

# Kultur und Tourismus: ein kooperatives Handlungsfeld

## Ziele, Potenziale, Formen und Erfolgsfaktoren

Dr. Patrick S. Föhl  
Yvonne Pröbstle



Im Tourismus stellen Produkte ein Bündel aus verschiedenen Leistungen dar. Die Kundenzufriedenheit wird am Gesamterlebnis Reisen gemessen, nicht an der Qualität einzelner Angebote. Tourismus kommt folglich ohne Kooperationen nicht aus. Entsprechend sind Kulturbetriebe, die einen erfolgreichen Eintritt in das Segment Kulturtourismus anstreben, aufgefordert, sich touristische Partner zu suchen und vice versa. Ein vermeintliches Wagnis für zwei Akteure, die auf den ersten Blick ganz unterschiedlichen Handlungslogiken zu folgen scheinen. Der Blick auf das Ziel, die Potenziale und vorhandenen Formen sowie die Erfolgsfaktoren von Kooperationen im Kulturtourismus sollen diese Annahme jedoch relativieren und eventuelle Berührungängste im Spannungsfeld von öffentlichem Kulturauftrag und Gewinnmaximierung abbauen.

Gliederung	Seite
<b>1. Kultur und Tourismus: ein ungleiches Paar?</b>	<b>2</b>
<b>2. Kulturtourismus: Hype oder Heilsbringer? – Ein kritischer Einwurf</b>	<b>5</b>
<b>3. Ziele und Chancen der Zusammenarbeit</b>	<b>9</b>
3.1 Kräfte bündeln	10
3.2 Mehrwert schaffen	11
3.3 Frischen Wind entfachen	12
3.4 Zukunft sichern helfen	13
<b>4. Wer mit wem?: Formen und Praxisbeispiele</b>	<b>14</b>
4.1 Kooperationen als intermediäre Form zwischen Markt und Hierarchie	14
4.2 Horizontale Kooperationen im Kulturtourismus	16
4.3 Vertikale Kooperationen im Kulturtourismus	18
4.4 Laterale Kooperationen im Kulturtourismus	20
<b>5. Stolpersteine und Erfolgsfaktoren kulturtouristischer Kooperationen</b>	<b>21</b>
5.1 Stolpersteine von Kooperationen	21
5.2 Erfolgsfaktoren von Kooperationen im Kulturtourismus	22
<b>6. Resümee</b>	<b>23</b>

## 1. Kultur und Tourismus: ein ungleiches Paar?

### Kooperation vor Konkurrenz

„In der Tierwelt ist es im Prinzip so: Wenn es wichtig ist, dass ich etwas haben muss, dann werde ich versuchen, das mit Aggressivität zu erlangen. Und wenn ich clever bin, werde ich versuchen, mit anderen zu kooperieren, weil ich unter Umständen alleine weniger habe, als wenn ich mit dreien oder vierten zusammenarbeite und das gemeinsam Eroberte teile.“  
(Sommer 2008)

### Bedeutungsgewinn von Kooperationen

Diese Einschätzung des Anthropologen Volker Sommer hat auch für den Kulturbereich seine Gültigkeit. Neben den bestehenden und mitunter auch progressionsförderlichen Konkurrenzsituationen um abnehmende Fördermittel, Leuchtturmprojekte und künstlerische Innovationen gewinnen Kooperationen gegenwärtig wieder zunehmend an Bedeutung (vgl. Diller 2009, Föhl 2009). Angesichts der gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen und stagnierender oder sinkender Fördermittel rücken die Akteure und Kommunen näher zusammen. Auch die Erkenntnis, dass sich gemeinsam künstlerisch interessante Synergien ergeben können, veranlasst Kulturschaffende zunehmend, an einem Strang zu ziehen. Hierbei entsteht ein Wechselspiel zwischen Konkurrenz und Kooperation, das mit dem Begriff „Coopetition“ umschrieben wird und davon zeugt, dass die eine Strategie die andere nicht ausschließt (vgl. Voegen 2009). Brandenburger und Nalebuff sehen im „kooperativen konkurrieren“ sogar die zentrale Erfolgsstrategie für Unternehmen (vgl. Brandenburger/Nalebuff 2009). Der Bedeutungsgewinn von Kooperationen betrifft allerdings nicht nur Kooperationen zwischen Kultureinrichtungen und -projekten, sondern ebenfalls zwischen Kultur und Wirtschaft, Kultur und sozialen Einrichtungen und viele andere Konstellationen. Ein Bereich, der ohne Kooperationen nicht denkbar bzw. entwicklungsfähig ist, ist der Kulturtourismus.

### Erfolgsgeschichte Kulturtourismus

Als Ende der 1980er Jahre Touristiker erstmals gezielt ihren Fokus auf das kulturelle Angebot bzw. Potenzial von Destinationen richteten, wurde dem Kulturtourismus eine Erfolgsgeschichte vorhergesagt. Glaubt man den vielfach zitierten Good-Practice-Beispielen und verschiedenen empirischen Studien, scheint diese Geschichte Realität geworden zu sein. Und so verwundert es nicht, wenn die touristischen Verantwortlichen von Bund (Deutsche Zentrale für Tourismus), Ländern (Landesmarketingorganisationen), Regionen, Städten und Gemeinden (kommunale Tourismusorganisationen) neben privatwirtschaftlich organisierten Spezialanbietern (zum Beispiel Studiosus) in Deutschland seit einigen Jahren verstärkt auf das (vermeintliche) Zugpferd Kulturtourismus setzen.

Aber auch in den zunehmend um Besucherorientierung bemühten Kulturbetrieben erfolgte eine Hinwendung zum Tourismus, da sich Perspektiven auf eine neue Zielgruppe, die Kulturtouristen, eröffneten. Unter kulturpolitischen Vorzeichen kann Kulturtourismus gleich in zweifacher Hinsicht die Legitimation eines Kulturbetriebs stärken helfen: zum einen mit zusätzlichen Besuchern und zum anderen in der Wahrnehmung als Image- und Standortfaktor (vgl. (Heinrichs et al. 1999, S. 137 und Klein 2007, S. 284). Nicht zu vernachlässigen sind dabei die wirtschaftlichen Effekte. Nach Angaben des DTV profitierten vom Städte- und Kulturtourismus im Jahr 2004 der Einzelhandel mit einem Anteil von 50 % und einem Brutto-Umsatz von 41,06 Mrd. Euro, gefolgt von der Gastronomie (29 %/24,25 Mrd. Euro), dem Freizeit- und Unterhaltungsgewerbe (8 %/6,35 Mrd. Euro), dem Beherbergungsgewerbe (7 %/5,91 Mrd. Euro) und sonstigen Dienstleistungen (6 %/4,8 Mrd. Euro) (vgl. DTV 2006, S. 56).

### **Gesteigerte Legitimation durch Kulturtourismus**

Doch trotz der immanenten Bedeutung von Kultur auf der einen und Tourismus auf der anderen Seite verläuft die Kooperation in der Praxis kaum reibungslos und oftmals noch konfliktbeladen. Kritiker führen einerseits an, dass die Handlungslogiken von touristischer Privatwirtschaft auf der einen und öffentlich finanziertem oder gefördertem Kulturbetrieb auf der anderen Seite derart divergieren, dass ein Zusammenkommen kaum möglich scheint (vgl. exemplarisch McKercher/Du Cros 2002, S. 14). Andererseits lassen Kulturbetriebe mit dem zunehmenden Bestreben um mehr Eigeneinnahmen aber durchaus auch eine wirtschaftliche Orientierung erkennen (vgl. Buri 2009). Deutlich wird dies beispielsweise am Konflikt über die ungleiche *monetäre* Verteilung des Erfolgs unter den Akteuren im Kulturtourismus. Auch wenn das Kulturangebot vielerorts den Reiseanlass darstellt, stellen das Gastronomie- und Beherbergungsgewerbe prozentual – wie aus der oben zitierten Berechnung des DTV eindeutig hervorgeht – die größeren Gewinner dar. Als ausgleichendes Moment wird die sogenannte Bettensteuer gehandelt, die als Kulturförderabgabe der Hotellerie bereits in Köln, Trier und Weimar praktiziert und gegenwärtig vehement u.a. in den Städten Hamburg und Heidelberg diskutiert wird. Die beteiligten Kulturakteure lassen also sehr wohl auch Zielsetzungen finanzieller Art erkennen. Und beiden Seiten geht es schließlich darum, die eigene Position zu stärken (vgl. Pröbstle 2011a, S. 663).

### **Konfliktfelder zwischen Kultur und Tourismus**

Unabhängig davon, zu welcher Position man nun in dieser Diskussion tendieren mag, kommt man nicht umher zur Kenntnis zu nehmen, dass jedwede Form von Tourismus ohne Kooperation nicht existieren kann. Eine Diskussion und Ursachenanalyse im vermeintlichen Spannungsfeld von Kultur und Tourismus ist zweifelsfrei unentbehrlich, um gemeinsam Problemlösungen zu erarbeiten und langfristig die Grundlage einer erfolgreichen Zusammenarbeit zu schaffen. Allerdings ist an dieser Stelle dafür zu plädieren, die Kooperationen als Wesenselement des Tourismus stärker im Bewusstsein der Akteure zu verankern. Insbesondere gilt es ein solches in Kulturbetrieben zu forcieren, die sich

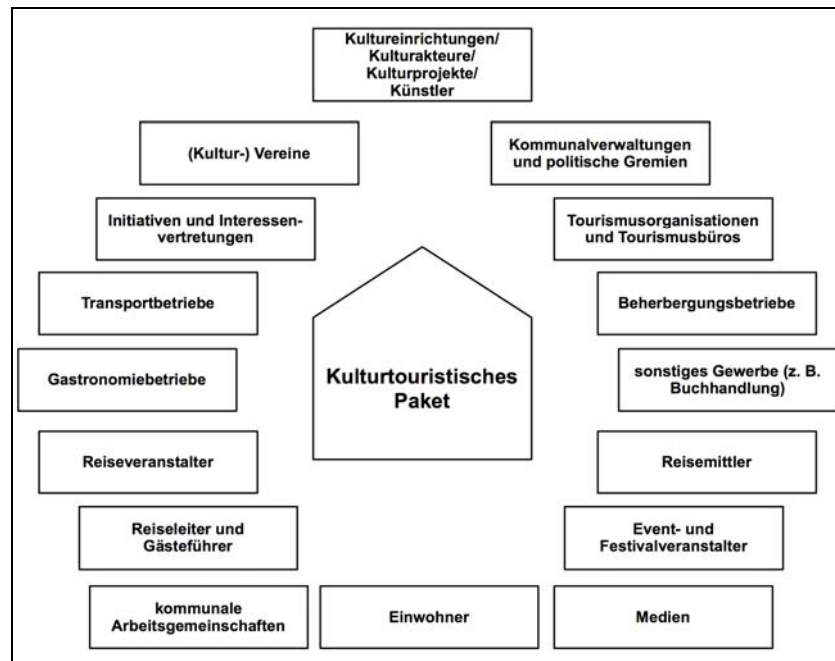
### **Jede Form von Tourismus lebt von Kooperationen**

Marketingkonzepte

**Immanenz von Kooperationen im (Kultur-)Tourismus**

dem Aufgabenfeld Kulturtourismus öffnen möchten, aufgrund ihrer eigentlichen Kernaufgaben aber bisher nicht mit dem System Tourismus und inhärenten touristischen Prozessen und Kreisläufen vertraut sind (vgl. exemplarisch John 2010). Ein Ja zum (Kultur-)Tourismus muss folglich ein Bekenntnis und die Bereitschaft zur Kooperation einschließen. An diesem Scheidepunkt beginnt die Weichenstellung für einen erfolgreichen (Kultur-)Tourismus.

Die Immanenz von Kooperationen im (Kultur-)Tourismus gründet in der Beschaffenheit seiner Produkte. Sie stellen ein Bündel von touristischen Einzelleistungen dar, die von verschiedenen Leistungsträgern der Tourismuswirtschaft erbracht werden. Einzelne Angebotsbausteine können folglich erst im kooperativen Verbund mit anderen touristische Attraktivität erlangen. Ihre erfolgreiche Bündelung setzt jedoch die Existenz einer koordinierenden Instanz voraus (vgl. Freyer 2007, S. 96ff.). In der Praxis wird diese Funktion häufig von Tourismusorganisationen übernommen, die darüber hinaus für ein betriebsübergreifendes Destinationsmarketing verantwortlich sind und gleichermaßen als Diskussionsplattform, Interessensvertretung und beratendes Organ fungieren (vgl. exemplarisch Roth 1999, S. 142). Ein Blick auf die Vielzahl von Akteure innerhalb einer Destination lässt erahnen, dass Kooperation und Koordination keineswegs frei von Konflikten verlaufen.



**Abb. H 2.18-1** Ausgewählte Beteiligte an der Leistungserstellung im Kulturtourismus (eigene Abb. in Anlehnung an Steinecke 2007)

Divergierende Zielsetzungen zwischen den beteiligten Akteuren können dabei sicherlich eine Hürde in der Zusammenarbeit darstellen. Überall dort, wo sich die Organisation und Durchführung von Arbeitsschritten verselbstständigt hat und möglicherweise gewachsene Personalstrukturen dominieren, wird es darüber hinaus besonders schwerfallen, sich neuen Handlungslogiken und Arbeitsweisen zu öffnen. Aber selbst wo die Bereitschaft vorhanden ist, können die eigenen Betriebsstrukturen bzw. der Grad der Professionalisierung die Zusammenarbeit erschweren. Schließlich entscheidet nicht selten die Stärke der örtlichen Tourismusorganisation als koordinierende Instanz über die Qualität der Zusammenarbeit. Ihr muss es gelingen, potenzielle Partner zusammenzuführen und sie in Richtung einer erfolgreichen Kooperation zu begleiten (vgl. Steingrube 2003, S. 451f.).

**Hürden der Zusammenarbeit zwischen Kultur und Tourismus**

Diese Ursachenanalyse bezieht sich nicht ausschließlich auf das vermeintlich ungleiche Paar Kultur und Tourismus, sondern schließt alle touristischen Leistungsträger ein. Damit wird deutlich: Zwischen Kultur- und Tourismusakteuren mag es Unterschiede in Zielsetzungen, Denk- und Handlungsweisen geben, allerdings handelt es sich dabei nicht um ein Spezifikum dieser Konstellation, vielmehr stellt das System Tourismus ein Sammelbecken ungleicher Paare dar, deren Zusammenarbeit aufgrund der Beschaffenheit des touristischen Produkts ohne Alternative ist.

**Zusammenarbeit im Tourismus ohne Alternative**

## 2. Kulturtourismus: Hype oder Heilsbringer? – Ein kritischer Einwurf

Bevor den Fragen nach den Formen, Akteuren und Zielen im Kulturtourismus nachgegangen werden kann, ist kritisch zu hinterfragen, welche kulturellen Einrichtungen, Veranstalter oder Einzelpersonen für kulturtouristische Aktivitäten in Frage kommen. Aufgrund der positiven Eigenschaften und Effekte, die dem Kulturtourismus nicht zuletzt aufgrund seiner kulturwirtschaftlichen Potenziale attestiert werden (vgl. exemplarisch DTV 2006), zeichnet sich der Trend ab, dass viele Kultureinrichtungen und Kommunen einen Heilsbringer im Kulturtourismus suchen. Es ist allerdings davon auszugehen, dass zahlreiche Akteure Ressourcen im Bereich des (Kultur-)Tourismus investieren, ohne entsprechende Potenziale aufzuweisen (vgl. exemplarisch Neisener/Föhl 2007).

**Wer kommt in Frage für kulturtouristische Aktivitäten?**

Dabei scheinen sie die Konkurrenzsituation im Segment Kulturtourismus zu verkennen. Gegenwärtig wird der Wettbewerb durch eine kulturtouristische „Angebotsdiversifizierung traditionelle Tourismusdestinationen“, den „Markteintritt neuer Destinationen“ (z. B. das Ruhrgebiet mit der RUHR.2010) und durch den immer häufigeren Einsatz von Limitierungsstrategien (z. B. zeitlich begrenzte Sonder-

**Kulturtouristischer Käufermarkt**

## Marketingkonzepte

ausstellungen oder die vorübergehende Zwischennutzung von leerstehenden Gebäuden und ungenutzten Flächen wie im Falle der Temporären Kunsthalle auf dem Berliner Schlossplatz) verschärft (Steinecke 2011, S. 21). Zudem treten immer häufiger Science Center und Markenerlebniswelten als sogenannte Substitutionsprodukte (ebd., S. 22) im Wettbewerb in Erscheinung. Prominente Beispiele dafür sind etwa das Phaeno in Wolfsburg und die Swarovski-Kristallwelten bei Innsbruck.

Kennzeichnend für die Käufer auf diesem dichten Konkurrenzmarkt ist ihr im Zeitvergleich deutlich gestiegenes Anspruchsniveau, das sich in zunehmend komplexeren Bündeln von Reisemotiven niederschlägt und eine fortschreitende Differenzierung ehemals klar voneinander abgrenzbarer Zielgruppen zur Folge hat (vgl. F.U.R. 2005, S. 25f.). Ein weiteres Merkmal ist ihr „selektiver Blick“ (Steinecke 2011, S. 14): „Sie haben kein Interesse an einem systematischen Überblick, sondern suchen das Besondere, das Typische bzw. den Superlativ“ (ebd.).

**Scharfes Profil**

Die Akteure sind aufgefordert, ein unverwechselbares Profil zu entwickeln – andernfalls wird das Ergebnis aller Anstrengungen und Mühen ein beliebig austauschbares Produkt im Marktsegment Kulturtourismus sein. Diesem Anspruch steht in der Praxis die „Betriebsblindheit“ und hohe Identifikation vieler Akteure mit „ihrem“ Produkt bzw. „ihrer“ Destination gegenüber (vgl. McKercher/Du Cors 2002, S. 205).

**Gefahr: Die Außenwahrnehmung wird wichtiger als die Innensicht**

Hinzu kommt, dass sich Kulturschaffende und Kulturpolitiker im Wettbewerb der Regionen und Destinationen (vgl. Föhl 2009) nicht selten zu sehr auf eine positive Außenwahrnehmung mittels (kultur-)touristischer Angebote konzentrieren und darüber die drängenden Fragen einer bürgerorientierten Kulturentwicklung aus den Augen verlieren – eine Entwicklung, die bei einer überwiegend durch kommunale und Landesmittel finanzierten Kultur zumindest kritische Fragen aufwirft. D. h. neben der Frage, ob das eigene Haus bzw. Angebot überhaupt hinreichende touristische Relevanz aufweist, stellt sich vor allem für die öffentlich getragenen oder substanziell geförderten Kultureinrichtungen die Frage, welchen Beitrag eine kulturtouristische Ausrichtung zur Realisierung des eigenen kulturellen Bildungs- und Vermittlungsauftrages leisten kann. Kritische Stimmen merken beispielsweise an, dass Kulturförderung mancherorts den Wandel zur Tourismusförderung vollziehe (vgl. Opitz 2010) und Tätigkeiten wie das Sammeln, Bewahren und Forschen zugunsten publikumswirksamer Ausstellungen und Programme ins Hintertreffen geraten (vgl. Baier 2010). Demzufolge ist es geboten, nicht nur von Fall zu Fall genauer hinzuschauen, ob der touristische Markt attraktiv ist und wenn ja, mit wem zusammengearbeitet werden muss, sondern es gilt zudem, ein annehmbares Gleichgewicht zwischen lokaler/regionaler und überregionaler Orientierung herzustellen (vgl. Föhl 2010a).

Vor der Entwicklung und Umsetzung eines Kulturtourismuskonzepts bedarf es folglich einer möglichst detaillierten und objektiven Potenzialanalyse, die in Folge die wesentliche Entscheidungsgrundlage für den Fortgang des Projekts bildet. Die Frage nach dem kulturtouristischen Potenzial stellt sich dabei in dreierlei Hinsicht, nämlich sowohl in Bezug auf die Attraktivität des Kulturangebots als auch im Hinblick auf die Erfüllung touristischer Mindestanforderungen und die vorhandene touristische Infrastruktur. Besucherstatistiken, die (Kultur-)Touristen explizit als Besuchergruppe ausweisen, zeigen, dass Kultureinrichtungen, -projekte und -events in der Intensität ihrer Attraktivität deutlich voneinander abweichen können. Die sogenannte Kulmon-Besucherstudie, die seit 2009 ausgewählte tourismusrelevante Kultureinrichtungen in Berlin untersucht, kommt im Rahmen erster Zwischenergebnisse beispielsweise zu der Erkenntnis, dass 30,26 % der Besucher der Einrichtungen der Stiftung Oper in Berlin und des Friedrichstadtpalastes aus Deutschland und 8,20 % aus dem Ausland kommen. Das heißt, ein gutes Drittel der Berliner Opernbesucher und der Besucher des Friedrichstadtpalastes sind Kulturtouristen, ein beachtlicher Anteil, wenngleich die großen Berliner Museen (unter anderem Gemäldegalerie und Jüdisches Museum) 72,35 % Besucher zählen, die nicht aus Berlin stammen (vgl. Daniel et. al. 2010).

**Analyse zu  
Potenzial und  
Reichweite**

Aber auch abweichende Besucherzahlen von Museen und historischen Stätten lassen Rückschlüsse auf Gefälle in der touristischen Attraktivität ziehen. So zählte das Museum der Moderne in Salzburg 2009 nach aktuellen Angaben des touristischen Marketing-Informationssystems TourMIS 90.200 Besuche während Mozarts Geburts- und Wohnhaus 420.000 verzeichnete. An der Spitze der touristischen Attraktionen lag die Festung Hohensalzburg mit 857.100 Besuchen. Während sich in Großstädten tendenziell die Frage stellt, in welcher Intensität vom kulturtouristischen Reiseaufkommen profitiert werden kann, rückt mit der Zunahme ländlicher Strukturen vielmehr die bereits oben aufgeworfene Frage in den Mittelpunkt, ob überhaupt Kulturtourismus induziert werden kann (vgl. Pröbstle 2008). Highlights wie das UNESCO-Weltkulturerbe Kloster Maulbronn oder Herrschaftssitze wie die Burg Hohenzollern stellen dabei eher die Ausnahme dar. Denn die Mehrheit der kulturellen Angebote im ländlichen Raum ist in ihrer Attraktivität auf eine lokale bis regionale Reichweite begrenzt. Ein Ansinnen über eine kulturtouristische Entwicklungsstrategie kann in diesem Kontext nur dann als sinnvoll erachtet werden, wenn eine Kombination mit anderen touristischen Angeboten (z. B. Wander-, Rad- oder Weintourismus) möglich ist.

**Kann Kulturtourismus  
jenseits von  
Großstädten  
induziert werden?**

## Marketingkonzepte

**Voraussetzungen für kulturtouristische Entwicklungsstrategie**

Darüber hinaus müssen touristische Mindestanforderungen erfüllt sein, zu denen beispielsweise zählen (Pröbstle 2011):

- Bereitschaft zur Kooperation mit touristischen Leistungsträgern
- Bekanntgabe von Terminen und Programmen entsprechend der touristischen Vorlaufzeiten (mindestens 10 bis 18 Monate)
- Informationen zum Kulturangebot vorab (per Telefon, Homepage) und vor Ort (z. B. Auslage von Infomaterialien in der Touristinformation)
- besuchergerechte Öffnungszeiten und Veranstaltungstermine
- gute Erreichbarkeit (Anbindung an ÖPNV, ausreichend Parkplätze)
- ausreichende Aus- und Beschilderung der Einrichtung/des Veranstaltungsortes
- regelmäßiges Vermittlungsangebot (z. B. öffentliche Führungen, Gruppenführungen, Audioguides)
- Grundkommunikation in Englisch (ggf. weitere Sprachkompetenzen)

**Bestehende touristische Infrastruktur als wichtiger Erfolgsfaktor**

Als Schlüssel zum Erfolg darf außerdem eine bestehende und funktionierende touristische Infrastruktur nicht vernachlässigt werden. Aus (kultur-)touristischer Perspektive ist ein singuläres kulturelles Angebot ohne Anbindung an z. B. Gastronomie und Beherbergung kaum entwicklungsfähig. Wie soll es beispielsweise gelingen, ein Festival ohne vorhandene und den Ansprüchen der Zielgruppe entsprechende Übernachtungsmöglichkeiten überregional zu positionieren?

**Reisemotive**

Kulturtouristen benötigen also ein Gesamtbündel an touristischen Leistungen und sie reisen überwiegend nicht ausschließlich der Kultur wegen. Dies impliziert die mittlerweile empirisch gefestigte Unterscheidung zwischen „Kulturtouristen“ und „Auch-Kulturtouristen“. Letztere verreisen im Gegensatz zu den „reinen“ Kulturtouristen primär aus nicht-kulturellen Gründen. Vor Ort angekommen erkunden sie aber durchaus das kulturelle Angebot. Es ist also nicht ungewöhnlich, wenn sich etwa der Natur- und Sporturlauber bei näherer Betrachtung zusätzlich als „Auch-Kulturtourist“ entpuppt (vgl. vertiefend Pröbstle 2011a/b/c).



### 3. Ziele und Chancen der Zusammenarbeit

Der Kooperationsbegriff ist von einer Vielfalt existierender Definitionen und Interpretationen geprägt: das Bündnis, die strategische Allianz, die Arbeitsgemeinschaft oder das Netzwerk sind nur einige Umschreibungen, die für den Oberbegriff Kooperation stehen, in ihrer jeweiligen Form jedoch teilweise voneinander abgrenzbar sind. Kooperationen sind generell von folgenden Merkmalen gekennzeichnet (vgl. Föhl 2008, S. 2f.; 2011, S. 65ff.):

**Zahlreiche  
Kooperationsmerkmale**

- Es handelt sich um eine Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren Partnern, die zumeist vertraglich fixiert ist. Im Gegensatz zu einer Fusion bleiben die Partner jedoch rechtlich selbstständig.
- Im Mittelpunkt der Zusammenarbeit steht der Austausch bzw. das Einbringen von Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten zwischen den Partnern.
- Die Einrichtungen weisen dieselben bzw. miteinander kompatible Ziele vor, die zur Zusammenarbeit veranlassen. Gemeinsames Ziel ist es, die wirtschaftliche, künstlerische oder eben touristische Position eines jeden Partners zu verbessern bzw. zu erhalten.
- Im Vergleich zu einer individuellen Vorgehensweise bestehen bei Kooperationen größere Chancen auf eine Zielerreichung (dies wird zumindest zu Beginn der Kooperation angenommen). Dafür sind die Partner bereit, sich in ihrer Autonomie einzuschränken, denn je nach Inhalt und Intensität der Kooperation geben die Partner schließlich z. B. ihre politische und/oder künstlerische und/oder wirtschaftliche Unabhängigkeit partiell – zugunsten eines kooperativen Handelns – auf.
- Kooperationen sind folglich Ausdruck eines freiwilligen Handelns.

Im Hinblick auf Kooperationen im Kulturtourismus bedarf diese Aufzählung einer weiteren Spezifizierung: Im einleitenden Abschnitt wurde dafür plädiert, Kooperationen stärker als Wesensmerkmal des (Kultur-)Tourismus zu begreifen. Gemeinsames Ziel aller touristischen Leistungsträger ist eine erfolgreiche Positionierung des im Verbund erstellten Produkts auf dem Tourismusmarkt. Durch Zusammenarbeit der verschiedenen touristischen Akteure werden nicht nur die Chancen verbessert, dieses Ziel in der Realität zu erreichen, sondern vielmehr die Voraussetzung für eine solche Zielerreichung überhaupt erst geschaffen. Denn ein singuläres (kulturelles) Angebot induziert in der Regel noch keinen Tourismus. Kulturtourismus muss von allen beteiligten Akteuren von Beginn an als kooperatives Leistungsbündel gedacht werden, sonst wird aus einem freiwilligen allzu schnell ein notgedrungenes Handeln, das jeglicher Grundlage einer erfolgreichen Zusammenarbeit entbehrt. Eine Spezifikation möglicher Partner und

**Potenziale von  
Kooperationen im  
Kulturtourismus**

Ressourcen sowie der Intensitäten der Zusammenarbeit wird in Abschnitt 4 ausführlich erfolgen. Zunächst wird ein Überblick ausgewählter Potenziale formuliert, die aus Kooperationen im Kulturtourismus resultieren können.

### 3.1 Kräfte bündeln

#### Austausch von Ressourcen

Zentrales Moment von Kooperationen stellt der Austausch von Ressourcen dar. In der Regel entsprechen diese Ressourcen den Kernkompetenzen der einzelnen Kooperationspartner. Indem jeder Partner möglichst das einbringt, was er am besten zu bewerkstelligen vermag und was dem gemeinsamen Ziel von Nutzen ist, wird die Grundlage für eine optimale Ressourcenallokation geschaffen. Demzufolge wird die Partnerwahl bestimmt durch Ressourcen, die man gerne austauschen möchte und die sich ggf. gut ergänzen lassen. Hierzu zählen sowohl materielle Ressourcen, wie z. B. Gebäude, Geräte oder finanzielle Mittel, sowie immaterielle Ressourcen, wie z. B. Know-how, Reputation, künstlerische Fähigkeiten und Netzwerkzugänge.

#### (Kultur-)touristische Leistungsbündel

Im Kulturtourismus sind diese Ressourcen vorwiegend als touristische Dienstleistungen zu begreifen, die von unterschiedlichen Leistungsträgern erbracht werden und gebündelt das vom Reisenden nachgefragte Produkt ergeben. Das nachfolgende Beispiel soll dies verdeutlichen: 2009 waren bei den Bregenzer Festspielen insgesamt 260.000 Besucher zu Gast. Diese beachtliche Publikumszahl, die mit einer Auslastung von 98 % zugleich die bislang höchste darstellt, verdankt sich u. a. der Kooperation mit diversen Reiseveranstaltern, die für den Vertrieb von insgesamt 40 % der verkauften Tickets verantwortlich waren. Logistisch wäre dieses Event schließlich nicht ohne die Zusammenarbeit mit dem örtlichen Beherbergungs- und Gastronomiegewerbe sowie der Unterstützung vieler anderer touristischer Leistungsträger, die für das Wohlergehen der Tages- und Übernachtungsgäste mitverantwortlich waren und in die Paketgestaltung der Reiseveranstalter integriert waren, möglich gewesen (vgl. o. A. 2009, S. 87). An diesem Beispiel lassen sich Ressentiments entkräften, die aus der Angst der einzelnen Akteure davor geboren werden, in seinen jeweiligen Kompetenzen beschnitten zu werden. Im Gegenteil: So obliegt z. B. die künstlerische Leistung ausschließlich den Kulturakteuren, die eine entsprechende künstlerische Kompetenz aufweisen. Die Zusammenarbeit mit touristischen Akteuren und die Aufgeschlossenheit gegenüber deren Wissen und Know-how ist dann gefordert, wenn es um die Entwicklung und die Positionierung eines kulturtouristischen Produkts geht.

Vor diesem Hintergrund ist ein häufig anzutreffendes Negativbeispiel anzuführen, das durch Kooperationen aufgelöst werden kann. In vielen Reiseregionen existiert eine Vielzahl von Werbeartikeln und Angeboten, die schwer zu überblicken und die nicht aufeinander abgestimmt ist. So konnten beispielsweise im Rahmen von Recherchen zur Erarbeitung einer Museumsentwicklungskonzeption für alle 31 öffentlichen, privaten und ehrenamtlichen Museen im südlich von Köln gelegenen Kreis Euskirchen innerhalb weniger Wochen 32 Kilogramm Prospektmaterial (kultur-)touristisch relevanter Anbieter im Kreis Euskirchen und der Eifel zusammengetragen werden (vgl. Föhl/Neisener 2008). Ein unüberschaubares „Dickicht“ an Informationen verstellte in Folge nicht selten den Blick auf die zahlreichen Attraktionen dieser Natur- und Kulturregion.

**Vielzahl von  
Werbeartikeln erschwert  
den Überblick**

### 3.2 Mehrwert schaffen

Kooperationen im Kulturtourismus helfen jedoch nicht nur Kräfte zu bündeln, sondern werden darüber hinaus eingegangen, um einen Mehrwert zu erzielen. Im Verbund kann aus einem einzelnen touristischen Baustein ein Produkt werden, das weit mehr Attraktivität ausstrahlt als ein singuläres Angebot. Der Kreis der Zielgruppen kann sich so schließlich erweitern. Aufgrund der bereits konstatierten komplexen Motivstrukturen der Reisenden wird die Reiseentscheidung überwiegend zu Gunsten eines solchen multioptionalen Verbundprodukts ausfallen. Darüber hinaus kann eine komplexe Angebotsstruktur positive Auswirkungen auf die Aufenthaltsdauer haben und in Folge zur Erhöhung der touristischen Wertschöpfung beitragen. Diverse Erhebungen haben bereits deutlich werden lassen, dass Reisende, am Ziel angekommen, in der Regel mehr Aktivitäten nachgehen als es ihr Hauptreisemotiv jeweils vermuten lässt. Eine Befragung in der Kunsthalle Würth hat so beispielsweise ergeben, dass nur 24,2 % der Besucher ausschließlich das Museum besuchen, 75,8 % hingegen weitere Angebote in Schwäbisch Hall wahrnehmen, wie z. B. den Besuch des Hällisch-Fränkischen Museums (10,2 %), oder einen Stadtbummel machen (52 %) (vgl. Klein et al. 2002, S. 38). Deshalb ist es als sinnvoll zu erachten, bereits in der Analysephase einer Kulturtourismus-Konzeption das Interesse an zusätzlichen Angeboten mit einzubeziehen.

**Steigerung der  
Attraktivität durch  
Kooperation**

Mehrwert können Kooperationen im Kulturtourismus aber auch schaffen, indem sie Perspektiven für Profilierungsstrategien eröffnen, z. B. mit Hilfe eines übergeordneten Themas, das kulturtouristische Akteure miteinander verbindet. Da im Rahmen einer solchen Thematisierungsstrategie einzelne touristische Leistungen nicht bloß aneinander gereiht werden können, sondern sinnvoll thematisch miteinander verknüpft werden müssen, sind die beteiligten Akteure herausgefordert, eine quantitative Fülle von Angeboten auf ein thematisch qualitatives Produkt zu reduzieren. Der Prozess der Produktentwicklung mag hier mühsam sein, im Ergebnis aber entsteht ein transparentes Produkt, das

**Perspektiven für  
Profilierungsstrategie  
durch Verbund**

## Marketingkonzepte

im Wettbewerbermarkt sichtbar positioniert und abgegrenzt werden kann. Aktuelle Beispiele sind der jüngst ausgerufene „Automobilsummer 2011“ in Baden-Württemberg oder das 2009 begründete Projekt „Fahrtziel Kultur – Reisen in deutsche Mittelalter“ der Städte Aachen, Bamberg, Braunschweig, Eisenach-Wartburg, Görlitz, Magdeburg, Mannheim, Nürnberg, Quedlinburg und Regensburg. Insbesondere Einrichtungen und Veranstaltungen, die singular nur bedingt über kulturtouristische Attraktivität verfügen, wie es etwa häufig im ländlichen Raum der Fall ist (vgl. Pröbstle 2008), können im thematischen Verbund einen kulturtouristischen Mehrwert erlangen. Ein gelungenes Beispiel stellt das Verbundprojekt „Klösterreich“ dar, das 22 Klöster, Stifte und Orden überwiegend in Österreich vernetzt. Im Rahmen dieser thematischen Marketing-Kooperation erhalten bislang weniger bekannte Klöster, Stifte und Orden die Möglichkeit, sich im Lichte beliebter Sehenswürdigkeiten wie Stift Melk einem kulturtouristischen Publikum zu präsentieren.

**Vermeidung  
unproduktiver  
Konkurrenz**

Schließlich resultiert ein Mehrwert für die beteiligten Akteure aus der Tatsache, dass Kooperationen (unproduktive) Konkurrenz eindämmen helfen können, z. B. indem Absprachen über Öffnungszeiten getroffen oder Kombitickets angeboten werden. Auch im Hinblick auf finanzielle Fördermittel lassen sich im Verbund oftmals größere Erfolge erzielen als im Alleingang, wie aktuell das Kulturnetzwerk Ostfriesland oder die Straße der Römer in Rheinland-Pfalz beweisen, beides Kooperationsprojekte, die u. a. aus dem Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums gefördert werden.

### 3.3 Frischen Wind entfachen

**Kulturmanagerialer und  
kulturpolitischer Fokus**

Die bisher aufgeführten Chancen wurden explizit in einem kulturtouristischen Kontext verortet. Perspektiven, die sich aus der Zusammenarbeit von Kultur und Tourismus ergeben, lassen sich jedoch darüber hinaus von einem stärker kulturmanagerialen und kulturpolitischen Fokus aus betrachten.

**Kooperation als Anstoß  
für Veränderungen in  
Kulturbetrieben**

Der umfangreiche Katalog an Herausforderungen, dem sich der Kulturbetrieb gegenwärtig gegenüber sieht und der bereits vielfach an anderer Stelle aufgeschlagen und analysiert wurde (vgl. exemplarisch Klein 2007), zwingt die verantwortlichen Akteure zu einem Umdenken, weg von einer starren und strukturkonservativen Organisation hin zu einem lernenden Kulturbetrieb. Veränderung wird in der lernenden Kulturorganisation als Normalfall angenommen, steter Wandel gilt als selbstverständlicher Prozess. Ein Blick in die Realität genügt jedoch um festzustellen, dass dieses Umdenken in vielen Kulturbetrieben, die überwiegend noch in ihrer traditionellen bürokratischen Grundstruktur verharren, schwer anzustoßen und umzusetzen ist. Hier kann die Zusammenarbeit mit touristischen Leistungsträgern ein Stein des Anstoßes sein. Die Konfrontation mit ungewohnten Zielsetzungen, Organi-

sations- und Handlungslogiken kann die eigene Innenorientierung und Betriebsblindheit aufbrechen helfen. Dies gilt für alle beteiligten Akteure gleichermaßen, so können also z. B. auch Touristiker von der Begegnung mit künstlerischen Denkweisen und Abläufen lernen. Die Kooperation ist folglich als gegenseitiger Lernprozess zu verstehen, in dem im Idealfall kontinuierlich neues Wissen generiert wird, das in die Systeme Kultur und Tourismus einfließen und langfristig Qualität sichern kann. Die Grundlage für eine solche Entwicklung wurde beispielsweise auch im Rahmen von Culture Tour Austria gelegt, einem strategischen Schwerpunktprogramm für den Kulturtourismus in Österreich. Im Austausch miteinander wurden neben einem Kooperationskodex, der Bedingungen und Ziele der Zusammenarbeit beinhaltet, Qualitätsstandards für den österreichischen Kulturtourismus definiert und in ihrer Wichtigkeit von den Akteuren aus Kultur und Tourismus bewertet.

### 3.4 Zukunft sichern helfen

Frischen Wind in den Kulturbetrieben zu entfachen geht einher mit der kulturpolitischen Prämisse, Zukunft sichern zu wollen. Diesem Ziel steht seit nunmehr einigen Jahren eine „zunehmende Marginalisierung der Kulturpolitik“ (Klein 2007, S. 25) in Politik und Gesellschaft entgegen. Kultureinrichtungen stehen vor der Herausforderung, diese Defensive zu überwinden und ihre Daseinsberechtigung zu stärken. Da die schützende Wand der öffentlichen Hand bereits bröckelt, bedarf es neuer Partner, mit Hilfe derer es gelingen kann, Kultur wieder stärker in der Gesellschaft zu verankern (vgl. Klein 2007, S. 249ff.). Kulturtourismus kann in diesem Prozess eine wichtige Rolle spielen, da es sich um ein Schnittstellenthema handelt, das zur Umsetzung einer Vielzahl an Akteuren aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft bedarf und folglich die Aufmerksamkeit Vieler auf die kulturelle Infrastruktur im betreffenden Raum gerichtet sein wird (siehe hierzu auch für den Begriff der Governance Föhl 2009, S. 15ff.). So wenig Kulturtourismus ohne Kooperationen auskommen kann, so sehr ist er an die Existenz eines attraktiven kulturellen Angebots gebunden. Destinationen, die auf das Zugpferd Kulturtourismus setzen, kommen also nicht umher, die Kultur vor Ort entsprechend zu fördern. Welchen Stellenwert Kulturtourismus gegenwärtig in der politischen Diskussion einnimmt, lässt sich am Beispiel der Beschlussempfehlung und dem Bericht des Ausschusses für Kultur und Medien zum Thema erkennen (vgl. Deutscher Bundestag 2010). Gleiches gilt für zahlreiche Bundesländer und Kommunen, in deren (Kultur-)Entwicklungsplänen das Themenfeld Kulturtourismus relevanter Bestandteil ist (vgl. exemplarisch Föhl/Neisener 2008, Föhl 2010b, Köstering 2009).

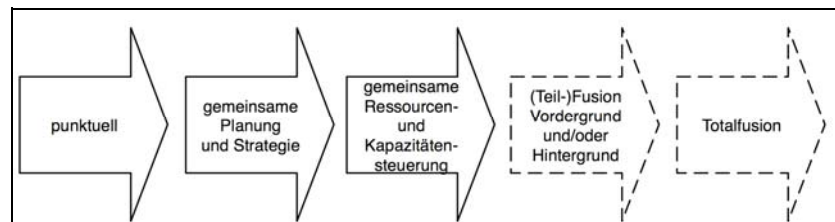
**Kultur durch neue  
Partner wieder stärker in  
der Gesellschaft  
verankern**

## 4. Wer mit wem?: Formen und Praxisbeispiele

### 4.1 Kooperationen als intermediäre Form zwischen Markt und Hierarchie

**Intensitäts- und Integrationsgrade von Kooperationen**

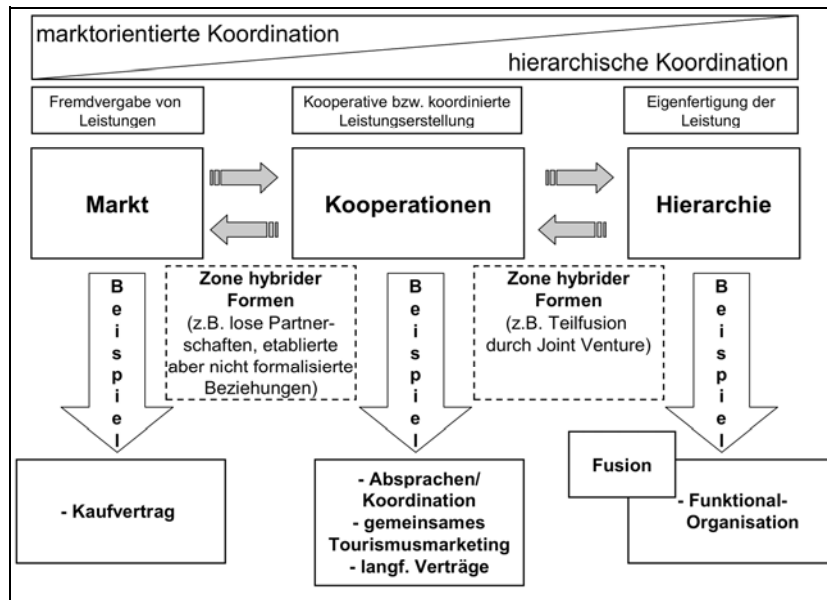
Kooperationen im (Kultur-)Tourismus stellen sich je nach Ziel, Inhalt und Intensität unterschiedlich dar. Dazu zählen u. a. ad-hoc geprägte Zusammenarbeiten (z. B. punktuelle Absprachen), formalisierte Kooperationen in Einzelfragen (z. B. Arbeitsgemeinschaft) und strategische Planungen (z. B. gemeinsame regionale Tourismusentwicklung) bis hin zu gemeinsamen Serviceeinheiten im Vertrieb oder der Produktion (kooperative Ressourcenkoppelung/-steuerung). Für die Systematisierung der Zusammenarbeit nach unterschiedlichen Intensitätsgraden bietet sich folgende Unterteilung an:



**Abb. H 2.18-2 Zunahme der Bindungsintensität von Formen der Zusammenarbeit**  
(Quelle: Abb. nach Föhl/Huber 2004, S. 55)

**Kooperationen als intermediäre Organisationsformen**

An diesen Systematisierungsansatz anknüpfend, hat sich die Klassifizierung von Kooperationen hinsichtlich Verflechtungsintensität und Institutionalisierungsgrad als intermediäre Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie durchgesetzt. Der Netzwerkforscher Sydow legt hierfür folgendes Schema vor, das sich auch auf den kultur-touristischen Bereich anwenden lässt:



**Abb. H 2.18-3 Organisationsformen ökonomischer Aktivitäten von Kulturbetrieben im kulturtouristischen Feld**

(Quelle: eigene Abb. in Anlehnung an Sydow 1992, S. 104; vgl. auch Föhl 2011, S. 81)

Kooperationen nehmen eine hybride Position zwischen rein hierarchischen und rein marktlichen Organisationsformen ein (vgl. Sydow 1992, S. 103). Der Markt stellt hierbei eine Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, in der Marktteilnehmer Leistungen austauschen, wie z. B. der Einkauf einer touristischen Dienstleistung. Die Koordination erfolgt hier primär über den Preis und ggf. die Qualität. Austauschbeziehungen sind daher eher lose und zumeist von einem direkten Wettbewerb mit anderen Anbietern geprägt. Im Gegensatz dazu funktionieren Hierarchien in Einrichtungen nach dem Prinzip der Weisung als internes Koordinationsinstrument und sind auf Dauer angelegt. Sie haben das Ziel, das gewünschte Produkt in Eigenleistung herzustellen (z. B. eigenständiger Auftritt im touristischen Markt). Kooperationen nehmen zwischen diesen Polen eine intermediäre Stellung ein und enthalten sowohl marktliche als auch hierarchische Elemente (vgl. Liebhardt 2002, S. 27). D. h. es handelt sich nicht um „reine“ bzw. „neue“ Formen der Organisation, sondern um intermediäre Mischformen der genannten Elemente (Sydow 1992, S. 102). Je nach Bindungsintensität sind diese Elemente jeweils stärker bzw. schwächer vertreten.

### Hybride Position zwischen Markt und Hierarchie

## Marketingkonzepte

**Systematisierung  
kulturtouristischer  
Kooperationen**

Zur weiteren Ausdifferenzierung von Kooperationsaktivitäten im kulturtouristischen Bereich bietet sich folgende Systematisierung an (vgl. Föhl 2008, S. 5):

- **Horizontale Kooperationen:** Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren Partnern, die ein gleiches oder ähnliches Produkt anbieten (z. B. Museumsregion mit entsprechender Reiseroute).
- **Vertikale Kooperationen:** Allianz von Akteuren, die auf einer vor- und/oder nachgelagerten Wertschöpfungskette liegen (z. B. Kooperation von Bahn, Theater, Gastronomie und Hotellerie).
- **Laterale Kooperationen:** Die Produkte der Partner weisen keinen bzw. nur einen sehr geringen direkten Bezug zueinander auf. Die Bezüge werden erst durch die Kooperation definiert (z. B. Dachmarketingnetzwerk aller Kultur- und Freizeitakteure einer Region).
- Vor allem in groß angelegten Allianzen sind Vermischungen der beschriebenen Kooperationsebenen zu erwarten.

**4.2 Horizontale Kooperationen im Kulturtourismus****Kooperationen zwischen  
Partnern, die ein ähnliches  
Produkt anbieten**

Horizontale Verbindungen zwischen zwei oder mehr Partnern, die ein gleiches – z. B. zwei Opernhäuser – oder ähnliches Produkt anbieten – wie z. B. ein Stadt- und Landestheater –, können verschiedene Potenziale fokussieren. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass zwischen den Partnern meistens viele Ähnlichkeiten hinsichtlich ihrer Strukturen, Zielstellungen und Fokusgruppen vorliegen werden. Hierdurch sind zahlreiche Synergiepotenziale vorhanden. Gleichfalls besteht zwischen den Akteuren eine direkte Konkurrenzsituation, da sie ein gleiches oder ähnliches Produkt für ggf. dieselben (potenziellen) Besucher anbieten. D. h. eine Kooperation kann nur funktionieren, wenn der gemeinsame Mehrwert und der individuelle Nutzen nachvollziehbar sind sowie Parität für alle Partner hinsichtlich der Kooperationskosten und des Kooperationsnutzens vorliegt.

Horizontale Kooperationen von Kulturbetrieben können viele Gestalten annehmen. Hierzu zählen im kulturtouristischen Bereich u. a.:

- **Kooperative Produktentwicklung und kooperatives Marketing** wie die Kooperation „CROSSART“, eine Allianz von Museen mit dem Sammlungsschwerpunkt Moderne Kunst in der Region Niederrhein/Niederlande (Dachmarke, Messestand ITB, gemeinsame Website, Informationsmaterialien, Kombi-Angebote u. a.; vgl. vertiefend Schild 2010a), das kooperative Ausstellungsprojekt „Konstantin der Große“ (vgl. vertiefend Schild 2010b) oder im Jahr 2010 „Miss Preußen. Drei Ausstellungen für die Königin“ der Stiftung Preussische Schlösser und Gärten.

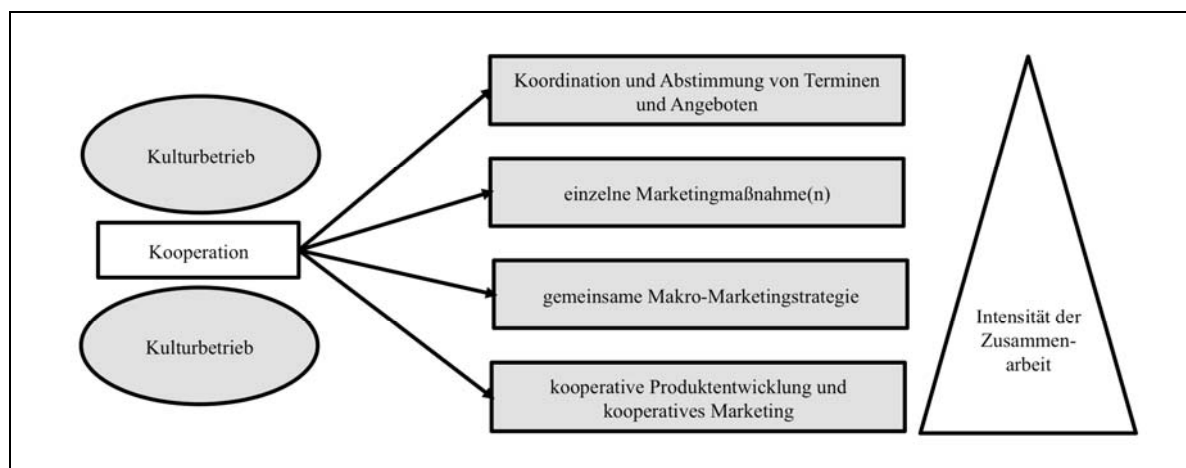


- Gebündeltes Vorgehen durch eine Makro-Marketingstrategie wie im Museumsquartier Wien (gemeinsame Website, Informationsmaterialien, Besucherzentrum mit Info- und Ticketservice sowie Shop) oder in anderen Kreativquartieren (z. B. Design District in Helsinki, Distillery District in Toronto), sowie den UNESCO-Welterbestätten in Deutschland.
- Einzelne Marketingmaßnahmen wie z. B. Museumscards, gemeinsame Informationsbroschüren (z. B. Museen, Stadtrundfahrten und Führungen), gering formalisierte/ausgestattete Kulturrouten wie die Straße der Romanik, die Baudenkmäler verbindet, oder kooperative Veranstaltungskalender.
- Koordination und Abstimmung von Terminen und Angeboten, um Überschneidungen zu vermeiden oder bspw. Öffnungszeiten aufeinander abzustimmen.

Diese Beispiele verdeutlichen, dass zahlreiche Kooperationen, die auf einer horizontalen Ausrichtung aufbauen, weitere Kooperationsebenen beinhalten. So ist „CROSSART“ zwar primär ein kulturtouristischer, horizontaler Zusammenschluss (als Kernprodukt), der aber bei der Vermarktung und Einbettung weiterer Angebote (z. B. Übernachtung und Transport) auch vertikale Kooperationselemente beinhaltet.

**Kooperationen mit  
horizontaler und  
vertikaler Ausrichtung**

Weitere horizontale Kooperationen im kulturtouristischen Bereich können z. B. reisegebiets- und themenbezogene Arbeitsgemeinschaften zwischen Kommunen darstellen oder der gemeinsame Betrieb eines regionalen Tourismusverbands und die Etablierung eines gemeinsamen Kultur-/Reiselabels durch mehrere Kommunen.



**Abb. H 2.18-4**

**Klassische Aktivitäten (horizontaler) Kooperation zwischen Kulturbetrieben**  
(Quelle: Abb. nach Probstle 2011a, S. 668)

### 4.3 Vertikale Kooperationen im Kulturtourismus

#### Vertikale Vernetzung als zentrale Verknüpfung im Kulturtourismus

Die vertikale Vernetzung stellt die zentrale Verknüpfungsebene im Kulturtourismus dar. Einerseits können hier dem Kulturangebot als „Hauptprodukt“ vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsbereiche (z. B. Bahn und Hotel) zu einem Paket bzw. einer Vermarktungskette formiert werden, um gemeinsame Angebote zu erstellen, Marketingbudgets kooperativ einzusetzen und touristische Vermarkter für diese Produktangebote gewinnen zu können. Dabei baut sich das Angebot um das Kulturangebot auf und dieses muss dementsprechend über eine große Strahlkraft verfügen. Gleichfalls können z. B. zwei gleichwertige Kernprodukte, wie z. B. eine Radroute mit einer Museumscard, verknüpft und um weitere vor- sowie nachgelagerte Angebote ergänzt werden. Im Folgenden finden sich hierfür und für weitere vertikale Kooperationskonstellationen ausgewählte Beispiele.

#### Eintrittskarten als ÖPNV-Tickets

Zu den klassischen Kooperationen zwischen Kulturbetrieben und Transportunternehmen zählen z. B. die gemeinsame Produktentwicklung und ein entsprechendes Marketing wie im Rahmen des DB Kultur-Tickets (z. B. Fahr-/Kombi-Angebote zur Botticelli-Ausstellung im Städel Museum in Frankfurt/Main), die Verwertungskette Busunternehmen, Gastronomie und kulturelle Abendveranstaltung an einem historischen Ort (wie die Konzerte im Dom von Brandenburg/Havel) oder einzelne Marketingmaßnahmen. Gängiges Beispiel sind Eintrittskarten, die auch als Ticket für den ÖPNV gelten.

Die Verbindung von Kulturbetrieben sowie Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben bezieht sich ebenfalls überwiegend auf eine kooperative Produktentwicklung und ein gemeinsames Marketing. Die Sightsleeping Hotels in Bayern bieten beispielsweise von Designern eingerichtete Hotels u. a. in Schlössern und Burgen an. Die Bereitstellung von Bettenkontingenten, z. B. im Rahmen von Festivals, ist ebenfalls eine klassische vertikale Kooperationsform. Darüber hinaus sind einzelne Marketingmaßnahmen anzuführen wie der Verkauf von Eintrittskarten in Hotels oder Gastronomiebetrieben, die mündliche Weiterempfehlung von Kulturangeboten (und vice versa) und die Auslage von Informationsmaterialien (Flyer, Plakate u. a.).

#### Destination-Cards

Kulturbetriebe und lokales/regionales Gewerbe finden im kulturtouristischen Bereich überwiegend durch einzelne Marketingmaßnahmen zusammen. Hierzu zählen Destination-Cards wie die Ruhr.TopCards oder die WienCard, die neben einem Ticket für den ÖPNV Eintritte oder vergünstigte Eintritte in Kulturbetriebe sowie weitere Rabatte für das lokale Gewerbe beinhalten.

Kulturbetriebe und Reiseveranstalter sowie Reisemittler verbinden kooperative Ziele in der Produktentwicklung und im Marketing. Exemplarisch sind die Aktivitäten von Studiosus zu nennen, die in ihrer Kulturreihe „Kultimer“ spezifische Produkte platzieren und touristisch

vermarkten. Ein Beispiel ist das letztjährige Angebot der Stiftung Schloss Neuhardenberg, die um ein Konzert von Gidon Kremer mit seinem Orchester Kremerata Baltica in der örtlichen Schinkel-Kirche gemeinsam mit Studiosus ein Produkt aufgebaut hat, um Interessierte für vier Nächte in den Ort und das betriebseigene Hotel zu locken. Hierzu zählte neben dem Transfer, hochwertiger Verpflegung und Übernachtungen der Besuch verschiedener Attraktionen in Märkisch Oderland wie dem Schiffshebewerk in Niederfinow und einer Wanderung auf Fontanes Spuren. Das Highlight bildete dann am letzten Abend das Konzert.

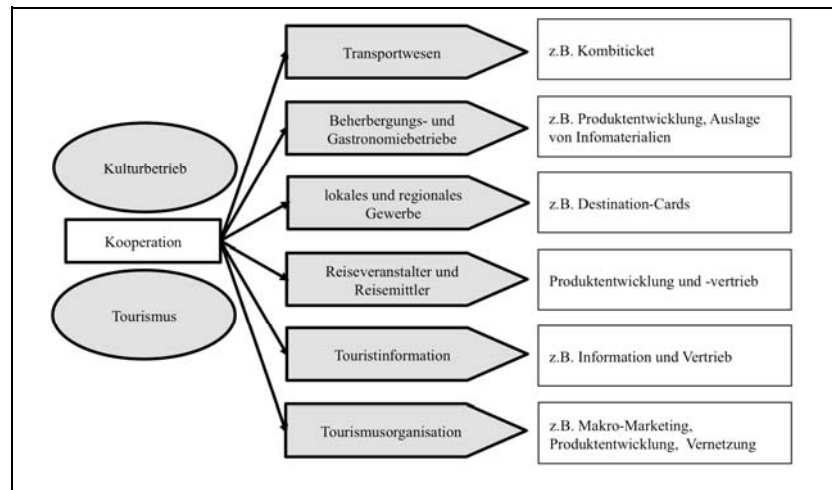
Touristeninformationen übernehmen für Kulturbetriebe in erster Linie eine Servicefunktion. Sie bieten spezifische Beratung an und lenken somit interessierte Besucher in die Kultureinrichtungen einer Stadt oder Region, sie legen Informationsmaterialien aus und offerieren nicht selten Tickets für Kultureinrichtungen und -veranstaltungen.

### Touristeninformationen

Der Kulturbetrieb und die Tourismusorganisationen sind in vielerlei Hinsicht kooperativ verbunden. Zunächst ist anzumerken, dass sehr unterschiedliche Formen von Tourismusorganisationen (häufig Verbände) existieren, die sich z. B. auf eine Region konzentrieren oder thematisch ausrichten, wie das oben beschriebene „Fahrtziel Kultur“ (Reisen ins deutsche Mittelalter). Sie sind häufig für eine gemeinsame Entwicklungsstrategie als „Vernetzer“ (z. B. Culture Tour Austria, Kulturtourismus Sachsen) und/oder eine gemeinsame Produktentwicklung zuständig (z. B. LutherTour, Haydn-Jahr Burgenland 2009 [jeweils Personalisierungs- und Limitierungsstrategie], Creative Austria, Musikland Sachsen-Anhalt [jeweils Thematisierungsstrategie]). Für sparten- und themenübergreifende Packages, die primär durch Tourismusorganisationen formiert werden, lassen sich die Grand Tour 2010 im Rahmen von RUHR.2010 oder das Stuttgarter Erlebnispaket zur Großen Landesausstellung „Schätze des Alten Syrien“ (in Kooperation mit der Stuttgart Marketing GmbH) anführen. Für eine Makro-Marketing-Strategie, die gemeinsam mit Kulturbetrieben durch Tourismusorganisationen gesteuert wird, ist das Musikland Sachsen exemplarisch anzuführen (Messeauftritt, Broschüren, Website u. a.) (vgl. Antz 2011). Darüber hinaus bestehen zahlreiche einzelne Marketing-Maßnahmen, wie die Aufnahme von Kultureinrichtungen in regionale Imagebroschüren oder die Auslage von Informationsmaterial bei Messen.

Angesichts der dargestellten Beispiele ist ferner ersichtlich, dass – ausgehend von einer primär vertikalen Orientierung der Kooperationen – nicht selten die Integration lateraler und horizontaler Partner notwendig ist, um ein attraktives Produkt zu kreieren.

## Marketingkonzepte



**Abb. H 2.18-5 Klassische Bereiche (vertikaler) Kooperationen zwischen Kultur und Tourismus**  
(Quelle: Abb. nach Pröbstle 2011a, S. 668)

#### 4.4 Laterale Kooperationen im Kulturtourismus

**Produkte der Partner haben keinen oder nur geringen Bezug**

Laterale Kooperationen bringen Akteure zusammen, die ein jeweils zu definierender Kontext verbindet. Es kann sich um ein gemeinsames Interesse, ein gemeinsames Ziel/kompatible Zielvorstellungen und/oder die Formierung eines facettenreichen kulturtouristischen Produktes handeln. Ein besonderes kulturtouristisches „Event“ stellen z. B. die Auftritte der Wiener Philharmoniker auf diversen Kreuzfahrtschiffen in den letzten Jahren dar – eine Konstellation von Partnern, die auf den ersten Blick keinerlei Verbindungen aufweisen und für die weder eine horizontale noch eine direkte vertikale Verbindung vorliegt. Ebenfalls laterale Kooperationen stellen z. B. die ADAC Musikreisen oder die ZEITreisen der gleichnamigen Wochenzeitschrift dar. Solche Kooperationen können sich auch zwischen Beherbergungsbetrieben und Kultureinrichtungen ausbilden. So wandelte sich z. B. das ThermenResort Warmbad-Villach nach Bericht des Infodienstes destinet.de mit Unterstützung von Galerien und Museen kurzerhand in eine Ausstellung. Aufgrund der Offenheit in der Zusammensetzung lateraler Kooperationen besteht eine denkbar große Bandbreite möglicher Zusammenschlüsse.

## 5. Stolpersteine und Erfolgsfaktoren kulturtouristischer Kooperationen

### 5.1 Stolpersteine von Kooperationen

In den Abschnitten 1 und 2 wurden bereits ausgewählte Stolpersteine kulturtouristischer Kooperationen benannt. Diese sollen an dieser Stelle verdichtet und ergänzt werden:

#### Ausgewählte Herausforderungen

Kulturtourismus ist als Erfolgsfaktor in Kultur und Tourismus gegenwärtig ein prominentes Themenfeld, allerdings existiert vielerorts nur eingeschränktes Wissen und Erfahrung im Handlungsfeld Kulturtourismus.

So geschieht es denn auch, dass sich Kulturtourismus erst im Handeln als wenig erfolversprechende Entwicklungsstrategie herauskristallisiert – etwa wenn nur bedingt kulturtouristisches Potenzial (Kulturangebot, touristische Infrastruktur) vorhanden ist, die Zielgruppen nicht bedient werden können und zudem keine entsprechende Vorabplanung durchgeführt worden ist.

Eine nicht bzw. nur bedingt vorhandene strategische Planung im Vorfeld kann eine suboptimale Ressourcenallokation verursachen. Das Ergebnis sind hohe Transaktionskosten und ein Aufwand, der den Nutzen ggf. deutlich übersteigt (vgl. hierzu auch Dillmann/Dreyer 2011).

Fehlendes Wissen, mangelnde Erfahrung und eine mangelhafte Planung können darüber hinaus dazu führen, dass insgesamt der Aufwand bzw. die erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen unterschätzt werden.

Fehlendes Verständnis füreinander – bedingt durch disparate Denk- und Handlungslogiken, Ziele und Qualitätsstandards – kann große Frustrationen zur Folge haben und das Verbundprojekt gefährden.

Insbesondere was Planungshorizont und -flexibilität anbelangt, kann es zu Unstimmigkeiten kommen, da Touristiker einen deutlich größeren zeitlichen Vorlauf haben als Kulturakteure und darüber hinaus marktbedingt wesentlich flexibler agieren (müssen).

Diese Marktorientierung kann zu dem Vorwurf führen, Kultur werde zu kommerziellen Zwecken von Tourismusakteuren vereinnahmt und missbraucht. Die Tatsache, dass in finanzieller Hinsicht vor allem das Gewerbe vom Kulturtourismus profitiert (siehe Abschnitt 1) erhärtet solche Ansichten (vgl. z. B. Wöhler 2008).

Umfang und direkter Nutzen der eingebrachten Ressourcen für einzelne Kooperationspartner lassen sich nur schwer bemessen und zuordnen. Nur allzu schnell kann sich einer der Partner daher übervorteilt fühlen.

Die Wahl der Kooperationspartner gleicht einer Gratwanderung, denn einerseits kommt das Leistungsbündel Kulturtourismus ohne Partnerschaften nicht aus, andererseits erhöhen sich mit zunehmender Zahl der Akteure und Netzwerke die Komplexität und die aufzubringenden Ressourcen.

Schließlich kann ein eingeschränkter Blick auf das gemeinsame Vorhaben und die verfolgten Ziele zur Folge haben, dass die notwendige Innenorientierung vernachlässigt wird, d. h. es wird nur ein geringer Aufwand in das Funktionieren der Zusammenarbeit selbst investiert.

## 5.2 Erfolgsfaktoren von Kooperationen im Kulturtourismus

### Schlüsselfaktoren erfolgreicher Kooperation im Kulturtourismus

Aus den Stolpersteinen lassen sich nun die Erfolgsfaktoren von Kooperationen im Kulturtourismus ableiten und ergänzen (vgl. BMWA 1999; Föhl 2008, 2009, 2011; Hoffmann 2011, MWFK/TMB 2005):

Der Einstieg in das Handlungsfeld Kulturtourismus muss zugleich eine bewusste und von den Akteuren freiwillig getroffene strategische Entscheidung zur Kooperation sein. Kulturtourismus darf folglich nicht oktroyiert werden, sondern bedarf vielmehr der grundsätzlichen Bereitschaft der Akteure zur Zusammenarbeit.

Daneben ist ein hohes Maß an Empathie und Lernfähigkeit der involvierten Akteure in kooperativen Systemen gefragt.

Grundsätzlich sollte die Machbarkeit bei intensiveren Kooperationen hinsichtlich strategischem und organisatorischem Fit überprüft werden.

Alle Beteiligten müssen die Gründe für die Kooperation kennen, um sich mit diesen identifizieren bzw. arrangieren zu können.

Es müssen klare Zielabsprachen erfolgen und Verträge vereinbart werden. Die Ziele müssen identisch bzw. zumindest miteinander vereinbar sein.

Es muss eine Verständigung auf gleiche Normen und Standards in der Aufgabenerfüllung erfolgen.

Abläufe müssen definiert (Zeitplan, Inhalte etc.) und Aufgaben verteilt werden, um einen effizienten Kooperationsablauf gewährleisten zu können.

Dabei sind Kooperationen wie komplexe Projekte zu denken und zu koordinieren.

Die Durchführung der Zusammenarbeit sollte partnerschaftlich auf gleicher Augenhöhe stattfinden, damit sie Erfolgspotenziale mobilisieren kann.

Interne und externe Kommunikation sind wichtige Schlüssel zum Erfolg.

Zusammenfassend lassen sich die Erfolgsfaktoren einer Kooperation auf folgende Formel bringen (vgl. Scheytt 2005: Bl. 14):

- Gemeinsam ja zur Zusammenarbeit sagen (Bereitschaft),
- Gemeinsam eine Sprache lernen (Verständnis),
- Gemeinsam Ziele und Interessen definieren und verfolgen (Inhalt) und
- gemeinsam Erfolge feiern (Ergebnis). Denn nur wenn sich tatsächlich Erfolge einstellen, können bestehende Kooperationen mit der notwendigen Motivation weitergeführt werden.

## 6. Resümee

In dem Wissen um die Chancen und Risiken von kulturtouristischen Allianzen ist es insbesondere die Aufgabe eines integrativen Kulturmanagements – in Hinblick auf dessen immanente Schnittstellen- und Vermittlungskompetenz –, die Pole Kultur und Tourismus behutsam zusammenzuführen. Gleiches gilt auch für andere Kooperationskonstellationen, speziell zwischen Kultureinrichtungen, die sich gemeinsam auf den kulturtouristischen Markt begeben wollen. Hier gilt es zu vermitteln und diese bei nachgewiesener Machbarkeit professionell zu verbinden, um eine Win-Win-Situation herzustellen. Gleichfalls ist es aber auch Aufgabe eines strategischen Kulturmanagements, unproduktive Kooperationen – bestenfalls ex ante – zu identifizieren, zu modifizieren, zu verhindern oder ggf. zu beenden.

Zusammenfassend kann ein erheblicher Forschungs- und Evaluationsbedarf hinsichtlich der tatsächlichen Wirkungsweisen von Kooperationen im Kulturtourismus, der Akteurskonstellationen, der materiellen und immateriellen Austauschprozesse sowie der harten und weichen Faktoren dieser interorganisationalen Verbindungen festgestellt werden. Der vorliegende Beitrag leistet in diesem Kontext eine erste thematische Annäherung und Hilfestellung bei der Systematisierung von Kooperationen im Kulturtourismus.

**Integratives  
Kulturmanagement**

**Forschungs- und  
Evaluationsbedarf**

*Der vorliegende Beitrag beruht in weiten Teilen auf dem Aufsatz von Föhl/Pröbstle 2011 und wurde für dieses Handbuch angepasst, ergänzt und aktualisiert.*

### Literaturverzeichnis

- [1] Antz, C. (2011): Lernen von den Frühaufstehern – Best-Practices des Kulturtourismus in Sachsen Anhalt, in: Hausmann/Murzik 2011, S. 271–284.
- [2] Baier, U. (2010): Besucherrückgang. Die kleinen Museen sterben leise, in: [www.morgenpost.de/kultur/berlin-kultur/article1281221/Die-kleinen-Museen-sterben-leise.html](http://www.morgenpost.de/kultur/berlin-kultur/article1281221/Die-kleinen-Museen-sterben-leise.html) (20.02.2011).
- [3] BMWA Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (1999): Handbuch Kultur & Tourismus, in: <http://www.bmwa.gv.at/NR/rdonlyres/B582D38C-3284-4827-809F-70C8D2256CA8/15811/kultur.pdf> (16.01.2009).
- [4] Brandenburger, A.; Nalebuff, B. (2009): Coopetition. Kooperativ konkurrieren. Mit der Spieltheorie zum Geschäftserfolg, Eschborn.
- [5] Buri, H. (2009): Tourismus und kulturelles Erbe. Versöhnungsstrategien für zwei Lieblingsfeinde, in: Loock, F.; Scheytt, O. (Hg.): Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik, Berlin u. a. O. 2006ff., Kap. H 2.13.
- [6] Daniel, H.; Heller, V.; Graf, B. (2010): KulMon – Besuchermonitoring an Berliner Kultureinrichtungen, in: Loock, F.; Scheytt, O. (Hg.): Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik, Berlin u. a. O. 2006ff., Kap. D 3.6.
- [7] Deutscher Bundestag (Hg.) (2010): Beschlussempfehlung und Bericht des Ausschusses für Kultur und Medien (22. Ausschuss) (Drucksache 17/2940), in: <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/029/1702940.pdf> (20.02.2011).
- [8] Deutscher Tourismusverband e.V. (DTV) (2006): Grundlagenuntersuchung Städte- und Kulturtourismus in Deutschland (Langfassung), in: [www.Deuschertourismusverband.de/content/files/staedtebroschuere\\_lang.pdf](http://www.Deuschertourismusverband.de/content/files/staedtebroschuere_lang.pdf) (10.06.2008).
- [9] Diller, C. (2009): Potenziale und Grenzen von regionalen Kooperationen im Kulturbereich, in: Föhl/Neisener, 2009, S. 47–65.
- [10] Dillmann, Martina; Dreyer, Matthias (2011): Kooperationen und Partnerschaften im Kulturtourismus. Ein Transaktionskostenproblem?, in: Hausmann/Murzik 2011, S. 155-173.
- [11] Föhl, P. S. (2008): Kooperationen im öffentlichen Kulturbereich. Mit Zusammenarbeit Synergien ausschöpfen, in: Loock, F.; Scheytt, O. (Hg.): Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik, Berlin u. a. O. 2006ff., Kap. D 1.5.
- [12] Föhl, P. S. (2009): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Begriffe und Systematisierungen, in: Föhl/Neisener 2009, S. 15–46.
- [13] Föhl, P. S. (2010a): (K)ein harmonischer Dreiklang? – Kultur, Kooperation und Tourismus, in: Das Orchester (Mai 2010), S. 19–21.
- [14] Föhl, P. S. (2010b): Kulturentwicklungskonzeption für die Stadt Brandenburg an der Havel und Feststellung von Qualifizierungsbedarf im Kulturbereich. Konzept der Forschungsgruppe „Regional Governance im Kulturbereich“ des Studiengangs Kulturarbeit der FH Potsdam, 2 Bände, Potsdam.



- [15] Föhl, P. S. (2011): Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern. Grundlagen, empirische Untersuchungen, Handlungsempfehlungen, Wiesbaden.
- [16] Föhl, P. S.; Huber, A. (2004): Fusionen von Kultureinrichtungen. Ursachen, Abläufe, Potenziale, Risiken und Alternativen, Essen.
- [17] Föhl, P. S.; Neisener, I. (2008): Museumsentwicklungskonzeption für die Museen im Kreis Euskirchen. Konzept der Forschungsgruppe „Regional Governance im Kulturbereich“ des Studiengangs Kulturarbeit der FH Potsdam, 2. Bände, Potsdam.
- [18] Föhl, P. S.; Neisener, I. (Hg.) (2009): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele, Bielefeld.
- [19] Föhl, P. S.; Pröbstle, Y. (2011): Kooperationen als Wesenselement des Kulturtourismus, in: Hausmann/Murzik 2011, S. 111–138.
- [20] Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (F.U.R.) (Hg.) (2005): Urlaubsmotive, Kiel.
- [21] Freyer, W. (2006): TourismuS. Einführung in die Fremdenverkehrökonomie, 8., überarb. u. akt. Aufl., München; Wien.
- [22] Freyer, W. (2007): Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft, 5., überarb. Aufl., München.
- [23] Hauff, M. v.; Kleine, A. (2009): Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung, München.
- [24] Hausmann, Andrea; Murzik, Laura (Hg.) (2011): Neue Impulse im Kulturtourismus, Wiesbaden.
- [25] Heinrichs, W.; Klein, A.; Hellmig, P. (1999): Kultur und Stadtmarketing in Mittelstädten. Teilergebnisse eines Forschungsprojekts der Wüstenrot-Stiftung, in: Heinrichs, W.; Klein, A. (Hg.) Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement. Baden-Baden, S. 113–140.
- [26] Hoffmann, M. (2011): Erfolgsfaktoren einer gelungenen Kooperation zwischen Kultur und Tourismus, in: Kulturpolitische Mitteilungen, Nr. 132 (I/2011) (im Druck).
- [27] John, H. (2010): Museen und Tourismus – Partner einer (fast) perfekten Allianz, in: John et al. 2010, S. 9–50.
- [28] John, H.; Schild, H.-H.; Hieke, K. (Hg.) (2010): Museen und TourismuS. Wie man Tourismusmarketing wirkungsvoll in die Museumsarbeit integriert. Ein Handbuch, Bielefeld.
- [29] Klein, A. (2007): Der exzellente Kulturbetrieb, Wiesbaden.
- [30] Klein, H. J.; Bock, J.; Trinca, M. (2002): Aus Sicht der Besucher: Die Kunsthalle Würth, Künzelsau.
- [31] Köstering, S. (2009): Museumsentwicklungskonzeption für das Land Brandenburg, in: Museumsblätter. Mitteilungen des Museumsverbandes Brandenburg, Nr. 14 (Juni 2009), S. 10–55.
- [32] Liebhardt, U. E. (2002): Strategische Kooperationsnetzwerke. Entwicklung, Gestaltung und Steuerung, Wiesbaden.
- [33] McKercher, B.; Du Cros, H. (2002): Cultural Tourism. The Partnership between Tourism and Cultural Heritage Management, New York; London; Oxford.
- [34] MWFK Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg; TMB Tourismus-Marketing Brandenburg (GmbH) (Hg.) (2005): Leitfaden Kulturtourismus in Brandenburg, in: [http://www.tmb-intern.de/media/leitfaden\\_kulturtourismus.pdf](http://www.tmb-intern.de/media/leitfaden_kulturtourismus.pdf) (01.02.2005).

## Marketingkonzepte

- [35] Neisener, I.; Föhl, P. S. (2007): Kulturkonzept für die Stadt Teltow. Konzept der Forschungsgruppe „Regional Governance im Kulturbereich“ des Studiengangs Kulturarbeit der FH Potsdam. Im Auftrag der Stadt Teltow, Potsdam.
- [36] Opitz, S. (2010): Im Schatten der Spargelkönigin. Kultur fördert den Tourismus - aber was ist mit der Bildung?, in: *Süddeutsche Zeitung*, 20.08.2010 (Nr. 191), S. 13.
- [37] Pieke, G. (2010): Das Segment »Tourismus« mit minimalem Budget erreichen, in: John et al. 2010, S. 181–195.
- [38] Pröbstle, Y. (2008): Der ländliche Raum. Ein „Kind des Kulturtourismus“?, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Nr. 122 (III/2008), S. 60f.
- [39] Pröbstle, Y. (2011a): Kultur und Tourismus. Entwicklung, Strukturen und Aufgaben einer strategischen Partnerschaft. In: Klein, Armin (Hg.): *Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis*, 3., Auflage, München, S. 657–677.
- [40] Pröbstle, Y. (2011b): *Kulturtourismusmarketing. Spezifika aus Perspektive des Kulturmanagements*, in: Klein, Armin (Hg.): *Kompendium Kulturmarketing. Handbuch für Studium und Praxis*, München (im Druck).
- [41] Pröbstle, Y. (2011c): Kulturtouristen: Soll- und Ist-Zustand aus Perspektive der empirischen Kulturforschung, in: Glogner, P.; Föhl, P. S. (Hg.): *Das Kulturpublikum. Fragestellungen und Befunde der empirischen Forschung*, 2., erweiterte Aufl., Wiesbaden (im Druck).
- [42] Roth, P. (1999): Grundlagen des Touristikmarketing, in: Roth, P.; Schrand, A. (Hg.): *Touristikmarketing. Das Marketing der Tourismusorganisationen, Verkehrsträger, Reiseveranstalter und Reisebüros*, 3., überarb. und aktualisierte Auflage, München, S. 27–144.
- [43] Scheytt, O. (2005): Kreative Allianzen bilden – Beispiele kommunaler Kulturkooperationen. Vortrag auf der EUROFORUM-Konferenz »Interkommunale Kooperationen«, Berlin, 20. Januar 2005, Typoskript.
- [44] Schild, H.-H. (2010a): »CROSSART« – Erfolgreiche touristische Kooperation in der Region mit einem kulturellem Leitthema, in: John et al. 2010, S. 155–166.
- [45] Schild, H.-H. (2010b): Das Ausstellungsprojekt »Konstantin der Grosse« – Lokale Museumskooperation mit überregionalen touristischen Effekten, in: John et al. 2010, S. 167–180.
- [46] Sommer, V. (2008): Edle Spender, gnadenlose Egoisten. Affe und Mensch: Anthropologe Volker Sommer über das Sozialverhalten des Homo sapiens, in: *Der Tagesspiegel* (21.02.2008).
- [47] Steinecke, A. (2007): *Kulturtourismus. Marktstrukturen, Fallstudien, Perspektiven*, München; Wien.
- [48] Steinecke, A. (2011): „Was besichtigen wir morgen?“ – Trends und Herausforderungen im Kulturtourismus, in: Hausmann/Murzik 2011, S. 11–37.
- [49] Steingrube, W. (2003): Freizeit- und Tourismusdestinationen: Management - Struktur - Politik - Planung, in: Becker, C.; Hopfinger, H.; Steinecke, A. (Hg.): *Geographie der Freizeit und des Tourismus. Bilanz und Ausblick*, München; Wien, S. 441–453.
- [50] Sydow, J. (1992): *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*, Wiesbaden.
- [51] Voesgen, H. (2009): Kooperation und Konkurrenz, in: Föhl/Neisener 2009, S. 83–102.
- [52] Wöhler, T. (2008): Museen als Akteure des Tourismus, in: Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten (Hg.): *Tourismus und Denkmalpflege. Modelle im Kulturtourismus*, Regensburg, S. 79–83.