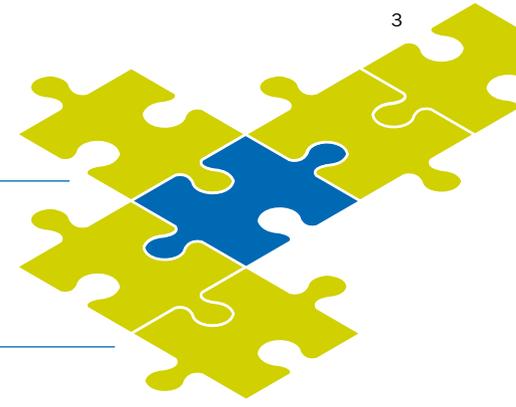

KOOPERATIONEN ZWISCHEN WIRTSCHAFT UND TOURISMUS

Leitfaden für die Entwicklung
innovativer Kooperationen zwischen
Tourismusorganisationen und
Wirtschaftsunternehmen





INHALT



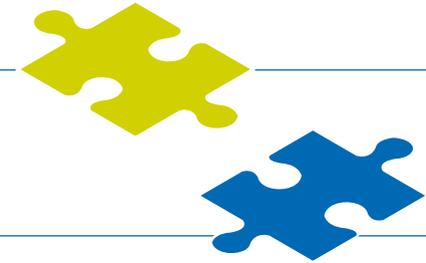
1. Einleitung	5	6. Die Umsetzung: Step by Step	35
2. Innovative Kooperationen: Chancen & Nutzen	7	6.1 Phase 1: Selbstanalyse	35
3. Mögliche Kooperations- themen und -felder	11	6.2 Phase 2: Partneranalyse	35
3.1 Gemeinsame Gestaltung neuer Angebote und Anziehungspunkte	11	6.3 Phase 3: Anbahnung und Ausgestaltung der Kooperation	37
3.2 Marketing & Profilschärfung	14	6.4 Phase 4: Laufende Betreuung	38
3.3 Standortentwicklung als regionale Aufgabe	17	6.5 Phase 5: Abschluss der Kooperation & Erfolgs- kontrolle	38
3.4 Interne Weiterentwicklung	21	7. Zusammenfassung/Ausblick	41
4. Das Donaubergland: Modellprojekt „Tourismus und Wirtschaft“	23	8. Anhang: Checklisten	43
4.1 Die Destination Donaubergland	23	8.1 Checkliste 1: Selbstanalyse	43
4.2 Wegepatenschaften	26	8.2 Checkliste 2: Partneranalyse	44
4.3 „Donauwellen- Mundharmonika“	28	8.3 Checkliste 3: Anbahnung und Ausgestaltung der Kooperation	45
4.4 Zukünftige Wirtschafts- kooperationen	28	8.4 Checkliste 4: Laufende Betreuung	46
5. Erfolgsfaktoren und Herausforderungen: Was zu beachten ist	31	8.5 Checkliste 5: Abschluss der Kooperation & Erfolgskontrolle	46
		Literaturverzeichnis	47
		Impressum	47



Eröffnung des Premiumweges DonauWelle Eichfelsen-Panorama in Irndorf im Jahr 2014 mit Dr. h.c. mult. Sybill Storz, Landrat Stefan Bär, den Standort-Bürgermeistern Armin Reitze (Leibertingen), Rudolf Fluck (Irndorf) und Raphael Osmakowski-Miller (Beuron) sowie Donaubergland-Geschäftsführer Walter Knittel

1.0

EINLEITUNG



Mit Baden-Württemberg verbindet man in Deutschland in der Regel große Automobilkonzerne und die Vorstellung eines insgesamt industriestarken Wirtschaftsstandorts. Doch mit dem Bodensee, dem Schwarzwald und der Schwäbischen Alb bietet „The Länd“ auch attraktive Tourismus- und Freizeitregionen, die sehr erfolgreiche Entwicklungen aufweisen und einen zentralen Wirtschaftsfaktor darstellen.

Verbindungen zwischen dem Industrie- und dem Tourismusstandort gibt es bisher nur selten – auf den ersten Blick mögen diese beiden Aspekte auch kaum zusammenpassen. Und doch wirbt die neue Landeskampagne mit „The Länd of Wald, Wiesen und Hightech-Riesen“ und bringt diese beiden Themen zusammen. Im Alltag bilden Markenerlebnisswelten namhafter Firmen wichtige Anziehungspunkte für Gäste und die Freizeit- und Lebensqualität der Region findet als weicher Standortfaktor immer häufiger Eingang in das Employer Branding großer Wirtschaftsunternehmen. Diese Potenziale auszuschöpfen, Synergien strategisch zu nutzen und neue Verbindungen aufzubauen, bietet sich gerade in einem Bundesland wie Baden-Württemberg an, das nicht nur für Tourismus und Industrie, sondern auch für seine Innovationskraft bekannt ist.

Als Einstieg in dieses Thema dient dieser Leitfaden. Er führt in die Möglichkeiten von Kooperationen zwischen Tourismusorganisationen und Wirtschaftsunternehmen ein, inspiriert durch Beispiele und gibt Checklisten als konkrete Hilfestellung an die Hand. Die Basis für den Leitfaden bildet ein mit Landesmitteln gefördertes Projekt im Donaubergland, das eben diese Kooperationsmöglichkeiten strategisch untersucht und daraus konkrete Ideen und Projekte abgeleitet hat.



2.0

INNOVATIVE KOOPERATIONEN: CHANCEN & NUTZEN



Tourismusorganisationen auf regionaler und lokaler Ebene stehen heute vor vielfältigen Herausforderungen: Einer angespannten Finanzlage stehen zum einen steigende Ansprüche und Erwartungen der Gäste gegenüber, was die Qualität, aber auch die Innovationskraft der Angebote vor Ort angeht, und zum anderen die zunehmende Notwendigkeit eines interessanten und möglichst einzigartigen lokalen oder regionalen Profils. Zusätzlich wächst in der Branche derzeit die Erkenntnis, dass dem Tourismus immer mehr die Aufgabe zukommt, auch als „Lebensraumentwickler“ zu agieren und sich damit um die ganzheitliche Entwicklung der Region als Lebensraum zu kümmern. Tourismusorganisationen sollen interdisziplinär vernetzt arbeiten und als zentrale Entwicklerinnen, Impulsgeberinnen und Koordinatorinnen im Lebensraum auftreten – die Ansprüche an die Organisationsstrukturen und Aufgaben steigen infolgedessen spürbar.

Kooperationen können für Tourismusorganisationen auf verschiedenen Ebenen ein Baustein sein, um diese Herausforderungen anzugehen. Zwar sind Kooperationen im Tourismus nichts Neues – im Gegenteil: Als Querschnittsbranche und im Hinblick auf die vielen einzelnen Leistungen, die eine Reise ausmachen, ist die Branche schon immer auf eine starke Zusammenarbeit mit anderen angewiesen, um den Gästen das erwünschte Urlaubserlebnis zu bieten. Im Fokus stehen dabei bisher jedoch vor allem vertikale und horizontale Kooperationen. Die Zusammenarbeit findet also meist mit anderen touristischen Leistungsträgern statt oder mit

Branchen und Betrieben, die sehr eng mit dem Tourismus verbunden sind.

Eher selten erfolgte bisher der Blick über den „touristischen Tellerrand“ hinaus und damit auf Betriebe und Branchen in der eigenen Destination, mit denen der Tourismus in der Regel nicht in Kontakt kommt. Dazu zählen z. B. Industriebranchen wie Automobil-, Maschinenbau-, Textil- oder Pharmaindustrie ebenso wie der Finanz-, IT- oder Versicherungssektor. Die Idee ist nun, mit diesen – zur Abgrenzung gegenüber touristischen Unternehmen nachfolgend als „Wirtschaftsunternehmen“ bezeichneten – Betrieben einzigartige, innovative Kooperationen einzugehen

und die Vernetzung in der Region zu stärken. Diverse Beispiele zeigen praktisch auf, dass solche Kooperationen hohe Potenziale und vielfältige Möglichkeiten für den Tourismus und die Unternehmen bieten – gerade auch in Baden-Württemberg als einem starken Industriestandort.

Beide Seiten können Nutzen aus diesen Kooperationen ziehen:

- Es können neue Produkte und Angebote entwickelt werden, die das bisherige Portfolio ergänzen und somit neues Interesse bei Gästen und Kunden wecken.
- Mit der zusätzlichen Nutzung der Kanäle der Partnerunternehmen können neue Zielgruppen und Absatzmärkte erschlossen werden.
- Gemeinsame Marketingmaßnahmen können eine höhere Reichweite und Sichtbarkeit erzielen.
- Der Umsatz kann gesteigert werden.
- Durch gemeinsame Aktionen können Kosten aufgeteilt und damit für die einzelnen Partnerinnen und Partner gesenkt werden.
- Besonders interessant für Tourismusorganisationen ist die gemeinsame Finanzierung von Projekten, die mit öffentlichen Mitteln nur schwer realisierbar sind, durch die

Finanzkraft privater Unternehmen jedoch umsetzbar sein können. Selbstverständlich müssen dem Partnerunternehmen hier im Gegenzug entsprechende Anreize oder Vorteile geboten werden.

Eine im Rahmen des Projekts durchgeführte Umfrage unter Tourismusorganisationen in Baden-Württemberg hat ergeben, dass sie bei Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen aktuell vor allem die finanziellen Vorteile sehen. Dies spiegelt sich auch darin, dass solche Kooperationen bisher meist im Bereich des Sponsorings umgesetzt werden. Überdies realisiert nur eine Minderheit der befragten Organisationen projektorientierte oder langfristige Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen und dabei handelt es sich vornehmlich um gemeinsame Werbeaktionen oder um die Vermarktung eines bestehenden touristischen Firmenangebots. Kooperationen gibt es vor allem mit Branchen, die dem Tourismus nahestehen, wie dem Einzelhandel oder der Kultur- und Kreativwirtschaft. Ein Ergebnis, das zeigt, dass das vorhandene Potenzial häufig nicht ausgeschöpft wird, obwohl der Nutzen der bestehenden Kooperationen von beiden Seiten als hoch eingeschätzt wird.

Für den Tourismus stehen neben dem finanziellen Nutzen vor allem die Themen Imagegewinn durch die Zusammenarbeit mit renommierten Wirtschaftsunternehmen, Synergie-

effekte durch Reichweitensteigerung sowie die gestiegene Wahrnehmung des Tourismus als weicher Standortfaktor im Vordergrund. Für die Wirtschaftsunternehmen sehen die befragten Touristikfachleute die Vorteile vor allem im Imagegewinn durch den verstärkten Bezug zur Region sowie im Employer Branding.

Eine mögliche Hürde auf dem Weg zu solchen Kooperationen kann die bei den avisierten Unternehmen noch fehlende Wahrnehmung des Tourismus



als essenzieller weicher Standort- und Imagefaktor sein. Hier gilt es, weitere Aufklärungsarbeit zu leisten. Allerdings wird die hohe Bedeutung eines attraktiven Arbeitsumfelds in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels von immer mehr Firmen erkannt.

Mögliche Ebenen von Kooperationen

Vertikale Kooperationen:

die Zusammenarbeit von Unternehmen aus einer ähnlichen Branche, aber auf verschiedenen Wertschöpfungsstufen. Beispiel Pauschalreisen: Hier bilden Reiseveranstalter, Transportunternehmen sowie Hotels und ggf. auch noch Erlebnisanbieter Kooperationen, um das Gesamtprodukt Reise zu schaffen.

Horizontale Kooperationen:

die Zusammenarbeit von Unternehmen auf derselben Wertschöpfungsstufe. Sie bieten dasselbe oder ein sehr ähnliches Produkt an, wodurch sie in direkter Konkurrenz stehen, aber durch Kooperation Synergieeffekte erzielen. Beispiel Hotelkooper-

ationen: Individuell geführte Hotels schließen sich zusammen, um Erfahrungen auszutauschen oder Aufgaben gemeinsam zu erfüllen (z. B. Marketing, Einkauf, Verkauf), wobei die wirtschaftliche Eigenständigkeit der Betriebe erhalten bleibt.

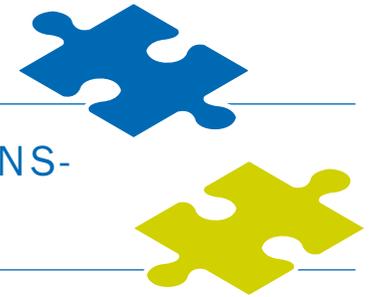
Laterale Kooperationen:

die Zusammenarbeit von branchenfremden Unternehmen, die nicht miteinander in (geschäftlicher) Verbindung oder in Konkurrenz stehen. Beispiel Kooperation zwischen DMO und einem Industriebetrieb: Ziel ist es, ein Firmenmuseum aufzubauen und zu vermarkten, das für Einheimische und Gäste gleichermaßen interessant ist.



3.0

MÖGLICHE KOOPERATIONSTHEMEN UND -FELDER



Der Kreativität sind bei Kooperationsprojekten keine Grenzen gesetzt. Vor allem hängen sie stark von den möglichen Partnerinnen und Partnern vor Ort und der jeweiligen thematischen Ausrichtung ab, aber auch von den Möglichkeiten der touristischen Organisation und deren Aufgaben. Dabei gilt es, auch die in der Landestourismuskonzeption Baden-Württemberg vorgenommene Aufgabenteilung zwischen der DMO-Ebene (regionale Ebene, Destinationsmanagement-Organisationen) und der teilregionalen/lokalen Ebene zu berücksichtigen. Nachfolgend sollen einige Beispiele und Kooperationsfelder als Inspiration vorgestellt werden.

3.1

Gemeinsame Gestaltung neuer Angebote und Anziehungspunkte

Ein mögliches Kooperationsfeld ist die Schaffung gemeinsamer Angebote, die sowohl für die Kundinnen und Kunden des Wirtschaftsunternehmens als auch für die Gäste der Destination interessant sind. Hier sind die großen und bekannten Player einer Destination häufig bereits aktiv. So werden über Museen, Markenerlebnisswelten, Werksführungen oder Factory-Outlets Anziehungspunkte geschaffen, die für Gäste von Interesse sind und gleichzeitig den Umsatz und den Bekanntheitsgrad des jeweiligen Unternehmens steigern. Bekannt sind in Baden-Württemberg vor allem die Museen der großen Autobauer Merce-

des-Benz und Porsche in Stuttgart oder die Outletcity Metzingen. Alle drei prägen die jeweilige Destination stark. Doch auch in kleinerem Maßstab und mit kleineren Firmen sind Kooperationen denkbar, z. B. in Form von einzigartigen Souvenirs, die von ansässigen Firmen produziert und über die Kanäle der Tourismusorganisationen vertrieben werden. Solche Kooperationen sind vor allem für die lokale Ebene interessant, da die daraus entstehenden Produkte hauptsächlich vor Ort angeboten werden.

Für Wirtschaftsunternehmen können Kooperationen mit dem Tourismus beispielsweise dann interessant sein, wenn ihnen dadurch der Zugang zu einer großen Gruppe von Testpersonen erschlossen wird. So können sie ihre Produkte oder Technologien in der Praxis erproben oder Daten zum Nutzerverhalten

Ein Hightech-Turm für die Stadt der Türme

*Kooperationspartnerinnen:
Stadt Rottweil und
TK Elevator Testturm*

In Rottweil wurde, passend zur Positionierung als „Stadt der Türme“, 2017 der Testturm der TK Elevator (ehemals thyssenkrupp Elevator) eröffnet. In erster Linie dient er zur Erprobung neuer Aufzugstechnologien. Gleichzeitig wurde damit aber auch ein zur Stadt passender und architektonisch beeindruckender Besuchermagnet geschaffen, der die höchste Aussichtsplattform Deutschlands (232 m) mit 360°-Panoramablick bietet.

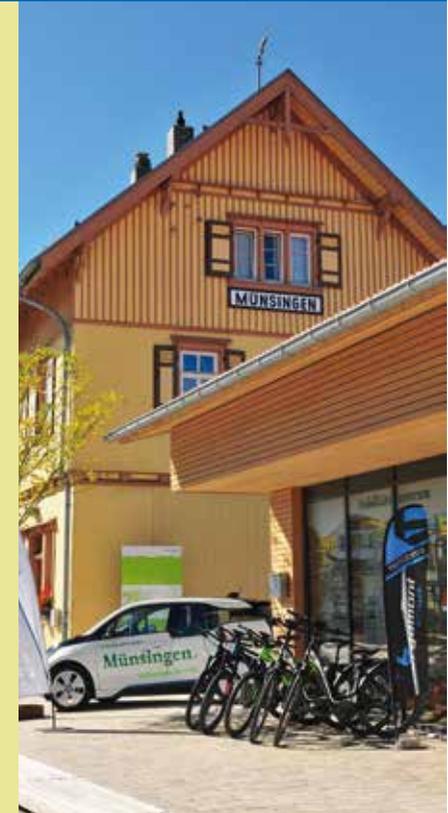
Die Stadt Rottweil nutzt den Turm für die touristische Vermarktung der Stadt und kooperiert im Bereich der touristischen Führungen mit den Betreibern des Testturms. Der Testturm trägt damit zur touristischen Attraktivität Rottweils und zur Wahrnehmung der Stadt als zukunftsorientiertem Wirtschaftsstandort bei.



Prämiertes E-Bike-Konzept

*Kooperationspartnerinnen und -partner:
Stadt Münsingen, Bosch eBike Systems
und Rad+Sport Schwald*

Im Mobilitätszentrum Münsingen, dem ehemaligen Bahnhofskiosk der Stadt, können rund 30 E-Bikes ausgeliehen werden – mit Blick auf den aktuellen Trend der E-Mobilität nichts Besonderes. Der Clou: Durch eine Kooperation mit Bosch eBike Systems sind die Bikes mit Nyon-Bordcomputern, also Navigationsgeräten, ausgestattet. Auf ihnen sind 14 Touren mit insgesamt ca. 850 km Radwegen im Biosphärengebiet Schwäbische Alb und darüber hinaus vorinstalliert. Außerdem stellt Bosch die Akkus für die E-Bikes zur Verfügung. Durch diese Zusammenarbeit zwischen der Stadt Münsingen, Bosch sowie der Firma Rad+Sport Schwald, die das Mobilitätszentrum als Pächterin betreibt, konnte sich Münsingen als E-Bike-Destination auf der Schwäbischen Alb profilieren. Durch das Feedback der Kundinnen und Kunden zum Bordcomputer sowie die Auswertung verschiedener Daten zum Akku konnte Bosch seine Systeme weiterentwickeln und sich gleichzeitig bei einer potenziellen Kundengruppe positionieren. Auch in weiteren Marketingmaßnahmen wurde die Kooperation von beiden Seiten genutzt: So präsentierten sich Münsingen und Bosch beispielsweise 2018 mit einem



gemeinsamen Stand und einem Testparcours für ABS-Testfahrten auf dem MesseHerbst in Stuttgart.

Die Kooperation der Stadt und des Unternehmens gewann schon mehrere Preise, darunter den Focus E-Bike Design & Innovation Award, den TMBW Outdoor-Award und den Design & Innovation Award.

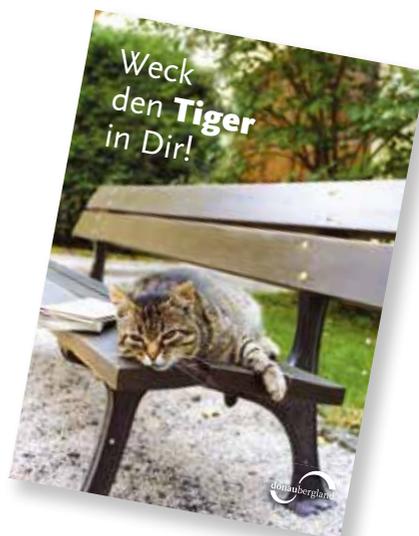
erheben, während den Gästen wiederum außergewöhnliche oder vergünstigte Erlebnisse geboten werden und sie Neues ausprobieren können.

3.2 Marketing & Profilschärfung

Gemeinsame Marketingaktionen von Destinationen und Wirtschaftsunternehmen steigern die Bekanntheit beider Seiten und erschließen neue Absatzwege. Die Möglichkeiten sind vielfältig: Das beginnt bei kleinen, einmaligen Aktionen wie gemeinsamen Werbe- oder Rabattaktionen: Diese können von beiden Seiten umgesetzt werden: Entweder werden die Kundinnen und Kunden des Wirtschaftsunternehmens über Werbemaßnahmen auf die Destination aufmerksam gemacht (bei Produkten z. B. durch Beilegen von Werbematerialien bei einem Einkauf) oder die Gäste der Destination werden auf die Produkte des Wirtschaftsunternehmens hingewiesen, z. B. in Kombination mit Vergünstigungen.

Strategisch langfristige Kooperationen – meist mit starken, im B2C-Bereich agierenden Wirtschaftsunternehmen – können sogar zur Profilierung einer gesamten Destination beitragen. Ein oder mehrere Produkte des Unternehmens werden in der touristischen Außenkommunikation und der Destinationsmarke verwendet, um eine eindeutige Verbindung zwischen Produkt und Destination herzustellen. Hierfür eignen sich vor allem

positiv wahrgenommene und für eine breite Masse interessante Produkte. Um die Positionierung herum können weitere Produkte und Angebote wie Merchandising-Artikel, Events oder Führungen aufgebaut werden. Je nach Größe und Bekanntheit des Partnerunternehmens sollte die Umsetzungsebene der Kooperation (regional oder lokal) passend gewählt werden. Beim Eingehen einer solchen Kooperation sollten sich Partnerinnen und Partner jedoch der Langfristigkeit und Verbindlichkeit bewusst sein, ebenso wie der Risiken, dass negative Entwicklungen auf einer Seite auf die andere zurückfallen können. Neben einzelnen Unternehmen eignen sich auch prägende Branchen oder Wirtschaftskluster für eine touristische Positionierung, also eine Kooperation mit mehreren Partnerunternehmen.



AlbCard goes Eiszeitquell

*Kooperationspartnerinnen:
Schwäbische Alb Tourismus
und Romina Mineralbrunnen
GmbH*

Im Sommer und Herbst 2021 wurden Erlebnistipps, die mit der AlbCard kostenfrei erlebbar sind, auf Etiketten von rund 2 Millionen Glasflaschen der Marke EiszeitQuell beworben. Verkauft wurden diese Flaschen in Baden-Württemberg, Bayern und Rheinland-Pfalz. Initiatorin der Kooperation war die Romina Mineralbrunnen GmbH. Das verbindende Element der Kooperation: die letzte Eiszeit. Sie schuf die heutige Mineralwasserquelle, prägt bis heute die Geologie der Schwäbischen Alb und ist die Grundlage verschiedener Attraktionen, die mit der AlbCard besucht werden können, wie Museen, Thermalbäder oder Höhlen. Entsprechend können beide Partner vom Imagetransfer dieser Kooperation profitieren. Für die Zukunft sind weitere gemeinsame Aktionen angedacht.



Ravensburg – Stadt der Spiele

Kooperationspartnerinnen und -partner: Stadt Ravensburg, Ravensburger AG und Wirtschaftsforum

Seit 20 Jahren arbeitet die Stadt Ravensburg eng mit dem Spielehersteller Ravensburger zusammen – eine Kooperation, die die städtische Positionierung als „Stadt der Spiele“ bedeutend geprägt hat. Um diese erlebbar und sichtbar zu machen, werden verschiedene Teilprojekte gemeinsam umgesetzt – darunter die „Ravensburger Spielekiste“ mit vom Spielehersteller gesponserten aktuellen Ravensburger-Spielen, bei denen sich Gäste in Gastronomie- und Übernachtungsbetrieben während des Besuchs bedienen dürfen, oder 6 blaue XXL-Spielkegel als Fotopoints in der Altstadt, die App „Ravensburger GO“

oder die Veranstaltung „Ravensburg spielt“. Auch bei der Neugestaltung der Tourist-Information wurde das Thema „Spiele“ durch die Installation verschiedener Spieltische und -elemente aufgegriffen. Eine Arbeitsgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern von Ravensburger, der Stadt sowie dem Wirtschaftsforum als lokalem Handelsverein steuert die Kooperation, es gibt ein jährliches Treffen zwischen dem Oberbürgermeister und dem Vorstandsvorsitzenden von Ravensburger sowie anlassbezogene Abstimmungen zwischen der Öffentlichkeitsarbeit der Firma und der Tourist-Information der Stadt. Durch diese Kooperation konnten alle Beteiligten Mehrwerte hinsichtlich Image, Bekanntheit und Umsatz erzielen, weshalb eine langfristige Fortführung geplant ist.



3.3 Standortentwicklung als regionale Aufgabe

Seit einigen Jahren kommt dem Thema „Lebensraummanagement“ in der Arbeit der Tourismusorganisationen eine steigende Bedeutung zu, wobei vermehrt auch die Lebens- und Freizeitqualität der Bewohnerinnen und Bewohner berücksichtigt wird. Diese Aufwertung des gesamten Standorts ist ein relevantes Thema für Wirtschaftsunternehmen, gerade mit Blick auf den Fachkräftemangel. Zentraler Faktor für die Fachkräftegewinnung und -bindung ist – neben den Arbeitsbedingungen – eine Umgebung mit hoher Lebensqualität, wozu der Tourismus und seine Angebote beitragen können. Auf der Basis dieses gemeinsamen Interesses bieten sich Kooperationen zwischen Tourismusorganisationen und Wirtschaftsunternehmen an mit dem Ziel, positive Entwicklungen der Region zu initiieren und zu fördern. Gemeinsame Interessensbereiche können dabei vor allem in den folgenden Punkten gesehen werden:

■ Bündelung von Standortwerbung

Aktuell problematisch für viele Branchen ist die Gewinnung von Arbeitskräften. Hier können Tourismus und Wirtschaftsunternehmen in Fachkräftekampagnen gemeinsam auftreten. Das schafft höhere Reichweiten und eine größere Sichtbarkeit. Eine gemeinsame

Standortwerbung macht nicht nur die Arbeitgeber bekannt (wovon auch touristische Leistungsträger profitieren können), sondern lenkt die Aufmerksamkeit auch auf die Destination und ihren Freizeitwert. Hier gibt es Vorreiterprojekte wie standortspezifische Jobseiten, gemeinsame Imagebroschüren oder Qualitätsinitiativen. Materialien und Informationen der DMO können genutzt werden, um Bewerberinnen und Bewerber auf die Vorteile einer Region aufmerksam zu machen. Aufgrund der Reichweite und der notwendigen Ressourcen werden diese Aufgaben meistens von der DMO-Ebene übernommen.

■ Ausbau der Freizeitinfrastruktur

Die lokalen Tourismusorganisationen betreuen häufig Wander- und Radwegenetze und betreiben Einrichtungen wie Museen oder Bäder teilweise selbst. Ergänzt um Einzelhandel, Gastronomiebetriebe und weitere Freizeiteinrichtungen, bieten diese Infrastrukturen die Basis für eine hohe Lebensqualität. Durch Kooperationen können sie zielgruppengerecht weiterentwickelt werden. Davon profitieren Einwohnerinnen und Einwohner, vorhandene und künftige Beschäftigte und Gäste. Denkbar sind gemeinsame Investitionen in diese Infrastrukturen, da Wirtschaftsunternehmen häufig leichterem und unbürokratischeren Zugang zu großen Budgets

haben als Tourismusorganisationen, die von öffentlichen Geldern und Fördermitteln abhängig sind. Im Idealfall können so neue, für beide Seiten interessante Infrastrukturen entstehen.

■ Attraktive Freizeitangebote

Ergänzt werden derartige Infrastrukturen durch eine Vielzahl verschiedener Angebote wie Führungen, Veranstaltungen, Leihmöglichkeiten von Sportgeräten und Ähnliches. Diese Angebote beinhalten die Möglichkeit für eine abwechslungsreiche Freizeitgestaltung der Bevölkerung einerseits und große Potenziale für Aktivitäten zur Mitarbeiterbindung oder für Kundenveranstaltungen andererseits. Die lokale Tourismusorganisation kann hier ihr Know-how nutzen und die Unternehmen bei der Organisation entsprechender Events in der Region unterstützen. Mitarbeitenden von Partnerunternehmen können beispielsweise Vergünstigungen bei touristischen Anbietern eingeräumt werden. In beiden Fällen profitiert die Tourismuswirtschaft durch eine höhere Wertschöpfung, während die Wirtschaftsunternehmen ihren Mitarbeitenden sowie Partnerinnen und Partnern attraktive Angebote unterbreiten können.

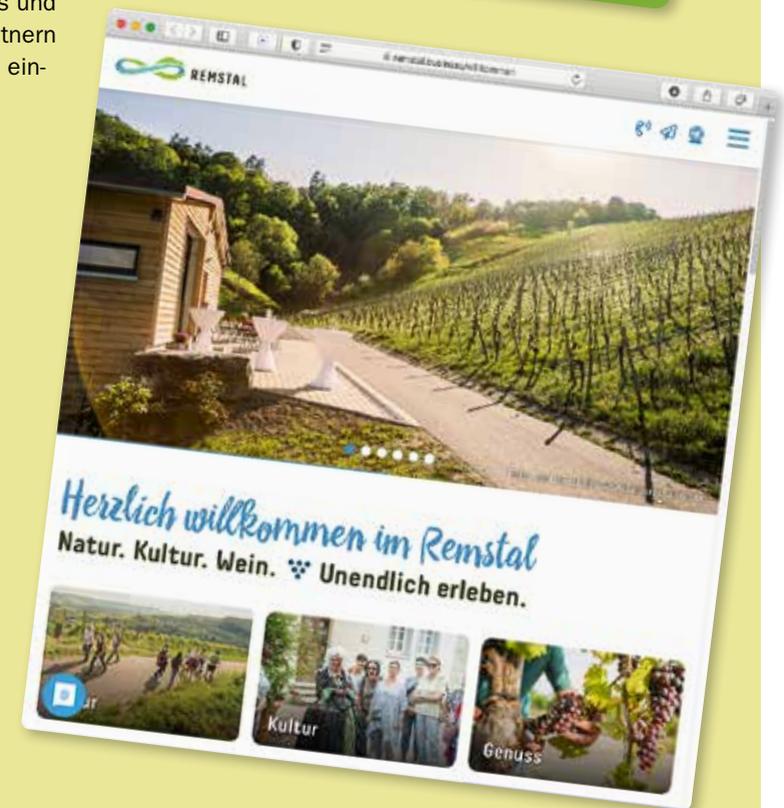
Wirtschaftskooperationen als Teil der Tourismusstrategie

*Kooperationspartnerinnen und -partner:
Remstal Tourismus e. V. und
diverse regionale Unternehmen*

Das Thema „Wirtschaftspartner“ ist in der Tourismusstrategie des Remstals eines von vier thematischen Handlungsfeldern, auf das sich die DMO bis 2030 fokussieren möchte. Hierfür wurde 2020 mit Fördermitteln des Verbands Region Stuttgart eine 50%-Stelle für vier Jahre geschaffen, die sich dieses Themas federführend annimmt und Netzwerke sowie Kooperationen mit den Unternehmen der wirtschaftsstarken Region aufbaut.

Im Fokus stehen diverse Serviceangebote für Firmen, die diese für ihre Mitarbeitenden und Geschäftspartner nutzen können und die gleichzeitig die touristischen Betriebe vor Ort unterstützen, wie z. B. Tagungsservices, Geschenkkörbe mit regionalen Produkten oder durch JOBCARD. Als erstes Projekt wurde die Website remstal.business erstellt: Sie bietet Firmen einen Überblick über Tagungsmöglichkeiten, Firmenevents, Incentives und After-Work-Veranstaltungen. Im November 2022 ermittelte eine Umfrage unter potenziellen Kooperationspartnerinnen und -partnern die weiteren Bedarfe aufseiten der Wirt-

schaftsunternehmen. Darauf aufbauend wurde die Remstal JOBCARD entwickelt, auf die der steuerfreie Sachbezug aufgebucht werden kann. Mitarbeitende teilnehmender Unternehmen können die Card dann bei über 100 Akzeptanzstellen wie Weingütern, Restaurants und Erlebnispartnern im Remstal einlösen.



Von der klassischen DMO zur Lebensraum-Management-Organisation

*Kooperationspartnerinnen:
Allgäu GmbH und diverse regionale
Unternehmen*

Mit der Fusion der Allgäu Marketing GmbH und der Allgäu Initiative GbR 2011 zur Allgäu GmbH wurden die Entwicklung und die Vermarktung des

Tourismus- und Wirtschaftsstandorts sowie der Marke Allgäu unter einem Dach gebündelt. Die Aufgabenschwerpunkte liegen in den drei Bereichen Tourismusmanagement, Standortmanagement (Regional- & Konversionsmanagement) sowie Markenmanagement allgemein. Die Marke „Allgäu“

steht als Siegel für Nachhaltigkeit und Qualität, ihr positives Image soll auf die Unternehmen und Produkte des Allgäus übertragen werden. Die Bandbreite reicht vom Outdoor-Anbieter über über die Bäckerei von nebenan bis zur Bank. Ob großes internationales Unternehmen oder kleiner Ein-Mensch-Betrieb, jeder kann Markenpartnerin oder -partner werden, wenn sie oder er aus dem Allgäu kommt und nachhaltig handelt und wirtschaftet. Aktuell gibt es über 650 Markenpartnerinnen und -partner, die die Marke Allgäu tragen und nutzen. Im Rahmen der Destinationsstrategie werden die fünf Leitprodukte Gesundheit, Winter, Wandern, Rad und Städte/Kultur gemeinsam mit Orten und Betrieben entwickelt und vermarktet. Bei der Standortentwicklung geht es vor allem um Gewerbeflächen und Wohnraum, die Unterstützung regionaler Branchen, Resilienz, Fachkräfte und Unternehmensgründung. Zielgruppen der Allgäu GmbH sind die Leitbetriebe und Unternehmen der Region, Mitarbeitende und Gründerinnen und Gründer, Qualifizierungs-, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, externe Investorinnen und Investoren sowie Städte, Landkreise, Bürgerinnen und Bürger der Region.



3.4 Interne Weiterentwicklung

Neben einem Mehrwert für Gäste, Kundinnen und Kunden können auch interne Strukturen von Kooperationen zwischen Tourismusorganisationen und Wirtschaftsunternehmen profitieren. Unterschiedlich ausgerichtete Unternehmen verfügen über unterschiedliche Strukturen und Arbeitsabläufe. Beispielsweise haben Großunternehmen oft einen deutlichen Vorsprung bei der Integration von Technologien und der Digitalisierung von Arbeitsabläufen und der Zusammenarbeit. Das kann dem Tourismus zugutekommen. Tourismusunternehmen hingegen sind Fachleute im Umgang mit den Kundinnen und Kunden in puncto Servicequalität und emotionaler Vermittlung von Produkten. Daraus wiederum können viele Wirtschaftsunternehmen einen Nutzen ziehen, vor allem solche, bei denen der Fokus auf physischen Produkten statt Dienstleistungen liegt, weshalb hier der Kontakt mit den Endkundinnen und -kunden nicht zum Tagesgeschäft gehört.

Der Transfer von Know-how kann also beiden Seiten bei der Optimierung ihrer Strukturen helfen. Jedoch sind hierfür ein großes Vertrauen sowie hohes Interesse und Zeit notwendig, weshalb ein solches Vorhaben z. B. als Erweiterung einer bestehenden Kooperation angegangen werden kann.



4.0

DAS DONAUBERGLAND: MODELLPROJEKT „TOURISMUS UND WIRTSCHAFT“



Das Donaubergland gilt mit seinem Wegepatenschaften-Projekt als Vorreiterin im Bereich der Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen. Um das Thema weiter auszubauen und weitere Potenziale zu erschließen, wurde das Thema im Rahmen eines mit Landesmitteln geförderten Modellprojekts in den Jahren 2020 bis 2023 im Donaubergland eingehend untersucht. In intensiven Gesprächen und Beteiligungsveranstaltungen wurde evaluiert, welche weiteren Kooperationen sich die Akteurinnen und Akteure wünschen, welche Themen dabei verfolgt werden sollen und wie eine gemeinsame Finanzierung gestaltet werden kann.

4.1

Destination Donaubergland

Das Donaubergland ist eine Tourismusregion auf der Schwäbischen Alb, mitten im Naturpark Obere Donau, und umfasst mit 41 Städten und Gemeinden den Landkreis Tuttlingen sowie westliche Teile des Landkreises Sigmaringen. Bis zum Pandemiejahr 2020 verzeichnete der Tourismus dort einen stetigen Aufwärtstrend. So stieg die Zahl der Ankünfte wie auch die der Übernachtungen zwischen 2012 und 2019 um gut 50 %.

Der Tourismus konzentriert sich bisher geografisch vor allem auf das Donautal. Im Fokus der Gäste stehen Outdoor-Aktivitäten wie Wandern auf

den Qualitäts- und Premiumwanderwegen sowie Radfahren, vor allem auf dem Donau-Radweg und weiteren Radrundwegen. Daneben bietet die Region diverse Aussichtspunkte („Region der 10 Tausender“), Naturphänomene wie die Donauversickerung, Museen (z. B. Campus Galli, Freilichtmuseum Neuhausen ob Eck, Deutsches Harmonikamuseum) und kulturelle Anziehungspunkte, v. a. in größeren Städten wie Tuttlingen, Trossingen und Meßkirch, und das Benediktinerkloster Beuron.

Touristisch vermarktet wird die Region – mit Kreativität und oft einem Augenzwinkern – seit Herbst 2004 durch die Donaubergland Marketing und Tourismus GmbH Tuttlingen.

DER TOURISMUS IM DONAUBERGLAND IN ZAHLEN IM JAHR 2019

Als traditioneller Industriestandort ist die Region auch für ihre Unternehmen bekannt, vor allem aus den Branchen-Clustern Medizintechnik, Maschinenbau sowie Zerspanungstechnik. Sie dominieren die Wirtschaftsstruktur seit Jahrzehnten. Die Donauebergland Marketing und Tourismus GmbH machte sich diese starke Industrie zunutze und initiierte in den letzten Jahren diverse Kooperationsprojekte mit lokalen Firmen.



190.564 Ankünfte

Steigerung um 50% seit 2012



437.003 Übernachtungen

Steigerung um 49% seit 2012



2,3 Tage

Aufenthaltsdauer Ø



4,8 Mio. Tagesreisen

im Jahr 2016*



150,3 Mio. € Bruttoumsatz

im Jahr 2016*

* Quelle: dwif Wirtschaftsfaktor



Ausgezeichnete Region

13x Bett+Bike Betriebe

3x Wanderbares Deutschland

9x Best of Wandern

5x Schmecken den Süden

11x AlbCard

6x Premium-wanderwege

3x Qualitätswanderwege
Wanderbares Deutschland

1x Leading Quality Trail – Best of Europe

3x Landesradfernwege

4.2 Wegepatenschaften

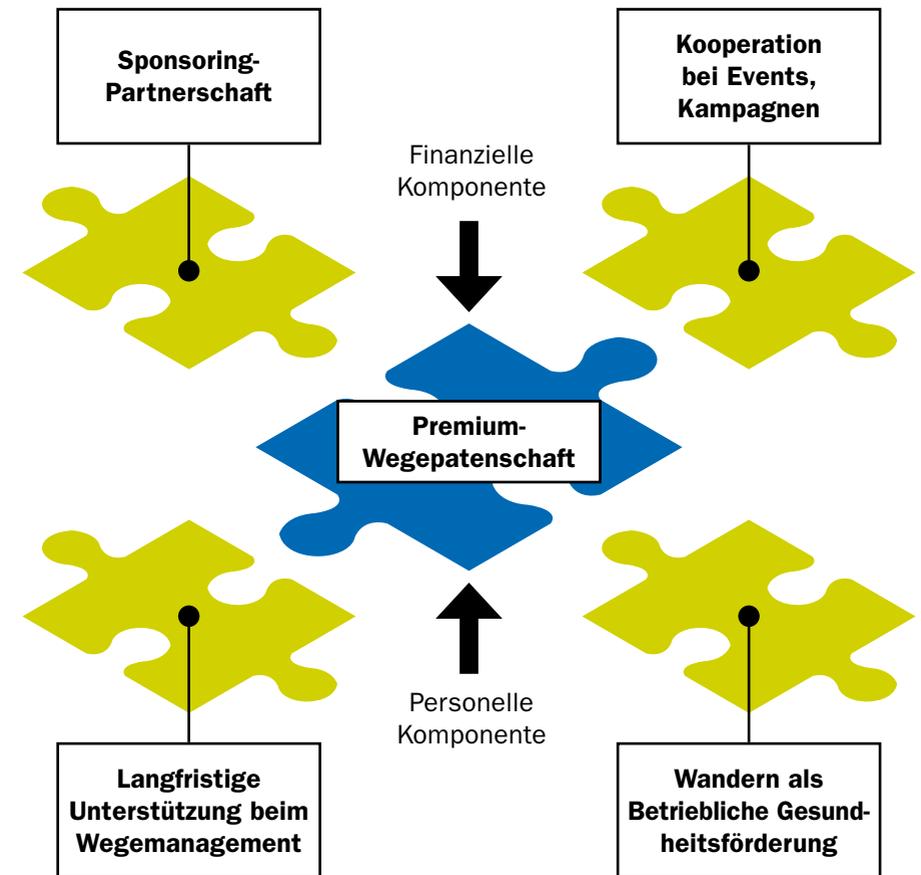
Besondere Aufmerksamkeit erregte das Projekt „Wegepatenschaften“, das unter anderem für den Deutschen Tourismuspreis 2015 nominiert und 2018 mit dem „Löwenmensch-Award“ des Schwäbischen Alb Tourismus ausgezeichnet wurde. Dabei kooperiert die Donauegland Marketing und Tourismus GmbH mit sieben Firmen aus verschiedenen Branchen, z. B. Medizintechnik, Metallverarbeitung, Automobilzulieferern und Banken, bei der Qualitätssicherung der Premiumwanderwege „DonauWellen“. Jedes Unternehmen übernimmt die Patenschaft für jeweils einen Weg. Zu „Wegescouts“ ausgebildete Mitarbeitende einzelner Firmen prüfen den Weg regelmäßig und übernehmen kleine Instandhaltungsarbeiten wie z. B. das Freischneiden von Wegen etc. Dadurch tragen die Firmen aktiv zum Erhalt der Freizeitinfrastruktur bei und

entlasten die öffentlichen oder ehrenamtlichen Stellen, die diese Arbeiten sonst verrichten.

Außerdem unterstützen die Firmen das Donauegland durch Sponsoring sowie bei verschiedenen Aktionen und Events. Im Gegenzug dazu bietet die Donauegland GmbH diverse Angebote für die Mitarbeitenden an, z. B. Wanderungen, die im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements wahrgenommen werden können und einen Beitrag zur Gesundheit und zur Lebensqualität der Mitarbeitenden leisten. Beide Seiten erzielen durch diese Art der Zusammenarbeit eine Imagesteigerung – die eine Seite als attraktive Freizeitregion, die andere als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber mit außergewöhnlichen Zusatzleistungen. Durch die positive Wahrnehmung – sowohl nach innen wie nach außen – haben bereits andere Unternehmen Interesse an einer derartigen Zusammenarbeit bekundet.



DONAUWELLEN-WEGEPATENSCHAFTEN – EIN VARIABLES KOOPERATIONSMODELL FÜR FIRMEN





4.3

„Donauwellen-Mundharmonika“

Eine weitere Kooperation besteht zwischen der Donauebergland Marketing und Tourismus GmbH und der HOHNER Musikinstrumente GmbH, Weltmarktführer für Akkordeons und Mundharmonikas mit einer mehr als 150-jährigen Tradition in der Region. Gemeinsam wurde eine „DonauWellen-Mundharmonika“ als Sonderedition im Design des Donaueberglands aufgelegt, das dem beliebten Modell aus der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts neues Leben einhaucht. Die Donauebergland Marketing und Tourismus GmbH, das Deutsche Harmonikamuseum sowie ein Geschäft für Musikinstrumente vertreiben das einzigartige Produkt mit regionalem und historischem Bezug. Über 2.500 verkaufte Exemplare innerhalb von drei Jahren belegen den Erfolg der Aktion.

4.4

Zukünftige Wirtschaftskooperationen

Aufgrund des bisherigen Erfolgs sollen derartige Wirtschaftskooperationen im Donauebergland forciert werden. Dafür wurde 2020 das Modellprojekt „Tourismus und Wirtschaft“ initiiert. Es soll die zukünftige Ausrichtung des Tourismus im Donauebergland schärfen und die Verbindungen zu den Wirtschaftsunternehmen berücksichtigen und verstetigen. Für die Erstellung der Konzeption wurden zwischen Januar und November 2021 drei Kreativworkshops mit Stakeholdern aus Tourismus, Kultur, Politik, Verwaltung und Naturschutz veranstaltet, zwei Online-Umfragen unter Touristikerinnen und Touristiker sowie Wirtschaftsunternehmen durchgeführt, neun Expertengespräche mit Verantwortlichen aus Tourismus und Politik sowie neun Gespräche mit Vertreterinnen und Vertretern lokaler Wirtschaftsunternehmen geführt.

Das Interesse der Wirtschaftsunternehmen an weiteren Kooperationen ist sehr hoch, auch ein finanzielles Engagement der Betriebe ist realistisch. Ausschlaggebend für diese Motivation sind die regionale Verbundenheit der oft traditionsreichen Betriebe und das Interesse an der Verbesserung der Freizeit- und Lebensqualität der Region als wichtiger Faktor im Recruiting und in der Personalbindung.

Analog dazu interessieren sich die Betriebe für Kooperationen zur Stärkung von Freizeitinfrastruktur und -angeboten, wobei dieses Interesse teils lokal bzw. auf den Unternehmensstandort begrenzt ist. Im Anbieten firmenbezogener Tourismusangebote (z. B. Werksführungen, Werksverkauf oder Firmenmuseum) wird hingegen bisher kaum Potenzial gesehen. Jedoch können sich einzelne Unternehmen ein Engagement als Investor in größere Infrastrukturprojekte durchaus vorstellen.

Als strategisches Ergebnis des Projekts wird festgehalten: Das Donauebergland konzentriert sich in der Tourismusarbeit weiter auf die Themen Naturerlebnisse und Outdoor-Aktivitäten, wobei Radfahren und Wandern im Fokus stehen, flankiert von den Themen Naturphänomene, Kulturhighlights und Regionalität.

Für die weitere Gestaltung von Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen wurden Leitlinien festgelegt, um diese zukünftig strukturiert und nutzenstiftend zu gestalten.

Die zukünftigen Kooperationen sollen ...

... vor allem mit innovativen und aktiven mittelständischen und großen Betrieben eingegangen werden, bevorzugt solchen, die sich bereits regional engagieren.

- ... durch schriftliche Vereinbarungen der Rechte, Pflichten und Zuständigkeiten fixiert werden.
- ... möglichst skalierbar und mit mehreren Partnerbetrieben gleichzeitig umsetzbar sein, um ein regionales Netzwerk zu schaffen.
- ... einen Beitrag zur Steigerung der Attraktivität des Donaueberglands als Standort für Tourismus und Industrie leisten.
- ... für das gesamte Gebiet des Donaueberglands von Interesse und profitabel sein.
- ... inhaltlich mit den Themen und der Positionierung des Donaueberglands kompatibel sein und diese stärken.
- ... sowohl für die Wirtschaftsunternehmen wie auch den Tourismus in der Region Nutzen stiften.

Konkret wurden fünf Kooperationsprojekte ausgewählt, die im Donauebergland realisiert werden sollen:

- Als Basisprojekt soll eine „**Interessengemeinschaft Freizeitqualität**“ gegründet werden, die den Standort im Freizeit- und Tourismusbereich attraktiver gestalten soll. Dort ist die Ansiedelung einer eigenen Stelle geplant, die sich um die Infrastrukturentwicklung sowie die Betreuung

der Kooperationen kümmert, und gemeinsam finanziert wird. Außerdem können im Gremium gemeinsam Entscheidungen für Investitionen in Freizeit- und Tourismusinfrastruktur getroffen werden. Als Gegenleistung des Tourismus wird vor allem an Marketingaktivitäten mit den beteiligten Unternehmen im regionalen Umfeld gedacht (Freizeitmarketing).

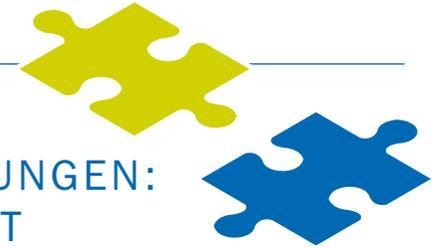
- Das Erfolgsmodell der **Wegepatenschaften** soll ausgebaut werden. Dafür werden in der ersten Stufe Wegepatenschaften für E-Bike-Routen vergeben, wobei die neuen E-Bike-Genuss-Touren einbezogen werden sollen. In der zweiten Stufe sind Patenschaften für MTB-Strecken und Loipen möglich. Außerdem sollen die Leistungen der Donau-bergland Marketing und Tourismus GmbH in dieser Kooperation thematisch angepasst werden, z. B. durch Rad-Merchandising-Produkte und Firmenveranstaltungen wie Ausfahrten, Rad-Sicherheitstrainings oder Reparaturkurse. Die Kooperation mit einem Radsport- oder Radtechnikbetrieb würde es ermöglichen, Mitarbeitenden der Unternehmen weitere Benefits zu bieten.
- Auf großes Interesse stieß ein **Employer-Branding-Paket** aus mehreren Bausteinen, das die Wirtschaftsunternehmen im Recruiting einsetzen können. Baustein 1 beinhaltet Vergünstigungen und attraktive

Freizeitangebote für Mitarbeitende in Form eines Gutscheinsystems. Baustein 2 bietet ansprechendes Informationsmaterial für Recruiter, das die Attraktivität des Donauberlands als Wohn- und Freizeitstandort hervorhebt und gezielt auf die Bedürfnisse von Bewerberinnen und Bewerbern eingeht, die sich überlegen, in das Donauberland zu ziehen.

- Ein weiteres Betätigungsfeld sind Kooperationen mit Unternehmen, die für Gäste interessante Produkte wie z. B. regionale Lebensmittel herstellen. Hier soll ein **Produktspektrum** passend zu den touristischen Themen des Donauberlands aufgebaut und gemeinsam über verschiedene Kanäle vertrieben werden.
- Mehrere Wirtschaftsunternehmen zeigen Interesse an **Investitionen in die Tourismus- und Freizeitinfrastruktur** der Region. Durch ein projektorientiertes Co-Engagement sollen diese Investitionen gebündelt und bedarfs- und zielgruppengerechte Infrastrukturen ausgebaut werden. Denkbar sind hier beispielsweise die Inszenierung der Donauversickerung, ein Baumwipfelpfad, ein Skywalk oder gar ein Science-Center zur weiteren Aufwertung der Region und ihrer Attraktivität.

5.0

ERFOLGSFAKTOREN UND HERAUSFORDERUNGEN: WAS ZU BEACHTEN IST



Während die Zusammenarbeit mit Hotels, Gastronomiebetrieben und Freizeit Anbietern zum Alltag von Tourismusorganisationen gehört, ist der Aufbau von Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen häufig eine völlig neue Aufgabe für die Mitarbeitenden. Entsprechend sind für die erfolgreiche Umsetzung einige Punkte zu beachten:

■ **Personalressourcen**

Der Aufbau und die Betreuung von Kooperationen kann sehr zeitintensiv sein und häufig sind die Erfolge gerade zu Beginn noch nicht sichtbar, was zur Frage führen kann, ob sich der Aufwand lohnt. Hier ist es wichtig, von vornherein einer Person die Verantwortung für dieses Thema zu übertragen und ihr die dafür notwendigen Zeitressourcen zur Verfügung zu stellen, z.B. durch eine Neueinstellung für dieses Projekt oder durch die Abgabe anderer Aufgaben. Wenn der Aufbau solcher Kooperationen forciert werden soll, muss für die Partnerunternehmen eine Ansprechperson verfügbar sein, die sich zeitnah um Anfragen und anfallende Arbeiten kümmert.

■ **Finanzierung**

Ein häufiges Problem von Tourismusorganisationen ist die Finanzierung

solcher Projekte, da diese (bislang) nicht zu den primären Aufgaben zählen. Hierfür sollten eigene Budgets eingestellt werden. Förderprogramme bieten eine gute Alternative, solche Aktivitäten sind aufgrund ihres branchenübergreifenden Ansatzes jedoch oft nicht mit typischen Fachfördertöpfen realisierbar. Hier gilt es, interdisziplinäre Fördermöglichkeiten zu recherchieren. Ein weiterer Ansatzpunkt sind Fondsmodelle mit einer anteiligen, partnerschaftlichen Finanzierung aus Privatwirtschaft und öffentlicher Hand.

■ **Zuständigkeit**

Je nach Ausgestaltung der Kooperation kann es vorkommen, dass die Themen bereits durch andere Institutionen abgedeckt werden – vor allem mit Blick auf die Standortentwicklung. Bevor solche Kooperationen geplant werden, sollte daher

geklärt werden, ob bereits andere Stellen innerhalb der Destination diese Themen bearbeiten (z. B. Wirtschaftsförderung, Standortagentur). Falls ja, ist ein Gespräch mit diesen Einrichtungen notwendig, um zu klären, ob und wie die ins Auge gefasste Kooperation umgesetzt werden kann – vielleicht kann hierdurch sogar ein weiteres Partnerunternehmen gewonnen werden.

Auch wenn Wirtschaftskooperationen bisher selten auf der Tagesordnung stehen, sollte auf eine Abstimmung zwischen der lokalen, regionalen und eventuell sogar landesweiten Ebene der Tourismusarbeit geachtet werden. Bietet das Partnerunternehmen Potenzial für überregionale oder landesweite Kooperationen, sollten nicht mehrere Tourismusorganisationen um die Gunst des Unternehmens buhlen, vielmehr sollten die Aktivitäten vorab miteinander abgestimmt werden.

■ Vorbereitung

Viele Wirtschaftsunternehmen werden einem Vorstoß der Tourismusorganisationen erst einmal kritisch gegenüberstehen, vor allem, wenn zuvor kein Kontakt bestand und die Aufgaben der Tourismusorganisationen nicht im Einzelnen bekannt sind. Hier ist also Überzeugungsarbeit gefragt! Die Gespräche sollten gut vorbereitet und professionell geführt werden, um die Chancen auf eine positive Reaktion zu erhöhen und um

■ Netzwerkaufbau

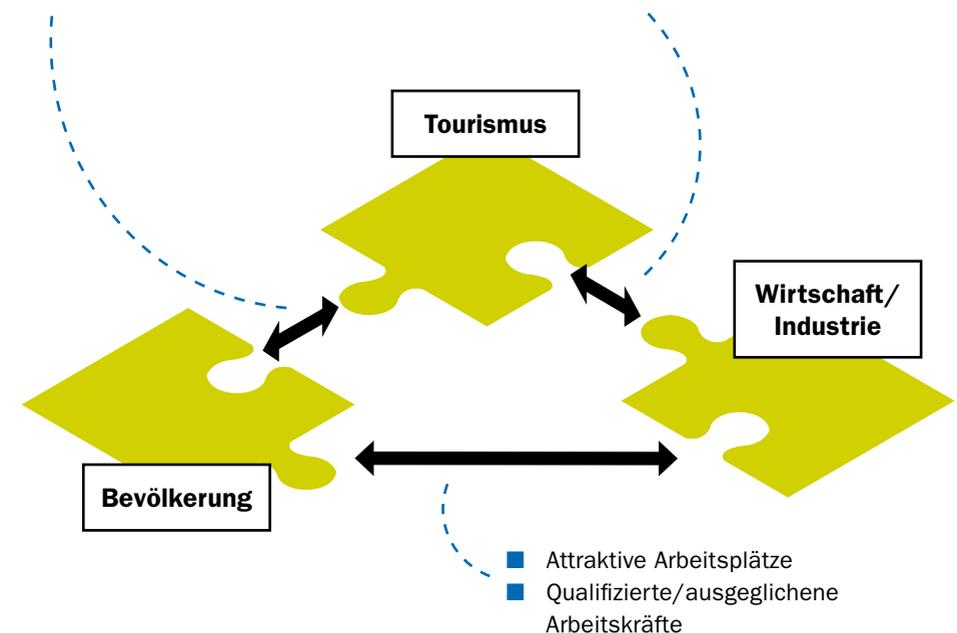
Während der Kontakt zu den touristischen Leistungsträgern dauerhaft besteht, kann es schwer sein, überhaupt die passenden Ansprechpartnerinnen und -partner bei den Wirtschaftsunternehmen zu finden. Hier kann es hilfreich sein, bestehende Netzwerke wie IHK, Clusterinitiativen, Wirtschaftsförderung o. ä. zu kontaktieren und um Unterstützung beim Kontaktaufbau zu bitten. Die Kommunikationswege mit den Wirtschaftsunternehmen müssen oft erst erschlossen werden – hier helfen (je nach Anzahl und Art der Unternehmen) Newsletter, runde Tische oder gemeinsame digitale Plattformen. In jedem Fall ist diese Kommunikation getrennt von Gastgeber-Newslettern oder -Stammtischen aufzubauen, da es dort um andere Themen geht.



mit potenziellen Partnerunternehmen auf Augenhöhe sprechen zu können. Wichtig ist hier vor allem eine konkrete Idee. Die Checklisten im Anhang können dabei unterstützen.

REGIONALE BEZIEHUNGEN UND ABHÄNGIGKEITEN

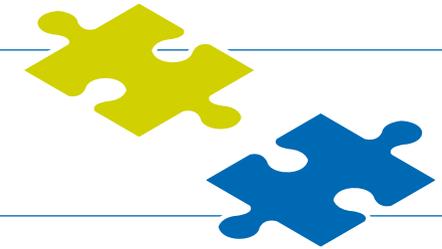
- Freizeitwert, Infrastruktur
- Multiplikatoren für die eigene Region (Bekanntheit & Image)
- Gastfreundschaft
- Positives Image, Bekanntheit
- Freizeitangebot und Standortattraktivität
- Lokale/Touristische Kunden, Märkte
- Service-Know-how
- Regionales Netzwerk
- Sponsoring, Finanzierung
- Touristische Angebote, Regionale Produkte
- MICE, Geschäftsreisen, Kundenkreis
- Internationale Wahrnehmung, Bekanntheit
- Technische Innovationen & Know-how





6.0

DIE UMSETZUNG: STEP BY STEP



Erfolgreiche Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen aufzubauen, ist ein herausforderndes Unterfangen. Es sollte gut vorbereitet, während der Kooperationsphase intensiv begleitet und gegebenenfalls umfassend nachbereitet werden. Für jede der Phasen finden sich Checklisten mit konkreten Fragestellungen im Anhang.

6.1

Phase 1: Selbstanalyse

Wenn die Tourismusorganisation Interesse daran hat, Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen aufzubauen, ist der erste Schritt eine Evaluierung des eigenen Potenzials. Hier stehen Fragen nach den eigenen Zielen und den möglichen Aufgabenfeldern im Vordergrund. Sinnvoll ist es, sich vorab nochmals über die eigenen Kernkompetenzen und Themen Gedanken zu machen, um gegenüber potenziellen Kooperationspartnerinnen und -partnern mit einer klaren Positionierung aufzutreten.

Eine klare Definition, welchen Mehrwert die Tourismusorganisation den Partnerinnen und Partnern anbieten kann, ist eine hilfreiche Basis für den Kooperationsaufbau. Diese Punkte können beispielsweise in einem kleinen Projektteam gemeinsam geklärt und müssen in jedem Fall schriftlich festgehalten werden, denn sie bilden die

spätere Grundlage für die Kooperationsgespräche.

Außerdem sollte sich die Tourismusorganisation darüber im Klaren darüber sein, dass der Kooperationsaufbau professionell und laufend betreut werden muss, also finanzielle sowie personelle Ressourcen permanent zur Verfügung gestellt werden müssen. Eine Klärung dieser organisatorischen Punkte ist vor den ersten Kooperationsgesprächen notwendig, um das Risiko eines Scheiterns aufgrund mangelnder Ressourcen zu reduzieren. Unterstützung bei der Finanzierung dieser Ressourcen bieten verschiedene Fördertöpfe.

6.2

Phase 2: Partneranalyse

Sobald die Tourismusorganisation ihre Ziele und Schwerpunkte definiert und die organisatorischen Rahmenbedingungen geklärt hat, folgt der Blick nach

außen, um vielversprechende Partnerinnen und Partner zu identifizieren.

Wenn die Kooperationen das touristische Angebot oder Marketing betreffen, also aktiv in der Außenkommunikation eingesetzt werden sollen, ist es wichtig, dass Kooperationspartnerinnen oder -partner zur Positionierung, zur Marke oder zu den Kernthemen der Destination passen. Beispielsweise fertigt das Unternehmen regionaltypische Produkte oder Markenartikel, die mit der Destination in Verbindung gebracht werden. Auch Herstellerinnen und Hersteller von Produkten, die zu Aktivitäten in der Region passen, kommen als Partnerunternehmen infrage. Bei der gemeinsamen Gestaltung von Angeboten oder Marketingaktionen eignen sich vor allem Unternehmen, die Produkte für Endkunden herstellen, also eine gewisse „Massentauglichkeit“ aufweisen, oder Produkte herstellen, die bei Gästen Neugier wecken. Hier kann der Blick auf „Hidden Champions“ der Region helfen.

Bei Kooperationen im Bereich der Standortentwicklung geht es weniger um die Produkte potenzieller Partnerinnen und Partner, hier steht vielmehr das gemeinsame Interesse an der Region und deren positive Entwicklung im Vordergrund, wofür generell ein Großteil der ansässigen Wirtschaftsunternehmen infrage kommt. Dafür bieten sich skalierbare Projekte an, an denen sich mehrere Partner beteiligen können. Der Kontakt zu Firmennetzwerken, IHKs, Wirtschaftsclustern etc. ist sinnvoll und hilfreich.

Ein kurzer „Background-Check“ der Unternehmen hilft, die Auswahl der Unternehmen einzugrenzen: Meistens besteht bei in der Region verwurzelten Unternehmen Interesse an Kooperationen, die der Region zugutekommen. Dieses Interesse ist bei familien- bzw. inhabergeführten Unternehmen in der Regel stärker ausgeprägt als bei internationalen Konzernen.

Alternativ kann das konkrete Interesse der Unternehmen abgefragt werden, wenn die Tourismusorganisation Projekte, Angebote oder Serviceleistungen plant, die für viele Unternehmen interessant sind. Hier tritt die spezifische wirtschaftliche Ausrichtung der potenziellen Partnerinnen und Partner in den Hintergrund. Durch eine Umfrage unter möglichst vielen Unternehmen lässt sich deren konkreter Bedarf ermitteln, was die Einschätzung erlaubt, ob eine Weiterverfolgung der Ideen sinnvoll ist. Auf diesem Weg werden außerdem konkrete Ansprechpersonen für den nächsten Schritt ermittelt.

Bei einem gemeinsamen Außenauftritt sollte die Tourismusorganisation darauf achten, dass das Image der Kooperationspartnerinnen und -partner positiv ist. So sollte es dort keine größeren Skandale gegeben haben. Eine negative Wahrnehmung kann auf die Destination als Kooperationspartnerin zurückfallen. Zudem ist die Unternehmensgröße relevant, da auch bei den Kooperationspartnerinnen und -partnern die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen müssen.

Ergebnis dieser Phase ist bei allen Vorgehensweisen eine Liste mit konkreten potenziellen Partnerinnen und Partnern, die im weiteren Verlauf kontaktiert werden.

6.3 Phase 3: Anbahnung und Ausgestaltung der Kooperation

Bereits vor dem Erstkontakt mit den ausgewählten potenziellen Partnerunternehmen müssen die richtigen Ansprechpersonen für das Anliegen identifiziert werden. Wer das ist, hängt individuell von der angestrebten Kooperation ab. Sinnvoll ist es, die konkrete Kooperationsidee vorab schriftlich festzuhalten und aufzubereiten, um diese Information im Gespräch gleich zu Beginn präsentieren zu können. Ein Erstkontakt kann entweder telefonisch oder per E-Mail erfolgen. Dabei muss der Ansprechperson eine konkrete Basis für das Gespräch sowie eine ausreichende Grundlage für mögliche interne Diskussionen gegeben werden, damit das potenzielle Partnerunternehmen die Entscheidung treffen kann, ob es an dem Angebot grundsätzlich interessiert ist oder nicht. Besteht dieses Interesse, ist ein gemeinsames Treffen – evtl. auch mit mehreren Vertreterinnen und Vertretern beider Seiten – ratsam. Hier legen beide Seiten ihre Erwartungen und Ziele an die Kooperation dar und

klären gemeinsam die Rahmenbedingungen. Bei größeren Kooperationsvorhaben kann die Durchführung eines Workshops mit externer Moderation zielführend sein. Geht es um eine Kooperation mit mehreren Partnerinnen und Partnern, müssen Alle vorab über die Teilnahme der anderen informiert und alle Beteiligten zu den Gesprächen eingeladen werden.

Folgende Punkte sind in diesen Kooperationsgesprächen zu klären:

- Die genauen Inhalte der Kooperation
- Welche Maßnahmen umgesetzt werden
- Ein Zeitrahmen sowie Meilensteine für die Kooperation
- Die Finanzierung
- Die Ansprechpartnerinnen und -partner auf beiden bzw. allen Seiten und die für die Kooperation verfügbaren personellen Ressourcen
- Die Verantwortlichkeiten, Leistungen und Aufgaben der einzelnen Beteiligten
- Die Kommunikationskanäle innerhalb des Projektteams wie auch nach außen (z. B. Pressearbeit)
- Der rechtliche Rahmen (Vertrag, Gründung einer eigenen Firma, ...)
- Ein laufendes Monitoring sowie Kennzahlen zur Erfolgskontrolle
- Ggf. die Aufteilung der erzielten Gewinne

6.4

Phase 4: Laufende Betreuung

Kommt eine Kooperationsvereinbarung zustande, geht es in die Umsetzung. Hier sind die konkreten Aufgaben je nach Inhalt des gemeinsamen Projekts sehr individuell. Allgemein sind regelmäßige Abstimmungen für die Kooperation förderlich. Informationen über den Fortgang sowie über mögliche Schwierigkeiten bei der Umsetzung müssen dokumentiert und allen Beteiligten zur Verfügung gestellt werden.

Die regelmäßige Evaluierung und Prüfung der vereinbarten Kennzahlen ist ein gutes Instrument, um den Erfolg des Projekts aufzuzeigen, da zu berücksichtigen ist, dass nicht alle Partnerinnen und Partner Einblick in alle Umsetzungsschritte haben. Regelmäßige Treffen sind vor allem bei langfristigen Kooperationen ratsam. Hier lassen sich auch mögliche Anpassungen oder Erweiterungen des Projekts klären.

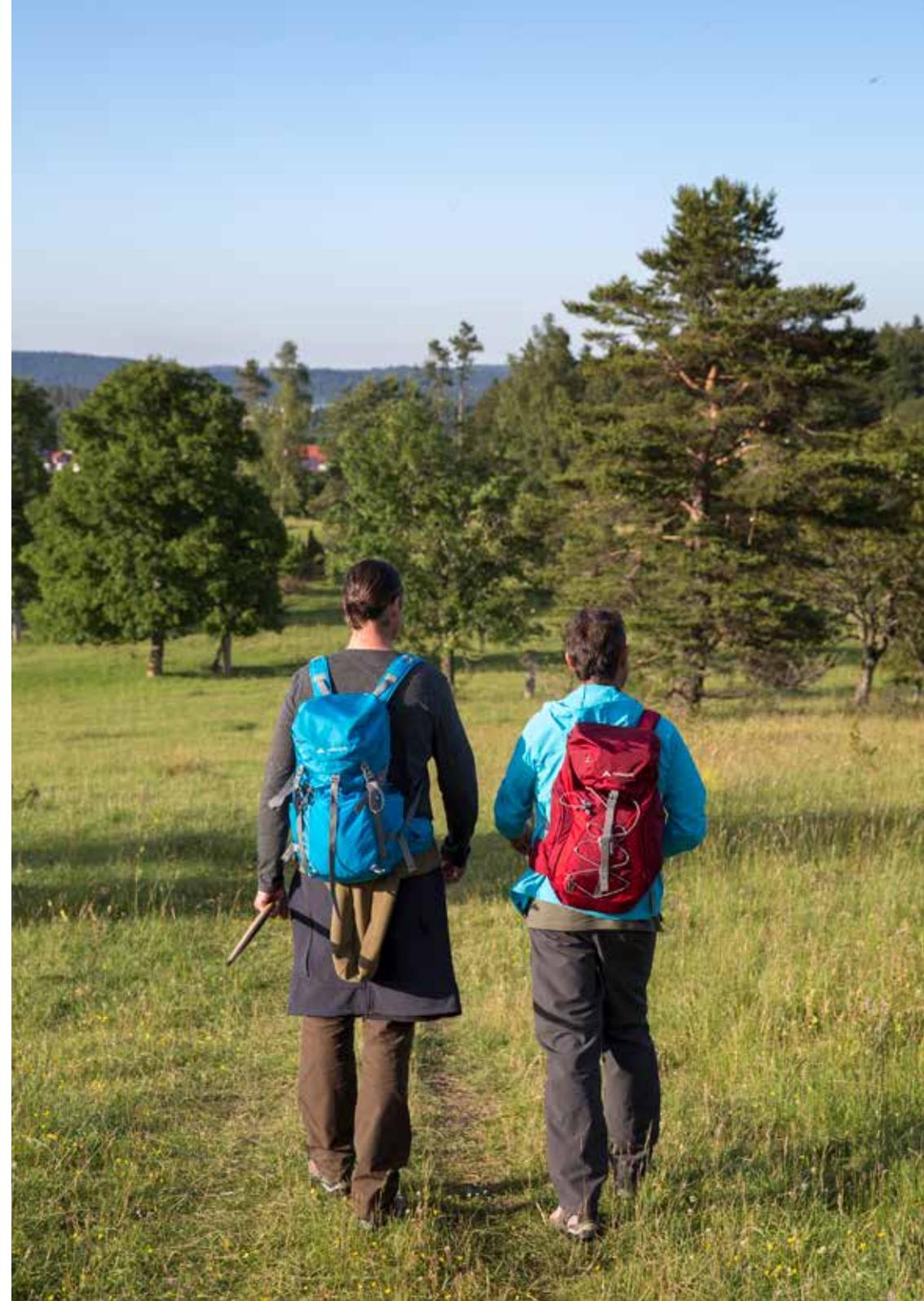
Jährliche Informationen für die Partnerunternehmen über die Projektentwicklung gewährleisten fortlaufende Wahrnehmung und anhaltendes Interesse an dem gemeinsamen Projekt.

Die professionelle Dokumentation von Medienberichten und Marketingkampagnen ergänzt die regelmäßige Berichterstattung über das Projekt.

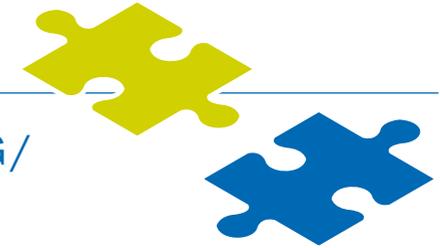
6.5

Phase 5: Abschluss der Kooperation und Erfolgskontrolle

Den Abschluss der Kooperation bildet ein gemeinsames Gespräch aller Beteiligten über die gemachten Erfahrungen. Als Basis für dieses Gespräch bietet sich die abgeschlossene Evaluierung an. Mit ihr lässt sich die Umsetzung und Zielerreichung des Projekts objektiv beurteilen. Im Gespräch kann außerdem das weitere Vorgehen geklärt werden. Gegebenenfalls kann diese Kooperation verstetigt, können andere Kooperationen (z. B. in anderen Themenfeldern) initiiert oder kann die bisherige Kooperation auf weitere Unternehmen ausgeweitet werden.



7.0

ZUSAMMENFASSUNG/
AUSBLICK

Projekte in Destinationen wie dem Donaubergland zeigen, wie vielfältig Kooperationen zwischen Tourismus und nicht-touristischen Branchen sein können. So werden nicht nur einzigartige Produkte für den Tourismus entwickelt, sondern auch positive Impulse für die gesamte Region gesetzt. Von einer solchen strategischen Vorgehensweise profitieren Gäste ebenso wie Einheimische. Denn mit erfolgversprechenden Kooperationen kann eine Destination nicht nur als Freizeitraum weiterentwickelt werden, sondern auch als Lebens- und Arbeitsraum.

Kooperationen sind damit ein möglicher Schritt in der Entwicklung der Tourismusarbeit. Tourismusorganisationen verabschieden sich zunehmend von der Ausrichtung als klassische Marketingorganisationen mit Fokus auf Urlauberinnen und Urlauber und entwickeln sich zu Freizeit- und Tourismus-Kompetenzzentren. Ihr Ziel ist die Optimierung des Lebensraums für Gäste und Einheimische. Die sektorübergreifende Zusammenarbeit beim Aufbau und der Pflege von Infrastrukturen und dem Marketing erfordert ein Netzwerken im Kontext von Regionalmarketing, Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung.

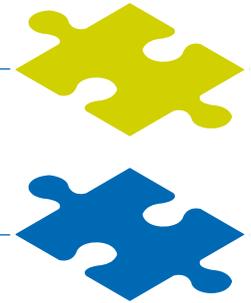
In Baden-Württemberg werden innovative und erfolgreiche Kooperationen bereits umgesetzt. Das gebotene Potenzial wird jedoch bei Weitem nicht ausgeschöpft und nur selten ist die

Umsetzung langfristig und strategisch geplant. Vor allem klassisch industriell geprägte Regionen, in denen der Tourismus erst am Anfang steht, können von solchen Initiativen stark profitieren. Aber auch für ein wirtschaftlich und touristisch insgesamt starkes Bundesland wie Baden-Württemberg sind solche Vorhaben lohnenswert.

Voraussetzungen dafür ist vor allem die Bereitschaft, offen und „outside the box“ zu denken und die notwendigen Ressourcen bereitzustellen. Langfristig trägt die Unterstützung und Fürsprache der Wirtschaft, die für solche Projekten gewonnen werden kann, auch zur positiven Wahrnehmung und breiten Akzeptanz des Tourismus bei.

8.0

ANHANG: CHECKLISTEN



8.1

Checkliste 1: Selbstanalyse

- ✓ Wie ist die Positionierung unserer Destination? Gibt es eine Marke, auf der aufgebaut werden kann?
- ✓ Welche Schwerpunktthemen gibt es in unserer Destination?
- ✓ In welchen Themenfeldern können wir uns eine Kooperation vorstellen?
- ✓ Gibt es konkrete Zielgruppen, die wir mit der Kooperation ansprechen möchten?
- ✓ Was sind unsere Erwartungen an eine Kooperation? Welche Ziele möchten wir damit erreichen?
- ✓ Möchten wir eine einmalige Aktion oder eine langfristige Partnerschaft?
- ✓ Möchten wir nur mit einem Unternehmen kooperieren oder ein skalierbares Modell aufbauen?
- ✓ Welchen Mehrwert können wir als Tourismusorganisation den potenziellen Partnerunternehmen anbieten?
- ✓ Was könnten die Erwartungen der potenziellen Partnerunternehmen an uns sein? Was könnten sie als mögliche Hürden sehen? Wie können wir diesen Einwänden begegnen?
- ✓ Welche Ressourcen stehen für die Betreuung der Kooperationen zur Verfügung? Wie und über welchen Zeitraum können sie finanziert werden?
- ✓ Gab es in der Vergangenheit bereits Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen? Wenn ja, wie liefen sie ab? Welche Schlüsse können daraus für die Zukunft gezogen werden?



8.2

Checkliste 2: Partneranalyse

- ✓ Gibt es Produkte oder Dienstleistungen, die prägend für unsere Destination sind? Besteht an ihnen bereits ein touristisches Interesse bzw. könnte dieses aufgebaut werden? Passen diese Produkte zur eigenen Marke/Positionierung bzw. zu den eigenen Themen?
- ✓ Passen die Produkte/Dienstleistungen zur anvisierten Zielgruppe?
- ✓ Gibt es Branchen, Traditionsbetriebe oder Wirtschaftscluster, die mit der Region in Verbindung gebracht werden?
- ✓ Gibt es Unternehmen, die sich bereits für die Region engagieren?
- ✓ Gibt es Verbände o. ä., die Aktivitäten von Unternehmen koordinieren/bündeln?
- ✓ Bestehen bereits Kontakte zu Wirtschaftsunternehmen, die als Partnerunternehmen infrage kommen?
- ✓ Ist eine allgemeine Umfrage unter den regionalen Wirtschaftspartnern für das avisierte Projekt zielführend?

„Background-Check“ für die in Betracht gezogenen Kooperationspartner:

- ✓ Wie ist das Image des Unternehmens? Gab es in der Vergangenheit Skandale/Kritik, die negative Auswirkungen auf die Tourismusorganisation als Kooperationspartnerin oder -partner haben könnten?
- ✓ Ist das Unternehmen mutmaßlich ausreichend groß, um Ressourcen für die geplante Kooperation bereitstellen zu können?
- ✓ Hat sich das Unternehmen bereits in der Vergangenheit für die Region engagiert (z. B. durch Sponsoring, Teilnahme an Aktionen, Investitionen)?
- ✓ Gibt es schon Kontakte zum Unternehmen, die für die Kooperationsanfrage genutzt werden können?



8.3

Checkliste 3: Anbahnung und Ausgestaltung der Kooperation

Anbahnung

- ✓ Gibt es andere Institutionen/Einrichtungen innerhalb der Destination, die sich um ähnliche Themen kümmern? Wenn ja, können sie ins Boot geholt werden?
- ✓ Bestand schon früher Kontakt zu den potenziellen Kooperationspartnern, der reaktiviert werden könnte?
- ✓ Gibt es bei den potenziellen Kooperationspartnerinnen oder -partnern eine direkte Ansprechperson?
- ✓ Kann die Ansprechperson eine Skizze der Kooperationsidee (möglichst optisch ansprechend, verständlich und auf den Punkt gebracht) im Unternehmen zur Diskussion stellen?
- ✓ Welche Teilnehmenden sind bei einer gemeinsamen Besprechung der Kooperation denkbar und zielführend?
- ✓ Welche Informationen müssen dem potenziellen Partnerunternehmen vorab zur Verfügung gestellt werden (z. B. Infos zu weiteren Partnerunternehmen)?
- ✓ Wer moderiert und dokumentiert? Soll dazu eine externe Person beauftragt werden?

Ausgestaltung (im gemeinsamen Gespräch und danach zu klären)

- ✓ Welche gemeinsamen Interessen oder Themen können definiert werden?
- ✓ Was sind die übergeordneten Ziele der Kooperation?
- ✓ Welche Erwartungen werden an die Kooperation gestellt?
- ✓ Wer sind die Ansprechpersonen bei den Partnerunternehmen? Wer ist im Projekt federführend?
- ✓ Was sind die Rahmenbedingungen für die Kooperation hinsichtlich ...
 - Laufzeit?
 - Kosten und Erträge?
 - Zeitplan?
 - Rechtsform?
 - Kommunikation nach außen bzw. Öffentlichkeitsarbeit?
- ✓ Welche Maßnahmen sind wann umzusetzen?
- ✓ Wie wird die Kommunikation gestaltet?
- ✓ Welche Maßnahmen sollen in welchem Zeitraum umgesetzt werden?
- ✓ Welche konkreten Aufgaben haben die jeweils Beteiligten?
- ✓ Wie erfolgt die Erfolgskontrolle für die Kooperation? Welche Kennzahlen sind hierfür sinnvoll? Wie können die definierten Kennzahlen gemessen werden?

8.4

Checkliste 4: Laufende Betreuung

- ✓ In welchen Abständen finden Abstimmungstermine statt?
- ✓ Wie erfolgt die Dokumentation der Maßnahmenumsetzung? Wie wird sie kommuniziert?
- ✓ Wie wird mit unvorhersehbaren Entwicklungen oder Fehlschlägen umgegangen?
- ✓ Wie und wann erfolgt die Abrechnung des Projekts bzw. einzelner Maßnahmen?
- ✓ Wer ist für die Evaluierung der Kooperation zuständig? Wie häufig erfolgt eine Evaluierung und eine Information aller darüber?



8.5

Checkliste 5: Abschluss der Kooperation und Erfolgskontrolle

- ✓ Was konnte daraus gelernt werden?
- ✓ Welche Schlüsse lassen die erhobenen Kennzahlen hinsichtlich des Erfolgs zu?
- ✓ Konnten die (quantitativen und qualitativen) Ziele erreicht werden?
- ✓ Welche Erfahrungen konnten die Beteiligten sammeln?
- ✓ Welche Verbesserungen können implementiert werden?
- ✓ Soll die Kooperation fortgeführt werden?
- ✓ Soll die Kooperation erweitert werden (z. B. thematisch: Einbindung weiterer Aufgabenfelder, oder organisatorisch: Einbindung weiterer Projektpartnerinnen und -partnern)?

LITERATUR- VERZEICHNIS

Bruhn, M. (2003): Kooperationen im Dienstleistungssektor. In: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-99865-1>.

Keller, P. (2008): Wirtschaftliche Synergien zwischen Tourismus und Industrie. In: H. Pechlaner & A. Bockstedt (Hrsg.), Industrie und Tourismus: Innovatives Standortmanagement für Produkte und Dienstleistungen, Verlag Erich Schmidt, Berlin, S. 45–61.

Laux, S./Soller, J. (2012). Kooperationsbildung als Erfolgsstrategie für touristische Unternehmen. In: J. Soller & S. Laux (Hrsg.), Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus: Wettbewerbsvorteile durch effektives Stakeholdermanagement, Verlag Erich Schmidt, Berlin, S. 29–56.

Schade, E./Soller, J. (2012). Wettbewerbsvorteile durch Kooperation in der Hotellerie. In: J. Soller & S. Laux (Hrsg.), Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus: Wettbewerbsvorteile durch effektives Stakeholdermanagement, Verlag Erich Schmidt, Berlin, S. 57–82.

Weerth, D. C. (o. J.). Definition: Kooperation. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kooperation-39490>; letzter Abruf: 19. August 2021

IMPRESSUM

Herausgeber:

Donaubergland Marketing und Tourismus GmbH
Am Seltenbach 1, 78532 Tuttlingen
www.donaubergland.de

Projektleitung & Texte:

Kohl & Partner Stuttgart
Alexander Seiz, Lena Helleisz
Auf der Höhe 42, 73529 Schwäbisch Gmünd
www.kohl-partner.eu

Redaktionelle Bearbeitung:

Donaubergland Marketing und Tourismus GmbH

Gestaltung:

CurlDesign, Herrenberg

Druck:

Braun Druck und Medien GmbH, Tuttlingen

Bildnachweise: Umschlag, S. 5: Björn Locke

(unter Verwendung von Grafiken von macrovektor/freepik, S. 2, 6, 10, 34, 39, 42: Donaubergland GmbH/Th. Bichler, S. 4, 16, 40: Donaubergland GmbH, S. 12: hakdesign, S. 13: Stadt Münsingen, S. 15: Romina Mineralbrunnen GmbH, S. 19: Remstal Tourismus e. V., S. 20: Allgäu GmbH, Marc Oeder, S. 22: Freilichtmuseum Neuhausen ob Eck, S. 26: Hammerwerk Fridingen GmbH, Postkarten: Donaubergland GmbH/CurlDesign

Dieses Projekt wurde gefördert
aus Mitteln des Landes Baden-Württemberg.



Weitere Informationen zum Projekt
und zu den Kooperationen
www.donaubergland.business

