

## Die Destination als Bühne: Wie macht Kulturtourismus ländliche Regionen erfolgreich?



### Die Destination als Bühne – wie macht Kulturtourismus ländliche Regionen erfolgreich?

#### *Kurzübersicht zum Projekt und den zentralen Ergebnissen*

Kann Kulturtourismus ländliche Regionen stärken - und wenn ja, wie? Diese Frage untersuchte das Projekt „Die Destination als Bühne“ im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie bundesweit in sechs Modellregionen. Dabei stand die Förderung der Umsetzungskompetenz der Akteure vor Ort im Fokus. Ein zentraler methodischer Ansatz war deshalb, von den Fragestellungen und Problemlagen in den Regionen auszugehen und jeweils auf die konkreten Bedürfnisse zugeschnittene Coachings und Workshops anzubieten. Im Ergebnis wurden strukturelle und organisatorische Mindestanforderungen definiert, damit Kulturtourismus zum Treiber und Erfolgsfaktor für ländliche Regionen werden kann. Praxisorientierte Handlungsempfehlungen zu den Themenbereichen Finanzierung, Kooperation und Vernetzung, Produktentwicklung sowie Digitalisierung und Marketing unterstützten die Akteure vor Ort und sorgten für eine nachhaltige Umsetzung der Ergebnisse.

Das Projekt lief von 2015 bis 2019 und wurde von einer Arbeitsgemeinschaft aus Deutschem Tourismusverband (DTV), dem Tourismusberatungs- und -forschungsunternehmen DWIF GmbH, Kulturexperten Dr. Scheytt und der Kulturmarketing-Agentur Sandstein Kommunikation GmbH betreut.

## 1. Einführung: Der Blick in die Praxis

Das empirisch angelegte Projekt zeigte Wege auf, wie kulturtouristische Angebote auf dem Land besser vernetzt und mit nachhaltigen Effekten vermarktet werden können – und wie Kulturtourismus damit zum Erfolgsfaktor und Treiber für die gesamte Entwicklung einer ländlichen Region werden kann. Mit der Oberlausitz, Ostfriesland, der Zugspitz-Region, Anhalt-Dessau-Wittenberg, der Mecklenburgischen Seenplatte und Oberschwaben-Allgäu wurden sechs Modellregionen ausgewählt, in denen beispielhaft Lösungswege gefunden wurden, die bundesweit auch auf andere Regionen übertragbar sind.

Um einen möglichst hohen Praxisbezug zu gewährleisten und die unterschiedlichen Formen von Kulturtourismus einzubeziehen, lag dem Projekt ein erweiterter Kulturbegriff zugrunde. Untersucht wurden Erscheinungsformen von Kulturtourismus aus drei Bereichen, wobei sich die kulturtouristische Vermarktung auch auf Mischformen aus den drei Bereichen bezog:

- Regionale Identität und Alltagskultur: Regionen, in deren touristischer Vermarktung die regionale Identität und Authentizität (Kulinarik, Tradition, Brauchtum, altes Handwerk) eine besondere Rolle spielen.
- Touristische Vermarktung von Hochkultur im Sinne von Geisteskultur: Dies umfasst die bildenden und darstellenden Künste sowie Design und Architektur. Hochkultur wurde hier insbesondere in Abgrenzung zur Alltagskultur verstanden, zum Beispiel Kultureinrichtungen (Museumsnetzwerk, Theater, Bauwerke o. ä.), Kulturveranstaltungen (Festivals, zeitlich begrenzte Angebote) oder andere besondere bzw. herausragende Attraktionen.
- Kulturlandschaft: Regionen, in denen die Kulturlandschaft (Weinbau, Bergbaufolgelandschaft, Seenlandschaften) bzw. die Inszenierung von Landschaft und Kultur für die touristische und kulturelle Vermarktung eine besondere Rolle spielen oder besonders prägend sind.

## Die Auswahl der Modellregionen

Zur Auswahl der Modellregionen wurde in Abstimmung mit dem Auftraggeber und einem eigens für dieses Projekt eingerichteten Fachbeirat - mit Vertretern aus den Landestourismusorganisationen, Ministerien des Bundes und der Länder, Verbänden und Branchenvertretern - ein mehrstufiges Verfahren mit transparenten und nachvollziehbaren Kriterien entwickelt. Ziel war, dass sich ländliche Regionen (Reisegebiete) aus allen Flächenländern bewerben. Der Auswahl von geeigneten Modellregionen wurden vier Hauptkriterien zugrunde gelegt:

- Reisegebiet im ländlichen Raum
- kulturtouristische Substanz
- Entwicklungsstand und Vernetzung der Destinationsmanagementorganisation (DMO)
- Engagement und Aufgeschlossenheit für das Projekt

In den meisten Regionen waren Mischformen aus verschiedenen kulturtouristischen Angebotsformen vorhanden. Auf der Basis des oben beschriebenen erweiterten Kulturbegriffs wurden deshalb zunächst fünf verschiedene Angebotsformen von Kulturtourismus in ländlichen Regionen definiert und dafür jeweils spezifische Schnittstellenpartner, Aufgabenfelder und Ziele formuliert.

Abbildung 1: Kulturtouristische Angebotsformen

Kulturbereich	Vernetzung von Kultureinrichtungen	Künstler als Kulturpioniere	Kulturelle Inszenierung	Temporäre Ereignisse	Regionale Identität
Schnittstellen Kultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kulturmanager</li> <li>▪ Museen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Freischaffende Künstler, die Räume besetzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regionale Künstler</li> <li>▪ Architekten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veranstaltungsagenturen / -Manager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kulturvereine</li> <li>▪ Handwerker</li> </ul>
Aufgabe	Inszenierung der Einzelangebote	Rahmenbedingungen für die Entwicklung kultureller Angebote	Profilierungsthemen für kulturtouristische Vermarktung	(Wieder-)Belebung von (Industrie-)Landschaften	Erhalt von Kulturgütern und Traditionen
Ziel	Entwicklung einer Kulturregion	Akzeptanz bei Einheimischen, Entwicklung verstetigen	Profilierung und Bekanntheit der Region verbessern	Profilierung und Bekanntheit („aus dem Nichts etwas machen“)	Profilierung und emotionales Auflagen touristischer Marken
Prozessphase	Reifephase	Initialphase	Zwischenphase	Initial- oder Zwischenphase	Reifephase

Quelle: DWIF/ Sandstein 2016

Um die Arbeitsergebnisse einem breiten Adressatenkreis zur Verfügung zu stellen, ist die Dialogplattform [www.culturcamp.de](http://www.culturcamp.de) aufgebaut worden. Sie hat das Ziel, Aufmerksamkeit zu wecken, die Umsetzungsergebnisse weiter zu entwickeln und zu

diskutieren und schließlich Anreize dafür zu schaffen, weitere Projekte in anderen Regionen erfolgreich umzusetzen.

## 2. Nah am Alltag und den Herausforderungen der DMO: die Fragestellungen

Die Förderung der Umsetzungskompetenz vor Ort war ein wesentliches Ziel der Arbeit. Dass Lösungen praxiserprobt und gut umsetzbar sind, war ein entscheidender Faktor für den Projekterfolg. Ein zentraler methodischer Ansatz war deshalb, von den Fragestellungen und Problemlagen in den Regionen auszugehen und für die ausgewählten Modellregionen jeweils individuell auf ihre konkreten Bedürfnisse zugeschnittene Coachings und Workshops zu entwickeln.

Um dies gemeinsam mit den Akteuren vor Ort zu erarbeiten, wurden zunächst Auftaktgespräche mit den DMO-Managern in den Modellregionen durchgeführt. Leitfadengestützte Expertengespräche und umfangreiche Recherchen ergänzten die Gespräche vor Ort. Ziel war, ein klares Bild von der Ausgangslage und den Rahmenbedingungen vor Ort zu erarbeiten, um möglichst präzise die Problemlagen und Fragestellungen herauszufiltern.

Je nach Aufgabenfeld wurden die Regionen zum Beispiel bei der Optimierung der Social-Media-Kompetenz, der Inszenierung touristischer Produkte oder der Entwicklung und Implementierung fördermittelunabhängiger Finanzierungskonzepte bis hin zur Umsetzungsreife unterstützt. Um nachhaltige Effekte zu erreichen, sollten darüber hinaus Prozesse und Strukturen professionalisiert und die Akteure qualifiziert werden. Deshalb gehörte eine engmaschige praktische Umsetzungsbegleitung vor Ort (Coachings, Workshops, Gespräche etc.) zu den zentralen Maßnahmen des Projekts.

Für jede Modellregion wurden im Anschluss an die Gespräche und Befragungen und zur Vorbereitung der Workshops ein oder mehrere Handlungsfelder und Fragestellungen entwickelt und konkrete Ziele definiert:

- Oberlausitz Niederschlesien: In der Oberlausitz existieren sehr viele, vielseitige und hochwertige Kulturangebote, die jedoch selbst in der Region oft nicht ausreichend bekannt sind und bisher kaum vermarktet wurden – sie sind am Markt (noch) viel zu wenig sichtbar. Strukturhemmnisse sorgten darüber hinaus dafür, dass die DMO

in ihren Handlungsmöglichkeiten stark eingeschränkt war. Das Coaching in der Oberlausitz zielte darauf ab, ein inhaltliches Konzept zur Vernetzung kulturtouristischer Anbieter zu schaffen und in einer entsprechenden Organisationsstruktur langfristig zu verankern. Vor dem Hintergrund der kulturellen Vielfalt der Region war es entscheidend, zunächst ein Dachthema bzw. Kernthemen und Leuchttürme zu definieren, unter dem (kulturtouristische) Angebote vernetzt und passende Produktkombinationen und Vermarktungsstrategien entwickelt werden können.

- Ostfriesland: Seit 2007 gab es hier kulturtouristische Themenjahre. Zum Zeitpunkt des Projektbeginns 2015 drohte sich jedoch das vorhandene Netzwerk aufzulösen, und die Finanzierung der Themenjahre war nicht mehr gesichert. Die drängendste Frage war also: Woher kommt in Zukunft das Geld? Und wie kann man das langfristig sichern und von der aufwändigen Beantragung temporärer Fördermittel unabhängiger werden? Entwickelt wurde ein Finanzierungskonzept mit zwei Standbeinen: einem gemeinsamen Fonds, in den alle Partner einzahlen und einem Sponsoringkonzept für die Realisierung von Kulturprojekten und -Angeboten. Basis insbesondere für das Sponsoringkonzept war eine kulturtouristische Markenstrategie, die intern wichtige Impulse für die Produktentwicklung und -Inszenierung setzte (zum Beispiel auch bei der Verbindung von Kultur- und Aktivangeboten) und extern für die gezielte Ansprache passender Sponsoren genutzt wurde.
- Zugspitz-Region: Die Zugspitz-Region ist touristisch gut aufgestellt, die Vernetzung von Kulturangeboten klappte zu Projektbeginn jedoch noch nicht ausreichend. Die Landesausstellung 2018 „Mythos Bayern – Wald, Gebirg und Königstraum“ sollte deshalb langfristig zur Vernetzung und Vermarktung kulturtouristischer Angebote genutzt werden. Dabei war zu überlegen, welche Rolle digitale Formate haben konnten und sollten. Entwickelt wurde ein transmediales Storytelling-Konzept, das die Gäste Teil einer Geschichte werden lässt und sie über Alltagsmedien wie SMS, Anrufe oder Websites zu verschiedenen Punkten in der Region führt.
- Anhalt-Dessau-Wittenberg: Mit der WelterbeCard verfügt die Region Anhalt-Dessau-Wittenberg über eine Gästekarte, die viele, auch bedeutende Kultur- und Freizeitangebote (insgesamt 80) umfasst. Bei der Analyse des Kartenmodells stellte sich jedoch heraus, dass vielen potenziellen Kartennutzern die Funktionalität und

der Nutzen der „WelterbeCard“ noch nicht ausreichend bekannt waren. Darüber hinaus kamen bisher junge Besucher meist nur kurz und dann vor allem für Festivals wie Melt! die WelterbeRegion. Wie also kann es gelingen, sie auch für andere Kulturangebote zu interessieren und sie zu einem längeren Besuch motivieren? Entwickelt wurde ein Konzept für Magic Mystery-Events, die junge, neue Gäste an außergewöhnliche Orte der Region (Kulturdenkmale) führen, die Orte für Konzerte öffnen und damit erlebbar machen. Zum Projekt gehörte auch die Erarbeitung eines Online-Marketing-Konzeptes, das die verschiedenen digitalen Kanäle bündelte sowie die Schulung der Partner vor Ort, um Kultur-, Freizeit- und Veranstaltungsangebote verstärkt digital zu präsentieren und zu vermarkten.

- Mecklenburgische Seenplatte: Trotz der enormen Bandbreite an Veranstaltungen in der Mecklenburgischen-Seenplatte fand zu Projektbeginn eine gebündelte, überregional wirksame Präsentation des reichen Veranstaltungsportfolios kaum statt. Veranstaltungen wurden größtenteils über zahlreiche individuelle gedruckte Werbeträger und – seltener – über die Onlinekanäle der Veranstalter und Tourismusorganisationen beworben. Weder den Veranstaltern noch den Tourismusorganisationen war es möglich, mit den vorhandenen Personalkapazitäten das Einpflegen von Veranstaltungsdaten und deren Aktualität zu gewährleisten und überdies eine einstimmige Vermarktungsstrategie für das Veranstaltungsportfolio zu formulieren und zu verfolgen. Wie können also Produktentwicklung, Vernetzung, Bündelung und Sichtbarkeit der regionalen Kulturangebote erhöht werden, um die Beratungsqualität für die Gäste zu verbessern? Im Zuge des Projekts wurden für die Konzeption und Umsetzung eines digitalen „Online-Concierges“ wesentliche Grundlagen gelegt. Er sollte für Anbieter, Multiplikatoren und Gäste sämtliche bzw. ggf. auch bewusst ausgewählte aktuelle Veranstaltungen nutzerfreundlich und zielgruppengerecht präsentieren und buchbar machen.
- Oberschwaben-Allgäu: In dieser Modellregion stand mit der Frage nach einer verbesserten Vermarktung der Oberschwäbischen Barockstraße das Thema Ferienstraßen im Mittelpunkt. Aus Sicht der Beteiligten vor Ort ist Oberschwaben-Allgäu eine ländlich geprägte Region mit wenig überregional wirksamen Leuchttürmen. Und wie bei vielen Ferienstraßen war auch hier die mangelnde Vernetzung der einzelnen Akteure eines der zentralen Probleme. Die Fragestellung lautete deshalb: wie nutzt man die Potenziale der Barockstraße, um auf der

Grundlage der Erfahrungen aus den anderen Modellregionen Einzelangebote besser zu vernetzen und daraus zielgruppenorientiert kulturtouristische Erlebnisse zu machen? In dieser sechsten Modellregion stand war also der Transfer der bisher erarbeiteten Erkenntnisse im Fokus der Arbeit.

### **3. Übergreifende Fragestellungen: Das betrifft alle**

Eine wichtige Erkenntnis ergab sich bereits aus den ersten Projektphasen: Die meisten Regionen und viele Kultureinrichtungen wissen viel zu wenig über ihre Gäste. Das behindert die Entwicklung besucherorientierter, marktfähiger Angebote. Tendenziell werden deshalb kulturtouristische Angebote in den Regionen vom Produkt – also der Angebotsseite her – gebündelt und konzipiert. Das führt zu monothematischen Veranstaltungen, Routen oder Produktkombinationen, die das Reiseverhalten der Gäste nicht ausreichend berücksichtigen. Vor allem verhindert das fehlende Wissen, mit den Gästen wirklich ins Gespräch zu kommen und die eigene Kommunikationshaltung zu hinterfragen. Denn Besucher sind längst „Prosumer“, die selbst kommunizieren und damit auch die Wahrnehmung von Kultur und kulturtouristischer Angebote mit gestalten. Sie lassen sich nicht einfach eine „Geschichte“ erzählen, sondern werden selbst Teil davon.

Eng mit dem Thema Besucherorientierung zusammen hängt die Frage der Profilierung und Produktinszenierung. Denn es reicht nicht, paritätisch Angebote aufzuzählen, sie müssen zu einer emotionalen Geschichte verknüpft werden. Doch um eine perfekte Inszenierung konzeptionell zu entwickeln, braucht es Fachwissen – entweder bei den Anbietern selbst oder durch externe Unterstützung. Neben individuellem Coaching und spezifischen Qualifizierungsmaßnahmen war deshalb ein zentrales Ziel des Projektes, die konzeptionellen Grundlagen für eine besuchergerechte Produktinszenierung zu erarbeiten.

Eine Frage, die alle DMO-Manager stark beschäftigte, war die Digitalisierung und Einbindung der Leistungsträger in die digitale Kommunikation. Deshalb wurden in allen Regionen Grundlagen erarbeitet, um digitale Formate anzubieten (Online-Marketing-Konzept für Magic Mystery Events in der WelterbeRegion Anhalt-Dessau-Wittenberg, ein transmediales Storytelling-Konzept in der Zugspitz-Region, Mehrwerte im Marketing durch den Einsatz zielgruppengerechter digitaler Kanäle in

Ostfriesland). Es hat sich darüber hinaus in den Modellregionen gezeigt, dass die Entwicklung digitaler Angebote ein starker Anreiz zur Vernetzung der Leistungsträger bzw. auch der Kulturschaffenden und Touristiker sein kann, denn digitale Angebote schaffen Mehrwerte im Marketing und sind für Einzelanbieter oft schwer umsetzbar (mangelndes Know-how, schwierige Finanzierung).

#### 4. Die zentralen Erkenntnisse

In allen Modellregionen zeigte sich: Die wichtigste Aufgabe der DMO ist, den Prozess der Angebotsgestaltung und die Kooperation der Anbieter zu gestalten, zu moderieren und zu unterstützen (man könnte auch sagen, aktiv anzutreiben). Das ist kein Selbstläufer: Um sich erfolgreich als Kulturtourismus-Region zu profilieren, müssen Grundlagen vorhanden sein oder erst geschaffen werden. Dabei ist es wichtig, die Leistungsfähigkeit der Region und die vorhandenen Ressourcen realistisch einzuschätzen.

#### **Mindestanforderungen für eine erfolgreiche kulturtouristische Vermarktung**

Im Zuge des Projektes wurden deshalb Mindestanforderungen und Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche kulturtouristische Vermarktung definiert:

- **Eine handlungsfähige DMO und eine aktive Treibergruppe:** Die wichtigste Aufgabe der DMO ist es, den Prozess der Entwicklung und Vermarktung kulturtouristischer Angebote zu moderieren und zu unterstützen. Deshalb ist die Grundvoraussetzung eine handlungsfähige DMO mit ausreichenden Ressourcen und einer bezogen auf die Gebietsgröße angemessenen personellen und finanziellen Ausstattung. Mehr Dynamik bekommt der Prozess vor Ort, wenn es eine aktive Treibergruppe gibt, die auch auf der persönlichen Ebene eng mit der Tourismusorganisation kooperiert.
- **Ein kultureller Leuchtturm oder eine kritische Masse qualitativ hochwertiger kultureller Angebote:** Ohne Kultur geht es nicht! Ein kultureller Leuchtturm mit überregionaler Strahlkraft und Entscheidern, die Interesse an und Kenntnisse in der kulturtouristischen Vermarktung haben, ist ideal und setzt in der Region wichtige Impulse. Fehlt ein solcher Leuchtturm, muss mindestens eine kritische Masse an



Kulturangeboten vorhanden sein, die für die kulturtouristische Vermarktung geeignet sind.

- **Klarheit über den Kulturbegriff:** Was bedeutet Kultur für uns – aus Sicht der Region und aus Sicht der Gäste? Kultur auf dem Land ist nicht nur klassische Hochkultur, wie sie die meisten Gäste sowieso eher in den Städten vermuten, sondern viel weiter gefasst. Genau das ist die Chance, vor allem dann, wenn Kulturerlebnisse mit Natur, Landschaft, persönlichen Begegnungen und Genuss verbunden werden.
- **Eine gemeinsam entwickelte Leitidee oder ein Rahmenformat:** Eine in einem breit angelegten Beteiligungsprozess entwickelte Leitidee schafft ein konzeptionelles Dach für die Angebotsgestaltung und hilft, sich auf gemeinsame Ziele und Formate zu verständigen. Dies kann auch ein konzeptioneller Rahmen für kulturelle Formate wie die Satellitenkonzerte in Anhalt-Dessau-Wittenberg sein. Die Leitidee sollte realistisch die Leistungsfähigkeit, das Image und die Gästegruppen einbeziehen und ein Dach schaffen, an das möglichst viele Partner\*innen in der Region anknüpfen können. Bekannte Kulturangebote mit Strahlkraft („Leuchttürme“) sollten bei diesem Prozess möglichst auch Initiator und Impulsgeber sein.

### **Anreize für langfristig angelegte Kooperationen schaffen**

Sind diese Mindestanforderungen vorhanden oder geschaffen worden, gilt es, Anreize für möglichst langfristige angelegte Kooperationen zu schaffen. Sowohl im Kulturbereich als auch im Tourismus sind noch immer Kooperationen viel zu oft rein projektbezogen, was in aller Regel durch die ebenfalls projektbezogen angelegte Förderkulisse ungünstig verstärkt wird. Sich aus diesen Strukturen zu lösen, ist schwer. Im Rahmen des Modellprojekts zeigte sich, dass vor allem die Entwicklung digitaler Formate ein starker Anreiz zur Vernetzung sein kann. Damit dies gut gelingt, sind folgende Rahmenbedingungen notwendig:

- **Kooperationsstruktur mit einer klaren Aufgabenteilung:** Um Kulturangebote langfristig erfolgreich zu entwickeln und zu vermarkten, ist es notwendig, eine klare Aufgabenteilung zwischen Kultur und Tourismus zu definieren und Partner zu benennen.

- **Veränderungsbewusstsein und Offenheit schaffen:** Dabei muss auch ein verändertes Bewusstsein sowohl bei den Kulturanbietenden als auch bei den Touristiker\*innen geschaffen werden. Für die Kulturanbietenden steht eher das kulturelle Thema im Vordergrund (das nicht „verwässert“ werden soll). Die Vorstellung, die inhaltliche Programmgestaltung an dem Verhalten und den Erwartungen potenzieller Besucher auszurichten, ist für viele Kultureinrichtung noch immer gewöhnungsbedürftig, vor allem dann, wenn es sich bei den Besuchern um scheinbar wenig kulturaffine Touristen handelt. Allerdings ist auch in zahlreichen Kultureinrichtungen die Debatte um Besucheransprache, neue Formate und Audience Development in vollem Gange und kann ein Ansatzpunkt für Kooperationen sein. Entscheidend ist dabei jedoch, dass auch Touristiker\*innen die Chance sehen, die Kulturangebote für das Reisegebiet darstellen können, vor allem dann, wenn kulturtouristische Angebote als emotionale Erlebnisse für die Gäste gestaltet sind (und nicht nur paritätisch in den üblichen Kommunikationsmedien aufgezählt sind).
- **Impulse durch digitale Formate nutzen:** Ein starker Anreiz für solche erfolgreichen Kooperationen sind digitale Angebote bzw. die Verbindung digitaler Formate und analoger Erlebnisse im Rahmen einer „Geschichte“. Dies vor allem deshalb, weil diese Formate wegen mangelnder personeller und finanzieller Ressourcen der Leistungsträger und Kultureinrichtungen meist nicht von einem Anbietenden allein entwickelt und betreut werden können.
- **Kommunikationshaltung und Angebotsgestaltung neu denken:** Digitale Formate bedeuten aber auch, die Kommunikationshaltung und die Angebotsgestaltung zu verändern: Der Gast wird Teil einer Geschichte. Das verändert das Reise- und oder Kulturerlebnis, aber auch Marketing, Erlösmodelle und Marktforschung. Es bietet die Möglichkeit, (fast) in Echtzeit Erkenntnisse zum Besucherverhalten zu gewinnen und stärkt das digitale Empfehlungsmarketing. Das sind Themen, die derzeit sowohl Kultureinrichtungen als auch Tourismusorganisationen umtreiben. Allerdings braucht es dafür einen langen Atem, Kontinuität und strategisch geplante, wiederholte Maßnahmen. Kooperationen sollten deshalb unbedingt langfristig (und nicht nur projekt- oder fördermittelbezogen) angelegt sein.

- **Die Gäste besser kennen lernen:** Um solche Formate und Angebote entwickeln zu können, müssen sowohl die Kultureinrichtungen als auch die Tourismusorganisationen ihre Gäste besser kennen(lernen) und stärker differenzieren. Dafür braucht es zunächst belastbare Daten (z.B. über Marktforschung, aber auch über interaktive Angebote im eigenen Marketing). Für die Anwendung im Destinationsalltag sind Modelle wie die Beispielbiografien von „Personas“ sinnvoll und praktisch, weil damit Reisewünsche, Kulturinteressen, Besuchsverhalten anschaulich und konkret werden. Auch hier sind langfristige Kooperationen sinnvoll, um Ressourcen und Know-how gemeinsam zu nutzen.
- **Finanzierungsmodelle ohne Fördermittel entwickeln und in der Region verankern:** Fördermittel können gerade in der Anfangsphase helfen, die Grundlagen für eine kulturtouristische Entwicklung der Region zu schaffen. Langfristig sollte man aber versuchen, sich aus der Abhängigkeit von Förderinstrumenten zu lösen. Denn Fördermittel haben auch Nachteile: Sie fließen nur temporär, Eigenanteile müssen aufgebracht werden und sie müssen immer wieder neu beantragt werden. Das frisst Ressourcen und ist an bestimmte Strukturen und Bedingungen gebunden. Ein Standbein für eine eigenständige Finanzierung, insbesondere für wirtschaftsstarke Regionen, ist dabei das Sponsoring. Kultur als Imagefaktor sowie der besucherorientierte Einsatz digitaler Medien schaffen Anreize und Mehrwerte im Marketing, die zur Ansprache von Sponsoren genutzt werden sollen. Ein langfristig angelegtes Finanzierungskonzept sollte jedoch nicht ausschließlich auf Sponsoring setzen. Es ist zu empfehlen, darüber hinaus weitere Möglichkeiten auszuschöpfen, insbesondere der Aufbau eines gemeinsamen Fonds, der alle Partner vor Ort in die Pflicht nimmt, und die Umschichtung des DMO-Budgets.
- **Mit internen Interessenkonflikten umgehen:** Für die Entwicklung von kulturtouristischen Angeboten in ländlichen Räumen stehen für viele DMOs oft nicht die Ausrichtung auf Marktanforderungen und Besucherbedürfnisse im Vordergrund, sondern die Erwartungen interner Stakeholder und lokale tourismuspolitische Anforderungen. Dies führt zu Interessenkonflikten sowie dazu, dass tendenziell Partikularinteressen bedient werden und Konzepte eher auf ihre „Gremienfähigkeit“ statt auf inhaltliche und fachliche Relevanz für die Vermarktung von Produkten hin geprüft werden. Die Entwicklung tragfähiger

Kooperationsstrukturen, notwendiger Organisationsanpassungen oder die Fokussierung auf besucherorientierte Produkte und Themen werden deshalb mitunter aufgrund interner Bedenken abgelehnt.

In den Modellregionen hat sich herausgestellt, dass die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Kultureinrichtungen und Touristiker\*innen durchaus Impulse setzen und zu positiven Veränderungen führen kann. Das Projekt „Die Destination als Bühne“ zeigt, wie es gelingen kann, diese Impulse aufzugreifen und erfolgreich weiter zu entwickeln. Die DMO hat dabei eine entscheidende Rolle als Moderator und Koordinator – oder, um im Kulturbereich zu bleiben: Sie ist der „Dirigent“.

*Berlin, im Mai 2019*