



EUROPÄISCHE FACHHOCHSCHULE  
European University of Applied Sciences

DISKUSSIONSBEITRAG | WORKING PAPER

# Tourismus, Frieden und Konflikt:

Effekte, Strategien und das privatwirtschaftliche  
Engagement in der Friedensförderung

RINA ALLURI | ULRIKE JORAS | MARTINA LEICHER | KARSTEN PALME

Köln und Bern, Juli 2009

## NR.10

Fachbereich CBS der EUFH  
Kaiserstraße 6  
D-50321 Brühl  
Fon: +49(0)22 32/56 73-0  
Fax: +49(0)22 32/56 73-229  
info@eufh.de  
www.eufh.de

COMPASS | BERATUNG  
FORSCHUNG  
TRAINING

swiss  
peace

DSF Deutsche  
Stiftung  
Friedensforschung  
german foundation for peace research

Die vorliegende Studie ist ein Gemeinschaftsprojekt von:



Die vorliegende Studie wurde finanziert aus den Stiftungsmitteln der



# **Tourismus, Frieden und Konflikt: Effekte, Strategien und das privatwirtschaftliche Engagement in der Friedensförderung**

## **Forschungsbericht**

**Rina Alluri**

**Ulrike Joras**

**Martina Leicher**

**Karsten Palme**

**Köln und Bern, Juli 2009**

## **Vorbemerkungen**

Das vorliegende Forschungsprojekt ist aus einer Kooperation der Cologne Business School (CBS) in Köln mit der COMPASS GmbH in Köln und dem Friedensforschungsinstitut swisspeace in Bern hervorgegangen und wurde von der Deutschen Stiftung Friedensforschung - DSF in Osnabrück finanziert. Das Forschungsprojekt befasste sich mit spezifischen Aspekten der Rolle des privaten Tourismussektors in Konfliktentstehung und Friedensförderung. In diesem Bereich hat die Stiftung Deutsche Friedensforschung deutliche Informationslücken identifiziert.

Die Studie sollte Schlussfolgerungen und Empfehlungen für das privatwirtschaftliche Engagement in der Friedensförderung im Allgemeinen ermöglichen, besonders im Hinblick auf die Potenziale zur Mobilisierung unternehmerischer Unterstützung in der Konflikttransformation. Darüber hinaus sollte ein Beitrag zur bestehenden akademischen Debatte geleistet werden. Ausserhalb der Reichweite dieser Studie blieb eine profunde Einschätzung der Wirksamkeit und Effekte eines privatwirtschaftlichen Engagements in der Friedensförderung.

Das Forschungsprojekt begann zum 01. März 2008 und endete am 31. März 2009.

Die Organisation der Forschungsarbeiten durch zwei Institute und ein Unternehmen in Deutschland und der Schweiz bedingte eine regelmäßige Kommunikation und einen steten Informationsaustausch der Beteiligten. Dies wurde durch mehrere Telefonkonferenzen, web-basierte Dokumentenmanagementsysteme und mehrtägige Arbeitstreffen realisiert.

Aus dieser einjährigen Bearbeitungszeit hat sich eine Fülle von Informationen und Datenmaterial ergeben. Die Vorgaben der DSF hinsichtlich Textumfang und Sprachwahl waren relativ strikt. Daher wurde der hier vorliegende Forschungsbericht in deutscher Sprache verfasst und stellt lediglich einen Ausschnitt der Erkenntnisse sowie eine starke Zusammenfassung der Schlussfolgerungen dar.

Die neben dieser Essenz verbliebenen Informationen werden in der Folgezeit von den vier Autoren in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen thematisch angepasst und weiterverarbeitet werden.

## Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen	2
Verzeichnis der Tabellen, Grafiken und Karten	4
1. Einleitung	5
2. Forschungsdesign und Methodik	7
3. Stand der Forschung und theoretischer Hintergrund	10
3.1 Der Tourismussektor als friedensfördernder und konfliktverschärfender Faktor	10
3.2 Motivierende und hemmende Faktoren für privatwirtschaftliches Engagement in der Friedensförderung	13
4. Die Fallstudien Kroatien, Ruanda und Sri Lanka	17
4.1 Kroatien	17
4.2 Ruanda	19
4.3 Sri Lanka	21
5. Wirtschaftliche Effekte und Bewältigungsstrategien	24
5.1 Wirtschaftliche Effekte von gewaltsamen Konflikten auf den Tourismussektor	24
5.2 Bewältigungsstrategien des Tourismussektors	29
6. Der Tourismussektor als konfliktverschärfender Faktor	32
7. Motivierende und hemmende Faktoren für privatwirtschaftliches Engagement in der Friedensförderung	35
7.1 Motivierende Faktoren	35
7.2 Hemmende Faktoren	37
8. Integration von Tourismusunternehmen in Friedensförderung	41
9. Schlussfolgerungen und Empfehlungen	47
Bibliographie	50
Anhang	54
Über die Autoren der Studie	77

## **Verzeichnis der Tabellen, Grafiken, Karten und Abbildungen**

Tabelle 1:	Vermutete konfliktmindernde und –verschärfende Faktoren des Tourismus	12
Tabelle 2:	Kategorien privatwirtschaftlicher Aktivitäten in Konfliktkontexten	41
Tabelle 3:	Aktivitäten zur Förderung von privatwirtschaftlichem Engagement in Friedensförderung	42
Grafik 1:	Übernachtungen in Kroatien 1980-2007	24
Grafik 2:	Übernachtungen in Kroatien nach Regionen	25
Grafik 3:	Übernachtungen in Kroatien 2007	25
Grafik 3:	Tourist Arrivals in Ruanda	26
Grafik 5:	Tourist Arrivals in Sri Lanka, 1966-2006	27
Grafik 6:	Accommodation Capacity in Sri Lanka, 1966-2006	27
Karte 1:	Kroatien: Untersuchungsgebiete, Konfliktregionen und Tourismusregionen	18
Karte 2:	Ruanda nach der Verwaltungsreform 2006	20
Karte 3:	Sri Lanka - Konfliktgebiete und Tourismusregionen	22
Abbildung 1:	Grenzüberschreitendes Ausflugsangebot in Kroatien	44
Abbildung 2:	Werbung für Gorilla Tourismus in Ruanda	44

## 1. Einleitung

Ende der 1990er Jahre mahnten verschiedene NGOs die Verwicklungen privater Unternehmen in der Verschärfung gewaltsamer Konflikte an. So wurde z.B. der Handel mit Diamanten mit kriegerischen Auseinandersetzungen in Angola, Sierra Leone und der Demokratischen Republik Kongo in Verbindung gebracht; der Holzabbau wurde als Finanzierungsinstrument für bewaffnete Gruppen in Liberia identifiziert; und Erdölunternehmen wurden angeklagt, in Menschenrechtsverletzungen in verschiedenen Konfliktgebieten verwickelt zu sein (siehe z.B. [www.globalwitness.org](http://www.globalwitness.org)).

Kampagnen wie diese gaben Anlass zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit der Rolle des privaten Wirtschaftssektors in Konfliktkontexten. Zusätzlich zu Überlegungen hinsichtlich der Beteiligung privatwirtschaftlicher Akteure in Konfliktenstehung und –verschärfung, wuchs auch das Interesse an ihren möglichen Beiträgen in Friedensförderung. Zusehends waren Stimmen zu hören, die privatwirtschaftliche Akteure als Partner in Konflikttransformationsprozessen befürworteten und auf ihre Potentiale in verschiedenen Stadien eines Konflikttransformationsprozesses hinwiesen.

Obwohl Friedens- und Sicherheitspolitik traditionell das Verantwortungsgebiet staatlicher Akteure ist und NGOs privaten Wirtschaftsakteuren meist mit Skepsis begegnen, begrüßten sowohl Nicht-Regierungsorganisationen als auch politische Entscheidungsträger die Idee einer stärkeren Integration privatwirtschaftlicher Akteure in die Friedensförderung. So argumentierte das *Institute for Multi-Track Diplomacy*: „the business community has a natural interest in a peaceful world“ denn „expanding peace means expanding markets, and expanding markets translates into greater profits for business“ (zitiert in Barbara 2006). In ähnlicher Weise legte Kofi Annan im UN Sicherheitsrat dar, dass “business itself has an enormous stake in the search for solutions’ [in conflict prevention, peacekeeping and post-conflict peacebuilding], adding that companies required a stable environment in order to conduct their operations and minimize their risks” (UN Security Council 2004).

Trotz des angenommenen Eigeninteresses an Frieden, sind die praktischen Beispiele privatwirtschaftlicher Unterstützung in Friedensförderung begrenzt, und es fehlen weitgehend profunde Kenntnisse über die Strategien der Unternehmen und ihre Wahrnehmungen in Konfliktkontexten und Friedensbemühungen.

Mit einem Anteil von knapp zehn Prozent am globalen Bruttosozialprodukt und jährlichen Wachstumsraten von ca. vier Prozent, gehört der Tourismus zu den bedeutendsten und am stärksten wachsenden Branchen (UNWTO). Er ist aber auch einer der Sektoren, der in der Diskussion über die wirtschaftlichen Folgewirkungen von gewaltsamen Konflikten häufig als Paradebeispiel für deren Zerstörungskraft genannt wird, da die Tourismusindustrie besonders anfällig auf den Ausbruch gewaltsamer Konflikte reagiert.

Umso erstaunlicher ist es, dass das Verhältnis zwischen der Tourismusindustrie, gewaltsamen Konflikten und Friedensbemühungen bisher kaum näher betrachtet wurde. So besteht weder ein klares Verständnis darüber, ob und wie touristische Entwicklungen zu gewaltsamen Konflikten beitragen, noch ist bekannt, ob und wie sich touristische Unternehmen in Friedensbemühungen engagieren und aus welchen Gründen.

Aufbauend auf Literaturrecherchen und einer empirischen Untersuchung des Tourismussektors in Kroatien, Ruanda und Sri Lanka wurden im vorliegenden Forschungsprojekt folgende Fragen schwerpunktmässig betrachtet:

1. Welche Wechselwirkungen bestehen in den untersuchten Ländern zwischen dem Konfliktgeschehen und der Tourismusindustrie? Haben touristische Investitionen und Entwicklungen zum Ausbruch der kriegerischen Auseinandersetzung beigetragen oder deren Dynamik beeinflusst?
2. Welche Strategien haben Tourismusunternehmen in Anbetracht gewaltsamer Konflikte und Friedensbemühungen entwickelt?
3. Haben touristische Akteure Konflikttransformation und Friedensförderung aktiv unterstützt? Aufgrund welcher Motive haben sie sich engagiert (ökonomisches Eigeninteresse?) bzw. welche Faktoren haben sie davon abgehalten?

Ziel der Forschung war die Betrachtung des Tourismus als konfliktverschärfender und friedensfördernder Faktor sowie eine Auseinandersetzung mit motivierenden und hemmenden Faktoren für privatwirtschaftliche Friedensförderung am Beispiel des Tourismussektors. Darauf aufbauend wurden Schlussfolgerungen für das privatwirtschaftliche Engagement in Friedensförderung im Allgemeinen gezogen, besonders im Hinblick auf die Möglichkeiten zur Mobilisierung unternehmerischer Unterstützung in Friedensförderung. Ausserhalb der Reichweite dieser Studie blieb die Frage, ob privatwirtschaftliches Engagement in der Tat einen konstruktiven und effektiven Beitrag zur Friedensförderung leisten kann bzw. was die Effekte solcher Handlungen sind.

## 2. Forschungsdesign und Methodik

Das Forschungsdesign beinhaltet zwei übergeordnete Fragestellungen:

- zum einen nach der Rolle des Tourismus als friedensfördernder oder konfliktverschärfender Akteur;
- zum anderen nach den motivierenden oder hemmenden Faktoren für ein Engagement des Privatsektors in der Friedensförderung.

Zu beiden Themenkomplexen wurden, gestützt auf den bestehenden Forschungsstand, Annahmen formuliert. Diese dienten als Rahmen für die Durchführung der Fallstudien.

Die drei Untersuchungsländer Kroatien, Ruanda und Sri Lanka wurden sowohl aufgrund der kriegerischen Auseinandersetzungen, die sich in den Ländern ereigneten, als auch aufgrund der Bedeutung der Länder als touristische Destinationen ausgewählt. In den drei Ländern spielte der Tourismussektor bereits vor dem jeweiligen Konflikt eine Rolle für die nationale Wirtschaft und verzeichnete als Folge der jeweiligen Konflikte z.T. drastische Einbrüche. Unterschiede bei den Ausformungen der kriegerischen Auseinandersetzung (Hintergründe, Verlauf, Dauer, Opferzahlen, wirtschaftliche Schäden etc.) sowie Typ, Entwicklungshistorie, wirtschaftliches Gewicht etc. des Tourismus wurden in der Analyse mit berücksichtigt.

Um möglichst viele valide Informationen zu den Themenkomplexen zu generieren, wurde die explorative Methode der vergleichenden Fallstudie gewählt (z.B. George/Bennet 2005). Die Vorteile im Sinne der qualitativen empirischen Sozialforschung liegen im komplexen und hinsichtlich der Wahl der Datenerhebungsmethoden offenen Forschungsansatz sowie der holistischen Betrachtungsweise, in die auch historische, politische und kulturelle Aspekte einfließen können. Die für die Forschung ausgewählten Fallstudien können den heuristischen Fallstudien zugeordnet werden, da Muster und Gemeinsamkeiten aufgedeckt werden sollten.

Um Verschiedenheiten und Gemeinsamkeiten der drei Fälle möglichst genau zu erfassen und eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen, wurde ein gemeinsamer Forschungsrahmen entwickelt. Die Informationen in den drei Ländern wurden – neben der Sekundär- und Literaturrecherche – durch persönliche, qualitative Interviews mit Vertretern der ansässigen Tourismuswirtschaft, Experten, Regierungs- und Nicht-Regierungsorganisationen sowie vor- und nachgelagerten Wirtschaftssektoren erhoben.

Für die Organisation der Befragung wurden lokale Partner beauftragt, nach definierten Kriterien und nach Absprache mit dem Forschungsteam Interviewpartner zu akquirieren. Dadurch entstanden wertvolle Kontakte und es konnten Personen interviewt werden, zu denen eine Kontaktaufnahme von Deutschland bzw. der Schweiz aus nahezu unmöglich gewesen wäre.

Die Befragungen fanden im Rahmen von dreiwöchigen Aufenthalten in den Untersuchungsregionen statt:

- 7.6. 2008 – 5.7.2008 in Ruanda durch Rina Alluri, swisspeace
- 4.10. 2008 – 31.10.2008 in Sri Lanka durch Dr. Ulrike Joras, swisspeace
- 12.10.2008 – 1.11.2008 in Kroatien durch Karsten Palme, COMPASS/ CBS

Die zeitliche Differenz zwischen dem ersten Forschungsaufenthalt und den beiden weiteren Reisen wurde bewusst gewählt, um Erkenntnisse aus Ruanda in die weiteren Befragungen einfließen zu lassen.

Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde darauf geachtet, in jedem Land vergleichbare Kriterien zu berücksichtigen wie die Tourismusart (Binnentourismus / Internationaler Tourismus), die Tourismusform (Freizeitreisen / Geschäftsreisen) und die Unternehmensgröße (kleine / mittelständische / internationale Unternehmen). Es wurden

jeweils Betriebe und Organisationen in der Hauptstadt (als Sitz der meisten Firmenzentralen und der GOs/NGOs) und in einer ausgewählten Tourismusregion befragt. Aufgrund der teilweise ausgeprägten Sensitivität des Themas wurde den Gesprächspartnern Anonymität zugesichert.

In Ruanda wurden im Juni und Juli 2008 66 semi-strukturierte Interviews mit Gesprächspartnern folgender Kategorien geführt: Tourismusunternehmen in Kigali (13) und in Ruhengeri/Musanze (acht), Experten aus dem Bereich Konflikt- und Friedensforschung (15), Experten aus der Tourismusbranche allgemein (neun), nationale Regierungsvertreter (neun) und internationale Regierungsvertreter (fünf) sowie Sonstige (sieben). Der Hauptteil der Gespräche fand in der Hauptstadt Kigali und in der Region Ruhengeri/Musanze statt.

In Sri Lanka wurden im Oktober 2008 50 semi-strukturierte Interviews mit Gesprächspartnern folgender Kategorien geführt: Tourismusunternehmen und –experten in Colombo (19) und in Distrikt Ampara (acht), Experten aus dem Bereich Konflikt- und Friedensforschung (15), Vertreter des Wirtschaftssektors allgemein (vier), sowie Sonstige (vier). Der Hauptteil der Gespräche fand in der Hauptstadt Colombo und in der Region Ampara statt.

In Kroatien wurden im Oktober 2008 45 semi-strukturierte Interviews mit Gesprächspartnern folgender Kategorien geführt: Tourismusunternehmen in Osijek und Zagreb (jeweils vier) und in Dubrovnik (neun), Experten aus dem Bereich Konflikt- und Friedensforschung (zwei), Experten aus der Tourismusbranche allgemein (fünf), nationale Tourismusverbände (13), nationale und internationale Regierungsvertreter (vier) sowie NGO's und sonstige Gewerbetreibende (vier).

Um der internationalen Verwobenheit des Tourismus im allgemeinen Rechnung zu tragen, wurden diese Informationen aus den Fallregionen durch Interviews mit internationalen Reiseveranstaltern in den wichtigsten Quellmärkten Europas (Deutschland, Großbritannien, Schweiz) sowie einem der größten Branchenverbände im Tourismus ergänzt. In Deutschland wurden Gespräche mit Diamir Erlebnisreisen, Dresden; TUI Deutschland GmbH, Hannover; REWE Touristik, Köln und dem DRV - Deutscher Reiseverband, Berlin geführt. In Großbritannien wurden fünf Reiseveranstalter (zwei kleinere Unternehmen mit Angeboten in den Untersuchungsregionen und ein größerer Veranstalter mit globalem Angebot) und in der Schweiz drei Veranstalter befragt, deren Namen aufgrund der zugesagten Anonymität hier nicht genannt werden können.

Insgesamt hat sich bei den Befragungen europäischer Reiseveranstalter als hinderlich herausgestellt, dass in vielen Unternehmen nicht klar war, welche Person als kompetenter Ansprechpartner infrage kommt und zudem der Zusammenhang zwischen dem eigenen Geschäftsfeld und der Thematik der Forschungsarbeit oft nicht gesehen wurde. Eine Ausnahme bildeten die großen Veranstalter mit eigenen Krisenstäben und kleine Spezialreiseveranstalter, deren Zielgebiete potentiell häufiger in oder in der Nähe von Krisenregionen liegen, als das bei den großen (Pauschal-)Reiseveranstaltern der Fall ist.

Sowohl den lokalen als auch den internationalen Interviews lag jeweils ein gemeinsamer Frageleitfaden zu Grunde, der im Anhang eingesehen werden kann.

## **Auswertung und Analyse**

Die Interviews wurden, sofern die Zustimmung des Gesprächspartners vorlag, auditiv aufgezeichnet, danach in den wesentlichen Passagen transkribiert - so dass zu allen Gesprächen entsprechende Protokolle vorhanden sind – und anschließend, wo sinnvoll, paraphrasiert. Die einzelnen Protokolle und paraphrasierten Passagen wurden sodann von den Feldforschern mit Überschriften versehen, wodurch gleiche oder ähnliche Themen innerhalb

des Interviews zusammengestellt wurden, d.h. die Sequenzialität aufgelöst wurde. Im thematischen Vergleich wurden dann Passagen aus verschiedenen Interviews, in denen gleiche oder ähnliche Themen behandelt wurden, zusammengeführt, die Überschriften unter Reduktion der Terminologie vereinheitlicht.

Die Ergebnisse der jeweiligen thematischen Vergleiche gaben, zusammen mit den ursprünglichen Forschungsleitfragen und Annahmen, die Inhalte für die Entwicklung einer Gesamtergebnistabelle vor. Diese Tabelle sollte dabei helfen, die Verschiedenheiten und Gemeinsamkeiten der drei Fallstudien genau zu erfassen und zu strukturieren sowie eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen.

Die vervollständigte Tabelle diente sodann als Arbeits- und Diskussionsgrundlage des letzten Workshops in Bern, in dem alle Feldergebnisse im gemeinsamen Diskurs in die Tiefe gehend besprochen wurden. Die Ergebnisse dieses Diskurses flossen sodann in die jeweiligen Textpassagen des Forschungsberichtes ein.

### 3. Stand der Forschung und theoretischer Hintergrund

Im Folgenden soll der Stand der Literatur und theoretische Hintergrund für die beiden übergeordneten Themenkomplexe dargestellt werden. Es wurde sowohl relevante Literatur aus der Friedens- und Konfliktforschung berücksichtigt als auch Arbeiten aus der Tourismusforschung.

#### 3.1 Der Tourismussektor als friedensfördernder und konfliktverschärfender Faktor

In der gängigen Literatur zu privaten Unternehmen in Konfliktkontexten ist die Terminologie in den meisten Fällen vage. Privatwirtschaftliches Verhalten in Konfliktzonen wird häufig vereinfacht als entweder „positiv“ oder „negativ“ beschrieben. „Negatives Verhalten“ umfasst dabei Aktivitäten, die gewaltsame Konflikte auslösen, verstärken oder ermöglichen. „Positive“ Beiträge beschreiben hingegen Aktivitäten, die möglicherweise eine friedensfördernde Wirkung haben – obwohl bislang die *Wirkung* von privatwirtschaftlichem Handeln kaum untersucht wurde.

Der „positive“ Beitrag privatwirtschaftlicher Akteure in der Friedensförderung wurde so beispielsweise bislang noch nicht gezielt in bestehende Ansätze der zivilen Friedensförderung integriert. Zwar weisen vereinzelte Autoren, wie beispielsweise Lederach oder Rupesinghe, darauf hin, dass die Förderung von „peace constituencies“ innerhalb der Zivilgesellschaft auch den privaten Wirtschaftssektor einschließen sollte, doch sind diese Anmerkungen meist wenig systematischer Natur (Lederach 1995; Rupesinghe 1995). Viele verschiedene Arten von „friedensfördernden“ privatwirtschaftlichen Aktivitäten werden so wenig präzise unter den Begriffen „positive Beiträge“, „corporate engagement in peace“ oder „Privatsektor-Unterstützung für Friedensförderung“ zusammengefasst. Für einige Autoren ist dabei privatwirtschaftliches Engagement in Friedensförderung hauptsächlich „Konfliktsensitivität“, die die möglichen negativen Auswirkungen von Investitionen reduzieren soll (Rienstra 2001). Andere verstehen schon ein gutes Arbeitsklima als Beitrag zur Friedensförderung, da „a respectful way of working together will often spill over into behaviour outside of the organization, which will facilitate positive change towards a peaceful world“ (Jackson/Coolinca 2003: 787). Wiederum andere meinen politische Aktivitäten, wie Vermittlungsbemühungen (Tripathi/Gündüz), während für die Mehrheit der Autoren Friedensförderung des Privatsektors eine Mischung aus all diesen Aktivitäten ist (Nelson et al. 2000; Bennett 2002; Wenger/Möckli 2002). Besondere Aufmerksamkeit galt in den letzten Jahren der Rolle privatwirtschaftlicher Akteure im Nach-Konflikt-Wiederaufbau: Bezug nehmend auf die „Friedens-Dividende“ wurden hier die Potenziale von privaten Unternehmen betont (z.B. Brück et al. 2000; Bray 2005).

Trotz der konzeptionellen Ungenauigkeiten wurde in diesem Forschungsprojekt das breite Begriffsverständnis übernommen, das alle Aktivitäten von privatwirtschaftlichen Akteuren umfasst, die darauf abzielen, direkt oder indirekt Konfliktprävention, Konfliktbeilegung oder Konflikttransformation zu unterstützen oder zu bewirken. Der Vorteil eines solchen Verständnisses ist, dass keine Aktivitäten im Vorfeld ausgeschlossen werden, die sich als relevant für Friedensförderung herauskristallisieren könnten. Jedoch wird zwischen einem privatwirtschaftlichen Engagement in der Friedensförderung (im Folgenden meist kurz PEFF genannt) und Bewältigungsstrategien bzw. „coping strategies“ unterschieden. Unternehmen entwickeln „coping strategies“, wie beispielsweise die Einstellung von privaten Sicherheitskräften, mit dem Ziel, ihre individuellen konfliktbedingten Risiken (bzw. Kosten) zu minimieren, ohne damit jedoch einen direkten Beitrag zur Transformation eines gewaltsamen Konflikts leisten zu wollen. Im Gegensatz dazu intendieren friedensfördernde Aktivitäten die Vermeidung, Beilegung oder Transformation gewaltsamer Konflikte. Beim

privatwirtschaftlichen Engagement in der Friedensförderung (PEFF) steht also die Bekämpfung der Ursachen für die (individuellen) konfliktbedingten Risiken im Vordergrund, während bei den „coping strategies“ eher die Symptome der Unsicherheit adressiert werden. Die Abgrenzung zwischen den beiden Begriffen bleibt im Einzelfall schwierig, ist jedoch als Unterscheidungskriterium grundsätzlich relevant.

Bezüglich der „negativen Beiträge“ des privaten Wirtschaftssektors in Konfliktkontexten, hat sich die Friedens- und Konfliktforschung bislang schwerpunktmässig mit der konfliktverschärfenden Rolle der Rohstoffindustrie beschäftigt. Zu anderen Wirtschaftssektoren, wie auch dem Tourismussektor, ist der Forschungsstand eher dünn. Auch die Tourismusforschung hat sich bisher nur wenig mit der Frage auseinandergesetzt, wie Tourismus zur Entstehung oder Verschärfung gewaltsamer Konflikte beitragen kann. In der Tourismusforschung stand vielmehr die Frage nach den Auswirkungen politischer Instabilität auf den Tourismus im Vordergrund, mit besonderer Berücksichtigung des Terrorismus (Richter/Waugh 1986). In der Tat ist der Themenkomplex Tourismus und Terrorismus Inhalt einer Vielzahl von Studien (Aschauer 2009, Kuschel/Schröder 2002, Mansfeld/Pizam 2006) und obwohl einige Autoren auch andere Formen politischer Instabilität betrachten, gibt es nur wenige Arbeiten spezifisch zu Bürgerkriegen. Der Fokus auf Terrorismus liegt z.T. darin begründet, dass der Tourismussektor in der Vergangenheit ein häufiges Ziel terroristischer Anschläge war. Der Schwerpunkt ist jedoch auch auf begriffliche Unschärfen zurückzuführen, die jede Form von politisch motivierter Gewalt mit Terrorismus gleichsetzen (z.B. Wall 1996; Bhattarai et al. 2005). Darüber hinaus unterscheiden touristische Unternehmer typischerweise auch in der Praxis nicht nach Art der Krise - d.h. es werden langandauernde Probleme, z.B. Seuchen wie SARS oder kriegerische Auseinandersetzungen zunächst gleichbehandelt mit Ereignissen wie Busunglücken oder terroristischen Anschlägen.

Ungeachtet des Fehlens einer systematischen Forschung zu den Auswirkungen des Tourismus auf Konfliktentstehung und -verschärfung, haben sich einzelne Autoren cursorisch zu diesem Themenfeld geäußert. Sönmez z.B. argumentiert, dass “resentments which build against tourism can [...] ignite into dangerous expressions of bitterness”. Bezugnehmend auf Terrorismus (weitgehend synonym verwendet für politische Gewalt im Allgemeinen) merkt er an, dass “tourism can inspire terrorist violence by fuelling political, religious, socioeconomic, or cultural resentment and be used as a costs effective instrument to deliver a broader message of ideological/political opposition” (Sönmez 1998: 426-427. Siehe auch Richter/Waugh 1986; Hall/O’Sullivan 1996; Lea 1996; Grosspietsch 2005).

Demgegenüber argumentieren eine Reihe von Autoren aus der Tourismusforschung, dass der Tourismus signifikante friedensfördernde Potenziale aufweist, insbesondere im Hinblick auf die vordergründige Eigenschaft des Tourismus, das Verständnis zwischen Menschen und Kulturen zu stärken und Vorurteile abzubauen (z.B. Edgell 1990, Kim et al. 2007). So schreibt D’Amore, Tourismus sei eine “powerful force for the improved relations among people and nations in the world; relations which emphasize a sharing and appreciation of cultures rather than a lack of trust bred by isolation” (D’Amore 1988: 39).<sup>1</sup> Andere vermutlich friedensfördernde Potenziale des Tourismus, wie beispielsweise seine Rolle im Post-Konflikt Wiederaufbau, sind bislang kaum diskutiert worden, obwohl einige Autoren darauf verweisen, dass die Tourismusindustrie sich in vielen Nach-Konflikt Kontexten wieder schnell entwickeln kann (Hall 1994: 94).

Trotz dieser Lücken, gibt es eine umfassende Literatur in der Tourismusforschung zu den allgemeinen wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Auswirkungen des Sektors (für einen

---

<sup>1</sup> Für ähnliche Argumente, siehe Knopf 1991. Für Autoren, die dieses friedensfördernde Potential in Zweifel ziehen, siehe Krippendorff 1990, Pearce/Stringer 1991, Pizam 1996, Litvin 1998.

Überblick siehe Wall/Mathieson 2006). Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus der Friedens- und Konfliktforschung (besonders Nelson et al 2000, Banfield et al 2003, Zandvliet/Anderson 2009) können einige vorsichtige Überlegungen, sowohl hinsichtlich des konfliktverschärfenden als auch konfliktmindernden Potentials des Tourismus im Kontext gewaltsamer Konflikte und Friedensförderung, angestellt werden. Die folgende Tabelle gibt einen verkürzten Überblick einiger Faktoren wider.<sup>2</sup>

**Tabelle 1: Vermutete konfliktmindernde und –verschärfende Faktoren des Tourismus<sup>3</sup>**

<p><b>I. Verhältnis zur lokalen Bevölkerung</b></p> <p><b>Konfliktmindernde Wirkung:</b>          Tourismus kann ökonomische Entwicklung fördern. In Regionen, in denen Armut und Ungleichheit eine Ursache gewaltsamer Konflikte ist, kann Tourismus somit zur Stabilisierung beitragen. Darüber hinaus kann Tourismus einen Beitrag zur lokalen Identität leisten, zu einer grösseren Anerkennung bestehender Kulturgüter und ethnischer Minderheiten.</p> <p><b>Konfliktverschärfende Wirkung:</b>          Wird die lokale Bevölkerung in die touristische Planung und Entwicklung nicht integriert, werden die Veränderungen durch den Tourismus häufig nicht akzeptiert und der wirtschaftliche Nutzen für die lokale Bevölkerung bleibt minimal. Ähnliche Folgen hat es, wenn Tourismusbetriebe mehrheitlich nicht den Einheimischen, sondern ausländischen Besitzern gehören. Darüber hinaus kann es als Folge landintensiver touristischer Projekte oder illegaler Landaneignungen zu Land(nutzungs)konflikten (z.B. in der Landwirtschaft oder Fischerei) kommen. Eine Überlastung der lokalen Infrastruktur durch Tourismus (Wasserversorgung, Verkehrsinfrastruktur) führt zudem zu Folgekosten, die die Bevölkerung tragen muss. Schwer greifbar, aber bedeutsam können soziokulturellen Spannungen aufgrund unangemessenen Verhaltens der Touristen oder einer empfundenen Kommerzialisierung und Profanisierung von Kulturelementen sein.</p>
<p><b>II. Beschäftigungsverhältnisse</b></p> <p><b>Konfliktmindernde Wirkung:</b>          Die hohe Arbeitsintensität des Tourismus kann auf dem lokalen Arbeitsmarkt zu positiven Effekten führen (u.a. auch für ungelernete Arbeitskräfte).</p> <p><b>Konfliktverschärfende Wirkung:</b>          Gerade in Entwicklungsländern fällt die Entstehung neuer Arbeitsplätze oft hinter den Erwartungen zurück - verschärft durch hohe Saisonalität, niedrige Löhne und häufige Verstösse gegen das Arbeitsrecht. Zudem werden Führungspositionen hier häufig von Ausländern übernommen.</p>
<p><b>III. Ökonomische Ungleichheit</b></p> <p><b>Konfliktmindernde Wirkung:</b>          Tourismus kann eine ausgleichende Wirkung auf das Zentrum-Peripherie-Gefälle und auf regionale Disparitäten haben und durch seine Verbindungen in vor- und nachgelagerte Branchen zu einem Abwanderungsstopp bzw. einer Migrationsumkehr führen.</p> <p><b>Konfliktverschärfende Wirkung:</b>          Tourismus kann Ungleichheit verstärken, z.B. zwischen der lokalen Bevölkerung und den Gästen. Besonders in Entwicklungsländern bilden Resorts als „Luxus-Ghettos“ mit hohem Entwicklungsstand einen krassen Gegensatz zum niedrigeren Entwicklungsstand der lokalen Bevölkerung. Zudem sind die Investoren im Tourismus häufig Ausländer oder Mitglieder der lokalen Elite, die Gewinne ins Ausland transferieren und nicht lokal investieren.<sup>4</sup> Das Einkommen aus dem Tourismus ist oft stark ungleich verteilt und unterstützt dadurch bestehende Ungleichheiten. Punktuelle Tourismusedwicklung kann darüber hinaus zur Entstehung bzw. Verschärfung regionaler Disparitäten führen.</p>
<p><b>IV. Umweltschutz und –zerstörung</b></p>

<sup>2</sup> Im Kapitel 6 werden die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Fallstudienuntersuchung zu diesen Themen zusammengefasst.

<sup>3</sup> Die zu Grunde liegende touristische Literatur umfasst u.a. Lea 1996, Ashley et al. 2000, Mvula 2001, Gössling 2002, Bhattarai et al. 2005, Wall/Mathieson 2006, Lovelock 2008, Juma 2009.

<sup>4</sup> Bhattarai et al. argumentieren für den Fall Nepal, dass der Tourismus in erster Linie den herrschenden Familien zu Gute kam. Während des Konflikts zwischen den Maoisten und der Regierung (1996–2006) rechtfertigten die Maoisten ihre gelegentlichen Übergriffe auf Touristen als Element des Krieges, da besonders die grossen Hotels und Schutzgebiete hauptsächlich durch die herrschenden Eliten kontrolliert wurden (Bhattarai et al. 2005: 684).

**Konfliktmindernde Wirkung:**

Naturnahe Landschaften und eine gesunde Umwelt sind essentielle Voraussetzungen für Tourismus. Das Interesse der Tourismuswirtschaft am Erhalt von Natur- und Kulturlandschaften kann sie vor Zerstörung bewahren und Artenschutz finanzieren.

**Konfliktverschärfende Wirkung:**

Tourismus kann signifikant negative Folgen für die natürliche Umwelt haben (Luft, Boden, Wasser, Flora und Fauna). Lokale Konflikte im Zuge touristischer Entwicklung durch beispielsweise Wasserknappheit oder -verschmutzung sind nicht selten. Darüber hinaus können Schutzgebiete zu signifikanten Spannungen führen.

### 3.2 Motivierende und hemmende Faktoren für privatwirtschaftliches Engagement in der Friedensförderung

Ein besseres Verständnis der Faktoren, die Wirtschaftsakteure dazu motivieren bzw. davon abhalten, sich in Friedensförderung zu engagieren, ist eine Voraussetzung für die Förderung eines konstruktiveren Engagements in diesem Gebiet. In einem kürzlich erschienenen HSFK-Bericht werden folgende Überlegungen angestellt:

“[...] if policy frameworks and strategies continue to assume that the private sector is a governance partner in conflict zones it may lead to a rude awakening when the private partner turns out to be incapable or unwilling to fulfil this role. Instead of merely relying on corporate governance contributions to peace and security, policy makers are recommended to review where and under which conditions such interventions have successfully taken place. The question of what is keeping corporations from becoming more involved also needs to be asked, ideally through honest dialogue with corporations. This will help clarify expectations and assumptions about corporate contributions to peace and security” (Feil et al. 2008: II).

Als theoretische Basis für die Untersuchung motivierender und hemmender Faktoren für privatwirtschaftliches Engagement in Friedensförderung wurden, aufbauend auf bestehender Literatur, Annahmen formuliert.<sup>5</sup> Wolf et al. haben ein ähnliches Vorgehen für die Analyse von “corporate security responsibility” vorgeschlagen (Wolf et al. 2007). Im Gegensatz zu Wolf et al, wurden im vorliegenden Ansatz jedoch hauptsächlich Annahmen in den Bereichen Auswirkungen von Konflikten auf private Unternehmen sowie ihre Position und Beziehung innerhalb und mit dem politischen bzw. sozialen Umfeld formuliert.

#### *i. Individuelle kriegsbedingte Kosten*

Sowohl in der Forschung als auch der Politikdebatte wird häufig darauf verwiesen, dass das ökonomische Selbstinteresse das wichtigste Motiv für ein privatwirtschaftliches Engagement in Friedensförderung (PEFF) ist (z.B. Haufler 2001; UN Security Council Press Release 2004; Feil et al. 2008). Für Unternehmen können durch gewaltsame Konflikte Kosten entstehen, wie durch die Zerstörung von Service- und Produktionsstätten, Sanktionen, die Destabilisierung von Absatzmärkten oder die Beeinträchtigung der Reputation eines Unternehmens (z.B. Cranna 1994; DiAddario 1997). Ein Engagement in Friedensförderung soll es privatwirtschaftlichen Akteuren ermöglichen, konfliktbedingte Kosten zu reduzieren.

Die Tourismusindustrie gilt gemeinhin als einer der Wirtschaftssektoren, die am empfindlichsten auf gewaltsame Konflikte reagieren. Der Global Peace Index, beispielsweise, argumentiert:

“Tourism is one of the industries for which the economic benefits of peace are most evident. Tourists obviously do not wish to travel to destinations suffering from high levels of violence or war. [...] On average, for every 10 place improvement in the Global Peace Index:

---

<sup>5</sup> Diese wurden hier aufgrund der gewonnen empirischen Erkenntnisse gegenüber dem ursprünglichen Forschungsdesign in ihrer Anzahl reduziert und präzisiert.

- Tourism spending increases by approximately US\$77 per head of population.
- Consumer spending on hotel and catering increases by approximately US\$214 per head of population.
- Consumer spending on leisure and recreation increases by approximately US\$16 per head of population” (Global Peace Index 2008).

Sowohl qualitative (Hall 1994; Hall/O’Sullivan 1996; Pizam/Mansfeld 1996; Sönmez 1998; Pizam 1999; Fallon 2001; Drakos/Kutan 2003) als auch quantitative Studien bestätigen diese Annahmen (Neumayer 2004) (siehe auch Kapitel 5.1).<sup>6</sup>

Jedoch können individuelle konfliktbezogene Kosten von ein Unternehmen auch durch die Entwicklung von Bewältigungsstrategien beeinflusst werden (siehe auch Kapitel 5.2 und 8). Obwohl diese Bewältigungsstrategien in der Regel mit Kosten für ein Unternehmen verbunden sind, können sie individuelle Konfliktrisiken reduzieren. In der Tourismusliteratur wird beispielsweise vielfach betont, dass der Tourismus die Auswirkungen gewaltsamer Konflikte besser „managen“ muss, wie beispielsweise mit Hilfe von Medienkampagnen („recovery marketing“) oder durch eine enge Zusammenarbeit mit lokalen Sicherheitskräften (Sönmez 1998, Sönmez et al. 1999; Freyer/Gross 2004). Dahingegen fehlt eine Diskussion zu den Möglichkeiten für PEFF in der Tourismusliteratur fast völlig.

Aufbauend auf dem oben gesagten kann angenommen werden, dass die Bereitschaft zu einem privatwirtschaftlichen Engagement in der Friedensförderung mit der Höhe der konfliktbedingten unternehmerischen Kosten steigt. Diese Kosten können jedoch durch Bewältigungsstrategien reduziert werden und damit die Bereitschaft zu PEFF beeinflussen.

### *ii. Friedensbedingte Kosten*

Zusätzlich zu konfliktbedingten, unternehmerischen Belastungen, können auch Friedensbemühungen Kosten für privatwirtschaftliche Akteure verursachen. „Friedensbedingte“ Kosten hingegen können die Bereitschaft zu privatwirtschaftlicher Friedensförderung reduzieren. In El Salvador und Guatemala beispielsweise, erhob der private Wirtschaftssektor Einwände gegen Friedensverhandlungen zwischen den jeweiligen Regierungen und Rebellengruppen und gegen spezifische Elemente in den Friedensverträgen (z.B. gegen Arbeits- und Steuerreformen), die mit Kosten für Unternehmen und mit einer Einschränkung ihres privilegierten Status einhergegangen wären (Joras 2007; Rettberg 2007). Obwohl typischerweise davon ausgegangen wird, dass ein friedliches Arbeitsumfeld für ein Unternehmen wirtschaftlich zuträglicher ist als ein gewaltsamer Konflikt, kann ein Friedensprozess Kosten für den Privatsektor mit sich bringen, auch dann, wenn Unternehmen nicht direkt vom Konfliktgeschehen profitieren.

### *iii. Politische Überzeugungen als Einflussfaktor*

Die Annahme eines sich rational verhaltenden privatwirtschaftlichen Akteurs steht hinter der Vermutung, dass hohe ökonomische Kosten einen Anreiz für Unternehmer darstellen, sich in Friedensförderung zu engagieren. Für den Bürgerkrieg in Sri Lanka hat Sunil Bastian z.B. folgendermaßen argumentiert:

“A frequent question among academics and researchers witnessing this deteriorating condition [that dragged the country into a civil war] was: 'Where are the rational capitalists?' Behind this debate was the puzzle: why were the capitalist classes, whose long-term interests were undermined by this war, not bringing pressure on the ruling regimes to force a settlement to the conflict? Why were they letting various governments drag the country into an unwinnable war that was detrimental to the long-term interests of capitalists?” (Bastian 2005: 25).

---

<sup>6</sup> Variationen in den Auswirkungen der Konflikte zwischen verschiedenen Ländern können u.a. entstehen, weil Gäste unterschiedlicher Nationalität häufig ein unterschiedliches Risikoempfinden haben; weil die Intensität von Konflikten unterschiedlich sein kann oder weil Medien Konflikte unterschiedlich darstellen (Fletcher/Morakabati 2008; siehe auch Berman 2000).

In der Tat ignoriert ein Fokus auf den „rationalen Kapitalisten“ die politische, ethnische, soziale oder religiöse Identität, die die Wahrnehmung von Konflikten und Friedensprozessen beeinflussen und einer rein ökonomischen Logik zuwiderlaufen kann. Besonders in Ländern, in denen die politische und die ökonomische Elite stark miteinander verknüpft sind, kann dieser Faktor von Relevanz sein.

#### *iv. Staatliche Abhängigkeit / Einmischung in politische Angelegenheiten*

Bestimmte Formen von PEFF, wie beispielsweise ein direktes privatwirtschaftliches Engagement in politische Mediationsprozesse, wie in Süd Afrika oder Nord Irland (Charney 1999; European Platform for Conflict Prevention and Transformation 1999), zwingt ein Unternehmen, sich auf das politische Parkett zu begeben. Eine direkte politische Einflussnahme wird von Unternehmen aus folgenden Gründen nur selten in Erwägung gezogen:

- Besonders ausländische Unternehmen zögern, sich in die nationale Politik eines Landes einzumischen, da ihnen häufig „Neo-Kolonialismus“ vorgeworfen wurde, wenn sie ihre ökonomische Macht für politische Einflussnahme missbrauchten (z.B. Fuchs 2007: 103-137). Eine Einflussnahme auf die nationale Konflikt- bzw. Friedenspolitik kann im Zweifelsfall ähnliche Kritik zur Folge haben, u.a. auch, da privatwirtschaftliches Engagement in Friedensförderung ein relativ neues Thema ist, für das noch kein gesellschaftlicher Konsens besteht. Bis in die jüngere Vergangenheit war Friedens- und Sicherheitspolitik eine Domäne staatlicher Akteure. Der Wert privatwirtschaftlicher Beiträge zu diesem Politikfeld wird daher von einigen Beobachtern mit Vorbehalt beurteilt (Barbara 2006).
- Unternehmen sind u.U. von nationalen Regierungen abhängig oder gesellschaftlich und wirtschaftlich eng mit ihnen verknüpft. Spezifisch der Tourismussektor bedarf staatlicher Vorleistungen, wie beispielsweise Flughäfen, Nationalparks, Raumplanung etc. Unternehmen distanzieren sich u.U. aus diesem Grund von politischen Äußerungen.
- Besonders international agierende Tourismusunternehmen fürchten um ihr Image, wenn ihr Name mit Kriegen und Konflikten in Verbindung gebracht wird. Die Neutralität eines Tourismusunternehmens ist in den Augen der Touristen auch ein Garant für Sicherheit.

#### *v. Fehlende Kenntnisse über die Möglichkeiten privatwirtschaftlichen Engagements*

Die relative Neuheit des Themas kann eine Ursache für fehlendes privatwirtschaftliches Engagement in Friedensförderung sein. So verstehen Unternehmen in vielen Fällen Frieden und Sicherheit nach wie vor als das Verantwortungsgebiet des Staates und haben nur geringe Kenntnisse über die Handlungsoptionen für private Akteure. In der Tat bestehen bislang kaum akzeptierte Richtlinien für PEFF. Lediglich für Teile des Rohstoffsektors sind Empfehlungen mit dem Schwerpunkt auf Konfliktsensitivität erarbeitet worden (z.B. von International Alert). Dieser Mangel an Bewußtsein („awareness“) und Richtlinien erschwert es privaten Akteuren, sich in diesen für sie neuen Bereichen zu engagieren. Das Collaborative Learning Project weist darauf hin, dass “companies are more comfortable adhering to pre-defined codes of conduct than proactively engaging in peace building” (Collaborative Learning Project 2003).

#### *vi. Organisatorische Hemmnisse / Collective Action Problem*

Frieden ist ein Kollektivgut und das damit verknüpfte „Trittbrettfahrerverhalten“ (free-rider problem) sowie die “non-rivalry in consumption“ wirken einer unternehmerischen Bereitschaft zu einem friedensfördernden Engagement entgegen. Die Problematik der öffentlichen Güter und der Kollektivgüter tritt in der Tourismusbranche verschärft auf, da

viele Angebotsbausteine des Tourismussektors in diese Güterkategorien fallen (Strände, Landschaft, Bauwerke) (Bochert 2001).

Bereits bestehende, funktionierende Unternehmensverbände können Schwierigkeiten des kollektiven Handelns reduzieren. Der Tourismussektor ist in den meisten Ländern jedoch vergleichsweise schwach organisiert. Eine häufig grosse Anzahl kleiner und mittelständiger Unternehmen sowie die grosse Breite unterschiedlicher Branchen, die am Tourismus beteiligt sind (Transport, Restaurants, Hotels, Zulieferer, Kunsthandwerk), machen eine effektive Organisation schwierig.

#### *vii. Mangelnde Einflussmöglichkeiten*

Fehlende Einflussmöglichkeiten für privatwirtschaftliche Akteure in der Friedensförderung können deren Unterstützung untergraben. PEFF wird erleichtert, wenn innerhalb von Friedensbemühungen ein politischer Rahmen für externe Beiträge besteht. International Alert argumentiert, dass “private sector mobilisation and integration in peace processes is both a decision reached internally by companies and also a response to specific opportunities and circumstances” (Banfield et al. 2006: 39). Ein Umfeld, das privaten Akteuren feindselig gegenüber steht oder das in hohem Maße instabil und politisiert ist, behindert das PEFF.

Die hier vorgestellten Faktoren lassen vermuten, dass die unternehmerische Bereitschaft für eine aktive Unterstützung von Friedensförderung durch vielfältige Faktoren beeinflusst wird, die über einen Fokus auf ausschliesslich privatwirtschaftliche Konfliktkosten hinausgehen. Im Kapitel 7 werden diese Faktoren empirisch beleuchtet.

## 4. Die Fallstudien Kroatien, Ruanda und Sri Lanka

In den folgenden Abschnitten sollen Hintergrundinformationen zu den drei Fallstudien Kroatien, Ruanda und Sri Lanka gegeben werden. Dabei stehen einführende Informationen zu den Konfliktverläufen und –ursachen sowie zu den Entwicklungen der Tourismussektoren im Vordergrund.

### 4.1 Kroatien

Die häufig als „Jugoslawien- oder Balkankrieg“ zusammengefassten kriegerischen Auseinandersetzungen zwischen dem heutigen Kroatien, Bosnien, Slowenien und Serbien zwischen 1991 und 1995 bestehen aus verschiedenen Konflikten. Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt hier auf dem Kroatisch-Serbischen Krieg 1991-1995.

Die Ursachen für die Auseinandersetzungen werden von vielen Historikern bereits in der Schlacht auf dem Amselfeld 1389 gesehen, in der das Osmanische Reich die Herrschaft über Serbien gewinnen konnte sowie im darauf folgenden Niedergang der osmanischen Einflussphäre, das mit einem Wiedererstarken des serbischen Reiches einherging (Becker 2005). In der jüngeren Geschichte beginnt die Entwicklung mit der Proklamation der Föderativen Volksrepublik Jugoslawien auf der Konferenz von Jalta 1945. Die folgende Phase relativer Stabilität endet spätestens mit dem Tod Josip Titos 1980, der sich sowohl als Gegner des sowjetischen Sozialismus als auch als identitätsstiftender und vereinender Staatsmann profiliert hatte und in der Bevölkerung trotz erheblicher Repressalien gegenüber der Opposition hohes Ansehen genoss (Weithmann 1992). Im jugoslawischen Weg des Sozialismus wurden die Unternehmen den Mitarbeitern übergeben, die diese in Selbstverwaltung zu führen hatten. Kleinere und mittlere Unternehmen waren von diesem Prozess ausgenommen. Die Regionen Jugoslawiens erhielten teilweise Autonomie, um die erzielten Gewinne und Steuern in der Region zu investieren. Dieses System sorgte schon früh für eine erhebliche Ungleichheit zwischen den reicheren nördlichen und den ärmeren südlichen Landesteilen, die sich in der Folge erheblich verschärfte (siehe auch Kapitel 6).

Kroatiens Unzufriedenheit über das etatistische System gipfelte im „kroatischen Frühling“, der von Massenverfolgung und Entführung von Kroaten durch den Geheimdienst gekennzeichnet war. Hinzu kam die Unterdrückung kroatischer Kultur sowie der kroatischen Sprache. Diese Vorfälle hinterließen ein Gefühl der Repression und Diskriminierung, das die späteren Unabhängigkeitsbestrebungen begünstigte (Sivric-Pesa 2005).

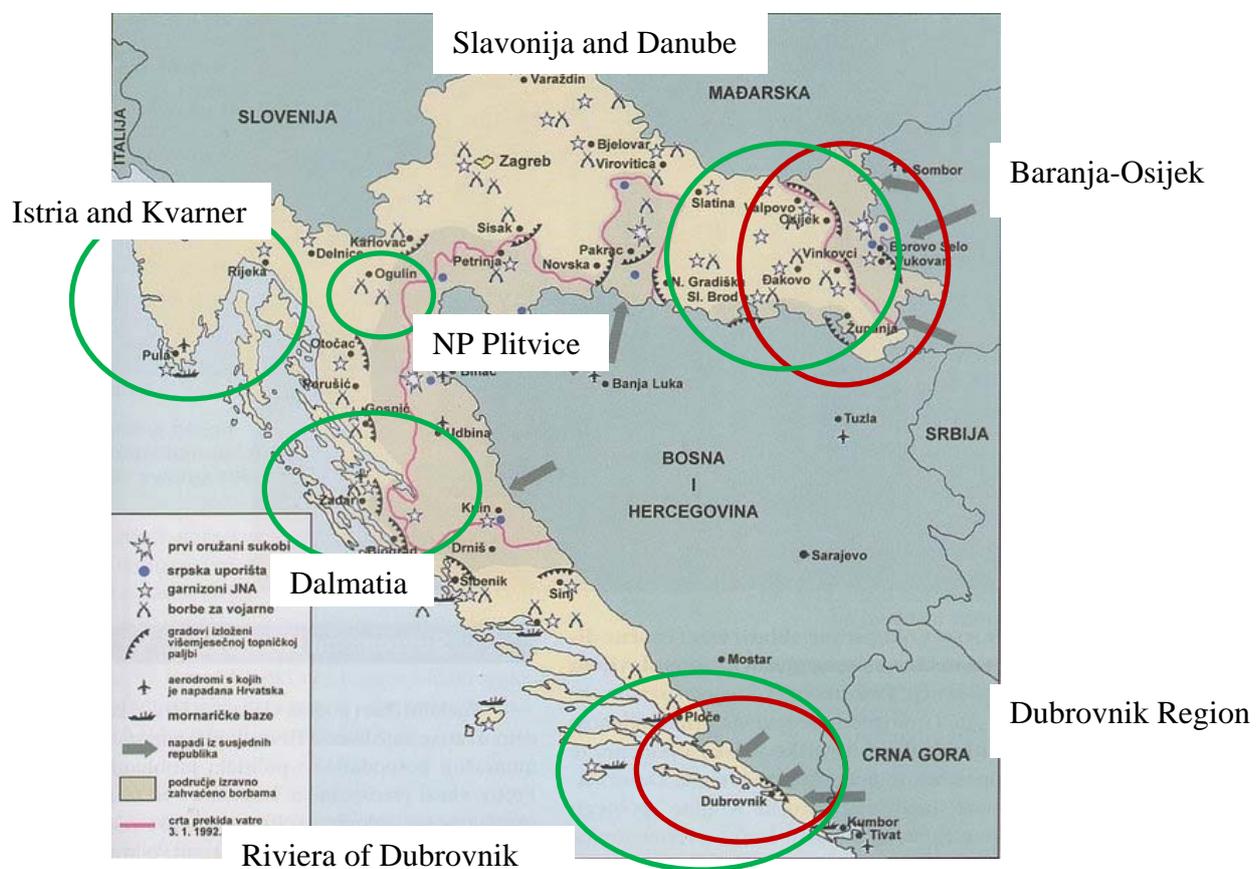
Die serbische „anti-bürokratische Revolution“ 1986, von serbischen Intellektuellen ins Leben gerufen und von Slobodan Milosevic politisch angeführt, sprach sich gegen eine Unabhängigkeit des Kosovo und der Vojvodina aus. Beide Teilrepubliken hatten vorher eine größere Unabhängigkeit von Jugoslawien gefordert (Klemencic 1993). Die Kritik Kroatiens und Sloweniens am Staatsverbund Anfang der 80er Jahre zeigt den Konflikt der Systeme auf: auf der einen Seite die zentralistische Planwirtschaft nach Titos Vorbild mit Serbien als zentraler Macht und auf der anderen Seite ein föderalistisches System mit politischem Pluralismus und Marktwirtschaft nach westlichem Vorbild. Nach den ersten freien Wahlen 1991 in Kroatien etablierte sich ein kroatisches Parlament gegen den Protest der serbischen Kroaten.

Der erste gewalttätige Ausbruch des Konfliktes fand am 17. August 1990 im Zuge der sogenannten „Baumstammrevolution“ statt. Serbischstämmige Bewohner der Kraijna blockierten während der touristischen Hauptsaison die wichtigsten Straßen und Bahnlinien zwischen Zagreb und Istrien sowie den Küstenabschnitten mit Baumstämmen. Ende Juni 1991 erklärten sich Slowenien und Kroatien für unabhängig und traten aus der Jugoslawischen Volksrepublik aus. Zur selben Zeit begannen regelmäßige Attacken

serbischer Rebellen auf kroatische Sicherheitsposten und erste systematische Vertreibungen der kroatischen Bevölkerung aus der Krajina und Ostslawonien. Dies gipfelte in „ethnischen Säuberungen“, etwa in den Städten Dalj bei Osijek und Struga in Banija (Klemencic 1993).

Im Oktober 1993 erkannte der UNO-Sicherheitsrat die serbisch besetzten Gebiete Kroatiens als „Bestandteile Kroatiens“ an. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte der Krieg auf kroatischer Seite 2.500 Tote und 9.000 Verletzte gefordert. 300.000 Menschen mussten ihre Heimat verlassen.

Anfang Mai 1995 beschloss die serbische Armee erstmals Zagreb. Diese Militäraktion gilt als militärisch sinnlos, führte aber zu starken Rückschlägen im Tourismus. Zwischen Mai und August 1995 erfolgte die Rückeroberung der serbisch besetzten Gebiete in der Krajina und Slawonien. Zwischen 1996 und 1999 fand schließlich der Kosovo-Konflikt statt, der – wenn auch indirekt – ebenfalls erhebliche Auswirkungen auf den kroatischen Tourismus hatte.



**Karte 1:** Kroatien: Untersuchungsgebiete, Konfliktregionen (rot) und Tourismusregionen (grün)

Die touristische Entwicklung in Kroatien beginnt im späten 18. Jahrhundert analog zu den touristischen Aktivitäten entlang der italienischen und französischen Riviera. Nach Ende des Zweiten Weltkriegs verzeichnete der kroatische Tourismus enorme Wachstumsraten. Als mediterranes Reiseziel mit einem attraktiven naturräumlichen Angebot und guter Erreichbarkeit war es neben Spanien, Italien und Frankreich eine der am häufigsten besuchten Destinationen Europas. Das damalige Jugoslawien war das erste sozialistische Land, das sich hinsichtlich der Reisefreiheit öffnete und privatwirtschaftliche Aktivitäten im Tourismus in größerem Umfang zuließ.

Der Höchststand der Übernachtungen in Kroatien wurde in den Jahren 1986/ 1987 erreicht. Der anschließende Rückgang wird vor allem mit den beginnenden wirtschaftlichen und politischen Umbrüchen in Osteuropa sowie dem Trend zu neuen Destinationen begründet (Jordan 1998).

Die Untersuchungsgebiete Ostslawonien und Dubrovnik weisen sehr unterschiedliche Profile auf. Während Dubrovnik eines der beliebtesten Ziele im Mittelmeerraum ist und mit 4,8 Millionen Übernachtungen (1988: 5,5 Millionen Übernachtungen) einen sehr starken Tourismussektor aufweist, steht Ostslawonien noch am Anfang der touristischen Entwicklung (200.000 Übernachtungen in Baranja-Osijek, etwa so viele wie vor dem Krieg)<sup>7</sup>. Dubrovnik verfügt neben einer unvergleichlichen historischen Altstadt und diversen attraktiven Stränden und vorgelagerten Inseln sowie der Nähe zu Kotor in Montenegro über ein starkes touristisches Potenzial mit einer langen Saison. Hinzu kommen täglich zwei bis drei Kreuzfahrtschiffe, die Dubrovnik zusätzliche Ankünfte bringen. Ostslawonien hingegen hat sich auf Natur- und Jagdtourismus spezialisiert und liegt wegen der Grenzlage zu Serbien und Bosnien-Herzegowina verkehrstechnisch ungünstig. Zwar spielt Osijek als Handels- und Kongressstadt eine gewisse Rolle im Geschäftstourismus und auch Donaukreuzfahrten sorgen für einige Tagesbesucher, doch ist die Landwirtschaft der weitaus wichtigere Wirtschaftszweig in der Region.

Die beiden Regionen sowie Kroatien gesamt leiden noch unter den erheblichen Folgen des Krieges.

## 4.2 Ruanda

In Ruanda entstanden bereits um das 18. Jahrhundert, zur Zeit der Tutsi *Mwami* (Könige), ethnisch differenzierende Systeme, die die ethnische Gruppe der Tutsis im Vergleich zu den Hutus und den Batwa begünstigte. Diskriminierende Gesetze und Praktiken verschärften sich in der Kolonialzeit bis zur Hutu Revolution im Jahre 1959, die die *Mwami* und Hunderttausende von Tutsis zur Flucht in die Nachbarländer zwang. Die darauf folgenden Regierungen unter Gregoire Kayibandas „Parmehutu“ Partei (1960-1973) sowie General Juvénal Habyarimanas Partei der „Mouvement Révolutionnaire National pour le Développement“ (MRND) (1973-1994) versuchten, die ethnischen Präferenzsysteme der Vergangenheit umzukehren, in dem nun Hutus gegenüber der Gruppe der Tutsis bevorzugt wurden. Präsident Habyarimana konnte sich dabei sowohl auf internationale Unterstützung verlassen, als auch auf die Unterstützung des Militärs und einer Elitegruppe von Hutus, die als *Akazu* bekannt wurde. In den späten 1980igern jedoch sah sich Habyarimana mit wachsendem internationalem Druck zur Demokratisierung Ruandas, dem Zusammenbruch der Kaffee- und Zinnpreise, wachsender Landknappheit und einer stetig ansteigenden Bevölkerungszahl konfrontiert. Darüber hinaus führte Habyarimanas Weigerung einer Repatriierung der Flüchtlinge aus den Nachbarländern zurück nach Ruanda zur Gründung der „Ruandischen Patriotischen Front“ (RPF) in Uganda durch eine Gruppe von Tutsi-Offizieren.

Im Juni 1990 begann die RPF eine Invasion auf Ruanda, um ihr Heimatland zurückzugewinnen. Während des darauffolgenden Bürgerkriegs setzte die Regierung Habyarimanas extremistische Hutu-Ideologie und Propaganda sowie gezielte Gewalt gegen moderate Hutus ein. Eine weitverbreitete Stimmung der Angst und Feindseligkeit gegenüber den „Tutsi-Feinden“ war die Folge. Der Bürgerkrieg dauerte drei Jahre und kostete ca. 10.000 Menschen das Leben - ungeachtet der bereits im Juni 1992 begonnenen Arusha Friedensgespräche. Die extremistische Hutu-Power-Bewegung schaffte es zu dieser Zeit, Tausende von Zivilisten in die militante Jugend-Gruppierung *interahamwe* zu rekrutieren,

---

<sup>7</sup> Interview durch Karsten Palme, Dubrovnik Oktober 2008.

Waffen zu verteilen und die Anti-Tutsi Ideologie weiter zu verbreiten. Am 6. April 1994, nachdem Machtteilungsgeräusche mit der RPF in Arusha abgeschlossen waren, wurde das Flugzeug des Präsidenten Habyarimana und des Burundischen Präsidenten Cyprien Ntaryamira von unbekanntem Attentätern abgeschossen. Der Tod der beiden Präsidenten markiert den Beginn des Genozids in Ruanda, nachdem Radiosender die RPF direkt für den Abschuss verantwortlich machten. Zwischen dem 6. April und 19. Juli 1994 wurden schätzungsweise 800.000 Tutsis, Batwa und moderate Hutus im Namen der „Säuberung der Nation“ umgebracht. Die UN-Friedensmission in Ruanda hatte weder die Kapazität noch das Mandat, dem Genozid Einhalt zu gebieten. Einmarschierende Truppen der RPF beendeten im Juli 1994 den Genozid.

Nach dem Genozid von 1994 machte Ruanda unter der neuen RPF-geführten Regierung von Präsident Paul Kagame beachtliche wirtschaftliche Fortschritte und erreichte ein hohes Maß an Stabilität. Jedoch sieht sich die Regierung zusehends mit Vorwürfen konfrontiert, einen autoritären Regierungsstil zu verfolgen und die Geschichte für ihren Machterhalt zweckzuentfremden.



**Karte 2:** Ruanda nach der Verwaltungsreform 2006 (Haupttourismusziel: Gorilla Watching im Birunga National Park)

Bereits vor dem Bürgerkrieg und Genozid hatte sich Ruanda zu einer Tourismusdestination entwickelt. Als Unique Selling Proposition (USP) galten die letzten noch verbliebenen Berggorillas, die durch den Film „Gorillas im Nebel“ internationale Aufmerksamkeit hervorgerufen hatten. Die touristische Infrastruktur sowie die Verkehrs- und

Telekommunikationsinfrastruktur waren jedoch begrenzt. Während und nach dem Bürgerkrieg und Genozid wurden die Nationalparks und andere touristische Einrichtungen von verschiedenen Akteuren für andere, nicht-touristische Zwecke umgenutzt. Die Regierung und Milizen errichteten z.B. Camps in den Parks, um sich dort zu verstecken und Anhänger auszubilden. Zivilisten suchten in ihnen Schutz und lebten von den natürlichen Ressourcen. In ähnlicher Weise wurden die bestehenden Hotels sowohl von den Planern des Genozids für Treffen und Trainings von Milizen verwendet, als auch als Schutzstätten von Flüchtlingen.

Seit 2001 hat Ruanda den Tourismus als einen der zentralen Wirtschaftssektoren definiert, die eine wichtige Rolle bei der Diversifizierung der nationalen wirtschaftlichen Entwicklung spielen sollen. Um den Tourismus auszubauen, wurde das „Rwanda Office of Tourism and National Parks“ (ORTPN) reformiert und vermehrt in die touristische Infrastruktur investiert. Eine wachsende Zahl von privaten Unternehmen bietet neue Leistungen an und entwickelt den Tourismussektor weiter. Jedoch bleiben die privatwirtschaftlichen Verbände bislang schwach organisiert und sind finanziell und strategisch nach wie vor stark abhängig von der staatlichen ORTPN.

Durch Investitionen in verschiedenen Bereichen der touristischen Infrastruktur wurde versucht, Alternativen zum Gorilla-Tourismus zu entwickeln, wie beispielsweise Ökotourismus, Kultur-Tourismus, und „Community-Based Tourism“ - hauptsächlich in und um die drei Nationalparks. Der Mangel an ausgebildeten Fachkräften und eine fehlende Servicementalität bleiben die wichtigsten Herausforderungen für den Sektor. Darüber hinaus ist der Tourismus abhängig von einer kleinen Gruppe von Unternehmen, von denen viele im Ausland ausgebildet wurden. Nichtsdestotrotz ist die Entwicklung des Tourismussektors bislang erfolgreich und ausländische Investoren interessieren sich zusehends für Ruanda. Der Tourismussektor fungiert zunehmend nicht nur als Devisen- und Einnahmequelle, sondern auch als „image-builder“ im In- und Ausland. So soll der Tourismus einen wichtigen Beitrag zum Wiederaufbau des Landes, zur Armutsbekämpfung und zur lokalen Kooperation im ländlichen Raum leisten. Trotz dieses Potenzials fehlt es bislang an touristischen Initiativen, die systematisch auf Friedensförderung ausgerichtet sind und z.B. bestehende sozio-ökonomische Konfliktlinien gezielt adressieren.

### **4.3 Sri Lanka**

Seit den 1970ern erlebte Sri Lanka verschiedene kriegerische Auseinandersetzungen. Zwei miteinander verknüpfte Konfliktlinien waren dabei vorherrschend: Der Konflikt zwischen der sri lankischen Regierung und den „Liberation Tigers of Tamil Eelan“ (LTTE), der seit 1983 herrscht; und der Konflikt zwischen der sri lankischen Regierung und der „People’s Liberation Front“ (Janatha Vimukthi Peramuna – JVP), der in erster Linie zwischen den frühen 1970ern und den späten 1980s stattfand.

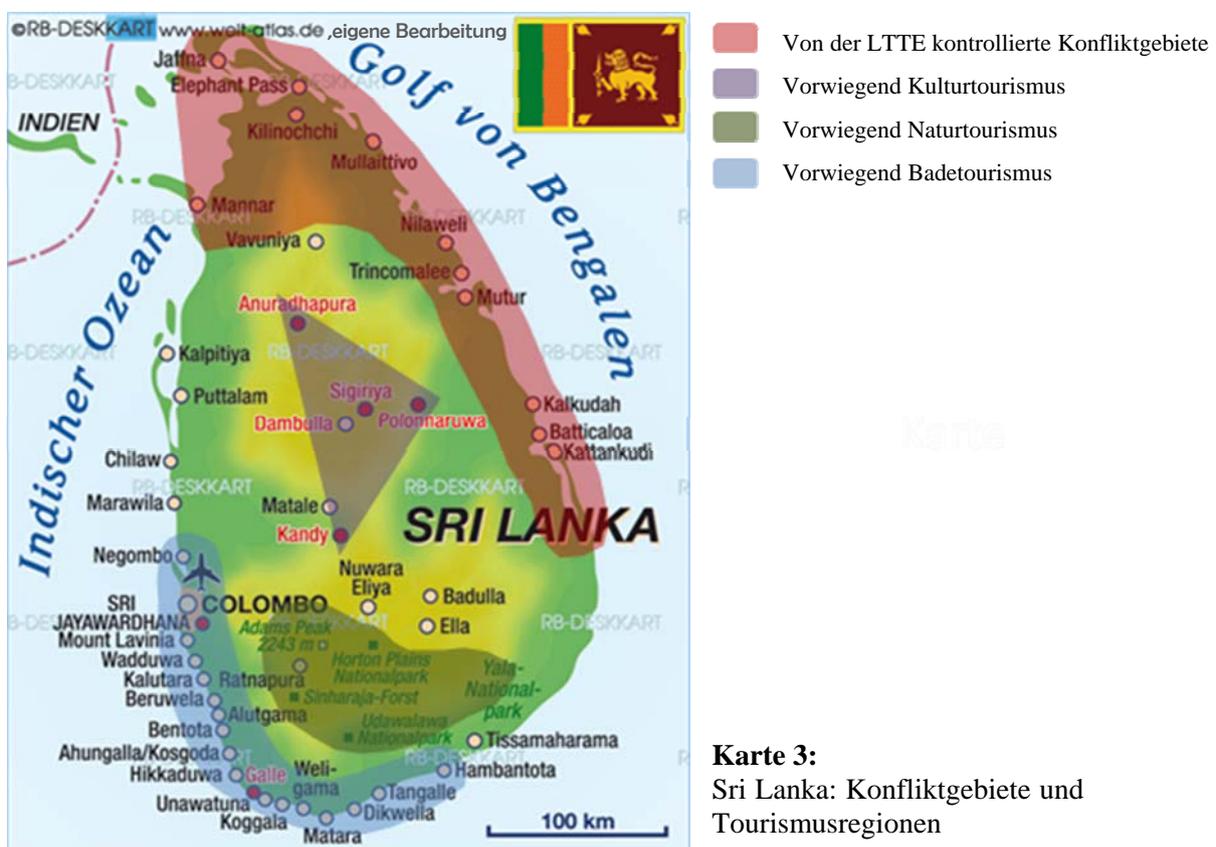
Die erste Erhebung der JVP fand 1971 statt. Sie lancierte Proteste in Teilen der südlichen und zentralen Provinzen gegen begrenzte sozio-ökonomische Entwicklungschancen insbesondere junger Menschen. Der Aufstand wurde durch die sri lankische Armee niedergeschlagen, jedoch kam es zwischen 1987 und 1989 erneut zu schweren Konflikten zwischen der JVP und sri lankischen Sicherheitskräften. Die Aufstände kosteten ca. 60.000 Menschen das Leben. Der im Süden ansässige private Wirtschaftssektor befand sich in dieser Zeit zwischen den Fronten. Die Regierung forderte die Schließung der Geschäfte, während die JVP Druck ausübte, damit sie offen blieben. Seit 1994 ist die JVP als Partei im Parlament vertreten und repräsentiert singhalesisch nationalistische Positionen.

Der Konflikt zwischen der Regierung und der LTTE begann 1983 als tamilische Militante Soldaten in Jaffna töteten, was Pogrome gegen Tamilen durch singhalesische Nationalisten in Colombo und anderen Städten zur Folge hatte. Tamilische und muslimische Unternehmen

wurden dabei systematisch attackiert. Der Konflikt war weitgehend auf den Norden und den Osten des Landes begrenzt, wo die tamilische Bevölkerung dominierte und die LTTE einen unabhängigen Staat errichten wollte. Der Bürgerkrieg hatte vier Hauptphasen (1983; 1990-1994; 1995-2001; 2006-2009). Verschiedene Bemühungen um eine friedliche Beendigung des Konflikts (1985, 1994, and 2000) schlugen fehl. Der letzte Versuch resultierte in einem Waffenstillstandabkommen (2002). Obwohl dem Abkommen die längste friedliche Zeitperiode folgte, die Sri Lanka seit den 1980ern erlebte, hielt der Vertrag nicht. Der Zusammenbruch der Friedensgespräche bereits im Jahre 2003 und Verstöße gegen den Waffenstillstand von beiden Parteien provozierte die Regierung 2006 zu einer Wiederaufnahme der militärischen Strategie gegen die LTTE.

Die Entwicklung des Tourismus begann in Sri Lanka 1966. Die touristische Infrastruktur war zu diesem Zeitpunkt noch unzureichend und die Anzahl der einreisenden Touristen gering (1965 ca. 20.000 hauptsächlich Inder auf Verwandtenbesuch). Die Gründung des „Ceylon Tourist Board“ 1966, die Verabschiedung eines touristischen Entwicklungsplans, staatliche Unterstützung für touristische Infrastruktur und touristische Projekte förderten den Tourismus in den späten 1960ern. Zwischen 1966 und 1982 wuchs die Zahl der Touristen jährlich um durchschnittlich 20 Prozent und steigerte die Zahl von 24.000 Gästen im Jahre 1967 auf ca. 410.000 Gäste im Jahr 1982 (Sri Lanka Tourist Board 2006: 70).

Das wichtigste touristische Angebot in Sri Lanka ist Strandurlaub. Die touristische Infrastruktur zielt mit 75 Prozent der sri lankischen Hotels an der Küste klar auf dieses Marktsegment ab. Weniger stark entwickelt sind andere touristische Potenziale des Landes, wie beispielsweise die historischen Stätten im „kulturellen Dreieck“ im Hochland, der Gesundheits- und Wellness-tourismus (Ayurveda) oder die attraktive Fauna und Flora in elf Nationalparks.



Im Osten und Norden von Sri Lanka, wo der Konflikt mit der LTTE am virulentesten war, sind die Anzahl der Touristen sowie die bestehende touristische Infrastruktur nur gering. 2006 z.B. lag der Anteil der ausländischen Touristen in registrierten Unterkünften im Osten bei nur 0.5 Prozent. Die Süd-Küste kommt im Vergleich auf 33 Prozent (Sri Lanka Tourist Board 2006: 39).<sup>8</sup> Eine touristische Erschließung des Nordens und Ostens des Landes würde Sri Lanka dank der klimatischen Bedingungen zu einem Ganzjahresziel machen, da so die verschiedenen Trockenzeiten der Küsten ausgenutzt werden könnten (S-W Küste: Trockenzeit im Nordwinter, N-O Küste: Trockenzeit im Nordsommer).

Sri Lanka zählt international zu den Destinationen im niedrigeren Preissegment. Reisende buchen meist Pauschalreisen in den wichtigsten Quellmärkten England und Deutschland. Die Zusammensetzung der wichtigsten Märkte hat sich in den letzten Jahren jedoch verändert, hin zu einem größeren Anteil an Gästen aus China, Indien und Russland, während der Anteil der traditionellen europäischen Märkte sinkt.

Volkswirtschaftlich gesehen erwirtschaftet der Tourismus mit ca. zwei Prozent nur einen kleinen Beitrag zum BSP und absorbiert ca. zwei Prozent der Arbeitskräfte (ca. 134.000 direkte und indirekte Arbeitsplätze 2006). Bei der Generierung von Devisen ist der Stellenwert des Tourismus als drittgrößte Quelle (nach der Bekleidungsindustrie und Tee) jedoch bedeutend – obwohl diese Deviseneinkünfte in den letzten Jahren relativ großen Schwankungen unterworfen waren (Bandara 2003: 23).

Die Tourismusindustrie ist in Sri Lanka vergleichsweise gut organisiert, besonders um Colombo, wo die Mehrzahl der großen Tourismusunternehmen ihren Sitz hat. Zu den wichtigsten Tourismusorganisationen gehören die Sri Lanka Association of Inbound Tour Operators (SLAITO), Tourist Hotels Association of Sri Lanka (THASL) und die Association of Small and Medium Enterprises in Tourism (ASMET). Der Tourismusindustrie ist es bislang nicht gelungen, eine einflussreiche Institution zu gründen, die den gesamten Sektor repräsentiert. Einer der wichtigsten Gründe dafür liegt in der Konkurrenz zwischen einer kleinen Anzahl großer und einflussreicher sri lankischer Tourismusunternehmen (u.a. John Keells, Aitken Spence) und einer Vielzahl von klein- und mittelständischen Unternehmen mit vergleichsweise wenig Einfluss.

---

<sup>8</sup> Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass nur eine geringe Anzahl an Unterkünften im Osten registriert ist.

## 5. Wirtschaftliche Effekte und Bewältigungsstrategien

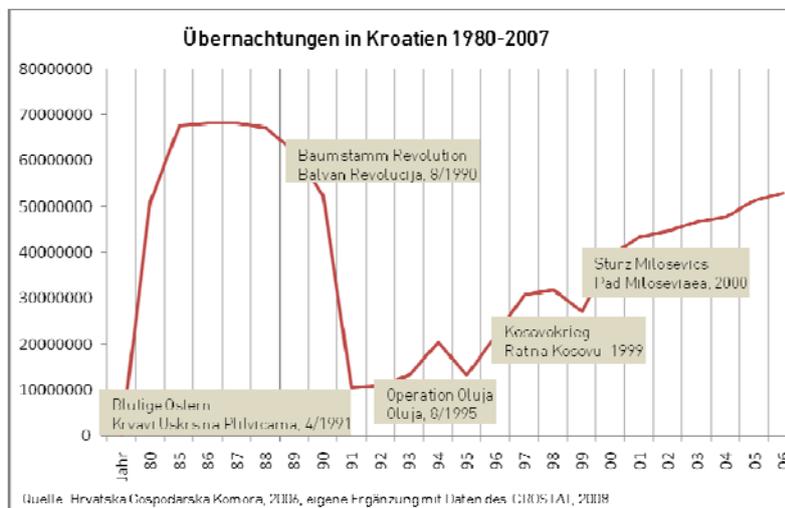
Im Kapitel 3.2 wurde dargelegt, dass ein ökonomisches Selbstinteresse des Wirtschaftssektors im Allgemeinen und des Tourismussektors im Spezifischen als eines der Hauptargumente für ein privatwirtschaftliches Interesse in Friedensförderung angesehen wird. Darüber hinaus wurde aber auch argumentiert, dass die wirtschaftlichen Konsequenzen von gewaltsamen Konflikten stark variieren können und u.a. durch „coping strategies“ beeinflussbar sind. In diesem Kapitel sollen die ökonomischen Auswirkungen der kriegerischen Auseinandersetzungen auf den Tourismussektor in Kroatien, Ruanda und Sri Lanka genauer dargestellt und die angewandten Bewältigungsstrategien der Unternehmen erörtert werden.

### 5.1 Wirtschaftliche Effekte von gewaltsamen Konflikten auf den Tourismussektor

Obwohl der Tourismus in allen drei untersuchten Ländern durch die jeweiligen gewaltsamen Konflikte negativ betroffen war, unterscheiden sich Art und Intensität der Konsequenzen der Konflikte auf den Tourismussektor erheblich.

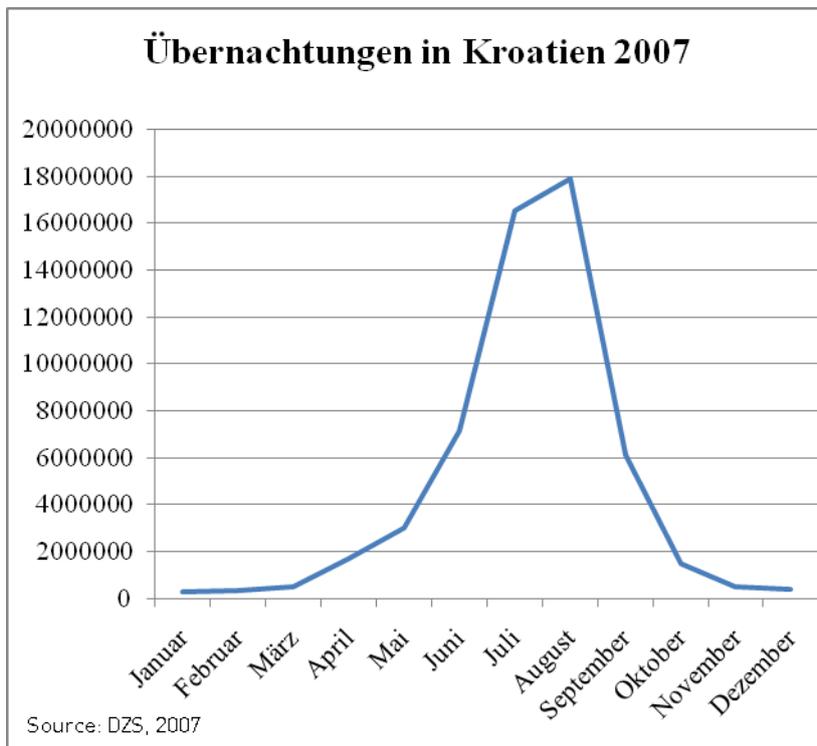
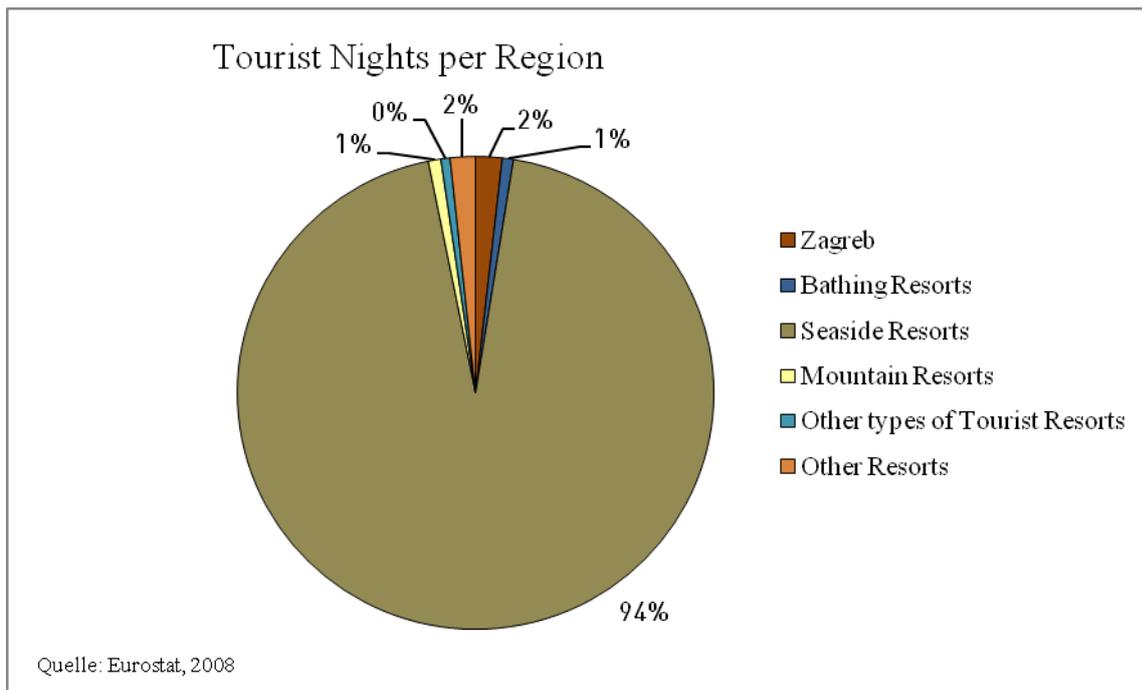
In **Kroatien** sanken die Touristenzahlen bereits vor Ausbruch des Krieges aufgrund einer allgemein schwierigen Wirtschaftslage sowie Qualitätsproblemen. Mit dem Beginn der „Baumstammrevolution“ im August 1990 und den darauf folgenden eskalierenden politischen Ereignissen, wurde der Tourismus in Kroatien jedoch zusehends durch den Konflikt in Mitleidenschaft gezogen (siehe Grafik 1).

**Grafik 1:**



Aufgrund der starken Saisonalität wurde der Tourismus besonders stark getroffen. Wie aus Grafik 2 ersichtlich wird, ist der kroatische Tourismus zu 94% Badetourismus. Kriegerische Auseinandersetzungen in den Küstengebieten schädigen folglich die wichtigste Branche des Landes enorm.

**Grafik 2:**



**Grafik 3:**

Durch die ausgeprägte Saisonalität reagierte der Tourismus in Kroatien besonders anfällig auf Auseinandersetzungen in den Monaten März bis Mai, also dem Zeitraum, in dem die Reiseentscheidungen getroffen werden und die meisten Buchungen stattfinden.

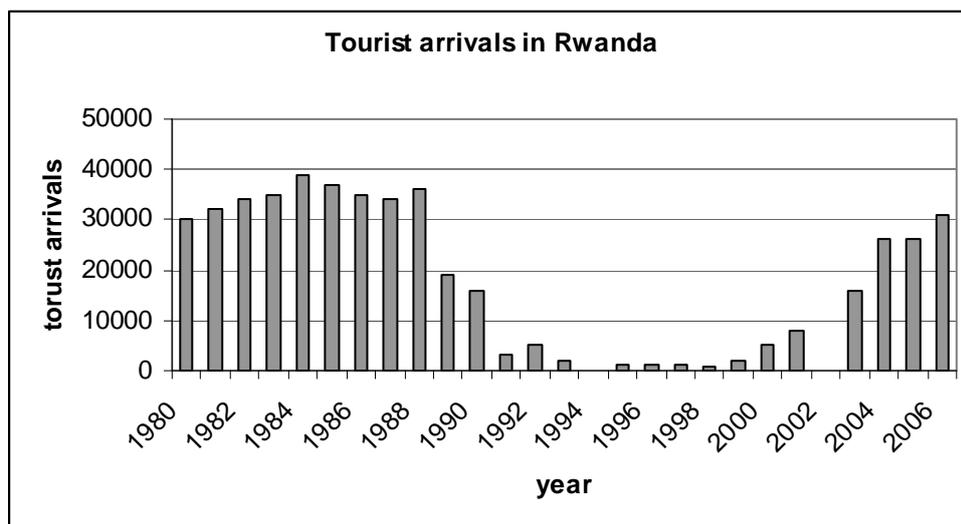
1991 schrumpfte die Zahl der Ausländerübernachtungen auf unter acht Prozent des Vorjahres. Selbst nachdem die nördliche kroatische Küste 1992 als sicher galt, kamen nur wenige Gäste. Hier zeigt sich die enorme Verwundbarkeit des Tourismussektors. Weder durch den Krieg in Slowenien, noch durch die Kämpfe in der Kraijna waren die klassischen Tourismusgebiete betroffen (Ausnahme: die Stadt Sibenik), dennoch galt ganz Kroatien als Kriegsgebiet. Der in den nächsten Jahren folgende Zuwachs an Übernachtungen beschränkte sich weitgehend auf Istrien und die Kvarner Bucht und wurde von Phasen der Intensivierung der gewaltsamen

Konflikte in Kroatien und der Region unterbrochen, auf die der Tourismus empfindlich reagierte (Jordan 1998). Der Rückgang der Übernachtungen 1995 beispielsweise hat seine Ursache im Raketenbeschuss Zagrebs sowie der kroatischen Militäroperationen zur Rückeroberung der Krajina. Bis dahin hatte sich der Tourismus auf Istrien nahezu erholt (Jordan 1998).

Nach dem Tiefpunkt im Jahre 1995 erholte sich der Tourismus in Kroatien, vom Norden ausgehend, zusehends. Während Istrien schnell die Übernachtungszahlen der Vorkriegszeit erreichte, ist dies in Dubrovnik bis heute nicht geschehen. Die Rückeroberung der Krajina durch Kroatien führte – obwohl wiederum Touristengebiete nicht direkt betroffen waren – zu groß angelegten Evakuationen seitens der Herkunftsländer. Auch die Kosovo-Krise sorgte erneut für Einbrüche. Die Gesamtverluste an Übernachtungen in Kroatien summierte sich in den insgesamt neun Kriegs- und Nachkriegsjahren von 1990-1998 auf 400 Millionen, während die Umsatzausfälle auf 14 Mrd. USD beziffert werden. Hinzu kommen die Zerstörungen von Hotels und touristischen Einrichtungen sowie die Folgen von Flüchtlingsunterbringung in Hotels. Diese finanziellen Schäden werden mit mindestens 100 Millionen USD beziffert (Ivandic 1999). Da der Tourismussektor über 20 Prozent des BSP in Kroatien ausmachte, waren die direkten ökonomischen Folgen des Krieges für das gesamte Land immens.

In **Ruanda** erreichten die Touristenzahlen vor Ausbruch des Bürgerkriegs und des Genozids 1984 einen Höchststand mit 39.000 Gästen. 1990 waren die Gästezahlen aufgrund des Ausbruchs des Bürgerkriegs auf weniger als die Hälfte gesunken (17.000). Die Anwesenheit der Rwandan Patriotic Army im Virunga Gebiet und eine Verminderung des Gebiets in und um den Nationalpark traf den Gorilla-Tourismus nachhaltig. Mit dem Ausbruch des Genozids 1994 kam der Tourismus in Ruanda dann völlig zum Stillstand und große Teile der touristischen Infrastruktur in den touristisch bedeutenden Nationalparks wurden zerstört.

**Grafik 4:**



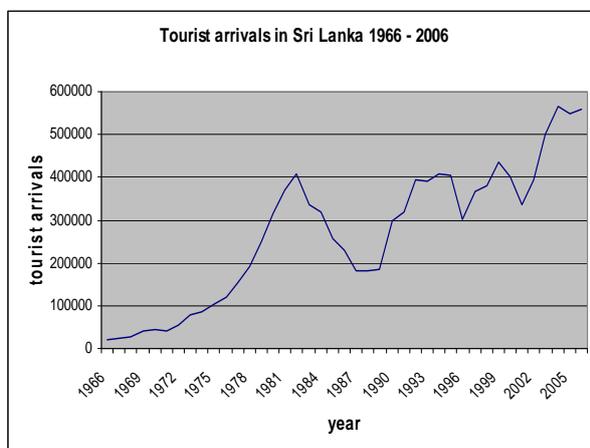
Quelle: Eigene Grafik aufbauend auf Daten des ORTPN. Keine Daten für das Jahr 2002 vorhanden.

Der Tourismus im Volcanoes National Park wurde Dank einer frühzeitigen Entminungs-Kampagne und dem Zustrom von Mitarbeitern internationaler Organisationen bereits 1995 wieder aufgenommen. Jedoch blieb die Sicherheitssituation aufgrund des sich anbahnenden Konfliktes zwischen der Demokratischen Republik Kongo und Ruanda fragil und behinderte

den Tourismus. Darüber hinaus suchten rückkehrende Flüchtlinge und *interhamwe* Rebellen Schutz in den Gebieten der Nationalparks und beeinträchtigten bis in die späten 1990er eine Wiederaufnahme des Tourismus. Erst in den Jahren 1999 / 2000 und wesentlich getragen durch Mitarbeiter internationaler Organisationen, die im Nachkriegs-Ruanda arbeiteten, begann sich der Tourismus in Ruanda nachhaltig zu erholen. Konzertierte Aktionen der ruandischen Regierung zur Förderung des Sektors, brachten weitere wichtige Impulse und führten zu einem rasanten Wachstum (siehe Grafik ). Obwohl die Daten für die Jahre nach 2006 missverständlich sind, da das Erhebungssystem verändert wurde, kann davon ausgegangen werden, dass in den letzten beiden Jahren eindeutig mehr Touristen nach Ruanda reisten als zu den Spitzenzeiten in der Vorkriegszeit.

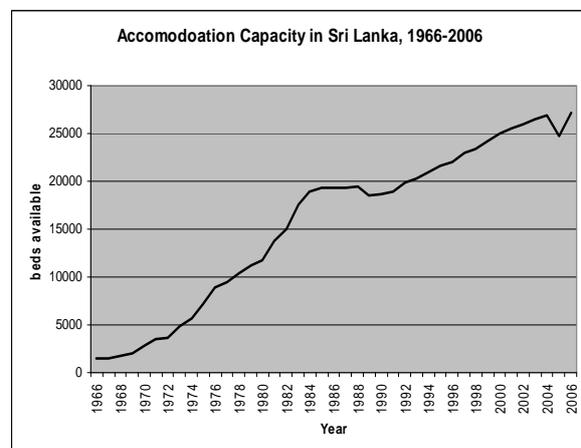
In **Sri Lanka** reduzierte sich die Anzahl der Touristen kontinuierlich seit dem Beginn des Konfliktes mit der LTTE 1983 bis zum Jahre 1991. Ein „Sockel“ von ca. 200.000 Touristen blieb in dieser Zeit bestehen, stellte jedoch nur in etwa die Hälfte der Einreisenden von 1982 dar. Trotz einer Erholung der Gästezahlen blieb die Entwicklung sprunghaft und anfällig für politische Veränderung. Die negativen Einflüsse des Bürgerkriegs in Sri Lanka wurden besonders zu den Zeitpunkten intensiver politischer Gewalt deutlich, wie 1971 (erste Ausschreitungen der JVP), 1983 bis 1987 (Beginn des Konfliktes mit der LTTE), 1996 (wiederholte Bombenanschläge in Colombo), und 2001 (Anschlag gegen den Flughafen in Colombo). Umgekehrt fand zur Zeit des Waffenstillstandsabkommens mit der LTTE ein „Boom“ im sri lankischen Tourismus statt, der temporär die Anzahl der Touristen über die „magische Schwelle“ von 500.000 steigen ließ. Bemerkenswert ist, dass trotz über 20 Jahren Bürgerkrieg keines der größeren Hotels aufgrund des gewaltsamen Konfliktes schließen musste. In der Tat stieg die Gesamtkapazität an Hotelbetten sogar fast ununterbrochen seit 1966 (siehe Grafik 6 und Grafik 5). Diese unlogisch erscheinende Entwicklung lässt sich mit einem durchweg relativ starken Geschäftsreiseverkehr und der Niedrigpreispolitik im Freizeitreiseverkehr begründen – was allerdings nicht darüber hinwegtäuschen sollte, dass der Krieg wesentlich für das unausgeschöpfte touristische Potenzial Sri Lankas verantwortlich ist. Obwohl der Tourismus an der West- und Südküste sowie im Landesinnern z.T. wuchs, blieb Tourismus im umkämpften Osten und Norden des Landes fast völlig unmöglich. Auch blieben die Gesamtentwicklungszahlen des Tourismus für Sri Lanka weit hinter den globalen Wachstumswerten zurück und machen deutlich, welchen Tribut der Bürgerkrieg vom Tourismus forderte.

**Grafik 5:**



Quelle: Annual Statistical report of Sri Lanka Tourism – 2006

**Grafik 6:**



Quelle: Annual Statistical report of Sri Lanka Tourism - 2006

Im Detail lassen sich in den drei untersuchten Ländern folgende Effekte von gewaltsamen Konflikten auf die Tourismuswirtschaft identifizieren:

1. *Rückgang von Übernachtungszahlen und Effekte auf Arbeitsplätze, Kaufkraft und vor- und nachgelagerten Sektoren*

In allen Ländern gingen die Übernachtungszahlen in zum Teil erheblichem Maße zurück. Die für den Tourismus typische Saisonalität kann die wirtschaftlichen Effekte von gewaltsamen Konflikten zusätzlich verstärken. Die Ermordung kroatischer Polizeikräfte an den Plitvicer Seen („Blutige Ostern“) ereignete sich beispielsweise im Frühling 1991, so dass dadurch die gesamte Sommersaison erhebliche Buchungseinbrüche zu verzeichnen hatte. Durch die starke Ausrichtung des kroatischen Tourismus auf die Monate Juni-August waren die Einbrüche von erheblicher Relevanz für das gesamtjährliche Einkommen aus dem Tourismus.

Da der Tourismus eng in den regionalen Wirtschaftskreislauf eingebunden ist, sind Handwerksbetriebe, die Bauwirtschaft, Landwirtschaft und der Handel in der Region ebenso bei einem Rückgang der Übernachtungszahlen betroffen. Die Wirkungen auf vor- und nachgelagerte Sektoren sind für europäische Regionen mehrfach exemplarisch ermittelt worden. Hierbei wurden im Mittel 50 Prozent indirekt touristisch induzierte Wertschöpfungseffekte, gemessen an der Gesamtwertschöpfung des Tourismus, nachgewiesen. Von diesen profitierten im Wesentlichen Banken, das Baugewerbe, der Handel sowie der öffentliche Sektor und das Handwerk (Bieger 2000). Interviewpartner aus touristisch stark frequentierten Regionen wie Dubrovnik und Dalmatien betonten stets die Bedeutung des Tourismus für nahezu alle Branchen in der Region.

2. *Direkte und indirekte Zerstörungen von touristischen Attraktionen und Infrastruktur*

In Sri Lanka und Ruanda war die Schädigung touristischer Attraktionen und Infrastruktur kein direktes Element der militärischen Kriegsführung. In Ruanda litten die Nationalparks im Zuge des Konfliktes u.a. aufgrund von Flüchtlingen, die die Parks als Schutzzone nutzten und Sri Lankas internationaler Flughafen wurde Ziel von Anschlägen. Direkte und gezielte Angriffe auf touristische Einrichtungen waren in diesen Ländern jedoch kaum zu verzeichnen.

In Kroatien hingegen wurde die Altstadt von Dubrovnik und Luxushotels direkt angegriffen. Dubrovnik war nicht nur ein kulturell wichtiges Sinnbild, sondern stand auch für die wirtschaftliche Ungleichheit innerhalb Jugoslawiens. Gezielte Angriffe gegen Dubrovnik waren Element einer symbolischen Kriegsführung, die das Interesse der Weltöffentlichkeit auf sich ziehen und mit der Zerstörung touristischer Ziele die Wirtschaft treffen sollte. Dass der Tourismus in Kroatien direktes Ziel des Konfliktes war, ist somit auch eine Folge seiner wirtschaftlichen Relevanz.

3. *Mangel an Fachpersonal durch Tod, Vertreibung oder Flucht*

In allen drei Ländern ist ein Fachkräftemangel eine direkte Folge der gewaltsamen Konflikte. Viele im Tourismus Tätige wurden zur Armee eingezogen, mussten flüchten, wurden getötet oder vertrieben. Darüber hinaus verlor der Tourismus als Arbeitgeber seinen Stellenwert. Während Tourismus vor den Konflikten noch als attraktiv und profitabel bewertet wurde, wurde der Sektor aufgrund seiner Krisenanfälligkeit als Arbeitsplatz seit den Konflikten eher als unattraktiv eingeschätzt.

4. *Die Entstehung von Investitionslücken und damit verbunden ein Wettbewerbsnachteil durch geringere Qualitätsstandards*

In den untersuchten Destinationen stellt eine verringerte Investitionsbereitschaft aus dem In- und Ausland und die restriktive Kreditvergabe im Inland während Kriegszeiten ein großes Problem hinsichtlich der Qualität des Angebotes dar. So waren in Kroatien kaum

Kredite verfügbar und der Tourismus leidet bis heute unter dem in den 90er Jahren entstandenen Investitionsrückstand. In Ruanda und Kroatien zeigt sich aber auch, dass nach dem Konflikt der Tourismussektor massiv gefördert wurde. Hier stellte der Krieg eine Zäsur dar, die eine Modernisierung und Neuausrichtung des Tourismus ermöglicht hat. Ungeklärte Besitzverhältnisse nach der Beendigung gewaltsamer Konflikte waren jedoch ein großes Problem.

#### 5. *Imageprobleme und Vertrauensverlust bei Investoren und Gästen*

Die Konflikte führten z.T. zur Imageschädigung und dauerhaften Verlust der Nachfrage. Durch eine konfliktbedingte Unterbrechung der Präsenz auf dem internationalen Tourismusmarkt konnten sich Konkurrenzdestinationen weiter entwickeln, während der Tourismus in den Krisengebieten im internationalen Vergleich zurückfiel.

Insbesondere Ruanda wird von vielen Touristen nach wie vor als „gefährlich“ eingestuft, auch weil der Berichterstattung über den Genozid kaum positive Medienberichte folgten und das Image des Landes immer noch in Kriegsbildern verharret. Ein entsprechender Trend lässt sich auch beim Verhalten der Investoren beobachten. So hat es in Ruanda kontinuierlicher Marketinganstrengungen erfordert, bis größere Auslandsinvestitionen in den Tourismussektor realisiert wurden.

Nach Beendigung der Konflikte entwickelte sich der Tourismus in den Untersuchungsländern in ähnlicher Weise. Voraussetzung für ein erneutes Wachstum des Tourismus war in allen drei Ländern eine Beendigung oder signifikante Beruhigung des Konfliktgeschehens, auch im näheren regionalen Umfeld. War diese Voraussetzung gegeben, erholte sich der Tourismus überraschend schnell. In Kroatien kam es zwar bereits nach Beendigung des Serbisch-Kroatischen Kriegs 1995 wieder zu einem Anstieg an Gästezahlen, doch erst nach Beendigung des Kosovo-Krieges 1999 zu einem stabileren Wachstum (Hrvatska Gospodarska Komora 2006). In ähnlicher Weise lassen sich die Entwicklungen in Ruanda erklären. Auch dort kam es nach dem Genozid 1994 nicht direkt zu einer Erholung des Tourismus. Der Konflikt zwischen Ruanda und der Demokratischen Republik Kongo behinderte einen erneuten Aufschwung. Erst mit einer temporären Beruhigung des zwischenstaatlichen Konfliktes ab dem Jahre 2000 ist der Tourismus deutlich gewachsen. In Sri Lanka war zur Zeit der Feldforschung (Oktober 2008) der Bürgerkrieg noch virulent. Jedoch verzeichnete der Tourismus nach der Unterzeichnung des Waffenstillstandsabkommens in 2002 ein starkes Wachstum auch in den östlichen Regionen des Landes.

Trotz der vielfältigen Gemeinsamkeiten zwischen den Fallstudien, gab es einige wesentliche Unterschiede zwischen den Auswirkungen der gewaltsamen Konflikte auf den Tourismus in Kroatien, Ruanda und Sri Lanka. Besonders augenmerklich ist, dass in Kroatien und Sri Lanka Tourismus in zum Teil beachtlichem Maße auch zur Zeit der jeweiligen gewaltsamen Konflikte stattfand. In Ruanda hingegen kam das gesamte öffentliche Leben nahezu zum Stillstand und Tourismus fand in der Phase des Bürgerkrieges sowie des Genozids nicht statt. Als Ursache hierfür kann zum einen die im Vergleich zu Kroatien und Sri Lanka größere Intensität des Konflikts in Ruanda gesehen werden. Zum anderen waren in Kroatien und Sri Lanka die Kriegsregionen nur teilweise mit den Urlaubsregionen identisch. So konnte Istrien auch während des Jugoslawienkrieges bereist werden und in Sri Lanka war Tourismus - außerhalb der umkämpften Regionen im Norden und Osten - möglich.

## **5.2 Bewältigungsstrategien des Tourismussektors**

Im vorliegenden Forschungsprojekt wurde wie eingangs erläutert, zwischen Bewältigungsstrategien und privatwirtschaftlichen Aktivitäten, die direkt auf

Friedensförderung abzielen, unterschieden. Die interviewten Unternehmen in den drei untersuchten Ländern entwickelten ähnliche Maßnahmen, um die Risiken gewaltsamer Konflikte zu „managen“. Im Folgenden sollen diese Bewältigungsstrategien der touristischen Unternehmen in Kroatien, Ruanda und Sri Lanka zusammenfassend beleuchtet werden:

1. *Temporäre oder permanente Aufgabe der Unternehmensaktivitäten*

Dauerhaft niedrige Gästezahlen oder Flucht und Vertreibung zwingen touristische Unternehmen in einigen Fällen zur Aufgabe. An der Ostküste Sri Lankas (u.a. in Arugam Bay) schlossen beispielsweise einige Hotels und Restaurants entweder dauerhaft oder vorübergehend. Ähnliches konnte in Kroatien beobachtet werden.

Internationale Partner sind in der Regel bemüht, auch während der Konfliktphase den Kontakt zu den lokalen Partnern zu halten, auch wenn die Destination temporär oder dauerhaft aus dem Portfolio des Reiseveranstalters gestrichen wird. Dies ist u.a. auch deswegen der Fall, um nach Beendigung eines Konfliktes wieder gute Möglichkeiten zur Aufnahme der Geschäftsaktivitäten zu haben.

2. *Kosteneinsparungen und Preissenkungen*

Besonders in Kroatien und Sri Lanka bemühten sich touristische Unternehmen um Kosteneinsparungen u.a. durch Entlassungen / Kurzarbeit oder das Aussetzen von Investitionen. Preissenkungen sind eine andere übliche Strategie, um trotz der gewaltsamen Konflikte Kunden zu gewinnen und führen in einigen Fällen zum Preiskampf unter den nationalen Anbietern (Sri Lanka).

3. *Verlagerung auf alternative Einkommensquellen*

Besonderes kleinere Unternehmen und Familienbetriebe verlagerten sich auf alternative Einkommensquellen, um die Konfliktzeit zu überbrücken, u.a. im Handel, Handwerk oder in der Landwirtschaft. In Kroatien übernahm beispielsweise der Reiseveranstalter Atlas während des Konfliktes die Fiat-Handelsvertretungen in diversen Städten und eröffnete Geldwechselbüros.

4. *Fortführung der Unternehmensaktivitäten mit alternativen Schwerpunkten*

Einige touristische Unternehmen sind während des Konfliktes im Tourismus aktiv geblieben und haben ihr Angebot an den neuen Gegebenheiten ausgerichtet. So überlebten beispielsweise viele Hotels in Kroatien und Ruanda, weil sie vom starken Zustrom von „expatriates“ profitierten oder Flüchtlinge beherbergten. Incoming Agenturen in Kroatien verlagerten darüber hinaus ihr Geschäft auf sicherere Destination wie Istrien, wo Stabilität weitgehend gegeben war. International agierende Unternehmen wichen häufig auf alternative Destinationen aus. Sri lankische Unternehmen haben so beispielsweise ihre Investitionen auf den Malediven und in Indien verstärkt, während ihre Investitionen in Sri Lanka selbst verhalten blieben.

5. *Staatliche Unterstützung und Marketingstrategien*

Von bedeutender Relevanz – wenn auch keine Bewältigungsstrategie des privaten Sektors im engen Sinne – waren staatliche Unterstützungen für Tourismusunternehmen, u.a. in Form von staatlich gesteuerten Marketingmaßnahmen oder durch direkte finanzielle Unterstützung. Nach dem Ausbruch des Konfliktes im Süden Sri Lankas zu Beginn der 1980er erhielten touristische Unternehmen beispielsweise Zugang zu günstigeren Krediten. In den letzten Jahren verstärkte Sri Lanka dann sein Marketing in Ländern wie Russland, Indien und China. Diese Länder sind nicht nur generell wachsende Märkte, sondern sie reagieren darüber hinaus auch weniger sensibel auf gewaltsame Konflikte, u.a. aufgrund eines Fehlens von effektiven Reisewarnungen (siehe auch Kron et al. 2009).

Auch in Kroatien wurden während des Konflikts ähnliche Marketingstrategien angewandt, um Tourismus in den sicheren Regionen zu fördern.

Die oben gemachten Ausführungen lassen verkürzt folgende zentrale Beobachtungen zu: Die gewaltsamen Konflikte forderten in allen drei Untersuchungsländern schnell ihren Tribut von der Tourismusindustrie in Form von rapide sinkenden Gästezahlen. Obwohl eine relativ schnelle Erholung des Sektors nach Beendigung eines gewaltsamen Konfliktes möglich zu sein scheint, ist eine Voraussetzung dafür die Befriedung im weiteren räumlichen Umfeld der Destination. Konfliktbedingte Imageprobleme stellen darüber hinaus eine wesentliche Schwierigkeit bei der Wiederbelebung des Sektors dar. Touristische Unternehmen haben in allen drei Ländern aktiv und in wesentlichem Umfang Bewältigungsstrategien entwickelt, die auf individueller Ebene die konfliktbedingten Kosten reduzierten.

## 6. Der Tourismussektor als konfliktverschärfender Faktor

Wie im Kapitel 3 erwähnt, werden in der Literatur - trotz einer umfassenden Beschreibung der sozialen, ökologischen und ökonomischen Einflüsse des Tourismus - nur wenige Beispiele diskutiert, die eine direkte Verbindung zwischen Konfliktentstehung bzw. Konfliktverschärfung und Tourismus herstellen.

Die Fallstudien in Kroatien, Ruanda und Sri Lanka lassen den Schluss zu, dass der soziale, ökologische und ökonomische „footprint“ des Tourismus in diesen Ländern groß, aber nur unter bestimmten Umständen konfliktrelevant ist. Zwei Beispiele aus Kroatien und Sri Lanka sollen im Folgenden exemplarisch diskutiert werden: Erstens, die Rolle des Tourismus in der Verschärfung regionaler Ungleichheiten in Ex-Jugoslawien / Kroatien; und zweitens, die Wirkung konflikt-insensitiver Tourismusedwicklungen in Sri Lanka.

### Tourismus und regionale Ungleichheit im ehemaligen Jugoslawien (Kroatien)

Der Tourismus ist ähnlich wie die Rohstoffindustrie räumlich relativ immobil, da seine Entwicklung zu einem gewissen Grade von bestimmten Voraussetzungen abhängig ist, wie einer attraktiven Landschaft oder kulturellen Attraktionen. Die relative räumliche Immobilität dieser Sektoren bringt es mit sich, dass die generierten Einkünfte an gewisse Regionen geknüpft sind. Dies kann inter-regionale Unterschiede und Verteilungskonflikte zwischen den vergleichsweise reichen und den vergleichsweise armen Regionen hervorrufen (Collier 2006: 11).<sup>9</sup>

Wirtschaftliche Ursachen waren auch Gründe für die Sezessionsbewegung in Kroatien. Der gewaltsame Konflikt in Ex-Jugoslawien und insbesondere der Krieg zwischen Serben und Kroaten (1991-1995) entwickelte sich aus einem Geflecht verschiedener historischer, ethnischer, sozialer und politischer Dynamiken. Darüber hinaus spielten wirtschaftliche Faktoren eine wichtige Rolle, spezifisch der relative Wohlstand von Kroatien im Verhältnis zum übrigen Jugoslawien (z.B. Collier 2006: 17). Zusammen mit Slowenien generierte Kroatien vor dem Ausbruch des Konfliktes ca. die Hälfte des nationalen BSP in Jugoslawien. Der Tourismus spielte dabei in Kroatien eine entscheidende Rolle. So wurden 1990 an der kroatischen Küste 83 Prozent aller Übernachtungen des ehemaligen Jugoslawien verzeichnet und die Unterkünfte nach Bettenanzahl lagen im gleichen Jahr mit über 90 Prozent auf dem Gebiet Kroatiens (Antunac 1992). Innerhalb von Kroatien trägt der Tourismus ca. 25 Prozent zum BSP bei und schafft Arbeitsplätze für rund 28 Prozent der Bevölkerung (World Travel & Tourism Council 2008).

Vor der Sezession, wurde der in den reicheren Regionen generierte Wohlstand über die Zentralregierung innerhalb von Gesamt-Jugoslawien umverteilt, was zu Widerstand und Protest in den reicheren Regionen beitrug. Bardhan erklärt:

“Groups in backward regions usually complain of unfair treatment and ‘internal colonialism’ by which they refer to extraction of resources for the benefit of and investment in other regions and discrimination by the center against them in jobs, education, and subsidies. [...] Groups in advanced regions in turn complain about their having to unduly subsidize backward regions. For example, the better-off regions such as Croatia and Slovenia in ex-Yugoslavia increasingly and vehemently objected to the redistributive policy of FADURK – the Federal Fund for the Accelerated Development of the Underdeveloped Republics and Kosovo” (Bardhan 1997: 1384-1385).

Die Unzufriedenheit unter der kroatischen Bevölkerung über den Mittelabfluss zwecks Umverteilung, starke Inflation besonders in den 1980ern, kombiniert mit wachsenden

---

<sup>9</sup> Der Biafra Konflikt in Nigeria (Öl) oder der Konflikt in Aceh (Indonesien) (Öl) sind Beispiele für inter-regionale Konflikte bzw. Sezessionskonflikte, die auf eine unterschiedliche Ausstattung mit natürlichen Ressourcen zurückzuführen sind.

ethnischen Rivalitäten eskalierte in Unabhängigkeitsbestrebungen Kroatiens, die 1991 von serbischer Seite zum Anlass für militärische Aktionen genommen wurden und schließlich zum Krieg führten. Wie relevant der spezifische Beitrag des Tourismus zur Unabhängigkeitsbewegung war, kann nicht eindeutig eruiert werden. Jedoch kann davon ausgegangen werden, dass der Tourismus als wesentliche Triebkraft für den wirtschaftlichen Wohlstand, auch einen wichtigen Faktor im Bestreben nach politischer Unabhängigkeit bildete.

### **Tourismus und lokale Konflikte in Sri Lanka**

Tourismus kann eine Rolle in Konflikten und lokalem Unfrieden spielen. In Regionen, in denen bereits soziale, wirtschaftliche oder politische Spannungen vorherrschen, ist das Risiko, dass Konflikte entstehen oder eskalieren, besonders hoch. Touristische Entwicklungen können z.B. bereits bestehende Unstimmigkeiten verschärfen, oder neu entstehende Unstimmigkeiten werden im Kontext bestehender Konfliktlinien interpretiert. Am Beispiel der touristischen Entwicklungspläne in Arugam Bay, Sri Lanka, soll eine solche *mögliche* konfliktverschärfende Wirkung dargestellt werden, auch wenn es bislang nicht zum Ausbruch von gewaltsamen Auseinandersetzungen gekommen ist.

Arugam Bay liegt an der Süd-Ost Küste Sri Lankas und ist eine der wenigen Tourismusziele im Osten des Landes, der sich aufgrund der Nähe zur Konfliktregion insgesamt kaum touristisch entwickelte. Aufbauend auf den Ruf als eine der besten Surf-Regionen der Welt, überlebte der Tourismus in Arugam Bay durch seine loyalen Stammgäste. Obwohl die Region um Arugam Bay selbst in der Zeit des Bürgerkrieges relativ friedlich blieb, griffen die kriegerischen Auseinandersetzungen gelegentlich auf Arugam Bay über und brachten den Tourismus mehrmals fast völlig zum Erliegen. Lokale Konflikte mit einem direkteren Bezug zum Tourismus entwickelten sich insbesondere in zwei Bereichen: kulturelle und ökonomische Spannungen sowie Landkonflikte.

#### *Kulturelle und ökonomische Faktoren*

Besonders Teile der lokalen muslimischen Bevölkerung äusserten Bedenken bezüglich des Zustroms meist westlicher Touristen. Der öffentliche Konsum von Alkohol, unpassende Kleidung und der scheinbar lockere Lebensstil widerspricht ihren religiösen und kulturellen Werten. Zusätzlich fühlen sich die Muslime z.T. von den ökonomischen Vorteilen des Tourismus ausgeschlossen, da sie aufgrund ihrer religiösen Vorgaben von einer direkten Partizipation im Tourismus typischerweise absehen. Der Tourismus kann somit als einer von vielen verschärfenden Faktoren für das allgemeine Gefühl der Exklusion der Muslime wahrgenommen werden, das seinen Ursprung in Faktoren hat, die in keinem direkten Zusammenhang mit dem Tourismus stehen. Die Dominanz der Singhalesen in der lokalen Administration in Arugam Bay trotz einer muslimischen Bevölkerungsmehrheit, die anscheinende Förderung des Buddhismus und eine generell schwierige Position der Muslime im Kontext des Konfliktes zwischen Singhalesen und Tamilen, tragen zusammen mit den Entwicklungen im Tourismus zum Eindruck einer „schleichenden“ singhalesischen Kolonisation bei (International Crisis Group 2007b: 18).

#### *Land-Konflikte*

Landkonflikte in der Region um Arugam Bay entstanden insbesondere nach der Unterzeichnung des Waffenstillstandsabkommens 2002. Das Abkommen führte zu einem vorübergehenden Boom des Tourismus. Landpreise explodierten und Landspekulationen sowie -konflikte verschärfen sich.

Als im Dezember 2005 ein Tsunami weite Teile der sri lankischen Küste zerstörte, wurde auch der Tourismussektor in Arugam Bay stark in Mitleidenschaft gezogen. Als Konsequenz

aus der Katastrophe führte die Regierung eine landesweite Regulierung ein, die die Bebauung eines Küstenstreifens von 100 bzw. 200 Metern weitgehend verbot (Robinson / Jarvie 2008). Etwa zur gleichen Zeit als diese Regulierung erlassen wurde, veröffentlichte das National Physical Planning Department in Zusammenarbeit mit einigen Unternehmern aus Colombo den „Arugam Bay Resource Development Plan: Reconstruction Towards Prosperity“, der vorsah, Arugam Bay zu einer gehobenen Tourismus-Destination zu entwickeln. Die Mehrheit der neuen Bebauungen war ausserhalb der 200 Meter „Buffer Zone“ geplant. Die lokale Bevölkerung, die vor dem Tsunami innerhalb der Zone lebte, sollte umgesiedelt werden.

Der Plan, der ohne Beteiligung der lokalen Bevölkerung entwickelt wurde, sowie die Regulierung der Küstenschutzzone bedrohten den Lebensunterhalt der Bevölkerung. Sie befürchtete nicht nur die Umsiedlung weg von ihren angestammten Siedlungsgebieten, sondern auch, dass das unbebaute Gebiet innerhalb der „Buffer-Zone“ mittelfristig an Unternehmer aus dem Ausland oder aus Colombo verkauft werden würde (z.B. auch Rice 2005; International Crisis Group 2007b). Vertreter des Tourismussektors in Arugam Bay mutmassten seit langer Zeit, dass die touristische Entwicklung der Ostküste Sri Lankas absichtlich von den Colombo-basierten Institutionen vernachlässigt wurde, da ein prosperierender Tourismus im Osten eine direkte Konkurrenz für den bestehenden Tourismus in den anderen Regionen des Landes bedeuten würde. Projekte wie der „Development Plan“, der die Bedürfnisse der lokalen Bevölkerung vernachlässigte, verschärften diese Wahrnehmung, eingebettet im bestehenden Konflikt zwischen dem Osten und Westen Sri Lankas. In einem Land, in dem in der Vergangenheit grossangelegte Infrastrukturprojekte in direkte Verbindung zur Konfliktentstehung gebracht wurden (besonders das Mahaweli Bewässerungsprojekt), sollte eine konflikt-sensitive Tourismusplanung von zentraler Bedeutung sein.

## **7. Motivierende und hemmende Faktoren für privatwirtschaftliches Engagement in der Friedensförderung**

Ein Ziel des Forschungsprojektes war es, zu einem besseren Verständnis darüber beizutragen, wie privatwirtschaftliche Akteure gewaltsame Konflikte wahrnehmen, welche Optionen sie im Bezug auf Friedensförderung sehen bzw. haben und welchen Einschränkungen sie unterworfen sind. Im Folgenden werden die Erkenntnisse aus den Fallstudien an Hand der mobilisierenden und hemmenden Faktoren für ein privatwirtschaftliches Engagement in der Friedensförderung dargestellt.

### **7.1 Motivierende Faktoren**

Ein aktives und konzertiertes Engagement des Tourismussektors in Friedensförderung konnte nur in Sri Lanka festgestellt werden. In Kroatien und Ruanda waren Aktivitäten im Bereich des PEFF eher begrenzt. In Sri Lanka gaben Tourismusakteure den Anstoß zur späteren Gründung der privatwirtschaftlichen Initiative „Sri Lanka First“ (SLF) im Jahre 2001. Obwohl im Tourismussektor geboren, war SLF eine sektorübergreifende Initiative, in der sich gleichgesinnte Individuen aus dem sri lankischen Wirtschaftssektor mit dem Ziel zusammenschlossen, durch öffentliche Informationskampagnen auf die negativen Folgen des Bürgerkriegs hinzuweisen und eine Beendigung des Konfliktes zu fordern. SLF war nur für vergleichsweise kurze Zeit aktiv, scheint jedoch als eine der ersten breit angelegten, privatsektorgeführten Kampagnen eine Vorreiterrolle für andere Wirtschaftsinitiativen in Friedensförderung gehabt zu haben.

In Kroatien und Ruanda sah der Tourismus-Sektor für sich ausschließlich eine Rolle im Post-Konflikt Wiederaufbau - jedoch ohne dass es bislang zu konzertierten Aktivitäten des Tourismussektors gekommen wäre, die explizit auf Friedensförderung abzielen. In beiden Ländern sahen Tourismusakteure ihre „friedensfördernden“ Beiträge in ihren alltäglichen Geschäftsaktivitäten: durch die Generierung von Arbeitsplätzen und Einkommen, der Verbesserung des Images eines Landes und der Zusammenarbeit mit ehemaligen Konfliktgegnern. In Rwanda, beispielsweise, werden Teile der Gewinne, die durch private Akteure im Tourismus erwirtschaftet werden, in die Entwicklung der lokalen Gemeinden investiert. Oft nutzen auch Initiativen mit nicht primär touristischen Absichten, wie zum Beispiel die „women survivor groups“, die „peace baskets“ herstellen, den Tourismus als Hauptabatzmarkt. In Kroatien tragen private Tourismusakteure „unfreiwillig“ zu grenzüberschreitender Zusammenarbeit mit ehemaligen Kriegsgegnern bei, da eine verstärkte Nachfrage nach entsprechenden Produkten zur Zusammenarbeit mit Serben, Bosniern und Montenegrinern zwingt. Reiseanbieter in Dubrovnik arbeiten so beispielsweise mit Partnern in Montenegro zusammen, um gemeinsame Touren anzubieten. So entstand zwischen Kroatien, Serbien und Ungarn die „Pannonia Peace Route“ für Fahrradtourismus. Zwischen der kroatischen Provinz Ost-Slawonien und der Serbischen Provinz Vojvodina sind ebenfalls gemeinsame Projekte vorgesehen. Privatwirtschaftliche Initiativen im Tourismus nehmen damit eine Pionierrolle in der zwischenstaatlichen Zusammenarbeit im ehemaligen Jugoslawien ein, während auf der politischen Ebene eine Kooperation noch schwierig ist. Friedensförderung ist in diesen Fällen ein „zufälliges Nebenprodukt“ von primär ökonomisch motivierten Aktivitäten. Friedensförderung selbst ist also kein explizites Ziel sondern ein vermuteter, implizierter Effekt, auch wenn in einigen Fällen aus Marketinggründen ein direkter Bezug zu Friedensförderung suggeriert wird.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Einige Autoren schließen diese Art der unternehmerischen Friedensförderung nicht in ihre Betrachtungen ein. Feil et al. z.B. argumentieren für in ihrem Konzept von „security governance“ das als eine Form von privatwirtschaftlichem Engagement in der Friedensförderung verstanden wird: “[Security] Governance contributions are defined by their intention to

Das ökonomische Moment spielte auch eine zentrale Rolle bei der Etablierung der Initiative „Sri Lanka First“ - obwohl im Gegensatz zu den Beispielen aus Kroatien und Ruanda, Friedensförderung das erklärte Haupt-Ziel und nicht Nebenprodukt war. Die Gründung von SLF war eine Reaktion auf den LTTE-Anschlag gegen den internationalen Flughafen in Colombo. Innerhalb kürzester Zeit sanken ausländische Gästezahlen gegen Null, der Tourismussektor bangte um seine Zukunft und auch die übrige Wirtschaftselite in Colombo erlebte den Bürgerkrieg vor ihrer Haustür.

Obwohl der ökonomische Impuls von zentraler Bedeutung für die Gründung von SLF war, scheint das wirtschaftliche Eigeninteresse keine ausreichende Motivation für PEFF zu sein. Auch in Kroatien und Ruanda erlebte die Tourismusindustrie massive konfliktbedingte Einbussen und selbst in Sri Lanka waren die ökonomischen Konsequenzen für den Tourismus schon lange vor 2001 spürbar (siehe Kapitel 5.1). Auch gaben Interviewpartner in allen Untersuchungsländern an, dass die gewaltsamen Konflikte signifikante wirtschaftliche Einbussen für sie zur Folge hatten, jedoch ohne dass es zu intendierten, friedensfördernden Initiativen gekommen wäre, wie dies in Sri Lanka in 2001 der Fall gewesen ist. Es stellt sich somit die Frage, welche zusätzlichen Faktoren das privatwirtschaftliche Engagement in Sri Lanka bewirkt haben können.

Folgende Elemente scheinen – zusätzlich zum oben erwähnten wirtschaftlichen Eigeninteresse – die Bereitschaft für PEFF in Sri Lanka positiv beeinflusst zu haben:

### *1. Finanzierungsquellen*

Vollständige Informationen zur Finanzierung von SLF liegen nicht vor, jedoch kann als gesichert angesehen werden, dass zwar große Teile von SLF durch private Quellen finanziert wurden, aber dass SLF auch von internationalen Geldgebern profitierte. Die Mehrzahl der nach SLF entstandenen „Privatsektor-Initiativen“ im Bereich der Friedensförderung wurde ebenfalls zu wesentlichen Teilen durch internationale Geldgeber finanziert (siehe unten). In der Tat kann bei vielen dieser Projekte und Programme davon ausgegangen werden, dass sie ohne diese Finanzierungsquellen nicht entstanden wären und dass die Bereitstellung der Mittel ein wichtiger Anreiz für ihre Etablierung war.

### *2. Corporate Social Responsibility (CSR)*

In Sri Lanka ist CSR innerhalb des Wirtschaftssektors besser etabliert als in Kroatien oder Ruanda. Es ist anzunehmen, dass sich dieser Sachverhalt förderlich auf das PEFF in Sri Lanka ausgewirkt hat.

### *3. Entwicklung in eine sektorübergreifende Initiative*

Wie oben erwähnt, entwickelte sich SLF als sektorübergreifende Initiative, trotz ihres ursprünglichen Beginns im Tourismussektor. Es ist anzunehmen, dass SLF aufgrund der Tatsache, dass sie nicht eine sektorale Initiative blieb auf einer größeren Mobilisierungsbasis aufbauen konnte und somit deutlich an Gewicht und Relevanz gewann. Ob sich eine rein sektor-spezifische Initiative der Tourismuswirtschaft überhaupt entwickelt hätte, ist fraglich.

---

solve or alleviate societal problems. Therefore, we are not interested in corporate contributions that are merely by-products of companies' business operations. Companies do not make a contribution to governance by 'just doing business' in a zone of violent conflict" (Feil et al. 2008). Dieser restriktive Ansatz wird jedoch nicht von allen Autoren (z.B. Nelson et a. 2000; Wenger/Möckli 2002) und auch nicht in dieser Studie verfolgt.

## 7.2 Hemmende Faktoren

Im Folgenden sollen nun die wichtigsten hemmenden Faktoren für ein *intendiertes* privatwirtschaftliches Engagement in Friedensförderung in Kroatien, Ruanda sowie für Sri Lanka vor 2001 diskutiert werden.

### 1. *Bewusstsein / „Awareness“*

Interviews in Kroatien und Ruanda lassen den Schluss zu, dass ein wesentlicher Hindernisgrund für das zögerliche PEFF ein Mangel an Verständnis und Bewusstsein für die Möglichkeiten privatwirtschaftlichen Engagements in Friedensförderung war. Insbesondere trifft dies auf die Vor- und Konfliktphase zu. Obwohl eine Reihe von Akteuren aus dem Tourismussektor für sich eine Rolle im Wiederaufbauprozess sah (weitgehend beschränkt auf Friedensförderung als „Nebenprodukt“), waren die Kenntnisse über etwaige Handlungsoptionen gering. Darüber hinaus rechneten die Unternehmer damit, dass sich die vorhandenen Spannungen lösen lassen würden. So betonten kroatischen Interviewpartner, dass man davon ausgegangen sei, dass sich die serbische Führung durch den Rückhalt der EU für Kroatien gegen eine militärische Intervention entscheiden würde. Die Anerkennung Kroatiens durch einige EU-Staaten ließ den Schluss zu, dass ein Krieg nicht drohte.

Ein mangelndes Bewusstsein hat auch in Sri Lanka vor 2001 eine Rolle für das fehlende privatwirtschaftliche Engagement in Friedensförderung gespielt. Es ist bemerkenswert, dass nach der Gründung von SLF eine ganze Reihe weiterer privatwirtschaftlicher Initiativen ins Leben gerufen wurden, wie z.B. die Business for Peace Initiative, die Business Alliance for Peace oder das Sub-Committee on Peace and Reconciliation in der Ceylon Chamber of Commerce. Es scheint, dass SLF als erste öffentlich breit angelegte Initiative ein Verständnis innerhalb des sri lankischen Wirtschaftssektors für die Möglichkeiten von PEFF geweckt hat. Obwohl SLF nach den ersten Aktivitäten im Jahre 2001 Schwierigkeiten hatte, ein klares Mandat für sich zu definieren, scheint SLF eine wichtige Inspiration für Folgeinitiativen gewesen zu sein.

### 2. *Politische Überzeugungen und privatwirtschaftliche Unterstützung für militärische Aktivitäten*

In einigen Fällen scheinen politische Überzeugungen verknüpft mit wirtschaftlichen Überlegungen gegen ein privatwirtschaftliches Engagement in Friedensförderung gesprochen zu haben, bzw. haben im Gegenteil Unternehmer dazu bewogen, gewaltsame Konflikte zu unterstützen. In Kroatien schien die Mehrheit des privaten Sektors die Unabhängigkeitsbemühungen zu befürworten. Die Umverteilungspolitik in Jugoslawien von den reicheren zu den ärmeren Provinzen war ein Grund für diese Position. In Ruanda unterstützen Teile der privaten Wirtschaftselite (nicht ausschließlich des Tourismussektors) den Genozid finanziell und mit der Bereitstellung von Waffen. Individuelle Unternehmer, häufig mit engen persönlichen Verbindungen zur politisch herrschenden Elite, nutzten ihre Netzwerke und Ressourcen für die Rekrutierung und das Training von Milizen, die später den Genozid maßgeblich durchführen sollten. Viele der für den Genozid so einflussreichen Medien, wie RTL M oder *Kangura* wurden ebenfalls zu wesentlichen Teilen durch private Unternehmer gegründet und finanziert. Zusätzlich zu ethnischen und politischen Überzeugungen, die hier eine Rolle spielten, kann davon ausgegangen werden, dass die wirtschaftliche Elite des Landes befürchtete, eine stärkere Machtposition der RPF würde ihren wirtschaftlich privilegierten Status in Ruanda bedrohen.

Auch in Sri Lanka sprachen sich Teile des Wirtschaftssektors gegen ein aktives Engagement der Unternehmerschaft in Friedensbemühungen aus – basierend auf einer singhalesisch-nationalistischen Ideologie. Inwiefern diese Ideologie auch durch wirtschaftliche Interessen

gefestigt wurde, ist schwer einzuschätzen. Es gibt jedoch einige Hinweise darauf, dass der singhalesisch dominierte Staat singhalesische Unternehmen bevorzugte. Darüber hinaus sollte in diesem Zusammenhang erwähnt werden, dass zum Zeitpunkt der Feldforschung im Oktober 2008 die Mehrheit der Interviewpartner aus dem privaten Wirtschaftssektor die Militärstrategie der Regierung gegen die LTTE gut hieß. Ein großer Teil der Bevölkerung war desillusioniert von vorherigen gescheiterten Versuchen einer friedlichen Beilegung des Konflikts und zog eine militärische „Lösung“ des Bürgerkriegs einem erneuten Versuch für Friedensverhandlungen vor. Ein Hotelbesitzer sagte beispielsweise: “We are willing to accept the current costs of the conflict in terms of higher defence spending and less tourists arriving, because we hope that the military strategy will once and for all bring peace to the country.”

### *3. Fehlender politischer Raum für PEFF und Abhängigkeit vom Staat*

Fehlender Raum für eine privatwirtschaftliche politische Einflussnahme hat darüber hinaus die Bereitschaft für PEFF negativ beeinflusst. In einem restriktiven oder autoritären Staat, der Regimekritik und politische Einflussnahme limitiert, ist auch für den privaten Wirtschaftssektor (ähnlich wie für NGOs und ausländische politische Akteure) Friedensförderung erschwert oder sogar gefährlich.

In Ruanda erlaubte beispielsweise das politische Klima vor und während des Konflikts und Genozids keine Opposition gegen die politische Führung. Politische Gegner und moderate Kräfte wurden systematisch bekämpft. Auch im gegenwärtigen politischen System ist eine Meinungsfreiheit und ein Engagement nur bedingt möglich. Obwohl Ruanda unter der Führung Präsident Kagames und der RPF Stabilität und wirtschaftliches Wachstum erfuhr, wird Kritik an der Regierung systematisch mit „Genozid-Ideologie“ gleichgestellt. Der Regierung wird beispielsweise vorgeworfen, sie habe Journalisten, lokale Menschenrechtsaktivisten und NGOs zum Schweigen gebracht und erschwere damit eine kritische und eigenständige Beteiligung nicht-staatlicher Akteure im Nach-Konflikt Wiederaufbauprozess.

Politisches Engagement war auch in Sri Lanka ein riskantes Unterfangen. Der Zusammenbruch der Friedensverhandlungen im Jahre 2003, der Regierungswechsel 2005, das darauf folgende Ende des Waffenstillstands und die sich herauskristallisierende Strategie der Regierung, „Friede mit militärischen Mitteln zu etablieren“, veränderte die Position des privaten Sektors in Hinblick auf Friedensbemühungen fundamental. Die Regierung von Mahinda Rajapaksa unterdrückte zusehends die Teile der Bevölkerung, die der vorherrschenden Politik gegenüber kritisch eingestellt waren. So sah sich ein prominenter, sri lankischer Unternehmer, der die LTTE 2006 als „Freiheitskämpfer“ bezeichnete, heftiger Kritik von nationalistisch-singalesischen Gruppen ausgesetzt, die die Bevölkerung dazu aufforderte, die Produkte dieses Unternehmers zu boykottieren. In ähnlicher Weise berichteten andere Unternehmer, dass sie willkürlichen „Steuerprüfungen“ unterzogen wurden, die ihre Aktivitäten über lange Zeit lahm legten. Gekoppelt mit ungeklärten Kidnappings von Unternehmern (meist Tamilen und Muslimen) und Berichten von mutmaßlich politisch motivierten Entführungen entsteht ein Klima der Angst, das eine öffentlich kritische Haltung gegenüber der Regierung untergräbt (z.B. Human Rights Watch 2008: 70).<sup>11</sup>

Eng verknüpft mit dem eingeschränkten politischen Handlungsrahmen für PEFF, ist die wirtschaftliche Abhängigkeit des Wirtschaftssektors von der Regierung, im Sinne unternehmerfreundlicher Gesetzgebungen oder finanzieller Unterstützung, die Teile des privaten Sektors davon abhält, sich friedensfördernd zu engagieren. Der Tourismussektor in

---

<sup>11</sup> Zur Zeit der Gründung von Sri Lanka First war hingegen das politische Klima für die Friedensförderung förderlich, da auch die Regierung einer friedlichen Beilegung des Konflikts offen gegenüber war.

Ruanda, beispielsweise, ist stark von der staatlichen ORTPN abhängig. In Sri Lanka dahingegen herrscht ein stark durch Paternalismus und Klientelismus geprägtes System, in dem Ressourcen basierend auf Günstlingswirtschaft verteilt werden und so ein offener politischer Diskurs behindert wird (International Crisis Group 2007a). Private Unternehmen sind beispielsweise dafür bekannt, dass sie in der Hoffnung auf politische Vorteile signifikante Spenden an verschiedene Parteien gleichzeitig vergeben.

Nicht zu unterschätzen ist darüber hinaus ein Argument, das vor allen Dingen von kroatischen und ruandischen Unternehmern angebracht wurde: in beiden Ländern fühlte sich die Unternehmerschaft von den politischen Ereignissen überrannt. Ökonomische Argumente - so ihre Einschätzung - waren in Anbetracht der politischen Überlegungen irrelevant und der spezifische Einfluss des Tourismussektors weit zu gering, um nachhaltig Einfluss auf politischen Entscheidungen zu nehmen.

#### *4. "Coping strategies" als Mittel zur Reduktion konfliktbedingter Kosten*

Die im Kapitel 5.2 beschriebenen Bewältigungsstrategien können die Kosten eines Konfliktes reduzieren und damit die Bereitschaft für PEFF beeinflussen. Die Entwicklung von Bewältigungsstrategien (z.B. Marketingstrategien, alternative Investitionen) war in den drei Untersuchungsländern die dominierende Antwort von privatwirtschaftlichen Akteuren auf einen gewaltsamen Konflikt, bevor die komplexeren und scheinbar weniger Erfolg versprechenden Ansätze der privatwirtschaftlichen Friedensförderung in Erwägung gezogen wurden. Diese Strategien ermöglichten es zumindest einem Teil der Tourismusunternehmen, trotz der Konflikte weiterhin Gewinne zu erwirtschaften, auch wenn in keinem der Länder die konfliktbedingten Kosten durch Bewältigungsstrategien völlig ausgeglichen werden konnten (siehe auch Mansfeld/Pizam 2006).

#### *5. Fehlende Organisationsstruktur*

Zu widersprüchlichen Ergebnissen führte die Forschung im Hinblick auf die Relevanz bestehender wirtschaftlicher Organisationsstrukturen für ein privatwirtschaftliches Engagement in Friedensförderung. Weder in Kroatien noch in Ruanda existierten beim Ausbruch der gewaltsamen Konflikte oder in der Post-Konflikt Phase einflussreiche Unternehmensverbände. In Kroatien gibt es verschiedene Verbände auf lokaler, regionaler sowie nationaler Ebene (z.B. der Kroatische Hotelverband), jedoch hat die Mehrheit dieser Organisationen nur eine geringe Kapazität oder politischen Einfluss. In Ruanda ist die führende Tourismusorganisation die staatliche ORTPN. Obwohl im Jahre 2006 das „Rwanda Chamber of Commerce“ als Einheit für den privaten Sektor gegründet wurde, ist ihre Kapazität gering und ihre Abhängigkeit von der ORTPN ungebrochen.

Obwohl die Mehrheit der Interviewpartner die sri lankischen Unternehmerverbände und spezifisch die Tourismusverbände als politisch schwach einstufen, scheint der sri lankische Tourismussektor ein höheres Organisationsniveau aufzuweisen als der in Kroatien oder Ruanda. Es bleibt jedoch unklar, ob die Existenz dieser Organisationen für ein privatwirtschaftliches Engagement in Friedensförderung förderlich oder eher hinderlich war. Obwohl die Idee für SLF innerhalb des Sri Lanka Tourism Board geboren wurde, etablierte sich die Initiative außerhalb bestehender Organisationen. Es scheint, dass einige Mitglieder der bestehenden Unternehmerverbände ein Veto gegen SLF (oder eine äquivalente Initiative) einlegten. Obwohl die Mehrzahl der danach entstandenen wirtschaftsgeführten Friedensinitiativen direkt oder indirekt an bestehende nationale und regionale Wirtschaftsverbände gekoppelt war, scheint der Widerstand gegen diese Aktivitäten in einigen Verbänden nach wie vor stark zu sein. Aufbauend auf den Erfahrungen aus Sri Lanka liegt der Schluss nahe, dass eine effektive Organisationsstruktur für PEFF essentiell oder

zumindest wichtig ist, wenn die Idee für PEFF erst einmal Fuß gefasst hat, dass aber organisations-interne Widerstände PEFF auch im Keim ersticken können.

In den drei Untersuchungsländern waren die oben genannten mobilisierenden und hemmenden Faktoren in unterschiedlichem Maße von Relevanz. Ein dominierender Faktor hat sich nicht herauskristallisiert. Vielmehr kann nur ein Zusammenspiel verschiedener Faktoren das jeweilige Verhalten touristischer Akteure in den Ländern erklären. Es soll unterstrichen werden, dass ökonomische Überlegungen ein wichtiger, aber kein hinreichender Faktor für ein intendiertes privatwirtschaftliches Engagement in Friedensförderung darstellte. Die eingangs formulierten theoretischen Annahmen (siehe Kapitel 3) erwiesen sich fast durchweg als relevant. Am wenigsten eindeutig konnte jedoch die Annahme der „friedensbedingten Kosten“ bestätigt werden.

## 8. Integration von Tourismusunternehmen in Friedensförderung

Bevor aufbauend auf den empirischen Ergebnissen diskutiert werden soll, welche Ansätze und Vorgehensweisen für eine bessere Integration des privaten Wirtschaftssektors in Friedensförderung in Erwägung gezogen werden können, soll in einem vorgelagerten Schritt ein Überblick über die verschiedenen Typen von PEFF gegeben werden. In den vorherigen Kapiteln wurden bereits einige unterschiedliche Formen von privatwirtschaftlichen Aktivitäten in Konfliktkontexten und Friedensbemühungen angesprochen. Die folgende Tabelle nimmt diese Ansätze erneut auf und ergänzt sie durch weitere Formen bzw. Unterscheidungskriterien.

**Tabelle 2: Kategorien privatwirtschaftlicher Aktivitäten in Konfliktkontexten**

Strategie	Beschreibung
<b>Bewältigungsstrategien</b> gegenüber <b>Privatwirtschaftlichem Engagement in Friedensförderung</b>	Bewältigungsstrategien oder „coping strategies“ unterscheiden sich von privatwirtschaftlichem Engagement in Friedensförderung dahingehend, dass sie in erster Linie darauf ausgerichtet sind, individuelle negative Folgewirkungen von gewaltsamen Konflikten zu minimieren, ohne dass direkt auf den Konflikt oder die Friedensbemühungen Einfluss genommen wird.
<b>Vermeidung von negativen Beiträgen zu Konflikten (Konfliktsensibilität)</b> gegenüber <b>Pro-aktive Friedensförderung / positive Beiträge zur Friedensförderung</b>	Konfliktsensitive Unternehmenspraktiken setzen den Schwerpunkt auf die Vermeidung negativer Beiträge von privatwirtschaftlichen Aktivitäten in der Entstehung oder Aufrechterhaltung gewaltsamer Konflikte („do no harm“). Obwohl Konfliktsensibilität in den gängigen Definitionen sowohl die Minimierung von negativen Beiträgen als auch die Maximierung von positiven Beiträgen vorsieht, ist dem Aspekt der Vermeidung negativer Beiträge ungleich mehr Aufmerksamkeit gewidmet worden und die Erfahrungen mit „pro-aktiven“ unternehmerischen Beiträgen zur Friedensförderung sind vergleichsweise begrenzt.
<b>Vorsätzliches Engagement in Friedensförderung</b> gegenüber <b>Friedensförderung als „Nebenprodukt“</b>	Unternehmen können im Rahmen von privatwirtschaftlichem Engagement in Friedensförderung bewusst und intendiert auf die politischen, sozialen und / oder ökonomischen Faktoren Einfluss nehmen, die zum Konfliktgeschehen beitragen. Darüber hinaus wird von einigen Autoren auch angenommen, dass Unternehmen „einfach durch ihre wirtschaftliche Aktivität“ Friedensförderung unterstützen. „Simply by doing business“ schaffen Unternehmen Arbeitsplätze und Einkommen, was eine positive Wirkung auf Konflikttransformation haben kann - besonders wenn Armut zur Konfliktentstehung beiträgt.
<b>Politisches Engagement</b> gegenüber <b>Ökonomischem Engagement</b>	Einige Autoren unterscheiden die Art des privatwirtschaftlichen Engagements in politische und ökonomische Aktivitäten. Politisches Engagement umfasst u.a. Lobbying Aktivitäten mit politischen Entscheidungsträgern, Teilnahme an Dialogforen etc. Ökonomische Aktivitäten der Friedensförderung umfassen hingegen Tätigkeiten, bei denen ein Unternehmen sein direktes wirtschaftliches Potenzial zu friedensfördernden Aktivitäten verwendet, wie z.B. soziale Investitionen, Investition in Nachkonfliktländern (z.B. Barbara 2006).
<b>Nach Konfliktphasen (Prä-Konflikt, Konflikt- und Post-Konflikt-Phase)</b>	Eine der wohl häufigsten Unterscheidungen von privatwirtschaftlichem Engagement in Friedensförderung ist die nach Konfliktphasen (Prä-Konflikt, Konflikt und Post-Konflikt Phase). Nelson et al verwendete beispielsweise diese Unterscheidung (Nelson et al 2000) und zeigt verschiedene Optionen für die verschiedenen Phasen auf.

Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus den Länderstudien und der Literaturanalyse soll nun diskutiert werden, welche Erfahrungen mit den verschiedenen oben genannten Formen der privatwirtschaftlichen Aktivitäten in Konfliktkontexten und Friedensförderung gemacht

wurde. Darauf aufbauend werden Empfehlungen für eine bessere Integration des Tourismussektors bzw. des privaten Wirtschaftssektors in Friedensförderung erarbeitet.

### 1. *Bewältigungsstrategien und privatwirtschaftliches Engagement in Friedensförderung*

Im vorliegenden Verständnis (siehe Kapitel 4 und 6) wurden Bewältigungsstrategien streng gesehen nicht als privatwirtschaftliche Aktivitäten für die Friedensförderung betrachtet, da sie nicht auf die Bearbeitung kriegerischer Auseinandersetzungen abzielen, sondern auf eine Reduzierung individueller Konfliktkosten und –risiken. Jedoch spielten Bewältigungsstrategien in allen drei untersuchten Ländern und besonders in Kroatien und Sri Lanka eine zentrale Rolle beim Umgang der Tourismusunternehmen mit gewaltsamen Konflikten. Sie stehen in ihrer Relevanz deutlich vor privatwirtschaftlichem Engagement, das auf Friedensförderung abzielt (siehe Kapitel 5.2). Marketingkampagnen, auch verbunden mit Preissenkungen und gefördert durch staatliche Institutionen, gehören zu den wichtigsten „koordinierten“ Instrumenten, die beobachtet wurden. Auf individueller Ebene – häufig ad hoc durchgeführt – sind die Suche nach alternativen Einkommensstrategien von besonderer Relevanz. Auch unter Reiseveranstaltern in Deutschland haben Bewältigungsstrategien eine größere Bedeutung als Friedensförderung. Der Deutsche Reiseverband (DRV) setzt sich so beispielsweise aktiv mit dem Thema Krisenmanagement auseinander und hat branchenübergreifende Strategien entwickelt. Die Vermeidung oder Transformation von gewaltsamen Konflikten sieht der Verband nicht als seine Aufgabe an. Die Wirksamkeit von Bewältigungsstrategien für die Reduzierung unternehmerischer konfliktbedingter Kosten sollte jedoch nicht überschätzt werden (siehe auch Mansfeld 1999).

### 2. *Konfliktsensitivität und pro-aktives privatwirtschaftliches Engagement in Friedensförderung*

In keinem der untersuchten Länder sowie den konsultierten europäischen Reiseveranstaltern spielten Konfliktsensibilität oder andere Formen des privatwirtschaftlichen Engagements in Friedensförderung eine Rolle - mit Ausnahme von „Sri Lanka First“, für das der Tourismussektor die initiiierende Rolle übernahm. Die Gründe für diesen Mangel wurden in Kapitel 7 diskutiert und sind in Tabelle 3 zusammengefasst.

**Tabelle 3: Aktivitäten zur Förderung von privatwirtschaftlichem Engagement in Friedensförderung**

<b>Hindernisse für privatwirtschaftliches Engagement in Friedensförderung</b>	<b>Aktivitäten zur Reduktion der Hindernisse für PEF</b>
Fehlendes Bewusstsein / „Awareness“	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung eines Verhaltenskodexes für Tourismusunternehmen bzw. privatwirtschaftliche Unternehmen allgemein, der Handlungsoptionen in der Friedensförderung darlegt.</li> <li>- „Awareness-Raising“ bei Tourismusunternehmen und privaten Unternehmen bezüglich der Wechselwirkungen privatwirtschaftlicher Aktivitäten in Konfliktkontexten und Friedensbemühungen.</li> </ul>
Politische Überzeugungen und privatwirtschaftliche Unterstützung für militärische Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Privatwirtschaftliche Akteure müssen entsprechend ihres politischen, sozialen und ökonomischen Kontextes differenzierter betrachtet werden. In der Vergangenheit herrschte oft eine zu verallgemeinernde Betrachtungsweise vor, die den Privatsektor als homogene Gruppe wahrnahm. Es sollten spezifisch solche Akteure identifiziert und gestärkt werden, die sowohl ein politisches als auch wirtschaftliches</li> </ul>

	Interesse an der Befriedung eines Landes oder einer Region haben.
„Coping strategies“ als Mittel zur Reduktion konfliktbedingter Kosten	- Gezieltes „Awareness-Raising“ bezüglich der Kosten und begrenzten Erfolgsaussichten der meisten unternehmerischen Bewältigungsstrategien.
Fehlender politischer Raum für PEFF und Abhängigkeit vom Staat	- Privatwirtschaftliche Akteure müssen differenzierter betrachtet werden. Es sollten spezifisch solche Akteure gestärkt werden, die vergleichsweise unabhängig von staatlicher Förderung sind. - Eine aktive Integration privatwirtschaftlicher Akteure in Friedensförderung von Seiten staatlicher Institutionen und NGOs.
Fehlende Organisationsstruktur	- Förderung von privatwirtschaftlichen und halbstaatlichen Organisationsstrukturen, mit besonderem Gewicht auf Institutionen mit einem politischen sowie wirtschaftlichen Interesse an Friedensförderung.

Die mangelnde Auseinandersetzung mit der konfliktverschärfenden Wirkung des Tourismus mag darüber hinaus Ursache für fehlende Ansätze der Konfliktsensibilität sein.

Die an Bedeutung zunehmenden Ansätze, wie „Nachhaltiger Tourismus“, „Öko-Tourismus“, „Charity Tourism“ oder „Community-Based Tourism“ sind darauf ausgerichtet, einige der wichtigsten negativen Wirkungen von Tourismus zu reduzieren und die kulturelle und ökologische Basis, von welcher der Sektor abhängig ist, zu erhalten. Auch gewinnt „Corporate Social Responsibility“ (CSR) zusehends an Bedeutung. Nachdem CSR für lange Zeit nur von untergeordneter Relevanz für die Tourismusindustrie war, ist in den letzten Jahren die Anzahl der CSR-Initiativen im Tourismus - besonders in den Industrieländern - deutlich angewachsen. Diese beziehen sich jedoch meist auf die eigenen Mitarbeiter und Unternehmensstrukturen oder auf Umweltschutzbemühungen und/oder philanthropische Projekte. Das Thema Friedensförderung wird hingegen von den wenigsten als Betätigungsfeld angesehen.

Obwohl die Tourismusindustrie sicherlich kein Einzelfall ist, bleibt die fast völlige Abwesenheit von Konfliktthemen in der Tourismusliteratur und im Diskurs der Unternehmen in Anbetracht der starken Verwundbarkeit des Sektors beim Ausbruch von Konflikten erstaunlich.

### 3. *Vorsätzliches Engagement und Friedensförderung als „Nebenprodukt“*

Nur in Sri Lanka setzten sich der Tourismussektor bzw. privatwirtschaftliche Akteure allgemein aktiv und bewusst für Friedensförderung ein. In Kroatien und Ruanda dominierten Aktivitäten, die vermutete friedensfördernde Effekte eher als „zufälliges Nebenprodukt“ aufweisen (siehe Kapitel 8), bzw. die einen Bezug zu Friedensförderung aus Marketinggründen suggerieren. Es fällt darüber hinaus auf, dass es, obwohl einige Autoren ein besonderes Potenzial des Tourismus in der Förderung des gegenseitigen Verständnisses sehen, bislang kaum konzertierte Initiativen in diesem Bereich gibt. Dies legt ebenfalls die Vermutung nahe, dass Friedensförderung von den Tourismusakteuren nicht als Ziel einer aktiven Strategie angesehen wird.

Obwohl im vorliegenden Forschungsprojekt die privatwirtschaftlichen Aktivitäten nicht systematisch hinsichtlich ihres effektiven Beitrags zur Friedensförderung analysiert wurden, fiel in den Untersuchungsländern die Relevanz der „unintendierten“ Friedensförderung besonders für Nachkonfliktkontexte auf (siehe Punkt 5). Wirtschaftliche Kollaboration zwischen ehemals verfeindeten Gruppen sowie die Schaffung von Arbeitsplätzen und Einkommensmöglichkeiten können wichtige Bestandteile eines Wiederaufbauprozesses sein. Der Tourismussektor übernahm in den Beispielländern in einigen Fällen eine Pionierrolle bei

der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Somit kann der Sektor aktiv zur Verständigung und – gestützt durch positive ökonomische Effekte - zur Stabilität in der Post-Konflikt Region beitragen.

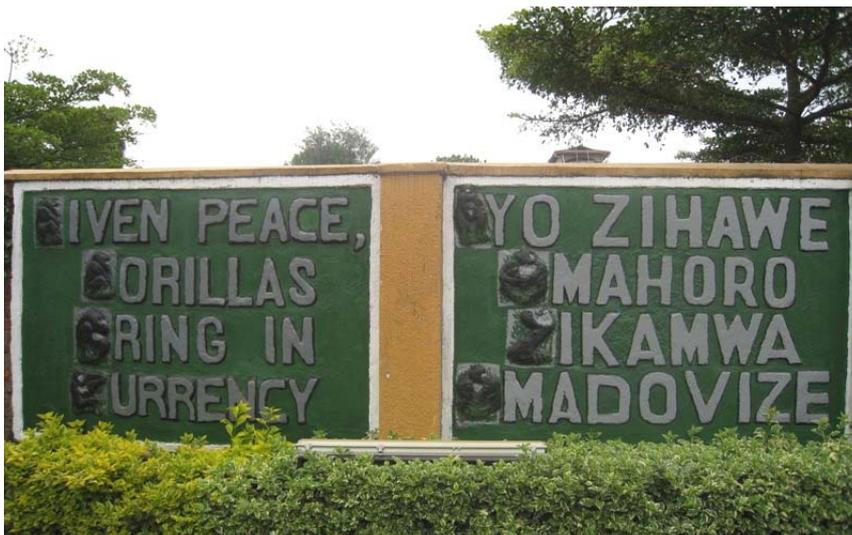


**Abbildung 1:**

Wegen der großen Nachfrage von Seiten der Touristen bieten kroatische Unternehmen grenzüberschreitende Ausflüge an.

(Foto: Karsten Palme)

In allen drei Ländern hat sich der Tourismus nach einem Abklingen der (regionalen) gewaltsamen Auseinandersetzungen innerhalb kurzer Zeit wieder erholt und stellt auch aus diesem Grund ein interessantes Potenzial für Post-Konflikt Wiederaufbau dar.



(Foto: Rina Alluri)

**Abbildung 2:** Werbung vor dem Muhabura Hotel, Ruhengeri, Ruanda. Der Zusammenhang zwischen Frieden und Verdienstmöglichkeiten aus dem Gorillatourismus wird hier sehr deutlich gemacht.

#### 4. *Politisches und ökonomisches Engagement in der Friedensförderung*

Politische Einflussnahme als Strategie der Friedensförderung war nur in Sri Lanka relevant. Die Gründe, die einem politischen Engagement entgegenstehen, sind u.a. die Abhängigkeit privatwirtschaftlicher Akteure vom Staat. Obwohl sich ökonomische Friedensförderung des Tourismus in den Untersuchungsländern auf die oben erwähnte Form der „Friedensförderung als Nebenprodukt“ beschränkte, hatte sie einen weitaus größeren Stellenwert als politische Friedensförderung.

#### 5. *Privatwirtschaftliches Engagement in unterschiedlichen Phasen eines Konflikts (Prä-Konflikt Phase, Konflikt-Phase und Post-Konflikt Phase)*

Tourismus als Faktor im Nachkriegswiederaufbauprozess war - sowohl in Kroatien als auch in Ruanda - der Bereich, in dem Tourismusunternehmer für sich selbst am ehesten eine Rolle sehen. In beiden Ländern wurde der Tourismus mit Unterstützung von staatlichen Institutionen wiederbelebt. So unternimmt die Kroatische Zentrale für Tourismus seit dem Krieg große Anstrengungen, um über die Attraktionen und die Sicherheit im Land zu informieren. Die Kriege wurden darüber hinaus als Zäsur genutzt, um die strategische Ausrichtung neu zu gestalten. In Ruanda beispielsweise wurde eine neue Tourismusstrategie erarbeitet, die massive Investitionen, eine Fokussierung auf hochwertigen Ökotourismus und eine Stärkung des gesamten Sektors vorsieht.

Die größten Probleme beim Wiederaufbau nach Konflikten bestanden in:

- dem ruinierten Image und dem Vertrauensverlust bei Gästen, Veranstaltern und Investoren
- dem zum Teil unbestimmten Einfluss auf die Aufhebung von Reisewarnungen in den entsprechenden Quellmärkten
- ungeklärten Eigentumsverhältnissen
- Korruption als Folge geschwächter staatlicher Institutionen
- zerstörter Infrastruktur und fehlenden Unterkünften.

Im Vordergrund der Überlegungen und Strategien der Unternehmer in Kroatien und Ruanda stand zweifellos das Ziel, möglichst bald Gewinne zu erzielen. Eine bedeutende Rolle kam dabei den Mitgliedern der Diaspora zu. Vor allem in Ruanda zeigte sich die Bedeutung ehemaliger Flüchtlinge als treibende Kraft im Privatsektor. Ähnliches zeigt sich in Kroatien, allerdings mit geringerer Ausprägung, da viele Kroaten das Land nicht verlassen mussten, sondern im nördlichen Teil des Landes weiterhin im Tourismus tätig sein konnten.

Aus Perspektive der Friedensförderung sind besonders folgende Elemente wichtig:

- *Schaffung von Arbeitsplätzen und Einkommen unmittelbar nach dem Konflikt:* In allen drei Ländern zeigt sich, dass der Tourismus unmittelbar nach einem Konflikt schnell wieder zu wachsen begann. Touristische Einrichtungen waren nur in geringem Umfang Ziel von Angriffen, so dass viele Unternehmen unmittelbar nach den gewaltsamen Konflikten in der Lage waren, ihr Geschäft wieder aufzunehmen. In Osijek-Baranja (Kroatien) wurden beispielsweise sämtliche industrielle Anlagen und Produktionsbetriebe zerstört, wohingegen touristische Unternehmen weitgehend intakt blieben. Aufgrund der hohen Multiplikatorwirkung des Tourismus profitierten auch andere Bereiche vom Wachstum des Sektors.
- *Kooperation mit ehemaligen Konfliktgegnern und Förderung der gegenseitigen Verständigung:* Besonders internationale Touristen und Reiseveranstalter nehmen Destinationen gemäß ihrer Attraktionen und naturräumlichen Homogenität wahr. Administrative Grenzen, gesellschaftliche Differenzen oder politische Einheiten spielen

- *Verbesserung des Images des Landes durch Touristen und positive Beiträge in den Medien:* Schwer messbar und dennoch von großer Bedeutung ist die Quantität und Qualität der Medienberichterstattung, Marketingaktivitäten und Mund-zu-Mund-Propaganda für eine Destination. Wird das Image der Destination dadurch positiv beeinflusst, kann sich das auf die gesamte Wettbewerbsfähigkeit auswirken. Besonders Interviewpartner in Kroatien betonen, dass sich Zagreb und Dubrovnik auch wegen der positiven Erfahrungen der Gäste und Journalisten, die wiederum Investoren und Geschäftsreisende nach sich zogen, von den Kriegsfolgen erholt haben. In Ruanda hingegen kämpft der Tourismussektor auch noch 15 Jahre nach dem Genozid gegen die Bilder des Grauens, die über die Medien verbreitet wurden, an.

## 9. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

### Schlussfolgerungen

Zusammengefasst können aus der Literaturanalyse und den Feldstudien nachstehende Schlussfolgerungen gezogen werden:

1. Obwohl sich in der bestehenden Tourismusliteratur eine Vielzahl von konfliktverschärfenden Risikofaktoren erkennen lassen, konnten empirisch nur wenige direkte Verbindungen zwischen der Entstehung oder der sich verändernden Verlaufsdynamik kriegerischer Auseinandersetzungen und dem Tourismus nachgewiesen werden. Ein besseres Verständnis der Wechselwirkungen zwischen Tourismusindustrie und gewaltsamen Konflikten ist eine Voraussetzung für eine klarere Formulierung konfliktsensitiver Ansätze in der Branche. In Anbetracht des möglichen schnellen Wachstums des Tourismus auch in frühen Nach-Konflikt-Phasen, sollte der Frage nach konflikt sensitiven Strategien eine grössere Bedeutung zugemessen werden.
2. Gewaltsame Konflikte hatten in den Untersuchungsländern durchweg negative Auswirkungen auf die Tourismusindustrie - mit Einbußen bei den Übernachtungszahlen, die nach groben Schätzungen zwischen ca. 50 bis über 90 Prozent schwankten. Die Unterschiede in den wirtschaftlichen Folgewirkungen der kriegerischen Auseinandersetzungen in den verschiedenen Ländern sind u.a. auf die Intensität der Konflikte (z.B. hohe Intensität des Genozids in Ruanda) und auf die räumliche Distanz zwischen dem Konfliktgeschehen und den touristischen Destinationen zurückzuführen. Touristische Infrastruktur war jedoch nur in Kroatien ein direktes Ziel von Angriffen der Konfliktparteien. Grund für die Angriffe war u.a. die symbolische Relevanz des Tourismus an sich (Sinnbild für wirtschaftliche Ungleichheit in Jugoslawien als einer der Ursachen des Konflikts) bzw. der kulturellen Stätten, die gleichzeitig Tourismusziele sind (Dubrovnik als Stadt mit hoher kultureller Relevanz für die Kroaten). Der Tourismus erholte sich in den drei Untersuchungsländern nach Beendigung der Konflikte relativ schnell. Jedoch war die Voraussetzung dafür eine Stabilisierung der Konfliktsituation nicht nur im eigentlichen Land, sondern auch in der weiteren Region. Die schnelle Entwicklung des Tourismus lässt auf eine signifikante Bedeutung des Tourismus für den wirtschaftlichen Post-Konflikt Wiederaufbau schließen.
3. Ungeachtet der begrenzten Wirksamkeit von Bewältigungsstrategien für die Mehrheit der touristischen Unternehmen, sind „coping strategies“ in verschiedenen Formen als Methode der individuellen Kosten- und Risikoreduzierung deutlich relevanter als Strategien, die auf die Beeinflussung oder Beendigung des eigentlichen Konfliktgeschehens abzielen. Bewältigungsstrategien scheinen es einigen Unternehmen zu ermöglichen, ihre Existenzgrundlage zu sichern, auch wenn ein friedliches Umfeld höhere Gewinne bzw. eine verbesserte Lebensgrundlage ermöglichen würde. Dieses „Basiseinkommen“ scheint die Bereitschaft für ein friedensförderndes Engagement des Privatsektors zu reduzieren. Der „ökonomische Leidensdruck“ muss scheinbar relativ hoch sein, bevor das ökonomische Selbstinteresse die Bereitschaft zu privatwirtschaftlichem Engagement in Friedensförderung positiv beeinflusst.
4. Fehlende Kenntnisse („awareness“) bezüglich der privatwirtschaftlichen Optionen, sich in Friedensförderung zu engagieren, fehlende politische Einflussmöglichkeiten, politische und wirtschaftliche Abhängigkeiten der Unternehmen vom Staat und die

5. Das Bestehen eines konstruktiven politischen Rahmens und die Bereitstellung von Finanzmitteln zur Realisierung der privatwirtschaftlichen Aktivitäten beeinflussen u.a. die Bereitschaft zu privatwirtschaftlichem Engagement in Friedensförderung positiv. Die Etablierung von Destinationsmanagement-Organisationen zur Verbesserung der Organisationsstrukturen und Steigerung der Kommunikation zwischen privatwirtschaftlichen Akteuren und staatlichen Institutionen können darüber hinaus ein Element zur Förderung des Engagements des Tourismussektors in Friedensförderung darstellen.
6. Ein besonderer Fall sind privatwirtschaftliche Aktivitäten, deren originäres Interesse nicht Friedensförderung ist, sondern die friedensfördernde Wirkungen als „Nebenprodukt“ zu haben scheinen. Die Motivation für die Realisierung solcher Aktivitäten (wie z.B. Kooperation mit ehemals verfeindeten Bevölkerungsteilen) ist fast ausschließlich ökonomischer Natur. Eine aktive und geplante Nutzung dieser möglichen „win-win Situationen“ für Friedensförderung fand in den Untersuchungsländern jedoch nur selten statt.

## **Empfehlungen**

Zusammengefasst ergeben sich die folgenden Empfehlungen zur Stärkung privatwirtschaftlichen Engagements der Tourismusbranche in Friedensförderung:

### ***Forschung***

1. Verbesserung der Kenntnisse bezüglich der konfliktverschärfenden als auch konfliktmindernden Potenziale des Tourismus als Basis für die Entwicklung konkreter Verhaltensleitfäden.
2. Verbesserung des Verständnisses der Handlungsoptionen („codes of conduct“), die darstellen, wie sich privatwirtschaftliche Akteure und speziell Akteure des Tourismussektors in Friedensförderung engagieren können.
3. Identifizierung von „Win-Win“ Möglichkeiten zwischen Friedensförderung und allgemeinen wirtschaftlichen Aktivitäten der Tourismusindustrie.

### ***Politik***

4. „Awareness-Raising“ bei Tourismusunternehmen und privaten Unternehmen bezüglich der Wechselwirkungen privatwirtschaftlicher Aktivitäten in Konfliktkontexten und Friedensbemühungen.
5. Stärkung von Verbandsstrukturen und von Destinationsmanagement-Organisationen, um die positiven Wirkungen privatwirtschaftlichen Engagements im Konfliktkontext besser organisieren und fördern zu können.

6. Privatwirtschaftliche Akteure differenziert betrachten. Es sollten spezifisch solche Akteure identifiziert und gestärkt werden, die sowohl ein politisches als auch wirtschaftliches Interesse an der Befriedung eines Landes oder einer Region haben.
7. Eine aktive Integration des Tourismus in Post-Konflikt Wiederaufbau fördern. Dazu gehören auch tourismuspolitische Maßnahmen, wie z.B. die Förderung grenzüberschreitender Zusammenarbeit oder Subventionen für kleine und mittelständische Unternehmen.

### ***Wirtschaft / Tourismusindustrie***

8. Förderung eines besseren Verständnisses der Handlungsoptionen für privatwirtschaftliches Engagement in Friedensförderung als Ergänzung oder Alternative zu touristischen / privatwirtschaftliche „coping strategies“.
9. Förderung von CSR-Strategien im Tourismus und Integration von Konfliktsensitivität und Friedensförderung in bestehende CSR-Ansätze.
10. Eine aktive Förderung von Dialogprozessen zwischen politischen und wirtschaftlichen Akteuren.
11. Entwicklung allgemeingültiger tourismuspolitischer Maßnahmen, die konfliktmindernde Wirkung entfalten können.

## Bibliographie

- Antunac, Ivan. (1992). Udio hrvatske u turizmu bivse SFRJ. Turizam, Vol 11, No. 8 , 112-117.
- Aschauer, Wolfgang. (2009). „Krisen im Tourismus als neue Forschungsrichtung. Forschungsstand zu den Ursachen und Effekten terroristischer Anschläge“. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* ,(1) 13-29.
- Ashley, Caroline/Boyd, Charlotte/Goodwin, Harold (2000). “Pro-Poor Tourism: Putting Poverty at the Hear of the Tourism Agenda.” *ODI Natural Resource Perspectives* 51.
- Bandara, Herath Madana (2003). Tourism Planning in Sri Lanka. Pannipitiya, Stamford Lake.
- Banfield Jessica/Haufler, Virginia/Lilly, Damian (2003). Transnational Corporations in Conflict Prone Zones: Public Policy responses and a Framework for Action. London, International Alert.
- Banfield, Jessica/Gündüz, Canan/Killik, Nick, Eds. (2006). Local Business, Local Peace: The Peacebuilding Potential of the Domestic Private Sector. London, International Alert.
- Barbara, Julien (2006). “Nation building and the role of the private sector as a political pace-builder.” *Conflict, Security & Development* 6(4): 581-594.
- Bastian, Sunil (2005). The Economic Agenda and the Peace Process. Part of the Sri Lanka Strategic Conflict Assessment 2005. Colombo, The Asia Foundation.
- Becker, Uwe. (2005). *Die Entwicklung des kulturellen Gedächtniss: Das Amselfeld. (L. Meyer, Ed.)* Wie kann Gestern morgen besser werden?, 165-177.
- Bennett, Juliette (2002). “Public Private Partnership: The Role of the Private Sector in Preventing Funding Conflict.” *Vanderbilt Journal of Transnational Law* 35: 711-717.
- Berman, Jonathan (2000). “Boardrooms and Bombs: Strategies of Multinational Corporations in Conflict Areas.” *Harvard International Review* Vol. XXII( 3).
- Bhattarai, Keshav/Conway, Dennis/Shrestha, Nanda (2005). “Tourism, Terrorism and Turmoil in Nepal.” *Annals of Tourism Research* 32(3): 669-688.
- Bardhan, Pranab (1997). “Method in the Madness? A Political-Economy Analysis of the Ethnic Conflicts in Less Developed Countries.” *World Development* 25(9): 1381-1398.
- Bieger, Thomas. (2000). Management von Destinationen und Tourismusorganisationen. München: Oldenbourg.
- Bochert, Ralf. (2001). Tourismus in der Marktwirtschaft. München: Oldenbourg.
- Bray, John (2005). “International companies and Post-Conflict Reconstruction. Cross-Sectoral Comparisons.” *Social Development Papers* No. 22.
- Brück, Tilman/FitzGerald, Valpy/Grigsby, Arturo (2000). “Enhancing the Private Sector Contribution to Post-War Recovery in Poor Countries.” *QEH Working Paper Series QEHWPS45 (1)*.
- Charney, Craig (1999). “Civil Society, Political Violence, and Democratic Transitions: Business and the Peace Process in South Africa, 1990 to 1994.” *Comparative Studies in Society and History* 41(1): 182-206.
- Collaborative Learning Projects* (2003). The Role of Business in Conflict Resolution and Peace Building. Issue Paper. [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/issue\\_paper\\_conflict\\_resolution\\_Pdf.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/issue_paper_conflict_resolution_Pdf.pdf).
- Collier, Paul (2006). “Economic Causes of Civil Conflict and their Implications for Policy.” <http://users.ox.ac.uk/~econpco/research/pdfs/EconomicCausesofCivilConflict-ImplicationsforPolicy.pdf>. Last accessed: 29 April 2009.
- Cranna, Michael, Ed. (1994). The True Cost of Conflict. Seven Recent Wars and Their Effects on Society. New York.
- D'Amore, Louise (1988). “Tourism - The World's Peace Industry.” *Journal of Travel Research* 27(1): 35-40.
- DiAddario, Sabrina (1997). “Estimating the Economic costs of Conflict. An Examination of the Two-gap Estimation Model for the Case of Nicaragua.” *Oxford Development Studies* 25(1): 123-141.
- Drakos, Konstantinos/Kutan, Ali M. (2003). “Regional Effects of Terrorism on Tourism in Three Mediterranean Countries.” *Journal of Conflict Resolution* 47(5): 621-641.
- Edgell, David L. (1990). International Tourism Policy. London, Van Nostrand Reinhold.
- European Platform for Conflict Prevention and Transformation* (1999). “Local Business Pushing for Peace in Northern Ireland. 'We Made it Less Easy for the Parties to Simply Walk Away'.” In: *People Building Peace. 35 Inspiring Stories from Around the World*. European Platform for Conflict Prevention and Transformation, Ed. Brussels, European Platform for Conflict Prevention and Transformation.

- Fallon, Fleur (2001). "Conflict, Power and Tourism in Lombok." *Current Issues in Tourism* 4(6): 481-502.
- Feil, Moira/Fischer, Susanne/Haidvogel, Andreas, et al. (2008). Bad Guys, Good Guys, or Something in between? Corporate governance contributions in zones of violent conflict. PRIF Reports No. 84, Peace Research Institute Frankfurt.
- Fletcher, John/Morakabati, Yeganeh (2008). "Tourism activity, terrorism and Political Instability within the Commonwealth: The cases of Fiji and Kenya." *International Journal of Tourism Research*(10): 537-556.
- Freyer, Walter/Gross, Sven, Eds. (2004). Sicherheit in Tourismus und Verkehr. Schutz vor Risiken und Krisen. Dresden, FIT-Verlag.
- Fuchs, Doris (2007). Business Power in Global Governance. Boulder, Lynne Rienner.
- George, Alexander/Bennet, Andrew (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge, MIT Press.
- Global Peace Index (2008). Tourism. <http://www.visionofhumanity.org/business-peace/defining-peace-industry/tourism.php>. Last accessed 09 April 2009.
- Gössling, Stefan (2002). "Human-Environmental Relations with Tourism." *Annals of Tourism Research* 29(2): 539-556.
- Grosspietsch, Michael (2005). "Can tourism provoke terrorism?" *Working Paper Series, SD Tourism Münster* No 3.
- Hall, Colin Michael (1994). Tourism and Politics. Policy, Power and Place. Chichester, John Wiley & Sons.
- Hall, Colin Michael/O'Sullivan, Vanessa (1996). "Tourism, political stability and violence." In: *Tourism, crime, and international security issues*. Abraham Pizam and Mansfeld, Yoel, Eds. London, John Wiley & Sons: 105-122.
- Haufler, Virginia (2001). "Is There a Role for Business in Conflict Management?" In: *Turbulent Peace. The Challenges of Managing International Conflict*. Chester A. Crocker/Hampson, Fen Osler and Aall, Pamela, Eds. Washington, D.C., United States Institute of Peace Press: 659-675.
- Hrvatska Gospodarska Komora (2006). *Drustveno - ekonomske prilike u Republici Hrvatskoj u razdoblju 1990-1995, g*, Zagreb.
- Human Rights Watch (2008). Recurring Nightmare. State Responsibility for "Disappearances" and Abductions in Sri Lanka. Volume 20, No. 2 (C).
- International Crisis Group (2007a). Sri Lanka: Sinhala Nationalism and the Elusive Southern Consensus. Asia Report No 141. Colombo/Brussels.
- International Crisis Group (2007b). Sri Lanka's Muslims: Caught in the Crossfire. Colombo/Brussels.
- Ivandić, Neven. (1999). War and Tourism in Croatia - Consequences and the Road to Recovery. *Turizam, Vol. 47, No.1*, 43-54.
- Jackson, Jeannette/Coolican, Maria (2003). "Healthy Organizations and the Link to Peaceful Societies: Strategies for Implementing Organizational Change." *Vanderbilt Journal of Transnational Law* 36(2): 787-792.
- Joras, Ulrike (2007). "The Role of the Private Business Sector in Peace Negotiations. Lessons from Guatemala." *S+F Sicherheit und Frieden* 25(4): 177-183.
- Jordan, Peter (1998). Die Auswirkungen der politischen Konflikte in und um Kroatien (1990-1995) auf den Tourismus der kroatischen Küste. In: P. Jordan, M. Persic, & W. Osteuropastudien (Ed.), *Österreich und der Tourismus von Opatija (Abbazia) vor dem Ersten Weltkrieg und zur Mitte der 1990er Jahre* (Vol. 8, 297-319). Frankfurt; Berlin; Bern: Lang.
- Juma, Mussa (2009). Give hotel workers more freedom. The Citizen. 02 March 2009.
- Kim, Samuel Seongseop/Prideaux, Bruce/Prideaux, Jullian (2007). "Using Tourism to Promote Peace on the Korean Peninsula." *Annals of Tourism Research* 34(2): 291-309.
- Klemencić, Mladen. (1993). *Causes and Dynamics of the war in Croatia*. Acta Geographica Croatica, 187-194.
- Knopf, Richard (1991). "Harmony and Convergence between Recreation and Tourism." In: *Tourism and Leisure: Dynamics and Diversity*. J. Zeiger and Caneday, L., Eds. Alexandria VA: National Recreation and Parks Association: 53-66.
- Krippendorff, Jost (1990). The Holiday Makers. Oxford, Heinemann.
- Kron, Thomas., / Heinke, Eva-Maria. (2009). Terrorismus und Tourismus - eine sozialwissenschaftliche Betrachtung. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 1.

- Kuschel, Ralf / Schröder, Alexander (2002). *Tourismus und Terrorismus: Interaktionen, Auswirkungen und Handlungsstrategien*. Dresden: Technische Universität Dresden.
- Lea, John P. (1996). "Tourism, realpolitik and development in the South Pacific." In: *Tourism, crime, and international security issues*. Abraham Pizam and Mansfeld, Yoel, Eds. New York, John Wiley & Sons.
- Lederach, John Paul (1995). *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures*. Syracuse, Syracuse University Press.
- Litvin, Stephen W. (1998). "Tourism: The World's Peace Industry?" *Journal of Travel Research* 37(1): 63-66.
- Lovelock, Brent (2008). "Ethical Travel Decisions. Travel Agents and Human Rights." *Annals of Tourism Research* 35(2): 338-358.
- Mansfeld, Yoel (1999). "Cycles of War, Terror and Peace: Determinants and Management of Crisis and Recovery of the Israeli Tourism Industry". *Journal of Travel Research*, 30 (1), 30-36.
- Mansfeld, Yoel/Pizam, Abraham (2006). *Tourism, Security and Safety. From Theory to Practice*. Burlington, Elsevier.
- Mvula, Cheryl D. (2001). "Fair Trade in Tourism to Protected Areas - A Micro Case Study of Wildlife Tourism to South Luangwa National Park, Zambia." *International Journal of Tourism Research* 3: 393-405.
- Nelson, Jane/International Alert/Council on Economic Priorities, et al. (2000). *The Business of Peace. The private sector as a partner in conflict prevention and resolution*. London.
- Neumayer, Eric (2004). "The Impact of Political Violence on Tourism." *Journal of Conflict Resolution* 48(2): 259-281.
- Pearce, Philip L./Stringer, Peter F. (1991). "Psychology and Tourism." *Annals of Tourism Research* 18(1): 136-154.
- Pizam, Abraham (1996). "Does tourism promote peace and understanding between unfriendly nations?" In: *Tourism, Crime, and International Security Issues*. Abraham Pizam and Mansfeld, Yoel, Eds. West Sussex, John Wiley & Sons.
- Pizam, Abraham (1999). "A Comprehensive Approach to Classifying Acts of Crime and Violence at Tourism Destinations." *Journal of Travel Research* 38(August): 5-12.
- Pizam, Abraham/Mansfeld, Yoel, Eds. (1996). *Tourism, crime and international security issues*. West Sussex, John Wiley and Sons Ltd.
- Rettberg, Angelika (2007). "The Private Sector and Peace in El Salvador, Guatemala, and Colombia." *Journal for Latin American Studies* (39): 463-494.
- Rice, Alison (2005). *Post-tsunami reconstruction and tourism: a second disaster*. London, Tourism Concern.
- Richter, Louise K./Vaughan, William L. (1986). "Terrorism and Tourism as Logical Companions." *Tourism Management* (December): 230-238.
- Rienstra, Dianna (2001). *The Approach of the Corporate World: How Conflict-Sensitive is the Private Sector. Mainstreaming Conflict Prevention: Concept and Practice*, The Hague, Stiftung Wissenschaft und Politik (Conflict Prevention Network); Netherlands Institute of International Relations, Clingendael.
- Robinson, Lyn/Jarvie, Jim K. (2008). "Post-disaster community tourism recovery: the Tsunami and Arugam Bay, Sri Lanka." *Disasters* 32(4): 631-645.
- Rupesinghe, Kumar (1995). *Conflict Transformation*. London, Macmillan.
- Sivric-Pesa, Sanela. (2005). *Theoretische und praktische Aspekte der Privatisierung im Rahmen einer Systemtransformation*. Marburg: Tectum Verlag.
- Sönmez, Sevil F. (1998). "Tourism, Terrorism, and Political Instability." *Annals of Tourism Research* 25(2): 416-456.
- Sönmez, Sevil F./Apostolopoulos, Yiorgos/Tarlow, Peter (1999). "Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism." *Journal of Travel Research* 38(August): 13-18.
- Sri Lanka Tourist Board (2006). *Annual Statistical Report of Sri Lanka Tourism - 2006*.
- Tripathi, Salil/Gündüz, Canan (2008). "A role for the private sector in peace processes? Examples and implications for third-party mediation." *OSLO forum 2008*: 16-27.
- UN Security Council Press Release (2004). *Security Council Discusses Role of Business in Conflict Prevention, Peacekeeping, Post-Conflict Peace-Building*. New York City, Security Council.
- UNWTO. <http://unwto.org/facts/eng/barometer.htm>. Last accessed 9 April 2009.

- Wall, Geoffrey (1996). "Terrorism and tourism: an overview and an Irish example." In: *Tourism, crime and international security issues*. Abraham Pizam and Mansfeld, Yoel, Eds. London, John Wiley & Sons: 143-158.
- Wall, Geoffrey/Mathieson, Alister (2006). *Tourism: change, impacts and opportunities*. Edinburgh, Pearson Education Limited.
- Weithmann, Michael (1992). *Krisenherd Balkan - Ursprünge und Hintergründe des aktuellen Konflikts*. München: Wilhelm Heyne Verlag.
- Wenger, Andreas/Möckli, Daniel (2002). *Conflict Prevention. The Untapped Potential of the Business Sector*. Boulder, Lynne Rienner.
- Wolf, Klaus Dieter/Deitelhoff, Nicole/Engert, Stefan (2007). "Corporate Security Responsibility. Towards a Conceptual Framework for a Comparative Research Agenda." *Cooperation and Conflict* 49(3): 294-320.
- World Travel & Tourism Council (2008). *Tourism Satellite Accounting. The 2008 Travel & Tourism Economic Research*. Croatia.
- Zandvliet, Luc/Anderson, Mary B. (2009). *Getting it Right. Making Corporate-Community Relations Work*. Sheffield, Greenleaf Publication.

## **Anhang**

- A Goals and Assumptions, Bezugsrahmen der Studie**
- B Leitfragen für die Feldstudien (Sri Lanka, Ruanda, Kroatien)**
- C Frageleitfaden Deutsche /Schweizer Reiseveranstalter**

## A Goals and Assumptions - Bezugsrahmen der Studie

*Der folgende Text ist ein Auszug aus den Arbeitspapieren der vier Autoren. Er folgt in Arbeitsweise und Inhalten den Imperativen der Methode der vergleichenden Fallstudien. Um ihn klar von dem eigentlichen Forschungsbericht abzuheben, ist er in einem anderen Format gesetzt.*

The **main goals** of the study are to:

- (1) better understand whether the frequently assumed “economic self-interest” of corporate actors in peace is a sufficient driving force to spur companies into supporting conflict prevention, conflict settlement and post-conflict peacebuilding activities. What are other motivating factors for corporate engagement in peace? What are impeding factors that prevent companies from contributing to conflict management? The project focuses on the tourism sector as one of the most conflict sensitive economic sectors.
- (2) Contribute to a better understanding on the inter-linkages between the tourism sector, violent conflicts and conflict management / peacebuilding.

The projects seeks to add insights into how the negative effects of corporate / tourism activities in conflict settings can be minimized and how positive effects and potential contributions can be maximised.

### Assumptions for goal (1):

For goal (1), the following assumptions are formulated which will be tested in the three case studies:

#### Assumptions:<sup>12</sup>

	<b>Assumed motivating / facilitating factors for corporate engagement in conflict management</b>	<b>Assumed impeding factors for corporate engagement in conflict management</b>
a)	Companies are <b>severely affected</b> by the conflict and are thus motivated to contribute to activities that promote peace.  The costs of a conflict include, for instance, direct costs inflicted on companies through the	The <b>economic effects of the conflict are not severe</b> (or they are <b>perceived</b> as not severe) and do not spur companies into contributing to conflict management.  Low economic costs of a conflict may partly be a

<sup>12</sup> The following assumptions are clearly not the only factors that can facilitate or hamper corporate support to peace promotion, but (drawing on existing literature and own experiences) they are assumed to be the most important ones. Governments’ strength and abilities, for instance, could also impact corporate propensity to assist in peace promotion, either as a facilitating or a hampering factor (Wolf et al. 2007). But although this factor is not included in the list of assumptions it should be considered in the research.

	destruction of service and production facilities; destabilization of markets; loss of trust; image loss / reputational costs caused e.g. by NGOs organizing “naming and shaming campaigns” against companies operating in conflict zones, etc.	result of the ability of individual companies to set up effective and cost-efficient security measures (e.g. hiring of PSCs); geographic factors; low intensity of a warfare etc.
b)	Companies <b>consider the peace process as economically beneficial</b> , since it curtails conflict related costs.	The <b>peace process</b> or certain elements of the peace process are <b>not considered desirable</b> from a business point of view.  This may be particularly the case when corporate players benefit from war or from structures that gave rise to the violent conflict (Joras 2007). <sup>13</sup>
c)	Companies are <b>informed about their options</b> of how to engage in conflict management on a national level as well as on the level of the individual firm.  Awareness raising was done by NGOs and /or (international) governmental actors. Overall, options for corporate engagement may be bigger when <b>economic factors</b> are underlying the conflict (Wolf et al. 2007: 309).	Companies are <b>not aware about the role</b> that they may be able to play in conflict management / peace promotion.  Private actors have, for instance, no information on conflict-sensitive business practices, effective strategies to lobby for peace etc. They may also lack awareness on the “security-development nexus”.
d)	Companies see that they can play a <b>role in assisting state actors, NGOs and international organizations</b> in peace promotion.	Companies see peace promotion activities <b>exclusively in the sphere of governmental actors</b> (and NGOs) with no role for private business actors (Collaborative Learning Projects 2003).
e)	Companies consider themselves as <b>influential actors</b> with leverage in peace promotion on the regional / national / international level and / or the level of the individual firm.	Companies consider themselves as too <b>small<sup>14</sup> and / or politically powerless</b> to have influence in peace promotion.
f)	Companies consider corporate engagement in peace promotion, for instance, through political lobbying or the setting up of conflict-sensitive business practices as an <b>effective tool</b> to contribute to peace.	Companies consider corporate engagement in peace promotion as <b>ineffective</b> .  Conflicting parties are assumed, for instance, not to follow corporate advice on sensitive political issues or measures such as hiring PSCs are considered more effective to protect private business interests than political engagement or conflict-sensitive business practices.
g)	Companies are <b>given political and “critical” room</b> to contribute to conflict management.	There is <b>no or little political and “critical” room</b> provided for corporate engagement in

<sup>13</sup> International Alert writes here, for example, that the private sector is “a source of critical revenue, it can be instrumental in the elite’s maintenance of power” (Banfield et al. 2006: 79)

<sup>14</sup> It is widely assumed that bigger companies can more effectively harness their political leverage for peace than small companies.

	For instance, the general political environment allows for external actors (such as companies) to utter their opinions, or in an inclusive peace process, specific forums for non-state actors are institutionalized. <sup>15</sup>	peacebuilding (e.g. a non-inclusive peace process is realized).  For instance, the general environment is considered too unstable and politically charged to allow for external engagement.
h)	Corporate engagement in conflict management is <b>welcomed by state and non-state actors</b> , since they see their own limits and the potentials of corporate support.	Getting engaged in conflict management is <b>not welcomed</b> by governmental actors and NGOs and is therefore risky.  Companies may fear to get blamed for influencing political processes in order to safeguard their economic interests. In the past (international) companies were frequently accused of manipulating political decisions for their own interests and to the disadvantage of the underprivileged.
i)	Companies consider corporate engagement in peace promotion as a way to <b>gain a positive image</b> on the international market.	Companies consider that engagement in the peace promotion does not have a positive impact on their (international) <b>reputation</b> and may in fact <b>undermine</b> their reputation with certain actors (e.g. governments; some NGOs)
j)	Targeted activities by rebel groups against certain companies <b>encourage individual activities</b> to promote peace (e.g. conflict-sensitive business practices that forestall further attacks), although peace and stability are overall public goods.  In the conflict in Nepal, for example, businesses with a reputation of exploiting workers, evading taxes etc. were more frequently victims of violent attacks. As a coping strategy, some companies began to change their business practices.	Companies are concerned about <b>competitive disadvantages</b> when engaging in peace promotion, due to peace and stability being public goods (free-rider / collective-action problem).
k)	The private sector can be <b>effectively organized</b> to engage in conflict management or can use existing organizational structures (such as chambers of commerce).	<b>Organizational difficulties</b> hamper joint corporate engagement in conflict management.  Only a small number of companies can be motivated to contribute to peace promotion and / or overall organizational structures are weak (e.g. no corporate chambers) that could be harnessed for concerted business activities to promote peace. Lacking organizational capacity may be an effect of the conflict when private companies are so severely affected by the conflict that corporate institutions

<sup>15</sup> International Alert, for instance, found that “private sector mobilisation and integration in peace processes is both a decision reached internally by companies and also a response to specific opportunities and circumstances” (Banfield et al. 2006: 39).

		are not functional anymore.
l)	Companies have the (human resource, financial) <b>capacities</b> to get engaged in peace processes.	Companies <b>do not have the capacities</b> to get engaged in peace processes (Collaborative Learning Projects 2003).
m)	<b>Social awareness</b> , CSR and / or (traditional) philanthropy are <b>well entrenched</b> in the (corporate) culture.	There is an overall <b>lack of social awareness</b> among companies and no tradition of social giving, CSR or philanthropy (Wolf et al. 2007: 305).

## Background and assumption for goal (2)

It is widely accepted in the field of development cooperation that no intervention or development project can be neutral to its political, social and economic environment - particularly in fragile societies and conflict settings. For private sector activities, the intended and unintended consequences of their operations in high-risk environments have so far not been assessed in detail and peace and conflict impact assessments remain relatively rare. Only for the extractive industries (e.g. oil, gold, diamonds) has their potential to contribute to or cause conflicts been analysed relatively comprehensively and conflict sensitive business practices geared specifically towards this sector have been developed. For other economic branches, however, the knowledge about their inter-linkages with violent conflict and peace is scant. International Alert, for example, writes

“[...] the impact of a company on a conflict – has been under-researched and largely ignored. Some progress has been made, particularly in the ‘big footprint’ industries such as oil, mining and gas, towards understanding corporate impact on the local physical and social environment with Environmental and Social Impact Assessments (ESIA) becoming increasingly sophisticated in approach and in some cases legally required. However, ESIA methodologies typically tend to be limited to analysis of corporate impact at the local operational level, are inadequately formulated when it comes to involving community and other perspectives, and do not specifically seek to understand the spectrum of specific corporate-conflict impacts” (Banfield et al. 2003: 17).

Moreover, it is not only the link between corporate behaviour and the emergence of conflict that has not been subject to systematic research, but also the reverse relationship – the link between corporate behaviour and peace, peace promotion, conflict prevention or peacebuilding that is not sufficiently understood and even less researched than the interlinks between companies and conflict emergence.

Among the “corporate factors” most frequently found to contribute to or aggravate conflict are the following, closely interlinked aspects:

1. **Improper use of security forces**, such as by hiring private security companies that do not respect international human rights standards or by directly supporting the national army.
2. **Contribution to corruption and bribery**, which can destabilize a government and ultimately lead to state collapse and conflict.
3. **Conflicting employment relations**, such as by preferential hiring practices towards one specific group, such as an ethnic or religious group.
4. Close **alignment of a company with undemocratic elites**, which may make companies (seemingly) complicit with the regime.
5. Improper management of the **relationship with the local community**, which can, for instance, include insufficient or improper compensation for damages caused by the company in the local community or improper revenue sharing.

6. **Aggravation of economic inequalities**, by imprudent hiring practices, geographic concentration of investments etc.
7. Being **complicit or committing human rights violations** may destabilize a country and lead to state collapse and conflict.
8. Causing **environmental degradation** (water, land, pollution), which may cause or nourish violent conflicts

These issues are not an exhaustive list of companies' contributions to conflicts. Moreover, it is not understood how they apply to the tourism sectors in particular or if other conflict-aggravating factors are of more relevance for the tourism sector than those listed above. It can be assumed, however, that given the tourism sector's need for resources such as water and land as well as the high staff-intensity, elements such as conflictive employment relations, improperly managed relationships with local communities, the cultural differences between host and guest and environmental degradation are of particular relevance for the tourism sector.

In reverse to these factors contributing to violent conflicts, corporate actions that may contribute to prevent conflict prevention and promote peace include consequently the following elements:

1. **Train or use well-trained security forces** and abstain from directly supporting national forces.
2. **Avoid contribution to corruption and bribery**, engage in whistle-blowing activities etc.
3. Implement **fair employment practices**.
4. Avoid close **alignment of company with undemocratic elites**.
5. Carefully manage the **relationship with the local community**.
6. Try to contribute to **levelling out economic inequalities**.
7. **Comply with international human rights standards** and try to promote human rights in the country.
8. Prevent **environmental degradation** (water, land, pollution).

Also this list is not exhaustive and activities such as awareness raising, political lobbying, multi-stakeholder initiatives, support for mediation processes etc. are additional options for corporate contributions to conflict management, depending on the conflict setting, the ability and interest of the private sector / tourism sector. If the tourism sector can have a specific role in promoting peace and preventing conflict, given its reputation of a "peace industry" (Vision of Humanity, <http://www.visionofhumanity.org/business-peace/overview.php>) will be addressed more specifically with the research regarding research question 1. The research for this research question will be exploratory and more descriptive in nature, given the lack of research that has so far been done in this field.

**References:**

- Banfield, Jessica/Gündüz, Canan/Killik, Nick*, Eds. (2006). *Local Business, Local Peace: the Peacebuilding Potential of the Domestic Private Sector*. London, International Alert.
- Banfield, Jessica/Haufler, Virginia/Lilly, Damian* (2003). *Transnational Corporations in Conflict Prone Zones: Public Policy Responses and a Framework for Action*. London, International Alert.
- Collaborative Learning Projects* (2003). *The Role of Business in Conflict Resolution and Peace Building*.  
[http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/issue\\_paper\\_conflict\\_resolution\\_Pdf.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/issue_paper_conflict_resolution_Pdf.pdf).
- Joras, Ulrike* (2007). *Companies in Peace Processes. A Guatemalan Case Study*. Bielefeld, transcript.
- Wolf, Klaus Dieter/Deitelhoff, Nicole/Engert, Stefan* (2007). "Corporate Security Responsibility. Towards a Conceptual Framework for a Comparative Research Agenda." *Cooperation and Conflict* 49(3): 294-320.

## B Leitfragen und Bezugsrahmen für die Feldstudien

*Der folgende Text ist ein Auszug aus den Arbeitspapieren der vier Autoren. Er folgt in Arbeitsweise und Inhalten den Imperativen der Methode der vergleichenden Fallstudien. Um ihn klar von dem eigentlichen Forschungsbericht abzuheben, ist er in einem anderen Format gesetzt.*

### Introductory Remarks

This document has organized the questions according to the type of interview partner (ie. Tourism companies, government, conflict and peace experts, etc) and sub-organized according to theme. At the end of the document there is a section on Desk Research, provided to ensure that those facts are obtained prior to interview research.

*Italics*: this represents questions which could be deleted but may be relevant for the different case studies.

\* : this indicates that there exists a similar question which is reworded slightly.

Those outlined in a box indicate that they are specific to Rwanda

### Questions according to Interview-Partner

#### I. Representative of tourism companies (hotel-owner; restaurant owner, travel-agency etc.)<sup>16</sup>

##### Impact of the conflict on the tourism sector

- What are the main direct and indirect effects of the conflict on the TS?<sup>17</sup> (e.g. direct attacks, decline in tourist arrival numbers, political instability and related difficulties in planning ahead and realizing investments; politicization of every-day life; breakdown of law and order and increasing corruption).
- Did the TS / your business experience direct/targeted attacks against premises, tourists and tourist sites?
- *If so, where were the attacks? Were there any untouched regions? Why/why not?*
- What do you think were the motives to attack?
- Which areas of the TS were most affected? Why?
- Was it more difficult to get qualified staff after the conflict ended than before?
- *For International TS*: How did investors change their behaviour in response to the conflict? Why did some (international) companies leave? Motivation? Fears?
- How did the 'destination image' of the country change after the conflict, in comparison to previous years?
- *Have hiring practices changed as a result of the conflict?*

---

<sup>16</sup> These are questions which should be directed at tourism companies both in the capital as well as in the tourism destination outside the capital.

<sup>17</sup> Direct effects include destruction of hotels, restaurants, decline in tourist arrival numbers etc. Indirect questions include for example: staff fleeing, lacking capital for investments, loss of trust etc.

- *How are DDR-programmes (disarmament, demobilisation, re-integration) involved in hiring practices?*
- How severely was the TS affected in comparison to other economic sectors and branches of the national economy? Please outline in terms of economic statistics, shut downs, attacks etc.
- Was there a decline in trust between the different business actors and in their relationship to the government after the conflict? Did a culture of fear develop in the society?

### **Coping strategies**

- How did TS companies react to the conflict outbreak?
- What strategies did they implement to cope with conflict risks?
  - Did companies close temporarily? Or shut down completely?
  - Did they change their prices?
  - Did they relocate?
  - Did companies set up crisis management strategies to deal with conflict and prevent future setbacks?
  - Did they set up stricter security measures and more protection at tourist sites (ie. at airport, hotels, beaches)
- Were these coping-strategies that were mentioned effective in dealing with the conflict risks?
- Were more policies on CSR/sustainability/eco-tourism developed during/after the conflict? Why or why not?

### **Role of TS in conflict management**

- Do you think the tourism sector is / was more interested in re-establishing peace or preventing the outbreak of a conflict than other sectors? Why?
  - I.e. Because the tourism sector is typically more severely affected by a violent conflict than other sectors? (Ask for examples of why they may think this is the case.)
- \*Did the BS/TS play a specific role before, during and after the conflict? Did they, for instance help refugees, lobby with the government to stop the violence etc. or did they keep an overall "low profile"?
- \*Did the BS/TS provide services to peacekeepers/army/victims? I.e. "Hotel Rwanda" used as safe haven
- Did the TS have a specific role in the emergence of the conflict? Did the previous tourism strategies, for instance, (unintentionally) aggravate the underlying social and economic conflict roots?
- Did the TS have a specific role in the settlement of the conflict?
- Did they lobby to their Chambers/Government/international investors to help stop the conflict? (Follow up: Were these activities formally organized (ie. by a Chamber) or were they done by individual companies or individuals?)
- In case the business sector was involved in peace related activities, do you think the tourism sector was a particularly important driving force?
- In case a private business / tourism sector was active/supported peace-related activities, what were the main driving forces or incentives for this involvement including and apart from economic incentives?
  - I.e. Rwanda's economic incentive = obtaining international financial support; Social incentive = to change the international perception of Rwanda; Humanitarian incentive = individual humanitarian incentives ("good will").
- In case a private business / tourism sector was active/supported peace-related activities, how effective were their measures / activities?
- The TS /BS was severely affected by the conflict. Despite this, the TS / BS did not seem to get pro-actively engaged in activities to promote a peaceful environment. Why do you think this is the case?<sup>18</sup> (Follow up: For example, lobbying the government, raising awareness,

---

<sup>18</sup> Or: The TS /BS was not very much affected by the conflict. Do you think this is one of the main reasons for them not to get engaged in activities promoting a more peaceful environment? See also under C 1.3. for more specific sub-questions / reasons.

- implementing ethnically neutral hiring practices, support economic development of deprived groups, be a “good corporate citizen” in a general sense?)
- \*What were some of the hindrances that the BS/TS faced which affected their involvement in conflict transformation?
    - lack of organizational structure
    - lack of awareness of the potential activities
    - lack of resources
    - lack of interest
    - lack of incentive
    - lack of confidence
    - reluctance of PS to be politically involved
    - fear (of arrest, reprisal, reputation, death)
    - fear of losing competitive advantage
    - social pressure
  - \*What were some of the main reasons of the BS/TS of not getting engaged in activities related to the peace process?<sup>19</sup>
    - The peace process / conflict was considered a political issue with private actors not having any influence.
    - The BS /TS did not see what they could do / could have done to get engaged in the peace process.
    - The BS/TS was not severely enough affected by the conflict to have an interest
    - The BS /TS is too weakly organized to have any significant leverage on the political decision making process.
    - The company did not think that it was necessary to engage in activities related to the peace-process since other companies or corporate organizations were already active.<sup>20</sup>
  - Do you think the tourism sector / private sector has a (special) responsibility in supporting the peacebuilding process, such as by strengthening the socio-economic development of the country, support reconciliation, etc?
    - Because of the private sectors important / influential role in national society)
    - Because tourism is assumed to promote understanding among people
  - Do you think that the BS/TS has a role to play in peacebuilding in general? What could their role be? For example, “just” do business and create jobs as a measure to promote economic development; conflict sensitivity awareness; support to re-integrations programmes for ex-combatants; training...
  - How can the tourism sector become more conflict-sensitive?<sup>21</sup> (E.g. by conflict sensitive tourism brochures)
  - Are there any risks how the TS / BS may aggravate social and economic tensions?
  - Do you think the private business could have done more to help preventing / mitigating the conflict?
  - Do you think there was an option to have gotten involved before the outbreak of the conflict? What kinds of activities could the BS/TS have done? (Follow up: For example, lobbying the government, raising awareness, implementing ethnically neutral hiring practices?)
  - How did the business sector perceive the events leading up to the conflict? How did they respond to them?<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> In order to get a clear picture on how the TS / BS saw its role in peace related issues, it is important to ask the interview partner specifically for the different possible reasons listed below.

<sup>20</sup> This sub-question should help to understand if there is a free-rider problem.

<sup>21</sup> This questions should help us to potentially come up with conflict-sensitivity guidelines at the end of the project.

<sup>22</sup> This questions aims to understand if the private sector /tourism sector got active in any way in the period before violence occurred (e.g. increasing protests on the streets, changes in the constitution etc.) The question has to be

- What were the possibilities where the BS/TS could have done something/more of? I.e. In Rwanda they could have tried to prevent individual businessmen from getting involved in providing arms for the genocide.

### Questions specifically on the peace agreements

- How did the BS view the peace agreements? Supportive? Sceptical?<sup>23</sup>
- Were there different opinions amongst the BS /TS on how to deal with the conflict/peace process?
- Were there divisions amongst the TS on how to deal with the conflict/promote peace?
- Were the agreements made in the peace agreements conducive / detrimental to the needs of the BS /TS?

### Questions specifically on the post-conflict phase

- Did the private TS lobby for the re-vitalization of the TS, for example in the context of the national tourism development strategy?
- For those (international) companies who left during the conflict, why did they decide to (re)start operations after the conflict?
- How do they deal with the conflict past in their new operations?
- What were the coping strategies they used when they re-started their businesses?
- Was it difficult to kick-start the TS again after the conflict? What were the main challenges?
- Who were some of the new private investors who came into the country after the conflict?
- Given the volatile past in the country, where does the tourism and business stability potential lie? How can the tourism industry effectively promote/convince that the country is safe?
- What relevance do conflict-issues/ conflict sites in general have in the tourism-strategy of the country? Do you think conflict issues /conflict-sites are sufficiently integrated in the national-tourism strategy?
- What are the risks and challenges of integrating the conflict into the tourism strategy? (Could it be counter-productive to attempts to promote the country as a safe place for tourists? )
- Did the tourism companies implement more sensitive practices and policies after the conflict was ended? If yes, why? How?
- How did the (traditional) business elite in the country respond to changes in the ownership and leadership structure of the business sector in the post-conflict context in case there was a change due to the conflict?

- How did the BS/TS deal with the loss of Tutsi economic elite? How did the BS/TS develop since then? See Baines, 2004. (sensitive question, leave to end, depends on reaction of interviewees)

## II. Representative of tourism companies (hotel-owner; restaurant owner, travel-agency etc.) in the tourist destination outside the capital

- Since when has this region been developed as a tourism-destination?
- What are the main elements of the strategy to promote this destination?

---

modified according to the specifics of the conflict history of each case. It maybe helpful to single out certain key events in the period before the conflict and to ask specifically if the BS/TS responded to these events in any way. (Was the private sector concerned about the protests and the constitutional changes of spring 1998? What did they do in response? Lobby with the government?)

<sup>23</sup> Did they see peace process as a threat to their interests or as a potential for business development?

- *What is the economic relevance of this newly developed tourism destination for the local economy?*
- What are the main reasons for promoting a “conflict-site” as a tourism attraction?
- What relevance do “conflict-sites” in general have in the tourism-strategy of the country? Do you think conflict issues /conflict-sites are sufficiently integrated in the national-tourism strategy?
- What are the risks and challenges of integrating the conflict into the tourism strategy? (Could it be counter-productive to attempts to promote the country as a safe place for tourists? )
- What, do you think, are the benefits of integrating “conflict-sites” in the tourism strategy (economic benefits; supporting peace and reconciliation? What are the challenges and risks?
- Is there particular emphasis put on sustainability / CSR / conflict-sensitivity in this tourism-destination? If yes, what are the main elements of these policies? If not, why are no such policies implemented?

### III. Conflict and Peace Experts

- Was there ‘space’ for the involvement of BS/TS in the peace process/transitional government?
- How did the TS / BS perceive / respond to the peace process?<sup>24</sup>
- Which aspects of the peace process / the peace agreements did the BS/TS perceive as particularly beneficial / detrimental?
- Did members of the BS/TS directly contribute to the violence, such as by supporting armed groups financially?<sup>25</sup> If yes, was this common or widely welcomed amongst business-people or were these activities by specific individuals who followed their own political mission?
- What was the role of expatriates in the immediate post-conflict phase? I.e. Humanitarian workers.

#### Tourism, Conflict and Peace

- What were the main impacts of the conflict on the tourism sector?
- What were the main coping-strategies?
- Did the TS have a specific role in the emergence or settlement of the conflict? (*for more detailed questions see above*)
- What have been the main strategies to re-vitalize the TS /BS after the end of the conflict?
- In which way do they (ie. the national tourism board, private companies) see tourism as contributing to peace?<sup>26</sup>

- Does the TS benefit from DDR/TIG Programs?
--

- Did the organizational structure of the TS change as a consequence of the conflict? If so, how?
- Did the TS change their image campaigns in order to promote the country during / after the conflict?
- What kinds of information campaigns did they push to receive more attention (ie PR, fairs)
- What relevance do “conflict-sites” have in the tourism-strategy of the country? Do you think conflict issues /conflict-sites are sufficiently integrated in the national-tourism strategy?

<sup>24</sup> Goal of this question is to understand if the tourism sector / business sector welcomed the peace process or if they were sceptical about it. If they criticised it, what were the main concerns? If they welcomed it, why did they?

<sup>25</sup> It may help to research if high profile business persons have been arrested/prosecuted after the end of the conflict for crimes committed during the conflict-period (in Rwanda, for instance, some businessmen were prosecuted in the International Criminal Tribunal of Rwanda).

<sup>26</sup> In the case of Rwanda, for instance, the government promotes tourism as a tool to foster peace. It is typically not explained how tourism is supposed to have an impact on peace. It is important to clarify how and why tourism development and peace are considered related.

## IV. General Experts of the Tourism Industry; Representative of the Chamber of Tourism / Business Chamber

### Tourism sector in general/ Chamber of Tourism

- How did the types of tourism / the purpose of travelling change over the last 25 years?<sup>27</sup>
- What are the projections for the future development of the TS in the country (ie. in terms of tourist arrival numbers, national/international tourism)?
- Does the CT feel sufficiently represented within the umbrella organization? What are the main challenges that they face?<sup>28</sup>
- Are the main tourism companies internationally or locally owned?
- *What is the level of quality standard ie. 5 star hotels or backpacker lodges?*
- Where do the employees in the TS come from (geographically/regionally)? Are they typically hired locally?
- Are there specific hiring strategies for particular 'groups' ie. affirmative action?

### National Tourism Development Plan

- What are the main elements/goals of the National Tourism Development Strategy (NTDS) and how has the priorities in tin the NTDS changed over the last years/decades?
- What are the main policies on sustainability issues in the NTDS currently and in the past?
- What was the role of the private sector in establishing the NTDS?
- *What were the main concerns of the private sector in establishing the NTDS? ie. In what issues did they agree/disagree with other actors, such as the government?*
- Why have sustainability issues been included/not included in the NTDS?
- Does the private sector integrate sustainability policies into their operations?
- Have peace and conflict related issues been integrated into the NTDS? If yes, how and why have they been included? If not, why have they been excluded?
- What relevance do "conflict-sites"/ conflict issues in general have in the tourism-strategy of the country? Do you think conflict issues /conflict-sites are sufficiently integrated in the national-tourism strategy?
- What are the risks and challenges of integrating the conflict into the tourism strategy? (Could it be counter-productive to attempts to promote the country as a save place for tourists? )
- *Thus far, what are some of the successful initiatives that the NTDS has implemented?*
- What are the challenges that the NTDS continues to face in implementing other goals?
- How did the NTDS change after the conflict ended, in relation to the previous strategies? <sup>29</sup>

### Tourism, Conflict and Peace

- What were the main impacts of the conflict on the tourism sector?
- What were the main coping-strategies?
- Did the TS have a specific role in the emergence or settlement of the conflict? *(for more detailed questions see above)*
- What have been the main strategies to re-vitalize the TS /BS after the end of the conflict?
- In which way do they (ie. the national tourism board, private companies) see tourism as contributing to peace?<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> The purpose of this question is to understand if for instance business travel increased significantly after the conflict and if business travel kick-started the tourism development in the country or if other sectors within the tourism sector were more relevant in the early period after the ending of the conflict.

<sup>28</sup> This is also to find out and get an impression whether the BS is divided or acts relatively unified.

<sup>29</sup> Was the conflict, for instance, made a tourist attraction? Did strategies and priorities in the NTDS change?

<sup>30</sup> In the case of Rwanda, for instance, the government promotes tourism as a tool to foster peace. It is typically not explained how tourism is supposed to have an impact on peace. It is important to clarify how and why tourism development and peace are considered related.

- Does the TS benefit from DDR/TIG Programs?

- Did the organizational structure of the TS change as a consequence of the conflict? If so, how?
- Did the TS change their image campaigns in order to promote the country during / after the conflict? How?
- What kinds of information campaigns did they push to receive more attention (ie PR, fairs)
- What relevance do "conflict-sites" have in the tourism-strategy of the country? Do you think conflict issues /conflict-sites are sufficiently integrated in the national-tourism strategy?
- What was the role of (returning) Diaspora in the reconstruction of the economy and the tourism sector?

### **Corporate Umbrella Organization / Business sector in general**

- What is the decision making process within the BC/CT? (ie. Majority rule, consensus...)?
- What are the most influential sectors or business chambers within the corporate umbrella organization?
- *What capacities does the BS/TS possess?*<sup>31</sup>
- *What are the policies and initiatives that the CT has put forth to the umbrella organization / the government which have been adopted and implemented?*
- *What are the policies and activities promoted by the CT amongst their members?*<sup>32</sup>
- Did the organizational structure of the general BS change as a consequence of the conflict? Did the BS leaders change (ie. Due to change of economic elite)? If so, how?<sup>33</sup>
- Has the ownership structure in the country changed? If so, how?

### **CSR / Sustainability issues**<sup>34</sup>

- Is the BC/CT involved in CSR and sustainability issues? Does the BC/CT, for instance, have a Code of Conduct (CoC) or do they produce CSR/sustainability guidelines to distribute amongst their members?
- What are the main elements of the CoC/sustainability guidelines? How and when were these policies developed and what were the main motivations for developing such policies?
- How are these policies promoted and enforced?
- In comparison to other economic branches in the country, do you think the TS is more/less active with regard to CSR/sustainability issues than other economic sectors? If yes, why?
- Are there any specific measures with regard to the peace process that are supported by the BC/CT, such as for instance measures on how private companies can contribute to the re-integration of ex-combatants etc.?

---

<sup>31</sup> In order to assess the capacity of the Umbrella organization or the Tourism Chamber, it is important to get an idea about issues such as their staff manpower, budget, technical and administrative support. In part this can be judged through observational research rather than asking the specific questions.

<sup>32</sup> For example, are they promoting community-based tourism initiatives?

<sup>33</sup> The goal of this question is to better understand if there were certain groups within the business sector / tourism sector that were negatively affected by the conflict / peace process. If, for instance, there was a economic elite in the country that lost power due to the conflict / peace process, this will probably be reflected in the institutions of the private sector.

<sup>34</sup> When looking at CSR/sustainability issues it is important to understand what is included in CSR / sustainability issues and to analyse if there is a direct or indirect link to conflict / peace issues or if, for instance, CSR / sustainability only refers to environmental aspects.

Moreover, also in those countries, which are now in a post-conflict period CSR / sustainability / conflict-sensitivity can be important to prevent conflicts from braking out again. It will be important to find out, if the TS /BS is aware of potential conflict-tensions and if they are aware of the conflict-risks and their possible contribution to peacebuilding. (E.g. in Rwanda, incentives for conflicts still exist but it is not clear if the private sector is in any way responding to this.)

## V. Government Officials

- How does the government view the BS/TS' role in the conflict?
- From the government's perspective, what is the role of the BS/TS in peacebuilding? "Just" do business, or do it in a more conflict-sensitive way?
- Did country embassies issue travel warnings to their citizens during the conflict?

## Tourism, Conflict and Peace

- What were the main impacts of the conflict on the tourism sector?
- What were the main coping-strategies?
- Did the TS have a specific role in the emergence or settlement of the conflict? (*for more detailed questions see above*)
- What have been the main strategies to re-vitalize the TS /BS after the end of the conflict?
- In which way do they (ie. the national tourism board, private companies) see tourism as contributing to peace?<sup>35</sup>

- Does the TS benefit from DDR/TIG Programs?

- Did the organizational structure of the TS change as a consequence of the conflict? If so, how?
- Did the TS change their image campaigns in order to promote the country during / after the conflict?
- What kinds of information campaigns did they push to receive more attention (ie PR, fairs)
- Which relevance does "conflict-sites" have in the tourism-strategy of the country? Do you think conflict issues /conflict-sites are sufficiently integrated in the national-tourism strategy?

---

<sup>35</sup> In the case of Rwanda, for instance, the government promotes tourism as a tool to foster peace. It is typically not explained how tourism is supposed to have an impact on peace. It is important to clarify how and why tourism development and peace are considered related.

## Question Guidelines for Desk Research

### A. General Facts on Tourism Sector: History of Tourism Development<sup>36</sup>

#### 1. Basic Numbers and Background on Tourism Strategy

##### 1.1 Desk Research and Latest Government Statistics provided on-site

###### *Tourist attractions and types*

- What are the main tourist attractions in the country?
- What are the predominant forms/types of tourism in the country (ie. nature, cultural, religious tourism, business travel...)
- What is the main purpose of travellers visiting the country? (ie. visiting relatives...)
- What is the structure/composition of the TS? What kinds of services and types of accommodation are available (ie. high end tourism, budget tourism)?

###### *Economic relevance of the tourism sector and tourism development*

- How did the TS develop spatially? What are the main geographic areas where the TS is of major significance?
- What is the importance of the TS in the overall national economy? (ie. share of GDP, foreign currency inflow, job creation)
- How much are the tourists spending on average in the country?
- How many tourism companies/operators approximately exist in the country?
- In terms of the hotel industry, what is the number of beds available and how has the capacity developed over the last 25 years?
- How have tourist arrival numbers developed over the last 25 years (national / international)?
- How have the overnight stays (per inhabitant) developed over the last 25 years?

#### 2. Organizational structure and institutions of the business sector (BS) / tourism sector (TS)<sup>37</sup>

##### 2.1 Desk Research

- What are the main goals/mandates of the business chamber (BC)<sup>38</sup> / chamber of tourism (CT)?
- How has the BC/TC been developed or changed over the past 25 years?

---

<sup>36</sup> Additional to basic facts and figures on the tourism sector in the country are the main goals of section A to get a better understanding a) on the importance of the tourism sector in the national economy and b) the national policies and plans with regard to tourism.

<sup>37</sup> These questions aim for a better understanding on how the tourism sector is organized (also in comparison to the business sector in general) and how influential the business sector / tourism sector is in the national decision making process. For example, it may be that some economic sectors are very influential in politics (e.g. the industry sector) but the tourism sector is weak because they are not organized very well.

<sup>38</sup> "Business chamber" may here be particularly an umbrella organization for the private sector in the country, in which different sectoral chambers are represented (such as the Chamber of Commerce, the Chamber of Industry), including the Chamber of Tourism.

- What is the organizational structure of the BC/CT?
- When were the chambers established?
- Does the BC/CT have a fixed representation in governmental decision-making organs (ie. Is there a seat for the Chamber of Tourism in the Rwandan ORTPN)?
- How has the government been involved in privatising companies through economic reforms and rehabilitation initiatives?

## **B. General facts about the conflict**

### **1. Historical background**

#### **1.1 Desk Research**

##### *Conflict*

- What were the root-causes of the conflict?
- What were the main goals of the conflict?
- Who were the conflict parties?
- How were the conflict parties/actors sustained/funded? (for Rwanda, for instance: How was the RPF being funded?)
- How were international players and the diaspora involved in the conflict?
- What 'type' of conflict was it?
- What was/is the duration of the conflict?
- How did the conflict develop over time (conflict course)?
- What was the geographical spread of the conflict?
- What was/is the intensity and scope of the conflict, based on attacks, number of deaths, infrastructural destruction, number of refugees and internally displaced persons (IDPs)?

##### *Peace process*

- If the conflict has ended, how was the peace process set up?
- Who were the main actors involved in the peace process?
- Were members of the private sector involved in the peace process? If so, how?
- What were the key provisions and goals set up in the peace agreements, particularly in the economic realm?<sup>39</sup>

## **C. The role of the BS/Ts in the Conflict<sup>40</sup>**

### **1. The role of the business sector/tourism sector in promoting peace and conflict management**

#### **Desk Research**

- .....
- .....

### **2. The role of the business sector / tourism sector in contributing to violent conflict**

<sup>39</sup> Most peace agreements do not have any provisions made with regard to economic aspects. Some "political" provisions made in peace agreements can however have an indirect impact on the economy / the private sector.

<sup>40</sup> These are difficult questions that cannot be raised directly. An involvement of the private sector in the structural causes of the conflict could, for instance, include that the private sector exploited / discriminated against certain population groups which then took up arms to fight against the political / economic regime that excluded them.

### **Desk Research**

- Was the BS/TS involved in the structural causes of the conflict? If yes, how?
- For example: Did companies contribute to formal/informal discrimination in the country by for instance only hiring certain groups?
- For example: Were the business chambers dominated by specific (ethnic) groups prior to the conflict?

## **D. Effects of Conflict on Tourism Sector<sup>41</sup>**

### **1.1 Desk Research**

- How was TS affected by the conflict according to different tourism indicators?<sup>42</sup>
- For example: Did the number of overnight stays change after the conflict?
- For example: How did tourists spending change after the conflict?
- For example: Did the number of beds change after the conflict?
- Was there a decline of FDI inflow?
- Was the infrastructure affected by the conflict?

Need to distinguish between the civil war period and the genocide period

- How did the TS develop before the civil war started?
- Was it affected by the civil war? Why/Why not? (location of gorillas close to Ugandan border and RPF Troops)
- What was the position of the PBS with regard to the civil war/regard to the genocide?
- Did they get engaged in the activities leading up to the Arusha agreements in any way?
- Space in Arusha agreement for PBS to have a role?
- Did the PBS include any policies related to economic policies/role of BS?
- How could the power-sharing agreement have affected the BS? Threatening?
- Did the civil war affect the private sector and the economic stability?
- Did the genocide affect the private sector and the economic stability?
- After the Arusha agreement, was there a sense that the conflict could escalate further?
- At which point did the conflict begin to get threatening from an economic point of view? (to get a Peace Agreement and have the UN come in)

## **E. Which coping strategies do/did the tourism sector / business sector apply?**

- 1. In the period before and during the conflict**
- 2. In the period after the formal ending of the conflict (post-conflict period)**

### **1.2 Desk Research**

- How was the peace process set up and was there 'space' for BS involvement?

---

<sup>41</sup> The goals of these questions are a) to understand the economic losses that the conflict inflicted on the tourism sector respectively the business sector and b) to understand if there were certain groups within the tourism sector / the business sector that were more severely affected by the conflict than others. Were there, for example, certain ethnic groups among the business community that lost money and political influence due to the conflict?

<sup>42</sup> Look at the different indicators mentioned in 'A', in order to compare pre and post conflict differences (e.g. spending, tourist arrival numbers; numbers of beds etc.

- How is/was the conflict presented in official tourism brochures? Who is considered to be 'victim' and 'perpetrator'?<sup>43</sup>
- If the tourism sector was negatively affected by the conflict, what kinds of initiatives did the private sector and government put forth to kick-start it?<sup>44</sup>

- Show official brochures which convey conflict bias' to private TS to demonstrate officials position and ask if they do something about misperception.
- What are the main reasons why tourism sector development was so successful in Rwanda?
- What are the main constraints to further tourism sector development? Which role does the conflict history have as a hampering / facilitating factor in the development of the sector in Rwanda
- At which point after the formal ending of the conflict was the country "ready" for the development of the tourism sector? Which were the main pre-conditions for the development of the sector?

---

<sup>43</sup> Also mostly observational.

<sup>44</sup> For example, in the case of Rwanda, the ORTPN was restructured, the Rwanda Private Sector Federation created and Rwanda was launched as a major tourist destination.

## C Frageleitfäden Deutsche/Schweizer Reiseveranstalter

*Der folgende Text ist ein Auszug aus den Arbeitspapieren der vier Autoren. Er folgt in Arbeitsweise und Inhalten den Imperativen der Methode der vergleichenden Fallstudien. Um ihn klar von dem eigentlichen Forschungsbericht abzuheben, ist er in einem anderen Format gesetzt.*

### **Allgemeine Fragen zum Thema Destinationen in Konfliktsituationen / Post-Konfliktsituationen (unabhängig davon, welche Destination es ist)**

#### **Reaktionen Ihres Unternehmens auf Konflikte in Destinationen im Allgemeinen**

- Wie reagiert Ihr Unternehmen generell auf den Ausbruch eines Konfliktes in einer Zielregion und von welchen Geschehnissen ist dies abhängig (z.B. Internationale Reisewarnungen, Kriegserklärungen, direkte Angriffe auf touristische Einrichtungen etc.)?
- Welche Strategien nutzt Ihr Unternehmen, um effektiv mit Krisen in Destinationen umzugehen? Ist eine Destination im Konflikt ein Fall für die Abteilung Krisenmanagement und/oder den Bereich CSR Ihres Unternehmens?
- An welchem Punkt verlässt Ihr Unternehmen eine Destination? Gibt es für diese Entscheidung irgendwelche Entscheidungsrichtlinien?
- Wer entscheidet, was zu tun ist? Der lokale Manager oder das zentrale Management?
- Wie sieht im Konfliktfall der Dialog / die Kommunikation mit der Destination aus?
- Werden die Destinationen bei länger andauernden Konflikten komplett aus dem Angebot / den Katalogen gestrichen?
- Werden im Konfliktfall Alternativziele (innerhalb oder außerhalb der betroffenen Region) als Ersatz angeboten? (Was passiert mit diesen „Ersatzdestinationen“, wenn der Konflikt vorbei ist?)
- Welche Reaktionen von Kunden bekommen Sie während oder nach dem Konflikt über die Streichung der Destination und/ oder das veränderte Marketing?
- Hat Ihr Unternehmen in Folge von Konflikten in Destinationen sein Investitionsverhalten geändert? Wenn ja, in welchen Fällen?
- Trägt das Thema Konflikte in Destinationen dazu bei, an den Themen Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit zu arbeiten?

#### **Fragen über die Post-Konflikt-Phase**

- Was sind entscheidende Entwicklungen, um Ihre Tätigkeiten in Postkonflikt-Destination neu zu starten?
- Ist es generell schwierig, den Tourismus nach einem Konflikt wieder neu zu beleben? Was sind die Hauptherausforderungen?
- Wenn während des Konfliktes kein Marketing für die Destination gemacht wird: was ist der ausschlaggebende Punkt, die Region wieder zu vermarkten? Wird dabei der Konflikt thematisiert?
- Wie kann die Tourismusindustrie dabei unterstützen, Postkonflikt-Destination überzeugend als sicher zu vermarkten?
- Engagiert sich Ihr Unternehmen generell in der allgemeinen Revitalisierung des Tourismussektors, z.B. in nationalen Tourismus-Entwicklungs-Strategien?

- Denken Sie, dass das Engagement bei friedensbildenden Prozessen für Sie als Reiseveranstalter imageschädigend oder imagefördernd sein kann? (warum? In welcher Hinsicht?)

### **Rolle Ihres Unternehmens im Konfliktmanagement**

- Denken Sie, es gibt Optionen für den Tourismussektor, in Konflikte einzugreifen, bevor sie ausbrechen?
- Denken Sie, dass der Tourismussektor eine spezielle Verantwortung hat, friedensbildende Prozesse zu unterstützen? Wie kann der Tourismussektor mehr Konfliktbewusstsein zeigen?
- Ist Ihr Unternehmen daran interessiert, Konflikte zu beeinflussen bzw. Friedensprozesse aktiv zu unterstützen? (warum? warum nicht?)
- Kooperiert Ihr Unternehmen mit anderen Firmen/Branchen, um den Einflussbereich auf die Konfliktpartner zu vergrößern? (organisiert oder individuell motiviert?)

### **Fragen spezifisch zu Friedensabkommen**

- War Ihr Unternehmen schon mal in irgendeiner Form, direkt oder indirekt, in Friedensverhandlungen involviert?
- Hat Ihr Unternehmen mit anderen Unternehmen über den Friedensprozess kommuniziert? Gab es eine Zusammenarbeit?
- Waren die Abschlüsse der Friedensverhandlungen förderlich oder entgegengesetzt zu den Ansprüchen Ihres Unternehmens?

## **Fragen für Veranstalter, die konkret in den Destinationen Sri Lanka, Kroatien und/oder Ruanda aktiv waren/sind (Langversion)**

### **Bedeutsamkeit der Destination für Ihr Unternehmen**

- Seit wann ist die Destination in Ihrem Produktportfolio? Bzw. von wann bis wann?
- Welchen Anteil hat die Destination am Gesamtumsatz (durchschnittlich) vor/während/nach dem Konflikt?
- Hat Ihr Unternehmen während der Konfliktzeit in der Destination gearbeitet?
- Wer sind/waren die wichtigsten Partner vor Ort (Hotels, Incoming Agenturen, Autovermietungen, lokale Dienststellen, etc...)?
- Wie viele Staatsbürger aus der betroffenen Region arbeiten für Ihr Unternehmen?

### **Auswirkungen des Konfliktes auf Ihr Unternehmen**

- In welchem Ausmaß war Ihr Unternehmen vom Konflikt betroffen?
- War der Konflikt für Ihr Unternehmen vorhersehbar, und wenn ja ab wann?
- Was sind die stärksten direkten und indirekten Effekte auf die Tätigkeiten Ihres Unternehmens in der Destination?
- Hat Ihr Unternehmen direkte Angriffe auf eigene Anlagen oder Gäste/Kunden erlitten?
- Wenn ja, wo waren diese Angriffe? Gab es auch unbetroffene Ziele?
- Was, denken Sie, waren die Gründe für die Angriffe auf Ihr Unternehmen oder Ihre Kooperations-Partner?
- War es schwieriger, nach dem Konflikt qualifiziertes Personal in die Region zu bringen als vorher?

### **Reaktionen Ihres Unternehmens auf den Konflikt**

- Hat Ihr Unternehmen auf den Ausbruch des Konfliktes anders reagiert, als oben besprochen? Wenn es Abweichungen gab, in welcher Hinsicht und warum?
- Hat Ihr Unternehmen das Krisengebiet verlassen (wann und warum?)
- Haben sich Ihre Strategien in dem konkreten Beispiel als effektiv für den Umgang mit der Krise erwiesen?
- Wurde nach dem Konflikt mehr an den Themen Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit in der Destination gearbeitet?
- Hat Ihr Unternehmen in Folge des Konfliktes sein Investitionsverhalten geändert?
- Wie hat sich das Image der Destination nach dem Konflikt im Vergleich zu den Vorjahren geändert?

(Falls noch nicht beantwortet:)

- Wurde das Marketing während und nach dem Konflikt geändert?
- Wenn Kataloge existierten, wurde die Region komplett gestrichen? Welche Ziele (innerhalb oder außerhalb der betroffenen Region) wurden als Ersatz angeboten?
- Wenn während des Konfliktes kein Marketing für die Destination gemacht wurde: was war der ausschlaggebende Punkt, die Region wieder zu vermarkten? Wurde dabei der Konflikt thematisiert?
- Gab es Reaktionen von Kunden während oder nach dem Konflikt über die Streichung der Destination und/ oder das veränderte Marketing?

### **Rolle Ihres Unternehmens im Konfliktmanagement**

- Ist/war Ihr Unternehmen daran interessiert, den Konflikt zu beeinflussen? Spielte Ihr Unternehmen eine spezielle Rolle vor, während oder nach dem Konflikt?
- Hat Ihr Unternehmen mit anderen Firmen/Branchen kooperiert, um den Einflussbereich auf die Konfliktpartner zu vergrößern?
- Waren diese Aktivitäten organisiert oder individuell motiviert?
- Wenn Ihr Unternehmen aktiv Friedensprozesse unterstützt hat, wie effektiv waren diese?
- Wenn Ihr Unternehmen nicht aktiv an der Friedensbildung beteiligt war, warum denken Sie war das der Fall?
- Denken Sie, es gab eine Option, in den Konflikt einzugreifen, bevor er ausbrach?
- Welche Aktivitäten wären möglich gewesen?

### **Fragen spezifisch zu Friedensabkommen**

- War Ihr Unternehmen in irgendeiner Form, direkt oder indirekt, in die Friedensverhandlungen involviert?
- Wie hat Ihr Unternehmen die Friedensverhandlungen empfunden?
- Hat Ihr Unternehmen mit anderen Unternehmen über den Friedensprozess kommuniziert? Gab es eine Zusammenarbeit?
- Gab es verschiedene Meinungen von Unternehmen, wie mit dem Konflikt/Friedensprozess umgegangen werden soll?
- Waren die Abschlüsse der Friedensverhandlungen förderlich oder entgegengesetzt zu den Ansprüchen Ihres Unternehmens?

### **Fragen über die Post-Konflikt-Phase**

- Was war die entscheidende Entwicklung, um Ihre Tätigkeiten in der Destination neu zu starten?
- War es schwierig, den Tourismus nach dem Konflikt wieder neu zu beleben? Was waren die Hauptherausforderungen?
- Hat Ihr Unternehmen mit neuen Investoren kooperiert, die nach dem Konflikt ins Land kamen?
- Worin sehen Sie das Potential der Destination, in Zukunft konfliktfrei und stabil zu sein?
- Wie kann die Tourismusindustrie dabei unterstützen, die Destination überzeugend als sicher zu vermarkten?
- Hat Ihr Unternehmen auf die Revitalisierung des Tourismussektors Einfluss genommen, z.B. in einer nationalen Tourismus-Entwicklungs-Strategie?
- Hat Ihr Unternehmen nach dem Konflikt entsprechend angepasste Vorgehensweisen und Richtlinien eingeführt? Wenn ja, warum und wie?

## Über die Autoren der Studie:

**Rina Alluri** holds a BA in Political Science from the University of British Columbia, Canada (2004) and an MA in Development Studies, from the Institute of Social Studies, the Netherlands (2006), where she conducted empirical thesis research with Hivos and the Treatment Action Campaign in South Africa. She worked previously as a Research Fellow with Fahamu: Networks for Social Justice, in Oxford, UK and Durban, South Africa (2004-2005) and as a Research Assistant with the Liu Institute for Global Issues, Canada (2003-2004). At swisspeace, she has worked on a HUSEC project on environmental conflicts and with FAST International for Rwanda, Madagascar and Mozambique. Currently she has just started to work on her Ph.D. thesis about the role of the private sector in peace promotion in Sri Lanka.

**Ulrike Joras** holds a M.A. in economic geography, international relations and economics from the University of Aachen. Before joining swisspeace in 2006, she worked at the United Nations Fund for International Partnerships (UNFIP) in New York as a programme officer responsible for the area of “Peace, Security and Human Rights” (2003-2006). In a previous position as a research fellow at the Center for Development Research (ZEF) in Bonn (1999-2003), She was among others involved in the drafting of the governmental “Action-Plan on Civil Conflict Prevention”. She also worked briefly as a research fellow at the Department of International Economic Cooperation at the University of Munich (1998-1999). Ulrike Joras has defended her doctoral thesis on the role of the business sector in the violent conflict and the peace process in Guatemala in July 2006 at the University of Aachen. Since December 2009 she works as Senior Programme Officer in the Peacebuilding Issues Programme at International Alert in London, UK.

**Martina Leicher**, Diplom-Geographin, studierte Geographie, Ethnologie und Städtebau an den Universitäten von Köln und Bonn. Seit 1992 ist sie als Hochschuldozentin an der EWS / Europäische Wirtschafts- und Sprachenakademie, der CBS / Cologne Business School und der ISM / International School of Management in Dortmund und Frankfurt im Bereich der Managementausbildung tätig. An der CBS hatte sie 8 Jahre lang die Leitung des Fachbereichs Tourismus inne. In diesem Zuge war sie auch an der Entwicklung des ersten Bachelor Studienganges in Deutschland beteiligt. Seit 2005 ist sie zudem geschäftsführende Gesellschafterin der COMPASS GmbH in Köln. Einer Ihrer Arbeitsschwerpunkte liegt dabei auch weiterhin auf der akademischen Aus- und Weiterbildung sowie der Beratung von Hochschulen. Im Bereich Freizeit und Tourismus verfügt sie über profunde nationale und internationale Erfahrung in den Bereichen Empirische Sozialforschung, Nachhaltige Entwicklung und Destinationsmanagement.

**Karsten Palme**, M.A. studierte Wirtschaftsgeographie und Internationale Wirtschaftsbeziehungen an der RWTH Aachen. Seit 1997 ist er in internationalen Beratungsprojekten zu den Themen Destinationsmanagement, Tourismusmarketing und Regionalentwicklung tätig. In seiner Funktion als geschäftsführender Gesellschafter der COMPASS GmbH in Köln und Privatdozent an der Cologne Business School, der ISM Dortmund und der FH Köln verbindet er Wissenschaft und Praxis im Bereich des Tourismusmanagement. Nebenbei ist Karsten Palme als Trainer und Coach für Veränderungs- und Innovationsprozesse tätig.

# **Tourismus, Frieden und Konflikt: Effekte, Strategien und das privatwirtschaftliche Engagement in Friedensförderung**

## **Zusammenfassung**

Seit dem Ende des Kalten Krieges ist das Interesse in Wissenschaft und Praxis an der Rolle privatwirtschaftlicher Akteure in Konfliktkontexten gewachsen. Während die Auseinandersetzung mit der spezifischen Rolle der Rohstoffindustrie in Konfliktentstehung vorerst im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stand, wurde in den letzten Jahren verstärkt auf fehlende Kenntnisse zur Rolle anderer Wirtschaftssektoren hingewiesen. Ebenso zeigt sich ein fehlendes Verständnis bezüglich:

- des (möglichen) Beitrags privatwirtschaftlicher Akteure in der Friedensförderung;
- bestehender Handlungszwänge des privaten Wirtschaftssektors in Konfliktkontexten und deren Möglichkeiten und Wahrnehmungen bezüglich eines privatwirtschaftlichen Engagements in der Friedensförderung.

Das Projekt „Tourism, Peace and Conflict: How far does Self-Interest Carry?“ formulierte darauf aufbauend zwei übergeordnete Themenbereiche:

- (1) Die Untersuchung der Rolle der Tourismusindustrie als friedensfördernder und konfliktverschärfender Akteur.
- (2) Die Analyse der motivierenden und hemmenden Faktoren für ein Engagement des Privatsektors in der Friedensförderung.

Ziel des Forschungsprojektes war es somit, einen Beitrag zu einem allgemein besseren Verständnis der Wirkung privatwirtschaftlicher Aktivitäten in Konfliktkontexten zu leisten. Des Weiteren sollte der häufig geäußerten Forderung nach einer stärkeren Integration des privaten Wirtschaftssektors in der Friedensförderung ein besseres Verständnis der hemmenden und fördernden Faktoren zu Grunde gelegt werden.

In drei empirischen Fallstudien - Kroatien, Ruanda und Sri Lanka – wurde durch qualitative Interviews die spezifische Rolle des Tourismussektors in Konfliktentstehung und Friedensförderung betrachtet. Der Tourismussektor ist nicht nur aufgrund seiner Bedeutung in der Weltwirtschaft von besonderem Interesse (ca. 10 Prozent des globalen BSP), sondern auch aufgrund der Tatsache, dass der Tourismus typischerweise besonders starke Einbußen als Folge gewaltsamer Konflikte zu verzeichnen hat und damit ein starkes Eigeninteresse an Friedensförderung vermutet werden kann.

Die Ergebnisse der Forschung bestätigen die ausgeprägte Verwundbarkeit des Tourismussektors im Hinblick auf gewaltsame Konflikte. In allen drei Untersuchungsländern führten kriegerische Auseinandersetzungen zu einem drastischen Einbruch des Sektors, in erster Linie in Bezug auf die Gästezahlen. In Kroatien und Sri Lanka fand Tourismus jedoch weiterhin statt - ungeachtet der jeweiligen Konflikte und sogar auf z.T. überraschend hohem Niveau. Dies ist im Wesentlichen auf die räumliche Distanz zwischen den wichtigsten touristischen Destinationen und den Hauptkonfliktgebieten sowie (vergleichsweise temporär) niedriger Konfliktintensität zurückzuführen. Für eine stabile Erholung des Tourismus (in Kroatien und Ruanda) war jedoch eine Befriedung der Gesamtregion, die über die touristischen Zentren hinausgeht, eine wichtige Voraussetzung. War diese gegeben, entwickelte sich der Tourismus in den Untersuchungsländern schnell und versprach damit einen wichtigen Beitrag zum wirtschaftlichen Wiederaufbauprozess.

In keinem der drei Untersuchungsländer konnten privatwirtschaftliche Tourismusakteure direkt mit der Entstehung gewaltsamer Konflikte in Verbindung gebracht werden. Jedoch trugen die signifikanten Einkommen aus dem Tourismus in Kroatien zu einem wirtschaftlichen Ungleichgewicht innerhalb Jugoslawiens bei, was eine der Ursachen für die kroatische Unabhängigkeitsbewegung darstellte. Darüber hinaus gibt es sowohl in der Literatur als auch in den empirischen Untersuchungen Hinweise auf vielfältige konfliktverschärfende Risikofaktoren des Tourismus, u.a. aufgrund von Landnutzungskonflikten oder Umweltzerstörung, die für Tourismusprojekte in konfliktanfälligen Regionen von besonderer Relevanz sind.

Ein direktes, aktives und intendiertes Engagement des Tourismussektors in der Friedensförderung fand nur im Falle von Sri Lanka statt, wo Vertreter des Tourismussektors sich u.a. an gesamt-privatwirtschaftlichen Initiativen (z.T. federführend) beteiligten. Initiativen, wie „Sri Lanka First“ (2001) hatten überwiegend zum Ziel, öffentlich für eine Beendigung des Konfliktes zwischen den Tamilen und den Singhalesen zu demonstrieren und Lobby-Arbeit zu leisten. In Kroatien und Ruanda spielte der Tourismus eine wichtige Rolle beim wirtschaftlichen Wiederaufbau und übernahm z.T. Pionierarbeit in Bezug auf die Zusammenarbeit mit ehemals verfeindeten Gruppen. Im Gegensatz zu Initiativen, wie „Sri Lanka First“ haben diese Aktivitäten jedoch nicht eine primär friedensfördernde Intention. Friedensförderung oder Wiederaufbau ist vielmehr ein unbeabsichtigtes „Nebenprodukt“ wirtschaftlicher Aktivitäten.

Das fast völlige Ausbleiben intendierten, friedensfördernden Engagements privatwirtschaftlicher Akteure (Ausnahme Sri Lanka) ist nicht durch ein fehlendes ökonomisches Eigeninteresse des Tourismussektors an Frieden zu erklären, da der Tourismus in allen drei Ländern durch die kriegerischen Auseinandersetzungen stark negativ beeinträchtigt war. Das ökonomische Eigeninteresse ist folglich eine zentrale, aber keine hinreichende Voraussetzung für ein privatwirtschaftliches Engagement in der Friedensförderung. Dagegen beeinflussten andere Faktoren - wie z.B. fehlende Kenntnisse zu den Möglichkeiten des privatwirtschaftlichen Engagements, politische Überzeugungen, mangelnde Organisation und ein fehlender politischer Einflussrahmen - die Bereitschaft zu einem privatwirtschaftlichen Engagement in Friedensförderung stark negativ.

Die Ergebnisse der Studie münden in Empfehlungen zur Stärkung eines privatwirtschaftlichen bzw. touristischen Engagements in der Friedensförderung. Handlungsbedarf besteht vor allem in den Bereichen der Forschung, des „awareness-raising“, der Tourismuspolitik sowie einer stärker differenzierten Auseinandersetzung mit Fragen eines privatwirtschaftlichen Beitrags zur Friedensförderung.

Rina Alluri

Ulrike Joras

Martina Leicher

Karsten Palme

Köln und Bern, Juli 2009

# **Tourism, Peace, and Conflict: How far Does Self-Interest Carry?**

## **Management Summary**

Since the end of the Cold War, the interest from both research as well as policy-making has grown regarding the role of the private business sector in contexts of violent conflicts. The original focus was mostly on the entanglement of extractive industries in the emergence or perpetuation of armed conflict. Yet, in recent years, it was increasingly more often pointed out to a lack of knowledge on the role of business sectors other than the extractive industries. Furthermore it has become clear that there is little understanding regarding:

- the (potential) contributions of private sector actors in peacebuilding;
- the realities of business actors in conflict contexts and their potentials, options and perceptions concerning corporate engagement in peacebuilding.

Based on this, the research project “Tourism, Peace and Conflict: How far does Self-Interest Carry?” formulated two main research questions:

- (1) What is the role of the tourism industry as a conflict-aggravating as well as a peace-promoting actor?
- (2) What are the main motivating as well as impeding factors for corporate engagement in peacebuilding?

The goal of the research was to therewith contribute to a better general understanding on the effects of private sector behaviour in conflict settings. In addition, it attempted to contribute to a better understanding on the motivating and impeding factors for businesses’ contributions to peace as a basis for the repeatedly made demand for a stronger engagement of corporate actors in peacebuilding.

In three empirical cases-studies – Croatia, Rwanda and Sri Lanka – qualitative interviews were realized in order to explore the specific role of the tourism sector in conflicts and peacebuilding. The tourism sector is not only significant because of its global economic role of specific relevance (ca. 10 percent of national GDP), but also since the tourism sector is particularly conflict-vulnerable. Hence, it can be presumed that the tourism industry has a specific interest in peace.

The results of the research confirm the vulnerability of the tourism sector with regard to violent conflicts. In all three cases, the conflicts resulted in a drastic decline in tourist arrival numbers. In Croatia and Sri Lanka, however, tourism took place despite the conflicts at surprisingly high levels. This is mostly due to the spatial distance between the main tourist destinations and the main fighting zones as well as the temporarily low intensity of the violent conflicts. For a sustainable recovery of the tourism sector (in Croatia and Rwanda), however, it required a stabilization in the wider geographic region. Once this requirement was satisfied, the tourism sector recovered relatively quickly and promised important contributions to post-conflict reconstruction.

In none of the three country-cases, was it possible to establish a direct link between the emergence of the violent conflicts and the tourism sector. However, in Croatia, the significant income generated in the tourism sector contributed to economic inequality within Yugoslavia as one of the causes for the Croatian secession-movement. Furthermore, in the academic literature as well as the empirical examples there were numerous additional indications for potential conflict-aggravating factors of the tourism sector (e.g. with regard to land, pollution).

A direct, active and intended engagement of the tourism sector in peacebuilding could only be observed in the case of Sri Lanka. In Sri Lanka, members of the tourism sector participated and in part assumed a leading role in initiatives such as “Sri Lanka First”. “Sri Lanka First” was established in 2001 as an organization with members from different sectors of the national economy, with the goal to realize lobbying activities and public awareness-raising regarding the negative consequences of the conflict and the advantages of a peaceful conflict settlement. In Croatia and Rwanda, the tourism sectors assumed important roles in the reconstruction of the countries, having in part a pioneering role in cooperating with former enemies. In contrast to initiatives such as “Sri Lanka First”, the actions in Croatia and Rwanda did not, however, have a primarily peace-promoting intention. Peace-promotion or reconstruction was much rather an unintentional “side-effect” of economic activities.

The nearly complete absence of intentional corporate engagement in peace promotion (with the exception of Sri Lanka after 2001) cannot be explained by a lack of economic self-interest in peace, since the economic costs of the conflicts were significant in all three cases. The economic self-interest is, hence, an important but not sufficient mobilizing factor for corporate engagement in peace. Factors, such as a lack of awareness regarding the options for business contributions to peacebuilding; political convictions; a lack of organizational capacity, and political space for engagement, negatively influenced the willingness and ability of tourism actors to assume an active role in peacebuilding.

In a concluding part, the study developed recommendations in order to strengthen corporate (respectively touristic) engagement in peace, particularly concerning more research, awareness-raising, tourism-policy as well as a more differentiating approach with regard to business contributions to peace.

Rina Alluri

Ulrike Joras

Martina Leicher

Karsten Palme

Köln und Bern, Juli 2009