

# **DIGITALISIERUNG IM LÄNDLICHEN KULTURTOURISMUSMARKETING**

## **ANFORDERUNGEN AN DEN ERFOLGREICHEN EINSATZ VON INFORMATIONSD- UND KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIEN**

Dissertation  
zur Erlangung des Grades eines  
Doktors der Philosophie (Dr. phil.)

der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg

vorgelegt von Sarah Schuhbauer  
aus Villingen-Schwenningen

Ludwigsburg  
2023

Erstgutachterin:  
Prof. Dr. Andrea Hausmann

Weitere Gutachter\*innen:  
Prof. Dr. Gesa Birnkraut &  
Prof. Dr. Werner Gronau

Datum des Abschlusses der mündlichen Prüfung: 19.07.2023

---

## DANKSAGUNG

Diese Arbeit wäre ohne die Unterstützung verschiedener Personen nicht möglich gewesen. Zunächst einmal möchte ich meiner Erstbetreuerin Prof. Dr. Andrea Hausmann dafür danken, dass ich diese Dissertation verwirklichen konnte. Die Zusammenarbeit mit Ihnen und Ihr Feedback haben mich nicht nur fachlich, sondern auch menschlich wachsen lassen. Dafür bin ich Ihnen sehr dankbar. Auch die Ermöglichung der Teilnahme an den zahlreichen Konferenzen weiß ich sehr zu schätzen. Des Weiteren konnte ich auch aus der Umsetzung unserer Buchprojekte und der Arbeit in unserem Drittmittelprojekt viel für meine Forschung mitnehmen.

Vielen Dank an dieser Stelle auch an Prof. Dr. Gesa Birnkraut und Prof. Dr. Werner Gronau für die Bereitschaft, meine Dissertation zu begutachten.

Ein Dankeschön gilt auch meinen 71 Interviewpartner\*innen aus Kultur und Tourismus. Ihre Einblicke sind der Kern dieser Arbeit und Ihre Offenheit weiß ich sehr zu schätzen. Ebenfalls danken möchte ich den Wissenschaftler\*innen, mit denen ich mich im Rahmen von Konferenzen und Kolloquien austauschen konnte. Stellvertretend nennen möchte ich hier Dr. Allègre Hadida (Associate Professor, University of Cambridge) und Dr. Lorenzo Mizzau (Associate Professor, Università degli Studi de Genova). Auch den Gutachter\*innen der Zeitschriften, bei denen ich meine Manuskripte eingereicht habe, möchte ich an dieser Stelle für ihr wertvolles Feedback danken.

Ein ganz großer Dank gilt aber auch meinen (ehemaligen) Kolleginnen Dr. Ellen Heidelberger, Dr. Anna Stegmann, Natascha Häutle, Lena Zischler, Lena Feldwieser und Antonia Schwingen. Ihr seid für mich ein wahres Geschenk gewesen – nicht nur durch eure fachliche Unterstützung, sondern insbesondere auch durch eure Persönlichkeiten. Danke, dass ihr mich auf diesem Weg begleitet, mitgefiebert und mitgeföhlt habt. Das wird mich auf Immer mit euch verbinden. Auch meinen restlichen Kolleg\*innen des Instituts für Kulturmanagement, aber auch der Abteilung Kultur- und Medienbildung, möchte ich für all den netten Austausch und die persönlichen Begegnungen und Gespräche danken.

Zu guter Letzt möchte ich mich bei meiner Familie, insbesondere meiner Zwillingsschwester, meinem Partner und all meinen Freund\*innen bedanken. Ihr seid die letzten Jahre immer da gewesen, habt mich durch Korrekturlesen, gute Worte und/oder Zuhören unterstützt und dabei auch des Öfteren mal auf mich verzichten müssen. Euer Glaube an mich, euer Anfeuern bis zum Schluss und überhaupt euch in meinem Leben zu haben hat mich durch alle Phasen der Promotion getragen. Dafür bin ich euch zutiefst dankbar. Euch widme ich diese Arbeit.

---

## AUFLISTUNG DER ZUGRUNDELIEGENDEN FACHBEITRÄGE

Die nachfolgenden Fachbeiträge bilden die Grundlage für die vorliegende publikationsbasierte Dissertation. Alle drei Beiträge wurden – nach Durchlaufen eines Peer-Review-Verfahrens – in wissenschaftlichen Zeitschriften veröffentlicht:

Schuhbauer, S. & Hausmann, A. (2022). Cooperation for the implementation of digital applications in rural cultural tourism marketing. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 16(1), 106-120. doi: <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-08-2020-0171>

Schuhbauer, S. & Hausmann, A. (2022). Der touristische Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien in Kultureinrichtungen im ländlichen Raum: Eine interviewbasierte ressourcentheoretische Untersuchung. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 14(2), 134-163. doi: <https://doi.org/10.1515/tw-2022-0006>

Schuhbauer, S. & Hausmann, A. ((2023) Qualifizierung im digitalen Kulturtourismusmarketing – Eine kritische Auseinandersetzung mit den Angeboten von Tourismusorganisationen für den ländlichen Raum. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 15(2), 193-227. doi:<https://doi.org/10.1515/tw-2023-2002>

Die Fortschritte des Dissertationsprojektes wurden zudem auf mehreren internationalen Fachkonferenzen (ebenfalls im Peer-Review-Verfahren begutachtet) und im Rahmen eines Kolloquiums präsentiert und diskutiert. Dabei sind folgende Beiträge entstanden:

Schuhbauer, S. (2020). Digitisation in cultural tourism in rural areas. Requirements for the successful implementation of digital applications. *5<sup>th</sup> AIMAC Doctoral Symposium*, Cambridge Judge Business School, University of Cambridge.

Schuhbauer, S. & Hausmann, A. (2020). Benefits and pitfalls of cooperatively developed web apps for cultural tourism marketing in rural areas: Learnings from a case study. *EURAM Conference Proceedings*, Trinity College Dublin.

Schuhbauer, S. & Hausmann, A. (2021). Key determinants for the tourist use of digital applications in cultural institutions in rural areas – a mixed methods approach to analysis. *EURAM Conference Proceedings*, Université du Québec à Montréal.

Während der Zeit am Institut für Kulturmanagement ist – neben den drei Beiträgen, die die Grundlage für die vorliegende Dissertation bilden – zudem noch ein weiterer Beitrag entstanden und veröffentlicht worden (s. Anhang):

Hausmann, A. & Schuhbauer, S. (2020). The role of information and communication technologies in cultural tourists' journeys: the case of a World Heritage Site. *Journal of Heritage Tourism*, Vol. 16(6), 669-683. doi: <https://doi.org/10.1080/1743873X.2020.1819300>

---

Auch dieser Beitrag wurde auf zwei internationalen Fachkonferenzen vorgestellt (ebenfalls im Peer-Review-Verfahren begutachtet):

Hausmann, A. & Schuhbauer, S. (2019). Information and Communication Technologies (ICTs) in cultural and heritage tourism. Results of a survey with heritage visitors. *EURAM Conference Proceedings*, ISCTE Business School Lissabon.

Hausmann, A. & Schuhbauer, S. (2019). Information and Communication Technologies (ICTs) in cultural and heritage tourism. Results of a visitor survey. *AIMAC Conference Proceedings*, Universita Ca Foscari Venedig.

Darüber hinaus wurden während der Zeit als akademische Mitarbeiterin am Institut für Kulturmanagement Ludwigsburg zwei Buchprojekte (zusammen mit Prof. Dr. Andrea Hausmann) verwirklicht:

Hausmann, A. & Schuhbauer, S. (2023). *Basic Guide to Cultural Tourism Marketing*. Wiesbaden: Springer VS.

Hausmann, A. & Schuhbauer, S. (2023): *Schriftliche Besucherbefragungen in Kulturmarketing und Kulturtourismus*. Wiesbaden: Springer.

---

## HINWEIS ZUR GENDERSENSIBLEN SPRACHE

Im Rahmen dieser Arbeit wird gendersensible Sprache eingesetzt. Dabei sollen über die binäre Geschlechtsidentität hinaus auch weitere Geschlechter berücksichtigt werden. Der Einsatz folgt den Empfehlungen des Leitfadens der PH Ludwigsburg, einsehbar unter: <https://t1p.de/cq3n> (letzter Aufruf: 06.02.2023).

---

## INHALTSVERZEICHNIS

DANKSAGUNG . . . . .	I
AUFLISTUNG DER ZUGRUNDELIEGENDEN FACHBEITRÄGE . . . . .	II
INHALTSVERZEICHNIS . . . . .	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS . . . . .	VIII
TABELLENVERZEICHNIS . . . . .	IX
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS . . . . .	X
<b>TEIL 1: EINLEITUNG</b>	
<b>1. RELEVANZ DES FORSCHUNGSTHEMAS UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT . . . . .</b>	<b>1</b>
<b>2. THEORETISCHER HINTERGRUND</b>	
<b>2.1 KULTURTOURISMUS</b>	
2.1.1 DEFINITION: KULTURTOURISMUS UND KULTUR- TOURISMUSMARKETING . . . . .	4
2.1.2 ENTWICKLUNGEN IM KULTURTOURISMUS UND IN DER KULTURTOURISMUSFORSCHUNG . . . . .	6
2.1.3 AKTEUR*INNEN IM KULTURTOURISMUS . . . . .	9
2.1.4 DIE BEDEUTUNG VON KOOPERATIONEN IM (KULTUR-)TOURISMUS . . . . .	17
2.1.5 DIE NOTWENDIGKEIT VON QUALIFIZIERUNGEN IM (KULTUR-)TOURISMUS . . . . .	20
<b>2.2 LÄNDLICHER RAUM</b>	
2.2.1 DEFINITION: LÄNDLICHER RAUM . . . . .	22
2.2.2 RAHMENBEDINGUNGEN UND HERAUS- FORDERUNGEN IM LÄNDLICHEN RAUM . . . . .	24
2.2.3 POTENZIALE UND CHANCEN FÜR DEN LÄNDLI- CHEN RAUM . . . . .	27
<b>2.3 DIGITALISIERUNG</b>	
2.3.1 DEFINITION: DIGITALISIERUNG UND INFORMA- TIONS- UND KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIEN . . . . .	30
2.3.2 ZUR BEDEUTUNG VON IKT IM (KULTUR-) TOURISMUS . . . . .	34
2.3.3 HERAUSFORDERUNGEN BEIM EINSATZ VON IKT IM (KULTUR-)TOURISMUS . . . . .	38
2.3.4 DER EINSATZ VON IKT IM KONTEXT KULTUR- TOURISMUS IM LÄNDLICHEN RAUM . . . . .	39
<b>3. ÜBERBLICK ÜBER DAS FORSCHUNGSVORHABEN</b>	
3.1 FORSCHUNGSSTAND UND FORSCHUNGSLÜCKEN . . . . .	41
3.2 FORSCHUNGSDESIGN UND FORSCHUNGSFRAGEN . . . . .	43
3.3 SAMPLING . . . . .	46

<b>3.4 ZUSAMMENFASSUNG DER EMPIRISCHEN STUDIEN</b>	
3.4.1 STUDIE 1: WELCHE FALLSTRICKE GIBT ES BEI DER NUTZUNG VON KOOPERATIONEN ZUR UMSETZUNG DIGITALER ANWENDUNGEN IM LÄNDLICHEN KULTURTOURISMUSMARKETING UND WIE KÖNNEN DIESE VERMIEDEN WERDEN? . . . . .	49
3.4.2 STUDIE 2: WELCHE RESSOURCENAUSSTATTUNG IST NOTWENDIG, DAMIT KULTUREINRICHTUNGEN IM LÄNDLICHEN RAUM INFORMATIONEN- UND KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIEN TOURISTISCH EINSETZEN? . . . . .	51
3.4.3 STUDIE 3: IN WELCHER ART UND WEISE LIEGEN BEREITS ANGEBOTE ZUR QUALIFIZIERUNG IM DIGITALEN KULTURTOURISMUSMARKETING VON SEITEN DER TOURISMUSORGANISATIONEN VOR UND UNTER WELCHEN UMSTÄNDEN WERDEN DIESE VON DEN KULTUREINRICHTUNGEN IM LÄNDLICHEN RAUM GENUTZT? . . . . .	53
<b>TEIL 2: EMPIRISCHE STUDIEN</b>	
<b>4. PAPER 1: COOPERATION FOR THE IMPLEMENTATION OF DIGITAL APPLICATIONS IN RURAL CULTURAL TOURISM MARKETING</b>	
4.1 INTRODUCTION . . . . .	55
4.2 THEORETICAL FOUNDATIONS . . . . .	56
4.3 METHODOLOGICAL APPROACH . . . . .	58
4.4 RESULTS	
4.4.1 DESTINATION-SPECIFIC CONDITIONS, CULTURAL POLICY AND LOGIC OF FUNDING PROGRAMMES . . . . .	62
4.4.2 COMMUNICATION, COORDINATION AND LINKING OF PROJECTS . . . . .	63
4.4.3 EXPECTATIONS AND EVALUATIONS . . . . .	64
4.4.4 INSTITUTIONAL ATTITUDES AND RESOURCES . . . . .	66
4.5 DISCUSSION . . . . .	67
4.6 CONCLUSION AND IMPLICATIONS . . . . .	69
4.7 REFERENCES . . . . .	71
<b>5. PAPER 2: DER TOURISTISCHE EINSATZ VON INFORMATIONEN- UND KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIEN IN KULTUREINRICHTUNGEN IM LÄNDLICHEN RAUM. EINE INTERVIEWBASIERTE RESSOURCENTHEORETISCHE UNTERSUCHUNG</b>	
5.1 EINLEITUNG . . . . .	75
5.2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN	
5.2.1 RESSOURCENTHEORETISCHER ANSATZ . . . . .	76

5.2.2	EINSATZ VON IKT . . . . .	78
5.2.3	LÄNDLICHER RAUM . . . . .	79
5.3	METHODISCHES VORGEHEN . . . . .	80
5.4	ERGEBNISSE	
5.4.1	INTERNE RESSOURCEN . . . . .	87
5.4.2	EXTERNE RESSOURCEN . . . . .	91
5.5	DISKUSSION . . . . .	94
5.6	FAZIT UND AUSBLICK . . . . .	97
5.7	LITERATURVERZEICHNIS . . . . .	100
<b>6. PAPER 3: QUALIFIZIERUNG IM DIGITALEN KULTURTOURISMUS-</b>		
<b>MARKETING – EINE KRITISCHE AUSEINANDERSETZUNG MIT DEN</b>		
<b>ANGEBOTEN VON TOURISMUSORGANISATIONEN FÜR DEN</b>		
<b>LÄNDLICHEN RAUM</b>		
6.1	EINLEITUNG . . . . .	105
6.2	THEORETISCHE GRUNDLAGEN UND STAND DER	
	FORSCHUNG . . . . .	106
6.3	METHODISCHES VORGEHEN. . . . .	110
6.4	ERGEBNISSE	
6.4.1	INSTRUMENTE . . . . .	119
6.4.2	KOMPETENZEN . . . . .	125
6.4.3	VERBREITUNG, VERMARKTUNG UND NETZWERK-	
	ARBEIT . . . . .	128
6.5	DISKUSSION . . . . .	131
6.6	IMPLIKATIONEN FÜR DIE KULTURTOURISMUSPRAXIS	
	UND -FORSCHUNG . . . . .	133
6.7	LITERATURVERZEICHNIS . . . . .	136
<b>TEIL 3: DISKUSSION DER ERGEBNISSE</b>		
7.	ZUSAMMENFÜHRENDE DISKUSSION UND GEGENÜBERSTEL-	
	LUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE . . . . .	140
8.	IMPLIKATIONEN FÜR DIE KULTURTOURISMUSPRAXIS . . . . .	155
9.	LIMITATIONEN DER ARBEIT. . . . .	159
10.	IMPLIKATIONEN FÜR DIE KULTURTOURISMUSFORSCHUNG. . . . .	161
	LITERATURVERZEICHNIS . . . . .	164
	ANHANG. . . . .	179
I.	DARLEGUNG DES EIGENEN ANTEILS AN DER VORLIEGENDEN ARBEIT	
II.	EIDESSTAATLICHE VERSICHERUNG UND ERKLÄRUNG	
III.	HAUSMANN, A. & SCHUHBAUER, S.: „THE ROLE OF INFORMATION AND	
	COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN CULTURAL TOURISTS’ JOURNEYS:	
	THE CASE OF A WORLD HERITAGE SITE.”	

---

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- Abb. 2-1: Organisationshierarchie im Tourismus in Deutschland  
(eigene Darstellung)
- Abb. 3-1: Themenschwerpunkte in den einzelnen Studien  
(eigene Darstellung)
- Abb. 3-2: Interviewte Akteur\*innen in den einzelnen Studien  
(eigene Darstellung)
- Abb. 5-1: Ressourcenkategorien
- Abb. 6-1: Interviewleitfaden
- Abb. 6-2: Angebotene Maßnahmen der (lernbasierten) Weiterbildung  
(analog), n=23 (Mehrfachantworten möglich)
- Abb. 6-3: Angebotene Maßnahmen der (lernbasierten) Weiterbildung  
(digital), n=16 (Mehrfachantworten möglich)
- Abb. 7-1: Überblick über die Forschungsergebnisse der einzelnen Studien

---

## TABELLENVERZEICHNIS

- Tab. 4-1: Basic information about the interview partners
- Tab. 4-2: Interview guide
- Tab. 4-3: Category system
- Tab. 5-1: Interviewpartner\*innen – Interne Perspektive
- Tab. 5-2: Interviewpartner\*innen – Externe Perspektive
- Tab. 5-3: Interviewleitfaden der Studie
- Tab. 6-1: Basiskompetenzen für das digitale Kulturtourismusmarketing  
(eigene Darstellung nach Zehrer & Mössenlechner 2009, auf der  
Basis der Daten von Erpenbeck & von Rosenstiel 2007)
- Tab. 6-2: Liste der Interviewpartner\*innen (n=27)
- Tab. 6-3: Kodierschema
- Tab. 6-4: Sonstige (feedbackbasierte) Fördermaßnahmen, n=10  
(Mehrfachantworten möglich)
- Tab. 6-5: Kompetenzen – Themen der angebotenen Maßnahmen der  
Tourismusorganisationen, n=25 (Mehrfachantworten möglich)

---

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AR	Augmented Reality (Erweiterte Realität)
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (seit Dezember 2021; Dezember 2013-November 2021: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie; zuvor: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie)
DTV	Deutscher Tourismusverband e. V.
DZT	Deutsche Zentrale für Tourismus e. V.
ICTs	Information and Communication Technologies
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
UNWTO	United Nations World Tourism Organization
VR	Virtual Reality (Virtuelle Realität)
Web-App	Webanwendung (auch Online-Anwendung oder Webapplikation)

# 1 RELEVANZ DES FORSCHUNGSTHEMAS UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT

Die Angebotsgestaltung im Kulturtourismus hat sich in den letzten Jahrzehnten tiefgreifend verändert. Die Kulturtourist\*innen von heute wünschen sich anspruchsvollere Angebote, verfügen über unterschiedlichste Reisemotive und bewegen sich nicht zuletzt auf einem Käufermarkt, d. h. sie wählen aus einem Überangebot aus (John, 2010; Steinecke, 2010a; Pröbstle, 2014; Neiß, 2017). Die Akteur\*innen aus Kultur und Tourismus, die sich auf einem solchen Käufermarkt behaupten wollen, müssen deshalb adäquate Marketingstrategien entwickeln und geeignete Angebote schaffen, mithilfe derer eine zeitgemäße und den Bedürfnissen der Zielgruppe entsprechende Ansprache erreicht wird (Ullmann, 2000; John, 2010; Neiß, 2017). Hierfür sind insbesondere auch digitale Transformationsprozesse innerhalb der Institutionen und Organisationen erforderlich – sowohl hinsichtlich der Inhalte und Organisationsstrukturen als auch der Prozesse, Angebote und Dienstleistungen (Jank, 2018a; Pöllmann & Herrmann, 2019; Pöllmann, 2019). Damit einher gehen jedoch auch technologische, wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Herausforderungen, denen sich die kulturtouristischen Leistungsträger\*innen stellen müssen, um auf diese Veränderungen flexibel und agil reagieren zu können (Hausmann, 2011; Jank, 2018a; Pöllmann & Herrmann, 2019).

Die kulturtouristischen Akteur\*innen, die im städtischen Raum angesiedelt sind, stellen sich solchen Transformationsprozessen immer mehr und machen für ihr Tourismusmarketing inzwischen auch breit gestreut von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) Gebrauch. Im ländlichen Raum hingegen wird hinsichtlich des Einsatzes von IKT noch immer ein großer Nachholbedarf deutlich (Burzinski et al., 2018; Pröbstle, 2020). Gleichzeitig können insbesondere die dortigen Akteur\*innen in erheblichem Maße von einem Einsatz von IKT profitieren (Polo Peña & Frias JAMILENA, 2010; Andreopoulou et al., 2014; Mendonca et al., 2018; Burzinski, 2020). Von zentraler Bedeutung hierbei ist auch, dass der ländliche Raum zunehmend an Relevanz für den Kulturtourismus gewinnt. Während lange Zeit der städtische Raum das Angebot im Kulturtourismus dominiert hat, verändert sich die Nachfrage der Kulturtourist\*innen immer mehr zugunsten des ländlichen Raumes (Landa, 2017; Neiß, 2017; Burzinski et al., 2018; Hausmann, 2019a & 2020a). Hierfür müssen die dortigen Anbieter\*innen aus Kultur und Tourismus ihre Marketingmaßnahmen jedoch an die veränderten Bedingungen anpassen und zunehmend auch IKT in ihre Arbeit integrieren.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es deshalb einen Einblick in den aktuellen Stand der Digitalisierung im ländlichen Kulturtourismusmarketing zu gewinnen, der sowohl die Kultur- als auch die Tourismusseite berücksichtigt. Durch eine Zusammenführung der empirischen Erkenntnisse aus mehreren Studien, sollen zudem geeignete Rahmenbedingungen und Strategien abgeleitet werden, mithilfe derer den Anforderungen an den erfolgreichen Einsatz von IKT begegnet werden kann. Hierfür wurden im Verlauf der vorliegenden Arbeit drei empirische Studien konzipiert und durchgeführt. Diese drei Studien bilden den Kern der publikationsbasierten Arbeit. Den Ausgangspunkt für die Entwicklung der Studien stellen die zentralen Rahmenbedingungen und Entwicklungen innerhalb dieses Themenkomplexes dar, die in der Forschungsliteratur bereits aufgeführt werden. Einbezogen werden hierbei sowohl Erkenntnisse aus der Tourismus- als auch der Kulturforschung. Zudem wurden auch die Erkenntnisse aus der jeweils vorherigen Studie für die Konzipierung der nächsten Studie berücksichtigt.

Ausgehend von den bereits vorliegenden theoretischen Grundlagen untersucht die erste Studie dabei ein Kooperationsprojekt, an dem verschiedene Leistungsträger\*innen aus Kultur und Tourismus beteiligt waren. Sie setzt sich mit Fallstricken bei der Nutzung von Kooperationen zur Umsetzung digitaler Anwendungen im ländlichen Kulturtourismusmarketing auseinander. Im Zentrum der zweiten Studie stehen die Kultureinrichtungen. Neben den internen Eindrücken der Kultureinrichtungen zum Einsatz von IKT werden aber auch die Eindrücke zusätzlicher Akteur\*innen berücksichtigt. Die Studie untersucht, welche Ressourcenausstattung notwendig ist, damit Kultureinrichtungen im ländlichen Raum IKT touristisch einsetzen. Die dritte Studie wiederum fokussiert sich auf die Tourismusorganisationen und beschäftigt sich mit deren Angeboten zur Qualifizierung im digitalen Kulturtourismusmarketing. Somit standen im Verlauf der Arbeit unterschiedliche kulturtouristische Leistungsträger\*innen im Fokus der Untersuchung. Hierdurch konnten umfassende empirische Erkenntnisse dazu gewonnen werden, welche Anforderungen an den erfolgreichen Einsatz von IKT im ländlichen Kulturtourismusmarketing bestehen.

Die nachfolgende Arbeit gliedert sich in folgende Teile: In Kapitel 2 wird der theoretische Hintergrund vorgestellt, indem zunächst die wichtigsten Begrifflichkeiten aus den Themenfeldern Kulturtourismus, ländlicher Raum und Digitalisierung herausgearbeitet werden. Anschließend werden die jeweiligen zentralen Rahmenbedingungen und Entwicklungen beschrieben und Verknüpfungen innerhalb der einzelnen Themenfelder hergestellt. In Kapitel 3 wird dann zunächst der bisherige

Forschungsstand zusammengefasst und die daraus hervorgehenden Forschungslücken werden beschrieben. Daraufhin werden das Forschungsdesign der Arbeit sowie die Forschungsfragen, die im Verlauf der Arbeit entwickelt wurden, vorgestellt. Weiterhin wird das Sampling der einzelnen Studien konkretisiert und ein erster Überblick über die drei Studien gegeben. Die vollständige Wiedergabe dieser Studien – in ihrer publizierten bzw. zur Publikation einreichten Fassung – erfolgt in Teil 2. In Teil 3 der Arbeit werden die Ergebnisse der Studien schlussendlich zusammenführend diskutiert und gegenübergestellt. Anschließend werden daraus Implikationen für die Kulturtourismuspraxis abgeleitet, die Limitationen der Arbeit dargelegt und entsprechende Implikationen für die Kulturtourismusforschung aufgezeigt.

## 2 THEORETISCHER HINTERGRUND

### 2.1 KULTURTOURISMUS

#### 2.1.1 DEFINITION: KULTURTOURISMUS UND KULTURTOURISMUS-MARKETING

Der Begriff Kulturtourismus taucht erstmals in den 1980er-Jahren in den Förderprogrammen der Europäischen Union auf, als die EU gemeinsame Förderaktivitäten für die Bereiche Kultur und Tourismus beschlossen hat (Becker, 1993; Steinecke, 2010a; Pröbstle, 2014). Durch die touristische Erschließung des europäischen Kulturerbes sollte ein Beitrag zur Vereinigung Europas geleistet werden, der fernab der ökonomischen Zusammenarbeit lag (Pröbstle, 2014). Seitdem hat der Begriff Kulturtourismus eine große Verbreitung in der Öffentlichkeit und in der Tourismusforschung erfahren (Steinecke, 2010a). Bis heute liegt jedoch keine allgemein anerkannte Definition zum Kulturtourismus vor, vielmehr existiert eine Vielzahl an Definitionen, die sich zum Teil substantziell voneinander unterscheiden (Pröbstle, 2014). Im Folgenden wird deshalb ein Überblick über die unterschiedlichen Aspekte und Schwerpunkte gegeben. Hierfür werden einzelne der innerhalb der Forschungsliteratur bereits vorliegenden Einordnungen näher erläutert.

Steinecke (2007) nähert sich einer eigenen Einordnung an, indem er zunächst deutlich macht, dass bereits unterschiedlichste Definitionen vorliegen, die den Begriff Kulturtourismus näher beschreiben. Diese Definitionen würden sich hinsichtlich ihres Schwerpunkts unterscheiden und in angebots-, nachfrage- und wertorientierte Definitionen aufteilen lassen:

- Angebotsorientierte Definitionen setzen ihren Fokus auf die touristische Inwertsetzung materieller und immaterieller Elemente der Kultur, die durch diese Inwertsetzung als Attraktionen fungieren (Steinecke 2007). Beispielhaft hierfür ist die Definition von Wöhler (2001: 68): *„Wenn hier von einem Kulturtourismus gesprochen wird, dann in dem Sinne, dass das touristische System Angebote, Programme und Infrastrukturen bereitstellt, mittels derer Kultur dem Touristen nahe gebracht und erfahrbar gemacht wird.“*
- Im Mittelpunkt nachfrageorientierter Definitionen stehen die Motive und Verhaltensweisen der Kulturtourist\*innen (Steinecke, 2007). Beispielhaft hierfür ist die Definition von Lohmann (1999: 77): *„Nachfrageseitig ist Kulturtourismus zunächst eine motivationale Haltung, d.h. der Wunsch oder*

*die Erwartung, im Urlaub etwas mit Kultur (welcher Art auch immer) zu tun zu haben. Dieser Wunsch kann wesentlicher Auslöser für eine Urlaubsreise sein oder aber auch andere Urlaubserwartungen begleiten und mit ihnen gemeinsam zu einem konkreten Urlaubsverhalten führen.“*

- Innerhalb wertorientierter Definitionen werden auch denkmalpflegerische und didaktische Zielsetzungen formuliert (Steinecke, 2007). Beispielhaft hierfür ist die Definition von Eder (1993: 165f.): *„(...) schonende Nutzung kulturhistorischer Elemente und Relikte und die sachgerechte Pflege traditioneller regionsspezifischer Wohn- und Lebensformen zur Hebung des Fremdenverkehrs in der jeweiligen Region (...)“*

Hinsichtlich dieser Unterscheidungen nennt Steinecke (2007 & 2013) schließlich vier grundsätzliche Merkmale des Kulturtourismus. Dazu gehört das Interesse der Tourist\*innen an Kultur (in unterschiedlich ausgeprägter Intensität; Hauptmotiv vs. Zusatznutzen), die Besichtigung kultureller Einrichtungen (sowohl der Hoch- als auch Alltagskultur), die Teilnahme an Kulturveranstaltungen und die zentrale Rolle einer fachlich fundierten Informationsvermittlung.

Pröbstle (2014) macht deutlich, dass eine Definition des Kulturtourismus auch von der Sichtweise der Bezugsgruppe abhängen würde, von der eine solche Definition aufgestellt werde. Auf der einen Seite stehen beispielsweise die Kulturwissenschaftler\*innen, die betonen, *„dass Reisen per se eine kulturelle Ausdrucksform darstellt“* (Pröbstle, 2014: 34). Auf der anderen Seite wiederum stehen die Kulturmanager\*innen und Touristiker\*innen, die Kulturtourismus primär als ein Handlungsfeld im Kulturbetrieb bzw. Marktsegment im Tourismus betrachten. Entscheidend sei daher vielmehr *„die Entwicklung hin zu kulturell motivierten Reisen“* (Pröbstle, 2014: 34).

Hausmann (2010 & 2019a) wiederum kommt zu dem Schluss, dass allen bereits vorliegenden Definitionen gemeinsam sei, dass es sich beim Kulturtourismus um eine *„special interest“-Form* des Tourismus handeln würde. Diese beziehe sich auf das (immaterielle oder materielle) kulturelle Erbe und/oder die kulturellen Einrichtungen, Veranstaltungen, Projekte etc. einer Destination und werde durch entsprechende Maßnahmen (Marketing, Vermittlung, Denkmalpflege etc.) für auswärtige Besucher\*innen nutz- und konsumierbar gemacht. Kulturtourismus umfasse dabei sowohl Reisen von außerhalb einer bestimmten Destination lebenden Personen die ganz als auch solcher, die bis zu einem bestimmten Grad durch das kulturelle Angebot und Profil einer Destination motiviert sind (Hausmann, 2010). Andere Ter-

mini, die sich in der Literatur ebenfalls finden und die teilweise synonym oder auch abgrenzend eingesetzt werden – wie z. B. Städtetourismus, Kunsttourismus, Thementourismus, Pilgertourismus, Eventtourismus oder Festivaltourismus – werden dabei als Teilsegmente verstanden und dem Kulturtourismus als Sammelbegriff untergeordnet (Hausmann, 2019b).

Aus den Erläuterungen von Hausmann (2019a) geht letztendlich folgende Definition hervor: *„Kulturtourismus umfasst Tages- und Übernachtungstourismus, bei dem das Haupt- oder ein Nebenmotiv der auswärtigen Gäste darin besteht, das kulturelle Erbe bzw. Angebot einer Destination zu nutzen“* (Hausmann 2019a: 3). Ein entsprechendes Verständnis liegt auch der vorliegenden Arbeit zugrunde. Unter Kulturtourismusmarketing im Speziellen versteht die vorliegende Arbeit dabei eine abteilungsübergreifende Denkhaltung bei kulturtouristischen Leistungsträger\*innen, deren Ziel ist es, *„die marktbezogenen Aktivitäten und innerbetriebliche Voraussetzungen so auszugestalten, dass Wettbewerbsvorteile geschaffen, Kundennutzen erzeugt und Organisationsziele erreicht werden“* (Hausmann, 2019c: 2). Neben einer organisationsexternen Perspektive wird im Kulturtourismusmarketing also auch eine interne Perspektive berücksichtigt.

### 2.1.2 ENTWICKLUNGEN IM KULTURTOURISMUS UND IN DER KULTURTOURISMUSFORSCHUNG

Seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges verzeichnet der deutsche Urlaubsreise- markt ein erhebliches Wachstum. Durch den Anstieg von Einkommen und Wohlstand konnte es sich ein immer größerer Anteil der Bevölkerung leisten, auf Reisen zu gehen und von touristischen Angeboten Gebrauch zu machen (Steinecke, 2010a; Pröbstle, 2014; Klein et al., 2017). Seit den 1990er ist dabei auch der Kulturtourismus immer mehr zu einer Schlüsselfunktion geworden (Becker, 1993; Heinze, 2009; Prömmel, 2009; John, 2010; Pröbste, 2014). So schreiben schon Obier & Baaker (2000: 121): *„Der Kulturtourismus ist ein wachsendes Marktsegment.“* Ausschlaggebend hierfür war, dass die Wahrnehmung kultureller Angebote als Reisemotiv nach und nach deutlich zugenommen hat und die Zahl der Urlaubsreisenden für die kulturelle Aktivitäten im Urlaub und während der Freizeit überhaupt keine Rolle spielen immer kleiner wurde (Obieker & Baake, 2000; John, 2010).

Die Impulse und Wirkungen, die von Kunst und Kultur ausgehen, setzen seitdem erhebliche Innovations- und Wertschöpfungspotenziale im Tourismus frei (John, 2010; Hausmann, 2019a). Inzwischen stellt der Besuch kultureller Sehenswürdig-

keiten jene Reiseaktivität dar, die knapp hinter dem Aufenthalt in der Natur am häufigsten von den Tourist\*innen unternommen wird (DTV, 2022). Gleichzeitig sind seit Beginn der 2000er-Jahre jedoch auch deutliche Sättigungstendenzen auf dem (Kultur-)Tourismusmarkt zu verzeichnen. Inzwischen agieren die touristischen Akteur\*innen auf einem Käufer\*innenmarkt mit einem Überangebot an Produkten und Dienstleistungen, in dem sie sich gegen andere Wettbewerber\*innen durchsetzen und Marktanteile gewinnen müssen (u. a. Ullmann, 2000; John, 2010; Steinecke, 2010a; Neiß, 2017; Hausmann, 2019c). Die vielfältigen Angebote, zwischen denen sich die Nachfrager\*innen entscheiden können, haben dazu geführt, dass heutzutage unterschiedlichste und komplexe Bündel von Reisemotiven vorliegen. Zielgruppen lassen sich nicht mehr klar abgrenzen, sondern differenzieren sich immer mehr (Steinecke, 1999; Föhl & Pröbstle, 2011; Pröbstle, 2014; Klein et al., 2017).

Mit dem überproportionalen Anstieg des Angebots im Vergleich zur Nachfrage sind auch die Erwartungen an die Reisen gewachsen (Pröbstle, 2014; Neiß, 2017). Die (Kultur-)Tourist\*innen wünschen sich immer anspruchsvollere und besondere Angebote (Steinecke, 1999; Müller, 2004; John, 2010; Steinecke, 2011; Neiß, 2017). Auch die Erlebnisorientierung der Nachfrager\*innen hat hierdurch deutlich zugenommen und spielt eine zentrale Rolle bei der Auswahl des geeigneten Angebots (u. a. Heinze, 1999; Obier & Baaker, 2000; John, 2010; Klein et al., 2017; Neiß, 2017). Gewünscht sind kürzere aber häufigere kulturelle Erlebnisse und auch die Entscheidung für ein Angebot fällt dabei häufig spontan (Heinrichs, 1999; Steinecke, 1999; Neiß, 2017). Von Seiten der Anbieter\*innen erfordert dies anstelle von quantitativen Veränderungen vor allem qualitative Veränderungen innerhalb ihrer Angebotsgestaltung (Pröbstle, 2014). Bereits zu Beginn der 2000er-Jahre wurde der Fokus in der Forschungsliteratur deshalb verstärkt auf das Thema der Dienstleistungsqualität gesetzt. Eine solche sei notwendig, um sich gegenüber der Konkurrenz zu profilieren. Das kulturtouristische Angebot müsse hierfür einem von den Kund\*innen bestimmten Anforderungsniveau entsprechen (Obier & Baaker, 2000; Rüter, 2000; Müller, 2004).

Damit einhergehend wurde auch die Notwendigkeit einer zeitgemäßen und konsequent auf die Bedürfnisse der kulturtouristischen Zielgruppe angepassten Ansprache durch verstärkte Marketingbemühungen immer relevanter (Rüter, 2000; Ullmann, 2000; John, 2010; Steinecke, 2010a; Neiß, 2017). Das Ziel solcher zusätzlichen Marketingmaßnahmen sei es, sich „*an die neuen Bedingungen des Verdrängungswettbewerbs anzupassen*“ (Ullmann, 2000: 44). Um sich vom Markt abzuheben, sei auch eine aktive Auseinandersetzung mit den aktuellen und künfti-

gen Herausforderungen der Technologie erforderlich, wie Steinecke schon im Jahr 2010 postulierte (Steinecke, 2010a). Aufgrund der drastischen Veränderungen des Tourismussektors durch die Digitalisierung bietet es ein erhebliches Potenzial, wenn zur Verbesserung der Qualität des Sektors auch auf entsprechende Instrumente zurückgegriffen werde (Schröder & Eißer, 2012; Freyer, 2015; Hausmann, 2019c; UNWTO, 2019). Über die Jahre hinweg hat so auch der Einsatz von IKT für das Tourismusmarketing einen immer wichtigeren Stellenwert in der (Kultur-)Tourismusforschung eingenommen (s. hierzu ausführlich Kap. 2.3)

Im Kontext der Dienstleistungsqualität wurde der Blick zudem auch immer mehr auf touristische Dienstleistungsketten gerichtet. Begründet wird dies damit, dass von den Tourist\*innen häufig Leistungsbündel nachgefragt werden, die von unterschiedlichen Leistungsträger\*innen erbracht werden (Müller, 2004; Föhl & Pröbstle, 2011; Landa, 2017; Hausmann, 2019a & 2019c). Die Gesamtqualität eines Produktes setze sich deshalb häufig aus vielen Teilqualitäten zusammen. Für eine Qualitätsverbesserung sei im Tourismus daher ein Denken in Prozessen notwendig (Müller, 2004). In diesem Kontext wurde schlussendlich auch der Ruf nach einer Notwendigkeit der Bündelung von Ressourcen innerhalb von Kooperationen laut, da einzelne Leistungsträger\*innen nur bedingt den gesamten touristischen Prozess optimieren könnten (u. a. Müller, 2004; John, 2010; Hausmann 2019a & 2019c). Deshalb bedürfe es der Unterstützung von Partner\*innen, um gemeinsam das gewünschte touristische Gesamtpaket offerieren zu können (John, 2017; Landa, 2017) (s. hierzu auch Kap. 2.1.4).

Bezugnehmend auf die touristischen Dienstleistungsketten und mit Blick auf die zunehmende Orientierung an den Bedürfnissen potenzieller Zielgruppen wurde in den letzten Jahren auch das Tracking bzw. Mapping der Customer Journey im Tourismus immer bedeutender (Stickdorn & Zehrer, 2009; Kagermeier, 2015; Kreilkamp, 2015; Hausmann, 2020a; Horster, 2022). Mithilfe der Customer Journey kann die Erfahrung der Tourist\*innen während einer Reise sowohl analysiert als auch verbessert werden (Esch et al., 2016; Følstad et al., 2013; Stickdorn & Zehrer, 2009; Hausmann, 2020a). Aufgrund der Mehrdimensionalität der Erfahrungen im Tourismus sind entlang einer Reise – die in die Phasen vor, während und nach einer Reise unterteilt werden kann – verschiedene Leistungsanbieter\*innen beteiligt (vgl. u. a. Voss & Zomerdijs, 2007; Stickdorn & Zehrer, 2009; Shaw & Williams, 2009; Ingram et al., 2017). Das Verständnis der Customer Journey bezieht sich dabei aber nicht nur auf die unterschiedlichen Leistungsträger\*innen, die den Teil eines Leistungsbündels anbieten, sondern insbesondere auch auf die zahl-

reichen Berührungspunkte zwischen einem/einer einzelnen Anbieter\*in und den Besucher\*innen in jeder dieser einzelnen Phasen (de Salles Canfield & Basso, 2017; Wozniak et al., 2017; Brysch & Stengel, 2021; Horster, 2022). Hierbei sei es notwendig alle touristischen Kontaktpunkte zu tracken und anschließend durch entsprechende Marketingmaßnahmen zu bedienen, damit sich die Anbieter\*innen erfolgreich auf dem Käufer\*innenmarkt positionieren können (Stickdorn & Zehrer, 2009; Kagermeier, 2015; Kreilkamp, 2015).

Im Fokus (kultur-)touristischer Untersuchungen stand dabei lange Zeit der Städtetourismus (vgl. u. a. Feßmann, 1993; Obier & Baaker, 2000; Steinecke, 2003; John, 2010). Obieker & Baake (2000: 117) sind vielmehr sogar der Ansicht, dass die Anlässe „Kultur- und Studienreise“ nicht vom Städtetourismus zu trennen seien, „denn die Kulturangebote in den Städten sind wesentlich geballter als die vereinzelten kulturellen Ereignisse in ländlichen Regionen.“ Auch Feßmann (1993) ist der Ansicht, dass „die Suche nach Begegnung und Beschäftigung mit den Produkten oder Zeugnissen kulturellen Erbes geradezu mit dem Zielort ‚Stadt‘ identisch“ sei. Auch Steinecke (2003: 20) beschreibt den ländlichen Raum als „Stiefkind des Tourismus“. Auch die Grundlagenuntersuchung des Deutschen Tourismusverbandes (DTV) zum Städte- und Kulturtourismus in Deutschland aus dem Jahr 2006, in der u. a. das Nachfragevolumen und die wirtschaftliche Bedeutung beschrieben werden, konzentriert sich auf den städtischen Raum. So werden in der Untersuchung u. a. eine Städtetypisierung vorgenommen und Handlungsempfehlungen zur Bewältigung typischer Aufgaben städtetouristischer Marketingorganisationen gegeben (DTV, 2006). In den letzten Jahren hat jedoch auch der ländliche Raum immer mehr an Bedeutung gewonnen (u. a. Rein & Schuler, 2012; Landa, 2017; Neiß, 2017; Burzinski et al., 2018; Hausmann, 2019a & 2020a) (s. hierzu auch Kap. 2.2).

### 2.1.3 AKTEUR\*INNEN IM KULTURTOURISMUS

Der Kulturtourismus und seine Angebote setzen sich aus einer Vielzahl unterschiedlicher Akteur\*innen zusammen, die auch als kulturtouristische Leistungsträger\*innen bezeichnet werden (Hausmann, 2019c). Alle dieser Leistungsträger\*innen sind von zentraler Bedeutung für die kulturtouristische Angebotsgestaltung, insbesondere auch mit Blick auf geeignete Marketingmaßnahmen. Ausschlaggebend hierfür ist, dass auf dem kulturtouristischen Markt gleiche Wettbewerbsbedingungen für alle Akteur\*innen herrschen (John, 2010). Des Weiteren beschäftigt sich Marketing auch im Kulturtourismus mit der „Anbahnung und Pflege von Aus-

*tauschbeziehungen auf relevanten Märkten*“ und ist immer dann erfolgreich, wenn alle beteiligten Akteur\*innen einen Mehrwert bzw. Nutzen erzielen (Hausmann, 2019c: 1). Gleichzeitig verfolgen diese Akteur\*innen unterschiedliche Interessen, sind unterschiedlich mit Ressourcen ausgestattet und agieren zum Teil auch auf sehr unterschiedlichem professionellem Niveau (Hausmann, 2020a).

Im Folgenden werden deshalb die zentralen Leistungsträger\*innen im Kulturtourismus näher vorgestellt und definiert. So kann auch der jeweilige Handlungskontext der einzelnen kulturtouristischen Leistungsträger\*innen besser eingeordnet werden. Der Fokus liegt hierbei auf den Leistungsträger\*innen, die einen direkten Wertschöpfungsbeitrag leisten. Darunter fallen die Kultureinrichtungen und -veranstalter, die Tourismusorganisationen und die Kulturverwaltungen. Des Weiteren gibt es auch zahlreiche Leistungsträger\*innen, die Unterstützungsleistungen beithalten, zur Wertschöpfung indirekt beitragen und fast ausnahmslos privatwirtschaftlich agieren, wie beispielsweise Beherbergungsbetriebe, Transportunternehmen oder auch Reiseveranstalter (Hausmann, 2019a). Diese werden jedoch im Weiteren mit Blick auf das vorliegende Forschungsinteresse nicht näher erläutert.

#### *Kultureinrichtungen und -veranstalter\*innen*

Mit der Ära der „*Neuen Kulturpolitik*“ in den 1970er-Jahren hat sich immer mehr ein erweiterter Kulturbegriff durchgesetzt, der die gesellschaftliche Wirklichkeit in ihrer Gesamtheit umspannen sollte (Pröbstle, 2014; Klein et al., 2017; Lembke, 2017). Kulturpolitik wurde immer mehr als Bildungspolitik begriffen und das Konzept der Kulturpflege wurde von der Idee der Kulturarbeit abgelöst (Lembke, 2017). Neben der Bestandssicherung traditioneller Kultureinrichtungen wurden nun in zunehmendem Maß auch neue Kulturangebote (z. B. soziokulturelle Zentren) gefördert, die möglichst vielen Bürgern („Kultur für alle“) zugänglich gemacht werden sollten (Pröbstle, 2014; Lembke, 2017). Mit der zunehmenden Bedeutung von Kunst und Kultur als Standort- und Imagefaktor sind zudem auch Events immer wichtiger für das Kulturgesehen geworden. So sind auch viele neue Kulturangebote entstanden, wie beispielsweise Musicals, „Blockbuster“-Ausstellungen oder andere Events. Für den öffentlichen Kulturbetrieb ging damit ein zunehmender Legitimationszwang einher, der dazu geführt hat, dass das Kulturpublikum vermehrt Aufmerksamkeit erfahren hat. Hierdurch haben sich auch immer mehr Kulturbetriebe, aber auch andere touristische Leistungsträger\*innen, dem Thema Kulturtourismus geöffnet – verbunden mit der Hoffnung, durch eine solche Öffnung ein erweitertes potenzielles Zielpublikum zu erreichen (Pröbstle, 2014; Hausmann, 2019a).

Entsprechend der beschriebenen Entwicklungen kommt in der Kulturtourismusforschung, mit Blick auf potenzielle Kultureinrichtungen und andere kulturelle Akteur\*innen, heutzutage ein ebenfalls sehr weiter Kulturbegriff zum Einsatz (Lohmann, 1999; Heinze, 2009; Hausmann, 2010). Neben Objekten und Veranstaltungen auf hoher künstlerischer oder historisch bedeutsamer Ebene wird in gleichem Maße auch das Gebiet der Populär- und Alltagskultur berücksichtigt (Heinze, 2009; Lembke, 2017; Hausmann, 2019a). Dementsprechend besteht das kulturtouristische Umfeld aus einer Vielzahl kultureller Akteur\*innen. Jedoch sind nicht alle dieser Akteur\*innen und deren Angebote in gleichem Maße für die kulturtouristische Nachfrage attraktiv (Steinecke, 2010b; Steinecke, 2011; Pröbstle, 2014; Hausmann, 2019a). Steinecke (2011: 14f.) verweist diesbezüglich auf die spezifische Erwartungshaltung von Kulturtourist\*innen, die „*das Besondere, das Typische bzw. den Superlativ*“ suchen würden. Ein „*touristisches Attraktivitätsgefälle*“ zeigt sich deshalb „*selbst dort, wo es sich um etablierte Kultureinrichtungen handelt*“ (Pröbstle, 2014: 47).

Von einem solchen Attraktivitätsgefälle negativ betroffen sind insbesondere performative Kulturveranstaltungen wie Ballett, Oper, Theater und Konzert – mit Ausnahme kultureller „*Leuchttürme*“ (Bsp.: Salzburger Festspiele, Bregenzer Festspiele) (Steinecke, 2010b; FUR, 2012; Pröbstle, 2014 & 2020). Der Grund hierfür liegt unter anderem in der begrenzten Verfügbarkeit solcher Angebote. Während Museen tagsüber geöffnet haben, finden Theater, Konzertveranstaltungen usw. eher in den Abendstunden statt (Pröbstle, 2020). Des Weiteren können solche Veranstaltungen meist nicht spontan besucht werden und erfordern einen gewissen Aufwand in der Vorbereitung (Pröbstle, 2014 & 2020). Demgegenüber stehen andere Kultureinrichtungen und Kulturangebote, die für die touristische Nachfrage von großer Bedeutung sind und deshalb eine überdurchschnittlich wichtige Rolle im Kulturtourismus einnehmen. Dazu gehören insbesondere folgende Kultureinrichtungen und -angebote (vgl. u. a. Heinze, 2009; FUR, 2012; Steinecke, 2013; Burzinski et al., 2018; Hausmann, 2019a):

- Museen und Freilichtmuseen,
- Kultureinrichtungen mit dem Schwerpunkt kulturelles Erbe (hierzu gehören v. a. Schlösser, Burgen/Klöster, Park- und Gartenanlagen, aber beispielsweise auch industrielle Kulturlandschaften bzw. Industrierelikte, Besucherbergwerke etc.) und
- andere historische Schauplätze bzw. Gebäude (z. B. Gedenkstätten, Schlachtfelder, Militäranlagen, historisch/architektonisch interessante Gebäude).

Damit wird deutlich, dass insbesondere auch das kulturelle Erbe einen zentralen Attraktivitätsfaktor im Kulturtourismus darstellt (Pröbstle, 2014). Eine große Bedeutung für den Kulturtourismus kommt inzwischen auch dem immateriellen Kulturerbe zu. Auch Stadt-/Volksfeste (z. B. das Münchner Oktoberfest oder der Nürnberger Christkindlesmarkt) oder Brauchtumsveranstaltungen (z. B. der rheinische Karneval, die schwäbisch-alemannische Fastnacht oder die Viehscheide im Allgäu) sind heutzutage von zentraler Relevanz für die kulturtouristische Angebotsgestaltung (vgl. u. a. Heinze, 2009; Steinecke, 2013; Burzinski et al., 2018; Hausmann, 2019a).

Gemäß dieser vorgenommenen Präzisierung stehen auch entsprechende Kultureinrichtungen und kulturelle Akteur\*innen im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit.

### *Tourismusorganisationen*

Tourismusorganisationen werden in der Forschungsliteratur in der Regel als Zusammenschlüsse von touristisch relevanten Akteur\*innen definiert, die meist sehr heterogen sind und deren Ziel es ist, den Tourismus einer bestimmten Destination durch gemeinsame (Marketing-)Aktivitäten zu fördern und zu entwickeln (u. a. Pechlaner, 2000; Hausmann, 2019a). Synonym zur Tourismusorganisation werden häufig auch die Begriffe Destinationsmarketing-/ Destinationsmanagementorganisation (DMO) verwendet (Hausmann, 2019a). Hinsichtlich ihrer Betriebs- bzw. Rechtsform werden unter Tourismusorganisationen sowohl privat-rechtliche als auch öffentliche-rechtliche Organisationen verstanden, die mit der Koordination touristischer Aufgaben betraut sind (Inskeep, 1991; Bieger, 2005; Hausmann, 2019a). Hierzu können sowohl Eigenbetriebe als auch eingetragene Vereine bzw. Verbände (e. V.) oder aber Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) gezählt werden.

Die Tourismusorganisationen in Deutschland strukturieren sich dabei hierarchisch bzw. sind, aufgrund des föderalistischen Systems in Deutschland, auf unterschiedlichen Ebenen aufgeteilt und zum Großteil an Verwaltungsgrenzen orientiert (Bleile, 2000; Pechlaner, 2000; Hieke, 2010; Hausmann, 2019a). Daneben existieren auch zahlreiche Themenmarketingarbeitsgemeinschaften, die zwar nicht als Tourismusorganisation im klassischen Sinne agieren, aber ebenfalls einen wichtigen Bestandteil des Tourismusmarketings darstellen. Solche Arbeitsgemeinschaften stehen unter einem bestimmten Thema (z. B. Industriekultur) und bringen zielgerichtet touristische Inhalte an die potenziellen Kund\*innen. Beispiele hierfür sind Ferienstraßen oder auch Themenrouten (z. B. Route der Industriekultur) (Hieke, 2010).

Auf oberster Ebene der gebietskörperschaftlichen Gliederung stehen die *bundesweiten Tourismusorganisationen*, die deutschlandweit agieren bzw. Interessen bündeln (s. Abb. 3-1). Dazu zählt zum einen der Deutsche Tourismusverband e. V. (DTV), der als Dachverband der kommunalen, regionalen und landesweiten Tourismusorganisationen agiert, föderal aufgebaut ist und sich ausschließlich über Mitgliedsbeiträge finanziert. Zu den Mitgliedern des DTV gehören Landes- und regionale Tourismusorganisationen und Stadtstaaten, aber auch Städte, kommunale Spitzenverbände sowie fördernde Mitglieder (Hausmann, 2019a; DTV, 2023). Neben dem DTV agiert auf bundesweiter Ebene zum anderen noch die Deutsche Zentrale für Tourismus e. V. (DZT). Die Aufgabe der DZT, als zentraler Marketingorganisation, ist es im Auftrag der Bundesregierung das Reiseland Deutschland international zu vermarkten. Die DZT finanziert sich zu 75% durch das BMWi und zu 25% durch eigene Einnahmen. Zu den Mitgliedern der DZT gehören Körperschaften, Verbände, Unternehmen sowie die touristischen Marketingorganisationen aller Bundesländer (Hausmann, 2019a; DZT, 2023).

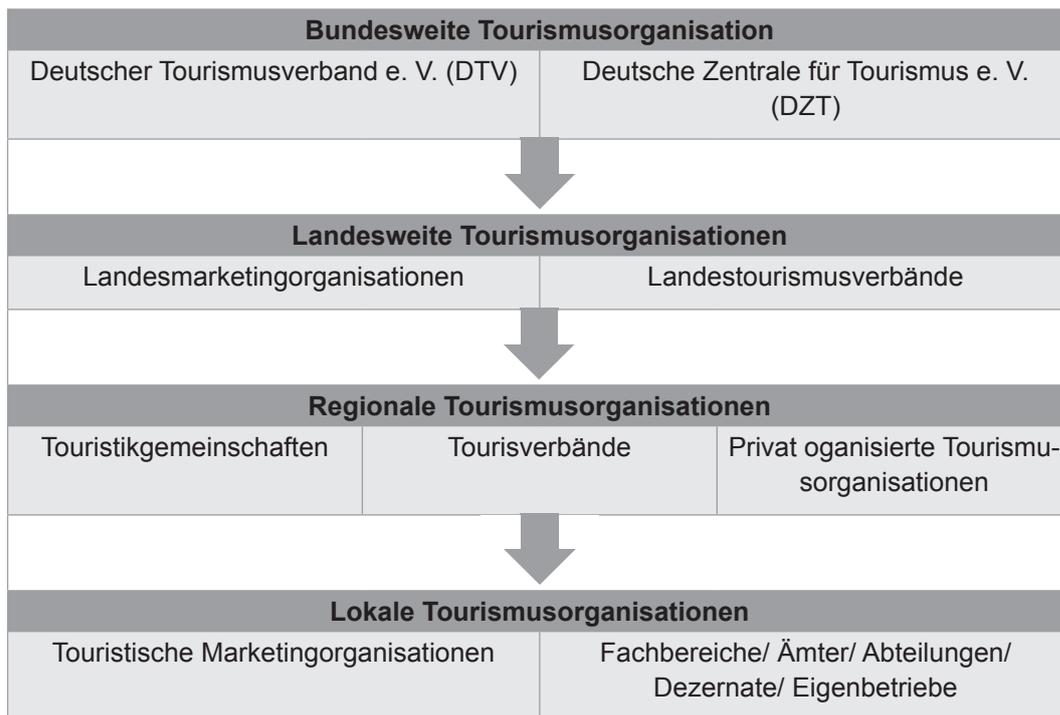


Abb. 2-1: Organisationshierarchie im Tourismus in Deutschland (eigene Darstellung)

Auf der nächsten Ebene folgen die landesweiten Tourismusorganisationen, die sich mit der touristischen Gesamtvermarktung ihres Bundeslandes beschäftigen. Die landesweiten Tourismusorganisationen setzen in der Regel aus Vertreter\*innen der jeweiligen Landesregierung, den Tourismusverbänden in den einzelnen Regionen sowie vieler weiterer tourismusrelevanter öffentlicher und privatwirtschaftlicher Verbände, Organisationen und Institutionen zusammen (Hausmann,

2019a). Die landesweiten Tourismusorganisationen nehmen Einfluss auf die Marketingaktivitäten auf Bundesebene und bündeln die Interessen der regionalen Tourismusorganisationen. Sowohl die Struktur als auch die Leistungsfähigkeit dieser Organisationen sind dabei sehr unterschiedlich (Hieke, 2010). In Hessen stellt die Landesmarketingorganisation beispielsweise eine Unterorganisation der Wirtschaftsförderung des Landes dar, wohingegen Tourismus NRW e. V. selbstständig agiert. Während in Hessen neben der Landesmarketingorganisation zusätzlich noch ein Tourismusverband agiert, tritt in Nordrhein-Westfalen wiederum Tourismus NRW e. V. als alleiniger Dachverband auf. Insbesondere bei den Tourismusverbänden handelt es sich dabei um „*freiwillig begründetes, organisiert gewachsenes, auf Dauer angelegtes und arbeitsteiliges, koordiniertes Zusammenwirken von Unternehmen mehrerer Ebenen*“ (Pechlaner, 2000: 28). Das Ziel solcher Verbände ist es, Synergieeffekte zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit zu schaffen, aber auch eine gemeinsame politische Interessensvertretung zu bilden.

Innerhalb der einzelnen Bundesländer finden sich zudem typischerweise auch *regionale Tourismusorganisationen*. Diese agieren in der Regel entweder als Touristikgemeinschaften, Tourismusverbände oder auch privat organisierte Tourismusorganisationen. Eine Ausnahme hiervon stellen die Tourismusorganisationen von Hamburg, Bremen und Berlin dar, die als Stadtstaaten Landesfunktion haben und nicht weiter in Regionalbereiche untergliedert werden (Hieke, 2010). Die Mitglieder der regionalen Tourismusorganisationen sind dabei meist Städte und Gemeinden, Landkreise und teilweise auch private Leistungsanbieter\*innen (Bleile, 2000). Die Aufgabe der regionalen Tourismusorganisationen ist es, die touristischen Angebote, Interessen und Akteur\*innen der jeweiligen Regionen bzw. Flächendestinationen eines Bundeslands zu bündeln (Hieke, 2010; Hausmann, 2019a). Zudem sind die regionalen Tourismusorganisationen zuständig für die Produktaufbereitung, das Marketing und den Vertrieb sowie die Koordination und Unterstützung der touristischen Arbeitsgemeinschaften, Städte und Gemeinden (Hieke, 2010). Die Regionalverbände wiederum lassen sich vereinzelt auch in zahlreiche weitere Gebietsgemeinschaften untergliedern, die sich ebenfalls mit einem touristischen Angebot zusammengeschlossen haben (Bleile, 2000; Hieke, 2010).

Auf *lokaler Ebene* können zu guter Letzt noch verschiedene Zusammenschlüsse von Akteur\*innen einzelner Orte, Gemeinden und Städte aufgeführt werden, die das touristische Angebot vor Ort gemeinsam entwickeln und vermarkten (Bleile, 2000; Hausmann, 2019a). Das können einerseits touristische Marketingorganisationen sein, die aus der öffentlichen Verwaltung ausgegliedert sind und in eine

privat-rechtliche Betriebs- bzw. Rechtsform überführt wurden. Diese Organisationen agieren dann i. d. R. als hundertprozentige Tochtergesellschaften eines Ortes/einer Gemeinde/einer Stadt. Häufig wird die touristische Arbeit auf lokaler Ebene aber andererseits auch innerhalb eines Fachbereichs (auch: Amt, Abteilung, Dezernat oder Eigenbetrieb) der öffentlichen Verwaltung geleistet. Solche Fachbereiche kümmern sich (in seltenen Fällen) ausschließlich um den Tourismus oder die Bearbeitung des touristischen Feldes wird in Kombination mit ähnlich gelagerten Aufgaben durchgeführt, typischerweise z. B. innerhalb des Stadtmarketings oder der Wirtschaftsförderung (Hausmann, 2019a).

Zu den Aktivitäten der Tourismusorganisationen auf lokaler Ebene gehört z. B. das Betreiben einer Tourist-Information, die Einrichtung und Pflege einer eigenen Webseite, die Erstellung und Verbreitung von Informationsmaterial oder auch der Ticketverkauf für Kulturveranstaltungen (Hausmann, 2019a). Die lokalen Tourismusorganisationen haben dabei zumeist den direktesten Kontakt zu einzelnen Leistungsträger\*innen und sind typischerweise die ersten Ansprechpartner\*innen für die am Kulturtourismus interessierten Kultureinrichtungen und sonstigen Leistungsträger\*innen (Pechlaner, 2000; Hausmann, 2019a). Der direkte Kontakt zu den einzelnen Leistungsträger\*innen ermöglicht den lokalen Tourismusorganisationen „entsprechende Kompetenzbildung in der Produktentwicklung und im Beziehungsmanagement und Zugang zum Innovationspotenzial“ (Pechlaner, 2000: 37f.). Die „übergeordneten“ Tourismusorganisationen widmen sich hingegen weniger stark der Produktentwicklung und sind stärker in der Marktbearbeitung und Bündelung von Potenzialen und Kompetenzen tätig. Aufgaben, die wiederum auf regionaler Ebene nicht erbracht werden können, werden von den landesweiten Tourismusorganisationen koordiniert. Fehlen den Landestourismusorganisationen Ressourcen und Fähigkeiten ist schließlich die nationale Tourismusorganisation in der Verantwortung (Pechlaner, 2000).

Grundsätzlich lässt sich, mit Blick auf die Aufgaben der Tourismusorganisationen, festhalten, „dass Tourismusorganisationen eine Koordinationsleistung für die Gesamtheit der touristischen Leistungsträger einer bestimmten Destination erbringen“ (Hausmann, 2019a: 17). Spezifisch bezogen auf den Kulturtourismus ist es ihre Aufgabe, das kulturelle Angebot in das touristische Gesamtangebot einer Destination zu integrieren und hierbei die einzelnen Attraktivitätsfaktoren der Destination (z. B. Natur- und Kulturtourismus) miteinander zu verknüpfen. Insbesondere mit Blick auf die Zusammenarbeit mit den Kultureinrichtungen gehört es auch zu den zentralen Aufgaben der Tourismusorganisationen ein professionelles Tourismus-

marketing zu schaffen, den Prozess der Angebotsgestaltung aktiv anzutreiben, Ansprechpartner\*innen und Multiplikator\*innen für die Kulturakteur\*innen zu sein und ein systematisches Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten zu entwickeln (Hausmann, 2019a; Bojunga & Feil, 2020).

### *Kulturverwaltungen*

Der Kulturverwaltung kommt eine zentrale Bedeutung in der kommunalen Arbeit zu: *„Als Teil der freiwilligen Aufgaben beim Recht auf kommunale Selbstverwaltung nach Grundgesetzartikel 28 ist die Policy Kultur ein wichtiger Gestaltungsbereich kommunaler Akteure“* (Lembke, 2017: 12). Insbesondere aufgrund der Zurückhaltung der Länder und des Bundes in kulturellen Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft wird Kultur zu einer grundlegenden Aufgabe der Kommunen im Sinne einer umfangreichen kulturellen Daseinsvorsorge. Kommunale Kulturverwaltungen sind dabei organisationstechnisch der Verwaltungshierarchie einer Behörde (z. B. der Stadtverwaltung) unterstellt und unterstehen finanztechnisch den Vorschriften der öffentlich-rechtlichen Verwaltung (Heinrichs, 1999).

Innerhalb der kommunalen Administration stellen die Kulturverwaltungen jene Organisationseinheit dar, die für kulturelle Angelegenheiten zuständig ist. In einer Kulturverwaltung werden *„die sächlichen und personellen Ressourcen für die kommunale Kulturarbeit gebündelt“* (Hausmann, 2019a: 15). *„Dabei gestalten gerade Akteure auf kommunaler Ebene in wesentlichem Umfang die Inhalte gesellschaftlichen Zusammenlebens und verhandeln die Bedürfnisse und Ressourcen kulturpolitischer Institutionen und Einrichtungen“* (Lembke, 2017: 11f.). Kulturverwaltungen sind für die allgemeine Kulturverwaltung, die Leitung von Kultureinrichtungen, die Vorbereitung und Umsetzung kulturpolitischer Entscheidungen und die Vergabe von Haushaltsmitteln zuständig (Heinrichs, 1988 & 1999; Hausmann, 2019a).

Auch die Ära der *„Neuen Kulturpolitik“* (s. hierzu auch den Abschn. zu den Kultureinrichtungen und -veranstaltern) fand bei den kommunalen Entscheidungsträger\*innen Beachtung (Bandelow, 1994; Heinrichs & Klein, 1996). Vielmehr war sie sogar *„in erster Linie“* auch als *„kommunale Kulturpolitik“* zu verstehen (Heinrichs & Klein, 1996). Der Ansatz *„Kultur für alle“* hatte dabei eine erhebliche Ausweitung des kommunalen Kulturangebots zur Folge. Hierdurch sollte möglichst allen Bürger\*innen ein Zugang zu allen Formen von Kultur ermöglicht werden (Heinrichs, 1999). Durch die *„Neue Kulturpolitik“* hat insbesondere die Vereinsförderung und Sicherung lokaler Traditionen und Festlichkeiten immer mehr an Bedeutung gewonnen. Auch Straßen- und Stadtfeste, Sommerprogramme usw. wurden immer

wichtiger für die kommunale Kulturarbeit (Bandelow, 1994; Lembke, 2017). Entsprechend gehört zu den Aufgaben der kommunalen Kulturverwaltungen inzwischen auch die Vereins-, Kultur- und Künstlerförderung sowie die Koordination aber auch selbstständige Durchführung von spartenübergreifenden oder institutsgebundenen Veranstaltungen und Projekten (Heinrichs, 1988 & 1999; Hausmann, 2019a).

Auch für den Kulturtourismus nehmen Kulturverwaltungen inzwischen eine wichtige Koordinationsrolle ein, da sie *„als Schnittstelle zwischen den verschiedenen kulturellen und touristischen Leistungsträgern fungieren“* (Hausmann, 2019a: 15). Zu ihren Aufgaben gehört es, für eine Zusammenarbeit zwischen den örtlichen Kultureinrichtungen zu sorgen, diese aufrecht zu erhalten und auch auszubauen. Zudem sind sie dafür zuständig, das kulturelle Profil einer Destination zu entwickeln und zu vermarkten sowie Ressourcen im Marketing zu bündeln und die Kultureinrichtungen hinsichtlich ihrer touristischen Aktivitäten zu professionalisieren (Burzinski et al., 2018; Hausmann, 2019a). In manchen öffentlichen Verwaltungen sind die Bereiche Kultur und Tourismus des Weiteren inzwischen in einem gemeinsamen Amt oder Fachbereich zusammengeschlossen. Insbesondere dann, wenn es in den Orten/Gemeinden/Städten keinen Eigenbetrieb (z. B. für die Wirtschaftsförderung oder das Standortmarketing) gibt, der mit der Bearbeitung touristischer Aufgaben beauftragt ist (s. hierzu den Abschn. zu den Tourismusorganisationen), läuft die entsprechende Arbeitsleistung meist über die entsprechenden Ämter oder Fachbereiche. In solchen Fällen sind diesen Ämtern oder Fachbereichen dann häufig auch die Tourist-Informationen angeschlossen, die als zentrale Anlaufstelle für alle Besucher\*innen der Stadt fungieren und Fragen rund um das touristische Angebot und die Kultur- und Freizeitmöglichkeiten beantworten (Hausmann, 2019a).

#### 2.1.4 DIE BEDEUTUNG VON KOOPERATIONEN IM (KULTUR-)TOURISMUS

Die in Kap. 2.1.3 vorgenommenen Definitionen und Erläuterungen zu den einzelnen Akteursgruppen machen deutlich, in welchem vielfältigen Kontext eine Angebotserstellung im Kulturtourismus erfolgt. Um sich auf dem kulturtouristischen Markt behaupten zu können, müssen unterschiedliche Interessensgruppen in den Austausch miteinander treten. Die Forschungsliteratur weist diesbezüglich schon seit vielen Jahren auf die zentrale Bedeutung von Kooperationen für den Erfolg von Angeboten im (Kultur-)Tourismus hin (vgl. u. a. Bauer, 2000; Pechlaner et al.,

2008; Drda-Kühn & Wiegand, 2010; Hausmann, 2010; Dillmann & Dreyer, 2011; Föhl & Pröbstle, 2011). Dabei werden im Kulturtourismus meist drei unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit unterschieden (Föhl & Pröbstle, 2011 & 2013; Hausmann, 2019c & 2021):

- *Kooperationen zwischen Leistungsträger\*innen auf der gleichen Stufe einer Wertschöpfungskette (Horizontale Kooperationen)*: Die Partner\*innen bieten ähnliche oder komplementäre Leistungen an (z. B. mehrere Museen oder verschiedene Burgen und Schlösser). Zwischen den Partner\*innen liegen meist viele Ähnlichkeiten im Hinblick auf ihre Strukturen, Zielstellungen und Fokusgruppen vor, weshalb zahlreiche Synergiepotenziale vorhanden sind. Gleichzeitig liegt aber auch eine direkte Konkurrenzsituation vor. Für eine erfolgreiche Kooperation müssen deshalb der gemeinsame Nutzen und der individuelle Mehrwert für alle Partner\*innen klar ersichtlich und nachvollziehbar sein.
- *Kooperationen zwischen Leistungsträger\*innen aus verschiedenen, vor- oder nachgelagerten Stufen der touristischen Wertschöpfungskette (Vertikale Kooperationen)*: Die verschiedenen Leistungen der Partner\*innen werden gebündelt und den Nachfrager\*innen als Gesamtpaket angeboten (z. B. Kultureinrichtung und Tourismusorganisation). Hierdurch können gemeinsame Angebote erstellt, Marketingbudgets kooperativ eingesetzt und leichter touristische Vermarkter\*innen für die entsprechenden Produktangebote gewonnen werden.
- *Kooperationen zwischen Partner\*innen aus verschiedenen Branchen (Laterale Kooperationen)*: Partner\*innen aus verschiedenen Branchen können sich innerhalb einer Kooperation zusammenschließen, wenn sie ein gemeinsames Interesse/Ziel, kompatible Zielvorstellungen und/oder die Formierung eines gemeinsamen kulturtouristischen Produktes verbindet. Eine typische Form hiervon ist auch im Kulturtourismus das Sponsoring. Ein solches Sponsoring kann als Grundlage für die Umsetzung eines kulturellen Angebots genutzt werden, welches sich im Weiteren dann touristisch vermarkten lässt (z. B. Kultureinrichtung und Bankensektor).

Obwohl sich insbesondere horizontale Kooperationen leicht realisieren lassen, weil sich die Beteiligten häufig schon gut kennen und/oder ähnliche Interessen verfolgen, „stößt die horizontale Form der Zusammenarbeit (...) schnell an ihre Grenzen“ (Hausmann, 2019c: 23). Da von den Kulturtourist\*innen häufig Leistungsbündel

nachgefragt werden (s. hierzu auch Kap. 2.1.2), werden für die Gestaltung touristischer Produkte in der Regel Partner\*innen aus anderen Wertschöpfungsketten benötigt. Deshalb nehmen insbesondere vertikale Kooperationen einen wichtigen Stellenwert im Kulturtourismus ein (u. a. Hausmann, 2010; Föhl & Pröbstle, 2011 & 2013; Steinecke, 2013; Hausmann, 2019c).

Die Notwendigkeit solcher Kooperationen wird dabei insbesondere auch mit Blick auf die Kultureinrichtungen betont (Prömmel, 2009; Hieke, 2010; John, 2010; Steinecke, 2010a). Diese können vom touristischen Know-How, den Erfahrungen oder auch den Finanzmitteln der Touristiker\*innen profitieren oder beispielsweise auch in bereits bestehende Lösungen (z. B. regionale Vermarktungskonzepte oder Onlineplattformen) eingebunden werden (John, 2010; Hausmann, 2019c). Innerhalb solcher Kooperationen können Angebote gemeinsam entwickelt und vermarktet, Zielgruppen konzentriert angesprochen und Ressourcen gebündelt werden (u. a. Drda-Kühn & Wiegand, 2010; Raich & Zehrer, 2013; TMB, 2013; Hausmann, 2019c). Hierdurch *„können mit gleichem Budget eine intensivere Marktbearbeitung oder bei gleicher Marktbearbeitungsintensität durch die Bündelung der Budgets Kosten reduziert werden“* (Hieke, 2010: 129).

In der Forschungsliteratur finden sich des Weiteren bereits ausführliche Erläuterungen dazu, welche Faktoren für den Erfolg solcher strategischen Kooperationen im Kulturtourismus von Bedeutung sind. Die hierbei genannten Faktoren beziehen sich sowohl auf Entscheidungen, die zu Beginn einer Kooperation getroffen werden müssen, als auch auf die Zusammenarbeit innerhalb einer Kooperation, die Sicherstellung eines reibungslosen Ablaufs und die Rahmenbedingungen, die für das Eingehen einer Kooperation notwendig sind. Zusammengefasst werden folgende Faktoren genannt:

- *Entscheidungen zu Beginn einer Kooperation:* Die an einer Kooperation beteiligten Akteur\*innen müssen bereits zu Beginn klare Regeln und Verpflichtungen festlegen, die für alle Beteiligten gleichermaßen gelten (Drda-Kühn & Wiegand, 2010; Föhl & Pröbstle, 2013; Hausmann, 2019c). Darüber hinaus müssen gemeinsame Ziele definiert werden, die innerhalb einer Kooperation erreicht werden sollen. Zudem sind auch die Verantwortlichkeiten für die unterschiedlichen Aufgaben innerhalb einer Kooperation zu klären (Neumeier & Pollermann, 2014; Föhl & Pröbstle, 2013; Hausmann, 2019c; Du Cros & Mc Kercher, 2020). Des Weiteren muss die Kooperation für alle beteiligten Akteur\*innen einen konkreten und ersichtli-

chen Mehrwert haben (Föhl & Pröbstle, 2011; Hausmann, 2019c; Du Cros & Mc Kercher, 2020).

- *Zusammenarbeit innerhalb einer Kooperation:* Innerhalb der Kooperation ist eine gute Kommunikation zwischen allen Akteur\*innen notwendig (Föhl & Pröbstle, 2013; Hausmann, 2019c). Zudem sollten innerhalb der Kooperation zwischen allen Beteiligten Ressourcen und Kompetenzen ausgetauscht werden. Diese sollten sich idealerweise gegenseitig ergänzen (Föhl & Pröbstle, 2013; Raich & Zehrer, 2013; Neumeier & Pollermann, 2014).
- *Sicherstellung eines reibungslosen Ablaufs:* Die gemeinsamen Aktivitäten innerhalb einer Kooperation sollten ausreichend koordiniert werden, insbesondere auch um die Kommunikation und den Austausch von Ressourcen und Kompetenzen zu gewährleisten (Föhl & Pröbstle, 2013; Neumeier & Pollermann, 2014; Hausmann, 2019c; Du Cros & Mc Kercher, 2020). Diesem Zweck dient auch eine regelmäßige Evaluation der Kooperation. Eine solche Evaluation gibt den Beteiligten eine Orientierung für die Fortführung eines Kooperationsprojektes und liefert die Grundlage für zukünftige Projekte (Steinecke, 2013; Hausmann, 2019c).
- *Notwendige Rahmenbedingungen:* Für den Erfolg von Kooperationen sind auch die kulturpolitischen Rahmenbedingungen entscheidend (Burzinski et al., 2018; Hausmann, 2019c). Darüber hinaus muss auch die, im besten Fall, langfristige Finanzierung des Kooperationsprojektes geklärt sein (Steinecke, 2013; Hausmann, 2019c; Du Cros & Mc Kercher, 2020).

Obwohl auf die Dringlichkeit und Relevanz von Kooperationen im Kulturtourismus also bereits umfangreichst aufmerksam gemacht wird, gehen bisher nur wenige kulturtouristische Leistungsträger\*innen solche strategischen Kooperationen ein. Auf diesen misslichen Zustand wurde in der Forschungsliteratur schon früh hingewiesen (vgl. u. a. John, 2010). Aber auch aktuellere Studien mit Akteur\*innen aus Kultur und Tourismus machen deutlich, dass entsprechende Kooperationen noch immer nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind (vgl. u. a. Burzinski et al., 2018).

### 2.1.5 DIE NOTWENDIGKEIT VON QUALIFIZIERUNGEN IM (KULTUR-)TOURISMUS

Parallel mit der zunehmenden Bedeutung der Dienstleistungsqualität innerhalb der (kultur-)touristischen Angebotsgestaltung (s. hierzu Kap. 2.1.2) hat sich die

Tourismusforschung auch immer verstärkter mit der Bedeutung und Relevanz der Aus- und Weiterbildung touristischer Leistungsträger\*innen beschäftigt (Foster & Weigand, 1997; Schwiderski & Noack, 1997; Daurer, 2001; Abicht et al., 2002). Innerhalb der letzten 15 Jahre wurde zudem auch die Notwendigkeit von geeigneten Qualifizierungsmöglichkeiten als immer dringlicher erachtet (Isenberg, 2007; Lintner, 2013; Friedl, 2016). Zu guter Letzt setzen sich inzwischen auch immer mehr praktische Leitfäden und Berichte mit dem Thema der Qualifizierung im Tourismus auseinander (vgl. u. a. BMWi, 2013; bsw, 2014a & 2014b; Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes, 2019). Im Fokus der Leitfäden und Berichte steht dabei der Fachkräftemangel im Tourismus – insbesondere bedingt durch den demografischen Wandel und die dadurch zunehmende Überalterung der Bevölkerung. Des Weiteren wurde vereinzelt darauf hingewiesen, dass auch die fortschreitende Digitalisierung das Personal vor zusätzliche Herausforderungen stellen würde, weil für deren Umsetzung häufig noch die hierfür notwendigen Kompetenzen fehlen würden (bsw, 2014; Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes, 2019). Für eine marktorientierte Professionalisierung des Tourismus seien deshalb geeignete Qualifizierungsangebote notwendig.

Innerhalb der touristischen Forschungsliteratur wurden dabei unterschiedliche Kompetenzen beschrieben, die durch entsprechende Aus- und Weiterbildungen oder im Rahmen von Qualifizierungen erworben werden sollten. Hierbei wurden bereits zahlreiche Kategorisierungen vorgenommen, um diese Kompetenzen zu ordnen (vgl. u. a. Foster & Weigand, 1997; Abicht et al., 2002; Zehrer & Mössenlechner, 2009). Foster & Weigand (1997) unterscheiden beispielsweise in Managementkenntnisse und -kompetenzen, fachbezogene Kenntnisse und Kompetenzen und personenbezogene Kompetenzen/Schlüsselqualifikationen. Abicht et al. (2002) wiederum unterscheiden in fachliche Kompetenzen und Softskills. Die fachlichen Kompetenzen unterteilen sie zusätzlich in allgemeine fachbezogene, kaufmännische und sonstige Kenntnisse und Fähigkeiten.

Zehrer & Mössenlechner (2009) haben zu guter Letzt eine Kategorisierung für den Tourismus angewandt, die in der Wissenschaft allgemein weit verbreitet ist (s. hierfür u. a. Steinmann & Schreyögg, 2000; Erpenbeck & Heyse, 2007; Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007). Sie unterteilen in vier unterschiedliche Kompetenztypen. Unter fachlich-methodischen Kompetenzen werden dabei Fähigkeiten zur Bewältigung von arbeitsbezogenen Herausforderungen mit fachlichem und methodischem Wissen verstanden. Sozial-kommunikative Kompetenzen beinhalten wiederum

Fähigkeiten zur Auseinandersetzung mit anderen, zur kreativen Kooperation und zur Kommunikation. Personale Kompetenzen beziehen sich auf Fähigkeiten zur eigenen Reflexion und Selbstkritik und zur Entwicklung produktiver Einstellungen, Werthaltungen und Ideale. Im Fokus von Aktivitäts- und Handlungskompetenzen stehen zuletzt Fähigkeiten zur willensstarken und aktiven Umsetzung allen Wissens und Könnens, aller Ergebnisse sozialer Kommunikation, aller persönlichen Werte und Ideale und dabei einer Integration aller anderen Kompetenzen (Zehrer & Mössenlechner, 2009).

Die Kultur- und Kulturtourismusforschung hat in den letzten Jahren ebenfalls verstärkt auf die wichtige Bedeutung personalpolitischer Maßnahmen für den Erfolg kulturtouristischer Strategien aufmerksam gemacht (Dillmann & Dreyer, 2011; Hausmann, 2019c). Auch auf die Notwendigkeit einer Konzeption von Angeboten zur Qualifizierung der Mitarbeiter\*innen aus den Kultureinrichtungen wird bereits hingewiesen (Möller et al., 2010; Steinecke, 2013; Hausmann, 2011 & 2019b & 2021). Während sich einige dieser Forderungen konkret auf touristische Belange beziehen (Möller et al., 2010; Hausmann, 2011; Steinecke, 2013), geht es bei Hausmann (2019b & 2020b & 2021) um die Tätigkeiten der Kultureinrichtungen im Allgemeinen. Solche kontinuierlichen und individuell auf die Kultureinrichtungen zugeschnittenen Möglichkeiten für die Qualifizierung des Personals seien notwendig, damit die Einrichtungen ihre knappen Ressourcen möglichst effektiv einsetzen können und in der (auch digitalen) Vermarktung dauerhaft professionell sind (Steinecke, 2013; Hausmann, 2019b & 2021). Durch systematisch ausgerichtete Maßnahmen der Qualifizierung würden die Mitarbeiter\*innen in den Kultureinrichtungen zudem arbeitsplatzbezogene Kompetenzen erwerben (Hausmann, 2019b & 2020b). Neben den Vorteilen auf der organisationalen Seite könne durch eine Steigerung der Leistungsfähigkeit aber auch die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen gestärkt werden (Hausmann, 2019b).

## **2.2 LÄNDLICHER RAUM**

### **2.2.1 DEFINITION: LÄNDLICHER RAUM**

Um der vorliegenden Arbeit ein eindeutiges Begriffsverständnis des ländlichen Raumes zugrunde zu legen, wird zunächst einmal bestimmt, welche Definition diesbezüglich zum Einsatz kommen soll. Die Präzisierung dieses Begriffs ist zum einen deshalb notwendig, weil der Destinationstyp ländlicher Raum, aufgrund seiner Heterogenität, je nach Region und zum Teil selbst innerhalb eines Bundeslandes über sehr unterschiedliche Merkmale und Voraussetzungen verfügt (Haus-

mann, 2019a & 2020a; bpb, 2021). Hausmann (2020a: 14) beschreibt dies u. a. am Beispiel des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen:

*„Während im Regierungsbezirk Düsseldorf das Bergische Land und der Niederrhein in direkter Nähe zu städtischem Gebiet liegen (Ruhrgebiet, Rheinschiene), gibt es in den Regierungsbezirken Detmold und Münster ländliche Räume, die eine größere Entfernung zu urbanen Strukturen aufweisen.“*

Zum anderen ist eine solche Präzisierung auch deshalb erforderlich, weil auch in der Forschung ein zum Teil sehr unterschiedliches Verständnis des ländlichen Raumes vorliegt und eine Abgrenzung des ländlichen Raumes nur schwer möglich ist (Penke, 2012; Rein & Schuler, 2012). Manche der hierbei vorgenommenen Definitionen sehen dabei ein sehr enges Begriffsverständnis vor, während andere Definitionen wiederum ein eher weiteres Begriffsverständnis nutzen.

Eine eher eng gefasste Eingrenzung des Begriffsverständnisses wird u. a. in der Raumordnung vorgenommen. Die Raumordnung, als Ordnungskonzept bzw. Planungsinstrument aus der Geografie, versteht den ländlichen Raum als das Gebiet, das weder Verdichtungsraum noch Randzone eines Verdichtungsraums ist (vgl. Hausmann, 2019a & 2020a). Aus Perspektive der Raumordnung werden zu ländlichen Räumen Gemeinden mit weniger als 5.000 Einwohner\*innen und einer Einwohner\*innendichte von weniger als 150 Einwohner\*innen/km<sup>2</sup> gezählt. *„Dies umfasst alle Regionen außerhalb von städtischen Ballungsräumen, sodass der ländliche Raum 59% der Fläche Deutschlands einnimmt“* (Brysch & Stengel, 2021: 166). Entsprechend einer solchen Einordnung wird der ländliche Raum also als eine Gebietskategorie verstanden, die einen klaren Gegenpol zum städtischen bzw. urbanen Raum darstellt (vgl. Hausmann, 2019a & 2020a). Ähnlich ist auch die Definition der UNWTO zu verstehen, die sich konkret auf den ländlichen Tourismus bezieht:

*„Rural tourism is engaged in by tourists seeking rural peace; it is tourism away from the mainstream, away from areas of intensive tourism activity. It is engaged by visitors who wish to interact with the rural environment and the host community, in a meaningful and authentic way“* (UNWTO, 2003).

Solche engen Begriffsverständnisse, die auch innerhalb touristischer Forschungsliteratur eingesetzt werden, nehmen vor allem Bezug zur Landwirtschaft und Regionalkultur (s. z. B. auch bei Grimm et al., 2012; Penke, 2012; Peters, 2012; Zeppenfeld, 2012). Etwas weiter geht hier die Begriffsdefinition der OECD. Sie teilt die

Regionen in Abhängigkeit von der Bevölkerungsdichte und dem Urbanisierungsgrad in drei Gruppen auf und veranschlagt sogar 80% der Fläche Deutschlands, nämlich vorwiegend ländliche und intermediäre Regionen, als ländlichen Raum (OECD, 2007, zit. in: Rein & Schuler, 2012). Auch das Begriffsverständnis des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung ist etwas umfassender. Zur Unterteilung berücksichtigt das Berlin-Institut auch die sozioökonomische Lage der Kreise, wie beispielsweise deren wirtschaftliche und soziale Teilhabe oder auch deren Versorgung (z. B. Breitbandversorgung) (vgl. Berlin-Institut, 2019).

Das Bundesministerium für Energie und Wirtschaft wiederum legt in seinen Analysen zunächst ein enges Begriffsverständnis zugrunde, das sich an den Kriterien der Raumordnung orientiert (BMW, 2014). Dieses Begriffsverständnis wird vom BMW aber letztendlich stark ausgeweitet. Gemäß der Definition des BMW (2014: 6) werden unter ländlichem Raum demnach *„touristisch stärker und geringer entwickelte Regionen, zentrale und periphere Räume, übernachtungsintensive und tagestouristisch relevante Gebiete“* verstanden. Neben kleinen Gemeinden außerhalb städtischer Verdichtungsräume und mit sehr wenigen Einwohner\*innen können hierdurch auch Wechselbeziehungen unterschiedlicher Art berücksichtigt werden. Dazu gehören beispielsweise Interaktionen zwischen etwas größeren Kommunen und einem rein ländlichen Umfeld oder auch ländliche Gebiete innerhalb von Ballungsräumen (Hausmann, 2019a). Für die vorliegende Arbeit wird ein solches weiteres Begriffsverständnis als sinnvoll erachtet.

### 2.2.2 RAHMENBEDINGUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN IM LÄNDLICHEN RAUM

Die Ära der *„Neuen Kulturpolitik“* (s. hierzu auch Kap. 2.1.3) wurde zunächst zu einer Form urbaner Kultur. Kleinstädte und der ländliche Raum kamen als Orte der Kulturpolitik zunächst nicht vor und Entwicklung von Förderrichtlinien orientierte sich hauptsächlich an den Kulturanbieter\*innen in den Städten (Heinrichs, 1999). Auch der Kulturtourismus wurde analog hierzu viele Jahre als Pendant zum Städtetourismus verstanden (vgl. u. a. Obier & Baaker, 2000; DTV, 2006; John, 2010). Ein Grund hierfür ist nicht zuletzt das dichter geballte Kulturangebot in den Städten (Obier & Baaker, 2000; Drews, 2020). *„Selbst wenn die Gäste ihr Reiseziel nicht primär aus Kulturinteresse wählen, nehmen sie doch vor Ort die kulturellen Leuchttürme und Spezialangebote wahr und besuchen diese“* (Drews, 2020: 103). Deshalb war der Kulturtourismus lange Zeit insbesondere *„eine Erfolgsgeschichte des Destinationstyps Stadt“* (Hausmann, 2019a: 22) (siehe hierzu auch Kap. 2.1.2).

Der ländliche Raum hingegen verfügt über Charakteristika, die „*allein oder typisch für diesen Destinationstyp sind*“ (Hausmann, 2020a: 15) und eine Umsetzung (kultur-)touristischer Angebote erschweren bzw. zusätzliche Anstrengungen für die Umsetzung erfordern. Es zeigt sich, dass der ländliche Raum wie ein Trichter all die Herausforderungen bündelt, mit denen die (kultur-)touristischen Anbieter\*innen auf einem wettbewerbsintensiven Käufermarkt bereits zu kämpfen haben. Ursächlich hierfür sind u. a. veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Umfeldfaktoren (Rein & Schuler, 2012). Zu den zentralen Herausforderungen für die kulturtouristische Angebotsgestaltung im ländlichen Raum gehören dabei:

- *Eine kleinteilige Anbieter\*innenstruktur:* Der (Kultur-)Tourismus im ländlichen Raum und insbesondere seine Anbieter\*innen sind typischerweise sehr kleinteilig organisiert und verstreut (Polo & Frias, 2010; BMWi, 2013 & 2014; Mendonca et al., 2018). Diese Kleinteiligkeit betrifft vor allem die Anbieter\*innen der touristischen Kernleistungen (BMWi, 2014). Insbesondere die begrenzte organisatorische Größe vieler Kulturakteur\*innen stellt dabei eine Herausforderung dar (Hausmann, 2019a). Aber auch in den Tourismusorganisationen bzw. den einzelnen Destinationen wird häufig noch immer kleinteilig gehandelt und das vorhandene Angebot nicht gebündelt (Stichwort: Lokalpatriotismus, Kirchturmdenken) (BMWi, 2014). Diese Kleinteiligkeit erschwert professionelles Wirtschaften und Kooperieren (BMWi, 2013).
- *Eine niedrige Entwicklungsdynamik:* Der (Kultur-)Tourismus im ländlichen Raum zeichnet sich im Vergleich zum Städtetourismus durch eine sehr niedrige Entwicklungsdynamik aus (Polo Peña & Frias JAMILENA, 2010). Selbige hat zur Folge, dass die Angebote im ländlichen Raum häufig (noch) nicht in einen Gesamtkontext integriert sind (Mendonca et al., 2018). Des Weiteren kann der ländliche Raum hierdurch nur mit einer geringen Reaktionsfähigkeit auf die Anforderungen der Tourist\*innen reagieren (Mendonca et al., 2018). Dazu gehört beispielsweise auch die begrenzte und nicht konstante Verfügbarkeit von Angeboten (Öffnungszeiten etc.) im ländlichen Raum (BMWi, 2014; Pröbstle, 2020).
- *Eine fehlende Professionalisierung:* Das (kultur-)touristische Angebot im ländlichen Raum weist häufig eine gewisse Semiprofessionalität und Qualitätsdefizite auf. Eine fehlende Professionalisierung ist auch im Hinblick auf das Marketing festzustellen. Die Anbieter\*innen (kultur-)touristischer Kernleistungen verfügen beispielsweise häufig nur über eine geringe

Markt- und Betriebsorientierung (BMW, 2014). Darüber hinaus beschränken sich die Marketingmaßnahmen des ländlichen Raumes häufig auf einen regionalen Radius (Burzinski et al., 2018).

- *Verbesserungswürdige Organisationsstrukturen:* Die Organisationsstrukturen im öffentlichen Tourismusmarketing aller Ebenen sind vielerorts nicht an den Aufgaben orientiert und aufeinander abgestimmt (BMW, 2013). Von Seiten der Tourismusorganisationen sind zudem häufig Parallelstrukturen in der Vermarktung, eine fehlende Zusammenarbeit und/oder fehlende aufgabenadäquate Tourismusstrukturen zu beobachten (BMW, 2014). Zudem fehlen kompetente Ansprechpartner\*innen, die den Tourismus professionalisieren können (Burzinski et al., 2018).
- *Eine erschwerte Erreichbarkeit der Angebote:* Die Ausbringung der Angebote der (kultur-)touristischen Leistungsträger\*innen im ländlichen Raum wird häufig durch eine unzureichende Infrastruktur und die damit verbundene schlechte Erreichbarkeit der Angebote erschwert (Rein & Schuler, 2012; Zeppenfeld, 2012; Burzinski et al., 2018; Pröbstle, 2020).
- *Ein Mangel an personellen und finanziellen Ressourcen:* Die (kultur-)touristischen Leistungsträger\*innen im ländlichen Raum haben mit begrenzten personellen und finanziellen Mitteln für die Umsetzung ihrer Angebote zu kämpfen. Auf diese missliche Lage wird sowohl in der Forschungsliteratur (Polo & Frias, 2010; Peña & Jamilena, 2010; Burzinski, 2020) als auch in den Ergebnissen aus Förderprojekten und Studien mit Anbieter\*innen im ländlichen Raum hingewiesen (BMW, 2014; Burzinski et al., 2018).
- *Gesellschaftliche Rahmenbedingungen:* Auch der demografische Wandel stellt den ländlichen Raum vor große Herausforderungen: „Dies hat fiskalische Auswirkungen auf die Steuereinnahmen und damit auf die Finanzierung öffentlicher Aufgaben (Infrastruktur, Ausbildung, aber auch auf den Tourismus als freiwillige Aufgabe)“ (Rein & Schuler, 2012). Durch den Rückgang der Bevölkerungszahlen und eine gleichzeitige Überalterung fehlt es immer mehr an qualifizierten Arbeits- sowie insbesondere auch Nachwuchskräften (Rein & Schuler, 2012; Zeppenfeld, 2012; BMW, 2013).

In Kap. 2.1.4 wurde bereits auf die Notwendigkeit von Kooperationen für die (kultur-)touristische Angebotsgestaltung aufmerksam gemacht. In den letzten Jahren ist dabei auch die zentrale Bedeutung langfristiger und wettbewerbsorientierter Kooperationen für den Tourismus im ländlichen Raum immer mehr in den Fokus

gerückt (Polo & Frias, 2010; Polo Peña & Frias JAMILENA, 2010; Mendonca et al., 2018). Auch in kulturtouristischen Forschungen wird inzwischen konkret auf die Relevanz von Kooperationen für den ländlichen Raum hingewiesen. Landa (2017) weist diesbezüglich darauf hin, dass insbesondere die Kultureinrichtungen abseits urbaner Destinationen mit touristischen Akteur\*innen in der Region kooperieren müssen, um die Wünsche der Nachfrager\*innen stillen zu können. Auch Föhl & Pröbstle (2011) und Hausmann (2019a & 2019c) machen deutlich, dass Kooperationen und eine gemeinsame Entwicklung, Bündelung und Vermarktung kulturtouristischer Angebote im ländlichen Raum notwendig seien, damit alle Leistungsträger\*innen vom Kulturtourismus profitieren können. Denn insbesondere abseits urbaner Räume sei es häufig so, *„dass keiner der kulturtouristischen Leistungsträger so attraktiv ist, dass sein singuläres Angebot ausreicht, um Kulturtourist/innen anzuziehen“* (Hausmann, 2019c: 21).

### 2.2.3 POTENZIALE UND CHANCEN FÜR DEN LÄNDLICHEN RAUM

Obwohl die Ausgestaltung (kultur-)touristischer Angebote im ländlichen Raum, wie in Kap. 2.2.2 beschrieben, mit zahlreichen Herausforderungen verbunden ist, hat in den letzten Jahren auch dieser Destinationstyp zunehmend an Bedeutung gewonnen (u. a. Rein & Schuler, 2012; Landa, 2017; Neiß, 2017; Burzinski et al., 2018; Hausmann, 2019a & 2020a). Die Ergebnisse der groß angelegten Kulturtourismusstudie von Burzinski et al. (2018), im Rahmen derer über 600 kulturtouristische Leistungsträger\*innen befragt worden sind, zeigen beispielsweise, dass insbesondere der ländliche Raum von einem wachsenden touristischen Besucherstrom profitiert. Auch der Anteil der touristischen Besucher\*innen am gesamten Besuchsaufkommen fällt im ländlichen Raum deutlich höher aus als innerhalb urbaner Strukturen (Burzinski et al., 2018). Es scheint also, als würde das „häufige Fehlen von kulturellen ‚Leuchttürmen‘ beziehungsweise der Dichte solcher Attraktionen“ (Pröbstle, 2017: 109) nicht länger als Makel wahrgenommen, sondern vielmehr als Chance begriffen werden (Pröbstle, 2017: 110):

*„Als Chance, um Künstlern Freiräume zu ermöglichen, Formate zu erproben, die es im etablierten Kulturbetrieb schwer haben, für die Orte zum Experimentieren fehlen oder die als besonders geeignet erachtet werden, um Transformationsprozesse anzustoßen und aktuellen gesellschaftlichen wie kulturbetrieblichen Herausforderungen (z. B. Demografischer Wandel, Digitalisierung oder kulturelle Teilhabe und Bildung) zu begegnen.“*

Hausmann (2019 & 2020a) führt als Treiber für die zunehmende Bedeutung des

ländlichen Raumes sowohl nachfrageseitige als auch angebotsseitige Gründe auf. Auf der Nachfrageseite sind zum einen gesellschaftliche Trends zu beobachten, die sich als positiv für den ländlichen Raum darstellen. Hierzu zählen beispielsweise *„eine wachsende Sehnsucht nach intakter Natur und Abstand vom hektischen (Großstadt-)Alltag; zunehmendes Interesse an Authentizität, Tradition, Regionalität, Nachhaltigkeit und Entschleunigung; ein generell gestiegenes Umwelt-, Natur- und Tierwohlbewusstsein“* (Hausmann, 2020a: 13). Auf der Angebotsseite findet zum anderen immer mehr ein Strukturwandel statt, der *„weg von der land- und forstwirtschaftlichen Produktion hin zu einer stärker dienstleistungs- und wissensbasierten Arbeit“* führen soll (Hausmann, 2020a: 13). Des Weiteren soll durch die Stärkung des (Kultur-)Tourismus im ländlichen Raum auch dessen Versorgungs- und Infrastruktur verbessert werden, indem hierdurch Wirtschaftsförderungsmaßnahmen in Gang gesetzt werden (Hausmann, 2019a & 2020a). Auf diese Weise kann ein Mehrwert für die Unternehmen vor Ort und die einheimische Bevölkerung geschaffen werden, da durch einen lebendigen Tourismus gerade in ländlichen Räumen die Lebensqualität deutlich erhöht werden kann (BMW i, 2014: 4):

*„Arbeitsplätze vor Ort werden gesichert oder neu geschaffen und so Abwanderung verhindert. Damit können die örtlichen Angebote und die öffentliche Infrastruktur erhalten und verbessert werden, die wiederum Voraussetzung für touristische Nachfrage sind: Der öffentliche Nahverkehr, kulturelle und Freizeitangebote, Gasthöfe und Geschäfte finden ihre Kunden.“*

Die zunehmende Relevanz des ländlichen Raumes spiegelt sich auch in der in den letzten Jahren gestiegenen Zahl an Förderprojekten wieder, die sich mit der Professionalisierung des Kulturtourismus im ländlichen Raum beschäftigen. Ein Beispiel hierfür ist das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMW i) umgesetzte Förderprojekt *„Die Destination als Bühne: Wie macht Kulturtourismus ländliche Regionen erfolgreich?“* (Förder-/Umsetzungszeitraum: 2015-2019). Innerhalb dieses Projekts wurden in mehreren Modellregionen konkrete kulturtouristische Angebote entwickelt, die sich anschließend vermarkten lassen sollten. Hierfür erhielten die Modellregionen individuelle Coachings von Tourismusberatungsunternehmen, um praxisorientierte Lösungen zu erarbeiten (BMW i, 2017). Innerhalb der Coachings wurden Handlungsfelder identifiziert, die sich an den Besonderheiten und Bedürfnissen der Region orientierten. Zudem wurde auf die Entwicklung marktfähiger Produkte und die Ausbildung von Umsetzungsmanagern Wert gelegt (DTV, 2018). Ausgangspunkt dieses Förderprojekts war das im Jahr 2011 initiierte Projekt *„Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen – Handlungs-*

*empfehlungen zur Förderung des Tourismus in ländlichen Räumen*“, das einen Status Quo ermitteln und modellhafte Lösungen für Anbieter\*innen, Vermarkter\*innen, Netzwerke und die öffentliche Hand entwickeln sollte (BMW, 2014).

Auch auf Landesebene wurden inzwischen erste Projekte zur Professionalisierung des Kulturtourismus im ländlichen Raum auf- und umgesetzt. Konkret dem Bereich Kulturtourismus zuzuordnen ist dabei das von der Europäischen Union und dem Land Nordrhein-Westfalen geförderte Projekt *„Innovationsprogramm KulturReiseLand NRW“*. Mithilfe dieses Projekts sollten Kulturangebote abseits urbaner Zentren stärker in der öffentlichen Wahrnehmung verankert, die Vermarktung dieser Angebote optimiert und die Bereiche Kultur und Tourismus professioneller vernetzt werden. Auch hier wurden Kultureinrichtungen darin gecoacht, ihr touristisches Potenzial besser zu nutzen, es wurden Werbemaßnahmen finanziert und ein landesübergreifender kulturtouristischer Wegweiser entwickelt (Hausmann, 2019a; Burzinski, 2020).

Des Weiteren existieren inzwischen immer mehr Förderprogramme für die Entwicklung der Kultur im ländlichen Raum, die sich aber meist nicht explizit mit touristischen Besonderheiten und Strategien beschäftigen. Dazu gehört beispielsweise die Förderung für Kunst- und Kulturprojekte im ländlichen Raum der Kulturstiftung des Freistaates Sachsen (KdFS, 2023), die Förderrichtlinie *„Regionale kulturelle Ankerpunkte im ländlichen Raum“* des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kultur Brandenburg (MWFK Brandenburg, 2023) oder das von 2019-2023 laufende Pilotprojekt *„Regionalmanager\*innen Kultur“* des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg, in Zusammenarbeit mit der Initiative *„TRAFO – Modelle für Kultur im Wandel“* der Kulturstiftung des Bundes (TRAFO & MWFK Baden-Württemberg, 2021).

Zu guter Letzt haben sich auch durch die COVID-19-Pandemie neue Chancen für den ländlichen Raum ergeben. So zeigt eine große Städtereisenstudie des DTV und andere Partner\*innen aus dem Jahr 2021, dass insbesondere die Städte mit Aufkommen der COVID-19-Pandemie vor neue Herausforderungen und veränderte Rahmenbedingungen gestellt wurden. Während der Pandemie hat beispielsweise nur jede\*r Fünfte in der Bevölkerung Städtereisen unternommen – bei einem Potenzial von fast drei Vierteln. Hinsichtlich der Gewährleistung einer möglichst hohen Erlebnisqualität haben dabei – während und auch mit Aussicht auf ihre Möglichkeiten nach der Pandemie – insbesondere jene Städte profitiert, die über Outdoor-Angebote oder eine Nähe zu Wasser (Meere/Seen/Flüsse) verfügen

(DTV et al., 2022). In den Implikationen dieser Studie wird deshalb als Erfolgsfaktor u. a. die Ausweitung der Angebote auf das Umland (z. B. im Rahmen von Stadt-Umland-Kooperationen) empfohlen – ein klarer Zugewinn für die Bedeutung des Destinationstyps ländlicher Raum. Auf die Relevanz der COVID-19-Pandemie in Bezug auf das Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit wird innerhalb der einzelnen Studien und in Teil 3 der Arbeit (Diskussion der Ergebnisse) näher eingegangen.

## 2.3 DIGITALISIERUNG

### 2.3.1 DEFINITION: DIGITALISIERUNG UND INFORMATIONS- UND KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIEN

Eine einheitliche Definition zum Begriff der Digitalisierung erfolgt in der Forschungsliteratur bisher noch nicht. Vielmehr werden unterschiedliche Begrifflichkeiten eingesetzt, wie z. B. ‚digitaler Wandel‘ oder ‚digitale Transformation‘, denen allen „*das exponentielle Wachstum von digitalen Technologien und die damit verbundene Adaption der Innovationen durch die Gesellschaft*“ (Pöllmann & Herrmann, 2019: 5) gemein ist. Teil der Digitalisierung sind dabei sowohl technische Umwandlungsprozesse von analogen zu digitalen Daten als auch die dadurch implizierten Transformationen alltäglicher Prozesse hinsichtlich der sozialen Interaktion, der Dienstleistungen und der Produkte (vgl. u. a. Buhalis, 2003; Jank, 2018a; Pöllmann & Herrmann, 2019; Simon, 2019). Für die kulturtouristischen Akteur\*innen stellt die *Digitalisierung* entsprechend „*die Einbeziehung digitaler Aktivitäten und Fähigkeiten in die gesamte Organisation*“ dar, welche darauf abzielen digitale Plattformen und Kanäle zu nutzen und zu entwickeln (Jank, 2018a: 106). Die Verfügbarkeit neuer digitaler Instrumente wirkt sich folglich nicht nur auf den Einsatz verschiedener Kommunikations- und Vertriebskanäle, das Wissensmanagement sowie die Dokumentation aus, sondern auch auf die interne Ablauforganisation bzw. Organisationsstruktur, das Führungsverständnis und das Prozessmanagement (Hausmann & Weuster, 2018; Jank, 2018a; Pöllmann & Herrmann, 2019; Simon, 2019; Burzinski, 2020). „*Digitalisierung bedeutet demnach Denken und Handeln in Netzwerkstrukturen und an Schnittstellen*“ (Burzinski, 2020: 153).

Für die Umsetzung digitaler Strukturen stehen dabei verschiedene Tools bzw. Instrumente zur Verfügung. Auch hierfür sind unterschiedliche Begrifflichkeiten im Umlauf. So wird beispielsweise von ‚Web 2.0-Technologien‘ (vgl. u. a. Schegg et al., 2008; Sigala et al., 2016), ‚webbasierten Technologien‘ (vgl. u. a. Rossmann, 2010) oder auch ‚e-Services‘ (vgl. u. a. Buhalis & Law, 2008; Chiabai et al., 2013)

gesprochen. Als übergeordneter Begriff, der diese Verständnisse vereint, hat sich in der Tourismusforschung jedoch schon früh der Begriff der *Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT)* durchgesetzt (vgl. u. a. Buhalis, 2003; Egger, 2005; Sigala et al., 2007; O'Connor et al., 2008). IKT können demnach als Oberbegriff für die Gesamtheit der Hard- und Software (Endgeräte, Dienste bzw. Anwendungen) verstanden werden, mit der sich Informationen speichern, verarbeiten und austauschen lassen. Die Vielfalt der digitalen Kommunikationsmittel, -geräte und -technologien sowie die verschiedenen damit verbundenen Dienste und Anwendungen, die grundsätzlich zur Verfügung stehen, sind dabei sehr groß (Blurton, 1999; Lewis, 2009; Hausmann, 2019c). Entsprechend unterschiedlich sind die IKT auch im Hinblick auf ihre technischen Voraussetzungen, ihre Anwendungsschwerpunkte sowie ihre Möglichkeiten zur Interaktion und Partizipation (Hausmann, 2019c; Hausmann & Schuhbauer, 2020).

Aus Sicht des Marketings sind dabei insbesondere die IKT von Interesse, die von Relevanz für die kulturtouristische Nachfrage sind, d.h. mithilfe derer Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden können, die von der (potenziellen) Nachfrage auch als solche wahrgenommen und beurteilt werden (Hausmann, 2019c). Hierzu gehören u. a. (mobile) Websites, Social Media, Apps, Mobile Tagging durch Rückgriff auf QR-Codes, Multimediationen, virtuelle Rundgänge und Augmented Reality (Hausmann & Weuster, 2018). Im Folgenden wird deshalb eine Auswahl der für die Angebotsgestaltung im (Kultur-)Tourismus interessanten IKT vorgestellt und auf deren Bedeutung in der (Kultur-)Tourismusforschung eingegangen. Um diesbezüglich einen strukturierten Überblick geben zu können wird auf die von Hausmann & Schuhbauer (2020) vorgenommene Systematisierung der IKT zurückgegriffen. Im Rahmen dieser Kategorisierung werden die einzelnen IKT entsprechend ihrer Zwecke im Kulturtourismusmarketing unterschieden.

Es sei jedoch darauf hinzuweisen, dass diese Kategorien nicht immer überschneidungsfrei sind. Einzelne IKT können, aufgrund des breiten Anwendungsspektrums und ihrer Konnektivität zueinander, auch mehreren Kategorien zugeordnet werden. Soziale Medien können beispielsweise sowohl zur Interaktion mit Leistungsträger\*innen und/oder Dritten eingesetzt werden, als auch eine wichtige Komponente bei der Informationsbeschaffung darstellen. Mobile Tagging (häufig durch Rückgriff auf QR-Codes) wiederum kann sowohl zur Erlebnisanreicherung des Besuches beitragen als auch eine Möglichkeit zur Beschaffung von Informationen (Kontaktdaten, Öffnungszeiten etc.) darstellen. Dennoch ermöglicht diese Kategorisierung eine erste Einordnung der IKT (Hausmann, 2019c; Hausmann & Schuhbauer, 2020):

*IKT mit einem Fokus auf der Informationsbeschaffung*

IKT zur Informationsbeschaffung (z. B. Websites oder die Online-Buchung von Tickets) werden von der kulturtouristischen Nachfrage hauptsächlich genutzt, um sich über die Leistungsträger\*innen zu informieren. Durch die Bereitstellung von Informationen zum Angebot, den Service- und Qualitätsmerkmalen etc. dienen sie dem Entscheidungsprozess der potenziellen Besucher\*innen (Hausmann, 2019c; Hausmann & Schuhbauer, 2020). In der Forschung wurde schon früh darauf hingewiesen, dass das wichtigste Instrument in dieser Kategorie eine visuell attraktive Website ist – einschließlich der Option für Online-Buchungsmöglichkeiten (vgl. u. a. Chung et al., 2015; Surugiu & Surugiu, 2015). Die Ergebnisse der Besucher\*innenbefragung von Hausmann & Schuhbauer (2020) bestätigen, dass auch aus Sicht der Nachfrage die Website das Instrument ist, das über alle Altersgruppen hinweg mit Abstand am häufigsten im Kulturtourismus genutzt wird.

*IKT mit einem Fokus auf der Interaktion mit Leistungsträger\*innen und/oder Dritten*

IKT zur Interaktion (z. B. Facebook, YouTube, Twitter, Instagram, Pinterest oder TripAdvisor) werden von der Nachfrage insbesondere für die Herstellung eines persönlichen Kontakts zu den Leistungsträger\*innen genutzt und/oder um sich mit anderen (v. a. anderen Kulturtourist\*innen) über Service- und Qualitätserfahrungen auszutauschen (Hausmann, 2019c; Hausmann & Schuhbauer, 2020). Sie spielen eine wichtige Rolle für das touristische Erlebnis, weil sich die Tourist\*innen – zusätzlich zu den Informationen, die die Tourismusanbieter\*innen aus erster Hand liefern – zunehmend an Empfehlungen und Werten orientieren, die über soziale Medien geteilt werden (Stickdorn & Zehrer, 2009; Surugiu & Surugiu, 2015; Varkaris & Neuhofer, 2017; Chatzigeorgiou & Christou, 2020). Aus den Meldungen, die die Nutzer\*innen dieser Plattformen tätigen, lassen sich ihre Einstellungen gegenüber unterschiedlichen Einrichtungen, Destinationen o. ä. ablesen (Fronhofer & Lütters, 2012). Die Instrumente, die in dieser Kategorie am meisten genutzt werden, sind Reiseportale, Facebook, YouTube und Instagram, während Twitter im deutschsprachigen Raum wiederum keine nennenswerte Rolle einnimmt (Hausmann & Schuhbauer, 2020).

*IKT mit einem Fokus auf der ortsunabhängigen, virtuellen Beschäftigung mit Objekten*

IKT zur ortsunabhängigen, virtuellen Beschäftigung mit Objekten (z. B. Online-Sammlungen oder virtuelle Rundgänge) werden von den Nachfrager\*innen vorrangig genutzt, um sich einen Eindruck über ein mögliches Reiseziel zu verschaffen

und sich unabhängig von Öffnungszeiten, dem Standort der Leistungsträger\*innen etc. damit zu beschäftigen, was in einer Einrichtung, einer Destination o. ä. zu sehen ist (Hausmann, 2019c; Hausmann & Schuhbauer, 2020). Die IKT in dieser Kategorie bieten demnach einen zusätzlichen Zugang zu der Einrichtung oder auch Destination (vgl. u. a. Fuentetaja & Economou, 2008; Hennessy, 2009).

*IKT mit einem Fokus auf der ortsbezogene, individuellen Erlebnisanreicherung des Besuches*

IKT, in deren Fokus eine ortsbezogene, individuelle Erlebnisanreicherung des Besuches steht (z. B. Multimediastationen, Apps, Mobile Tagging durch Rückgriff auf QR-Codes, Audio-Guides oder Augmented Reality-Anwendungen) werden von den Kulturtourist\*innen zur Gewinnung zusätzlicher, weiterführender und/oder multimedial aufbereiteter Informationen genutzt und sollen die Erlebnisqualität vor Ort erhöhen (Hausmann, 2019c; Hausmann & Schuhbauer, 2020). Die (kultur-)touristische Forschungsliteratur hat sich in den letzten Jahren dabei v. a. auf Augmented Reality (AR) und Virtual Reality (VR) konzentriert (vgl. u. a. Fronhof & Lütters, 2012; Chung et al., 2015; Tscheu & Buhalis, 2016; Dallmeier, 2017; Jung & tom Dieck, 2017; Han et al., 2018; Jung et al., 2018). Auch das Mobile Tagging findet in der Tourismusforschung bereits länger Beachtung (vgl. u. a. Meinhardt & Hollinetz, 2010; Fronhofer & Lütters, 2012; Wilk, 2015).

VR ist eine Technologie, die es dem Benutzer ermöglicht, mit einer computergenerierten virtuellen Umgebung zu interagieren, unabhängig davon, ob diese Umgebung eine Simulation der realen Welt oder einer imaginären Welt ist (Mandal, 2013). AR erweitert die Realität um zusätzliche Informationen, die über die Darstellung auf dem Bildschirm des mobilen Endgeräts (oder z. B. über Brillen) in das Sichtfeld der Betrachter\*innen eingeblendet werden (Fronhof & Lütters, 2012; Dallmeier, 2017). Durch die Verknüpfung virtueller Informationen mit den realen Objekten wird *„ein neues Gesamterlebnis vor Ort ermöglicht“* (Fronhofer & Lütters, 2012: 298). Im Gegensatz zur VR wird der Bezug zur realen Umgebung bei der AR nicht abgeschnitten, sondern bleibt integraler Bestandteil der Wahrnehmung, indem sich reale und künstliche Elemente überlagern (Fronhof & Lütters, 2012). Unter Mobile Tagging wiederum ist eine Technologie zu verstehen, bei der mithilfe der Kamera des mobilen Endgeräts (Smartphone, Tablet etc.) ein zwei-dimensionaler Barcode fotografiert und decodiert werden kann. Anschließend wird dessen Inhalt verarbeitet und ggf. mit weiteren Informationen verknüpft. *„Der Grundgedanke hinter Mobile Tagging ist die Möglichkeit, physisch reale Objekte oder Inhalte*

mit Informationen aus dem Internet zu verbinden“ (Fronhof & Lütters, 2012: 303). Häufig wird dabei auf QR-Codes („quick response codes“) zurückgegriffen, die mithilfe einer Kamera des mobilen Geräts erfasst werden können (Fronhof & Lütters, 2012).

### 2.3.2 ZUR BEDEUTUNG VON IKT IM (KULTUR-)TOURISMUS

Zu Beginn der 2000er-Jahre wurde das Thema Dienstleistungsqualität und damit einhergehend auch die Notwendigkeit einer zeitgemäßen und auf die Bedürfnisse der Zielgruppen angepassten Ansprache immer wichtiger (s. hierzu auch Kap. 2.1.2). In diesem Zusammenhang wurde in den letzten Jahren auch die Auseinandersetzung mit der Digitalisierung als immer relevanter erachtet, da durch die Verfügbarkeit digitaler Instrumente neue Möglichkeiten zur Verbesserung der Qualität des Tourismus sichtbar wurden (Steinecke, 2010a; Schröder & Eißer, 2012; Freyer, 2015; Hausmann, 2019c; UNWTO, 2019a). Die Forschung hat dem Einsatz von IKT im (Kultur-)Tourismus folglich in den letzten Jahren einen immer wichtigeren Stellenwert beigemessen (vgl. u. a. Amersdorffer & Hopfinger, 2010; Leung & Law, 2015; Hausmann & Weuster, 2018; Abidin et al., 2019). Begründet wurde die Bedeutsamkeit von IKT vor allem damit, dass der Einsatz von IKT zu einer Wertsteigerung der Angebote für die Nachfrager\*innen beitrage (Amersdorffer & Hopfinger, 2010). IKT können zudem die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der (kultur-)touristischen Akteur\*innen positiv beeinflussen (Leung & Law, 2015; Hausmann, 2019c) und damit auch insgesamt zur touristischen Weiterentwicklung beitragen (Leung & Law, 2015; Abidin et al., 2019).

Der Einsatz von IKT ermöglicht es zudem unterschiedliche Technologien miteinander zu vernetzen, interaktive Informationsmöglichkeiten zu nutzen und Besucherreservierungssysteme einzuführen (Steinecke, 2010a; Schröder & Eißer, 2012). Integrative und crossmediale Strategien sind auch deshalb wichtig, weil die Berührungspunkte potenzieller Kund\*innen mit dem Produkt sehr vielfältig sind und durch eine Vernetzung die entsprechenden Kund\*innen über unterschiedliche Kanäle erreicht werden können (Schröder & Eißer, 2012; Pöllmann & Herrmann, 2019). Auf den Vorteil, verschiedene IKT miteinander vernetzen zu können, macht auch Hausmann (2019c: 34) aufmerksam:

*„Durch die Möglichkeiten, die das Internet für die Kommunikationspolitik geschaffen hat, können die einzelnen Instrumente auch miteinander vernetzt werden („Connectivity“). So führt z. B. ein klassisches Plakat, das einen QR-Code enthält, der über ein Smartphone/Tablet gescannt wird, auf die Website oder einen Social-Media-Kanal.“*

Eine zentrale Bedeutung wird dem Einsatz von IKT in der (Kultur-)Tourismusforschung auch deshalb zugeschrieben, weil sich angesichts der Nutzung von IKT durch die Nachfrager\*innen auch der kulturtouristische Informations-, Kommunikations- und Buchungsprozess in sämtlichen Phasen der Customer Journey verändert hat (Riganti, 2009; Schröder & Eißer, 2012; Burzinski, 2020; Brysch & Stengel, 2021) (zur Customer Journey s. auch Kap. 2.1.2). *„Gäste nutzen neue Endgeräte, Kommunikationskanäle und Plattformen, interagieren mit vollkommen neuen Marktteilnehmern (...) und passen ihr Verhalten in enormer Geschwindigkeit den neuen Möglichkeiten an“* (Burzinski, 2020: 152). Die permanente Nutzung und Anbindung an das Internet und IKT im Allgemeinen nimmt demnach immer mehr Einfluss auf den Alltag der Nachfrager\*innen und verändert deren Einstellungen, Kompetenzen und auch Erwartungen (Pöllmann & Herrmann 2019; Brysch & Stengel 2021). Auch die Reiseentscheidungen werden basierend auf diesen Veränderungen getroffen (Brysch & Stengel, 2021: 163):

*„Reiseentscheidungen bilden sich in mehreren Schichten: Inspiriert von der Lust auf schöne Landschaften oder Entspannung in der Natur, die Information zu Reisezielen über die Buchung auf einer Reiseplattform bis hin zur Veröffentlichung von Bewertungen oder Urlaubsfotos auf Social Media. Urlauber treffen auf einem durch Angebotsüberfluss geprägten Reisemarkt reisebezogene Entscheidungen entlang einer Customer Journey.“*

Die große Chance einer Implementierung von IKT liegt für die (kultur-)touristischen Akteur\*innen dabei darin, dass durch den Einsatz unterschiedlicher IKT die touristischen Erfahrungen entlang aller dieser Phasen mitgestaltet und verbessert werden können (Neuhofer & Buhalis, 2012; Buhalis & Amaranggana, 2015; Hausmann & Schuhbauer, 2020). Die (Kultur-)Tourismusforschung macht deshalb darauf aufmerksam, dass die Bewegung der Besucher\*innen in der digitalen Sphäre mitgedacht, verfolgt und durch entsprechende Marketingmaßnahmen aktiv mitgestaltet werden muss. Nur so sei es möglich den Weg der Tourist\*innen auch zukünftig noch kennen und leiten zu können und als Anbieter\*innen weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. u. a. Neuhofer & Buhalis, 2012; Dallmeier, 2017). Die Customer Experience wird somit immer mehr zur Marketingaufgabe für die (kultur-)touristischen Akteur\*innen (Dallmeier, 2017).

Brysch & Stengel (2021) weisen diesbezüglich auch darauf hin, dass aufgrund der Vielzahl von digitalen und analogen Kontaktpunkten eine differenzierte Phasenbeobachtung notwendig ist, um ein tieferes Verständnis der touristischen Customer

Journey zu erlangen. Eine solche Phasenbeobachtung wurde von Hausmann & Schuhbauer (2020) vorgenommen. Hausmann & Schuhbauer haben die einzelnen IKT nicht nur entsprechend ihrer Zwecke im Kulturtourismusmarketing unterschieden und kategorisiert (s. hierfür Kap. 2.3.1), sondern die Forschungsliteratur auch mit Blick darauf untersucht, welche dieser Kategorien in welcher der Phasen der Customer Journey besonders relevant ist. Daraus gingen folgende Erkenntnisse hervor:

- IKT mit einem Fokus auf der Informationsbeschaffung (z. B. Websites oder die Online-Buchung von Tickets) spielen insbesondere zu Beginn des touristischen Erlebnisses, d.h. vor allem *vor* Beginn der Reise der Tourist\*innen, eine wichtige Rolle (Owen et al., 2006; Chung et al., 2015; Rahimi et al., 2017).
- IKT mit einem Fokus auf der Interaktion mit Leistungsträger\*innen und/oder Dritten (z. B. Facebook, YouTube, Twitter, Instagram, Pinterest oder TripAdvisor) werden hauptsächlich in der Phase *vor* einer Reise (Cox et al., 2009; Zeng, 2013) sowie in der Phase *nach* einer Reise (Bosangit et al., 2015; Surugiu & Surugiu, 2015) eingesetzt.
- IKT mit einem Fokus auf der ortsunabhängigen, virtuellen Beschäftigung mit Objekten (z. B. Online-Sammlungen oder virtuelle Rundgänge) bieten einen zusätzlichen Zugang zu einer Einrichtung, Destination o. ä., werden häufig zur Vorbereitung eines späteren „realen“ Besuches eingesetzt und sind deshalb vor allem *vor* einer Reise relevant (vgl. u. a. Fuentetaja & Economou, 2008; Hennessy, 2009).
- IKT mit einem Fokus auf der ortsbezogenen, individuellen Erlebnisanreicherung des Besuchs (z. B. Multimediastationen, Apps, Mobile Tagging durch Rückgriff auf QR-Codes, Audio-Guides oder Augmented Reality-Anwendungen) treten insbesondere *während* einer Reise in Erscheinung (vgl. u. a. Owen et al., 2006; Solima & Izzo, 2018). Jung & tom Dieck (2017) weisen zudem darauf hin, dass insbesondere die virtuelle Realität (VR) auch *vor* der Reise eine Rolle spielen kann, um einen Ort zu präsentieren und damit die Besuchsabsicht der potenziellen Tourist\*innen zu erhöhen. Selbiges gilt auch für Mobile Tagging, wenn mit der entsprechenden Markierung Informationen zur Einrichtung, zur Destination o. ä. verbunden sind (Fronhofer & Lütters, 2012).

Die Ergebnisse der Besucher\*innenbefragung von Hausmann & Schuhbauer (2020) haben gezeigt, dass IKT von der Nachfrage tatsächlich auch in allen Phasen der Customer Journey genutzt werden. Der Website kommt hierbei eine besondere Rolle zu, da sie nicht nur allgemein das Instrument ist, das von den Nachfrager\*innen am meisten genutzt wird (s. hierzu auch Kap. 2.3.1), sondern auch das Instrument, von dem insbesondere auch in *allen* Phasen der Customer Journey am häufigsten Gebrauch gemacht wird.

Die Forschungsliteratur der letzten Jahre hat diesbezüglich vor allem auch auf die Notwendigkeit einer Implementierung digitaler Anwendungen aufmerksam gemacht, die bestimmte Funktionen und Dienste anbieten und auf dem Rechner oder Laptop und Apps auf dem Smartphone oder Tablet genutzt werden können. Digitale Anwendungen können im Tourismusmarketing als zentraler strategischer Erfolgsfaktor fungieren (Valčić & Domšić, 2012; Etxeberria et al, 2012; Leung et al., 2013; Liasidou, 2018; Huang & Wei, 2019; Forster, 2022) und bieten ebenfalls die Chance, die *gesamte* Customer Journey ihrer Gäste (einfacher) zu begleiten (Huang et al., 2010; Neuhofer & Buhalis, 2012 & 2013). Ein besonders großes Erfolgspotenzial wird hierbei vor allem in mobilen Websites bzw. webbasierten Apps (Web-Apps) gesehen (Gretzel, 2009; Althoff et al., 2012; Leung et al., 2013; Fortunato & Bernardino, 2018). Dafür ausschlaggebend sind deren spezifische Eigenschaften, durch die ein Einsatz mobiler Websites bzw. Web-Apps sowohl vor, als auch während und nach der Reise der (potenziellen) (Kultur-)Tourist\*innen möglich wird (vgl. u. a. Wang, 2012; Agapito & Lacerda, 2014; Dickinson et al., 2016; Burzinski et al., 2018):

*„So kann eine (kultur-)touristische App nicht nur Servicebegleiterin, sondern auch Reise- und Kulturführerin sein. Als permanente Begleiterin ist sie in der Lage dem Reisenden zu jedem Zeitpunkt der sogenannten Customer Journey – von der Inspiration über die Anreise bis zum Aufenthalt und danach – relevante Informationen und inszenierte Geschichten zur Verfügung zu stellen“ (Burzinski et al., 2018: 65).*

Während konventionelle Websites meist nur informativ und statisch sind und native Apps nur für eine bestimmte Plattform programmiert wurden, verfügen Web-Apps über ein breit gestreutes Potenzial, das von kleinen Tools über Web-App-Ableger bekannter Programme (z. B. Google-Dienste wie Google Maps, Microsoft Office Online, YouTube oder Spotify) bis hin zu Browsergames reicht. Im Gegensatz zu herkömmlichen Websites enthalten Web-Apps zudem immer auch handlungsori-

enterte, interaktive Elemente. Des Weiteren lassen sich Funktionalität und Inhalte an die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten verschiedener Nutzer\*innen anpassen (Chen & Macredie, 2010; Wang et al., 2012; Moreno et al., 2012; Horster, 2022). Ihr Vorteil gegenüber nativen Apps wiederum ist es, dass Web-Apps direkt über den Browser eines beliebigen Endgerätes aufgerufen werden können und ohne die Installation von zusätzlicher Software funktionieren. Sie sind in der Regel interaktiv, kollaborativ und multimedial (Althoff et al., 2012; Sin et al., 2012; Fortunato & Bernardino, 2018; Forster, 2022).

### 2.3.3 HERAUSFORDERUNGEN BEIM EINSATZ VON IKT IM (KULTUR-)TOURISMUS

Die bereits vorliegende Forschungsliteratur hebt aber nicht nur die zahlreichen Potenziale von IKT hervor, sondern verweist auch darauf, dass mit den digitalen Entwicklungen auch zahlreiche neue Herausforderungen verbunden sind (Jank, 2018b; Hausmann & Weuster, 2018; Pöllmann, 2019; Pöllmann & Herrmann, 2019; Hausmann, 2019b & 2020b). Pöllmann & Herrmann (2019) weisen beispielsweise darauf hin, dass der Einsatz von IKT einer stetigen Weiterentwicklung bedürfe, wodurch ein immenser Innovationsdruck entsteht, um auf dem Markt bestehen zu können. Da kontinuierliche neue digitale Möglichkeiten entstehen, werden von den Leistungsträger\*innen in Kultur und Tourismus Transformationsprozesse benötigt. Die Verantwortlichen stellt dies vor die Frage, welche Ressourcen und welche Strategie in Bezug auf die einzelnen IKT zum Einsatz kommen sollen (Pöllmann, 2019).

In jedem Fall stellt der Einsatz von IKT für die Akteur\*innen auch eine Ressourcenherausforderung dar (Burzinski et al., 2018; Hausmann & Weuster, 2018; Hausmann, 2019b). Für die Implementierung von IKT ist ein hoher Investitionsaufwand erforderlich, *„der aus der benötigten Zeit, dem Beratungsbedarf und technischen Anschaffungen für einen Digitalisierungsprozess resultiert“* (Pöllmann & Herrmann, 2019: 13). Auch das Personal wird durch die Veränderungen der Digitalisierung immer mehr gefordert und muss sich mit den unterschiedlichen Kanälen und Formaten auseinandersetzen (Hausmann, 2019b). Gleichzeitig sind damit auch viele Unsicherheiten hinsichtlich des Einsatzes und der Potenziale der unterschiedlichen IKT verbunden (Burzinski et al., 2018; Hausmann & Weuster, 2018).

Als möglicher Lösungsweg, um entsprechenden Herausforderungen zu begegnen, wird bereits – zumindest in der Tourismusforschung – auf den Einsatz von strategischen Kooperationen verwiesen (Buhalis & Amaranggana, 2015; Katiyar

& Priyanka, 2015; Mendonca et al., 2018; Abidin et al., 2019) (zur Bedeutung von Kooperationen im (Kultur-)Tourismus s. auch Kap. 2.1.4). Diese Studien beschäftigen sich bisher jedoch nur im Allgemeinen mit der Rolle oder den Vorteilen für die Entwicklungen von Kooperationen (Del Chiappa & Baggio, 2015; Mendonca et al., 2018). Andere Untersuchungen, die bisher bereits vorliegen, setzen ihren Fokus vor allem auf den Austausch von Daten und Informationen innerhalb von Kooperationen (Buhalis & Amaranggana, 2015; Buhalis & Leung, 2018; Abidin et al., 2019). Als weiteres Hilfsmittel im (Kultur-)Tourismus wird zudem auch die Etablierung geeigneter Formate zur Qualifizierung des Personals der (kultur-)touristischen Akteur\*innen – und auch hier insbesondere der Kultureinrichtungen – betrachtet (s. hierzu auch Kap. 2.1.5). Nur so könnten die (kultur-)touristischen Leistungsträger\*innen ihre knappen Ressourcen möglichst effektiv einsetzen und in der (auch digitalen) Vermarktung dauerhaft professionell bleiben (Steinecke, 2013; Hausmann, 2019b & 2021).

#### 2.3.4 DER EINSATZ VON IKT IM KONTEXT KULTURTOURISMUS IM LÄNDLICHEN RAUM

Die Erläuterungen in Kap. 2.3.2 machen deutlich, welchen wichtigen Stellenwert die Forschung dem Einsatz von IKT im Kulturtourismus beimisst und wie vielfältig die Potenziale von IKT für das Tourismusmarketing sein können. Der Abgleich mit der Praxis zeigt jedoch, dass diese Potenziale von den (kultur-)touristischen Akteur\*innen bisher noch nicht ausreichend genutzt werden (Burzinski et al., 2018; Hausmann & Weuster, 2018; Hausmann, 2019c). Sowohl die Kultureinrichtungen als auch die Destinationsseite setzen für ihr Tourismusmarketing größtenteils noch immer auf klassische (analoge) Instrumente, wobei die Tourismusorganisationen zumindest schon etwas aktiver in ihren Marketingbemühungen sind. Der Nachholbedarf potenziert sich dabei insbesondere im ländlichen Raum – der Einsatz von IKT stellt dort tendenziell auch weiterhin die Ausnahme dar (Burzinski et al., 2018; Pröbstle, 2020).

Auch die Vielfalt der IKT, die von den (kultur-)touristischen Anbieter\*innen im ländlichen Raum bisher eingesetzt werden, ist in der Regel noch sehr begrenzt. Obwohl prinzipiell verschiedene IKT für das touristische Marketing zur Verfügung stehen, beschränkt sich der Einsatz meist auf solche Technologien, die sich schon über einen längeren Zeitraum etabliert haben (vgl. u. a. Peña & Jamilena, 2010; Polo Peña et al., 2011; Burzinski et al., 2018). Anhand der vorliegenden Tourismusforschung wird beispielsweise deutlich, dass von den touristischen Akteur\*innen im

ländlichen Raum bisher vor allem eigene Websites eingesetzt werden (vgl. Polo Peña & Frías Jamilena, 2010; Andreopoulou et al., 2014). Mit der Website kommt somit zumindest jenes Instrument zum Einsatz, von dem auch die Nachfrager\*innen am häufigsten Gebrauch machen (s. hierfür Kap. 2.3.1). Auch Social Media-Plattformen zählen zu den IKT, die von den (kultur-)touristischen Akteur\*innen noch am meisten eingesetzt werden (vgl. Chu et al., 2012; Abidin et al., 2019). Ein ähnliches Bild ergibt sich mit Blick auf die kulturtouristischen Studien – auch hier werden am häufigsten noch Websites und Social Media-Kanäle genannt (Burzinski et al., 2018; Hausmann & Weuster, 2018). Weitere IKT, die für die Ausgestaltung innovativer Formate interessant sein könnten, wie z. B. (Web-)Apps und Mobile Tagging (z. B. durch Rückgriff auf QR-Codes), finden bislang hingegen kaum Berücksichtigung (vgl. u. a. Burzinski et al., 2018).

Einzelne Studien der letzten Jahre weisen deshalb ganz konkret auf die Bedeutung einer weiteren Implementierung von IKT für die (kultur-)touristischen Akteur\*innen im ländlichen Raum hin (vgl. u. a. Polo Peña & Frías Jamilena, 2010; Andreopoulou et al., 2014; Mendonca et al., 2018; Burzinski, 2020). Gleichzeitig werden aber auch Gründe für den bisher noch zögerlichen Einsatz von IKT im (Kultur-)Tourismus im ländlichen Raum genannt. Dazu gehört zum einen der Mangel an personellen und finanziellen Möglichkeiten (Polo Peña & Frías Jamilena, 2010; Burzinski et al., 2018). So äußern die kulturtouristischen Akteur\*innen in der Studie von Burzinski et al. (2018) beispielsweise, dass sie digitale Möglichkeiten gerne viel mehr nutzen würden, ihnen jedoch Personal hierfür fehle. Selbiges gelte zudem für das entsprechende Know-How, das zur Implementierung von IKT benötigt werde. Polo Peña & Frías Jamilena (2010: 36) haben ebenfalls bereits früh auf die Wissensdefizite beim Einsatz von IKT im Tourismus im ländlichen Raum aufmerksam gemacht: *„lack of knowledge and training in ICT deployment“*. Einen weiteren Faktor für den zögerlichen Einsatz im (Kultur-)Tourismus im ländlichen Raum würden zudem auch nicht vorhandene Netzwerke bzw. Kooperationen darstellen (Burzinski et al., 2018; Mendonca et al., 2018; Burzinski, 2020).

# 3 ÜBERBLICK ÜBER DAS FORSCHUNGSVORHABEN

## 3.1 FORSCHUNGSSTAND UND FORSCHUNGSLÜCKEN

Die Erläuterungen in Kap. 2 machen deutlich, dass die Digitalisierung in den letzten Jahren zu einem immer wichtigeren Thema in der Kulturtourismusforschung geworden ist. Auch zu der Rolle des ländlichen Raumes im (Kultur-)Tourismus liegt inzwischen einige Forschungsliteratur vor. Allerdings existieren bisher nur wenige Publikationen zur Digitalisierung im Kontext Kulturtourismus im ländlichen Raum, insbesondere auch mit Blick auf das Kulturtourismusmarketing. Konkret fehlen noch immer empirische Erkenntnisse dazu, welche Anforderungen an den erfolgreichen Einsatz von IKT im ländlichen Kulturtourismusmarketing bestehen. Hinsichtlich dieser Anforderungen wurden drei zentrale Themen und damit einhergehend auch drei Forschungslücken deutlich, die deshalb nachfolgend herausgearbeitet werden sollen.

Zunächst einmal wird in der Kulturtourismusforschung bereits in vielen Beiträgen auf die wichtige Bedeutung von Kooperationen als potenziellem Erfolgsfaktor im Kulturtourismus hingewiesen (Föhl & Pröbstle, 2013; Steinecke, 2013; Hausmann, 2019c; DuCros & McKercher, 2020). Diesbezüglich wurden in der Forschungsliteratur schon verschiedene Faktoren genannt, die berücksichtigt werden sollten, wenn entsprechende Kooperationen auch erfolgreich sein sollen (u. a. Drda-Kühn & Wiegand, 2010; Föhl & Pröbstle, 2011 & 2013; Raich & Zehrer, 2013; Steinecke, 2013; Neumeier & Pollermann, 2014, Burzinski et al., 2018; Hausmann, 2019c; DuCros & McKercher, 2020). Die Relevanz strategischer Kooperationen für den ländlichen Raum (Drda-Kühn & Wiegand, 2010; Polo & Frias, 2010; Neumeier & Pollermann, 2014; Mendonca et al., 2018) und der Nutzen solcher Kooperationen für die Umsetzung von IKT (Buhalis & Amaranggana, 2015; Katiyar & Priyanka, 2015; Mendonca et al., 2018; Abidin et al., 2019) wurden ebenfalls – zumindest in der Tourismusforschung – bereits mehrfach thematisiert. Die Erkenntnisse aus der bereits vorhandenen Forschungsliteratur können jedoch nicht ohne Weiteres auf das vorliegende Forschungsinteresse zum erfolgreichen Einsatz von IKT im ländlichen Kulturtourismusmarketing übertragen werden.

Die bereits vorhandene Forschungsliteratur, die sich mit der Bedeutung strategischer Kooperationen für den ländlichen Raum beschäftigt, hat sich bislang noch nicht mit dem spezifischen Rahmen des Kulturtourismus-Marketings und den da-

mit verbundenen potenziellen Fallstricken auseinandergesetzt. Auch die Studien, in deren Fokus die Bedeutung von Kooperationen für die Umsetzung von IKT steht, weisen einige Leerstellen auf. Des Weiteren wird deutlich, dass viele kultur-touristische Anbieter\*innen im ländlichen Raum sowohl dem Einsatz von IKT für das Tourismusmarketing (Hausmann & Weuster, 2018; Burzinski et al., 2018) als auch dem Einsatz strategischer Kooperation (Burzinski et al., 2018) bisher eher zögerlich gegenüberstehen und diese noch selten nutzen. Zu den Gründen und möglichen Lösungswegen ist hingegen aus der Forschung bisher wenig bekannt. Kombiniert man die dünne Forschungslage zum Einsatz von Kooperationen im ländlichen Kultur-tourismusmarketing mit der Forschungslage zum Einsatz von IKT und blickt zudem auf den noch eher zögerlichen Einsatz in der Praxis, wird deshalb eine erste Forschungslücke deutlich: *Der Kultur-tourismusforschung fehlt es bisher noch an Erkenntnissen hinsichtlich der besonderen Bedingungen für den Einsatz von Kooperationen – und damit auch möglicher Fallstricke – zur Implementierung von IKT im ländlichen Kultur-tourismusmarketing.*

Der bisher noch eher zögerliche Einsatz von IKT überrascht auch deshalb, weil in der Kultur-tourismusforschung bereits sehr umfangreich auf die wichtige Bedeutung von IKT hingewiesen wird (vgl. u. a. Amersdorffer & Hopfinger, 2010; Leung & Law, 2015; Hausmann & Weuster, 2018; Abidin et al., 2019). Auch die wichtige Rolle von IKT für den Tourismus im ländlichen Raum wird hierbei explizit hervorgehoben (vgl. u. a. Polo Peña & Frías JAMILENA, 2010; Andreopoulou et al., 2014; Mendonca et al., 2018). Nichtsdestotrotz werden IKT insbesondere von den Kultureinrichtungen im ländlichen Raum noch kaum genutzt (Burzinski et al., 2018). In der Tourismus- und Kultur-tourismusforschung werden auch bereits verschiedene Gründe für den zögerlichen Einsatz von IKT im ländlichen Raum aufgeführt. Dazu gehören der Mangel an personellen und finanziellen Möglichkeiten (Polo Peña & Frías JAMILENA, 2010; Burzinski et al., 2018), eine fehlende Überzeugung und Wissensdefizite bezüglich des Einsatzes von IKT (Polo Peña & Frías JAMILENA, 2010; Burzinski et al., 2018) und nicht vorhandene Netzwerke bzw. Kooperationen (Burzinski et al., 2018; Mendonca et al., 2018; Burzinski, 2020).

Jedoch gibt es bisher noch keinen fundierten Kontext, der die möglichen Gründe für die Nicht-Nutzung von IKT rahmt. Mit Blick auf die bereits vorhandene Forschung wird deshalb folgende zweite Forschungslücke deutlich: *Die bereits benannten Gründe für den fehlenden touristischen Einsatz von IKT in Kultureinrichtungen im ländlichen Raum wurden bisher jedoch noch nicht in einen ressourcentheoretischen Kontext eingebettet, der diese Gründe bündelt und damit auch fundiert.*

Abschließend wurde in den letzten Jahren in der Forschung verstärkt darauf aufmerksam gemacht, dass die Digitalisierung zwar neue Möglichkeiten für das Kulturtourismusmarketing bietet, jedoch auch neue Anforderungen an die Kultureinrichtungen stellt (Jank, 2018b; Hausmann & Weuster, 2018; Pöllmann & Herrmann, 2019; Hausmann, 2019b & 2020b). Sowohl die Tourismusforschung (Isenberg, 2007; Lintner, 2013; Friedl, 2016) als auch die Kulturforschung (Möller et al., 2010; Hausmann, 2011 & 2019b & 2020b & 2021; Steinecke, 2013) weisen deshalb schon seit längerem auf die Notwendigkeit und die Vorteile geeigneter Qualifizierungsangebote hin, mithilfe derer solchen Herausforderungen begegnet werden kann. In den letzten Jahren haben zudem auch immer mehr praktische Berichte und Leitfäden das Thema der Qualifizierung im Tourismus aufgegriffen (vgl. u. a. BMWi, 2013; bsw, 2014a & 2014b; Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes, 2019).

Dabei wird in der Forschungsliteratur bereits in Maßnahmen der (lernbasierten) Weiterbildung und sonstige (feedbackbasierte) Fördermaßnahmen unterschieden (Hausmann, 2019b & 2020b). Zudem wird in der Tourismusforschung bereits mehrfach und anhand verschiedener Kategorisierungen dargelegt, welche Kompetenzen hierbei theoretisch erworben werden können (vgl. u. a. Foster & Weigand, 1997; Abicht et al., 2002; Zehrer & Mössenlechner, 2009). Insbesondere die von Zehrer & Mössenlechner (2009) vorgenommene Kategorisierung ist in der Wissenschaft allgemein weit verbreitet (vgl. u. a. auch Steinmann & Schreyögg, 2000; Erpenbeck & Heyse, 2007; Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007). Tourismusorganisationen nehmen bei der Erstellung entsprechender Qualifizierungsangebote eine wichtige Rolle ein (Hausmann, 2019a; Bojunga & Feil, 2020). Mit Blick auf die Tourismusorganisationen wird aber dennoch auch eine dritte Forschungslücke deutlich: *Bisher fehlen empirische Studien, die sich damit beschäftigen, in welcher Art und Weise Qualifizierungsangebote von den Tourismusorganisationen bereits geschaffen wurden und unter welchen Umständen sie von den Kultureinrichtungen im ländlichen Raum genutzt werden.*

### 3.2 FORSCHUNGSDESIGN UND FORSCHUNGSFRAGEN

Da bisher nur wenige empirische Erkenntnisse zu den Anforderungen an den erfolgreichen Einsatz von IKT im ländlichen Kulturtourismusmarketing existieren, wurde für die vorliegende Arbeit ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Hierdurch sollte der Forschungsgegenstand weiter entdeckt und Theorien generiert werden, mit denen vermutete Zusammenhänge hinsichtlich der Anforderungen er-

klärt oder beschrieben werden können (Lamnek & Krell, 2016; Kuckartz & Rädiker, 2022). Durch die Explorationsfunktion qualitativer Forschung können zudem auch unerwartete und dadurch instruktive Informationen zu den verschiedenen Anforderungen gewonnen werden (Lamnek & Krell, 2016; Kuckartz & Rädiker, 2022). Die qualitative Forschung orientiert sich dabei am Alltagswissen und bezieht zudem die Kontextualität von Handlungen und Äußerungen in die Untersuchung mit ein (Gläser & Laudel, 2010; Yin, 2016; Kuckartz & Rädiker, 2022). Des Weiteren ist der Ablauf der Forschung immer wieder veränderbar und die qualitative Forschung kann an die jeweiligen Eigenheiten des Untersuchungsgegenstandes angepasst werden. So kann der im Verlauf des Forschungsprozesses erzielte Erkenntnisfortschritt für die nachfolgenden Untersuchungsschritte verwertet werden (Lamnek & Krell, 2016).

Für die vorliegende Arbeit wurden drei qualitative empirische Studien konzipiert. Jede der in Kap. 3.1 definierten Forschungslücken wird im Rahmen einer dieser Studien bearbeitet (s. Abb. 3-1). Die erste Studie widmet sich zunächst dem Einsatz von Kooperationen für die Umsetzung von IKT im ländlichen Kulturtourismusmarketing. Im Vordergrund von Studie 2 stehen die Ressourcen, die für den touristischen Einsatz von IKT in Kultureinrichtungen im ländlichen Raum benötigt werden. Studie 3 beschäftigt sich schließlich mit Angeboten zur Qualifizierung im digitalen Kulturtourismusmarketing. Alle drei Studien gemeinsam stellen den Kern dieser publikationsbasierten Arbeit dar.

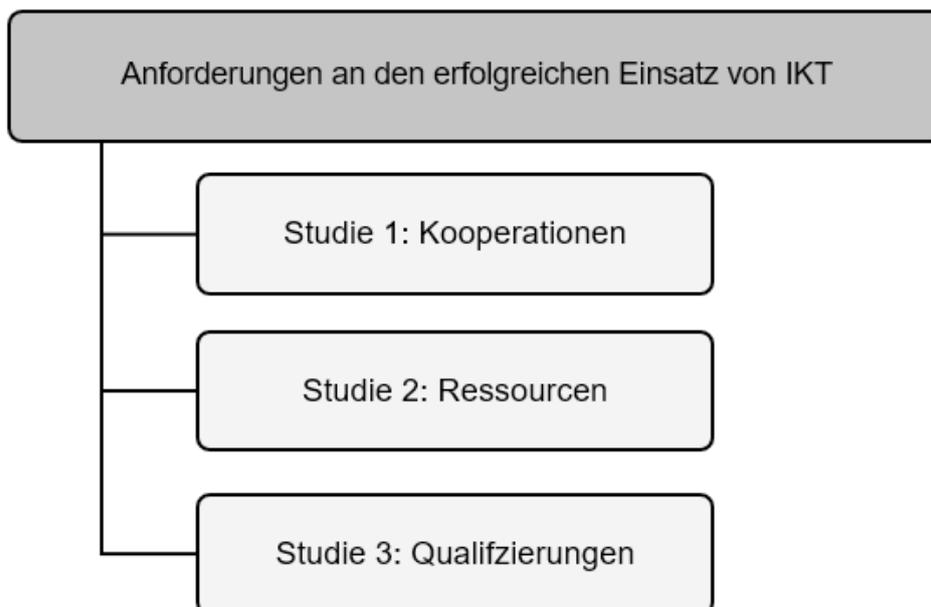


Abb. 3-1: Themenschwerpunkte in den einzelnen Studien (eigene Darstellung)

Die konkreten Forschungsfragen der einzelnen Studien wurden nach und nach ausformuliert. Sie basieren auf den Forschungslücken, aber auch aus den Erkenntnissen aus den vorangegangenen Studien. Im Verlauf der Arbeit sind so folgende drei Forschungsfragen herausgearbeitet worden:

1. Welche Fallstricke gibt es bei der Nutzung von Kooperationen zur Umsetzung digitaler Anwendungen im ländlichen Kulturtourismusmarketing und wie können diese vermieden werden?
2. Welche Ressourcenausstattung ist notwendig, damit Kultureinrichtungen im ländlichen Raum Informations- und Kommunikationstechnologien touristisch einsetzen?
3. In welcher Art und Weise liegen von Seiten der Tourismusorganisationen bereits Angebote zur Qualifizierung im digitalen Kulturtourismusmarketing vor und unter welchen Umständen werden diese von den Kultureinrichtungen im ländlichen Raum genutzt?

Nicht nur die Forschungsfragen, sondern auch die methodischen Vorgehensweisen in den einzelnen Studien wurden schrittweise bestimmt. Letztendlich wurden für alle drei Studien Interviews als geeignete wissenschaftliche Methode erachtet. Diese zeichnen sich durch ihren Prozesscharakter, ihre Zugänglichkeit für unerwartete Informationen und ihre variable Reaktion auf die Interviewsituation aus, wodurch der Inhalt und die Fragen sowie der Verlauf eines Interviews angepasst werden können (Gläser & Laudel, 2010; Lamnek & Krell, 2016). Aufgrund des Prozesscharakters können sich Deutungs- und Handlungsmuster der Befragten im Verlauf der Interviews entwickeln und die Aussagen der Interviewten im Interviewprozess interpretiert werden (Lamnek & Krell, 2016). Hierdurch werden sie dem Anspruch der Arbeit gerecht, einen möglichst offenen Umgang mit dem Untersuchungsgegenstand zu ermöglichen. Entsprechend des vorliegenden Forschungsinteresses wurden deshalb Interviewstudien mit der Akteursseite im Kulturtourismus konzipiert und unterschiedliche kulturtouristische Leistungsträger\*innen interviewt.

Für die erste Studie wurde dabei ein Fallstudienansatz gewählt, um sich offen und interpretativ der Forschungsfrage zu widmen (Mayring, 2022). Deshalb wurden in Studie 1 die Teilnehmer\*innen eines prototypischen Kooperationsprojektes interviewt. Durch den Fallstudienansatz wurde zudem eine gute Grundlage für die Entwicklung theoretischer Konstrukte zur systematischen Beschreibung des untersuchten Sachverhalts (Eisenhardt & Graebner, 2007; Siggelkow, 2007;

Mayring, 2014) und der anschließenden Verfeinerung des theoretischen Rahmens (Campbell, 2003; Yin, 2014) ermöglicht. Für Studie 2 und Studie 3 wiederum wurden unterschiedliche Expert\*innen definiert, mit denen Interviews geführt werden sollten. Als Grundlage hierfür dienten die jeweils definierten Forschungsfragen. Mithilfe der Expert\*inneninterviews sollte Wissen über die sozialen Kontexte und Sachverhalte, in denen die kulturtouristischen Leistungsträger\*innen agieren, erschlossen werden. Durch die Kontextualität solcher Interviews, die auch die qualitative Forschung im Allgemeinen auszeichnet, kann zudem die subjektive und/oder institutionelle Relevanz der Expert\*innen abgebildet werden (Gläser & Laudel, 2010).

In Kap. 3.3 wird das Sampling der einzelnen Studien genauer vorgestellt. Darüber hinaus wird in Kap. 3.4 jede Studie, mit Blick auf die einzelnen Forschungsziele, das methodische Vorgehen, die Ergebnisse und Implikationen, kurz zusammengefasst. Die vollständige Wiedergabe der Studien, in ihrer publizierten bzw. zur Publikation eingereichten Fassung, erfolgt in Teil 2 der Arbeit.

### 3.3 SAMPLING

Entsprechend der in Kap. 3.2 definierten Forschungsfragen wurde für jede der drei Interviewstudien ein individuelles Sampling entwickelt (s. Abb. 3-2). Hierbei sollte sowohl die Kultur- als auch die Tourismuseite berücksichtigt werden. In jeder Studie standen dabei unterschiedliche Akteursgruppen im Fokus der Untersuchung, um der Vielfalt der in kulturtouristische Prozesse involvierten Leistungsträger\*innen gerecht zu werden. Zum Teil wurden in den Interviews neben der internen Perspektive der jeweiligen Akteursgruppe auch externe Eindrücke anderer Akteursgruppen mitberücksichtigt, um ein möglichst umfassendes Bild des Untersuchungsgegenstandes abbilden zu können. Durch die Interviews mit den unterschiedlichen Akteursgruppen sollte jeweils deren besonderes Wissen zugänglich gemacht werden (Gläser & Laudel, 2010).

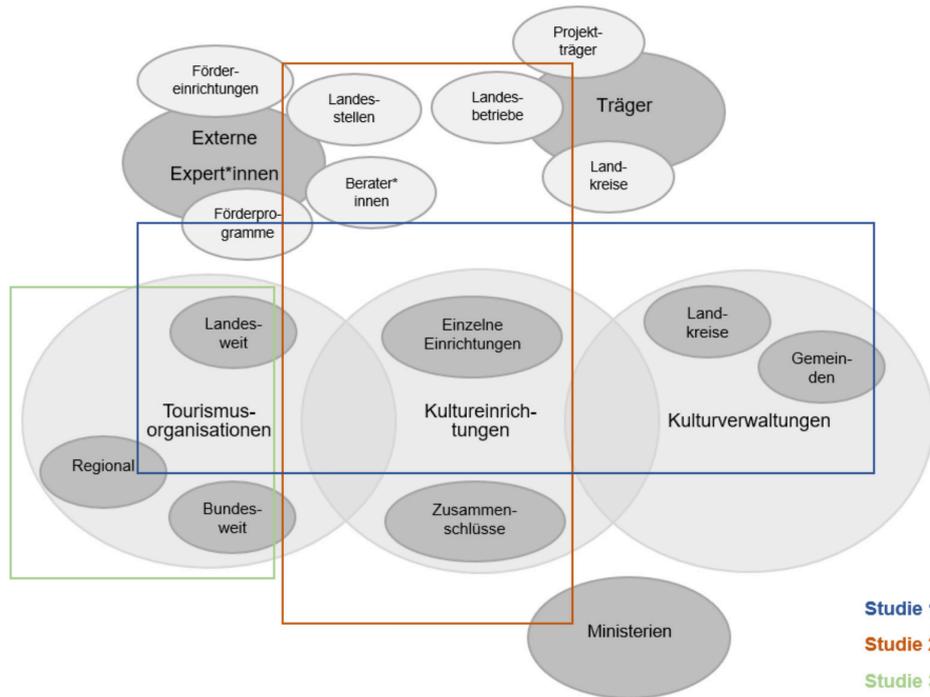


Abb. 3-2: Interviewte Akteur\*innen in den einzelnen Studien (eigene Darstellung)

Im Fokus von Studie 1 stehen die Teilnehmer\*innen eines prototypischen Kooperationsprojektes. Bei der Auswahl eines geeigneten Projektes (s. hierzu auch Kap. 3.4) wurde deshalb unter anderem Wert beteiligte Leistungsträger\*innen aus unterschiedlichen kulturtouristischen Akteursgruppen gelegt. Im ausgewählten Kooperationsprojekt wurde eine Web-App entwickelt und eingeführt, die die Nutzer\*innen über verschiedene Stationen durch die Zugspitz Region führen sollte. Insgesamt wurden die Besucher\*innen zu elf Orten geführt, darunter unter anderem Museen, ein Kloster und ein Theater. Interviewt werden sollten alle zuständigen Mitarbeiter\*innen aus den beteiligten Einrichtungen sowie weitere Akteur\*innen, die diesen Einrichtungen zugeordnet werden können (N=18). Dazu gehörten sechs Kultureinrichtungen, vier Kulturverwaltungen in unterschiedlichen Trägerschaften, fünf Tourismusorganisationen und drei externe Berater\*innen, die mit ihren Agenturen an dem Projekt beteiligt waren. All diese Akteur\*innen wurden für ein Interview angefragt; insgesamt konnten 14 Interviews geführt werden.

Die zweite Studie setzt den Fokus konkret auf die Kultureinrichtungen und deren Bedarfe. Interviewt wurden deshalb zum einen 15 Interessensvertreter\*innen aus Kultureinrichtungen im ländlichen Raum und aus Zusammenschlüssen bzw. Vereinen/Arbeitsgemeinschaften von Kultureinrichtungen. Konkret wurden hierfür Personen ausgewählt, die im Rahmen ihrer Arbeit bereits digitale Projekte umgesetzt haben. Neben den internen Eindrücken der Kultureinrichtungen sollten

zum anderen aber auch Eindrücke zusätzlicher Akteur\*innen berücksichtigt werden, die einen externen Blick auf die Kultureinrichtungen haben, aber ebenfalls über Erfahrungen und Expertise bezüglich des Einsatzes von IKT innerhalb von Kultureinrichtungen im ländlichen Raum verfügen. Deshalb wurden auch 15 Interessensvertreter\*innen aus Organisationen interviewt, die Träger verschiedener Kultureinrichtungen sind (z. B. Landkreise oder Projektträger) oder diese als externe Beratende unterstützen (z. B. aus Tourismusorganisationen, Förderprogrammen/-einrichtungen oder Landesstellen). Konkret wurden hierfür Personen ausgewählt, die innerhalb ihrer Organisation für die (touristische) Weiterentwicklung von Kultureinrichtungen zuständig sind und/oder sich mit dem Einsatz von IKT im Kulturtourismus beschäftigen.

Im Mittelpunkt der dritten Studie stehen die Tourismusorganisationen. Hierfür wurde vorab die Zusammenstellung einer Grundgesamtheit aus möglichst allen bundesweiten, landesweiten und regionalen Tourismusorganisationen in Deutschland vorgenommen. Von landesweiter und regionaler Ebene wurden in der Auflistung die Tourismusorganisationen berücksichtigt, die für das vorliegende Forschungsinteresse relevant waren – also z. B. keine Organisationen aus Stadtstaaten oder aus Großstädten. Entstanden ist so eine Grundgesamtheit aus 142 Tourismusorganisationen. Aus dieser Grundgesamtheit wurden alle bundesweiten und landesweiten Tourismusorganisationen für ein Interview angefragt. Zudem wurden für jedes Bundesland jeweils mehrere regionale Tourismusorganisationen angefragt, bis auf regionaler Ebene mindestens ein Interview pro Bundesland geführt werden konnte. Konkret wurden für die Interviews die Mitarbeiter\*innen ausgewählt, die in ihrer Organisation für den Kulturbereich, den Bereich der Digitalisierung und/oder das (digitale/Online-)Marketing zuständig sind; bei kleineren Tourismusorganisationen wurde zum Teil auch der/die Geschäftsführer\*in direkt angefragt. Insgesamt ergab sich so ein Sample aus 27 Interviewpartner\*innen, davon 7 aus landesweiten und 20 aus regionalen Tourismusorganisationen.

### 3.4 ZUSAMMENFASSUNG DER EMPIRISCHEN STUDIEN

#### 3.4.1 STUDIE I: WELCHE FALLSTRICKE GIBT ES BEI DER NUTZUNG VON KOOPERATIONEN ZUR UMSETZUNG DIGITALER ANWENDUNGEN IM LÄNDLICHEN KULTURTOURISMUSMARKETING UND WIE KÖNNEN DIESE VERMIEDEN WERDEN?

Der Etablierung von Kooperationen im ländlichen Raum (Drda-Kühn & Wiegand, 2010; Polo & Frias, 2010; Neumeier & Pollermann, 2014; Mendonca et al., 2018) und dem Nutzen solcher Kooperationen für die Umsetzung von IKT (Buhalis & Amaranggana, 2015; Katiyar & Priyanka, 2015; Mendonca et al., 2018; Abidin et al., 2019) wird in der Tourismus- und Kulturtourismusforschung eine wichtige Bedeutung zugeschrieben. Viele kulturtouristische Anbieter\*innen im ländlichen Raum stehen jedoch sowohl dem Einsatz von IKT für das Tourismusmarketing (Burzinski et al., 2018; Hausmann & Weuster, 2018) als auch dem Einsatz strategischer Kooperationen (Burzinski et al., 2018) bisher eher zögerlich gegenüber und nutzen diese noch selten. Mit Blick auf die bereits vorliegende Forschungsliteratur wird zudem deutlich, dass es der Kulturtourismusforschung bisher noch an Erkenntnissen hinsichtlich der besonderen Bedingungen für den Einsatz von Kooperationen – und damit auch möglicher Fallstricke – für die Implementierung von IKT im ländlichen Kulturtourismusmarketing fehlt. Das Ziel der ersten Studie war es deshalb solche Fallstricke bei der Nutzung von Kooperationen zur Umsetzung digitaler Anwendungen im ländlichen Kulturtourismusmarketing zu identifizieren und praktische Implikationen für deren Vermeidung abzuleiten. Hierfür wurde eine Interviewstudie mit den Teilnehmer\*innen eines prototypischen Kooperationsprojektes konzipiert.

Die Auswahl eines prototypischen Falles erfolgte dabei unter Berücksichtigung des Forschungsziels und basierend auf den theoretischen Grundlagen (George & Bennett, 2005; Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2014). Ziel war es deshalb, ein Kooperationsprojekt zu untersuchen, in dem eine digitale Anwendung umgesetzt wurde. Der Grund hierfür war, dass im Fokus mobile digitale IKT stehen sollten, die auf dem privaten Endgerät genutzt werden können, sich deshalb mit dem ländlichen Raum vernetzen lassen und hierdurch die Grundlage für neue Entwicklungen bieten. Konkret sollte hierbei ein Fallbeispiel ausgewählt werden, in dem eine webbasierte App (Web-App) implementiert wurde, da die Forschung insbesondere in deren Nutzung ein großes Erfolgspotenzial sieht (Gretzel, 2009; Althoff et al., 2012; Leung et al., 2013; Fortunato & Bernardino, 2018). Deshalb wurde davon

ausgegangen, dass Fallstricke, die bei der Umsetzung solcher Projekte auftauchen, auch für andere digitale Anwendungen gelten. Ein Kooperationsprojekt in der Zugspitz Region, rund um die Entwicklung der Web-App „*Die Legende vom Ruf des Berges*“, erwies sich hierfür als geeignet. Einerseits wurden verschiedene relevante Stakeholder in dieses Projekt eingebunden (s. hierzu auch Kap. 3.3). Andererseits wurde bei der Auswahl des Fallbeispiels auch als Qualitätsmerkmal gewertet, dass die Web-App als digitales Modellprojekt im Rahmen eines vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) geförderten Projektes entstanden ist.

Insgesamt wurden 14 halbstrukturierte Tiefeninterviews geführt. Die Interviews wurden anschließend mittels einer strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2014) ausgewertet. Das für die Auswertung angewandte Kategoriensystem wurde dabei deduktiv gebildet. Der Bezugsrahmen wurde zusätzlich durch die Ergebnisse der Fallstudie spezifiziert und ergänzt. Insgesamt wurden vier Kategorien entwickelt – zu den internen und externen Herausforderungen innerhalb von Kooperationsprojekten, den Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, dem strategischen Verständnis zum Verlauf und der Richtung der Kooperation und den institutionellen Voraussetzungen der verschiedenen Akteur\*innen. Neben den Kategorien wurden auch geeignete Unterkategorien definiert und in einem Kodierleitfaden näher beschrieben.

Anhand der Interviewergebnisse wurden vier Hauptprobleme identifiziert. Dazu gehörten erstens Herausforderungen in der langfristigen Finanzierung bei der Umsetzung solcher Kooperationsprojekte. Zweitens zeigen die Ergebnisse, dass die Nutzung von Kooperationen für die Umsetzung von digitalen Anwendungen zusätzlich durch die Besonderheiten des ländlichen Raumes erschwert wird. Drittens hätten sich viele Interviewpartner\*innen umfangreichere Evaluationen gewünscht; einige äußerten jedoch auch Zweifel am Nutzen von Evaluationen. Viertens wurde in den Interviews von den Kultureinrichtungen im ländlichen Raum eine Skepsis gegenüber digitalen Anwendungen angesprochen; viele andere kulturtouristische Akteur\*innen kritisierten wiederum den fehlenden Weitblick der Kultureinrichtungen. Für zukünftige Forschungsvorhaben wurde deshalb eine Studie mit Fokus auf die Kultureinrichtungen empfohlen, um mehr über mögliche Gründe für deren Unsicherheiten zu erfahren. So könnte beispielsweise empirisch analysiert werden, welches die zentralen Determinanten für die touristische Nutzung von IKT in Kultureinrichtungen im ländlichen Raum sind. Während digitale Anwendungen als Ausgangspunkt einer ersten Untersuchung betrachtet worden sind, sollten in

zukünftigen Studien jedoch auch andere IKT berücksichtigt werden, da es grundsätzlich an empirischen Erkenntnissen zu den Anforderungen an den erfolgreichen Einsatz aller IKT im ländlichen Kulturtourismusmarketing fehlt.

### 3.4.2 STUDIE 2: WELCHE RESSOURCENAUSSTATTUNG IST NOTWENDIG, DAMIT KULTUREINRICHTUNGEN IM LÄNDLICHEN RAUM INFORMATIONS- UND KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIEN TOURISTISCH EINSETZEN?

Die zweite Studie setzt an der auch weiterhin häufig noch immer fehlenden Bereitschaft für den touristischen Einsatz von IKT von den Kultureinrichtungen im ländlichen Raum an, die in Studie 1 festgestellt wurde. In der Tourismus- und Kulturtourismusforschung werden hierfür bereits verschiedene Gründe aufgeführt (vgl. Polo Peña & Frías Jamilena, 2010; Burzinski et al., 2018; Mendonca et al., 2018; Burzinski, 2020; Schuhbauer & Hausmann, 2022a). Diesen Studien fehlt jedoch die Einbettung in einen ressourcentheoretischen Kontext, welcher die bereits benannten Gründe bündelt und damit auch fundiert. Aus ressourcentheoretischen Ansätzen, die im Kontext der touristischen Betriebswirtschaftslehre sowie in der Kulturforschung bereits eingesetzt werden, wurde deshalb ein eigenes System von Ressourcenkategorien abgeleitet. Mithilfe dieses Kategoriensystems wurde empirisch analysiert, welche Ressourcenausstattung notwendig ist, damit Kultureinrichtungen im ländlichen Raum IKT touristisch einsetzen können. Hierfür wurden 30 halbstrukturierte Interviews mit verschiedenen Expert\*innen in Deutschland geführt, die bezüglich des Einsatzes von IKT innerhalb von Kultureinrichtungen im ländlichen Raum über Erfahrungen und Expertise verfügen. Aus den Ergebnissen der Interviews sollten anschließend geeignete Handlungsempfehlungen für die Kulturtourismuspraxis und -forschung abgeleitet werden.

In Vorbereitung auf die Auswertung der Expert\*inneninterviews wurden zunächst verschiedene ressourcentheoretische Ansätze der touristischen Betriebswirtschaftslehre und der Kulturforschung vorgestellt. Die Studien, die sich in der touristischen Betriebswirtschaftslehre mit ressourcentheoretischen Ansätzen beschäftigen, richten ihren Blick dabei speziell auf die Kompetenzen der touristischen Akteur\*innen einer Destination oder auf touristische Unternehmen (vgl. u. a. Pechlaner et al., 2011; Siller & Matzler, 2011). Die bereits vorhandenen Studien aus der Kulturforschung hingegen betrachten dyadische Beziehungen aus der Perspektive einer Organisation (Hausmann, 2001; Duda & Hausmann, 2002; Fliess et al., 2006; Abfalder, 2010). Beide Sichtweisen wurden für die eigene Untersuchung

berücksichtigt, um dem kulturtouristischen Ansatz Rechnung zu tragen. Basierend auf diesen beiden Sichtweisen bieten sich sowohl interne (vgl. Frączkiewicz-Wronka & Szymaniec, 2012) als auch externe (vgl. Reuter, 2011; Frączkiewicz-Wronka & Szymaniec, 2012, Kim et al., 2020) Ressourcenkategorien als Rahmenwerk für das definierte Forschungsinteresse an. Die internen Ressourcen können dabei in institutionelle Ressourcen und Humanressourcen unterschieden werden, die externen Ressourcen wiederum in interorganisationale Ressourcen und Umweltressourcen. Alle vier Typen gemeinsam dienen deshalb als Grundlage für das Kategoriensystem der Studie.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass über die Hälfte aller Interviewpartner\*innen der Verfügbarkeit finanzieller und personeller Ressourcen eine zentrale Bedeutung zuschreiben, wenn es um den Einsatz von IKT geht. Gleichzeitig legen die Ergebnisse aber auch offen, dass der Mangel an solchen institutionellen Ressourcen von einigen Kultureinrichtungen fast reflexartig als Grund für den bisher fehlenden Einsatz von IKT genannt wurde. Jedoch müssten auch Humanressourcen aktiviert werden, wie z. B. der benötigte Wille aller Akteur\*innen, die Arbeitszeit überhaupt einzuplanen und zu ermöglichen, der häufig noch nicht vorhanden sei. Darüber hinaus fehle es vielen Mitarbeiter\*innen in den Kultureinrichtungen häufig auch noch an der Affinität und am Überblick im Umgang mit IKT sowie an Informationen über die eigenen Zielgruppen. Zu guter Letzt nehmen auch interorganisationale Ressourcen eine zentrale Bedeutung ein. Dazu gehören beispielsweise die Vorteile einer übergeordneten Ebene zur Vernetzung und Vermarktung der Angebote für den Tourismus, die Notwendigkeit einer vertikalen Interaktion auf kulturpolitischer Ebene und der große Mehrwert einer Teilnahme an Förderprogrammen. Den Einrichtungen werden daher u. a. die Entwicklung einer digitalen Denkweise und zusätzliche Qualifizierungen im Bereich der Digitalisierung empfohlen. Zukünftige Untersuchungen könnten sich deshalb z. B. mit dem aktuellen Stand an Qualifizierungsangeboten für die Kultureinrichtungen im ländlichen Raum beschäftigen.

### 3.4.3 STUDIE 3: IN WELCHER ART UND WEISE LIEGEN BEREITS ANGEBOTE ZUR QUALIFIZIERUNG IM DIGITALEN KULTURTOURISMUSMARKETING VON SEITEN DER TOURISMUSORGANISATIONEN VOR UND UNTER WELCHEN UMSTÄNDEN WERDEN DIESE VON DEN KULTUREINRICHTUNGEN IM LÄNDLICHEN RAUM GENUTZT?

Mit Blick auf die Ergebnisse aus Studie 2 wird deutlich, dass viele Kultureinrichtungen im ländlichen Raum zwar nach und nach verstärkter IKT im Tourismusmarketing einsetzen (Schuhbauer & Hausmann, 2022b), gleichzeitig aber noch immer mit deren Umsetzung zu kämpfen haben und unsicher hinsichtlich ihres Einsatzes und ihrer Potenziale sind (Burzinski et al., 2018; Hausmann & Weuster, 2018; Schuhbauer & Hausmann, 2022a & b). Die Kultureinrichtungen benötigen deshalb kontinuierliche und individuell zugeschnittene Möglichkeiten für die Qualifizierung ihres Personals (Steinecke, 2013; Hausmann, 2019b & 2021; Schuhbauer & Hausmann, 2022b). Insbesondere den Tourismusorganisationen wird hierbei eine wichtige Rolle zugeschrieben (Burzinski et al., 2018; Hausmann, 2019a; Bojunga & Feil, 2020; Schuhbauer & Hausmann, 2020a & b). Bisher fehlen jedoch empirische Studien, die sich damit beschäftigen, in welcher Art und Weise solche Qualifizierungsangebote von den Tourismusorganisationen bereits geschaffen werden und unter welchen Umständen sie von den Kultureinrichtungen im ländlichen Raum genutzt werden. Dieser Fragestellung widmet sich Studie 3, um empirisch gesicherte Erkenntnisse zum Status Quo der Qualifizierungsmöglichkeiten im Bereich des digitalen Kulturtourismusmarketings erheben und Implikationen für zukünftige, geeignete Angebote erarbeiten zu können. Hierfür wurden 27 halbstrukturierte Expert\*inneninterviews mit deutschen Tourismusorganisationen/-verbänden geführt.

Die Expert\*inneninterviews wurden mittels einer strukturierenden Inhaltsanalyse ausgewertet, mithilfe derer bestimmte Aspekte aus dem Interviewmaterial herausgefiltert und anschließend unter vorher festgelegten Ordnungskriterien eingeschätzt werden sollten. Um Informationen zum ersten Teil der Forschungsfrage zu gewinnen (welche Angebote vorliegen) wurden im Theorieteil potenzielle Instrumente (vgl. Hausmann, 2019b & 2020) und zu erwerbende Kompetenzen definiert. Die Kompetenzen wurden zu diesem Zweck kategorisiert, als Grundlage hierfür diente die deren von Zehrer & Mössenlechner (2009) für den Tourismus angewandte Aufteilung. Für das hier vorliegende Forschungsinteresse wurde diese Kategorisierung literaturbasiert weiterentwickelt. Hierfür wurden die von Zehrer & Mössenlechner (2009) angewandten Kompetenzen um Beispiele für anzustreben-

des Wissen bzw. anzustrebende Fähigkeiten im Bereich des digitalen Marketings ergänzt wurden (vgl. Hausmann, 2011; Ciesilski & Schutz, 2016; Crummenerl & Seebode, 2016; Jank, 2018b; Lorenz, 2018; Bergmann et al., 2019; Hausmann, 2019c; Pöllmann, 2019; Pöllmann & Herrmann, 2019). Um auch Informationen zum zweiten Teil der Forschungsfrage (unter welchen Umständen die Angebote genutzt werden) zu erhalten, wurde das Kategoriensystem um die Kategorie „Verbreitung, Vermarktung und Netzwerkarbeit“ erweitert. Die entsprechende Kategorie basiert auf dem Interviewleitfaden und wurde während der Auswertung um induktiv gebildete Subkategorien ergänzt.

Die Ergebnisse zeigen, dass bisher bereits unterschiedliche Instrumente zur Qualifizierung vorliegen, die sich der Vermittlung verschiedener Kompetenzen widmen. Diese Angebote richten sich jedoch häufig noch nicht explizit an Kultureinrichtungen bzw. sind nicht individuell auf deren Bedürfnisse zugeschnitten. Bereits vorhandenen Angebote werden oftmals auch noch nicht von den Kultureinrichtungen genutzt – auch weil den Tourismusorganisationen Unterstützung bei deren Verbreitung fehlt. Von den Kultureinrichtungen fordern die Tourismusorganisationen aber auch mehr Engagement bei der Wahrnehmung der bereits vorhandenen Möglichkeiten. Nichtsdestotrotz versuchen viele Tourismusorganisationen die Kultureinrichtungen auch abseits klassischer Qualifizierungsangebote zu unterstützen. Den Tourismusorganisationen wird deshalb eine Etablierung spezifischer Angebote und zusätzlicher Austauschformate empfohlen. Darüber hinaus sollten, neben den Tourismusorganisationen, auch die anderen kulturtouristischen Leistungsträger\*innen für eine Sensibilisierung der kommunalen Ebene, eine Verbreitung der Angebote auf verschiedenen Ebenen und die Etablierung starker Fürsprecher\*innen sorgen.

## 4 PAPER 1 | COOPERATION FOR THE IMPLEMENTATION OF DIGITAL APPLICATIONS IN RURAL CULTURAL TOURISM MARKETING

Der Inhalt dieses Kapitels wurde im International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research publiziert:

Schuhbauer, S. & Hausmann, A. (2022). Cooperation for the implementation of digital applications in rural cultural tourism marketing. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 16(1), 106-120. doi: 10.1108/IJCTHR-08-2020-0171

Nachfolgend wird das am 13.07.2021 zur Veröffentlichung akzeptierte Manuskript (online veröffentlicht am 12.08.2021) wiedergegeben. Die Formatierung des Textes sowie des dazugehörigen Literaturverzeichnisses wurde an das Layout der Arbeit angepasst.

### 4.1 INTRODUCTION

Digital applications can have enormous potential for marketing of cultural tourism attractions in rural areas (Peña & Jamilena, 2010; Polo & Frias, 2010; Mendonca et al., 2018). Of the many available applications, research sees particularly great potential for success in the use of web-based apps (web apps) (e.g. Gretzel, 2009; Althoff et al., 2012; Leung et al., 2013; Fortunato & Bernardino, 2018). They are characterised by the fact that they can be used before, during and after the journey of a cultural tourist (e.g. Wang, 2012; Dickinson et al., 2016; Agapito & Lacerda, 2014). However, in order to be able to successfully implement digital applications, such as web apps, strategic cooperation is needed (e.g. Buhalis & Amaranggana, 2015; Katiyar & Priyanka, 2015; Mendonca et al., 2018; Abidin et al., 2019).

Two recent studies show that this topic is also becoming increasingly important in Germany. The interview study by Hausmann and Weuster (2018) with 20 cultural heritage and tourism managers and the online survey by Burzinski et al. (2018) with 606 cultural tourism providers show a great interest and general openness for the use of digital applications. Nevertheless, less than a third of cultural tourism service providers use digital applications, such as web apps, in tourism marketing so far; the same applies to entering into strategic cooperation (Burzinski et al. 2018).

Many cultural tourism providers in rural areas therefore still have a rather hesitant attitude towards the use of digital applications. Nevertheless, the first projects with the participation of various cultural tourism players can be found. What is still rarely done, however, is that such projects are thoroughly evaluated (Birnkraut, 2019).

This is a pity as evaluations can have a decisive and considerable added value (Stockmann & Hennefeld, 2016; Svensson, 2017; Birnkraut, 2019) and could adequately take into account the special conditions of cultural tourism in rural areas. The aim of the study is to close this research gap by identifying pitfalls in the use of cooperation for the implementation of digital applications in rural cultural tourism marketing and derive practical implications for avoiding them.

## 4.2 THEORETICAL FOUNDATIONS

Cooperation, especially between providers from different stages of the value chain, have long been considered the most important success factor in cultural tourism (e.g. Föhl & Pröbstle, 2013; Steinecke, 2013; Hausmann 2019; Du Cros & McKercher, 2020). Especially in rural areas – with a typically small-scale provider structure and, as a result, a poorly integrated offer and a low responsiveness to tourists' demands – stakeholders rely on entering into such long-term and competitive cooperation (Drda-Kühn & Wiegand, 2010; Polo & Frias, 2010; Neumeier & Pollermann, 2014; Mendonca et al., 2018). The study by Burzinski et al. (2018) also draws attention to the challenges of cultural tourism in rural areas. On the one hand, cultural tourism stakeholders mentioned the lack of financial resources and the lack of competent contacts for the professionalisation of cultural tourism. Furthermore, the inadequate infrastructure and the associated poor accessibility of the offers as well as a rather regionally limited radius with regard to marketing measures in rural areas were mentioned (Burzinski et al., 2018). Cooperation can offer a solution through the joint development and marketing of offers and the bundling of resources (Drda-Kühn & Wiegand, 2010; Raich & Zehrer, 2013; TMB, 2013; Hausmann, 2019).

According to the majority of the researchers listed here, various conditions must be met for strategic cooperation to be successful. These include the development of clear rules and obligations (Drda-Kühn & Wiegand, 2010; Föhl & Pröbstle, 2013; Hausmann, 2019), the clear definition of common goals and responsibilities (Neumeier & Pollermann, 2014; Föhl & Pröbstle, 2013; Hausmann, 2019; Du Cros & Mc Kercher, 2020), and concrete added value for each of the actors involved (Föhl and Pröbstle, 2011; Hausmann, 2019; Du Cros and Mc Kercher, 2020). Within the cooperation, good communication (Föhl & Pröbstle, 2013; Hausmann, 2019) and the exchange of resources and competences, which ideally complement each other (Föhl & Pröbstle, 2013; Raich & Zehrer, 2013; Neumeier & Pollermann, 2014), are also necessary. This can be ensured by sufficient coordination of joint activities

(Föhl & Pröbstle, 2013; Neumeier & Pollermann, 2014; Hausmann, 2019; Du Cros & Mc Kercher, 2020). Regular evaluation also serves this purpose by giving the participants an orientation for the continuation of the cooperation project or providing a basis for future projects (Steinecke, 2013; Hausmann, 2019). Also crucial for successful cooperation are favourable cultural policy conditions (Burzinski et al., 2018; Hausmann, 2019) and that the financing of the cooperation project is clarified (Steinecke, 2013; Hausmann, 2019; Du Cros & Mc Kercher, 2020).

However, what has not been studied so far are the pitfalls for cooperation projects that occur especially in cultural tourism marketing in rural areas. In contrast, various studies have already concluded that such cooperation is particularly useful in the context of implementing digital applications (Buhalis & Amaranggana, 2015; Mendonca et al., 2018; Abidin et al., 2019). But one of the weaknesses of these studies is, that the thematic focus has so far either remained too general in terms of the role or advantages of digital applications for the development of cooperation (Del Chiappa & Baggio, 2015; Mendonca et al., 2018) or that the studies focus on the exchange of data and information (Buhalis & Amaranggana, 2015; Buhalis & Leung, 2018; Abidin et al., 2019). In addition, current German-language studies show that many cultural tourism providers in rural areas have a rather hesitant attitude towards the use of digital applications for tourism marketing and still rarely use them (Hausmann & Weuster, 2018; Burzinski et al., 2018). Strategic cooperation has so far hardly been found either (Burzinski et al., 2018). As already mentioned above regarding the challenges of cultural tourism in rural areas in general, the existing literature cites a lack of personnel and financial resources as reasons for this (Polo & Frias, 2010; Peña & Jamilena, 2010; Burzinski et al., 2018; Burzinski, 2020).

If one combines the expandable research situation on the use of cooperation in rural cultural tourism marketing together with the research on the use of digital applications, a research gap becomes clear. Namely, that there is so far little knowledge about the special conditions of the use of cooperation for the implementation of digital applications in rural cultural tourism marketing. This is surprising in so far as the scientific debate outside of cooperation has already drawn attention to the fact that digital applications can act as a central strategic success factor, especially in tourism marketing (e.g. Valčić & Domšić, 2012; Etxeberria et al., 2012; Leung et al., 2013; Liasidou, 2018; Huang & Wei, 2019) and that digital applications can help suppliers to more easily accompany the entire customer journey of their guests (Huang et al., 2010; Neuhofer & Buhalis, 2012 & 2013). This again

points out to an important aspect of tourism research in recent years, namely that tourism is characterised by the fact that there are also numerous touchpoints between service providers and customers before and after a trip (Stickdorn & Zehrer, 2009; Kagermeier, 2015; Kreilkamp, 2015).

As has already been mentioned, the literature at this point draws particular attention to the great potential of web apps, ranging from small tools and web app offshoots of well-known programs to browser games. In contrast to native apps, which are programmed for a specific platform, web apps can be accessed directly via the browser of any end device and work without the installation of additional software. They are usually interactive, collaborative and multimedia-based (e.g. Althoff et al., 2012; Sin et al., 2012; Fortunato & Bernardino, 2018). And unlike conventional websites, which are usually only informative in nature and tend to be static, web apps also always contain action-oriented, interactive elements. In addition, the functionality and content can be adapted to the individual needs and abilities of different users (e.g. Chen & Macredie, 2010; Wang et al., 2012; Moreno et al., 2012). It is precisely these specific characteristics, which enables providers to help shape and improve the visitor experience along the entire value-added chain of a journey, which further increases their potential (Neuhofer & Buhalis, 2013; Kagermeier, 2015; Kreilkamp, 2015).

### 4.3 METHODOLOGICAL APPROACH

Cultural tourism research has so far found little insight into the special conditions for the use of cooperation – and therefore also their possible pitfalls – for the implementation of digital applications in rural cultural tourism marketing. For this reason, we have opted for a qualitative analysis (Lamnek & Krell, 2016; Yin, 2016). A case study approach (Yin, 2014) was selected and participants of a prototypical cooperation project were interviewed. Case studies provide a good basis for developing theoretical constructs to systematically describe the issues under investigation (Eisenhardt & Graebner, 2007; Siggelkow, 2007; Mayring, 2014) and subsequently refine the theoretical framework (Campbell, 2003; Yin, 2014).

The selection of a prototypical case was therefore made in consideration of the research goal and based on the theoretical foundations (George & Bennett, 2005; Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2014). The aim was accordingly to select a cooperation project in which a web app was implemented. It can be assumed that the pitfalls in the use of cooperation for the implementation of web apps also apply to other digital applications, as they are considered particularly promising (see secti-

on 2). A cooperation project in the Zugspitz region in Germany proved to be suitable for this purpose. On the one hand, various relevant stakeholders were involved and on the other hand, it was seen as a sign of quality that the web app was created as a digital model project within the project “*The destination as a stage - How does cultural tourism make rural regions successful?*” (original German title: “*Die Destination als Bühne: Wie macht Kulturtourismus ländliche Regionen erfolgreich?*”) sponsored by the Federal Ministry of Economics and Energy (BMWi). This project was carried out from 2015 to 2019, with the aim of combining the topics of networking and digitisation in rural regions (BMWi, 2017).

The Zugspitz region is a rural region in the south of Germany and responsible for the touristic marketing of the district Garmisch-Partenkirchen, which can be subdivided into six holiday regions. Within the Zugspitz region, a cooperation project was carried out in which various actors jointly developed the web app “*The Legend of the Call of the Mountain*” (original German title: “*Die Legende vom Ruf des Berges*”), led by Zugspitz Region GmbH as the economic promotion company of the district Garmisch-Partenkirchen. The stakeholders involved deliberately chose a web app because the end users’ access to the product was considered to be quite simple. Another reason was that no additional technical equipment had to be purchased by the cultural institutions for this purpose. The web app was launched in May 2018 and was available until the end of 2020. So, despite the previously mentioned quality features of this project, the web app is currently no longer available and was not able to establish itself in the long run. Central pitfalls that can negatively influence the success can therefore be shown all the more clearly with this case study.

In order to understand the functionalities and possibilities of the web app, we will briefly describe its features. The web app has enabled guests of the Zugspitz region to solve puzzles and tasks transmedially (via phone call and SMS), collect points, unlock rewards and to influence the story themselves. The sudden interaction with the guests was made possible through the use of special technology that connects with the user at each station and introduces the guests to the story of the fictional protagonist “Waldfried”. In total, visitors were guided to eleven locations in the region – including four museums, an exhibition, a monastery, a monument, a historical building, a theatre and two stations of the National Forests. Targeted suggestions made it possible to guide the guest to further places or attractions to increase the length of the visit and thus also the added value (Holz, 2020). All the end user had to do was log into the web app and then activate the individual stations.

Since the research interest lies on the provider side, all cultural institutions that were involved with a station as well as other actors that can be assigned to these institutions were to be interviewed. Based on this criterion, 18 possible interview partners from four different stakeholder groups were defined:

- six cultural institutions,
- four municipal cultural administrations, which can be divided into different sponsoring organisations (municipality, state or church),
- five tourism organisations at different regional levels and
- three external consultants, which were involved in the cooperation project with their agencies and which had the task of developing the web app together with the local players.

The interviews were conducted by telephone between September 2019 and February 2020. They lasted between 20 and 40 minutes and were digitally recorded. All actors involved in the cooperation project (n=18) were invited to participate in the interviews. Four of them did not want to participate in the study or did not respond to the interview requests, which is why the study consists of a total of 14 interviews (Tab. 4-1). According to the literature, this is within the recommended range of 12 to 24 interviews for data saturation (Guest et al., 2006; Hennink et al., 2017; Green & Thorogood, 2018).

<b>Cultural institutions (n=6)</b>	Museum director (female) (CI1) Museum director (male) (CI2) Director (male) (CI3) Project manager (female) (CI4) Management service (male) (CI 5) Press and public relations officer (female) (CI6)
<b>Municipal cultural administrations (n=2)</b>	Plant manager (male) (CA1) Museum support (female) (CA2)
<b>Tourism organisations (n=3)</b>	Tourism manager (male) (T1) Product manager (female) (T2) Head of Digital Strategy (male) (T3)
<b>External consultants (n=3)</b>	Director (male) (E1) Authorised officer (female) (E2) Authorised officer (male) (E3)

Tab. 4-1: Basic information about the interview partners

For the investigation of the case study semi-structured in-depth interviews were chosen (Yin, 2014; Mayring, 2014; Krippendorff, 2018). The interviews consisted of about 16 open questions, which focused on the structures of the cooperation

project in the Zugspitz Region and the implementation of the web app. For this purpose, the interview guide was divided in four thematic sections (see Tab.4-2).

<p><b>1. Introductory notes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recording of the telephone conversation;</li> <li>- anonymisation of the interviews;</li> <li>- evaluation of the data in the form of a qualitative content analysis;</li> <li>- explanation of the research question.</li> </ul>
<p><b>2. Personal and company-related questions:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Role within the project;</li> <li>- own ideas and goals;</li> <li>- use of digital applications;</li> <li>- openness towards digital applications.</li> </ul>
<p><b>3. Key questions about the structures of the cooperation project and the implementation of the Web app:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication and exchange in the project;</li> <li>- own role in the implementation;</li> <li>- distribution of tasks within the project;</li> <li>- challenges of the project;</li> <li>- opinion on the selection of the cooperation partners;</li> <li>- added value of the project for the own institution;</li> <li>- evaluation of the project.</li> </ul>
<p><b>4. Conclusion of the interview</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demands and wishes for future cooperation projects for the implementation of digital applications in cultural tourism marketing;</li> <li>- space for open discussion;</li> <li>- exchange of ideas and opinions.</li> </ul>

Tab. 4-2: Interview guide

Although an interview guide was used, it was still possible to address open issues and ask questions or to add specific topics (Opdenakker, 2006; Bryman & Bell, 2011).

The interviews were transcribed and analysed with the help of MAXQDA. The qualitative content analysis according to Mayring (2014) was chosen as the coding method. Thus, the advantages of the (quantitative) content analysis according to Krippendorff (2018) were used. The form of structuring made it possible to summarise and process the material (Mayring, 2014). The category system used for evaluation was formed deductively, with a view to the internal and external framework conditions for cooperation projects and the use of digital applications in cultural tourism, as well as the specifics of rural areas. The frame of reference was

additionally specified and supplemented by the results of the case study (see Tab. 4-3). In addition to the categories, suitable subcategories were also defined and described in more detail in a coding guide. The categories were then analysed in relation to the research question and the theory involved.

Category	Description
Destination-specific conditions, cultural policy and logic of funding programmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internal, destination-specific challenges</li> <li>- External challenges that may arise within cooperation projects</li> </ul>
Communication, coordination and linking of projects	Factors for successful collaboration within a cooperation project
Expectations and evaluations	Strategic understanding of the actors with regard to the course and the direction of the cooperation
Institutional attitudes and resources	Institutional requirements of the various actors for the cooperation project

Tab. 4-3: Category system

## 4.4 RESULTS

The results from the interviews, sorted by the respective categories, are herein presented with some snippets from the interviews.

### 4.4.1 DESTINATION-SPECIFIC CONDITIONS, CULTURAL POLICY AND LOGIC OF FUNDING PROGRAMMES

The interviews clearly show that cultural tourism actors in rural areas are faced with various challenges that make it difficult to implement web apps. With regard to the destination-specific conditions, in particular the spatial distance of the cultural institutions from each other - in combination with a lack of infrastructure - was mentioned. The large number of very heterogeneous participants was also mentioned as a challenge by some other interview partners. Two of the cultural institutions also see the long-term care and maintenance of the web app as major challenge (CI2; CI5). A further challenge in the implementation of web apps, which was mentioned by various interviewees, is the insufficient mobile network coverage in rural areas.

Interviewees from cultural institutions (CI1; CI3) and external consultants (E2; E3) also pointed out that essential decisions are mostly made at the political level and not by cultural tourism stakeholders in the region, even though they are not involved in the implementation. This in turn would lead to making the implementation of

such projects even more difficult: “(...) *even if the cultural institutions are open-minded, the responsible persons in the municipality have to be convinced. And there was a lack of support from this side*” (E2). One cultural institution interviewed described it as follows: “*And now for example our mayors (...), they could not imagine anything like that. (...) In many ways our region is also very conservative and (...) I think it is a pity that it is so little accepted*” (CI1). In addition, one cultural institution (CI3) and one municipal cultural administration (CA1) have argued that cultural tourism projects within districts are often artificially created associations.

Challenges in dealing with the financing of the project were also mentioned by half of the actors. This refers not only to the initiation of such applications, but also their implementation and, in the long term, especially their care and maintenance: “(...) *when you start with it, you have to feed it constantly (...). And we don't have the human and financial resources for this*” (CI1). In our case study the implementation of the web app was largely financed by the federal project “The destination as a stage” (see section 3); the Zugspitz region provided additional funds. However, no follow-up financing through subsidies, such as financial support for further communication measures, was planned, which was criticised by numerous interviewees.

#### 4.4.2 COMMUNICATION, COORDINATION AND LINKING OF PROJECTS

It became very clear in the interviews that the way in which the various players involved work together is essential for the success of a cooperation project. This includes communication between the participants as well as the coordination of such a cooperation project and the procedure for linking it with other projects. As far as communication is concerned, especially the cultural institutions felt that the exchange within the cooperation was sufficient, as one interview partner described: “*There has been a good exchange among the actors*” (CI1). A more intensive exchange was explicitly not desired: “*That would also be beyond our possibilities*” (CI5). The smallest tourism organisation as well as one of the two municipal cultural administrations, on the other hand, felt that information about the course and progress of the project was not sufficiently communicated.

In general, some of the cultural tourism actors would have liked to see more intensive cooperation and the opportunity for more participation in decision-making. The lack of such opportunities was also mentioned as a reason why some of the actors did not participate in the cooperation project with their own marketing campaigns or similar measures. However, it is precisely such measures that could have enabled greater spread or awareness in the region and beyond. In addition, however, coor-

dination of the cooperation project was seen by all respondents as a prerequisite for its success. A person responsible for coordination should be found locally: “(...) *so you simply need someone in the region who is well networked*” (E3). In this context, some of the cultural institutions and external consultants drew attention to the important role of the tourism organization (CI3; CI6; E3). The reason given for this was that cultural institutions face the challenge of being assigned to different sponsors. One tourism organisation (T3) also stated that they feel responsible for the coordination of such projects.

In addition to good coordination, linking with lighthouse projects is often seen as having great potential for establishing new products in cultural tourism. In the Zugspitz region, such a link was made with the Bavarian State Exhibition “Forest, Mountain and King’s Dream - Myth of Bavaria” (original German title: “Wald, Gebirg und Königstraum – Mythos Bayern”). The exhibition took place in 2018 and thus parallel to the implementation of the web app. The attraction was intended to draw attention to other cultural institutions and thus to bring guests to the whole region. However, it has turned out to be questionable how useful this approach is for cooperation projects for cultural tourism marketing in rural areas. The interviews revealed major disagreements regarding the exchange of information with those responsible for the Bavarian State Exhibition. Some interviewees reported that there had been an exchange, also on the content level (CI5). Other interviewees (T1; E2; E3), however, reported the opposite, for example: “*One interesting experience was that it was very difficult or actually impossible to get the exhibition organisers on board*” (E2). As a result, the Bavarian State Exhibition has not done any active marketing for the web app. Some of the interviewees also saw the time limit (E2; E3) and the additional burden of the exhibition (CI3) as another challenge for the cooperation project.

#### 4.4.3 EXPECTATIONS AND EVALUATIONS

The interviews revealed that the strategic understanding of the people involved varies greatly. This includes above all the expectations of the cooperation project. The tourism organisations in particular emphasised that the project has helped to bring the different actors in the Zugspitz region closer together: “*What I see as the greatest added value is that a sense of cohesion is slowly emerging between the different actors in the Zugspitz region*” (T1). The larger tourism organisations also see this as an opportunity to market such projects more easily. This also increases the marketing potential of the individual museums and raises the quality of the ex-

perience beyond the cultural institutions:

*“(...) and there is also the networking idea that we want to raise the marketing potential of the museums (...). This should lead to the museums market not only their museum and their core assets, their exhibition spaces and their exhibits, but also the experience space around the museum. So what can I actually still experience around the museum in terms of tourism?” (T3).*

Some of the people interviewed from the cultural institutions agreed, on the other hand, that the cooperation had hardly contributed to further networking. (CI3; CI6). At the same time, however, the majority of cultural institutions made clear their general openness towards cooperation and the project itself.

Not only the cooperation itself, but also the attitudes towards the structure and form of the product diverge, as it is also mentioned in section 4.4.2. Some of the cultural institutions found the web app too complex. Because of this, they found it challenging to reach a large number of participants, especially in rural areas:

*“As soon as it reaches a higher level of complexity, I don’t think you can get a larger crowds to participate in something like that. And I already had the feeling that it was relatively complex. So you have to do a lot for the app to really have a fun factor. And that’s why I was a bit sceptical from the beginning, admittedly, whether it would really work” (CI3).*

However, the tourism organisations (T3), municipal cultural administrations (CA2) and the external consultants (E1) agreed that the web app is a suitable way to develop the region digitally. This is possible, for example, by addressing guests much earlier in their customer journey (E2; E3). One interviewee from a tourism organisation described the special features of the web app follows: *“A progressive web app, a combination of a native app and a mobile website with the added value of an app, is actually the best way to offer a mobile service” (T3).*

With regard to the long-term success of cooperation projects, evaluations also play an important role in the present study. Half of the cultural institutions (CI1; CI3; CI6) and also one municipal cultural administration (CA2) pointed out that an evaluation of the project had not taken place, but that they would certainly have liked one. Accordingly, many of the interviewees had no knowledge of how the web app was received by the guests during the project period. Consequently, there was also a lack of knowledge about whether project could be evaluated as successful: *“What I missed a little bit is that afterwards you get to hear ,How does it actually work?*

*And how is it accepted?*” (CI6). However, all the external consultants (E1; E2; E3) and one tourism organisation (T1) pointed out that a survey of participating tourists had been carried out and the statistics had also been sent to the Zugspitz region.

#### 4.4.4 INSTITUTIONAL ATTITUDES AND RESOURCES

The institutional attitudes towards web apps and cooperation projects as well as the resources available also contribute to the successful implementation of web apps. The interviews revealed that all participants are generally open to new technologies. While the tourism organisations and municipal cultural administrations are already very active in the use of such applications, the situation is still quite different for many of the cultural institutions: *“There is little ambition to become active beyond the usual level”* (CI3). So far, the vast majority of cultural institutions have only used established instruments for external communication, such as social media: *“Apart from the social media we use, we haven’t thought about any other digital applications”* (CI3). In addition to the lack of staff and financial resources, some of the cultural institutions cited the frustration from previous projects and their own conservative attitude towards digitisation as reasons for this (CI1; CI3). The cultural institutions also admitted that many of them do not even know if and how their guests use digital applications at all. At the same time, however, they still expressed the opinion that digital applications are not relevant for a large part of their visitor groups: *“For the half of our visitors, such things are not relevant at all”* (CI1). At this point, the tourism organisations in particular expressed the wish for greater openness and a certain willingness to take risks on the part of cultural institutions.

Another major reason that contributes to the scepticism of many cultural institutions towards digital applications is the missing or not clearly communicated added value of products as the web app. Some of the cultural institutions had the impression that the web app neither created more communication nor changed their structures:

*“(...) in the past, people used to go on a paper scavenger hunt through the museum. The possibilities (...) are basically no different than twenty years ago (...). So the structures of how the information is conveyed are the same (...)”* (CI1).

Some cultural institutions also made it clear that they do not consider new cultural offerings to be necessary. In addition, no guests were found who had used the web app. The reluctance to offer new services was also evident at municipal level:

*“I don’t see why one should do such a project. (...) Culture is something that has grown” (CA1).*

In the end, all respondents agreed that the scepticism towards the use of such products is essentially influenced by the lack of time of many cultural institutions. The cultural institutions were therefore largely happy that they did not have to invest so much of their own work: *“I think if I had more time, I could have been more involved (...). At least I was quite happy that you didn’t have to bring so much initiative with you” (CI6).* At the same time, however, the tourism organisations also criticised that, from their point of view, the cultural institutions only focus on their own needs and interests. As a result they would not take into account the circumstances of other actors in their decisions and would not reflect wider implications. From the point of view of the tourism organisations, this leads to the fact that many of the cultural institutions still treat tourists carelessly, because they still seem unimportant to some of the cultural institutions. This would make working on joint projects even more difficult.

#### 4.5 DISCUSSION

Reflecting these results in a broader context, four interesting points of discussion became clear. Firstly, most of the stakeholders interviewed highlighted the long-term financing as greatest challenge in rural areas for the implementation of the web app. So although numerous published studies (Drda-Kühn & Wiegand, 2010; Raich & Zehrer, 2013; TMB, 2013; Hausmann, 2019) already point out how profitable cooperation can be for balancing scarce financial resources – especially in rural areas –, the present example shows that these advantages are not yet properly used in practice. In the case study this is reflected in particular in a lack of defining the responsibilities for such funding. Instead, the actors relied on funding from the funding programme and criticised the limited funding phase.

Secondly, our results show that the use of cooperation for the implementation of digital applications is additionally complicated by the specifics of rural areas, which have already been pointed out in previous studies on other research topics (Polo & Frias, 2010; Mendonca et al., 2018). Our results show that the many different actors in our case study do not have a common understanding of the exchange and communication that has taken place. Also, the individual needs, for example with regard to the degrees of desire to participate, seem to have been hardly taken into account. Conversely, this means that the condition to define clear rules and obligations in cooperation, which was already mentioned in other studies (Drda-

Kühn & Wiegand, 2010; Föhl & Pröbstle, 2013; Hausmann, 2019) must be fulfilled, especially in rural areas. The same applies to the definition of common goals and responsibilities (Neumeier & Pollermann, 2014; Föhl & Pröbstle, 2013; Hausmann, 2019; Du Cros & Mc Kercher, 2020) for the development of the product, i.e. the web app. However, these precautions do not seem to have been taken in this cooperation project, or have been taken only inadequately. For example, as shown in section 4.3, the project was supported by a marketing campaign of the Zugspitz Region GmbH. However, additional marketing campaigns by other actors have hardly taken place. This is despite the fact that this would have been useful for publicising the web app.

A third interesting point is that although a regular evaluation of implemented measures or of the cooperation as a whole is recommended in theory (Steinecke, 2013; Hausmann, 2019), our results show that this is not used in practice. This is even more unfortunate when it is taken into account that most of our interview partners would have wished for such an evaluation. Nevertheless, some of the actors have also expressed doubts about an evaluation and its consequences. In order to avoid them, it is important that the evaluation is based on internal needs and necessities. This is especially true for rural areas, with their large number of individual actors. However, these needs must also be made clear for this, as described above. Furthermore, all actors involved should also be aware of the potential added value. For example, an evaluation could show whether the right target groups are being addressed, whether the marketing measures taken make sense and how digital applications can be further expanded and established within a region.

Fourthly, it seems that many cultural institutions only have their own needs and interests in mind and operate within a limited radius, which has also turned out to be a peculiarity of rural areas and which is a major obstacle to the successful implementation of the web app. Furthermore, we have gained the impression that especially the cultural institutions reduce the web app to its education and networking function. What they seem to overlook are the possibilities that a web app can also have for tourism marketing. And this despite the fact that various studies have already pointed out the great potential of web apps (e.g. Chen & Macredie, 2010; Wang et al., 2012; Moreno et al., 2012). Even the fact that a web app is particularly suitable for covering the entire process of a cultural tourist's customer journey (Huang et al., 2010; Neuhofer & Buhalis, 2012; Neuhofer & Buhalis, 2013), does not seem to play a role. This hesitant use of digital applications for tourism marketing, by cultural tourism providers in rural areas, has already been pointed out in

previous German-language studies (Hausmann & Weuster, 2018; Burzinski et al., 2018). The results of the present study thus show that little has changed since then and that there is still much to be done..

#### 4.6 CONCLUSION AND IMPLICATIONS

The aim of the present study was to identify the pitfalls in the use of cooperation for the implementation of digital applications in rural cultural tourism marketing and derive practical implications for avoiding them. For this purpose, we decided on the case study approach and evaluated a prototypical cooperation project. As an exploratory study, the case study aimed to develop hypotheses and assumptions for further research. This is done by generalising the findings to a higher theoretical framework. Our results show that for successful cooperation projects for the implementation of digital applications, similar conditions must be fulfilled as for other strategic cooperation. However, it has been shown that it is precisely the characteristics of rural areas that make implementation even more difficult. These particularities, which have not yet been taken into account in research, were elaborated by the present study.

With regard to cultural tourism practice, we therefore derive the following implications:

1. Since it is above all the financing of the project that has caused difficulties, not only the start-up financing must be clarified here, but also who pays for the care and maintenance of a digital application. On the other hand, it is also a matter of considering further financing options, e.g. payment options or the addition of further districts that participate in the financing.
2. The central tourism organisation plays a decisive role, especially in rural areas, and has an obligation to provide the necessary framework conditions for the exchange between the numerous actors. This includes involving all cultural tourism stakeholders as actively as possible. Furthermore it is useful to find out the exact needs of the actors involved right at the beginning of the cooperation project, to increase the willingness of the individual actors to actively participate. For example, if not only the central tourism organisation carries out marketing campaigns, but also all other actors involved, a wider reach is created.

3. Especially in rural areas, the possibilities of evaluations should be used to a large extent. Subsequent evaluations are needed to learn more from challenges that have arisen and to continue cooperation projects successfully. However, evaluations must be custom-fit and geared to the needs of the various actors. In this way, they can help to adapt the product jointly developed in the cooperation even better to the needs of cultural tourists.
4. The added value of such a cooperation must be clearly visible to all actors, especially in rural areas with a large number of different actors. This includes drawing attention to the numerous possibilities offered by digital applications, for example with regard to the customer journey. This is primarily intended to convince the cultural institutions, as they have expressed the greatest skepticism about the use of digital applications in general. This also makes it easier to integrate other cultural tourism service providers and to use them as multipliers in rural areas.

Even though all the cultural tourism actors involved in the cooperation project were asked to participate, the limited number of interviews was one limitation of the study. While the 14 interviews conducted are within the 12 to 24 interviews recommended for data-saturation in exploratory studies (Guest et al., 2006; Hennink et al., 2017; Green & Thorogood, 2018), the results derived from one single case study can only be statistically generalised to a limited extent. To address these limitations and to place our results to a larger scale, we propose the following implications for cultural tourism research. A useful next research step could be to conduct a mixed methods study, e.g. consisting of interviews and a quantitative survey based on them, focusing on cultural institutions in rural areas, because our results showed that they have the biggest problems in implementing digital applications. Furthermore, for the first step, we have deliberately chosen a cooperation project in which a web app has been implemented. Nevertheless, we would recommend considering any form of digital applications in future research. A possible research goal for the next study is therefore to empirically analyse which are the central determinants for the tourist use of digital applications in cultural institutions in rural areas.

## 4.7 REFERENCES

- Abidin, H.Z, Scarles, C. & Lundberg, C. (2019). Digital Collaboration: a Solution for Destinations. *e-Review of Tourism Research (eRTR)*, 16 (2/3), 205-214.
- Agapito, D. & Lacerda, A. (2014). Marketing and Brand Design of Destination Experiences: the Role of ICT, *Journal of Spatial and Organizational Dynamics. CIEO-Research Centre for Spatial and Organizational Dynamics*, University of Algarve, 2(3), 201-216.
- Althoff, S., Kratz, N. & Landwehr, G. (2012). Der Pfalzfinder - mobiler Service im regionalen Tourismus, *Proceedings REAL CORP 2012*, Schwechat, 183-189. Abgerufen von [https://www.corp.at/archive/CORP2012\\_61.pdf](https://www.corp.at/archive/CORP2012_61.pdf)
- Birnkrant, G. (2019). *Evaluation im Kulturbetrieb*. Wiesbaden: Springer.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2017). Kulturtourismus in ländlichen Regionen - eine Zwischenbilanz. Abgerufen von <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/XYZ/zwischenbericht-kulturtourismus-in-laendlichen-regionen.pdf?blob=publicationFile&v=6> (aufgerufen am 10. Januar 2020).
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Buhalis, D. & Amaranggana, A. (2015). Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services. In I. Tussyadiah, I. & A. Inversini (Hrsg.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2015* (S. 377-389). Cham/ Heidelberg/ New York/Dordrecht/ London: Springer International Publishing. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9\\_28](https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_28)
- Buhalis, D. & Leung, R. (2018). Smart hospitality - interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41-50. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>
- Burzinski, M. (2020). KulturReiseLand NRW: acht Schritte zur Erneuerung des Kulturtourismus. In A. Hausmann (Hrsg.), *Handbuch Kulturtourismus im ländlichen Raum. Chancen - Akteure – Strategien* (S. 147-158). Bielefeld: Transcript.
- Burzinski, M., Buschmann, L. & Pröbstle, Y. (2018). Kulturtourismusstudie 2018. Empirische Einblicke in die Praxis von Kultur- und Tourismusakteuren. Ein Kooperationsprojekt von projekt 2508 und dem Institut für Kulturmanagement. Abgerufen von <https://www.projekt2508.de/wp-content/uploads/2020/04/Kulturtourismusstudie-2018-Webversion.pdf> (aufgerufen am 13. August 2020).
- Campbell, S. (2003). *Case Studies in Planning: comparative Advantages and the Problem of Generalization*, Working Paper Series, University of Michigan.
- Chen, S. & Macredie, R. (2010). Web-based interaction: a review of three important human factors. *International Journal of Information Management*, 30(5), 379-387. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.009>
- Del Chiappa, G. & Baggio, R. (2015). Knowledge transfer in smart tourism destinations: analyzing the effects of a network structure. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4, 145-150. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.02.001>
- Dickinson, J. E., Hibbert, J.F. & Filimonau, V. (2016). Mobile technology and the tourist experience: (dis)connection at the campsite. *Tourism Management*, 57, 193-201. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.005>

- Drda-Kühn, K. & Wiegand, D. (2010). From culture to cultural economic power: rural regional development in small German communities. *Creative Industries Journal*, 3(1), 89-97. doi: [https://doi.org/10.1386/cij.3.1.89\\_7](https://doi.org/10.1386/cij.3.1.89_7)
- Du Cros, H. & McKercher, B. (2020). *Cultural Tourism*. Abingdon: Routledge.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Etxeberria, A.I., Asensio, M., Vicent, N. & Cuenca, J.M. (2012). Mobile devices: a tool for tourism and learning at archaeological sites. *International Journal of Web Based Communities*, 8(1), 57-72. doi: <https://doi.org/10.1504/IJWBC.2012.044682>
- Föhl, P. & Pröbstle, Y. (2011). Kooperationen als Wesenselement des Kulturtourismus. In A. Hausmann & L. Murzik (Hrsg.), *Neue Impulse im Kulturtourismus* (S. 111-138). Wiesbaden: Springer.
- Föhl, P. & Pröbstle, Y. (2013). Co-operation as a central element of cultural tourism: a German perspective. In M.K. Smith & G. Richards (Hrsg.), *The Routledge Handbook of Cultural Tourism* (S. 75-83). Abingdon: Routledge.
- Fortunato, D. & Bernardino, J. (2018). Progressive web apps: an alternative to the native mobile Apps. *13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*. doi: 10.23919/CISTI.2018.8399228
- George, A. L. & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences. BCSIA studies in international security*, Cambridge: Mass: MIT Press.
- Green, J. & Thorogood, N. (2018). *Qualitative Methods for Health Research*. London: Sage.
- Gretzel, U. (2009). Das Online-Suchverhalten von Touristen. *tw Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 2(1), 151-164. doi: <https://doi.org/10.1515/tw-2009-0204>
- Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. doi: <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hausmann, A. (2019). *Kulturtourismusmarketing. Praxis Kulturmanagement*. Wiesbaden: Springer.
- Hausmann, A. & Weuster, L. (2018). New Marketing Possibilities for Cultural and Heritage Tourism? What Experts Think about the Implementation and Use of ICT. *Journal of Heritage Tourism*, 13(3), 273-284. doi: <https://doi.org/10.1080/1743873X.2017.1334786>
- Hennink, M.M., Kaiser, B.N. & Marconi, V.C. (2017). Code Saturation Versus Meaning Saturation: how many interviews are enough? *Qualitative Health Research*, 27(4), 591-608. doi: <https://doi.org/10.1177/1049732316665344>
- Holz, P. (2020). Digitale Potenziale für die Vernetzung der Akteure im ländlichen Raum. Ein Praxis-Beispiel aus der Zugspitz Region. In A. Hausmann (Hrsg.), *Handbuch Kulturtourismus im ländlichen Raum. Chancen - Akteure – Strategien* (S. 133-146). Bielefeld: Transcript.
- Huang, Y.-C., Backman, S.J. & Backman, K.F. (2010). The Impacts of Virtual Experiences on People's Travel Intentions. In U. Gretzel, R. Law & M. Fuchs (Hrsg.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2010* (S. 555-566). Wien: Springer. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-211-99407-8\\_46](https://doi.org/10.1007/978-3-211-99407-8_46)

- Huang, S. & Wei, X. (2019). Offline versus online travel experience sharing: the national profile of China. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 13(2), 183-189. doi: <https://doi.org/10.1108/IJC-THR-05-2018-0058>
- Kagermeier, A. (2015). *Tourismusgeographie*. Stuttgart: utb.
- Katiyar, R.C. & Priyanka, P. (2015). Sustainable Heritage Tourism Marketing through Intelligence ICT Solutions. *Scholarly Journal of Business Administration*, 5(1), 1-7.
- Kreilkamp, E. (2015). Destinationsmanagement 3.0 - auf dem Weg zu einem neuen Aufgabenverständnis. *tw Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 7(2), 187-206. doi: <https://doi.org/10.1515/tw-2015-0206>
- Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis: an introduction to its methodology*. Thousand Oaks/London: Sage Publications.
- Lamnek, S. & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Mit Online-Materialien*. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Leung, D., Law, R., van Hoof, H. & Buhalis, D. (2013). Social Media in Tourism and Hospitality: a literature review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30, 3-22. doi: <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.750919>
- Liasidou, S. (2018). Representation of cultural tourism on the Web: critical discourse analysis of tourism websites. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 12(3), 327-347. doi: <https://doi.org/10.1108/IJC-THR-07-2017-0078>
- Mayring, P. (2014). Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution. Abgerufen von <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>
- Mendonca, V. J. D., Cunha, C.R. & Morais, E.P. (2018). The potential of cooperative networks to leverage tourism in rural regions. 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI). Abgerufen von <https://ieeexplore.ieee.org/document/8399288>
- Moreno, A., Valls, A., Isern, D., Marin, L. & Borràs, J. (2012). SigTur/E-Destination: ontology-based personalized recommendation of Tourism and Leisure Activities. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 26(1), 633-651. doi: <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2012.02.014>
- Neuhofer, B. & Buhalis, D. (2012). Understanding and Managing Technology-Enabled Enhanced Tourist Experiences. 2nd Advances in Hospitality and Tourism Marketing & Management Conference, Corfu. Abgerufen von [https://www.academia.edu/1257765/Neuhofer\\_B\\_and\\_Buhalis\\_D\\_2012\\_Understanding\\_and\\_Managing\\_Technology\\_Enabled\\_Enhanced\\_Tourist\\_Experiences](https://www.academia.edu/1257765/Neuhofer_B_and_Buhalis_D_2012_Understanding_and_Managing_Technology_Enabled_Enhanced_Tourist_Experiences)
- Neuhofer, B. & Buhalis, D. (2013). Experience, Co-Creation and Technology: issues, challenges and trends for technology enhanced tourism experiences. In S. McCabe (Hrsg.), *Handbook of Tourism Marketing* (S. 124-139). London: Routledge.
- Neumeier, S. & Pollermann, K. (2014). Rural Tourism as Promoter of Rural Development -prospects and limitations: case study findings from a pilot project promoting village tourism. *European Countryside*, 6(4), 270-296. doi: <https://doi.org/10.2478/euco-2014-0015>
- Opdenakker, R. (2006). Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research. In *Forum: Qualitative Social Research*

- arch*, 7(4), art. 11. doi: <https://doi.org/10.17169/fqs-7.4.175>
- Peña, A.I. & Jamilena, D.M.F. (2010). The Relationship Between Business Characteristics and ICT Deployment in the Rural Tourism Sector. The Case of Spain. *International Journal of Tourism Research*, 12, 34-48. doi: <https://doi.org/10.1002/jtr.735>
- Polo, A.I. & Frias, D. (2010). Collective Strategies for Rural Tourism: the experience of networks in Spain. *Journal of Tourism Consumption and Practice*, 2(1), 25-45.
- Raich, F. & Zehrer, A. (2013). Einfluss der Besonderheiten und Ausprägungen touristischer Netzwerke auf die Produktentwicklung. *tw Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 5(1), 5-21. doi: <https://doi.org/10.1515/tw-2013-0103>
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160882>
- Sin, D., Lawson, E. & Kannoorpatti, K. (2012). Mobile web apps - the non-programmer's alternative to native applications. 5th International Conference on Human System Interactions (HSI). Abgerufen von <https://ieeexplore.ieee.org/document/6473756>
- Steinecke, A. (2013). *Management und Marketing im Kulturtourismus. Basiswissen – Praxisbeispiele – Checklisten*. Wiesbaden: Springer.
- Stickdorn, M. & Zehrer, A. (2009). Service design in tourism: customer experience driven destination management. First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation. Oslo, 24-26 Nov. Abgerufen von [https://www.academia.edu/1623033/Service\\_Design\\_in\\_Tourism\\_Customer\\_Experience\\_Driven\\_Destination\\_Management](https://www.academia.edu/1623033/Service_Design_in_Tourism_Customer_Experience_Driven_Destination_Management)
- Stockmann, R. & Hennefeld, V. (2016). Evaluation und Publikumsforschung. Schnittmengen, Stellenwert und Bedeutung sowie methodische Überlegungen. In P. Glogner-Pilz & P.S. Föhl (Hrsg.), *Handbuch Kulturpublikum* (S. 105-139). Wiesbaden: Springer.
- Svensson, J. (2017). *Die Kunst, Kultur (nicht nur) zu messen: Evaluation im Theater- und Kulturbetrieb. Forschungsstudie zu Methoden und Prozessen der Evaluation an öffentlichen Theatern in Schweden*. Münster: LIT.
- Tourismus Brandenburg (TMB) (2013). Kulturtourismus in Brandenburg. Abgerufen von [https://mwfk.brandenburg.de/sixcms/media.php/9/Leitfaden\\_Kulturtourismus.pdf](https://mwfk.brandenburg.de/sixcms/media.php/9/Leitfaden_Kulturtourismus.pdf)
- Valčić, M. & Domšić, L. (2012). Information Technology for Management and Promotion of Sustainable Cultural Tourism. *Informatica*, 36, 131-136.
- Wang, D., Park, S. & Fesenmaier, D.R. (2012). The Role of Smartphones in Mediating the Touristic Experience. *Journal of Travel Research*, 51(4), 371-387. doi: <https://doi.org/10.1177/0047287511426341>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods*. Thousand Oaks/London: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: Guilford Press.

## 5 PAPER 2 | DER TOURISTISCHE EINSATZ VON INFORMATIONSD- UND KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIEN IN KULTUREINRICHTUNGEN IM LÄNDLICHEN RAUM. EINE INTERVIEWBASIERTE RESSOURCENTHEORETISCHE UNTERSUCHUNG

Der Inhalt dieses Kapitels wurde in der Zeitschrift für Tourismuswissenschaft publiziert:

Schuhbauer, S. & Hausmann, A. (2022). Der touristische Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien in Kultureinrichtungen im ländlichen Raum: Eine interviewbasierte ressourcentheoretische Untersuchung. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 14(2), 134-163. doi: <https://doi.org/10.1515/tw-2022-0006>

Nachfolgend wird das am 10.06.2022 zur Veröffentlichung akzeptierte Manuskript (online veröffentlicht am 14.07.2022) wiedergegeben. Die Formatierung des Textes sowie des dazugehörigen Literaturverzeichnisses wurde an das Layout der Arbeit angepasst.

### 5.1 EINLEITUNG

Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) – wie Apps, (mobile) Webseiten oder auch Social Media – fungieren heutzutage als zentraler strategischer Erfolgsfaktor für das Marketing und die Vermittlung kulturtouristischer Angebote. Insbesondere der Kulturtourismus im ländlichen Raum – mit seinem oftmals noch immer schlecht integrierten Angebot, einer geringen Reaktionsfähigkeit auf die Anforderungen von Tourist\*innen (Mendonca et al., 2018), einer kleinteiligen Anbieter\*innenstruktur (Polo & Frías, 2010; Mendonca et al., 2018) und einer niedrigen Entwicklungsdynamik (Polo Peña & Frías Jamilena, 2010) – kann von deren Einsatz profitieren. Denn IKT können den Wert der Angebote für die Nachfrager\*innen steigern (Amersdorffer & Hopfinger, 2010; Andreopoulou et al., 2014), die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der kulturtouristischen Akteur\*innen erhöhen (Polo Peña & Frías Jamilena, 2010; Leung & Law, 2015) und insgesamt zur kulturtouristischen Weiterentwicklung des ländlichen Raumes beitragen (Leung & Law, 2015; Mendonca et al., 2018; Abidin et al., 2019).

Dennoch werden IKT insbesondere von den Kultureinrichtungen im ländlichen Raum – einer der zentralen Akteursgruppen im Kulturtourismus – noch kaum eingesetzt (Burzinski et al., 2018; Schuhbauer & Hausmann, 2021). Hierfür werden in der Tourismus- und Kulturtourismusforschung verschiedene Gründe aufgeführt. Dazu gehören der Mangel an personellen und finanziellen Möglichkeiten (Polo Peña & Frías Jamilena, 2010; Burzinski et al., 2018; Schuhbauer & Hausmann,

2021), eine fehlende Überzeugung und Wissensdefizite bezüglich des Einsatzes von IKT (Polo Peña & Frías Jamilena, 2010; Burzinski et al., 2018; Schuhbauer & Hausmann, 2021) sowie nicht vorhandene Netzwerke bzw. Kooperationen (Burzinski et al., 2018; Mendonca et al., 2018; Burzinski, 2020; Schuhbauer & Hausmann, 2021). Diesen Studien fehlt jedoch die Einbettung in einen ressourcentheoretischen Kontext, welcher die bereits benannten Gründe bündelt und damit auch fundiert. Insbesondere die Kultureinrichtungen selbst könnten daraus zu gewinnende Erkenntnisse nutzen, um IKT zukünftig effektiv und effizient einzusetzen. Aber auch andere kulturtouristische Entscheidungsträger\*innen, wie z. B. die kommunalen Kulturverwaltungen, die Tourismusorganisationen und potenzielle Förderer erfahren so, welche Form von Ressourcen und damit auch Unterstützung die Kultureinrichtungen bei der Etablierung neuer IKT benötigen.

Im Folgenden werden daher verschiedene ressourcentheoretische Ansätze vorgestellt, die im Kontext der touristischen Betriebswirtschaftslehre sowie in der Kulturforschung bereits eingesetzt werden. Diese Ansätze fungieren als Bezugsrahmen zur Ableitung eines geeigneten Systems von Ressourcenkategorien. Basierend auf dem so entwickelten Kategoriensystem wurde in einer qualitativen Untersuchung empirisch analysiert, welche Ressourcenausstattung notwendig ist, damit Kultureinrichtungen im ländlichen Raum IKT touristisch einsetzen. Hierfür wurden 30 Interviews mit verschiedenen Expert\*innen in Deutschland geführt, die bezüglich des Einsatzes von IKT innerhalb von Kultureinrichtungen im ländlichen Raum über Erfahrungen und Expertise verfügen. Aus den Ergebnissen wurden anschließend geeignete Handlungsempfehlungen für die Kulturtourismuspraxis und -forschung abgeleitet.

## 5.2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN

### 5.2.1 RESSOURCENTHEORETISCHER ANSATZ

Ressourcentheoretische Ansätze betrachten Organisationen als Gebilde aus einer Allokation materieller und immaterieller Ressourcen, die durch eine bestimmte Anordnung und Kombination einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzeugen (Penrose, 1959; Pfeffer & Salancik, 1978; Barney, 1991). Hierfür muss jedoch ein optimaler Einsatz dieser Ressourcen gewährleistet, die Erschließung zusätzlicher Ressourcen ermöglicht und ein Erwerb komplementär wirkender Ressourcen angestrebt werden (Zahn et al., 2000; Brouthers & Hennart, 2007). Im Kontext der touristischen Betriebswirtschaftslehre erzeugen Destinationen einen solchen Wettbewerbsvorteil insbesondere durch die Existenz und Entwicklung von Kernkompe-

tenzen (Barney, 2002; Bieger, 2008; Fischer, 2009; Schuhbert, 2013). Eine weitere Möglichkeit, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu schaffen, stellt das Auftreten touristischer Destinationen als regional-sektorale Cluster dar (vgl. u. a. Hjalager, 2000; Jackson & Murphy, 2002; Ritchie & Crouch, 2003; Schuhbert, 2013). Kombiniert werden beide ressourcentheoretische Ansätze im Herausgeberband von Pechlaner et al. (2011) zu den sogenannten „kooperativen Kernkompetenzen“ und bei Siller und Matzler (2011) zu intra- und interorganisationalen Netzwerken.

In der Kulturforschung wiederum werden sowohl der Resource-based View (RBV) als auch der Ressourcenabhängigkeitsansatz (resource-dependence theory) eingesetzt, insbesondere mit Blick auf die Besucher\*innenorientierung bzw. Kund\*innenbeteiligung/-integration (vgl. u. a. Duda & Hausmann, 2002; Fliess et al., 2006; Abfalder, 2010). Der Ressourcenabhängigkeitsansatz, der den Fokus nicht nur auf organisationsspezifische Ressourcen setzt, sondern auch die Ansprüche verschiedener externer Interessensgruppen berücksichtigt, wurde dabei erstmalig von Hausmann (2001) auf den Kulturbereich übertragen. Die Eignung des Ansatzes wird von der Autorin mit der zum privatwirtschaftlichen Bereich ähnlichen Ausgangssituation bzgl. einer gewissen „Nachfragemacht“ über die Ressourcenversorgung begründet. Denn auch Kulturbetriebe müssen Partner\*innen gewinnen und an sich binden, die ihre Existenz legitimieren, sowie Ressourcen bereitstellen, die für die Sicherung dieser Existenz erforderlich sind (Hausmann, 2001).

Die Studien, die sich in der touristischen Betriebswirtschaftslehre mit ressourcentheoretischen Ansätzen beschäftigen, richten ihren Blick also speziell auf die Kompetenzen der touristischen Akteur\*innen einer Destination oder auf touristische Unternehmen, während die Studien aus der Kulturforschung dyadische Beziehungen aus der Perspektive einer Organisation betrachten. Beide Sichtweisen sollen in der vorliegenden Studie berücksichtigt werden, um dem kulturtouristischen Ansatz Rechnung zu tragen. Basierend auf den Erkenntnissen dieser Studien bieten sich sowohl interne als auch externe Ressourcenkategorien als Rahmenwerk für das definierte Forschungsinteresse an (vgl. Abb. 5-1). Als intern werden dabei solche Ressourcen verstanden, die von einer Kultureinrichtung und/oder ihren Mitarbeiter\*innen gestellt werden können und in gewissem Maße intrinsisch beeinflussbar sind (Frączkiewicz-Wronka & Szymaniec, 2012). Dabei kann sowohl in institutionelle Ressourcen als auch in Humanressourcen unterschieden werden. Als externe Ressourcen wiederum werden Hilfsmittel verstanden, die die Kultureinrichtung von außen ergänzen und auf deren Verfügbarkeit sie deshalb nur bedingt Einfluss

hat (Reuter, 2011a; Frączkiewicz-Wronka & Szymaniec, 2012; Kim et al., 2020). Hierbei wird in interorganisationale Ressourcen und Umweltressourcen unterschieden.

<i>Interne Ressourcen</i>	<i>Externe Ressourcen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Institutionelle Ressourcen</b> (Finanzielle und personelle Ressourcen; Organisationale Ressourcen) (Grant, 1991; Bamberger &amp; Wrona, 1996; Freiling, 2000; Barney &amp; Hesterly, 2015)</li> <li>- <b>Humanressourcen</b> (Gesamtheit an Offenheit, Motivation, Haltung, Interessen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Wissen bzw. Kompetenzen der einzelnen MitarbeiterInnen einer Kultureinrichtung) (Grant, 1991; Freiling, 2000; Reuter, 2011b; Barney &amp; Hesterly, 2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Interorganisationale Ressourcen</b> (Rahmenbedingungen einer Kultureinrichtung im Hinblick auf den Austausch bzw. die Zusammenarbeit mit anderen AkteurInnen) (Fischer &amp; Pechlaner, 2011; Siller &amp; Matzler, 2011; Reuter, 2011a; Barney &amp; Hesterly, 2015)</li> <li>- <b>Umweltressourcen</b> (auch als Umfeld- oder externe Ressourcen bezeichnet; Rahmenbedingungen, die auf die Kultureinrichtung von außen einwirken) (Schubert &amp; Knecht, 2015)</li> </ul>

Abbildung 5-1: Ressourcenkategorien

### 5.2.2 EINSATZ VON IKT

Wie bereits einleitend erwähnt wurde, werden IKT von den Kultureinrichtungen im ländlichen Raum bisher nur sehr zögerlich für das Marketing und die Vermittlung kulturtouristischer Angebote eingesetzt, auch wenn die Einrichtungen dem Thema offen gegenüberstehen (Burzinski et al., 2018; Hausmann & Weuster, 2018; Schuhbauer & Hausmann, 2021). Mit Blick auf die Kulturtourismusforschung überrascht das insofern, dass bereits seit vielen Jahren und in verschiedensten Studien auf die wichtige Bedeutung von IKT hingewiesen wird (vgl. u. a. Amersdorffer & Hopfinger, 2010; Hausmann & Weuster, 2018). Hinzu kommt, dass hierbei gerade auch die wichtige Rolle von IKT für den ländlichen Raum explizit hervorgehoben wird (vgl. u. a. Polo & Frias, 2010; Polo Peña & Frías JAMILENA, 2010; Andreopoulou et al., 2014; Mendonca et al., 2018).

Der Einsatz von IKT in der (kultur-)touristischen Praxis im ländlichen Raum beschränkt sich jedoch seit vielen Jahren und bis dato hauptsächlich auf solche Technologien, die sich bereits über einen längeren Zeitraum etabliert haben (vgl. u. a. Peña & JAMILENA, 2010; Polo Peña et al. 2011; Burzinski et al., 2018; Schuhbauer & Hausmann, 2021). Die Tourismusforschung weist bspw. darauf hin, dass von touristischen Akteur\*innen bisher vor allem von eigenen Webseiten Gebrauch gemacht wird (vgl. Polo Peña & Frías JAMILENA, 2010; Andreopoulou et al., 2014).

Darüber hinaus nutzen viele Akteur\*innen auch schon eigene Social Media-Plattformen (vgl. Chu et al., 2012; Abidin et al., 2019). Auch in kulturtouristischen Studien wird am häufigsten noch der Einsatz von Social Media-Kanälen und Webseiten genannt (Burzinski et al., 2018; Hausmann & Weuster, 2018; Schuhbauer & Hausmann, 2021). Mögliche weitere IKT, wie z. B. Apps und QR-Codes, die bspw. für die Ausgestaltung innovativer Formate interessant sein könnten, werden bislang hingegen noch kaum genutzt (vgl. u. a. Burzinski et al., 2018).

Richtet man den Blick auf die Tourismuspraxis zeigt sich, dass in der Forschung bisher vor allem auf die besondere Bedeutung von IKT als Marketinginstrument hingewiesen wird (vgl. u. a. Andreopoulou et al., 2014; Hausmann et al., 2015). Die kulturtouristische Forschung beschäftigt sich hingegen bis dato insbesondere mit der Zugänglichkeit bzw. Aufbereitung kulturtouristischer Angebote und damit vor allem mit möglichen Aspekten der Vermittlung (DuCros & McKercher, 2015; Hausmann et al., 2015). Darüber hinaus betrachten auch die Kultureinrichtungen selbst IKT bisher vor allem im Hinblick auf deren Vermittlungsfunktion, wie Interviewstudien mit Kultureinrichtungen deutlich machen (Hausmann & Weuster, 2018; Schuhbauer & Hausmann, 2021). In der Praxis wiederum werden neue Formen der digitalen Vermittlungsarbeit von den Kultureinrichtungen im ländlichen Raum jedoch noch kaum genutzt, wohingegen digitale Möglichkeiten für das Marketing – insbesondere die bereits genannten Webseiten und Social Media-Kanäle – bereits häufiger eingesetzt werden (vgl. Burzinski et al., 2018; Schuhbauer & Hausmann, 2021).

### 5.2.3 LÄNDLICHER RAUM

Der Destinationstyp ländlicher Raum verfügt aufgrund seiner Heterogenität je nach Region über sehr unterschiedliche Merkmale und Voraussetzungen (Hausmann, 2019; bpb 2021). Selbst innerhalb eines Bundeslandes können sich so erhebliche Unterschiede auf tun. Auch in der Forschung liegt diesbezüglich ein z.T. sehr unterschiedliches Verständnis des ländlichen Raumes vor. In der Raumordnung wird der ländliche Raum bspw. als das Gebiet verstanden, das weder Verdichtungsraum noch Randzone eines Verdichtungsraums ist und damit einen klaren Gegenpol zum städtischen bzw. urbanen Raum darstellt (vgl. Hausmann 2019). Das Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung berücksichtigt zur Unterteilung wiederum auch die sozioökonomische Lage der Kreise, wie bspw. deren wirtschaftliche und soziale Teilhabe oder auch deren Versorgung (z. B. Breitbandversorgung) (vgl. Berlin-Institut 2019).

In der vorliegenden Studie wird ein eher weiteres Begriffsverständnis des ländlichen Raumes angewandt, wie es bspw. vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) definiert wurde. Gemäß der Definition des BMWi (2014) werden unter ländlichem Raum „*touristisch stärker und geringer entwickelte Regionen, zentrale und periphere Räume, Übernachtungsintensive und tagestouristisch relevante Gebiete*“ verstanden. So können – neben kleinen Gemeinden außerhalb städtischer Verdichtungsräume und mit sehr wenigen Einwohner\*innen – auch Wechselbeziehungen zwischen etwas größeren Kommunen und einem rein ländlichen Umfeld sowie ländliche Gebiete innerhalb von Ballungsräumen berücksichtigt werden (Hausmann, 2019).

### 5.3 METHODISCHES VORGEHEN

Wie eingangs beschrieben, wurden die benannten Gründe für den fehlenden touristischen Einsatz von IKT in Kultureinrichtungen im ländlichen Raum bisher noch nicht in einem ressourcentheoretischen Kontext diskutiert. Aufgrund dessen sollen diese Gründe in der vorliegenden Studie durch ein zuvor als geeignet definierten Systems aus Ressourcenkategorien in einen übergeordneten Kontext gestellt und fundiert werden. Anhand dieses Systems wird untersucht, welche Ressourcenausstattung notwendig ist, damit Kultureinrichtungen im ländlichen Raum IKT touristisch einsetzen können. Hierfür wurde ein qualitatives Vorgehen gewählt (Lamnek & Krell, 2016; Yin, 2016). Durch den qualitativen Zugang soll ein detaillierter Blick in das Forschungsfeld ermöglicht werden (Gläser & Laudel, 2010; Kuckartz, 2014; Flick, 2018). Konkret wurden für die Studie halbstrukturierte Interviews mit verschiedenen Expert\*innen in Deutschland geführt (Meuser & Nagel, 2009; Kaiser, 2014).

Insgesamt wurden 30 Interviewpartner\*innen ausgewählt, die bezüglich des Einsatzes von IKT innerhalb von Kultureinrichtungen im ländlichen Raum über Erfahrungen und Expertise verfügen und demnach als Expert\*innen bezeichnet werden können. Um die Untersuchungsfrage aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten zu können sollten neben den internen Eindrücken der Kultureinrichtungen auch die Meinungen zusätzlicher Akteur\*innen berücksichtigt werden, die einen externen Blick auf die Kultureinrichtungen haben. Aus diesen Anforderungen konnten zwei Akteursgruppen abgeleitet werden, für die ein geeignetes Sample zusammengestellt wurde:

1. Zum einen wurden 15 Interessensvertreter\*innen aus Kultureinrichtungen im ländlichen Raum und aus Zusammenschlüssen bzw. Vereinen/Arbeits-

gemeinschaften von Kultureinrichtungen interviewt. Konkret wurden hierfür Personen ausgewählt, die im Rahmen ihrer Arbeit bereits digitale Projekte umgesetzt haben.

2. Zum anderen wurden 15 Interessensvertreter\*innen aus Organisationen interviewt, die Träger verschiedener Kultureinrichtungen sind (z. B. Landkreise oder Projektträger) oder diese als externe Beratende unterstützen (z. B. aus Tourismusorganisationen, Förderprogrammen/-einrichtungen oder Landesstellen). Konkret wurden hierfür Personen ausgewählt, die innerhalb ihrer Organisation für die (touristische) Weiterentwicklung von Kultureinrichtungen zuständig sind und/oder sich mit dem Einsatz von IKT im Kulturtourismus beschäftigen.

Wenngleich es eine Vielzahl kultureller Akteur\*innen gibt, die für den Kulturtourismus eine Bedeutung spielen können, sind nicht alle Angebote gleichermaßen attraktiv für die kulturtouristische Nachfrage. Eine überdurchschnittlich wichtige Rolle nehmen Museen und Freilichtmuseen, Kultureinrichtungen mit dem Schwerpunkt kulturelles Erbe (v. a. Schlösser, Burgen/Klöster, Park-&Gartenanlagen und andere historische Schauplätze bzw. Gebäude), aber auch das immaterielle Kulturerbe (z. B. Stadt-/Volksfeste, Brauchtum) ein (vgl. u. a. Steinecke, 2013; Burzinski et al., 2018; Hausmann, 2019). Bei der Auswahl geeigneter Interviewpartner\*innen aus der internen Akteursgruppe wurde der Fokus daher auf die genannten Kultureinrichtungen gesetzt, um einen möglichst umfassenden und dennoch detaillierten qualitativen Einblick in das kulturtouristische Angebot ermöglichen zu können. Auch bei der externen Akteursgruppe wurden Träger\*innen bzw. externe Beratende ausgewählt, die mit entsprechenden Kultureinrichtungen zusammenarbeiten – sei es durch einen regelmäßigen Austausch oder durch bestimmte Projekte bzw. Kooperationen (vgl. Tab. 5-1 und Tab. 5-2).

Interview	Institution	Trägerschaft	Lage	Finanzierung / Förderung	Ziele/Schwerpunkte
<i>K1 MA Programm- büro</i>	Museum für Regionalentwicklung	Museums- verein	Brandenburg	Landkreis (zusätzl. Projekt- mittel v. Kommune, Land, Bund, Stiftungen)	Präsentation der Landschaft, der Menschen und der ländlichen Kultur

<b>K2</b> <i>Direktor</i>	Burg, inkl. Museum zur Regionalgeschichte	Museum: Museumsverein; Burg & Sammlung; Landkreis	Thüringen	Landkreis: Betriebskostenzuschuss Museum; 1/3 eigene Einnahmen	Präsentation der regionalen Geschichte; Ort der Identitätsstiftung & -findung für die Menschen vor Ort; innovatives digitales Kommunikations- & Vermittlungskonzept als wichtiger Bestandteil der tägl. Arbeit
<b>K3</b> <i>Wissenschaftl. MA</i>	Kulturge-schichtl. Museum	Stadt	Baden-Württemberg	Stadt	Sammlung von der Urgeschichte bis in die Gegenwart
<b>K4</b> <i>Leitung</i>	Kunstmuseum	Gemeinde	Baden - Württemberg	Gemeinde (zusätzl. Zuschüsse vom Land)	Hervorragender Einblick in das vielfältige Werk eines Malers; vielschichtige Sammlung deutscher Kunst nach 1950 & interessante Sonderausstellungen
<b>K5</b> <i>Leitung</i>	Museum für Technik und Kulturgeschichte	Ge-schichts- & Museumsverein (Betrieb Museum: Stiftung)	Niedersachsen	Stadt, Landkreis, Stiftung	Einblicke in die techn. Errungenschaften; Präsentation der histor. Entwicklung; Exponatbestand in Verbindung mit originalen Anlagen im Freigelände einmalig
<b>K6</b> <i>Presse-spre-cher</i>	Kunsthistorisches Museum	Landkreis	Thüringen	Landkreis & Land (zusätzl. Fördermittel v. Bund, EU)	Kostbare Spezialsammlung von international. Rang; Umfangreiche Kollektion; breit gefächertes museumspädagogisches Angebot
<b>K7</b> <i>Leitung Presse &amp; Marketing</i>	Archäolog. Museum, inkl. Freilichtmuseum	Landkreis & Stiftung	Niedersachsen	Landkreis & Stiftung	Hohe wissenschaftl. & kulturgeschichtl. Bedeutung des Ortes; Schwerpunkt bei der Forschung, aber auch eine zukunftsorientierte Vermittlung der Wissenschaft an eine breite Öffentlichkeit als zentrale Aufgabe; Digitale Zugänglichkeit von Sammlungen & Erkenntnissen in der Zukunft

<b>K8</b> <i>Projekt- koordin- ation</i>	Fastnachts- museum	Vereini- gung	Baden - Württem- berg	Vereinigung	Anschaul. & multime- diale Erklärung der Geschichte, Hintergrün- de & Traditionen des Brauchtums
<b>K9</b> <i>Leitung</i>	Fastnachts- museum	Verein	Baden - Württem- berg	Verein (zusätzl. Fördermittel v. Land, Bund)	Große Sammlung histor. Masken & Fastnachts- kostüme; Nacherleben des Fastnachtsgesche- hens
<b>K10</b> <i>Projekt- leitung</i>	Archäolog. Museum, inkl. Freilichtmuseum	Museum: Gemeinde; Freilicht- museum: Land	Baden - Württem- berg	Gemeinde, Land	Originale Funde v. Aus- grabungen, informative Texttafeln, eindrucks- volle Inszenierungen; Archäologischer Wan- derweg
<b>Z1</b> <i>Leitung Marke- ting &amp; Kommuni- kation</i>  <b>Z2</b> <i>Direktor</i>	UNESCO - Welterbe- stätten	Stiftung	/	Land, Städ- te, Land- kreise, Un- ternehmen (zusätzl. Fördermittel v. Bund & EU)	Mitwirkung an Erhal- tung & Vermittlung des UNESCO-Welterbes, inkl. Koordinierung bzw. Durchführung von Maß- nahmen hierfür; Bünd- elung aller synerget. Kräfte; Präsentation der Region als bedeutende histor. Kulturlandschaft usw.
<b>Z3</b> <i>Vorsit- zende</i>	UNESCO - Welterbe- stätten	Verein	/	Förderung auf Landes- ebene	Bekanntmachung der Welterbestätten & bessere Koordination v. Denkmalschutz & Tourismus; Förderung eines behutsamen & hochqualif. Tourismus im denkmalverträglichen Ausmaß
<b>Z4</b> <i>Ge- schäfts- stelle</i>	Freilicht- museen	Arbeitsge- meinschaft	/	Fördermittel vom Land	Zusammenarbeit der Landkreise & Träger- vereine der Freilicht- museen (fachl. Aus- tausch, gemeinsames Marketing, gemeinsame Projekte/Publikationen usw.)
<b>Z5</b> <i>Vizeprä- sidentin</i>	Museums- verband	Verein	/	Fördermittel vom Land	Interessensvertretung für alle Museen im Land; Bündelung v. An- liegen & Unterstützung; Erfahrungsaustausch, Zusammenarbeit & Vernetzung

Tabelle 5-1: InterviewpartnerInnen – Interne Perspektive

Interview	Institution	Trägerschaft	Finanzierung/ Zuwendungen	Ziele/Schwerpunkte
<b>T1</b> <i>Leitung Gesamt- koordinati- on</i>	Projektbüro Schloss	GmbH	Projektförde- rung v. Bund, Land, Stadt und Unterneh- men	Entwicklung von einem Schloss zu einem regionalen Kulturzentrum mit Identifikati- onspotenzial
<b>T2</b> <i>Projekt- steuerung</i>	Projektbüro Musik	Landkreis	Projektförde- rung v. Bund, Land	Bekanntmachung des regionalen Erbes
<b>T3</b> <i>Team- &amp; Projektko- ordination</i>	Transfor- mations- gemein- schaft (aus versch. Kulturein- richtungen)	GmbH	Projektförde- rung v. Bund, Land, Kreis	Weiterentwicklung des kultu- rellen Lebens und der kultu- rellen Zusammenarbeit in der Region
<b>T4</b> <i>Regional- managerin Kultur</i>	Sachgebiet Kultur	Landkreis	Landkreis & zusätzl. Pro- jekt-förderung v. Bund	Organisation von kulturellen Veranstaltungen & Kultur- pflege, Museumskonzeption, Beratung von Museen usw.; Ansprechpartner, Vermittler & Impulsgeber für die Kultursz- ene im Kreis
<b>T5</b> <i>Konservator &amp; Projekt- leiter</i>	Staatliche Schlösser und Gärten	Landes- betrieb	Land, Unter- nehmen, eige- ne Einnahmen	Öffnung, Vermittlung, Ent- wick-lung & Bewahrung von landeseigenen historischen Monumenten
<b>B1</b> <i>Themen &amp; Contentma- nagement</i>	Tourismu- sorganisa- tion	Verein	75% Bund, 25% eigene Einnahmen	Vermarktung der Destination Deutschland
<b>B2</b> <i>Themenma- nagerin Genuss &amp; Kultur</i>	Landes- marketing- organisa- tion	GmbH	2/3 Land, 1/3 eigene Einnah- men	Organisation & Koordination des Tourismusmarketings; Förderung des Tourismus
<b>B3</b> <i>Programm- referentin</i>	Kulturför- derpro- gramm für ländliche Regionen	Stiftung des bür- gerlichen Rechts (öffentlich gefördert)	Bund	Stärkung der Bedeutung der Kultur in der öffentlichen Wahr- nehmung & der kulturpolit. Strukturen in den Kommunen und Landkreisen
<b>B4</b> <i>Projektlei- tung Digita- le Kultur</i>	Förderein- richtung	Land & Landes- rundfunk- anstalt	Land & Lan- desrundfunk- anstalt	U. a. Förderung der Kultur-& Kreativwirtschaft; Vernet- zungs-& Vermittlungsaktivitä- ten, Betreuung & Beratung im Kompetenzfeld Digitale Kultur
<b>B5</b> <i>Referentin</i>	Referentin für Kultur	Ministeri- um	Land	U. a. Förderprogramme für Kunst und Kultur in ländlichen Räumen

<b>B6</b> <i>Leitung</i>	Landes- stelle für Museen	Land	Land	Begleitung, Beratung & Förderung der Museen hin zu zeitgemäßen & zukunftsorientierten Kultur- & Bildungseinrichtungen (im Auftrag des Landes)
<b>B7</b> <i>Projekt- stelle Museen &amp; Tourismus</i>	Landes- stelle für Museen	Land	Land	Im Rahmen eines Projektes: Museen im Feld des Tourismus besser zu verzahnen und effektiver zu machen
<b>B8</b> <i>Wissen- schaftl. MA Digita- lisierungs- projekt</i>	Landes- stelle für Museen	Land	Land	Im Rahmen eines Projektes: Digitales Storytelling im Museum
<b>B9</b> <i>Experte zur Digitali- sierung im Museum</i>	-	-	-	Digitalisierung im Museum
<b>B10</b> <i>Kulturver- mittlerin, Beraterin &amp; Autorin</i>	-	-	-	Begleitung von Kultureinrichtungen bei strateg. Planungen o. der Entwicklung neuer Formate (v. a. Partizipation & Digitalisierung)

Tabelle 5-2: InterviewpartnerInnen – Externe Perspektive

Tab. 5-1 und Tab. 5-2 ist zudem zu entnehmen, dass in beiden Akteursgruppen Expert\*innen berücksichtigt wurden, die sich in unterschiedlichsten Trägerschaften befinden (Verein, Gemeinde, Stadt, Landkreis, Stiftung usw.), unterschiedliche Zielsetzungen haben und sich verschiedenartig finanzieren. Über beide Akteursgruppen hinweg wurden Expert\*innen aus insgesamt acht verschiedenen Bundesländern interviewt, um eine möglichst deutschlandweite Analyse zu ermöglichen. Diese Eigenschaften werden gemeinsam mit weiteren Faktoren (Standort, Anzahl der Mitarbeiter\*innen etc.) in Kap. 5.4 und Kap. 5.5 angesprochen und deren möglicher Einfluss auf den Einsatz von IKT reflektiert. Die Grundlage für die Suche nach geeigneten Interviewpartner\*innen stellten dabei verschiedene Förderprogramme für den ländlichen Raum und/oder zum Thema Digitalisierung dar, aus denen geeignete Teilnehmer\*innen ausgewählt wurden. Aufgrund der Heterogenität der Lage der an den Programmen beteiligten Einrichtungen und Institutionen konnte auch der in Kap. 5.2.3 getroffenen Einordnung des ländlichen Raumes Rechnung getragen werden, indem unterschiedlich charakterisierte Räume berücksichtigt wurden. Darüber hinaus wurden auch weitere Expert\*innen angefragt,

die überregional oder destinationsunabhängig arbeiten, aber ebenfalls über Erfahrungen im Hinblick auf den ländlichen Raum verfügen.

Die Interviews wurden telefonisch geführt und fanden zwischen Oktober 2020 und Mai 2021 statt; sie dauerten zwischen 25 und 35 Minuten und wurden digital aufgezeichnet. Als Grundlage für die Gespräche diente ein Leitfaden aus ca. 12 offenen Fragen, der sich in fünf thematische Abschnitte unterteilte (s. Tab. 5-3). Der Interviewleitfaden wurde auf das Wissen der jeweiligen Akteursgruppe angepasst, sodass unterschiedliche Aspekte im Interviewleitfaden stärker vertreten waren. Zudem war es möglich, noch offen gebliebene Themen anzusprechen (Opdenaker, 2006; Bryman & Bell, 2011).

<p><b>1. Einführende Hinweise zum weiteren Vorgehen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufzeichnung des Telefongesprächs</li> <li>- Anonymisierung der Interview</li> <li>- Auswertung der Daten in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse</li> <li>- Erläuterungen zu Forschungsfrage, -ziel und -design</li> </ul>
<p><b>2. Persönliche und unternehmensbezogene Fragen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rolle und Funktion innerhalb der eigenen Institution/Organisation</li> <li>- Eigene Erfahrungen und Erkenntnisse beim Einsatz digitaler Anwendungen</li> <li>- Rolle der Digitalisierung im Rahmen der eigenen Arbeit</li> <li>- Rolle der Digitalisierung innerhalb der eigenen Einrichtung / Institution</li> <li>- Einsatz von IKT im Rahmen von Förderprojekten</li> </ul>
<p><b>3. Schlüsselfragen zum Einsatz digitaler Anwendungen in den einzelnen Kultureinrichtungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Persönliche Eindrücke und aktueller Stand bezüglich dem Thema Digitalisierung in Marketing und/oder Vermittlung</li> <li>- Einschätzungen bzgl. Gründen für den fehlenden Einsatz von IKT</li> <li>- Herausforderungen bei der Umsetzung digitaler Projekte</li> <li>- Voraussetzungen und Bedarfe für den (zukünftigen) Einsatz von IKT</li> <li>- Einschätzungen zu den Potenzialen von IKT für den zukünftigen Einsatz innerhalb von Kultureinrichtungen und/oder der eigenen Institution</li> <li>- Anforderungen an/Wünsche für den zukünftigen Einsatz von IKT</li> <li>- Generelle Einstellung bzgl. des digitalen Wandels</li> <li>- Einfluss der Coronakrise auf den digitalen Wandel</li> </ul>
<p><b>4. Organisationsstruktur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zuständigkeiten innerhalb der eigenen Einrichtung/Institution beim Thema Digitalisierung</li> <li>- Austausch/Vernetzung auf kommunaler Ebene (bzgl. dem Thema Digitalisierung)</li> </ul>

**5. Abschluss des Interviews**

- Raum für offene Diskussion und Fragen
- Austausch von Ideen und Meinungen

Tabelle 5-3: Interviewleitfaden der Studie

Nach Abschluss der Interviewphase wurden die Daten transkribiert und mithilfe von MAXQDA, einer Software zur qualitativen Daten- und Textanalyse, codiert und ausgewertet (Gläser & Laudel, 2010; Kuckartz, 2014; Krippendorff, 2018). Als Kodierungsmethode wurde die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2014) gewählt und die Form der Strukturierung angewandt. Hierdurch konnte das Material verdichtet und aufbereitet werden (Mayring, 2014). Als Grundlage für das Kategoriensystem der Studie fungieren die vier Ressourcenkategorien, die in Kap. 5.2 definiert wurden. Dazu zählen auf der internen Seite zum einen die institutionellen Ressourcen und zum anderen die Humanressourcen. Der externen Seite wiederum sind sowohl die interorganisationalen Ressourcen als auch die Umweltressourcen zugeordnet (vgl. Abb. 5-1). Diese Kategorien wurden anschließend um zusätzliche Subkategorien ergänzt, die ebenfalls deduktiv gebildet und noch einmal durch die Interviewergebnisse spezifiziert worden sind. Im Folgenden werden diese Ergebnisse vorgestellt. Die einzelnen Unterkapitel sind dabei in die jeweiligen Ressourcen unterteilt, beginnend mit den internen Ressourcen (vgl. Kap. 5.4.1) und überleitend auf die externen Ressourcen (vgl. Kap. 5.4.2).

**5.4 ERGEBNISSE****5.4.1 INTERNE RESSOURCEN***Institutionelle Ressourcen:*

Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass über die Hälfte aller Interviewpartner\*innen der Verfügbarkeit finanzieller und personeller Ressourcen eine zentrale Bedeutung zuschreiben, wenn es um den touristischen Einsatz von IKT geht. Fehlende finanzielle Ressourcen wurden dabei vor allem von den Zusammenschlüssen und externen Beratenden genannt – jede/r zweite dieser Interviewpartner\*innen sah darin eine Herausforderung (vgl. K7&8, Z1&2, Z5, B1&2, B7&8, B10). Ein interviewter Berater beschrieb es bspw. wie folgt: *“Die Geschwindigkeit und die Qualität der Umsetzung haben sehr viel damit zu tun (...), Wie finanzstark ist die Organisation?”, also ,Wer steht vielleicht als finanzstarker Partner im Hintergrund mit dabei?’* (B1). Auf fehlende personelle Ressourcen wiesen ähnlich viele Zusammenschlüsse und externe Beratenden hin, aber insbesondere auch jede

zweite Kultureinrichtung (vgl. K3&4, K6&7, K10, Z1&2, Z4&5, B1&2, B5, B7&8). Ein Interviewpartner aus einem kunsthistorischen Museum erklärte: *“Man muss eben auch dazu sagen, dass in manchen Museen auch einfach die personellen Ressourcen nicht groß genug sind, um viel Zeit mit digitalen Anwendungen oder sozialen Netzwerken zu verbringen(...)”* (K6). Fehlende personelle Ressourcen wurden jedoch nicht nur von den personell schwach aufgestellten Kultureinrichtungen (hierzu gehört z. B. K4, mit nur zwei Teilzeitstellen) als Herausforderung genannt, sondern durchaus auch von den personell sehr viel stärker aufgestellten Einrichtungen (wie z. B. K6 oder K7).

Mit Blick auf den Mangel an personellen Ressourcen hob fast jede/r dritte Interviewpartner\*in aus der internen Akteursgruppe insbesondere die wahrgenommene Arbeitsintensität bei der Inbetriebhaltung von IKT hervor (vgl. K1, K3, Z1, Z4, T1). Diesbezüglich wurde vor allem von den Zusammenschlüssen betont, wie wichtig der Austausch und/oder die Zusammenarbeit mit Kolleg\*innen für die erfolgreiche Umsetzung von IKT sind (vgl. Z1-3, K6). Eines der interviewten Museen, das bereits recht aktiv IKT einsetzt, beschrieb dies wie folgt: *“Man braucht natürlich erstmal eine Idee und muss das auch im Haus kommunizieren und braucht dafür auch die Rückendeckung der Kolleginnen und Kollegen. (...) Ein Alleingang ist immer schwierig”* (K6). Darüber hinaus könne auch das Einbeziehen externer Akteur\*innen (s. auch 4.2.1) den Personalmangel der eigenen Kultureinrichtung kompensieren: *“Aber was jetzt die Umsetzung betrifft, da mache ich das in der Regel mit einem externen Mitarbeiter oder (...) Fachexperten, der für die Website technischen Support gibt (...)”* (K6).

Einige Interviewpartner\*innen, auch aus den Kultureinrichtungen selbst, kritisierten auch das fehlende Selbstbewusstsein vieler Kultureinrichtungen auf institutioneller Ebene: *“Weil das Museum eben mehr ist und bieten kann, was ein Online-Angebot nie bieten kann (...). Ich würde mir wünschen, dass die Museen das auch selbstbewusster vertreten, also dass sie sich nicht gejagt fühlen von der Digitalisierung (...)”* (K3). Vielmehr gehe es darum, sich auf den Mehrwert von IKT zu konzentrieren und geeignete Angebote zu konzipieren (vgl. K2&3, K7&8, B5, B8). Eine gewinnbringende Möglichkeit sei beispielsweise die Verknüpfung analoger und digitaler Formate (vgl. K5, B8). Eine der interviewten Kultureinrichtungen setzte das bspw. wie folgt um: *“Also da sind wir gerade wirklich multimedial in dem Sinne, dass man Informationen aus einer Wanderung, einer kulturhistorischen Begehung (...) digital verknüpft mit dem was (...) in den Museen, in den Sammlungen zu sehen ist”* (K5). Auch eine Verknüpfung von IKT untereinander müsse in Betracht

gezogen werden: *“Dass wir Inhalte nicht mehrfach einspeisen, sondern versuchen diese Inhalte so aufeinander abzustimmen, dass die verschiedenen Kanäle miteinander bespielt werden”* (K3).

#### *Humanressourcen:*

Von einigen Kultureinrichtungen wurde der Mangel an Arbeitszeit für die Umsetzung von IKT fast reflexartig als zentraler Grund für den bisher fehlenden Einsatz angeführt (s. Institutionelle Ressourcen). Insbesondere ein Museum, das IKT bereits sehr aktiv einsetzt, wies jedoch darauf hin, dass fehlende Arbeitszeit keine wichtige Rolle spiele: *“Weil die meisten Dinge, die man machen kann, kosten erstmal kein Geld, sondern Zeit. Das ist Arbeitszeit und die muss ich mir als Museum einteilen”* (K2). Stattdessen müssten Humanressourcen aktiviert werden, wie z. B. der benötigte Wille aller Akteur\*innen, die Arbeitszeit für die Umsetzung von IKT überhaupt einzuplanen und zu ermöglichen, an dem es den Kultureinrichtungen, aus Sicht der externen Akteursgruppe, häufig noch fehle (vgl. Z5, T4, B4, B8, B10). Einzelne der regionalgeschichtlichen Museen und Kulturerbestätten äußerten diesbezüglich in den Interviews jedoch auch ihre Sorge, dass durch den Einsatz von IKT das *“kuratorische Erlebnis”* (K1) in den digitalen Raum verlagert werden könnte oder machten deutlich, dass ein Besuch des Ortes bzw. die Teilnahme an einem Erlebnis nicht durch einen digitalen Besuch zu ersetzen sei (vgl. Z1&2, Z5, T2). So beschrieb es einer dieser Interviewpartner wie folgt: *“Wir haben allerdings digitale Angebote nur vorsichtig im Ausstellungsrundgang eingesetzt, weil (...) der Gebrauch digitaler Vermittlungsangebote hinter den Raumeindruck und die Erfahrung des gemeinsam gestalteten Raumes zurücktreten [muss]”* (K1). Eine Interviewpartnerin aus einem archäologischen Museum wies jedoch auch auf den Mehrwert digitaler Angebote hin, da online, z. B. durch Online-Führungen, andere Aspekte des Museums gezeigt werden könnten, die vor Ort gar nicht möglich seien (vgl. K7).

Sowohl die interne als auch die externe Seite der Interviewpartner\*innen machten jedoch auch deutlich, dass es den Mitarbeiter\*innen in den Kultureinrichtungen häufig auch noch an der Affinität und am Überblick im Umgang mit IKT fehle (vgl. Z3-5, T4, B1, B5). Eine Interviewpartnerin aus einem Landkreis merkte bspw. an: *“Ich glaube, dass die Qualifizierung der Kulturschaffenden dahingehend fehlt und dass man denen das in Seminaren, in Workshops ganz niederschwellig beibringen kann und ihnen da auch ein bisschen die Angst davor nehmen kann”* (T4). Ebenfalls fehle es zahlreichen Akteur\*innen auch weiterhin an Informationen über die

eigenen Zielgruppen und deren Bedürfnisse: *“Manche wissen ganz genau was sie damit ermöglichen wollen und können, wen sie ansprechen wollen. Und andere verheddern sich eher, haben eigentlich gar keine genaue Zielvorstellung, überschätzen ihre Möglichkeiten und sind unklar was die Zielgruppen angeht”* (B5). Darüber hinaus merkten auch zwei Kultureinrichtungen selbst an, dass sie IKT bisher hauptsächlich *“learning by doing”* (K3) einführen würden (vgl. K1, K3). Nur ein/e Interviewpartner\*in aus einer Kultureinrichtung machte deutlich, dass sich für den Einsatz von IKT bereits vor vielen Jahren eine *“digitale konzeptionelle Denkart”* (K2) etabliert hätte und der digitale Besucher/die digitale Besucherin allen anderen Besucher\*innen im Prinzip gleichgestellt sei und in der Planung immer automatisch mitgedacht werde.

Als Motivation für die Kultureinrichtungen, um zukünftig verstärkt IKT einzusetzen, wurde von Interviewpartner\*innen aus allen Akteursgruppen die Ansprache neuer und vor allem jüngerer Zielgruppen genannt (vgl. K1, K7, Z1, Z5, T2, B1, B7). Als weitere Gründe für den Einsatz von IKT zählten drei der Kultureinrichtungen eine bessere Sichtbarkeit im Netz und den Austausch mit den Besucher\*innen auf (vgl. K2, K5, K9). Nicht nur der Austausch mit den Besucher\*innen, sondern auch die Vernetzung mit anderen kulturtouristischen Akteur\*innen scheinen eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Motivation für den zukünftigen Einsatz von IKT zu spielen (vgl. K2, K4, K6, T1, T4, B7). Mit Blick auf die Kultureinrichtungen äußerten hier insbesondere auch zwei Akteur\*innen Bedarf, deren Einrichtungen sich in sehr kleinen Gemeinden (mit unter 2.000 Einwohner\*innen) befinden (vgl. K2, K4).

Hinsichtlich persönlicher Wünsche für zukünftige Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung wiesen indessen insbesondere die Interviewpartner\*innen aus den Kultureinrichtungen selbst sowie die Zusammenschlüsse auf die Weiterentwicklung im wissenschaftlichen Bereich hin (vgl. K3-K5, Z2, Z5, B6, B9). Konkret wurden insbesondere von den kunst- und kulturgeschichtlichen Museen und Zusammenschlüssen die Digitalisierung von Modellen und der Bestände generell (vgl. K3, K5, Z2, B9), der Ausbau von Inventarisierungsprogrammen (vgl. Z2, Z5, B6) und der Aufbau eines Online-Depots (vgl. K4) genannt. Darüber hinaus sahen die Interviewpartner\*innen aus allen interviewten Welterbestätten bzw. entsprechenden Zusammenschlüssen zukünftig Potenzial im Einsatz von QR-Codes oder nutzen diese bereits (vgl. K5, Z1-Z3) – insbesondere um größere Flächen und v. a. auch Flächen im Freien damit zu bespielen (s. auch Kap. 5.4.2, Umweltressourcen). Auch die Optimierung der Website und bereits bestehender sozialer Kanäle sowie die Vernetzung bzw. Verlinkung mit Seiten und Kanälen anderer Akteur\*in-

nen wurden von verschiedensten Interviewpartner\*innen als wichtiges zukünftiges Ziel genannt (vgl. K2, K6, Z1, T1, B1, B6).

#### 5.4.2 EXTERNE RESSOURCEN

##### *Interorganisationale Ressourcen:*

Jede/r sechste Interviewpartner\*in – davon jedoch nur eine Kultureinrichtung – wies auf den Vorteil einer übergeordneten Ebene hin, die verschiedene Kultureinrichtungen betreut, sich um die Vernetzung und Vermarktung der Angebote für den Tourismus kümmert und die Einrichtungen auch beim touristischen Einsatz von IKT unterstützt (vgl. K5, Z1-Z3, T4, B1). Als geeignete Beispiele hierfür wurden Zusammenschlüsse, die Unterstützung durch Tourismusorganisationen und das Schaffen geeigneter Rahmenbedingungen durch die jeweiligen Träger genannt. Ein Interviewpartner aus einem der Zusammenschlüsse beschrieb einen solchen Mehrwert wie folgt: *“Wir haben jetzt (...) einen Mitarbeiter für die Social-Media-Kanäle eingerichtet, wo die Kolleginnen und Kollegen von den einzelnen Institutionen sozusagen Zuarbeit leisten und einfach ein Format haben, das besser nach außen sprechen kann”* (Z2). Darüber hinaus machten die Interviewergebnisse deutlich, dass auch externe Unterstützungsmöglichkeiten (z. B. inhaltlicher oder technischer Art) den Einsatz von IKT aktiv beeinflussen können (s. auch Kap. 5.4.1, Institutionelle Ressourcen). Allerdings nannten nur wenige der Kultureinrichtungen konkrete Unterstützungsmöglichkeiten, die bereits in Anspruch genommen wurden (vgl. K1, K3, K5). Ein Museum erwähnte bspw. den Austausch mit Studierenden der Universität vor Ort, die sich an der Museumsarbeit beteiligen würden (vgl. K5).

Im Hinblick auf die interorganisationalen Ressourcen äußerten viele der interviewten Kultureinrichtungen jedoch insbesondere auch den Wunsch nach vertikaler Interaktion auf kulturpolitischer Ebene, mit Landkreis, Landes- oder Bundesebene, *“(...) der es einem ermöglicht, sich selber in einen überregionalen Kontext zu stellen, von Anderen zu lernen, Unterstützung einzuwerben und Feedback zu bekommen”* (K1). Eine solche Interaktion ist bei einigen der interviewten Kultureinrichtungen bisher nur sehr sporadisch oder gar nicht vorhanden (vgl. K3&4, K8). Andere Kultureinrichtungen wiederum erwähnten einen solchen Austausch zwar, jedoch nur im Rahmen von Förderprogrammen (vgl. K1&2, K6). Von den Kultureinrichtungen, die von einem Austausch mit der kulturpolitischen Ebene – bspw. mit der Ortsverwaltung oder dem Landkreis – berichteten, wurde dessen Mehrwert deutlich hervorgehoben (vgl. K7, K9&10). Auffallend war, dass es sich bei zwei dieser Kultureinrichtungen um Einrichtungen handelte, die sich nicht oder nur zum Teil

in öffentlicher Trägerschaft befanden (vgl. K7, K9). Mit Blick auf die kommunale Ebene wurde zudem sowohl von Interviewpartner\*innen aus der internen als auch aus der externen Akteursgruppe – und unabhängig davon, wie aktiv die jeweiligen Interviewpartner\*innen bereits selbst IKT einsetzen – ein Nachholbedarf beim Thema Digitalisierung geäußert (vgl. K2, K3, Z4, Z5, B7, B9). So beschrieb es eine Kultureinrichtung bspw. wie folgt: *„Wie steht der Landkreis zur Digitalisierung?‘. Da kann man natürlich sagen, die müssen noch sehr viel lernen“* (K2). Dazu gehöre gerade im ländlichen Raum sowohl *„eine Skepsis gegenüber dem Digitalen“* (K3) als auch die Tatsache, dass *„die Digitalisierung nicht wirklich systematisch in das Bestehende integriert und nicht strukturell mitgedacht wird“* (K3).

Um die geeigneten Voraussetzungen für den zukünftigen Einsatz von IKT zu schaffen, hat vielen der interviewten Kultureinrichtungen zudem die Teilnahme an Förderprogrammen geholfen – zum einen aus finanzieller Sicht (vgl. K2, K8, K9), aber auch mit Blick auf die Etablierung neuer Arbeitsweisen (vgl. K3, K7). Insbesondere auch die neu gewonnen Erkenntnisse bzgl. des Einsatzes agiler Methoden wurden als wichtiger Gewinn für die Kultureinrichtungen hervorgehoben (vgl. K3, B8, B10). Ein kleines Kunstmuseum, das – vor der Teilnahme an einem Förderprogramm – bis auf die Webseite, noch keine IKT einsetzte, beschrieb als größten Lerneffekt bspw. *“(…) dass wir nicht nur ein fertiges digitales Produkt entwickeln (...), sondern dass wir versuchen, analog verschiedene Prototypen zu entwickeln und die auch immer fortlaufend mit den Besuchern zu testen“* (K3). Abschließend wurde als besonderer Mehrwert – sowohl von einigen Kultureinrichtungen und einem Zusammenschluss als auch von einem Träger – auch die durch die Förderprogramme entstandene Vernetzung und der Austausch zwischen verschiedensten Akteur\*innen genannt (vgl. K1&K2, K5&6, Z2, T1). Hervorzuheben ist, dass dieser Punkt u. a. von zwei Kultureinrichtungen genannt wurde, die beide in kleineren Gemeinden (mit weniger als 1.000 Einwohner\*innen) außerhalb städtischer Verdichtungsräume angesiedelt sind und darüber hinaus beide von Vereinen getragen werden (vgl. K1, K2) (s. ähnlich bei Kap. 5.4.1, Humanressourcen). Die anderen beiden Kultureinrichtungen, die die entstandene Vernetzung hervorhoben, befinden sich in etwas größeren Kommunen (ca. 14.900 und ca. 31.000 Einwohner\*innen), eine davon in einem relativ ländlichen Umfeld (vgl. K5), die andere in einer Metropolregion (vgl. K6).

*Umweltressourcen:*

Die Interviewergebnisse machen deutlich, dass sich die klassischen Umweltressourcen, also Hilfsmittel aus der Umwelt der Kultureinrichtung, in der Regel nicht oder nicht mehr stark auf den touristischen Einsatz von IKT auswirken. Nur von einer Interviewpartnerin aus einem Kunstmuseum wurde bspw. auf rechtliche Herausforderungen bzw. Barrieren beim Einsatz solcher Technologien hingewiesen *“(...) und wir hatten eigentlich auch vor, dass jeder, wenn dieser Guide fertig ist, mit seinem eigenen Smartphone den Guide bei uns im Museum runterladen kann. Da ist jetzt aber die nächste Frage und die nächste Klippe das mit den ganzen Rechten”* (K4). Auch technische Voraussetzungen wurden nur wenige Male als Einflussfaktoren auf den touristischen Einsatz von IKT genannt. Äußerungen hierzu bezogen sich hauptsächlich auf die fehlende Verfügbarkeit von WLAN (vgl. K3) oder eine generell mangelhafte Netzabdeckung vor Ort (vgl. K7, Z3, B7).

Dies Interviews wurden jedoch im Zeitraum von Oktober 2020 bis Mai 2021 geführt – und damit kurz vor und während des zweiten Lockdowns, von dem die Kultureinrichtungen aufgrund der Coronapandemie betroffen waren und der eine erneute Schließung der Kultureinrichtungen für mehrere Monate zur Folge hatte. Die Pandemie hat daher als weiterer externer Umweltfaktor den Einsatz von IKT in den Kultureinrichtungen in erheblichem Maße beeinflusst, sowohl in diesem Zeitraum als auch schon ab Beginn des ersten Lockdowns im März 2020. Von fast der Hälfte aller Interviewpartner\*innen wurde bspw. angemerkt, dass die Coronakrise bei den Kultureinrichtungen seit deren Beginn eine tiefergehende Beschäftigung mit den Möglichkeiten von IKT in Gang gesetzt und/oder die Entwicklungen beim Thema Digitalisierung beschleunigt habe (vgl. K1, K4, K8&9, Z2, Z3, Z5, B2, B4, B7-B10). Insbesondere die interviewten externen Berater\*innen wiesen dabei darauf hin, dass sich diese Entwicklungen sowohl auf die Einstellungen der Kultureinrichtungen als auch auf das Schaffen von konkreten neuen Angeboten beziehen (vgl. u. a. B2, B5, B9). Auch von Seiten aller fünf interviewten Träger wurde deutlich gemacht, dass durch die Pandemie ein digitales Umdenken in Gang gesetzt worden sei, vor allem bzgl. der Digitalisierung von Arbeitsabläufen (vgl. T1-T5). Wo es hingegen weiterhin Nachholbedarfe gebe – im Hinblick auf die digitale Ausstattung aber auch eine wenig digitale Denkweise – seien die kommunalen Kulturverwaltungen (vgl. K2&3, Z5, T4). Die beiden Kultureinrichtungen selbst, die diesen Nachholbedarf äußerten, brachten in den Interviews einen sehr offenen Umgang mit dem Thema Digitalisierung zum Ausdruck.

Viele dieser Interviewpartner\*innen gehen dabei davon aus, dass die Auswirkungen, die die Coronakrise auf das gestiegene Interesse am Einsatz von IKT in Kultureinrichtungen hatte, auch längerfristig anhalten werden (vgl. u. a. K7, Z5, B5, B7). Profitiert hätten in dieser Krise dabei gerade die Kultureinrichtungen im ländlichen Raum, indem sie durch die Ausweitung auf den Online-Raum neue Zielgruppen erreichen könnten (vgl. B7). Um ein längerfristiges Anhalten dieser Entwicklungen gewährleisten zu können, seien jedoch auch anhaltende Veränderungen auf kulturpolitischer Ebene notwendig (vgl. K2, B10): *“Es gibt einfach auch von der kulturpolitischen Seite her einen Veränderungsdruck, dass es eben keiner mehr so einfach zurückdrehen kann und sagen kann ‚Ja, ja, jetzt ist Corona vorbei und wir können das Digitale wieder vernachlässigen‘“* (vgl. B10). Eher weniger euphorisch in Bezug auf die längerfristigen Auswirkungen äußerten sich insbesondere die Kultureinrichtungen und Zusammenschlüsse, die sich – auch bedingt durch Corona – besorgt darüber zeigten, dass das digitale Erlebnis längerfristig den Besuch vor Ort ablösen könnte (vgl. K1, Z1, Z2, Z5) (s. auch Kap. 5.4.1, Humanressourcen).

Als konkrete Beispiele für IKT, die während des ersten Lockdowns entstanden sind (vgl. Z2) oder für den zweiten Lockdown in Planung waren (vgl. K6), wurden u. a. Filme bzw. Videoserien auf verschiedenen Plattformen genannt, die Einblicke in die geschlossenen Kultureinrichtungen ermöglichen sollten. Zwei der interviewten Museen berichteten zudem, dass sie während des ersten Lockdowns digitale Ausstellungen angeboten haben (vgl. K2, K6). Beide Museen verfolgten hierbei einen sehr partizipativen Ansatz, da die Kulturnutzer\*innen direkt in die Ausstellung involviert waren, indem sie eigene Kunstwerke oder Fotografien einschicken konnten, die anschließend online ausgestellt wurden (vgl. K2, K6). Darüber hinaus wurden im Anschluss an den ersten Lockdown von den Kultureinrichtungen aber auch IKT eingeführt, die den Besuch vor Ort und unter Pandemiebedingungen (z. B. fehlende Führungen, Zulassungsbeschränkungen etc.) ergänzen bzw. erleichtern sollten. Von drei Zusammenschlüssen aus Welterbestätten wurden hier bspw. QR-Code-Tafeln genannt, die zusätzliche Informationen liefern sollten, ohne dass die Besucher\*innen dafür in zusätzlichen Personenkontakt treten mussten (vgl. Z1-Z3) (s. auch Kap. 5.4.1, Humanressourcen).

## 5.5 DISKUSSION

Betrachtet man die Ergebnisse der Studie in einem breiteren Kontext, werden vier Diskussionspunkte deutlich. Im Vergleich zu früheren Studien (Polo Peña & Frías Jamilena, 2010; Burzinski et al., 2018; Schuhbauer & Hausmann, 2021) zeigt sich

zunächst, dass fehlenden institutionellen Ressourcen – hauptsächlich finanzieller und personeller Art – auch hier ein großer Einfluss auf den touristischen Einsatz von IKT zugeschrieben wird. Gleichzeitig zeigen die Interviewergebnisse jedoch auch, dass institutionelle Ressourcen fast reflexartig als Begründung für den mangelnden Einsatz genannt werden, insbesondere von den Kultureinrichtungen, die IKT bisher eher zögerlich einsetzen. Denn andere Beispiele belegen wiederum, dass auch Kultureinrichtungen mit nur geringen finanziellen Kapazitäten in der Praxis sehr aktiv im Einsatz von IKT sind, mitunter gerade auch wegen der Notwendigkeit, sich bspw. hinsichtlich möglicher Marketingoptionen so breit wie möglich aufzustellen (vgl. z. B. K2 und K8). Institutionelle Ressourcen bilden also zwar die Basis für den Einsatz von IKT, jedoch wird von vielen Kultureinrichtungen scheinbar noch nicht berücksichtigt, dass auch andere Ressourcen diese Basis sinnvoll ergänzen können. Für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil ist es jedoch entscheidend, Ressourcen optimal einzusetzen und komplementär wirkende Ressourcen zu erwerben (Zahn et al., 2000; Brouthers & Hennart, 2007).

Eine zentrale Rolle für den touristischen Einsatz von IKT nimmt insbesondere auch die Verfügbarkeit von Humanressourcen ein. Somit bestätigt sich, dass sich eine fehlende Überzeugung und Wissensdefizite bezüglich IKT negativ auf deren Einsatz auswirken, worauf auch in früheren Studien bereits hingewiesen wird (Polo Peña & Frías Jamilena, 2010; Burzinski et al., 2018; Schuhbauer & Hausmann, 2021). Denn die Interviewergebnisse zeigen deutlich, dass gerade die Kultureinrichtungen IKT bereits sehr aktiv einsetzen, die den selbigen offen gegenüberstehen und bereits über Affinität im Umgang mit deren Einsatz verfügen, selbst wenn es sich hierbei um kleinere Einrichtungen ohne viele Mitarbeiter\*innen handelt, die bspw. durch einen Verein getragen werden (vgl. auch hier z. B. K2 und K9). Bei den IKT, die von den Kultureinrichtungen bereits eingesetzt werden, handelt es sich jedoch größtenteils auch weiterhin um solche IKT, die sich bereits seit einigen Jahren im Kulturtourismus etabliert haben, wie Webseiten und Social Media (vgl. Burzinski et al., 2018, Hausmann & Weuster, 2018; Schuhbauer & Hausmann, 2021). Gänzlich neue IKT, wie bspw. QR-Codes, die noch vor wenigen Jahren kaum genutzt wurden (vgl. Burzinski et al., 2018), wurden zwar zuletzt von einigen Kultureinrichtungen auch eingeführt, dennoch stellen solche IKT noch immer die Ausnahme dar. Da Humanressourcen aus der Kultureinrichtung selbst gestellt werden können (Frączkiewicz-Wronka & Szymaniec, 2012), ohne dass externe Akteur\*innen einbezogen werden müssten, gilt es deshalb deren Relevanz für den Einsatz von IKT als Kultureinrichtung nicht zu unterschätzen.

Mit Blick auf externe Ressourcen zeigt sich jedoch, dass auch interorganisationale Ressourcen eine wichtige Rolle einnehmen, wenn es um den touristischen Einsatz von IKT in Kultureinrichtungen im ländlichen Raum geht. Frühere Studien weisen bereits auf die Bedeutung von Netzwerken/Kooperationen für den Einsatz von IKT hin (Burzinski et al., 2018; Mendonca et al., 2018; Burzinski, 2020; Schuhbauer & Hausmann, 2021). Und auch in verschiedenen ressourcentheoretischen Ansätzen spielen Kooperationen bzw. Netzwerke eine wichtige Rolle (vgl. u. a. Pechlaner et al., 2011; Siller & Matzler, 2011). Die vorliegende Studie hat noch einmal gezeigt, wie weitreichend eine solche Vernetzung sein kann bzw. sein sollte. Sowohl die Verfügbarkeit einer übergeordneten Ebene als auch die Möglichkeit einer vertikalen Interaktion auf kulturpolitischer Ebene sind wesentlich für den Einsatz von IKT. Nicht zuletzt hat sich auch die Teilnahme an Förderprojekten als wichtiger Faktor herausgestellt, sei es im Hinblick auf agile Methoden als auch mit Blick auf mögliche Vernetzungen mit anderen Akteur\*innen. Die Kultureinrichtungen sind also auch in wesentlichem Maß von der Verfügbarkeit externer Ressourcen abhängig, haben jedoch auch mit Herausforderungen im Umgang mit anderen kulturtouristischen Akteur\*innen zu kämpfen.

Im Gegensatz zu den interorganisationalen Ressourcen kommt den Umweltressourcen hingegen keine zentrale Bedeutung zu. Damit nehmen auch technische Aspekte – wie bspw. fehlendes WLAN oder eine mangelhafte Netzabdeckung – inzwischen nur noch eine nebengeordnete Rolle aus Sicht der Kultureinrichtungen ein. Demgegenüber stehen frühere Studien, in denen technische Voraussetzungen häufig als ein zentraler Hemmfaktor beim Einsatz bzw. bei der Etablierung von IKT genannt wurden (vgl. u. a. Hausmann & Weuster, 2018). Eine Sonderrolle hat die Coronakrise eingenommen, die bei vielen Kultureinrichtungen für eine tiefergehende Beschäftigung mit den Möglichkeiten von IKT gesorgt hat. Einige der Kultureinrichtungen haben während der Krise auch konkrete neue digitale Angebote eingeführt. Darunter befanden sich sowohl Angebote, die bereits während des ersten Lockdowns genutzt werden konnten (wie z. B. Videoserien oder digitale Ausstellungen) als auch Angebote, die den Besuch vor Ort nach dem ersten Lockdown erleichtern sollten (wie z. B. QR-Code-Tafeln). Durch die Coronakrise wurden also insbesondere neue Vermittlungsformate geschaffen, die zuvor in den Kultureinrichtungen noch kaum eingesetzt worden sind (vgl. Burzinski et al. 2018; Hausmann & Weuster 2018; Schuhbauer & Hausmann, 2021).

## 5.6 FAZIT UND AUSBLICK

Das Ziel der vorliegenden Studie war es, die strategische Relevanz verschiedener Ressourcen für den touristischen Einsatz von IKT in Kultureinrichtungen im ländlichen Raum zu identifizieren. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass für den touristischen Einsatz von IKT nicht nur internen Ressourcen, sondern auch externen Ressourcen eine große Bedeutung zukommt. Mit Blick auf die kulturtouristische Praxis werden daher folgende Implikationen aus den Ergebnissen abgeleitet:

1. Kultureinrichtungen verfügen häufig nur über knappe finanzielle und personelle Ressourcen. Um diese Ressourcen optimal einzusetzen und sinnvoll durch andere Ressourcen zu ergänzen, müssen die Kultureinrichtungen eine konzeptionelle digitale Denkweise entwickeln. Eine solche Denkweise ermöglicht es Ihnen sich im kulturtouristischen Markt zu positionieren. Dazu gehört auch, dass sich die Kultureinrichtungen noch stärker die Einzigartigkeit des Vor-Ort-Besuchs bewusst machen und IKT (z. B. QR-Codes), insbesondere auch dafür, konzipieren müssen. Hinzu kommt, dass analoge und digitale Angebote noch besser miteinander verknüpft werden sollten.
2. Sowohl die Trägerschaften als auch die Finanzierungsmodelle der Kultureinrichtungen hatten jedoch nur bedingt Einfluss auf den aktiven Einsatz von IKT. Entscheidend ist vielmehr die intrinsische Motivation der Mitarbeiter\*innen. Die Kultureinrichtungen müssen deshalb dafür sorgen, dass ihren Mitarbeiter\*innen eine zusätzliche Qualifizierung im Umgang mit IKT ermöglicht wird, müssen also bspw. auch die benötigte Arbeitszeit hierfür zur Verfügung stellen. Darüber hinaus sollten die im Rahmen von Förderprojekten gewonnenen Erkenntnisse auch an andere Kultureinrichtungen transparent kommuniziert werden, damit möglichst viele Akteur\*innen von solchen Projekten profitieren und sich dementsprechend weiterentwickeln können.
3. Da sich die Verfügbarkeit interorganisationaler Ressourcen nur bedingt beeinflussen, gilt es herauszuarbeiten, wie diese Möglichkeiten zum eigenen Vorteil eingesetzt werden können. Insbesondere auch die kleineren Einrichtungen in einem rein ländlichen Umfeld, die bisher ggf. erst recht nicht auf die Unterstützung von Tourismusorganisationen, Zusammenschlüssen o. ä. zurückgreifen konnten und deshalb tendenziell erschwerte Bedingungen beim Einsatz von IKT haben, müssen sich solche Angebote auch proaktiv suchen und sich mit anderen Akteur\*innen in der Region vernetzen.

Aber auch die kulturpolitische Ebene ist in der Pflicht, geeignete Austauschmöglichkeiten für die Kultureinrichtungen zu schaffen und auch ihre eigene Skepsis gegenüber dem Thema Digitalisierung abzulegen

4. Die Coronakrise hat bei vielen Kultureinrichtungen schon während des ersten Lockdowns für einen verstärkten Einsatz von IKT und insbesondere auch neuer digitaler Vermittlungsformate gesorgt. Nun gilt es zu prüfen, inwiefern diese Technologien auch über die Krise hinaus einen Mehrwert für die Kultureinrichtungen schaffen können. Dazu gehört auch, die Wirksamkeit dieser Technologien mit Besucher\*innenbefragungen oder anderen Instrumenten zu überprüfen, um die Ergebnisse für die weitere Etablierung oder Neuentwicklung nutzen zu können. Auch für die Akzeptanz solcher Formate bei eher skeptischeren Kultureinrichtungen könnten solche Evaluationen ein wichtiges Werkzeug darstellen.

Durch die Ergebnisse konnte ein detaillierter qualitativer Einblick ermöglicht werden. Dieser Einblick ist aufgrund der Größe und der Auswahl der Stichprobe jedoch nicht repräsentativ und sollte durch andere Studien bestätigt werden. Auch wenn z. B. Interviewpartner\*innen aus acht Bundesländern vertreten waren, ermöglicht die Anzahl an Interviews keinen Vergleich der verschiedenen Bundesländer untereinander. Auch tiefergehende Aussagen zum Standort sind aufgrund der begrenzten Anzahl an Interviews nur bedingt möglich. Zwar legen die Interviews die Vermutung nahe, dass der regionale Einflussfaktor eher gering ist, da vielmehr Aspekte wie die Verfügbarkeit von Humanressourcen eine zentrale Rolle einnehmen, diese These müsste aber noch einmal in einer separaten Studie mit verschiedensten Regionen und Destinationstypen aus jedem Bundesland validiert werden.

Darüber hinaus könnten auch einzelne Aspekte aus der Studie noch näher beleuchtet werden. So hat bspw. die Coronakrise die konzipierte Studie stark beeinflusst und für eine große Offenheit, aber gleichzeitig auch Unsicherheit bei vielen Kultureinrichtungen gesorgt. Die meisten Interviewpartner\*innen aus der vorliegenden Studie gehen davon aus, dass die positiven Auswirkungen der Coronakrise auf den Einsatz von IKT auch längerfristig anhalten werden. Ob dies tatsächlich der Fall ist, gilt es in zukünftigen Studien zu überprüfen, bspw. indem untersucht wird, ob die während der Coronakrise entstandenen digitalen Angebote auch darüber hinaus fortgeführt wurden. In zukünftigen Studien könnte zudem untersucht werden, inwiefern die in der Studie angesprochenen Wünsche nach Veränderungen auf kulturpolitischer Ebene auch in der Praxis Einzug finden. Weiterhin wäre

es möglich, die vorliegenden deutschlandweiten Studienergebnisse in einer quantitativen Studie einem internationalen Vergleich zu unterziehen. So könnte z. B. geprüft werden, inwiefern sich die kulturpolitischen Voraussetzungen oder auch die Förderstrukturen anderer Länder auf den Einsatz von IKT in deren Kultureinrichtungen im ländlichen Raum auswirken.

Mit Blick auf die zukünftige Forschung wird daher empfohlen, die Ergebnisse im Rahmen einer quantitativen Befragung von Kultureinrichtungen zu überprüfen. Hierdurch könnte eine zahlenmäßige Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse erreicht und ein umfassendes und multiperspektivisches Bild des Untersuchungsgegenstandes gewonnen werden (Kuckartz, 2014; Vogl, 2017; Flick, 2018). Ein solches Vorgehen würde außerdem auch die Möglichkeit eröffnen, die Perspektive zu wechseln und in der weiteren Forschung die Nachfrageseite zu betrachten, da diesbezüglich ebenfalls noch wenige Erkenntnisse für den ländlichen Raum vorliegen. Hierfür könnten bspw. quantitative standardisierte Interviews mit verschiedenen Kulturtourist\*innen im ländlichen Raum geführt werden, um mehr über deren Nutzerverhalten bezüglich IKT in Kultureinrichtungen zu erfahren. Standardisierte Interviews würden es ermöglichen, eine große Anzahl an Datenmaterial zu erheben und eine gute Vergleichbarkeit der Daten zu gewährleisten.

## 5.7 LITERATURVERZEICHNIS

- Abfalder, D. (2010). *Das Unmessbare messen? Die Konstruktion von Erfolg im Musiktheater*. Wiesbaden: Springer.
- Abidin, H.Z., Scarles C. & Lundberg, C. (2019). Digital collaboration: a solution for destinations. *e-Review of Tourism Research (eRTR)*, 16 (2/3), 205-214. Abgerufen von <https://journals.tdl.org/ertr/index.php/ertr/article/view/333>
- Amersdorffer, D. & Hopfinger, H. (2010). Twitterst du schon oder mailst du noch? Microblogging als Ausdruck des Kommunikationswandels im Web 2.0. Ein Forschungsbericht zu den Implikationen im Tourismus. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 2 (1), 80-87. doi: 10.1515/tw-2010-0108
- Andreopoulou, Z., Tsekouropoulos, G., Koliouka, C. & Koutroumanidis, T. (2014). Internet Marketing for sustainable development and rural tourism. *International Journal of Business Information Systems*, 16 (4), 446-461. doi: 10.1504/IJBIS.2014.063931
- Bamberger, I. & Wrona, T. (1996). Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg. 48 (1996), Heft 2, 130-153.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2. Aufl. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Barney, J.B. & Hesterly, W.S. (2015). *Strategic management and competitive advantage. Concepts and cases*. Essex: Pearson Education Limited.
- Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (Hrsg.) (2019). Teilhabeatlas Deutschland. Ungleichwertige Lebensverhältnisse und wie die Menschen sie wahrnehmen. Abgerufen von <https://t1p.de/j0r78>
- Bieger, T. (2008). *Management von Destinationen*, 7. Aufl. München: Oldenbourg.
- Brouthers, K. D. & Hennart, J.-F. (2007). Boundaries of the firm: insights from international entry mode research. *Journal of Management*, 33 (3), 395-425. doi: 10.1177/0149206307300817
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods*. New York: Oxford University Press.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2014). Tourismusperspektiven im ländlichen Raum. Handlungsempfehlungen zur Förderung des Tourismus in ländlichen Räumen. Abgerufen von [https://thuringen.tourismusnetzwerk.info/download/pdf-statistik/Tourismus-perspektiven-in-laendlichen-Raeumen\\_BMWi.pdf](https://thuringen.tourismusnetzwerk.info/download/pdf-statistik/Tourismus-perspektiven-in-laendlichen-Raeumen_BMWi.pdf)
- Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2021). Ländliche Räume in Deutschland – ein Überblick. Abgerufen von <https://www.bpb.de/themen/stadt-land/laendliche-raeume/334146/laendliche-raeu-me-in-deutschland-ein-ueberblick/>
- Burzinski, M. (2020). KulturReiseLand NRW: acht Schritte zur Erneuerung des Kulturtourismus. In A. Hausmann (Hrsg.), *Handbuch Kulturtourismus im ländlichen Raum. Chancen – Akteure – Strategien* (S. 147-158). Bielefeld: Transcript.

- Burzinski, M., Buschmann, L. & Pröbstle, Y. (2018). Kulturtourismusstudie 2018. Empirische Einblicke in die Praxis von Kultur- und Tourismusakteuren. Ein Kooperationsprojekt von projekt2508 und dem Institut für Kulturmanagement. Abgerufen von <https://t1p.de/tumwn>
- Chu, T.H., Lin, M.L. & Chang, C.H. (2012). mGuiding (Mobile Guiding) – Using a Mobile GIS app for Guiding. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12 (3), 269-283. doi: 10.1080/15022250.2012.724921
- Duda, A. & Hausmann, A. (2002). Public private partnerships zur Ressourcenbündelung im Kulturbereich. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 2 (3), 340-349.
- DuCros, H. & McKercher, B. (2015). *Cultural Tourism. The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*. New York: Routledge.
- Fischer, E. (2009). *Das kompetenzorientierte Management der touristischen Destination. Identifikation und Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen*. Wiesbaden: Springer.
- Fischer, E. & Pechlaner, H. (2011). Das Management kooperativer Kernkompetenzen als Strategie zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Destination. In H. Pechlaner, E. Fischer & M. Bachinger (Hrsg.), *Kooperative Kernkompetenzen. Management von Netzwerken in Regionen und Destinationen* (S. 11-37). Wiesbaden: Gabler Verlag/Springer.
- Flick, Uwe (2018). *Doing triangulations and mixed methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Fliess, S., Wittko, O. & Kudermann, S. (2006). Kundenintegration als Gestaltungsdimension in Kulturbetrieben. In A. Hausmann & S. Helm (Hrsg.), *Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung* (S. 59-78). Wiesbaden: Springer.
- Fraćzkiewicz-Wronka, A. & Szymaniec, K. (2012). Resource based view and resource dependence theory in decision making process of public organisation – research findings. *Management*, 16 (2), 16-29. doi: 10.2478/v10286-012-0052-2
- Freiling, J. (2000). Entwicklungslinien und Perspektiven des Strategischen Kompetenz Managements. In P. Hammann & J. Freiling, (Hrsg.), *Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements* (S. 13-45). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/Gabler.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden: Springer.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135. doi: 10.2307/4116664
- Hausmann, A. (2001). Besucherorientierung von Museen unter Einsatz des Benchmarkings. Bielefeld: Transcript.
- Hausmann, A. (2019). *Einführung in den Kulturtourismus. Praxis Kulturmanagement*. Wiesbaden: Springer.
- Hausmann, A. & Weuster, L. (2018). Possible marketing tools for heritage tourism: the potential of implementing information and communication technology. *Journal of Heritage Tourism*, 13 (3), 273-284. doi: 10.1080/1743873X.2017.1334786

- Hausmann, A., Weuster, L. & Nouri-Fritsche, N. (2015). Making Heritage Accessible: Usage and Benefits of Web-based Applications in Cultural tourism. *International Journal of Cultural and Digital Tourism*, 2 (1), 9-27.
- Hjalager, A.-M. (2000). Tourism destinations and the concept of industrial districts. *Tourism and Hospitality Research*, 2 (3), 199-213. doi: 10.1177/146735840000200302
- Jackson, J. & Murphy, P. (2002). Tourism destinations as clusters: analytical experiences from the new world. *Tourism and Hospitality Research*, 4 (1), 36-52. doi: 10.1177/146735840200400104
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ Springer Fachmedien.
- Kim, D.-Y., Zhu, P., Xiao, W. & Lin, Y.-T. (2020). Customer degree centrality and supplier performance: the moderating role of resource dependence. *Operations Management Research*, 13, 22-38. doi:10.1007/s12063-020-00153-0
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: an introduction to its methodology*. Thousand Oaks/London: Sage Publications.
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lamnek, S. & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Mit Online-Materialien*. Weinheim/Basel: Beltz-Verlag.
- Leung, D. & Law, R. (2015). Information technology, tourism. In J. Jafari & H. Xiao (Hrsg.), *Encyclopedia of Tourism*. Cham: Springer. doi: 10.1007/978-3-319-01669-6\_108-1
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Weinheim: Beltz.
- Mendonca, V.J.D., Cunha, C.R. & Morais, E.P. (2018). The potential of cooperative networks to leverage tourism in rural regions. Vortrag auf der 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies. doi: 10.23919/CISTI.2018.8399288
- Meuser, M. & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Sozial- und Politikwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen* (S. 465-479). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi: 10.1007/978-3-531-91826-6\_23
- Opdenakker, R. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. *Forum: Qualitative Social Research*, 7 (4). doi: <https://doi.org/10.17169/fqs-7.4.175>
- Pechlaner, H., Fischer, E. & Bachinger, M. (Hrsg.) (2011). *Kooperative Kernkompetenzen. Management von Netzwerken in Regionen und Destinationen*. Wiesbaden: Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley and Sons.

- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978): *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.
- Polo, A.I. & Frías, D. (2010). Collective strategies for rural tourism: the experience of networks in Spain. *Journal of Tourism Consumption and Practice*, 2 (1), 25-45. Abgerufen von <http://hdl.handle.net/10026.1/11535>
- Polo Peña, A.I. & Frías Jamilena, D.M. (2010). The relationship between business characteristics and ICT deployment in the rural tourism sector. The case of Spain. *International Journal of Tourism Research*, 12, 4-48. doi: <https://doi.org/10.1002/jtr.735>
- Polo Peña, A.I., Frías Jamilena, D.M. & Rodríguez Molina, Á.R. (2011). Impact of Market Orientation and ICT on the Performance of Rural Smaller Service Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 49 (3), 331-360. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00332.x>
- Reuter, U. (2011a). Der relationale ressourcenbasierte Ansatz als Weiterentwicklung des ressourcenbasierten Ansatzes unter Einbezug externer Ressourcen. Research Papers on Innovation, Services and Technology, No 4/2011, Universität Stuttgart, Betriebswirtschaftliches Institut, Abteilung I – Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement, Stuttgart, Abgerufen von [https://www.bwi.uni-stuttgart.de/abt1/dokumente/ISTRResearchPaper/WP\\_04-2011\\_UR.pdf](https://www.bwi.uni-stuttgart.de/abt1/dokumente/ISTRResearchPaper/WP_04-2011_UR.pdf)
- Reuter, U. (2011b). Der ressourcenbasierte Ansatz als theoretischer Bezugsrahmen – Grundlagen, Theoriebausteine und Prozessorientierung. Research Papers on Innovation, Services and Technology, No. 3/2011, Universität Stuttgart, Betriebswirtschaftliches Institut, Abteilung I – Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement, Stuttgart. Abgerufen von <https://d-nb.info/1020471794/34>
- Ritchie, J.R. & Crouch, G.I. (2003). *The competitive destination – a sustainable tourism perspective*. Wallingford/Cambridge: CABI Publishing.
- Schuhbauer, S.L. & Hausmann, A. (2021). Cooperation for the implementation of digital applications in rural cultural tourism marketing. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of print. doi: 10.1108/IJCTHR-08-2020-0171
- Schuhbert, A. (2013). Touristische Destinationen als Cluster – eine Untersuchung zur wissensbasierten Wettbewerbsfähigkeit tourismusökonomischer Raumsysteme in Entwicklungsländern am Beispiel der Napo Provinz Ecuadors. Universität Trier. doi: <https://doi.org/10.25353/ubtr-xxxx-c806-175d/>
- Schubert, F.-C. & Knecht, A. (2015). Ressourcen – Merkmale, Theorien und Konzeptionen im Überblick: eine Übersicht über Ressourcenansätze in Soziologie. *Psychologie und Sozialpolitik*. doi: 10.13140/RG.2.2.30527.71849
- Siller, L. & Matzler, K. (2011). Wie Netzwerke die nachhaltige Entwicklung einer Region und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit als Tourismusdestination fördern – Fünf Hypothesen am Beispiel des Kulturtourismus in einer alpinen Region. In H. Pechlaner, E. Fischer & M. Bachinger (Hrsg.), *Kooperative Kernkompetenzen. Management von Netzwerken in Regionen und Destinationen* (S. 205-234). Wiesbaden: Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Steinecke, A. (2013). *Management und Marketing im Kulturtourismus. Basiswissen – Praxisbeispiele – Checklisten*. Wiesbaden: Springer.

- Vogl, S. (2017). Quantifizierung. Datentransformation von qualitativen Daten in quantitative Daten in Mixed-Methods-Studien. In N. Baur, U. Kelle & U. Kuckartz (Hrsg.), *Mixed Methods. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* (S. 287-312), Sonderheft 57/2017. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Yin, R.K. (2016). *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Press.
- Zahn, E., Foschiani, S. & Tilebein, M. (2000). Wissen und Strategiekompetenz als Basis für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. In P. Hammann & J. Freiling (Hrsg.), *Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements* (S. 47- 68). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/Gabler.

## 6 PAPER 3 | QUALIFIZIERUNG IM DIGITALEN KULTURTOURISMUSMARKETING – EINE KRITISCHE AUSEINANDERSETZUNG MIT DEN ANGEBOTEN VON TOURISMUSORGANISATIONEN FÜR DEN LÄNDLICHEN RAUM

Der Inhalt dieses Kapitels wurde in der Zeitschrift für Tourismuswissenschaft publiziert:

Schuhbauer, S. & Hausmann, A. (2023) Qualifizierung im digitalen Kulturtourismusmarketing – Eine kritische Auseinandersetzung mit den Angeboten von Tourismusorganisationen für den ländlichen Raum. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 15(2), 193-227. doi:<https://doi.org/10.1515/tw-2023-2002>

Nachfolgend wird das am 06.07.2023 zur Veröffentlichung akzeptierte Manuskript (online veröffentlicht am 26.07.2023) wiedergegeben. Die Formatierung des Textes sowie des dazugehörigen Literaturverzeichnisses wurde an das Layout der Arbeit angepasst.

### 6.1 EINLEITUNG

Die Digitalisierung bietet neue Möglichkeiten für das Kulturtourismusmarketing, stellt aber auch neue Anforderungen an die Kultureinrichtungen (Jank, 2018; Hausmann, 2019a & 2020; Hausmann & Weuster 2018; Pöllmann, 2019; Pöllmann & Herrmann, 2019). Auch im ländlichen Raum verändert die Digitalisierung deren touristische Arbeit. Immer mehr der dortigen Kultureinrichtungen nutzen die damit einhergehenden Möglichkeiten und setzen in ihrem Kulturtourismusmarketing verstärkt auf Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) (Schuhbauer & Hausmann, 2022a). Aktuelle Studien zeigen allerdings auch, dass beim Personal der Kultureinrichtungen im ländlichen Raum viele Unsicherheiten hinsichtlich des Einsatzes und der Potenziale solcher IKT – wie z. B. soziale Medien, (Web-Apps) oder QR-Codes – bestehen (Burzinski, Buschmann & Pröbstle, 2018; Hausmann & Weuster, 2018; Schuhbauer & Hausmann, 2022a & 2022b). Gleichzeitig können gerade die dortigen Kultureinrichtungen in erheblichem Maße von einem Einsatz von IKT profitieren und ihr kulturtouristisches Angebot hierdurch aufwerten (Polo Peña & Frias Jamilena, 2010; Andreopoulou, Tsekouropoulos, Koliousska, Koutroumanidis, 2014; Mendonca, Cunha, Morais, 2018; Burzinski, 2020).

Die Kultureinrichtungen im ländlichen Raum benötigen deshalb kontinuierliche und individuell zugeschnittene Möglichkeiten für die Qualifizierung ihres Personals (Steinecke, 2013; Hausmann, 2019a & 2021; Schuhbauer & Hausmann, 2022a). Nur so können sie ihre knappen Ressourcen möglichst effektiv einsetzen und in der digitalen Vermarktung dauerhaft professionell bleiben. Insbesondere den Tou-

risimusorganisationen kommt hierbei eine wichtige Bedeutung zu. Zu deren zentralen Aufgaben gehört es ein professionelles Tourismusmarketing zu schaffen, den Prozess der Angebotsgestaltung aktiv anzutreiben, ein systematisches Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten zu entwickeln und dabei insbesondere jenen Organisationen Unterstützung zu bieten, die – wie es auf Kulturbetriebe häufig zutrifft – in den genannten Themen besonders unsicher sind (Hausmann, 2019b; Bojunga & Feil, 2020).

Empirische Studien belegen, dass sich die Kultureinrichtungen solche Weiterbildungsmöglichkeiten von den Tourismusorganisationen auch explizit wünschen würden (Burzinski et al., 2018; Schuhbauer & Hausmann, 2021a & 2021b) und IKT vor allem dann auch erfolgreicher einsetzen, wenn sie auf derartige Qualifizierungsangebote zurückgreifen können (Schuhbauer & Hausmann, 2021a). Gleichzeitig belegen Studienergebnisse, dass solche systematischen Weiterbildungsmöglichkeiten von den Tourismusorganisationen bisher kaum angeboten werden, obwohl sie selbst hier einen dringenden Handlungsbedarf sehen (Burzinski et al., 2018). Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Studie welche Angebote zur Qualifizierung im digitalen Kulturtourismusmarketing von Seiten der Tourismusorganisationen überhaupt vorliegen und unter welchen Umständen sie von den Kultureinrichtungen im ländlichen Raum genutzt werden. Hierfür wurden 27 Interviews mit deutschen Tourismusorganisationen/-verbänden geführt. Das Ziel der Studie war es dabei, empirisch gesicherte Erkenntnisse zum Status Quo der Qualifizierungsmöglichkeiten im Bereich des digitalen Kulturtourismusmarketings zu erheben und Implikationen für zukünftige, geeignete Angebote zu erarbeiten.

## 6.2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN UND STAND DER FORSCHUNG

Kulturtourismus schließt sowohl Tages- als auch Übernachtungstourismus ein, „bei dem das Haupt- oder ein Nebenmotiv der auswärtigen Gäste darin besteht, das kulturelle Erbe bzw. Angebot einer Destination zu nutzen“ (Hausmann, 2019a). Der Kulturtourismus und seine Angebote setzen sich dabei aus einer Vielzahl unterschiedlicher Leistungsträger\*innen zusammen. Zu diesen Leistungsträger\*innen gehören sowohl die Kultureinrichtungen als auch die Tourismusorganisationen. Beide sind von zentraler Bedeutung für die kulturtouristische Angebotsgestaltung, insbesondere auch hinsichtlich geeigneter Marketingmaßnahmen (John, 2010; Hausmann, 2019c). Mit Blick auf die Kultureinrichtungen existieren hierbei eine Vielzahl an Akteur\*innen, die jedoch nicht alle in gleichem Maße attraktiv für die kulturtouristische Nachfrage sind (Steinecke, 2010 & 2011; Pröbstle, 2014; Haus-

mann, 2019b). Eine überdurchschnittlich wichtige Rolle für die kulturtouristische Angebotsgestaltung nehmen Museen und Freilichtmuseen, Kultureinrichtungen mit dem Schwerpunkt kulturelles Erbe und andere historische Schauplätze bzw. Gebäude ein (vgl. u. a. Heinze, 2009; FUR, 2012; Steinecke, 2013; Burzinski et al., 2018; Hausmann, 2019b). Die Angebote selbiger Einrichtungen sind unbegrenzt verfügbar, können meist spontan besucht werden und erfordern keinen Aufwand in der Vorbereitung (Pröbstle, 2014 & 2020). Entsprechende Kultureinrichtungen stehen deshalb i. d. R. im Fokus kulturtouristischer Untersuchungen und auch der vorliegenden Studie.

Das Kulturtourismusmarketing kann dabei als abteilungsübergreifende Denkhaltung der entsprechenden kulturtouristischen Leistungsträger\*innen verstanden werden, deren Ziel es ist „die marktbezogenen Aktivitäten und innerbetrieblichen Voraussetzungen so auszugestalten, dass Wettbewerbsvorteile geschaffen, Kundennutzen erzeugt und Organisationsziele erreicht werden“ (Hausmann, 2019b). Im Kulturtourismusmarketing wird demnach sowohl eine organisationsexterne als auch eine interne Perspektive berücksichtigt. Die digitalen Entwicklungen im Kulturtourismusmarketing stellen jedoch gerade die Kultureinrichtungen im ländlichen Raum bei der Erstellung touristischer Angebote vor zahlreiche Herausforderungen. Gründe hierfür sind eine exponentiell große fachliche Überforderung oder auch eine kontinuierlich steigende Arbeitsbelastung, der die dortigen Mitarbeiter\*innen ausgesetzt sind (Hausmann, 2011; Schuhbauer & Hausmann, 2022a & 2022b).

In der Kulturforschung wird deshalb bereits seit längerem auf die zentrale Bedeutung personalpolitischer Maßnahmen für den Erfolg kulturtouristischer Strategien hingewiesen (Dillmann & Dreyer, 2011; Hausmann, 2019c). Auch die Konzeption von Angeboten zur Qualifizierung der Mitarbeiter\*innen aus Kultureinrichtungen wird diesbezüglich bereits empfohlen – sowohl speziell hinsichtlich touristischer Belange (Möller, Schuckert, Boksberger, Schuler & Böhme, 2010; Hausmann, 2011; Steinecke, 2013) als auch im Hinblick auf deren Tätigkeiten im Allgemeinen (Hausmann, 2019a & 2020 & 2021). Die Tourismusforschung beschäftigt sich ebenfalls schon länger mit der Rolle der Aus- und Weiterbildung (Foster & Weigand, 1997; Schwiderski & Noack, 1997; Daurer, 2001; Abicht, Freikamp & Preuss, 2002) und weist auf die Notwendigkeit von geeigneten Qualifizierungsmöglichkeiten hin (Isenberg, 2007; Lintner, 2013; Friedl, 2016). Darüber hinaus haben in den letzten Jahren immer mehr praktische Berichte und Leitfäden das Thema der Qualifizierung im Tourismus aufgegriffen (vgl. u. a. BMWi, 2013; bsw, 2014a & 2014b; Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes, 2019).

Qualifizierungen ermöglichen es den Mitarbeiter\*innen in den Kultureinrichtungen durch systematisch ausgerichtete Maßnahmen arbeitsplatzbezogene Kompetenzen zu erwerben (Hausmann, 2019a & 2020). Solche Qualifizierungen dienen durch die Steigerung der Leistungsfähigkeit zum einen der organisationalen Seite, können aber auch zur Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen beitragen (Hausmann, 2019a). Entsprechende Maßnahmen können dabei sowohl hausintern als auch extern durchgeführt werden (Hausmann, 2011; Steinecke, 2013; Hausmann, 2021). Hausmann (2019a & 2020) unterscheidet hierbei folgende Instrumente voneinander:

- Maßnahmen der (lernbasierten) Weiterbildung, die auf tätigkeits- und berufsspezifischen Kenntnissen aufbauen (u. a. Konferenzen, Seminare, Workshops, berufsbegleitendes Studium) und
- sonstige (feedbackbasierte) Fördermaßnahmen (u. a. Coaching, Mentoring), die einzelne Mitarbeiter\*innen oder auch Gruppen bei der Lösung von eher individuellen Lern- und Leistungsprozessen bzw. Problemstellungen – primär im Rahmen von beruflichen Zusammenhängen – unterstützen.

Die Kompetenzen, die im Rahmen solcher Maßnahmen erworben werden können, lassen sich ebenfalls in verschiedene Arten unterteilen. In der Forschungsliteratur im Tourismus wurden hierfür verschiedene Kategorisierungen vorgenommen (vgl. u. a. Foster & Weigand, 1997; Abicht et al., 2002; Zehrer & Mössenlechner, 2009). Die Kategorisierung der vorliegenden Studie basiert auf der Aufteilung der Kompetenzen, die Zehrer & Mössenlechner (2009) für den Tourismus angewandt haben und die in der Wissenschaft allgemein weit verbreitet ist (vgl. u. a. auch Steinmann & Schreyögg, 2000; Erpenbeck & Heyse, 2007; Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007). Für das hier vorliegende Forschungsinteresse wurde diese Kategorisierung von den Autorinnen literaturbasiert weiterentwickelt (vgl. Hausmann, 2011; Ciesilski & Schutz 2016; Crummenerl & Seebode, 2016; Jank, 2018; Lorenz, 2018; Bergmann, Pretterhofer & Willsberger, 2019; Hausmann, 2019c; Pöllmann, 2019; Pöllmann & Herrmann, 2019).

Hierfür wurden die vier von Zehrer & Mössenlechner (2009) angewandten Kompetenzen „fachlich-methodische Kompetenz“, „sozial-kommunikative Kompetenz“, „personale Kompetenz“ und „Aktivitäts- und Handlungskompetenz“ um Beispiele für anzustrebendes Wissen bzw. anzustrebende Fähigkeiten im Bereich des digitalen Kulturtourismusmarketings ergänzt (s. Tab. 6-1). Unter digitalem Kulturtourismusmarketing wird dabei die Planung, Organisation, Führung und Kontrolle

marketingorientierter Zwecke im Kulturtourismus – unter Einbeziehung von IKT – verstanden. Darin inbegriffen sind sowohl die Organisationsstrukturen, als auch die Prozesse, Angebote und Dienstleistungen einer Einrichtung (vgl. Jank, 2018; Hausmann, 2019c; Pöllmann, 2019; Pöllmann & Hermann, 2019).

Kompetenz	Definition	Beispiele aus dem digitalen Kulturtourismusmarketing
Fachlich-methodische Kompetenz	Fähigkeit zur Bewältigung von arbeitsbezogenen Herausforderungen mit fachlichem und methodischem Wissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissen über die Zielgruppen (Merkmale, Besonderheiten etc.)</li> <li>- Produkt-/Programmwissen (Einsatzmöglichkeiten, Potenziale etc. von IKT)</li> <li>- Wissen bzgl. digitaler Werkzeuge (Bsp.: Funktionsweise von Ticketplattformen)</li> <li>- Prozesswissen: Die Struktur von Abläufen in Form von Prozessmodellen und das Wissen über die Gestaltung solcher Prozesse (Bsp.: Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie, Abläufe in digitalen Arbeitsprozessen)</li> <li>- IT-Kenntnisse: Programmierkenntnisse, IT-Prozesswissen usw.</li> <li>- Kenntnisse im Datenmanagement: Datenkonsistenz in der gesamten Prozesskette, aber auch Datenqualität und Datenschutz (Bsp.: Nutzung von Gästedaten)</li> </ul>
Sozialkommunikative Kompetenz	Fähigkeit zur Auseinandersetzung mit anderen, zur kreativen Kooperation und zur Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fähigkeiten im Umgang mit (potenziellen) Gästen (Betreuung während des Aufenthalts, Beschwerdemanagement, Kommunikationsfähigkeit)</li> <li>- Fähigkeiten im Umgang mit (potenziellen) Partner*innen (z. B. Kooperationsfähigkeit)</li> <li>- Fähigkeiten im Umgang mit Kolleg*innen (Austausch, Zusammenarbeit, Wissensmanagement / -transfer etc.)</li> </ul>
Personale Kompetenz	Fähigkeit zur eigenen Reflektion und Selbstkritik und zur Entwicklung produktiver Einstellungen, Werthaltungen und Ideale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kreativität</li> <li>- Offenheit gegenüber neuen Technologien und Anwendungen</li> <li>- Haltung gegenüber der Digitalisierung im Allgemeinen</li> <li>- Fähigkeit zum Umgang mit Belastungen</li> <li>- Einsatzbereitschaft</li> </ul>

Aktivitäts- und Handlungskompetenz	Fähigkeit zur willensstarken und aktiven Umsetzung alles Wissens und Könnens, aller Ergebnisse sozialer Kommunikation, aller persönlichen Werte und Ideale und dabei Integration aller anderen Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsetzungsbereitschaft/-fähigkeit</li> <li>- Problemlösungsfähigkeit</li> <li>- Innovationsfreude</li> <li>- Organisationsfähigkeit</li> </ul>
------------------------------------	--	---

Tab. 6-1: Basiskompetenzen für das digitale Kulturtourismusmarketing (eigene Darstellung nach Zehrer & Mössenlechner 2009, auf der Basis der Daten von Erpenbeck & von Rosenstiel 2007)

Mit Blick auf die bereits vorliegende Forschungsliteratur wird deutlich, dass es bereits Erkenntnisse dazu gibt, welche Maßnahmen generell für die Qualifizierung im digitalen Kulturtourismusmarketing möglich sind und welche Kompetenzen diesbezüglich theoretisch erworben werden können. In der Einführung wurde bereits auf die wichtige Rolle der Tourismusorganisationen bei der Erstellung solcher Angebote hingewiesen. Was bisher jedoch noch fehlt, sind empirische Studien, die sich damit beschäftigen, in welcher Art und Weise solche Qualifizierungsangebote von den Tourismusorganisationen bereits geschaffen wurden und unter welchen Umständen sie von den Kultureinrichtungen im ländlichen Raum genutzt werden. Zur Schließung dieser Forschungslücke wurde von den Autorinnen im Rahmen des vorliegenden Beitrags eine qualitative Interviewstudie mit verschiedenen Tourismusorganisationen in Deutschland konzipiert.

### 6.3 METHODISCHES VORGEHEN

Um möglichst viele und detaillierte Informationen über die Angebote von Tourismusorganisationen zur Qualifizierung im Bereich des digitalen Kulturtourismusmarketing zu erhalten wurde ein qualitatives Vorgehen als geeignet erachtet (Gläser & Laudel, 2010; Kuckartz, 2014; Flick, 2018). Mit Blick auf das vorliegende Forschungsinteresse sollten halbstrukturierte/leitfadengestützte Expert\*inneninterviews mit Tourismusorganisationen in Deutschland geführt werden. Expert\*inneninterviews können als ein Verfahren der Datenerhebung definiert werden, bei dem Personen befragt werden, die über ein exklusives bzw. spezifisches Sachwissen über Entscheidungsprozesse, Strategien, Instrumente und Wirkungsweisen verfügen, das zur Beantwortung einer bereits präzisen Forschungsfrage notwendig ist (Meuser & Nagel, 2009; Kaiser, 2021). Durch ein systematische Vorgehen sind die Datenerhebung und -analyse der Expert\*inneninterviews intersubjektiv nach-

vollziehbar. Neben der Datenerhebung und -analyse wird auch die Dateninterpretation offengelegt und dokumentiert. Hierdurch sind die einzelnen Schritte der Vorgehensweise erkennbar und können bewertet werden. Durch ein theoriegeleitetes Vorgehen wird in der Analyse zudem an bereits vorhandenes theoretisches Wissen angeknüpft. Die Ergebnisse werden anschließend auch wieder mit diesem theoretischen Kontext konfrontiert (Kaiser, 2021).

Das Ziel bei der Zusammenstellung möglicher Interviewpartner\*innen war es, entsprechend dem Forschungsinteresse, die Grundgesamtheit aus möglichst allen bundesweiten, landesweiten und regionalen Tourismusorganisationen in Deutschland aufzulisten. Unter Tourismusorganisationen werden dabei alle mit der Koordination touristischer Aufgaben betrauten privatwirtschaftlich und öffentlich-rechtlichen Organisationen verstanden (Inskeep, 1991; Bieger, 2005). Die Grundgesamtheit beinhaltet daher sowohl die touristischen Marketingorganisationen als auch die Tourismusverbände. Diese agieren entweder als eingetragener Verein (e.V.) oder als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). Um eine Liste dieser Tourismusorganisationen zu erstellen wurde auf den Internetseiten der Deutschen Zentrale für Tourismus e.V. (DZT) und des Deutschen Tourismusverbandes e.V. (DTV) nach deren Mitgliedern recherchiert. Darüber hinaus wurden die Internetseiten der jeweiligen landesweiten Tourismusorganisationen durchsucht. Hierdurch sollten möglichst auch alle regionalen Tourismusorganisationen berücksichtigt werden. Entstanden ist so eine Grundgesamtheit (N=142) aus insgesamt

- zwei Tourismusorganisationen des Bundes,
- 20 Tourismusorganisationen der Länder (sowohl die Landesmarketingorganisationen als auch Landestourismusverbände, falls zwei verschiedene Organisationen vorhanden) und
- 120 regionalen Tourismusorganisationen.

Hierbei nicht berücksichtigt wurden die Stadtstaaten Berlin, Bremen und Hamburg, die für das vorliegende Forschungsinteresse mit dem Fokus ländlicher Raum nicht relevant sind. Ebenso nicht in die Liste aufgenommen wurden die auf regionaler Ebene tätigen Tourismusorganisationen von Großstädten (alle Städte über 100.000 Einwohner\*innen), Oberzentren (zentraler Ort der höchsten Stufe, i.d.R. umgeben von mehreren Mittelzentren), Mittelzentren mit Teilfunktion eines Oberzentrums und kommunalen Kulturverwaltungen mit Übernahme touristischer Aufgaben (Bsp.: „Bayerns Passauer Land“, gehört zum Landratsamt; „Quellregion Donau“, gehört zur Stadtverwaltung Donaueschingen).

Aus dieser Grundgesamtheit (N=142) wurden anschließend alle bundesweiten und landesweiten Tourismusorganisationen für ein Interview angefragt. Pro Bundesland wurden zudem jeweils mehrere regionale Tourismusorganisationen um ein Interview gebeten; insgesamt wurden 47 regionale Tourismusorganisationen angefragt. Sicherergestellt wurde, dass pro Bundesland jeweils mindestens ein Interview auf regionaler Ebene geführt wurde. Als Interviewpartner\*innen geeignet erschienen dabei die Mitarbeitenden in den Tourismusorganisationen, die bezüglich des Forschungsthemas und damit des für die wissenschaftliche Analyse relevanten Funktionswissens über Erfahrungen und Expertise verfügen und deshalb als Expert\*innen bezeichnet werden können (vgl. Meuser & Nagel, 2009; Kaiser, 2021). Dementsprechend wurden die Mitarbeitenden angefragt, die in ihrer Tourismusorganisation für den Kulturbereich, den Bereich der Digitalisierung und/oder das (digitale/Online-) Marketing zuständig sind. Bei kleineren regionalen Tourismusorganisationen oder einzelnen Tourismusverbänden wurde zum Teil auch der/die GeschäftsführerIn direkt angefragt, wenn keine anderen Ansprechpartner\*innen ausfindig gemacht werden konnten.

Von den angefragten Tourismusorganisationen haben neun Organisationen die Interviewanfrage abgelehnt. Als Gründe hierfür (Mehrfachantworten möglich) wurden hauptsächlich keine Zuständigkeit für Qualifikationen (n=3) bzw. kein solches Angebot im angefragten Bereich (n=2) oder die fehlende Fachkompetenz (n=2) genannt. Als weitere Gründe für die Ablehnung der Interviewanfrage wurden die rein tourismuspolitische Interessensvertretung (n=1), die fehlende Abdeckung des Themas Kulturtourismus in der Tourismusstrategie des Landes (n=1), das fehlende Betreiben von Marketingaktivitäten (n=1) und terminliche Schwierigkeiten (n=1) genannt. Zwei landesweite Tourismusorganisationen, die abgesagt haben, haben zudem auf die hierfür zuständigen Ministerien verwiesen. Von 30 der angefragten Tourismusorganisationen konnte auch trotz mehrmaligem Kontaktversuch keine Rückmeldung erzielt werden. Am Ende ergab sich deshalb ein Sample aus 27 Interviewpartner\*innen, davon 7 aus landesweiten und 20 aus regionalen Tourismusorganisationen (s. Tab. 6-2).

<b>Landesweite Tourismusorganisationen/-verbände</b>			
<b>Interview-Partner*in</b>	<b>Funktion</b>	<b>Gesellschafter/ Mitglieder</b>	<b>Lage</b>
<b>L1</b> Referentin Kulturtourismus & Markenmanagement	Zentrale Destination-Management-Organisation (GmbH)	Gesellschafter: Land, Vereinigung v. Körperschaften zur Förderung der Tourismuswirtschaft, GmbH einer Stadt	Nordosten
<b>L2</b> Leiter Digitales Marketing	Landestourismusverband	Mitglieder: Städte, tourismusnahe Vereine & Unternehmen, zahlr. Tourismusverbände	Nordosten
<b>L3</b> Bereichsleiterin Marketing & Projektmanager Digitaler Projekte & Datenmanagement (Doppelinterview)	Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Landes (und verantwortlich für das Tourismusmarketing)	Hundertprozentige Landesgesellschaft	Osten
<b>L4</b> Koordinatorin Tourismusnetzwerk/Digitalisierung	Landestourismusverband	Mitglieder: regionale Tourismusverbände, Landesmarketingorganisation, landesweite Fachverbände, Körperschaften und Stiftungen des öffentlichen Rechts auf Landesebene, Unternehmen mit landesweiter Bedeutung	Osten
<b>L5</b> Leiterin Fachbereich Städte-& Kulturtourismus	Touristische Landesmarketingorganisation (GmbH)	Gesellschafter: Land, Landkreise, tourismusnahe Unternehmen & Verbände	Südwesten
<b>L6</b> Teamleiter Themenmanagement Kulturtourismus	Touristischer Dachverband	Mitglieder: regionale und städtische Tourismusorganisationen, tourist. Einrichtungen & Unternehmen sowie Verbände	Westen
<b>L7</b> Leiterin Digitalmanagement	Landesgesellschaft für Tourismusmarketing	Hundertprozentige Landesgesellschaft	Nordwesten

Regionale Tourismusorganisationen/-verbände			
Interview-partnerIn	Funktion	Gesellschafter/ Mitglieder	Lage
<b>R1</b> Bereichs- leitung Marketing & Vertrieb	Privatwirtschaftlich organisierte Tourismu- sorganisation (GmbH)	Gesellschafter: Stadt	Baden- Württem- berg
<b>R15</b> Leitung Marketing & Digitales	Tourismudachverband und Marketingorgani- sation (GmbH)	Gesellschafter: 12 Land- & vier Stadtkreise	Baden- Württem- berg
<b>R2</b> Presse- sprecherin, Geschäfts- feld Städte & Kultur	Gesellschaft für Stand- ort und Tourismus	Gesellschafter: Zwei Tourismus- verbände/-gesellschaften, vier Landkreise, drei kreisfreie Städte, tourismusnahe Unternehmen & Verbände	Bayern
<b>R4</b> Online-Mar- keting, Projekte, Pressearbeit	Tourismus GmbH	Gesellschafter: Stadt & zwei Landkreise	Bayern
<b>R16</b> Projektma- nagerin (u. a. Kommunika- tion, Marke- ting, Weiter- bildung)	Tourismusverband (Touristische Dachor- ganisation für eine Region)	Rund 70 Mitglieder (Landkreise & Kommunen, DMOs, tourismusna- he Unternehmen & Verbände)	Bayern
<b>R3</b> Leiterin Marketing & Tourismus	Touristik GmbH	Gesellschafter: Gemeinde	Nieder- sachsen
<b>R5</b> Geschäfts- führerin	Tourismusverband	Mitglieder: Gebietskörperschaf- ten, Fremdenverkehrsvereine, private Unternehmen	Mecklen- burg- Vorpom- mern
<b>R6</b> Online- Manager	Tourismusverband	-	Mecklen- burg- Vorpom- mern
<b>R8</b> Geschäfts- führerin	Tourismusverband (Touristisches Desti- nationsmanagement in einer Stadt & zwei Landkreisen)	32 Mitglieder: versch. Städte, Gemeinden & Landkreise, touris- musnahe Vereinen & Unterneh- men	Branden- burg
<b>R10</b> Geschäfts- führer	Tourismusverband	Mitglieder: 5 Landkreise aus zwei Bundesländern	Branden- burg

<b>R9</b> MA Digitalisierung, Online-Marketing	Tourismusverband	Mitglieder: ein Landkreis, 14 Städte, vier Verbandsgemeinden, zahlr. tourismusnahe Vereine, Verbände, Unternehmen usw.	Sachsen-Anhalt
<b>R11</b> Geschäftsführerin	Tourismusverband	Mitglieder: u. a. zwei Landkreise und zwei Städte, private tourist. Leistungsträger, touristische Vereine & Privatpersonen	Sachsen-Anhalt
<b>R12</b> Projektmanagerin Kultur/Kulturerbe	Tourismusverband	376 Mitglieder (u. a. drei Landkreise, 78 Städte & Gemeinden, Gastronomie, Unterkünfte, Freizeit-&Kultureinrichtungen, Vereine, Tourismusorganisationen, Privatpersonen)	Sachsen
<b>R13</b> Projektmanager Musik/Kultur	Tourismusverband (Touristische Dachorganisation)	Mehr als 300 Mitglieder (u. a. zwei Landkreise, 46 Städte & Gemeinden, örtl. Tourismusorganisationen, Vereine & Museen, Unterkünfte, Unternehmen, Privatpersonen)	Thüringen & Sachsen
<b>R7</b> Leitung Kulturbereich	Verband (Netzwerk-Zentrale zur Bündelung des Potenzials und der Stärken der Region)	350 Mitglieder: Unternehmen, Kammern, Institutionen und Verbände. Privatpersonen, kreisfreie Stadt und Nachbarstädte, Städte und Gemeinden aus fünf Landkreisen	Nordrhein-Westfalen
<b>R14</b> Stv. Geschäftsführer (u. a. Leitung Marketing)	Tourismusverband	20 Mitglieder (vier Landkreise, 5 Städte, 3 Gemeinden, tourismusnahe Unternehmen & Verbände)	Nordrhein-Westfalen
<b>R17</b> 1. Vorsitzende	Verein für Wirtschafts- und Tourismusförderung	Versch. Leistungsträger*innen aus allen wirtschaftl. Bereichen, insbes. des Tourismus	Hessen
<b>R18</b> Digitalmanager	Touristische Regionalagentur (GmbH)	Drei Landkreise, acht Kommunen und ein Verein	Rheinland-Pfalz
<b>R19</b> Marketingleitung	Tourismusgesellschaft (Zusammenschluss der regionalen Tourismusorganisationen)	8 Landkreise & 43 Kommunen	Rheinland-Pfalz
<b>R20</b> Geschäftsführer & Marketingleitung	Zentrale Tourismus-Marketing-Organisation (GmbH)	-	Schleswig-Holstein

Tab. 6-2: Liste der Interviewpartner\*innen (n=27)

Die Interviews wurden telefonisch geführt und fanden zwischen Februar 2022 und August 2022 statt; sie dauerten durchschnittlich 31 Minuten, wobei das kürzeste eine Dauer von 15 Minuten und das längste Interview eine Dauer von 51 Minuten

(Doppelinterview) hatte. Die Interviews wurden per Aufnahmegerät aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Von drei Tourismusorganisationen erfolgten schriftliche Antworten auf die Interviewfragen. Die schriftlichen Antworten wurden für die Auswertung ebenfalls berücksichtigt. Als Grundlage für die Gespräche wurde ein Interviewleitfaden mit ca. 14 Fragen eingesetzt, der sich in vier Themenblöcke unterteilte (s. Abb. 1). Der Interviewleitfaden wurde dabei auf die jeweilige Tourismusorganisation angepasst, sodass verschiedene Aspekte unterschiedlich stark berücksichtigt werden konnten. Wenn bspw. auf der jeweiligen Internetseite ersichtlich war, dass Qualifizierungen (z. B. E-Learning-Plattform oder Kursprogramm) vorhanden sind, wurde auf diese Angebote im Interview Bezug genommen.

<b>1. Begrüßung und Vorstellung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigene Vorstellung und Vorstellung des Forschungsthemas</li> <li>- Einführende Hinweise zum weiteren Vorgehen (Aufzeichnung des Telefongesprächs; Anonymisierung der Interviews; Auswertung der Daten in Form einer Qualitativen Inhaltsanalyse)</li> </ul>	
<b>2. Einstieg</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rolle des Interviewpartners/der Interviewpartnerin in der Marketingorganisation/ im Tourismusverband</li> <li>- Strukturen der Marketingorganisation/des Tourismusverbandes</li> <li>- Welche Rolle spielt das Themenfeld Kultur in der Organisation/im Verband und wie wird es bearbeitet?</li> <li>- Inwiefern findet ein Austausch mit einzelnen Kultureinrichtungen statt? Wie werden diese erreicht oder angesprochen?</li> </ul>	
<b>3. Qualifizierung im digitalen Kulturtourismusmarketing</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gibt es in Ihrer Organisation/in Ihrem Verband bereits Möglichkeiten, die Sie für die Kultureinrichtungen zur Qualifizierung im Bereich des digitalen Kulturtourismusmarketings anbieten?</li> </ul>	
<p>Wenn ja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welches Format haben diese Maßnahmen bisher?</li> <li>- Welche Inhalte decken Sie in diesen Maßnahmen ab?</li> <li>- Inwiefern wurden die bisher von Ihnen angebotenen Qualifizierungen evaluiert &amp; daraufhin weiterentwickelt?</li> <li>- Wie erfahren die Kultureinrichtungen von Ihren Angeboten bzw. auf welchem Weg erreichen Sie diese?</li> <li>- Wie werden die bereits vorhandenen Qualifizierungsmöglichkeiten von den Kultureinrichtungen im ländlichen Raum bisher angenommen?</li> </ul>	<p>Wenn nein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Was sind die Gründe dafür, dass Ihre Tourismusorganisation/Ihr Tourismusverband bisher noch keine Qualifizierungen in diesem Bereich für die Kultureinrichtungen anbietet?</li> <li>- Wer sollte, Ihrer Meinung nach, stattdessen solche Qualifizierungen anbieten bzw. durchführen?</li> <li>- Vermitteln Sie dann stattdessen Interessierte an solchen Angeboten weiter an andere Stellen? (z. B. andere Organisationen, Fördergesellschaften o. ä.)?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenn ja, an welche Stellen?</li> <li>- Wenn nein, warum nicht?</li> </ul> </li> <li>- Gibt es stattdessen andere Quali-</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenn die Qualifizierungsmöglichkeiten bisher noch nicht ausreichend genutzt werden: Was denken Sie, woran liegt das?</li> <li>- Gibt es zukünftige Qualifizierungsmöglichkeiten, die bereits in Planung sind, um die Kultureinrichtungen im digitalen Kulturtourismusmarketing zu unterstützen?</li> <li>- Welche Inhalte sollten durch zukünftige Qualifizierungen vermittelt werden? Wo sehen Sie diesbezüglich noch am meisten Handlungsbedarf bei den Kultureinrichtungen?</li> <li>- Welches Format sollten zukünftige Qualifizierungen haben?</li> <li>- Gibt es noch andere Akteur*innen, die, Ihrer Meinung nach, solche Qualifizierungsmöglichkeiten ebenfalls anbieten bzw. durchführen sollten?</li> </ul>	<p>fizierungsmöglichkeiten, die von Ihrer Marketingorganisation/Ihrem Tourismusverband bereits angeboten werden und sich zwar nicht konkret auf das digitale Kulturtourismusmarketing beziehen, deren Inhalte aber auch dafür relevant sein könnten?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenn ja:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Welches Format haben diese Qualifizierungsmöglichkeiten? Und welche Inhalte werden dort vermittelt?</li> <li>2. Inwiefern werden die bereits vorhandenen Möglichkeiten auch von einzelnen Kultureinrichtungen genutzt?</li> <li>3. Inwiefern evaluieren Sie die bisher von Ihnen angebotenen Qualifizierungen?</li> </ol> </li> <li>- Wenn nein: Warum nicht?</li> <li>- Gibt es Pläne für zukünftige Qualifizierungsmöglichkeiten? Wenn ja, was für welche (bzgl. Form, Inhalt etc.)?</li> <li>- Auch wenn Ihre Marketingorganisation/Ihr Tourismusverband bisher keine solchen Qualifizierungsmöglichkeiten anbietet:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Inhalte zum digitalen Kulturtourismusmarketing finden Sie, sollten ganz generell durch solche Angebote vermittelt werden? Wo sehen Sie da am meisten Handlungsbedarf?</li> <li>- Und welche Formate halten Sie hierfür am meisten geeignet?</li> </ul> </li> </ul>
<b>4. Abschluss</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Platz für offene Fragen und weiteren Austausch</li> <li>- Dank für die Bereitschaft</li> <li>- Verabschiedung</li> </ul>	

Abb. 6-1: Interviewleitfaden

Die Expert\*inneninterviews wurden anschließend mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet und analysiert. Zum Einsatz kam hierbei die strukturierende Inhaltsanalyse nach Mayring (2015), mithilfe derer bestimmte Aspekte systema-

tisch aus dem Interviewmaterial herausgefiltert werden sollten. Diese Aspekte sollten anschließend unter vorher festgelegten Ordnungskriterien eingeschätzt werden. Hierfür wurde vorab, basierend auf den theoretischen Grundlagen (s. Kap. 2), ein erstes deduktives Kodierschema erstellt. Wie in Tab. 3 dargestellt, gehörten dazu die Kategorien „Kompetenzen“ und „Instrumente“, inklusive der jeweiligen in der Theorie definierten Basiskompetenzen und Art der Maßnahmen als Subkategorien. Mithilfe dieser Kategorien konnten Informationen zum ersten Teil der Forschungsfrage (welche Angebote zur Qualifizierung im digitale Kulturtourismusmarketing von Seiten der Tourismusorganisationen vorliegen) gewonnen werden. Um auch Informationen zum zweiten Teil der Forschungsfrage (unter welchen Umständen die Angebote von den Kultureinrichtungen im ländlichen Raum genutzt werden) zu erhalten, wurde das Kategoriensystem um die Kategorie „Verbreitung, Vermarktung und Netzwerkarbeit“ erweitert. Die entsprechende Kategorie und erste Subkategorien wurden ebenfalls – basierend auf dem Interviewleitfaden (s. Abb. 6-1) – deduktiv entwickelt, wurden aber während des ersten Materialdurchgangs auch noch einmal überarbeitet und um induktiv gebildete Subkategorien ergänzt. Hierdurch konnte alles Interviewmaterial einer Kategorie zugeordnet werden. Zusätzlich wurden Ankerbeispiele zur regelgeleiteten Kodierung festgelegt (Mayring, 2015).

Kategorien	Subkategorien
Instrumente	Maßnahmen der (lernbasierten) Weiterbildung
	Sonstige (feedbackbasierte) Fördermaßnahmen
	Analoge vs. digitale Formate
Kompetenzen	Fachlich-methodische Kompetenz
	Sozial-kommunikative Kompetenz
	Personale Kompetenz
	Aktivitäts- und Handlungskompetenz
Verbreitung, Vermarktung und Netzwerkarbeit	Nutzung der Angebote
	Austausch mit den Kultureinrichtungen
	Verbreitung von Angeboten/Informationen
	Zuständigkeit/eigene Funktion
	Touristische Vermarktung
	Bereitschaft von Seiten der Kultureinrichtungen
	Netzwerkarbeit

Tab. 6-3: Kodierschema

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Studie präsentiert. Die Ergebnisse werden dabei aufgeteilt in mehrere Unterkapitel, wobei jedes davon einer Kategorie entspricht. Ausgewertet wurde das Interviewmaterial dabei hauptsächlich mittels qualitativ-inhaltlicher Textanalyse. Vereinzelt werden die Interviewergebnisse aber auch mithilfe quantitativ-deskriptiver Kennzahlen beschrieben, weil hierdurch besonders markante Aspekte im Material herausgearbeitet werden können (vgl. Mayring 2015). Nichtsdestotrotz werden auch diese Kennzahlen mit direkten Eindrücken aus den Interviews verknüpft.

## 6.4 ERGEBNISSE

### 6.4.1 INSTRUMENTE

#### *Maßnahmen der (lernbasierten) Weiterbildung*

Mit Ausnahme von zwei Interviewpartner\*innen berichteten alle anderen, dass in ihrer Tourismusorganisation Maßnahmen der (lernbasierten) Weiterbildung im Themenkomplex des zugrundeliegenden Forschungsinteresses eingesetzt werden oder bereits in Planung sind. Von 92% dieser Tourismusorganisationen werden dabei analoge Formate eingesetzt. Von 64% der Tourismusorganisationen werden bereits digitale Formate genutzt (n=25, Mehrfachnennungen möglich). Nur drei der Tourismusorganisationen (12%) haben bisher ausschließlich digitale Formate eingesetzt (L2; R7,19). Eine der regionalen Tourismusorganisationen erläuterte diesbezüglich bspw.: *„Wir haben eine E-Learning-Plattform für Partnerbetriebe im Übernachtungssegment. Teilweise sind die Lehrgänge offen und allgemeiner Art, was die Themen betrifft, insofern können theoretisch auch andere davon profitieren. Andere Qualifizierungsmöglichkeiten bieten wir nicht an“* (R19).

Von den Tourismusorganisationen, die bereits analoge Formate angeboten haben, wurden am häufigsten Seminare genannt; über ein Drittel dieser Tourismusorganisationen (39,1%) hat schon einmal ein Seminar (L1; R6,8,12-14,16,17,20) angeboten (s. Abb. 6-2). Die Seminar-Angebote sind dabei zum Teil sehr umfangreich: *„(...) wir bieten sehr viele Seminare an in dem ganzen Bereich, also Social Media, Fotokurse, rechtliche Sachen, Urheberrecht, Storytelling oder Texten“* (R8) (zu den Seminarinhalten s. auch Kap. 6.2). Auch Workshops (34,8%) (L3,4; R2-4,9-12), Austauschtreffen für touristische Akteur\*innen (34,8%) (L5,6; R2,3,5,10,13,15) und Schulungen (30,4%) (L5,7; R2-4,12,18) haben jeweils ungefähr ein Drittel schon einmal eingesetzt. Weiterhin wurden von jeder achten Tourismusorganisation (13%) Konferenzen (z. B. Tourismustage) (L6; R5,10) als bereits angebotene Weiterbildungsmöglichkeiten betitelt. Darüber hinaus wurden von einer Tourismusorganisation (4,3%) auch

Museums-Besuche (R2) als bereits angebotene Maßnahme genannt: „Jede Stadt hat sich dazu verpflichtet, ihre Touristiker, ihre Hoteliers und alle Mitarbeiter\*innen in dem Hotel und in der Gastronomie jederzeit einzuladen in die Museen. Und das ist auch eine Fortbildung, das ist analoges Empfehlungsmarketing“ (R2). Eine weitere Tourismusorganisation nannte zudem auch Coworking-Retreats (L4).

Von den Tourismusorganisationen, die bereits digitale Formate angeboten haben, wurden wiederum am häufigsten Online-Seminare genannt, die von fast der Hälfte dieser Tourismusorganisationen (43,75%) genutzt werden (L1,4,7; R7,8,16,20) (s. Abb. 3). Auch E-Learning-Plattformen werden von über einem Drittel dieser Tourismusorganisationen (37,5%) eingesetzt (L5,6; R9,12,19,20). So berichtete eine der landesweiten Tourismusorganisationen z. B. von folgender eingeführter E-Learning-Plattform: „Das ist unser Tourismus-Lotse (...). Das ist ein Qualifizierungsmodul für Betriebe, eine Internetplattform für (...) Hoteliers, Gastronomen, Ferienwohnungen, Touristinfos, aber auch Freizeit- und Kultureinrichtungen“ (L5). Weiterhin setzt bereits jede vierte Tourismusorganisation (25%) Erklärvideos ein (L1,2,5,6). Darüber hinaus hat bereits ungefähr jede fünfte Tourismusorganisation (18,75%) digitale Austauschtreffen (L1,2; R2) und jede achte Tourismusorganisation (12,5%) Online-Schulungen (R4,15) oder Anleitungen (L6; R15) angeboten. In jeweils 6,25% der Fälle wurden zudem Online-Workshops (L4), Online-Konferenzen (L6) und interaktive Checklisten (L5) angeboten.

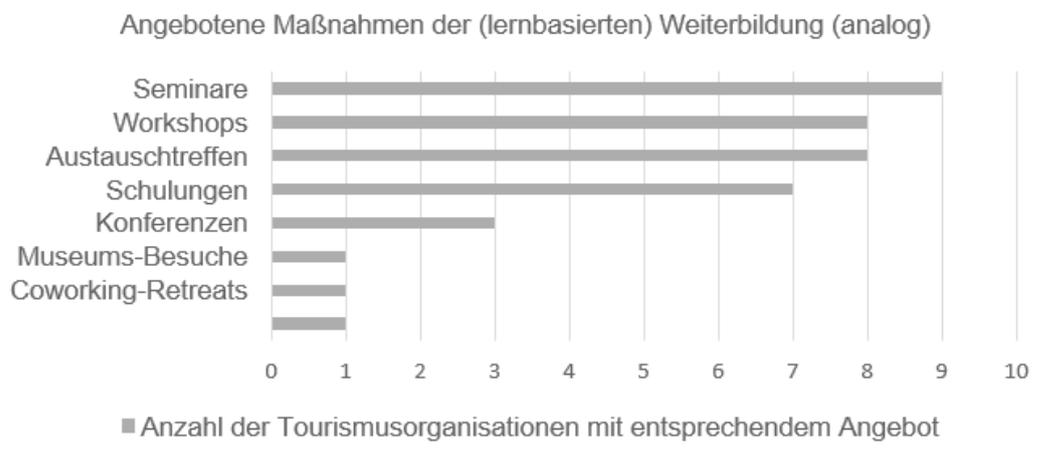


Abb. 6-2: Angebotene Maßnahmen der (lernbasierten) Weiterbildung (analog), n=23 (Mehrfachantworten möglich)

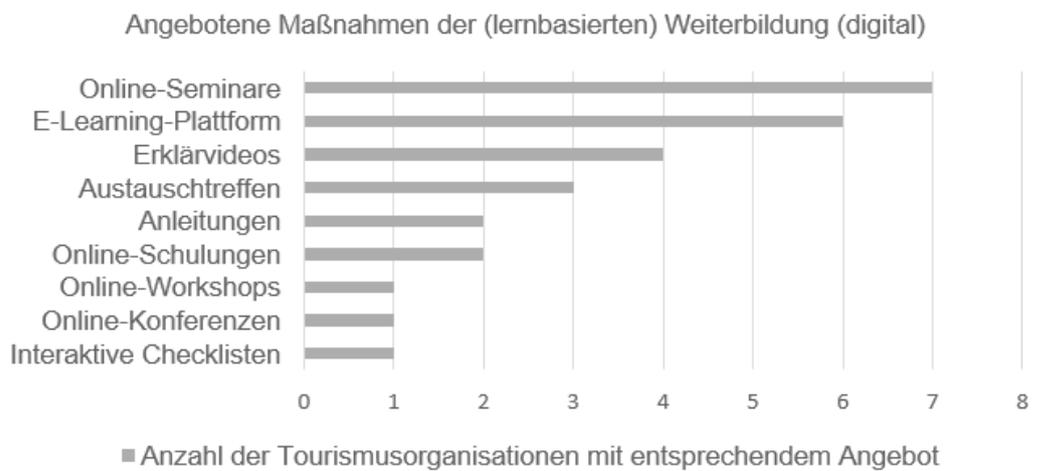


Abb. 6-3: Angebotene Maßnahmen der (lernbasierten) Weiterbildung (digital), n=16 (Mehrfachantworten möglich)

Über jede vierte interviewte Tourismusorganisation hat ihre digitalen Weiterbildungsmaßnahmen dabei während der Corona-Zeit intensiviert (L1,2,4,7; R2,8,9). So wurden von drei landesweiten Tourismusorganisationen während Corona verstärkt Erklär-Videos (L1,2,7), Texte, Screencasts und Webseminare (L7) eingesetzt: „Und dann haben wir tatsächlich auch immer so ein bisschen unterschiedliche Formate ausprobiert, irgendwie von reinen Texten über Screencasts oder Videos oder wir haben da zum Beispiel Webseminare auch aufgezeichnet oder haben wir irgendwelche Vorlagen erstellt“ (L7). Zum Teil wurden auch analoge Seminare aufgezeichnet und/oder in eine bereits vorhandene E-Learning-Plattform eingepflegt (L1,4; R8) oder bisher analog stattfindende Austauschtreffen auch online weitergeführt (L2; R2): „Wir haben viele der Seminare, die wir angeboten haben, dann hinterher auch aufgezeichnet und haben so das Wissen auch nochmal praktisch weiterverwendet“ (L1).

Auch wenn bisher insgesamt noch mehr Tourismusorganisationen auf analoge Formate zurückgreifen, wurden in den Interviews deshalb insbesondere die verschiedenen Vorteile von digitalen Angeboten thematisiert. Dazu gehörte für über jede vierte Tourismusorganisation die zeitliche Flexibilität ohne Bindung an einen bestimmten Termin oder Ort (L1,5; R3,5,11,16,20): „Und vor allem ist das dann auch zeitlich ungebunden, auch mit den Erklärvideos (...). Das kann man sich dann immer mal wieder, wenn gerade Zeit ist oder wenn es im Team irgendeine Möglichkeit gibt, dann eben auch anschauen und selber erarbeiten“ (L5). Von zwei Tourismusorganisationen wurden auch die geringeren finanziellen Kosten bzw. personellen Ressourcen von Erklärvideos oder auch E-Learning-Angeboten im Vergleich zu einem analogen Angebot genannt (L7; R9): „(...) aber prinzipiell ist

das eine sehr überschaubare finanzielle Situation und von daher war eben auch die Überlegung ein Online-Angebot zu machen, wo wir einmalig bezahlen und jeder kann das individuell nutzen, ohne dass man jetzt 20 Seminare durchführen muss“ (R9). Gleichzeitig berichteten jedoch auch einige der Tourismusorganisationen, dass insbesondere die Erklärvideos und E-Learning-Plattformen bisher noch nicht so gut genutzt werden und deshalb noch weiter gestreut werden müssten (L4; R9,11,20).

Trotz der gestiegenen Bedeutung digitaler Maßnahmen haben auch analoge Formate weiterhin für viele der Tourismusorganisationen eine wichtige Bedeutung. Zwei der Tourismusorganisationen wiesen bspw. darauf hin, dass der Mix aus analog und digital „ideal“ sei (L1; R16). Eine der landesweiten Tourismusorganisationen, die bereits am aktivsten Gebrauch von digitalen Formaten machte, erklärte dazu bspw.: *„Wenn man Leute von Nord bis Süd erreichen will macht digital halt Sinn (...). Aber in der Wissensvermittlung habe auch analoge Formate weiterhin ihre Daseinsberechtigung, weil dann einfach auch die Teilnehmer untereinander stärker in den Diskurs gehen können“* (L1). Für über jede/n fünfte/n InterviewpartnerIn war die Möglichkeit des intensiveren Austausches und der Interaktion aber auch der Grund, warum den analogen Formaten auch weiterhin eine wichtigere Rolle im ländlichen Raum zukomme (L4,7; R4,10) oder man sich deshalb zukünftig insbesondere solche Angebote wünsche (R1,13). Auch für Angebote mit *„mehr Tiefe“* seien Präsenzangebote den analogen Angeboten vorzuziehen (L4; R16).

Gewinnbringend für die Umsetzung von Maßnahmen der Weiterbildung nannte zudem jede/r siebte GesprächspartnerIn die Zusammenarbeit mit Kooperationspartner\*innen (L4; R6,13,17): *„(...) da haben wir auch viel mit Kooperationspartnern zusammengearbeitet. (...) Mit denen arbeiten wir dann zusammen und haben da auch in dem Bereich quasi verschiedene Online-Workshops, Online-Seminare angeboten“* (L4). Zwei der regionalen Tourismusorganisationen war es zudem wichtig, bei ihren Angeboten auf Referent\*innen aus der Region zurückzugreifen (R10,12): *„Wir haben so eine mehrstufige Social-Media-Qualifizierungsreihe aufgelegt (...) und haben halt Leute als Referenten eingeladen, die einen Bezug zur Region haben (...), weil wir eben auch wollten, dass diese Leidenschaft für die Region auch vermittelt wird (...), jemand der dieses Feuer auch rüber bringt und auch die Betriebe das Gefühl haben, hier kommt einer, der auch schon die Region ein Stück weit kennt“* (R10). Lediglich drei landesweite und drei regionale Tourismusorganisationen nannten zudem Maßnahmen der (lernbasierten) Weiterbildung, die explizit nur für Kulturakteur\*innen und nicht auch für andere touristische Leis-

tungsträger\*innen geschaffen worden seien. Bei fast allen dieser Tourismusorganisationen ist das Thema Kultur zentral in der Organisation verankert (L1,6; R2,7). Zu den Maßnahmen gehörten:

- bei den landesweiten Tourismusorganisationen: Seminare und andere Formate für einzelne Kulturbereiche und zu unterschiedlichen Themen (L1,7), Kulturkonferenzen (L6) und Austauschtreffen für die Kulturbranche (L1,6) und
- bei den regionalen Tourismusorganisationen: Kulturworkshops (R2), Schulungen mit Kulturschaffenden (R2), Austauschtreffen für Tourismus- und Kulturschaffende (R2; R3) sowie ein Live-Stream zur digitalen Vermarktung kultureller Angebote (R7).

*Sonstige (feedbackbasierte) Fördermaßnahmen:*

Abseits klassischer Maßnahmen der Weiterbildung wurden von einigen Tourismusorganisationen auch weitere (feedbackbasierte) Fördermaßnahmen eingesetzt. Berücksichtigt wurden für die Auswertung jene Fördermaßnahmen, an deren Planung und/oder Umsetzung die Tourismusorganisation aktiv beteiligt war. Insgesamt erwähnte über ein Drittel aller Interviewpartner\*innen solche Maßnahmen (n=10, Mehrfachnennungen möglich). Hier wurden besonders häufig Förderprojekte genannt (s. Tab. 6-4). Beide landesweiten Tourismusorganisationen, die den touristischen Leistungsträger\*innen bereits Unterstützung im Rahmen von Förderprojekten anbieten konnten, berichteten zudem, dass sie die Förderprojekte als Startpunkt für die Ableitung weiterer Qualifizierungsmaßnahmen nutzen konnten (L5,6), wie z. B.: *„Da hatten wir einen Digitalisierungsprozess für touristische Akteure (...) erarbeitet. Und zwar wurden da erst einmal digitale Zielgruppen ermittelt. Darauf aufbauend gab es dann (...) Informations- und Qualifizierungsmaßnahmen“* (L5). Eine der regionalen Tourismusorganisationen brachte zudem zum Ausdruck, dass solche Förderprojekte unbedingt notwendig seien. Nur so könne eine Begleitung der touristischen Leistungsträger\*innen überhaupt angeboten werden (R8): *„sonst könnten wir sowas [Coachings vor Ort und individuelle Beratungen] alles gar nicht anbieten, also für uns ist das eine Existenzfrage, dass wir diesen Bereich überhaupt bespielen können“*.

Drei der Tourismusorganisationen, die bereits von Fördermaßnahmen Gebrauch gemacht haben, haben zudem bereits eigene Projekte umgesetzt (L4,6; R16). Eine dieser Tourismusorganisationen nutzte hierfür auch eine Kooperation mit anderen Institutionen (L6) (s. Tab. 6-4). Drei der Tourismusorganisationen haben

darüber hinaus bereits eigene Beratungen/ Coachings angeboten (R8,10,15). Die Beratungen/Coachings fanden dabei immer durch regionale Tourismusorganisationen statt, die in den Gesprächen auf die wichtige Bedeutung solcher Angebote aufmerksam machten. Eine der größten interviewten regionalen Tourismusorganisationen hat bspw. Daten-Checks angeboten und hierfür eine äußerst positive Resonanz erhalten: „*Und wir waren da überrascht, weil wir Rückmeldung von über 100 Kommunen bekommen haben (...)*“ (R15). Auch weitere regionale Tourismusorganisationen äußerten einen Bedarf an strategischer Beratung (R6,9) und 1:1-Betreuung bzw. -Beratung (R3) für die touristischen Leistungsträger\*innen. Grund hierfür sei, dass zum einen die Wissensstände, aber auch die Einrichtungen selbst für Workshops und Seminare zu unterschiedlich seien. Ein zusätzlicher Bedarf nach qualifizierten Schulungen und Seminaren wurde hingegen vor allem von jenen regionalen Tourismusorganisationen geäußert, die bisher noch kaum über ein eigenes Qualifizierungsangebot verfügen (R1,16).

Inhaltlich beschäftigten sich fast alle der angebotenen Fördermaßnahmen mit Digitalisierungsprozessen für touristische Leistungsträger\*innen. Fünf von insgesamt 14 der genannten Fördermaßnahmen (35,7%) haben sich dabei explizit nur an Kultureinrichtungen bzw. kulturtouristische Akteur\*innen gerichtet (L6; R7,13). Alleine drei dieser Maßnahmen (ein Förderprojekt, ein Kooperationsprojekt und ein eigenes Projekt) fanden dabei in ein und derselben landesweiten Tourismusorganisation (L6) statt. Alle drei Tourismusorganisationen, die bereits entsprechende Fördermaßnahmen angeboten haben, haben zudem einen kulturellen Themenschwerpunkt (L6; R13) oder setzen verstärkt den Fokus auf diesen Bereich (R7).

**Förderprojekte (x=6)**

**Landesebene:**

- Förderprogramm der EU: Förderung touristischer Projekte (u. a. Erarbeitung eines Digitalisierungsprozesses, inkl. Ermittlung digitaler Zielgruppen und Stand digitales Marketing) (L5)
- Förderprogramm des Landes: Förderung von Kultureinrichtungen im ländlichen Raum im Bereich der kulturtouristischen Vermarktung, u. a. durch Digitalisierung (1.Schritt: Beratungsprozess 2. Schritt: Große Marketingkampagne durch die Tourismusorganisation) (L6)

**Regionale Ebene:**

- Regionales Kulturförderprogramm des Landes, inkl. Förderung von Bundesebene: Umsetzung eines Projektes mit 28 Museen aus der Region, zur digitalen Inszenierung von Exponaten mit VR und AR, insbes. im ländlichen Raum (Koordination durch die Tourismusorganisation) (R7)
- Förderprogramm der EU zur Förderung touristischer Projekte, zusätzl. eigene finanzielle Mittel: Entstehung digitaler Infosäulen in der Region (inkl. Coachings der Einrichtungen vor Ort) (R8)

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fördermaßnahme der EU: Strukturförderung des ländlichen Raumes: in den beiden vertretenen Regionen „spielen kulturelle Projekte eine große Rolle“ (R8)</li> <li>- Förderprogramm vom Land zur touristischen Inwertsetzung, zusätzl. eigene finanzielle Mittel: Entwicklung eines digitalen Erlebnisweges an verschiedenen Orten (R12)</li> <li>- EU-Förderprogramm: Bearbeitung eines kulturtouristischen Angebots mit versch. Partnern (R13)</li> </ul>
<b>Eigene Projekte der Tourismusorganisation (x=3)</b>
<p><b>Landesebene:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projekt zur touristischen Aufwertung von Kultureinrichtungen durch den Einsatz von AR-, VR- und Mixed Reality-Anwendungen; Projekt zur attraktiven Präsentation eines UNESCO-Welterbes (L6)</li> <li>- Kooperationsprojekt mit einer Burg und einer Hochschule: Aufwertung von Burgen- und Schlösser-Besuchen mittels digitaler Mixed-Reality-Technik (L6)</li> <li>- Projekt zur Digitalisierung einer Modellregion (1. Schritt: Mystery Checks entlang der touristischen Leistungskette, 2. Schritt: Verknüpfung mit der Digitalisierung, 3. Schritt: Workshops) (L4)</li> </ul> <p><b>Regionale Ebene:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projekt zur Unterstützung der Digitalisierung in den Betrieben der Region (R16)</li> </ul>
<b>Eigene Beratungen/Coachings (x=3)</b>
<p><b>Regionale Ebene:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausbau von Regionalberatungen in den einzelnen Orten (R8)</li> <li>- Eigenes Coaching-Format: „Marketing-Sprechstunde“ für mehrere Kommunen zur Wissensvermittlung (1. Schritt: Wissensvermittlung, 2. Schritt: Einzelberatungen) (R10)</li> <li>- Ausbau als Ansprechstelle für Partner*innen aus der Fläche und Aufbau eines Kompetenzzentrums (zusammen mit versch. Firmen); Individuelle Beratungen: u. a. Datenchecks (R15)</li> </ul>

Tabelle 6-4: Sonstige (feedbackbasierte) Fördermaßnahmen, n=10 (Mehrfachantworten möglich)

### 6.4.2 KOMPETENZEN

Um aufzuzeigen, welche Kompetenzen die touristischen Leistungsträger\*innen mithilfe der Tourismusorganisationen bisher erwerben konnten, wurden die in den Interviews genannten Inhalte den in Kap. 6.2 definierten Kategorien (s. Tab. 6-5) zugeordnet. Hierbei wird deutlich, dass bisher insbesondere Qualifizierungsangebote für den Erwerb fachlich-methodischer Kompetenzen vorliegen; 80% der Tourismusorganisationen haben die touristischen Leistungsträger\*innen bereits bei dem Erwerb solcher Kompetenzen unterstützt (L1,2,4-7; R2-4,6-10,12,15,16,18-20) (n=25, Mehrfachantworten möglich). Die Angebote vermitteln dabei die unterschiedlichsten Themen. Besonders viele der vorliegenden Maßnahmen beschäftigen sich mit dem Erwerb von Wissen bzgl. der Einsatzmöglichkeiten und Potenziale von IKT – über die Hälfte der Tourismusorganisationen hatte bereits entsprechende Maßnahmen im Angebot (L1,4-7; R2,3,6-10,18-20). Sozialkom-

munikative Kompetenzen wurden bisher am zweithäufigsten vermittelt, 40% aller Tourismusorganisationen haben diesbezüglich bereits Maßnahmen angeboten (L1,4,5; R2,6,8,12-14,17). Personale Kompetenzen wurden wiederum bisher nur von 20% (L1,4,5; R8,9) und Aktivitäts- und Handlungskompetenzen von 16% der Tourismusorganisationen (L1,4,5; R4) vermittelt.

Fachlich-methodische Kompetenzen	Sozial-kommunikative Kompetenzen
<p><b>Wissen über die Zielgruppen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ermittlung von Zielgruppen (L5)</li> <li>- Grundl. Wissen über die Zielgruppen (L5)</li> </ul> <p><b>Produkt-/Programmwissen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitales/ Online-Marketing (L1,5; R3, 20)</li> <li>- Digitalisierungsthemen (L4,7)</li> <li>- Einsatzmöglichkeiten von IKT (R8)</li> <li>- Einsatz &amp; Nutzen von Social Media (L4,5,7; R2,6,8,10,18,19, 20)</li> <li>- Einsatz von VR und AR (L6; R7)</li> <li>- Digitale Ausstattung (L5)</li> <li>- E-Mail-Marketing (L5)</li> <li>- Fotografie (R3,8)</li> <li>- Content-Produktion mit dem Smartphone (R9)</li> </ul> <p><b>Prozesswissen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitalisierung einer Modellregion (L4) oder der Betriebe (R16)</li> <li>- Digitalisierung im Kulturtourismus (L6; R2)</li> <li>- Übertragbarkeit kult. Angebote ins Netz (R7)</li> <li>- Kulturtouristische Vermarktung (L6)</li> <li>- Touristisches Marketing (L4; R4,10)</li> <li>- Produktentwicklung (R12)</li> </ul> <p><b>Wissen bzgl. digitaler Werkzeuge:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sichtbar-/Buchbarkeit im Netz (R3,4)</li> <li>- Suchmaschinenoptimierung (L5; R2, 19)</li> <li>- Webseitenoptimierung (L5; R10)</li> <li>- Webseitengestaltung (R8,19,20)</li> <li>- Bedienung des Veranstaltungskalenders/ Nutzung der Veranstaltungsplattform (L2; R2)</li> <li>- Online- &amp; Bezahlssysteme (L1)</li> </ul> <p><b>Datenmanagement:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Datenmanagement &amp; -qualität (L5,7; R3,4,15,18)</li> <li>- Open Data (L2,7; R15)</li> <li>- Datenschutz (Creative Commons, Lizenzen, Bildrechte o. Urheberrech-</li> </ul>	<p><b>Fähigkeiten im Umgang mit (potenziellen) Gästen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zielgruppenmanagement (R17)</li> <li>- Servicequalität/-orientierung (L1,4,5; R13)</li> <li>- Qualitätsentwicklung (L4)</li> <li>- Empfehlungsmarketing (L5; R2,12)</li> <li>- Beschwerdemanagement (R6)</li> <li>- Niederländisch für Mitarbeiter im Tourismus (R14)</li> </ul> <p><b>Fähigkeiten im Umgang mit (potenziellen) Partner*innen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissen über die Besonderheiten in Kultur &amp; Tourismus (R8)</li> <li>- Zusammenarbeit mit anderen (Kultur-) Einrichtungen in der Region (R12)</li> </ul>

te) (L1,2,4,7; R8)	<b>Personale Kompetenzen</b>
- Einsatz von Datenbanken (L7)	
<b>Aktivitäts- und Handlungskompetenzen</b>	- Kreatives Schreiben/Texten (L1; R8)
- Tourist. Themen, wirtschaftl. Effekte durch Tourismus, digitale Trends usw. (L4,5; R4)	- Kreativitätstechniken, z. B. zur Ideenfindung und (digitalen) Produktentwicklung (R9)
- Fördermöglichkeiten, Best-Practice-Bsp. zur digitalen Vermarktung & Vermittlung (L1)	- Storytelling (L5; R8)
	- Persönliche Kompetenzen (L4)

Tab. 6-5: Kompetenzen – Themen der angebotenen Maßnahmen der Tourismusorganisationen, n=25 (Mehrfachantworten möglich)

Für die Vermittlung dieser Kompetenzen nutzten die Tourismusorganisationen die in Kap. 6.1.1 und 6.1.2 aufgeführten Qualifizierungsmaßnahmen. E-Learning-Angebote wurden hierbei am vielfältigsten eingesetzt und kamen für die Vermittlung aller vier Arten von Kompetenzen zum Einsatz. Am häufigsten genannt wurden hier Maßnahmen zum Erwerb von entsprechenden Grundkenntnissen, z. B. zu möglichen Zielgruppen (L5), zur Suchmaschinenoptimierung (R19) oder zu touristischen Schwerpunktthemen (L4,5). Auch Workshops und Seminare wurden breit gestreut eingesetzt. Schulungen und Erklär-Videos wiederum wurden hauptsächlich dann eingesetzt, wenn fachlich-methodische Kompetenzen vermittelt werden sollten. Dazu gehörten v. a. auch Basics für den Einsatz digitaler Werkzeuge oder zum Datenmanagement – insbesondere auch zum Einsatz der Datenbanken (L2; R4,15,18), der Open Data-Angebote (L2,7; R15) oder der Veranstaltungskalender (L2; R2) der Tourismusorganisationen. Auch Fördermaßnahmen wurden größtenteils für die Vermittlung fachlich-methodischer Kompetenzen genutzt (s. hierzu Tab. 6-4).

Neben den Kompetenzen, die bereits durch die verschiedenen Maßnahmen vermittelt werden, äußerten die Interviewpartner\*innen in den Gesprächen jedoch auch noch zahlreiche weitere Bedarfe für zukünftige Angebote. Grundsätzlich müssten die Kultureinrichtungen im ländlichen Raum auch weiterhin sehr grundlegendes Wissen vermittelt bekommen – z. B. zur Funktionsweise des Internets oder Marketings (L1,2; R1,3,4) oder zu den Potenzialen der Digitalisierung (R4,9). Mit Blick auf die einzelnen Kategorien wurden zudem folgende Bedarfe genannt:

- fachlich-methodische Kompetenzen: weiterer Bedarf zu Social Media (L4; R1,3,4,10), zusätzliche Wissen bzgl. des Einsatzes digitaler Werkzeuge – wie z. B. der Webseitengestaltung (L4) oder -optimierung (R3,4,10) – und des Datenmanagements, v. a. bzgl. der Online-Buchbarkeit der Kulturein-

- richtungen (L4,7; R1,12,16), der Auffindbarkeit von Daten (L7; R1,16), der Nutzung von Datenbanken (R4), dem Thema Open Data (L7; R7) oder auch der Suchmaschinenoptimierung (R16),
- Aktivitäts- und Handlungskompetenzen: zusätzliche Qualifizierungen zur (digitalen) Präsenz (Wie treten wir auf, welche Geschichten erzählen wir und wie?) (L6; R3,4), der digitalen Wissensvermittlung (L1) und des digitalen Erlebens (L5; R11) und
  - personale Kompetenzen: weitere Fähigkeiten im Storytelling (R4,5,12) und eine noch größere Offenheit beim Thema Digitalisierung (R5,15).

Bezüglich der generellen Offenheit liege das Problem häufig aber auch gar nicht mehr bei den Kultureinrichtungen im ländlichen Raum, sondern auch bei den Kommunen. Diese würden den Einrichtungen häufig noch nicht die notwendige Arbeitszeit und die notwendigen finanziellen Mittel für ein digitales Marketing zur Verfügung stellen (L3; R5,10,15). Deshalb versuchen die ersten Tourismusorganisationen inzwischen auch verstärkt die politischen Entscheidungsträger\*innen zu sensibilisieren: *„Und das wiederum ist auch eine Aufgabe, wo wir als Organisation uns auf den Weg gemacht haben und auch eben an diese Entscheidungsträger herantreten“* (R15).

### 6.4.3 VERBREITUNG, VERMARKTUNG UND NETZWERKARBEIT

Viele der Tourismusorganisationen machten in den Gesprächen deutlich, dass ihre Qualifizierungsangebote allen touristischen Leistungsträger\*innen – also auch den Kultureinrichtungen – zur Verfügung stehen würden (L2,4,5,7; R10,16,19,20). Einzelne Tourismusorganisationen merkten jedoch an, dass ihnen Wissen darüber fehle, von welchen touristischen Leistungsträger\*innen die vorhandenen Angebote genutzt werden und wie viele Kultureinrichtungen darunter seien (L5,6; R19,20). Selbiger Mangel bezog sich dabei insbesondere auch auf die digitalen Angebote: *„Wir bieten uns dann wieder an bei einer weiteren Zusammenarbeit und stehen auch immer für Fragen zur Verfügung. Aber wie die jetzt unser Portal weiter nutzen, das lässt sich nicht mehr nachvollziehen“* (L6). Zahlreiche Tourismusorganisationen (auch mit kulturellem Themenschwerpunkt, s. L2; R12) schilderten aber auch, dass viele Angebote zwar guten Anklang finden, allerdings noch kaum von Kultureinrichtungen nachgefragt werden (L2,4,7; R3,4,12,16,20). So beschrieb bspw. eine der regionalen Tourismusorganisationen: *„Naja, es sind meistens eher Hotel- und Beherbergungseinrichtungen, die unsere Angebote ganz stark nutzen. Und ja, also das unterscheidet sich je nachdem wer der Träger der Einrichtung ist*

und wie das dann weitergegeben wird“ (R12).

Als Erklärung für die fehlende Nachfrage von Seiten der Kultureinrichtungen wurde deren schwierige Erreichbarkeit genannt (L2,4,7; R3,20). Gründe hierfür seien u. a., dass der direkte Kontakt zu den Kultureinrichtungen fehle (L7; R20) und der Austausch eher mit den Regionen oder Städten stattfinde (L2,4,5,7). Hier sei man darauf angewiesen, dass die Informationen auch an die Kultureinrichtungen weitergegeben und Bedarfe wiederum an die Landesebene zurück kommuniziert werden (L2-4,6,7): *„Unsere Struktur ist halt schon ein Stück weit darauf angelegt, dass wir eher mit den Regionen sprechen. Wir haben in (...) dann (...) regionale Tourismusverbände, die hier verteilt sind. Und die funktionieren für uns sozusagen als Multiplikator“* (L3). In den Interviews mit den regionalen Tourismusorganisationen bestätigt sich dieses Bild; die meisten stehen in einem regelmäßigen Austausch mit einzelnen Leistungsträger\*innen (R6-8,10,13), einige betonten auch den Austausch mit Kultureinrichtungen (R1-4,11). Einige der größeren regionalen Tourismusorganisationen erklärten jedoch ebenfalls, dass sie mit einzelnen Kultureinrichtungen nur sporadisch zu tun hätten und der Kontakt auch hier über die einzelnen Destinationen oder Mitgliedsorte liefe (R5,14-16,19,20).

Drei der Tourismusorganisationen merkten zudem an, dass es auch wichtig sei, dass auch andere ‚Player‘, wie bspw. Museumsverbände, entsprechende Angebote liefern und/oder unterstützend tätig werden würden, weil diese sich ggf. besser auf die Kultureinrichtungen einlassen könnten (L2,3; R16). Einzelne regionale Tourismusorganisationen betonten darüber hinaus, dass sie lediglich als erster Impuls- und Ideengeber agieren könnten (R12,15,17): *„(...) weil was wir machen können (...) ist darauf hin zu sensibilisieren. Also diesen ganzen Prozess mit zu begleiten können wir uns als Verband auch gar nicht leisten, bei unserer Vielzahl an Leistungsträgern“* (R12). Neben den eigenen Angeboten sehen sich viele der landesweiten aber insbesondere ebenso der regionalen Tourismusorganisationen deshalb auch als *„Durchlauferhitzer für viele andere Projekte und Vorhaben“* (L2), wie z. B. externe Weiterbildungen oder Fördervorhaben. Sie selbst nehmen hierbei eine vermittelnde, aber ebenso beratende Funktion ein (L2,3,6,7; R1,2,4-8,10,13-15). Dennoch versuchen viele der Tourismusorganisationen ihre Angebote aktiv zu streuen – nicht nur über die eigene Webseite, sondern insbesondere auch über B2B-Plattformen (bei den landesweiten Tourismusorganisationen z. B. über die Tourismusnetzwerke) (L1,3,4,7; R6,7,16) und Mitglieder-Newsletter (L1,5,7; R4,6-9,13,17).

Obwohl eine Zusammenarbeit mit den Kultureinrichtungen von Seiten der Tourismusorganisationen oft also auch nur indirekt stattfindet, merkten fast die Hälfte aller Interviewpartner\*innen an, dass sie versuchen würden die einzelnen Einrichtungen insbesondere auch über die touristische Vermarktung zu unterstützen. Die landesweiten Tourismusorganisationen betonten die dadurch ermöglichte Sichtbarkeit und Bündelung der Kultureinrichtungen (L1,2,5,6): *„(...) und hierdurch dann wiederum auch die Sichtbarkeit verbessert, weil diese Daten dann bei den regionalen Tourismusverbänden oder auch bei der Deutschen Zentrale für Tourismus, die sich ebenfalls auf unsere Veranstaltungsdatenbank bezieht, ausgespielt werden“* (L1). Auch die regionalen Tourismusorganisationen wiesen darauf hin, dass die Vermarktung der touristischen Leistungsträger\*innen eine ihrer Hauptaufgaben sei (R1-4,6,13,16): *„Letztlich ist unser Hauptgeschäft das Marketing des vorhandenen Angebots und wir sind ja recht weit mit konzeptioneller Arbeit auch in dem Bereich auch einzugreifen und zu sagen ‚versuch doch mal in dieser Richtung was zu entwickeln, da ist ein Bedarf da‘“* (R13).

Als Werkzeuge für die Vermarktung der touristischen Leistungsträger\*innen wurden Gäste-Cards (L5; R1,11) oder auch die oben zitierten Veranstaltungs- und Projektdatenbanken (L1-3,7; R2,3,7-9,14) genannt – eine Landestourismusorganisation hat hier bspw. auch ein eigenes *„Landeskulturportal“* (L3) geplant und aufgesetzt. Einige der regionalen Tourismusorganisationen nutzen zudem bereits sehr aktiv die Datenbank ihrer Landestourismusorganisation (R5,6,15). Viele der regionalen Tourismusorganisationen versuchen auch ihre eigenen digitalen Angebote auszuweiten oder konkrete digitale Marketingmaßnahmen umzusetzen (R1,3,7,8,11,12,14,16,17) – wie z. B. Info-Säulen (R8) oder einen digitalen Erlebnisweg (R12): *„Was wir als digitales Angebot zum Thema Welterbe schon gemacht haben ist unser digitaler Erlebnisweg, der für vier Welterbestätten angelegt ist und Edutainment ist, also Vermittlung und Unterhaltung“* (R12). Die Tourismusorganisationen, bei denen Kultur eine wichtige Rolle einnimmt, haben diesbezüglich jedoch ein noch ausbaufähiges Engagement der Kultureinrichtungen angesprochen. Einige Tourismusorganisationen machten bspw. deutlich, dass sie sich von den Kultureinrichtungen eine noch aktivere Nutzung ihrer Marketingkanäle und eine bessere Pflege der Datenbanken wünschen würden (L2,5; R1,2,5,8).

Viele der Interviewpartner\*innen, v. a. auf regionaler Ebene, sehen die Hauptaufgabe ihrer Tourismusorganisation auch darin, ihre touristischen Leistungsträger\*innen durch Netzwerkarbeit zu unterstützen (L4; R1,2,5,10,15): *„Ich finde unsere Aufgabe besteht halt in der Vernetzung und der Mobilisierung der regionalen*

*Akteure und auch ein Wir-Gefühl zu schaffen“* (R10). Einige der Tourismusorganisationen verstärken deshalb aktuell auch die Netzwerkarbeit (L1,2,4; R9,12,14). Dazu gehöre es auch, die Kultureinrichtungen oder einzelne Kulturschaffende in ihrer Funktion als Multiplikator\*innen zu stärken (L2; R2,8): *„Also diese Vermittler sind schon das A und O“* (R2). Einige, insbesondere regionale, Tourismusorganisationen berichteten zudem, dass bereits starke Netzwerke mit Kulturpartner\*innen etabliert worden seien (L1; R2,8,13,14). Teilweise sei das aus Vorgaben des Landes (z. B. im Rahmen einer Kulturtourismuskonzeption) heraus entstanden (R13,14).

Drei der Tourismusorganisationen äußerten in den Gesprächen zudem den Wunsch, dass auch die Kultureinrichtungen noch mehr in Netzwerken denken und sich mehr untereinander austauschen würden (L2,3; R7): *„Das ist jetzt nicht nur Digitalisierung, sondern das betrifft ja allgemein das Thema Marketing, also dass man sich wirklich traut über Ortsgrenzen hinweg zu denken und nicht die Nachbargemeinde als direkten Konkurrenten wahrzunehmen“* (L3). Vielen Kultureinrichtungen fehle außerdem häufig noch das touristische Bewusstsein bzw. die touristische Affinität, wie einige Tourismusorganisationen anmerkten (L2,6; R7,12-14).

## 6.5 DISKUSSION

Die Ergebnisse belegen, dass sich die Tourismusorganisationen der Notwendigkeit zur Etablierung geeigneter Qualifizierungsangebote, auf die in der Tourismusforschung bereits länger hingewiesen wird (Isenberg, 2007, Lintner, 2013, Friedl, 2016), bewusst sind und sich hierfür im Großen und Ganzen auch verantwortlich fühlen. Hierbei kommen schon einige der von Hausmann (2019a & 2020) unterschiedenen Instrumente zum Einsatz. Bei den Maßnahmen der (lernbasierten) Weiterbildung wurden bisher insbesondere analoge Formate genutzt – v. a. klassische Formate, wie Seminare und Workshops, aber auch Austauschtreffen. Einzelne Tourismusorganisationen nutzen ferner unkonventionellere Mittel, wie Museums-Besuche. Aber auch digitale Formate nehmen eine immer wichtigere Bedeutung ein. Aufgeführt wurden hier noch häufiger als bei den analogen Formaten Seminare, aber auch kurzweilige Formate, wie Angebote über eine E-Learning-Plattform oder auch Erklärvideos. Bei den sonstigen (feedbackbasierten) Fördermaßnahmen wiederum wurde insbesondere der Einsatz von Förderprojekten, mit denen die Kultureinrichtungen intensiver begleitet werden konnten, hervorgehoben. Auffallend war zudem, dass sowohl bei den Maßnahmen der (lernbasierten) Weiterbildung als auch bei den sonstigen (feedbackbasierten) Fördermaß-

nahmen die Zusammenarbeit mit Kooperationspartner\*innen als gewinnbringende Form der Unterstützung für die Umsetzung genannt wurden.

Mit Blick auf die im Theorieteil (Kap. 6.2) definierten Kompetenzen nach Zehrer & Mössenlechner (2009), die touristische Leistungsträger\*innen mit den Qualifizierungsangeboten der Tourismusorganisationen bereits erwerben können, haben die Ergebnisse zudem gezeigt, dass hier fachlich-methodische Kompetenzen (80%) dominieren. Bei den fachlich-methodischen Kompetenzen liegen bisher viele Maßnahmen zum Erwerb von Produkt-/Programmwissen (z. B. digitales Marketing oder Einsatz und Nutzen von Social Media) vor. Gleichwohl sehen einige der Tourismusorganisationen, insbesondere auch von regionaler Ebene, aber gerade hier auch weiterhin großen Bedarf für zusätzliche Maßnahmen. Damit stimmt deren Wahrnehmung mit dem überein, wo auch andere aktuelle Studien noch Unsicherheiten bei den Kultureinrichtungen sehen; das Personal der Kultureinrichtungen sei insbesondere bzgl. der Einsatzmöglichkeiten und Potenziale von IKT unsicher (Burzinski et al., 2018; Hausmann & Weuster, 2018; Schuhbauer & Hausmann, 2022a & 2022b).

Kontinuierliche und individuell auf die Kultureinrichtungen zugeschnittene Qualifizierungen, auf deren Bedarfe in der Forschung ebenfalls bereits hingewiesen wird (Steinecke, 2013; Hausmann, 2019a & 2021; Schuhbauer & Hausmann, 2022a), liegen bisher jedoch noch selten vor. Gezeigt hat sich zudem, dass es zwei „Vorreiter“ bzgl. des Einsatzes von Qualifizierungsangeboten gab, die entweder von besonders vielen oder von sehr unterschiedlichen solcher Maßnahmen Gebrauch gemacht haben (L6; R7). Beides sind Tourismusorganisationen, bei denen das Thema Kultur faktisch eine wichtige Rolle in deren täglicher Arbeit einnimmt (s. hierzu Kap. 6.4.3). Viele Tourismusorganisationen betonten aber, dass auch alle anderen Qualifizierungsangebote den Kultureinrichtungen zur Verfügung stehen würden. Hier seien die Regionen, Städte oder einzelne Verbände in der Pflicht, als Multiplikator\*innen zu agieren. Deren Funktion sei es außerdem, die Bedarfe der Kultureinrichtungen an die Tourismusorganisationen zu kommunizieren.

Nichtsdestotrotz versuchen viele der interviewten Tourismusorganisationen die Kultureinrichtungen auch abseits klassischer Qualifizierungsangebote zu unterstützen. Hierfür setzen viele der Tourismusorganisationen mit kulturellen Themenschwerpunkten schon länger, andere zuletzt verstärkt (teilweise auch aufgrund von Vorgaben des Landes) auf eine Netzwerkarbeit mit den Kultureinrichtungen. Mit Blick auf die Qualifizierungsangebote gehören dazu die zahlreichen analogen

und digitalen Austauschtreffen (s. hierzu Kap. 6.4.1). Unterstützung erhalten die Kultureinrichtungen von den Tourismusorganisationen aber auch durch deren Vermarktung. In den Interviews wurden hier insbesondere die Veranstaltungs- und Projektdatenbanken angesprochen, für deren Nutzung von den Organisationen ebenfalls bereits einige Qualifizierungsangebote – v. a. leicht zugängliche Schulungen und Erklär-Videos (s. hierzu Kap. 6.4.2) – geschaffen wurden.

Ihren zentralen Aufgaben, ein systematisches Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten zu entwickeln und ein professionelles Tourismusmarketing zu schaffen (Hausmann, 2019; Bojunga & Feil, 2020), kommen die Tourismusorganisationen also durchaus bereits nach. Gleichzeitig könnten sie noch spezifischer auf die Besonderheiten der Kulturbetriebe eingehen. Von den Kultureinrichtungen fordern die Tourismusorganisationen aber noch mehr Engagement bei der Wahrnehmung der bereits vorhandenen Möglichkeiten. Zwar wünschen sich die Kultureinrichtungen Weiterbildungsmöglichkeiten (Burzinski et al., 2018; Schuhbauer & Hausmann, 2022a & 2022b) und setzen IKT dann auch erfolgreicher ein (Schuhbauer & Hausmann, 2022a), gleichwohl nehmen sie das bereits vorhandene Qualifizierungsangebot, aus Sicht der Tourismusorganisationen, noch nicht genügend wahr. Auch die Marketingkanäle oder Datenbanken der Tourismusorganisationen würden von den Kultureinrichtungen noch nicht ausreichend genutzt werden.

## **6.6 IMPLIKATIONEN FÜR DIE KULTURTOURISMUSPRAXIS UND -FORSCHUNG**

Die vorliegende Studie hatte es zum Ziel, empirisch gesicherte Erkenntnisse zum Status Quo der Qualifizierungsmöglichkeiten im Bereich des digitalen Kulturtourismusmarketings zu erheben und Implikationen für zukünftige, geeignete Angebote zu erarbeiten. Eine Limitation der Studie ist hierbei, dass nur die Ergebnisse von sieben landesweiten Tourismusorganisationen miteinander verglichen werden konnten. Pro Bundesland wurde jedoch auf regionaler Ebene mindestens ein Interview geführt, sodass die Ergebnisse durchaus einen detaillierten Einblick in die vorliegenden Qualifizierungsmöglichkeiten erlauben. Anhand der Forschungsergebnisse werden daher folgende Empfehlungen für Akteur\*innen aus Kultur und Tourismus ausgesprochen:

1. Den Tourismusorganisationen steht für die Etablierung an Qualifizierungsangeboten ein breites Spektrum an möglichen Maßnahmen zur Verfügung. Um geeignete Angebote zu schaffen, sollten sich diese Gedanken dazu machen, wie die entsprechenden Kompetenzen didaktisch am besten ver-

- mittelt werden können. Basics (unterschiedlichster Art) können bspw. sehr gut über digitale Formate, wie Erklärvideos und E-Learning, vermittelt werden, die noch dazu die Chance haben ein sehr großes Publikum zu erreichen. Hier könnten die Tourismusorganisationen einen Grundstock an einheitlichen Angeboten schaffen, der von allen touristischen Leistungsträger\*innen nutzbar ist und den Besonderheiten der einzelnen Gruppen durch zusätzliche individuelle Angebote gerecht werden.
2. Da viele Kultureinrichtungen im ländlichen Raum noch immer sehr unsicher bzgl. der Einsatzmöglichkeiten und der Potenziale von IKT sind, muss auch weiterhin noch mehr Bewusstsein und Offenheit gegenüber der Digitalisierung geschaffen werden. Hierfür eignen sich insbesondere Förderprojekte, aber auch Coachings und Beratungen auf regionaler Ebene. Durch solche Angebote können die Kultureinrichtungen intensiver begleitet werden. Auch die Etablierung von zusätzlichen Austauschformaten ist zu empfehlen. Hierdurch kann den Kultureinrichtungen Produkt-/Programmwissen vermittelt und insbesondere die notwendige Aktivitäts- und Handlungskompetenz gefördert werden.
  3. Bei der Gestaltung von zukünftigen Angeboten, wie Förderprojekten oder Austauschformaten, sollte zudem unbedingt die kommunale Ebene mitgedacht werden. Grund hierfür ist, dass auch den Verwaltungen häufig noch die notwendige Sensibilisierung für die Digitalisierung und das Verständnis für zusätzlich benötigte Mittel für die Kultureinrichtungen fehlt. Das Verständnis der kommunalen Verwaltungen ist v. a. auch deswegen notwendig, weil sie als wichtige Multiplikator\*innen der angebotenen Qualifizierungen agieren und eine zentrale Rolle einnehmen, wenn es um die Vernetzung der Akteur\*innen aus Kultur und Tourismus geht. Die Ministerien der Länder müssen hierfür Vorgaben und Leitlinien schaffen und die kommunalen Ebene diesbezüglich auch in die Pflicht nehmen. nehmen.
  4. Die Tourismusorganisationen sehen sich zwar meist dafür verantwortlich, geeignete Qualifizierungsangebote zu schaffen, benötigen jedoch Unterstützung bei der Verbreitung dieser Angebote. Neben der kommunalen Ebene sind hier ebenfalls die Kulturverbände (Museums- oder Regionalverbände, kulturpolitische Verbände usw.) oder Behörden der Bundesländer (z. B. die Staatlichen Schlösser und Gärten) in der Verantwortung. Sie müssen die Angebote zum einen streuen und zum anderen auch notwendige Bedarfe der Kultureinrichtungen wieder zurück spiegeln. Solche Unterstützung ist insbesondere auch für die Tourismusorganisationen notwendig, bei denen Kultur keinen Themenschwerpunkt darstellt. Möglich

wären diesbezüglich bspw. auch gemeinsame Kooperationsprojekte. Darüber hinaus könnten die touristischen Akteur\*innen bei der Entwicklung von zukünftigen Förderprojekten für Kultur in ländlichen Räumen noch stärker involviert werden.

5. Die Tourismusorganisationen selbst könnten noch stärker in die Regionen gehen und dort starke Fürsprecher etablieren (Best-Practice-Bsp.: Reisen in die Regionen, zur Kontaktaufnahme mit Kulturpartner\*innen; ein Netz touristischer Akteur\*innen, die als Multiplikator\*innen agieren). In vielen Bundesländern wurden von den Tourismusorganisationen zudem zwar schon Informationskanäle (wie z. B. Tourismusnetzwerke, s. Rheinland-Pfalz, Hessen, Thüringen, Baden-Württemberg, Niedersachsen, Sachsen, Sachsen-Anhalt) etabliert, über die z. T. sehr umfangreiche Informationen, auch zu den Angeboten anderer Anbieter\*innen, geteilt werden. Die Kultureinrichtungen müssen aber auch von der Existenz solcher Netzwerke erfahren, bspw. indem diese Informationen von den Tourismusorganisationen noch stärker über diverse Kanäle gestreut werden (Bsp.: Interessensgruppen von Kulturakteuren in sozialen Netzwerken, wie z. B. Facebook, LinkedIn oder auch Twitter).

Die Interviewergebnisse machen noch einmal auf die wichtige Rolle der politischen Seite aufmerksam – auf der Landesebene die Rolle der zuständigen Ministerien und auf der regionalen Ebene die Rolle der kommunalen Verwaltungen. Für zukünftige Forschungsvorhaben wird deshalb die Durchführung einer Studie mit den kulturpolitischen Entscheidungsträger\*innen empfohlen. Hierdurch könnten zusätzliche Meinungen und Ideen bezüglich der Etablierung zukünftiger Qualifizierungsmöglichkeiten generiert werden. Auf Landesebene könnte eine Gruppendiskussion pro Bundesland geführt werden, an der jeweils alle relevanten Ministerien und die dortigen, in entsprechende Entscheidungsprozesse einbezogenen, Referent\*innen beteiligt werden sollten. Durch die Schaffung einer sozialen Situation könnten so die Einstellungen Beurteilungskriterien und Wünsche derselbigen (einzeln und als Gruppe) offengelegt und diskutiert und daraus geeignete Maßnahmen abgeleitet werden. Auch für eine wissenschaftliche Begleitung kulturpolitischer Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse in den einzelnen Regionen (z. B. zur Bildung zukünftiger Kooperationen oder der Etablierung zusätzlicher Angebote im Bereich der Digitalisierung) würde sich ein solches Instrument anbieten. Hierdurch könnten Informationen über die Einstellungen, Befürchtungen und Erwartungen der unterschiedlichen Akteur\*innen in Erfahrung gebracht werden.

## 6.7 LITERATURVERZEICHNIS

- Abicht, L., Freikamp, H. & Preuss, B. (2002). Qualifikationsentwicklung im Tourismus. Branchenbericht zum Projekt Trendqualifikationen als Basis zur Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen. Halle/München: Studie des Instituts für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung Halle-Leipzig e.V. (isw). Abgerufen von [https://www.ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2002\\_BB\\_Tourismus\\_EF.pdf](https://www.ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2002_BB_Tourismus_EF.pdf)
- Andreopoulou, Z., Tsekouropoulos, G., Koliouka, C. & Koutroumanidis, T. (2014). Internet Marketing for sustainable development and rural tourism. *International Journal of Business Information Systems*, 16 (4), 446-461. doi: 10.1504/IJBIS.2014.063931.
- Bergmann, N., Pretterhofer, N. & Willsberger, B. (2019). Digitaler Wandel im Burgenland: Erfahrungen burgenländischer Betriebe und Weiterbildungsbedarfe. L&R Sozialforschung, Wien. Abgerufen von [https://www.lrsocialresearch.at/files/Endbericht\\_Digitaler\\_Wandel\\_im\\_Burgenland\\_Dezember\\_2019.pdf](https://www.lrsocialresearch.at/files/Endbericht_Digitaler_Wandel_im_Burgenland_Dezember_2019.pdf)
- Bieger, T. (2005). *Management von Destination*. 6. Aufl. München/Wien: Oldenbourg.
- Bojunga, H. & Feil, T. (2020). Die Destination als Bühne: Wie macht Kulturtourismus ländliche Regionen erfolgreich? In A. Hausmann (Hrsg.), *Handbuch Kulturtourismus im ländlichen Raum* (S. 73-100). Bielefeld: transcript Verlag.
- Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (bsw) (2014a). Projektbericht Arbeitsmarkt- und Fachkräfteanalyse Tourismus. Dresden, Abgerufen von [http://www.tourismus-fachkraefte.de/BSW/documents/tourismus/140829-Projektbericht\\_final.pdf](http://www.tourismus-fachkraefte.de/BSW/documents/tourismus/140829-Projektbericht_final.pdf)
- Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (bsw) (2014b). Fachkräfte für den Tourismus – Fit für die Zukunft. Maßnahmen für Ihren Unternehmenserfolg! Dresden. Abgerufen von [http://www.tourismus-fachkraefte.de/BSW/documents/tourismus/140606-Broschuere\\_gesamt.pdf](http://www.tourismus-fachkraefte.de/BSW/documents/tourismus/140606-Broschuere_gesamt.pdf)
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2013). Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen. Band 3: Kurzreport Fachkräfte. Berlin. Abgerufen von [https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Tourismus/tourismusperspektiven-in-laendlichen-raeumen-fachkraefte.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Tourismus/tourismusperspektiven-in-laendlichen-raeumen-fachkraefte.pdf?__blob=publicationFile&v=7)
- Burzinski, M. (2020). KulturReiseLand NRW: acht Schritte zur Erneuerung des Kulturtourismus. In A. Hausmann (Hrsg.), *Handbuch Kulturtourismus im ländlichen Raum. Chancen – Akteure – Strategien* (S. 147-158). Bielefeld: Transcript.
- Burzinski, M., Buschmann, L. & Pröbstle, Y. (2018). Kulturtourismusstudie 2018. Empirische Einblicke in die Praxis von Kultur- und Tourismusakteuren. Ein Kooperationsprojekt von projekt2508 und dem Institut für Kulturmanagement. Abgerufen von <https://t1p.de/tumwn>
- Ciesilski, M. A. & Schutz, T. (2016). *Digitale Führung. Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen*. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Crummenerl, C. & Seebode, R. O. (2016). *Das Geheimnis erfolgreicher digitaler Transformationen – Warum Führung, Befähigung und Kultur den Unter-*

- schied machen. In: T. Petry (Hrsg.), *Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (S. 151-186). Freiburg: Haufe.
- Daurer, C. (2001). Qualification in tourism – a challenge for education and training. *Tourism hospitality management*, 6, 1-12.
- Dillmann, M. & Dreyer, M. (2011). „Fisch sucht Fahrrad“ – Partnerschaften zwischen Kultur und Tourismus aus Sicht der Transaktionskostentheorie. In A. Hausmann & L. Murzik (Hrsg.), *Neue Impulse im Kulturtourismus* (S. 155-173). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Erpenbeck, J. & Heyse, V. (2007). *Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE und KODEX im Praxistest*. Münster: Waxmann.
- Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (2007). *Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Flick, U. (2018). *Doing triangulations and mixed methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e. V. (FUR) (2012). Kultur spielt im Urlaub eine wichtige Rolle! Abgerufen von [https://www.ttr.tirol/sites/default/files/2017-10/RA%202012\\_Kultur%20im%20Urlaub.pdf](https://www.ttr.tirol/sites/default/files/2017-10/RA%202012_Kultur%20im%20Urlaub.pdf).
- Foster, H. & Weigand, H. (1997). Grundlagen für die berufliche Qualifizierung in der Freizeitwirtschaft. Bereich Tourismus / Fremdenverkehr. Wissenschaftliche Diskussionspapiere des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB), Heft 28, Berlin. urn: urn:nbn:de:0035-0105-9
- Friedl, H. A. (2016). Braucht der Tourismus von morgen „bessere“ Curricula oder „bessere“ Lehre? *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 8 (1). doi: <https://doi.org/10.1515/tw-2016-0008>
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden: Springer.
- Glogner-Pilz, P. (2019). *Grundlagen der Kulturpublikumsforschung*. Wiesbaden: Springer.
- Hausmann, A. (2011). Zur Bedeutung personalpolitischer Maßnahmen für den Erfolg touristischer Strategien von Kulturbetrieben. In A. Hausmann & L. Murzik (Hrsg.), *Neue Impulse im Kulturtourismus* (S. 91-109). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hausmann, A. (2019a). *Kunst- und Kulturmanagement. Kompaktwissen für Studium und Praxis*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Hausmann, A. (2019b). *Einführung in den Kulturtourismus. Praxis Kulturmanagement*. Wiesbaden: Springer.
- Hausmann, A. (2019c). *Kulturtourismusmarketing. Praxis Kulturmanagement*. Wiesbaden: Springer.
- Hausmann, A. (2020). *Cultural Leadership II. Instrumente der Personalführung in Kulturbetrieben*. Wiesbaden: Springer.
- Hausmann, A. (2021). *Kulturmarketing*. 3. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Hausmann, A. & Weuster, L. (2018). Possible marketing tools for heritage tourism: the potential of implementing information and communication technology. *Journal of Heritage Tourism*, 13 (3), 273–284. doi: 10.1080/1743873X.2017.1334786

- Heinze, T. (2009). Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus. Ein Leitfaden für Kulturmanager. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Inskip, E. (1991). Tourism planning – an integrated and sustainable development approach. New York: John Wiley & Sons.
- Isenberg, L. (2007). Wandel der Personalentwicklung in der Touristikbranche dargestellt am Beispiel von TUI. Diplomarbeit, Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Jank, S. (2018). Digitale Transformation und deren Auswirkungen auf das Museumspersonal. In M. Dreyer & R. Wiese (Hrsg.), Erfolg durch Personal. Ansätze und Perspektiven des Personalmanagements in Museen (S. 131-139). Ehestorf: Förderverein des Freilichtmuseums am Kiekeberg.
- John, H. (2010). Museen und Tourismus – Partner einer (fast) idealen Allianz. In H. John, H.-H. Schild & K. Hieke (Hrsg.), Museen und Tourismus. Wie man Tourismusmarketing wirkungsvoll in die Museumsarbeit integriert. Ein Handbuch (S. 9-50). Bielefeld: Transcript Verlag.
- Kaiser, R. (2014). Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien.
- Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2019). Tourismus 2030. Bausteine der Zukunft. Fakten – Thesen – Perspektiven. Abgerufen von [https://kompetenzzentrum-tourismus.de/media/tourismus2030\\_web\\_1.pdf](https://kompetenzzentrum-tourismus.de/media/tourismus2030_web_1.pdf)
- Kuckartz, U. (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 2. Aufl. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Lintner, P. (2013). Der Arbeitsmarkt im Tourismus. In H. Job & M. Mayer (Hrsg.), Tourismus und Regionalentwicklung in Bayern (S. 90-110). Arbeitsberichte der ARL 9, Hannover: Verlag der ARL-Akademie für Raumforschung und Landesplanung. urn: urn:nbn:de:0156-3878059
- Lorenz, M. (2018). Digitale Führungskompetenz. Was Führungskräfte von morgen-heute wissen sollten. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.
- Mendonca, V.J.D., Cunha, C.R. & Morais, E.P. (2018). The potential of cooperative networks to leverage tourism in rural regions. 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI). Abgerufen von <https://ieeexplore.ieee.org/document/8399288>.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth & D. Jahn (Hrsg.), Methoden der vergleichenden Sozial- und Politikwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen (S. 465–479). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi: 10.1007/978-3-531-91826-6\_23
- Möller, C., Schuckert, M., Boksberger, P., Schuler, A. & Böhme, M. (2010). Erfolgsfaktoren für das Management von kulturbasierten Attraktionen: Herausforderungen und Probleme für Kulturtourismus im ländlichen Raum. In A. Kagermeier & F. Raab (Hrsg.), Wettbewerbsvorteil Kulturtourismus. Innovative Strategien und Produkte (S. 161-178). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Pöllmann, L. (2019). Ganzheitliche Online-Kommunikation als virtuelle Erweiterung der Kulturbetriebe. In L. Pöllmann & C. Herrmann (2019), Der digitale Kulturbetrieb. Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen

- Kulturmanagements (S. 161-188). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pöllmann, L. & Herrmann, C. (2019). Kulturbetriebe im digitalen Wandel: Grundlagen einer digitalen Strategie. In L. Pöllmann & C. Herrmann (2019), *Der digitale Kulturbetrieb. Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen Kulturmanagements* (S. 3-36). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Polo Peña, A.I. & Frias Jamilena, D.M. (2010). The relationship between business characteristics and ICT deployment in the rural tourism sector. The case of Spain. *International Journal of Tourism Research*, 12, 4-48. doi: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jtr.735>.
- Pröbstle, Y. (2014). *Kulturtouristen. Eine Typologie*. Wiesbaden: Springer VS. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05430-4>.
- Pröbstle, Y. (2020). Kulturtourismus auf dem Land oder die Dialektik des Tourismus. Aktuelle Beobachtungen, Zahlen und Fakten aus der „Kulturtourismusstudie 2018“. In A. Hausmann (Hrsg.), *Handbuch Kulturtourismus im ländlichen Raum. Chancen–Akteure–Strategien* (S. 53-71). Bielefeld: transcript Verlag. doi: 10.14361/9783839445617-005.
- Schuhbauer, S. & Hausmann, A. (2022a). Der touristische Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien in Kultureinrichtungen im ländlichen Raum: Eine interviewbasierte ressourcentheoretische Untersuchung. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 14(2), 134-163. doi: <https://doi.org/10.1515/tw-2022-0006>
- Schuhbauer, S. & Hausmann, A. (2022b). Cooperation for the implementation of digital applications in rural cultural tourism marketing. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 16 (1), 106-120. doi: 10.1108/IJCTHR-08-2020-0171
- Schwiderski, H. & Noack, M. (1997). *Tourismus auf dem Land. Entwicklungen und Herausforderungen. Auskünfte über die modellhafte Erprobung von Weiterbildungskonzepten im ländlichen Tourismus*. Wissenschaftliche Diskussionspapiere des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB), Heft 27, Berlin. Abgerufen von <https://d-nb.info/972098275/34>
- Steinecke, A. (2010). Kulturtourismus. Wachstum ohne Grenzen? das Orchester. *Magazin für Musiker und Orchester*, Mai 2010, 10-13.
- Steinecke, A. (2011). „Was besichtigen wir morgen?“. Trends und Herausforderungen im Kulturtourismus. In A. Hausmann & L. Murzik (Hrsg.), *Neue Impulse im Kulturtourismus* (S. 11-34). Wiesbaden: Springer. doi: 10.1007/978-3-531-92757-2\_1.
- Steinecke, A. (2013). *Management und Marketing im Kulturtourismus. Basiswissen – Praxisbeispiele – Checklisten*. Wiesbaden: Springer. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19125-6>
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2000). *Management. Grundlagender Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien*. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26514-4>
- Zehrer, A. & Mössenlechner, C. (2009). Key competencies of tourism graduates: The employers' point of view. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 9(3), 266-287. doi: 10.1080/15313220903445215

## 7 ZUSAMMENFÜHRENDE DISKUSSION UND GEGENÜBERSTELLUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Auf Grundlage der Rahmenbedingungen und Entwicklungen innerhalb des Themenkomplexes der Digitalisierung im ländlichen Kulturtourismusmarketing wurden für die vorliegende Arbeit drei empirische Studien entwickelt und durchgeführt. Jede dieser Studien hatte dabei einen anderen thematischen Schwerpunkt, der sich mit jeweils einer anderen Forschungslücke beschäftigt hat. Im Fokus von Studie 1 stand der Einsatz von Kooperationen für die Umsetzung von digitalen Anwendungen im ländlichen Kulturtourismusmarketing. Studie 2 hat sich mit den Ressourcen beschäftigt, die für den touristischen Einsatz von IKT in Kultureinrichtungen im ländlichen Raum benötigt werden. Studie 3 hat sich schließlich mit Angeboten zur Qualifizierung im digitalen Kulturtourismusmarketing von Seiten der Tourismusorganisationen auseinandergesetzt. Die konkreten Forschungsfragen der einzelnen Studien wurden dabei nach und nach ausgearbeitet. Sie basieren auf den jeweiligen Forschungslücken, aber auch auf den Erkenntnissen aus den jeweils vorangegangenen Studien.

Die Ergebnisse der einzelnen Studien wurden bereits separat in ihrem jeweils eigenen Kontext diskutiert (s. hierfür Kap. 4.5, Kap. 5.5 und Kap. 6.5). Eine Zusammenfassung dieser Ergebnisse ist Abb. 7-1 zu entnehmen. Diese Ergebnisse sollen nun zusammengeführt und kritisch reflektiert werden. Hierfür werden die drei Studien miteinander vernetzt und in einen übergeordneten Kontext gestellt. Das geschieht unter Berücksichtigung des Forschungsziels der vorliegenden Arbeit. Das Ziel war es, einen Einblick in den aktuellen Stand der Digitalisierung im ländlichen Kulturtourismusmarketing zu gewinnen, der sowohl die Kultur- als auch die Tourismusseite berücksichtigt. Des Weiteren sollen aus der Zusammenführung der Ergebnisse geeignete Rahmenbedingungen und Strategien abgeleitet werden, mithilfe derer den Anforderungen an den erfolgreichen Einsatz von IKT begegnet werden kann (s. hierfür die Implikationen in Kap. 8). Ausgehend von diesem Forschungsziel können aus den Studienergebnissen mehrere zentrale und studienübergreifende Themen abgeleitet werden. Diese Themen werden nachfolgend vorgestellt.

**Studie 1: Fallstricke bei der Nutzung von Kooperationen zur Umsetzung digitaler Anwendungen im ländlichen Kulturtourismusmarketing**

- **Langfristige Finanzierung** als größte Herausforderung für die Umsetzung der Web-App (mangelnde Festlegung der Zuständigkeiten für eine solche Finanzierung und ‚Ausruhen‘ auf den Mitteln aus dem Förderprogramm)
- **Kein gemeinsames Verständnis** der beteiligten Akteur\*innen bzgl. des Austauschs & der Kommunikation untereinander; kaum Berücksichtigung individueller Bedürfnisse (z. B. hinsichtlich des Partizipationsgrades)
- **Keine regelmäßige Evaluation** der durchgeführten Maßnahmen bzw. der Kooperation insgesamt (zweigespaltenes Verhältnis bzgl. des Einsatzes solcher Evaluationen im Kooperationsprojekt: Wunsch nach umfangreicheren Evaluationen vs. Zweifel am Nutzen von Evaluationen)
- **Skepsis der Kultureinrichtungen gegenüber der Web-App und zögerlicher Einsatz von neuen IKT im Allgemeinen** (Gründe: Mehrwert von IKT unklar & IKT für die eigenen Besucher\*innensegmente größtenteils nicht relevant; kein Bedarf an neuen Angeboten); **Wunsch der Tourismusorganisationen** deshalb: **mehr Offenheit, Risikobereitschaft und Weitblick** von Seiten der Kultureinrichtungen

**Studie 2: Notwendige Ressourcenausstattung der Kultureinrichtungen für den touristischen Einsatz von IKT im ländlichen Raum**

- **Zentrale Bedeutung finanzieller & personeller Ressourcen**, aber von einigen *Kultureinrichtungen* auch fast reflexartig als Grund für den bisher fehlenden Einsatz von IKT genannt
- **Aktivierung von Humanressourcen ebenfalls erforderlich** (Es wird z. B. der Wille aller beteiligten Akteur\*innen benötigt, die Arbeitszeit für die Implementierung von IKT überhaupt einzuplanen und zu ermöglichen, der häufig jedoch noch nicht vorhanden sei.)
- **Fehlende Affinität & fehlender Überblick** vieler Mitarbeiter\*innen in *Kultureinrichtungen* im Umgang mit IKT und **fehlende Informationen** über die eigenen Zielgruppen
- Auch **interorganisationale Ressourcen** nehmen eine **zentrale Bedeutung** ein (z. B. eine übergeordnete Ebene zur Vernetzung und Vermarktung der Angebote für den Tourismus, die vertikale Interaktion auf kulturpolitischer Ebene & die Teilnahme an Förderprogrammen)

**Studie 3: Angebote zur Qualifizierung im digitalen Kulturtourismusmarketing von Seiten der Tourismusorganisationen**

- Bereits **unterschiedliche Instrumente** zur Qualifizierung vorhanden, die sich der **Vermittlung verschiedener Kompetenzen** widmen, sich jedoch **häufig noch nicht explizit an Kultureinrichtungen richten** bzw. nicht auf deren Bedürfnisse zugeschnitten sind
- Insbesondere **Notwendigkeit eines Erwerbs von fachlich-methodischen Kompetenzen** von Seiten der *Kultureinrichtungen* (Produkt-/ Programmwissen, z. B. digitales Marketing o. Einsatz & Nutzen von Social Media)
- Bereits vorhandene **Angebote werden oftmals noch nicht von den Kultureinrichtungen genutzt** - auch, weil den *Tourismusorganisationen* **Unterstützung bei deren Verbreitung fehlt** (Städte, Regionen oder einzelne Verbände seien in der Pflicht als Multiplikator\*innen zu agieren und Bedarfe der Kultureinrichtungen zu kommunizieren)
- **Die Tourismusorganisationen fordern von den Kultureinrichtungen mehr Engagement** bei der Wahrnehmung der bereits vorhandenen Möglichkeiten
- Viele *Tourismusorganisationen* versuchen die Kultureinrichtungen **auch abseits klassischer Qualifizierungsangebote zu unterstützen** (z. B. durch Netzwerkarbeit und eigene Marketingmaßnahmen)

Abb. 7-1: Überblick über die Forschungsergebnisse der einzelnen Studien

### *Die Relevanz von Kooperationen für die Implementierung von IKT im ländlichen Kulturmarketing*

Wie in Kap. 2.1.4 dargelegt wurde, wird in der Forschungsliteratur bereits seit vielen Jahren auf die zentrale Bedeutung von Kooperationen für den Erfolg von Angeboten im (Kultur-)Tourismus hingewiesen. Auch die Bedeutung langfristiger und wettbewerbsorientierter Kooperationen für den (Kultur-)Tourismus im ländlichen Raum ist in den letzten Jahren immer mehr in den Fokus gerückt (vgl. Kap. 2.2.2). Der Nutzen von Kooperationen für die Umsetzung von IKT wurde ebenfalls – zumindest in der Tourismusforschung – bereits mehrfach thematisiert (vgl. Kap. 2.3.3). Jedoch wurde auch diesbezüglich noch weiterer Forschungsbedarf deutlich. Bisher fehlte es an Erkenntnissen zu den besonderen Bedingungen für die Nutzung von Kooperationen – und damit auch möglicher Fallstricke – für die Umsetzung von IKT im ländlichen Kulturmarketing. Vor diesem Hintergrund ist die erste Studie der vorliegenden Arbeit entstanden, in welcher die Teilnehmer\*innen eines prototypischen Kooperationsprojektes interviewt worden sind. Die Ergebnisse der ersten Studie zeigen, dass für den Erfolg solcher Projekte ähnliche Bedingungen erfüllt sein müssen wie bei anderen strategischen Kooperationen (s. hierzu Kap. 2.1.4). Die Charakteristika des ländlichen Raumes erschweren die Umsetzung solcher Projekte jedoch zusätzlich. In Kap. 4.4 und Kap. 4.5 wurde hierauf ausführlich eingegangen und in Kap. 4.6 wurden daraus Implikationen zur Vermeidung potenzieller Fallstricke abgeleitet.

Das Thema der Kooperationen hat jedoch auch innerhalb der beiden anderen Studien einen zentralen Stellenwert eingenommen. Zunächst wurden in Studie 2, durch Rückgriff auf verschiedene ressourcentheoretische Ansätze, die interorganisationalen Ressourcen als eine von vier Ressourcenkategorien definiert (s. hierzu Kap. 5.2.1). Unter interorganisationalen Ressourcen werden dabei Rahmenbedingungen einer Kultureinrichtung im Hinblick auf den Austausch bzw. die Zusammenarbeit mit anderen Akteur\*innen verstanden (Fischer & Pechlaner et al., 2011; Siller & Matzler, 2011; Reuter, 2011a; Barney & Hesterly, 2015). Die Ergebnisse der Studie zeigen dabei, dass nicht nur finanzielle und personelle Ressourcen für den touristischen Einsatz von IKT im ländlichen Raum notwendig sind, sondern u. a. auch den interorganisationalen Ressourcen eine wichtige Bedeutung zukommt. So wies beispielsweise jede\*r sechste Interviewpartner\*in darauf hin, dass es von Vorteil sei, auf eine übergeordnete Ebene (z. B. Zusammenschlüsse oder Unterstützung durch die Tourismusorganisationen) zugreifen zu können, die sich um die Vernetzung und Vermarktung der Angebote für den Tourismus kümmert und die

Kultureinrichtungen beim touristischen Einsatz von IKT unterstützt (s. auch Abschnitt ‚Multiplikator\*innen und Koordinator\*innen für die Angebote im ländlichen Raum‘).

Auffallend an den Ergebnissen von Studie 2 war jedoch, dass ein Mehrwert übergeordneter Ebenen, mit Ausnahme einer Kultureinrichtung, nur von den externen Interviewpartner\*innen angesprochen wurde. Das deutet darauf hin, dass die Kultureinrichtungen im ländlichen Raum sich dem Stellenwert solcher Möglichkeiten weniger bewusst sind. Dabei sind Kooperationen gerade für selbige nützlich und notwendig (vgl. Kap. 2.1.4). Die Kultureinrichtungen können vom touristischem Know-How, den Erfahrungen und Finanzmitteln der Touristiker\*innen profitieren oder in regionale Vermarktungskonzepte, Onlineplattformen etc. eingebunden werden (John, 2010; Hausmann, 2019c). Des Weiteren können gemeinsame Angebote entwickelt und vermarktet, Zielgruppen konzentriert angesprochen und Ressourcen gebündelt werden (u. a. Drda-Kühn & Wiegand, 2010; Raich & Zehrer, 2013; TMB, 2013; Hausmann, 2019c). Folglich können die Kultureinrichtungen mithilfe von Kooperationen ihre – sowohl in Studie 1 als auch Studie 2 betonten – knappen finanziellen und personellen Mittel schonen und die Grundlage für eine optimale Ressourcenallokation schaffen. Bislang wurde von solchen Möglichkeiten jedoch kaum Gebrauch gemacht (vgl. u. a. John, 2010; Burzinski et al., 2018) (vgl. Kap. 2.1.4). Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit bestätigen diese zögerliche Haltung. Dass von Seiten der Kultureinrichtungen dennoch eine grundsätzliche Offenheit zur Vernetzung vorhanden ist, zeigt sich u. a. darin, dass mehrere der in Studie 2 interviewten Einrichtungen die Vernetzung mit anderen touristischen Akteur\*innen als Motivation sahen, um zukünftig verstärkt IKT einzusetzen.

Im Vergleich zu den Kultureinrichtungen in Studie 2 war das Bewusstsein für Kooperationen und Netzwerke von Seiten der interviewten Tourismusorganisationen in Studie 3 deutlich ausgeprägter. Einige der Tourismusorganisationen machten diesbezüglich auch darauf aufmerksam, dass in der Zusammenarbeit mit Kooperationspartner\*innen bereits Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich der Digitalisierung umgesetzt worden seien, die auch von den Kultureinrichtungen genutzt werden könnten. Jede siebte Tourismusorganisation nannte diesbezüglich die Zusammenarbeit mit Kooperationspartner\*innen als gewinnbringende Form der Unterstützung für die Umsetzung von (lernbasierten) Weiterbildungen. Eine der interviewten Tourismusorganisationen hat zudem auch schon kooperativ Fördermaßnahmen umgesetzt, indem in Zusammenarbeit mit einer Burg und einer Hochschule der Besuch von Burgen und Schlössern mittels Mixed-Reality-Technik

aufgewertet werden sollte (vgl. Tab. 6-4 in Kap. 6.4.1). Dennoch ist auch das zu nutzende Potenzial von touristischer Seite noch weiter auszubauen.

Insgesamt zeigt sich, dass die Bedeutung von Kooperationen inzwischen zumindest immer mehr in das Bewusstsein der kulturtouristischen Leistungsträger\*innen rückt. Gleichzeitig gilt es auch zukünftig Kooperationen mit verschiedenen kulturtouristischen Leistungsträger\*innen umzusetzen und insgesamt für eine weitere Vernetzung der einzelnen Akteur\*innen untereinander zu sorgen. So zeigen die Ergebnisse der Studie 3 beispielsweise auch, dass es nicht ausreicht, wenn von Seiten der Tourismusorganisationen zwar hochwertige Qualifizierungsangebote im Bereich der Digitalisierung in Kooperation mit anderen Partner\*innen entstehen, diese dann aber nicht von den Kultureinrichtungen genutzt werden, weil die Kultureinrichtungen nicht erreicht und/oder nicht explizit angesprochen werden. Deshalb ist weiterhin auch allgemein der Aufbau von Netzwerken entscheidend, mithilfe derer solche Angebote verbreitet werden können (s. hierzu auch der Abschnitt ‚Kordinator\*innen und Multiplikator\*innen für die Angebote im ländlichen Raum‘).

#### *Kultureinrichtungen und ihre Bereitschaft für den Einsatz von IKT*

Viele der Potenziale von IKT wurden von den (kultur-)touristischen Akteur\*innen bisher noch nicht ausreichend genutzt (Burzinski et al., 2018; Hausmann & Weuster, 2018; Hausmann, 2019). Dieser Nachholbedarf potenziert sich dabei insbesondere im ländlichen Raum – der Einsatz von IKT hat dort bisher, insbesondere in den Kultureinrichtungen, die Ausnahme dargestellt (Burzinski et al., 2018; Pröbstle, 2020). Wenn überhaupt wurden in der (kultur-)touristischen Praxis im ländlichen Raum bisher hauptsächlich solche Technologien eingesetzt, die sich bereits über einen längeren Zeitraum etabliert haben (vgl. u. a. Peña & Jamilena, 2010; Polo Peña et al., 2011; Burzinski et al., 2018). Dazu gehören Social Media-Kanäle und Websites (vgl. u. a. Burzinski et al., 2018; Hausmann & Weuster, 2018). Mögliche weitere IKT, wie z. B. Apps und QR-Codes, wurden bislang hingegen noch kaum genutzt (vgl. u. a. Burzinski et al., 2018). Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit bestätigen diesen zögerlichen Einsatz von IKT zu großen Teilen. Gleichzeitig wird anhand der Ergebnisse jedoch auch deutlich, dass hinsichtlich dessen in den letzten Jahren durchaus auch ein Wandel stattgefunden hat. Die entsprechenden Entwicklungen sollen nachfolgend illustriert werden.

Die Ergebnisse von Studie 1 unterstreichen dabei zunächst noch einmal die sehr zögerliche Einstellung der Kultureinrichtungen gegenüber dem Einsatz neuer IKT. Die überwiegende Mehrheit der in Studie 1 interviewten Kultureinrichtungen be-

richtete, dass bisher nur etablierte IKT mit einem Fokus auf der Interaktion mit Leistungsträger\*innen und/oder Dritten, wie z. B. soziale Medien, eingesetzt worden seien. Auch die Ergebnisse aus Studie 2 belegen, dass weiterhin vor allem Websites und Social Media eingesetzt werden. Andere IKT, wie z. B. QR-Codes, werden nach wie vor zwar eher selten genutzt, kamen aber zumindest bei einzelnen der in Studie 2 interviewten Kultureinrichtungen ebenfalls verstärkt zum Einsatz. Einige der Kultureinrichtungen haben sich zudem verstärkt mit den Möglichkeiten von IKT auseinandergesetzt (s. hierzu auch der folgende Abschnitt).

In der Forschungsliteratur wurden bereits verschiedene Gründe für den bisher eher zögerlichen Einsatz von IKT im Kulturtourismus genannt. Dazu gehören der Mangel an personellen und finanziellen Möglichkeiten (Polo Peña & Frias Jamilena, 2010; Burzinski et al., 2018), eine fehlende Überzeugung und Wissensdefizite bezüglich des Einsatzes von IKT (Polo Peña & Frias Jamilena, 2010; Burzinski et al., 2018) sowie nicht vorhandene Netzwerke bzw. Kooperationen (Burzinski et al., 2018; Mendonca et al., 2018; Burzinski, 2020). Im Rahmen von Studie 2 wurden diese Gründe in einen ressourcentheoretischen Kontext eingebettet und hierdurch gebündelt und fundiert. Basierend auf der Ableitung eines geeigneten Systems an Ressourcenkategorien wurde empirisch analysiert, welche Ressourcenausstattung notwendig ist, damit Kultureinrichtungen im ländlichen Raum IKT touristisch einsetzen. Die Erkenntnisse daraus sind Kap. 5.4 als auch Abb. 7-1 zu entnehmen.

Festzuhalten ist, dass nicht nur personelle und finanzielle Ressourcen eine wichtige Rolle spielen, sondern insbesondere auch Humanressourcen, wie z. B. der benötigte Wille aller Akteur\*innen. So wurde anhand der Ergebnisse in Studie 2 beispielsweise deutlich, dass gerade die Kultureinrichtungen IKT bereits aktiv einsetzen, die den selbigen offen gegenüber stehen und bereits über Affinität im Umgang mit deren Einsatz verfügen – selbst dann, wenn es sich um kleinere Einrichtungen ohne viele Mitarbeitende und/oder mit Vereinsstrukturen handelte. Vielen Mitarbeitenden in den Kultureinrichtungen fehlt es jedoch häufig noch an einer solchen Affinität und am Überblick im Umgang mit IKT sowie an Informationen über die eigenen Zielgruppen und deren Bedürfnisse: *„Ich glaube, dass die Qualifizierung der Kulturschaffenden dahingehend fehlt und dass man denen das in Seminaren, in Workshops ganz niederschwellig beibringen kann und ihnen da auch ein bisschen die Angst davor nehmen kann“* (T4). Somit bestätigt sich, dass sich eine fehlende Überzeugung und Wissensdefizite negativ auf den Einsatz von IKT auswirken.

Auch die Ergebnisse aus Studie 1 zeichnen ein ähnliches Bild. So nannten die in selbiger Studie interviewten Kultureinrichtungen zwar auch den Mangel an personellen und finanziellen Mitteln als Grund für den zögerlichen Einsatz von IKT, brachten gleichzeitig aber auch ihre Frustration aus früheren Projekten und ihre eigene konservative Haltung gegenüber der Digitalisierung zum Ausdruck. Des Weiteren gaben die Kultureinrichtungen auch an, dass sie gar nicht wissen würden, ob und wie ihre Gäste IKT überhaupt nutzen würden, waren aber gleichzeitig auch der Meinung, dass IKT für den Großteil ihrer Besucher\*innen gar nicht relevant seien. Auch der Mehrwert der Web-App, die innerhalb des im Rahmen von Studie 1 untersuchten Kooperationsprojektes entstanden ist, war einigen der Interviewpartner\*innen nicht klar. Vielmehr wurde von einzelnen Kultureinrichtungen sogar die Ansicht vertreten, dass die Web-App weder für mehr Kommunikation noch für veränderte Strukturen gesorgt habe und neue IKT grundsätzlich nicht notwendig seien.

Im Abgleich mit den Ergebnissen aus Studie 3 wird dabei deutlich, dass den Kultureinrichtungen genau jene Kompetenzen zu fehlen scheinen, die durch bereits vorhandene Qualifizierungsangebote der Tourismusorganisationen abgedeckt werden können. Bisher liegen von 80% der Tourismusorganisationen bereits Qualifizierungen für den Erwerb fachlich-methodischer Kompetenzen vor – v. a. zu den Einsatzmöglichkeiten und Potenzialen von IKT. Die interviewten Tourismusorganisationen schätzten die benötigten Bedarfe von Seiten der Kultureinrichtungen dabei auch sehr realistisch ein, da sie zum Ausdruck brachten, dass sie der Meinung seien, dass die Kultureinrichtungen im ländlichen Raum auch weiterhin die Vermittlung von sehr grundsätzlichem Wissen benötigen würden. Mit Blick auf fachlich-methodische Kompetenzen wurden diesbezüglich u. a. weitere Bedarfe an Qualifizierungsangeboten zum Thema Social Media oder auch zur Websitegestaltung und -optimierung genannt.

Von zahlreichen Interviewpartner\*innen aus allen drei Studien wurden deshalb noch mehr Engagement von kultureller Seite gefordert. So äußerten die Tourismusorganisationen in Studie 1 beispielsweise den Wunsch nach mehr Offenheit und einer gewissen Risikobereitschaft von Seiten der Kultureinrichtungen. Dabei kritisierten sie, dass die Kultureinrichtungen häufig nur ihre eigenen Bedarfe und Interessen im Blick hätten und die Umstände anderer Akteur\*innen nicht bei ihren Entscheidungen berücksichtigen würden. Viele Kultureinrichtungen würden deshalb noch immer nachlässig mit Tourist\*innen umgehen, weil sie von den Kultureinrichtungen selbst häufig noch nicht als relevante Zielgruppe wahrgenommen

werden würden. Auch einige der Interviewpartner\*innen in Studie 2, auch aus den Kultureinrichtungen selbst, kritisierten das fehlende Selbstbewusstsein vieler Kultureinrichtungen auf institutioneller Ebene: *„Weil das Museum eben mehr ist und bieten kann, was ein Online-Angebot nie bieten kann (...). Ich würde mir wünschen, dass die Museen das auch selbstbewusster vertreten, also dass sie sich nicht gejagt fühlen von der Digitalisierung (...).“* (K3). Einige der Tourismusorganisationen in Studie 3 merkten zu guter Letzt ebenfalls an, dass es den Kultureinrichtungen häufig noch immer an einem touristischen Bewusstsein bzw. einer touristischen Affinität fehlen würde.

#### *Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Digitalisierung im ländlichen Kulturtourismusmarketing*

Mit Blick auf den Verlauf der vorliegenden Arbeit lässt sich festhalten, dass die Untersuchung, mit Ausnahme der ersten Studie im Zeichen der COVID-19-Pandemie stand. Auffallend hierbei ist, dass die Pandemie im Hinblick auf das Thema der Digitalisierung im Kulturtourismusmarketing von den (kultur-)touristischen Leistungsträger\*innen vor allem als Katalysator für weitere Transformationsprozesse wahrgenommen wurde. So war über die Hälfte der Interviewpartner\*innen in Studie 2 der Ansicht, dass durch die COVID-19-Pandemie tiefere Beschäftigungen mit den Möglichkeiten von IKT in Gang gesetzt und/oder ganz konkret auch neue IKT eingesetzt worden sind. Viele der Interviewpartner\*innen äußerten sich positiv gestimmt, dass das gestiegene Interesse am Einsatz von IKT in den Kultureinrichtungen auch längerfristig anhalten werde, insbesondere weil die Kultureinrichtungen hierdurch auch neue Zielgruppen erreichen konnten.

Einige Kultureinrichtungen haben schon während des ersten Lockdowns von neuem IKT Gebrauch gemacht. Eingesetzt wurden dabei nicht mehr nur IKT mit einem Fokus auf Informationsbeschaffung (zur Unterscheidung der IKT s. Kap. 2.3.1), sondern auch IKT mit einem Fokus auf der ortsunabhängigen, virtuellen Beschäftigung mit Objekten. Konkret genannt wurden Filme beziehungsweise Videoserien auf verschiedenen Plattformen, die Einblicke in die geschlossenen Einrichtungen ermöglichen sollten, sowie digitale Ausstellungen, die in partizipativer Zusammenarbeit mit den Kulturnutzer\*innen entstanden sind. Der zusätzliche Zugang zu einer Einrichtung oder Destination, den solche IKT bieten können und auf den in der Forschungsliteratur bereits früh hingewiesen wurde (vgl. u. a. Fuentetaja & Economou, 2008; Hennessy, 2009) ist somit insbesondere während des Lockdowns zu einem wichtigen Tool für das Marketing und die Vermittlung geworden. Aber auch

IKT mit einem Fokus auf der ortsbezogenen, individuellen Erlebnisanreicherung des Besuches haben zwischen beziehungsweise nach den Lockdowns an Bedeutung gewonnen. Genannt wurden hier von mehreren Einrichtungen QR-Code-Tafeln, die den Besuch vor Ort erleichtern und zusätzliche Informationen liefern sollten. Somit wurden verschiedene Formen von IKT angeboten, womit die Chance steigt, durch deren Einsatz die touristischen Erfahrungen entlang aller Phasen der Customer Journey mitzugestalten und zu verbessern (Neuhofer & Buhalis, 2012; Buhalis & Amaranggana, 2015; Hausmann & Schuhbauer, 2020).

Einige der in Studie 2 interviewten Kultureinrichtungen und Zusammenschlüsse äußerten mit Blick auf den durch die COVID-19-Pandemie veränderten Einsatz von IKT jedoch auch die Sorge, dass das „*kuratorische Erlebnis*“ (K1) hierdurch in den digitalen Raum verlagert werden und der Besuch im digitalen Raum längerfristig den Besuch vor Ort ablösen könnte. Die bereits im vorherigen Abschnitt genannten Unsicherheiten der Kultureinrichtungen wurden durch die Pandemie bei einzelnen Kultureinrichtungen damit einhergehend also auch zusätzlich verstärkt. Gleichzeitig fehlt es aber noch immer an Informationen über die eigenen Zielgruppen, die dabei helfen würden, die Customer Journey der Kulturtourist\*innen nachvollziehen und die Relevanz von IKT besser verstehen zu können (s. hierzu auch der Abschnitt ‚Kultureinrichtungen und ihre Bereitschaft für den Einsatz von IKT‘). Gerade hier zeigt sich auch der weiterhin enorme Bedarf an geeigneten Qualifizierungen, die sich mit den Einsatzmöglichkeiten und Potenzialen von IKT beschäftigen und etwaige Mehrwerte aufzeigen. Die Ergebnisse aus Studie 3 zeigen, dass von Seiten der Tourismusorganisationen hierfür durchaus bereits entsprechende Angebote vorliegen.

Hervorzuheben ist hierbei, dass auch die Tourismusorganisationen auf die neuen Rahmenbedingungen reagiert haben – jede vierte interviewte Tourismusorganisation hat während der COVID-19-Pandemie ihre digitalen Qualifizierungsmaßnahmen intensiviert. So wurden während der Pandemie verstärkt Erklär-Videos, Texte, Screencasts und Webseminare eingesetzt, analoge Seminare aufgezeichnet und/oder in eine bereits vorhandene E-Learning-Plattform eingepflegt oder bisher analoge Austauschtreffen auch online weitergeführt. Hierdurch hat sich auch der Radius potenzieller Zielgruppen für die angebotenen Qualifizierungsmöglichkeiten enorm erweitert. Das bietet vor allem für die kulturtouristischen Akteur\*innen im ländlichen Raum, die typischerweise sehr kleinteilig organisiert und verstreut sind (Polo & Frias, 2010; BMWi, 2013 & 2014; Mendonca et al., 2018) und zum Teil mit einer unzureichenden Infrastruktur zu kämpfen haben (Rein & Schuler, 2012;

Zeppenfeld, 2012; Burzinski et al., 2020; Pröbstle, 2020), neue Möglichkeiten zur Teilnahme. Durch digitale Qualifizierungsangebote können sie einfacher – und vor allem mit weniger Ressourceneinsatz – von solchen Möglichkeiten Gebrauch machen.

#### *Multiplikator\*innen und Koordinator\*innen für die Angebote im ländlichen Raum*

Zu den zentralen Aufgaben der Tourismusorganisationen gehört es ein professionelles Tourismusmarketing zu schaffen, den Prozess der Angebotsgestaltung aktiv anzutreiben, Ansprechpartner\*innen und Multiplikator\*innen für die Kulturreisende zu sein und ein systematisches Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten zu entwickeln (Hausmann, 2019a; Bojunga & Feil, 2020). Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass die Tourismusorganisationen diesen Aufgaben zu großen Teilen in gutem Maße nachkommen und sich für diese Aufgaben auch verantwortlich fühlen. Dennoch haben die Tourismusorganisationen auch mit verschiedenen Herausforderungen zu kämpfen, was anhand der nachfolgenden Erkenntnisse deutlich gemacht werden soll.

Mit Blick auf die Kultureinrichtungen zeigt sich beispielsweise, dass diese, nicht zuletzt bedingt durch die COVID-19-Pandemie, in den letzten Jahren offener gegenüber dem Thema der Digitalisierung geworden sind und sich tiefergehender mit den Möglichkeiten von IKT beschäftigt haben (s. Abschnitt zuvor). Jedoch machen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit auch deutlich, dass gerade die Kultureinrichtungen noch immer zusätzliche Qualifizierungen im Bereich der Digitalisierung benötigen. Dabei stehen die Chancen gut, dass durch die gestiegene Offenheit gegenüber dem Einsatz von IKT auch das Interesse und die Bereitschaft für eine Teilnahme an entsprechenden Angeboten zugenommen hat. Wie den Ergebnissen aus Studie 3 zu entnehmen ist, liegen von Seiten vieler Tourismusorganisationen hierfür bereits unterschiedliche (auch digitale) Qualifizierungsangebote vor (s. hierzu auch der Abschnitt zuvor). Zahlreiche der in Studie 3 interviewten Tourismusorganisationen schilderten allerdings, dass viele Angebote zwar bei anderen touristischen Leistungsträger\*innen guten Anklang finden würden, jedoch noch kaum von Kultureinrichtungen nachgefragt werden.

Viele Tourismusorganisationen in Studie 3 erklärten sich die zögerliche Nutzung der eigenen Qualifizierungsangebote von Seiten der Kultureinrichtungen mit deren schwieriger Erreichbarkeit. Den Tourismusorganisationen fehlt häufig der direkte Kontakt zu den Kultureinrichtungen, der Austausch finde vielmehr mit den einzelnen Regionen und Städten statt. Für die Verbreitung der Angebote sei man des-

halb auf deren Unterstützung angewiesen (s. hierzu auch der folgende Abschnitt). Des Weiteren merkten einige Tourismusorganisationen an, dass es wichtig sei, dass auch andere ‚Player‘, wie beispielsweise Museumsverbände, unterstützend tätig werden würden. Dennoch versuchen viele der Tourismusorganisationen ihre Angebote auch selbst aktiv zu streuen. Daneben verstehen sich viele der Tourismusorganisationen auch als „Durchlauferhitzer“ (L2) für externe Projekte und Fördervorhaben etc. und nehmen hierbei selbst eine vermittelnde, aber ebenso beratende Funktion ein. Zudem versuchen viele der Tourismusorganisationen die einzelnen Kultureinrichtungen insbesondere auch über die touristische Vermarktung zu unterstützen, um sie hierdurch sichtbar zu machen und zu bündeln. Auch die Interviewpartner\*innen in Studie 2 wiesen darauf hin, dass eine Unterstützung von Seiten der Tourismusorganisationen bei der Vermarktung touristischer Angebote wichtig sei. Gleichzeitig merkten die Tourismusorganisationen in Studie 3 jedoch auch an, dass eine noch aktivere Nutzung ihrer Marketingkanäle und eine bessere Pflege ihrer Datenbanken von Seiten der Kultureinrichtungen wünschenswert wäre.

Einig waren sich die Interviewpartner\*innen aller drei Studien zudem darin, dass den Tourismusorganisationen auch eine wichtige Rolle bei der Vernetzung der kulturtouristischen Akteur\*innen zukommt – insbesondere aufgrund der großen Anzahl von sehr heterogenen Teilnehmer\*innen im ländlichen Raum. Die Interviewpartner\*innen in Studie 1 bezogen sich dabei v. a. auch auf die Koordination des Kooperationsprojektes: *„(...) also man braucht einfach jemanden in der Region, der gut vernetzt ist“* (E3); die Tourismusorganisationen würden sich hierfür gut eignen. Einige der zumeist regionalen Tourismusorganisationen in Studie 3 betonten dabei vielmehr sogar, dass die Unterstützung der touristischen Leistungsträger\*innen durch Netzwerkarbeit ihre Hauptaufgabe sei: *„Ich finde unsere Aufgabe besteht halt in der Vernetzung und der Mobilisierung der regionalen Akteure und auch ein Wir-Gefühl zu schaffen“* (R10). Mehrere der interviewten Tourismusorganisationen verstärken deshalb aktuell ihre Netzwerkarbeit mit den Kultureinrichtungen; vereinzelt wurden auch schon Netzwerke mit Kulturpartner\*innen etabliert. Ziel dabei sei es jedoch auch, die Kultureinrichtungen oder einzelne Kulturakteur\*innen selbst in ihrer Funktion als Multiplikator\*innen zu stärken. Diesbezüglich äußerten manche Tourismusorganisationen auch den Wunsch, dass auch die Kultureinrichtungen noch mehr in Netzwerken denken und sich untereinander austauschen würden.

*Zur Bedeutung der kommunalen Kulturverwaltungen*

Die Kulturverwaltungen im ländlichen Raum sind dafür zuständig das kulturelle Profil einer Destination zu entwickeln und zu vermarkten, Ressourcen im Marketing zu bündeln und die Kultureinrichtungen hinsichtlich ihrer touristischen Aktivitäten zu professionalisieren (Burzinski et al., 2018; Hausmann, 2019a). Des Weiteren fungieren sie als Schnittstelle zwischen den verschiedenen kulturellen und touristischen Leistungsträger\*innen (Hausmann, 2019a) (s. Kap. 2.1.3). Die Ergebnisse aller drei geführten Studien machen jedoch deutlich, dass die Kulturverwaltungen im ländlichen Raum diesen Aufgaben bisher nur unzureichend nachkommen. Viele der interviewten Kultureinrichtungen in Studie 2 äußerten beispielsweise den Wunsch nach mehr vertikaler Interaktion mit der kulturpolitischen Ebene. Eine solche Interaktion sei bisher nur sporadisch vorhanden. Einzelne Kultureinrichtungen berichteten hingegen, dass ein solcher Austausch vorhanden sei, allerdings nur unregelmäßig und im Rahmen von Förderprogrammen. Auch von den Tourismusorganisationen in Studie 3 wurde der Wunsch nach mehr Unterstützung von kulturpolitischer Ebene genannt.

Die interviewten Tourismusorganisationen in Studie 3 sehen sich zwar verantwortlich dafür geeignete Qualifizierungsangebote und andere Unterstützungsmöglichkeiten zur Digitalisierung anderer kulturtouristischer Leistungsträger\*innen zu schaffen, sind jedoch auch darauf angewiesen, dass diese Angebote auch von der kommunalen Ebene gestreut werden. Zudem sei es die Aufgabe der kommunalen Ebene, die Bedarfe der Kultureinrichtungen auch wieder zurück an die Tourismusorganisationen zu spiegeln, weil die Kulturverwaltung den direkteren Kontakt zu einzelnen Leistungsträger\*innen habe. Die Ergebnisse in Studie 1 bestätigen dieses Bild. Die Tourismusorganisationen können durch die Koordination gemeinsamer Projekte und eigene Marketingmaßnahmen einen wichtigen Beitrag zum Gelingen von Projekten im Bereich der Digitalisierung leisten, benötigen hierbei jedoch auch die Unterstützung der kommunalen Ebene und anderer kulturtouristischer Leistungsträger\*innen (s. auch Abschnitt zuvor).

Der Einsatz von IKT wird aber auch durch den digitalen Nachholbedarf der kommunalen Ebene erschwert, so die Ergebnisse aus allen drei Studien. Da die Entscheidungsmacht (z. B. für zusätzliche finanzielle und personelle Mittel zur Etablierung eines digitalen Marketings) in der Regel bei der politischen Ebene liege, sind die Kultureinrichtungen und Tourismusorganisationen auf deren Offenheit angewiesen, wie viele der Interviewpartner\*innen in Studie 1 und Studie 3 deutlich

machten. An dieser Offenheit fehle es jedoch häufig noch immer: *„Und jetzt zum Beispiel unsere Bürgermeister (...), die konnten sich so etwas nicht vorstellen. (...)“* (C11). Auch viele der Interviewpartner\*innen in Studie 2 machten deutlich, dass sowohl die *„Skepsis gegenüber dem Digitalen“* (K3) von Seiten der kulturpolitischen Entscheidungsträger\*innen als auch die Tatsache, dass *„die Digitalisierung nicht wirklich systematisch in das Bestehende integriert und strukturell mitgedacht werde“* (K3) die Implementierung von IKT erschwere. Auch die digitale Ausstattung der kommunalen Ebene selbst sei häufig noch ausbaufähig, wie die Interviewpartner\*innen in Studie 2 verlauten ließen. Einzelne der interviewten Tourismusorganisationen in Studie 3 berichteten zudem, dass sie deshalb inzwischen auch verstärkt versuchen würden die politischen Entscheidungsträger\*innen für das Thema der Digitalisierung zu sensibilisieren.

#### *Zur Eignung von Förderprojekten für die Implementierung von IKT*

Die Ergebnisse der drei Studien zeigen, dass Förderprojekte eine zentrale Bedeutung für die erfolgreiche Implementierung von IKT einnehmen können. So machten viele der in Studie 2 interviewten Kultureinrichtungen beispielsweise deutlich, dass ihnen die Teilnahme an Förderprogrammen (die meisten davon jedoch ohne touristischen Schwerpunkt) dabei geholfen habe, die geeigneten Voraussetzungen für den zukünftigen Einsatz von IKT zu schaffen. Neben dem Mehrwert zusätzlicher finanzieller Mittel hoben die Kultureinrichtungen dabei insbesondere auch die neu gewonnen Erkenntnisse bzgl. des Einsatzes agiler Methoden zur Implementierung von IKT hervor: *„(...) dass wir nicht nur ein fertiges digitales Produkt entwickeln (...), sondern dass wir versuchen, analog verschiedene Prototypen zu entwickeln und die auch immer fortlaufend mit den Besuchern zu testen“* (K3). Viele Interviewpartner\*innen aus Studie 2 hoben zudem positiv hervor, dass durch die Förderprogramme eine zusätzliche Vernetzung und ein zusätzlicher Austausch mit anderen kulturtouristischen Akteur\*innen entstanden sei. Die Ergebnisse aus Studie 1 hingegen vermitteln ein etwas konträres Bild – einzelne der Interviewpartner\*innen waren ebenfalls der Ansicht, dass die Teilnahme am Förderprojekt für ein zusätzliches Netzwerk gesorgt habe, andere Gesprächspartner\*innen wiederum teilten diese Ansicht nicht.

Mit Blick auf die Ergebnisse aus Studie 1 und Studie 3 wird deutlich, dass Förderprojekte von den kulturtouristischen Akteur\*innen im ländlichen Raum jedoch nicht als Allheilmittel per se für die erfolgreiche Implementierung von IKT betrachtet werden dürfen. Die Web-App, die im Rahmen des aus Bundesmitteln geförderten Projektes in der Zugspitz Region umgesetzt worden ist, ist inzwischen beispielsweise

nicht mehr verfügbar und konnte somit nicht langfristig etabliert werden. Die Gründe hierfür werden in Studie 1 ausführlich diskutiert. Zusammengefasst lässt sich jedoch sagen, dass von den beteiligten Akteur\*innen insbesondere auch die langfristige Pflege und Instandhaltung der Web-App als Herausforderung wahrgenommen wurde: *„(...) wenn man damit anfängt, muss man es ständig füttern“* (C11). Während die Implementierung zu größten Teilen aus dem Förderprojekt finanziert worden war, gab es keine Anschlussfinanzierung durch Subventionen, beispielsweise mit Blick auf die finanzielle Unterstützung weiterer Kommunikationsmaßnahmen, was von einigen der beteiligten Akteur\*innen kritisiert wurde. Aber auch innerhalb der Region wurde nicht festgelegt, wer für die langfristige Finanzierung der Web-App zuständig ist. Gleichzeitig wurde in Studie 1 jedoch von einzelnen Gesprächspartner\*innen auch eine ablehnende Haltung gegenüber dem Förderprojekt oder gegenüber dem Einsatz zusätzlicher IKT im Allgemeinen deutlich, was für die langfristige Etablierung der Web-App ebenfalls nicht förderlich war.

Auch von den Tourismusorganisationen, die in Studie 3 interviewt worden sind, haben einige bereits aus Landes- oder EU-Mitteln Förderprojekte zur digitalen Inwertsetzung federführend entwickelt und umgesetzt. Zwei der regionalen Tourismusorganisationen hiervon berichteten ebenfalls, dass die Finanzierung der aus den Förderprojekten abgeleiteten Digitalisierungsmaßnahmen über den Förderzeitraum hinaus eine Herausforderung darstelle. Dies sei zum einen der Fall, wenn sich die Kultureinrichtungen hierfür anschließend finanziell beteiligen müssten (R12) oder wenn die Tourismusorganisation selbst das Projekt nicht nachhaltig gestaltet habe (R7). Die Förderprojekte in Studie 3 wurden dabei aber nicht nur zur Umsetzung gemeinsamer digitaler Projekte, sondern insbesondere auch zur Vermittlung fachlich-methodischer Kompetenzen genutzt (z. B. zum digitalen Marketing oder zur Inwertsetzung von Exponaten mit VR oder AR). Die Ergebnisse aller drei Studien bestätigen, dass genau solche Kompetenzen den Kultureinrichtungen im ländlichen Raum auch weiterhin häufig noch fehlen (s. hierzu der Abschnitt ‚Kultureinrichtungen und ihre Bereitschaft für den Einsatz von IKT‘). Es muss also weiterhin noch mehr Bewusstsein und Offenheit gegenüber dem Thema der Digitalisierung geschaffen werden. Förderprojekte können hierbei einen wichtigen Baustein darstellen.

Hinsichtlich der Bedeutung von Förderprojekten berichteten einige der in Studie 3 interviewten Tourismusorganisationen beispielsweise auch, dass die Förderprojekte als Startpunkt für die Ableitung weiterer Maßnahmen genutzt worden seien. Auf regionaler Ebene machen die Tourismusorganisationen zudem deutlich, dass Förderprojekte auch deshalb notwendig seien, weil man nur mithilfe entsprechender

finanzieller Mittel überhaupt in solch einer Form eine Begleitung der touristischen Leistungsträger\*innen anbieten könne. Jedoch richtete sich nur die Hälfte der in Studie 3 erwähnten Förderprojekte konkret an Kulturakteur\*innen. Von kulturpolitischer Seite sind deshalb Maßnahmen für zukünftige, spezifische Förderprojekte im Kulturtourismus zu ergreifen, insbesondere auch deshalb, weil die Erkenntnisse aus Kap. 2.2.3 zeigen, dass sich inzwischen zwar immer mehr Förderprojekte der Entwicklung der Kultur im ländlichen Raum widmen, sich diese Förderprojekte jedoch häufig noch nicht explizit mit touristischen Besonderheiten und Strategien beschäftigen (vgl. u. a. TRAFÖ & MWFK Baden-Württemberg, 2021; KDFS, 2023; MWFK Brandenburg, 2023).

## 8 IMPLIKATIONEN FÜR DIE KULTURTOURISMUSPRAXIS

Ausgehend von der Zusammenführung und Gegenüberstellung der Ergebnisse aller drei Studien sollen nun geeignete Rahmenbedingungen und Strategien abgeleitet werden, mithilfe derer den Anforderungen an den erfolgreichen Einsatz von IKT begegnet werden kann. Erste Implikationen sind dabei den einzelnen Studien zu entnehmen. Im Folgenden sollen daher vor allem übergeordnete Schlussfolgerungen getroffen werden. Festzuhalten bleibt zunächst, dass die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit noch einmal verdeutlicht haben, wie wichtig die Implementierung von IKT für die kulturtouristischen Akteur\*innen ist, um sich erfolgreich auf dem Markt zu behaupten. Gerade die Akteur\*innen im ländlichen Raum, die häufig noch immer in einem sehr limitierten Radius agieren, müssen solche Möglichkeiten nutzen, um an Reichweite und damit auch an Relevanz zu gewinnen. Unter selbiger Prämisse sollten zukünftige Entscheidungen bezüglich der Digitalisierung im Kulturtourismusmarketing von den Leistungsträger\*innen getroffen werden.

Zunächst einmal ist für die erfolgreiche Umsetzung von IKT im ländlichen Raum die Etablierung branchenübergreifender und nachhaltiger Kooperationen und der Auf- und Ausbau von Netzwerken essenziell. Hierdurch können die knappen Ressourcen der kulturtouristischen Leistungsträger\*innen im ländlichen Raum geschont werden, indem z. B. auf das Fachwissen der jeweils anderen Partner\*innen oder vereinzelt auch auf deren digitale Infrastruktur zurückgegriffen werden kann. Im Zuge dessen können schwache Glieder innerhalb der gemeinsamen Servicekette unterstützt, die endogenen Potenziale zur Schaffung von Wettbewerbsfähigkeit in der Region ausgeschöpft und dadurch innovatorische Entwicklungen ermöglicht werden. Hierbei kann schon die grundsätzliche, aber regelmäßig gepflegte, Zusammenarbeit zwischen Kultureinrichtung und Tourismusorganisation einen erheblichen Mehrwert bedeuten – unabhängig von konkreten Kooperationsprojekten. Des Weiteren liegen von Tourismusseite beispielsweise oftmals schon vielfältige Unterstützungsmöglichkeiten vor, die nur darauf warten, von den kulturellen Akteur\*innen genutzt zu werden. Die Möglichkeiten reichen von verschiedenen Qualifizierungsangeboten (auch digital, z. B. durch E-Learning) bis hin zu Projekt- und Veranstaltungsdatenbanken, die eine unkomplizierte Dateneingabe von Seiten der touristischen Leistungsträger\*innen ermöglichen.

Damit die Kultureinrichtungen im ländlichen Raum bereits vorliegende Angebote von touristischer Seite auch wahrnehmen können und überhaupt davon erfahren,

muss jedoch auch ein aktiver Austausch zwischen Kultur und Tourismus gewährleistet sein (Bsp. aus der Praxis: Round Table Kulturtourismus des Tourismus NRW e. V.; Kulturtourismus-Stammtisch der Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH). Ein solcher Austausch ermöglicht es den unterschiedlichen Leistungsträger\*innen ein noch größeres Verständnis füreinander zu entwickeln und den Kulturtourismus im ländlichen Raum gemeinsam (digital) zukunftsfit zu machen. Darüber hinaus müssen die kulturtouristischen Akteur\*innen im ländlichen Raum, insbesondere die Kultureinrichtungen, auch über den eigenen Tellerrand schauen und neue Formen der Zusammenarbeit in Betracht ziehen. Möglich wären z. B. auch Kooperationen mit Technischen Hochschulen oder Hochschulen mit Medienstudiengängen, mit deren Unterstützung neue IKT implementiert werden könnten. Auch die Etablierung zusätzlicher Multiplikator\*innen und Koordinator\*innen im ländlichen Raum ist ein wichtiger Bestandteil dessen (Bsp. aus der Praxis: Pilotprojekt „Regionalmanager\*in Kultur“ in Baden-Württemberg). Letztendlich sind so viele unterschiedliche Maßnahmen wie möglich zu ergreifen, um begrenzte personelle und finanzielle Mittel ausgleichen und die kulturtouristische Infrastruktur im ländlichen Raum stärken zu können.

Die Kultureinrichtungen und Tourismusorganisationen tragen die Verantwortung hierfür jedoch nicht alleine. Vielmehr sind auch die kultur- und tourismuspolitischen Entscheidungsträger\*innen (Kulturverwaltungen, Ministerien etc.) in der Pflicht, unterstützend in Erscheinung zu treten und die Digitalisierung auch in diesem Bereich als zentrales Aufgabenfeld zu begreifen. Hierfür müssen die kulturtouristischen Leistungsträger\*innen im ländlichen Raum von der kultur- und tourismuspolitischen Ebene noch deutlich mehr als Innovationstreiber\*innen, Impulsgeber\*innen und Mitgestalter\*innen begriffen werden. Einhergehend mit einem zunehmenden Bewusstsein für die Bedeutung dieser Akteur\*innen im ländlichen Raum ist es dann auch die Aufgabe der Kultur- und Tourismuspolitik, die erforderlichen digitalen Transformationsprozesse zu unterstützen. Hierfür können entsprechende Förderprogramme mit dem Schwerpunkt Kulturtourismus, die Unterstützung von Netzwerken (Bsp. aus der Praxis: Förderung des Netzwerks „Kulturland Brandenburg“ durch drei Ministerien), eigens initiierte Austauschformate oder auch Vorgaben und Leitlinien zur digitalen Transformation im Bereich Kulturtourismus (Bsp. aus der Praxis: „Kulturpolitische Leitlinien für Mecklenburg-Vorpommern“) entwickelt und umgesetzt werden.

Der Austausch mit den Akteur\*innen aus Kultur und Tourismus hat jedoch auch deutlich gemacht, dass ein wirklicher Wandel in der Digitalisierung im ländlichen

Kulturmarketing nur dann erreicht wird, wenn sich die Akteur\*innen ihre Handlungsspielräume selbst mit erarbeiten. Die eher passive Rolle, insbesondere der Kultureinrichtungen (z. B. das ‚Ausruhen‘ auf Fördermitteln), muss daher einem ‚aktiven Tun‘ weichen. Die Integration neuer IKT muss dabei jedoch ganzheitlich gedacht werden. Die Kultureinrichtungen sollten deshalb auf Grundlage einer langfristigen und nachhaltigen digitalen Strategie arbeiten, um einen blinden Aktionismus zu vermeiden. Das Ziel ist es also nicht zwingend eine möglichst große Menge an IKT zu etablieren, sondern solche, die für die eigenen Bedarfe sinnvoll sind. Hierfür ist vor allem eine konsequente Orientierung an den eigenen Zielgruppen notwendig. Fehlt es bisher an Informationen über die Zielgruppen, müssen diese durch Zielgruppenanalysen und Evaluationen gewonnen werden. Das notwendige Wissen für die Umsetzung solcher Analysen und Evaluationen kann im Rahmen von Qualifizierungen erworben oder durch Kooperationspartner\*innen hinzugezogen werden.

Eine digitale Strategie kann dabei sowohl innovative Impulse im Bereich der Organisation als hierdurch auch in der Leistungs politik auslösen. Wesentlich für eine solche digitale Strategie ist es dabei auch, dass etablierte Arbeitslogiken überdacht und Arbeitsprozesse neugestaltet werden müssen, da eine strategische Arbeit essenziell für ein solches Digitalisierungskonzept ist. Für die Neugestaltung von Arbeitsprozessen müssen die kulturtouristischen Akteur\*innen entsprechende Strukturen etablieren (z. B. eine flexible und risikobereite Arbeitsweise) und entsprechende Maßnahmen umsetzen (z. B. Tracking der touristischen Kontaktpunkte und anschließendes Bedienen dieser Kontaktpunkte durch adäquate digitale Marketingbemühungen). Zudem muss ein agiles Arbeiten ermöglicht werden (z. B. durch die Etablierung einer neuen Feedback- und Fehlerkultur, die Freiraum für die Entwicklung neuer Ideen schafft und durch die regelmäßige Durchführung von Evaluationen). Schließlich müssen auch die Ressourcen in der Einrichtung, Organisation, o. ä. anders verteilt werden, sodass dem Thema der Digitalisierung auch hierdurch ein größerer Stellenwert beigemessen wird.

Zu guter Letzt ist es auch ein wesentlicher Bestandteil einer solchen digitalen Strategie die eigene Resilienz noch weiter auszubauen. Die COVID-19-Pandemie hat noch einmal deutlich gemacht, wie wichtig es für die Kultureinrichtungen, Destinationen etc. ist, flexibel und adaptiv auf aktuelle und kommende Krisen und Unvorhersehbarkeiten reagieren zu können und ein zukunftsorientiertes Denken und Handeln zu besitzen. Zentral hierbei ist es, Lösungswege zu finden, mithilfe derer die Einrichtung, Destination o. ä. so ausgerichtet wird, dass sie resilient reagieren

kann, unabhängig davon, ob es sich um eine Pandemie, einen aktuellen Ressourcen-Engpass o. ä. handelt. Auch hierfür ist die Organisation von Netzwerken entscheidend. In Zeiten von Planungsunsicherheit braucht es insbesondere in der Kultur starke Akteur\*innen bzw. Fürsprecher\*innen. Kultur und Tourismus können hierbei eine starke Kombination darstellen. Hierfür sind gemeinsame Ansätze und Strategien notwendig, um über gemeinsame Identitäten resilient agieren zu können. Schlussendlich sind aber alle Bereiche der Gesellschaft dazu aufgefordert, ihre Prozesse, Produkte und Dienstleistungen zu transformieren – also neben den Einrichtungen und Destinationen auch die Kulturverwaltungen.

## 9 LIMITATIONEN DER ARBEIT

Da bisher noch kaum empirische Erkenntnisse dazu vorhanden waren, welche Anforderungen an den erfolgreichen Einsatz von IKT im ländlichen Kulturtourismusmarketing bestehen, wurde für die vorliegende Arbeit ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Hierdurch konnten neue Theorien generiert und durch die explorative Vorgehensweise auch unerwartete und dadurch instruktive Informationen zu den verschiedenen Anforderungen an den erfolgreichen Einsatz von IKT gewonnen werden (Lamnek & Krell, 2016; Kuckartz & Rädiker, 2022). Dabei wurde, trotz des qualitativen Vorgehens bei der Durchführung der Interviewstudien auch auf eine systematische und regelgeleitete Vorgehensweise geachtet (Mayring, 2015). Des Weiteren wurden Interviewpartner\*innen aus möglichst vielen unterschiedlichen Bundesländern ausgewählt. So waren an Studie 2 Interviewpartner\*innen aus acht Bundesländern und an Studie 3 Interviewpartner\*innen aus allen Bundesländern (mit Ausnahme der Stadtstaaten) beteiligt. Dennoch sind die Einblicke, die im Rahmen qualitativer Studien gewonnen werden können, aufgrund der Größe und der Auswahl der Stichprobe nur begrenzt generalisierbar bzw. repräsentativ. Die Ergebnisse sollten daher durch zusätzliche Studien überprüft werden.

In Studie 1 wurde zudem der Fokus auf ein einzelnes Kooperationsprojekt gesetzt, das sich als prototypisch erwiesen hat. Als limitierend könnte empfunden werden, dass die Durchführung der Kooperation im Rahmen eines Förderprogramms erfolgte, was sich auf einzelne Faktoren (z. B. der grundsätzlichen Bereitschaft für eine längerfristige Zusammenarbeit) ausgewirkt haben kann. In Studie 2 wurde gleichermaßen auf eine sehr nachvollziehbare Auswahl geachtet. Allerdings wurden auch hier Interviewpartner\*innen aus Institutionen und Organisationen ausgewählt, die bereits an Förderprogrammen teilgenommen haben. Zwar standen hier die Förderprogramme nicht im Fokus, jedoch könnte vermutet werden, dass die Interviewpartner\*innen dem Thema Digitalisierung offener gegenübergestanden haben könnten als andere Institutionen und Organisationen, die noch nicht durch entsprechende Programme unterstützt worden sind, worauf auch die Ergebnisse hindeuten. Dies wäre durch weitere Studien zu überprüfen. Gleichzeitig belegen insbesondere die Ergebnisse aus Studie 1 jedoch auch, dass die Teilnahme an einem Förderprogramm nicht automatisch zu mehr Offenheit gegenüber dem Thema der Digitalisierung führt.

Im Verlauf der Arbeit standen zudem unterschiedliche kulturtouristische Akteur\*innen im Fokus (s. hierfür auch Abb. 3-2 in Kap. 3.3). In Studie 1 wurden zunächst

verschiedene Leistungsträger\*innen aus Kultur und Tourismus interviewt. Im Zentrum von Studie 2 standen die Kultureinrichtungen. Berücksichtigt wurden neben deren internen Eindrücken zum Einsatz von IKT aber auch die Eindrücke zusätzlicher Akteur\*innen (z. B. Landesstellen und Expert\*innen). Der Fokus von Studie 3 lag zu guter Letzt auf den Tourismusorganisationen. Durch das qualitative Vorgehen konnte deren jeweiliges Alltagswissen sowie die Kontextualität derer Handlungen und Äußerungen in die Untersuchung einbezogen werden (Gläser & Laudel, 2010; Yin, 2016; Kuckartz & Rädiker, 2022). Aufgrund der unterschiedlichen Schwerpunkte und Perspektiven konnten zudem sehr umfassende empirische Erkenntnisse zum Forschungsgegenstand gewonnen werden. Während die Kultureinrichtungen und die Tourismusorganisationen dabei sehr umfangreich interviewt wurden, wurde die Perspektive der kulturpolitischen Ebene (Kulturverwaltung und die für Kultur und Tourismus zuständigen Ministerien) jedoch nur vereinzelt mitberücksichtigt. Gleichzeitig sind beide Gruppen wichtige Entscheidungsträger\*innen – insbesondere auch im Hinblick auf die Ausstattung mit personellen und finanziellen Mitteln – weshalb auch deren Perspektive äußerst wertvoll für empirische Untersuchungen und die Ableitung geeigneter Strategien ist.

Zu guter Letzt ist auch der Zeitpunkt der einzelnen Datenerhebungen zu beachten. Die Interviews in Studie 1 wurden zwischen September 2019 und Februar 2020 geführt und damit vor Beginn der COVID-19-Pandemie. Die Interviews von Studie 2 wiederum wurden zwischen Oktober 2020 und Mai 2021 geführt und somit kurz vor und während des zweiten Lockdowns. Die Interviews von Studie 3 haben zu guter Letzt zwischen Februar 2022 und August 2022 stattgefunden und damit zu einem Zeitpunkt als viele der bundesweit angeordneten Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie endeten. Das qualitative Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit ermöglichte es auch spontan auf die Entwicklungen zu reagieren und diese in die Untersuchungen einzubeziehen. Festzuhalten bleibt, dass dabei insbesondere die Stimmungslage in Studie 2 durch die Auswirkungen der Pandemie geprägt war – v. a. aber im positiven Sinne und einhergehend mit einer Beschleunigung der Entwicklungen beim Thema der Digitalisierung. Worauf die Implikationen aus Studie 2 jedoch auch schon aufmerksam gemacht haben, ist, dass überprüft werden sollte, inwiefern diese Entwicklungen auch weiterhin – nach der Pandemie – bestehen geblieben sind und ob hieraus auch langfristige Digitalisierungsstrategien entstanden sind. Eine Aussage hierzu kann im Rahmen der Arbeit nicht getroffen werden. Gleichzeitig wird dadurch auch noch einmal deutlich, welche schnelllebigen Veränderungen im Bereich der Digitalisierung zu verzeichnen sind.

# 10 IMPLIKATIONEN FÜR DIE KULTURTOURISMUSFORSCHUNG

Aus den Limitationen der vorliegenden Arbeit ergeben sich abschließend verschiedene Forschungsdesiderate, die nachfolgend beschrieben werden sollen. Zunächst ist dabei das qualitative Forschungsdesign der Arbeit zu nennen. Wie bereits in Kap. 9 dargelegt wurde, sind die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit nur begrenzt generalisierbar bzw. repräsentativ und sollten daher mithilfe quantitativer Studien überprüft und auf eine noch breitere Datenbasis gestellt werden. Im Rahmen der einzelnen Studien wurden bereits Vorschläge für solche quantitativen Studien gemacht. Grundsätzlich könnten hierdurch bestimmte Merkmale der kulturtouristischen Leistungsträger\*innen (detaillierter) in der Auswertung berücksichtigt werden, um deren Einfluss auf den Einsatz von IKT zu überprüfen. Bei den Tourismusorganisationen zählen hierzu beispielsweise deren Organisationsform (GmbH, Verband/Verein etc.) und Funktion (Destinations-Management-Organisation, Marketingorganisation, Tourismusverband etc.). Bei den Kultureinrichtungen wiederum gehören dazu z. B. der Standort bzw. die Lage, die Trägerschaft (Verein, Stadt/Gemeinde/Landkreis, Stiftung etc.) oder auch die finanzielle und personelle Ausstattung. Zwar hatten die Trägerschaft und die Finanzierungsmodelle in Studie 2 z. B. nur bedingt Einfluss auf den aktiven Einsatz von IKT, entsprechendes ist jedoch durch weitere Studien zu bestätigen oder widerlegen.

Wie in Kap. 9 dargelegt wurde, wurden in der vorliegenden Arbeit zudem nur einzelne Kulturverwaltungen interviewt. Gleichzeitig verdeutlichen die Ergebnisse, dass die Kulturverwaltungen eine zentrale Bedeutung für den erfolgreichen Einsatz von IKT im ländlichen Kulturtourismusmarketing einnehmen, jedoch auch selbst noch Nachholbedarf beim Thema der Digitalisierung haben (s. Kap. 7). Weiterführende Forschungen könnten ihren Fokus deshalb konkret auf die Kulturverwaltungen richten. Dabei könnte untersucht werden, welchen Stellenwert die Kulturverwaltungen inzwischen dem Thema der Digitalisierung im Kulturtourismus beimessen und inwiefern die verantwortlichen Personen aus den Kulturverwaltungen bereits als Multiplikator\*innen und Wegbereiter\*innen agieren. Des Weiteren könnte im Rahmen entsprechender Forschungen untersucht werden, inwiefern der eigene Stand der Digitalisierung innerhalb der Kulturverwaltungen Einfluss auf den Grad der Offenheit gegenüber Digitalisierungsmaßnahmen von Seiten anderer kulturtouristischer Akteur\*innen hat.

Weiterhin ist es zu empfehlen, in zukünftigen Studien auch verstärkt die Ministerien der einzelnen Bundesländer in den Fokus zu stellen. Die Perspektive der Ministerien wurde in Studie 2 mit einbezogen. Darüber hinaus hat innerhalb der Durchführung von Studie 3 ein informeller Austausch mit einzelnen Ministerien stattgefunden. Hierbei wurde deutlich, dass sich für die Berücksichtigung der Ministerien eine eigene Untersuchung als sinnvoll darstellt. Um dabei repräsentative Ergebnisse zu gewinnen, müssten sich jedoch möglichst viele Ministerien beteiligen. Zu berücksichtigen sind dabei zudem die Verteilungen von Verantwortungen innerhalb der Ministerien (z. B. im Hinblick auf die Zuständigkeiten für Kultur und Tourismus) und die unterschiedlichen thematischen Schwerpunkte, die sich je nach Bundesland zum Teil sehr stark voneinander unterscheiden. Studie 3 weist in ihren Implikationen diesbezüglich bereits auf die Notwendigkeit zusätzlicher Untersuchungen hin, die sich mit der Etablierung zukünftiger Qualifizierungsmöglichkeiten beschäftigen.

Neben den in Studie 3 abgeleiteten Implikationen (vgl. Kap. 6.6) könnten sich zukünftige Untersuchungen mit Ministerien auch dem Thema der ‚digitalen Masterpläne‘ widmen, die in einigen Ministerien bereits vorliegen oder aktuell entstehen und für verlässliche Rahmenbedingungen in einem laufenden digitalen Transformationsprozess sorgen sollen. Hier könnte geprüft werden, inwiefern in den entsprechenden Masterplänen bereits das Thema Kultur und insbesondere auch das Thema Kulturtourismusmarketing Berücksichtigung findet. Die Gespräche, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit formell und informell mit Ministerien geführt werden konnten, deuten dabei darauf hin, dass das Thema der digitalen Transformation für den Kulturbereich zwar schon mitgedacht, jedoch bisher nicht speziell mit dem Thema Tourismus bzw. Tourismusmarketing verknüpft wird. Selbiges gilt meist auch für die Förderprogramme zur Kulturentwicklung im ländlichen Raum. Dies wäre durch entsprechende Untersuchungen näher zu beleuchten. Ein entsprechendes Forschungsvorhaben könnte sich zudem auch mit einzelnen Regionen beschäftigen, die zum Teil ebenfalls bereits über entsprechende Masterpläne verfügen. Daraus könnten wertvolle Informationen abgeleitet werden, die von anderen Regionen und Bundesländern für die Etablierung zukünftiger digitaler Transformationsprozesse im Kulturtourismus genutzt werden können.

Abschließend ist es auch zu empfehlen, nicht nur die Anbieter\*innenseite im Blick zu behalten, sondern auch das Nutzungsverhalten der Kulturtourist\*innen in weiteren Studien zu untersuchen. Hausmann & Schuhbauer (2020) haben diesbezüglich bereits untersucht, welche Art von IKT von den Kulturtourist\*innen genutzt

werden, warum sie diese nutzen und welche Art von IKT dabei in welcher Phase der Customer Journey genutzt werden. Diese Studie bezieht sich jedoch erstens nicht auf den ländlichen Raum und zweitens liegt die hierfür durchgeführte Besucher\*innenbefragung schon über fünf Jahre zurück. Zukünftige Untersuchungen, die sich der Nachfrager\*innenseite widmen, könnten deshalb prüfen, inwiefern sich das digitale Nutzungsverhalten der Besucher\*innen seitdem – insbesondere auch bedingt durch die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie – verändert hat. Dabei ist auch zu prüfen, inwiefern die neuen IKT, die von den Kultureinrichtungen seitdem eingeführt worden sind (s. hierzu Kap. 7), Anklang bei den Besucher\*innen finden und von diesen auch (weiterhin) genutzt werden. Aus den Ergebnissen können hilfreiche Informationen gewonnen werden, anhand derer die zukünftige Angebotsgestaltung im ländlichen Kulturtourismusmarketing gewinnbringend optimiert werden kann.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Abfalter, D. (2010). *Das Unmessbare messen? Die Konstruktion von Erfolg im Musiktheater*. Wiesbaden: Springer.
- Abicht, L., Freikamp, H. & Preuss, B. (2002). Qualifikationsentwicklung im Tourismus. Branchenbericht zum Projekt Trendqualifikationen als Basis zur Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen. Halle/München: Studie des Instituts für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung Halle-Leipzig e. V. (isw). Abgerufen von [https://www.ams-forschungsnetzwerk.at/download-pub/2002\\_BB\\_Tourismus\\_EF.pdf](https://www.ams-forschungsnetzwerk.at/download-pub/2002_BB_Tourismus_EF.pdf)
- Abidin, H.Z, Scarles, C. & Lundberg, C. (2019). Digital Collaboration: a Solution for Destinations. *e-Review of Tourism Research (eRTR)*, 16 (2/3), 205-214. Abgerufen von <https://ertr-ojs-tamu.tdl.org/ertr/index.php/ertr/article/view/333>
- Agapito, D. & Lacerda, A. (2014). Marketing and Brand Design of Destination Experiences: the Role of ICT, *Journal of Spatial and Organizational Dynamics. CIEO-Research Centre for Spatial and Organizational Dynamics*, University of Algarve, 2(3), 201-216.
- Althoff, S., Kratz, N. & Landwehr, G. (2012). Der Pfalzfinder - mobiler Service im regionalen Tourismus, *Proceedings REAL CORP 2012*, Schwechat, 183-189. Abgerufen von [https://www.corp.at/archive/CORP2012\\_61.pdf](https://www.corp.at/archive/CORP2012_61.pdf)
- Amersdorffer, D. & Hopfinger, H. (2010). Twitterst du schon oder mailst du noch? Microblogging als Ausdruck des Kommunikationswandels im Web 2.0. Ein Forschungsbericht zu den Implikationen im Tourismus. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 2 (1), 80-87. doi: 10.1515/tw-2010-0108
- Andreopoulou, Z., Tsekouropoulos, G., Koliouka, C. & Koutroumanidis, T. (2014). Internet Marketing for sustainable development and rural tourism. *International Journal of Business Information Systems*, 16 (4), 446-461. doi: 10.1504/IJBIS.2014.063931
- Bandelow, V. (1994). Kulturverwaltungen in der Entwicklung. In T. Heinze (Hrsg.), *Kulturmanagement* (S 88-99). Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Bauer, A. (2000). Überwindung lokaler Horizonte – Schlüsselfaktor für ein strategisches Destinationsmanagement. In M.L. Fontanari & K. Scherhag (Hrsg.), *Wettbewerb der Destinationen. Erfahrungen – Konzepte – Visionen* (S. 95-100). Wiesbaden: Gabler.
- Becker, C. (1993). Kulturtourismus: Eine Einführung. In C. Becker & A. Steinecke (Hrsg.), *Kulturtourismus in Europa: Wachstum ohne Grenzen?* (S. 7-9). ETI-Studien, Band 2. Trier: ETI.
- Bergmann, N., Pretterhofer, N. & Willsberger, B. (2019). Digitaler Wandel im Burgenland: Erfahrungen burgenländischer Betriebe und Weiterbildungsbedarfe. L&R Sozialforschung, Wien. Abgerufen von [https://www.Irsocialresearch.at/files/Endbericht\\_Digitaler\\_Wandel\\_im\\_Burgenland\\_Dezember\\_2019.pdf](https://www.Irsocialresearch.at/files/Endbericht_Digitaler_Wandel_im_Burgenland_Dezember_2019.pdf)
- Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (Hrsg.) (2019). Teilhabeatlas Deutschland. Ungleichwertige Lebensverhältnisse und wie die Menschen sie wahrnehmen. Abgerufen von <https://t1p.de/j0r78>
- Bieger, T. (2005). *Management von Destination*. 6. Aufl. München/Wien: Oldenbourg.

- Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (bsw) (2014a). Projektbericht Arbeitsmarkt- und Fachkräfteanalyse Tourismus. Dresden. Abgerufen von [http://www.tourismus-fachkraefte.de/BSW/documents/tourismus/140829-Projektbericht\\_final.pdf](http://www.tourismus-fachkraefte.de/BSW/documents/tourismus/140829-Projektbericht_final.pdf)
- Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (bsw) (2014b). Fachkräfte für den Tourismus – Fit für die Zukunft. Maßnahmen für Ihren Unternehmenserfolg! Dresden. Abgerufen von [http://www.tourismus-fachkraefte.de/BSW/documents/tourismus/140606-Broschuere\\_gesamt.pdf](http://www.tourismus-fachkraefte.de/BSW/documents/tourismus/140606-Broschuere_gesamt.pdf)
- Bleile, G. (2000). Marktorientiertes Destinationsmanagement erfordert neue Organisationsformen des Tourismus. In M.L. Fontanari & K. Scherhag (Hrsg.), *Wettbewerb der Destinationen. Erfahrungen – Konzepte – Visionen* (S. 101-113). Wiesbaden: Gabler.
- Blurton, C. (1999). New directions of ICT use in education. Abgerufen von <http://www.unesco.org/education/educprog/lwf/dl/edict.pdf>
- Bojunga, H. & Feil, T. (2020). Die Destination als Bühne: Wie macht Kulturtourismus ländliche Regionen erfolgreich? In A. Hausmann (Hrsg.), *Handbuch Kulturtourismus im ländlichen Raum* (S. 73-100). Bielefeld: transcript Verlag.
- Bosangit, C., Hibbert, S. & McCabe, S. (2015). „If I was going to die I should at least be having fun”: travel blogs, meaning and tourist experience. *Annals of Tourism Research*, 55, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.08.001>
- Brysch, A. & Stengel, N. (2021). Explorative Analyse der digitalen Customer Journey von Urlaubern im ländlichen Raum am Beispiel der Mittelgebirge. In S. Brandl, W. Berg, M. Herntrei, G. C. Steckenbauer & S. Lachmann-Falkner (Hrsg.), *Tourismus und ländlicher Raum. Innovative Strategien und Instrumente für die Zukunftsgestaltung*. Schriften zu Tourismus und Freizeit, Band 25 (S. 163-175). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Buhalis, D. (2003). *eTourism. Information technology for strategic tourism management*. Harlow: Pearson Education.
- Buhalis, D. & Amaranggana, A. (2015). Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services. In I. Tussyadiah, I. & A. Inversini (Hrsg.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2015* (S. 377-389). Cham/ Heidelberg/ New York/Dordrecht/ London: Springer International Publishing. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9\\_28](https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_28)
- Buhalis, D. & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609-623. doi: 10.1016/j.tourman.2008.01.005
- Buhalis, D. & Leung, R. (2018). Smart hospitality - interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41-50. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2017). Kulturtourismus in ländlichen Regionen - eine Zwischenbilanz. Abgerufen von <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/XYZ/zwischenbericht-kulturtourismus-in-laendlichen-regionen.pdf?blob=publicationFile&v=6>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2014). Tourismusperspektiven im ländlichen Raum. Handlungsempfehlungen zur Förderung des Tourismus in ländlichen Räumen. Abgerufen von <https://thueringen.tou>

- rismusnetzwerk.info/download/pdf-statistik/Tourismusperspektiven-in-laendlichen-Raeumen\_BMWi.pdf
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2013). Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen. Band 3: Kurzreport Fachkräfte. Berlin. Abgerufen von <https://www.projectm.de/sites/default/files/2016-04/tourismusperspektiven-fachkraefte.pdf>
- Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2021). Ländliche Räume in Deutschland – ein Überblick. Abgerufen von <https://www.bpb.de/themen/stadt-land/laendliche-raeume/334146/laendliche-raeume-in-deutschland-ein-ueberblick/>
- Burzinski, M. (2020). KulturReiseLand NRW: acht Schritte zur Erneuerung des Kulturtourismus. In A. Hausmann (Hrsg.), *Handbuch Kulturtourismus im ländlichen Raum. Chancen - Akteure – Strategien* (S. 147-158). Bielefeld: Transcript.
- Burzinski, M., Buschmann, L. & Pröbstle, Y. (2018). Kulturtourismusstudie 2018. Empirische Einblicke in die Praxis von Kultur- und Tourismusakteuren. Ein Kooperationsprojekt von projekt 2508 und dem Institut für Kulturmanagement. Abgerufen von <https://www.projekt2508.de/wp-content/uploads/2020/04/Kulturtourismusstudie-2018-Webversion.pdf> (aufgerufen am 13. August 2020).
- Campbell, S. (2003). *Case Studies in Planning: comparative Advantages and the Problem of Generalization*, Working Paper Series, University of Michigan.
- Chatzigeorgiou, C. & Christou, E. (2020). Adoption of social media as distribution channels in tourism marketing: A qualitative analysis of consumers' experiences. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 6(1), 25-32. <http://doi.org/10.5281/zenodo.3603355>
- Chen, S. & Macredie, R. (2010). Web-based interaction: a review of three important human factors. *International Journal of Information Management*, 30(5), 379-387. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.009>
- Chiabai, A., Paskaleva, K. & Lombardi, P. (2013). E-Participation Model for Sustainable Cultural Tourism Management: a Bottom-Up Approach. *International Journal of Tourism Management*, 15(1), 35-51. doi: 10.1002/jtr.871
- Chu, T.H., Lin, M.L. & Chang, C.H. (2012). mGuiding (Mobile Guiding) – Using a Mobile GIS app for Guiding. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12 (3), 269-283. doi: 10.1080/15022250.2012.724921
- Chung, N., Han, H. & Joun, Y. (2015). Tourists' intention to visit a destination: The role of augmented reality (AR) application for a heritage site. *Computers in Human Behavior*, 50, 588-599. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.02.068>
- Ciesilski, M. A. & Schutz, T. (2016). *Digitale Führung. Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen*. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Cox, C., Burgess, S., Sellitto, C. & Buultjens, J. (2009). The role of user generated content in tourists' travel planning behavior. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 18(8), 743-764. <https://doi.org/10.1080/19368620903235753>
- Crummenerl, C. & Seebode, R. O. (2016). Das Geheimnis erfolgreicher digitaler Transformationen – Warum Führung, Befähigung und Kultur den Unterschied machen. In T. Petry (Hrsg.), *Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (S. 151-186). Freiburg: Haufe.

- Dallmeier, U. (2017). Kultur hoch3 – Kulturpanorama in der touristischen Kulisse. In A. Klein, Y. Pröbstle & T. Schmidt-Ott (Hrsg.), *Kulturtourismus für alle? Neue Strategien für einen Wachstumsmarkt* (S. 27-38). Bielefeld: transcript Verlag.
- Daurer, C. (2001). Qualification in tourism – a challenge for education and training. *Tourism hospitality management*, 6, 1-12.
- Del Chiappa, G. & Baggio, R. (2015). Knowledge transfer in smart tourism destinations: analyzing the effects of a network structure. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4, 145-150. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.02.001>
- de Salles Canfield, D. & Basso, K. (2017). Integrating satisfaction and cultural background in the customer journey: A method development and test. *Journal of International Consumer Marketing*, 29(2), 104-117. doi: <https://doi.org/10.1080/08961530.2016.1261647>
- Deutscher Tourismusverband e. V. (DTV) (2023). Struktur und Aufgaben. Abgerufen von <https://www.deutschertourismusverband.de/verband/aufgabensstrukturen.html>
- Deutscher Tourismusverband e. V. (DTV) (2022). Zahlen, Daten, Fakten 2022. Abgerufen von [https://www.deutschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/Bilder/Presse/ZDF\\_2022.pdf](https://www.deutschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/Bilder/Presse/ZDF_2022.pdf)
- Deutscher Tourismusverband e. V. (DTV) (2018). Bundesprojekt für Kulturtourismus in ländlichen Räumen. Abgerufen von <https://www.deutschertourismusverband.de/themen/kulturtourismus.html>
- Deutscher Tourismusverband e. V. (DTV) (2006). Städte- und Kulturtourismus in Deutschland. Langfassung. Abgerufen von [https://www.deutschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/PDFs/Staedtestudie\\_Langfassung.pdf](https://www.deutschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/PDFs/Staedtestudie_Langfassung.pdf)
- Deutscher Tourismusverband e. V. (DTV), Europäisches Tourismusinstitut (ETI) & St. Elmo's Tourismusmarketing (2022): Städtereisenstudie 2021: Insightwissen für den Städtetourismus während und nach Corona – Langfassung. Umsetzung im Rahmen der Fördermaßnahme LIFT Wissen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz. Januar 2022. Abgerufen von [https://www.deutschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/Bilder/Impulse/LIFT\\_Wissen\\_Staedtereisenstudie\\_DTV\\_ETI\\_SET\\_lang.pdf](https://www.deutschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/Bilder/Impulse/LIFT_Wissen_Staedtereisenstudie_DTV_ETI_SET_lang.pdf)
- Deutsche Zentrale für Tourismus e. V. (DZT) (2023). Über uns. Die Deutsche Zentrale für Tourismus. Abgerufen von <https://www.germany.travel/de/ueber-uns/uebersicht.html>
- Dickinson, J. E., Hibbert, J.F. & Filimonau, V. (2016). Mobile technology and the tourist experience: (dis)connection at the campsite. *Tourism Management*, 57, 193-201. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.005>
- Dillmann, M. & Dreyer, M. (2011). „Fisch sucht Fahrrad“ – Partnerschaften zwischen Kultur und Tourismus aus Sicht der Transaktionskostentheorie. In A. Hausmann & L. Murzik (Hrsg.), *Neue Impulse im Kulturtourismus* (S. 155-173). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Drda-Kühn, K. & Wiegand, D. (2010). From culture to cultural economic power: rural regional development in small German communities. *Creative Industries Journal*, 3(1), 89-97. doi: [https://doi.org/10.1386/cij.3.1.89\\_7](https://doi.org/10.1386/cij.3.1.89_7)
- Drews, K. (2020). Die Nutzerperspektive: Der ländliche Raum als kulturtouristi-

- ches Reiseziel. In A. Hausmann (Hrsg.), *Handbuch Kulturtourismus im ländlichen Raum. Chancen – Akteure – Strategien* (S. 101-126). Bielefeld: transcript Verlag.
- Du Cros, H. & McKercher, B. (2020). *Cultural Tourism*. Abingdon: Routledge.
- DuCros, H. & McKercher, B. (2015). *Cultural Tourism. The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*. New York: Routledge.
- Duda, A. & Hausmann, A. (2002). Public private partnerships zur Ressourcenbündelung im Kulturbereich. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 2 (3), 340-349.
- Eder, W. (1993). Wissenschaftliche Reiseleitung und Kulturtourismus. In C. Becker & A. Steinecke (Hrsg.), *Kulturtourismus in Europa: Wachstum ohne Grenzen?* (S. 161-184). ETI-Studien, Band 2. Trier: ETI.
- Egger, R. (2005). *Grundlagen des eTourismus. Informations- und Kommunikationstechnologien im Tourismus*. Düren: Shaker.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Erpenbeck, J. & Heyse, V. (2007). *Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE und KODEX im Praxistest*. Münster: Waxmann.
- Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (2007). *Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Esch, F.-R., Kochann, D. & Schneider, J. (2016). Customer Touchpoint Management: Kontaktpunkte marken- und kundenspezifisch deklinieren. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 941-958). Wiesbaden: Springer.
- Etxeberria, A.I., Asensio, M., Vicent, N. & Cuenca, J.M. (2012). Mobile devices: a tool for tourism and learning at archaeological sites. *International Journal of Web Based Communities*, 8(1), 57-72. doi: <https://doi.org/10.1504/IJWBC.2012.044682>
- Feßmann, I. (1993). Das kulturelle Erbe in der Stadt. Möglichkeiten und Grenzen der touristischen Vermarktung. In C. Becker & A. Steinecke (Hrsg.), *Kulturtourismus in Europa: Wachstum ohne Grenzen?* (S. 14-25). ETI-Studien, Band 2. Trier: ETI.
- Fliess, S., Wittko, O. & Kudermann, S. (2006). Kundenintegration als Gestaltungsdimension in Kulturbetrieben. In A. Hausmann & S. Helm (Hrsg.), *Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung* (S. 59-78). Wiesbaden: Springer.
- Föhl, P. & Pröbstle, Y. (2011). Kooperationen als Wesenselement des Kulturtourismus. In A. Hausmann & L. Murzik (Hrsg.), *Neue Impulse im Kulturtourismus* (S. 111-138). Wiesbaden: Springer.
- Föhl, P. & Pröbstle, Y. (2013). Co-operation as a central element of cultural tourism: a German perspective. In M.K. Smith & G. Richards (Hrsg.), *The Routledge Handbook of Cultural Tourism* (S. 75-83). Abingdon: Routledge.
- Følstad, A., Kvale, K. & Halvorsrud, R. (2013). *Report. Customer journey measures – state of the art research and best practices. Customer Care 2015, WP 3, deliverable D 12*. SINTEF ICT.

- Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e. V. (FUR) (2012). Kultur spielt im Urlaub eine wichtige Rolle! Abgerufen von [https://www.ttr.tirol/sites/default/files/2017-10/RA%202012\\_Kultur%20im%20Urlaub.pdf](https://www.ttr.tirol/sites/default/files/2017-10/RA%202012_Kultur%20im%20Urlaub.pdf)
- Fortunato, D. & Bernardino, J. (2018). Progressive web apps: an alternative to the native mobile Apps. *13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies* (CISTI). doi: 10.23919/CISTI.2018.8399228
- Foster, H. & Weigand, H. (1997). Grundlagen für die berufliche Qualifizierung in der Freizeitwirtschaft. Bereich Tourismus / Fremdenverkehr. *Wissenschaftliche Diskussionspapiere des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB)*, Heft 28, Berlin. urn: urn:nbn:de:0035-0105-9
- Frączkiewicz-Wronka, A. & Szymaniec, K. (2012). Resource based view and resource dependence theory in decision making process of public organisation – research findings. *Management*, 16 (2), 16-29. doi: 10.2478/v10286-012-0052-2
- Freyer, W. (2015). *Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*. 11. Aufl. Berlin: De Gruyter.
- Friedl, H. A. (2016). Braucht der Tourismus von morgen „bessere“ Curricula oder „bessere“ Lehre? *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 8 (1). doi: <https://doi.org/10.1515/tw-2016-0008>
- Fronhofer, M. & Lütters, H. (2012). Chance durch Location Based Services für den ländlichen Raum. In H. Rein & A. Schuler (Hrsg.), *Tourismus im ländlichen Raum* (S. 292-315). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fuentetaja, I.G. & Economou, M. (2008). Studying the type of online access provided to museum collections. Paper presented at the 2008 Annual Conference of CIDOC, Athens, 15<sup>th</sup>-18<sup>th</sup> September 2008. Abgerufen von [http://network.icom.museum/fileadmin/user\\_upload/minisites/cidoc/Conference-Papers/2008/44\\_papers.pdf](http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/cidoc/Conference-Papers/2008/44_papers.pdf)
- George, A. L. & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences. BCSIA studies in international security*, Cambridge: Mass: MIT Press.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden: Springer.
- Gretzel, U. (2009). Das Online-Suchverhalten von Touristen. *tw Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 2(1), 151-164. doi: <https://doi.org/10.1515/tw-2009-0204>
- Grimm, B., Schmücker, D. & Ziesemer, K. (2012). Nachfrage und Kundenpotenziale für den ländlichen Tourismus. In H. Rein & A. Schuler (Hrsg.), *Tourismus im ländlichen Raum* (S. 27-41). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Han, D., tom Dieck, M.C. & Jung, T. (2018). User experience model for augmented reality applications in urban heritage tourism. *Journal of Heritage Tourism*, 13(1), 46-61. <https://doi.org/10.1080/1743873X.2016.1251931>
- Hausmann, A. (2021). *Kulturmarketing*. 3. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Hausmann, A. (2020a). Kulturtourismus im ländlichen Raum. Eine Einführung. In A. Hausmann (Hrsg.), *Handbuch Kulturtourismus im ländlichen Raum. Chancen – Akteure – Strategien* (S. 11-21). Bielefeld: transcript Verlag.
- Hausmann, A. (2020b). *Cultural Leadership II. Instrumente der Personalführung in Kulturbetrieben*. Wiesbaden: Springer.

- Hausmann, A. (2019a). *Einführung in den Kulturtourismus. Praxis Kulturmanagement*. Wiesbaden: Springer.
- Hausmann (2019b). *Kunst- und Kulturmanagement. Kompaktwissen für Studium und Praxis*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Hausmann, A. (2019c). *Kulturtourismusmarketing. Praxis Kulturmanagement*. Wiesbaden: Springer.
- Hausmann, A. (2011). Zur Bedeutung personalpolitischer Maßnahmen für den Erfolg touristischer Strategien von Kulturbetrieben. In A. Hausmann & L. Murzik (Hrsg.), *Neue Impulse im Kulturtourismus* (S. 91-109). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hausmann, A. (2010). Kultur und Tourismus – Marketingimplikationen für eine erfolgreiche strategische Allianz. In H. John, H.-H. Schild & K. Hieke (Hrsg.) (2010), *Museen und Tourismus. Wie man Tourismusmarketing wirkungsvoll in die Museumsarbeit integriert. Ein Handbuch* (S. 75-83). Bielefeld: Transcript Verlag.
- Hausmann, A. (2001). *Besucherorientierung von Museen unter Einsatz des Benchmarkings*. Bielefeld: Transcript.
- Hausmann, A. & Schuhbauer, S. (2020). The role of information and communication technologies in cultural tourists' journeys: the case of a World Heritage Site. *Journal of Heritage Tourism*, 16 (6), 669-683. doi: <https://doi.org/10.1080/1743873X.2020.1819300>
- Hausmann, A. & Weuster, L. (2018). Possible marketing tools for heritage tourism: the potential of implementing information and communication technology. *Journal of Heritage Tourism*, 13 (3), 273-284. doi: [10.1080/1743873X.2017.1334786](https://doi.org/10.1080/1743873X.2017.1334786)
- Hausmann, A., Weuster, L. & Nouri-Fritsche, N. (2015). Making Heritage Accessible: Usage and Benefits of Web-based Applications in Cultural tourism. *International Journal of Cultural and Digital Tourism*, 2 (1), 9-27.
- Heinrichs, W. (1999). *Kommunales Kulturmanagement. Rahmenbedingungen, Praxisfelder*, Managementmethoden. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Heinrichs, W. & Klein, A. (1996). *Kulturmanagement von A-Z. Wegweiser für Kultur- und Medienberufe*. München: dtv.
- Heinrichs, W. (1988). *Kulturarbeit im ländlichen Raum. Ein Handbuch für die Praxis*. Stuttgart: Verlag BONN AKTUELL GmbH.
- Heinze, T. (2009). *Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus. Ein Leitfaden für Kulturmanager*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Heinze, T. (1999). Konzeptionelle und marketingstrategische Überlegungen zum (regionalen) Kulturtourismus. In T. Heinze (Hrsg.), *Kulturtourismus. Grundlagen, Trends und Fallstudien* (S.1-16). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Hennessy, K. (2009). Virtual Repatriation and digital cultural heritage: The ethics of managing online collections. *Anthropology news*, 50(4), 5-6. <https://doi.org/10.1111/j.1556-3502.2009.50405.x>
- Hieke, K. (2010). Schritte zur kulturtouristischen Positionierung eines stadtschichtlichen Museums – Ein fiktives Fallbeispiel. In H. John, H.-H. Schild & K. Hieke (Hrsg.), *Museen und Tourismus. Wie man Tourismusmarketing*

- wirkungsvoll in die Museumsarbeit integriert. *Ein Handbuch* (S. 113-152). Bielefeld: Transcript Verlag.
- Huang, Y.-C., Backman, S.J. & Backman, K.F. (2010). The Impacts of Virtual Experiences on People's Travel Intentions. In U. Gretzel, R. Law & M. Fuchs (Hrsg.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2010* (S. 555-566). Wien: Springer. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-211-99407-8\\_46](https://doi.org/10.1007/978-3-211-99407-8_46)
- Huang, S. & Wei, X. (2019). Offline versus online travel experience sharing: the national profile of China. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 13(2), 183-189. doi: <https://doi.org/10.1108/IJC-THR-05-2018-0058>
- Ingram, C., Caruana, R. & McCabe, S. (2017). PARTicipative inquiry for tourist experience. *Annals of Tourism Research*, 65, 13-24. doi: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.04.008>
- Inskip, E. (1991). *Tourism planning – an integrated and sustainable development approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Isenberg, L. (2007). *Wandel der Personalentwicklung in der Touristikbranche dargestellt am Beispiel von TUI*. Diplomarbeit, Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Jank, S. (2018a). Digitale Transformationen und deren Auswirkungen. *Zeitschrift für Kulturmanagement*, 2/2018, 105-128. doi: 10.14361/zkmm-2018-0205
- Jank, S. (2018b). Digitale Transformation und deren Auswirkungen auf das Museumspersonal. In M. Dreyer & R. Wiese (Hrsg.), *Erfolg durch Personal. Ansätze und Perspektiven des Personalmanagements in Museen* (S. 131-139). Ehestorf: Förderverein des Freilichtmuseums am Kiekeberg.
- John, H. (2010). Museen und Tourismus – Partner einer (fast) idealen Allianz. In H. John, H.-H. Schild & K. Hieke (Hrsg.) (2010), *Museen und Tourismus. Wie man Tourismusmarketing wirkungsvoll in die Museumsarbeit integriert. Ein Handbuch* (S. 9-50). Bielefeld: Transcript Verlag.
- Jung, T., Lee, H., Chung, N. & tom Dieck, M. (2018). Cross-cultural differences in adopting mobile augmented reality at cultural heritage tourism sites. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1621-1645. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2017-0084>
- Jung, T.H. & tom Dieck, C. (2017). Augmented reality, virtual reality and 3D printing for the co-creation of value for the visitor experience at cultural heritage places. *Journal of Place Management and Development*, 10(2), 140-151. <https://doi.org/10.1108/JPMD-07-2016-0045>
- Kagermeier, A. (2015). *Tourismusgeographie*. Stuttgart: utb.
- Katiyar, R.C. & Priyanka, P. (2015). Sustainable Heritage Tourism Marketing through Intelligence ICT Solutions. *Scholarly Journal of Business Administration*, 5(1), 1-7.
- Kim, D.-Y., Zhu, P., Xiao, W. & Lin, Y.-T. (2020). Customer degree centrality and supplier performance: the moderating role of resource dependence. *Operations Management Research*, 13, 22-38. doi:10.1007/s12063-020-00153-0
- Klein, A., Pröbstle, Y. & Schmidt-Ott, T. (2017). Kulturtourismus für alle? Zur Idee dieses Buches. In A. Klein, Y. Pröbstle & T. Schmidt-Ott (Hrsg.), *Kulturtourismus für alle? Neue Strategien für einen Wachstumsmarkt* (S. 9-24). Bielefeld: transcript Verlag.

- Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2019). *Tourismus 2030. Bausteine der Zukunft. Fakten – Thesen – Perspektiven*. Abgerufen von [https://kompetenzzentrum-tourismus.de/media/tourismus2030\\_web\\_1.pdf](https://kompetenzzentrum-tourismus.de/media/tourismus2030_web_1.pdf)
- Kreilkamp, E. (2015). Destinationsmanagement 3.0 - auf dem Weg zu einem neuen Aufgabenverständnis. *tw Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 7(2), 187-206. doi: <https://doi.org/10.1515/tw-2015-0206>
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 5. Aufl. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Kulturstiftung des Freistaates Sachsen (KdFS) (2023). Kleinprojektfonds. Abgerufen von <https://www.kdfs.de/foerderung/programmfoerderung/kleinprojektfonds>
- Lamnek, S. & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Mit Online-Materialien*. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Landa, K. (2017). Museen und Tourismus – Viel Potenzial für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. H. Neiß & K. Landa (Hrsg.), *Museum und Tourismus. Ein Handbuch zur Nutzung touristischer Potenziale* (S. 33-46). Wien/Köln/Weimar: Böhlau Verlag.
- Lembke, K. H. (2017). *Kommunale Kulturpolitik. Strukturen, Prozesse, Netzwerke*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Leung, D. & Law, R. (2015). Information technology, tourism. In J. Jafari & H. Xiao (Hrsg.), *Encyclopedia of Tourism*. Cham: Springer. doi: 10.1007/978-3-319-01669-6\_108-1
- Leung, D., Law, R., van Hoof, H. & Buhalis, D. (2013). Social Media in Tourism and Hospitality: a literature review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30, 3-22. doi: <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.750919>
- Lewis, G. (2009). The impact of ICT on customs. *World Custom Journal*, 3(1), 3-11. Abgerufen von [https://worldcustomsjournal.org/Archives/Volume%203%2C%20Number%201%20\(Apr%202009\)/02%20Lewis.pdf](https://worldcustomsjournal.org/Archives/Volume%203%2C%20Number%201%20(Apr%202009)/02%20Lewis.pdf)
- Liasidou, S. (2018). Representation of cultural tourism on the Web: critical discourse analysis of tourism websites. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 12(3), 327-347. doi: <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-07-2017-0078>
- Lintner, P. (2013). Der Arbeitsmarkt im Tourismus. In H. Job & M. Mayer (Hrsg.), *Tourismus und Regionalentwicklung in Bayern* (S. 90-110). Arbeitsberichte der ARL 9, Hannover: Verlag der ARL-Akademie für Raumforschung und Landesplanung. urn: urn:nbn:de:0156-3878059
- Lohman, M. (1999). Kulturtouristen oder die touristische Nachfrage nach Kulturangeboten. In T. Heinze (Hrsg.), *Kulturtourismus. Grundlagen, Trends und Fallstudien* (S. 52-82). München: Oldenbourg Verlag.
- Lorenz, M. (2018). *Digitale Führungskompetenz. Was Führungskräfte von morgen heute wissen sollten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mandal, S. (2013). Brief Introduction of Virtual Reality & its Challenges. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 4(4), April-2013, 304-309. Abgerufen von <https://www.ijser.org/researchpaper/Brief-Introduction-of-Virtual-Reality-its-Challenges.pdf>
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 13., überarb. Aufl. Weinheim/Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic pro-*

- cedures and software solution. Abgerufen von <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>
- Meinhart, J. & Hollinetz, M. (2010). QR-Schnitzeljagd Salzkammergut. In R. Egger & M. Jooss (Hrsg.), *mTourism* (S. 109-117). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Mendonca, V. J. D., Cunha, C.R. & Morais, E.P. (2018). The potential of cooperative networks to leverage tourism in rural regions. 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI). Abgerufen von <https://ieeexplore.ieee.org/document/8399288>
- Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur Brandenburg (MWFK) (2023). Kultur im ländlichen Raum. Mehr als drei Millionen Euro für regionale Ankerpunkte. Abgerufen von <https://mwfk.brandenburg.de/mwfk/de/kultur/kultur-im-laendlichen-raum/#>
- Möller, C., Schuckert, M., Boksberger, P., Schuler, A. & Böhme, M. (2010). Erfolgsfaktoren für das Management von kulturbasierten Attraktionen: Herausforderungen und Probleme für Kulturtourismus im ländlichen Raum. In A. Kagermeier & F. Raab (Hrsg.), *Wettbewerbsvorteil Kulturtourismus. Innovative Strategien und Produkte* (S. 161-178). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Moreno, A., Valls, A., Isern, D., Marin, L. & Borràs, J. (2012). SigTur/E-Destination: ontology-based personalized recommendation of Tourism and Leisure Activities. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 26(1), 633-651. doi: <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2012.02.014>
- Müller, H. (2004). *Qualitätsorientiertes Tourismus-Management*. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Neiß, H. (2017). Von Kultur und Tourismus zum erfolgreichen Museumstourismus. In H. Neiß & K. Landa (Hrsg.), *Museum und Tourismus. Ein Handbuch zur Nutzung touristischer Potenziale* (S. 47-64). Wien/Köln/Weimar: Böhlau Verlag.
- Neuhofer, B. & Buhalis, D. (2013). Experience, Co-Creation and Technology: issues, challenges and trends for technology enhanced tourism experiences. In S. McCabe (Hrsg.), *Handbook of Tourism Marketing* (S. 124-139). London: Routledge.
- Neuhofer, B. & Buhalis, D. (2012). Understanding and Managing Technology-Enabled Enhanced Tourist Experiences. 2nd Advances in Hospitality and Tourism Marketing & Management Conference, Corfu. Abgerufen von [https://www.academia.edu/1257765/Neuhofer\\_B\\_and\\_Buhalis\\_D\\_2012\\_Understanding\\_and\\_Managing\\_Technology\\_Enabled\\_Enhanced\\_Tourist\\_Experiences](https://www.academia.edu/1257765/Neuhofer_B_and_Buhalis_D_2012_Understanding_and_Managing_Technology_Enabled_Enhanced_Tourist_Experiences)
- Neumeier, S. & Pollermann, K. (2014). Rural Tourism as Promoter of Rural Development -prospects and limitations: case study findings from a pilot project promoting village tourism. *European Countryside*, 6(4), 270-296. doi: <https://doi.org/10.2478/euco-2014-0015>
- O'Connor, P., Höpken, W. & Gretzel, U. (Hrsg.) (2008). *Information and Communication Technologies in Tourism 2008*. Wien/New York: Springer.
- Obier, C. & Baake, J.W. (2000). Trends, Entwicklungen und Strukturen im Nachfrageverhalten von Städtereisenden. In M.L. Fontanari & K. Scherhag (Hrsg.), *Wettbewerb der Destinationen. Erfahrungen – Konzepte – Visionen* (S. 115-124). Wiesbaden: Gabler.
- Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) (2007). *OECD Prüfbericht zur Politik für ländliche Räume: Deutschland*. Paris.

- Owen, R., Buhalis, D. & Pletinckx, D. (2006). Visitors' evaluations of technology used at cultural heritage sites. In M. Hitz, M. Sigala & S. Murphy (Hrsg.), *Information and communication technologies in tourism* (S. 383-393). Wien: Springer.
- Pechlaner, H. (2000). Tourismusorganisationen und Destinationen im Verbund. Produktentwicklung, Marktwahrnehmung und Organisationsgestaltung als potentielle Konfliktfelder. In M.L. Fontanari & K. Scherhag (Hrsg.), *Wettbewerb der Destinationen. Erfahrungen – Konzepte – Visionen* (S. 27-40). Wiesbaden: Gabler.
- Pechlaner, H., Fischer, E. & Bachinger, M. (Hrsg.) (2011). *Kooperative Kernkompetenzen. Management von Netzwerken in Regionen und Destinationen*. Wiesbaden: Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Pechlaner, H., Raich, F. & Fischer, E. (2008). Management von Schnittstellen zu anderen Branchen als Basis eines integrierten Standortmanagements – Das Beispiel Tourismus und Bierwirtschaft in Bayern. In W. Freyer, M. Naumann & A. Schuler (Hrsg.), *Standortfaktor Tourismus und Wissenschaft. Herausforderungen und Chancen für Destinationen* (S. 25-38). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Penke, S. (2012). Ländliche Räume und Strukturen – mehr als eine „Restkategorie“ mit Defiziten. In S. Debiel, A. Engel, I. Herrmann-Stietz, G. Litges, S. Penke & L. Wagner (Hrsg.), *Soziale Arbeit in ländlichen Räumen* (S. 17-27). Wiesbaden: Springer.
- Peters, J. (2012). Ortsbild und Landschaftsstruktur als Grundlage des ländlichen Tourismus. In H. Rein & A. Schuler (Hrsg.), *Tourismus im ländlichen Raum* (S. 45-63). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pöllmann, L. (2019). Ganzheitliche Online-Kommunikation als virtuelle Erweiterung der Kulturbetriebe. In L. Pöllmann & C. Herrmann (Hrsg.), *Der digitale Kulturbetrieb. Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen Kulturmanagements* (S. 161-188). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pöllmann, L. & Herrmann, C. (2019). Kulturbetriebe im digitalen Wandel: Grundlagen einer digitalen Strategie. In L. Pöllmann & C. Herrmann (Hrsg.), *Der digitale Kulturbetrieb. Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen Kulturmanagements* (S. 3-36). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Polo, A.I. & Frias, D. (2010). Collective Strategies for Rural Tourism: the experience of networks in Spain. *Journal of Tourism Consumption and Practice*, 2(1), 25-45. Abgerufen von <http://hdl.handle.net/10026.1/11535>
- Polo Peña, A.I. & Frías Jamilena, D.M. (2010). The relationship between business characteristics and ICT deployment in the rural tourism sector. The case of Spain. *International Journal of Tourism Research*, 12, 4-48. doi: <https://doi.org/10.1002/jtr.735>
- Polo Peña, A.I., Frías Jamilena, D.M. & Rodríguez Molina, Á.R. (2011). Impact of Market Orientation and ICT on the Performance of Rural Smaller Service Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 49 (3), 331-360. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00332.x>
- Pröbstle, Y. (2020). Kulturtourismus auf dem Land oder die Dialektik des Tourismus. Aktuelle Beobachtungen, Zahlen und Fakten aus der „Kulturtourismusstudie 2018“. In A. Hausmann (Hrsg.), *Handbuch Kulturtourismus im ländlichen Raum. Chancen – Akteure – Strategien* (S. 53-71). Bielefeld: transcript Verlag.

- Pröbstle, Y. (2017). Kulturtouristen: Ein (Zukunfts-)Portrait. In A. Klein, Y. Pröbstle & T. Schmidt-Ott (Hrsg.), *Kulturtourismus für alle? Neue Strategien für einen Wachstumsmarkt* (S. 99-117). Bielefeld: transcript Verlag.
- Pröbstle, Y. (2014). *Kulturtouristen. Eine Typologie*. Wiesbaden: Springer VS.
- Prömmel, J. (2009). Städtebaulicher Denkmalschutz und seine Auswirkungen auf den Kultur- und Städtetourismus. In K. Boberg, O. Fechner & R. Feist (Hrsg.), *Kulturtourismus. Zukunft für die historische Stadt* (S. 37-44). Weimar: Verlag und Datenbank für Geisteswissenschaften.
- Rahimi, R., Köseoglu, M.A., Ersoy, A.B. & Okumus, F. (2017). Customer relationship management research in tourism and hospitality: A state-of-the-art. *Tourism Review*, 72(2), 209-220. <https://doi.org/10.1108/TR-01-2017-0011>
- Raich, F. & Zehrer, A. (2013). Einfluss der Besonderheiten und Ausprägungen touristischer Netzwerke auf die Produktentwicklung. *tw Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 5(1), 5-21. doi: <https://doi.org/10.1515/tw-2013-0103>
- Rein, H. & Schuler, A. (2012). Tourismus im ländlichen Raum. Eine Einführung in Definitionen und Problemstellungen des Tourismus auf dem Lande. In H. Rein & A. Schuler (Hrsg.), *Tourismus im ländlichen Raum* (S. 3-10). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Reuter, U. (2011). Der relationale ressourcenbasierte Ansatz als Weiterentwicklung des ressourcenbasierten Ansatzes unter Einbezug externer Ressourcen. Research Papers on Innovation, Services and Technology, No 4/2011, Universität Stuttgart, Betriebswirtschaftliches Institut, Abteilung I – Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement, Stuttgart, Abgerufen von [https://www.bwi.uni-stuttgart.de/abt1/dokumente/ISTRResearchPaper/WP\\_04-2011\\_UR.pdf](https://www.bwi.uni-stuttgart.de/abt1/dokumente/ISTRResearchPaper/WP_04-2011_UR.pdf)
- Riganti, P. (2009). From Cultural Tourism to Cultural E-Tourism: Issues and Challenges to Economic Valuation in the Information Era. In L. Fusco Girard & P. Nijkamp (Hrsg.), *Cultural Tourism and Sustainable Local Development* (S. 263-287). Farnham/Burlington: Ashgate.
- Rossmann, D. (2010). Überblick Web-Tourismus. Trends und Fakten. In A. Schulz, U. Weithöner, R. Egger & R. Goecke (Hrsg.), *eTourismus: Prozesse und Systeme* (S. 371-383). Berlin/München/Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Rüter, U. (2000). Statement zum Thema „Wettbewerb der Destinationen“. In M.L. Fontanari & K. Scherhag (Hrsg.), *Wettbewerb der Destinationen. Erfahrungen – Konzepte – Visionen* (S. 3-8). Wiesbaden: Gabler.
- Schegg, R., Liebrich, A., Scaglione, M. & Syed Ahmad, S. F. (2008). An Exploratory Field Study of Web 2.0 in Tourism. In P. O'Connor, W. Höpken & U. Gretzel (Hrsg.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2008*. Wien/New York: Springer.
- Schröder, T. & Eißer, A. (2012). Im Ausflugsnetz. Regionaler Tourismus einen Klick entfernt: Plädoyer für eine neue Online-Kommunikation zwischen regionalen Akteuren und Besuchern. In H. Rein & A. Schuler (Hrsg.), *Tourismus im ländlichen Raum* (S. 316-330). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schuhbauer, S. & Hausmann, A. (2022a). Cooperation for the implementation of digital applications in rural cultural tourism marketing. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 16 (1), 106-120. doi: 10.1108/IJCTHR-08-2020-0171
- Schuhbauer, S. & Hausmann, A. (2022b). Der touristische Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien in Kultureinrichtungen im ländli-

- chen Raum: Eine interviewbasierte ressourcentheoretische Untersuchung. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 14(2), 134-163. doi: <https://doi.org/10.1515/tw-2022-0006>
- Schwidierski, H. & Noack, M. (1997). Tourismus auf dem Land. Entwicklungen und Herausforderungen. Auskünfte über die modellhafte Erprobung von Weiterbildungskonzepten im ländlichen Tourismus. Wissenschaftliche Diskussionspapiere des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB), Heft 27, Berlin. Abgerufen von <https://d-nb.info/972098275/34>
- Shaw, G. & Williams, A. (2009). Progress in Tourism Management. Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 325-335. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.02.023>
- Sigala, M., Christou, E. & Gretzel, U. (2016) (Hrsg.). *Social Media in Travel, Tourism and Hospitality. Theory, practice and cases*. Abingdon/New York: Routledge.
- Sigala, M., Mich, L. & Murphy, J. (2007) (Hrsg.). *Information and Communication Technologies in Tourism 2007. Proceedings of the International Conference in Ljubljana, Slovenia, 2007*. Wien/New York: Springer.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160882>
- Siller, L. & Matzler, K. (2011). Wie Netzwerke die nachhaltige Entwicklung einer Region und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit als Tourismusdestination fördern – Fünf Hypothesen am Beispiel des Kulturtourismus in einer alpinen Region. In H. Pechlaner, E. Fischer & M. Bachinger (Hrsg.), *Kooperative Kernkompetenzen. Management von Netzwerken in Regionen und Destinationen* (S. 205-234). Wiesbaden: Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Simon, H. (2019). Wandel durch Innovationen. Zur digitalen Transformation in den Kulturbetrieben. In L. Pöllmann & C. Herrmann (Hrsg.), *Der digitale Kulturbetrieb. Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen Kulturmanagements* (S. 79-97). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sin, D., Lawson, E. & Kannoopatti, K. (2012). Mobile web apps - the non-programmer's alternative to native applications. 5<sup>th</sup> International Conference on Human System Interactions (HSI). Abgerufen von <https://ieeexplore.ieee.org/document/6473756>
- Solima, L. & Izzo, F. (2018). QR codes in cultural heritage tourism: New communication technologies and future prospects in Naples and Warsaw. *Journal of Heritage Tourism*, 13(2), 115-127. <https://doi.org/10.1080/1743873X.2017.1337776>
- Steinecke, A. (2013). *Management und Marketing im Kulturtourismus. Basiswissen – Praxisbeispiele – Checklisten*. Wiesbaden: Springer.
- Steinecke, A. (2011). „Was besichtigen wir morgen?“. Trends und Herausforderungen im Kulturtourismus. In A. Hausmann & L. Murzik (Hrsg.), *Neue Impulse im Kulturtourismus* (S. 11-34). Wiesbaden: Springer.
- Steinecke, A. (2010a). Was sollten Museen über Tourismus wissen? Strukturen, Einflussfaktoren und Trends des bundesdeutschen Tourismusmarktes. In H. John, H.-H. Schild & K. Hieke (Hrsg.), *Museen und Tourismus. Wie man Tourismusmarketing wirkungsvoll in die Museumsarbeit integriert*. Ein Handbuch (S. 53-73). Bielefeld: Transcript Verlag.

- Steinecke, A. (2010b). Kulturtourismus. Wachstum ohne Grenzen? *das Orchester. Magazin für Musiker und Orchester*, Mai 2010, 10-13.
- Steinecke, A. (2007). *Kulturtourismus. Marktstrukturen, Fallstudien, Perspektiven*. München/Wien: Oldenbourg.
- Steinecke, A. (2003): Erlebniswelten – eine Strategie auch für den ländlichen Raum? In Institut für Entwicklungsforschung im ländlichen Raum Ober- und Mittelfrankens (Hrsg.), *Auf der Suche nach kreativen Formen eines ländlichen Tourismus* (S. 2-11), Bamberg.
- Steinecke, A. (1999). Perspektiven des Kulturtourismus: Wettbewerbsdruck – Profilierung – Inszenierung. In T. Heinze (Hrsg.), *Kulturtourismus. Grundlagen, Trends und Fallstudien* (S.17-51). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2000). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien*. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26514-4>
- Stickdorn, M. & Zehrer, A. (2009). Service Design in Tourism: Customer Experience in Driven Destination Management. Paper presented at the First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation, Oslo, 24th-26th November 2009. Abgerufen von [https://www.academia.edu/1623033/Service\\_Design\\_in\\_Tourism\\_Customer\\_Experience\\_Driven\\_Destination\\_Management](https://www.academia.edu/1623033/Service_Design_in_Tourism_Customer_Experience_Driven_Destination_Management)
- Surugiu, M.-R. & Surugiu, C. (2015). Heritage tourism entrepreneurship and social media: Opportunities and challenges. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 188, 74-81. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.340>
- Tourismus Brandenburg (TMB) (2013). Kulturtourismus in Brandenburg. Abgerufen von [https://mwfk.brandenburg.de/sixcms/media.php/9/Leitfaden\\_Kulturtourismus.pdf](https://mwfk.brandenburg.de/sixcms/media.php/9/Leitfaden_Kulturtourismus.pdf)
- TRAFO – Modelle für Kultur im Wandel & Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (MWFK) (2021): Kulturarbeit in ländlichen Räumen. Handreichung zu einem neuen Aufgabenprofil. Abgerufen von [https://mwk.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-mwk/intern/bilder/4\\_Kunst\\_Kultur/Handreichung\\_Pilotprojekt\\_Regionalmanagerin\\_und\\_-\\_manager\\_Kultur.pdf](https://mwk.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-mwk/intern/bilder/4_Kunst_Kultur/Handreichung_Pilotprojekt_Regionalmanagerin_und_-_manager_Kultur.pdf)
- Tscheu, F. & Buhalis, D. (2016). Augmented reality at cultural heritage sites. In A. Inversini & R. Schegg (Hrsg.), *Information and communication technologies in tourism* (S. 607-619). Cham: Springer International Publishing Switzerland.
- Ullmann, S. (2000). Netzwerk als Chance im Verdrängungswettbewerb. In M.L. Fontanari & K. Scherhag (Hrsg.), *Wettbewerb der Destinationen. Erfahrungen – Konzepte – Visionen* (S. 41-56). Wiesbaden: Gabler.
- United Nations World Tourism Organization (UNWTO) (2019). High-Level dialogue on digital skills in tourism. Abgerufen von <http://europe.unwto.org/event/high-level-dialogue-digital-skills-tourism>
- United Nations World Tourism Organization (2003). *Rural Tourism in Europe: Experiences, Development and Perspectives*. Madrid.
- Valčić, M. & Domšić, L. (2012). Information Technology for Management and Promotion of Sustainable Cultural Tourism. *Informatika*, 36, 131-136.
- Varkaris, E. & Neuhofer, B. (2017). The influence of social media on the consumers' hotel decision journey. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*

- gy, 8(1), 101-118. <https://doi.org/10.1108/JHTT-09-2016-0058>
- Voss, C. & Zomerdijs, L. (2007). Innovation in Experiential services – An empirical view. In DTI (Hrsg.), *Innovation in services* (S. 97-134). London: DTI.
- Wang, D., Park, S. & Fesenmaier, D.R. (2012). The Role of Smartphones in Mediating the Touristic Experience. *Journal of Travel Research*, 51(4), 371-387. doi: <https://doi.org/10.1177/0047287511426341>
- Wilk, N.M. (2015). „Gebäude erzählen Geschichten“. Medienlinguistische und diskursgrammatische Untersuchung zur multimodalen Herstellung historischer Stadt-Räume durch Schilder, Pulte, Stelen, Mobile Taggings und Apps. Abgerufen von <https://www.repo.uni-hannover.de/bitstream/handle/123456789/2993/networx-72f.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Wöhler, K. (2001). Kultur oder Kult-Tour? Zur touristischen Kulturalisierung von Räumen. In T. Bieger, H. Pechlaner, A. Steinecke (Hrsg.), *Erfolgskonzepte im Tourismus. Marken – Kultur – Neue Geschäftsmodelle* (S. 91-123). Wien: Linde Verlag.
- Wozniak, T., Stangl, B., Schegg, R. & Liebrich, A. (2017). The return of tourism organizations' social media investments: Preliminary evidence from Belgium, France, and Switzerland. *Information Technology & Tourism*, 17(1), 75-100. doi: <https://doi.org/10.1007/s40558-017-0077-4>.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods*. Thousand Oaks/London: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: Guilford Press.
- Zehrer, A. & Mössenlechner, C. (2009). Key competencies of tourism graduates: The employers' point of view. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 9(3), 266-287. doi: 10.1080/15313220903445215
- Zeng, B. (2013). Social media in tourism. *Journal of Tourism and Hospitality*, 2(1), 1-2. <https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000e125>
- Zeppenfeld, R. (2012). Ländliche Kultur und ländliche Struktur. In H. Rein & A. Schuler (Hrsg.), *Tourismus im ländlichen Raum* (S. 64-79). Wiesbaden: Springer Gabler.

## DARLEGUNG DES EIGENEN ANTEILS AN DER VORLIEGENDEN ARBEIT

Die Einarbeitung in das Forschungsfeld und die Forschungsthematik erfolgte durch Sarah Schuhbauer, unter wichtigen fachlichen Anstößen von und in enger Betreuung mit Prof. Dr. Andrea Hausmann. Im regelmäßigen Austausch und im Rahmen fachlicher Diskussionen wurden anschließend nacheinander die Forschungsfragen und die Methodik für die drei Studien erarbeitet, die Gegenstand dieser Dissertation sind.

Die vorliegende Dissertation gliedert sich in einen kontextuellen Rahmen und einen Publikationsteil. Der Rahmen – bestehend aus der Einleitung (Teil 1) und der Diskussion der Ergebnisse (Teil 3) – wurde eigenständig und eigenverantwortlich von Sarah Schuhbauer erstellt. Der Publikationsteil – bestehend aus den empirischen Studien (Teil 2) – wurde ebenfalls von Sarah Schuhbauer erfasst, mit wertvoller inhaltlicher und redaktioneller Unterstützung durch Prof. Dr. Andrea Hausmann.

Die Literaturrecherche und die Zusammenstellung der Samples für die drei einzelnen Studien erfolgte durch Sarah Schuhbauer, nach Rücksprache mit Prof. Dr. Andrea Hausmann. Die Datenerhebung und -auswertung aller drei Studien wurde eigenverantwortlich und eigenständig von Sarah Schuhbauer durchgeführt. Bei der Transkription der Interviews wurde sie, nach ausführlicher Einarbeitung, durch studentische Hilfskräfte des Instituts für Kulturmanagement Ludwigsburg unterstützt. Die Diskussion der Ergebnisse innerhalb der einzelnen Studien und die Ableitung jeweiliger Implikationen für Forschung und Praxis erfolgte durch Sarah Schuhbauer, begleitet durch den fachlichen Austausch mit Prof. Dr. Andrea Hausmann.

## EIDESSTAATLICHE VERSICHERUNG UND ERKLÄRUNG

Ich versichere eidesstaatlich, dass die Dissertation selbstständig angefertigt wurde, wörtliche wie inhaltliche Entlehnungen kenntlich gemacht sind und außer den in der Dissertation genannten keine weiteren Hilfsmittel Verwendung fanden.

Ich versichere zudem, dass die Dissertation weder im Ganzen noch in Teilen Gegenstand eines Promotionsverfahrens an einer anderen Hochschule war.

Ich erkläre, dass die Arbeit weder im Ganzen noch in Teilen Gegenstand einer anderen akademischen Prüfung oder Staatsprüfung war.

---

Sarah Schuhbauer

---

Ort, Datum

**THE ROLE OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES  
IN CULTURAL TOURISTS' JOURNEYS: THE CASE OF A WORLD  
HERITAGE SITE**

Andrea Hausmann und Sarah Schuhbauer

Veröffentlicht im *Journal of Heritage Tourism*, 16(6), 669-683

Online abrufbar unter:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1743873X.2020.1819300>