

# DStGB DOKUMENTATION N° 74

---

## Interkommunale Kooperation im Tourismus



**DStGB**  
Deutscher Städte-  
und Gemeindebund  
[www.dstgb.de](http://www.dstgb.de)

## Vorwort



*Dr. Gerd Landsberg  
Geschäftsführendes  
Präsidialmitglied des DStGB*

Tourismusförderung ist Wirtschaftsförderung. Über 90 Prozent der touristischen Unternehmen sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU). In KMU werden auch die meisten Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt. Tagestouristen geben bundesweit jährlich rund 40 Milliarden Euro als Besucher von Museen und Konzerten, für Einkäufe, in der Gastronomie, in der Hotellerie oder für Verkehrsleistungen aus. Es gibt also eine Vielzahl von guten Gründen für die Städte und Gemeinden, den Tourismus zu fördern.

Aus der Sicht der Gäste ist Tourismus völlig unabhängig von politischen oder Verwaltungsgrenzen. Touristen suchen vielmehr Freizeitziele auf, die sich inhaltlich zum Beispiel durch Sport und Ausstellungen oder geographisch zum Beispiel durch eine besondere Landschaft, Mittelgebirge, Seen oder Meeresküste bestimmen lassen. Städte und Gemeinden tun deshalb gut daran, nicht einzeln aufzutreten, sondern zu kooperieren. Dies erleichtert die Ansprache der Touristen im Marketing, es erleichtert aber auch die Aufgabe, ein gutes Angebot für die Touristen bereitzustellen. Eine Region ist leistungsfähiger, wenn sie auf freie Hotelkapazitäten in unterschiedlichen Städten zurückgreifen kann. Sie ist attraktiver, wenn sie landschaftliche Schönheiten mit historischer Architektur und kulturellen Angeboten in verschiedenen Städten und Gemeinden verbinden kann, als wenn jeder Angebotsaspekt selbst erbracht werden müsste. Touristische Regionen sind auch effektiver, weil sie gemeinsame Infrastruktur günstiger erstellen können als einzelne Kommunen.

Der Deutsche Städte- und Gemeindebund hat zusammen mit dem Projektpartner ProjectM das Erfahrungswissen touristischer Städte und Gemeinden gebündelt und das Wesen von Kooperationen im Tourismusbereich herausgearbeitet. Die vorliegende Dokumentation bietet als Kernstück zehn Leitlinien, an denen sich kooperationswillige Städte und Gemeinden orientieren können. Doch Kooperationen leiden noch immer zu häufig daran, dass sie nicht ausreichend verbindlich sind. Auch hierzu gibt die Dokumentation Hinweise, damit Kooperationen auf Dauer angelegt werden können.

Der Deutsche Städte- und Gemeindebund legt mit der Dokumentation „Interkommunale Kooperation im Tourismus“ sein drittes Papier im Tourismus vor. Nach der Dokumentation „Neue Wege der Tourismusfinanzierung vor Ort“ aus dem Jahr 2003 und den „Thesen kommunaler Tourismuspolitik“ aus dem Jahr 2006 wird nun der Aspekt der Kooperation hervorgehoben. Die Potenziale von Kooperationen zwischen Gemeinden sowie zwischen Gemeinden und privaten Leistungsträgern sind noch lange nicht ausgeschöpft. Mit dieser Dokumentation möchten wir dazu beitragen, dass möglichst viele Städte und Gemeinden einen zusätzlichen Nutzen aus dem Tourismus ziehen können.

Berlin, 19. Oktober 2007

Dr. Gerd Landsberg

# Gegenstand und Zielsetzung der interkommunalen Kooperation im Tourismus

Der Deutsche Städte- und Gemeindebund (DStGB) misst dem Tourismus eine große Bedeutung für die Stadt- und Gemeindeentwicklung zu. Die volle Erschließung des Tourismus als Faktor für Wertschöpfung und Lebensqualität bedarf in aller Regel der interkommunalen Kooperation. Diese zu unterstützen und zu fördern, ist ein wichtiges Anliegen des DStGB.

Daher hat der DStGB aus dem Erfahrungsaustausch „Tourismus“ unter Beteiligung von PROJECT M eine Projektgruppe gebildet, die das Thema „interkommunale Kooperation“ mit Blick auf den Tourismus aufgearbeitet hat. Die vorliegende Dokumentation richtet sich vorrangig an die Bürgermeister und Wahlbeamten in den deutschen Städten und Gemeinden. Sie spricht jedoch auch diejenigen politischen Gremien an, die die Rahmenbedin-

gungen, konkreten Umsetzungsschritte und Kooperationsfähigkeit jeder Kommune beeinflussen. Entsprechend soll die Dokumentation:

- den Nutzen interkommunaler Kooperationen im Tourismus aufzeigen,
- das Verständnis für unterschiedliche Arten interkommunaler Kooperationen im Tourismus schärfen,
- Wege zur Umsetzung interkommunaler Kooperationen im Tourismus aufzeigen und
- Bewusstsein schaffen für die notwendige Erfolgskontrolle interkommunaler Kooperationen im Tourismus.

Mit der Dokumentation will der DStGB somit Impulse geben, Kooperationsbeziehungen künftig aktiv zu suchen und zu gestalten.

## Anlässe und Formen interkommunaler Kooperation im Tourismus

In Städten und Gemeinden mit dynamischer Tourismusentwicklung bzw. einem hohen Anteil des Tourismus an der Wirtschaftskraft ist die Tourismusförderung eine zentrale kommunale Aufgabe. Interkommunale Kooperationen können diese Aufgabe sinnvoll fortentwickeln, neu definieren und auch für bereits touristisch starke Städte und Gemeinden gänzlich neue Entwicklungsperspektiven aufzeigen und Geschäftsfelder erschließen.

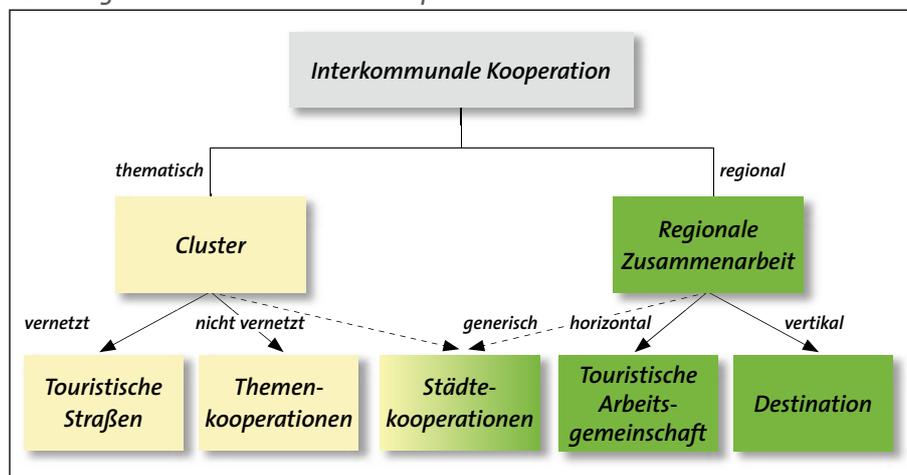
Interkommunale Kooperationen erfahren in der Tourismusentwicklung seit vielen Jahren einen ständigen Bedeutungszuwachs. Nach einer Kienbaum-Untersuchung kooperieren bereits im Jahr 2004 fast die Hälfte der touristisch aktiven deutschen Städte und Gemeinden. Seit 2004 hat sich dieser Anteil weiter erhöht. Hierfür sind drei zentrale Treiber maßgeblich:

- Die kommunale Haushaltslage zwingt zur Optimierung des Ressourceneinsatzes für die freiwillige Aufgabe Tourismus.
- Die angestrebte Wahrnehmbarkeit und Positionierung im sich verschärfenden Wettbewerb der touristischen Regionen gelingt nur über größere Einheiten und Zusammenschlüsse.
- Zunehmend werden Projekte in regionaler Zusammenarbeit, statt einzelner Projekte in Städten und Gemeinden gefördert.

Die Zusammenarbeit erfolgt auf unterschiedliche Art und Weise: Die Palette der Möglichkeiten reicht von thematischen Clustern (zum Beispiel touristische Straßen oder Themenkooperationen) über Städtekooperationen bis hin zur regionalen Zusammenarbeit in Touristischen Arbeitsgemeinschaften und Destinationen.

In thematischen Kooperationen einigen sich die Kooperationspartner darauf, ein touristisches Thema gemeinsam zu entwickeln und zu vermarkten. Oft sind die Städte und Gemeinden über einen gemeinsamen Weg vernetzt, so dass eine touristische Straße entsteht. Davon gibt es inzwischen allein in Deutschland weit über 150, von der Romantischen Straße über die Route der Industriekultur bis zur Deutschen Märchenstraße. Etwa 50 dieser touristischen Straßen werden intensiv betrieben, der Rest führt

Abbildung 1: Arten interkommunaler Kooperation



Quelle: PROJECT M 2007

mehr oder minder ein Schattendasein. Doch es geht auch ohne eine Wegevernetzung: So bewerben die Orte Westerland /Sylt und St. Moritz sowie Timmendorfer Strand und Davos beispielsweise kooperativ die für ihr jeweiliges Angebot gleichen Zielgruppen und Themen.

Städtekooperationen können sowohl einen thematischen (zum Beispiel Historic Highlights of Germany, Walled Towns Friendship Circle, Schiller-Städte) als auch einen generischen (also ohne spezifisches Thema) Charakter haben. Generische Städtekooperationen finden sich in der Regel innerhalb eines Bundeslandes (zum Beispiel die MAK5 – Marketingkooperation der Städte Schleswig-Holsteins).

Sie gründen sich auf ein Bündel gemeinsamer Themen, die prägend für den Städtetourismus sind, vor allem Kunst und Kultur, Shopping, Geschäftsreisen.

Bei der regionalen Zusammenarbeit geht es um Stärkung der Destination.<sup>1</sup> Dabei werden horizontale und vertikale Formen unterschieden. Vertikale Formen liegen dann vor, wenn Städte und Gemeinden gemeinsame Vorhaben und die Vermarktung in einer Destinationsmanagement-Organisation zusammenfassen, wie zum Beispiel im Schwarzwald durch die Schwarzwald Tourismus GmbH (STG) oder an der schleswig-holsteinischen Ostsee durch den Ostsee-Holstein-Tourismus e. V. (OHT).

Horizontale Kooperationsformen liegen dann vor, wenn Städte und Gemeinden eine Zusammenarbeit im Rahmen einer Touristischen Arbeitsgemeinschaft, kurz TAG, vereinbaren. Die TAG bietet zeitgemäße Möglichkeiten für weit gehende Kooperationsformen. In ihrer weitesten Ausprägung (Stufe 3 des unten dargestellten Modells) steht eine integrierte TAG-Organisation, die nicht nur das gemeinsame Marketing, sondern auch die Infrastrukturentwicklung verantwortet. Bis dahin ist es aber oftmals ein mehrere Jahre dauernder Prozess, der die dargestellten drei Entwicklungsstufen einschließt.<sup>2</sup>

Die Aussagen und Leitsätze dieser Dokumentation sind für alle beschriebenen Arten interkommunaler Tourismuskoooperationen gültig.



### Beispiel: Was haben Timmendorfer Strand und Davos gemeinsam?

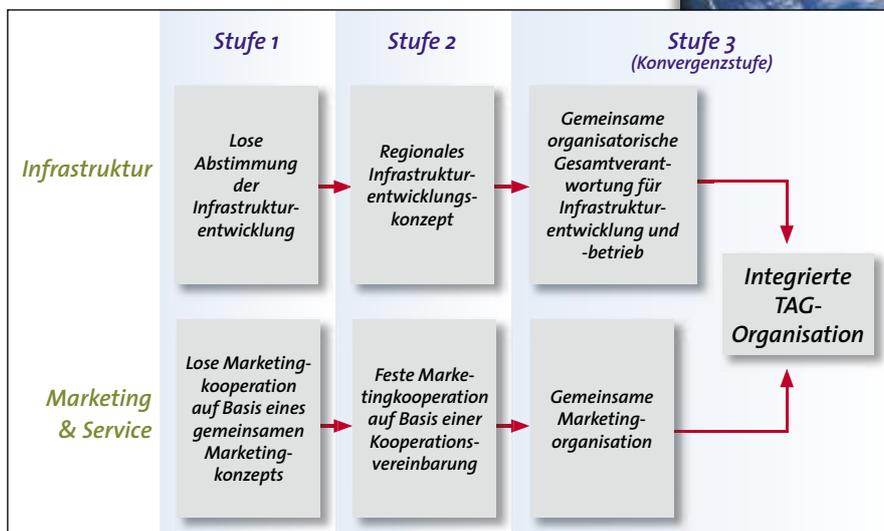
#### Gemeinsame Zielgruppe führt zu gemeinsamem Marketing und komplementären Angeboten

Die Gemeinden Timmendorfer Strand und Davos haben eine touristische Kooperation vereinbart. Inhalt sind gemeinsame Aktionen in den Bereichen Hotellerie, Gastronomie, Handel, Gewerbe, Freizeit, Tourismus und Marketing. Die Planung, Gestaltung und operative Durchführung gemeinsamer Aktionen liegt damit im Verantwortungsbereich der jeweiligen Leistungsträger und Branchenverbände. So präsentierte sich zum Beispiel Timmendorfer Strand in seinem Partnerort mit vierzig Strandkörben und einem Fest, die Schweizer veranstalten im Sommer die Davoser Tage in Timmendorfer Strand. Aber auch der Austausch von Auszubildenden ist geplant. Ziel ist es, sich gemeinsam gegenüber gehobenen touristischen Zielgruppen zu positionieren.

Mehr Informationen: [www.davos.ch](http://www.davos.ch); [www.timmendorfer-strand.de](http://www.timmendorfer-strand.de)



Abbildung 2: Stufen-Modell der TAG-Bildung



Quelle: Obier & Schmücker 2006, S. 394 ff.

<sup>1</sup> Als Destination gilt gemeinhin ein „geographischer Raum (ein Ort, eine Region, ein großes Hotel), den der jeweilige Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel wählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung/Beschäftigung. Sie ist damit die Wettbewerbseinheit im Incoming Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss.“; vgl. Bieger, T.: Management von Destinationen. 6. Aufl., München, 2005.

<sup>2</sup> Vgl. dazu weiter gehend: Schmücker, D. & C. Obier (2006): Ein Schlüssel zur Entwicklung – Interkommunale Zusammenarbeit im Tourismus. In Stadt & Gemeinde, 10, 2006, S. 394ff.

## **Beispiel TAG ostseeferienland: Wie eine touristischen Arbeitsgemeinschaft der drei starken Ostseebäder Dahme, Grömitz und Kellenhusen dauerhaft etabliert wurde**

Die Gemeinden Dahme, Grömitz und Kellenhusen liegen in unmittelbarer Nachbarschaft entlang der Küste der Lübecker Bucht. Der Kooperationsprozess im ostseeferienland wurde nicht nur von der Ebene der Tourismusfachleute betrieben, sondern auch von den Verwaltungsspitzen und kommunalen Gremien intensiv begleitet. Die Kooperation hat sich prozesshaft, entsprechend den drei nebenstehenden Stufen der TAG-Bildung, entwickelt:

- Stufe 1 (2001 - 2003): Umsetzung eines gemeinsamen Tourismus- und Marketingkonzepts, gemeinsame Angebots- und Produktentwicklung, gemeinsames informierendes Marketing (unter anderem gemeinsame Gastgeberverzeichnisse, Veranstaltungskalender, Internetauftritte).
- Stufe 2 (2004 - 2006): Verbindliche, politisch abgesicherte Kooperationsvereinbarung, Zusammenführung des gesamten Marketings (jährlicher Etat: 1,1 Millionen Euro), Erstellung eines Zukunftskonzeptes zur abgestimmten Entwicklung der Infrastruktur und Zusammenführung sämtlicher Organisationsstrukturen.
- Stufe 3 (2007 - 2011): schrittweise Zusammenführung der gesamten touristischen Organisations- und Verwaltungsstrukturen (2008: eigene Marketinggesellschaft, Aufwuchs durch Aufgaben- und Personaltransfer bis zur Übernahme aller touristischen Aufgaben bis 2011).

Die Ziele wurden im Laufe des Prozesses stetig verfeinert und durch eine Steuerungsgruppe definiert. Eine externe Begleitung unterstützte sowohl bei der inhaltlichen Konzeption als auch bei der Prozessmoderation.

# **Leitsätze des DStGB zur Umsetzung der interkommunalen Kooperation**

Die in der Dokumentation dargestellten zehn Leitsätze zur interkommunalen Kooperation im Tourismus bilden den Rahmen, mit dem der DStGB Impulse für interkommunale Kooperationsbeziehungen im Tourismus anregen möchte. In besonderem Maße beziehen sich die Leitsätze auf

- Impulse und Ziele für interkommunale Kooperation im Tourismus,
- Rollenverteilung in der interkommunalen Kooperation,
- Prozesse und Rahmenbedingungen der interkommunalen Kooperation.

Die Leitsätze werden im Folgenden erläutert, begründet und mit anschaulichen Beispielen unterlegt.

- 1** *Interkommunale Kooperation 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** *Interkommunale Kooperation ist notwendig, um Mittel so zu bündeln, dass eine optimale Marktwirkung erzeugt wird.*
- 3** *Der Impuls zur interkommunalen Kooperation geht von den Städten und Gemeinden aus.*
- 4** *Erfordernisse des Marktes und die gemeinsamen Potenziale bestimmen die Ziele der interkommunalen Kooperation.*
- 5** *Interkommunale Kooperation orientiert sich an sinnvollen regionalen Zuschnitten und berücksichtigt alle Kooperationsebenen.*
- 6** *Jede interkommunale Kooperation soll das gemeinsame aktive Engagement privater und öffentlicher Akteure mit definierten Aufgabenbereichen unterstützen.*
- 7** *Die Kooperation muss durch eine adäquate und professionelle Organisationsstruktur mit finanzierungsbezogenen Entscheidungsmechanismen getragen werden.*
- 8** *Bessere Marktwirkung durch Kooperation beruht auf einem abgestimmten Konzept und einer klaren Profilierungsstrategie durch Konzentration auf Themen oder Zielgruppen.*
- 9** *Transparenz gegenüber allen Beteiligten wird durch klare Ziele und deren Messung sicher gestellt.*
- 10** *Rahmenbedingungen sollen interkommunale Kooperation im Tourismus unterstützen.*



**1** *Interkommunale Kooperation 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.*

Die erste Voraussetzung auf dem Weg zur interkommunalen Kooperation klingt zunächst simpel: ein klares Bekenntnis von Städten und Gemeinden und Leistungsanbietern zum Tourismus. Die Kooperationspartner stellen fest, dass die Tourismuswirtschaft eine maßgebliche Rolle spielt.

Nachhaltige Investitionen in die Tourismusentwicklung lassen nachhaltig positive Effekte für Unternehmen und Einwohner der Städte und Gemeinden erwarten. Das bedeutet auch: Die für die Tourismusentwicklung investierten Mittel müssen in einem vernünftigen Verhältnis zu den erreichbaren wirtschaftlichen Effekten stehen.

### Beispiel „Salzburg und Umlandgemeinden“: Wie eine interkommunale Kooperation in Österreich zum Erfolgsmodell wird

Um das Potenzial der „Weltmarke Salzburg“ noch besser auszuschöpfen, schlossen die Salzburger Land Tourismus GmbH (SLTG), die Tourismus Salzburg GmbH (TSG), die Tourismusorganisationen von Wals-Siezenheim, Anif, Eugendorf, Bergheim, Großmain, Grödig, Anthering, Hallwang, Elsbethen und Elixhausen einen Kooperationsvertrag. Sämtliche Marketingaktivitäten werden künftig gemeinsam geplant und durchgeführt. Die Orte in der Umgebung werden in die internationalen Marketingaktivitäten der Stadt Salzburg integriert. Dafür leisten sie einen finanziellen Beitrag. Ein gemeinsamer Marketingbeirat wird die Aktivitäten abstimmen und steuern. Die wichtigsten Ziele sind eine bessere Positionierung und Wahrnehmbarkeit im Markt, die Bündelung von Mitteln und eine Steigerung der Übernachtungszahlen. Die Kooperation gilt in Österreich als Musterbeispiel für eine interkommunale Kooperation.

Mehr Informationen:  
[www.salzburg.at](http://www.salzburg.at)



**2** *Interkommunale Kooperation ist notwendig, um Mittel so zu bündeln, dass eine optimale Marktwirkung erzeugt wird.*

Eine interkommunale Kooperation im Tourismus kann grundsätzlich zwei Stoßrichtungen verfolgen: mehr Wirkung im Markt und effizienterer Ressourcen- und Mitteleinsatz. Beide Ziele können jeweils einzeln verfolgt werden, stehen aber in der Praxis oftmals parallel nebeneinander. Da Städte und Gemeinden touristisch wirksame Aktivitäten in der Regel entfalten, um eine bessere Marktstellung im Wettbewerb zu erreichen, ist oftmals der wichtigste Anlass der interkommunalen Kooperation die Steigerung der Effektivität.

In der Regel ist es ein vorrangiges Ziel der Kooperation, eine höhere Sichtbarkeit und damit Wahrnehmbarkeit im Markt zu erreichen. Dazu dienen unterschiedliche Maßnahmen, zum Beispiel Markenbildung und Markenführung oder die gemeinsame Kommunikation konkreter Angebote und Produkte. Voraussetzung für diese Kommunikationsmaßnahmen ist die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie. Diese muss neben der Kommunikation jedoch auch alle anderen Aspekte des Marketing-Mix (Zielgruppenorientierung, Qualität, Vertrieb, Produktgestaltung etc.), aber auch die Chancen gemeinsamer Infrastruktur- und Angebotsentwicklung berücksichtigen.

### Mehr Effizienz und Effektivität durch interkommunale Kooperation: nochmals das Beispiel ostseeferienland

Die Herausgabe eines gemeinsamen Gastgeberverzeichnisses im ostseeferienland (Dahme, Grömitz, Kellenhusen und Achterland) bringt für die Städte und Gemeinden und Leistungsanbieter finanzielle Einsparungen und gleichzeitig mehr Marktwirkung:

- Aus bisher vier Gastgeberverzeichnissen wurde eines. Dadurch geben die Städte und Gemeinden jedes Jahr insgesamt 100 000 Euro weniger für Gastgeberverzeichnisse aus – trotz besserer Kontaktzahlen und deutlich verbesserter Qualität des Verzeichnisses.
- Gleichzeitig konnte durch die Zusammenlegung die Zahl der Kontakte bei potenziellen Kunden deutlich verbessert werden. So kann der Gast bei Nachfrage nach Grömitz beispielsweise auch die Gastgeber aus Dahme buchen. Das führt zu deutlich verbesserten Kontaktzahlen für die Anzeigen der Gastgeber im Gastgeberverzeichnis. So muss ein Vermieter heute zur Ansprache von 1 000 potenziellen Neukunden weniger als 16 Euro investieren. 2004 waren es, je nach Ort, zwischen 40 und 160 Euro.



### **3** *Der Impuls zur interkommunalen Kooperation geht von den Städten und Gemeinden aus.*

Die Städte und Gemeinden sind die verantwortlichen Impulsgeber für interkommunale Kooperationen. Sie definieren demnach die Voraussetzungen und Anlässe einer Kooperation. Bereits bestehende Kooperationen und sinnvolle Kooperationen anderer kommunaler oder privatwirtschaftlicher Organisationen sind dabei zu berücksichtigen. Insbesondere sind die Städte und Gemeinden gehalten, zielorientierte Kooperationen aus der Wirtschaft mit zu tragen, zu fördern und in eigene Kooperationsbestrebungen zu integrieren. Dies befreit die Städte und Gemeinden jedoch nicht von ihrer Verantwortung, nötige Impulse zu Kooperationen selbst zu geben.

### **4** *Erfordernisse des Marktes und die gemeinsamen Potenziale bestimmen die Ziele der interkommunalen Kooperation.*

Vor der Vereinbarung einer interkommunalen Kooperation ist zwischen den Partnern konkret festzulegen, welche Ziele verfolgt werden und wie später messbare Erfolge der Kooperation entsprechend diesen Zielen dokumentiert werden sollen.

Eine unabdingbare Voraussetzung für sinnvolle und überprüfbare Ziele ist die Kenntnis der eigenen Ausgangssituation: Welche Potenziale bieten die Partner der Kooperation? An welchen Stellen reichen diese nicht aus, um nachfragegerecht am Markt zu agieren? Welche

#### **Beispiel „Best of Wandern“: Wie privatwirtschaftliche Leistungsanbieter und Städte und Gemeinden kooperieren**

Sieben Wander-Destinationen und fünf Anbieter für Outdoor-Equipment haben die Kooperation „Best of Wandern“ ins Leben gerufen. Zur Kooperation gehören Baiersbrunn, Winterberg, die Ammergauer Alpen, die Sächsische Schweiz, die Insel La Reunion, das Tessin, Südtirols Süden, das Vogtland sowie die Hersteller Carl Zeiss, Fritz Berger, Vaude, Lowa und Euroschirm. Die Eckpunkte dieses Konzeptes sind Wander-Testcenter, Wander-Kompetenzcenter und ständige Qualitätsverbesserungen durch Erfahrungsaustausch. „Best-of-Wandern-Mitgliedschaften“ sollen den Gästen Vorteile bieten und den Anbietern helfen, ein themenbezogenes Kundenbindungssystem aufzubauen.

*Mehr Informationen:* [www.best-of-wandern.de](http://www.best-of-wandern.de)

#### **Beispiel „RUHR.2010“: Wie Essen die interkommunale Kooperation in Verbindung mit dem Projekt „Kulturhauptstadt Europa 2010“ voran treibt**

Die Stadt Essen und das Ruhrgebiet sind ein hervorragendes Beispiel für interkommunale Kommunikation im Tourismus. Essen bewarb sich stellvertretend für das gesamte Ruhrgebiet um den Titel als Kulturhauptstadt Europas 2010. Bereits in der Bewerbungsphase wurde ein kulturtouristisches Begleitkonzept erarbeitet, um den engen Schulterschluss zwischen Kultur und Tourismus zu demonstrieren. Essen ging unter dem Motto „Kultur durch Wandel. Wandel durch Kultur.“ als Sieger aus der nationalen Ausscheidung hervor. Jetzt firmiert die Kulturhauptstadt unter dem Titel RUHR.2010 und manifestiert das neue Selbstverständnis des Ruhrgebiets als polyzentrische Kulturmetropole neuen Typs. Parallel zum Kulturprogramm wird die städte- und kulturtouristische Strategie weiterentwickelt und durch infrastrukturelle Planungen ergänzt. An der neu gegründeten RUHR.2010 GmbH sind der Regionalverband Ruhr mit 33 Prozent, das Land NRW und der Initiativkreis Ruhrgebiet (ein Verbund von Unternehmen der Region) mit je 25 Prozent und die Stadt Essen mit 17 Prozent beteiligt. Die neue Gesellschaft soll auch den Aufbau regionaler Kooperationsstrukturen vorantreiben, die über den Kulturbereich hinaus für die Stadt- und Regionalentwicklung wirksam werden können.

*Mehr Informationen:* [www.ruhr2010.de](http://www.ruhr2010.de)

Organisationen und Akteure betreiben bereits Tourismusentwicklung?

Erfahrungsgemäß arbeiten viele Akteure parallel, da Tourismusentwicklung als typische Querschnittsaufgabe gilt, die verschiedene Handlungsbereiche berührt (z.B. Landwirtschaft, Regionalentwicklung, Demographie, Verkehr, Wirtschaftsförderung etc.).

Nicht Idealvorstellungen dürfen die Ziele der Kooperation bestimmen, sondern Potenziale. Marktnähe statt Verwaltungsbedürfnisse.

Gelingt eine Integration nicht, so ist mindestens sicher zu stellen, dass vorhandene sinnvolle Strukturen durch die Kooperation nicht behindert, sondern unterstützt werden.

Ebenso wichtig für das Marktumfeld ist die Analyse der Marktentwicklung: Wer sind die angestrebten Gäste und Besucher? Wodurch können sie angesprochen werden? Wie entwickeln sich Produkte und Angebote im Markt, wie verändern sich Rahmenbedingungen, die neue Produkte und Angebote marktfähig werden lassen? Wer sind unsere Wettbewerber und wie agieren sie im Markt?



## **5** *Interkommunale Kooperation orientiert sich an sinnvollen regionalen Zuschnitten und berücksichtigt alle Kooperationsebenen.*

Was ist unter sinnvollen regionalen Zuschnitten zu verstehen? Wichtig ist: Die sonst für Städte und Gemeinden übliche Orientierung an Verwaltungsgrenzen ist in der Regel aus touristischer Sicht nicht sachgerecht. Sondern: Sinnvolle regionale Zuschnitte ergeben sich aus der Betrachtung der Bedürfnisse des Gastes und der eigenen Potenziale. Die Gründe liegen auf der Hand: Der Kunde nimmt eine Destination anhand von naturräumlichen oder erlebnisorientierten Grenzen wahr, nicht aber anhand der Verwaltungsgrenzen. Der Kunde hat seine eigene mentale Landkarte im Kopf, in der andere Kriterien als die Verwaltungsgrenze eine Rolle spielen. Mehr noch: Je kleinteiliger die Verwaltungsgrenzen, desto irrelevanter sind sie für den Kunden. So wird eine Staatsgrenze in der Regel wahrgenommen, ein Bundesland-, Kreis-, oder Gemeindegrenze hingegen in der Regel nicht. Das bedeutet: Die Orientierung der touristischen Infrastrukturentwicklung, Angebotsgestaltung und Vermarktung an Verwaltungsgrenzen ist wenig kundenorientiert und demnach zu vermeiden.

### **Beispiel Hessen: Wie in einem gesteuerten Prozess elf nach regionalen Gegebenheiten und Landesgrenzen übergreifende Destinationen gebildet wurden**

Der Tourismus in Hessen befindet sich nach Erstellung des Landestourismuskonzepts 2001 / 2002 in einem Re-Organisationsprozess. Der in Hessen arbeitet nach dem 3-Ebenen-Modell, in welchem Landesebene, Regions-/ Destinationsebene, TAG-/ Ortsebene mit funktionalen Partnern und Leistungsanbietern zusammenarbeiten.

Auf der Regions-/Destinationsebene wird Markenführung und Themenmarketing zur Neukundengewinnung gebündelt. Dabei kann eine Regions-/ Destinationsorganisation durchaus nicht nur einen Destinationsbegriff vermarkten, sondern über Themenmarketing sowie die Vermarktung von Teilregionen und Orten agieren.

Eine erste Schlüsselaufgabe zur flächendeckenden Einnahme dieser Strukturen ist die Bildung und Weiterentwicklung der Destinations-/ Regions- sowie Orts-/ TAG-Ebene. Sie hat inzwischen zur Bildung von elf überwiegend Landesgrenzen übergreifenden Destinationen (Odenwald, Bergstraße, Frankfurt-Rhein-Main, Rheingau, Taunus, Spessart, Rhön, Vogelsberg, Lahntal, Westerwald, Nordhessen) geführt, die sich hinsichtlich der Organisations-, Kooperations- und Marketingstrukturen in einem mittel- bis langfristigen Entwicklungsprozess befinden. Auf Ortsebene finden an verschiedenen Stellen im Land Strukturbildungsprozesse zur TAG-Bildung statt.

**Mehr Informationen:**  
[www.hessen-tourismus.de](http://www.hessen-tourismus.de)

Zudem sollten sich interkommunale Kooperationen nicht nur an gemeinsamem Marketing, sondern an allen relevanten Kooperationsebenen orientieren. Interkommunale Kooperationen sollten nicht bei gemeinsamen Messebesuchen enden, sondern auch Infrastruktur-, Angebots- und Produktelemente sowie den Vertrieb touristischer Leistungen berücksichtigen. Die Kooperationsebenen sind:

- **Infrastruktur:** Verkehrswege, Freizeitwege, Attraktionen, gestaltete Ruhe- und Erlebnispunkte, Informationsangebote usw. sind interkommunal abzustimmen.
- **Angebote und Produkte:** Private und öffentliche Anbietern setzen – ebenfalls interkommunal abgestimmt – mit ihren Tourismusangeboten (zum Beispiel einem Lehrpfad) und verkaufbaren Produkten (zum Beispiel einer Führung) auf die vorhandene Infrastruktur auf.
- **Vertrieb:** Der Vertrieb bringt die touristischen Produkte zum Kunden, zum Beispiel über Reiseveranstalter oder Buchungsmöglichkeiten im Internet. Hier ergeben sich in der Regel Synergien durch gemeinsame Nutzung von Vertriebswegen.
- **Vermarktung:** Im Rahmen der Marketingkommunikation werden das Profil und Image der Städte und Gemeinden beziehungsweise der Destination nach außen vermittelt (Markenbildung), aber auch konkrete Angebote und Produkte beworben. So können die Wahrnehmung der Destination, aber auch die Angebots- und Produktpolitik als abgestimmte Botschaft nach außen getragen werden.



## **6** *Jede interkommunale Kooperation soll das gemeinsame aktive Engagement privater und öffentlicher Akteure mit definierten Aufgabenbereichen unterstützen.*

Die aktive Unterstützung der Tourismusentwicklung durch die Städte und Gemeinden ist kein Selbstzweck. Sie soll wirtschaftliche Vorteile für die Unternehmen und Menschen in der Kommune schaffen. Die konkreten touristischen Leistungen können von den Städten und Gemeinden, sollen aber eher von Personen und Organisationen der Privatwirtschaft übernommen werden. Diese werden daher primär von den Anstrengungen der interkommunalen Kooperation wirtschaftlich profitieren. Gleichzeitig bringen die Privaten aus ihrem unmittelbaren Kontakt mit den Kunden und dem konkreten wirtschaftlichen Interesse eine andere Perspektive auf die Tourismusentwicklung ein als die Kommune.

Daraus folgt: Interkommunale Kooperation sollte in der Regel nicht nur eine Kooperation zwischen Städten und

Gemeinden oder Städten und Gemeinden und anderen öffentlichen Organisationen sein, sondern stets auch die private Wirtschaft unmittelbar und aktiv einbeziehen. Dies erfordert ein aktives Zugehen der Städte und Gemeinden auf die Privaten. Zugleich ist aber auch das aktive Engagement der Privaten notwendig, um eine solche Form der Kooperation mit Leben zu erfüllen.

Hierbei nehmen die beide Seiten unterschiedliche Aufgaben wahr: Primäre Aufgaben der Städte und Gemeinden (und anderer öffentlicher Akteure) sind: Entwicklungsprozesse zu initiieren, die Rahmenbedingungen für eine positive Tourismusentwicklung sicher zu stellen, die Funktionsfähigkeit der touristischen Basisinfrastruktur zu gewährleisten, geeignete Plattformen für die Produktentwicklung sowie -vermarktung zu schaffen. Primäre Aufgabe der privaten Akteure ist es, die tatsächliche Angebots- und Produktentwicklung zu leisten. Dabei sind die gemeinsam definierten Ziele einer Kooperation selbstverständlich zu beachten.

**7 Die Kooperation muss durch eine adäquate und professionelle Organisationsstruktur mit finanzierungsbezogenen Entscheidungsmechanismen getragen werden.**

Dieser Leitsatz ist von zentraler Bedeutung. Die interkommunale Kooperation im Tourismus kann nur dann effizient arbeiten und ihre Ziele erreichen, wenn sie von einer leistungsfähigen, professionellen und den Aufgaben angepassten Organisationsstruktur getragen wird. Dabei sind zwei Aspekte von zentraler Bedeutung:

**1. Teilhaber-Struktur**

Teilhaber der Organisation sind je nach Rechtsform die Mitglieder (eines Verein, eines Zweckverbandes etc.) oder Gesellschafter (einer GmbH, AG etc.). Die Teilhaber-Struktur der Organisation ist so zu wählen, dass Leistungspflichten und Entscheidungsrechte annähernd gleich verteilt sind. Konkret bedeutet dies: Wer mitentscheiden will, muss auch entsprechende Leistungen in die Kooperation einbringen, und zwar finanzielle Beiträge oder Sachleistungen. Die Einbeziehung von Privaten in Kooperationen, die finanziell allein von den Städten und Gemeinden getragen werden, hat langfristig kaum Aussicht auf Erfolg.

**2. Professionalität**

Aufbau der Organisation und interne Abläufe sind so zu gestalten, dass Aufgaben professionell erledigt werden können. Dies setzt fachlich qualifiziertes Personal voraus. Die geforderte Qualifikation orientiert sich an den Zielen und Aufgaben der Kooperation (zum Beispiel Fachwissen in Regionalentwicklung, Marketing etc.). Sie kann daher in der Regel nicht durch eine Verwaltungsausbildung allein sicher gestellt werden. Vielmehr müssen weitere oder ergänzende Qualifikationen eingebracht werden, vor allem aus den Bereichen Unternehmensführung und Marketing.



**Beispiel: „Usedom und die Kaiserbäder“: Wie eine Insel zu professionellen und stabilen Organisationsstrukturen findet**

Das Tourismusmarketing der Insel Usedom wurde bis zum 1.7.2006 durch die Usedom Tourismus GmbH sowie die Marketingabteilung des Eigenbetriebes der Kaiserbäder Ahlbeck, Heringsdorf und Bansin bestimmt. Die Usedom Tourismus GmbH vertrat unter Mehrheitsbeteiligung des Tourismusverbandes Insel Usedom e.V. die touristische Marke „Usedom“ und damit sämtliche Gemeinden der Insel. Der Eigenbetrieb Kaiserbäder Insel Usedom hatte die touristische Marke „3 Kaiserbäder“ entwickelt.

Um die Zersplitterung der Marketing-Aktivitäten aufzuheben, entschlossen sich die Partner zu einer Zusammenlegung. Seitens des Tourismusverbandes bestand Interesse, das professionelle Know How der Kaiserbäder für die gesamte Insel

nutzbar zu machen. Die Kaiserbäder strebten eine nachhaltige Entwicklung der Tourismuswirtschaft an.

Ziel ist es nunmehr, die Marke „Usedom“ als Dachmarke zu entwickeln und diese mit der Marke „3 Kaiserbäder“ zu verknüpfen. Das Marketingbudget wurde unter dem Dach der neuen UTG gebündelt und effektiver eingesetzt. Darüber hinaus wurden administrative Kosten gespart.

Die Geschäftsanteile der gemeinsamen Tourismusmarketing-Gesellschaft wurden unter Beachtung des Anteils der einzelnen Gemeinden am touristischen Gesamtaufkommen der Insel Usedom und der möglichst breiten Vertretung touristischer Interessen in der Gesellschafterstruktur neu zugeordnet. Daraus resultierte folgende Gesellschafterstruktur:

- Tourismusverband Insel Usedom e.V.: 25,8 % des Stammkapitals
- KaiserbäderTourismusService GmbH: 50,2 % des Stammkapitals
- Nordbäder (Zinnowitz, Karlshage, Trassenheide): 9,0 % des Stammkapitals
- Bernsteinbäder (Koserow, Loddin, Ückeritz, Zempin): 8,0 % des Stammkapitals
- UTG Beteiligungsgesellschaft bR: 4,0 % des Stammkapitals
- Usedomer Bäderbahn GmbH: 3,0 % des Stammkapitals

**Mehr Informationen:**  
www.usedom.de; www.drei-kaiserbaeder.de

Abhängig von der tatsächlichen Organisationsstruktur wird es in der Regel sinnvoll sein, Fachaufgaben durch Fachleute mit einem hohen Maß an Autonomie erledigen zu lassen. Das bedeutet auch: Die Teilhaber (rechtsformabhängig als Gesellschafter, Mitglieder, Aktionäre, Verwaltungs- oder Aufsichtsräte, Vorstände etc.) beschränken ihre Funktionen auf die notwendigen Kernaufgaben:

- Verantworten der strategischen Ziele und Konzeption
- Kontrolle der Organisation
- Beratung der Organisation
- Politische und gesellschaftliche Rückendeckung für die Organisation.

Eine politische Einflussnahme über diese Punkte hinaus ist dem Geschäftserfolg in der Regel abträglich und daher zu vermeiden. Eine Organisation mit entsprechend qualifiziertem Personal setzt eine Mindestgröße und Mindestfinanzierung voraus, die für die Kooperation individuell zu definieren sind.

Eine externe Begleitung des Kooperationsprozesses bis hin zur Bildung von stabilen Organisationsstrukturen erleichtert das Vorgehen. Der externe Begleiter sollte die Akteure einerseits bei der inhaltlichen Definition der Konzeption unterstützen und andererseits moderierend wirken, um den notwendigen Interessenausgleich herzustellen. Grundlage der Bildung von Organisationsstrukturen muss eine verbindliche Konzeption mit mindestens folgenden Elemente sein:

- Beschreibung der Ausgangssituation
- Ableitung der Strategie und der Kooperationsziele (Was soll erreicht werden?)
- Beschreibung der Maßnahmen (Wie sollen die Ziele erreicht werden?)
- Zusammenfassung in einem Umsetzungskonzept mit Zuweisung von Zeit- und Ressourcenbedarf, Fristen und Verantwortlichkeiten zu einzelnen Projekten.

## **8** *Bessere Marktwirkung durch Kooperation beruht auf einem abgestimmten Konzept und einer klaren Profilierungsstrategie durch Konzentration auf Themen oder Zielgruppen.*

Inhaltlich können sich interkommunale Kooperationen an regionalen Eigenarten, Themen beziehungsweise Zielgruppen orientieren. Zahlreiche Beispiele unterschiedlicher Kooperationen zeigen allerdings: Die regionale Dimension ist nicht immer notwendig, die Konzentration auf Themen oder Zielgruppen hingegen ist unerlässlich.

Die Konzentration auf Kundensegmente ergibt sich aus der Analyse des Marktumfeldes (siehe Leitsatz 4, Seite 7), also der Analyse der Nachfrager, des Angebots und des Wettbewerbes. Sie muss entsprechend mit den Potenzialen der Kooperationspartner korrespondieren.

Die Themen- beziehungsweise Zielgruppenschwerpunkte sind abhängig von der Kundensegmentierung. Folgende Segmentierungen sind möglich:

- Demographische Segmentierung (nach Alter, Geschlecht, Lebensphase, Einkommen)

- Psychographische Segmentierung (nach Werten, Motiven, Einstellungen)
- Aktivitäts- und reisebezogene Segmentierung (Interessen und Präferenz für bestimmte Aktivitäten, Destinationen, Reisebegleitung und -Unterkunft, etc.).

Die definierten Kundensegmente sind in einer verbindlichen Konzeption festzulegen. Diese Konzeption muss zwei wesentliche Anforderungen erfüllen:

- Inhaltliche Anforderung: Definition der Kundensegmente im Hinblick auf einen möglichst positiven Markterfolg.
- Methodische Anforderung: Beteiligung und Berücksichtigung der potenziellen Kooperationspartner und ihrer Positionen. Dies erfordert in der Regel einen Interessenausgleich.

Die methodische Anforderung gewinnt an Gewicht, wenn nicht nur öffentliche, sondern auch private Akteure mit Finanzierungsbeiträgen in die Kooperation zu integrieren sind.

### **Beispiel „Stadtsprung“: Wie ostdeutsche Städte Gäste und Besucher mit einer Städtekooperation anlocken**

Die Städte Dessau, Halberstadt, Halle, Lutherstadt, Wittenberg, Magdeburg, Naumburg, Quedlinburg und Wernigerode haben als „Stadtsprung. Städte zwischen Harz und Elbe“ eine Kooperation gegründet, die 2007 mit dem Tourismuspreis Sachsen-Anhalt 2007 ausgezeichnet wurde. Innerhalb der Kooperation werden gemeinsam Ideen für speziell auf Städtereisende zugeschnittene Angebote entwickelt und umgesetzt. Die Kooperation zielt darauf ab, den Trend zum Städtetourismus besser zu nutzen und die Reisenden zu längeren Aufenthalten mit komplementären Erlebnissen zu bewegen. Der Markt für Städtereisen wird zunehmend wettbewerbsintensiver, die Zielgruppen werden anspruchsvoller und teilen sich in Untergruppen. Dementsprechend stehen 2007 beispielsweise Enkelkinder und deren Großeltern im Fokus der Stadtwerber von Stadtsprung. Unter dem Motto „Enkel on tour“ wird zum Erlebnis-Stadtausflug eingeladen.

*Mehr Informationen:*  
[www.stadtsprung.de](http://www.stadtsprung.de)



## **9** *Transparenz gegenüber allen Beteiligten wird durch klare Ziele und deren Messung sicher gestellt.*

Die interkommunale Kooperation ist niemals Selbstzweck, sondern stets mit Zielen verbunden (vgl. Leitsatz 4). Die Definition von Zielen ist aber ohne deren Kontrolle nicht vollständig. Ohne Kontrolle können keine Korrekturen und Strategieänderungen vorgenommen werden. Zur Zielkontrolle können zahlreiche Instrumente

herangezogen werden. Aus ihrer Kombination ergibt sich ein idealtypisches Controlling. Folgende Instrumente stehen zur Verfügung:

- Interne Kennziffern mit Soll-Ist-Abgleich: Kennziffern, die aus dem Finanzwesen oder aus dem Marketing abgeleitet werden, wie zum Beispiel Umsatz- und Absatzwerte, Produktivitätskennziffern, Kontaktwerte in der Kundenansprache etc. Hier steht der Vergleich der eigenen Arbeit mit den selbst definierten Zielen im Vordergrund.
- Anbieterbezogene Vergleichsdaten, die im Rahmen von Erfahrungsaustauschen, Monitoring- und Benchmarkingsystemen oder Ähnlichem generiert und diskutiert werden. Hier steht der Vergleich der eigenen Arbeit mit ähnlichen Organisationen oder Kooperationen im Vordergrund, wobei diese Art des Vergleichs konkrete Hinweise liefert, um das eigene Zielsystem anzupassen und zu verbessern.
- Marktdaten, die etwa die Wahrnehmung, Attraktivität oder Qualitätseinstufung des eigenen Angebots bei aktuellen oder potenziellen Kunden messen. Dazu gehören Gästebefragungen, Imageuntersuchungen etc.

Ein Controlling-System versetzt die Kooperation in die Lage, gegenüber ihren Partnern und deren Gremien (zum Beispiel politische Gremien) ein hohes Maß an Transparenz sicher zu stellen. Nur wenn die Kooperation Erfolge nachweist, hat sie die Chance, dauerhaft von ihren Teilhabern unterstützt zu werden.

Gelingt ihr das nicht, wird über kurz oder lang die Sinnfrage gestellt: Warum beteiligen wir uns an dieser Kooperation, was ist der konkrete Nutzen aus ihrer Arbeit? Ein Controlling-System ist daher unabdingbar für jede Form interkommunaler Kooperationen im Tourismus.

### **Beispiel für Controlling-Kriterien: Richtwerte für touristische Arbeits- gemeinschaften (TAGs):**

Im Hinblick auf Mindest- und Höchstgrößen für TAGs gibt es eine Reihe unterschiedlicher Ansätze. Weitgehend Konsens besteht darin, folgende Kennwerte für die TAG-Bildung heran zu ziehen:

- Raumkriterien: touristischer Raum mit homogenem, bündelungsfähigen touristischen Angebot.
- Größenkriterien: mindestens 100 000 Übernachtungen nach amtlicher Statistik, maximale Größe: 30 Pkw-Minuten vom Mittelpunkt bis zum weitest entfernten Punkt der TAG.
- Kooperationskriterien: verbindliche, durch Beschlussfassung der Gremien der Kooperationspartner abgesicherte, auf drei Jahre gültige Kooperationsvereinbarung, gemeinsames Tourismus- und Marketingkonzept.
- Etatkriterien: mindestens 100 000 Euro jährlicher Marketingetat (Sachmittel), davon 50 Prozent auf TAG-Ebene gemeinsam eingesetzt.

**Mehr Informationen:** [www.projectm.de](http://www.projectm.de)

## **10 Rahmenbedingungen sollen interkommunale Kooperation im Tourismus unterstützen.**

Die Rahmenbedingungen für interkommunale Kooperation im Tourismus werden nicht von den Städten und Gemeinden allein, sondern auch von zahlreichen anderen Institutionen gesetzt. Um die interkommunale Kooperation im Tourismus zu fördern, sind folgende Rahmenbedingungen notwendig:

- Kooperationsnahe und -fähige Strukturen in den Städten und Gemeinden selbst: Dazu gehört die organisatorisch und finanziell passende Struktur der beteiligten Städte und Gemeinden (zum Beispiel Gliederung in Geschäftsbereiche statt Amtsverwaltung).
- Eine Kooperationsunterstützende Ausrichtung der Förderpolitik: Die Kooperationsbildung und -führung muss integraler Bestandteil der staatlichen Förderpolitik sein. Das bedeutet, dass staatliche Förderprogramme für Städte und Gemeinden nicht nur die Kooperationsbildung zulassen, sondern diese aktiv unterstützen und in passenden Fällen auch fordern sollten.
- Vermeidung von behindernden Rahmenseetzungen: Interkommunale Kooperation zielt im Allgemeinen auf die Steigerung von Effektivität und Effizienz kommunalen Handelns (Leitsatz 2). Daher sollten gerade diese Bemühungen nicht durch Maßnahmen des Staates bzw. der Kommunalaufsicht konterkariert werden (indem zum Beispiel Kooperationsansätze durch Verweis auf die Haushaltslage oder ein Haushaltssicherungskonzept in einer Kommune unterbunden werden). Dazu gehört auch die Berücksichtigung des weiteren Rechtsrahmens der EU. So sind zahlreiche Kooperationen als eigenständige Rechtspersonlichkeiten ausgestaltet (Leitsatz 7). Idealerweise erfolgt die Ausgestaltung unter Einbeziehung von Privaten (Leitsatz 6). Die beihilferechtliche Infragestellung der problemlosen Beauftragung gerade von solchen ÖPP-Modellen wirkt kooperationsfeindlich und stellt die effiziente Machbarkeit solcher Kooperationsmodelle in Frage.

### **Ansprechpartner:**

PROJECT M GmbH  
Cornelius Obier  
Vor dem Roten Tore 1 · 21335 Lüneburg  
Tel. 04131 78962-0 · Fax 04131 78962-29

Deutscher Städte- und Gemeindebund  
Carsten Hansen  
Marienstraße 6 · 12207 Berlin  
Tel. 030 77307-243 · Fax 030 77307-255





#### **Autoren**

Cornelius Obier, PROJECT M GmbH, Lüneburg  
Dr. Dirk J. Schmücker, PROJECT M GmbH, Lüneburg  
Bürgermeister Bernd Beck, Heilbad Heiligenstadt  
Carsten Hansen, DStGB Berlin  
Bürgermeister Michael Köhler, Bad Zwesten  
Roland Thomas, StGB NRW

#### **Textredaktion**

Matthias Burzinski

*Fotos: Archiv WS*



**DStGB**

Deutscher Städte-  
und Gemeindebund  
[www.dstgb.de](http://www.dstgb.de)

Marienstraße 6 · 12207 Berlin  
Telefon 030 77307-0  
Telefax 030 77307-200  
E-Mail: [dstgb@dstgb.de](mailto:dstgb@dstgb.de)  
Internet: [www.dstgb.de](http://www.dstgb.de)

Konzeption und Druck:  
Verlag WINKLER & STENZEL GmbH · Postfach 1207 · 30928 Burgwedel  
Telefon 05139 8999-0 · Telefax 05139 8999-50  
E-Mail: [info@winkler-stenzel.de](mailto:info@winkler-stenzel.de) · Internet: [www.winkler-stenzel.de](http://www.winkler-stenzel.de)