

Von Kirchtürmen und wie man sie hinter sich lässt

**Allianzen & Kooperationen im
Tourismus**

**Prof. Dr. Heinz-Dieter Quack
PROJECT M GmbH**

Saarbrücken, 23. März 2012

1	Vorbemerkungen
2	Grundlagen
3	Von der Theorie zur Praxis
4	Praxisbeispiele
5	Fazit

Ausgangssituation: Wir ziehen alle an einem Strang
- nur jeder in eine andere Richtung -

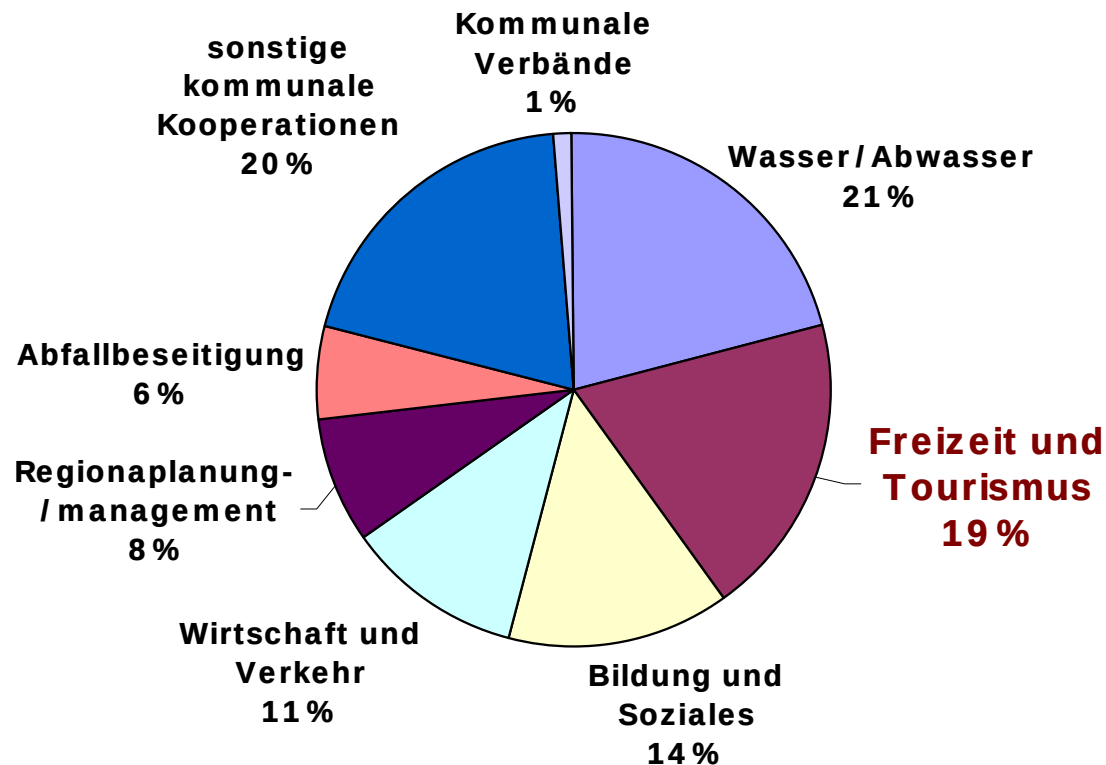


Selbstbeschränkung durch Kirchturmdenken, weil

- das Handeln durch die Angst vor dem Verlust von Macht und Autonomie bestimmt wird.
- der Tourismus als freiwillige Aufgabe eine der letzten Refugien ist, die noch gewisse Gestaltungsspielräume erlaubt und in die man sich nicht reinreden lässt.
- der Mensch von Natur aus egoistisch denkt?

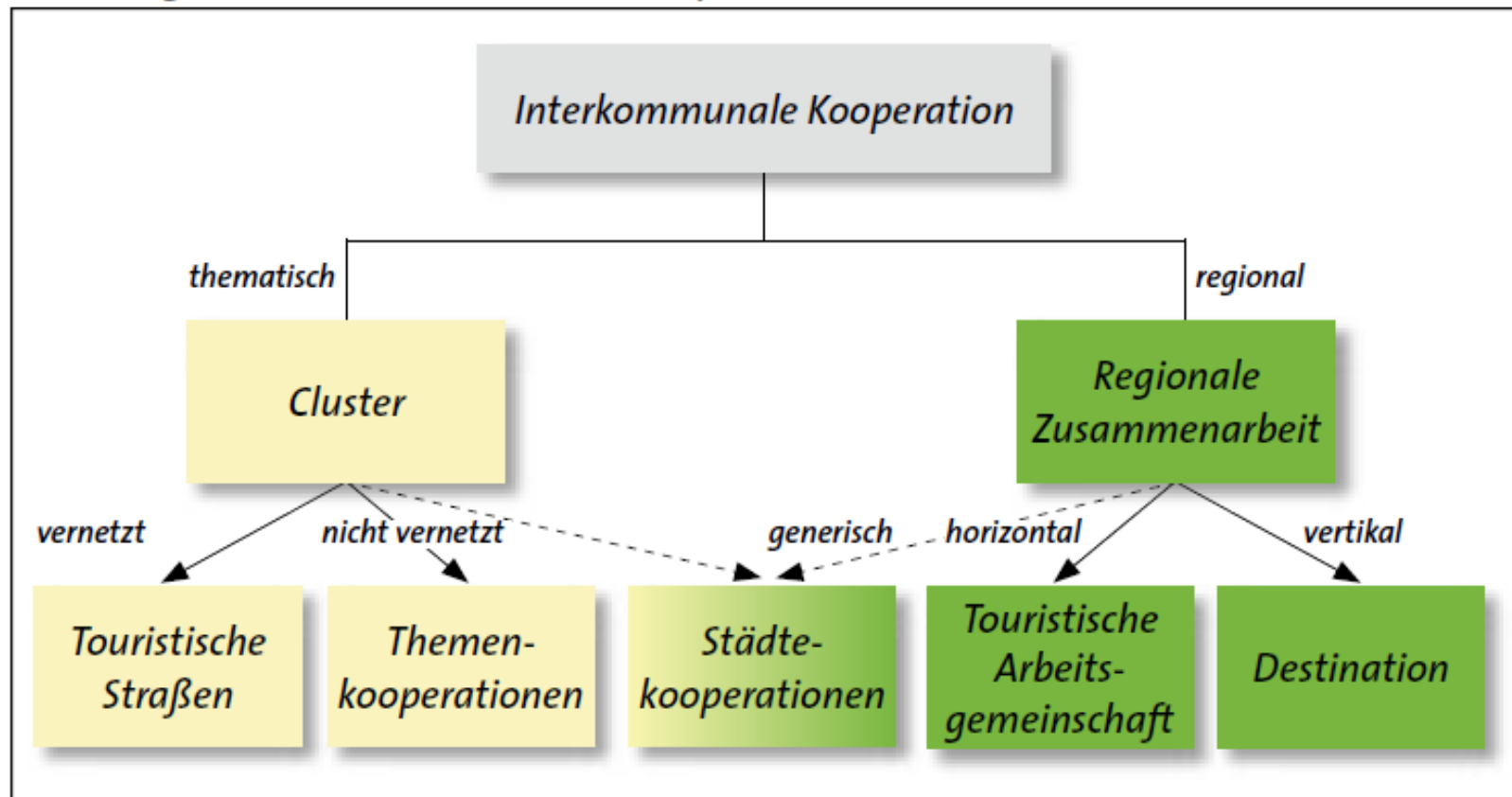
Aber die Realität zeigt: Interkommunale Kooperationen sind in vielen Bereichen möglich und nötig.

Beispiel Oberfranken: nach einer Umfrage der Regierung von Oberfranken im Jahr 2008 bestanden 165 Kooperationen, davon allein 31 auf dem Gebiet des Tourismus (=19% aller Kooperationen)



Quelle: www.regierung.oberfranken.bayern.de/kommunales/interkommunale_zusammenarbeit/index.php

Formen der interkommunalen Kooperation im Tourismus



Quelle: PROJECT M 2007

1	Vorbemerkungen
2	Grundlagen
3	Von der Theorie zur Praxis
4	Praxisbeispiele
5	Fazit

Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler!

- Aus Sicht der Gäste ist Tourismus unabhängig von politischen oder Verwaltungsgrenzen
- Touristen suchen vielmehr Freizeitziele auf, die sich thematisch oder geographisch bestimmen lassen
- Kooperation von Tourismusgemeinden erleichtert die Ansprache der Touristen

Vorteile und Nutzen einer Kooperation für alle Partner

- | | |
|-----|--|
| I | Erhöhung der Marktwahrnehmung durch gemeinsames Marketing |
| II | Größen- und Synergievorteile durch Bündelung des touristischen Angebotes |
| III | Steigerung der Leistungsfähigkeit der Region (Hotelkapazitäten) |
| IV | Breiter gefächertes und attraktiveres Angebot durch Verbindung von Landschaft und Kultur verschiedener Gemeinden |
| V | Erhöhung der Wertschöpfung aus dem Tourismus |

10 Leitsätze der interkommunalen Zusammenarbeit

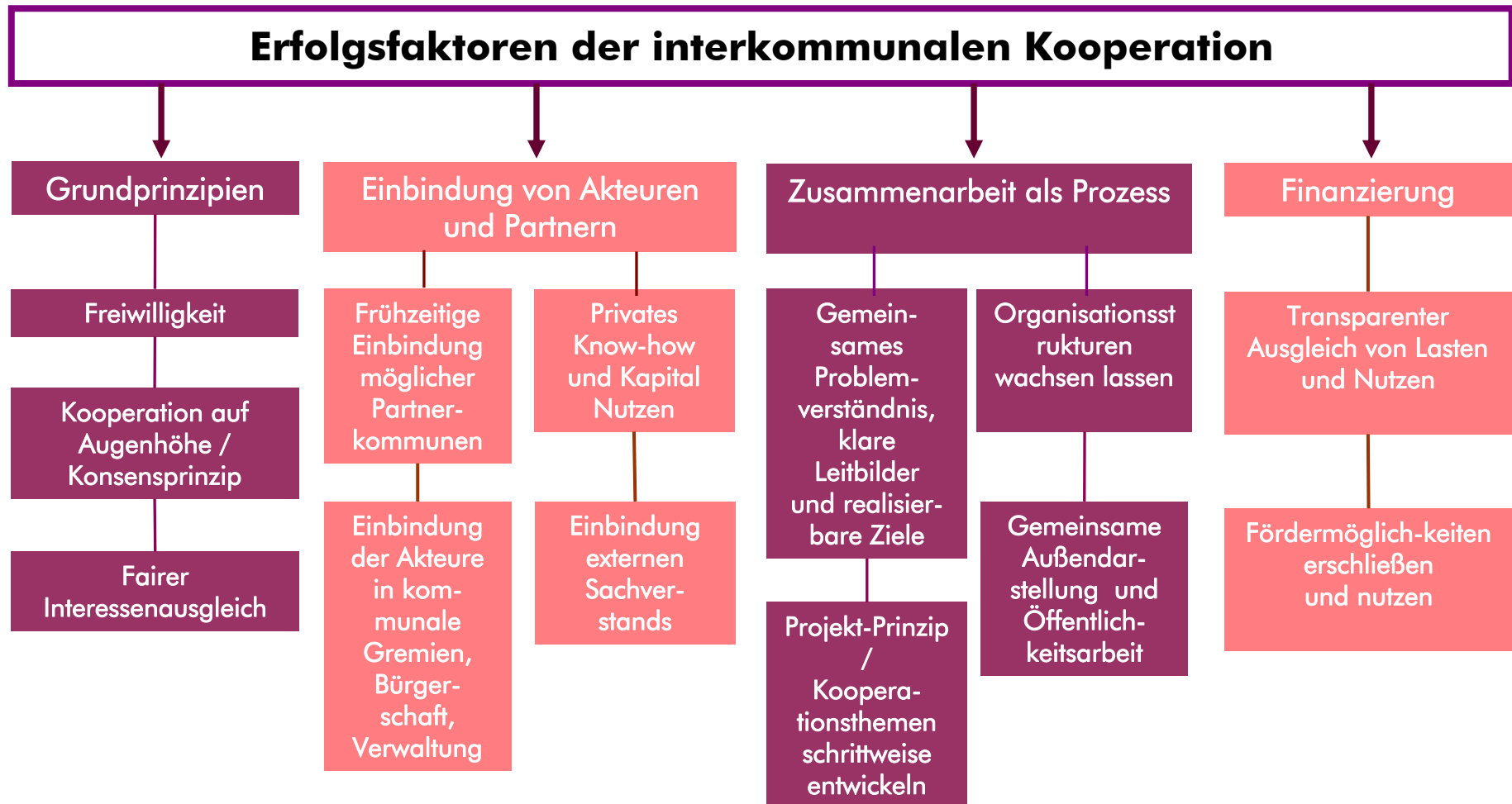
- 1** Die IKZ muss von innen gelebt und verbreitet werden. Sie braucht das Bekenntnis aller Partner zur grundsätzlichen Bedeutung des Tourismus und den gemeinsamen Willen zu dessen Entwicklung
- 2** IKZ ist notwendig, um Mittel so zu bündeln, dass eine optimale Marktwirkung erzeugt wird
- 3** Der Impuls zur IKZ geht von den Städten und Gemeinden aus
- 4** Erfordernisse des Marktes und gemeinsame Potenziale bestimmen die Ziele der IKZ
- 5** Die IKZ orientiert sich an sinnvollen regionalen Zuschnitten und berücksichtigt alle Kooperationsebenen

10 Leitsätze der interkommunalen Zusammenarbeit (Forts.)

- 6** Jede IKZ soll das gemeinsame aktive Engagement privater und öffentlicher Akteure mit definierten Aufgabenbereichen unterstützen
- 7** Die Kooperation muss durch eine adäquate und professionelle Organisations-struktur mit finanzierungsbezogenen Entscheidungsmechanismen getragen werden
- 8** Eine bessere Marktentwicklung durch Kooperation beruht auf einem abgestimmten Konzept und einer klaren Profilierungsstrategie durch die Konzentration auf Themen/Zielgruppen
- 9** Transparenz gegenüber allen Beteiligten wird durch klare Ziele und deren Messung sicher gestellt
- 10** Rahmenbedingungen sollen die IKZ im Tourismus unterstützen

Gründe für das Scheitern von Kooperationen

- **Konkurrenzdenken:** Kirchturmdenken vs. Gemeinschaftssinn
- **Fehlendes Commitment:** „Wir könnten ja mal....“, aber wenn es konkret wird?
- **Unklare Ziele:** Gute Ideen reichen allein nicht aus, wenn in verschiedene Richtungen marschiert wird.....
- **Persönliche Differenzen:** unterschiedliche Erwartungshaltungen der Kooperationspartner oder Chemie stimmt nicht
- **Streit ums Geld:** unterschiedliche Auffassungen über Kosten und Finanzierung
- **Unklare Rollenverteilung:** Wer hat welchen Hut auf?
- **Falscher Zeitpunkt:** Unterschiedliche Prioritäten der Partner
- **Falsche Form:** Feste Formen der Zusammenarbeit erfordern eine solide Vorbereitung und großes Vertrauen in den bzw. die Partner.



Quelle: Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (2006): Gemeinschaftsinitiative Stadtumbau in Hessen – Interkommunale Kooperation

Fragestellungen vor der Initiierung einer Kooperation

Ist meine Kommune überhaupt kooperationsfähig?

- - Was kann ich einem potenziellen Kooperationspartner bieten?
- - Welche Rechte & Pflichten kommen auf mich zu und kann ich diese erfüllen?

Nach welchen Kriterien bewerte ich eine Kooperation?

- - Wichtigkeit von Alleinstellungsmerkmalen und Positionierung im Tourismus
- - Marktorientierung, Innovationsgrad und Wettbewerbsfähigkeit
- - Chancen & Risiken (politisch, wirtschaftlich, organisatorisch)

Welche Kooperationsform ist meinem Fall geeignet?

öffentlich-rechtlich	privatrechtlich	informell
Kommunale Arbeitsgemeinschaft	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	Runde Tische/ Gesprächskreise
Zweckverband	Stiftung	Projektbeiräte
Öffentlich-rechtliche Vereinbarung	Eingetragener Verein (e.V.)	Koordinierungsbüros
Anstalt des öffentlichen Rechts	Aktiengesellschaft (AG)	Regionalkonferenzen und -foren

Wie initiiere ich eine Kooperation?

- - Mögliche Mitgründer bzw. Mitglieder auswählen
- - Basis für die Zusammenarbeit formulieren
- - Argumentationsleitfaden ausarbeiten
- - Sondierungsgespräche aufnehmen

1	Vorbemerkungen
2	Grundlagen
3	Von der Theorie zur Praxis
4	Praxisbeispiele
5	Fazit

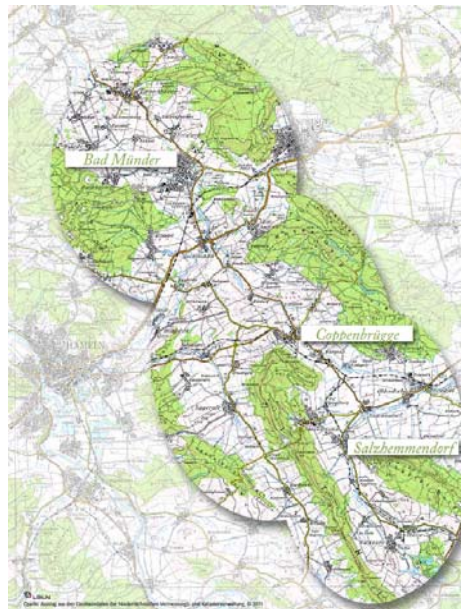
Von der Theorie zur Praxis

Fallbeispiel für einen Entwicklungsprozess:

„Ausbau der interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) im östlichen
Weserbergland“

-

Gemeinsame Tourismuskonzeption
Bad Münster – Coppenbrügge – Salzhemmendorf



Betriebe	Coppenbrügge	Salzhemmendorf	Bad Münster
Hotels 4*	-	-	1
Hotels 3*	-	1	2
Hotels, weitere	2	3	3
Gästehäuser	5	4	6
Privatzimmer	5	2	10
Ferienwohnungen	14	20	20
Jugendgästehäuser u. ä.	-	1	4
Campingplatz	1	1	-
Wohnmobilstation	1	1	1
Betriebe	28	33	47
Betten	160 ohne Camping, Stellplätze	213 ohne Camping, Stellplätze und Jugendheime	320 ohne Stell- plätze und Jugendheime
Basis: Gastgeberverzeichnisse 2011			



Hintergrund

Ausgangssituation: Projekt „Ausbau der Interkommunalen Zusammenarbeit Tourismus“ entstand aus strategischen Entwicklungszielen des Regionalen Entwicklungskonzeptes (REK) östliches Weserbergland 2007-2013

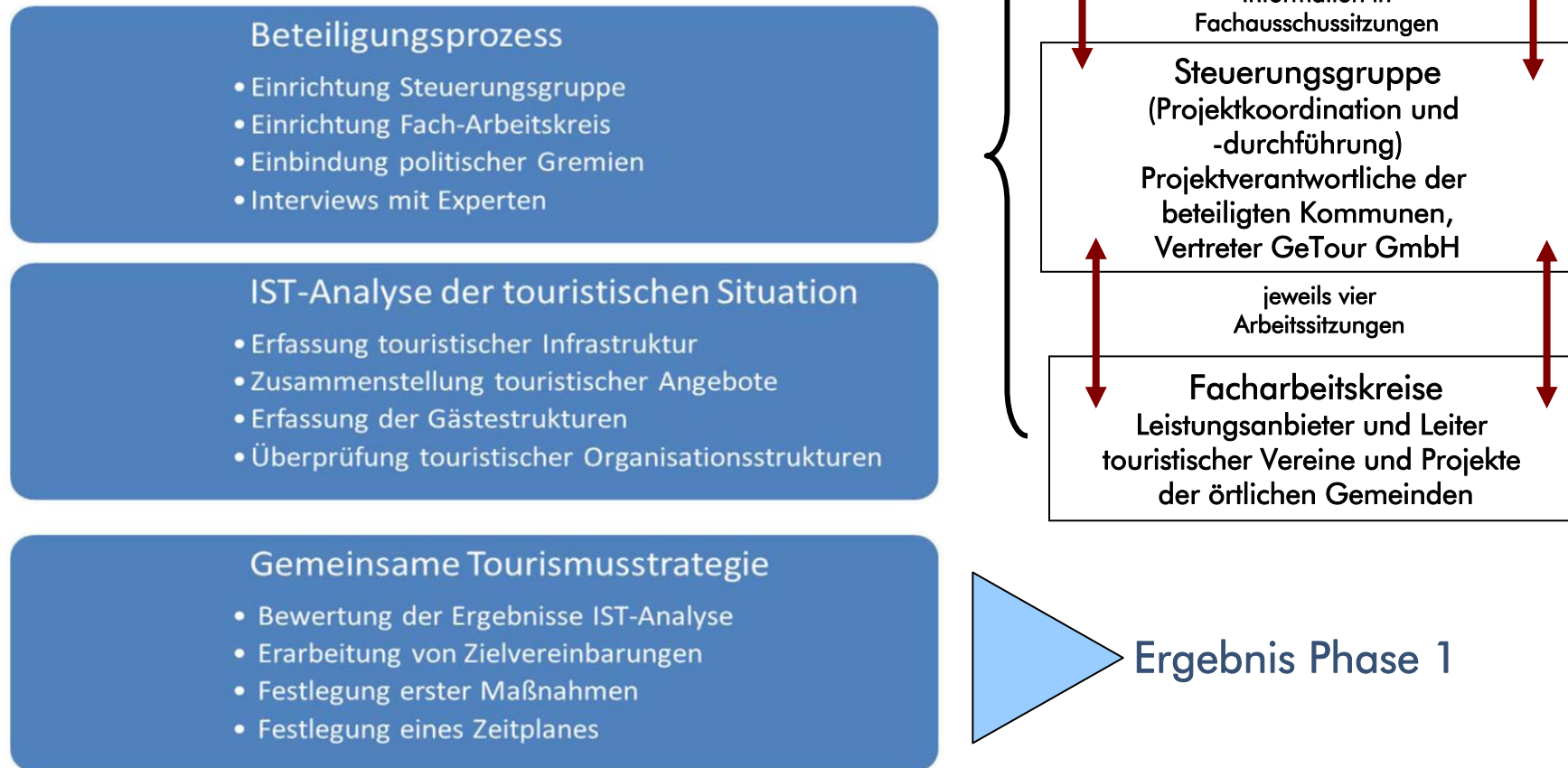
Auftrag: Die GeTour GmbH, Bad Münster, wurde Ende 2010 von den Gemeinden Bad Münster, Coppenbrügge und Salzhemmendorf mit der Erstellung einer gemeinsamen Tourismuskonzeption beauftragt (Geschäftsbesorgungsvertrag), - Phase I

Schwerpunkte: Gemeinsame Tourismusstrategie, Angebots- und Produktentwicklung, Innenmarketing (Qualität/Qualifizierung), Ressourcenaufbau und Marketingplanung

Ziele:

- effizienterer Einsatz der knappen personellen und finanziellen Ressourcen durch Zentralisierung von Aufgabenbereichen bzw. Abgabe von Verantwortlichkeiten.
- Reduzierung des Abstimmungsaufwandes, höhere Flexibilisierung in der Aufgabenwahrnehmung, Entlastung der jeweiligen Verwaltung.
- Professionalisierung der Tourismusentwicklung und -vermarktung.
- Nachhaltige Vernetzung öffentlicher und privater Akteure
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Kommunen.

Methodisches Vorgehen in Phase I (bis Mitte 2011)



Weiteres Vorgehen

Phase II: Umsetzung der wichtigsten Maßnahmen von Mitte 2011 bis März 2012

Priorität	Maßnahmen	Bezug Leitsätze/Bereich	Kosten	Zielgruppe
gesetzt	Entwicklung eines gemeinsamen Reisejournals 2012 mit Image-, Angebots- und Gastgeberteil	1; 2; 7; 8 Zentrale Präsentation und Vermarktung von Themen und Angeboten	Hoch, Anteilige Refinanzierung durch Anzeigen	Alle Gäste; Gastgeber/Gastronomen; Freizeiteinrichtungen
gesetzt	Einrichtung einer interkommunalen Projektgruppe „Tourismus“	7; 8 Innenmarketing	Mittel	Verwaltung; Facharbeitskreise
13	Entwicklung und Zusammenstellung einer gemeinsamen touristischen Internetdarstellung	1; 2; 7; 8 Zentrale Präsentation und Vermarktung von Themen und Angeboten	Hoch	Alle Gäste; Gastgeber/Gastronomen; Freizeiteinrichtungen
12	Entwicklung und Vermarktung gemeinsamer Pauschalangebote zum Thema Wandern plus...	1; 2; 5; 8 Präsentation und Vermarktung des Schwerpunkt-Themas	Gering,	Besonders Wanderer
9	Entwicklung eines gemeinsamen Veranstaltungskalenders	2; 4; 7; 8 Service; Kulturangebote	Mittel	Alle Veranstalter/Interessierte
9	Information und Unterstützung der Gastronomie- und Beherbergungsbetriebe zur Teilnahme an Qualitäts- und Zertifizierungsprogrammen	5; 6 Qualitätssteigerung, Innenmarketing	Mittel	Gastgeber/Gastronomen; Einzelhandel; Freizeiteinrichtungen
9	Entwicklung, Vorbereitung und Umsetzung gemeinsamer Messebesuche und Marketingaktionen	1; 2; 7; 8 Zentrale Präsentation und Vermarktung von Themen und Angeboten	hoch	Alle Gäste, Gastgeber, Freizeiteinrichtungen
8	Relaunch einer kostenpflichtigen und aktuellen Wanderkarte	1; 2; 8 Präsentation und Vermarktung des Schwerpunkt-Themas	Mittel, Anteilige Refinanzierung durch Anzeigen und Verkauf	Besonders Wanderer
8	Entwicklung von Pauschalangeboten für Gruppen und Familien	1; 2; 3; 5; 8 Zielgruppen-Ansprache	Mittel	Besonders Gruppen
8	Zusammenführung aller Natursportangebote	1; 3 Präsentation Schwerpunkt-Thema	Gering	Besonders Natursportler
7	Erstellung einer kostenlosen Ausflugs- und Erlebniskarte	1; 2; 7; 8 Präsentation und Vermarktung von touristischen Betrieben	Mittel, Anteilige Refinanzierung durch Anzeigen	Alle Gäste; Gastronomen; Freizeiteinrichtungen

- Entwicklung eines gemeinsamen Reisejournals 2012 mit Image-, Angebots- und Gastgeberteil, Vorstellung auf Messen
- Einrichtung und Moderation einer interkommunalen Projektgruppe „Tourismus“ zur Umsetzungsbegleitung (Teilnehmerkreis: Vertreter der Verwaltungen der beteiligten Kommunen und Mitglieder der Facharbeitskreise)

Phase III (April 2012 – März 2013) : Umsetzung weiterer Projekte unter Begleitung der interkommunalen Projektgruppe mit den Schwerpunkten

- Marketing: Internetauftritt
- Produkt- und Angebotsentwicklung in den Bereichen Wandern und Radfahren

Projektförderung durch beteiligte Kommunen Verteilerschlüssel und Fördermittel (LEADER)

Bis zum Ablauf Phase III: Klärung der weiteren Zusammenarbeit ab März 2013 (institutionalisiert oder weiter projektbezogen)

1	Vorbemerkungen
2	Grundlagen
3	Von der Theorie zur Praxis
4	Praxisbeispiele
5	Fazit

Interkommunale Kooperationen sind keine Erfindung der Neuzeit Beispiel: Werbegemeinschaft Zwieseler Winkel

Kooperationspartner: Gemeinden Bayerisch Eisenstein, Frauenau, Langdorf, Lindberg, Rinchnach, Stadt Zwiesel

Rechtsform: Zweckverband

Gründungsjahr: 1992

Inhalt der Zusammenarbeit:

Vermarktung des „Zwieseler Winkels“ als Teilregion des Arberlandes (Bayerischer Wald). Betreuung der Feriengäste vor Ort (Tourist-Info) wird nach wie vor von jeder Mitgliedsgemeinde selbst durchgeführt.

Zweckverband hat kein eigenes Personal, Geschäfte werden von der Stadt Zwiesel gegen Kostenerstattung geführt. Messepersonal wird von allen Mitgliedsgemeinden abgestellt.

Vorteile der Zusammenarbeit: Steigerung der Effektivität durch gemeinsames Auftreten, einheitliches Erscheinungsbild, abgestimmte Schwerpunkte sowie Kosteneinsparung durch Synergieeffekte.



Praxisbeispiel Aufgabenübertragung: Feriengebiet Bitburger und Speicherer Land

Hintergrund: eine kleinere Kommune (VG Speicher) schließt sich einem starken Partner an (ZV Bitburger Land mit Stadt Bitburg und VG Bitburg-Land)

Kooperationspartner: VG Speicher, VG Bitburg-Land, Stadt Bitburg

Eckdaten (2010)	Stadt Bitburg	VG Bitburg-Land	VG Speicher
Einwohner	12.734	16.617	7.893
Betten	1.805	1.537	57
Betriebe	9	27	3
Übernachtungen (o. C.)	132.524	164.390	4.740



Rechtsform: Zweckverband

Gründungsjahr: 2000 (Beitritt der VG Speicher zum ZV „Feriengebiet Bitburger Land“)

Primäre Aufgabe: Zentrale Betreuung, Koordination und Weiterentwicklung aller touristisch bedingten Belange im Gebiet der beteiligten Körperschaften.

Aktuell: Laufende Verhandlungen mit benachbarten Verbandsgemeinden bzgl. möglicher Kooperationen (vom Beitritt zum Zweckverband bis hin zur Geschäftsbesorgung für Teilaufgaben des touristischen Marketings)

Praxisbeispiel Kooperation als „work in progress“: Solling-Vogler-Region

Hintergrund: vom städt. Verkehrsamt zum professionell geführten Destinationsmarketing

1. Schritt: Vereinsgründung „Uslarer Land“, Stadt Uslar (1985)
2. Schritt: Sukzessive Erweiterung der Ferienregion Uslarer Land um die Gemeinden Oberweser, Wahlsburg und Bodenfelde (2003 – 2005)
3. Schritt: Auf Initiative der Touristik-Information Ferienregion Uslarer Land Gründung der Solling-Vogler-Region im Weserbergland e.V. (August 2011)



Vereinsmitglieder Solling-Vogler-Region: 10 Gemeinden aus drei Landkreisen und zwei Bundesländern

- LK Holzminden mit SG Bevern, SG Bodenwerder/Polle, SG Boffzen, Stadt Holzminden, SG Eschershausen/Stadtoldendorf, Flecken Delligsen,
- LK Northeim mit Gemeinde Bodenfelde und Stadt Uslar
- LK Kassel (Hessen): Gemeinden Wahlsburg und Oberweser.

1	Vorbemerkungen
2	Grundlagen
3	Von der Theorie zur Praxis
4	Praxisbeispiele
5	Fazit

Fazit

- Kooperationen sind als Prozesse zu verstehen, die auf den Grundprinzipien der Freiwilligkeit, der Transparenz und der Fairness aufbauen.
- Kooperationen und Allianzen eingehen bedeutet, Vorteile und Mehrwert für alle Partner zu erzielen. Ist dies nicht der Fall, ist das Ziel der Kooperation verfehlt.
- Insbesondere im touristischen Bereich gilt: je weiter die Vermarktungs- und Organisationsstrukturen von der Wahrnehmung der (potenziellen) Gäste entfernt sind, umso geringer sind die Erfolgsaussichten, im Wettbewerb der Destinationen bestehen zu können.
- Beispiele für überwundene Kirchtürme und erfolgreiche Kooperationen und Allianzen im Tourismus gibt es zur Genüge.

In diesem Sinne:

- ➞ mögliche Kooperationsbereiche definieren, analysieren und bewerten,
- ➞ eigene Kooperationsfähigkeit hinterfragen,
- ➞ auf potenzielle Kooperationspartner zugehen und
- ➞ Prozess initiieren.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Und immer daran denken:

„Wer alleine arbeitet, addiert. Wer zusammenarbeitet, multipliziert.“

www.projectm.de



<http://www.facebook.com/PROJECTM.Tourismusinnovation>

Büro Berlin

Tempelhofer Ufer 23/24
10963 Berlin
Tel. 030.2145 87 0
Fax 030.21 45 87 11
berlin@projectm.de

Büro Lüneburg

Vor dem Roten Tore 1
21335 Lüneburg
Tel. 04131.7 89 62 0
Fax 04131.7 89 62 29
lueneburg@projectm.de

Büro Memmingen

Allgäuer Straße 12
87700 Memmingen
Tel. 08331.9 28 64 23
Fax 08331.9 28 64 24
memmingen@projectm.de

Büro Trier

Am Wissenschaftspark 25+27
54296 Trier
Tel. 0651.9 78 66 0
Fax 0651.9 78 66 18
trier@projectm.de