Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

WIRTSCHAFT.
WACHSTUM.
WOHLSTAND.

Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen

Band 8: Kurzreport Netzwerke und Kooperationen

Impressum

Herausgeber
Bundesministerium für Wirtschaft
und Technologie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Stand
Februar 2013

Gestaltung und Produktion
PRpetuum GmbH, München

Bildnachweis
koszivu – Fotolia (Titel), d3images – Fotolia (S. 4), Stauke – Fotolia (S. 8), Pressmaster – shutterstock (S. 9), Spiber – Fotolia (S. 10)

Text und Redaktion
PROJECT M GmbH
Andreas Lorenz, Hagen Melzer
Prof. Dr. Ute Dallmeier
Unter Mitarbeit von Maike Grieshaber
www.projectm.de

Projektträger
Deutscher ReiseVerband e. V. (DRV)
Schicklerstraße 5-7
10179 Berlin
Projektleitung: Hans-Gustav Koch
Projektkoordination: Walter Krombach
www.drv.de

Projektdurchführung
PROJECT M GmbH unter wissenschaftlicher Mitwirkung des Instituts für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa GmbH (NIT)

Zertifikat seit 2002
audit beruf**und**familie

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Nicht zulässig ist die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben von Informationen oder Werbemitteln.

Inhaltsverzeichnis

1. Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen: Einführung **2**

2. Netzwerke und Kooperationen: Ausgangssituation und Herausforderungen **4**

3. Lösungsansätze und Best Practices **8**

3.1 Best Practice: Gartenlandschaft Altmark – horizontales Netzwerk als Inspirator und Bindeglied (Sachsen-Anhalt) 8

3.2 Best Practice: Goldsteig Wanderweg – vertikales Netzwerk vom Reißbrett (Bayern) 9

3.3 Best Practice: FEINHEIMISCH Genuss aus Schleswig-Holstein e.V. – Netzwerkkultur als Markenbauer (Schleswig-Holstein) 11

4. Rolle der öffentlichen Hand (DMO/LMO/Politik) **12**

5. Fazit **15**

1. Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen: Einführung

Projekt „Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen“

Wie funktioniert Tourismus in ländlichen Räumen? Welche Voraussetzungen müssen von der öffentlichen Hand und von privaten Anbietern erfüllt werden? Wie sehen erfolgreiche Angebote aus? Welche Vertriebswege sind zielführend und warum? Wie lassen sich neue Ansätze für Kooperation und Zusammenarbeit umsetzen? Diesen Fragen ist das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderte und vom Deutschen ReiseVerband (DRV) durchgeführte Projekt „Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen“ nachgegangen. Das Tourismussystem ländlicher Räume wurde analysiert, Chancen und Herausforderungen bewertet, übergreifende Handlungsfelder benannt, Schlüsselstrategien und Erfolgsfaktoren abgeleitet und in kompakte Checklisten für alle am Tourismus Beteiligten übersetzt. Mehr als 450 Praxisbeispiele wurden dabei einbezogen. Die Ergebnisse sind in einem Leitfaden zusammengefasst. Zehn Kurzreports zu den Handlungsfeldern vertiefen dessen Aussagen.

Kurzreport „Handlungsfeld Netzwerke und Kooperationen“

Dieser Kurzreport enthält spezielle Information und Empfehlungen zum Handlungsfeld Netzwerke und Kooperationen. Nach einer Beschreibung der Ausgangsituation und Herausforderungen werden Schlüsselstrategien und Erfolgsfaktoren anhand bester Praxisbeispiele erläutern. Checklisten bieten Orientierung und Impulse für das eigene Handeln.

Alle Informationen zum Projekt, zum Download von Leitfaden, diesem und aller weiteren Kurzreports stehen unter www.tourismus-fuers-land.de und www.bmwi.de zur Verfügung.

Tourismus in ländlichen Räumen umfasst weit mehr als „Urlaub auf dem Bauernhof“. Gemeint sind alle Angebotsformen und -themen, die außerhalb städtischer Ballungsräume und im Wesentlichen in kleineren Gemeinden bis zu 5.000 Einwohnern stattfinden.

Eine Reihe an **Potenzialen** und Entwicklungen beeinflusst die touristische Entwicklung ländlicher Räume positiv (vgl. Leitfaden S. 8–11): Natur, Regionalität und Nachhaltigkeit werden für die zunehmend älter werdenden Nachfrager bedeutsam. Das steigende Interesse der Reisebranche an ländlichen Räumen führt zu einer Verdichtung des Angebots. Neue Möglichkeiten eröffnen sich für Kommunikation und Vertrieb der Vielfalt kleiner Angebote im Online-Bereich.

Tourismus in ländlichen Räumen steht jedoch auch vor großen **Herausforderungen** (vgl. Leitfaden S. 15–22): Landflucht und demographische Entwicklung gefährden die Grundversorgung vieler Regionen. Die Budgets der öffentlichen Hand sinken. Es mangelt an Fachkräften. Die Natur- und Kulturlandschaft ist im Wandel, die Interessen von Tourismus, Landwirtschaft und Energiewirtschaft sind auszugleichen. Die kleinteilige verstreute Anbieterstruktur erschwert professionelles Wirtschaften und Kooperieren. Die Organisationsstrukturen im öffentlichen Tourismusmarketing aller Ebenen sind vielerorts nicht an den Aufgaben orientiert und aufeinander abgestimmt.

Die Aufgaben der Zukunft konzentrieren sich daher auf zehn übergreifende Handlungsfelder. Diesen sollten sich je nach Voraussetzung Anbieter, Vermarkter, Politik und Verwaltung gleichermaßen stellen.

Zehn Handlungsfelder für den Tourismus in ländlichen Räumen

- **Nachhaltige touristische Entwicklung ländlicher Lebensräume:** Die natürlichen Grundlagen sind zu erhalten, regionale Identität als Basis für Standortqualität und touristische Attraktivität zu stärken.
- **Produktinszenierung:** Durch Inszenierung von Erlebnissen werden Angebote mit Mehrwert geschaffen.
- **Stärkung und Weiterentwicklung von Netzwerken:** Nur so können Wertschöpfungsketten verlängert werden. Vor allem kleine Partner profitieren hiervon.
- **Infrastruktur und Investitionsmanagement:** Kristallisationspunkte müssen geschaffen werden, um Reiseanlässe zu generieren und Folgeinvestitionen zu ermöglichen. Besondere Bedeutung kommt der Verknüpfung mit Markenstrategien zu.
- **Markenbildung:** Marken sorgen für Vertrauen beim Gast, Sicherheit für den Unternehmer und eine hohe Marktdurchdringung. Es handelt sich um eine zentrale Aufgabe des regionalen Tourismusmarketings.
- **Kommunikation und Vertrieb:** Die Chancen liegen im Online-Bereich. Die Einbindung starker privater Partner im Vertrieb wird bedeutsamer. Anbieter und DMO sind umfassend zu qualifizieren.
- **Organisationsstrukturen:** Aufgabenorientierte Organisationsansätze werden im öffentlichen Tourismusmarketing erforderlich.
- **Fachkräftesicherung und -professionalisierung:** Qualifiziertes und motiviertes Personal ist Voraussetzung für jeden Dienstleistungsbetrieb. Gefordert ist die strategische und branchenübergreifende Einbeziehung dieser Aufgabe in regionale Tourismusstrategien.
- **Mobilität:** Tourismus erfordert Mobilität zum und vor Ort. Öffentliche Alltags- und individuelle Freizeitmobilität sind dabei zu verzahnen.
- **Barrierefreiheit:** Gerade in ländlichen Räumen stellt die Bereitstellung barrierefreier Urlaubserlebnisse eine große Herausforderung dar. Schlüsselstrategien sind ein regionaler Entwicklungsansatz und die Integration in regionale (Marken-)Strategien.

2. Netzwerke und Kooperationen: Ausgangssituation und Herausforderungen

Die touristischen Leistungsträger im ländlichen Raum sind vorwiegend mittelständisch geprägt bis hin zu Kleinstunternehmen, die Tourismus im Nebenerwerb betreiben. Kleine Betriebe verfügen selten über ausreichende personelle und materielle Mittel, um marktorientiert arbeiten zu können. Somit können sie die Nachfrage und die unterschiedlichen Anforderungen nach Urlaub auf dem Lande trotz Potenzial nicht nachfragegerecht decken.

Gleichzeitig wird eine von Vereinen dominierte territoriale Struktur, deren Aufgabenverständnis sich dem Neutralitätsprinzip unterordnet, einem wettbewerbsintensiven und nachfrageorientierten Markt nicht gerecht.

Ansätze zur unternehmerischen und organisatorischen Professionalisierung sind oft nur vereinzelt anzutreffen und schöpfen ihre Mehrwerte und Ausstrahlungseffekte nicht aus. Die zusammenhängenden Prozesse zwischen Produktentwicklung und -vertrieb werden nicht definiert oder abgestimmt und führen so zu Wettbewerbssituationen, die energie- und mittelraubend oft am Kunden vorbei gehen.

Gleichzeitig wird deutlich, dass Tourismus als eine Querschnittsfunktion zu anderen Branchen wie Landwirtschaft, Handwerk oder Handel strukturfördernd wirkt. Das bedeutet aber auch, dass es wachsende Herausforderungen an die erfolgreiche Steuerung der verantwortlichen Organisationen gibt.

In zahlreichen Destinationen wurde deshalb der Ansatz des „integrierten Standortmanagements[1]“ verfolgt. In diesem Zusammenhang erhält auch die „Destination Governance“, d.h. die Kombination von öffentlicher Steuerung und privater Selbstorganisation, zunehmende Bedeutung.

1 Beim integrativen Standortmanagement werden verschiedenen Standortfaktoren integrativ optimiert und nicht nur einzelne Standortfaktoren in den Vordergrund gestellt.

Destination Governance bedeutet:

- Betonung der interorganisatorischen Zusammenarbeit privater und öffentlicher Akteure.
- Spezifische organisatorische Konstellation, die neben einer Kernorganisation auch Entscheidungsorgane und Entscheidungsregeln beinhalten.[2]

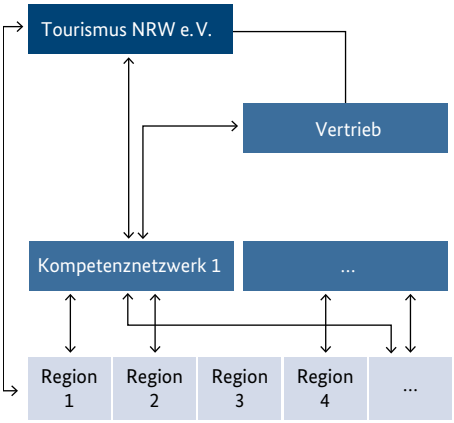
Graubünden, Tirol, aber auch Nordrhein-Westfalen haben ihre Organisation und Prozesse von einer hierarchischen Ordnung[3] in eine kompetenzorientierte Netzwerkstruktur geändert. Dabei geht es nicht mehr ausschließlich um die Diskussion der richtigen Aufgaben und Aufgabenverteilung, sondern um die Realisierung einer professionellen Vermarktung.

Dies zeigt sich erfolgreich in der touristischen Neuorganisation des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen (vgl. Abb. 1).[4]

Die Situation im ländlichen Tourismus erfordert eine effiziente Aufgabenteilung, die am ehesten mit einer prozessorientierten Organisation und einem hohen Verständnis für die Bedeutung von Netzwerken zu erfüllen ist. Mit netzwerkartigen Funktionen entwickeln sich auch neue Steuerungs- und Integrationsformen. Anders als in hierarchischen Strukturen funktionieren Netzwerke über Selbstorganisation und -koordination zwischen unabhängigen Akteuren und verschiedenen Interessengruppen (vgl. Abb. 2), die ein gemeinsames Ziel verfolgen.[5] Synergiepotenziale lassen sich in vielen Handlungsfeldern finden, sei es der gemeinsame Einkauf von Leistungen, z. B. von Hotels oder das gemeinsame Qualitätsmanagement von Leistungsträgern in der Region (siehe Best Practice Goldsteig Ge(h)nuss-Betriebe, www.goldsteig-wandern.de) bis hin zum gemeinsamen Marketing (siehe Best Practice Feinheimisch, www.feinheimisch.de). Die Ziele können rein wirtschaftlich, marketing- oder kundenorientiert sein.

Abbildung 1: Touristische Neuorganisation des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen

Organisation



Aufgaben

Destination Governance
- Schnittstellenmanagement
- Strategieentwicklung
- Produktkonzeption bzw. Unterstützung der Netzwerke bei der Konzeption
- Coaching
- Marketing Deutschland und Ausland
- Unterstützung im Vertrieb

Dezentrale Gestaltung und Entscheidung
- Freisetzen von Synergien durch gemeinsame Wahrnehmung von Aufgaben
- Umsetzung der Strategie
- Vermittlung zwischen Branchen und Akteuren, Einbindung der Leistungsträger
- Produktentwicklung (Standards für den Aufbau)
- Entrepreneurship
- Vermarktungsinitiativen in Kooperation mit dem Landesverband
- Wissensaustausch mit den Regionen

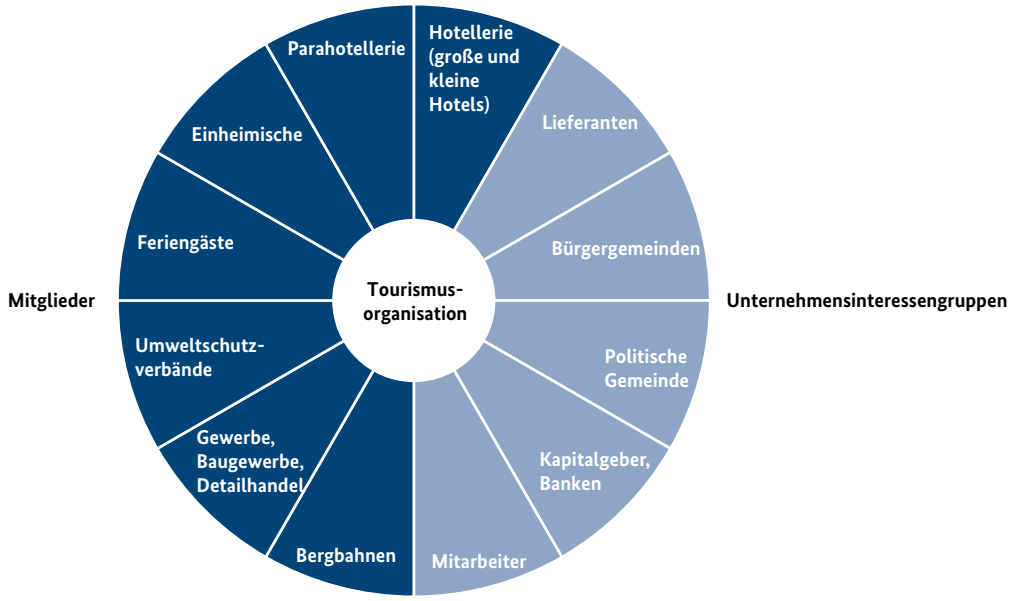
Touristische Service-Center
- Produktmanagement (Aufbau und Vertrieb)
- Incoming-Agentur
- Betreiben und Bereitstellen der Infrastruktur
- Vermarktung der regionalen Einheit

Eine dezentrale Organisation mit eindeutig verteilten Kompetenzen und Aufgaben erzeugt Schubkraft für die Weiterentwicklung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen.

Quelle: Gusted, Nachhaltige Regionalentwicklung; Roland Berger; Tourismus NRW e. V.: Masterplan Tourismus Nordrhein-Westfalen

2 Masterplan Tourismus Nordrhein-Westfalen, 2010, S. 64.
3 Drei-Ebenen-Modell (Ebene 1: Landesmarketing; Ebene 2: Destinationen; Ebene 3: Lokale Tourismusstrukturen & Leistungsträger).
4 Masterplan Tourismus Nordrhein-Westfalen, 2010, S. 60.
5 Frieda, Raich, Governance räumlicher Wettbewerbseinheiten, Innsbruck, 2006, S. 108–109.

Abbildung 2: Interessensgruppen im Tourismus



Quelle: Eigene Darstellung nach Bieger, Management von Destinationen, 2005

Folgende Bedingungen sollten erfüllt sein:

- Die Netzwerkpartner zeigen Bereitschaft, gleiche Ziele gemeinsam statt individuell zu verfolgen.
- Die Netzwerkpartner ergänzen sich gegenseitig mit ihren jeweiligen Kompetenzen und Ressourcen.
- Die Netzwerkpartner sind sich darüber einig, welche Aktionen erforderlich sind und wer dazu welchen Beitrag leistet.

Innerhalb eines Netzwerkes arbeiten die einzelnen Partner gemeinsam an einem Ziel, dadurch ergibt sich das gegenseitige Vertrauen als entscheidende Basis für den Erfolg. Netzwerke führen also zu einem veränderten Verständnis von Konkurrenz und einem Wir-Gefühl. Das fördert Innovationen, wie z. B. die Kreation von neuen Angeboten. Zur Bildung des Netzwerkes müssen aber auch formale Verfahren (z. B. Eintritts-, Austritts- und Ausschlusskriterien) geklärt werden. Auch die Besetzung von relevanten Funktionen in einem Netzwerk (z. B. Öffentlichkeitsarbeit) müssen verteilt und beschlossen werden. Grundsätzlich sollte die Aufgaben- und Verantwortungsverteilung den Kompetenzen der Akteure entsprechen. Zu regeln sind Rechte und Pflichten der Teilnahme an Entscheidungen und Aktivitäten sowie Verfahren der Mittelvergabe und -nutzung. Eine Ressourcensteigerung ist nur dann möglich, wenn Ressourcen nicht nur einfach zusammengeführt, sondern auch synergetisch verknüpft werden, z. B. eine gemeinsame Produktgestaltung, die andere Vertriebswege ermöglicht.

Zur Typisierung von Netzwerken eignen sich folgende Merkmale:

- Nach Funktion: horizontal (gleicher Rang in der Wertschöpfungskette, z. B. mehrere Hotelbetriebe), vertikal (unterschiedliche Wertschöpfungsstufen wie z. B. Hotel- und Bergbahn) oder lateral (branchenübergreifend, wie z. B. Kultur und Tourismus). Die Generierung von Wertschöpfungspotenzialen erfolgt z. B. über Skaleneffekte (messbare Kosteneinsparungen) und Vorteile bei der Bildung einer Marke als Kundenbindungsinstrument, Aufbau von Qualitätsstandards, Synergien im zielgruppenspezifischen Marketing usw. (siehe dazu die Best-Practice-

Beispiele von Feinheimisch, www.feinheimisch.de; Goldsteig Ge(h)nuss-Betriebe, www.goldsteig-wandern.de und Gartenlandschaft Altmark, www.altmarktourismus.de).

- Horizontale Kooperationen haben Vorteile, wenn die betreffenden Akteure noch wenig Erfahrung in der Zusammenarbeit innerhalb von Netzwerken besitzen und gemeinsam erreichbare Ziele (z. B. gemeinsame Qualitätsstandards) definiert werden können.

- Vertikale Kooperationen bieten zusätzliche Verbundeffekte über die gemeinsame Ansprache einer Zielgruppe oder die Paketierung von Angebotsbausteinen.

- Laterale Kooperationen bieten sich an, wenn ein gemeinsames Thema im Fokus steht, z. B. der Gesundheitstourismus in Bad Hindelang (www.bad-hindelang.info), wo sich Unterkünfte und Gesundheitswirtschaft zusammengeschlossen haben, um ihre gemeinsame Zielgruppe anzusprechen und ihre Angebote daran auszurichten. Weiteres Beispiel: die Kooperation Tourismus und Kultur im Kulturnetzwerk Ostfriesland (www.ostfriesischelandschaft.de).

- Nach Raumbezug: international, national, regional, lokal, virtuell. Strukturbedingt bilden sich im ländlichen Raum zunächst regional begrenzte Netzwerke, können aber in einer Kombination von Raum- und Themenbezug (z. B. Alpenraum www.alpine-pearls.com) auch länderübergreifend arbeiten.

- Nach Rechtsstellung: Sie hängt von der Koordinationsebene, der Organisationsform und den Unternehmenszielen ab. Zu unterscheiden ist zwischen einem stabilen strategischen Netzwerk (Allianz), einem dynamischen Netzwerk, einem heterarchisch (verteilte Steuerung auf alle) oder einem teil-hierarchisch (ein oder mehrere Akteure dominieren) organisierten Netzwerk. Netzwerke im ländlichen Raum bewegen sich meist auf einer marktbezogenen Ebene und in Abhängigkeit von den Treibern und Akteuren in einer heterarchischen bis hierarchischen Struktur.

Die zentrale Herausforderung in ländlich geprägten Räumen liegt in der Überwindung der Kleinteiligkeit, des Einzelkämpferstatus oder auch Egoismus. Die Wertschöpfungskette im Tourismus ist dazu geeignet wie kaum eine andere, denn das touristische Produkt setzt sich aus vielen Einzelleistungen zusammen, die zum individuellen Urlauberlebnis für den Gast führen. Es geht darum, Verknüpfungen zwischen den Wertschöpfungsstufen aufzubauen, Schnittstellen zu suchen und zu schaffen und für den Kunden einzusetzen. Oft bedarf es nur eines ersten mutigen Schritts aufeinander zu, um bei den verschiedenen Bezugsgruppen Interesse zu erzeugen und sie zur Teilnahme zu gewinnen.

3. Lösungsansätze und Best Practices

3.1 Best Practice: Gartenlandschaft Altmark – horizontales Netzwerk als Inspirator und Bindeglied (Sachsen-Anhalt)

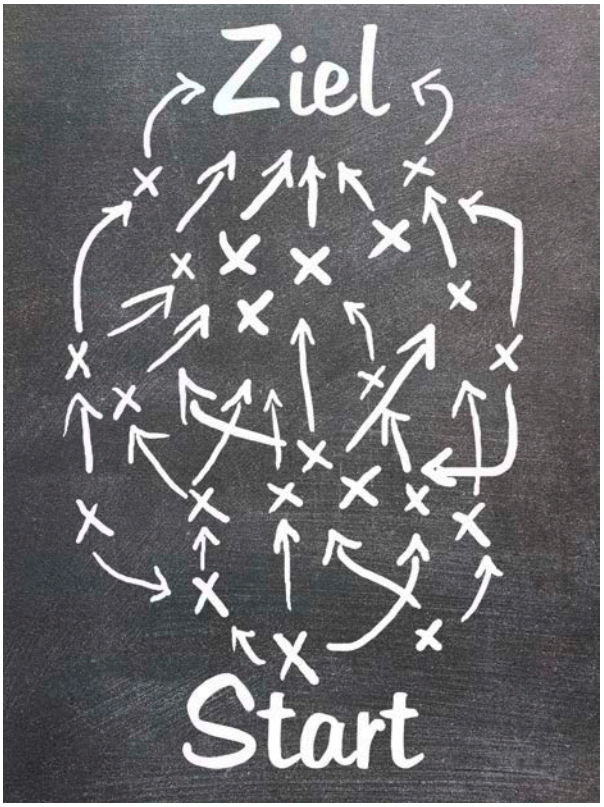
Der Tourismusverband Altmark e.V. hat die Gartenlandschaft als Plattform für Garten- und Naturfreunde in der Altmark 2005 geschaffen. Daraus ist ein kleines, aber sehr lebendiges offenes Netzwerk mit mehr als 50 kleinsten Anlagen bzw. Kleinodien gewachsen. Dabei zielt das gewollt offene Konzept auf Breitenwirksamkeit und deckt die gesamte Gartenpalette vom Rosengarten über den Gemüse- und Kräutergarten bis zum Schul- und Pfarrgarten ab.

So ermöglicht es nicht nur Einblicke in ansonsten private Gärten, sondern fördert auch den Austausch von Ideen und Erfahrungen der Gartenliebhaber. Es werden auch Führungen und Sonderaktionen rund um das Thema „private Gärten“ organisiert. Gartenführer/-innen werden Qualifizierungsmöglichkeiten angeboten und es werden eigenständige Pauschalangebote entwickelt. Die 43 privaten und elf öffentlichen Gärten ziehen Tagesgäste, Kurzurlauber und Garteninteressierte an.

Die Erfolgsfaktoren sind:

- Der Auslöser für dieses Anbieter-Netzwerk kam von innen. Das zunehmende öffentliche und touristische Interesse am Thema Naturlandschaften und die neue Wahrnehmung von Gärten als Lebensstilthema zusammen mit den bestehenden Gärten der Region Altmark, ließ den Wunsch nach strukturierter Zusammenarbeit aufkommen. Die Nachfrage und der Markt nach Gartenerlebnissen konnte einzeln nur singulär bedient werden, vorhandene Produktpotenziale lagen brach.

- Die Schlüsselstrategie lag in der horizontalen Integration mit einer sehr flachen Hierarchie der im Tourismus bisher nicht organisationserprobten Akteure. Ein zusätzlicher Anreiz entstand durch die Integration der Gartenlandschaft Altmark in die sachsen-anhaltinische Landesmarke „Gartenträume“. Damit konnten eine verlässliche Koordination und ein professionelles Marketing gesichert werden. Für das Funktionieren der Strategie war aber auch die



Bewahrung der Authentizität, also der Echtheit im Produkt und damit auch der Freiheit der Produktpartner bei dessen Gestaltung wichtig. Denn die „echten“ Gärten sind das Positionierungselement.

- Die Synergieeffekte liegen hier in der Vermarktung und Qualifizierung. Die sich daraus ergebende Eigendynamik, z. B. die Durchführung von Veranstaltungen und Events oder die Kreation von touristischen Paketen (Packages) in Zusammenarbeit mit weiteren Partnern führen zu Multiplikatoreffekten, von denen die ganze Region profitiert. Ein bereits schon spürbarer Effekt ist die Ausweitung der Saison über die Gartentage hinaus auf Frühjahr und Herbst.

- Die Authentizität garantiert auch die Finanzierung. Da es sich um kein investitionsträchtiges Produkt wie etwa eine Landesgartenschau, sondern um bestehende und auch ohne Tourismus funktionierende Gärten handelt, ist das Projekt selbsttragend und bedarf keiner Fördergelder. Die Mitwirkenden stehen hinter der Idee und setzen ihre Gärten selbständig in Szene. Lediglich das Marketing und die Qualifizierung der Hobbygärtner im Tourismus

müssen über die Landesorganisation sichergestellt werden. Da diese über das Netzwerk Synergieeffekte erfährt, wie die Bedienung bestimmter Interessengruppen mit Breitenwirkung und Trendeffekt, den Aufbau von Pauschalen und die weiterführende Zusammenarbeit mit Spezialreiseveranstaltern, entsteht eine Win-Win-Situation und Partnerschaft zwischen DMO und Einzelakteuren. Diese bietet aufgrund der Popularität des Themas auch noch eine hohe Medienpräsenz, die wiederum der ganzen Region Bekanntheit verschafft.

→ Das Netzwerk stärkt die landespolitische Tourismusstrategie. Das zuständige Ministerium für Wirtschaft in Sachsen-Anhalt legt einen Fokus auf die Förderung der Stadt-Land-Vernetzung anstelle des Aufbaus separater Produktlinien ausschließlich für ländliche Räume. Damit möchte man die generell schwach entwickelte touristische Struktur im Land an die „Angebotsanker" der Städte mit deren kulturellen Potenzialen andocken.

Fazit: Voraussetzung für ein erfolgreiches Anbieternetzwerk ist die Verpflichtung der Teilnehmer auf eine gemeinsame Zielsetzung und eine demokratische Rollenverteilung, die sich an die Akteure und deren Zielsetzung anpasst. Eine gewisse unternehmerische Qualifikation sollte vorhanden sein oder geschaffen werden, damit eine sichere Finanzierung gewährleistet werden kann. Im Destinationskontext ist die Zustimmung der Politik und der nachgeordneten Organisationseinheiten, Netzwerke zu fördern und zu fordern, erforderlich.

www.altmarktourismus.de

3.2 Best Practice: Goldsteig Wanderweg – vertikales Netzwerk vom Reißbrett (Bayern)

Prämierte und/oder zertifizierte Wanderwege gibt es in Deutschland und andernorts wie Sand am Meer. Nicht zuletzt, weil das Motiv Wandern und die Zielgruppe Wanderer im Produktmarketing längst professionell bearbeitet wird und in vielen Destinationen im Angebot nicht fehlen darf. Der Wettbewerb ist deshalb enorm.

Der „Goldsteig Wanderweg" wird hier als Best Practice aufgeführt, weil die Vermarktbarkeit des Weges schon in der Planungsphase bedacht wurde. Er zeichnet sich durch eine klare Zielgruppenorientierung aus. So sollen neben Fernwanderern und Tagesausflügler besonders das jüngere Wanderpublikum sowie in Zukunft verstärkt Familien angesprochen werden.

Mit einer Gesamtlänge von 660 Kilometern und zwei Wegevarianten durch den Oberpfälzer Wald und den Bayerischen Wald ist der Goldsteig der längste unter den Qualitätswegen „Wanderbares Deutschland", die der Deutsche Wanderverband ausgezeichnet hat. Er durchquert einen Nationalpark und zwei Naturparke und ist Mitglied der „Top Trails of Germany".

Namenspate des Qualitätsweges ist die „Goldsteig Käsereien Bayerwald GmbH“. Die „Goldenen Steige“ waren Salzsäumerpfade, auf denen das „weiße Gold“ transportiert wurde. Der Name Goldsteig ist die Verbindung von Historie, Landschaft, Wandergenuss und qualitätsvollen Produkten der Region.

Begleitend zur Entwicklung eines herausragenden „Leuchtturm“-Weges war es von Beginn an Ziel, eine **Anbieterkooperation** von wanderfreundlichen Hotels und Gasthöfen aufzubauen. Entlang des Wanderweges haben sich mittlerweile 67 Betriebe unter der Koordination des Tourismusverbandes Ostbayern e.V. zusammengeschlossen. Die Teilnahme unterliegt einem strengen Qualitätsnachweis, der über Sterne-Zertifizierung sowie die Zertifizierung als Qualitätsgastgeber „Wanderbares Deutschland“ erbracht werden muss. Um die Vermarktbarkeit zu gewährleisten, hat das Netzwerk schon in der Planung darauf geachtet, dass eine kritische Größe für die Kontingentierbarkeit des Angebots (z. B. Kapazitäten der Übernachtungsbetriebe entlang des Weges) nicht unterschritten wird.

- Der Auslöser für dieses Anbieter- und Vertriebsnetzwerk war der Anspruch, den Vertrieb bereits zu Beginn in die Planung zu integrieren und auch dadurch ein Projekt mit Leuchtturmwirkung zu initiieren. Rückendeckung gab es über Fördermittel vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie.

- So lag die Schlüsselstrategie in der vertriebsorientierten Planung, die sich heute durch die erfolgreiche Zusammenarbeit mit vier Reiseveranstaltern bestätigt. Marktgerechte Pauschalen werden auch über die DMO abgesetzt und tragen dazu bei, dass jährlich rund 150.000 Übernachtungen generiert werden. Davor war ein intensives Innenmarketing notwendig, um überhaupt ein Bewusstsein für das Thema Wandern in der Region zu schaffen. Zusammen mit dem Glauben an den Erfolg und dem hohen Engagement der beteiligten Partner (schon in der Anfangsphase 63 Partnerbetriebe) konnte die Strategie erfolgreich umgesetzt werden.

- Die Synergieeffekte liegen in der Vermarktung, insbesondere im Vertrieb, und gleichzeitig in der zunehmenden Qualitätsorientierung und Qualifizierung der Region. Durch die bewusste Kombination von Wandern und Genuss kann für den Kunden ein ganzheitliches Erlebnis geschaffen werden. Das Netzwerk plant die Marketingaktivitäten gemeinsam und richtet diese strategisch aus.

- Bis 2013 ist die Finanzierung des Projektes gesichert. 2011 wurde über ein LEADER[6]-Projekt eine weitere Ausbaustufe mit einer einheitlichen Möblierung des Weges ermöglicht. Wie die Finanzierung ab 2014 aussieht, wird derzeit verhandelt. Denkbar ist die Übertragung auf die Region bzw. die Destinationsmanagementorganisation. In einem Worst-Case-Szenario plant man die Übertragung des Projektes auf die Region.

Fazit: Im Rahmen einer Netzwerkkooperation kann die Kernkompetenz bzw. das Alleinstellungsmerkmal einer Region ausgebaut sowie durch Erfahrung und Wissenszuwachs eine Professionalisierung erreicht werden. Voraussetzung für ein erfolgreiches Anbieter- und Vertriebsnetzwerk ist der Einbezug möglichst vieler Leistungsträger in die Planung und die Sicherstellung der Marktfähigkeit. Um sich aus der Abhängigkeit von Fördergeldern zu befreien, bedarf es einer gewinnorientierten Vertriebsausrichtung.

www.goldsteig-wandern.de

6 Förderprogramm der Europäischen Union, speziell zur ländlichen Entwicklung. Grundsätzlich müssen LEADER-Initiativen zur Netzwerkbildung an die regionalen Tourismusstrategien angedockt werden, z. B. durch Einbezug bzw. Information der LEADER-Vernetzungsstellen über regionale Strategieansätze.

3.3 Best Practice: FEINHEIMISCH Genuss aus Schleswig-Holstein e.V. – Netzwerkkultur als Markenbauer (Schleswig-Holstein)

Das Beispiel Feinheimisch zeigt, wie aus der Initiative eines einzelnen Restaurants in Zusammenarbeit mit „gleichgesinnten" Anbietern (Gastronomen und Landwirten) und der öffentlichen Hand ein dynamisches *vertikales* (Produzenten bis Vermarkter) sowie auch *laterales* (Landwirtschaft und Tourismus) Netzwerk entstanden ist.

Der Verein wurde 2007 von sieben Gastronomen gegründet, deren Ziel es war, die regionale Esskultur zu fördern und zu erhalten. Daraus haben sich Personalentwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsplätze und eine Marke (gefördert vom Ministerium für Umwelt und ländliche Räume) entwickelt. Ziel ist die Entwicklung und Pflege einer authentischen regionalen Küche und unter anderem auch einer gemeinsamen Zielgruppenansprache für Schleswig-Holstein im Schulterschluss mit der Landestourismus-Agentur Schleswig-Holstein (TASH), die DMO auf Landesseite. Dabei setzt Feinheimisch nicht nur auf Touristen, sondern auch auf die eigenen Bürger. Mit Pilotprojekten werden auch Kindergärten und Unis mit „feinheimischen" Produkten versorgt. Diese breite Basis begründet auch die hohe Akzeptanz des Netzwerkes bei Partnern in Wirtschaft und Politik und greift das Bedürfnis der Menschen nach Sicherheit und Transparenz bei Lebensmitteln auf.

Obwohl der Verein selbst nicht gewinnorientiert arbeitet, profitieren alle: Die Gastronomen können sich positionieren und neue Gäste gewinnen, die Zulieferer und Erzeuger sichern ihren Markt. Der Verein zählt heute neben 37 Förderern 48 landwirtschaftliche Produzenten und 28 Restaurants, die sich strengen Qualitätskriterien verschrieben haben. Mindestens 60 Prozent des Wareneinkaufs müssen mit heimischen Produkten abgedeckt werden. Wer gegen die Grundsätze des Vereins verstößt, wird konsequent ausgeschlossen.

→ Der Auslöser für dieses Erzeuger-, Händler- und Anbieter-Netzwerk war ein auf regionale Produkte spezialisiertes Restaurant, das mehr als nur Menüs verkaufen wollte, nämlich eine Philosophie und Lebensweise in Verbindung mit der Region. Meilenstein war die Akzeptanz am Markt, z. B. durch den Nachhaltigkeitspreis 2009 und den Tourismuspreis 2011.

→ Die Schlüsselstrategie ist einfach: Nachhaltigkeit und Qualität nach strengen Richtlinien. Das Netzwerk will Gastronomie, Wirtschaft, Tourismus und Kultur zusammenbringen ohne eigenwirtschaftliche Zwecke. Im Tourismus fungiert die TASH als Schlüsselpartner, der Feinheimisch in das eigene Thema „Kulinarik" integriert.

→ Die Synergieeffekte liegen in der Vermarktung (Markenbildungsprozess) und Qualifizierung von Mitarbeitern und der gemeinsamen Zielgruppenansprache. Das Netzwerk lebt von der gemeinsam getragenen Philosophie und vom Austausch der Mitglieder. Es soll allen beteiligten Betrieben neue Chancen im Handel eröffnen und den Absatz der regionalen Produkte fördern. So konnten die landwirtschaftlichen Betriebe ihre Umsätze seit Beginn der Zusammenarbeit verdoppeln. Mit dem Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (DEHOGA) und der Landwirtschaftskammer konnten starke Partner und Multiplikatoren auf Landesebene gewonnen werden.

→ Der Verein arbeitet auf Ehrenamtsbasis. Fördergelder dienen der Weiterentwicklung und Verbreiterung bzw. Vertiefung der thematischen Basis des Vereins. So wurde die Markenentwicklung von der Landespolitik gefördert und in Kooperation mit dem Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Räume Schleswig-Holstein wurde das Thema Schulungen zur Vermeidung von Lebensmittelverschwendung angegangen.

Fazit: Feinheimisch ist ein gutes Beispiel für ein funktionierendes dynamisches Netzwerk. Die Ziele passen sich den Möglichkeiten an. So sind eine Kochschule, Seminare und die Kopplung an andere Themen, wie Garten (Obst- und Gemüseanbau) und Bildung (Schulprojekte) geplant. Die öffentliche Hand ist Förderer und Partner auf Augenhöhe, ohne Abhängigkeit auszulösen.

www.feinheimisch.de

4. Rolle der öffentlichen Hand (DMO/LMO/Politik)

Regionalentwicklungskonzepte verlangen nach der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Akteuren und der Organisation von Handlungsfähigkeit. In einer Destination Governance Politik schließen sich privates Engagement und öffentliche Steuerung nicht aus. Die Herausforderung des Destination Governance Modells (vgl. Kapitel 2) liegt in der Entwicklung einer Form der Selbststeuerung, die im Kern auf der Kooperation zwischen den Akteuren beruht. Die öffentliche Hand ermöglicht dies, indem sie einen institutionellen Kontext schafft und die formalen Organisations- und Verfahrensregeln gestaltet.

Die Aktivitäten der Netzwerke müssen sich idealerweise einer übergeordneten Destinationsstrategie (z. B. einem Masterplan) unterordnen. Die Tourismuspolitik kann dabei die Weichen stellen. Das sind sowohl finanzielle Mittel wie Anschubfinanzierung, Zugang zu Fördermittel-Programmen, wie auch übergreifende Kompetenzsicherung zwischen Ministerien und Abteilungen. Top-Down („von oben nach unten“) trifft im Destination Governance auf Bottom-Up („von unten nach oben“), Regelung auf Dynamik!

Die DMO hat in diesem Prozess eine Schlüsselrolle inne, weil sie den Netzwerkpool (Akteure, Raum, Kultur, Werte, Normen) kennt und steuert. Dabei geht um die Schaffung von lenkenden Rahmenbedingungen. Sie kann sowohl Initiator sein als auch Koordinations-, Organisations- und Moderationsaufgaben übernehmen. Im Idealfall agieren die unterschiedlichen Ebenen in einem Kontext und befruchten sich gegenseitig.

Neben strategischen Aufgaben wie Markt- und Zielgruppenorientierung steuert und fördert die DMO auch Querschnittsthemen wie Nachhaltigkeit, Klimaschutz, Barrierefreiheit und verankert sie in den angebotsorientierten Netzwerken. Das entspricht auch einer Tendenz im Destinationsmanagement, die eine stärker von Inhalten losgelöste Begleitung des Angebotsprozesses im Sinne der Imagebildung, der Qualitätskontrolle und der Kompetenzentwicklung durch die DMO fordert.[7]

Abbildung 3 zeigt die mögliche Rollenverteilung zwischen Politik, Destination und Netzwerk-Akteuren.

Destinationen sind umso wettbewerbsfähiger, je besser die Akteure in der Lage sind, kollektives Handeln zu steuern. Die Politik regelt vielerorts die rechtlichen, finanziellen und natürlichen Ressourcen und kann auf verschiedene Steuerungsinstrumente zurückgreifen. Mögliche Ansätze der Einflussnahme sind Strukturpolitik, die Ausrichtung der Förderpolitik, das Flächenmanagement sowie konkrete regionale Handlungskonzepte. Im Rahmen einer integrierten strategischen Standortpolitik sollten die Akteure gestärkt werden. Dazu gehören die Implementierung einer intensiven Aus- und Weiterbildungspolitik (siehe Kurzreport Fachkräfte) und die Schaffung von unterstützenden Rahmenbedingungen, die kooperative Organisationsstrukturen ermöglichen. Wichtig ist, dass vor allem wettbewerbsfähige Angebote und nicht schwache bzw. nicht-marktgerechte Produkte ermöglicht werden. Andernfalls kann es zu einer Strukturverzerrung kommen.[8]

Des Weiteren sollten die Netzwerke eine arbeitsfähige Größe haben, Es sollen vor allem Vertreter derjenigen Organisationen, Einrichtungen und Leistungsträger beteiligt sein, die einen echten Mehrwert schaffen, indem sie z. B. Vorreiter in einem Bereich (z. B. Produktentwicklung) sind. In Nordrhein-Westfalen wurden für den Tourismus sieben Schwerpunktthemen (von Aktiv bis Kulinarik) identifiziert. Die Abbildung 3 zeigt die Rollenverteilung zwischen einem Kompetenznetzwerk und einer LMO auf.

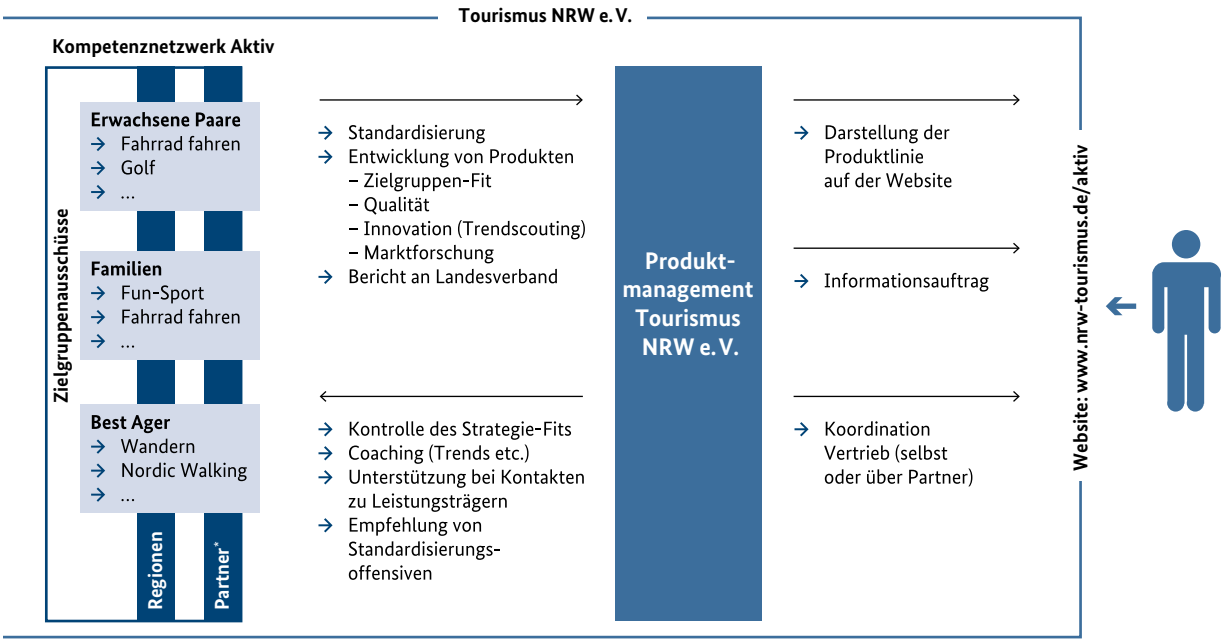
Die Kompetenznetzwerke setzen sich aus Unternehmen und Leistungsträger der Regionen zusammen und entwickelten zusammen mit dem Landesverband Produktlinien, die Standards definieren und Impuls für die Kreation von buchbaren Produkten und Pauschalen sind.[9]

7 DestinationCamp: Mut zum Tourismus, Wir sind Wirtschaftsfaktor.

8 Raich, Frieda, Governance räumlicher Wettbewerbseinheiten, Innsbruck, 2006, S. 287–288.

9 Masterplan Tourismus Nordrhein-Westfalen, 2010, S. 61–62.

Abbildung 3: Netzwerkbildung in NRW



Der Aufbau der Kompetenznetzwerke orientiert sich an den Zielgruppen.

* Öffentliche und Private; Hochschulen und Leistungsträger; abhängig vom jeweiligen Aufbau des Kompetenznetzwerks

Quelle: Roland Berger; Tourismus NRW e. V.: Masterplan Tourismus Nordrhein-Westfalen

Checkliste für den dauerhaften Erfolg eines Netzwerks

Akteursebene (z. B. Produktkooperation Gartenlandschaft Altmark, Feinheimisch)

- ☑ Die Netzwerkpartner wollen gleiche/gleichartige Ziele erreichen (Konsensbildungsfunktion).
- ☑ Die Netzwerkpartner besitzen für die Erfüllung der Ziele jeweils spezielle Kompetenzen und Ressourcen.
- ☑ Einigung darüber, welche Aktionen erforderlich sind und wer dazu welchen Beitrag leistet (Verhandlungsfunktion).
- ☑ Dauerhafter Beziehungszusammenhang (Vertrauensbildungsfunktion, Verlässlichkeit).
- ☑ Sicherstellung der Finanzierung über die Startphase hinaus.
- ☑ Anforderung an markgerechte Kapazitäten und Preise beachten.
- ☑ Arbeitsfähige Größe sicherstellen.
- ☑ Vorreiterrollen stärken.

→

Öffentliches Tourismusmarketing, DMO (z. B. Tourismus NRW e. V., Graubünden, Feinheimisch, Goldsteig Wanderweg)

- ☑ Klärung der Finanzierung (Fördergelder, Beiträge der Netzwerk-Mitglieder, Sponsoring, Einnahmen).
- ☑ Schnittstellenmanagement: Transfer von Wissen und Erfahrung sicherstellen, Integration von externem Know-how, z. B. durch die Kooperation mit Hochschulen und Instituten.
- ☑ Prozessbegleitung: Bildung und Bewertung von Erfolgsfaktoren, z. B. durch Meilensteine.
- ☑ Moderationsrolle übernehmen.
- ☑ Bündelung von Informationen, Angeboten, Produkten und Leistungen.
- ☑ Förderung der Selbstorganisation.
- ☑ Lobbyarbeit.
- ☑ Management der Kernthemen.
- ☑ Aufbau und Pflege einer Markenarchitektur.
- ☑ Weitere Marketingmaßnahmen (Zulieferrolle Vertrieb, Kommunikation, ...).
- ☑ Sicherstellung des Qualitätsmanagements, z. B. ServiceQ.
- ☑ Innovationsmanagement (Bereitstellung von Incentives und Kreativmethoden).

Politik und Verwaltung (z. B. Goldsteig Wanderweg, Nordrhein-Westfalen)

- ☑ Möglichkeit zum Einsatz von Instrumenten zur integrierten Branchenpolitik statt direkter Förderpolitik.
- ☑ Schaffung von Netzwerkvoraussetzungen und aufgabenbezogene Kooperationsformen in der Verwaltung und Tourismuspolitik (z. B. Clusterpolitik).
- ☑ Förderung der privaten Wirtschaftstätigkeit durch Unterstützung der Aus- und Weiterbildung.
- ☑ Betreuung von Querschnittsdisziplinen (Barrierefreiheit, Gender, Nachhaltigkeit).
- ☑ Vereinigung von Standort- und Tourismuspolitik.
- ☑ Verantwortung und Ausbau der touristischen Infrastruktur (ÖPNV, Freizeiteinrichtungen usw.).

5. Fazit

Netzwerke sind nicht von allein erfolgreich, sondern sie benötigen ein Management, welches die Zusammenarbeit steuert. Signifikanten Einfluss auf den Erfolg der Kooperation/Netzwerkbildung haben das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifizierung mit der Region. Außerdem spielt die umfassende Einbindung von einflussreichen und fachlich kompetenten lokalen Unternehmen sowie von öffentlichen Körperschaften eine wichtige Rolle. Weitere Erfolgsfaktoren sind Innovationsfähigkeit, Unternehmertum, nachhaltige Entwicklung, Einzigartigkeit und nicht zuletzt die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Kurzfristige oder unabgestimmte Eigeninteressen, (z. B. eines starken Hoteliers in einem Angebotsnetzwerk) wirken sich dagegen eher negativ aus. Auch fehlendes Vertrauen und unprofessionelles Management hemmen die Entwicklung eines Netzwerkes.[10]

10 Raich, Frieda, 2006, S. 257–262.

www.bmwi.de