

# BAY/TM MAGAZIN

Ausgabe 11

## Tourismus und Kooperation



Crafted in Bavaria:  
Wie bayerisches  
Handwerk zu Google kam

Gemeinsam ist besser:  
Was Fachleute an  
Kollaboration überzeugt

Fit für die Zukunft:  
So kooperieren BayTM  
und Regionalverbände

Grenzenlose Chancen:  
Wie der Bodensee von  
Open Data profitiert



# Tourismus und Kooperation – das sind unsere Themen

# Und jetzt alle zusammen!

Ein Thema, viele Perspektiven: Was Experten und Expertinnen zu Kollaboration sagen ... 12–23



Besser zusammen: Das neue „Führungsnetzwerk Destination Bayern“ im Interview ... 34–39



## Stadtmarketing und Tourismus: Warum Kooperation hier Sinn ergibt ... 52–55

FOTOSTRECKE<sup>4</sup> DARUM GEHT'S<sup>24</sup>  
OPEN DATA AM BODENSEE<sup>44</sup>  
AUF DEN PUNKT GEBRACHT<sup>48</sup>  
AUS DER NATUR<sup>50</sup> CO-KREATION<sup>56</sup>  
DAS SAGT IHR<sup>58</sup>  
BLICK ÜBER DEN ZAUN<sup>60</sup>



„Crafted in Bavaria“: Wenn bayerische Museen mit Google kooperieren ... 28–33



Bavaria Workshop: Das Kooperationsformat für viel Austausch und echtes Bayern ... 40–43

Impressum

**Herausgeber:** Bayern Tourismus Marketing GmbH,  
Arabellastr. 17, 81925 München, tourismus@bayern.info,  
tourismus.bayern

Verantwortlich: Barbara Radomski, Geschäftsführerin

Projektmanagement: Sylvia Freund, Meike Winter

**Konzept, Redaktion, Design:** Cross Media Redaktion,  
Joachim Negwer, Kathrin Kosaca-Fuchs, Annette Rübesamen,  
www.crossmedia-redaktion.de

Maja Schollmeyer, cross-media-re

Druck: Kern GmbH, kerndruck.

Geöffnet durch



Bayerisches Staatsministerium für  
Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Tourismus

Dieses Magazin wurde auf FSC®-, EU-Ecolabel- und Blauer-Engel-zertifiziertem Recyclingpapier sowie unter Verwendung mineralölfreier Farben gedruckt. Die Druckerei trägt das Umweltsiegel Blauer Engel und wurde mit dem Nachhaltigkeitszertifikat von Remondis ausgezeichnet.

## Liebe Leserin, lieber Leser,

das Wort Zusammenarbeit gefällt mir. So, wie wir es aussprechen, liegt die Betonung auf zusammen, nicht auf Arbeit. Es klingt, als würde die Arbeit weniger, wenn wir sie gemeinsam verrichten. Oder als würde sie mehr bringen. Mehr Wirkung, mehr Erfolg, auch mehr Spaß. „Komm, wir machen das zusammen!“ – in dieser Aufforderung steckt Schwung, Motivation, Positivität und die wunderbare Mentalität des gemeinsamen Ärmelhochkremplns, wie sie die Basis jeder gelungenen Gruppenunternehmung darstellt.

Die Dinge gemeinsam anpacken – darum geht es in dieser Ausgabe des BayTM-Magazins, in der wir uns mit dem Thema Kooperationen befassen. Denn eines ist in den letzten Jahren deutlich geworden: Nur gemeinsam können wir in einer immer stärker polarisierten Welt erfolgreich bleiben. Nur gemeinsam können wir die großen Herausforderungen meistern, die da auf uns zukommen: den Fachkräftemangel, die finanziellen Ressourcen, die technologischen Entwicklungen, Klimawandel und Mobilität. Das klingt nach viel Arbeit, und das ist es auch. Doch von einem bin ich überzeugt: Wenn wir es gemeinsam anpacken, dann bekommen wir auch die schwierigeren Aufgaben in den Griff.

Im bayerischen Tourismus haben wir die besten Voraussetzungen dafür. Denn in den letzten Jahren haben wir uns

vernetzt, quer durch Regionen, Themen und Hierarchien. Haben uns ausgetauscht, besser kennengelernt, Verständnis für einander erworben. Das Wir-Gefühl wurde stärker und wir haben begonnen, gemeinsam in die Zukunft zu denken. Das ist die beste Basis für jede konkrete Zusammenarbeit.

Miteinander zu kooperieren, kann dabei bedeuten, mit alten Gewohnheiten brechen zu müssen. Etwa mit Konkurrenzdenken und Kirchturmmentalität. Denn die stehen dem im

Weg, was die Basis guter Zusammenarbeit ist: Ideen zu teilen. Strukturen zu öffnen. Vertrauen aufzubauen. Sich gegenseitig den Erfolg zu gönnen, im Wissen: Ich profitiere selbst ja auch davon!

Zwei Dinge finde ich besonders spannend: dass Kooperationen im Kleinen stattfinden und Großes bewirken können – zwischen Hotels etwa, die in Sachen Ausbildung zusammenarbeiten. Oder zwischen Ferienbauernhöfen, die sich gemeinsam vermarkten. Und dass Kooperationen auf vielen Ebenen und zwischen den unterschiedlichsten Beteiligten möglich sind. Denn letztlich wollen wir alle das Gleiche: einen zukunftsfähigen Qualitätstourismus in Bayern. Und der bayerische Tourismus, das sind nicht Tausende Einzelakteure und -akteurinnen. Der bayerische Tourismus, das sind wir alle zusammen.

In diesem Sinne: auf gute Zusammenarbeit!

# Gemeinsam meistern wir die Zukunft



BARBARA RADOMSKI  
GESCHÄFTSFÜHRERIN  
BAYTM



Quer durch alle  
Landkreise: Die Trans  
Bayerwald macht den  
Bayerischen Wald in  
seiner Gesamtheit als  
Mountainbike-Desti-  
nation bekannt

## Trans Bayerwald: Silodenken war gestern

Wer die Akteure und Akteurinnen auflistet, die zur Entstehung der Trans Bayerwald beigetragen haben, stellt fest: Es gibt fast keinen Bereich, der nicht einen Beitrag geleistet hätte. Denn am Projekt der 700 Kilometer langen Mountainbike-Rundtour durch den Bay-

erischen Wald haben neben sechs Landkreisen auch Gemeinden und Naturparke mitgewirkt, der Nationalpark Bayerischer Wald, Grundstückseigentümer und -eigentümerinnen, die Bayerischen Staatsforsten sowie Betriebe, Gastgebende, Dienstleistende,

# Gemeinsam wird's was

Kooperationen können im Großen, im Kleinen und im ganz Kleinen funktionieren. Oft braucht es nur ein geteiltes Ziel, eine gute Idee und Lust darauf, loszulegen. Auf diesen Seiten: vier Beispiele aus Bayern, die zeigen, was man zusammen alles schaffen kann

Radvereine und andere mehr. Das Ergebnis dieser Kooperation auf allen Ebenen und in alle Richtungen ist ein Produkt, das Regionen verbindet, gemeinsam vermarktet und nicht nur Gästen Spaß macht. Es machte zudem den Bayerischen Wald in seiner Gesamtheit als

Mountainbike-Destination über die Landesgrenzen hinweg bekannt. „Die Trans Bayerwald ist das Ergebnis echter Zusammenarbeit“, freut sich Daniela Schilling, Marketingleiterin Bayerischer Wald. „Nur gemeinsam konnten wir dieses Erlebnis schaffen.“



Naturparks, Radverleihe, Gastgebende, Gemeinden und viele andere mehr kooperierten bei diesem Gemeinschaftsprojekt

## Allgäu AzubiTopHotels: Wer die Besten will, formt sie am besten selbst



Die AllgäuTopHotels mit über 80 Mitgliedern sind ein bekanntes Beispiel für Kooperation im Tourismus. Seit 2017 kümmern sich elf dieser Häuser als Allgäu Azubi-TopHotels gemeinsam auch um Nachwuchskräfte. Zusammen können sie nicht nur mehr Ausbil-

dungsqualität bieten als alleine, sondern werden im umkämpften Bewerbermarkt auch besser wahrgenommen. So stellten die Hotels, sämtlich von der Dekra als „erstklassige Ausbildungsbetriebe“ zertifiziert, eine Azubi-Akademie auf die Beine, wo der Nachwuchs



Azubis, die in andere Partnerbetriebe „reinschmecken“ möchten, können das tun – ein echter Mehrwert

zweimal jährlich an Workshops zur Persönlichkeitsentwicklung teilnehmen kann. Sie installierten die digitale Lernplattform Azubi:Web. Sie werben zusammen auf Messen – und in Zukunft vor allem durch Schulkooperationen um Nachwuchs. Seit 2017 ist die Azubi-Zahl

im Allgäu um 20 Prozent gestiegen. „Zwei Drittel unserer Azubis kommen aus der Region“, sagt Geschäftsführerin Sybille Wiedemann. „Das ist uns wichtig. Denn wenn wir Einheimische für den Tourismus begeistern, steigern wir auch die Akzeptanz.“



Ausbildung? Läuft! Mit Benefits wie der Azubi-Akademie werden die Lehrjahre in einem Allgäu AzubiTopHotel noch wertvoller

Zusammen macht  
es mehr Spaß:  
Ferienkinder verschie-  
dener Bauernhöfe  
helfen im Stall mit



## **ChiemseeBauern:** Gäste kann man sich auch teilen. Jedenfalls ein bisschen

Sieben Höfe, 52 Ferienwohnun-  
gen, 890 Tiere, 32 Hofprodukte  
und 25.700 Quadratmeter Platz  
zum Spielen – was ist das? Nein,  
kein Mega-Urlaubsresort. Es sind  
die ChiemseeBauern, ein Zusam-  
menschluss von sieben Ferien-  
bauernhöfen, die sich gemeinsam

vermarkten, weil sie die Ziel-  
gruppe teilen (Familien) und weil  
sie alle ein nachhaltiges Bauern-  
hoferlebnis in Kombination mit  
luxuriösen Ferienwohnungen an-  
bieten. Als Kooperation möch-  
ten sie im Markt sichtbarer sein.  
2025 haben die Höfe noch eins



draufgesetzt und kooperieren nun auch in den angebotenen Aktivitäten: „Höfe Hopping“ heißt das Projekt, bei dem die Gäste des einen Hofes auch die Erlebnisangebote der anderen Höfe wahrnehmen können – die Kräuterführung am Daxlberger Hof

oder die Massage am Huberhof. „Das Kennenlernen der anderen Höfe erhöht die Chance auf Folgebuchungen, weil das Interesse geweckt ist“, sagt Initiatorin Vroni Wolferstetter vom Esterer Hof. „Davon profitiert die ganze Region“.



Sieben Höfe, 14 Gastgeber: Die Chiemsee-Bauern kooperieren seit 2025 auch bei ihren Aktivitäten



Fotos: Maisel & Friends, Michael Bauer Photography

## Maisel & Friends: Ein Prost auf die Freundschaft

Wo anderswo von Kooperation die Rede ist, geht Maisel & Friends in Bayreuth einen Schritt weiter: Was hier zählt, ist die Freundschaft. Etwa zu Brauer-Friends, mit denen zusammen schon zahlreiche Biere kreiert wurden. Zu Künstler-Friends, mit denen gemeinsam ein

Hotelkonzept realisiert wurde und deren Werke Zimmer und Lobby schmücken. Oder zu Friends aus Malzwesen, Hopfenanbau, Hefeforschung und Ausbildung, mit deren Hilfe die neue „Braukunstwelt“ entstand, eine interaktive, sensorische Erlebniswelt, die

Auch die 2025 eröffnete Braukunstwelt von Maisel & Friends in Bayreuth basiert auf Kooperation. Pardon: auf Freundschaft



im Oktober 2025 eröffnet hat. „Niemand kann alles wissen“, erklärt Michael Feuerstein aus der Geschäftsführung von Maisel & Friends. „Darum bauen wir auf die Stärken unserer Freunde. Wir vereinen Expertise und Leidenschaft, um einmalige Erlebnisse

zu schaffen.“ Auf dem Brauereigelände in Bayreuth zeigt sich das auf 4.500 Quadratmetern: im Liebesbier Restaurant, im Liebesbier Urban Art Hotel, im Bier-Shop, in der Crazy Sheep Kaffee-Manufaktur und in Maisel's Bier-Erlebniswelt mit Braukunstwelt.



Was ihnen die Kooperationen bringen, erzählen Partner und Partnerinnen auf S. 58

Die Murals im Liebesbier Urban Art Hotel? Stammen natürlich von Friends aus der Kunstszen

# Und jetzt alle zusamm

Kooperation ist zum verborgenen Betriebssystem unserer Welt geworden. In Zeiten globaler Umwälzungen wird sie sogar zur entscheidenden Überlebensstrategie. Wir haben uns auf die Suche nach dem Geheimnis gelungener Zusammenarbeit begeben – in der Gesellschaft, in der Wirtschaft und im Tourismus

TEXTE UND INTERVIEWS — DANIEL RAMM

# N

ur gemeinsam kommen sie erfolgreich auf den Gipfel: Sind zwei Bergsteiger oder Bergsteigerinnen an einer Felswand durch ein Seil miteinander verknüpft, ist der Erfolg des einen untrennbar mit dem Erfolg des anderen verbunden. Die beiden unterstützen einander nicht nur, sie sind füreinander verantwortlich. Das Tun des Ersten wird durch den Halt des Zweiten abgesichert. Und umgekehrt. Die Beteiligten vertrauen nicht auf den Knoten, sondern vor allem auf das Können desjenigen, der ihn festgezogen hat. Seilschaften machen das Leben deutlich leichter – nicht nur in den Bergen.

Wo die Kraft des Einzelnen endet, beginnt die Kooperation. Sie ist das Bekenntnis zu einem Ziel, das größer ist als die Summe der individuellen Möglichkeiten. In einer zunehmend komplexer werdenden Welt wird die Fähigkeit, Verbündete zu finden, zur immer wichtigeren Ressource – für jeden von uns, für Unternehmen, für Staaten, für die Welt. Gewaltige Herausforderungen wie der Klimawandel, die digitale Transformation, eine wachsende gesellschaftliche Polarisierung oder ein zunehmendes Misstrauen in Institutionen können nur gelöst werden, wenn man den Blick auch mal nach außen richtet. Sich zusammentut.

Und die Dinge gemeinsam angeht. Doch was ist dazu nötig? Wie entstehen Kooperationen und wie halten sie? Wie bauen Menschen Vertrauen zueinander auf, um nachhaltig miteinander arbeiten zu können?

Was genau macht aus einer Gruppe ein erfolgreiches Team? Was zählt in der Praxis? Und welche Haltung brauchen wir für das Miteinander in der Zukunft?

# en!

Um das Geheimnis gelungener Zusammenarbeit zu ergründen, begeben wir uns auf eine Reise zu klugen Köpfen aus verschiedenen Disziplinen. Wir sprechen mit einer Psychologin, einem Wirtschaftswissenschaftler, einem Unternehmer, einem Soziologen und einer Zukunftsforscherin. Dabei wird schnell deutlich, wie entscheidend das Prinzip der Kooperation gerade auch für vernetzte Branchen wie den Tourismus ist, wo das Gelingen des Ganzen vom perfekten Zusammenspiel zahlreicher Akteure und Akteurinnen abhängt. Was also ist der Code des großen und kleinen Miteinanders? Und wie können wir ihn für unsere Zukunft entschlüsseln?

**Die Psychologin:** Vertrauen ist gut, Kontrolle auch. Prof. Dr. Simone Kauffeld forscht zu Mechanismen von Zusammenarbeit – und zu ihrem Erfolgsrezept

# 99 Gelungene Kooperationen brauchen Verlässlichkeit, Fairness und Transparenz“

**Frau Professor Kauffeld, beginnen wir ganz grundlegend: Wann und warum braucht der Mensch überhaupt Kooperation?**

Wir brauchen Kooperation immer dann, wenn wir ein Ziel erreichen möchten, das wir alleine nicht schaffen können. Das gilt für Individuen genauso wie für Organisationen. Organisationen basieren ja letztlich darauf, gemeinsam Ziele zu erreichen, und dafür müssen sie kooperieren.

**Welche Rolle spielt Kooperation denn gesamtgesellschaftlich?**

In Deutschland setzen wir stark auf das kooperative Modell, auch weil wir im Unterschied zu anderen Ländern keine stark zentralisierte Steuerung haben, sondern ein Bundesstaat sind. Da muss einfach kooperiert werden, wenn Lösungen gefunden werden sollen. Dieser Geist reicht bis in den privaten Bereich hinein: Auch in Familien oder Partnerschaften

muss man kooperieren und möglichst die Bedürfnisse aller berücksichtigen. Alleingänge funktionieren selten gut.

**Was braucht es, damit Kooperation gelingen kann? Was sind die Voraussetzungen?**

Gelungene Kooperationen brauchen Verlässlichkeit, Fairness und Transparenz. Entscheidend sind klare und faire Regeln, an die sich alle halten. In der Psychologie sprechen wir von „prozeduraler Gerechtigkeit“: Nicht jeder bekommt vielleicht genau das, was er will, aber die Verfahrensweisen, wie Entscheidungen getroffen werden, sind nachvollziehbar und gerecht.

**Braucht es noch mehr?**

Transparente Kommunikation ist ebenfalls wichtig. Dazu gehört auch eine gewisse Fehlerfreundlichkeit und psychologische Sicherheit, also das Wissen, dass man nicht für jeden Fehler bestraft wird und dass man auch Kritik äußern kann, ohne ausgeschlossen zu werden. In Arbeitszusammenhängen haben Führungskräfte hier eine wichtige Vorbildfunktion: Ihr Verhalten wird von den Mitarbeitenden sehr genau beobachtet.

**Das klingt alles sehr einleuchtend, aber auch einfacher, als es in der Umsetzung oft ist.**

**Wo hakt es in der Praxis am häufigsten?**

Kooperationen benötigen Vertrauen. Große Probleme entstehen dann, wenn Vertrauen zerstört wird. Wenn der Eindruck entsteht, jemand hält sich nicht an die Spielregeln, ist nicht wohlwollend oder nutzt die Situation nur zum

eigenen Vorteil aus, kann das zu einem Bruch zwischen den Kooperationspartnern führen.

#### **Was genau versteht die Psychologie denn unter Vertrauen?**

Vertrauen ist ein sozialer Mechanismus. Es geht um Vertrauenswürdigkeit und die positive Erwartung an das Verhalten anderer, besonders in Situationen der Unsicherheit. Es ist die Erwartung, dass jemand wohlwollend handelt und uns nicht über den Tisch zieht. Vertrauen hilft uns, soziale Komplexität zu reduzieren, und macht Kooperation überhaupt erst effizient.

#### **Wie lässt sich Vertrauen entwickeln?**

Vertrauen basiert oft auf wiederholten positiven Interaktionen, die zu einem Gefühl von Verlässlichkeit führen. Letztlich ist Vertrauen aber auch immer eine bewusste Risikoentscheidung, die wir auf Basis unserer Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit des Gegenübers treffen. Diese Vertrauenswürdigkeit hat mehrere Komponenten: Kompetenz – kann die Person liefern? Wohlwollen – meint sie es gut mit mir? Und Integrität – hält sie sich an Regeln?

#### **Ist Vertrauen also die unabdingbare Grundlage jeder Kooperation?**

Ja. Vertrauen ermöglicht Kooperation oft erst, gerade in komplexen Situationen, wo nicht alles bis ins Detail geregelt werden kann. Es reduziert die Notwendigkeit ständiger Kontrolle und ermöglicht effizienteres, koordiniertes Handeln, weil man sich aufeinander verlassen kann.



**Prof Dr. Simone Kauffeld** ist Expertin für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie. Sie lehrt an der Technischen Universität Braunschweig. Eine ihrer wichtigsten Erkenntnisse: Vertrauen ist der Anfang von allem

#### **Es gibt das bekannte Sprichwort „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“. Ist da was Wahres dran?**

Meines Erachtens ist das kein Gegensatz. Vertrauen und Kontrolle sind komplementäre, sich ergänzende Mechanismen, um Unsicherheit zu reduzieren. Kontrolle – also formale Regeln, Verträge, Berichtspflichten – macht Verhalten vorhersehbarer und gibt Sicherheit, gerade wenn Risiken hoch oder Beziehungen noch nicht gefestigt sind. Vertrauen ist eher die informelle Ebene, die Kommunikation und Kooperation jenseits formaler Regeln erleichtert. Man braucht beides und muss es je nach Kontext, Beziehungshistorie und Risikograd ausbalancieren.

#### **Lässt sich Vertrauen, das innerhalb einer Kooperation einmal zerstört wurde, wiederherstellen?**

Unmöglich ist es nicht, aber es ist schwierig und braucht viel Arbeit. Man darf das nicht unterschätzen. Der erste Schritt ist, das Fehlverhalten anzuerkennen und die Verantwortung dafür zu übernehmen. Dann können Handlungen der Wiedergutmachung helfen, zu demonstrieren, dass man es ernst meint. Und schließlich muss man natürlich über längere Zeit wieder konsistent vertrauenswürdiges Verhalten zeigen.

#### **Welche weiteren Kompetenzen, außer der Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen, brauchen wir als Gesellschaft noch, um in Zukunft besser kooperieren zu können?**

Neben den diagnostischen Fähigkeiten zur Einschätzung von Vertrauenswürdigkeit ist es wichtig zu verstehen, wie man eine Kultur schafft, in der Vertrauen gedeihen kann – also die Bedeutung von Fairness oder Transparenz zu erkennen und zu fördern.

#### **Und wie fördert man Fairness und Transparenz?**

Organisationen sollten damit beginnen, klare und nachvollziehbare Prozesse zu etablieren. Entscheidungen sollten immer gut begründet sein und verständlich kommuniziert werden. Informationen, die für eine Zusammenarbeit relevant sind, sollten zugänglich gemacht werden, soweit es möglich und sinnvoll ist. Es hilft auch, offene Kommunikationskanäle zu schaffen, in denen Bedenken über die Kooperation geäußert werden können, und eine Kultur zu etablieren, in der Fehler als Lernchancen verstanden werden.

**Der Ökonom:** Unter welchen Umständen können Unternehmen erfolgreich kooperieren? Und welche Spielregeln sind nötig? Prof. Dr. Jörg Sydow hat die Antworten

# 99 Machtverhältnisse, Ziele, Kultur – alles formt die Kooperation zwischen Unternehmen“



Seit mehr als 30 Jahren forscht  
**Prof. Dr. Jörg Sydow** zu Netzwerken,  
Allianzen und Clustern. Von 1995 bis 2023  
hatte er eine Professur für Unternehmens-  
kooperationen am Management-Department  
der Freien Universität Berlin inne

## K

ooperation ist ein simples Kosten-Nutzen-Kalkül! Das ist die naheliegende und zugegebenermaßen etwas ernüchternde Antwort aus der Wirtschaftswissenschaft auf die Frage, warum Unternehmen kooperieren. Doch nach Jahren der Forschung über Wirtschaftsallianzen kann ich sagen: So einfach ist das nicht. Die Vorstellung, dass wirtschaftliche Entscheidungen rein rational getroffen werden, ist ein Mythos. Um die gelungene Zusammenarbeit wirklich zu verstehen, müssen wir tiefer blicken. Ich habe dafür zwei Leitsätze, die sich immer wieder bewahrheiten: „Context matters“ und „History matters“. Der Kontext ist entscheidend – und ebenso die, wenn vorhanden, gemeinsame Geschichte von Organisationen, ob sie zum Beispiel in der Vergangenheit schon mal zusammengearbeitet haben.

Es macht einen gewaltigen Unterschied, ob zwei Branchenriesen kooperieren oder ein kleines Start-up mit einem Konzern. Macht-

verhältnisse, Ziele, Kultur – all das formt die Zusammenarbeit. Genauso prägt die Vergangenheit die Gegenwart: Haben die Partner schon einmal erfolgreich zusammengearbeitet? Gibt es eine gemeinsame Basis? Man kann eine Kooperation nicht im luftleeren Raum beginnen, als hätte es kein Gestern gegeben.

Für gemeinsamen Erfolg braucht es das Einmaleins gelungener Unternehmenskooperationen. Über die Jahre habe ich vier zentrale Aufgaben identifiziert, die entscheidend sind:

**Die Partnerwahl (Selektion):** Das ist der vielleicht kritischste Moment. Mit dem richtigen Partner spart man sich unzählige Folgeprobleme. Wie findet man ihn? Manchmal über Branchenverbände oder regionale Nähe, wo man eine gemeinsame Sprache spricht. Es geht darum, eine Passung zu finden, die über das reine Geschäftsfeld hinausgeht.

### **Es muss klar sein, welche Ressourcen und Verantwortlichkeit jeder mitbringt**

**Die Spielregeln (Regulation):** Jede Kooperation braucht klare, aber nicht zwangsläufig starre Regeln. Ein von mir untersuchtes Netzwerk von Versicherungsmaklern hat sich beispielsweise darauf geeinigt, dass es bewusst keinen strategischen Führer gibt. Die Treffen wurden reihum von den Partnern moderiert, um Gleichberechtigung zu gewährleisten. Man muss festlegen: Was legen wir offen, was nicht? Und wie gehen wir mit Konflikten um? **Die Aufgabenverteilung (Allokation):** Wer macht was? Es muss klar sein, welche Ressourcen und Verantwortlichkeiten jeder Partner einbringt. In einem Fall brachte ein großer Versicherungsmakler vor allem sein enormes Volumen in Verhandlungen ein und hielt sich dafür aus dem Alltagsgeschäft zurück. Das wurde vom Netzwerk akzeptiert, weil alle von der Marktmacht des Großen profitierten. **Die Überprüfung (Evaluation):** Man muss regelmäßig bewerten: Bringt uns das noch was? Das erwähnte Netzwerk der Makler stellte sich einmal provokant die Frage: „Wer war der Trittbrettfahrer des Jahres?“ Das führte zu ehrlichen Diskussionen darüber, wer nur profitiert hat, ohne selbst etwas beizutragen, und am Ende zu einer Verbesserung der Regeln, unter anderem durch eine Art Probemitgliedschaft für neue Partner.

Oft wird Vertrauen als notwendige Bedingung für Kooperationen genannt. Ich sehe das anders: Es ist keine zwingende Voraussetzung, aber es erleichtert die Zusammenarbeit ungemein und senkt die Kosten, weil man eben keine lückenlosen Verträge mehr braucht. Vertrauen kann man aktiv aufbauen, zum Beispiel, indem man mit kleinen Schritten beginnt oder durch intelligente Transparenz – wie die Makler, die einen Teil ihrer Kostenstrukturen gegenüber Netzwerkpartnern offenlegten.

### **Kooperation ist keine Option mehr, sondern die zentrale Zukunftskompetenz**

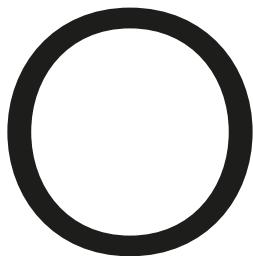
Gleichzeitig ist Kooperation kein Widerspruch zum Wettbewerb. In den besten Netzwerken existiert beides in einer gesunden Balance. Ich habe eine Gruppe von Optikunternehmen in Berlin untersucht, die dachten, sie seien alle direkte Konkurrenten. Bei genauem Hinsehen stellte sich heraus, dass sie auf unterschiedlichen Märkten agierten und kaum im Wettbewerb standen. Sie konnten sogar ihr Leistungsprogramm so anpassen, dass sie sich gar nicht mehr in die Quere kamen, was die Kooperation erst richtig stabil machte.

Früher dachte man, bestimmte Branchen eignen sich nicht für Kooperationen, etwa die prozessgesteuerte Chemieindustrie. Heute sehen wir: Netzwerke und Partnerschaften durchdringen alle Bereiche. Die Auslagerung von Aufgaben und die zunehmende Spezialisierung machen sie praktisch unumgänglich.

Das gilt umso mehr für die großen gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit. Ob Klimakrise oder digitale Transformation – das sind Probleme, die keine Organisation, kein Unternehmen und kein Staat allein lösen kann. Ein beeindruckendes Beispiel ist die Düsseldorfer Feuerwehr, die nach einer Katastrophe in den 1990er-Jahren ein hocheffektives Kooperationsnetzwerk mit rund 80 Organisationen aufgebaut hat. Nur durch diese eingespielte Zusammenarbeit können sie heute komplexe Großlagen wie Stürme oder riesige Veranstaltungen bewältigen. Das zeigt: Kooperation ist keine Option mehr, sondern die zentrale Kompetenz für die Zukunft. Wir fragen uns nicht mehr, ob wir zusammenarbeiten, sondern nur noch, wie wir es am besten gestalten.“

**Der Praktiker:** Selbst ein über 160 Jahre altes Traditionsunternehmen wie die Schweizer Bergsportmarke Mammut setzt heute auf Kooperationen. Doch was ist dabei wichtig? Nic Brandenberger über Strategie, Glaubwürdigkeit und Konfliktmanagement

# 99 Es braucht gemeinsame Werte, nicht nur Profitdenken“



b zusammen mit globalen Umweltschutzorganisationen, regionalen Bergführern oder Influencern-Kooperationsmanagement gehört zu den Kernkompetenzen von Nic Brandenberger. Mammuts Chief Marketing Officer über ...

## **... die Bedeutung von Kooperationen:**

„Für Mammut sind Kooperationen fundamental wichtig. Dabei geht es nicht allein um strategische Relevanz, sondern um Glaubwürdigkeit. Wenn wir Partnerschaften nur als Marketing-Vehikel für Reichweite betrachten würden, hätten wir nichts verstanden.“

Nehmen Sie unser Kernthema Sicherheit. Mit dem Barryvox-System sind wir Marktführer im Lawinenschutz. Diese Führungsposition ist für uns Verpflichtung. Um den technologischen Vorsprung zu halten, sind wir ständig im Austausch mit denen, die am Berg aktiv sind. Deshalb kooperieren wir mit der Schweizer Rettungsflugwacht Rega, unabhängigen Testern wie einem Kletter-Influencer mit Millionen Followern oder auch großen Ski-Resorts. Das sind für uns keine Sponsoring-Deals, sondern Entwicklungspartnerschaften: Profis nutzen unsere Ausrüstung im Extrembereich, übertragen Daten an uns und sichern so unsere Daseinsberechtigung.“

## **... den Wertekompass von Mammut:**

„Mammut steht seit über 160 Jahren für die Liebe zu den Bergen. Wir wünschen



**Nic Brandenberger** ist Chief Marketing Officer (CMO) der Mammut Sports Group AG, einem Schweizer Hersteller von Bergsportartikeln wie Outdoor-Bekleidung, Ruck- und Schlafsäcken und Kletterausrüstung. Das 1862 gegründete Unternehmen hat seinen Sitz im Kanton Aargau

uns, dass Menschen raus in die Natur gehen, Erfahrungen machen, sich Herausforderungen stellen, um über sich hinauszuwachsen. Wir sind keine Streetwear-Marke und werden es auch nie werden. Unsere Ausrüstung ist für die Berge gemacht, nicht für die Stadt. Wir wollen die Menschen dazu inspirieren, Natur zu erleben. Diese Erlebnisse stärken sowohl die physische als auch die psychische Gesundheit. Und sie lehren uns Menschen den Respekt und die Demut.“

### **... die Wahl von Kooperationspartnern:**

„Es geht um Komplementarität. Unsere Produkte sind Mittel zum Zweck. Man kauft keine Mammut-Hardshell-Jacke, um sie in den Schrank zu hängen, sondern um damit Erfahrungen am Berg zu machen. Unsere Partner, vom Bergführerverband bis zur ‚Freeride World Tour‘-Weltmeisterschaft, liefern die Bühne, auf der unsere Produkte ihre Relevanz beweisen. Die Verbindung zwischen Produkt und Aktivität muss sich organisch anfühlen. Unsere Partner sollen wie wir für die Liebe zum Berg stehen, für das Naturerlebnis. Ohne diese gemeinsamen Werte, diese Verbindung auf Augenhöhe kann Kooperation kaum funktionieren.“

### **... die Kooperation mit einer gemeinnützigen Organisation:**

„Die Partnerschaft mit der Umweltschutzorganisation Protect Our Winters (POW)

lag für uns nahe, weil Nachhaltigkeit tief in unserer DNA verankert ist. Wir haben schon in den 1970er-Jahren recycelte Daunen und in den 1990ern recyceltes Polyester eingesetzt. Trotzdem ist es eine Gratwanderung. Denn wir stellen Produkte her, die auch Plastik enthalten. Gleichzeitig setzen wir auf maximale Langlebigkeit, um Ressourcen zu schonen: Eine Mammut-Jacke soll zehn bis 15 Jahre halten und vielseitig einsetzbar sein.“

### **... Vertrauen versus Verträge:**

„Natürlich brauchen wir Verträge, allein schon, um spätere Missverständnisse zu vermeiden. Aber in der operativen Umsetzung schlägt Vertrauen jeden Vertrag. Wenn wir jede einzelne Eventualität juristisch ausfechten müssten, wären wir zu langsam. Vertrauen ist ein Beschleuniger. Wenn ich weiß, dass der Partner die gleichen Werte teilt und das gleiche Ziel vor Augen hat, können wir Entscheidungen auf Zuruf treffen. Bei der Schnelllebigkeit unserer Branche ist dieses Vertrauen eine harte Währung.“

### **... gekonntes Konfliktmanagement:**

„Klärende Gespräche nie auf die lange Bank schieben! Sobald eine Schieflage spürbar wird, muss man sie ansprechen und notfalls die Kooperation auch mal frühzeitig beenden. Unsere Branche ist klein, da kennt jeder jeden. Man sollte deshalb immer einen sauberen, ehr-

lichen Weg finden, miteinander umzugehen und sich eventuell auch zu trennen.“

### **... die Grenzen von Partnerschaften:**

„Eine Partnerschaft scheitert selten am Produkt, sondern meistens, wenn das Profitdenken überhand nimmt. Wir hatten schon langjährige Partner, die zur Konkurrenz gewechselt sind, weil dort das Dreifache an Sponsorengeldern geboten wurde. Da ziehen wir eine ganz klare Grenze. Noch schlimmer ist nur die Abkehr von gemeinsamen Werten. Sollte ein Partner, mit dem wir den naturnahen Bergsport bewerben, beispielsweise plötzlich in den Motorsport einsteigen, müssen wir handeln – und zwar schnell.“

### **... ungenutzte Kooperationspotenziale:**

„Das größte Potenzial sehe ich in der Betrachtung der gesamten Customer Journey. Denn das Bergerlebnis beginnt ja schon am Freitag, wenn der Kunde Feierabend hat, packt und in die Berge fährt. Ich denke da etwa an eine Kooperation mit den Schweizerischen Bundesbahnen (SBB), mit einem Elektro-Scooter-Anbieter oder einem Mobilitätsdienstleister wie Swiss Mobility. Wir müssen aufhören, nur an das Produkt am Berg zu denken, und stattdessen die gesamte Erfahrung unserer Kunden in den Blick nehmen.“

**I**st der Mensch von Natur aus eher ein kooperatives oder ein konkurrierendes Wesen? Auf diese Frage muss Frank Kleemann lachen. „Der Mensch hat gar keine Natur“, antwortet der Soziologe verschmitzt. „Wir tragen beides in uns. Je nach gesellschaftlichem Kontext leben wir die eine oder die andere Seite aus.“ Ob sich Empathie oder Eigennutzdurchsetzen würde, ist für ihn also keine Frage der Biologie, sondern der Situation.

Das Fundament menschlicher Kooperation besteht für Kleemann in einer Art ungeschriebenen Vertrag: „Ein Basisprinzip des menschlichen Miteinanders ist die Reziprozität, also die Gegenseitigkeit oder die Wechselbezüglichkeit zwischen Menschen und Gruppen“, erklärt der Wissenschaftler. Geben und Nehmen, wie du mir, so ich dir. Genau diese ununterbrochenen „Aushandlungs-

prozesse“, in denen bestimmt wird, wie kooperativ man miteinander umgehen will, bestimmten denn auch die moderne Arbeitswelt.

## Die Architektur des Gelingens

Erfolgreiche Kooperation in Teams hängt, sagt Kleemann, dann vor allem ab von den „Bedingungen, die von der Organisation vorgegeben werden, inklusive der jeweiligen Führungskraft“. Denn der fällt in Kleemanns Augen eine anspruchsvolle und beinahe schon ambivalente Rolle zu: Sie muss einerseits die Richtung vorgeben, andererseits aber auch loslassen können. „Ich gehe davon aus, dass alle Beteiligten den Willen haben, gute Arbeit zu leisten, aber dieser Wille muss auch kanalisiert werden“, so Kleemann. Eine zentrale Voraussetzung sei dabei, Arbeitsauftrag und Arbeitsziele im Vorfeld klar zu definieren und zu kommu-

nizieren. Gleichzeitig, sagt Kleemann, müsse jede Führungsperson „offen“ genug sein, um Ziele anzupassen, wenn das Team im Prozess eine bessere Lösung findet“.

Anerkennung als zentraler Motivator eines jeden Teams und damit als Kooperations-Booster definiert Kleemann pragmatisch – und jenseits von Schulterklopfen und Boni. „Anerkennung durch die Organisation bedeutet weniger Lob oder Geld, sondern primär, dass für gute Arbeitsbedingungen gesorgt ist.“ Die grundlegende Aufgabe von Führung besteht für ihn darin, „den Beschäftigten den Rücken freizuhalten“. Das klassische „Top-down-Führungsprinzip“ – das hierarchische Durchregieren von ganz oben nach ganz unten – hält er allerdings für überholt: „Es wird zunehmend unproduktiver, da Mitarbeiter heute erwarten, ernst genommen und wertgeschätzt zu werden“, so Kleemann.



**Der Soziologe:** Teamarbeit ist Kooperation im Kleinen – und entscheidend für den Unternehmenserfolg. Wie sie am besten funktioniert, weiß Prof. Dr. Frank Kleemann

**99 Ein Team aus lauter Alphatierchen hat ein ernstes Problem!“**



**Prof Dr. Frank Kleemann** ist Professor für Soziologie mit Schwerpunkt Arbeit und Organisation an der Universität Duisburg-Essen. Er untersucht die Dynamiken des Kooperierens in Arbeitsgruppen

## Die soziale Chemie

Beste strukturelle Bedingungen nützen aber wenig, wenn die soziale Chemie im Team nicht stimmt. Ein Faktor, der bei der Zusammenstellung von Arbeitsgruppen oft unterschätzt wird, wie Kleemann erklärt: „Das Spannende am Teamwork ist, dass man sich seine Partner meist nicht aussuchen kann.“ Die fatale Neigung von Unternehmen, Teams nur mit den vermeintlich Besten zu besetzen, führt deshalb oft ins Desaster: „Ein Team aus lauter Alphatierchen hat ein ernstes Problem!“

Worin liegt dann der Schlüssel zum Erfolg? „Die Partner sollten komplementär zueinander sein. Und ganz

unterschiedlich“, analysiert Kleemann. Die ideale Konstellation entstehe, wenn die Fähigkeiten der Einzelnen sich ergänzen würden, statt zu konkurrieren: „Der eine macht halt gern die Grafiken und der andere produziert die Texte dazu. Das eine liegt dem einen, das andere dem anderen besser.“

„Konfliktreich wird es in Teams erst durch Konkurrenzdenken, etwa wenn einzelne primär ihre eigene Karriere im Sinn haben oder die interessantesten Tätigkeiten regelmäßig an sich reißen“, fährt der Arbeitssoziologe fort. Auch unterschiedliche Bedürfnisse, zum Beispiel zwischen einem jungen, aufstrebenden Mitarbeitenden und einem älteren, erfahrenen Kollegen könnten sozialer Sprengstoff sein. „Ein Team beweise seine Stärke erst im Umgang mit diesen Differenzen und handelt diese untereinander aus“, so Kleemann. In traditionsreichen Berufskulturen gäbe es dafür oft ungeschriebene Gesetze: „Bei der Feuerwehr ist klar: Der 60-Jährige wird nicht als Erster ins Feuer geschickt.“ Bei heterogen zusammengesetzten Teams im Büroalltag sei dieses Aushandeln jedoch ungleich schwerer und könne lange dauern.

Und was, wenn ein Konflikt im Team eskaliert? „Reden, reden, reden“, rät Kleemann. „Die Kommunikation darf nicht abreißen.“ Hilft alles nichts, muss die Führungskraft vermitteln. Als finale Möglichkeit bleibt die Trennung: „Die letzte Lösung ist immer, das Team umzustrukturen und die Konfliktparteien zu trennen.“

## Der Klebstoff des Erfolgs

Der Klebstoff, der ein Team zusammenhält, ist ohnehin nicht das Fehlen von Konflikten, sondern der gemeinsame Erfolg. „Zusammenhalt wächst ganz natürlich, wenn das Team merkt, dass es miteinander Erfolge erzielt“, so Kleemann. Daraus entsteht dann ein kollektives Selbstbewusstsein.“ Das Gefühl, „dass sich die anderen genauso reihängen wie man selbst“, erzeuge einen positiven Aufschaukeleffekt, findet Kleemann. Und sorge für ein nachhaltiges Zusammenwachsen aller Kooperierenden.

Durch die Digitalisierung würden diese fragilen sozialen Prozesse beeinflusst. Die Verlagerung ins Homeoffice „verlangsamt die Dynamik, weil der informelle Austausch fehlt“. Unternehmen müssten diesen Ausfall aktiv kompensieren und für Teams ganz bewusst „quality time“ organisieren: „Gemeinsame Zeiten vor Ort, die Freiräume für den intensiven Austausch bieten, nicht nur für gemeinsames Abarbeiten von Aufgaben.“

Und die künstliche Intelligenz, die so oft als neue Kollegin stilisiert wird? Kleemann nüchtern: „Das sind Werkzeuge.“ Man müsse lernen, sie zu steuern. Doch eine echte Kooperation von Menschen mit oder durch KI sieht er derzeit nicht. Teamwork bleibt für ihn auch künftig das, was es immer war: eine komplexe menschliche Verhandlungssache, die weit mehr erfordert als nur geteilte Aufgaben – nämlich geteilten Willen, klare Strukturen und eine Menge sozialen Klebstoffs.

**Die Zukunftsforscherin:** Welches Mindset brauchen wir für erfolgreiche Kooperationen in der Zukunft? Dr. Birthe Menke hat acht Thesen für ein gutes, funktionierendes Miteinander entwickelt

# 99 Mehr Mut zum Unfertigen und zum Experiment“



**Dr. Birthe Menke** ist Speaker beim Zukunftsinstut und Senior Foresight Consultant beim Berliner Software-Entwickler 4strat. Für das BayTM-Magazin hat sie sich überlegt, wie sich Kooperation entwickeln muss, um den Herausforderungen der kommenden Jahre und Jahrzehnte gewachsen zu sein

## 1. Gemeinsam aktiv für eine gemeinsame Zukunft

Zukunft ist ein Raum, in dem wir gemeinsam leben werden und den wir nur dann nachhaltig gestalten können, wenn wir aktiv mit anderen Menschen und ihren Perspektiven zusammenarbeiten. Bei der Zukunftsgestaltung müssen unbedingt auch die Menschen gehört und beteiligt werden, die die zukünftigen Realitäten bewohnen, die wir mit unseren heutigen Entscheidungen kreieren.

## 2. Kooperation? Kollaboration!

Die Zukunft braucht Synergien, die über das Erwartbare hinausgehen. Kooperation ist oft zweckgebunden ( $1+1=2$ ), während Kollaboration auf einen Mehrwert abzielt, der vorher nicht exakt planbar ist ( $1+1=3$ ). Gerade diese Bereitschaft, sich auf Unbekanntes einzulassen und gemeinsam mehr zu erreichen, wird in Zukunft entscheidend sein. Es geht darum, Raum für das „gewisse Etwas“ zu lassen, das erst im Miteinander entsteht.

## **3** Kollaboration lebt von unterschiedlichen Perspektiven

Vielfalt bleibt Stärke. Verschiedene Sichtweisen auf ein Thema sind nicht problematisch, sondern fruchtbar. Erst durch die Reibung und Ergänzung unterschiedlicher Hintergründe, Erfahrungen und Meinungen entsteht das Potenzial für wirklich neue Lösungen und Innovationen. Es muss darum gehen, einen „Common Ground“, eine gemeinsame Sprache zu finden, ohne die Vielfalt einzuebnen.

## **4** Kollaboration muss Brücken bauen – dorthin, wo es weh tut

Angesichts einer zunehmend fragmentierten und polarisierten Gesellschaft wird es immer wichtiger, nicht nur mit Gleichgesinnten oder einfachen Partnern und Partnerinnen zu kooperieren. Die eigentliche Herausforderung und Notwendigkeit liegt darin, auch mit denen zusammenzuarbeiten, deren Ansichten oder Arbeitsweisen fundamental anders sind. Nur so lässt sich der Zersplitterung entgegenwirken.

## **5** Wir brauchen Mut zum Unfertigen und zum Experiment

Perfektionismus steht zukünftigen Kollaborationen nur im Weg. In einer sich schnell wandelnden, komplexen Welt können wir nicht warten, bis alles perfekt durchgeplant ist. Es braucht den Mut, auch mit halbfertigen Lösungen oder experimentellen Ansätzen an die Öffentlichkeit oder in die Kollaboration zu gehen. Dieses Vorgehen ist agiler und zielführender als langes Warten auf den perfekten Plan.

## **6** Vorstellungskraft wird zur zentralen Zukunftsressource

Die Fähigkeit, sich alternative Zukünfte und Lösungswege überhaupt vorstellen zu können, ist eine entscheidende, aber oft unterschätzte Ressource. Diese Vorstellungskraft muss aktiv gefördert und als Kompetenz betrachtet werden, um über den Status quo hinauszudenken und neue Formen der Zusammenarbeit entwickeln zu können.

## **7** Digitalisierung ist für Kollaborationen Fluch und Segen zugleich

Digitale Werkzeuge erweitern die Möglichkeiten für globale und flexible Zusammenarbeit enorm. Gleichzeitig besteht die Gefahr der Überforderung durch ständige Konnektivität und Informationsflut. Wir müssen damit rechnen, dass sich die Menschen aus Selbstschutz aus sozialen Netzwerken und wichtigen Diskursen zurückziehen. Es braucht aber Digitalkompetenz und kritisches Denken im Umgang damit, um erfolgreich kollaborieren zu können.

## **8** Kollaboration braucht echte Überzeugung

Kollaboration darf kein reines Alibi oder nur Mittel zum Zweck sein. Sie funktioniert am besten, wenn sie auf echter Überzeugung, Authentizität und Vertrauen basiert. Vertrauen muss dabei oft als Vorschuss gegeben werden und basiert auf der Erwartung von Wohlwollen, Kompetenz und Integrität des Gegenübers. Es ist die Basis, um Risiken eingehen zu können, die für echte Kollaboration notwendig sind.

# Kooperation:

1

## Kooper- tion & Co. – Begriffs- klärung

### KOOPERATION

bedeutet die Kooperation zwischen Wettbewerbern. Man arbeitet in ausgewählten Bereichen zusammen und bleibt in anderen in Konkurrenz. Koopetition schafft gemeinsame Wertschöpfung und Ressourcenvorteile, unterscheidet sich aber durch das fortbestehende Wettbewerbsverhältnis. Ein Beispiel sind Freizeitkarten, bei denen Museen, Schwimmbäder etc. sich gemeinsam vermarkten und dennoch um die Kundschaft konkurrieren.

### KOOPERATION

ist die Zusammenarbeit von Unternehmen, Organisationen, Gruppen oder Einzelpersonen, die ihre rechtliche Selbstständigkeit behalten, aber die Zusammenarbeit in bestimmten Bereichen vereinbaren. Kooperation basiert auf Freiwilligkeit, wechselseitigem Vorteil und gemeinsamem Handeln – unabhängig davon, ob sie in der Wirtschaft, im sozialen Bereich, in der Politik oder in anderen gesellschaftlichen Kontexten stattfindet.

### CO-KREATION UND CO-DESIGN

sind beides kollaborative Ansätze, bei denen unterschiedliche Stakeholder gemeinsam und gleichberechtigt in die Entwicklung von Neuem involviert werden. Während Co-Kreation als übergreifender Begriff sämtliche Phasen des gemeinsamen Kreationsprozesses einschließt, bezieht sich Co-Design vor allem auf die konkrete gemeinsame Ausgestaltung von Lösungen.

### CO-WORKING

bezeichnet das gemeinsame Arbeiten von Personen oder Unternehmen im geteilten Raum, der Austausch, Flexibilität und offene Strukturen fördert. Es schafft natürliche Anlässe für Kollaboration, da Nutzer Wissen teilen, Ideen weiterentwickeln oder Projekte gemeinsam umsetzen. Auch hier gibt es Interaktion, freiwillige Zusammenarbeit und gegenseitige Inspiration – Co-Working als räumliche Voraussetzung, Kollaboration als inhaltlicher Prozess.

### TEAMWORK

ist die koordinierte Zusammenarbeit mehrerer Personen, die gemeinsam ein klar definiertes Ziel verfolgen und ihre Aufgaben, Rollen und Verantwortung eng miteinander verzahnen. Im Unterschied zur Kooperation, bei der Akteure und Akteurinnen eher lose verbunden sind, zeichnet sich Teamwork durch höhere Interdependenz, gemeinsame Entscheidungsprozesse und ein starkes Wir-Gefühl aus. Teamwork kann auch zwischen Teams stattfinden.

# Darum geht's

Kooperation? Hört sich gut an. Doch was genau versteht man eigentlich darunter? Wie unterscheidet sich Kooperation von vergleichbaren Konzepten, welchen Mehrwert bietet sie und in welchen Formen und Ausprägungen ist sie möglich? Auf diesen Seiten verschaffen wir Ihnen einen kurzen Überblick über die wichtigsten Punkte

2

## Richtungsweisend: Die drei Kooperationsebenen

**HORIZONTAL** Um eine horizontale Kooperation handelt es sich, wenn Unternehmen zusammenarbeiten, die auf derselben Wertschöpfungsstufe oder Branchenebene stehen und/oder ein gleiches oder ähnliches Produkt anbieten. Das schafft eine Konkurrenzsituation, zugleich aber auch Synergiepotenziale. Im Tourismus findet horizontale Kooperation etwa statt, wenn sich kleine Reiseveranstalter zu Allianzen zusammenschließen, um so zu günstigeren Bedingungen Hotels oder Leistungen einkaufen zu können. Auch der Zusammenschluss von Hotels mit übereinstimmenden Zielgruppen oder Philosophien (Bio-Hotels, Schlosshotels etc.) fällt in diese Kategorie.

### VERTIKAL

Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen auf unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette – etwa Produktion, Vertrieb und Dienstleistung – ist eine vertikale Kooperation. Durch die Verbindung mit bzw. Integration von vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsbereichen kann eine Leistungskette oder ein attraktives Paket erstellt werden. In Skigebieten etwa arbeiten Bergbahnen, Skischulen und Ausrüstungsverleihe abgestimmt zusammen.

### LATERAL

ist eine Kooperation dann, wenn sie branchenübergreifend und ohne direkte Wertschöpfungsverbindung stattfindet. Es gibt keinen unmittelbar ersichtlichen Bezug zwischen den Partnern bzw. ihren Produkten. Die Kooperierenden können durch ein gemeinsames Interesse oder eine gemeinsame Zielgruppe verbunden sein. Etwa, wenn eine Autofabrik oder ein Weingut über Führungen oder Museen Teil des touristischen Angebots werden.

# 3

## Tief oder flach? Die Dimensionen

### VON NETZWERK BIS STRATEGISCH

Kooperationen können in unterschiedlichen Dimensionen ablaufen. **Strategische Kooperationen** sind langfristig angelegte Partnerschaften, bei denen Unternehmen auf hoher Ebene zusammenarbeiten, um zentrale Ziele wie Wachstum, Innovation oder Marktposition zu stärken. Sie umfassen Planung, Entscheidungen und die Verzahnung von Kernkompetenzen. Unter **operativen Kooperationen** versteht man die auf den täglichen Ablauf bezogene Zusammenarbeit, die konkrete Prozesse, Projekte oder Aufgaben betrifft. Sie sind oft flexibler und schneller anpassbar als strategische Allianzen. **Netzwerkkooperationen** sind lose, themen- oder projektbezogene Verbindungen, bei denen Wissen geteilt, Kontakte vermittelt oder gemeinsame Interessen vertreten werden. Sie beruhen auf Austausch, gegenseitigem Nutzen und einer offenen Struktur.

# 4

## Ziele: Der Mehrwert von Kooperationen

### SKALIERUNG & WIRKUNG

Kooperationen ermöglichen es, Angebote, Produkte oder Prozesse schneller und effizienter zu skalieren. Wenn Partner ihre Kapazitäten bündeln, können größere Projekte realisiert, neue Märkte erschlossen und Wirkungen verstärkt werden. Gemeinsam lassen sich Herausforderungen bewältigen, die alleine kaum zu schaffen wären.

### REICHWEITE & MARKENIMAGE

Kooperationen bündeln Reichweiten und Kanäle. Durch gemeinsame Kampagnen lassen sich Zielgruppen wirksamer ansprechen, die Sichtbarkeit der Kampagnen wird verstärkt. Außerdem profitieren Partner vom positiven Image des jeweils anderen. Durch gemeinsame Werte und Themen entsteht ein glaubwürdiger Auftritt.

### SYNERGIEN & EFFIZIENZ

Durch Kooperation werden Ressourcen, Budgets, Netzwerke und Know-how gebündelt; die Partner verfügen also über mehr Möglichkeiten als im Alleingang. Gleichzeitig reduziert die gemeinsame Nutzung von Technologien oder Strukturen Kosten und Personaleinsatz.

### INNOVATION & WISSEN

Wenn Daten, Erfahrung und Perspektiven geteilt werden, gelingen bessere und innovativere Lösungen. Kooperationen fördern das Lernen, erweitern Kompetenzen und erleichtern den Zugang zu Trends und Technologien. Eine kooperative Lernkultur ist Garant für kontinuierliche Verbesserung – das ist wichtig für die Zukunftsfähigkeit.



# Urlaub in Deutschland – niemals ohne Reiseschutz!

Gute Gründe für Sie, die Produkte der ERGO Reiseversicherung anzubieten:  
Professioneller Service, optimale Produkte, geringere Risiken und attraktive Zusatzerträge.

## Mehr Service.

Zu einem guten Service gehört unbedingt auch das Angebot einer passenden Reiseversicherung.

## Zusätzliche Einnahmequelle durch starke Provisionen.

Mit dem Verkauf von Reiseschutz bieten Sie Ihrem Gast nicht nur einen umfassenden Service, sondern erzielen zusätzliche Erträge durch attraktiven Provisionen.

## Reduzierung Ihrer Kulanzdiskussionen.

Ist Ihr Guest über die Produkte der ERGO Reiseversicherung abgesichert, so gestaltet sich der Schadenfall für beide Seiten stressfrei. Durch die konsequente Integration und das Angebot der Reiseschutzprodukte minimieren Sie so Ihre möglichen Kulanzdiskussionen.

## Digital, einfach.

Wir empfehlen die Integration der Versicherung in den Buchungsprozess, um den Gästen einen komfortablen und direkten Abschluss zu ermöglichen. Wir kooperieren mit vielen Anbietern wie z. B. Feratel, myIRS Tomas, DIRS21, HotelNetSolutions, Easybooking, Viato etc. Zusätzlich bieten wir einen Link zum Buchungsassistenten an, der mit einem Textbaustein und Link oder QR-Code einfach in Rechnungen oder Bestätigungen integriert werden kann.

## Ein Schaden - und jetzt?

Ihr Guest reicht ganz einfach seinen Schaden selbst bei der ERGO Reiseversicherung online ein. Ihr Aufwand ist minimal. Sie händigen Ihrem Guest nur alle notwendigen Unterlagen aus. Den Rest regelt Ihr Guest mit der ERGO Reiseversicherung selbst.

## Fragen?



**Iris Nebbe** von der ERGO Reiseversicherung ist gerne für Sie da.  
E-Mail: [iris.nebbe@ergo-reiseversicherung.de](mailto:iris.nebbe@ergo-reiseversicherung.de)  
Mobil: 0173 - 58 35 129

**Überzeugt?**  
Hier können Sie Partner werden:



4009244 (2510)

Einfach, weil's wichtig ist.

**ERGO**  
Reiseversicherung

# Und die Welt sieht uns zu

Das Kooperationsprojekt „Crafted in Bavaria“ macht bayerisches Traditionshandwerk und bayerische Museen digital erlebbar – auf Google Arts & Culture. Es zeigt, wie auch aus kleinen Netzwerken etwas richtig Großes werden kann





BAYERISCHE  
SCHMIEDEKUNST

Bis heute wird in Bayern viel von Hand geschmiedet – Kuhschellen etwa. Früher hatten auch Schlossherren Bedarf an Geschmiedetem. Woran genau, entdeckt man im Stadtmuseum Burghausen – und auf Google Arts & Culture.



Fotos: Peter von Felbert (3), Florian Trykowski



#### BAYERISCHER ZUPF- INSTRUMENTENBAU

Füssen gilt als eine der Wiegen des europäischen Lauten- und Geigenbaus. Auch heute arbeiten hier wieder Zupfinstrumentenmacher nach alten Traditionen. Viel zum Thema erfährt man im Museum der Stadt Füssen – und auf Google Arts & Culture.



# E

Fotos: Angelika Jakob, Tobias Gerber, Gert Krautbauer

s begann während der Corona-Pandemie. Daniela Hitzler, bei der Bayern Tourismus Marketing GmbH in der Stabsstelle Marketing beschäftigt, sah ein gewaltiges Potenzial brach liegen – Bayerns identitätsstiftendes Handwerk. Denn das ist im Freistaat noch sehr vielfältig und lebendig: Glasbläserinnen und Schnitzer, Töpferinnen und Geigenbauer arbeiten in den Traditionsbüroten. Doch dieses so rare wie kostbare Erbe zeigte sich vor allem analog. Man musste schon hinfahren zu den Leuten oder ins Museum gehen, um das Handwerk zu erleben. Im Internet war kaum etwas zu finden.

„Ich wollte unser Traditionshandwerk aber auch digital sichtbar machen“, erinnert sich Daniela Hitzler. Sie suchte nach Plattformlösungen, bis ihr Blick auf die größte aller digitalen Kultur-Plattformen fiel: Google Arts & Culture. Ein virtueller Museen-Tempel, der heute Inhalte von weltweit 3.000 Kunstinstitutionen digital zugänglich

## Erst vernetzten sich die Museen untereinander. Dann kam Google

macht, sich damals aber noch auf die berühmtesten Museen der Welt beschränkte: Man konnte virtuell durch das New Yorker MoMA, die Londoner National Gallery oder den Pariser Louvre schlendern. Entsprechend groß war Hitzlers Ehrfurcht: Was war neben der Mona Lisa schon ein fränkischer Korbklechter? Sie überlegte weiter. Und hatte irgendwann die durchschlagende Idee: In Bayern gab es doch so viele Handwerksmuseen. Konnte man nicht deren historische Tiefe und Exponate benutzen, um das Traditionshandwerk zu inszenieren? Also die Museen zeigen – und mit ihnen diejenigen, die die alten Berufe ausüben? Daniela Hitzler griff zum Telefon und rief Martin Spantig an. Der arbeitet in der Landesstelle für die nicht-staatlichen Museen in Bayern. Und das passte perfekt.

### Basis: Die Kooperation zwischen BayTM und Landesstelle

Denn Spantig betreut dort seit 2015 das Projekt „Denkmalschutz, Museum, Tourismus und Lebenswelt“, bei dem die Landesstelle mit der BayTM (und seit 2024 auch mit dem Bayerischen Landesamt für Denkmalpflege) kooperiert. Er weiß, dass seiner Museum-Klientel nicht zu viel, sondern eher zu wenig Besuch zu schaffen macht. Das Kooperationsprojekt unterstützt des-

halb mehr als 1.200 nicht-staatliche Museen dabei, nicht nur kulturell, sondern auch touristisch zu denken. Für die Öffentlichkeit sichtbar und attraktiv zu werden, Storytelling einzusetzen, für einen Museumsbesuch auch mal emotional zu werben. Und sich zu vernetzen – seit 2019 betreut die Landesstelle zehn Museumsnetzwerke, in denen Häuser mit ähnlicher Thematik und anderen Gemeinsamkeiten zusammenarbeiten und sich austauschen.



BAYERISCHE  
GLASBLÄSEREI

Die Glasbläserkunst hat im Bayerischen Wald eine lange Tradition. Hier war auch immer schon der Schnupftabak sehr beliebt. Entsprechend schöne gläserne Tabakfläschchen – sogenannte Bixl – wurden hier gefertigt. Bewundern kann man sie im Glasmuseum Frauenau. Und bei Google Arts & Culture.



### Die Idee mit dem bayerischen Handwerk überzeugte Google

Diese Kooperation zwischen BayTM und Landesstelle war das Fundament, ohne das der digitale Hebel kaum hätte angesetzt werden können. Spantig: „Wir hatten dadurch schon Zugang zu den Museen, kannten die Leute, wussten, wer guten Content besaß. Die Museen kannten auch uns – und unsere bisweilen ausgefallenen Ideen. Das hat uns den Weg geebnet.“

Doch zunächst musste der Weg zu Google Arts & Culture geebnet werden. Nicht so einfach, denn als Destination oder Museum kann man sich dort nicht bewerben. Es gibt nicht einmal eine offizielle Telefonnummer. „Google ist wie ein Türsteher und entscheidet, wer reinkommt“, erklärt Hitzler. Man beschloss, es trotzdem zu versuchen.

## 50 Jahre Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern

### DIE LANDESSTELLE

**Bayern hat eine der reichsten** und vielfältigsten Museumslandschaften Europas. Vom Deutschen Museum in München bis zum Levi Strauss Museum in Buttenheim, vom Bauernmuseum Bamberg Land bis zum Maximilianeum in Augsburg – über 1.350 Museen und Ausstellungshäuser, Schlösser und Burgen können im Freistaat besucht werden. Die allermeisten dieser Museen – rund 1.250 – sind nichtstaatlich, werden also von Kommunen, Landkreisen, Stiftungen, Vereinen oder Religionsgemeinschaften betrieben. Diese Häuser berät und unterstützt seit 1976 die Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen als Serviceeinrichtung des Freistaats Bayern. „Wir professionalisieren, vernetzen und inspirieren“, erklärt Dr. Dirk Blübaum, der die Landesstelle seit 2020 leitet. „Und wir stehen für die Überzeugung, dass kulturelles Erbe nicht im Stillstand, sondern im Austausch lebt.“

### DER BLICK IN DIE ZUKUNFT

In fünf Jahrzehnten hat sich die vormals kleine Fachstelle in einen echten Motor der musealen Standortentwicklung verwandelt. „Aber wir bleiben nicht stehen“, so Dr. Blübaum. „Wir nehmen auch aktuelle Herausforderungen wie den Klimawandel, die Sicherheit unserer Museen und Sammlungen sowie deren ressourcenschonende Erhaltung an und beziehen das in unsere Beratungen und Fördermaßnahmen ein. Im Jubiläumsjahr wollen wir Neues für unsere Museen bieten.“ So soll es Veröffentlichungen zu Inklusion und Provenienzforschung geben, aber auch Interessantes auf den Social-Media-Plattformen und im Fortbildungs- und Veranstaltungsprogramm.

**Herzlichen Glückwunsch!**  
Auf weiterhin so gute Kooperation in der Zukunft

Über „den Kontakt eines Kontakts“ fand sich eine Telefonnummer und so habe man einfach mal angeklingelt, erzählt Spantig. Es folgte jener Moment, den Spantig heute als „glücklichen Umstand“ bezeichnet, denn es meldete sich eine Google-Mitarbeiterin, die in Bayern Kunstgeschichte studiert hatte. Und die, erinnert sich Hitzler,

„total begeistert“ war, weil das Projekt eben nicht noch eine weitere weltberühmte Sammlung abbildete. Spantig: „Der Pitch dauerte vielleicht 60 Sekunden. Dann war der Kas gegessen.“

Die Tür zum Google-Online-Kunst-Portal stand also offen. Nun konnte es an die Arbeit gehen: Museen mussten gefunden werden, die

am besten zum bayerischen Traditionshandwerk passten. Hier erwiesen sich die Museumsnetzwerke als äußerst hilfreich. Spantig sah sich in ihnen um, rief geeignete Häuser an. 23 bayerische Museen aus Bereichen wie Braukunst, Holzhandwerk und Schmiedekunst – vom Freilichtmuseum Massing bis zum Töpfermuseum in Thurnau – konnten schließlich überzeugt werden.

### „Crafted in Bavaria“ macht kleine Museen weltweit sichtbar

Die größte Hürde war dann rechtlicher Natur. Die Museen sollten einen Vertrag über praktisch uneingeschränkte Bildnutzung mit Google unterzeichnen. „Davor hatten manche richtig Angst“, erinnert sich Spantig. Wieder war es die Kooperation, die das Projekt rettete. Die Bayern Tourismus Marketing GmbH spannte einen Schutzhirm für den Museumsverbund: Sie unterzeichnete einen einzigen großen Vertrag mit Google und schloss 23 kleinere, angepasste Verträge mit den Museen. „Eine ziemliche Erleichterung für alle“, bringt es Hitzler auf den Punkt.

Im Januar 2025 konnte „Crafted in Bavaria“ schließlich im Deutschen Museum gelauncht werden. Mit 23 Museen, 14 Handwerksbetrieben, über 60 kuratierten Online-Ausstellungen, über Tausend Bildern, mit acht virtuellen Touren. Ein voller medialer Erfolg! Die Frankfurter Allgemeine Zeitung schrieb anerkennend: „Die Vielfalt alten Handwerks erstaunt und überfrachtet nicht mit Informationen.“ Ein weiterer Coup: Mit „Crafted in Bavaria“ war bzw. ist Bayern die erste

**„Crafted in Bavaria“ ist eine Kooperation, die nicht nur nach außen strahlt, sondern auch nach innen wirkt**



#### BAYERISCHES BACKHANDWERK

Die bayerische Brotvielfalt ist legendär, und viele Backstuben arbeiten noch nach alter Tradition. Zu erleben etwa in der Bäckerei Erbel im fränkischen Dachsbach, wo seit 1680 gebacken wird. Außerdem im Bayerischen Bäckereimuseum in Kulmbach. Und auf Google Arts & Culture.



deutschsprachige Destination, die auf Google Arts & Culture eine eigene Rubrik erhielt. Zum Launch reiste sogar der Gründer von Google Arts & Culture an, Amit Sood. Und gab die Anekdote zum Besten, wie seine Mutter in Indien nun fasziniert vor ihrem Tablet sitze und fränkische Trachten bewundere.

„Crafted in Bavaria“ ist eine Kooperation mit doppelter Wirkung. Nach außen erhält Bayern eine globale, zweisprachige Bühne, die dazu inspiriert, einmal persönlich in den Freistaat zu reisen. Das digitale Aushängeschild dient der Image- und Bekanntheitspflege und soll auch den

analogen Tourismus ankurbeln. Kleine und auch abgelegene Museen bekommen Gelegenheit, sich der Weltöffentlichkeit zu zeigen – sonst undenkbar. Fast noch wichtiger ist aber die Wirkung nach innen. Die digitale Aufwertung durch Google hat die Relevanz der kleinen Museen in ihren Heimatregionen gestärkt. Eines der Museen sollte beispielsweise geschlossen werden. Jetzt, da es bei Google digital präsent ist, wird über die Entscheidung noch einmal gründlich nachgedacht.

„Crafted in Bavaria“, das es inzwischen sogar unter die Top Five beim Deutschen Tourismusprijs 2025 geschafft

hat, zeigt, welche ungeahnten Chancen Kooperationen eröffnen können. Und es macht deutlich, wie auch aus vermeintlich kleinen Netzwerken durch Kooperation etwas richtig Großes werden kann. Etwas, auf das die ganze Welt blickt.



#### Mehr dazu

Scannen Sie den QR-Code und sehen Sie auf Google Arts & Culture, wie „Crafted in Bavaria“ funktioniert

# Fit für die Zukunft

**Die Bayern  
Tourismus Marketing  
GmbH und die  
vier bayerischen  
Regionalverbände**

haben ihre Zusammenarbeit auf eine neue Basis gestellt und kooperieren nun deutlich stärker als zuvor. Wie kam es zu dieser neuen Form der Kooperation? Und was bringt sie der Branche?

# B

ayern boomt: 2024 war mit über 102,7 Millionen Übernachtungen das bisher erfolgreichste Jahr für den bayerischen Tourismus. Gleichzeitig nehmen auch die Herausforderungen in der Branche zu: Ressourcen werden knapper, Aufgaben wachsen. Deshalb müssen Synergien genutzt und Kräfte gebündelt werden. Mit seiner Netzwerkstruktur ist der bayerische Tourismus bereits gut aufgestellt. Jetzt haben auch die BayTM und die vier Regionalverbände ihre Zusammenarbeit erheblich verstärkt. Ein Führungsnetzwerk wurde gebildet, das sich alle zwei Wochen zum Gespräch trifft. Wir waren dabei – und haben nach den Hintergründen gefragt.

Fotos: Gerhard Illig, Magdalena Trefny, Gert Krautbauer, TV Franken e. V., TV Allgäu/Bayerisch-Schwaben e. V., TV Oberbayern München e. V.



**Angelika Schäffer**

Geschäftsführerin des  
TV Franken e. V., hält  
Vertrauen, Verlässlichkeit  
und Offenheit für die Basis  
guter Kooperation



**Barbara Radomski**

Geschäftsführerin der BayTM, glaubt, dass Kooperation und regionale Identitäten sich nicht ausschließen – im Gegenteil

**Wolfgang Wagner**

Bereichsleiter Strategische Entwicklung bei der BayTM, ist begeistert von der guten, harmonischen Zusammenarbeit

**Dr. Michael Braun**

Geschäftsführer des TV Ostbayern e. V., benennt das gemeinsame Ziel: den Tourismus in Bayern zu fördern und den Gästen ein gutes Erlebnis zu bieten

**Klaus Fischer**

Geschäftsführer des TV Allgäu/Bayerisch-Schwaben e. V., freut sich auf gemeinsame strategische Aufgaben

**Oswald Pehel**

Geschäftsführer von Tourismus Oberbayern München e. V., hält gute Vernetzung und intelligente Aufgabenverteilung für elementar

### **Wie kam es zu der neuen Kollaboration?**

WOLFGANG WAGNER: Im Tourismus werden einerseits die Ressourcen knapper und andererseits die Aufgaben mehr. Unsere Branche ist eine Querschnittsbranche, in die auch zahlreiche andere Themen hineinspielen, mit denen wir uns befassen müssen. Dazu gehören etwa Mobilität, Wohnraum und Nachhaltigkeit. Auch aus diesen Gründen ist es wichtig und sinnvoll, dass wir im bayerischen Tourismus unsere Kräfte bündeln, dass wir Synergien nutzen und uns diesen großen Aufgabenstellungen der Zukunft gemeinsam widmen.

### **Wie lief die Zusammenarbeit denn früher ab?**

DR. MICHAEL BRAUN: Bei einem gemeinsamen Treffen – im Jahr 2011 etwa – ist einmal festgelegt worden, dass sich die BayTM um die Positionierung Bayerns als touristische Marke kümmert, während sich die vier Regionalverbände mit allen anderen Aufgaben wie Information oder auch Betreuung der Gäste beschäftigen.

BARBARA RADOMSKI: Das hat lange gut funktioniert. In der Corona-Zeit haben wir dann damit begonnen, einen Jour fixe zu veranstalten, denn wir standen auf einmal alle vor denselben Herausforderungen. Diese Treffen waren jedoch eher Updates zum Stand der Dinge, kein gemeinsames Arbeiten. Es setzte sich dann die Überzeugung durch, dass stärkere Zusammenarbeit sinnvoll und notwendig sei.



**Der Tourismus muss sich mit vielen Themen befassen. Daher müssen wir unsere Kräfte sinnvoll bündeln**

**Wolfgang Wagner, BayTM**

Im Januar 2025 sind wir so mit mehreren Präsenzworkshops gestartet und dann gleich in die Umsetzung gegangen. Wir haben Klarheit bei der Aufgabenverteilung geschaffen und das „Führungsnetzwerk Destination Bayern“ ins Leben gerufen – das sind wir als BayTM plus die vier Verbände. Die Treffen mit den Verbänden finden nun alle zwei Wochen statt und sind richtig organisiert mit Tagesordnung und Protokoll im Nachgang.

DR. BRAUN: Wir haben uns sehr gefreut, dass die BayTM die Initiative ergriffen hat, um in einen stärkeren kooperativen Prozess mit uns Verbänden zu treten. In den ersten Workshops haben wir

zunächst geklärt, wer aktuell für welche Aufgaben zuständig ist. Wie das Prozedere aussieht. Und wie sich die Aufgaben für die Zukunft am sinnvollsten aufteilen lassen. Es war uns wichtig, keine Doppelarbeiten zu leisten oder doppelte Strukturen aufzubauen.

ANGELIKA SCHÄFFER: Dieses bessere Verständnis für die Aufgaben und Tätigkeiten der einzelnen Partner war eine wichtige Grundlage für die neue Kooperation.

### **Wie wurden die Zuständigkeiten neu aufgeteilt?**

WAGNER: Wir haben Themenbereiche festgelegt und überlegt, welches Thema bei welchem Partner am besten aufgehoben ist. So liegt bei der BayTM der Fokus auf der Dachmarke, also vor allem auf der Inspiration für das Urlaubsland Bayern, außerdem auf den Themen Trend- und Marktforschung. Die Regionalverbände haben als Schwerpunkt Lobbyarbeit und Interessensvertretung. Dann gibt es weitere Bereiche, in denen wir alle gemeinsam aktiv sind, wie etwa Netzwerkarbeit und Wissensvermittlung. In diesen Bereichen agiert jeder aber auch individuell – seiner Region bzw. seinen Zielgruppen entsprechend.

RADOMSKI: Bezuglich Weiterbildung und Schulungen stellte sich beim Workshop heraus, dass sich bereits alle vier Verbände darum kümmern – etwa zu Themen wie dem Schreiben von Pressemitteilungen oder der Bedeutung



## Wir sind vertrauensvoll miteinander umgegangen, haben offen unsere Meinungen geäußert

**Dr. Michael Braun, Tourismusverband Ostbayern e.V.**

von Bildrechten – und die BayTM das deshalb nicht zusätzlich anbieten müsste. Wir bei der BayTM kümmern uns dafür um den Bereich Trendforschung, für den eine spezielle Expertise gefragt ist.

**OSWALD PEHEL:** Die Trendforschung wurde auch bisher schon gut durch die BayTM abgedeckt. Es entstehen wertvolle Formate, die wir auch im Regionalverband nutzen können, um eigene strategische Entscheidungen zu treffen. Deshalb war uns allen schnell klar, dass diese Arbeit am besten zentral bei der BayTM aufgehoben ist und wir uns zurückziehen.

**DR. BRAUN:** Wir sind bei allen Themen vertrauensvoll miteinander umgegangen, haben offen unsere Meinungen ausgetauscht. Jeder war bereit, sich einzubringen und in bestimmten Bereichen einen Schritt nach vorne, in anderen einen zurückzugehen.

**KLAUS FISCHER:** Persönliches Vertrauen unter uns hatte es

auch vorher schon gegeben. Nun ist aber auch das Vertrauen in die einzelnen Institutionen stark gewachsen. Das ist sehr wichtig.

**WAGNER:** Der Prozess verlief sehr harmonisch und es wurden äußerst rasch für alles Lösungen gefunden. Persönlich hat mich am meisten gefreut, wie schnell, gut und professionell wir im Marketing zwei gemeinsame Themen beschlossen haben: im internationalen Kontext die gemeinsame Marktbearbeitung der Niederlande. Und im DACH-Bereich unsere Kampagne zum Thema Musik und Tanz. Zwei Projekte, hinter denen wir alle stehen und bei denen wir einstimmig beschlossen haben, wie wir gemeinsam vorgehen wollen.

### **Worum geht es bei der Marktbearbeitung Niederlande?**

**RADOMSKI:** Die Niederlande sind ein wichtiger Quellmarkt für Bayern, doch leider fahren

viele Gäste auf dem Weg nach Süden nur hindurch. Mit den Regionalverbänden haben wir deshalb eine gemeinsame Marktbearbeitungsstrategie entwickelt, um mehr niederländische Gäste für das Urlaubsland Bayern zu begeistern. Wir kombinieren dabei vielseitige B2B- und B2C-Maßnahmen. Die Endkunden erreichen wir mit digitalen Kampagnen, Creator-Kooperationen sowie Social-Media- und PR-Kampagnen. Im Tradebereich dagegen setzen wir auf einen niederländischen Sales Guide, auf Sales-Tools wie Unterkunftslisten, Networking- und Imagemarketing-Aktivitäten vor Ort sowie die Kooperation mit einem niederländischen B2B-Magazin. Die Marktbearbeitung ist langfristig angelegt, in den nächsten Jahren sollen die Aktivitäten vertieft und ausgebaut werden.

**SCHÄFFER:** Neu an der Marktbearbeitung ist, dass wir uns als Regionalverbände alle gemeinsam unter dem Dach Bayerns präsentieren und auch unseren regionalen Partnern eine Beteiligung an den einzelnen Maßnahmen anbieten können. Die Initiative nimmt also alle Ebenen mit und Bayern ist flächendeckend vertreten – ein einzelner Verband würde das so nicht stemmen können.

**PEHEL:** Als Regionalverband tragen wir das Projekt in unsere Destinationen, stellen die Niederlande als unseren gemeinsamen Zukunftsmarkt vor und fordern die Destinationen auf, sich zu beteiligen, etwa mit konkreten Aktiv-



## Bei der Markt- bearbeitung ist Bayern flächen- deckend vertreten – ein einzelner Verband könnte das nicht stemmen

**Angelika Schäffer, Tourismusverband Franken e.V.**

angeboten, die wir gebündelt auf einer niederländischen Webseite präsentieren. Das funktioniert.

FISCHER: Wichtig finde ich, dass beim Niederlande-Projekt nicht nur wir als Geschäftsführer zusammenarbeiten. Auch unsere Marketingteams sind eingebunden, können gemeinsam viel gestalten und Dinge weiterentwickeln. Das ist meiner Meinung nach für die Zukunft sehr wichtig.

**Ein anderes gemeinsames Projekt ist die Kampagne „Bayern gehÖRT erlebt“ zum Thema Musik und Tanz. Wie sieht da die Kooperation aus?**

RADOMSKI: Mit Musik und Tanz haben wir ein wunderbares, gemeinsames Kampagnenthema gefunden. Denn es steht für Bayern, für unser Lebensgefühl, für unseren USP. Der Gedanke war: Wenn wir das Thema alle spielen, werden wir mit diesem USP auch alle sichtbar. Dazu haben wir uns erstmals für eine gemeinsame Strategie, einen gemeinsamen Claim und ein gemeinsames Design entschieden. Und die Kampagne so angelegt, dass sämtliche Regionen, Orte und Partner mit eigenen Beiträgen teilnehmen können. Wir als BayTM schaffen ein Dach für das Thema Musik und Tanz – eine Bühne, auf der sich die Partner darstellen können – und rollen die Kampagne kaskadenförmig aus. Das heißt, die BayTM bewirbt das Thema Musik und Tanz in Bayern in Gänze. Auf einer exklusi-

## Kooperation wirkt im Marketing besonders stark. So eine Kampagne bringt richtig was

**Klaus Fischer, Tourismusverband Allgäu/Bayerisch Schwaben e.V.**



**„Musik und Tanz“ ist unser Lebensgefühl, unser USP. Wenn wir das alle spielen, werden wir damit sichtbar**

**Barbara Radomski,  
BayTM**

ven Kampagnenwebsite, mit einem interaktivem Kampagnenvideo, Creator-Kooperationen, einer Neuauflage unseres erfolgreichen Spezial-Camps und vielem mehr. Bei alldem können sich unsere bayerischen Partner mit ihren Inhalten, Angeboten und Storytelling anschließen. Sei es über unseren adaptierbaren Claim, über den Hashtag #bayerngehört erlebt oder über eigene Social-Media-Posts und Landingpages, die mit unseren grafischen Elementen und Vorlagen gestaltet werden können. So schaffen wir gemeinsam eine bunte, lebensfrohe Festival-Welt.

PEHEL: Die besondere Leistung der Kampagne besteht darin, dass sie von der übergeordneten Bayern-Ebene bis hinunter zum Leistungsträger reicht. Ein echter Benefit unseres neuen Netzwerks.

**Wo stecken allgemein die größten Synergien in der Zusammenarbeit?**

WAGNER: Etwa in der Mittelverwendung im Marketing. Wir sprechen dort jetzt mit einer Stimme. Weil wir die gleichen Inhalte kommunizieren, werden Kampagnen lauter und sichtbarer. Synergien sind definitiv spürbar. Auch beim Thema Marktforschung spüren wir sie. Gemeinsam ist auch in diesem Bereich sehr viel möglich.

FISCHER: Besonders im Marketing wird sichtbar, wie wirksam Kooperation sein kann. Speziell auch, wenn finanzielle Ressourcen gebündelt werden. Eine einzige Urlaubsregion erzielt mit ihren Mitteln nicht viel. Aber wenn vier Urlaubsregionen gemeinsam mit der BayTM im Markt Niederlande auftreten, dann bewirkt das etwas.

### **Gibt es unter den Regionalverbänden auch Kooperation unabhängig von der BayTM?**

FISCHER: Wir Regionalverbände haben im Sommer 2025 zusammen mit dem Bayerischen Heilbäderverband den Bayerischen Tourismusverband gegründet. Bei den Workshops mit der BayTM hatten wir festgestellt, dass das Thema Lobbyarbeit noch nicht so stattfindet, wie es stattfinden könnte. Um richtig wahrgenommen zu werden, brauchen wir eine eigene Institution, die Themen setzt, Gespräche führt und die Lobbyarbeit intensiviert. All das mit dem Ziel, den Tourismus zu stärken.

### **Welche Schritte sind als Nächstes geplant?**

WAGNER: Unsere Kooperation ist „work in progress“. Wir wollen ein System etablieren, das die neue Zusammenarbeit langfristig stabilisiert. Die nächsten Schritte sind operativer Natur. Aber es wird auch wieder Kampagnen und Marktbearbeitungen geben. Oder Fragestellungen aus der Branche, auf die wir mit dem neuen System besser reagieren können.

FISCHER: Mittelfristig haben wir die Chance, auch strategisch Dinge gemeinsam zu entwickeln. Da sich unsere beiden aktuellen Projekte so gut entwickeln, verfügen wir da über eine hervorragende Grundlage.

PEHEL: Wir haben eine neue Kultur der Zusammenarbeit geschaffen – Vertrauen, Klarheit und eine neue Qualität der

Vernetzung. Damit werden wir auch zukünftige Themen viel effizienter lösen oder angehen.

### **Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Kooperationen im Tourismus?**

SCHÄFFER: Vertrauen, Verlässlichkeit und eine lösungsorientierte, ehrliche Kommunikation.

RADOMSKI: Man muss dem anderen etwas gönnen können und bereit sein, füreinander zu arbeiten. Denn wenn jemand Erfolg hat, gilt das auch für seinen Partner.

WAGNER: Klarheit. Vertrauen. Und die Offenheit, gemeinsam einen Weg gehen zu wollen.

FISCHER: Für mich ist es Vertrauen. So, wie wir es durch unseren kontinuierlichen Austausch geschaffen haben. Dann kann man offen sein und dann darf auch einmal etwas schiefgehen.

### **Warum ist Kooperation im Tourismus gerade für die Zukunft so wichtig?**

FISCHER: Das „Führungsnetzwerk Destination Bayern“ ist zentral für die Marke Bayern.

Die Regionen müssen die Werte der Marke, angepasst an ihre jeweiligen Besonderheiten, mittragen und erlebbar machen.

PEHEL: Der Tourismus ist eine Querschnittsbranche. Darum gibt es Schnittstellen zu Nachbardisziplinen, Behörden, Verbänden, Akteuren. Und deshalb ist das Kooperieren Teil unserer DNA.

SCHÄFFER: Durch die Ressourcenbündelung werden Sichtbarkeit und Wettbewerbsfähigkeit erhöht. Das bedeutet vor allem für kleinere Regionen mehr Schlagkraft in der Kommunikation und gegenüber ihren Stakeholdern – und damit einen großen Mehrwert. WAGNER: Kooperation ist ein Kernthema unserer Branche, gerade im Kontext der Akzeptanzdebatte. Wir sind eine Branche, die für viel verantwortlich gemacht wird und in viele Bereiche hineinspielt. Dafür ist unser Zuständigkeitsbereich aber relativ eng. Es kann nur funktionieren, wenn wir alle miteinander im Austausch stehen. Wir müssen kooperieren, weil wir Einfluss auf den ganzen Lebensraum haben und uns entsprechend breit und kooperativ aufstellen müssen.



**Mit unserer neuen Kultur der Zusammenarbeit werden wir auch in Zukunft effizienter kooperieren**

**Oswald Pehel, Tourismus Oberbayern München e.V.**



**Mehr dazu**

Scannen Sie den QR-Code und erfahren Sie mehr über die Kampagne „Musik und Tanz“



**In Regensburg**  
lernten die Gäste  
einen Street-Artist in  
Lederhosen kennen



**Nürnberg** bot einen  
Abend im DB-Museum

Fotos: Gert Krautbauer (2), Florian Trykowski, Thomas Linkel Fotodesign

# Bayern? Das sind wir alle!

Beim Bavaria Workshop kooperieren BayTM, Destinationen und weitere Partner. Das sorgt für Zusammenhalt – und schafft die Basis für weitere Kooperationen

TEXT — ANNETTE RÜBESAMEN

**D**er nächste Bavaria Workshop steht im Juni 2026 an. Mit Gästen aus dem nahen Ausland, mit vielen touristischen Akteuren und Akteurinnen aus Bayern, mit über 20 Trade-Meetings und geselligen Momenten.. Und auch wenn zum gegenwärtigen Zeitpunkt vieles noch in Planung ist, in einem Punkt ist sich Helena Götze, Bereichsleiterin Netzwerk- und Partnermanagement bei der BayTM, sicher: „Der Workshop wird wieder schnell ausgebucht sein, denn das Konzept funk-

tioniert. Es funktioniert, weil wir es gemeinsam mit starken Partnern umsetzen, die ihre individuelle Expertise einbringen. Für unsere bayerischen Tourismuspartner wiederum ist der Workshop eine ideale Gelegenheit, sich den Reiseveranstaltern aus dem europäischen Ausland zu präsentieren.“ Aus Erfahrung weiß Götze außerdem, wie die Kooperation im Rahmen des Bavaria Workshops den Zusammenhalt zwischen den bayerischen Partnern insgesamt, aber auch zur BayTM und den vier bayerischen Urlaubsregionen fördert.



Beim geselligen Part des Programms können die Reiseveranstalter selbst das bayerische Lebensgefühl testen

2021 war die BayTM erstmals mit dem Workshop-Konzept an den Start gegangen. Dahinter stand die Idee, den Reiseveranstaltern aus dem europäischen Ausland das Reiseland Bayern dort vorzustellen, wo es am authentischsten ist – im Freistaat selbst und nicht bei digitalen Meetings oder bei Präsentationen im Ausland. Die Frage lautete also, wie so ein Event aussehen konnte. Denn es sollte nicht nur beide Seiten des Marktes zusammenbringen – die bayerischen Partner und die internationale Reisebranche – und somit eine Basis für weiteren Austausch und künftige Kooperationen

schaffen. Es sollte zugleich auch echt bayerisches Lebensgefühl vermitteln.

#### **Kompetenzen werden effizient gebündelt**

Die Lösung bestand schließlich in einer Kooperation zwischen der BayTM und einer wechselnden bayerischen Urlaubsdestination, in welcher der Bavaria Workshop ausgerichtet wird. Dieser wurde als mehrtägige Veranstaltung angelegt und in zwei komplementäre Parts aufgeteilt. Auf den Eröffnungsabend folgt ein Tag, an dem die Gäste aus dem Ausland bei „Fam Trips“

(kurz für „Familiarization Trips“) unterschiedliche Facetten und Orte des Urlaubslands Bayern kennenlernen. Am nächsten Tag geht es dann um den direkten Austausch – bei einem Workshop im Speed-Dating-Format mit festen Termin-Slots, bei denen sich jeweils ein bayerischer Tourismusanbieter und ein Reiseveranstalter aus dem Ausland austauschen.

Bei der Organisation des Workshops sind die Aufgaben klar verteilt – und die Kompetenzen effizient gebündelt. Während die Unit Travel Trade Relations der BayTM den Workshop insgesamt

organisiert und das Programm plant, steuert die austragende Destination Input und Expertise etwa zur Location bei. Außerdem plant sie in der Regel ein bis zwei der Fam-Trips und verwandelt sie mit ihrem Fach- und Insiderwissen vor Ort in einmalige Erlebnisse für die Gäste aus dem Ausland.

#### **Die Workshops finden wechselnd in allen vier Regionen statt**

Kooperationspartner bei der Premiere 2021 war die Landeshauptstadt München. Es folgten Nürnberg mit dem Tourismusverband Franken, dann Regensburg mit dem Tourismusverband Ostbayern und schließlich Lindau. „Wir profitieren von der großen Expertise der Destinationen und sind immer wieder beeindruckt über deren Detailwissen“, freut sich Helena Götze. „Für die Destinationen wiederum ist der Bavaria Workshop eine überaus lohnende Plattform, auf der sie ihre Angebote, ihr Lebensgefühl präsentieren können. Gerade die Fam-Trips haben eine viel stärkere Wirkung als jede Bühnendarstellung.“

Ein weiterer Kooperationspartner des Bavaria Workshops war bisher die DB – sie übernahm die Anreise der teilnehmenden Trade-Partner. „Auch diese Kooperation ist wichtig, weil wir im Ausland die ergebundene, sprich nachhaltige Anreise nach Bayern fördern möchten“, so Götze.

Die BayTM wiederum kümmert sich als Veranstalterin des Workshops um das Einladungsmanagement, lädt geeignete Gäste aus dem Ausland ein und kuratiert die eingehenden Bewerbungen der

potenziellen Teilnehmenden. Sie organisiert selbst einen bayernweiten Fam-Trip und sorgt bei der Auswahl der Partner und Partnerinnen auf der bayerischen Seite für einen ausgewogenen Mix aus Destinationen, Unterkünften sowie Erlebnispartnern.

#### **2026 ist auch der MICE-Bereich dabei**

Durch die Kooperation mit den Destinationen und die Teilnahme vieler Partner kann der Bavaria Workshop Bayern in seiner ganzen Vielfalt abbilden. Zugleich gibt er kleinen Akteuren die Möglichkeit, sich auch ohne großes Budget international zu präsentieren. „Vor allem aber hat sich der Workshop als ideale Plattform für weitere Kooperationen und Vernetzungen erwiesen“, so Götze. Weil das so gut läuft, kooperieren bei der Auflage 2026 – quasi BayTM-intern – die Units Travel Trade und MICE miteinander. Und richten den Bavaria Workshop als ganz große Veranstaltung für beide Zielgruppen gemeinsam aus.



Mehr dazu  
Scannen Sie den QR-Code  
und lesen Sie mehr über den  
Bavaria Workshop

## **Grenzenlos barrierefrei – ein weiteres Kooperationsprojekt der BayTM**

### **W O R U M G E H T ' S ?**

**Barrierefreier Tourismus** ist ein Lebensraumthema, von dem sowohl Gäste als auch Einheimische profitieren. Die BayTM hat deshalb das Netzwerk barrierefreier Tourismus ins Leben gerufen – es steht allen Partnern offen, die barrierefreie Angebote realisieren oder sich allgemein zum Thema austauschen möchten. Das bayerische Netzwerk barrierefreier Tourismus selbst hat sich mit anderen Landestourismusorganisationen (LTOs) zum „Arbeitskreis Urlaub für Alle“ zusammengetan.



### **Z I E L D E R K O O P E R A T I O N**

**Barrierefreies Reisen** darf nicht an Landesgrenzen Halt machen; das wäre ein Widerspruch in sich. „Mit den anderen LTOs wollen wir im Arbeitskreis mehr Reichweite schaffen, mehr Wirkung erzielen und die Sensibilität für das Thema erhöhen“, sagt Monica Tetzner von der Unit Netzwerkmanagement der BayTM.

„Als bayerisches Netzwerk wiederum profitieren wir von den Projekten des Arbeitskreises.“

### **D I E M A S S N A H M E N**

#### **Die LTOs im Arbeitskreis koordinieren**

Marketing- und Sensibilisierungsstrategien. Als Sparringspartner der DZT geben sie Impulse auf Branchenevents. Mit dem Kennzeichnungssystem „Reisen für Alle“ engagieren sie sich für mehr Qualität und Transparenz im barrierefreien Tourismus und stärken so seine Qualität. Außerdem sorgen sie durch die Einbindung von Verbänden und Politik für bundesweite Berücksichtigung des Themas Barrierefreiheit.



**Lindau**

In der Bayern-Cloud Tourismus liegen die strukturierten Veranstaltungsdaten von Lindau

# Wolken kennen Grenzen

# keine

Die digitale Zukunft im Tourismus gehört denen, die offene Daten miteinander teilen. Wie Datenkooperationen auch über Ländergrenzen hinweg funktionieren, zeigt sich gerade am Bodensee

TEXT — ANNETTE RÜBESAMEN

## Bregenz

Bregenz hat seine Daten in der Vorarlberger V-Cloud gespeichert, Lindau die seinen in der Bayern-Cloud Tourismus. Auf der LiBre-Bodensee-Website werden sie gemeinsam ausgespielt

# D

ie östlichste Bucht des Bodensees ist ein beliebtes Urlaubsziel. Sie bietet Alpen und Wassersport, historische Altstädte und viel Kultur, Weinberge und beste Kulinarik. Dass sich mit den Städten Lindau und Bregenz zwei verschiedene Länder dieses Stück Ufer teilen, spielt weder für die Einheimischen noch für die Gäste eine große Rolle. Die östliche Bodenseeregion ist ein gewachsener Wirtschafts- und Lebensraum, den die Grenze eher willkürlich durchschneidet. Auch die Gäste entscheiden sich für den See und nicht so sehr für Deutschland oder Österreich. Mit Blick auf die Wohnbevölkerung und auch auf den Tourismus haben sich das bayerische Lindau und das Vorarlberger Bregenz zusammengetan und die grenzübergreifende Städtekoporation LiBre-Bodensee ins Leben gerufen.

Der Name LiBre verbindet nicht nur die beiden Städtenamen; er bedeutet in romanischen Sprachen auch „frei“ und ist somit Programm:

Lindau und Bregenz möchten ihre gegenseitige Verbindung und Kooperation stärken und verbessern – in Bereichen wie Citymanagement und Tourismus, Mobilität und Stadtentwicklung. Man will gemeinsame Kulturprojekte entwickeln und ein „grenzenloses“, also freies Tagungs- und Kongressangebot am Bodensee gestalten, bei dem etwa Locations wie die Lindauer Inselhalle und das Festspielhaus Bregenz zusammenarbeiten.

#### **Der Kalender basiert auf offenen Daten**

Die erste konkrete Maßnahme, die LiBre in diesem Sinne entwickelt hat, ist ein gemeinsamer Veranstaltungskalender. Da die Menschen ihre Freizeit und ihren Urlaub ohnehin auf beiden Seiten der Grenze verbringen, lag es nahe, entsprechende Veranstaltungshinweise auf einer gemeinsamen Plattform zu bündeln, damit niemand mehr umständlich suchen

muss. Und so präsentiert die Website [libre-bodensee.com](http://libre-bodensee.com) einen reich bestückten, gemeinsamen Veranstaltungskalender, der Programm punkte von hüben und drüben umfasst und Termine aktuell ausspielt – von Sportevents über Theater und Konzerte bis hin zu Vorträgen und Ausstellungen.

Funktionieren kann dieser gemeinsame Kalender jedoch nur, weil die entsprechenden Daten auf beiden Seiten als offene Daten (Open Data) bereitgestellt wurden. Damit sind Datensätze, Bilder und Texte gemeint, die ohne Einschränkungen frei verfügbar sind und von jedermann eingesetzt und weitergegeben werden dürfen, ohne dass ihre Verwendung jedes Mal wieder neu verhandelt werden muss. Datensätze müssen außerdem maschinenlesbar sein, sprich nach festen Standards formuliert, wie sie von der Open Data Tourism Alliance (ODTA) auf der Basis von schema.org entwickelt werden.

Wer heute auf einer Luftp matratze auf dem Bodensee schaukelt, sieht über sich am blauen Himmel womöglich zwei weiße Wolken, die sich langsam ineinanderschieben. So ähnlich kann man sich das

Zusammenfließen der offenen Daten von Bayern und Vorarlberg vorstellen.

#### **Es profitieren Gäste und Einheimische**

„Es ist gar nicht kompliziert, weil die Bregenzer Veranstaltungsdaten bereits in der Vorarlberg Cloud vorhanden sind und die bayerischen Daten in der BayernCloud Tourismus“, freut sich Robert S. Salant, Geschäftsführer von Bregenz Tourismus. Es brauchte also nur noch die entsprechenden technischen Schnittstellen, damit die bayerischen und die Vorarlberger Daten gemeinsam auf der LiBre-Bodensee-Website ausgespielt werden konnten. Ein Widget – eine Art integrierte Mini-App – sorgt dort dann für die schnelle, einfache Anzeige der aktuellen Veranstaltungen, sodass die User der Plattform jederzeit mit den richtigen Infos versorgt sind. Ein echter Benefit für Gäste und Einheimische, die Informationen für ihre Urlaubs- oder Freizeitgestaltung nicht mehr umständlich aus verschiedenen Quellen zusammensuchen müssen.

Das LiBre-Projekt der Bodenseeregion zeigt damit nicht nur eine erfolgreiche grenzüberschreitende Städte-

# **Datensilos blockieren Synergien und stehen effizientem Arbeiten im Wege**

kooperation, sondern auch, was offenes Datenmanagement bringt. Welche Vorteile und Möglichkeiten sich eröffnen, wenn Daten mit anderen Tourismusschaffenden geteilt und nicht im eigenen Datensilo eingemauert werden.

#### Open Data verbessern Kooperationen

Dieses Mindset gilt es zu überwinden. Denn längst ist klar, dass Datensilos – also Daten, die in isolierten Systemen gespeichert sind, auf die andere Bereiche keinen Zugriff haben – Synergien blockieren, ineffizientes Arbeiten fördern und den Fortschritt bremsen. Open Data hingegen demokratisieren Wissen, reduzieren Reibungsverluste und steigern die Innovationsgeschwindigkeit. Sie stehen für Transparenz und wirken deshalb vertrauensfördernd.

Offen zur Verfügung gestellte Daten fördern zudem die kooperative Entwicklung: Man leistet einen Beitrag zu einem gemeinsamen Projekt, von dem alle zusammen profitieren. „Wer seinen Content als Open Data zur Verfügung stellt, vereinfacht und verbessert die Zusammenarbeit mit Partnern und Dienstleistern“, weiß Johannes Zlattinger von dataCycle, dem Kärntner Unternehmen, das sich für LiBre um das Datenmanagement gekümmert hat und auch an der BayernCloud Tourismus mitarbeitet. „Es lohnt sich außerdem, weil man an Reichweite und Sichtbarkeit gewinnt“, so Zlattinger. Stefan Rütten von der Lindau Tourismus und Kongress GmbH kann das nur bestätigen: „Wir können unsere Veranstaltungen jetzt auch über die Grenze hinweg bewerben“, sagt der

# Steht die Infrastruktur, lassen sich Daten zu allen möglichen Kooperationsprojekten teilen

Touristiker. „Dazu müssen wir sie nicht eigens in Bregenz platzieren, sondern wir lassen unsere Daten einfach automatisch über die BayernCloud Tourismus in den gemeinsamen LiBre-Veranstaltungskalender einfließen. Das gewährt stets Datenaktualität, wir sparen uns den doppelten Pflegeaufwand und Gäste und Einheimische sind stets aktuell informiert.“

#### Daten teilen im ganz großen Stil

Bei LiBre ist der Veranstaltungskalender nur ein erster Schritt; weitere grenzüberschreitende Initiativen sind geplant oder laufen gar schon, wie der „Open Studio Day“ – ein Tag im Jahr, an dem alle Galerien und Kunstateliers zwischen Lindau und Bregenz geöffnet sind. Auch die Radwege in der LiBre-Region schaut man sich gerade genauer an: Vielleicht lassen sich ja gemeinsame Themenwege entwickeln?

Irgendwann könnte auch eine nachhaltige, grenzüberschreitende ÖPNV-Mobilität

Wirklichkeit werden. „Weil die Schnittstelle zwischen den beiden Clouds bereits eingerichtet ist“, erklärt IT-Profi Zlattinger, „kann man darüber strukturierte, offene Daten auch zu zukünftigen Kooperationsprojekten ganz einfach austauschen.“ Der Benefit für die Region am Bodensee durch solche Projekte ist garantiert.

Die Bedeutung, die geteilten Daten für die Zukunft des Tourismus beigemessen wird, zeigt sich auch in anderen Kooperationsprojekten. Etwa im 2024 gestarteten Projekt Deploytour, das vom Digital Europe Programme der Europäischen Union gefördert wird: 43 Partner aus 13 europäischen Ländern (darunter Forschungsinstitute und Tourismusinstitutionen) bauen hier einen „Common European Tourism Data Space“ auf, um Tourismusdaten über Ländergrenzen hinweg zugänglich und nachhaltig nutzbar zu machen.

Auch die BayTM betreibt einen offenen Datenaustausch mit ihren Partnerorganisationen in Südtirol und Tirol. Vernetzt werden Mobilitätsdaten

aus der BayernCloud Tourismus, dem opendatahub Südtirol und dem datahub.tirol. Von diesem „Datenspace“, der Daten zu E-Ladestellen in benachbarten Ländern umfasst, sollen Forschende, Start-ups und Unternehmen profitieren, um mit innovativen Anwendungen die nachhaltige Mobilität weiterzuentwickeln.

Man kann das Teilen von Daten zum gemeinschaftlichen Nutzen aber auch im ganz großen Stil denken. Davon ist jedenfalls Johannes Zlattinger überzeugt. „Wenn man seine touristischen Daten wirklich in die Breite bringen will, sollte man sie Open-Data-Datenbanken wie OpenStreetMap, Wikidata oder DBpedia zur Verfügung stellen, die global verfügbar sind.“

#### Auch die KI freut sich über geteilte Daten

Große, globale Datenbanken mit strukturierten Informationen seien auch für die KI interessant. Wenn sie in der OpenStreetMap also die gut aufbereiteten Daten einer Destination fände, bediente sich die KI dort, und die Daten landeten ganz oben in der Suchmaschine.

Und dagegen haben Tourismusschaffende wohl kaum etwas einzuwenden.



Mehr dazu  
Scannen Sie den QR-Code  
und erfahren Sie mehr über  
LiBre-Bodensee

# S

**ie haben unter dem Titel „Bayern.Vision.Tourismus“ einen breit angelegten Dialogprozess angekündigt, bei dem Sie die Akteure der Tourismusbranche einbinden wollen. Was erwarten Sie sich davon?**

Mit „Bayern.Vision.Tourismus“ wollen wir die Zukunft des Tourismus in Bayern gemeinsam gestalten. Ziel ist es, die vielen engagierten Akteurinnen und Akteure im ganzen Land zusammenzubringen. Sie sind es, die Bayern erlebbar machen – von Hotellerie und Gastronomie über die Tourismusorganisationen bis hin zu

Land- und Forstwirtschaft, Lebensmittelhandwerk und Wissenschaft. Sie alle tragen dazu bei, dass Bayern so besonders ist. Ich erwarte von diesem Prozess neue Impulse, frische Ideen und einen offenen Austausch darüber, wie wir den Tourismus im Freistaat nachhaltig, innovativ und zukunftsfähig weiterentwickeln können. Bayern ist das beliebteste Reiseland Deutschlands und das soll auch so bleiben. Dafür müssen wir unsere Stärken nutzen, Synergien heben und gemeinsam Lösungen finden.

Wir wünschen uns, in diesem Dialog neue Wege zu finden, um Tradition und Innovation zu verbinden – für einen Tourismus, der die Heimat stärkt, lokal Wertschöpfung schafft und unsere Natur bewahrt. Wir wollen unsere Kräfte bündeln und voneinander lernen, damit Bayern auch in Zukunft authentisch und gastfreundlich bleibt.

‘’

**Kooperation verbindet, was in Bayern zusammengehört“**

Tourismusministerin Michaela Kaniber

## **Warum ist Kooperation gerade im Tourismus so wichtig?**

Tourismus lebt vom Miteinander aller Akteure. Wir sind nur dann im Tourismus erfolgreich, wenn Destinationen, Unternehmen, Kommunen und Politik an einem Strang ziehen. Im bayerischen Tourismus wird Kooperation jeden Tag vorgelebt. Zum Beispiel bei den Trans-Bayerwald-Mountainbike-Routen, die aus der Kooperation verschiedenster Partner hervorgegangen sind. So wurden im Bayerischen Wald auf 700 Kilometer Strecke großartige Angebote für Fahrradtouristen geschaffen, ganz ohne Kirchturmdenken. Das zeigt: Gemeinsames Handeln stärkt die Wettbewerbsfähigkeit, verbessert die Qualität der touristischen Leistungen und sorgt dafür, dass wir Regionen ganzheitlich entwickeln können. Gerade im Wettbewerb zu anderen Destinationen ist es wichtig, als starkes vernetztes Reiseland aufzutreten. Am Ende profitieren alle: die Betriebe durch mehr Sichtbarkeit, die Destinationen durch eine stärkere Marke und die Gäste durch ein qualitativ hochwertiges, authentisches Reiseerlebnis. Kooperation ist also kein Zutritt, sondern die Grundlage für einen zukunftsfähigen Tourismus. Deshalb appelliere ich an alle Akteure, bestehende Partnerschaften zu vertiefen und neue Wege der Zusammenarbeit auszuloten. Nur gemeinsam können wir langfristig im Bayerntourismus erfolgreich sein.





**Wie wird die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen Landwirtschaft und Tourismus in Ihrem Ministerium gelebt?**

Seit zwei Jahren ist der Tourismus mit Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und ländlicher Entwicklung in einem Ministerium vereint und das freut mich noch immer. Die Zusammenarbeit leben wir aktiv und intensiv. Denn der Tourismus profitiert von Kulturlandschaft, regionalen Spezialitäten, lebendigen Dorfkernen, gelebtem Brauchtum, urigen Gasthäusern und Genuss. Wir haben viel Zeit in gegenseitiges Verständnis und Vernetzung investiert, um effizient unser aller Ziel zu verfolgen: Bayern für die Gäste authentisch und erlebbar zu machen und gleichzeitig die Resilienz und den Erfolg der Wertschöpfungsketten vor Ort zu stärken.

Wir bringen Tourismus mit den Instrumenten ländlicher Entwicklung wie ILEs und LEADER-Projekten oder dem Regionalbudget zusammen. Auch der Absatz regionaler Produkte hat viel Synergie-Potenzial. Kulinarik ist seit jeher ein Fokus der Marketingstrategie des bayerischen Tourismus: Die Regionen werben mit hochwertigen, typischen Spezialitäten und stellen Themenwege, Veranstaltungen oder individuelle Angebote bereit. Die breite Reichweite des Tourismusmarketings kann jetzt verstärkt auch für die regionalen Produzenten und deren Veranstaltungen, wie Bioerlebnistage oder Bauernmärkte genutzt werden. So verbinden wir, was in Bayern ohnehin zusammengehört: starke Regionen, hochwertige Lebensmittel und einen Tourismus, der unsere Heimat erlebbar macht.

# AUF DEN PUNKT GEBRACHT

Tourismusministerin Michaela Kaniber im Gespräch

# Kooperation? Aber

In der Natur ist gute Zusammenarbeit überlebenswichtig. Selbst Seeanemonen und Pilze haben faszinierende Methoden dafür entwickelt. Sieben Beispiele von Schwarmintelligenz bis zu reziprokem Altruismus, die auch in Alltag und Berufsleben als Vorbild dienen können

TEXT —— BARBARA STUMMER

1

## Wie du mir, so ich dir

Heute kraul ich dir den Pelz, morgen du mir! So etwa könnte man mit **reziprokem Altruismus** übersetzen. Affen haben dieses System längst verstanden: Stundenlang lausen sie ihren Artgenossen das Fell. Ein Mix aus Spa-Besuch, Beziehungs-pflege – und Zukunftsinvestition. Denn der Gefallen soll durchaus später erwidert werden. So gesehen sind Affen die Urväter von Interessengemeinschaften, Networking-Events, Berufsverbänden und kollegialem Verhalten ganz allgemein: Wer Kollegen und Kolleginnen in stressigen Situationen beisteht, darf im Fall der Fälle auch selbst auf Unterstützung hoffen.

## Es lebe die WG!

Wie wäre es mit einem Untermieter? Die Seeanemone beweist: Das kann eine hervorragende Idee sein! Irgendwann im Laufe der Evolution ist der Clownfisch bei ihr eingezogen. Nicht, weil er unbedingt eine Behausung gebraucht hätte. Auch die Anemone kam gut allein zurecht. Doch die Wohngemeinschaft erwies sich für beide als höchst profitabel. Mit ihren giftigen Tentakeln schützt die Anemone den Fisch vor Feinden und ernährt ihn mit ihren Ausscheidungen, während der Fisch die Anemone von Parasiten reinigt und ihr Sauerstoff zufächelt. Ein Vorzeigbeispiel für eine **Protokooperation**, die lockerste Form der Symbiose: Ein Restaurant hängt Werke eines Künstlers auf – und profitiert von Interessenten, die zum Essen bleiben.

2

50

3

## Gemeinsam gewinnen

Eine **Symbiose** ist eine Win-win-Situation: die enge Zusammenarbeit zweier Verbündeter, von der beide profitieren. Der Mykorrhiza-Pilz etwa lebt in enger Gemeinschaft mit Pflanzen, deren Wurzeln er besiedelt und mit Nährstoffen versorgt. Die Pflanzen bedanken sich beim Pilz mit Kohlenhydraten. Doch der geht noch weiter: Er verbessert die Bodenstruktur und bewahrt so die Lebensgrundlage aller Beteiligten. Ein geniales Role Model auch für die Kooperation in Entwicklungsteams: Ein hochkreativer Designer liefert Ideen, eine strukturiert denkende Programmiererin setzt sie um. Jeder für sich allein könnte nicht schaffen, was ihnen gemeinsam in Perfektion gelingt.

# natürlich!

## In der Gruppe weiß man mehr

Ameisenkolonien finden den kürzesten Weg zum Lieblingsfutter. Fischschwärme weichen in Sekundenschnelle Räubern aus und Vögel fliegen energiesparend in aerodynamischer Formation. Effizienter als jede gut organisierte Firma. Ihr Erfolgsgeheimnis?

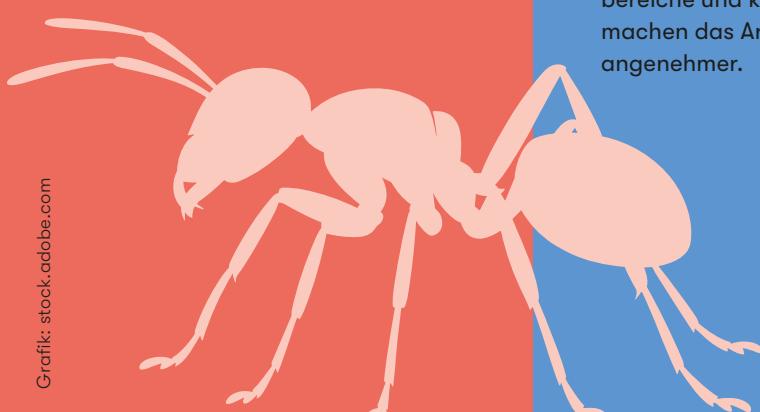
**Schwarmintelligenz.** Statt einem einzelnen Anführer zu folgen, bewegen sie sich nach dem Motto „Zusammen sind wir klüger!“ Alle Tiere eines Schwarms achten aufeinander, tauschen Erfahrungen aus, kombinieren ihr Wissen. Wie gut das auch bei Menschen klappt, sieht man auf Social Media und bei Crowdsourcing-Projekten wie Wikipedia, zu denen jeder beitragen und deren Wissen jeder abrufen kann. Auch manche Unternehmen bieten Austausch-Plattformen für Mitarbeitende an.

4

5

## Einer für alle, alle für einen

Für ein Kilo Honig müssen Sammelbienen 80.000 mal ausfliegen. Ebenso unermüdlich kümmern sich die Brutpflegerinnen um das Heer der Larven, während die Königin 2.000 Eier pro Tag legt – und die Wächterinnen den Stock mit ihrem Leben verteidigen. Ein Bienenschwarm ist eine Hochleistungsmaschine, die so reibungslos funktioniert, als wäre sie ein einziger Organismus. Weil ihre Mitglieder in **Eusozialität** leben, einer extremen Form des Sozialverhaltens. Mit hochspezialisierter Arbeitsteilung, lückenloser Kommunikation und ausgeprägtem Altruismus. Sogar zum Sterben krabbeln die Tiere vor die Tür, um ihren Mitbienen nicht zur Last zu fallen. Klingt wenig verlockend? Verständlich. Aber wie wäre es mit „Eusozialisation light“? Gemeinschaftssinn, gut koordinierte Arbeitsbereiche und klare Kommunikation machen das Arbeitsleben erheblich angenehmer.



## Einfach mal Gutes tun

6

Als Verfechter des **Kommensalismus** trägt der Specht selbstlos zu gutem sozialem Miteinander bei: Er geht Kooperationen ein, von denen er selbst nichts hat. Da er sich ohnehin jedes Jahr eine neue Höhle baut, gibt er sie nach Auszug seiner Jungen an Blaumeisen oder Siebenschläfer weiter. Schadet ihm nicht, hilft aber den anderen. Im gesellschaftlichen Alltag lässt sich das etwa beobachten, wenn Unternehmen leer stehende Immobilien für kulturelle, soziale oder wohltätige Zwecke zur Verfügung stellen. Sie haben zwar finanziell keinen Nutzen, genießen dafür aber ein höchst sympathisches Image.

7

## Alles für die Kleinen

In der heißen Sonora-Wüste ist Schatten rar. Ein Problem für junge Saguaro-Kakteen, die austrocknen können. Zum Glück gibt es den Palo-Verde-Baum, der den jungen Kakteen Schatten spendet, bis sie groß sind. Danach beschattet der Kaktus den Baum. **Facilitation** heißt das Prinzip der Nachwuchsförderung, wenn eine Art die Umwelt so verändert, dass andere besser gedeihen können. Gibt es auch in der Wirtschaft, in Form von Mentoren und Mentorinnen, die weniger erfahrene Personen fördern.



# LASST UNS ZUSAMMEN- RÜCKEN

Warum nebeneinander herarbeiten, wenn man fast dieselben Ziele verfolgt? Wie die Kooperation von Stadt- und Tourismusmarketing funktionieren kann, zeigt sich am Beispiel von Memmingen und Forchheim

TEXT — ANKE KOTTE

Wenn am Forchheimer Rathausplatz die Köpfe zusammengesteckt werden, kommt Gutes dabei heraus



Foto: FrankenTourismus/FRS/Hub

# T

traditionell setzen Städte auf getrennte Organisationen: Es gibt das Stadtmarketing, das sich um die Stadtentwicklung, die Lebensqualität der Einheimischen und die Standortattraktivität für Wirtschaft und Fachkräfte kümmert. Und es gibt die Tourismusorganisation, die sich auf touristische Vermarktung und Gästeinformation fokussiert. Man könnte sagen: Die einen blicken eher nach innen, die anderen eher nach außen. Dabei wäre Kooperation zwischen den beiden Bereichen naheliegend. Auch, weil Städte immer weniger nach Wohnort und Destination getrennt betrachtet werden. Stattdessen findet das Konzept des gemeinsamen Lebensraums für Einheimische, Gäste, Unternehmen immer mehr Anwendung in der Praxis. Tatsächlich verfolgen Stadt- und Tourismusmarketing ähnliche Ziele, die sich zudem gegenseitig bedingen. Die Entwicklung einer attraktiven, lebendigen Innenstadt etwa. Ein Zentrum voller Cafés und Geschäfte gefällt Gästen, und wo Gäste sind, machen wiederum mehr Geschäfte und Cafés auf. Die Studie „Handel, Innenstadt und Tourismus 2025 in Baden-Württemberg“ der IHK Baden Württemberg zeigt, dass die bewusste Verknüpfung von Handel, Freizeitangeboten und Tourismusmarketing – etwa durch die Inszenierung von Innenstädten als Erlebnisorte – Städte deutlich aufwertet. Und eine internationale Studie des Nürnberger NIM-Instituts beleuchtet, wie sehr

„Durch das gemeinsame Arbeiten haben wir mehr Schlagkraft“

Alexandra Hartge, Leiterin  
Stadtmarketing Memmingen

**Memmingens lebenswerte  
Innenstadt – wie hier am  
Schrannenplatz – ist attraktiv  
für Einheimische und Gäste**



sich „Silo Busting“, also die Überwindung von Silodenken, für Organisationen auszahlt.

Ähnlich formuliert es Professor Harald Pechlaner, Inhaber des Lehrstuhls Tourismus und Leiter des Zentrums für Entrepreneurship an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, in einem Interview mit der BayTM: „Abstimmung und Kooperation sind schon deshalb wichtig, um die Schwerpunkte für die Lebensqualität der Bevölkerung und die Erlebnisqualität für die Gäste festzulegen, denn am Ende gibt es da keinen Unterschied. Was den Menschen vor Ort gefällt und deren Lebensgefühl ausmacht, spricht auch die Gäste an. Ein hohes Maß an Lebensqualität ist obendrein für die Unternehmen am Standort wichtig, weil es ansonsten schwieriger wird, Menschen für ein Arbeiten genau dort zu begeistern.“

### **Manchmal wird auch gleich das Kulturamt mit dazu geholt**

Beim Blick in die Praxis zeigt sich: Stadtmarketing und Tourismusmarketing agieren tatsächlich immer öfter Hand in Hand, verfolgen eine gemeinsame Strategie. In Memmingen etwa.

**„Die Stadt ist unsere Bühne,  
und am besten inszenieren wir  
unsere Stücke gemeinsam“**

**Joy Neugebauer, Leiterin Tourismusamt Memmingen**

Stadt- und Tourismusmarketing sind dort eigenständige Verwaltungseinheiten. Das Stadtmarketing, geleitet von Alexandra Hartge, hat die Innenstadt, die Bürgerschaft und das Image der Stadt im Blick. Hartge ist außerdem Ansprechpartnerin für Handel und Gastronomie, pflegt Europa- und Städtepartnerschaften und organisiert EU-Veranstaltungen. Das Tourismusamt, das von Joy Neugebauer geleitet wird, kümmert sich dagegen um touristisches Marketing, die Entwicklung von Stadtführungen, die Website memmingen-tourismus.de, Social Media und die Pflege touristischer Netzwerke. „Doch es gibt immer wieder Projekte, die sowohl auf das Tourismus- als auch auf das Stadtmarketing einzahlen und die wir deshalb

gemeinsam angehen“, erklärt Alexandra Hartge. Dann werfen beide Abteilungen Know-how, Ressourcen und Erfahrung zusammen und setzen sie mit geeinten Kräften um. „Wir überwinden die traditionellen Abteilungsgrenzen und agieren im Projekt als kleines, agiles Team“, berichtet Joy Neugebauer.

Die Abteilungen kooperieren, seit Memmingen beschloss, als „touristischer Rohdiamant“ sichtbarer zu werden und auch vermehrt Tagesreisende anzuziehen, wovon auch Einzelhandel und Gastronomie profitieren würden.

„Das haben wir dann auch gleich mit dem Kulturamt erörtert, das unter anderem für Museen und Theater zuständig ist“, erzählt Hartge. Alle drei Abteilungen möchten mehr aus Memmingens günstiger Lage zwischen Bodensee, Alpen und München sowie der ausgezeichneten Infrastruktur mit eigenem Flughafen, Bahn- und Autobahnanschluss machen. Auch italienische Gäste (mit neun Städten in Italien besteht eine direkte Flugverbindung) sollen länger in Memmingen verweilen.

„Wir sprechen fast täglich miteinander“, sagt Joy Neugebauer vom Tourismusamt über die Zusammenarbeit. Wie beim Pingpong spielen sich die Expertinnen Ideen zu, die für beide Ressorts interessant sein könnten, und



diskutieren sie im Team oder mit Stakeholdern. Erst dann wird entschieden, ob sie ein Thema gemeinsam umsetzen und welche Abteilung federführend sein soll. Der „Willkommensplatz für Fahrradfahrende“ von 2021 etwa war in erster Linie ein Projekt des Stadtmarketings, weil er mit sicheren Abstellplätzen, Schließfächern, Lademöglichkeiten und Reparaturstation ein Stück nachhaltige Infrastruktur schuf. Weil der Platz aber nicht nur radelnde Einheimische anspricht, sondern ebenso Urlaubende, die etwa auf der Radrunde Allgäu durch die Stadt kommen, hat sich auch die Tourismusabteilung am Projekt und seiner Finanzierung beteiligt.

### **Online trennt Forchheim nicht mehr zwischen Gästen und Locals**

„Die Stadt ist unsere Bühne – und je besser Stadtmarketing und Tourismus das Stück gemeinsam inszenieren, desto stärker sind Wirtschaftskraft, Sichtbarkeit und Lebensqualität für alle“, sagt Joy Neugebauer vom Tourismusamt. Und die Kollegin Hartge freut sich: „Unsere Kooperation zwischen Ämtern ist so, wie sie sein sollte. Wir verfolgen das gleiche Ziel. Durch das gemeinsame Arbeiten kommen

**„Wichtig ist es, den Stakeholdern auch die kleinen Fortschritte zu kommunizieren“**

**Nico Cieslar, Amtsleiter Marketing und Tourismus, Forchheim**

### **Kooperation leicht gemacht: Tipps aus Forchheim und Memmingen**

#### **Kommunikation ist alles.**

Ob beim wöchentlichen Jour fixe oder dem täglichen Telefonat: Der Austausch zwischen den kooperierenden Bereichen sollte regelmäßig, verbindlich und zielfokussiert sein

#### **Stakeholder informieren.**

Eine neue Kooperation bedeutet oft auch neue Zuständigkeiten und Ansprechpartner. Wer sich mitgenommen fühlt, akzeptiert Veränderungen leichter

#### **Klare Rollenverteilung**

erleichtert die Zuordnung von Aufgaben. Gerade bei Überschneidungen hilft der Blick auf die ursprünglich definierten Aufgaben

#### **Den Stadtrat für Kooperationsprojekte begeistern,**

denn Planstellen und Budgets werden auf politischer Ebene freigegeben

wir immer wieder zu neuen Denkansätzen und haben vor allem mehr Schlagkraft.“

Eine andere Form der Kooperation hat die Stadtverwaltung von Forchheim gewählt. Hier sind die Abteilungen Stadtmarketing und Citymanagement einerseits sowie Tourismus andererseits bei Amtsleiter Nico Cieslar gebündelt. Die Abteilungen arbeiten eigenständig, doch Cieslar hat beide im Blick – und gibt bei größeren, strategischen Projekten Schwerpunkte vor und verteilt die Aufgaben. So war es auch, als es um Forchheims Online-Auftritt ging. Hier wird nicht mehr nach Reisenden und Einheimischen getrennt, sondern nach Inhalten. Auf das Portal [forchheim-erleben.de](http://forchheim-erleben.de) wurde alles gepackt, was Unterhaltung und Freizeit betrifft – Aktivitäten, Events, Übernachtungsmöglichkeiten. „Unsere Einheimischen wollen genauso wissen, was in der Stadt geboten ist, wie die Gäste“, sagt Cieslar. Klar davon getrennt sind Verwaltungsthemen, die alleamt auf [forchheim.de](http://forchheim.de) abgebildet werden. Der Online-Auftritt, der auf Stadtmarketing und Tourismusmarketing zugleich einzhaltet, wird von einer einzigen Mitarbeiterin betreut – sie kommt aus dem Tourismusmanagement.

Im Digitalbereich und bei Dienstleistungen für Website und Social Media konnte Forchheim durch die Kooperation der Bereiche erste Synergieeffekte erzielen. Nur mehr eine Person kümmert sich um das visuelle Design mit seiner gemeinsamen Handschrift. Nico Cieslar rät jedoch davon ab, gleich mit finanziellen Einsparungen zu rechnen. Wichtiger sei, der Politik regelmäßig zu zeigen, wie das Amt kooperativ arbeitet. „Wir zeigen dem Stadtrat bei unseren jährlichen Updates, wo wir stehen und wo wir hinwollen. Und auch, wo wir neue Erlösquellen sehen und entwickeln möchten. Es ist wichtig, auch die kleinen Fortschritte zu kommunizieren, damit die Stakeholder sehen, dass sich was tut. Dadurch baut sich Vertrauen in die Kooperation auf.“

# D

# Mehr als ein cooler Workshop

ie Welt ist hochkomplex geworden. Das gilt auch für die Gestaltung von Städten und Destinationen mit ihren unterschiedlichen Interessengruppen. Doch wie löst man in diesem Setting Herausforderungen, wie gestaltet man eine lebenswerte Zukunft für alle Beteiligten? Nicole Cogiel, die als Coachin partizipative Prozesse in Organisationen, Städten und Destinationen begleitet, hätte da eine Idee: mit Co-Kreation.

## Was ist Co-Kreation?

Wenn wir unterschiedliche Perspektiven, Expertisen und Lebensrealitäten zusammenbringen und Lösungen gemeinsam gestalten. Eine einzelne Perspektive reicht heute oft nicht mehr. Und je nach Kontext greifen Lösungen, die von oben verordnet werden, oft zu kurz. Die in partizipativen Formaten co-kreativ erarbeiteten Lösungen haben die Bedürfnisse aller Anspruchsguppen im Blick und können dadurch tief wirken.

## Wie funktioniert das?

Am Anfang steht immer das tiefe Verständnis des Pro-

Co-Kreation heißt das Zauberwort, wenn es darum geht, in Städten, Destinationen oder Organisation innovative Lösungen für komplexe Herausforderungen zu entwickeln



Nicole Cogiel ist Expertin für co-kreative Prozesse und systemische Coachin. Sie verbindet Erfahrungen aus der Destinations-, Stadt- und Regionalentwicklung mit Methoden wie Design Thinking, Experience Design und Art of Hosting. Sie ist Inhaberin der Beratungsagentur studio moco – und staatlich geprüfte Bergwanderführerin

blems. Dafür eignen sich Haltung und Methoden aus dem Design Thinking. Sie verbinden eine gründliche Auseinandersetzung mit dem wirklichen Problem mit gemeinsamer Ideenentwicklung und ersten skizzenhaften Prototypen. Diese rasche Erlebbarmachung von Lösungs-ideen ermöglicht es, sie mit Benutzenden zu testen und daraus zu lernen, bevor viel Zeit und Geld in fertige Konzepte fließen.

## Wie läuft ein Partizipationsprozess bei Co-Kreation ab?

Nehmen wir die Wiederbelebung einer Altstadt mit Leerstand. Da würde die Stadtverwaltung als Initiatorin gemeinsam mit einer externen Begleitung erst analysieren, welche Anspruchsgruppen die Altstadt nutzen oder beeinflussen: Anwohnende, Einzelhandel, Gastronomie, Jugendliche. Je mehr Perspektiven, umso besser. Mit diesen Gruppen organisiert man Workshops, in denen brainstormt wird und erste Ideen als Modelle gebaut werden. Das ist wichtig, weil dadurch die Ideen vom Papier ins Leben gebracht werden. Aus diesen Modellen entstehen Konzepte und Prototypen, die im realen Umfeld getestet werden. Wenn im Altstadt-Beispiel die Idee eines Wochenmarkts entsteht, plant man nicht monatelang am Reißbrett, sondern probiert an einem Samstag einen Pop-up-Markt

aus. Was funktioniert, bleibt. Was nicht funktioniert, wird angepasst.

**Was bewirkt Co-Kreation?**  
Lösungen, die breit mitgetragen werden, weil sie von den Menschen mitentwickelt wurden. Identifikation und Engagement wachsen. Menschen spüren: „Ich werde gehört, meine Perspektive zählt, und was wir gemeinsam erarbeitet haben, hat Wirkung.“ Und es entsteht etwas, das sonst in Transformationsprozessen oft fehlt: Verständnis für die Bedürfnisse anderer. Und Empathie.

### **Worauf gilt es bei Co-Kreation zu achten?**

Co-Kreationsprozesse sollten von den Initiatoren nicht als coole Workshop-Aktionen fürs Image missverstanden werden. Denn wenn Menschen sich engagieren und danach nichts passiert, kann das Vertrauen beschädigen. Co-Kreation braucht Klarheit: Wer entscheidet was? Wie geht's nach dem Workshop weiter? Wie fließen Erkenntnisse ein? Ohne klare Verbindlichkeit bleibt Co-Kreation folgenlos. Ebenso wichtig ist es, neben der – sehr wichtigen – Meinung von

Fachleuten auch das Wissen der Menschen vor Ort einzubinden. Sie sind „Alltags-experten und -expertinnen“ und kennen die Realität oft genauso gut. Beides muss auf Augenhöhe zusammenkommen.

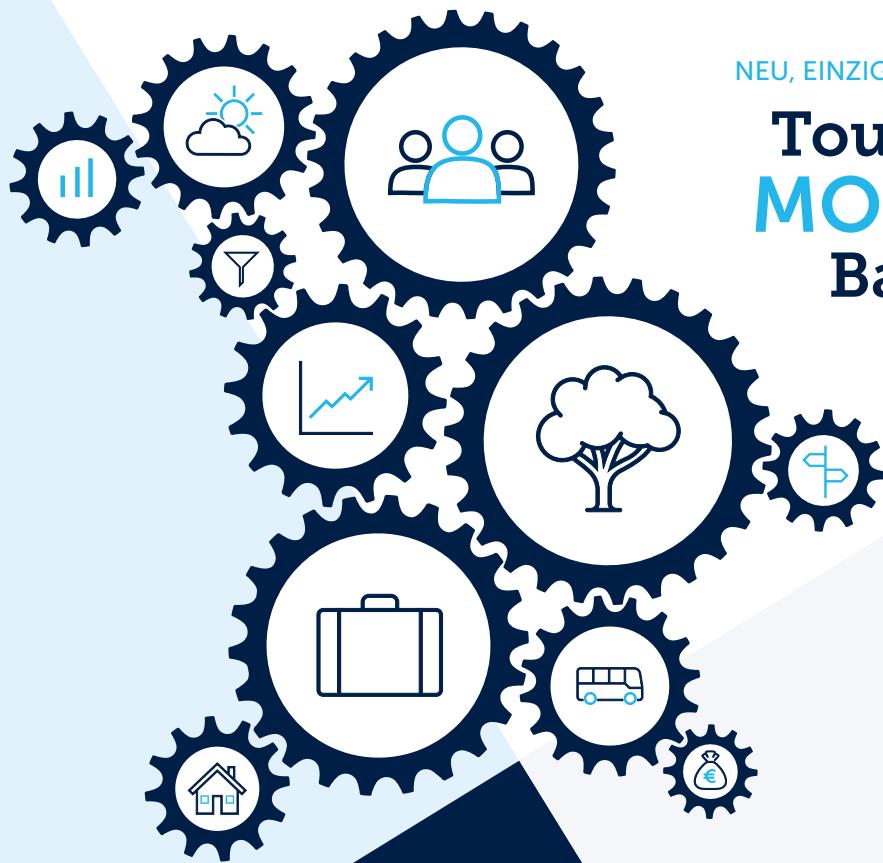
### **Sind partizipative Prozesse auch für Organisationen sinnvoll?**

Absolut. Etwa, wenn zuvor getrennte Teams zusammengelegt werden. Das müssen die Teams gemeinsam gestalten: Ziele klären, Erwartungen aussprechen, gemeinsame Arbeitsweisen definieren. Das

lässt sich nicht top-down anordnen. Gute Kooperation entsteht, wenn Menschen sie selbst und ihre eigenen Lösungen mitentwickeln – und darin liegt die eigentliche Kraft von Co-Kreation.



Mehr dazu  
Scannen Sie den QR-Code und erfahren Sie mehr über die Methode des Design Thinking



NEU, EINZIGARTIG, KOSTENLOS:

## **Tourismus MONITOR Bayern**



**TOURISMUS VERSTEHEN.  
ZUSAMMENHÄNGE ERKENNEN.**

Eine zentrale Datenplattform, die touristische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Kennzahlen in Bayern vereint. Interaktiv, transparent und kostenfrei. Über 30 Indikatoren aus Tourismus, Wirtschaft, Demografie, Infrastruktur, Umwelt und Wetter ermöglichen ab sofort einen 360-Grad-Blick auf alle relevanten Daten, die in einem breit gefassten Zusammenhang mit der touristischen Entwicklung in den 96 bayerischen Städten und Landkreisen stehen können.



**Alle Daten einsehen unter  
[tourismusmonitor.bayern](http://tourismusmonitor.bayern)**

# Das bedeutet „Höfe Hopping“ für den Gastgeber – und für die Heilpraktikerin



**„WIR BRAUCHEN KOOPERATION** im Tourismus, weil in unserer schnelllebigen Branche nicht jeder alles kann. Deshalb kooperieren wir nicht nur mit anderen Ferienhöfen, sondern auch mit einer Heilpraktikerin, die Massagen für die Gäste aller ChiemseeBauern anbietet. So werden die Erwartungen der

Gäste maximal zufriedenge stellt. Als Huberhof haben wir zudem ohne großen Aufwand ein weiteres Alleinstellungsmerkmal. Weil wir ohnehin auf Wellness und Gesundheit setzen, passt das ideal ins Konzept. Als nächste Kooperation mit den Chiemsee Bauern könnte ich mir kulinari sche und geführte Touren vorstellen.“

**Thomas Reitmayer**  
Gastgeber auf dem Huberhof,  
Truchtlaching

**„WEIL ICH MEINE** Therapien jetzt auch für Bauernhofgäste anbiete, habe ich ein zweites Standbein und lerne

Menschen aus aller Welt kennen. Das Projekt begeistert mich auch deshalb, weil ich dort arbeiten kann, wo andere Urlaub machen. Und grundsätzlich bin ich einfach überzeugt: Gemeinsam kann man mehr bewegen!“

**Marion Krutzlinger**  
Heilpraktikerin für Physiotherapie, Altenmarkt an der Alz



## Allgäu AzubiTopHotels – so denken Hotelier und Auszubildende



### „DIE KOOPERATION

der AzubiTopHotels ist ein voller Erfolg, da wir so viele qualifizierte, motivierte und regionale Bewerbungen für unsere Ausbildungsplätze ha-

ben wie nie zuvor. Wir sind stolz, so viele Menschen für unsere Branche begeistern zu können. Und wir arbeiten bereits an der nächsten Stufe: In unserer Ausbilder-Akademie wollen wir unsere eigenen Ausbilder weiterentwickeln. Kooperationen bringen die ganze Branche voran, denn gemeinsam sind wir stärker.“

**Florian Lingenfelder**  
Inhaber und Geschäftsführer  
König Ludwig Inspiration Spa,  
Schwangau

**„MAN SPÜRT DEN ZUSAMMENHALT** der Hotels bei dieser Kooperation, und das gefällt mir. Für mich selbst ist es schön, dadurch andere Azubis meiner Fachrichtung kennenzulernen. Man tauscht sich aus, und es entstehen sogar Freundschaften.

Was mir gefallen würde, wäre die Möglichkeit für uns Azubis, noch mehr als bisher in die anderen Partnerhotels hineinschnuppern zu können, sodass wir auch tiefere Einblicke in andere



Realitäten gewinnen. Kooperation ist wichtig für den Tourismus, denn diese Branche ist wie ein Rad, das sich immer weiterdrehen muss. Und Kooperationen halten das Rad in Schwung.“

**Marie Schütz**  
Auszubildende im König Ludwig Inspiration Spa,  
Schwangau

# Das sagt ihr ...

## Die Trans Bayerwald aus Sicht des Touristikers und des Taxifahrers



**„DIE VIELEN AKTEURE** der Trans Bayerwald anfangs an einen Tisch zu bringen und alle Interessen zusammenzubringen, klang erst nach einer echten Herausforderung, wurde dann aber bestens umgesetzt. Es haben sich damals wirklich viele Türen geöffnet.

Die Zusammenarbeit und die Vernetzung untereinander hält bis heute an. Denn die Radroute verbindet ja auch uns Bayerwälder ... Ein großer Wunsch wäre für mich, dass auch noch die Grenzregion Bayern-Tschechien im Outdoorbereich kooperiert und das Angebot bündelt. Dann hätten wir ein im wahrsten Sinne des Wortes grenzenloses Outdoorgebiet.“

**Hans Wenzl**  
Outdoor- und Projekt-Koordinator, Landratsamt Regen

**„ICH WAR VON ANFANG AN** überzeugt von der Kooperation, denn der Radsport wird immer beliebter. Mein Taxiunternehmen ist jetzt im ostbayerischen Raum viel bekannter als früher, ohne dass ich groß Werbung machen müssen. Gerade in den Sommermonaten habe ich viel mit Gepäck- und Radtransporten zu tun, das ist ein wertvolles zweites Standbein für mich. Und ich arbeite jetzt auch mit anderen Taxiunternehmen zusammen.

Die Taxibranche ist ein wichtiger Teil des ÖPNV, und es ist elementar, dass dieser mit dem Tourismus kooperiert. Denn beide Branchen profitieren voneinander.“



**Franz Riedl**  
Taxiunternehmer und Mobilitätspartner der Trans Bayerwald, Furth im Wald

## Was Maisel und seine Freunde von Maisel & Friends halten



**„UNSER TOURISTISCHES ANGEBOT** entsteht von Anfang an in Zusammenarbeit mit Freunden. Ich bin überzeugt: Ohne den kreativen Austausch und die Inspiration durch gute Freunde entwickeln wir uns nicht weiter – und schaffen keine Angebote, die Gäste wirklich begeistern.

Tourismus lebt von einzigartigen Erlebnissen, die Gäste berühren. Kooperationen sind für mich die Basis des Erfolgs – gemeinsam erreicht man immer mehr als allein. Und wenn wir das dann auch noch mit guten Freunden tun, macht es doppelt so viel Spaß.“

**Michael Feuerstein**  
Geschäftsführung Kultur & Tourismus bei Maisel & Friends, Bayreuth

**„WIR VON BARTHHAAS SIND** Experten für Hopfen. Nur gemeinsam mit anderen Inhaltsstoffen und mit der Braukunst von Maisel & Friends ergibt unser Hopfen ein Bier, das begeistert. Für uns ist die Kooperation in Form der neuen Braukunstwelt von Maisel & Friends ein Marketing-, aber auch ein Fortbildungsprojekt für Interessierte. Wir erhöhen dadurch unseren Bekanntheitsgrad und begeistern alte und neue Kunden für unseren Hopfen. Mit Maisel & Friends arbeiten wir schon lange zusammen; uns verbinden die gleichen kulturellen Werte. Und wenn Michael wieder bei mir anruft, bin ich dabei – ganz gleich, welche Kooperation es dann sein wird!“

**Oliver Bergner**  
Geschäftsführer von BarthHaas, Nürnberg





Perfekte Location  
für den Sommerjob:  
Das Seaside Lifestyle  
Resort auf Kreta

# Kooperation über alle Grenzen hinweg

Ob sich Hotels mit Hotels zusammensetzen, Kulturvereine mit Naturschutzverbänden oder Destinationen mit Schuhproduzenten – kooperieren kann, wer kooperieren will. Lassen Sie sich inspirieren!

Griechenland | Österreich

## Im Sommer am Meer – und im Winter in den Alpen

Die einen Hotels leiden unter Fachkräftemangel, die anderen können ihre Mitarbeitenden nur im Sommer beschäftigen. Da lag es nahe, dass sich die österreichischen Familux-Resorts mit der griechischen Hotelgruppe Omicron zusammensetzen – zum Mitarbeiter-Sharing. Während beim Jobsharing eine Stelle von zwei Angestellten geteilt wird, teilen sich beim Mitarbeiter-Sharing zwei Hotels die Arbeitskraft eines Mitarbeitenden. Im Rahmen des Programms „Im Sommer am Meer, im Winter im Schnee“ arbeiten Omicron-Saisonkräfte den Sommer über auf Kreta und sind in der Wintersaison in den österreichischen Familux-Resorts beschäftigt. Die Fachkräfte sammeln dabei internationale Erfahrung, lernen eine neue Sprache, bringen ihre Expertise in die neue Umgebung ein – und neues Wissen mit nach Kreta zurück. Das Programm zahlt außerdem sowohl für die Familux-Resorts als auch für die Omicron-Hotels auf ihre Reputation als internationale Arbeitgebermarken ein. Die Hotels verfügen über eingespielte Teams und leben vor, wie Kooperation über Landes- und Firmengrenzen hinweg funktionieren kann.

Fotos: Familux Hotels, Omicron Hotels



Szenenwechsel:  
Kretische Hotelmitarbeiterinnen  
in den winterlich verschneiten Alpen

Hamburg, Deutschland

### Mehr Mobilität, mehr Verzicht auf Pkws

Der Hamburger ÖPNV wird seit 2023 durch den Ridepooling-Dienst MOIA ergänzt, dessen Angebote seither über die App „hvv switch“ des Hamburger Verkehrsverbunds laufen: Fahrgäste können dort Verbindungen suchen, hvv-Tickets kaufen – und Fahrten mit dem MOIA-Elektroshuttle buchen oder vorbestellen, etwa von der Zielhaltestelle bis vor die Haus- oder Hoteltür. Für beide Partner ergeben sich neue Kundenpotenziale: Der hvv löst das leidige Problem der „letzten Meile“ und macht selbst für notorische Autofahrende den Umstieg auf den ÖPNV attraktiver, während MOIA über die Präsenz in der App auch bei ÖPNV-Fahrenden bekannter wird. Ein zusätzlicher Benefit: Sämtliche switch-Dienste (inkl. E-Scooter und Carsharing) finden sich auf einer einzigen App, für die sich Einheimische und Gäste auch nur einmal registrieren müssen.

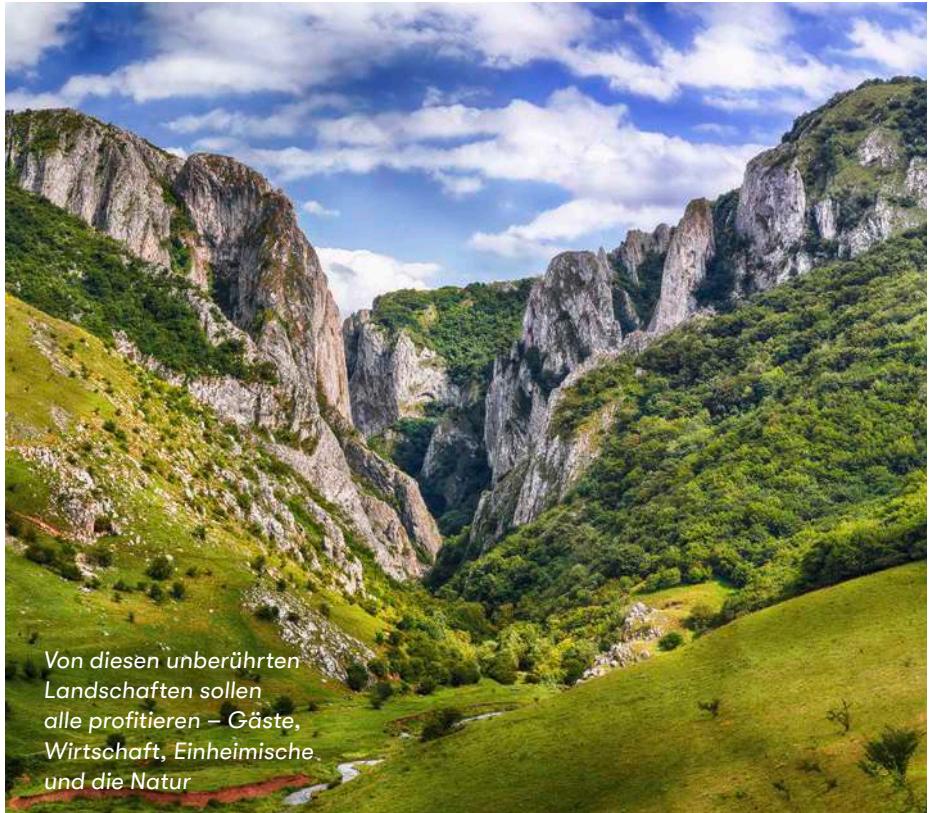


Mit ÖPNV und Ride sharing genau ans Ziel: Mobilitätskooperation in Hamburg

Siebenbürgen, Rumänien

### Großer Zusammenhalt für nachhaltige Resilienz

Wie gelingt nachhaltiger Tourismus abseits großer Städte? In den Transylvanian Highlands – einer ländlichen Region in Siebenbürgen – haben sich Gemeinden, Kulturvereine, Tourismusbetriebe und Naturschutzorganisationen zu einem Netzwerk zusammengeschlossen. Ihr Ziel: die historische, mittelalterlich wirkende Kulturlandschaft zu bewahren, Besuchende zu sensibilisieren, wirtschaftliche Perspektiven zu schaffen – und so die Region nachhaltig resilient zu machen. Aktuell sind 44 Kommunen und drei Landkreise an dem Kooperationsprojekt beteiligt, bei dem Behörden und privater Sektor gemeinsam an Projekten wie nachhaltiger Ressourcenbewirtschaftung arbeiten. Bei den „Destination of Sustainable Tourism Awards 2026“ der European Travel Commission gewann das Projekt in der Kategorie „Resilienz in Sustainable Tourism Destinations“ den ersten Preis.



Von diesen unberührten Landschaften sollen alle profitieren – Gäste, Wirtschaft, Einheimische und die Natur



Anerkennender Blick:  
Bollenhutmacherin mit  
dem „Bollenhut“-Schuh  
von Puma

Schwarzwald, Deutschland

### Wenn der Schwarzwald zum Fashion-must-have wird

Kuckucksuhr, Kirschtorte, roter Bollenhut und tiefgrüner Wald – von diesen Schwarzwald-Ikonen ließ sich der Sportartikelhersteller Puma inspirieren und brachte in Kooperation mit der Schwarzwald Tourismus GmbH die limitierte Sneaker-Kollektion „Black Forest“ heraus. Ein Projekt, das regionale Identität in globale Mode-Ästhetik übersetzt und den Schwarzwald als fashionable Marke positioniert. Wie es zu der Kooperation kam? Schwarzwald Tourismus wollte ursprünglich sein Logo klassisch auf Outdoorkleidung positionieren, entschied sich dann aber für einen kreativeren Ansatz mit Schwarzwald-Symbolik und Sneakers. Man kloppte bei Puma an – die waren begeistert. Für die Sneakers gab es weltweit jede Menge Aufmerksamkeit und Sympathie, für die gemeinsame Marketingidee Preise und Auszeichnungen. Und die Schuhe selbst? Sind längst ausverkauft.

Fotos: MOJA, pilat666/stock.adobe.com, PUMA



Vier Mal Schwarzwald im Schuhformat:  
Die Puma-x-Black-Forest-Kollektion

**Kongressinitiative Bayern**

# **Wussten Sie schon?**

Mit der Kongressinitiative Bayern unterstützt Bayern Veranstaltende von Tagungen und Kongressen – und das schon ab 100 Teilnehmenden. Unkompliziert und schnell.



Mehr Informationen:  
[www.bayern-innovativ.de/  
kongressinitiative-bayern](http://www.bayern-innovativ.de/kongressinitiative-bayern)

