

2016 - 2018

# REACT

SIT-TOURISMUS & WERTSCHÖPFUNGSKETTEN  
WERKZEUGE UND CASES FÜR DIE ENTWICKLUNGSARBEIT

Eine Kooperation im Rahmen der INTERREG Deutschland – Danmark



**Interreg**  
Deutschland - Danmark



# 2016 - 2018

SIT-Tourismus & Wertschöpfungsketten  
Cases und Werkzeuge für die Entwicklung  
von Wertschöpfungsketten

Eine Kooperation im Rahmen der  
INTERREG Deutschland – Danmark

## **1. AUSGABE**

Redaktionsschluss 16.09.2016

## **FOTOS**

Case-Unternehmen

VisitDenmark-Fotoarchiv

Thementourismus-Experten: Gregers Jensen, Frits Ahlefeldt,  
Timo Sander und Gordon Henriksen

## **VERANTWORTLICH FÜR TEXT UND INHALT**

ORANGE elevator, [www.orangeelevator.com](http://www.orangeelevator.com)

Dansk Kyst og Naturturisme

## **DESIGN**

[janmajgaard.com](http://janmajgaard.com)

*Vervielfältigung oder sonstige Wiedergabe dieses Handbuchs, ob  
in seiner Gesamtheit oder auszugsweise, darf nur mit eindeutiger  
Quellenangabe erfolgen.*

# VORWORT

## LIEBE PROJEKTLER/INNEN,

im Rahmen des REACT-Projekts ist es unsere Aufgabe, mit gewerblichen Anbietern attraktive und aktive Erlebnisse für Touristen und SITs zu entwickeln. Erlebnisse auf dem Surfbrett oder dem Fahrrad sowie Angebote, die den Touristen zeigen, dass Strand mehr als Sonnenbaden und Sandschlösser bedeuten kann. Aktive Erlebnisse, die die Touristen in Bewegung bringen und schöne Erinnerungen fürs Leben schaffen. Dies setzt voraus, dass wir innovativ und wirtschaftlich arbeiten, sodass wir bis 2018 mit mehr als 100 neuen, nachhaltigen Produkten und Erlebnisangeboten einen wirtschaftlichen Mehrwert für die Branche und tolle Erlebnisse für die Touristen generiert haben werden.

Für uns als REACT-Partner gilt es daher, nach Kräften dazu beizutragen, lokale Aktivitäten zu fördern und neue Kooperationen, die sich über die deutsch-dänische Ländergrenze hinaus erstrecken, zu entwickeln. Dies erfordert eine intensive Zusammenarbeit auf Projektleiterebene. Nicht nur uns Projektpartnern untereinander, sondern auch in der Zusammenarbeit mit den jeweiligen Branchenanbietern. **Wir sollten uns dabei bewusst sein, dass der jetzt eingeleitete Prozess Durchhaltvermögen verlangt; den Fokus auf erfolgreichen Thementourismus zu schärfen bedarf langfristiger Bemühungen.**

Die in diesem Handbuch enthaltenen Methoden und Werkzeuge können Ihnen bei dieser Arbeit als Inspiration dienen. Wir hoffen, dass wir mit diesem Handbuch dazu beitragen können, einen optimalen Rahmen für die Entwicklung aktiver Erlebnisse in enger Zusammenarbeit mit den Branchenanbietern zu bieten. Liebe REACT-Projektleiter, dieses Handbuch wurde für Sie erstellt. Wir hoffen, dass Sie es für Ihre Entwicklungsarbeit mit den Branchenanbietern nutzen werden. Sämtliche Werkzeuge stehen in einer druckfreundlichen Version zur Verfügung, sodass Sie diese immer und überallhin mitnehmen können.

Sie werden hier Werkzeuge finden, die Ihnen dabei behilflich sein können, die Branche zu durchleuchten sowie Wertschöpfungsketten und Produktangebote zu entwickeln. Aber auch wertvolle Methoden, um die Lage der Anbieter besser zu verstehen, sowie praktische Tipps für den

Abschluss von Verträgen. Zudem können Ihnen die interessanten Cases als Inspiration dienen. Darüber hinaus haben die vier für ORANGE elevator tätigen SIT-Berater inspirierende Beiträge über ihre jeweiligen SIT-Erfahrungen verfasst.

Ein Handbuch wie dieses kann jedoch nicht für sich allein stehen. Wir empfehlen, dass Sie es in enger Anlehnung an die Unterrichtsinhalte und Übungen verwenden, mit denen wir alle im Rahmen der beiden WP4-Workshops 2016 gearbeitet haben. Als Projektpartner werden Sie sicherlich auch bei den von Ihnen durchzuführenden Sessions gute Erfahrungen machen. **Grundsätzlich sollten daher Ihre fachliche Ausbildung und Ihre persönlichen Erfahrungen die Grundlage bilden und das Handbuch lediglich als eine zusätzliche Hilfestellung betrachtet werden.** Das Handbuch wurde für jeden einzelnen von Ihnen geschrieben. Daher wird im Folgenden im Sinne der leichteren Verständlichkeit die direkte Anrede verwendet, wobei aus Gründen der besseren Lesbarkeit die männliche Form als allgemeine und geschlechtsneutral gemeinte Bezeichnung verwendet wird.

2018 wird BPC II, die Weiterführung dieses Handbuchs, erscheinen. Da sich dieses auch mit den in der Praxis gewonnenen Erfahrungen befassen wird, bitten wir Sie, Erfahrungen und neue Erkenntnisse festzuhalten, damit wir die Hilfsmittel und Werkzeuge aktualisieren können.

An dieser Stelle einen großen Dank an Volker Ratje und Christian Klie-sow von der Wirtschaftsförderungsagentur Kreis Plön GmbH. Außerdem bedanken wir uns bei allen REACT-Partnern, die uns mit Cases, Wünschen und konstruktivem Austausch unterstützt haben.

## Frohes Schaffen und viel Erfolg!

Dansk Kyst og Naturturisme, Partnerskabet for Østersøturisme, projektpartner i REACT



Quelle: Denmark Media Center - VisitDenmark

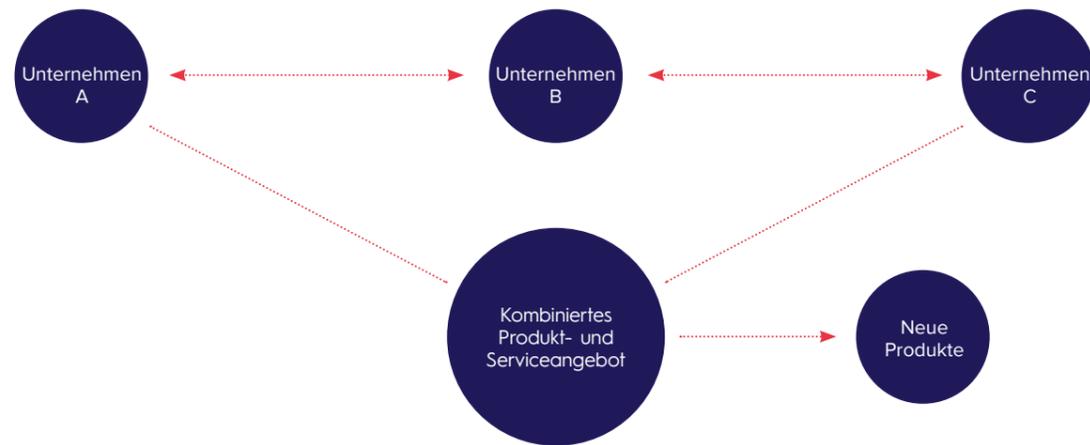
# WAS IST EINE WERTSCHÖPFUNGSKETTE?

Im ursprünglichen Sinn besteht eine Wertschöpfungskette aus allen Faktoren, die sich kombinieren lassen, um für das nächste Glied in der Kette einen Mehrwert zu schaffen. Letztendlich wird so für den Endverbraucher der größtmögliche Wert erreicht. So gesehen stellen alle Leistungen und Produkte auf ihre eigene Weise ein Glied einer Wertschöpfungskette dar. Als das Konzept der Wertschöpfungskette 1985 von Michael Porter präsentiert wurde, ging es um die interne Analyse eines großen Unternehmens. Es stellte sich jedoch bald heraus, dass sich das Modell auch für eine Gesamtbetrachtung mehrerer zusammenarbeitender Produzenten verwenden lässt, um den gemeinsamen Prozess näher zu beleuchten.

Dieses Handbuch zielt jedoch nicht darauf ab, die übergeordnete Theorie einer Wertschöpfungskette zu beschreiben. Dies würde zu viel Platz in Anspruch nehmen, zumal das Handbuch in erster Linie als Hil-

festellung für die Optimierung von Wertschöpfungsketten dienen und Sie als Projektleiter dafür rüsten soll, die (Weiter-)Entwicklung dieser voranzutreiben. Der Sinn des Handbuchs besteht für Sie somit darin, dass es Ihnen bei Ihrer Arbeit mit den Branchenanbietern im Rahmen der Förderung des SIT-Tourismus von Nutzen sein kann.

Daher möchten wir – etwas vereinfacht – im REACT-Kontext eine Wertschöpfungskette als die Zusammenarbeit zwischen Organisationen definieren, die von den Partnern bis zum Endkunden einen geschäftlichen Mehrwert schafft. Denn genau das wird es für die Projektleiter in den Destinationen bedeuten. Die Wertschöpfungskette sollte für Sie und die Branchenanbieter ein Mittel zur Verfolgung einer der Marktnachfrage entsprechenden Produktentwicklung darstellen. Dabei handelt es sich momentan in hohem Maße auch um umweltfreundliche Produkte.



Mit anderen Worten sind Wertschöpfungsketten in diesem Kontext somit: **Eine Kooperation, an der Ihre Branchenanbieter teilnehmen, die in einem (oder mehreren) gemeinsamen Produkt(en) oder einer gegenseitigen Förderung der Produkte der beteiligten Parteien resultiert.** Solche Produkte sind die Eckpfeiler der aktuellen Arbeitspakete.

Der Begriff beinhaltet, dass die Zusammenarbeit den daran beteiligten Branchenanbietern einen Mehrwert bringt, sodass beide Seiten davon profitieren. Dies bedeutet jedoch nicht notwendigerweise, dass beide in gleichem Maße profitieren – solange man sich über die Verteilung einig ist.

# ENTWICKLUNG VON WERTSCHÖPFUNGSKETTEN

Daraus ergibt sich, dass es bei der Entwicklung von Wertschöpfungsketten in den Destinationen darum gehen sollte, welche Maßnahmen erforderlich sind, um die Branchenanbieter so zusammenzubringen, dass eine Verbesserung der Bedingungen für die Geschäftstätigkeit erzielt und neue Produkte für die Destination geschaffen werden können. In dem Werkzeug „Dating 4-Step“, das auch als Rahmen für die sonstigen Werkzeuge im Handbuch dient, haben wir die übergeordneten Schritte für das Entwickeln von Wertschöpfungsketten dargestellt. Im ersten Schritt des Dating-4-Step-Werkzeugs finden Sie somit Instrumente, um Ihre Anbieter besser zu verstehen; im zweiten Schritt Instrumente für das Zusammenbringen von Unternehmen, im dritten Schritt Schlüsselfaktoren für die für die Zusammenarbeit und die Produktentwicklung sowie im vierten Schritt Instrumente zum Festhalten von Daten.

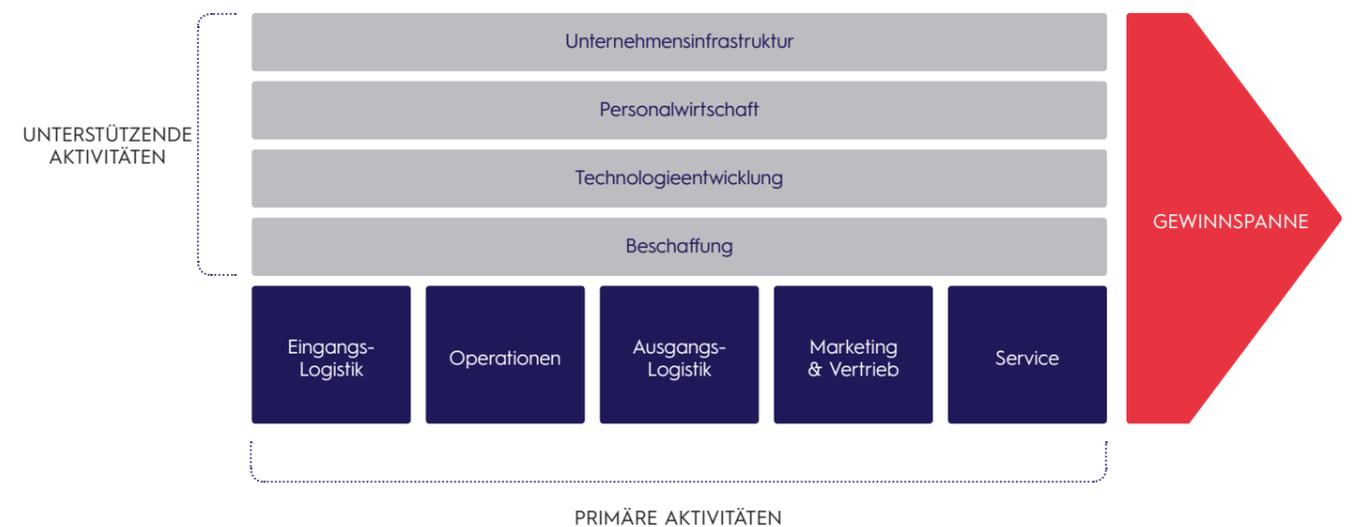
**Bei der Entwicklung von Wertschöpfungsketten – dem Schwerpunkt dieses Handbuchs – geht es darum, stabile Kooperationen zu schaffen, bei denen sich die Parteien der Vorteile der Kooperation sowie der Erwartungen der jeweiligen Beteiligten bewusst sind.**

Zur Sicherstellung der Stabilität der Kooperationen empfiehlt sich außerdem der Abschluss formeller, schriftlicher Verträge. Dies vereinfacht das Abstimmen der gegenseitigen Erwartungen und erhöht erfahrungsgemäß in hohem Maße die Chancen einer langfristigen Zusammenarbeit.



Quelle: Denmark Media Center - VisitDenmark

Quelle: Porter, Michael: Wettbewerbsvorteile, 1998



# BUNDLE- ODER PAKETANGEBOT?

In Bezug auf die von Ihren SIT- und Branchenanbietern angebotenen Produkte ist sowohl in Dänemark als auch in Deutschland eine Tendenz zu fertigen Paketangeboten zu beobachten. Ein Paketprodukt lässt sich einfach zusammenstellen und ist oftmals die erste Wahl, wenn sich Branchenanbieter gemeinsame Projekte ausdenken, von denen beide Parteien direkt profitieren.

## PAKETANGEBOTE

Hierfür gilt ein Festpreis, und es wird genau angegeben, was darin enthalten ist. So kann der Preis z. B. eine bestimmte Anzahl Übernachtungen in einer Unterkunft, die Teilnahme an einem oder mehreren geplanten Ausflügen, den Besuch unterschiedlicher Attraktionen oder ein Souvenir für zu Hause beinhalten.

## BUNDLE-ANGEBOTE

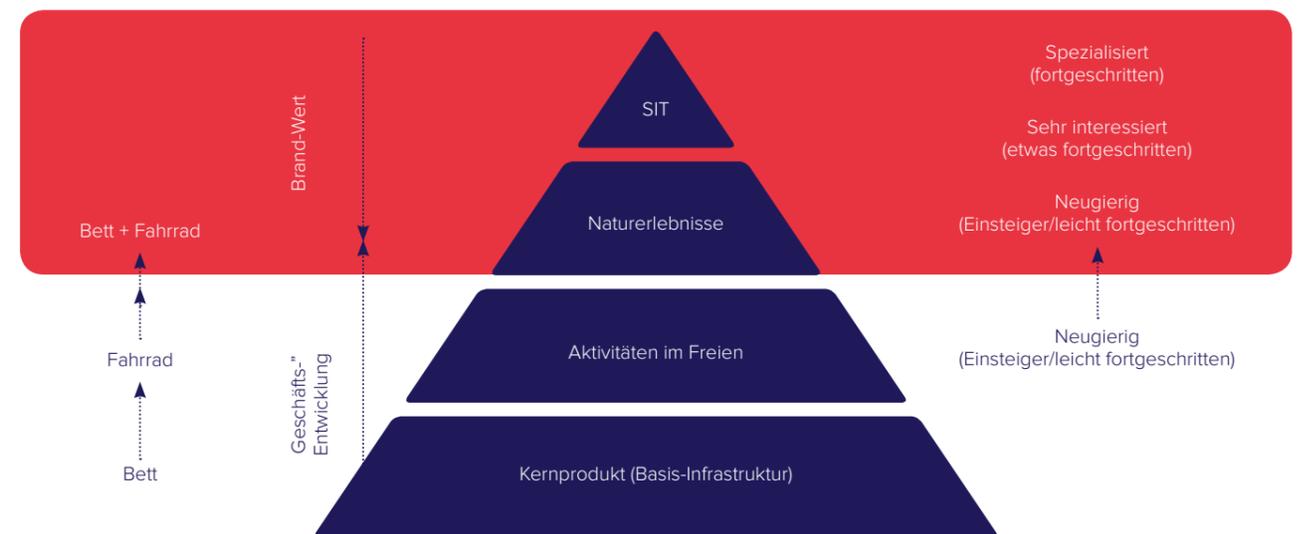
Bei der Bündelung von Produkten handelt es sich um eher locker zusammengestellte Angebote, bei denen eine transparent vermarktete Zusammenarbeit unter Branchenanbietern in Form von besonderen Angeboten und Preisen zum Ausdruck kommt. So können beispielsweise für die Gäste einer bestimmten Unterkunft Sonderpreise für Surfunterricht gelten, oder sie haben exklusiven Zugang zu besonderen Wanderrouten o. ä. Es muss sich dabei nicht um Preisnachlässe handeln

– dies sind nur Beispiele. Die Kunden können mit anderen Worten von klar erkennbaren Möglichkeiten und Angeboten profitieren, die jedoch nicht in Anspruch genommen werden müssen und nicht im Voraus zu zahlen sind. **Dies gibt den Kunden das Gefühl, dass sie ihre Aktivitäten selbst zusammenstellen und etwas Einzigartiges erleben können. Der SWOT- und Marktanalyse von REACT zufolge fehlt es gerade an dieser Art von Angeboten.**

## KUNDENBEDÜRFNISSE SIND HÄUFIG FLEXIBEL

Paketangebote sprechen durchaus einige Menschen an, doch bei den SIT-Zielgruppen handelt es sich um notorisch autonome Individuen, die es bevorzugen, relativ flexibel planen zu können, wie und wann ihre Aktivitäten stattfinden. Sie möchten, dass ihre Erlebnisse einzigartig und so individuell zusammengestellt sind, dass sie sich unmittelbar von der Masse unterscheiden. Dieses Bedürfnis tritt erfahrungsgemäß oftmals dort auf, wo der Inhalt der Paketangebote nicht den Erwartungen entspricht. Und gerade um den Bedürfnissen dieser großen Kundengruppe gerecht zu werden, empfehlen wir Ihnen, auch auf Produktbündelung zuzusetzen. Dies ist eine sinnvolle Methode, um neue Produkte zu schaffen und die Zusammenarbeit den Branchenanbietern untereinander zu erleichtern.

Quelle: Interreg Deutschland – Danmark



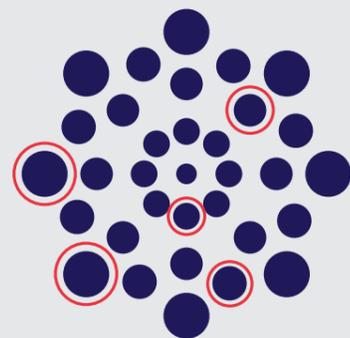
# BUNDLE- ODER PAKETANGEBOT

**PRODUKTPAKET**

1. Transport
2. Unterkunft
3. Aktivität A
4. Aktivität B
5. Aktivität C

Preis: **XXX,-**

← KONTRA →



**THEMATISCHE BUNDLE-PRODUKTE**  
*Frei kombinierbar*



Quelle: Denmark Media Center - VisitDenmark

# WORKSHOP I

Dieses Inspirationshandbuch knüpft an den Workshop I an und kann zugleich als Trittbrett für die zukünftige Arbeit mit den Tourismusanbietern dienen.

Daher möchten wir hier die wichtigsten Themen zusammenfassen, die im Workshop I behandelt wurden: die Grundvoraussetzung für den WS4, das Arbeiten mit Wertschöpfungsketten, Werkzeuge für Ihre Arbeit mit den Branchenanbietern sowie die bevorstehenden Sessions.

## GRUNDVORAUSETZUNG

Die Arbeit mit dem WP4 basiert auf der Grundvoraussetzung, dass wir als Projektpartner dazu beitragen möchten, das Geschäft der Branchenanbieter zu stärken. Das Ziel muss darin bestehen, dass die

jeweiligen Branchenanbieter – sowohl die SIT-Anbieter als auch deren potenzielle Wertschöpfungsketten – ihr Geschäft und ihren Gewinn optimieren, mehr Mitarbeiter einstellen und ihren Alltag besser organisieren und somit fokussierter gestalten können.

Es gilt dabei, im Auge zu behalten, wo bei der Entwicklung von SIT-Tourismus tatsächlich finanzielle Vorteile zu erwarten sind. Das Geld ist dort zu finden, wo das SIT-Branding auf kommerzielle Möglichkeiten trifft.

Ferner gilt es, bei der Produktentwicklung das Augenmerk auf die Marktorientierung zu verstärken, d. h. sich auf das zu konzentrieren, was nachgefragt wird.

# DIE WERTSCHÖPFUNGSKETTE ALS KONZEPT

Die Wertschöpfungskette wurde im Rahmen des Workshop I als sinnvolle Methode präsentiert, die Branchenanbieter in Ihrer Destination zu unterstützen. Für die Produktentwicklung und die Profilierung der Destination ist es von besonderem Vorteil, wenn unterschiedlichste Anbieter – von Erlebnisattraktionen und SIT-Anbietern im eigentlichen Sinne bis hin zu Unterkünften und Geschäften – unmittelbar zusammenarbeiten. Unsere Arbeit basiert auf dem Ansatz, dass gute Ideen – und das ist wissenschaftlich belegt – in der Gemeinschaft und in Zusammenarbeit mit Gleichgesinnten leichter entstehen. Konkret bedeutet dies, dass das Entwickeln von Wertschöpfungsketten den Branchenanbietern untereinander der direkte Weg zur Produktentwicklung ist – wobei dadurch auch die Erwartung erzeugt wird, dass sich aus der Zusammenarbeit unerwartete neue Ideen ergeben können. Somit wird die Wertschöpfungskette das Werkzeug für einen Großteil der marktorientierten Produktentwicklung bilden.

## WERKZEUGE

Viele der in diesem Handbuch aufgezeigten Werkzeuge wurden im Rahmen des Workshop I vorgestellt. Es ging dabei darum, Werkzeuge aufzuzeigen, die die Grundlage für eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung und Wertschöpfungskettenentwicklung im Allgemeinen bilden. Gerade diese Werkzeuge und Modelle stellen den praktischen Teil dieses Handbuchs dar. Damals wie auch heute besteht das Ziel darin, Sie als Projektleiter dafür zu rüsten, bei der Entwicklung von Wertschöpfungsketten schrittweise vorzugehen und dabei den Überblick zu behalten.

## DIESES HANDBUCH

Im Rahmen des Workshop I zeigten wir in groben Zügen auf, was dieses Handbuch enthalten sollte. Im Nachgang dazu wurde der Inhalt des Handbuchs überarbeitet und basierend auf dem erhaltenen Input aktualisiert. Einige Elemente wurden beibehalten, während andere geändert wurden. Am wichtigsten für uns ist es, Ihnen Werkzeuge und Denkanstöße

# WERKZEUGE

Grundsätzlich setzt das Entwickeln von Wertschöpfungsketten unter Ihren Branchenanbietern drei Dinge voraus: Tatkraft, Wissen und Durchhaltevermögen.

**Tatkraft**, denn Ihre Branchenanbieter haben einen hektischen Alltag, und es bedarf eines engagierten Einsatzes, sie davon zu überzeugen, dass Wertschöpfungsketten ein großes Potenzial bieten, sofern die Anbieter noch nicht selbst damit arbeiten.

**Wissen**, denn es erfordert qualifizierte Einblicke in das Geschäft Ihrer Branchenanbieter, Möglichkeiten zu erkennen und das Zusammenkommen der Anbieter im Hinblick auf neue Wertschöpfungsketten zu fördern.

**Durchhaltevermögen**, denn es gilt auch, laufend nachzufassen und während des gesamten Prozesses der Etablierung einer neuen Wertschöpfungskette Konflikte zu lösen und Steine aus dem Weg zu

tze vorzustellen, bei denen das Hauptaugenmerk auf den geschäftlichen Nutzen für die jeweiligen Branchenanbieter liegt, und Ihnen als Projektleiter eine Reihe von Möglichkeiten zur Entwicklung neuer, kommerzieller Produkte aufzuzeigen.

## SESSIONS

Lassen Sie sich nicht vom Begriff Session verwirren. Es handelt sich dabei im Prinzip um Workshops, die jedoch Sessions genannt werden, um Verwechslungen mit den Workshops I, II und III zu vermeiden. So, wie wir sie gerne durchgeführt sähen, sind sie als sehr praxisnahe Arbeitssitzungen gedacht, bei denen die Branchenanbieter zusammengebracht werden und ihnen die Vorteile einer Zusammenarbeit aufgezeigt werden. Die Arbeitssitzungen sind in einen Wissensteil und einen praktischen Teil aufgeteilt. Im Rahmen des Wissensteils erzählen wir von den Vorteilen und den praktischen Möglichkeiten einer Zusammenarbeit, und im praktischen Teil können sich die Teilnehmer auszutauschen und basierend auf den im Wissensteil vermittelten Kenntnissen Übungen durchführen und miteinander arbeiten.

Die Veranstaltung dieser Sessions stellt eine wichtige Aufgabe dar und ist unseres Erachtens ein sinnvoller Ansatz, der auch gern nach Projektabschluss weiter praktiziert werden sollte, d. h. auch über die im Rahmen dieses Projekts verbindlichen Sessions hinaus.

Beim Workshop I wurden im Beitrag über Sessions die Phasen zur Durchführung einer erfolgreichen Session mit den richtigen Anbietern erörtert. Die hiermit verbundenen Schritte wurden in vier Phasen gegliedert: Selektion, Einladung, Durchführung und Nachfassen. Diesen Phasen entsprechend sind auch die Werkzeuge gegliedert.

Bei den Werkzeugen finden Sie einen Vorschlag für die Zusammenstellung einer Session, der als Inspiration dienen kann – auch in Zukunft, wenn in Ihrer Destination Sessions geplant werden.

räumen. Bei den Werkzeugen handelt es sich sowohl um Modelle als auch um Anleitungen, die Sie als Projektleiter inspirieren und Ihnen das Erkennen von Branchenanbietern mit Entwicklungspotenzial im Hinblick auf Wertschöpfungsketten erleichtern sollen. Zudem sollen die Werkzeuge einen Dating-Prozess in Gang setzen und dazu beitragen, die Zusammenarbeit zu fördern sowie letztendlich das laufende Nachfassen in Bezug auf die von Ihnen gewünschten Daten wie auch die persönlichen Beziehungen den Branchenanbietern untereinander erleichtern. Zur Vereinfachung haben wir die Modelle dem Werkzeug Dating 4-Step untergeordnet. Dieses im Rahmen des Workshop I vorgestellte übergeordnete, schrittweise aufgebaute Werkzeug bildet den Rahmen für die einzelnen Werkzeuge, sodass deren Platz innerhalb des Prozesses eindeutig ist.

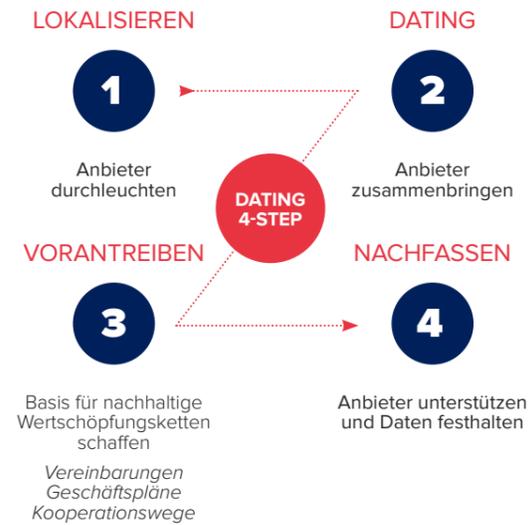
Sie können die gesamte Reihe von Werkzeugen als Gesamtheit betrachten oder diejenigen auswählen, die für Ihren aktuellen Prozess wichtig sind.

# DATING 4-STEP

Mit Dating 4-Step können Sie in vier Schritten (Lokalisieren, Dating, Vorantreiben und Nachfassen) eine neue Wertschöpfungskette unter Ihren Branchenanbietern – von A bis Z – etablieren. Das Modell gibt Ihnen Überblick und Struktur, und Sie können Ihre Arbeit auf einfache und effiziente Weise planen und durchführen.

Der Zweck der Gliederung der Werkzeuge in diese vier Schritte besteht darin, die Anwendung zu vereinfachen und es leicht erkennbar zu machen, wann sie im Laufe des Prozesses jeweils zum Einsatz kommen.

Wir empfehlen Ihnen, alle Schritte durchzulesen, bevor Sie mit der Umsetzung beginnen.



## 1. DIE LOKALISIERUNGSPHASE

Bei der Lokalisierungsphase geht es darum, das Erkennen von Branchenanbietern mit Potenzial im Hinblick auf das Entwickeln von Wertschöpfungsketten zu systematisieren. Ihr wichtigstes Werkzeug in dieser Phase ist Wissen. Zum einen über Ihre eigenen Möglichkeiten, zum anderen über Ihre Branchenanbieter. Als kleiner Tipp kann es sinnvoll sein, Kollegen in Teile der Lokalisierungsphase mit einzubeziehen, damit Sie gemeinsam die Branchenanbieter und die Möglichkeiten beurteilen können.

### EIGENE RESSOURCEN UND ZEIT

Bevor Sie beginnen, mit Ihren Branchenanbietern zu arbeiten, sollten Sie sich einen Überblick darüber verschaffen, welche Ressourcen und wie viel Zeit Sie als Projektleiter in das Entwickeln von Wertschöpfungsketten investieren können.

Gehen Sie in sich und beurteilen Sie ehrlich und sachlich, wie Sie die Ihnen zur Verfügung stehenden Mittel am sinnvollsten nutzen können.

Indem Sie sich selbst ehrlich auf der Skala einstufen, können Sie qualifiziertere Entscheidungen darüber treffen, worauf Sie Ihre zukünftigen Bemühungen konzentrieren sollten. Dies gilt auch dann, wenn diese Bestandteil einer internen Planung sind. Die Analyse kann möglicherweise ergeben, dass Sie lieber woanders wären als dort, wo sie tatsächlich sind.

**DIE LOKALISIERUNGSPHASE SETZT SICH AUS DREI PUNKTEN ZUSAMMEN:**  
*verfügbare Ressourcen (Geld/Zeit), den 7 Ps und dem REACT-Score.*

### EIGENE FINANZIELLE RESSOURCEN UND ZEIT

ANBIETER BESUCHEN,  
UNTERSTÜTZEN UND BERATEN

1

Viel Zeit

WAS FÜR EIN GLÜCK!

4

Wenig Ressourcen

Viele Ressourcen

2

Wenig Zeit

3

GELD SINNVOLL AUSGEBEN  
EXTERNE EXPERTEN IN ANSPRUCH NEHMEN  
LASSEN SIE SICH IHRE BEMÜHUNGEN ALS IHREN VERDIENST ANRECHNEN

FREUNDE FINDEN  
GELD AUFTREIBEN  
ANBIETER ZUSAMMENFASSEN,  
UM ZEIT ZU SPAREN



Quelle: Denmark Media Center - VisitDenmark



Quelle: Denmark Media Center - VisitDenmark

## DIE 7 Ps

Mithilfe der 7 Ps können Sie basierend auf einem einfachen, klassischen Modell eine erste Analyse des Geschäft eines Branchenanbieters vornehmen. Diese Analyse benötigen Sie für Ihre weiteren Bemühungen um das Lokalisieren von Branchenanbietern mit Potenzial im Hinblick auf die Entwicklung von Wertschöpfungsketten.

Das Modell wurde ursprünglich in den 60ern entwickelt – damals unter dem Namen die 4 Ps – als eine Methode, mit der ermittelt werden kann, welche Alleinstellungsmerkmale ein Unternehmen für seine Marketingstrategie nutzen kann. Das Modell wurde laufend weiterentwickelt und optimiert; wir empfehlen Ihnen, die Version der 7 Ps zu verwenden.

Obwohl das 7P-Modell ursprünglich auf Marketing ausgerichtet ist, werden Sie als Projektleiter durch eine auf diesem Modell basierende Analyse grundlegende Kenntnisse von den Stärken und Schwächen eines Branchenanbieters im Markt gewinnen können.

Beginnen Sie zunächst damit, sich einen Überblick über die Branchenanbieter in Ihrer Region zu verschaffen. Wählen Sie danach einige Branchenanbieter aus, die Ihrer Auffassung nach von der Arbeit mit neuen Wertschöpfungsketten profitieren können, und führen Sie dann die 7P-Analyse der jeweiligen Anbieter durch.

Die Analyse erfolgt durch Computerrecherchen (Homepage, Facebook-Seite, Presseberichte, digitale Kundenbewertungen) sowie durch Unternehmensbesuche, bei denen Sie sich im Gespräch mit dem Branchenanbieter, durch die Begegnung mit den Mitarbeitern und Kunden sowie durch eine Besichtigung des Unternehmens einen ersten Eindruck von den Stärken, Möglichkeiten und Herausforderungen des Anbieters verschaffen können.

## MODELL DER 7 Ps



Quelle: Booms, Bernhard H & Bitner, Mary Jo: Marketing Strategies and Organization Structures For Service Firms, 1981

## REACT-SCORE

Der REACT-Score wurde deshalb so benannt, weil er als konkretes Werkzeug für die Arbeit mit dem Work Package 4 – sowie für den zukünftigen Gebrauch – entwickelt wurde.

Anhand des REACT-Scores können Sie die – etwa mithilfe des 7P-Modells – über Ihre Branchenanbieter gewonnenen Kenntnisse nutzbar machen. Nutzbar insofern, dass Sie einen transparenten und überschaubaren Überblick über den jeweiligen Branchenanbieter bekommen, so dass Sie diesen leicht mit anderen Anbietern vergleichen können.

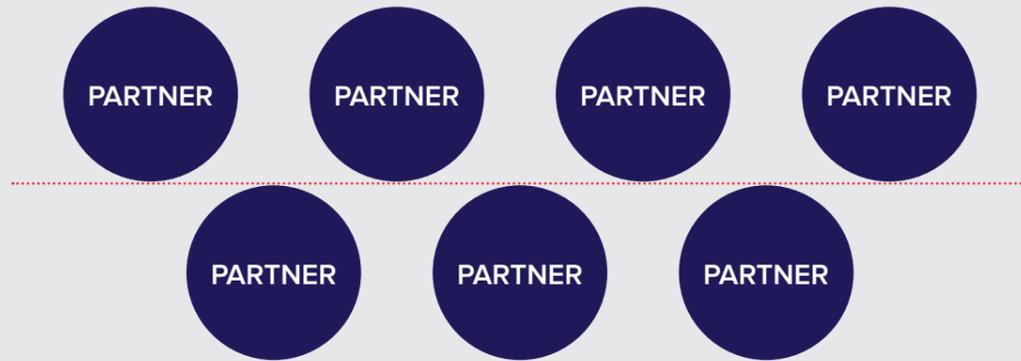
Es ist wichtig, sich vor Augen zu führen, dass es sich beim Score um

ein Werkzeug und kein wissenschaftlich basiertes Analyseergebnis handelt. Letztendlich geht es hier um Ihre Einschätzung und Ihren gesunden Menschenverstand und nicht notwendigerweise darum, ob Sie dem betreffenden Unternehmen mit einer hohen oder einer niedrigen Note bewerten.

Ob Sie Ihre Beurteilungen teilen (oder den Anbieter direkt in diese einbeziehen), entscheiden Sie selbst. Grundsätzlich dient Ihnen der REACT-Score jedoch als Ihr persönliches Werkzeug, mit dem Sie herausstellen können, welche Anbieter als potenzielle Kooperationspartner zusammengebracht werden könnten.

*Das REACT-Score-Werkzeug liegt diesem Handbuch als Anlage bei.*

## HORIZONTALE KOOPERATIONEN



## 2. DATING

Wir verwenden den Begriff Datingagentur als Sinnbild für Ihre Rolle beim Zusammenbringen von Branchenanbietern im Hinblick auf die Entwicklung von Wertschöpfungsketten.

Als Projektleiter haben Sie die Aufgabe, basierend auf Ihrem Wissen von den Branchenanbietern die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit aufzuzeigen bzw. transparent zu machen. Genau wie eine Datingagentur, die verschiedene Personen anhand von Interessen und Werten sichtet, bevor diese zum ersten Mal zusammenkommen.

Die in der vorausgegangenen Phase gewonnenen Kenntnisse und Einblicke können Sie nutzen, um die Branchenanbieter zu identifizieren, bei denen ein Potenzial im Hinblick auf das Entwickeln von Wertschöpfungsketten besteht.

Dies bedeutet nicht, dass Sie die Branchenanbieter mit dem höchsten Score nur mit anderen hoch bewerteten Branchenanbietern zusammenbringen sollten. Durch das Ermöglichen eines Treffens wird der erfahrene Branchenanbieter gegenüber dem Neuling mit Anregungen in Bezug auf die Entwicklung, Profilierung sowie Kooperationsmöglichkeiten beitragen können. Und umgekehrt.

### ZWEI ARTEN DER KOOPERATION

Wir empfehlen Ihnen, im Rahmen der Entwicklung von Wertschöpfungsketten mit zwei verschiedenen Arten der Kooperation zu arbeiten: horizontale und vertikale Kooperationen.

Von horizontalen Kooperationen spricht man, wenn Branchenanbieter auf derselben Ebene Kundenangebote entwickeln. Von vertikalen Kooperationen spricht man, wenn Branchenanbieter auf verschiedenen Ebenen Kundenangebote entwickeln.

### HORIZONTALE KOOPERATIONEN

Bei horizontalen Kooperationen arbeiten mehrere Anbieter gleicher Art zusammen. Als Beispiel für horizontale Kooperationen seien an dieser Stelle Unterkünfte genannt, die im Hinblick auf die Vermarktung ihrer Stadt oder ihrer Region zusammenarbeiten. Oder aber ein Wochenmarkt, der von den Kunden gerne besucht wird, weil es hier viele verschiedene Stände gibt; sind die Kunden erstmal auf dem Markt, konkurrieren die Verkaufsstände um das Geld der Kunden.

Horizontale Kooperationen haben den Vorteil, dass die Branchenanbieter in der Regel einander verstehen. Sie sprechen eine gemeinsame Sprache und verstehen den finanziellen Hintergrund der Kooperationspartner. Andererseits beinhalten horizontale Kooperationen zumeist Elemente von Wettbewerb um die Gunst der Kunden. Dieser Wettbewerb kann direkt sein – ein Kunde kann z. B. nur in einem Hotel übernachten. Er kann jedoch auch indirekt sein, etwa auf dem Wochenmarkt, wo ein Kunde, der sehr viel Honig kauft, vielleicht keine Äpfel kaufen wird, weil er sein Geld bereits für Honig ausgegeben hat.

Im SIT-Kontext könnte eine horizontale Zusammenarbeit darin bestehen, dass eine Reihe von Unterkünften in einer bestimmten Region gemeinsam Übernachtungen für Mountainbiker vermarkten.

**DENTING ENTHÄLT ZWEI PUNKTE:**  
*Horizontale und Vertikale Kooperationen und Planung einer Session*

### VERTIKALE KOOPERATIONEN

Von einer vertikalen Kooperation spricht man dann, wenn unterschiedliche Anbieter kooperieren, um das gesamte Kundenerlebnisspektrum abzudecken. Ein Beispiel einer vertikalen Zusammenarbeit wäre eine Kajakschule, die mit einem Restaurant und einem Campingplatz zusammenarbeitet, um ein Gesamterlebnis zu anzubieten, entweder als Bundle- oder als Paketangebot.

Vertikale Kooperationen beinhalten deshalb eine Herausforderung, weil die Branchenanbieter oftmals nur geringe Kenntnisse vom Geschäft der jeweiligen Partner haben. So hat z. B. der Campingplatzbesitzer in der Regel kaum Kenntnisse von den finanziellen, Logistik- und Mitarbeiterverhältnissen der Kajakschule etc. Und der Besitzer der Kajakschule hat wiederum keine Kenntnisse von der Kostenstruktur des Campingplatzes; für ihn ist der Campingplatz bloß ein Rasen mit einigen Einrichtungen. Der Vorteil vertikaler Kooperationen besteht darin, dass alle teilnehmenden Branchenanbieter wirtschaftlich profitieren. Mehr Kunden für den einen Teilnehmer bedeutet auch mehr Kunden für den anderen. Es gibt keinen Wettbewerb – im Gegenteil.

Im SIT-Kontext könnte eine vertikale Kooperation darin bestehen, dass ein Angler, ein Restaurant und ein Hotel eine Zusammenarbeit begründen, um den Touristen ein Gesamterlebnis anzubieten, entweder in Form eines konkreten Produkts oder durch gemeinsames Marketing.



Quelle: Denmark Media Center - VisitDenmark

## VERTIKALE KOOPERATIONEN

PARTNER

PARTNER

PARTNER

PARTNER

PARTNER

PARTNER

# PLANUNG EINER SESSION

Hier finden Sie Anregungen für das Veranstellen Ihrer Sessions. Diese sind nicht für Ihre Sessions verbindlich, sondern nur als Vorschlag unsererseits zu verstehen – denn Sie kennen Ihre Branchenanbieter am besten.

Bei den im Rahmen des Work Package 4 durchzuführenden Sessions handelt es sich um arrangierte Meetings. Ziel ist es, diejenigen Anbieter einzuladen, die wir gerne zusammenbringen möchten, um sodann zwei Punkte zu erfüllen:

1. Einen Wissensteil, bei dem wir die Vorteile einer Zusammenarbeit aufzeigen.
2. Einen praktischen Teil, bei dem sich die Branchenanbieter mit der soeben vermittelten Information in frischer Erinnerung miteinander austauschen können.

Das Arbeitspaket enthält formale Anforderungen in Bezug darauf, dass ein Wissensteil und darüber hinaus ein praktischer Netzwerkteil einzuplanen sind, bei dem ein Dialog zwischen den Branchenanbietern angebahnt werden kann.

## DAHER EMPFEHLEN WIR EINE AUFSTELLUNG WIE DIESE:

### TEILNEHMER

Es ist wichtig, dass Sie beschlossen haben, welche Branchenanbieter Sie dabei haben möchten. Eine Session wie diese profitiert nicht von kritischen Stimmen und negativ eingestellten Teilnehmern; daher sollten Sie die Lokalisierungsphase nutzen, um die richtigen Anbieter auszuwählen.

### VERANSTALTUNGSORT

Die Session sollte möglichst vor Ort bei einem Branchenanbieter stattfinden, der über genügend Platz verfügt. Wir empfehlen, dass man statt der Räumlichkeiten der Touristinformatio oder anderer weit entfernt von den Akteuren

befindlicher Räumlichkeiten als Veranstaltungsort lieber einen schlechteren Kaffee in Kauf nimmt und dafür aber Branchenanbieter aus einem näheren Umfeld zusammenbringt.

### DAUER

Eine Session sollte eine maximale Dauer von sechs Stunden nicht überschreiten, um das Interesse aufrechtzuerhalten und die Teilnehmer wachzuhalten. Es sollte genügend Zeit für Pausen und somit für informelle Gespräche und fürs Netzwerken eingeplant werden. Wir empfehlen einen zweistündigen Wissensteil zu Beginn der Session, während die Teilnehmer noch am besten aufgelegt sind

und somit vermutlich am aktivsten zuhören werden.

In den letzten 4 Stunden können Übungen eingeplant werden, sodass sich die Teilnehmer gegenseitig kennenlernen können. Ohne zu sehr ins Detail zu gehen, können die Anbieter hier ihr Geschäft und die Möglichkeiten präsentieren, die sie unmittelbar selbst erkennen können. Zudem könnte der Gastgeber eine Besichtigung durchführen – eine sogenannte „Ortsbegehung“ – und die Besucher können Fragen stellen, wenn sie vor Herausforderungen stehen, auf die sie hier eine Antwort finden können.

## 3. VORANTREIBEN

Nach dem Dating geht es um die Umsetzung der zu entwickelnden Produkte. Das Produkt ist der Kern der Zusammenarbeit. Darüber hinaus ist Nachhaltigkeit bei der Zusammenarbeit von großer Bedeutung. Dies heißt ganz einfach: Die Kooperation sollte lange und gut funktionieren können. Wir empfehlen, dass zwischen den beiden Parteien ein Vertrag oder eine Kooperationsvereinbarung abgeschlossen wird, und zwar mit Unterstützung von Ihnen als Projektleiter. Dies bedarf nicht zwangsläufig großer Umstände; über die wichtigsten zu berücksichtigenden Punkte und die Argumente für Kooperationsverträge erfahren Sie diesem Abschnitt mehr.

**VORANTREIBEN ENTHÄLT DREI PUNKTE:**  
*Produktentwicklung, Fairy Dust und Verträge/kooperationsvereinbarungen*

**PRODUKTE IM REACT-KONTEXT:**  
PRODUKT SIND WAREN, ERLEBNISSE ODER DIENSTLEISTUNGEN, DIE PHYSISCH ERHÄLTICH SIND UND SICH ONLINE ODER IN GESCHÄFTEN VERKAUFEN LASSEN.

## PRODUKT-ENTWICKLUNG

Über Produktentwicklung sind dicke Bücher geschrieben worden, und es gibt viele gute Wege, dieses recht umfassende Thema anzugehen. Im REACT-Kontext heißt Produktentwicklung einfach und konkret: Ein Produkt kann ein physischer Gegenstand sein (z. B. ein Buch über Fahrradrouten) oder eine Dienstleistung (z. B. ein lokaler Radtour-Guide), aber es kann auch ein speziell für den Ostseeküsten-Radweg entwickeltes Fahrrad sein. Zudem können Produkte aus mehreren Teilen zusammengesetzt sein. Durch Wertschöpfungsketten können solche kombinierte Produkte ganz natürlich entstehen. Am Beispiel einer Mahlzeit könnte dies etwa ein physisches Produkt (das Essen) kombiniert mit einer Dienstleistung (Beratung, Kochkunst und Bedienung) sein.

Bei den REACT-Produkten muss es sich um konkrete Produkte handeln. Das bedeutet, dass zwei einfache Anforderungen erfüllt sein müssen:

### 1) MARKTORIENTIERUNG

**Alle Produkte sollten Produkte sein, die die Kunden von den Anbietern kaufen können. Sie müssen somit einen Wert haben, der sich in einem Geldwert ausdrücken lässt.**

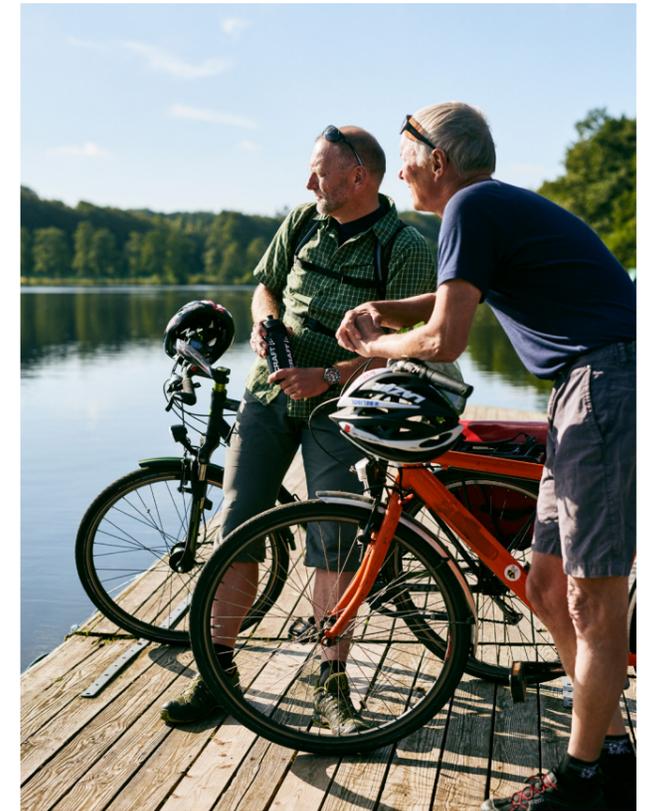
### 2) NACHHALTIGKEIT

Sämtliche Produkte und ihre Anbieter müssen, nach einer gewissen anfänglichen Unterstützung von Ihnen als Projektleiter, auf eigenen Beinen stehen können. Das bedeutet, dass die Anbieter in der Lage sein müssen, die Produkte ohne Ressourcen Ihrerseits (Zeit oder Geld) zu Marktbedingungen anzubieten. Nachhaltigkeit beinhaltet selbstverständlich auch den Respekt vor der Umwelt.

Im Rahmen des REACT-Projekts wurde die Forderung aufgestellt, dass 100 neue Erlebnisprodukte geschaffen werden müssen. Dies hört sich vielleicht nach einem hohen Ziel an, aber in der Tat ist das nicht der Fall. Die Anbieter haben viele tolle Ideen, erkennen Möglichkeiten und sind sicherlich auch daran interessiert, Geld zu verdienen. Die Aufgabe besteht darin, das Potenzial zu entfalten – zur Freude der Kunden, der Anbieter, der Projektleiter und der Gesellschaft im Allgemeinen.

## ZIELGRUPPEN

Für Ihre Anbieter ist das zentrale Element bei der Produktentwicklung die Zielgruppe. Es ist wichtig, dass sich die jeweiligen Themenanbieter darüber im Klaren sind, was Ihre Kunden nachfragen, unabhängig davon, ob es sich dabei um Hardcore-Sportler oder Ferienhausgäste handelt. Daher ist es von großer Bedeutung, dass Sie marktorientiert arbeiten. Vor allem sollte man den Mut zur Segmentierung haben. Nicht ALLE können zur Zielgruppe gehören. Uns ist bewusst, dass es klei-



Quelle: Denmark Media Center - VisitDenmark

neren Gewerbetreibenden besonders viel Mut und Einsicht abverlangt, auf Segmentierung zu setzen, doch dies ist ein wichtiger Schritt im Sinne eines erfolgreichen Geschäfts. Dabei stellt das von REACT für das Work Package 3 entwickelte "REACT-Analyse – Bericht zur touristischen Marktanalyse und SWOT-Analyse im Rahmen des REACT-Projekts" ein effektives Werkzeug dar. Darin ist beschrieben, auf welche Kunden bei der Entwicklung von marktorientierten Produkten fokussiert werden kann.

## ZIELGRUPPENBEDÜRFNISSE

Als Projektleiter können Sie sich selbst einen Gefallen tun, indem Sie mit Ihren Anbietern im Dialog über die Bedürfnisse der Zielgruppen bleiben. Dadurch können Sie leichter erkennen, welche zukünftigen Produktansätze möglich sind, und wie die Kunden das Angebot der Branchenanbieter erleben bzw. was ihnen noch fehlt. Bei einer Gesamtbetrachtung dieser Informationen stellt sich möglicherweise heraus, dass ein Anbieter ein Bedürfnis erkannt hat, das noch nicht abgedeckt wird, jedoch von einem anderen Anbieter abgedeckt werden könnte. Träumt z. B. der Ü45-Ferienhausgast von schweißtreibenden Aktivitäten in den Südfünischen Alpen, gilt es, gegenüber dieser Altersgruppe das Gefühl eines guten Sicherheitsstandards, hoher Qualität seitens des Anbieters etc. zu vermitteln.

**Achten Sie darauf, als Projektleiter nicht als Kurator bei der Produktentwicklung zu agieren. Ihre Rolle besteht darin, den Rahmen vorzugeben, Verständnis für die Ideen der Anbieter und die Möglichkeiten zu haben sowie die Nachfrage und die Bedürfnisse der Zielgruppe zu kennen. Das Entwickeln der Produkte ist dagegen Aufgabe der Anbieter, einfach und im Rahmen der Wertschöpfungskettenszusammenarbeit. Denn die Anbieter kennen ihr Geschäft und ihre Fähigkeiten selbst am besten.**



Kilde på billedet: Denmark Media Center - VisitDenmark

*ALS PROJEKTLÉITER SOLLTEN SIE DANN, WENN GUTE PRODUKTE ENTSTEHEN, ALLE ERKENNTNISSE DARÜBER FESTHALTEN, WELCHE MODELLE UND ANSÄTZE AM BESTEN FUNKTIONIEREN.*

## FAIRY DUST

Bei der Produktentwicklung ist es immer eine gute Idee, dem Kundenerlebnis etwas „Fairy Dust“ hinzuzufügen.

Beim „Fairy Dust“ (oder auch Feenstaub) geht es darum, diejenigen Merkmale herauszustellen, die ein Kundenerlebnis oder ein Produkt einzigartig und das Weitererzählen der Geschichte interessant machen – ohne dabei auf die eher belanglosen und erwartungsgemäßen Aspekte einzugehen. Klügere Menschen als wir haben diese Produktpositionierungsansätze in zwei Kategorien eingeteilt: Normalerweise spricht man dabei von „Points of Parity“ („Gleichstellungsmerkmale“) und „Points of Difference“ („Differenzierungsmerkmale“). Wir nennen sie Erwartete Merkmale und Unerwartete Merkmale.

### ERWARTETE MERKMALE

Bei einem Hotel können die zu erwartenden Merkmale etwa ein Bett, ein Schrank, ein freundlicher Receptionist, ein Frühstücksbuffet etc. sein. Als Kunde erwartet man all dies und ist in keiner Weise überrascht, ein entsprechendes Angebot vorzufinden. Und all dies ist auch für andere uninteressant, wenn der Kunde von seinem Hotelerlebnis erzählen möchte.

### UNERWARTETE MERKMALE

Die unerwarteten Merkmale sind die Besonderheiten, die die Geschichte interessant machen, wenn man anderen von seinem Hotelerlebnis erzählt: „Es lag direkt an einem Wanderweg, und sie hatten Blasenpflaster mit ihrem eigenen Logo.“

**Um seinen individuellen „Fairy Dust“ zu finden, ist es wichtig, zunächst sicherzustellen, dass die Erwarteten Merkmale abgedeckt sind. Denn auch ein Blasenpflaster mit Logo verliert seine Bedeutung, wenn die mit dem Aufenthalt verbundenen allgemeinen Erwartungen nicht erfüllt werden**

### ÜBUNG ZUM HERAUSSTELLEN DES EIGENEN „FAIRY DUST“:

- 1 Was erwarten meine Kunden? Erfülle ich diese Erwartungen?
- 2 Welche Merkmale, die im gewissen logischen Zusammenhang mit meinem Geschäft oder der Region stehen, könnten die Kunden überraschen?



Quelle: Denmark Media Center - VisitDenmark

# VERTRÄGE/KOOPERATIONSVEREINBARUNGEN

Wir empfehlen Ihnen, bei der Begründung von Kooperationen unter Ihren Branchenanbietern im Rahmen der Entwicklung von Wertschöpfungsketten mit Verträgen zu arbeiten.

### SCHEU VOR VERTRÄGEN?

**Manchmal kann es von Vorteil sein, nicht von „Verträgen“, sondern eher von „Vereinbarungen“ zu sprechen. Der Wortlaut mag anders sein, aber die Rechte und Pflichten sind die gleichen wie bei einem Vertrag.**

Der Begriff Vertrag ist nicht eindeutig positiv belegt. Viele Menschen verbinden etwas Negatives mit dem Wort Vertrag. Bei Verträgen sind oftmals Juristen involviert, was die Arbeit damit umständlich und kostspielig macht. Daher ziehen die meisten eine informelle Vereinbarung vor, die einen Vertrag überflüssig macht, solange sich die beteiligten Parteien gegenseitig vertrauen.

Doch Verträge können auch positiv eingesetzt werden. Bei Verträgen kann es sich auch lediglich um eine schriftliche Zusammenfassung der wichtigsten Punkte einer Vereinbarung zwischen zwei Personen oder Unternehmen handeln. Wir nutzen Verträge, um eindeutige Rahmen für ein Projekt zu schaffen, damit alle Beteiligten dieselbe Auffassung vom Projektkinhalt haben. Hier sind Verträge, gerade weil sie verbindlich sind, vielleicht eines der stärksten Werkzeuge, die Sie verwenden können, um das Fortschreiten einer Zusammenarbeit zur Entwicklung von Wertschöpfungsketten zwischen Branchenanbietern sicherzustellen.

Bei Kooperationen zwischen Menschen, die viel zu tun haben – was bei Ihren Branchenanbietern in der Regel der Fall sein wird – kann es leicht zu Missverständnissen und Unklarheiten in Bezug auf ein Projekt kommen. Dem kann ein Vertrag vorbeugen. Verträge sind jedoch keine Garantie dafür, dass es in Zukunft nicht zu Konflikten kommt, doch zumindest sind sie ein Werkzeug, das Sie nutzen können, um das Risiko der Entstehung von Konflikten zu minimieren.

Einen Vertrag aufzusetzen kann zeitaufwendig sein. Wenn es sich jedoch um eine ambitionierte Zusammenarbeit handelt, werden die Branchenanbieter auch die Zeit finden, mit Ihnen zusammen ein Vertrag auszuarbeiten. Behalten Sie im Hinterkopf, dass ein Vertrag weder Juristen einbeziehen noch Geld kosten oder ein Ausdruck für fehlendes Vertrauen sein muss.

### VERTRAGSBESTANDTEILE

Der Inhalt eines Vertrags hängt von der konkreten, vertraglich zu regelnden Zusammenarbeit ab. Grundsätzlich sollte der Vertrag alle „wesentlichen“ Bestandteile enthalten. Für den Abschluss von Verträgen ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Pflichten eindeutig beschrieben sind.

Kooperationen basieren auf einer Leistung und einer Gegenleistung, wie etwa das Mieten eines Fahrrads gegen Entgelt. Bei Kooperationen in Bezug auf Wertschöpfungsketten lassen sich Leistung und Gegenleistung nicht so leicht definieren. Stellt z. B. ein Campingplatz einer Surfschule acht Wochen im Jahr zehn Zelte zur Verfügung, ist es wichtig, zu definieren, um welche Wochen es sich handelt, wann die Zelte für die Vermietung an eigene Kunden freigegeben werden dürfen, sofern es der Surfschule nicht gelingt, sie an Surfer abzusetzen, sowie welcher Preis zu zahlen ist etc.

Bei jeder Kooperation, die öffentliche Mittel involviert (Geld oder Zeit), sollte irgendeine Art von Vertrag ausgearbeitet werden. Ein Vertrag verpflichtet. Wenn man sich nicht verpflichtet, kann es schwierig sein, die Inanspruchnahme von öffentlichen Ressourcen für die Zusammenarbeit zu rechtfertigen. Zudem bietet ein Vertrag die Möglichkeit, den Nutzen der investierten Ressourcen zu messen. Ohne Verträge lassen sich Ergebnisse und somit die Verwendung von öffentlichen Mitteln nur schwer dokumentieren.



Quelle: Steikueste Ostsee Weissenhaus

## 4. NACHFASSEN

Nach den ersten drei Schritten der Wertschöpfungskettenentwicklung ist es an der Zeit, dass Sie sich ihrer Rolle in der Zusammenarbeit bewusst werden: Es ist nicht ihre Aufgabe, die Zusammenarbeit zwischen den Parteien voranzutreiben. Diese muss sich selbst tragen können. Nach dem erfolgreichen Dating ist es wichtig, dass Sie Interesse zeigen, jedoch zugleich klarstellen, dass es an den Parteien selbst ist, sich gegenseitig zu einer guten Zusammenarbeit zu motivieren. Denn es ist kritisch, in der Rolle als Koordinator der internen Zusammenarbeit zwischen den Anbietern gefangen zu werden.

Darüber hinaus sollten Sie Daten herausziehen können, die zeigen, ob Ihre Branchenanbieter durch die Zusammenarbeit einen Mehrwert erzielt haben.

NACHFASSEN ENHÄLT EINEN PUNKT:  
*Zielsetzungen*

## ZIELSETZUNGEN

### GEWINN



- Zum Reinvestieren

### UMSATZ



- Hält das Geschäft am Laufen
- Verteilt sich auf die lokale Gesellschaft

### ANZAHL MITARBEITER



- Ein neuer Mitarbeiter bringt der Gemeinde XX.XXX € pro Jahr und XX.XXX € pro Jahr an lokalem Konsum

Wir empfehlen Ihnen, gleich zu Beginn der Zusammenarbeit Daten zu drei zentralen Parametern anzufordern: Gewinn, Umsatz und Anzahl der Mitarbeiter.

Dies sind konkrete Daten, die sich leicht ermitteln lassen. Und diese Daten machen es für Sie viel einfacher, für oder gegen die Bemühungen

zu argumentieren, wenn diese evaluiert und neue Maßnahmen für die Zukunft geplant werden.

Zudem ist es wichtig, dass Sie ein Auge darauf haben, welche Art von Produkten basierend auf Ihrer Arbeit für kommerzielle Zwecke entwickelt wird.

## CASES

Die hier aufgeführten Cases wurden ausgewählt, um Ihnen Inspiration zu geben. Sie zeigen ein breites Spektrum an Möglichkeiten auf, die von verschiedenen Unternehmen umgesetzt worden sind – von der Aktivierung eines individuellen SIT-Brands über kreative Ansätze rund um die Nebensaison bis hin zu Kooperationen in Bezug auf das gemeinsame

Herausstellen von Regionsvorzügen oder ein komplettes Entfernen vom Kerngeschäft. Unsere Absicht ist es, dass Sie die Cases als ein Aufzeigen der Möglichkeiten betrachten sowie als Anregung dafür, wo Sie selbst mit Ihren Branchenanbietern ansetzen können.

# EINE REGION, DIE AN EINEM STRANG ZIEHT:

## DER WANDERWEG GENDARMSTIEN DER DESTINATION SØNDERJYLLAND

Der Wanderweg Gendarmstien verläuft entlang der Küste vom Hafen in Høruphav bis Padborg. Entlang der 71 km langen Wanderroute befindet sich eine Reihe von gewerblichen Anbietern im Bereich Übernachtung, Gastronomie und Einzelhandel. Die lokalen Branchenanbieter entlang des Gendarmstien haben eine auf die Wanderer ausgerichtete Zusammenarbeit begründet.

Es handelt sich dabei um verschiedene Kooperationsformen; beim Kauf einiger der angebotenen Pakete kann man z. B. als Wanderer sein Gepäck von einem Ort zum anderen transportieren lassen.

### PAKET- KONTRA BUNDLE-ANGEBOT

Eine Vielzahl der Anbieter von Verpflegungs- und Übernachtungsleistungen entlang des Gendarmstien hat im Rahmen einer Zusammenarbeit ein Paketangebot entwickelt – das „Gendarmsti-Paket“, das früher einige feste Unterkünfte entlang der Route beinhaltete.

Einer gewissen Nachfrage zum Trotz stellten die Anbieter jedoch fest, dass das Paket kein großer Erfolg war. **Die neueste Maßnahme besteht daher darin, das Paket flexibler zu machen und ein „Paket zum Selbstzusammenstellen“** anzubieten. Dabei kann unter mehreren Unterkünften gewählt werden, sodass sich sowohl die pro Tag zurückzulegende Entfernung als auch die Essenszeiten, das übergeordnete Preisniveau etc. individuell variieren lassen. Diese Maßnahme wurde deshalb durchgeführt, weil es bei der Nachfrage nach den Angeboten entlang der Gendarmsti-Route um mehr Flexibilität und Freiheiten für die Kunden ging.

Das „Paket zum Selbstzusammenstellen“ ist ein gutes Beispiel für ein Paketangebot, bei dem sich herausgestellt hat, dass ein Bundle-Angebot, das dem Kunden mehr Flexibilität und ein Gefühl von individuellem Erleben gibt, erfolgreicher ist. Das Angebot umfasst heute Übernachtungsmöglichkeiten bei Gammelmark Camping, Sønderborg Garni, Beniksgaard Hotel und Din Kok Kollund (das demnächst seinen Namen in Lindegaarden Kollund Deli ändern wird); dadurch, dass sich das Angebot von der Jugendherberge bis zum Hotel erstreckt, kann jeder Kunde das Niveau seinen Ansprüchen entsprechend wählen.

### EINE SYSTEMATISCHE KOOPERATION, DIE EXTRA VORTEILE BIETET

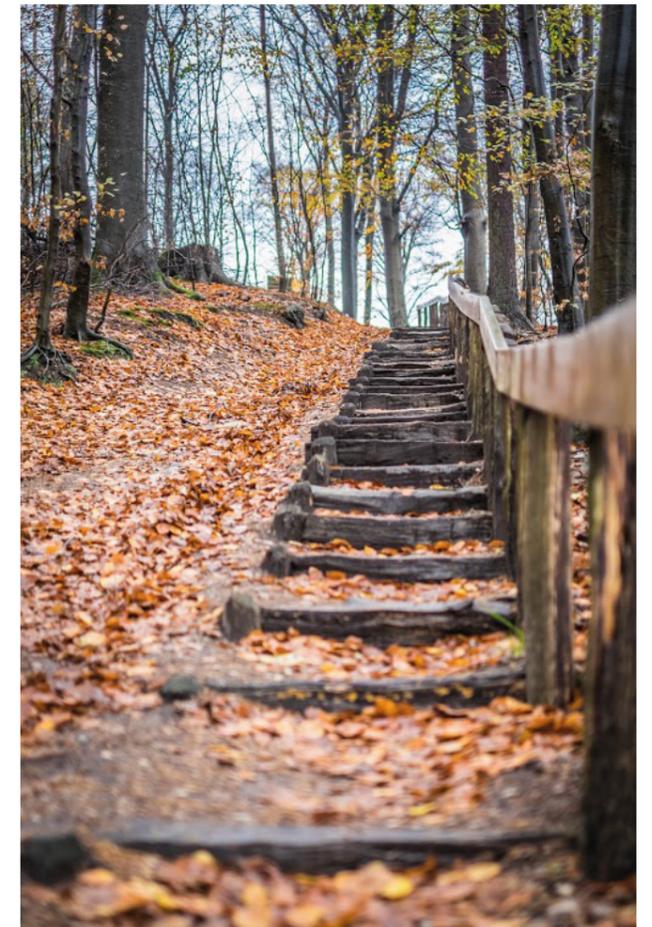
Durch das Anbieten eines gemeinsamen Pakets, das später in ein Bundle-Angebot umgewandelt wurde, ist es möglich gewesen, den Gepäcktransport als Teil der Leistung anzubieten und somit einen extra Vorteil für den Kunden zu schaffen.

Heute kann das Angebot laufend verändert werden, ohne dass die Grundvoraussetzung – die Kooperation, die den gemeinsamen Gepäcktransport ermöglicht – wegfällt.

### 5 LEHREN:

- Paketangebote sind der am häufigsten gewählte Weg – aber nicht immer der ertragreichste.
- Eine Bündelung von Produkten kann ein neuer Ansatz für die Weiterentwicklung eines Paketangebots sein, um größere Flexibilität zu erzielen.
- Bestehende Vorzüge einer Region bilden eine ideale Grundlage für das Initiieren von Kooperationen; sie stellen eine Kooperationsbasis auf neutralem Boden dar, der keiner der Parteien „gehört“.
- Ein einmal entwickeltes Produkt ist nicht in Stein gemeißelt. Durch laufendes Nachfassen lässt sich feststellen, ob Anpassungen notwendig sind.
- Eine Zusammenarbeit in Bezug auf die eher „langweiligen“ Teile des Gesamterlebnisses kann gerade das sein, was sich später auszahlt.

Homepage: [www.gendarmsti.dk](http://www.gendarmsti.dk)



Quelle: Gendarmsti.dk



# DER SIT-ANBIETER, DER DIE NEBENSAISON ANKURBELT:

## TATORT HAWAII IN STEIN

Tatort Hawaii ist eine Surfschule in einer Umgebung, die sich heute als Brand profiliert hat, wie wir es in Dänemark auch von Cold Hawaii kennen. Das Brand hat sich in den letzten zehn Jahren entwickelt und hängt untrennbar mit der SIT-Persönlichkeit hinter der Surfschule, Jörg Michaelen, zusammen, der auch selbst als Surflehrer tätig ist. Jörg Michaelen hat sein Leben der Weiterentwicklung der Geschäftsaktivitäten der Surfschule gewidmet und arbeitet gezielt daran, einige der Herausforderungen zu lösen, vor denen eine Branche mit einer langen Nebensaison stehen kann.

### ORGANISCHES WACHSTUM

Das zentrale Produkt ist nach wie vor der Surf- und Kitesurf-Unterricht. Hinzu kommen andere Produkte, um die das Angebot Jahr für Jahr erweitert worden ist: Zunächst einige Strandstühle, danach einige kleine Ruderboote, und heute ist Tatort Hawaii ein Strandabschnitt mit Bar, Geschäft und mehreren thematisch aufgebauten Relax-Bereichen, die dem Service der Bar unterstehen. Im Zuge der Etablierung der äußeren Rahmenbedingungen ist auch ein jährliches Event entstanden, Tatort Hawaii Open Air, das in Zusammenarbeit mit dem Musiklokal Bar Prinz Willy veranstaltet wird.

### DIE NEBENSAISON IM GRIFF

Die Nebensaison stellt im Allgemeinen für die SIT- und Tourismusbranche eine Herausforderung dar. **Dieser Herausforderung hat sich Tatort Hawaii gestellt und die Aktivitäten vom Kerngeschäft in Richtung Events und Ausrüstungsverleih ausgedehnt: Tatort Hawaii verfügt über jede Menge Ausstattung, die außerhalb der Saison nicht genutzt werden kann, wie etwa die Strandbar und die Stühle. Diesem Umstand begegnet Jörg Michaelen durch das Zerlegen der Ausstattung in transportable Größen, um sie sodann im Rahmen eines Event-services in Zusammenarbeit mit Veranstaltungsbüros in ganz neuen Konstellationen zu vermieten.**

Sein Vermietungsservice ist international und reicht sogar bis nach Australien. Außerdem hat Tatort Hawaii eine Kooperation mit der Gemeinde begründet, um somit auch Tatort-Hawaii-Strandhochzeiten – komplett mit Catering und Musik – anbieten zu können.



## 5 LEHREN:

- Die Nebensaison lässt sich durch kreative Kooperationen ankurbeln. Gehen Sie bei Ihrer Beratung auf das Eruiere solcher Möglichkeiten ein.
- SIT-Anbieter, die mehr Stabilität wünschen, können mehrere Geschäftsbereiche entwickeln und somit eine höhere Stabilität erreichen.
- Vermögenswerte, die in der Nebensaison nicht genutzt werden, können für andere Kooperationen und Geschäftsbereiche genutzt werden.
- Erfolg braucht Zeit – auch wenn man seine Sache gut macht.
- Kooperationen mit Festivals, Events etc. können ein leichter Weg für Anbieter sein, mehr Kunden zu gewinnen.



HOME PAGE: [www.tatort-hawaii.de](http://www.tatort-hawaii.de)



Quelle: Windsport.de

## DER SIT-EXPERTE, DER DIE GROSSEN JUNGS MIT AN BORD BEKAM:

WINDSPORT FEHMARN AUF FEHMARN

Windsport Fehmarn ist ein Ausrüstungsgeschäft, das als Schwerpunktaktivität sowohl neues als auch gebrauchtes Surf-, Kite- und SUP-Equipment sowie Ausrüstung für Wasser und Strand im Allgemeinen verkauft. Darüber hinaus werden auch Kleidung und Zubehör unter einem eigenen Brand angeboten.

Der Geschäftsinhaber, Surfer Kai Enseleit, hat als echte SIT-Persönlichkeit im Laufe einiger Jahre ein eigenes Brand aufgebaut. Windsport Fehmarn fing mit einem einzigen Geschäft an der Küste an, hat sich jedoch seitdem weiterentwickelt und deckt heute mit insgesamt fünf Geschäften die gesamte Insel ab. Zusätzlich zum eigenen Brand wurde ein Onlineshop aufgebaut, und die neueste Maßnahme besteht darin, SIT-



### 5 LEHREN:

- SIT-Topleute können mit ihrem Namen Brands aktivieren. Erlauben Sie es sich, groß zu denken.
- SIT-Netzwerke können eine gute Basis sein, um die eigenen Geschäftsbereiche auszuweiten.
- Kooperationen mit Herstellern können in Bezug auf SIT-Angebote sinnvoll sein.
- Das Entwickeln von kleinen Ketten kann bei einem gut funktionierenden Konzept eine erfolgreiche Wachstumsstrategie sein.
- Überlegen Sie, ob es zwischen unterschiedlichen Interessen Berührungspunkte gibt, an die angeknüpft werden kann – etwa wie VW trifft Surfen.

Homepage: [www.windsport.de](http://www.windsport.de)

Gäste im eigenen B&B, dem Beach House Gold, zu betreuen. Der Weg hierhin bestand darin, die persönlichen Brand-Vorteile auszunutzen.

#### DER WEG VOM SIT-ANBIETER ZUM BRAND

Das Design des Brands von Windsport Fehmarn, "Van One Classic Cars", ist von einem klassischen Fahrzeug inspiriert, das besonders unter Surfern beliebt ist: dem VW T1 Bulli. Indem er sein persönliches Brand nutzte, um große Markenunternehmen anzusprechen, ist es Kai Enseleit gelungen, Unterstützung von VW zu bekommen, die für seine Produktserie offizielle Siegel mit der Aufschrift „Offiziell von Volkswagen lizenziert“ liefert. Die Zusammenarbeit besteht im gegenseitigen Branding, wobei beide Parteien einander promoten.

# DIE BÄCKEREI, DIE AUCH FAHRRÄDER VERMIETET:

## HVIDE SANDE BAGERI AUF DESTINATION RINGKØBING FJORD

In Hvide Sande kann man sich – schon früh am Morgen – ein Fahrrad direkt an sein Ferienhaus liefern lassen. Und zwar dank dem Erkennen eines Markts, der durch die vorhandenen Angebote nicht abgedeckt war, und einer Idee, die zunächst nicht gerade auf der Hand lag.

Bäckermeister Martin Thygesen aus Hvide Sande übernahm 2014 einen alten Kaufmannsladen. Zum Warenangebot des früheren Besitzers zählte ein Fahrradverleih, und die Kunden im Bäckereigeschäft fragten ständig nach der Möglichkeit, Fahrräder zu mieten.

Die Tatsache, dass sich immer mehr Kunden erkundigten, inspirierten den Bäcker dazu, über die Möglichkeiten eines Einstiegs in das Fahrradverleihgeschäft nachzudenken.

### DIE VORAUSSETZUNGEN WAREN ERFÜLLT

Als Teil des Bäckereigeschäfts standen dem Bäckermeister bereits ein-

ige geräumige Fahrzeuge zur Verfügung, die sich leicht mit Fahrrädern anstatt mit Brotwaren beladen ließen. Und als Bäcker ist man sowieso früh auf und bereit, Produkte auszuliefern, bevor die meisten Touristen aufwachen. Aus dieser Erkenntnis entstand eine Geschäftsidee: Ein Fahrradverleih mit Lieferung bis an die Tür, sodass die Fahrräder bereitstehen, wenn die Kunden aufstehen.

Die Ressourcen des Unternehmens waren vornehmlich auf das Bäckereigeschäft ausgerichtet, doch es stellte sich heraus, dass sie sich auch für einen Fahrradverleih nutzen ließen.

### GUTE KOOPERATIONEN

Heute erfolgt der Fahrradverleih über eine Homepage, auf der der Tourist schon vor der Anreise sein Fahrrad buchen kann. Außerdem erfolgt die Vermietung in Zusammenarbeit mit einigen Ferienhausvermietern, die einen Aufenthalt in ihren Ferienhäusern mit der Möglichkeit,

Fahrräder zu mieten, bündeln. Einige Ferienhausvermieter, z. B. Feriepartner Hvide Sande, hat die Fahrradvermietung in ihr eigenes Buchungssystem integriert, während andere den Fahrradverleih des Bäckers empfehlen und auf diesen verlinken.

### ORGANISCHES WACHSTUM

Das Geschäft wächst, und das Sortiment wird im Takt mit der Nachfrage erweitert. Dies hat ein gesundes Produktwachstum zur Folge gehabt, sodass heute auch Rollstühle, Rollatoren und Kinderwagen vermietet werden. Das Modell für dieses Geschäft ist skalierbar durch Kooperationen mit anderen Fahrradvermietungen, Campingplätzen und sonstigen Subunternehmern, sodass die Kapazität erhöht werden kann.

HOME PAGE: [www.hvidesandebike.dk](http://www.hvidesandebike.dk)

## 5 LEHREN:

- Für ein Geschäft können andere Erweiterungsmöglichkeiten als die ganz offensichtlichen bestehen.
- Es lohnt sich, die nähere Umgebung im Hinblick auf Produktentwicklung unter die Lupe zu nehmen.
- Es gibt jede Menge Geschäfte da draußen, die bereits tolle Ideen haben. Es kann sich lohnen, sie nach ihren eigenen Vorstellungen zu fragen.
- Eine Geschäftsidee kann sich organisch entwickeln. Achten Sie darauf, dass sich die Branchenanbieter stets fragen, wie der nächste Schritt aussehen könnte.
- Ideen können dadurch entstehen, dass man für die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden ein offenes Ohr hat. Prüfen Sie stets die Sinnhaftigkeit und die Möglichkeiten eines jeden Vorschlags.



# EINE REGION, DIE ZU EINER ZUSAMMENARBEIT INSPIRIERTE:

## HOTEL FJORDGÅRDEN, HØJMARK TURISTFART UND RINGKØBING-SKJERN MUSEUM IN RINGKØBING

Am Ringkøbing Fjord kann eine Zusammenarbeit als Beispiel dafür gelten, dass es sich lohnt, Branchenanbieter zusammenzubringen und sie gut zu beraten. Das Ergebnis der Bemühungen ist die Geschichte eines erfolgreichen Paketangebots.

Der Tourismusverein Ringkøbing Fjord Turisme hat zur Stärkung der Zusammenarbeit unter den Gewerbetreibenden und Erlebnisanbietern in der Region um den Ringkøbing Fjord eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen. Durch die Beratung in Bezug auf Geschäftspläne, Preisfestsetzung und Pflege einer guten Zusammenarbeit gelang es dem Tourismusverein, drei Parteien zusammenzubringen: das Hotel Fjordgården, das Busunternehmen Højmark Turistfart und das Ringkøbing-Skjern Museum.

### EIN GEMEINSAMES PRODUKT

Die drei Unternehmen schlossen sich zusammen, um basierend auf ihren jeweiligen Stärken ein gemeinsames Produkt anzubieten: Eine Erlebnistour auf den Spuren des Zweiten Weltkrieges mit einer Führung in den Bunkern des Atlantikwalls gefolgt von Gastronomie und Übernachtung im Hotel Fjordgården. **Die Zusammenarbeit funktioniert deshalb, weil zwischen den Parteien Einigkeit darüber besteht, dass**

**jeder der Beteiligten das macht, was er am besten kann:** Bruno von Højmark Turistfart fährt den Bus, das Ringkøbing-Skjern Museum hat besondere Unterlagen zusammengestellt und fungiert als Gastgeber während des Ausflugs, und das Hotel Fjordgården ist für alle Verpflegungs- und Buchungsangelegenheiten zuständig. Die übergeordnete Verantwortung für eine möglichst reibungslose Zusammenarbeit obliegt dem Hotel.

### LAUFENDES NACHFASSEN

Die Bemühungen des Tourismusvereins Ringkøbing Fjord Turisme erstreckten sich auch auf die laufende Beratung und den kontinuierlichen Austausch – sowie, was am wichtigsten war, eine bezahlte Testfahrt des entwickelten Produkts. Die Testfahrt gab den Parteien Selbstvertrauen und den Mut, sich noch vor der Produkteinführung über einige kleine Anpassungen einig zu werden. Das Produkt wird laufend vom Tourismusverein Ringkøbing Fjord Turisme beworben, der zugleich durch das angebotene Nachfassen in Bezug auf den Geschäftsplan dafür sorgt, dass die Parteien am Ball bleiben.

HOME PAGES: [www.hotelfjordgaarden.dk](http://www.hotelfjordgaarden.dk) • [www.levendehistorie.dk](http://www.levendehistorie.dk) og [hojmark-turistfart.dk](http://hojmark-turistfart.dk)

## 5 LEHREN:

- Paketangebote können funktionieren, wenn sie richtig eingesetzt werden.
- Die Bemühungen um die Entwicklung von Wertschöpfungsketten können für Projektleiter von Nutzen sein.
- Kooperationen funktionieren dann, wenn es klare Linien und Einigkeit über die Stärken und Schwächen aller Parteien gibt.
- Ringkøbing Fjord Turisme gewinnt einen hohen Status bei den Branchenanbietern, indem sie laufend demonstrieren, dass sie das Produkt bewerben und Fragen beantworten.
- Das Einbeziehen eines Branchenanbieters, der den Transport übernehmen kann, damit das Gesamtprodukt von A bis Z zusammenhängt, war ein kluger Schritt. bewerben und Fragen beantworten.



Quelle: Levendehistorie.dk

# ERFAHRUNGEN AUS DER SIT-ARBEIT

Im Folgenden berichten die Mitglieder des SIT-Ausschusses über die Erfahrungen aus Ihren jeweiligen Aktivitätsbereichen. Ihre Geschichten können Ihnen als Inspiration dienen und das Verständnis für die SIT-Arbeit stärken. Die Beiträge wurden redaktionell überarbeitet, wobei keine nennenswerten Änderungen

vorgenommen wurden, da es auch gerade wichtig ist, was die Board-Mitglieder besonders herausgestellt haben.

Viel Spaß beim Lesen!

## FRITS AHLEFELDT ÜBER DAS WANDERN

*Frits Ahlefeldt-Laurvig, Wanderexperte mit besonderem Fokus auf die Möglichkeiten und Herausforderungen rund ums Wandern in Dänemark. Berät Gemeinden und Organisationen etc. über das Gestalten von Wanderwegen und das Fördern von Wanderaktivitäten. Hintergrund aus dem Bereich Landschaftsarchitektur und Journalistik. M.Sc. IT für Kommunikation mit dem Schwerpunkt digitale Vermittlung von Wandererlebnissen in Dänemark. Betreibt die Homepage: [vandreuter.dk](http://vandreuter.dk).*

Charakteristisch hier in Dänemark – und international – sind meines Erachtens das gesteigerte Interesse am Wandern sowie die zunehmende Zahl der Wanderer. Das Wandern ist cooler geworden. Immer mehr Wanderer ziehen auf eigene Initiative und auf eigene Faust los, oftmals von digitalen Apps begleitet. Zugleich nimmt die Zahl der Unternehmen, die das Wandern mit Wellness, Fitness, Therapie, Geschäftsentwicklung, Coaching, Managementtraining etc. kombinieren, immer weiter zu. Außerdem ist heute der Trend zu beobachten, dass zunehmend mehr Unternehmen und Agenturen Wanderfotos nutzen, um für Lifestyle Produkte, Services und Brands zu werben. Das steigende Interesse macht sich u. a. auch durch die Organisationen bemerkbar, die das Wandern fördern. So hat auch der dänische Wander-Landesverband Dansk Vandrelaug in den letzten Jahren einen soliden Mitgliederanstieg verzeichnen können.

### WICHTIGE TRENDS

Beim Wandern geht es heute weniger um frische Luft und Bewegung, sondern eher um Selbstentwicklung. Frauen bevorzugen in erster Linie Pilgerwanderungen und Silent Walks, während Männer eher zu Selbstüberwindung und leistungsbetonten Wanderherausforderungen neigen, etwa in Form von Ultra Trails und Alpenüberquerungen etc. Die eigene Wanderleistung und das Dokumentieren dieser werden immer wichtiger – z. B. in den sozialen Medien sowie auf Shirts, Caps u. ä. Die Wanderroute sollte gern bekannt sein, klar definiert sowie ohne Hindernisse und Umwege. Und die Start- und Zielpunkte sollten gute Möglichkeiten bieten, spektakuläres Selfies zu inszenieren. Der Archetyp des Wanderers ist im Wandel, von jemandem, der eher als ärmlich, uncool und spießig gilt, bis hin zu Reese Witherspoon im Film „Der große Trip – Wild“. Die neuen Wanderertypen sind anspruchsvoller und können sich das auch leisten: Oftmals sind sie Ü40, besitzen ein Carbon-Mountainbike im Wert von 10.000 €, mit dem sie allerdings gestürzt sind. Sie kaufen keinen Wein für unter 20 € die Flasche und erwarten, dass der gastronomische Teil des Wandererlebnisses gehobene, mit Michelin-Sternen ausgezeichnete Küstenrestaurants wie das Kadeau auf Bornholm oder Frederikshvile auf der Insel Præstø einschließt, wo sie sich über einen leichten Lunch und/oder ein bequemes Himmelbett freuen können.



### INTERNATIONALE ERFOLGE

Die besten Beispiele erfolgreicher Wanderdestinationen sind der Jakobsweg und der Appalachian Trail. Diese beiden Wanderrouten haben großes Wachstum mit sich gebracht und die Identität der entlang der Routen gelegenen Lokalitäten und Geschäfte gestärkt. Sie gelten als attraktive, klar definierte und anspruchsvolle Wanderrouten – mit einem eindeutigen Ziel und großem Prestige für diejenigen, die oftmals mehrere Wochen oder Monate unterwegs sind, um die langen Strecken zurückzulegen.

### KOOPERATIONEN, DIE EINEN (WIRTSCHAFTLICHEN) MEHRWERT ERZEUGEN

Meiner Erfahrung nach ist es nicht ganz einfach, mit dem Wandern an sich einen wirtschaftlichen Wert zu generieren. Der größte Effekt wird indirekt erreicht. Einerseits deshalb, weil der Rahmen schwer kontrollierbar ist, und andererseits deshalb, weil das Wandern traditionell umsonst ist. Bei den mir bekannten Anbietern, die im Segment Wandern Erfolg haben, handelt es sich entweder um Coaches und Referenten oder um Entwickler von Apps, Karten und Wanderwegen, die daraus ein Geschäft gemacht haben. Wie etwa [parksntrails.dk](http://parksntrails.dk). Hinzu kommen natürlich all diejenigen, die Ausrüstung verkaufen. Sie veranstalten Events wie etwa Jakobsweg-Abende, auf denen Sie gleichzeitig ihre Produkte verkaufen.

### PREISENSIBILITÄT

Ich beobachte manchmal, dass die Leute nicht bereit sind, für das Wandern zu bezahlen. Für die mit den Wanderrouten verbundenen Add-Ons zahlen sie jedoch gerne, und zwar alles von Verpflegung und Unterkünften über Coaching, Diplome und Medaillen bis hin zu Apps, die den Weg weisen und Ergebnisse speichern können.

### WIEDERERKENNBARKEIT VON JAHR ZU JAHR

Ferner ist es mein Eindruck, dass sich die Leute immer teurere und bessere Wanderausrüstungen zulegen. Sie haben höhere Erwartungen und sind weniger tolerant gegenüber Destinationen, an denen die Wanderwege, Einrichtungen und Apps nicht gut gepflegt sind. Mit anderen Worten wird das Wandern allmählich zu einer Mainstream-Aktivität, wobei man im Allgemeinen erwartet, dass die Rahmenbedingungen perfekt sind, 100 Prozent digital unterstützt, und dass man keine Hindernisse wie Wegsperrungen, mangelhafte Beschilderung, geschlossene Geschäfte, unzureichende Mobilfunkabdeckung oder zu wenig Toiletten vorfindet.



## GORDON P. HENRIKSEN

### ÜBER DAS ANGELN

*Gordon P. Henriksen ist Projektleiter und Kommunikationsbeauftragter bei Fishing Zealand. Er gilt als einer der anerkanntesten Vermittler Dänemarks für umweltverträgliches Angeln und nachhaltigen Angeltourismus. Gordon P. Henriksen ist in verschiedenen TV-Sendungen zu sehen, u. a. bei den Sendern DR2, DR Ultra und dem National Geographic Channel. Zudem schreibt und fotografiert er für eine Reihe von dänischen und ausländischen Medien und bloggt auf seiner eigenen Homepage [megalops.dk](http://megalops.dk)*

#### HOBBYANGLER

Unter den Anglern gibt es viele verschiedene Zielgruppen, sodass sehr unterschiedliche Ansätze erforderlich sind. Dennoch gibt es auch einige Gemeinsamkeiten. Wie bei allen SITs werden auch wir Angler von der Leidenschaft getrieben. Wir streben danach, die absolut richtigen Momente zu erwischen. Sei es das explosive Anbeißen eines großen Fisches, die einzigartige gemütliche Atmosphäre um das Lagerfeuer oder ein wunderschöner Sonnenaufgang über dem Fjord. Uns ist durchaus bewusst, dass wir diese Momente nicht jedes Mal erleben können – aber wir ziehen immer wieder los in der Hoffnung, unseren Traum zu leben. Und wenn sich der Traum ab und zu erfüllt, setzen wir uns neue Ziele. Um Angler anzusprechen, sind diese Träume der richtige Weg.

#### ERFOLG DURCH NETZWERKE

Erfolg heißt für mich ganz einfach, dass die Menschen um mich herum mit dem, was ich liefere, rundum zufrieden sind. Dies gilt sowohl für meine unmittelbaren Kunden als auch für diejenigen, die sich eine TV-Sendung ansehen, an einem Event teilnehmen oder meine Arbeit in den sozialen Medien verfolgen. Mein persönlicher Erfolg hängt in hohem Maße von einem guten Netzwerk und von vielen zufriedenen Kooperationspartnern ab. Ich bin immer bestrebt gewesen, für andere wertvoll zu sein und ihnen persönlich oder geschäftlich weiterzuhelfen – ganz gleich, ob es sich um einen großen Geschäftsführer oder einen Zwölfjährigen handelt, der beim Binden eines Angelknotens Hilfe braucht. In dieser Weise wächst das Netzwerk; man mag mich hoffentlich, und ich bekomme den Ruf, Leistung zu bringen, sodass man im Allgemeinen gern mit mir zusammenarbeitet. Auf dieser Basis kann ich mich in weitere und größere Projekte einbringen, die wiederum auch gelingen und mich weiter voranbringen. Das ist für mich Erfolg.

#### KOOPERATIONEN, DIE EINEN MEHRWERT ERZEUGEN

Ich glaube daran, Dinge auf unkonventionelle Weise zusammenzubringen. Ich setze auf Breite. **Angler kommunizieren seit vielen Jahren miteinander durch ihre geschlossenen Medien, Angelzeitschriften, Anglerforen, Vereine etc.** Ich habe diesen Rahmen gesprengt, indem

ich Mainstream-Kochsendungen mit Fokus auf Angeln, Anglerprogramme bei einem Kinderkanal, Angelevents auf Wikingerschiffen und Radiobeiträge in Sportsendungen gemacht habe. Durch einen neuen Zugangswinkel bekommt man neue Angler an den Haken. Ich glaube an einen themenübergreifenden Ansatz und bringe daher Angler mit Menschen aus ganz anderen Bereichen zusammen. Darin sehe ich persönlich einen Mehrwert.

#### DAS BUDGET DES ANGLERS HÄNGT VOM FANG AB

Für einige ist das Budget wichtig. Das erkennt man daran, dass sie ihrem Hobby mit einfacher Ausrüstung in der lokalen Umgebung und in Gewässern nachgehen, wo das Angeln günstig ist. Allerdings zeigen auch einige Angler eine ganz andere Zahlungsbereitschaft. Insbesondere Fliegenfischer und andere passionierte Angler, die viele Jahre lang ihre Angelkünste perfektioniert haben. Dies gilt auch Schleppangler und Raubfischangler, die eimerweise Geld für Ausrüstung, Boote und Elektronik ausgeben. Das Budget des Einzelnen gibt den Rahmen vor. Der Rahmen wird jedoch auch vom persönlichen Wunsch, einen ganz bestimmten Fisch zu fangen, beeinflusst. So sind z. B. geangelte Meerforellen oder Lachse – volkswirtschaftlich gesehen – mehr Wert als geangelte Rotaugen oder Brassen. Das hängt damit zusammen, dass für solche Angelfänge in der Regel wesentlich mehr Zeit, Ressourcen und finanzielle Mittel investiert werden müssen.

#### TRENDS PRÄGEN DEN ANGELSPORT

Momentan stehen z. B. Streetfishing und Brachwasser-Raubfischangeln sowie Finesse-Angeln mit Sonderangelschein hoch im Kurs. Zuvor erlebte das Fliegenfischen einen großen Boom. Als Anbieter in dieser Branche kann man sich entweder als Trendsetter versuchen oder sich den neuen Trends anschließen bzw. diese verstärken. Meiner Erfahrung nach lohnt es sich am ehesten, mit den ganz aktuellen Trends zu arbeiten, oder noch besser: mit den Trends, von denen man meint, dass sie in Zukunft noch größer werden. Neue Trends sind immer dort zu finden, wo am meisten Geld für Ausrüstung und Erlebnisse ausgegeben wird.

## GREGERS JENSEN

### ÜBER DAS RADFAHREN

*Gregers Jensen bietet Events, Teambuilding und Aktivitäten für Privat- und Geschäftsleute im Rahmen seines Erlebnisunternehmens unter [www.altidaktiv.dk](http://www.altidaktiv.dk). Seine Leidenschaft besteht darin, den Teilnehmern tolle Sport- und Naturerlebnisse auf dem Mountainbike, beim Kitesurfen oder Stand-up-Paddling in seiner herrlichen Heimatregion Odsherred zu bieten.*

Im Allgemeinen beobachte ich ein steigendes Interesse am Radfahren. Sowohl unter Hobbyradfahrern als auch im Bereich Tourismus, wo der Schwerpunkt auf gemeinsamen aktiven Gruppenerlebnissen liegt. Von meinem Blickwinkel aus gesehen gilt dies sowohl für Privat- als auch Geschäftstouristen. **Dabei handelt es sich zumeist um Einmalgeschäfte, da sich die Kunden bei ihrem nächsten Besuch in der Region eine neue Aktivität aussuchen. Daher ist gerade bei den von meiner Firma angebotenen Aktivitäten die Preissensibilität nicht besonders groß, da die Nachfrage von dem Wunsch des Kunden, gerade diese Aktivität nur ein einziges Mal zu probieren, gesteuert wird.**

#### DREI RADFAHRER-SEGMENTE

Was das Straßenradfahren und Mountainbiken in der Region Odsherred betrifft, beobachte ich vornehmlich Männer über 25 Jahren, die sich eine eigene Fahrradausrüstung zugelegt haben. Sie sind der Region verbunden nach wiederholten Ferienhausaufenthalten, während derer sie sich inzwischen einen Überblick über das Angebot an Radrouten und Trails verschafft haben.

Dieses Segment sucht sportliche Herausforderungen in einem abwechslungsreichen Gelände, sei es auf der Straße oder im Wald. Viele fahren alleine, aber oft sieht man auch Gruppen von vier bis fünf Männern, die sich zusammengefunden haben, um gemeinsam in der Region Fahrrad zu fahren. Dieses Segment spricht eine Kombination aus sportlicher Herausforderung, Naturerlebnissen und aktivem Beisammensein an. Meiner Einschätzung nach betreibt der Großteil das Radfahren nur auf Hobby- bis Amateurebene, und obwohl die Region gute Radfahrmöglichkeiten bietet, ist sie für den professionellen Radsportler nicht unmittelbar die naheliegendste Destination bzw. die erste Wahl.

Das nächste Segment – ebenfalls Ferienhausgäste, die keine eigene Ausrüstung besitzen, oder für die das Radfahren kein festes Hobby ist – sucht Fahrraderlebnisse auf der Straße oder im Wald, wobei der Schwerpunkt darauf liegt, diese mit der Familie oder Freunden zu teilen. Meiner Erfahrung nach möchten sie durch das Buchen von Mountainbike-Touren eine Sportart erleben, die sie in der Regel noch nicht ausprobiert haben, aber gleichzeitig haben das Beisammensein und das Naturerlebnis höhere Priorität als adrenalinträchtige sportliche Herausforderungen.



Beim letzten Segment handelt es sich um Menschen, die lediglich ein normales Fahrrad mieten möchten, um Odsherred zu erkunden, ohne dass die sportliche Herausforderung dabei eine Rolle spielt, sondern der Schwerpunkt liegt lediglich auf gemütlichem Beisammensein, Naturerlebnissen und einer anderen Art der Fortbewegung während des Aufenthalts.

Darüber hinaus gibt es ein Segment von Geschäftstouristen, die Odsherred im Zusammenhang mit Kursen und Konferenzen besuchen und eine kurzfristige körperliche Herausforderung suchen. Bei Produkten dieser Art spielen das Teambuilding und der interne Wettbewerb, der beim Radfahren mit- und gegeneinander entsteht, eine wichtige Rolle. Gleichzeitig geht es auch um das Erleben der Natur und der Region. Dies gilt auch für Schulen und andere Einrichtungen.

#### EINE ERFOLGREICHE PARTNERSCHAFT

Ich möchte an dieser Stelle einige Beispiele für Kooperationen nennen, die für mein Aktivitätsunternehmen, die Kooperationspartner und Odsherred als Destination einen Mehrwert erzeugen. Mit Kirsebærgården in der Nähe von Rørvig kooperiere ich im Hinblick auf das Integrieren von Mountainbike-Angeboten in die Wochenendaufenthalte für Touristen im Schulung- und Konferenzzentrum. Dies ist eine tolle Ergänzung zu einem Aufenthalt in exklusiver Umgebung und maximiert das Gesamterlebnis des Aufenthalts und der Region, in der sich die Kunden befinden. Kirsebærgården arbeitet bereits mit anderen Unternehmen zusammen, die Aktivitäten auf dem Wasser anbieten, und kann diesen Angeboten nun eine weitere Aktivität zu Lande hinzufügen.

Die Heimvolkshochschule Vallekilde Højskole bietet seit drei Jahren in jedem Halbjahr als einmonatiges Outdoor-Wahlfach Mountainbiken an. Der Großteil der Kursteilnehmer kommt von außerhalb, sodass im Prinzip die gleichen Bedingungen wie für Touristen gelten; sie kennen weder die Region Odsherred und die hiesige Natur noch haben sie zuvor mit Mountainbiken im Wald und Gelände Erfahrungen gemacht. Durch diese Aktivität kann die Heimvolkshochschule ihre bereits breite Palette an Angeboten für die Kursteilnehmer erweitern, was für die Schule einen Mehrwert darstellt.

#### MEHRWERT DURCH KOOPERATIONEN

Anbieter von Schulungen, Kursen und Aufenthalten entwickeln gern Produkte, die ihrer Meinung nach für ihre Produktpalette einen Mehrwert darstellen können, oder beziehen wiederholt solche Produkte von externen Anbietern. Die durch solche Kooperationen entstehenden Wertschöpfungsketten und die Gesamtheit der Produkte bilden eindeutig die besondere Stärke der Touristikunternehmen in Odsherred und sind die beste Methode, um Erfolg und Wachstum zu schaffen.

# TIMO SANDER

## ÜBER STRANDSPORT

*Timo Sander fing 1994 mit dem Windsurfen an und ist seither von dieser Sportart fasziniert. Das Segel wurde inzwischen durch einen Kite ausgetauscht, doch der Spaß auf dem Wasser ist so groß wie eh und je. Für seine Surfkariere ist Timo Sander weit gereist, um das ganze Jahr über als Surfer aktiv sein zu können. Darüber hinaus hat er jedes Jahr an diversen Wettbewerben teilgenommen, um sein Niveau zu halten. Seit 2001 betreibt er die Surfschule Surfcenter Falster und die Homepage [surfcenterfalster.dk](http://surfcenterfalster.dk).*



Strände locken viele unterschiedliche Menschen mit vielen unterschiedlichen Interessen an. Das Meer kann uns Menschen auf vielerlei Weise beeinflussen. Am Strand sind viele von der enormen Energie und zugleich von der Ruhe fasziniert, die vom Meer und der endlosen Weite ausgehen. Menschen, die sich für Strandport interessieren, lassen sich in der Regel von diesen Kräften mitreißen, und sie spüren, wie sie mehr Energie bekommen und innere Ruhe finden.

Die meisten haben vermutlich schon einmal bei auflandigem Wind im Meer gebadet: Die Wellen fühlen sich groß und schwer an, und es ist fast unmöglich, dagegen anzukämpfen. Wenn man erst ein Stück weit hinausgekommen ist und versucht, mit den Wellen zu schwimmen, spürt man schnell, wie der Körper vorangetragen wird. Wassersportler freuen sich zumeist über die Kräfte der Natur und haben herausgefunden, wie man sie auf unterschiedliche Weise nutzen kann. Ich jedenfalls war bereits in jungen Jahren davon begeistert. In meiner Surfschule habe ich beobachtet, dass sich die Leute z. B. vom Windsurfen begeistern lassen, weil sie plötzlich in der Lage sind, die Kräfte des Windes zu nutzen, um durch die Wellen zu surfen, anstatt dagegen anzukämpfen. Auf der anderen Seite bringt die Ruhe auf dem Meer an einem windstillen Tag große Freude auf einem SUP-Board oder in einem Kajak.

### DAS INTERESSE AM WASSERSPORT STEIGT

Heute möchten viele gern ihre Kräfte auf dem Wasser auf die Probe stellen. Davon habe ich mich in meiner Heimatregion um Marielyst/Falster/Farø selbst überzeugen können. Vor etwa 15 Jahren konnte ich die Leute auf dem Wasser zählen, ohne die Schuhe auszuziehen. Heute können an guten Tagen über 50 Menschen gleichzeitig auf dem Wasser zu sehen sein. Farø zählt zu den besten Kitesurf-Stränden Dänemarks, und hier sehe ich nach wie vor ein großes Potenzial. Wenn ich Surfkurse veranstalte, bekomme ich schnell ein Gespür dafür, ob sich die Kursteilnehmer von der Energie des Meeres und den Elementen der Natur beeinflussen lassen. In der Regel bedarf es eines kleinen Erfolgserlebnisses, wenn sich jemand zum ersten Mal den Herausforderungen des Wassersports stellt. Danach ist die Begeisterung groß, und zum Glück kommt die Meh-

rheit in den Genuss eines solchen Erlebnisses. Viele Touristen kommen in der Tat Jahr für Jahr zurück – vor allem diejenigen, die zu Hause nicht gerade in Strandnähe wohnen.

### DIE GUTEN STRÄNDE ENTDECKEN

Das Gemeinschaftsgefühl rund um den Wasser- und Strandport hat meiner Meinung nach eine große Bedeutung. Natürlich müssen der Strand und die Wasserverhältnisse grundsätzlich für die betreffende Sportart geeignet sein. Daher sind nicht alle Strände optimal, selbst wenn an Land allerhand tolle Einrichtungen vorzufinden sind. Im Gegensatz zu einer Sporthalle, in der man typischerweise eine Kantine, Toiletten, Umkleiden etc. vorfindet, sind die Gegebenheiten an einem Strand etwas sporadischer.

Daher ist es wichtig, dass die Gemeinde, private Anbieter und nicht zuletzt auch die Küstenschutzbehörde die Möglichkeiten eines Strandes erkennen. **Das Stranderlebnis hängt vom Rahmen ab, in dem er sich präsentiert. Hervorgehoben sei an dieser Stelle der Ringkøbing Fjord, wo innerhalb von knapp 15 Jahren ein ganzes Mekka für Surf-Tourismus geschaffen worden ist.**

### LIFESTYLE WICHTIGER ALS KOSTEN

Surfer zu sein ist für viele Menschen ein Lebensstil. Eine Kultur, in der Dinge nicht die Welt kosten müssen. Die Einstellung ist in etwa die gleiche wie bei einem Aufenthalt in freier Natur: Es sollte nichts kosten, es sei denn, man bekommt etwas Außergewöhnliches geboten.

Wer diese Sportart ausprobieren möchte, zahlt gern dafür. Der Preis ist nicht entscheidend. Hier sind das Erlebnis und das Surfen an sich die eigentliche Motivation. Und daher ist es wichtig, dass man Einrichtungen bieten kann, die den Einstieg erleichtern. Genau hier bestehen gute Möglichkeiten, um Kooperationen zu begründen.

## NACHWORT

Dieses Handbuch ist als Inspiration und Wegweiser für Sie als Projektleiter gedacht. Sowohl bei der Produktentwicklung als auch im Tagesgeschäft im Rahmen der Zusammenarbeit mit den Branchenanbietern. Und zwar auch nach dem Workshop II und nach der Durchführung der ersten Session im Rahmen des Arbeitspakets.

Denken Sie bitte daran, dass 2018 eine aktualisierte Fassung herausgegeben wird, in die auch die von Ihnen und Ihren Kollegen bei der Arbeit mit den Branchenanbietern gemachten Erfahrungen einfließen werden. Vergessen Sie daher bitte nicht, Ihre Daten, Erfahrungen und Erkenntnisse festzuhalten, sodass diese im Best Practice Catalogue II berücksichtigt werden können.

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen bedanken, die zu diesem Handbuch beigetragen haben.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Erfolg bei der Arbeit!



**Interreg**  
Deutschland - Danmark

