

– Konzeptgutachten –
**Strukturentwicklungsprozess
Tourismus Sachsen-Anhalt**

Leitprojekt: „Umsetzungsplanung und strategischer Strukturentwicklungsprozess Sachsen-Anhalt“ aus dem Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027

Geschäftsführer:
Dipl.-Kfm. Cornelius Obier

Wissenschaftliche Leitung:
Prof. Dr. Heinz -Dieter Quack



Büro Hamburg
Steinhöft 9
20459 Hamburg
Tel. 040.4 19 23 96 0
hamburg@projectm.de

Büro München
August-Everding-Straße 25
81671 München
Tel. 089.614 66 08 0
muenchen@projectm.de



Impressum

Im Auftrag von

Ministerium für Wirtschaft, Tourismus, Landwirtschaft und Forsten
des Landes Sachsen-Anhalt

Hasselbachstraße 4
39104 Magdeburg

Tel. 0391. 567 4246
tourismus@mw.sachsen-anhalt.de

www.mwl.sachsen-anhalt.de



SACHSEN-ANHALT

Ministerium für
Wirtschaft, Tourismus,
Landwirtschaft und Forsten

Erstellt durch

PROJECT M GmbH / Büro Hamburg
Steinhöft 9
20459 Hamburg

Tel. 040.4 19 23 96 0
hamburg@projectm.de

www.projectm.de



Projektteam

Peter C. Kowalsky, Jenny Meyer, Maik Zießnitz

Stand: Dezember 2023

Abbildung Titelseite: © Ministerium für Wirtschaft, Tourismus, Landwirtschaft und Forsten
des Landes Sachsen-Anhalt

Hinweis: geschlechtergerechtes Sachsen-Anhalt

Mit dem Beschluss zum Landesprogramm für ein geschlechtergerechtes Sachsen-Anhalt 2020 durch das Kabinett im Dezember 2020 verpflichten sich alle Ressorts der Landesregierung, mit eigenen Maßnahmen zu den dort niedergeschriebenen drei Programmlinien beizutragen. Diese sichern einen verlässlichen und flexiblen Rahmen für die weitere Verwirklichung von Geschlechtergerechtigkeit in Sachsen-Anhalt. Bei der Entwicklung des vorliegenden Organisationsgutachtens wurde darauf stets Rücksicht genommen. Die konsequente Umsetzung dessen zahlt damit auf folgende drei der acht gleichstellungspolitischen Landesziele Sachsen-Anhalts ein: (1) Gleichberechtigte Beteiligung an den Entscheidungsprozessen auf allen Ebenen und bei allen Entscheidungsgremien sowie an der Gestaltung der Gesellschaft, (5) Gleichberechtigte Teilhabe an kulturellem Schaffen und der Generierung von Wissen (Kultur und Wissenschaft) sowie (8) Planung und Gestaltung von öffentlichen und öffentlich geförderten Infrastrukturen u.a. in den Bereichen Bau, Freiräume, Digitalisierung und Verkehr unter Beachtung geschlechtsspezifischer Anforderungen.



Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis und Glossar	4
Kurzfassung Konzeptgutachten „Strukturentwicklungsprozess Tourismus Sachsen-Anhalt“	5
1. Einführung	10
1.1. Anlass.....	10
1.2. Einordnung in den Gesamtkontext.....	11
1.3. Methodische Vorgehensweise und Einbindungsprozess	12
2. System Tourismus in Sachsen-Anhalt (IST)	14
2.1 Ausgangslage und Marktsituation im Tourismus.....	14
2.2 Das Drei-Ebenen-Modell im Tourismus in Sachsen-Anhalt.....	15
2.3 Übergreifende Bewertung des Systems und Ableitung	21
2.4 Fazit: Entwicklungsbedarfe im System Tourismus Sachsen-Anhalt	23
3. Perspektive System Tourismus Sachsen-Anhalt (SOLL)	24
3.1 Aufgabenzuordnungen und Schnittstellen im Überblick	25
3.2 Aufgaben und Schnittstellen der Landesebene.....	28
3.3 Übersicht der drei Landesinstitutionen im Sachsen-Anhalt- Tourismus.....	39
3.4 Aufgaben und Schnittstellen der Strategischen Partner	41
3.5 Zentrale Steuerung des Basis- und Wegemanagements	49
3.6 Aufgaben und Schnittstellen der regionalen Ebene.....	50
3.7 Aufgaben und Schnittstellen der lokalen Ebene.....	53
3.8 Effizienzgewinne Strukturentwicklung im Überblick.....	56
4. Umsetzungsprozess: Empfehlungen zur Optimierung des System Tourismus Sachsen-Anhalt	57
4.1 Schrittweise Umsetzung des Strukturprozesses	57
4.2 Förderung starker regionaler Tourismusverbände und Netzwerke..	60
4.3 Förderung von interkommunaler Zusammenarbeit in touristischen Arbeitsgemeinschaften und Netzwerken.....	63
4.4 Etablierung eines Umsetzungsmanagements.....	65



Abkürzungsverzeichnis und Glossar

ADAC	Allgemeiner Deutscher Automobil-Club
ADFC	Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club
B2B	Business to Business
CMS	Content-Management-Systeme
CRM	Customer-Relationship-Management
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.
DMO	Destinationsmanagementorganisation: Touristisch verantwortliche Instanz auf regionaler Ebene.
IHK	Industrie- und Handelskammer
IMG	Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt mbH
IRS	Informations- und Reservierungssystem
KI	Künstliche Intelligenz
KAG	Kommunalabgabengesetz: Gesetz über Abgaben und sonstige Beiträge, die als Gegenleistung für einen potenziellen Vorteil eines Wirtschaftssubjekts von Kommunen verlangt werden können.
LK	Landkreis(e)
LMO	Landesmarketing-/Landesmanagementorganisation: Touristisch verantwortliche Instanz auf Landesebene.
LSBB	Landestraßenbaubehörde Sachsen-Anhalt
LTV	Tourismusverband Sachsen-Anhalt e.V.
MP	Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027
MWL	Ministerium für Wirtschaft, Tourismus, Landwirtschaft und Forsten des Landes Sachsen-Anhalt - Referat Tourismus
POI	Point of Interest
TAG	Touristische Arbeitsgemeinschaften
TI	Tourist-Information(en)
TO	Tourismusorganisation(en)
VZÄ	Vollzeitäquivalent: Kennzahl zur Berechnung der Arbeitszeit, die die Arbeitsmenge einer Vollzeitkraft widerspiegelt und dabei Teilzeitkräfte oder Mitarbeitende mit unterschiedlichen Arbeitszeiten berücksichtigt und vergleichbar macht. Ein VZÄ entspricht im vorliegenden Dokument einer Arbeitskraft mit einer Arbeitsleistung von 40 Stunden je Woche.



Kurzfassung Konzeptgutachten „Strukturentwicklungsprozess Tourismus Sachsen-Anhalt“

Das vorliegende Konzeptgutachten ist ein Ergebnis des Leitprojektes Umsetzungsplanung und strategischer Strukturentwicklungsprozess Sachsen-Anhalt aus dem Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 und somit strategische Grundlage für die weitere Ausgestaltung dieses Projektes. Es gibt Vorschläge zur Optimierung der Aufgabenteilung sowie zu Organisations- und Kooperationsstrukturen im Tourismusmanagement und -marketing. Entsprechend des Effizienzleitziels „über zukunftsgerichtete Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen und unsere digitale Kompetenz mit höchster Effektivität und Effizienz zu arbeiten,“ sieht der Masterplan Tourismus eine Weiterentwicklung der Aufgaben- und Rollenverteilung vor.

Entwicklungsbedarfe im System Tourismus Sachsen-Anhalt



Gemeinsamer Prozess: Tourismusentwicklung als Prozess aus verschiedenen Partnern und Kompetenzen verstehen. Die am System beteiligten Akteure (IMG, LTV, MWL, regionale Tourismusorganisation, lokale Tourismusorganisation, Landkreise, Schutzgebiete, Betriebe etc.) müssen abgestimmt, verbindlich und mit individuellen Schwerpunkten in diesem System agieren.



Aufgabenzuordnung: Aufgabenzuordnung, Aufgabenabgrenzung und Aufgabenabgabe in Zeiten schwindender Ressourcen. Voraussetzung für ein wirkungsvolles Handeln ist eine verbindliche Aufgabenzuordnung und Aufgabenabgrenzung im System Tourismus Sachsen-Anhalt. Jeder Akteur konzentriert sich auf seinen Kompetenzbereich, wo er mit vorhandenen Ressourcen das bestmögliche Ergebnis erzielt und damit eine Zuarbeit im System sicherstellt.



Systemkompetenz: Keine neue Institution als alleiniges Kompetenzzentrum, aber eine Verteilung und Stärkung im System. Die beschriebene prozessuale Arbeit im System fußt auf der Stärkung der vorhandenen beteiligten Akteure entsprechend ihrer Aufgabenschwerpunkte und einer daraus resultierenden Stärkung des Systems. Dieser Systemansatz verspricht viel effektiver auf Herausforderung bzw. die Bewältigung der Dauer-Krisen reagieren zu können.



Spezialisierung: Stärkung der Kompetenzen und Spezialisierung Einzelner zur Stärkung des Gesamtsystems. Entsprechend der Kompetenzzuordnung der Akteure sind die Kompetenzen der einzelnen Akteure aufgabenbezogen zu stärken. Jeder Akteur muss seine Expertise ausbilden, welche das Gesamtsystem resilienter werden lässt. Die Ausprägung von Kompetenzen sorgt für einen besseren Umgang mit den Herausforderungen, welche die digitale Transformation, der Klimawandel oder der Arbeits- und Fachkräftemangel mit sich bringen.



Standards: Gemeinsame Standards und gut eingespielte Prozesse. Die Verteilung der Aufgaben erfordert gut abgestimmte Prozesse, Übergabepunkte und Austauschformate. Diese garantieren gute Übergabepunkte sowie den verlustfreien Fluss von Wissen und Informationen.



Ressourceneffektivität: Aufgabenadäquate und der Rolle gerecht werdende Budgets. Entsprechend der Aufgaben- und Kompetenzzuordnung müssen die Akteure aufgabenadäquat ausgestattet sein. Da Ressourcen begrenzt sind, sind alle Akteure aufgefordert sich auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren, auch mit Hilfe von Unterstützungsprogrammen (KI) den Arbeitsanfall zu reduzieren und im Rahmen ihrer Möglichkeiten an zukunftsfähigen Finanzierungsmodellen zu arbeiten. Zusammenschlüsse von Organisationen aufgrund



mangelnder Finanzen und knappem Personal sind zu empfehlen. Auch das Bündeln und Outsourcen von Aufgaben per Dienstleistungsauftrag kann ein probates Mittel sein.

Bündelung der Kompetenzen für den Sachsen-Anhalt-Tourismus

Entsprechend der bereits vorhandenen Kompetenzen bei dem MWL, der IMG und dem LTV bedarf es keiner Etablierung eines einzelnen, großen Kompetenzzentrums Tourismus, sondern vielmehr eines optimalen Zusammenspiels der drei großen Akteure auf Landesebene. Während die IMG als Kompetenzzentrum Marketing und Digitalisierung agiert und mit SAiNT entsprechende Strukturen aufgebaut hat, das MWL als Landesministerium über das Aufstellen von Rahmenparametern und die Ausrichtung von Förderkulissen Anreize zur Entwicklung wettbewerbsfähiger Tourismus-organisationen gestaltet, erfüllt der LTV künftig die Führungsaufgabe des Qualitäts-, Innovations- und Nachhaltigkeitsmanagements.



DMO | LTO | Koordinierungsstellen | Interessenvertretungen | Entwicklungspartner | Betriebe

Abbildung: Steuerungskreis System und Prozesse für den Tourismus in Sachsen-Anhalt (PROJECT M, 2023)

Die IMG soll weiterhin die Zentralisierung der datengestützten und technischen Marketingaktivitäten fokussieren. Ein zentraler Aspekt der Optimierung der Strukturen liegt in der klaren Aufgabenteilung und der Abgrenzung von Verantwortlichkeiten im Bereich Vermarktung und Kommunikation. Durch die konsequente Abgabe von nach außen gerichteten touristischen Marketingaufgaben seitens des LTV, der Koordinierungsstellen der Produktlinien (Straße der Romanik, Gartenträume, Himmelswege, Blaues Band, Luther, Bauhaus, Elberadweg, Europaradweg, Saaleradweg) sowie der Entwicklungspartner (Landkreise, Leader-Regionen, Schutzgebiete, Wirtschaftsförderungen etc.) können wertvolle Ressourcen eingespart werden. Diese freiwerdenden Ressourcen können bei der IMG für ein schlagkräftiges Marketing sowie in den individuellen Organisationen für die Umsetzung ihrer Kernthemen - u.a. im Bereich Nachhaltigkeit oder Qualität - genutzt werden.

Die Fokussierung und Zentralisierung der Marketingaktivitäten bei der IMG führt zu einer Steigerung der Effizienz und Marketingkompetenz und gewährleistet die qualitativ hochwertige



Ausgestaltung der Kommunikation des Reiselandes Sachsen-Anhalt in einheitlichem Stil. Statt einer Reihe individueller Einzelauftritte unterschiedlicher Produktlinien erfährt die Marke des Reiselandes Sachsen-Anhalt eine Stärkung und ein konsistentes Bild nach außen.

Die empfohlene perspektivische Bündelung der Koordinierungsstellen der Produktlinien unter dem Dach des LTV sorgt (neben der Reduktion von Overheadkosten) für zahlreiche Effizienzeffekte. Gerade in den Aufgabenfeldern Infrastrukturentwicklung, Markenmanagement, Angebotsentwicklung und Netzwerk können Maßnahmen, Projekte und Abstimmungsmechanismen in der täglichen Arbeit verbessert werden. Über diese Kompetenzbündelung optimiert der LTV das Qualitäts- und Wissensmanagement für das Gesamtsystem Tourismus.

Das MWL ist weiterhin für die Gesamtsteuerung des Systems Tourismus verantwortlich und somit die Festlegung der Gesamtstrategie und der Prozesse. Im Zusammenspiel mit den regionalen Tourismusverbänden und dem Steuerungskreis mit IMG und LTV gilt es ein Umsetzungsmanagement zu etablieren, das die Systemoptimierung fachlich koordiniert.

Schrittweise Optimierung der Strukturen

Damit die Optimierung der Strukturen im System Tourismus Sachsen-Anhalt gelingt, ist eine schrittweise Umsetzung des Strukturprozesses vorgesehen. Dieser umfasst zunächst die Entwicklung und Etablierung des Kompetenzzentrums Qualität und Wissen beim LTV sowie die Stärkung des bereits vorhandenen Kompetenzzentrums Marketing und Digitalisierung bei der IMG. Auch die regionalen Tourismusverbände haben eine entscheidende Rolle. Sie avancieren immer mehr zu Schlüsselakteuren in der Umsetzung des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 und sind der verlängerte Arm des Steuerungskreises für die Implementierung der landesweiten Systemarchitekturen in die Fläche. Die bestehende Tourismusförderungsrichtlinie sollte als dauerhafte Förderung gesichert werden. Die Förderung in Form von nicht-rückzahlbaren Projektzuschüssen an die Regionalverbände sollte auch zukünftig auf die Erreichung der Ziele des Masterplan Tourismus ausgerichtet sein. Gleichzeitig wird empfohlen, den Prozess zur Stärkung der regionalen Tourismusverbände systematisch aufzusetzen, um durch ein jährliches Monitoring und mittels eines jährlich stattfindenden Erfahrungsaustausches zwischen den DMO und den Gesellschaftern bzw. Vorständen der Vereine einen positiven Entwicklungsdruck zu erzeugen.

Auch der Professionalisierung der lokalen Ebene kommt eine hohe Bedeutung zu. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Strukturen und Ressourcenausstattungen der Städte und Gemeinden auf der lokalen Ebene z.T. stark variieren und neben gut aufgestellten Städten zahlreiche unterfinanzierte touristische Einheiten bestehen. Für kleine, in homogenen Räumen liegende Einheiten, bietet sich daher der Zusammenschluss zu Touristischen Arbeitsgemeinschaften an. Durch die Bündelung von Ressourcen und die Aufgabenteilung auf der lokalen Ebene lassen sich Synergien schaffen, um u.a. das Aktiv-, Freizeit- und Kulturangebot und Services attraktiv und aufrecht zu erhalten sowie Kostendeckungsbeiträge für kommunale Mobilitätsangebote zu erzielen. Ohne die stärkere Kooperation auf lokaler Ebene werden zielgruppengerechte Investitionen, hochwertiger Gästeservice, neue Erlebnisangebote und Infrastruktur kaum mehr finanzierbar sein. Auch auf lokaler Ebene sind Empfehlung zur Ausstattung für die Arbeit als einzelne Kommune oder interkommunaler Zusammenschluss zu definieren. Klare Aufgabefokussierungen und -abgrenzungen sorgen hier dafür, dass Budgets effektiver eingesetzt werden.



Die folgende Abbildung zeigt, in welchen Organisationen und Aufgabenfeldern gemäß Gutachten Effizienzeffekte entstehen, von denen das Gesamtsystem Tourismus profitiert.

LEGENDE

	Federführung		setzt Landes- bzw. Regionsvorgaben
	Aktive Mitgestaltung		Aufgabenreduktion
	Zulieferung / Beteiligung		Effizienzeffekte
	Keine Aktivität		Abgestimmte Aufgabenteilung

Touristische Akteure Aufgabenfeld	MWL (Land)	IMG (Land)	LTV (Land)	Koordinierungsstellen (strategische Partner)	Interessenvertretungen (strategische Partner)	Entwicklungspartner (strategische Partner)	Regionalverbände & kreisfreie Städte (DMO)	Lokale TO & tour. Ämter
Strategie & Strukturentwicklung								
Infrastruktur- & Mobilitätsmanagement	V 							
Marktforschung & Monitoring			O 					
Digitalisierung & Datenmanagement								
Operatives Marketing & Kommunikation								O
Vertrieb & Vertriebsunterstützung								O
Marken- & Identitätsmanagement		V O 	O 				O 	
Gäste- & Besuchermanagement								
Tourismusbewusstsein								O
Angebots- & Produktentwicklung							V 	
Qualitätsmanagement & Zertifizierung								
Netzwerk-, Wissens- und Kooperationsmgt.								

Tabelle: Aufgabenveränderungen der touristischen Akteure im Überblick. (PROJECT M, 2023)



Die Perspektive der Ausarbeitung der Aufgabenwahrnehmung (siehe Tabelle Seite 8) ist jene des touristischen Gesamtsystems im Land. Aussagen zu anderen Partnern und Ebenen beziehen sich demnach auf die gemeinschaftliche Aufgabenerfüllung und Aufgabenteilung.

Systematischer Entwicklungsprozess zur Strukturoptimierung

Wichtig in der Führung der Tourismusentwicklung ist die kontinuierliche und systematische Abstimmung von MWL, IMG und LTV im Steuerungskreis, um jeweils aus dem Umsetzungs- und Qualitätsmonitoring die richtigen Impulse für die Entwicklung geben zu können. Dieser Ansatz der Kompetenzbündelung unterstreicht die Bedeutung des kooperativen Vorgehens, bei dem die vorhandenen Ressourcen und Fachkenntnisse der bestehenden Organisationen nachhaltig genutzt und optimal weiterentwickelt werden. Für das Umsetzungsmanagement zur Strukturentwicklung der regionalen und lokalen Ebene werden folgende Empfehlungen gegeben:

Initiierung und Umsetzung eines systematischen Entwicklungsprozesses:

- Vermittlung des Konzeptgutachtens sowie der Entwicklungsparameter und Kriterien für Tourismusorganisationen mittels einer landesweiten Auftaktveranstaltung und regionaler Vertiefungskonferenzen in Zusammenarbeit mit den Regionalverbänden
- Erstellung von Umsetzungsleitfäden und Handlungshilfen für die regionale und lokale Ebene
- Etablierung eines Umsetzungsmonitorings und Aufsetzen eines systematischen Umsetzungscontrollings
- 1x jährlich Durchführung von Erfahrungsaustauschen und Impulsworkshops (DMO-Konferenzen und TAG-Konferenzen) mit den Regionalverbänden sowie den Gemeinden zur Bildung / Weiterentwicklung von Aufgaben in den TAGs
- 1x pro Jahr gemeinsamer Erfahrungsaustausch im Rahmen einer Fachtagung, z.B. im Rahmen des Tourismustages
- Qualifizierung zur Struktur- und Systementwicklung für die regionale Ebene sowie gemeinsame Workshops in den Regionen unter intensiver Einbindung und Mitwirkung der strategischen Partner wie IHKs und DEHOGA



1. Einführung

1.1. Anlass

Das vorliegende Konzeptgutachten ist ein Ergebnis des Leitprojektes Umsetzungsplanung und strategischer Strukturentwicklungsprozess Sachsen-Anhalt aus dem Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 und somit strategische Grundlage für die weitere Ausgestaltung dieses Projektes.

Im Handlungsfeld 5 „Aufgabenteilung & Organisationsstrukturen“ im Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 heißt es konkret: Entsprechend des Effizienz-Leitziels des Masterplan Tourismus 2027, **„über zukunftsgerichtete Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen und unsere digitale Kompetenz mit höchster Effektivität und Effizienz zu arbeiten,“** sieht der Masterplan Tourismus eine Weiterentwicklung der Aufgaben- und Rollenverteilung zur nachhaltigen Steigerung von Effektivität und Effizienz im Tourismusmanagement und Tourismusmarketing vor.



Abbildung: Gestiegene Anforderungen im Bereich „Management“ im Tourismus (PROJECT M, 2023)

Die Marktdynamik im Tourismussektor erfordert eine fortlaufende Anpassung an aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen. Im Zuge der digitalen Transformation, dem Einzug von künstlicher Intelligenz und von neuen Geschäftsmodellen ist z.B. das Management der Transformation von digitalen Qualifikationen und Prozesse entscheidend. Gleichzeitig braucht es ein integriertes Denken und Handeln. Die Verzahnung des Tourismus mit anderen Wirtschafts- und Lebensbereichen, eine Verzahnung von Standort- und Regionalentwicklung und die konsequente Aufgaben- und Ressourcenbündelung sind vor allem in ländlichen Räumen mit kleinteiliger Anbieterstruktur, noch stärker ausgeprägter Service- und Fachkräfteproblematik sowie dem demographischen Wandel von großer Bedeutung. Vor allem der gesteigerte Ressourcenbedarf und spezialisierten Qualifikationsanforderungen aufgrund zunehmender Komplexität des Marktumfeldes und dem Spannungsfeld zur Verfügbarkeit öffentlicher Gelder



führt dazu, sich mit dem System, Systemarchitekturen und den Potenzialen aus mehr Zusammenarbeit auseinander zu setzen.

Vor diesem Hintergrund soll das Konzeptgutachten Effektivitätspotenziale aufdecken und Empfehlungen zur Optimierung der Organisation und der Kooperationen im Tourismus geben. Im Folgenden erfolgt daher die Einordnung des Gutachtens in den Gesamtkontext und eine Darstellung welche Methoden, Datenquellen und Analyseverfahren angewendet worden sind, um möglichst passgenaue Handlungsempfehlungen zur Optimierung geben zu können.

1.2. Einordnung in den Gesamtkontext

Mit dem Beschluss des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 wurden im November 2020 von der Landesregierung Sachsen-Anhalt zentrale Weichen für die Tourismusedwicklung des Landes Sachsen-Anhalt gestellt. Der Masterplan Tourismus stellt den strategischen Rahmen zur systematischen Entwicklung der Tourismuswirtschaft sowie zur Positionierung des Landes und der Regionen im Tourismusmarkt dar. Er formuliert mit der Vision ein gemeinsames Zielbild für den Tourismus, benennt Leitlinien und Leitziele für das Reiseland Sachsen-Anhalt bis in das Jahr 2027 und definiert Handlungsfelder sowie Leitprojekte zur systematischen Weiterentwicklung des Tourismus. Als übergreifende Landesstrategie forciert der Masterplan Tourismus ein gemeinsames Wirken der gesamten Tourismuswirtschaft und die Weiterentwicklung der touristischen Strukturen auf lokaler, regionaler und Landesebene.

Neben einer guten strategischen Grundlage bedarf es starker Akteure im System und eines starken Schulterschlusses kommunaler und privatwirtschaftlicher Akteure. Nur so ist sicherzustellen, dass Ressourcen nachhaltig und aufeinander abgestimmt investiert und mit größtmöglicher Impulswirkung effektiv eingesetzt werden. Hierzu ist ein markenfokussiertes und zukunftsgerichtetes Destinationsmanagement wichtig, das mit seiner Organisations- und Partnerstruktur optimal auf die heutigen und zukünftigen Anforderungen ausgerichtet ist und unter Inanspruchnahme aller Wege und Mittel auch aufgabenadäquat finanziert ist. Im Rahmen der Erarbeitung des Masterplan Tourismus wurde hier Handlungsbedarf in Bezug auf Aufgabenabstimmungen zwischen den Akteuren sowie die z.T. nicht wettbewerbsfähige Ausstattung von touristischen Organisationen identifiziert. Eine klare Aufgabenteilung unter den touristischen Akteuren und die wettbewerbsfähige Ausstattung zur Aufgabenwahrnehmung sind aber essenziell, um Verbindlichkeit und Verantwortung sowie ein optimales Ineinandergreifen der Aktivitäten auf den verschiedenen Ebenen im Tourismus herbeizuführen.

Das vorliegende Gutachten zum Strukturprozess begutachtet die Aufgaben im touristischen System im Hinblick auf Aufgabenzuordnung/-teilung, vorhandene Doppelarbeiten und gibt Hinweise für den aufeinander abgestimmten Ausbau von Kompetenzen zur Optimierung des Systems. Es beschreibt, wie die Prozesse und Strukturen im touristischen System Sachsen-Anhalt optimiert werden können, um den Marktanforderungen gerecht zu werden und künftig effektiver und damit wettbewerbsfähiger die Tourismusedwicklung im Land gestalten zu können. Voraussetzung und wichtigste Aufgabe ist und bleibt dabei, das Handeln auf die gemeinsam



definierten Leitlinien und Leitziele auszurichten, funktionierende Schnittstellen und Übergabepunkte zu definieren sowie geeignete Austauschformate zu schaffen.

1.3. Methodische Vorgehensweise und Einbindungsprozess

Das Gutachten ist unter Einbindung der Expertise zahlreicher Akteure aus dem Sachsen-Anhalt-Tourismus im Zeitraum von November 2022 bis September 2023 entstanden. In verschiedenen Formaten wurden Stimmen und Anregungen gesammelt, sich fachlich ausgetauscht und im Anschluss durch den Gutachter geprüft, um daraus das optimale Ergebnis für den Tourismus in Sachsen-Anhalt zu ziehen.

Insgesamt fanden sieben Abstimmungen mit dem Auftraggeber, dem Ministerium für Wirtschaft, Tourismus, Landwirtschaft und Forsten - Referat Tourismus (MWL) zur Aufgabenklärung und Reflexion der Ergebnisse aus den Einbindungsprozessen statt:

Abstimmungsrunden mit dem MWL

• Kick-off	21. November 2022	digital
• Jour Fixe #1	13. Januar 2023	digital
• Strategiemeeting #1	20. März 2023	Magdeburg
• Jour Fixe #2	24. April 2023	digital
• Strategiemeeting #2.1	31. Mai 2023	Magdeburg
• Strategiemeeting #2.2	19. Juni 2023	digital
• Strategiemeeting #3	29. August 2023	Magdeburg

Daneben fanden folgende Einbindungsprozesse mit relevanten Akteuren aus dem Sachsen-Anhalt-Tourismus statt:



Online-Befragung (Aufgaben-Kompetenz-Check) (digital)

- Schriftliche Online-Befragung vom 23.01.2023 bis 10.02.2023
- 77 Teilnehmende aus allen Reiseregionen Sachsen-Anhalts (darunter MWL, IMG, LTV, Regionalverbände, Landkreise, kreisfreie Städte, Kommunen, IHKen, DEHOGA, Gartenträume – Historische Parks in Sachsen-Anhalt e.V., Blaues Band e.V., Heilbäder- und Kurortverband Sachsen-Anhalt e. V. c/o SOLEPARK Schönebeck/Bad Salzelmen, Verband der Camping- und Freizeitwirtschaft Sachsen-Anhalt e.V., Kulturstiftung Sachsen-Anhalt, Museumsverband Sachsen-Anhalt e.V., Deutsche Lutherweg-Gesellschaft e.V., Himmelswege c/o Arche Nebra - Die Himmelscheibe erleben, Großschutzgebiete)
- Inhaltliche Schwerpunkte: neue Anforderungen und Herausforderungen im Tourismus in Sachsen-Anhalt, Aufgaben, Aufgabenwahrnehmung und -verteilung, Finanzierungsstrukturen, Personalausstattung



Vertiefungsgespräche zu der Online-Befragung (digital)

- Regionalverbände und kreisfreie Städte (15. Februar 2023)
- Landkreise (15. Februar 2023)
- Strategische Partner (16. Februar 2023)
- Tourismusverband Sachsen-Anhalt e.V. (LTV) (22. Februar 2023)
- Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt mbH (IMG) (24. Februar 2023)



Hearing #1

- Magdeburg, 30. März 2023 | 49 Teilnehmende
- **Ziel:** Bewusstseinschaffung für die Herausforderungen und Aufgaben im Tourismusmarketing und -management auf allen Ebenen; Reflexion der Zwischenergebnisse mit allen touristischen Ebenen



Hearing #2

- Magdeburg, 13. September 2023 | 41 Teilnehmende
- **Ziel:** Vorstellung der ausgearbeiteten gutachterlichen Empfehlungen für eine Systemoptimierung im System Tourismus Sachsen-Anhalt; Reflexion der Empfehlungen mit allen touristischen Ebenen und Akteuren



2. System Tourismus in Sachsen-Anhalt (IST)

Das nachfolgende Kapitel beleuchtet das Tourismussystem in Sachsen-Anhalt. Dabei werden die gegenwärtige Ausgangslage des Tourismussektors analysiert, umfassend auf Herausforderungen und Chancen eingegangen und die touristischen Akteure im Drei-Ebenen-Modell betrachtet. Die Ausführungen münden in einer Bewertung der bestehenden Situation, die als Grundlage für die Ableitung der Soll-Strukturen dient.

2.1 Ausgangslage und Marktsituation im Tourismus

Starke Innovations- und Marktdynamiken:

Diese haben im Zuge der digitalen Transformation stark zugenommen. Neue Geschäftsmodelle und eine neue Transparenz durch Daten verändern das Tourismusmanagement seit Jahren. Weiterhin bleibt das Management der Transformation und der Ausbau von digitalen Qualifikationen und Prozessen entscheidend.

Veränderte Aufgaben:

Ein neues Selbstverständnis des Tourismusmanagement als Brücke zu anderen Wirtschafts- und Lebensbereichen, z.B. in der Verzahnung mit Standort- und Regionalentwicklung und mit besonderen Herausforderungen in ländlichen Räumen (kleinteilige Anbieter, Service- und Fachkräfteproblematik, demographischer Wandel).

Veränderte Ressourcenbedarfe:

Ein gesteigerter Ressourcenbedarf und spezialisierte Qualifikationsanforderungen aufgrund der zunehmenden Komplexität des Marktumfeldes stehen im Spannungsfeld zur Verfügbarkeit öffentlicher Gelder sowie zum branchenübergreifenden Personalmangel.

Weniger Fachkräfte:

Der demographiebedingte und branchenübergreifende Personal- und Fachkräftemangel, im Schnitt geringere Bezahlung und weniger Entwicklungsmöglichkeiten im Tourismus (als z.B. in der Industrie) stehen neuen Anforderungen jüngerer Generationen in Bezug auf Arbeitsmodelle und -zeiten gegenüber. Die Folge sind immer weniger verfügbare Spezialisten, insbesondere in ländlichen Räumen.

Weniger finanzielle Zuwendungen der öffentlichen Hand:

Abnehmende Budgetverfügbarkeit der öffentlichen Haushalte, erhebliche Steigerungen der Personal- und Sachkosten sowie ungünstige Finanzierungsstrukturen ohne Preisindex-Klauseln stellen die touristischen Organisationen vor Herausforderungen.

Geringere Refinanzierungsmöglichkeiten öffentlich finanzierter Tourismusorganisationen:

Immer engere Spielräume aufgrund von beihilfe-, vergabe- und steuerrechtlicher Einschränkungen für privatwirtschaftliche Tätigkeiten öffentlicher Tourismusorganisationen, eine unzureichende Erschließung von Refinanzierungsmöglichkeiten im Destinationsmanagement



sowie perspektivisch weniger Fördermittel für den Tourismus (in Post-Corona-Zeiten) verschärfen die ungünstige Ausgangssituation für touristische Organisationen.

Diese Marktperspektiven treffen in Sachsen-Anhalt auf Besonderheiten in den touristischen Strukturen, welche nachfolgend in den Abschnitten 2.3 und 2.4 ausführlich erläutert werden.

- Doppelarbeiten und Ineffizienzen zwischen den Ebenen und Akteuren
- Ausbaufähigkeit von aufeinander abgestimmten Prozessen (Arbeiten in Säulen)
- z.T. nicht wettbewerbsfähige Personal- und Budgetausstattung bei Akteuren aller Ebenen
- kleinteilige Tourismusorganisationsstrukturen auf kommunaler Ebene

2.2 Das Drei-Ebenen-Modell im Tourismus in Sachsen-Anhalt

Wie in allen deutschen Bundesländern ist der Tourismus in Sachsen-Anhalt im Drei-Ebenen-Modell organisiert. Im Drei-Ebenen-Modell arbeiten Landes-, Destinations- und Ortsebene mit strategischen Partnern und Leistungsanbietern zusammen. Je nach Ebene gibt es unterschiedliche Intensitäten bei einzelnen Aufgabenwahrnehmungen und unterschiedliche Führungsrollen. So gibt die Landesebene seitens des MWL mit dem Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 den strategischen Rahmen für eine abgestimmte Tourismusentwicklung, die einer gemeinsamen Vision für das Land und gemeinsamen Leitzielen folgt. Auch die übergreifende Positionierungsstrategie und die strategische Markenführung des Reiselandes Sachsen-Anhalt wird auf der Landesebene definiert. Die IMG als Landestourismusorganisation und der LTV greifen diese Strategie auf und richten ihre eigenen Tätigkeiten im Landesmarketing und im landesweiten Investitions- und Ansiedlungsmanagement (IMG) oder in der Innovationsförderung und der Qualitätsentwicklung (LTV) entsprechend aus.

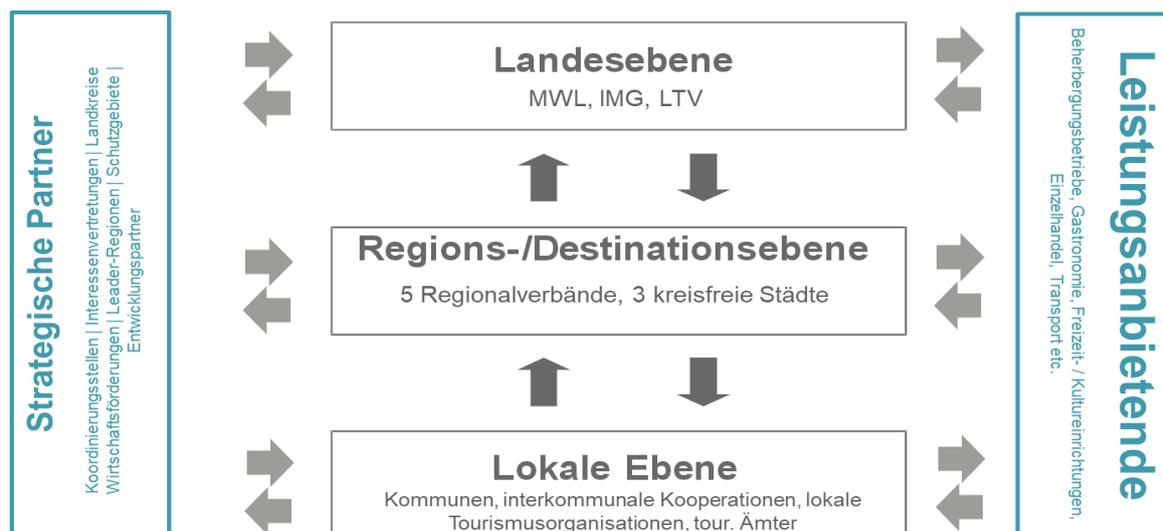


Abbildung: Strukturaufbau im Drei-Ebenen-Modell im Tourismus Sachsen-Anhalt (PROJECT M, 2023)

Die regionalen Tourismusverbände und kreisfreien Städte bündeln Aufgaben im Destinationsmanagement und -marketing entsprechend identitätsstarker Regionseinheiten, die eine stärkere Sichtbarkeit und Markenwahrnehmung im Wettbewerb der Reisegebiete ermöglichen. Durch die Bündelung von finanziellen und personellen Ressourcen sowie die



stärkere Wahrnehmung und Positionierung am Markt hat die Regions- bzw. Destinationsebene eine wichtige Schlüsselrolle, um die Leitziele und Positionierungsstrategie des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt in die Fläche zu tragen und für den Zusammenhalt und die (inter-)nationale Marktwahrnehmung eigener Destinationsmarken unter dem Markendach von Sachsen-Anhalt auszubilden. Die regionale Destinationsebene kann dabei auch - wie am Beispiel vom Harz oder der Saale-Unstrut Region - die Landesgrenzen von Sachsen-Anhalt überschreiten. Die lokale Ebene hat den stärksten Bezug zum Gast, den Menschen und Betrieben vor Ort. Daher ist diese Ebene ein wichtiger Partner im Besuchermanagement und der Angebotsgestaltung vor Ort. Die Einbindung der Leistungsanbieter oder die Zusammenarbeit mit strategischen Partnern geschieht aber auf verschiedenen Ebenen. Daher ist die bewusste Aufgabenteilung, -zuordnung und auch -abgrenzung besonders wichtig im System, um die vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen so effektiv wie möglich einsetzen zu können.

Nachfolgend wird anhand der touristischen Akteure in den drei Ebenen jeweils individuell für die Ebene dargestellt, wie die aktuelle Aufgabenwahrnehmung vor dem Hintergrund der zugeschriebenen Aufgaben erfolgt und wie auch die Leistungsanbieter und die strategischen Partner in die Tourismusentwicklung eingebunden oder in Teilen auch selbstständig tätig sind. Zudem werden bei der Gegenüberstellung und Bewertung von Aufgaben auch erste Folgerungen für eine Optimierung der Aufgabenwahrnehmung aufgeführt.

LANDESEBENE:

Ministerium für Wirtschaft, Tourismus, Landwirtschaft und Forsten des Landes Sachsen-Anhalt (MWL)

- **Aufgaben:** Strukturvorgaben für den Tourismus in Sachsen-Anhalt; Aufsetzen und Fortschreibung sowie Umsetzungsmanagement und -controlling für den Masterplan Tourismus 2027; Abstimmung des inhaltlichen Fördermittelmanagements
- **Herausforderungen:** Steuerung und Wirkungsmessung durch die Vielzahl an unterschiedlichen Akteuren; Förderkulisse langfristig und ohne Corona-Sondervermögen im starken Wettbewerb mit anderen Ausgabeposten des Landeshaushalts
- **Bewertung:** Mit dem Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 besteht ein verbindlicher Leitrahmen und eine gute Systematik, dessen Umsetzung unter der Federführung des MWL im Partnersystem gut aufgesetzt worden ist.
- **Folgerung:** Stärkung des Selbstverständnisses als Rahmengerber in den Bereichen Förderpolitik und Strukturvorgaben; Bekenntnis zur Aufgabenwahrnehmung der Zukunftsaufgabe Strukturentwicklung inklusive der damit einhergehenden Umsetzungsbegleitung in der Strukturentwicklung gemäß Gutachten; Ausgestaltung und Umsetzung der Förderpolitik und der Strukturentwicklung; keine operativen Tätigkeiten in der Tourismusentwicklung oder im Tourismusmarketing

IMG Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt mbH (IMG)

- **Aufgaben:** Strategische Positionierung und nationales sowie internationales Tourismusmarketing für den Tages- und Übernachtungstourismus; Landesvorgaben und Markenwächter für die Tourismusmarke und Markenarchitektur des Reiselands Sachsen-Anhalt sowie Gestalter von Marketingaktivitäten und -netzwerken im nationalen und



internationalen Kontext; als digitales Kompetenzzentrum im Tourismus federführende Instanz für ein einheitliches Datenmanagement im Sachsen-Anhalt-Tourismus (SAiNT); Durchführung und/oder Beauftragung sowie Bereitstellung von touristischer Marktforschung

- **Herausforderungen:** Tourismus ist nur ein Bereich im Aufgabenportfolio der IMG; geringere Ressourcenausstattung und z.T. fehlende politische Legitimation für die marktgerechte Erfüllung der Markenführung und der Vermarktungsaufgaben, hohe politische Intervention aufgrund des breiten Aufgabenportfolios der IMG
- **Bewertung:** Nachgewiesene Marketing- und Datenkompetenz, z.T. zu starke politische Einflussnahme auf die Marketingaktivitäten und Schwerpunktsetzungen der IMG, durch politische Einflussnahmen z.T. fehlende Kompetenzzuschreibung und Vertrauen bzgl. der Durchdringungskraft seitens der lokalen und regionalen Ebene, z.T. unklare Kenntnis der Partner zu Zuständigkeiten der Aufgabenteilung bei der Dateneingabe und Datenpflege aufgrund notwendiger Lizenzen der Open Data Datenbank SAiNT; Sichtbarkeit, Mitwirkung und Impulswirkung im Tourismusnetzwerk als digitales Kompetenzzentrum im Bereich datengestütztes Marketing, digitale Auslastungssteuerung / Besucherlenkung und die Aufbereitung von Marktforschung, Trends und die Nutzung von Echtzeitdaten ist auszubauen
- **Folgerung:** Die IMG muss in ihren Aufgaben der (digitalen) Vermarktung, der strategischen Markenführung sowie der Daten- und Marktforschungskompetenz weiter gestärkt werden. Es braucht das politische Bekenntnis für die Rolle als Kompetenzzentrum Marketing und Digitalisierung im Tourismus sowie als fachlich nach dem Masterplan Tourismus agierende touristische Landesmarketingorganisation.

Tourismusverband Sachsen-Anhalt e.V. (LTV)

- **Aufgaben:** Koordinator und Impulsgeber für das Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagement auf allen Ebenen; Benchmark und Innovationsimpulse für Service- und Erlebnisstandards, Lobby- und Interessensvertretung für die Tourismusorganisationen und den Tourismus im Bundesland insgesamt zur Förderung von Tourismusbewusstsein und Tourismusakzeptanz; Impulsgeber für Innovationen und Ausbilder von Innovationscoaches in Sachsen-Anhalt
- **Herausforderungen:** Spannungsfeld zwischen der Aufgabe „Lobbyarbeit des LTV“ für den Tourismus und inhaltlichen, operativen Tätigkeiten im Tourismus, Selbstkontrolle der Aktivitäten des LTV ist nicht gegeben; durch die deutliche, eigens initiierte Aufgabenausweitung der eigenen Tätigkeiten (Gesundheits- und Landurlaub, Innovationsplattform und Innovationscoaching) besteht die Gefahr von Ressourcenengpässen für die originären Aufgaben eines Landestourismusverbandes.
- **Bewertung:** Insgesamt sehr gute Initiativen und Ansätze für Innovationsimpulse und Qualitätsmanagement, Treiber und Impulsgeber für neue Perspektiven und die Weiterentwicklung des Tourismus in Sachsen-Anhalt; derzeit aber unzureichende Leitfunktion insbesondere im Aufbau des Nachhaltigkeitsmanagement mit den Regionen; Koordination von Wissen und Aufbau von Wissensdatenbanken im System (Wissensdatenbank, Innovationsplattformen etc.) sind sehr gut und weiter im Verbund mit den Netzwerkpartner auszubauen. Die Aufgabe des LTV sollte stets impulsgebend und maximal koordinierend sein.



- **Folgerung:** Der LTV sollte seine Rolle als Wissensführer und Kompetenzträger für funktionierende Wissenslandschaften und Prozessketten im Land weiter ausbauen, ohne seine Kernaufgaben im Lobbying und im Nachhaltigkeitsmanagement zu vernachlässigen. Qualitäts-, Nachhaltigkeits- und Innovationsmanagement sind Kernaufgaben, die es noch stärker mit und für die Ebenen auszurollen gilt. Hierzu bedarf es der bewussten Stärkung des LTV in seiner Rolle als Kompetenzzentrum „Qualität und Wissen“ in Sachsen-Anhalt.

Die drei Akteure auf der Landesebene (IMG, LTV und MWL) bilden die Pfeiler für eine zielgerichtete, stringente und effektive Tourismusentwicklung in Sachsen-Anhalt. Sie geben in ihren individuellen Tätigkeiten jeweils einen wichtigen Rahmen und damit die Grundlage für den gemeinsamen Kompetenzaufbau im System Tourismus. Zielsetzung ist es, die individuellen Leitungsfunktionen dieser Akteure weiter zu professionalisieren und noch mehr Wirkungseffekte und Effektivitätsgewinne im System zu erzielen. Der Austausch ist dabei weiter zu intensivieren.

STRATEGISCHE PARTNER: KOORDINIERUNGSSTELLEN, INTERESSENVERTRETUNGEN, ENTWICKLUNGSPARTNER

Koordinierungsstellen (Straße der Romanik, Gartenträume, Himmelswege, Blaues Band, Luther, Bauhaus, Elberadweg, Europaradweg, Saaleradweg etc.)

- **Aufgaben:** Netzwerkpflege und Wissensaustausch entlang ausgewählter Produktlinien; Koordinierung qualitative Angebots- und Produktentwicklung; Optimierung / Angleichung von Service-Standards im Netzwerk; Übernahme des Qualitätsmanagements für eigene Infrastruktur
- **Herausforderungen:** Erhalt der aufgabenadäquaten Umsetzung der Aufgaben in den bestehenden Strukturen (häufig in Vereinen organisiert und durch Mitglieder und Landesförderung finanziert); Preissteigerungen und Zusammenarbeitsmechanismen mit regionalen / lokalen Akteuren; Durchschlagskraft / Wirkung im Marketing; Verbindlichkeit und z.T. wegbrechende Organisationsstrukturen (Arbeits-/ Fachkräftemangel)
- **Bewertung:** große Heterogenität bei den Koordinierungsstellen in puncto Stärke des Netzwerks und Ressourcenausstattung der einzelnen Stellen; viele Doppelarbeiten in den Marketingaktivitäten und hohe Overheadkosten durch kleinteilige Strukturen / Organisationseinheiten, daher hoher Anteil von Fördermitteln im Finanzierungsmodell
- **Folgerung:** Abgabe der nach außen gerichteten Marketingaktivitäten an IMG und Regionalverbände aus Effektivitätsgründen sinnvoll (Contentzulieferung weiterhin über Koordinierungsstellen); Fokussierung der Aufgaben auf Netzwerkarbeit, Qualitätsmanagement und Qualitätsimpulse; schrittweise Integration der Koordinierungsstellen unter dem Dach des LTV als Zielsetzung (wie bereits am Beispiel der Straße der Romanik erfolgt)

Kammern & Interessenvertretungen (DEHOGA, Industrie- & Handelskammern, Fachverbände etc.)

- **Aufgaben:** Interessenvertretung; politische Lobbyarbeit; Netzwerkpflege; Wissensaustausch; Impulsgebung in die eigenen Mitgliederstrukturen
- **Herausforderungen:** Abgrenzungen der Aufgaben im Wissens- und Kompetenzaufbau untereinander und mit dem LTV; Durchdringungskraft gegenüber den Mitgliederunternehmen insbesondere in der gegenwärtig schwierigen Situation für touristische Leistungsträger



- **Bewertung:** viele Doppelstrukturen und z.T. Parallelwelten (untereinander in den Bereichen Unternehmensqualifizierung sowie mit dem LTV in den Bereichen Wissensmanagement und Lobbyarbeit), die nicht aufeinander abgestimmt sind, daher Unklarheiten für Unternehmen
- **Folgerung:** klare Aufgabenfokussierung und Abgabe bzw. Bündelung von Aufgaben im System Tourismus nach gemeinsamen Systemarchitekturen und Plattformen (z.B. in den Bereichen Marktforschung und Qualitätsmanagement); Aufsetzen des Netzwerk- und Wissensmanagements mit dem LTV (Wer spielt welches Wissen an welches Netzwerk?)

Entwicklungspartner (Landkreise, Wirtschaftsförderungen, Schutzgebiete, Leader-Regionen etc.)

- **Aufgaben:** Errichtung, Betrieb und Instandhaltung von touristischen Infrastrukturen; Unterstützung bei der infrastrukturellen Produktentwicklung sowie Koordinierung der Entwicklung touristischer (Leit-)Infrastrukturen; Fördermittelmanagement auf kommunaler Ebene – auch zur Strukturförderung; Landkreise: Finanzierung der Regionalverbände
- **Herausforderungen:** große Heterogenität in der Größe und Bedeutung des Tourismus sowie Ressourcenausstattung für touristische Infrastrukturentwicklung
- **Bewertung:** viele Doppelstrukturen und z.T. Parallelwelten, die nicht aufeinander abgestimmt sind (z.B. unabgestimmtes touristisches Marketing parallel zu Regionen), daher hohe Synergie- und Effizienzverluste
- **Folgerung:** klare Aufgabenfokussierung und Abgabe / Bündelung von Aufgaben im System Tourismus an die regionale Ebene z.T. lokale Ebene je nach Aufgabenfeld (z.B. Tourismusmanagement inklusive Angebots und Produktentwicklung → keine Doppelparbeiten zur lokalen Ebene); stärkere Einbindung und Gestaltung nach gemeinsamen Systemarchitekturen und Plattformen (Infrastrukturentwicklung und -pflege); konsequente Abgabe und Finanzierung von touristischen Marketingaktivitäten an Regionalverbände oder die IMG

Herausforderungen bei der Aufgabenwahrnehmung ergeben sich insbesondere bei der Abstimmung der Vermarktungsaktivitäten zu den touristischen Angeboten des Reiselandes (insbesondere zwischen den strategischen Partnern und der IMG). Des Weiteren besteht im Aufgabenfeld Netzwerk und Wissensmanagement großer Abstimmungsbedarf zwischen allen strategischen Partnern, dem LTV und auch der IMG. Gerade hier bedarf es einer strukturierteren Zusammenarbeit. Dies gilt insbesondere für die Bereiche Qualitätsmanagement sowie Angebots- und Produktentwicklung, wo es Abstimmungsbedarf zwischen allen strategischen Partnern, der Destinationsebene und dem LTV gibt.

DESTINATIONSEBENE:

DMO (Regionalverbände und kreisfreie Städte)

- **Aufgaben:** Tourismus- und Markenmanagement sowie Tourismusmarketing für die Regionen und kreisfreien Städte in enger Abstimmung mit den Landesinstitutionen; Aufgabenwahrnehmung unter Beachtung landesweiter Vorgaben; Markenführung; strategisches Produktmanagement; Netzwerk- und Lobbyarbeit



- **Herausforderungen:** große Heterogenität in Stärke und Ressourcenausstattung; fehlende und z.T. rückläufige Einnahmequellen stehen Inflation und Preissteigerungen gegenüber; wachsendes Aufgabenportfolio; viele Unterstützungsleistungen für lokale Ebene
- **Bewertung:** z.T. keine wettbewerbsfähige und aufgabenadäquate Ausstattung; häufig keine gesicherte Finanzierung, da eigene Arbeit und Tourismusbedeutung häufig auch unzureichend verankert im Bewusstsein der Landkreise und Mitgliedskommunen; Strukturen daher häufig noch nicht professionell genug aufgestellt; zum Teil Einzelinitiativen und Doppelarbeiten zur Landesebene; Dopplungen auch bei den eigenen Mitgliedern, die an zu vielen Aufgaben u.a. im Marketing festhalten
- **Folgerung:** Optimierung der DMO Organisations- und Kooperationsstrukturen erforderlich; Prozess und Fördermechanismen als Entwicklungsprozess zur Strukturförderung weiter auszubauen, Aufgabenerleichterung durch landesseitige System- und Prozessarchitekturen sind herbeizuführen; Sicherstellung einer verlässlichen Grundfinanzierung durch ihre Mitglieder essentiell

ORTSEBENE:

Lokale Tourismusorganisationen und touristische Ämter

- **Aufgaben:** Tourismusmanagement für Städte und Gemeinden in Abstimmung mit den regionalen Tourismusverbänden; Fokus auf den Service am Gast sowie eine nachhaltige Qualitäts- und Produktentwicklung in lokalen und interkommunalen Netzwerken; Impulsgabe und Mitwirkung an der Bereitstellung touristischer Infrastruktur; lokale Besucherlenkung und Auslastungssteuerung sowie Mitwirkung am Aufbau von lokalen Wertschöpfungskreisläufen
- **Herausforderungen:** große Heterogenität in Stärke und Ressourcenausstattung; z.T. rückläufige Einnahmequellen stehen Inflation und Preissteigerungen gegenüber; wachsendes Aufgabenportfolio bei „freiwilliger Aufgabe“ Tourismus; Kleinteiligkeit und schwach aufgestellte Organisationsformen in vielen Gemeinden machen das eigene Handeln fast unmöglich
- **Bewertung:** häufig keine wettbewerbsfähige und aufgabenadäquate Ausstattung; häufig unzureichende Finanzierung; Strukturen häufig nicht professionell aufgestellt; viele Einzelinitiativen und Doppelarbeiten zur regionalen Ebene und Landesebene
- **Folgerung:** Stärkung von interkommunalen Zusammenschlüssen; Sicherstellung einer verlässlichen Grundfinanzierung (KAG); konsequente Abgabe von Aufgaben an die Regionen und Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen auf interkommunaler Ebene; Aufsetzen eines Unterstützungsprozesses zur interkommunalen Zusammenarbeit



2.3 Übergreifende Bewertung des Systems und Ableitung

Heterogenität der Strukturen bremsen ganzheitliche Ansätze. Strukturen, Prozesse, Kompetenzen sind als System aufeinander abgestimmt zu stärken.

Die Intensität und Ausprägung des Tourismus ist in den Regionen und Kommunen sehr unterschiedlich ausgeprägt. Mangelndes Bewusstsein seitens politischer Entscheidungsträger für den bedeutenden Wirtschaftsfaktor Tourismus und die Effekte für die Wirtschaftsstandortmarke sowie den Lebens- und Erlebnisraum spiegeln sich auch in fehlenden Unterstützungsleistungen für Tourismusmanagementorganisationen wider. Vielerorts ist der Gesellschaftszweck oder der Vereinszweck daher ohne Förderung seitens des Landes fast nicht mehr zu leisten.

Im Deutschlandvergleich bedarf es einer aufgabenadäquaten und damit wettbewerbsfähigen Ausstattung der Regionalverbände und einer stärkeren Nutzung von Synergien in den Aufgabenfeldern. Perspektivisch sind auch Zusammenführungen von Organisationseinheiten zu forcieren und gemeinsame Prozesse verstärkt aufzubauen.

Tourismusfinanzierung auf regionaler und lokaler Ebene trotz hoher Landesförderung unzureichend. Der §9 KAG LSA muss hier stärker Anwendung finden.

Das Finanzierungssystem auf lokaler und regionaler Ebene funktioniert in der Praxis nur bedingt. Noch zu wenige Kommunen machen Gebrauch von den Möglichkeiten des KAG zur Finanzierung von touristisch dienlichen Leistungen.

Die vorhandenen Gelder werden zudem nicht hinreichend überörtlich und auf regionaler Ebene gebündelt, was insbesondere bei der freiwilligen Aufgabe Tourismus zu Nachteilen für den Tourismus führt. Die neue Regionalverbands-Landesförderung bringt zwar nachhaltige Erfolge, ohne diese würde das Tourismusmanagement aber vielerorts nicht ausgeübt werden können.

Die Weiterentwicklung und Neueinordnung der Aufgabe Tourismus und die Weiterentwicklung der Tourismusfinanzierung sind daher Kernaufgaben.

Angesichts knapper werdender Ressourcen für den Tourismus müssen Landkreise sowie strategische Partner im Tourismus Aufgaben fokussieren.

Landkreise sowie strategische Partner (Kordinierungsstellen, Interessenvertretungen, Entwicklungspartner) müssen angesichts begrenzter Ressourcen in ihrer Zusammenarbeit im System neu gedacht werden und individuell ausgeführte touristische Marketingaufgaben reduzieren, um die Kraft hinsichtlich Qualität (insb. Interessensvertretungen), Angebot/Produkt (insb. Koordinierungsstellen) und Infrastruktur (insb. Entwicklungspartner) optimal zu bündeln.

Eine Aufschlüsselung der verschiedenen Rollen sowie einer Unterscheidung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten der jeweiligen Partner optimiert diesen Prozess.

Nachhaltigkeit im Sinne der Leitlinie des Masterplans konnte bisher nicht den Zielen entsprechend umgesetzt werden. Es braucht Prozesslotsen und tragfähige Umsetzungsstrukturen.

Die Leitlinie, das Reiseland Sachsen-Anhalt über einen nachhaltigen Tourismus zu profilieren und den Tourismus ökologisch, sozial und ökonomisch wertstiftend weiterzuentwickeln, kann die regionale Ebene derzeit aufgrund fehlender landesseitiger Vorgaben durch den LTV noch nicht wahrnehmen. Der Prozess zur Erarbeitung eines gemeinsamen Vorgehens ist aktuell gestartet.



Die Impulse, welche von ausgewählten Kommunen wie Wernigerode hervorgehen, besitzen nur Leuchtturmcharakter und erfahren noch keine breite Übernahme. Die gemeinsame Zielrichtung und das gemeinsame Vorgehen aller Regionen ist mit den aktuellen Ressourcen nicht möglich und scheitert oftmals auch an der aktuellen Unterstützung der eigenen Mitglieder. Ein durch den LTV zentral gesteuerter, übergeordneter Prozess bietet mehr Potenzial die Leitziele zu erreichen.

Tourismuskennzeichen und das Tourismusmarketing sind nicht optimal ausgerichtet.

Marketingarchitektur und Führung sind notwendig.

Effektives Marketing und klar aufeinander abgestimmte Kommunikationsmaßnahmen bilden die zentrale Herausforderung auf allen Ebenen.

Die noch nicht in der Fläche ausgerollte Markenarchitektur (Auf Basis welcher gemeinsamen Erlebniswerte und Produkte gestalten wir regionsübergreifend Erlebnisse?) und Marketingarchitektur (Wie wird das Marketing der IMG und Regionen optimal synchronisiert und die lokale Ebene ebenso eingebunden?) verhindert die Bildung eines klaren Profils von Sachsen-Anhalt im nationalen und internationalen Kontext. Trotz der starken Cross-Media Landeskampagne „Echt schön“ und guten regionalen Marketingaktivitäten werden wichtige Marketingeffekte nicht gehoben. Die Inspiration, Informations- und Erlebnisaufbereitung muss in allen Reisephasen mit Passung auf die Bedürfnisse der Zielgruppen und noch stärker im Systemverbund organisiert werden.

Digitalisierung und digitale Kompetenz sind große Herausforderungen aller Ebenen.

Prozessführung und Knowhow-Transfer sind hier essenziell.

Mit dem Launch von SAiNT wurde ein wichtiger Impuls für eine landesweit einheitliche Datenbank und die Vereinheitlichung von Datenformaten entwickelt. Der Anspruch, die IMG zu einem Kompetenzzentrum für Digitalisierung zu etablieren, welches digitale Prozesse und digitales Knowhow in die Fläche trägt, ist allerdings noch nicht erreicht.

Systeme und Prozesse z. B. zur Besucherlenkung befinden sich im Aufbau, Techniken zur Verbesserung des Revenue-Managements (über Techniken zur gezielte Anpassung von Preisen und Ressourcennutzung, um den Umsatz durch optimierte Zimmerbuchungen und Dienstleistungen in Abhängigkeit von Nachfrage und Marktbedingungen zu maximieren) oder die intelligente Verknüpfung und Anwendung von Angebots- und Nutzerdaten im Destinationsmanagement fehlen.

Insbesondere der regionsübergreifende Wissensaustausch sowie die Bereitstellung von Trend-, Markt- und Nutzerdaten sowie der Umgang mit Künstlicher Intelligenz bleiben zentrale Zukunftsaufgaben.

Der Umgang mit dem Arbeits- und Fachkräftebedarf ist ein branchenübergreifendes Problem und benötigt eine gemeinsame Systematik mit Mechanismen für alle Ebenen.

Der Arbeits- und Fachkräftebedarf ist keine alleinige Situation des Tourismus und bedarf eines gemeinsam abgestimmten Vorgehens wichtiger Schlüsselakteure über alle Ebenen.

Entsprechend des Fachkräftesicherungspakts Sachsen-Anhalt braucht es starke Allianzen auch im Tourismus, die von der Arbeitsmarktintegration, der Digitalisierung von Aufgaben bis zur kompletten Automatisierung über die Etablierung von New-Work-Ansätzen neue Wege aufzeigen



und gestalten. Die Schaffung geeigneter Ausbildungsstrukturen und Perspektiven für die Arbeitgebermarke Tourismus bzw. für den Arbeits- und Ausbildungsmarkt sind gemeinsame Kernaufgaben. Gemeinsam abgestimmte Prozesse und Mechanismen fehlen bisher, werden aktuell aber mit dem Leitprojekt „Arbeits- und Fachkräftestrategie für den Sachsen-Anhalt-Tourismus“ unter der Federführung des DEHOGA ebenfalls angegangen.

2.4 Fazit: Entwicklungsbedarfe im System Tourismus Sachsen-Anhalt



Gemeinsamer Prozess: Tourismusentwicklung als Prozess aus verschiedenen Partnern und Kompetenzen verstehen. Die am System beteiligten Akteure (IMG, LTV, MWL, regionale Tourismusorganisation, lokale Tourismusorganisation, Landkreise, Schutzgebiete, Betriebe etc.) müssen abgestimmt, verbindlich und mit individuellen Schwerpunkten in diesem System agieren.



Aufgabenzuordnung: Aufgabenzuordnung, Aufgabenabgrenzung und Aufgabenabgabe in Zeiten schwindender Ressourcen. Voraussetzung für ein wirkungsvolles Handeln ist eine verbindliche Aufgabenzuordnung und Aufgabenabgrenzung im System Tourismus Sachsen-Anhalt. Jeder Akteur konzentriert sich auf seinen Kompetenzbereich, wo er mit vorhandenen Ressourcen das bestmögliche Ergebnis erzielt und damit eine Zuarbeit im System sicherstellt.



Systemkompetenz: Keine neue Institution als alleiniges Kompetenzzentrum, aber eine Verteilung und Stärkung im System. Die beschriebene prozessuale Arbeit im System fußt auf der Stärkung der vorhandenen beteiligten Akteure entsprechend ihrer Aufgabenschwerpunkte und einer daraus resultierenden Stärkung des Systems. Dieser Systemansatz verspricht viel effektiver auf Herausforderung bzw. die Bewältigung der Dauer-Krisen reagieren zu können.



Spezialisierung: Stärkung der Kompetenzen und Spezialisierung Einzelner zur Stärkung des Gesamtsystems. Entsprechend der Kompetenzzuordnung der Akteure sind die Kompetenzen der einzelnen Akteure aufgabenbezogen zu stärken. Jeder Akteur muss seine Expertise ausbilden, welche das Gesamtsystem resilienter werden lässt. Die Ausprägung von Kompetenzen sorgt für einen besseren Umgang mit den Herausforderungen, welche die digitale Transformation, der Klimawandel oder der Arbeits- und Fachkräftemangel mit sich bringen.



Standards: Gemeinsame Standards und gut eingespielte Prozesse. Die Verteilung der Aufgaben erfordert gut abgestimmte Prozesse, Übergabepunkte und Austauschformate. Diese garantieren gute Übergabepunkte sowie den verlustfreien Fluss von Wissen und Informationen.



Ressourceneffektivität: Aufgabenadäquate und der Rolle gerecht werdende Budgets. Entsprechend der Aufgaben- und Kompetenzzuordnung müssen die Akteure aufgabenadäquat ausgestattet sein. Da Ressourcen begrenzt sind, sind alle Akteure aufgefordert sich auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren, auch mit Hilfe von Unterstützungsprogrammen (KI) den Arbeitsanfall zu reduzieren und im Rahmen ihrer Möglichkeiten an zukunftsfähigen Finanzierungsmodellen zu arbeiten. Zusammenschlüsse von Organisationen aufgrund mangelnder Finanzen und knappem Personal sind zu empfehlen. Auch das Bündeln und Outsourcen von Aufgaben per Dienstleistungsauftrag kann ein probates Mittel sein.



3. Perspektive System Tourismus Sachsen-Anhalt (SOLL)

Die folgenden Systematiken zum Strukturprozess betrachten die Aufgaben im touristischen System im Hinblick auf Aufgabenzuordnung/-teilung, vorhandene Doppelarbeiten und geben Hinweise zu dem aufeinander abgestimmten Ausbau von Kompetenzen zur Optimierung des Systems. Es beschreibt, wie die Prozesse und Strukturen im touristischen System Sachsen-Anhalt optimiert werden können, um den Marktanforderungen gerecht zu werden und künftig effektiver und damit Tourismusedwicklung wettbewerbsfähig gestalten zu können.

Die Perspektive der Ausarbeitung ist die des touristischen Gesamtsystems im Land. Aussagen zu anderen Partnern und Ebenen beziehen sich demnach auf die gemeinschaftliche Aufgabenerfüllung und Aufgabenteilung.

Zur Verdeutlichung: Aus Landesperspektive übernimmt die IMG die Federführung für das strategische und operative touristische Marketing im nationalen und internationalen Kontext des Reiselandes Sachsen-Anhalt. Die regionale Ebene gestaltet das touristische Landesmarketing aktiv mit, indem sie Content (Inhalte) liefert, diesen über die eigenen Kanäle teilt und sich z.T. auch finanziell an Marketingaktivitäten des Landes beteiligt. Darüber hinaus führen die Regionen zusätzlich eigene regionalspezifische Aktivitäten im Marketing aus und übernehmen im regionalen Kontext die Federführung des strategischen und operativen touristischen Marketings in ihrem jeweiligen Teilsystem. In der Gesamtarchitektur des Marketings für das Reiseland Sachsen-Anhalt ist das Marketing auf regionaler Ebene stets in die Strategie des Landesmarketings und der strategischen Positionierung des Landes einzuordnen. Die folgenden Abschnitte geben zunächst eine Übersicht über die touristischen Aufgabenfelder, die das Land Sachsen-Anhalt für eine erfolgreiche Tourismusedwicklung zu bearbeiten hat. Dies soll helfen, die im Anschluss nach den individuellen Institutionen geordnete konkrete Aufgabenverteilung zu verstehen.



3.1 Aufgabenzuordnungen und Schnittstellen im Überblick

Touristische Aufgaben des Reiselandes Sachsen-Anhalt im Überblick:

Aufgabenfeld	Inhalt des Aufgabenfelds
Strategie & Strukturentwicklung	Entwicklung eines langfristigen strategischen Plans über alle Ebenen und laufende Optimierung von Strukturen, Prozessen und Ressourcenausstattungen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit
Infrastruktur- & Mobilitätsmanagement	Planung, Ausbau und Instandhaltung der touristischen Infrastrukturen nach landesweiten Vorgaben sowie Förderung von Angeboten im Bereich nachhaltige Mobilität
Marktforschung & Monitoring	System und Prozesse zur Sammlung, Aufbereitung sowie Bereitstellung von Trends-, Markt- und Nutzerdaten zur Erfassung und Vermittlung der touristischen Situation im Land; Wirkungsmessung bei der Umsetzung
Digitalisierung & Datenmanagement	System und Prozesse zur Sammlung, Vereinheitlichung, Aufbereitung sowie Bereitstellung von Angebots- und Nutzerdaten nach gemeinsamer Digitalstrategie und landesweiten Datenstandards
Operatives Marketing & Kommunikation	Contenterstellung nach landesweiter Marketingarchitektur sowie Ausspielung für Inspiration, Informations- und Erlebnisaufbereitung über geeignete Kommunikationsmaßnahmen für die Zielgruppe(n)
Vertrieb & Vertriebsunterstützung	Vertriebsunterstützung und z.T. direkter Verkauf von touristischen Leistungen über zielgruppenrelevante Vertriebskanäle
Marken- & Identitätsmanagement	Implementierung und Management von regionalen Destinationsmarken nach landesweiter Markenarchitektur. Stärkung der Erlebbarkeit der Marke entlang aller Kontaktpunkte der Gäste, Markenmonitoring
Gäste- & Besuchermanagement	Analoge und digitale Service-Leistungen für ein optimales Gästelerlebnis vor Ort nach einheitlichen (regionalen) Prozess- und Qualitätsstandards (Stichwort regionale Marke); Lenkung der Gästeströme
Tourismusbewusstsein	Schaffung und Aufrechterhaltung von Bewusstsein und Akzeptanz gegenüber dem Wirtschafts- und Lebensraumfaktor Tourismus bei allen Beteiligten (Netzwerk, Wirtschaft, Politik, Bevölkerung)
Angebots- & Produktentwicklung	Entwicklung von zielgruppengerechten, markenprägenden Angeboten, innovativen und nachhaltigen Produkten und wertschöpfungsorientierten Angebotskompositionen nach landesweiten Schwerpunkten
Qualitätsmanagement & Zertifizierung	Sicherung von landesweiten Qualitätsstandards (Service, Barrierefreiheit), in diesem Zuge Durchführung von Zertifizierungen und Service-Initiativen, Nachhaltigkeitsmanagement: Prozess zur Zertifizierung als nachhaltige Destination
Netzwerk-, Wissens-, & Kooperationsmanagement	Wissens- und Kompetenzaufbau sowie Austausch zu relevanten Themen in allen Aufgabenfeldern; Befähigung der Akteure zur Ausführung ihrer zugeordneten / betrauten Aufgaben



Touristische Akteure des Reiselandes Sachsen-Anhalt im Überblick:

Touristischer Akteur	Zentrale Aufgabe im System Tourismus Sachsen-Anhalt
Ministerium für Wirtschaft, Tourismus, Landwirtschaft und Forsten des Landes Sachsen-Anhalt (MWL)	Rahmengeber in den Bereichen Förderpolitik und Strukturvorgaben für den Tourismus in Sachsen-Anhalt; Bearbeitung des Zukunftsfelds Strukturentwicklung; Verantwortlich für das Umsetzungsmanagement und -controlling des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027
Investitions- und Marketinggesellschaft mbH (IMG)	Nationale und internationale Marktbearbeitung für den Tages- und Übernachtungstourismus; Markenführung und -architektur für die Tourismusmarke des Reiselandes Sachsen-Anhalt; Bearbeitung des Zukunftsfelds digitale Transformation (Datenmanagement); Marktforschung
Tourismusverband Sachsen-Anhalt e.V. (LTV)	Kordinator und Impulsgeber für das Qualitäts-, Innovations- und Nachhaltigkeitsmanagement; Kompetenzträger für funktionierende Wissenslandschaften und Prozessketten; Bearbeitung des Zukunftsfelds Nachhaltigkeit und nachhaltige Qualitätsimpulse
Koordinierungsstellen	Netzwerkpflege und Wissensaustausch entlang ausgewählter Produktlinien; Koordinierung der eigenen Angebots-, Produkt- u. Infrastrukturentwicklung
Interessenvertretungen	Interessenvertretung; Netzwerkpflege; Wissensaustausch; Impulsgebung für eigene Organisationen
Entwicklungspartner	Unterstützung bei der infrastrukturellen Produktentwicklung; Koordinierung der Entwicklung touristischer (Leit-)Infrastrukturen; Koordination und Bearbeitung Fördermittelmanagement auf kommunaler Ebene
Regionalverbände & kreisfreie Städte	Tourismusmanagement für Regionen und kreisfreie Städte in Abstimmung mit der Landesebene; Fokus: regionale Markenführung, strat. Produkt- und Qualitätsmanagement, regionales Marketing und regionale Netzwerkarbeit
Lokale Tourismusorganisationen & touristische Ämter	Tourismusmanagement für Städte und Gemeinden in Abstimmung mit den regionalen Tourismusorganisationen; Fokus: Service- und Produktentwicklung in lokalen und interkommunalen Netzwerken; Impulsgebung und Mitwirkung an der Bereitstellung touristischer Infrastruktur

Im Folgenden ist das System Tourismus im Verschnitt der Aufgabenfelder mit den touristischen Akteuren abgebildet. Dargestellt sind die optimierte Soll-Aufgabenteilung sowie entsprechende Veränderungen in der Aufgabenwahrnehmung der einzelnen Akteure.



LEGENDE		Federführung	V	setzt Landes- bzw. Regionsvorgaben
		Aktive Mitgestaltung	▼	Aufgabenreduktion
		Zulieferung / Beteiligung	▶	Effizienzeffekte
		Keine Aktivität	○	abgestimmte Aufgabenteilung

Touristische Akteure	Aufgabenfeld	MWL (Land)	IMG (Land)	LTV (Land)	Koordinierungsstellen (strategische Partner)	Interessenvertretungen (strategische Partner)	Entwicklungspartner (strategische Partner)	Regionalverbände & kreisfreie Städte (DMO)	Lokale TO & tour. Ämter
	Strategie & Strukturentwicklung								
	Infrastruktur- & Mobilitätsmanagement	V			▶				
	Marktforschung & Monitoring			○					
	Digitalisierung & Datenmanagement								
	Operatives Marketing & Kommunikation			▼	▼		▼		○
	Vertrieb & Vertriebsunterstützung						▼		○
	Marken- & Identitätsmanagement		V ○	○	▶			○	
	Gäste- & Besuchermanagement						▼		
	Tourismusbewusstsein								○
	Angebots- & Produktentwicklung		▼		▶			V	
	Qualitätsmanagement & Zertifizierung								
	Netzwerk-, Wissens- & Kooperationsmgt.				▶				

Tabelle: Aufgabenveränderungen der touristischen Akteure im Überblick. (PROJECT M, 2023)



3.2

3.2 Aufgaben und Schnittstellen der Landesebene

Aufgabenübersicht des MWL

Aufgabenfeld	Beteiligungs niveau	Aufgabe
Strategie & Strukturentwicklung		Strukturvorgaben, Strategie und Controlling, Umsetzungsmanagement Masterplan Tourismus
Infrastruktur- & Mobilitätsmanagement	V	Investitionsstrategie, Landesvorgaben für Leit-Infrastrukturen im Tourismus
Marktforschung & Monitoring		Umsetzungsmonitoring Masterplan Tourismus, Schnittstellenprüfung zu anderen Ministerien
Digitalisierung & Datenmanagement		-
Operatives Marketing & Kommunikation		-
Vertrieb & Vertriebsunterstützung		-
Marken- & Identitätsmanagement		-
Gäste- & Besuchermanagement		-
Tourismusbewusstsein		Interministerielle Wissensvermittlung und Lobbyarbeit
Angebots- & Produktentwicklung		-
Qualitätsmanagement & Zertifizierung		Mitarbeit in Bundesgremien
Netzwerk-, Wissens- und Kooperationsmgt.		Wissensmanagement in Strategie und Infrastruktur

LEGENDE

	Federführung
	Aktive Mitgestaltung
	Zulieferung / Beteiligung
	Keine Aktivität

- V setzt Landes- bzw. Regionsvorgaben
- ▼ Aufgabenreduktion
- Effizienzeffekte
- abgestimmte Aufgabenteilung



Gemäß des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 und den dort festgelegten Aufgaben zur Entwicklung des Tourismus im Land intensiviert das **Ministerium für Wirtschaft, Tourismus, Landwirtschaft und Forsten des Landes Sachsen-Anhalt** seine Rolle als strategischer Leiter und treibende Kraft bei der Strukturentwicklung:

- Es fungiert als Wächter (Monitoring) und Koordinator (Controlling) für das Management der Umsetzung und die Aktualisierung des Masterplan Tourismus.
- Es überwacht (Monitoring) und koordiniert (Controlling) effiziente Abläufe und Abstimmungen im gesamten Tourismussystem.
- Durch die Förderstrategie für Strukturen sowie für Basis- und Zukunftsaufgaben setzt es gezielte Impulse für die Entwicklung des Gesamtsystems.

Das MWL verfolgt das Ziel, die touristische Entwicklung im Land voranzutreiben und stellt sicher, dass der Masterplan effektiv umgesetzt und weiterentwickelt wird. Gleichzeitig fördert es die Integration von funktionierenden Prozessen und Abstimmungen im gesamten Tourismussektor und trägt zur Gestaltung der Zukunft des Tourismus bei, indem es Struktur- und Schlüsselaufgaben strategisch unterstützt.

Das MWL übernimmt damit die landesweite Federführung zur Vorgabe von Strukturen sowie die leitende Rolle im Umsetzungsmanagement des Masterplan Tourismus inklusive dessen Umsetzungsmonitoring. Zudem setzt es landesweit gültige Vorgaben für Leit-Infrastrukturen und ist für die Entwicklung der Investitionsstrategie im Bereich Infrastruktur zuständig (Leitprojekt „Investitionsstrategie und Impulsinvestitionen“ im Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027). Mit der Ausrichtung von z.B. Förderschwerpunkten und Förderprogrammen sowie institutionellen Unterstützungen gibt das MWL wesentliche Impulse für die Arbeit sämtlicher touristischer Akteure im Land, insbesondere der beiden Organisationen auf Landesebene: IMG und LTV. Wichtige Vermittlungsaufgabe für die Bedeutung des Tourismus übernimmt das MWL als Brücke in andere Ministerien des Landes.

Das MWL ist federführend für die Bearbeitung der Themen Strategie und Strukturentwicklung verantwortlich. Im Austausch mit IMG und LTV organisiert das MWL die abgestimmte Auseinandersetzung mit wichtigen Zukunftsfeldern des Reiselandes Sachsen-Anhalt. Diese markieren übergreifende Kernaufgaben, die landesweit einheitliche, gemeinsame Lösungsstrategien und ein abgestimmtes Handeln aller erfordern. Die Rolle des MWL in der Arbeitsteilung mit der IMG und dem LTV als „Steuerungskreis Tourismus“ ist in Abschnitt 3.3 dargestellt.



Aufgabenübersicht IMG und Kompetenzzentrum Marketing und Digitalisierung

Aufgabenfeld	Beteiligungsniveau	Aufgabe
Strategie & Strukturentwicklung		Mitarbeit und Umsetzung der Strukturvorgaben und Organisationsentwicklung
Infrastruktur- & Mobilitätsmanagement		Ansiedlungsmanagement gemäß Landesvorgaben MWL zusammen mit Regionen
Marktforschung & Monitoring		Marktforschungskonzept, Datenaufbereitung und -vermittlung (Marktforschungs-Dashboard)
Digitalisierung & Datenmanagement		Digitalisierungsstrategie, Datenqualifizierung, Digitalisierungs-Coaching
Operatives Marketing & Kommunikation		Strategische Planung und Umsetzung eines beteiligungsfähigen Crossmedia-Marketings Tages-/Übernachtungstourismus (national/international)
Vertrieb & Vertriebsunterstützung		B2B-Salesaktivitäten, Wissenstransfer Vertrieb (Marktwissen, Trends, Anwendungen etc.)
Marken- & Identitätsmanagement	VO	Vorgaben der Markenarchitektur im Rahmen des Leitprojektes Markenfamilie Sachsen-Anhalt-Tourismus
Gäste- & Besuchermanagement		Wissensaufbau, -transfer und Koordinierung digitale Gästelenkung
Tourismus-bewusstsein		Binnen- und Branchen-Kampagne für das Reiseland Sachsen-Anhalt
Angebots- & Produktentwicklung	▼	Landesweite Schwerpunktsetzung über Leitprojekt Markenfamilie Reiseland Sachsen-Anhalt
Qualitätsmanagement & Zertifizierung		-
Netzwerk-, Wissens- & Kooperationsmgt.		Wissensmanagement Marktforschung, Digitalisierung, operatives Marketing, Markenmanagement, Besuchermanagement, Vertrieb

LEGENDE		Federführung	V	setzt Landes- bzw. Regionsvorgaben
		Aktive Mitgestaltung	▼	Aufgabenreduktion
		Zulieferung / Beteiligung	▶	Effizienzeffekte
		Keine Aktivität	O	abgestimmte Aufgabenteilung



Die **Investitions- und Marketinggesellschaft mbH** ist als landesseitige Kompetenzstelle verantwortlich für den Ausbau der digitalen Kompetenz und den Aufbau von landesweiten Datenbanken und Datenstandards. Sie soll entsprechend der ihr zugewiesenen Aufgaben weiterhin die federführende Rolle in der strategischen Planung und Umsetzung eines beteiligungsfähigen Cross-Media Marketings (Vermarktung von Inhalten auf verschiedenen Kanälen) für das gesamte Reiseland Sachsen-Anhalt übernehmen.

Die IMG ist verantwortlich für sämtliche **Marktforschungsaktivitäten** des Reiselandes Sachsen-Anhalt. Dies inkludiert die Sicherstellung der Datenübertragung sämtlicher Akteure an die IMG durch entsprechende Zulieferungsprozesse sowie die anschließende Aufbereitung, Verbreitung und Vermittlung durch die IMG ins touristische Netzwerk. Sowohl für die Datenübertragung als auch die Zulieferung ins Netzwerk sind entsprechende Austausch-, Weitergabe- und Vermittlungsformate zu etablieren, regelmäßig zu evaluieren und weiterzuentwickeln, sodass die Kompetenzvermittlung und Datenübertragung ins System lückenlos und für alle zugänglich ist. In Einzelfällen sind Partner an der Bearbeitung von Marktforschungsthemen aktiv beteiligt. So findet beispielweise die Erarbeitung des Wirtschaftsfaktors durch den LTV statt und auch die IHKen tragen über ihre Saisonumfrage Tourismus zum Erkenntnisgewinn bei. Aufgabe der IMG ist es, diese Erkenntnisse in eine gesamtheitliche Marktforschungssystematik zu übertragen. Perspektivisch soll diese Systematik für die Breite des Netzwerks zugänglich gemacht werden. Neben statistischen Daten gilt es in Zukunft Echtzeitdaten zu integrieren. Viele Destinationen arbeiten hierfür mit Marktforschungs-Dashboard, welche statische und Echtzeitdaten bündeln und den touristischen Akteuren einen Einblick in die Marktentwicklung geben.

In die Bearbeitung des Aufgabenfelds **Digitalisierung und Datenmanagement** fällt der Ausbau des SAiNT-Systems als landesweit einheitliche Lösung zur gemeinsamen Datensammlung und -aufbereitung. Bereits bestehende Einzellösungen in einzelnen Regionalverbänden wurden über geeignete Schnittstellen in das System eingebunden, eigene Entwicklungsschritte (der DMO) werden künftig der Landessystematik untergeordnet und umgesetzt. In diesem Zuge sind Prozesse und Verantwortungen zur Datenpflege fortlaufend für das Netzwerk zu kommunizieren. Das landesseitig geführte Wissensmanagement im Bereich Digitalisierung und Datenmanagement inklusive der damit verbundenen stetigen Kompetenzerweiterung und -vermittlung ins Netzwerk obliegt der IMG. Im Rahmen dieses Aufgabenfeldes verantwortet die IMG zudem die Qualifizierung der wichtigsten Akteure im Rahmen des Leitprojektes „Digitalisierungsoffensive Sachsen-Anhalt-Tourismus (Fokus Marktbearbeitung)“.

Die IMG gestaltet das **operative Marketing und die Kommunikation** sowie die Marketingarchitektur für den Tages- und Übernachtungstourismus im nationalen und internationalen Kontext. Die Jahresplanung des Marketings der IMG orientiert sich am Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 und wird mit der Jahresplanung der Regionen abgestimmt. Das touristische Landesmarketing wird so ausgestaltet, dass die Beteiligung an Marketingaktionen gegen finanziellen Ausgleich sichergestellt wird.

Vertiefung:

Bündelung des Marketings der Koordinierungsstellen der Produktlinien bei der IMG

Derzeit werden von einzelnen Koordinierungsstellen eigene Marketingaktivitäten vollzogen. Künftig soll die Endkundenvermarktung konsequent an die IMG bzw. die Regionalverbände

übergeben werden. Fortan soll die Endkundenvermarktung der Produktlinien (ehemals Markensäulen) unter dem Dach der IMG gebündelt werden, mit dem Ziel, diesen ein einheitliches Gesicht zu verleihen und Synergien zu nutzen. Die künftige Arbeitsteilung sieht vor, dass die Inhalte von den Koordinierungsstellen der Produktlinien gesammelt werden und Website und Social Media befüllt werden. Eine einheitliche Systematik sowie gemeinsame Leitlinien werden dafür von der IMG bereit gestellt. Darüber hinausgehende Marketingaktionen werden durch die IMG verantwortet bzw. Beteiligungspakete bei ihr eingekauft. Aufgabe der Koordinierungsstellen bleibt die Erstellung von zielgruppengerechtem Content, Bündelung des Contents der individuellen Netzwerkbetriebe sowie dessen Übergabe an IMG und DMO, sodass diese den Content in ihre Marketingaktivitäten einbinden können. Die Arbeitsteilung ist im vorliegenden Gutachten im Abschnitt 3.3 näher erläutert.

Marken- und Identitätsmanagement: Im Kontext des einheitlichen Markenauftritts des Reiselandes Sachsen-Anhalt gibt die IMG strategische Vorgaben für eine gemeinsame Bild- und Textsprache von Marketingmaterialien. Ziel ist die erkennbare Zugehörigkeit einzelner starker (regionaler) Marken und individueller Produkte zum Reiseland Sachsen-Anhalt. Im Zuge dessen verantwortet die IMG auch das Markenmanagement des Reiselandes. Über das im Masterplan verankerte Leitprojekt „Weiterentwicklung der Markenfamilie für das Reiseland Sachsen-Anhalt“ wird sichergestellt, dass sämtliche Regionen, kreisfreien Städte und lokalen Einheiten (wenngleich in individuellen Erscheinungsformen) mit der Marke des Reiselandes Sachsen-Anhalt in Verbindung gebracht werden. Dafür sollen Leitlinien für gemeinsame Markencharakterwerte („Was ist das Spezifische Erlebnis?“) sowie Markenstilwerte („Wie treten wir vor Gästen in Erscheinung?“) festgelegt werden. Diese werden dann individuell durch die Regionen und Orte übersetzt.

Im Bereich **Tourismusbewusstsein und -akzeptanz** ist die IMG über das im Masterplan Tourismus verankerte Leitprojekt „Binnenmarketing-Kampagne“ verantwortlich für die Sensibilisierung der lokalen Bevölkerung für die Bedeutung des Tourismus im Land. Die inhaltliche Bearbeitung dieses Themenfeldes (z.B. über Lobbyarbeit und Erarbeitung von Argumentationshilfen) erfolgt durch den LTV.

Stärkung als Kompetenzzentrum Marketing und Digitalisierung

Die IMG soll in ihrer Rolle als Kompetenzzentrum Marketing und Digitalisierung gestärkt werden und entsprechende Aufgaben zur Optimierung des Marketings und der Digitalisierung im Tourismus im gesamten Reiseland Sachsen-Anhalt wahrnehmen. Neben dem Aufbau landesweit einheitlicher Systemarchitekturen im Bereich Open Data gehört dazu der Aufbau entsprechender digitaler Systeme und Visualisierungen (Dashboard-Lösungen), um damit Markt- und Trendforschung, Echtzeit-, Nutzer- und Bewegungsdaten zur Förderung des Tourismus aufzubauen und bereitzustellen. Die IMG ist zudem verantwortlich für die Weiterentwicklung des Zukunftsfelds „Digitale Transformation“. Das beinhaltet z.B. die Bewertung der Auswirkungen von gegenwärtigen Entwicklungen (z.B. Künstliche Intelligenz) und daraus abgeleitete Qualifizierungsmaßnahmen für das Netzwerk. Mission sollte in diesem Zusammenhang der Wissens- und Kompetenzausbau an alle Akteure im Land sein. Perspektivisch ist es in diesem Zuge auch Ziel, die bestehenden und künftigen regionalen Marketing- und Digitalisierungsstrategien aufeinander abgestimmt aufzusetzen.



Aufgabenübersicht LTV und Kompetenzzentrum Qualität und Wissen

Aufgabenfeld	Beteiligungsniveau	Aufgabe
Strategie & Strukturentwicklung		Umsetzung der Strukturvorgaben/Organisationsentwicklung
Infrastruktur- & Mobilitätsmanagement		Qualitätswächter für Zustand von Leitinfrastrukturen, Koordinierungsstelle für Produktlinien (Qualität der Infrastruktur)
Marktforschung & Monitoring	○	Qualitätsmonitoring (z.B. über TrustYou Reporte für Regionen); Wirtschaftsfaktor Tourismus
Digitalisierung & Datenmanagement		Datenzulieferung Produktlinien (ehemals Markensäulen) und überregionale Radwege
Operatives Marketing & Kommunikation	▼	-
Vertrieb & Vertriebsunterstützung		-
Marken- & Identitätsmanagement	○	Roll-Out „Sachsen-Anhalt-typische“ Erlebnisse mit Regionen gemäß Leitprojekt Markenfamilie
Gäste- & Besuchermanagement		Wissensaufbau, -transfer und Koordinierung Gästeinformation (Standards)
Tourismusbewusstsein		Lobbyarbeit, Wissenstransfer Tourismusbewusstsein und -akzeptanz
Angebots- & Produktentwicklung		Impulsgeber für markenkonforme Angebotsentwicklung sowie innovative und nachhaltige Produkte (z.B. Wettbewerbe, Coaching)
Qualitätsmanagement & Zertifizierung		Landesweites Qualitätsmanagement, Wissen, Austausch, Impulse
Netzwerk-, Wissens- und Kooperationsmgt.		Prozessführung im Wissensmanagement in den Bereichen Besuchermanagement, Tourismusbewusstsein, Identitätsmanagement, Angebots- und Produktentwicklung, Qualitätsmanagement und Zertifizierung

LEGENDE		Federführung	V	setzt Landes- bzw. Regionsvorgaben
		Aktive Mitgestaltung	▼	Aufgabenreduktion
		Zulieferung / Beteiligung	▶	Effizienzeffekte
		Keine Aktivität	○	abgestimmte Aufgabenteilung



Dem **Tourismusverband Sachsen-Anhalt e.V.** obliegt die landesweite Verantwortung in der Impulsgebung und Weiterentwicklung von Qualität, Innovation und der Entwicklung zum nachhaltigen Reiseland. Im Zusammenspiel mit den Regionalverbänden ist der LTV zudem wichtiger Impulsgeber für eine markenkonforme, nachhaltige Angebots- und Produktentwicklung. Der LTV übernimmt eine wichtige Rolle als Wächter des Netzwerk- und Wissensmanagements.

Der LTV übernimmt die landesweite Leitfunktion der Themen **Qualität und Nachhaltigkeit**. Die Koordination für landesweite Impulse, Kompetenzaustausch und Wissensvermittlung, sodass die Entwicklung des Gästeerlebnisses im gesamten Reiseland qualitativ hochwertig und ohne Brüche gestaltet werden kann. Eine Befähigung bzw. Zusammenarbeit mit der regionalen Ebene erfolgt je nach Bedarf und vorhandenen Ressourcen beim LTV.

Im Sinne des **Infrastruktur- und Mobilitätsmanagements** übernimmt der LTV mit einer perspektivischen Bündelung der Arbeit der Koordinierungsstellen (siehe Abschnitt 3.4) eine zentrale Rolle bei der qualitativen Weiterentwicklung der touristischen Infrastruktur. Über eine Zentralisierung der Koordinierung des Basis- und Wegemanagements der touristischen Radwege entwickelt sich der LTV zur zentralen Anlaufstelle für den Radtourismus. Die Bündelung der Arbeit weiterer Koordinierungsstellen der für das Reiseland wichtigen Produktlinien hat das Potenzial für eine weitere Stärkung der qualitativen Infrastrukturentwicklung und einem lückenlosen Service- und Qualitätsmanagement aus einer Hand. Gleichzeitig werden Overheadkosten abgebaut.

Der LTV ist weiterhin die verantwortliche Instanz für das Thema Gästeinformation und analoges **Gästemanagement**. Ziel dieses Aufgabenfeldes ist es, über Knowhow-Aufbau und Wissenstransfer die Regionen bei der Etablierung einheitlicher regionaler Servicestandards zu unterstützen. Über die Ausgestaltung regionaler Standards sollen Gäste an Kontaktpunkten die regionalen Marken stärker erleben. Die flankierende Thematik der digitalen Gästelendung wird durch die digitale Kompetenz der IMG betreut. In beiden Bereichen wird die Etablierung von Austauschformaten zwischen LTV und Regionen als zielführend erachtet. Die Verantwortung zur Schaffung dieser Austauschformate obliegt in den jeweiligen Bereichen dem LTV bzw. der IMG.

Eng damit verknüpft und ebenfalls in Zusammenarbeit mit der IMG, erfolgt der Aufbau des **Managements der Tourismusmarken**. Die überregionalen Markenwerte werden im Rahmen des Leitprojektes „Weiterentwicklung der Markenfamilie des Reiselandes Sachsen-Anhalt“ aktualisiert. Der LTV prüft die Umsetzung bzw. das Vorhandensein gemeinsamer Markenerlebniswerte der Regionen und regt diesbezüglich über Impulse dazu an, dieses durch Leitprodukte zu verstärken. Darüber hinaus stärkt der LTV seine Rolle als Impulsgeber für **innovative Angebote und Produkte** für den Sachsen-Anhalt-Tourismus in enger Zusammenarbeit mit den Regionen, da diese in ihrem Wirkungsgebiet die Angebots- und Produktentwicklung koordinieren und umsetzen.

Fortgeführt werden die Aufgaben im Rahmen des landesweiten **Qualitätsmanagements** in Aufgabenteilung mit den Interessenvertretungen und den Regionen. Aufgesetzt werden muss ein systematischer Prozess für das **Nachhaltigkeitsmanagement**, welches die Regionen dabei unterstützen soll, sich in den kommenden Jahren als nachhaltige Tourismusregionen zertifizieren zu lassen. Auch hierfür ist eine enge Abstimmung mit den Interessenvertretungen erforderlich.



Als Lobbyverband kümmert sich der LTV originär um **Tourismusbewusstsein und -akzeptanz** im Reiseland. Der LTV ist verantwortlich für die politische Lobbyarbeit und erarbeitet entsprechende Argumentationsgrundlagen für die regionale und lokale Ebene. Die IMG übernimmt die Verantwortung für das Ausspielen von Binnen- und Branchenkampagnen.

Insbesondere im **Wissensmanagement** muss seitens des LTV als Verantwortlicher für das landesweite Wissens- und Netzwerkmanagement eine stärkere zentrale Steuerung erfolgen. Die Gestaltung und Sicherstellung von Prozessen mit entsprechenden Abstimmungs- und Austauschformaten über alle Ebenen und Akteure hinweg muss landesseitig so gesteuert werden, dass eine lückenlose Zusammenführung, Aufbereitung und anschließende Wissensverbreitung in das gesamte System Tourismus sichergestellt ist. Dabei gilt es, sich klar mit den individuellen Wissens- und Kompetenzträgern in den Aufgabenfeldern abzustimmen. Darüber hinaus besteht die Notwendigkeit zur Überprüfung aller bestehenden Austauschformate, ggf. einer Streichung von Doppelformaten oder die Integration in gemeinsame Formate.

Stärkung als Kompetenzzentrum Qualität und Wissen

Der LTV übernimmt künftig die Funktion des Kompetenzzentrum für Qualität und Wissen im Sachsen-Anhalt-Tourismus. Durch diese Weiterentwicklung des LTV soll die landes- und organisationsübergreifende Aufnahme, Bündelung und Weitergabe von Wissen und Kompetenzen aus allen Ebenen des Tourismus gestärkt werden. Damit wird der LTV in seiner Rolle als Pendant zum Digitalisierungs- und Vermarktungsprofi IMG gestärkt. Er ist dann Koordinator und erster Ansprechpartner zum Thema Gästeeerlebnis und Wissensträger dahinter. Ziel ist die Stärkung des Gesamtsystems Tourismus als lernende Organisation und krisenfester Verbund. Dies erfordert die Aktivierung aller im touristischen System agierenden Akteure. Als Koordinator für das Wissensmanagement im gesamttouristischen System bündelt der LTV sämtliche Austauschplattformen des Tourismus in Sachsen-Anhalt im touristischen Netzwerk und ist für dessen stetige Aktualisierung und Weiterentwicklung verantwortlich.

Vertiefung Aufgaben des Kompetenzzentrum Qualität und Wissen

Qualitätsmanagement:

- Organisation von Weiterbildungsangeboten mit der IMG (Digitalisierung), den Regionen und Interessensvertretungen
- Ansprechpartner und Beratung zur Initiative für ServiceQualität Deutschland
- Koordination des Austauschs und Weiterbildungsangebote für Gästeführer
- Ansprechpartner und Beratung für DTV Klassifizierungen in Zusammenarbeit mit lok. Ebene
- Koordination der Initiative Reisen für Alle
- Erarbeitung von regionsspezifischen Servicestandards zur Stärkung des regionsspezifischen Gästeeerlebnisses (siehe auch Aufgabenfeld Gäste- und Besuchermanagement)
- Bündelung der Arbeit der Koordinierung der Produktlinien (Produkt, Qualität, Netzwerk, Infrastruktur und Wissen)



Innovationsmanagement:

- Entwicklung von Formaten und Maßnahmen zur Stimulierung der Entstehung von innovativen Angeboten und Produkten gemäß der Markenfamilie Sachsen-Anhalt
- Fortführung von Formaten, wie der Innovations-Plattform und Produktworkshops in Regionen
- Gezielte Impulse zur Schließung von Angebotslücken in den Regionen im Rahmen der weiteren Umsetzung des Leitprojektes Markenfamilie

Nachhaltigkeitsmanagement:

Während die Maßnahmen der Bereiche Qualität und Innovation insbesondere auf die ökonomische Perspektive der Betriebe abzielt, fokussiert das Nachhaltigkeitsmanagement Maßnahmen in der ökologischen und sozialen Dimension.

Ökologische Dimension:

- Ausarbeitung einer regionsübergreifenden Strategie zur Initiierung von Zertifizierungsprozessen, Vergleich von Zertifizierungspartnern, Transparentmachen der Verfahren und Unterstützung der Regionalverbände
- Aufbau und Verbreitung von Bestandswissen zum Thema Nachhaltigkeit für Betriebe mit den IHKen und dem DEHOGA

Soziale Dimension:

- Begleitung des Wandels der Unternehmenskultur der touristischen Betriebe mit dem Ziel der Anpassung an gewandelte Anforderungen des Arbeitsmarktes, gemäß der Leitprojekte Programm zur (...) Einführung moderner Arbeitsweisen und Arbeits-/Fachkräftestrategie
- Lobbyarbeit und Maßnahmen im Bereich Tourismusbewusstsein und Tourismusakzeptanz

Wissensmanagement:

- Verwaltung des Wissensmanagements im touristischen System und Bündelung relevanter Informationen auf dem digitalen Tourismusnetzwerk
- Bestückung der E-Learning-Plattformen mit Weiterbildungsangeboten im Bereich Qualität und Nachhaltigkeit

Evaluierung und Optimierung der bestehenden Wissensarchitektur:

- Ableitung der Informationsverteilung nach den Bedürfnissen der Wissensempfänger (Regionalverbände und kreisfreie Städte, Entwicklungspartner, Interessensvertretungen, Lokale Ebene und Betriebe), bedeutet Klärung des thematischen Zugriffs auf die Betriebe (insb. mit Regionalverbänden/kreisfreien Städten, IHKen und DEHOGA)
- Überprüfung von Synergien und Frequenzen (Informationen für die Empfänger bündeln, Überblick zu Wissensangeboten auf einen Blick etc.)
- Planung geeigneter Formate und Maßnahmen entsprechend der oben genannten Wissensbereiche, Einführung neuer Wissensformate und ggf. Ersetzen alter Formate
- Veröffentlichung einer Wissenslandkarte für optimale Transparenz im Netzwerk



Vertiefung: Wissensmanagement und Austauschformate im Sachsen-Anhalt-Tourismus

Vor dem Hintergrund teilweise unklarer Abstimmungsprozesse zwischen einzelnen Akteuren und Ebenen, ineffizienten und doppelten Abstimmungsformaten sowie einem bislang nicht durchgängig sichergestellten Wissensaustausch ist das Erfordernis zur Optimierung der Zusammenarbeits- und Abstimmungsmechanismen im landesweiten Wissensmanagement erkennbar.

Derzeit fungieren die Akteure der Landesebene (MWL, IMG und LTV) als zentrale Verantwortungsträger und somit als leitende Stellen in ausgewählten Aufgabenfeldern. Diese Organisationen verantworten den Transfer von aufgabenspezifischem Wissen und Zukunftswissen (Strategie- und Strukturentwicklung (MWL), Ausbau der digitalen Kompetenz und Umgang mit der digitalen Transformation (IMG) sowie nachhaltige Qualitätsentwicklung (LTV)) im gesamten System Tourismus.

Der LTV spielt eine entscheidende Rolle im Wissensmanagement des Tourismus in Sachsen-Anhalt. Als zentraler Knotenpunkt für den Informationsfluss verwendet er verschiedene dauerhafte Kommunikationskanäle wie das Tourismusnetzwerk und E-Learning-Plattformen. Dabei obliegt ihm die Verantwortung für die Koordination, Pflege und Optimierung dieser Plattformen, um einen effizienten Austausch von relevanten Informationen und innovativen Ideen zwischen allen Beteiligten sicherzustellen. Diese Maßnahmen gewährleisten eine erfolgreiche Vernetzung und fördern die kollaborative Entwicklung des Tourismussektors in Sachsen-Anhalt. Die enge Zusammenarbeit zwischen LTV und IMG stärkt eine kooperative Kultur und setzt bedeutende Impulse für das gesamte System.

Für die optimale Tourismusedwicklung ist es notwendig, sämtliche bestehende Austauschformate, bei denen Wissen ausgetauscht wird, auf folgende Komponenten zu prüfen: Teilnehmende, Turnus, Inhalt, Format, Gestaltung des Austausches/Art der Inhaltsvermittlung, Titel der Veranstaltung. Ziel dieser Evaluierung ist die Identifikation doppelter bzw. ineffizienter Formate und die Evaluierung über deren Fortführung oder ggf. eine Streichung.

Bei der Prüfung soll zudem auf die Besetzung der Austauschformate geachtet werden, sodass sich in den fachspezifischen Austauschformaten vorrangig Fachvertreter:innen aus den verschiedenen Organisationen austauschen. Eine Anwesenheit der Geschäftsführungen der teilnehmenden Organisationen ist damit nicht notwendig. Dies stärkt die Fachkompetenz aller Beteiligten, fördert individuelle Netzwerke zwischen den Organisationen, stärkt die inhaltliche Auseinandersetzung mit Fachthemen und spart Ressourcen.



Übersicht zum Wissensmanagement des System Tourismus

Touristische Akteure Aufgabenfeld, Formate und Frequenzen in der Breite	MWL (Land)	IMG (Land)	LTV (Land)	Koordinierungsstellen (strategische Partner)	Interessenvertretungen (strategische Partner)	Entwicklungspartner (strategische Partner)	Regionalverbände & kreisfreie Städte (DMO)	Lokale TO & tour. Ämter
Strategie & Strukturentwicklung: z.B. Umsetzungsbericht Masterplan	●							
Infrastruktur- & Mobilitätsmtg: z.B. regelm. Jour fixe	●							
Marktforschung & Monitoring: z.B. Daten-Dashboard		●						
Digitalisierung & Datenmanagement: z.B. digitale Info-Termine zu SAIINT		●						
Operatives Marketing & Komm.: z.B. unterjähriger Marketing-Ausschuss		●						
Vertrieb & Vertriebsunterstützung: z.B. digitaler Wissensaustausch		●						
Marken- & Identitätsmanagement: z.B. digitaler Impuls, Leitfaden			●					
Gäste- & Besuchermanagement: projektbezogen (z.B. digitale Besucherlenkung od. Servicestandards)			●					
Tourismusbewusstsein: z.B. 2x p.a. Austausch LTV / Regionen			●					
Angebots- & Produktentwicklung: z.B. Produkt-Workshops LTV / Regionen			●					
Qualitätsmanagement & Zertifizierung: projektbezogen je Thema			●					
Netzwerk-, Wissens- / Kooperationsmanagement.: Tourismusnetzwerk, Tourismustag			●					

Tabelle: Schnittstellen im System Tourismus Sachsen-Anhalt (PROJECT M, 2023)

● Landeseitiger Wissensträger und Organisator Austausch

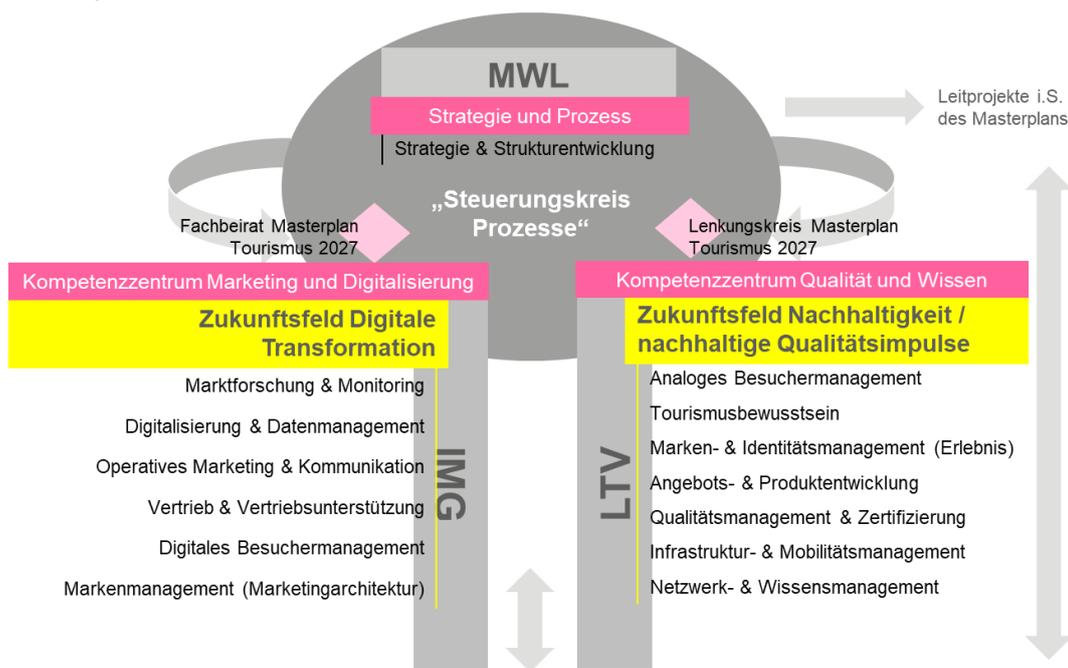


3.3 Übersicht der drei Landesinstitutionen im Sachsen-Anhalt-Tourismus

Wie im Kapitel 3.2 herausgestellt, liegt ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Optimierung des Systems in der Aufstellung von gemeinsamen Systemstandards und Systemarchitekturen, in denen alle Akteure des Sachsen-Anhalt-Tourismus effektiver und effizienter miteinander agieren. Entsprechend der bereits vorhandenen Kompetenzen bei der IMG und dem MWL bedarf es damit nicht der Etablierung eines einzelnen, großen Kompetenzzentrums Tourismus, sondern vielmehr eines optimalen Zusammenspiels der drei großen Akteure auf Landesebene; des MWLs, der IMG und des LTVs.

Während die IMG verstärkt seit Umsetzung des Masterplans Tourismus 2027 als Kompetenzzentrum Marketing und Digitalisierung agiert und mit SAiNT entsprechende Strukturen aufgebaut hat, das MWL als Landesministerium über das Aufstellen von Rahmenparametern und die Ausrichtung von Förderkulissen Anreize zur Entwicklung wettbewerbsfähiger Tourismusorganisationen gestaltet, entfaltet der LTV auf der Seite des Qualitäts-, Innovations- und Nachhaltigkeitsmanagement ein zunehmende Wirkung. Entsprechend der Zielstellung des Masterplans Tourismus soll der LTV die Rolle des Kompetenzzentrums Tourismus für die Bereiche „Qualität, Nachhaltigkeit und Wissenstransfer“ einnehmen. Damit werden die bestehenden Tätigkeiten des LTV noch weiter zugespitzt und dieser noch stärker in einer Führungsrolle in diesen Bereichen gefordert.

Wichtig in der Führung der Tourismusedwicklung ist die kontinuierliche und systematische Abstimmung der drei Landesinstitutionen, um jeweils aus dem Umsetzungs- und Qualitätsmonitoring die richtigen Impulse für die Entwicklung geben zu können. Dieser Ansatz der Kompetenzbündelung unterstreicht die Bedeutung des kooperativen Vorgehens, bei dem die vorhandenen Ressourcen und Fachkenntnisse der bestehenden Organisationen nachhaltig genutzt und optimal weiterentwickelt werden.



DMO | LTO | Koordinierungsstellen | Interessenvertretungen | Entwicklungspartner | Betriebe

Abbildung: Steuerungskreis System und Prozesse für den Tourismus in Sachsen-Anhalt (PROJECT M, 2023)



Daher ist künftig ein Zusammenarbeits- und Abstimmungssystem vorgesehen:

- Ministerium für Wirtschaft, Tourismus, Landwirtschaft und Forsten des Landes Sachsen-Anhalt
- IMG - Kompetenzzentrum Marketing und Digitalisierung
- LTV - Kompetenzzentrum Qualität und Wissen

Innerhalb der drei Institutionen werden analog der in Kapitel 3 beschriebenen Aufgaben und Verantwortungen eigenständig die benannten Themen bearbeitet und eine entsprechende Wissensübertragung ins touristische Netzwerk sichergestellt.

Der Dreiklang der Aufgabenteilung und die Bearbeitung relevanter Zukunftsfelder bildet eine austarierte Darstellung einer zukunftsgerichteten Kooperationskultur im Tourismus Sachsen-Anhalt. Diese Aufgabenteilung baut auf der bereits etablierten Arbeitsteilung auf, sodass umständliche Umstrukturierungsprozesse entfallen. Die drei Landesinstitutionen bearbeiten zukünftig zentrale Zukunftsfelder, die über die Bearbeitung der unter Kapitel drei beschriebenen Aufgaben hinaus gehen und das touristische Gesamtsystem resilienter aufstellen sollen. Entwicklungen werden so zeitnah erfasst, sodass das System schneller darauf reagieren kann.

Aufgaben im Sinne der Bearbeitung der Zukunftsfelder:

- Beobachtung, Aufnahme und Aufbereitung von Markt- und Nachfragetrends inkl. der Ableitung derer Bedeutung für das Reiseland Sachsen-Anhalt
- Wissensausbreitung im gesamten System in Abstimmung mit dem Kompetenzzentrum Qualität und Wissen
- Aufbau von landesweiten Kompetenzen für die Bearbeitung von Zukunftsfeldern (z.B. im Rahmen von Leitprojekten aus dem Masterplan Tourismus oder darüber hinaus)
- Verantwortung für die nachhaltige Etablierung von Kompetenzen in den jeweiligen Ebenen, um Zukunftsfelder bearbeiten zu können.

Dieser übergreifende Zusammenschluss soll als „Steuerungskreis System und Prozesse“ etabliert werden. Die Koordination dieser Zusammenarbeit inklusive der Sicherstellung des regelmäßigen Austauschs zwischen den Partnern mit Vor- und Aufbereitung sowie die Sicherstellung der eigenständigen Bearbeitung der Zukunftsfelder wird dem MWL übergeben. Als Kontrollgremium für die Arbeit dieses Steuerungskreises fungieren - wie im Rahmen des Umsetzungsmanagements des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 – der Fachbeirat und Lenkungskreis.

Durch die Übernahme von Steuerungsaufgaben und Zukunftsfeldern kommt es zu einer Aufgabenerweiterung bei den drei Landesakteuren. Um einen Umsetzungserfolg sicherzustellen, müssen alle drei Organisationen in ihren Aufgaben befähigt werden. Nur so können sie über ihre individuellen Kompetenzen und Steuerungsmöglichkeiten das gesamte Netzwerk im Tourismus in Sachsen-Anhalt in den entsprechenden Aufgabenbereichen führen, qualifizieren und befähigen.

Dafür sind die drei Organisationen in der Verantwortung, die vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen auf die geänderte Aufgaben hin zu überprüfen und die angepassten Bedarfe transparent zu verdeutlichen.



3.4 Aufgaben und Schnittstellen der Strategischen Partner

Zu den **strategischen Partnern** im System Tourismus Sachsen-Anhalt gehören Koordinierungsstellen, Interessenvertretungen und Entwicklungspartner. Sie wirken auf verschiedene Ebenen und erfüllen für das Gesamtsystem relevante Aufgaben mit individuellen Schwerpunkten. Im Folgenden werden die drei Untergruppe und ihre Aufgaben erläutert.

Koordinierung der Produktlinien

(ehemals Markensäulen sowie Koordinierungsstellen der D-Routen)

Aufgabenfeld	Beteiligungs-niveau	Aufgabe
Strategie & Strukturentwicklung		Berücksichtigung und Unterstützung Strategie und Strukturkonzept
Infrastruktur- & Mobilitätsmanagement		Koordinierungsstelle Infrastrukturentwicklung/Wegemanagement
Marktforschung & Monitoring		Datenerhebung und -zulieferung (Besucherzahlen, Qualitätsbewertungen etc.)
Digitalisierung & Datenmanagement		Datenerhebung und -zulieferung SAiNT
Operatives Marketing & Kommunikation	▼	Contenterstellung, Übergabe an DMO/IMG, ggf. Projekte Vor-Ort-Erlebnis/Gästebindung abgestimmt mit DMO
Vertrieb & Vertriebsunterstützung		Beteiligung lokale und regionale Vertriebsprojekte
Marken- & Identitätsmanagement		Übersetzung/Berücksichtigung regionale Marke in Angebot und Produkt
Gäste- & Besuchermanagement		Verknüpfung regionaler Qualitätskriterien für eigene Infopunkte
Tourismusbewusstsein		Lobbyarbeit im eigenen Netzwerk
Angebots- & Produktentwicklung		Umsetzung eigener Angebote und Produkte in Koordination der DMO
Qualitätsmanagement & Zertifizierung		Qualitätsmanagement Service und Nachhaltigkeit mit LTV
Netzwerk-, Wissens- und Kooperationsmgt.		Führung eigenes Netzwerk, Beteiligung am Wissensmanagement des LTV

LEGENDE		Federführung	▼	setzt Landes- bzw. Regionsvorgaben
		Aktive Mitgestaltung	▼	Aufgabenreduktion
		Zulieferung / Beteiligung	▶	Effizienzeffekte
		Keine Aktivität	○	abgestimmte Aufgabenteilung

Zu den **Koordinierungsstellen** zählen die Produktlinien (ehemals Markensäulen) Straße der Romanik, Gartenträume – Historische Parks in Sachsen-Anhalt e.V., Himmelswege c/o Arche Nebra - Die Himmelsscheibe erleben, Blaues Band e.V., Deutsche Lutherweg-Gesellschaft e.V., Luther erleben und Bauhaus zudem künftig die Koordinierungsstelle für 18 überregionale touristische Radwege im Land, darunter drei D-Routen.



Abbildung: Produktlinien im Sachsen-Anhalt-Tourismus.

Aufgabe der Koordinierungsstellen ist es, das touristische Netzwerk zu ihrem individuellen Thema zusammen zu halten und im Sinne des Wissens-, Netzwerk- und Kooperationsmanagements relevante Inhalte auszutauschen, Partner in ihren Aufgaben zu befähigen und gemeinsam den Themenbereich zu stärken. Die Wissensübertragung soll dabei nicht nur den Partnern zuteilwerden, sondern in das gesamte System Tourismus erfolgen. Die organisatorische Führung und Verwaltung der Koordinierungsstellen ist derzeit unterschiedlich geregelt. Zu den Verwaltungsformen gehören u. a. der Betrieb als rechtlich eigenständiger Verein mit entsprechend verankerten Strukturen und Mitgliedern (z. B. Gartenträume), der integrierte Betrieb unter der Koordination und Bearbeitung des LTV (z. B. Straße der Romanik) sowie eine rein marketingfokussierte Bespielung durch die IMG (z. B. Bauhaus).

Zu den weiteren Verantwortungsbereichen der Koordinierungsstellen zählt das **Qualitätsmanagement** für die Angebote im eigenen Themenbereich und die Pflege bzw. der Ausbau eigener **Angebote und Produkte**. Dies geschieht unter ständigem Austausch mit der DMO, sodass jegliche Maßnahmen auf die Strategie und das Qualitäts- und Markenmanagement der Region bzw. kreisfreien Stadt einzahlen.

Marktforschungsdaten (Besucherzahlen, Qualitätsbewertungen) werden der IMG im Zuge des Aufbaus eines Marktforschungs-Dashboard zugeliefert. Ebenso unterstützen die Koordinierungsstellen bei der Erhebung von strukturierten Daten nach „open data“ zur Befüllung der SAiNT-Datenbank (**Digitalisierung und Datenmanagement**). Die Umsetzung weiterer Digitalprojekte erfolgen mit dem Ziel der Kundenbindung und Angebotserweiterung.

Derzeit werden von einzelnen Koordinierungsstellen eigene **Marketingaktivitäten** vollzogen. Künftig sollen jedoch alle nach außen gerichteten Marketingaktivitäten konsequent an die IMG bzw. die DMO übergeben werden. Aufgabe der Koordinierungsstellen bleibt die Erstellung von zielgruppengerechtem Content, die Bündelung des Contents der individuellen Netzwerkbetriebe sowie dessen Übergabe an IMG und DMO.

Ein weiterer Aufgabenschwerpunkt liegt im Bereich **Infrastruktur- und Mobilitätsmanagement**. Die Koordinierungsstellen koordinieren zusammen mit dem Netzwerk und den Baulastträgern die Weiterentwicklung der betreffenden Infrastrukturen. Ihre Rolle bei der geplanten Organisation des Wege- und Basismanagements wird im Abschnitt 3.5 detailliert erläutert.



Durch die Aufgabenfokussierung auf die Angebots- und Qualitätsentwicklung der eigenen Angebote und Produkte sowie der Netzwerkarbeit und Interessenvertretung, werden die Koordinierungsstellen in ihren Fachthemen gestärkt. Eine Vermarktung durch die IMG (bzw. bei spezifisch regionalem Content über die DMO) soll weiterhin die Wirkungskraft der Marketingaktivitäten durch die gebündelte Kompetenz stärken und die Angebote der Koordinierungsstellen im nationalen und internationalen Wettbewerb sichtbar machen.

Vertiefung: Übergabe der Vermarktung der Produktlinien an die IMG und DMO

Ziel der Übergabe des Marketings ist die schrittweise Annäherung der unterschiedlichen Außenauftritte. Darüber sollen die Produktlinien zunehmend mit dem Reiseland Sachsen-Anhalt verbunden werden und somit auch Effekte für die Ausstrahlung des Lebensraumes Sachsen-Anhalt aufgreifen. Zudem sorgt die gebündelte Bearbeitung der Vermarktung bei der IMG als Kompetenzzentrum Marketing und Digitalisierung für die Hebung von Synergieeffekten.

Die Arbeitsteilung der Vermarktung sieht konkret vor, dass die Inhalte zur Vermarktung von den Koordinierungsstellen gesammelt werden und für die Basis-Kommunikation aufbereitet werden (Website und Social Media). Dazu gehören insbesondere redaktionelle Daten (u.a. Texte, Bilder, Videos, die Gästen zur Inspiration und Information dienen), statische Daten (u.a. Adressen, Geokoordinaten von Betrieben und Öffnungszeiten, die Gästen notwendige Basisinformationen liefern, die sich selten bis gar nicht ändern) sowie dynamische Daten (u.a. aktuelle Besucherzahlen und Eintrittspreise, Verkehrsinformationen in Echtzeit, d.h. Daten, die sich regelmäßig ändern). Diese Daten pflegen die Koordinierungsstellen eigenständig über ein gemeinsames Content-Management-System. Für einen einheitlichen Stil wird zu einem Aufbau einer einheitlichen Website-Lösung geraten (bspw. als White-Label-Anwendung und/oder Website-Framework als Baukasten), welche von der IMG zur Verfügung gestellt und durch die Koordinierungsstellen bespielt und regelmäßig aktualisiert wird.

Weitere Maßnahmen der Endkundenkommunikation (z.B. Print-Broschüren) werden unter Zulieferung von Inhalten durch die Koordinierungsstellen von der IMG umgesetzt. Wie gewohnt binden IMG und Regionen darüber hinaus Inhalte zu den Koordinierungsstellen thematisch passend in ihr Basismarketing ein. Die Netzwerke der Koordinierungsstellen haben zudem die Möglichkeit, über die Verteilung des Marketingbudgets mitzubestimmen, beispielweise über das Zubuchen von Marketingpaketen bei der IMG oder den Regionen.

Eigene Aktionen und Maßnahmen zur Kundenbindung können in Absprache mit den Regionen und Orten auf Engagement der Koordinierungsstellen initiiert werden, insofern sie etwaige Landesrichtlinien berücksichtigen.



Vertiefung: Organisatorische Bündelung als Produktlinien unter dem Dach des LTV

Mittel- bis langfristig wird empfohlen, sämtliche Koordinierungsstellen schrittweise und auf freiwilliger Basis unter dem Dach des LTV zu bündeln und damit Synergien zu heben. Mit der perspektivischen Überführung werden die weiterhin für die Tourismusentwicklung von Sachsen-Anhalt bedeutsamen Netzwerke dort als sogenannte Produktlinien geführt und der Begriff Koordinierungsstellen für die ehemaligen Markensäulen und D-Routen abgelöst.

Die organisatorische Anbindung eröffnet die Möglichkeit, das Management der für das Reiseland wichtigen Produktlinien in einer Organisation zu bündeln. Dies trägt dazu bei, Kosten für Verwaltung und eigene Marktauftritte zu minimieren und gleichzeitig Synergien zu maximieren. Die im LTV bestehenden Aufgabenbereiche Qualitätsentwicklung, Innovationsmanagement und Netzwerkmanagement können so mit den Prozessen der Produktlinien harmonisiert werden. Diese angedachte organisatorische Verschmelzung optimiert damit nicht nur eine effektivere Ressourcennutzung sondern trägt auch dazu bei, die begrenzten Mittel für die Arbeit der Koordinierungsstellen für deren Kernaufgaben einsetzen zu können.

Eine Sonderrolle kommt der Koordination der D-Routen und der überregionalen Radwege zu. Diese sollen bei einer zentralen Anlaufstelle für touristische Radwege (Produktlinien Radwege) gebündelt werden, welche die Verantwortung für das touristische Wegemanagement trägt. Die detaillierte Ausgestaltung dieser Rolle wird im Abschnitt 3.5 dargestellt.

Der Prozess der organisatorischen Zusammenführung bzw. Ausgestaltung der Eingliederung kann nur schrittweise erfolgen, um eine reibungslose Integration zu gewährleisten. Die Details der Einbindung von eigenständigen Vereinen sind im Einzelfall zu klären, um spezifische Bedürfnisse und Gegebenheiten zu berücksichtigen. Zudem bedarf es einer Klärung gesellschaftsrechtlicher Fragen. Wenngleich wohlmöglich nicht alle Netzwerke unter dem Dach des LTV aufgehen können (aufgrund der Vereinsstruktur, kein ausschließlich touristischer Vereinszweck etc.) ist trotzdem angeraten, die Aufgaben und Prozesse stark mit der Arbeit des LTV zu synchronisieren. Der Prozess liegt in der Verantwortung der Organisationsentwicklung des LTV.



Interessenvertretungen

Aufgabenfeld	Beteiligungsniveau	Aufgabe
Strategie & Strukturentwicklung		Berücksichtigung und Unterstützung Strategie und Strukturkonzept
Infrastruktur- & Mobilitätsmanagement		-
Marktforschung & Monitoring		ggf. eigene Studien in Abstimmung mit IMG
Digitalisierung & Datenmanagement		Datenpflege in Absprache mit der IMG
Operatives Marketing & Kommunikation		-
Vertrieb & Vertriebsunterstützung		-
Marken- & Identitätsmanagement		Mittragen touristischer Landesmarke und ggf. regionale Marke
Gäste- & Besuchermanagement		-
Tourismusbewusstsein		Lobbyarbeit, Führung Arbeits- und Fachkräftestrategie (DEHOGA)
Angebots- & Produktentwicklung		-
Qualitätsmanagement & Zertifizierung		Durchführung von Qualifizierungsangeboten in Abstimmung mit dem LTV
Netzwerk-, Wissens- und Kooperationsmgt.		Beteiligung am Wissensmanagement entsprechend der eigenen Fachthemen

LEGENDE		Federführung	▼ setzt Landes- bzw. Regionsvorgaben
		Aktive Mitgestaltung	▼ Aufgabenreduktion
		Zulieferung / Beteiligung	▶ Effizienzeffekte
		Keine Aktivität	○ abgestimmte Aufgabenteilung



Interessenvertretungen (z.B. IHKen, DEHOGA, Verband der Camping- und Freizeitwirtschaft Sachsen-Anhalt e.V., Heilbäder- und Kurortverband Sachsen-Anhalt e. V. c/o SOLEPARK Schönebeck/Bad Salzelmen, Museumsverband Sachsen-Anhalt e.V., Handwerkskammern, ADAC, ADFC, Städte- und Gemeindebund Sachsen-Anhalt, ...) treten primär als Sprachrohr der eigenen Mitglieder auf und beteiligen sich nicht federführend am Tourismusmanagement.

In bestimmten Fällen können sie als Partner zur Durchführung eigener **Marktforschungsprojekte** auftreten (z.B. IHKen Saisonumfrage und Freizeitbarometer). Dies geschieht in Kooperation mit anderen Partnern und sollte, unter Verwendung eigener Ressourcen, ausgerichtet auf die Marktforschungsziele des Landes und in Abstimmung mit den Aktivitäten der IMG erfolgen.

Im Aufgabenfeld **Digitalisierung und Datenmanagement** konzentriert sich das Wirken der Interessenvertretungen darauf, verlässlich und konsequent eigene Daten für die landesweite Datenmanagement-Plattform SAiNT zu pflegen und aktuell zu halten. Die genaue Arbeitsteilung ist mit der IMG abzustimmen.

Weiterbildungs- und **Qualifizierungsmaßnahmen** für das eigene Netzwerk bilden eine wichtige Säule beispielsweise der IHKen und des DEHOGA. Bei diesen Partnern erarbeitete Angebote sollten mit dem Angebotsportfolio des LTV synchronisiert werden.

Interessenvertretungen spielen eine entscheidende Rolle innerhalb der gesamten tourismuspolitischen Lobbyarbeit des LTV. In enger Abstimmung mit dieser Lobbyarbeit vertreten sie die individuellen Interessen ihrer Mitglieder gegenüber landesweiten Belangen. Ihre Aufgabe umfasst nicht nur die Stärkung des **Tourismusbewusstseins**, sondern auch die gezielte Interessenvertretung bei politischen Instanzen. Diese Anstrengungen zielen darauf ab, die Bedeutung des Tourismussektors bei relevanten Stellen zu betonen und somit eine wirkungsvolle Lobbyarbeit auf Landesebene zu gewährleisten.

Um zur Stärkung von individuellen Kompetenzen und zur Stärkung der **Wissensübertragung** der Themen der Interessenvertretungen in das Land hinein beizutragen, sind sie dazu angehalten, entsprechende Daten in Kanäle des LTV zu liefern. Daneben sollen bereitgestellte Kanäle und Austauschformate zur eigenen Kompetenzerweiterung im Tourismus genutzt werden.

Darüber hinaus können Interessenvertretungen in Einzelfällen auch für weitere Aufgaben bzw. eine höhere Verantwortung in ihnen zugeordneten Aufgaben/Leitprojekten des Masterplanes verantwortlich sein. Bei der Umsetzung des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 kommt dem DEHOGA z.B. im Rahmen des Leitprojekts „Arbeits- und Fachkräftestrategie für den Sachsen-Anhalt-Tourismus“ die Rolle der Führung zuteil. Solche zusätzlichen Aufgaben können den Institutionen übertragen werden, insofern keine andere Institution diese Aufgabe bereits betreut und genügend Ressourcen für eine adäquate Aufgabenerfüllung zur Verfügung stehen. Gegebenenfalls sind weitere Auslagerungen und Übertragungen von Aufgaben möglich, jedoch stets unter der Voraussetzung, dass keine Doppelarbeiten entstehen und notwendige Ressourcen (finanziell und personell) zur Verfügung stehen.



Entwicklungspartner

Aufgabenfeld	Beteiligungs niveau	Aufgabe
Strategie & Strukturentwicklung		Berücksichtigung und Unterstützung Strategie und Strukturkonzept
Infrastruktur- & Mobilitätsmanagement		Umsetzung, Planung und (Mit-)Finanzierung Bauleistungen, Instandhaltung
Marktforschung & Monitoring		Datenerhebung und -zulieferung
Digitalisierung & Datenmanagement		Datenerhebung und -zulieferung
Operatives Marketing & Kommunikation	▼	-
Vertrieb & Vertriebsunterstützung	▼	-
Marken- & Identitätsmanagement		Übersetzung/Berücksichtigung reg. Marke in Angebot und Produkt
Gäste- & Besuchermanagement	▼	-
Tourismusbewusstsein		Lobbyarbeit
Angebots- & Produktentwicklung		Entwicklung / Betrieb eigener Angebote/Produkte in Abstimmung mit DMO, ggf. finanzielle Beteiligung an Produktentwicklungen mit lok. Tourismusorganisation
Qualitätsmanagement & Zertifizierung		-
Netzwerk-, Wissens- und Kooperationsmgt.		Datenzulieferung

LEGENDE		Federführung	V	setzt Landes- bzw. Regionsvorgaben
		Aktive Mitgestaltung	▼	Aufgabenreduktion
		Zulieferung / Beteiligung	▶	Effizienzeffekte
		Keine Aktivität	O	abgestimmte Aufgabenteilung



Entwicklungspartner sind u.a. Landkreise, Kreisentwicklungsgesellschaften, Wirtschaftsförderungen, nicht originär touristische Ämter der Gemeinden (z.B. Kultur-, Bau- und Planungsämter), Verkehrsbetriebe, Großschutzgebiete sowie Leader-Regionen. Mit Bezug auf die Ausrichtung ihrer Aufgaben mit touristischen Schnittmengen orientieren sie sich insbesondere an den regionalen und lokalen Strategiepapieren der Tourismusorganisationen.

Die kommunalen Verkehrsbetriebe sowie Bau- und Planungsämter sind in der Regel federführend im Aufgabenfeld **Infrastruktur- und Mobilitätsmanagement**. Damit sind sie in der Planung, Entwicklung und Instandhaltung von Infrastrukturen sowie bei der Finanzierung dieser in der Verantwortung. Im Sinne einer nachhaltigen und integrierten Infrastrukturentwicklung sind bei Infrastrukturmaßnahmen mit touristischen Bezügen die Regionalverbände oder die lokalen Tourismusorganisationen als Träger der Belange für die Tourismusedwicklung mit einzubinden. Bei größeren touristischen Impulsvorhaben sind die qualitativen Vorgaben des Landes und die Kompetenz der IMG als zuständige Instanz für das landesweite Ansiedlungsmanagement mit einzubeziehen. Entsprechende Abstimmungsmechanismen müssen hier im Rahmen des Leitprojekts „Investitionsstrategie und Impulsinvestitionen“ geschaffen und sichergestellt werden.

Das **Gäste- und Besuchermanagement** fällt nicht in das Leistungsportfolio der Entwicklungspartner. Hier gilt es, auf lokaler Ebene die entsprechenden Service-Strukturen zu schaffen oder im Zusammenschluss einer interkommunalen Kooperation sicherzustellen. Einzige Ausnahme bilden Schutzgebiete, welche mit Blick auf ihren originären Naturschutz- und Umweltbildungsauftrag auch eigenen Services anbieten. Die regional (und landesweit) gültigen Qualitätskriterien sind dabei zu berücksichtigen oder entsprechende Aufgaben per Dienstleistungsauftrag abzugeben.

Auch in den Aufgabenfeldern **Operatives Marketing und Kommunikation** sowie **Vertrieb und Vertriebsunterstützung** sind Entwicklungspartner nicht aktiv. Die Vermarktungsaufgabe obliegt den Tourismusorganisationen auf lokaler und vor allem regionaler Ebene. Stehen jedoch einzelne Betriebe unter kommunaler Verwaltung / sind es kommunale Eigenbetriebe (z.B. Museen), so können Entwicklungspartner hier auf der betrieblichen Ebene auch selbst für deren Marketing verantwortlich sein. Besser ist die Abgabe der Aufgaben an die touristische Kompetenzstelle.

Vertiefung: Ausübung von touristischen Aufgaben durch andere Entwicklungspartner

In einzelnen Fällen werden aufgrund fehlender oder nicht ausreichend professionell ausgestatteter und damit nicht marktfähig agierender Tourismusstrukturen die touristischen Aufgaben von z.B. der Kreisverwaltung selbst oder von Kulturämtern, Stadt- und Standortmarketingorganisationen mit übernommen. Dies ist im Sinne der notwendigen Kompetenzentwicklung zur Erreichung der Leitziele des Masterplanes Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 nicht zielführend, da es Parallelstrukturen schafft und die Ressourceneffektivität beim Einsatz öffentlicher Mittel negativ beeinträchtigt. Notwendige Aufgaben werden zwar auf der operativen Ebene bearbeitet, Ressourcen für eine strategische Weiterentwicklung des Tourismus fehlen aber häufig. Hier ist im Sinne der Erreichung der Leitziele des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 eine Veränderung notwendig. Mögliche Optionen für die Kommunen sind:

- der Aufbau einer eigenen, aufgabenadäquat ausgestatteten Tourismusorganisation,
- der Aufbau einer eigenen, aufgabenadäquat ausgestatteten und ebenfalls strategisch, ausgerichteten Tourismuseinheit unter dem Dach des Standortmarketings



- Abgabe der Aufgabe an die nächsthöhere Ebene (per Dienstleistungsauftrag),
- Aufbau von interkommunalen Zusammenarbeitsstrukturen sofern die eigenen Mittel keine eigene Organisationsstruktur ermöglichen.

3.5 Zentrale Steuerung des Basis- und Wegemanagements

Die Marktbearbeitung, qualitative Weiterentwicklung sowie infrastrukturelle Bewirtschaftung der 18 überregionalen Radwege (darunter drei D-Routen Europaradweg R1, Elberadweg, Saaleradweg) ist aktuell uneinheitlich geregelt und involviert mehrere Akteure in unterschiedlichen Organisationen. Von gutachterlicher Seite wird eine Neugliederung der Organisationsstrukturen der überregionalen Radwege mit Abgrenzung der Aufgaben im Sinne eines zentralen Wegemanagements und eines Basismanagements empfohlen. Das Infrastrukturmanagement und die Weiterentwicklung regionaler bzw. lokaler Themenwege, Radwege und Wanderwege wird weiterhin innerhalb der Kommunen unter Einbindung des Fachwissens der regionalen Tourismusverbände koordiniert.

Für das zentrale Wegemanagement wird empfohlen, eine zentrale Stelle beim LTV anzusiedeln, unter dessen Verantwortung sowohl die Koordination der 18 überregionalen Radwege (inkl. der drei D-Routen) sowie der Produktlinien steht. Sie prüft die Service- und Erlebnisqualität entlang des Weges und koordiniert die Entwicklung mit den Regionalverbänden und der lokalen Ebene. Zudem koordiniert sie die infrastrukturelle Entwicklung mit den entsprechenden Baulastträgern.

Das Basismanagement der Produktlinien soll vorzugsweise bei der Landstraßenbaubehörde Sachsen-Anhalt (LSBB) oder einem anderen externen Dienstleister angesiedelt werden. Die Aufgabenteilung resultiert in einer klaren Trennung der Verantwortlichkeiten und macht deutlich, welche Abstimmungsprozesse zwischen welchen Partnern zu welchen Themen erfolgen müssen. Mit der Aufgabenzentralisierung lassen sich wesentliche Effizienzgewinne erzielen, Synergien heben und Ressourcen sparen. Gleichzeitig wird ein lückenloses und gleichwertiges Qualitätsniveau der Infrastrukturen und Wege sichergestellt. Durch die Beauftragung eines externen Dienstleisters (bevorzugt LSBB) wird die systematische Umsetzung in jedem Fall sichergestellt.

Aufgaben des zentralen Wegemanagements (für alle Produktlinien beim LTV):

- Inhaltliche Bearbeitung; Impulse zur Erlebnisinszenierung, Angebotsqualität und -gestaltung
- Impulse zur Infrastrukturentwicklung (in Abstimmung mit Baulastträgern)
- Führung und Pflege des Netzwerks; Wissensaustausch
- Zentrales Beschwerdemanagement
- Update digitale Kanäle und Koordination der Vermarktung mit der IMG

Aufgaben des Basismanagements (bevorzugt angesiedelt beim LSBB - in der Prüfung):

- Aufstellung, Pflege und Wartung der Beschilderung für die Produktlinien
- Beseitigung von Qualitätsmängeln

Aufgaben des Baulastträgers:

- Entwicklung des Wegenetzes
- Investive Maßnahmen
- Planung und Investitionen in die Wegebegleitinfrastruktur



3.6 Aufgaben und Schnittstellen der regionalen Ebene

Regionalverbände & kreisfreie Städte (DMO)

Aufgabenfeld	Beteiligungsniveau	Aufgabe
Strategie & Strukturentwicklung		Abgeleitete Strategien (Land), Umsetzung der Strukturvorgaben
Infrastruktur- & Mobilitätsmanagement		Koordination und Qualitätscheck Entwicklung regionaler Leit-Infrastruktur gemäß Landesvorgaben
Marktforschung & Monitoring		Adaption Marktforschungskonzept, Datenzulieferung
Digitalisierung & Datenmanagement		Umsetzung (ggf. Adaption regionale) Digitalisierungsstrategie, Datenzulieferung SAiNT
Operatives Marketing & Kommunikation		Beteiligung am Landesmarketing der IMG, Adaption und Ausgestaltung eigener Jahres-Marketingplanung
Vertrieb & Vertriebsunterstützung		ggf. Führung reg. Vertriebsprojekte in Absprache mit lok. Ebene, Teilnahme am Wissensaustausch IMG
Marken- & Identitätsmanagement	O	Adaption Landesvorgaben in Markenmanagement regionaler Marke
Gäste- & Besuchermanagement		Koordination digitale und analoge Gästelenkung gemäß IMG und LTV, Ausarbeitung regionaler Qualitätskriterien
Tourismusbewusstsein		Lobbyarbeit, Maßnahmen Tourismusbewusstsein und -akzeptanz, Arbeits-/Fachkräfte
Angebots- & Produktentwicklung	V	Adaption Landesvorgaben, Koordination Angebots-/Produktentwicklung
Qualitätsmanagement & Zertifizierung		Koordination regionales Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagement (Zertifizierung)
Netzwerk-, Wissens- und Kooperationsmgt.		Führung regionales Netzwerk, sowie das Marken- und Identitätsmanagement an lokale Tourismusorganisation und Betriebe, regionale Kooperationen

LEGENDE		Federführung	V	setzt Landes- bzw. Regionsvorgaben
		Aktive Mitgestaltung	▼	Aufgabenreduktion
		Zulieferung / Beteiligung	▶	Effizienzeffekte
		Keine Aktivität	O	abgestimmte Aufgabenteilung



Die touristische Bearbeitung der regionalen Ebene in Sachsen-Anhalt erfolgt durch fünf **Regionalverbände** für die fünf Reiseregionen Altmark, Harz und Harzvorland, Saale-Unstrut, WelterbeRegion und Elbe-Börde-Heide. Aufgrund ihrer touristischen Bedeutung können auch die drei **kreisfreien Städte** Halle (Saale), Dessau-Roßlau und Magdeburg hinsichtlich ihres Aufgabenportfolios unter dem folgenden Abschnitt betrachtet werden.

Als touristische Akteure der regionalen Ebene erfolgen Abstimmungsmechanismen der DMO sowohl mit der Landes- als auch mit der lokalen Ebene in nahezu allen Aufgabenfeldern. Daher bedarf die klare Aufgabenteilung und Klärung von Verantwortlichkeiten für die DMO einer besonders sorgfältigen Betrachtung. Als strategische Führungseinheiten für ihre Regionen bzw. Städte übernehmen DMO Aufgaben in allen Aufgabenfeldern. Sie sind dafür zuständig, eigene arbeitsfähige regionale Strukturen, Konzepte und Planungen gemäß der Landesvorgaben abzuleiten und fungieren daneben als Netzwerkführer, Kompetenzträger und Treiber der Tourismusentwicklung in den jeweiligen Regionen. Hierfür erarbeiten Sie eigene Marktforschungs- und Monitoringsysteme in Zusammenarbeit mit der lokalen Ebene und liefern Marktforschungsdaten an die IMG.

Im Aufgabenfeld **Digitalisierung** bearbeiten die DMO die systemische Erfassung und Einbindung der touristischen Akteure und Akteurinnen im Sinne der Erhebung von strukturierten Daten nach „open data“. Sie stellen sicher, dass eigene Datenbanken an die SAiNT-Datenbank angeschlossen sind. In Zusammenarbeit mit IMG und LTV befüllen Sie die regionale E-Learning-Plattform, um den Leistungsträgern und Betrieben ein Qualifizierungsangebot zu liefern.

Die Federführung übernehmen die DMO in der Entwicklung und Etablierung der regionalen Marken im Rahmen des **Marken- und Identitätsmanagement**. Aufgabe der DMO ist es, inhaltliche Vorgaben zur Ausgestaltung der Markenwerte (Wofür stehen wir im Erlebnis?) und des Markenstils (Wie treten wir auf?) in einem regionalen Beteiligungsprozess zu erarbeiten und an die Leistungsträger sowie die lokale Ebene zu vermitteln. Inhaltlich soll die Abstimmung mit der IMG erfolgen, welche den Prozess landesseitig unterstützt und federführend leitet, sodass sich alle regionalen Destinationsmarken unter dem gemeinsamen Dach des Reiselandes wiederfinden (siehe Leitprojekt „Weiterentwicklung der Markenfamilie für das Reiseland Sachsen-Anhalt“).

Hinsichtlich des **Vertriebs und der Vertriebsunterstützung** übernimmt die regionale DMO im Regelfall keine federführende Rolle. Ihre Aufgabe ist die Vertriebsunterstützung im System und die Befähigung der Tourismuswirtschaft, eigene Vertriebsprojekte umzusetzen. Gemeinsam und unter der Einbindung von strategischen Tourismuspartnern wie IHKen oder DEHOGA sollen Austausch-Formate für den Kompetenzausbau im System und bei der lokalen Ebene sowie den Betrieben durchgeführt werden. Nach eigenem Ermessen und in Abstimmung mit der lokalen Ebene kann auch eine regionale DMO Vertriebsaktivitäten aufsetzen.

Im Bereich des **Gäste- und Besuchermanagement** verantworten die DMO das Roll-out regionaler Projekte nach landesweiten Vorgaben (Leitprojekt „Systemaufbau digitales Besuchermanagement“). In Puncto analoges Besuchermanagement arbeiten die DMO idealerweise an einer Ausgestaltung eines regional einheitlichen Erlebnisses an den Kontaktpunkten der Gäste, der Impuls hierfür erfolgt durch den LTV.



Die **Angebots- und Produktentwicklung** wird von den DMO koordiniert und durch die lokale Ebene umgesetzt. Die landesweite Schwerpunktsetzung erfolgt durch die IMG (Vorgaben im Rahmen des Leitprojekt „Weiterentwicklung der Markenfamilie des Reiselandes Sachsen-Anhalt“) und der Impuls durch den LTV (Innovationsmanagement). Die Rolle der DMO besteht darin, Landesvorgaben aufzunehmen und deren Berücksichtigung in der Angebots- und Produktentwicklung durch die lokale Ebene sicherzustellen sowie die Inhalte der regionalen Tourismusmarke einfließen zu lassen.

Auch im Aufgabenfeld **Qualitätsmanagement und Zertifizierung** übernehmen die DMO die Rolle des regionalen Qualitätsmanagements. Neben dem Verweis zu den von LTV und den Interessenvertretungen erstellten Qualifizierungsformaten, sind auch eigene (nachgelagerte) Initiativen in Abstimmung mit dem LTV denkbar, die eine Symbiose aus allgemeingültigen Service-Standards und regionsspezifischen Vorgaben bilden. In Unterstützung durch den LTV setzen die Regionen zudem Zertifizierungsprozesse als nachhaltige Reiseregionen um.

Insbesondere in der Rolle als regionaler Netzwerkführer und Kompetenzträger sind die DMO Ansprechpartner für touristische Belange der Leistungsträger und der lokalen Ebene. Idealerweise wird der Zugriff auf das lokale oder regionale Netzwerk auch mit dem LTV und den dortigen Wissensformaten abgeglichen (Stichwort Wissenslandkarte).

Eine Sonderrolle in der Bearbeitung einzelner Aufgabenfelder nehmen länderübergreifende DMO ein, die Vorgaben mehrerer Bundesländer berücksichtigen müssen. Nach Möglichkeit sollen Maßnahmen, Systeme und Strategien stets in Einklang mit den landesweiten Richtlinien Sachsen-Anhalts erfolgen und mit den in diesem Gutachten benannten landesweit federführenden Instanzen abgestimmt werden.



3.7 Aufgaben und Schnittstellen der lokalen Ebene

Lokale Tourismusorganisationen

Aufgabenfeld	Beteiligungs niveau	Aufgabe
Strategie & Strukturentwicklung		Abgeleitete Strategien (Land und Region), Umsetzung der Strukturvorgaben
Infrastruktur- & Mobilitätsmanagement		Koordination Leit-Infrastruktur gemäß Landesvorgaben mit Baulasträgern (Entwicklungspartner)
Marktforschung & Monitoring		Datenzulieferung Region, ggf. Adaption regionales Marktforschungskonzept
Digitalisierung & Datenmanagement		Datenzulieferung IMG, Umsetzung (regionale) Digitalisierungsstrategie
Operatives Marketing & Kommunikation	O	Beteiligung Marketing Regionen & IMG (Inspiration), Fokus eigene Maßnahmen auf Vor-Ort Erlebnis und Kundenbindung
Vertrieb & Vertriebsunterstützung		ggf. eigene Projekte, Teilnahme am IMG-Austausch zum Thema Vertrieb
Marken- & Identitätsmanagement		Übersetzung regionale Marke in Angebote, Produkte und Kommunikation
Gäste- & Besuchermanagement		Umsetzung digitale Besucherlenkung, Umsetzung regionale Qualitätskriterien
Tourismusbewusstsein	O	Lobby, Beteiligung regionales Tourismus-Bewusstsein und -akzeptanz sowie Arbeits-/Fachkräfte
Angebots- & Produktentwicklung		Produktentwicklung mit Betrieben in Abstimmung mit Regionalverbänden
Qualitätsmanagement & Zertifizierung		Zuarbeit regionales Qualitätsmanagement, ggf. eigene Nachhaltigkeits-Zertifizierung
Netzwerk-, Wissens- und Kooperationsmgt.		Unterstützung regionale Netzwerke und Weitergabe lokal relevante News an Betriebe, lokale Kooperationen

LEGENDE		Federführung	▼	setzt Landes- bzw. Regionsvorgaben
		Aktive Mitgestaltung	▼	Aufgabenreduktion
		Zulieferung / Beteiligung	▶	Effizienzeffekte
		Keine Aktivität	O	abgestimmte Aufgabenteilung



Zur lokalen Ebene zählen **Lokale Tourismusorganisationen** (z.B. Stadtmarketinggesellschaft, Tourismus GmbH etc.) oder Ämter mit touristischem Fokus (z.B. Sachgebiet Tourismus der Stadt, Amt für Tourismus etc.) sowie interkommunale Zusammenschlüsse im Tourismus.

Als strategische Führungseinheiten des Tourismus der Gemeinde besitzt die lokale Tourismusorganisation Aufgaben in allen Aufgabenfeldern. Sie ist dafür zuständig, eigene arbeitsfähige, lokale Strukturen, Konzepte und Planungen gemäß der Landes- und Regionalvorgaben abzuleiten. Im Sinne der **Marktforschung** gehört zu den Aufgaben der lokalen Ebene auch der Aufbau und die Umsetzung eines gemeinsamen Kennzahlensystems in Abstimmung mit den Regionalverbänden.

In Absprache mit den Regionen kann auch die lokale Ebene Aufgaben der Datenpflege erfüllen. Zudem vermittelt die lokale Ebene ihre Betriebe an die Qualifizierungsangebote der E-Learning-Plattform in Puncto **Digitalisierung**.

Die Federführung aus Gesamtperspektive des Reiselandes übernehmen sie in den Aufgabenfeldern **Vertrieb und Vertriebsunterstützung, Gäste- und Besuchermanagement** sowie **Angebots- und Produktentwicklung**. Damit steuern sie vor Ort und im direkten Gästekontakt die Geschicke des Tourismus auf kommunaler Ebene und agieren in der Bearbeitung sämtlicher Aufgabenfelder in enger Abstimmung mit den Regionalverbänden. Die lokale Ebene steht zudem oft in direktem Kontakt zu Leistungsträgern und Betrieben vor Ort. In der Abstimmung mit diesen nimmt sie vorrangig Vermittlungs- und Qualifizierungsaufgaben wahr und gibt eigene bzw. regionale Richtlinien weiter.

Die Intensität eigener **Marketing- und Vertriebsmaßnahmen** oder die Entwicklung einer eigenen Destinationsmarke unterscheidet sich nach dem Grad der Tourismusbedeutung. Grundsätzlich sollen alle touristischen Aktivitäten der lokalen Ebene mit der strategischen Ausrichtung der jeweiligen Regionalverbände abgestimmt werden und in enger Zusammenarbeit erfolgen, sodass inhaltliche Anknüpfungspunkte erschlossen werden können und die Zugehörigkeit zur Region eindeutig dargestellt ist. Während die Regionalverbände in der Vermarktung einen Fokus in Richtung Außenvermarktung legen, sollte der Maßnahmenfokus für die lokalen Tourismusorganisationen eher in der Gästebindung liegen. Budgets für die Außenvermarktung müssen für mehr Schlagkraft auf der regionalen Ebene gebündelt werden.

Zudem ist eine verstärkte Wahrnehmung von Aufgaben im Aufgabenfeld **Gäste- und Besuchermanagement** vorzunehmen, insofern die Tourismuseinheit auf der lokalen Ebene in der Verantwortung zum Betrieb einer Tourist-Information (TI) steht. Hier gilt es, den direkten Gästekontakt nach regionalen Vorgaben zu gestalten und lokale Besonderheiten (insofern ausgearbeitet) aufzugreifen. Eine Abstimmung im Gästemanagement erfolgt daher mit der regionalen Ebene.

Die Kernaufgaben der lokalen Ebene im Bereich des **Qualitätsmanagements** liegen demnach in der systematischen Qualifizierung und Unterstützung ihres eigenen Personals und der Leistungsanbietenden, um den destinationsweiten Standards gerecht zu werden. Sie sind zudem für die Erfolgskontrolle in ihrem Einflussbereich zuständig und geben ihre jeweiligen Erkenntnisse (und Partner mit Qualifizierungsbedarf) regelmäßig an die Destinationen weiter. Die lokale



Tourismusorganisation beteiligt sich am Prozess zur Zertifizierung als nachhaltiges Reiseziel der Regionen. Eigene Zertifizierungsbestrebungen sind ebenfalls denkbar.

Vertiefung: Aufgabenübertragung auf lokaler Ebene

Zunächst stehen originär touristische Ämter der kommunalen Verwaltung bzw. lokale Tourismusorganisationen der jeweiligen Kommune in der Verantwortung und lokalen Federführung der Aufgabenausführung. Ist aufgrund der individuellen Ressourcenausstattung vor Ort keine Darstellung und Umsetzung der Aufgaben bei der lokalen Tourismusorganisation möglich, sind Einzelfallentscheidungen und individuelle Aufgabenverlagerungen zu erwägen. Die Abtretung oder Übertragung von Aufgaben z.B. an Entwicklungspartner mit Schnittstellen zum Tourismus ist im Einzelfall auf lokaler Ebene zu entscheiden und durch die jeweils führende touristische Einheit auf der lokalen Ebene zu verantworten. Dabei ist auf entsprechende Budgetverlagerungen, vorhandene Ressourcen und die Vermeidung von Doppelarbeiten zu achten.

Vertiefung: Interkommunale Zusammenarbeit / Touristische Arbeitsgemeinschaften

Um Synergieeffekte durch die Optimierung des Ressourceneinsatzes zu heben und die gemeinsame Positionierung im Markt zu stärken, können geographisch nah beieinander liegende Orte interkommunale Zusammenschlüsse (sog. Touristische Arbeitsgemeinschaften TAG) eingehen. Dies ist nachdrücklich zu empfehlen, sofern die lokal verfügbaren Ressourcen für eine adäquate Erfüllung der touristischen Aufgaben nicht ausreichen. Die Abgabe und Zentralisierung von Aufgaben auf die nächste Ebene der Regionalverbände kann in solchen Fällen geprüft werden.

Durch die Bündelung der vorhandenen Ressourcen werden Doppelarbeiten und Overheadkosten vermieden, Aufgaben zusammengelegt und die Marktbearbeitung qualitativ verbessert. Interkommunale Kooperationen im Tourismus sind auf verschiedenen Ebenen möglich, bspw. zu bestimmten Themen, als Gemeindekooperationen einzelner Kommunen oder regionaler Zusammenschlüsse in Touristische Arbeitsgemeinschaften auf kommunaler Ebene. Diese touristische Arbeitsgemeinschaft sollten über mindestens 1.000 Betten bzw. 100.000 Übernachtungen oder einen äquivalenten Tagestourismus verfügen.

Wird eine touristische Arbeitsgemeinschaft auf lokaler Ebene gegründet oder werden Aufgaben an andere Akteure der lokalen oder regionalen Ebene abgegeben, muss sichergestellt werden, dass betreffende Orte die abgegebenen touristischen Aufgabenfelder (nicht mehr) parallel bearbeiten. Zudem müssen eine adäquate finanzielle Ausstattung für eine wettbewerbsfähige Bearbeitung der Aufgaben sowie entsprechende Kompetenzen bei der neuen Institution vorhanden sein.

Beispiel: Zwei benachbarte Städte mit geringerem touristischen Aufkommen haben unzureichende finanzielle und personelle Ressourcen, um den Aufgaben der lokalen Ebene nachzukommen. Daher fokussieren die Städte sich auf das Gäste- und Besuchermanagement in Form des Betriebs der Tourismusinformationen. Für das weitere Aufgabenportfolio bündeln die Städte ihre Ressourcen in einer weiteren Organisationseinheit (z.B. bei einem Entwicklungspartner oder einer eigenen Organisation).



3.8 Effizienzgewinne Strukturentwicklung im Überblick

Ziel des Strukturprozesses ist die Optimierung mit ggf. Um- und Neugliederung der touristischen Strukturen in Sachsen-Anhalt. Dabei sollen Doppelstrukturen abgebaut und Effizienzen gesteigert werden, um eine wettbewerbsfähige Positionierung im Markt aufbauen und erhalten zu können und langfristig eine nachhaltige Tourismusedwicklung zu gewährleisten. Dies soll durch eine optimale Verteilung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, wie in diesem Gutachten dargelegt, erreicht werden. Die Darstellung der gegenwärtigen Ausgangslage für das Tourismusmanagement in Deutschland und Sachsen-Anhalt zeigt, dass die gewachsenen Marktanforderungen in einem immer komplexeren Tourismusmarkt auf angespannte Haushaltslagen und nicht wettbewerbsfähig ausgestattete Tourismusorganisationen treffen. Aufgabenfokussierungen, gerade in der Abgrenzung zwischen den Landesorganisationen, der regionalen und lokalen Ebene, sorgen dafür, dass Budgets effektiver eingesetzt werden können.

Ein zentraler Aspekt der Optimierung liegt in der klaren Aufgabenteilung und der Abgrenzung von Verantwortlichkeiten im Bereich Vermarktung und Kommunikation. Derzeit agieren hier zahlreiche Akteure. Durch die Zentralisierung der Marketingaktivitäten bei der IMG und die konsequente Abgabe von nach außen gerichteten Marketingaufgaben seitens des LTV, der Koordinierungsstellen der Produktlinien sowie der Entwicklungspartner können dort wertvolle Ressourcen eingespart werden. Diese freiwerdenden Ressourcen können in den individuellen Organisationen für die Umsetzung ihrer eigentlich wichtigen Kernthemen genutzt werden sowie zusätzliche Kompetenzen aufgebaut und gesichert werden. Zudem werden Marketingmittel beispielsweise bei der IMG gebündelt, die darüber eine höhere Schlagkraft im Marketing erreichen kann.

Darüber hinaus führt die Fokussierung und Zentralisierung der Marketingaktivitäten zu einer Steigerung der Marketingkompetenz bei der IMG. Die Kompetenzsteigerung trägt nicht nur zur Effizienzsteigerung bei, sondern gewährleistet auch eine qualitativ hochwertigere Ausgestaltung der Kommunikation des Reiselandes Sachsen-Anhalt. Die Konzentration von Fachwissen an entsprechenden Stellen trägt damit zu einer verbesserten Qualität der Marktbearbeitung bei, mit dem Ziel über die starken Einzelmarken die Marke Sachsen-Anhalt zu stärken und ein konsistentes Bild des Reiselandes Sachsen-Anhalt nach außen zu vermitteln.

Die perspektivische Überführung der Koordinierungsstellen in den LTV sorgt (neben der Reduktion von Overheadkosten) für zahlreiche Effizienzeffekte. Gerade in den Aufgabenfeldern Infrastrukturentwicklung, Markenmanagement, Angebotsentwicklung und Netzwerk können Maßnahmen, Projekte und Abstimmungsmechanismen in der täglichen Arbeit verbessert werden.



4. Umsetzungsprozess: Empfehlungen zur Optimierung des System Tourismus Sachsen-Anhalt

4.1 Schrittweise Umsetzung des Strukturprozesses

Damit die Optimierung der Strukturen im System Tourismus Sachsen-Anhalt gelingt, ist eine schrittweise Umsetzung des Strukturprozesses vorgesehen. Dieser umfasst zunächst die Stärkung der Kompetenz bei den drei Landesinstitutionen MWL, IMG und LTV.

Ministerium für Ministerium für Wirtschaft, Tourismus, Landwirtschaft und Forsten des Landes Sachsen-Anhalt

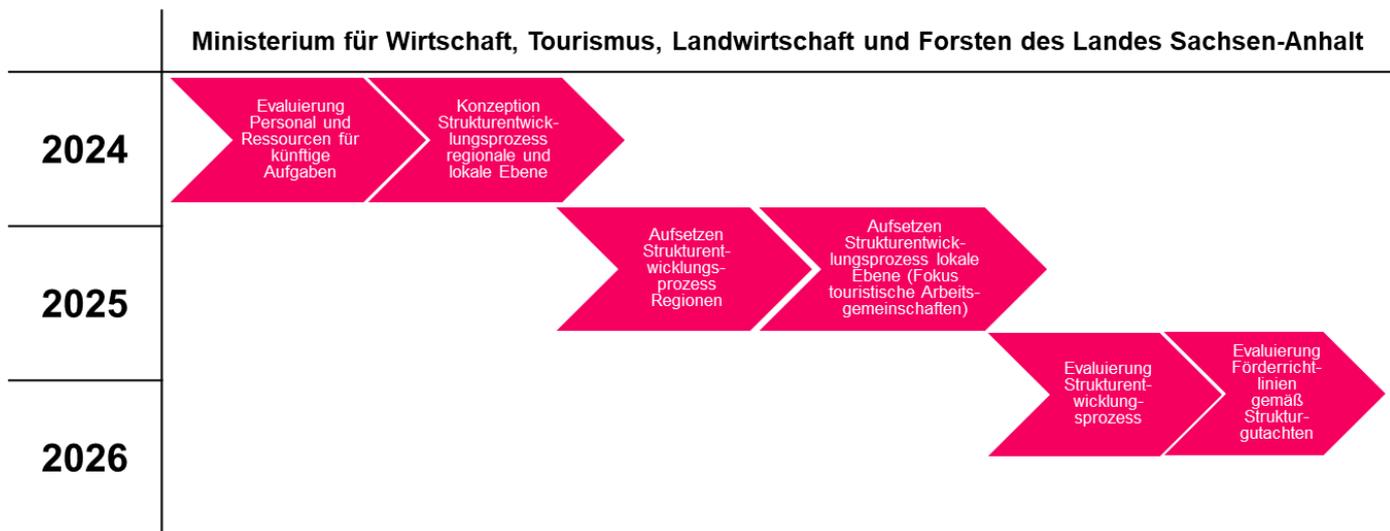


Abbildung: Umsetzungsschritte zur Stärkung der Kompetenz beim MWL. (PROJECT M, 2023)

Aufgabe des MWL ist es zunächst, **Prozesse zur Stärkung der regionalen und lokalen Ebene** aufzusetzen (siehe Kapitel 4). Ziel dieser Prozesse soll es sein, bei den Regionen und Kommunen Hilfe bei der Selbsthilfe zu leisten und sie in resilientere Finanzierungsstrukturen zu überführen. Das kann beispielsweise über die Organisation von Erfahrungsaustauschen oder die Erstellung von Leitfäden erfolgen. Darüber hinaus ist es Aufgabe des MWL Strategien im Umgang mit der Tourismusfinanzierung zu erarbeiten. Dies erfolgt in Zusammenarbeit mit der regionalen und lokalen Ebene im Rahmen des Leitprojektes „Sicherstellung der dauerhaften Tourismusfinanzierung“ aus dem Masterplan Tourismus.



LTV - Kompetenzzentrum Qualität und Wissen

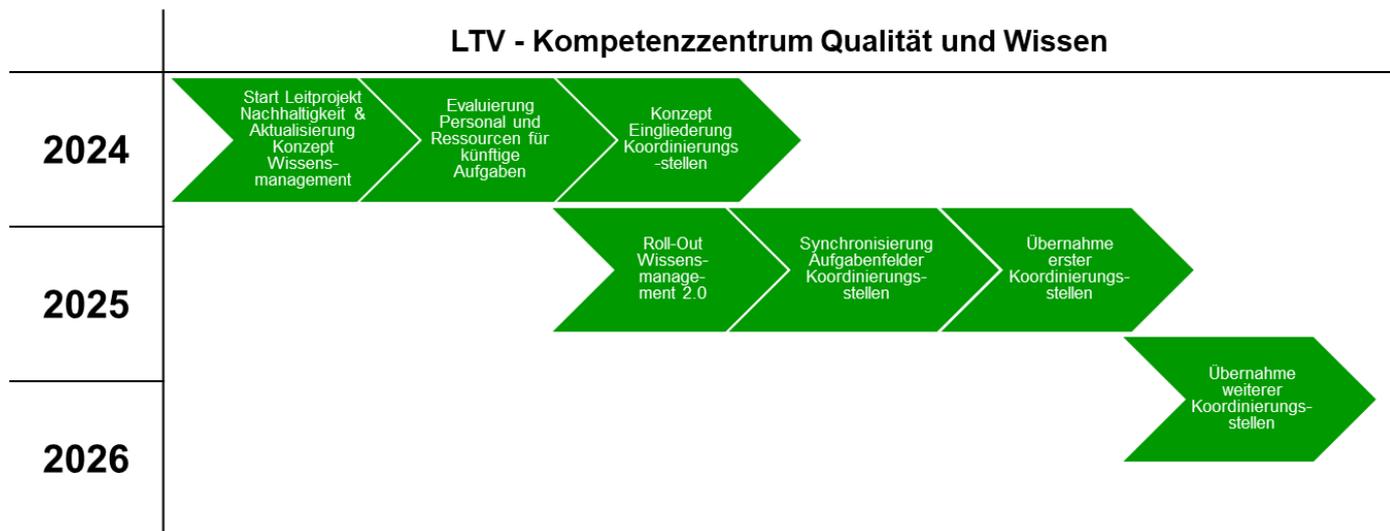


Abbildung: Umsetzungsschritte zur Stärkung der Kompetenz beim LTV. (PROJECT M, 2023)

Das Kompetenzzentrum Qualität und Wissen sieht sich kurzfristig mit der Umsetzung des Leitprojekts „Nachhaltigkeitsoffensive Sachsen-Anhalt“ sowie der Aktualisierung des Konzepts zum Wissensmanagement konfrontiert. Mittel- bis langfristig steht die Eingliederung der Koordinierungsstellen im Mittelpunkt der Aktivitäten.

Zunächst ist das **Leitprojekt „Nachhaltigkeitsoffensive Sachsen-Anhalt“** und die darin verankerte Zielsetzung, flächendeckend Nachhaltigkeitszertifizierungen in den Tourismusregionen umzusetzen. Hierfür soll der LTV den Zertifizierungsprozess für die Regionen vorplanen und klären, über welche Anbieter und unter welchen Voraussetzungen dieser Prozess angegangen werden kann und welche Schritte für die Initiierung notwendig sind. Somit soll den überlasteten Regionen Unterstützung gegeben werden.

Zu den weiteren Kernkompetenzen gehört das Aufsetzen eines landesweit funktionierenden **Wissensmanagements 2.0** zum ebenen-übergreifenden Austausch. Hierfür gilt es, analog zu den in Kapitel 3 benannten Aufgaben des LTV entsprechende Strukturen und Austauschformate strukturell sicherzustellen. Dafür ist abzuleiten, welcher touristische Partner in welchem Rhythmus über welchen Kanal mit welchen Informationen erreicht werden soll (4W des Wissens). Dabei ist zwischen regelmäßigen Abstimmungen, um operative Aufgaben miteinander abzustimmen (z.B. Absprachen mit der IMG) und einem generellen Wissensfluss (Stichwort Tourismusnetzwerk) zu unterscheiden. Im Anschluss der konzeptionellen Entwicklung folgt die konkrete Umsetzung, also der Launch neuer Wissensformate. Diese werden auf ihre Nutzung hin überprüft und im Zeitverlauf den Bedürfnissen angepasst. Für eine optimale Transparenz für das Netzwerk wird eine Wissenslandkarte veröffentlicht, die Auskunft über die „4W des Wissens“ gibt.

Das Konzept zur **Eingliederung der Koordinierungsstellen** beinhaltet die wesentlichen Schritte von der konkreten Aufgabenklärung über rechtliche Fragestellungen bis hin zur vollständigen organisatorischen Eingliederung der Koordinierungsstellen in den LTV. Für diesen Prozess gilt es zunächst, rechtliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Varianten zur organisatorischen Einbindung der eigenständigen Vereine zu klären. Wichtige Faktoren hierbei



sind die Beachtung von Beihilfe-, Vergabe-, Personal- und Budgetfragen sowie der Umgang mit teilweise bestehender eigener Vereinsstruktur. Zudem gilt es zu klären, wie die konkrete Abstimmung der Marketingübergabe von den Koordinierungsstellen an die IMG gestaltet werden kann. Das Aufgabenportfolio der Koordinierungsstellen gilt es mit den Prozessen innerhalb des LTV abzustimmen und herauszuarbeiten, wo Anknüpfungspunkte bestehen und Synergien gehoben werden können.

Es wird empfohlen, bei der Eingliederung der Koordinierungsstellen mit solchen zu starten, die ein weniger aktives Netzwerk aufweisen. Die schrittweise Eingliederung der weiteren Koordinierungsstellen solle im Anschluss je nach „Stärke“ des eigenen Netzwerks erfolgen, sodass auf Lerneffekten aufgebaut werden kann. Sollten einzelne Koordinierungsstellen nicht vollständig in den LTV integriert werden können, so wird dennoch empfohlen, die Aufgaben und Prozesse mit den Aufgaben und Prozessen der Koordinierungsstellen innerhalb des LTV ab- und anzugleichen.

IMG - Kompetenzzentrum Marketing und Digitalisierung



Abbildung: Umsetzungsschritte zur Stärkung der Kompetenz bei der IMG. (PROJECT M, 2023)

Im Kern der kurzfristigen Aufgabenwahrnehmung durch das Kompetenzzentrum Marketing und Digitalisierung steht das im Masterplan Tourismus niedergeschriebene Leitprojekt **Weiterentwicklung der Markenfamilie**, welches jetzt im Land weiter ausgerollt wird.

Zudem muss kurzfristig, gemäß der Bearbeitung des Zukunftsfelds digitale Transformation, am Knowhow-Aufbau zu den Themen Open Data, datengestützte Marktforschung und Künstliche Intelligenz und Automatisierung gearbeitet werden. Inhalte für das Leitprojekt „Digitalisierungsoffensive Sachsen-Anhalt-Tourismus“ sind entsprechend zu aktualisieren.



4.2 Förderung starker regionaler Tourismusverbände und Netzwerke

Die regionalen Tourismusverbände avancieren immer mehr zu Schlüsselakteuren in der Umsetzung des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 und sind der verlängerte Arm der Landesinstitutionen für die Implementierung der landesweiten Systemarchitekturen in die Fläche. Sie sind wichtige Wissensvermittler, Aktivatoren, Multiplikatoren, Berater, Qualitätsmanager und Dienstleister für die Kommunen, Betriebe und strategische Partner in ihrer Region.

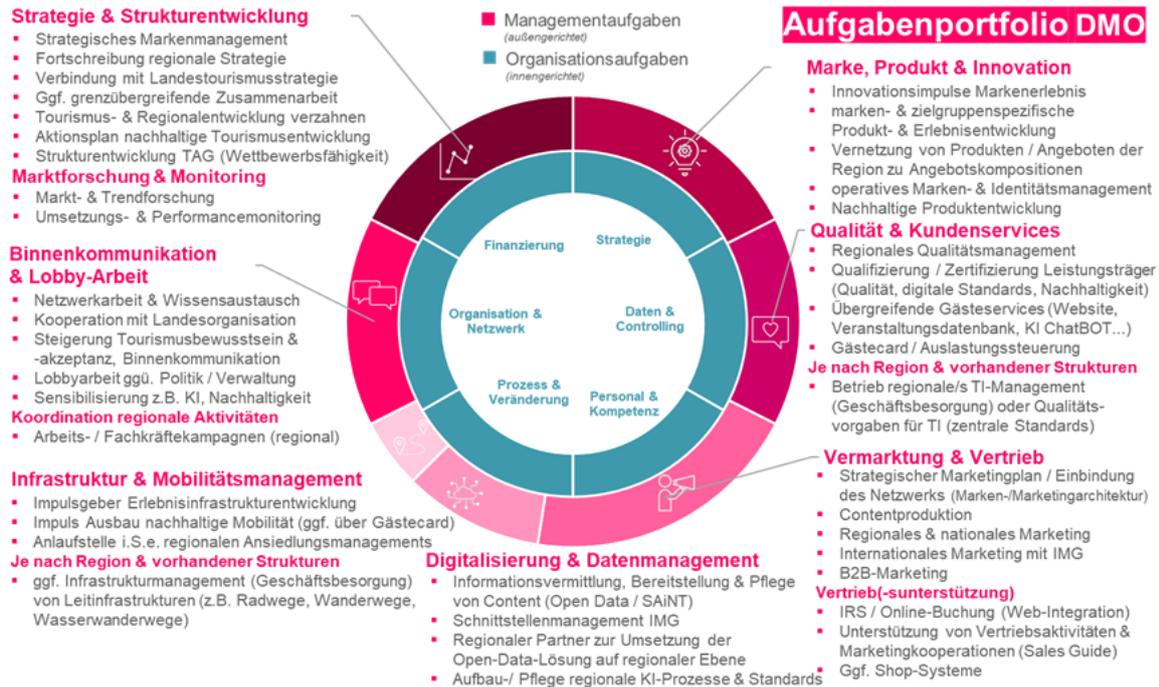
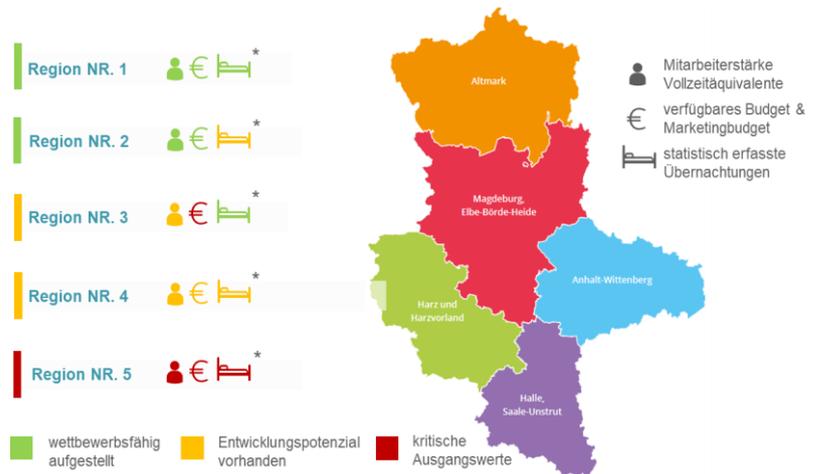


Abbildung: Aufgabensteuerrad für regionale Tourismusverbände in Sachsen-Anhalt (PROJECT M, 2023)

Aufgrund des gestiegenen Aufgabenumfanges ist es wichtig, dass diese fokussiert arbeiten, aufgabenadäquat ausgestattet sind und nach gemeinsamen Systemstandards agieren. Grundsätzlich besteht die Zielsetzung, dass sich die regionalen Tourismusverbände durch ihre Mitgliedsstrukturen selbst finanzieren und seitens der kommunalen Mitglieder im Sinne der Wirtschaftsförderung des Tourismus vollständig durchfinanziert werden. Trotz der freiwilligen Aufgabe Tourismus braucht es das Bewusstsein und Bekenntnis der Kommunen, dass es sich bei der Aufgabe Tourismus um einen entscheidenden Wirtschafts-, Image- und Lebenswertfaktor handelt, der wichtige Impulseffekte für die Mitgliedskommunen sichert.

Werden allerdings die aktuellen Finanzierungsstrukturen und -möglichkeiten der regionalen Tourismusverbände in Sachsen-Anhalt betrachtet, wird deutlich,





dass es auf der regionalen Ebene im Tourismus an systematisierten und den Aufgaben angemessenen Finanzierungskonzepten mangelt. Von den fünf regionalen Tourismusverbänden sind 2023 mit dem Harzer Tourismusverband e.V. und nach der Gründung der länderübergreifenden Saale-Unstrut Tourismus GmbH nur zwei Tourismusverbände wettbewerbsfähig aufgestellt. In den weiteren Regionalverbänden lässt sich die notwendige Wettbewerbsfähigkeit, basierend auf einer angemessenen Ausstattung mit Ressourcen und Mitteln, nur schwer realisieren. Eigene Erlöse aus Eigenleistungen bei Verkaufserlösen, Provisionen für die Vermittlung von Nächtigungen und Erlebnissen sowie Beteiligungspakete im Rahmen von Marketingaktivitäten können hier zwar Einnahmen generieren, grundsätzlich sind diese aber von der allgemeinen Wirtschaftsförderung der Kommunen klar zu trennen, sodass es sich hierbei um klar definierte Zusatzeinnahmen handelt.

Um den Prozess der aufgabenadäquaten Ressourcenausstattung seitens der Mitglieds-kommunen und die Beteiligung der Privatwirtschaft an Aktivitäten des eigenen Regionalverbandes landesseitig zu fördern, sind bereits Förderinstrumentarien vom MWL aufgelegt worden. Die neue Regionalverbands-Landesförderung bringt zwar nachhaltige Erfolge, ohne diese würde das Tourismusmanagement aber in vielen Regionalverbänden nicht ausgeübt werden können. Die Neueinordnung der Aufgabe Tourismus und die Weiterentwicklung der Tourismusfinanzierung sind Kernaufgaben.

	Mindestwert für 1 Punkt	Mindestwert für 2 Punkte	Mindestwert für 3 Punkte
Marktstärke			
Anzahl der Übernachtungen	> 500 000	> 1 000 000	> 2 000 000
Anzahl der Schlafgelegenheiten	> 7 000	>12 000	> 20 000
Anzahl der Betriebe	> 100	> 200	> 300
Qualität			
Anzahl DEHOGA -klassifizierte Betriebe	> 8 v. H.	> 12 v. H.	> 15 v. H.
Anzahl Betriebe mit Service -Q Auszeichnung	> 8 v. H.	> 12 v. H.	> 15 v. H.
Anzahl Betriebe "Reisen für Alle" -Zertifizierung	> 8 v. H.	> 15 v. H.	> 20 v. H.
Anzahl Touristinformationsbetriebe mit i -Marke	> 5	> 7	> 10
durchschnittlicher Trustscore der Betriebe	> 84	> 86	> 88
Nachhaltigkeitszertifizierung			bei Vorhandensein
Managementstärke			
Anzahl der Beschäftigten	> 5	> 8	> 12
Anzahl Beschäftigte mit akademischen Abschluss oder adäquater Berufserfahrung	> 50 v. H.	> 70 v. H.	> 80 v. H.
Gesamtbudget pro Jahr	> 0,5 Mio.	> 0,75 Mio.	> 1 Mio.
Anteil des Marketingbudgets am Gesamtbudget	> 30 v. H.	> 35 v. H.	> 40 v. H.
Anteil eigenerwirtschafteter Mittel am Gesamtbudget (ohne Mitgliedsbeiträge)	> 20 v. H.	> 25 v. H.	> 30 v. H.
Mitgliederstruktur		sofern Unternehmen Mitglieder oder Partner	
Weiterbildungsmaßnahmen pro Mitarbeiter pro Jahr		> 2	
Strategie und Positionierung (Tourismuskonzept, Marketingstrategie, Kommunikationsplan, Controlling, Binnenmarketing - oder Netzwerkkonzept) - nicht älter als 7 Jahre	> 2 Konzepte	> 3 Konzepte	> 4 Konzepte
Organisation			
Vorhandensein Aufgabendefinition und Aufgabenteilung - nicht älter als 5 Jahre	bei Vorhandensein		

Abbildung: Landesvorgaben Sachsen-Anhalt und Punktesystem für eine Regionalverbands-Förderung (MWL, 2022)

Gerade die Optimierung der Marktstärke, der Managementstärke sowie das Vorhandensein von aktuellen Positionierungs- und integrierten Marktbearbeitungsstrategien in Anlehnung an die Zielstellungen des Masterplans Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 sind Grundvoraussetzungen, um sich im Tourismus überhaupt nachhaltig entwickeln zu können.



In der ersten Anwendung der Tourismusedwicklungsrichtlinie im Jahr 2023 wurden entsprechend der erreichten Punkte alle Regionalverbände nach dem definierten Punktesystem gefördert. Um einen Entwicklungsprozess anzustoßen und nicht auf den jetzigen Punktwerte zu verharren, sollte die zukünftige Förderung der Regionalverbände an die Entwicklung und Erreichung mindestens der Stufe 2 bis perspektivisch Stufe 3 (siehe Abbildung S. 61) geknüpft werden. Für die Erfüllung der Kriterien wird empfohlen, einen Übergangszeitraum bis zum Jahr 2030 zu definieren und im Jahr 2027 parallel zur Fortschreibung des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 eine Evaluierungsstufe zur ggf. Nachjustierung des Kriteriensets und zur Überprüfung der Umsetzung von Systemstandards der Kompetenzzentren einzubauen. Wer auch nach 2030 nicht die notwendigen Kriterien nach der Stufe 3 bzw. einer marktgerecht angepassten Stufe 2 (Anpassung u.a. der Übernachtungszahlen auf mind. 1,5 Mio. Übernachtungen, Erhöhung des durchschnittlichen TrustScores auf mind. 90 Punkte, sowie eine deutliche Verbesserung des Gesamtbudgets pro Jahr) erreicht, sollte dann auch keine Regionalverbands-Landesförderung mehr erhalten. Auch die aktive Beteiligung und Umsetzung der Systemstandards der Kompetenzzentren in den Bereichen digitale Kompetenz und Nachhaltigkeitszertifizierung oder die Errichtung von touristischen Arbeitsgemeinschaften auf der lokalen Ebene sollten mit in die Kriterien aufgenommen werden.

Es wird aus gutachterlicher Sicht empfohlen, seitens des MWL proaktiv auch auf weitere Förderstellen des Landes einzuwirken, um ausschließlich touristische Strukturen und Projekte zu unterstützen, die sich in einem wettbewerbsfähigen Umfeld befinden. Auch weitere touristische Fördermittel wie u.a. GRW, EFRE und ELER sollten dann prioritär dort eingesetzt werden, wo Wettbewerbsfähigkeit und der politische Wille der Kommunen zur Tourismusedwicklung vorhanden sind. D.h. dass eine touristische Förderung von Destinationen, Landkreisen, Städten, Verbandsgemeinden und Gemeinden innerhalb der Destinationen prioritär oder z.B. mit höheren Fördersätzen erfolgen sollte, wenn sie die festgelegten Kriterien bis 2030 erfüllen.

Dieses Vorgehen hat zum Ziel, dass zum einen die Landkreise stärker in das Aufgabenfeld Tourismus investieren und zum anderen die drei kreisfreien Städte sowie 215 kreisangehörigen Gemeinden bzw. 18 Verbandsgemeinden Instrumente wie den § 9 Gästebeitrag im KAG systematisch nutzen, um die Schlagkraft ihrer Tourismusorganisationen relevant zu erhöhen. Auch die grenzübergreifende Kooperation von Tourismusverbänden wie beim Harz und Saale-Unstrut können hier Vorbilder sein.

Die Veränderung der Förderfähigkeit gebunden an die Weiterentwicklung der Regionalverbände steigert die Bereitschaft aller beteiligten Akteure, sich frühzeitig an der Entwicklung der eigenen regionalen Destinationsmanagement-Organisation zu beteiligen bzw. auch neue Wege der interkommunalen Kooperation zu gehen. Wer die höchste Entwicklungsstufe bereits erreicht hat, erhält auch weiterhin den Höchstsatz und sollte dauerhaft gefördert werden.

Die bestehende Tourismusedwicklungsrichtlinie sollte als dauerhafte Förderung gesichert und auf ein jährliches Gesamtbudget von mindestens 2,0 Mio. Euro schrittweise aufgestockt werden, um alle Regionalverbände marktgerecht aufzustellen. Die Förderung in Form von nicht-rückzahlbaren Projektzuschüssen an die Regionalverbände sollte auch zukünftig auf die Erreichung der Ziele des Masterplan Tourismus ausgerichtet sein.

Gleichzeitig wird empfohlen, den Prozess zur Regionalverbands-Entwicklung aufzusetzen, um durch ein Monitoring und Controlling und mittels eines jährlich stattfindenden Erfahrungsaustausches zwischen den Regionalverbänden und den Gesellschaftern bzw. Vorständen der Vereine einen positiven Entwicklungsdruck zu erzeugen. Die Initiierung und Führung der systematischen Strukturoptimierung soll dabei vom MWL maßgeblich gesteuert werden.

4.3 Förderung von interkommunaler Zusammenarbeit in touristischen Arbeitsgemeinschaften und Netzwerken

Auch der Professionalisierung der lokalen Ebene kommt eine hohe Bedeutung zu. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Strukturen und Ressourcenausstattungen der Städte und Gemeinden auf der lokalen Ebene z.T. stark variieren. Neben touristisch etablierten Städten wie Naumburg, Quedlinburg oder Wernigerode, die umfangreiche Aufgaben wahrnehmen, gibt es auch eine Reihe weniger bekannter Städte und Gemeinden, welche kaum über Personal und Ressourcen für touristische Aufgaben verfügen.

Gerade der verschärfte Wettbewerb und die stetig wachsenden Anforderungen des Marktes auch für die lokale Ebene erfordern daher ein Management in größeren touristischen Einheiten oder die interkommunale Kooperation. Der steigende Grad der Spezialisierung bei den touristischen Aufgaben und die damit einhergehenden

Qualifikationsanforderungen an das Personal machen eine arbeitsteilige Organisation zwingend notwendig. Aufgrund der finanziellen Lage auf einzelörtlicher Ebene ist eine Optimierung der Ressourcen für die freiwillige Aufgabe Tourismus in Zeiten sich überlappender und verstärkender Krisen unumgänglich. Die bewusste Abgabe von Aufgaben an die regionale Ebene und insbesondere die Mittelbündelung in Form von einer interkommunalen Aufgabenteilung zwischen mehreren Gemeinden oder Verbandsgemeinden in sogenannten touristischen Arbeitsgemeinschaften ist ein probates Mittel, einer drohenden Aufgaben-Ohnmacht entgegenzuwirken.

Gerade auf der lokalen Ebene gilt noch mehr, dass die kommunale Investition in den Tourismus und die touristischen Organisationsstrukturen die Grundvoraussetzung ist, um überhaupt Effekte auf den Arbeits- und Lebensraum sowie Wertschöpfungseffekte zu erzielen. Auch hier gilt es Instrumente wie das KAG (§ 9) zur Erhebung von Gästebeiträgen sinnvoll einsetzen zu können

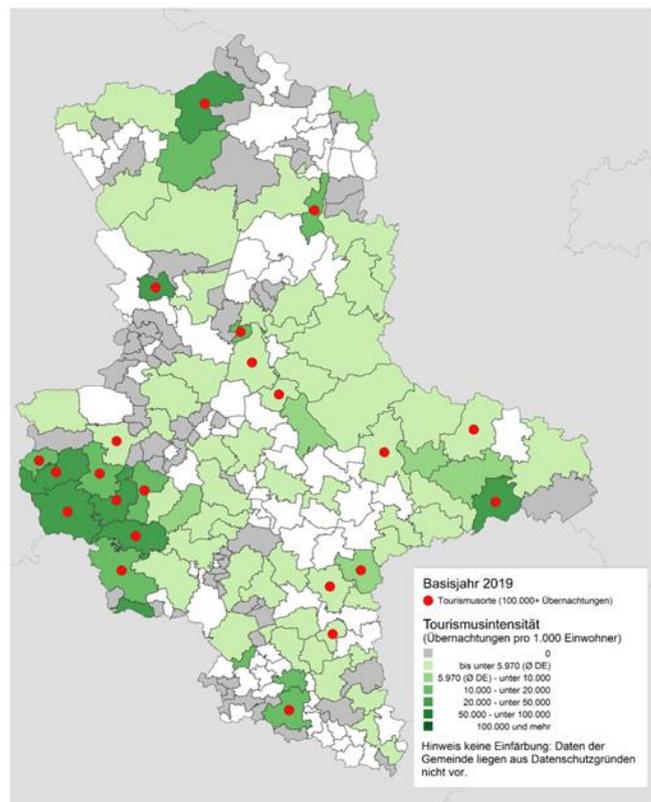


Abbildung: Tourismusintensität in den Gemeinden in Sachsen-Anhalt. (PROJECT M, 2022)



oder es auf der Ebene der Verbandsgemeinden zu etablieren, um die Verwaltungsaufwände möglichst klein zu halten.

Durch interkommunale Kooperationen können Aufgaben der lokalen Ebene sinnvoll weiterentwickelt und dem Marktbedarf angepasst werden. Zudem können öffentliche Infrastrukturen wie Rad- oder Wanderwege besser gemeinschaftlich bewirtschaftet werden, um gemeindeübergreifend die Service- und Erlebnisqualität aus Gästesicht besser sicherzustellen. Selbst für touristisch bereits gut etablierte Städte und Gemeinden eröffnen sich durch solche Kooperationen neue Entwicklungsperspektiven.

In den letzten Jahren hat die Bedeutung von interkommunalen touristischen Kooperationen kontinuierlich zugenommen. Die akute Haushaltssituation in vielen Kommunen sowie der Arbeits- und Fachkräftemangel erfordern die Zusammenarbeit. Mehrere Bundesländer, darunter Hessen, Rheinland-Pfalz oder Schleswig-Holstein, fördern daher seit Jahren die Bildung von Kooperationsmodellen und setzen diese u.a. für die Förderung von Tourismusentwicklungskonzepten oder für den Erhalt einer höheren Förderquote voraus.

Für den Sachsen-Anhalt-Tourismus bietet der Zusammenschluss zu Touristischen Arbeitsgemeinschaften die gute Perspektive, durch die Bündelung von Ressourcen und die Aufgabenteilung auf der lokalen Ebene Synergien zu schaffen, um u.a. das Aktiv-, Freizeit- und Kulturangebot mit den verschiedenen Services attraktiv und aufrecht zu erhalten sowie Kostendeckungsbeiträge für kommunale Mobilitätsangebote zu erzielen. Ohne die stärkere Kooperation werden zielgruppengerechte Investitionen, hochwertiger Gästeservice, Erlebnisangebote und Infrastruktur kaum mehr finanzierbar sein. Auch die Mitwirkung und Umsetzung der Systemarchitekturen werden durch eine Kooperation vereinfacht.

Auch für die Arbeit auf der lokalen Ebene als einzelne Kommune oder für interkommunale Zusammenschlüsse sollen Kriterien als Empfehlung für die marktgerechte Ausgestaltung des Tourismusmanagement aufgestellt werden. Vergleichbar zu den Vorgaben in anderen Bundesländern und vergleichbar zur Entwicklung der Strukturen und Kompetenzen der regionalen Tourismusverbände wird ein Erfahrungsaustausch und Begleitprozess zur Förderung der Zusammenarbeit auf der lokalen Ebene empfohlen. Da die lokale Ebene direkt von den Einnahmen aus dem Tourismus durch die direkte und indirekte Wertschöpfung profitiert, sind hier auch die Kommunen selbst in der Pflicht, ihr Entwicklungspotenzial im Tourismusmanagement zu definieren. Um aber den Zusammenschluss im Interesse des Landes zur Umsetzung der Systemarchitekturen zu fördern und eine professionelle Zusammenarbeit mit der regionalen Ebene sicherzustellen, wird auch für die lokale Ebene eine einmalige Anschubförderung für die Aufstellung von gemeinsamen Initiierungs- und Organisationskonzepten empfohlen. Auch die Vorgabe von interkommunalen Tourismusentwicklungskonzepten, sofern die Konzepte gefördert werden sollen, können hier Prozesse und neue starke Zusammenschlüsse initiieren. Leitfäden zur Strukturoptimierung, zu den Wirkungseffekten und Mehrwerten der Zusammenarbeit sollen zudem dabei helfen, das Thema in die Kommunalpolitik auf Kommunalverwaltung zu tragen. Im Rahmen von Erfahrungsaustauschen sind die Entwicklungsschritte gemeinsam zu optimieren.



4.4 Etablierung eines Umsetzungsmanagements

Die flächendeckende Umsetzung des Prozesses zur Struktur-, System- und Aufgabenoptimierung in Sachsen-Anhalt erfordert eine konsequente Anwendung von Anreiz- und Förderinstrumenten. Die alleinige Festlegung von Kriterien, die Anhandgabe von Leitfäden, Bereitstellung von Anreizsystemen und Budgets sowie Neuordnungen der Aufgaben reichen nicht aus. Aufgrund der mehrjährigen Aufgaben ist ein Umsetzungsmanagement hierfür aufzusetzen.

Das MWL ist für die Gesamtsteuerung verantwortlich. Im Zusammenspiel der regionalen Tourismusverbände und mit dem Steuerungskreis System & Prozesse (MWL, Kompetenzzentrum Marketing und Digitalisierung (IMG) sowie Kompetenzzentrum Qualität und Wissen (LTV)) gilt es ein Umsetzungsmanagement aufzusetzen. Für das Umsetzungsmanagement zur Strukturentwicklung werden folgende Empfehlungen gegeben:

Initiierung und Umsetzung eines systematischen Entwicklungsprozesses

- Vermittlung des Konzeptgutachtens sowie der Entwicklungsparameter und Kriterien für Tourismusorganisationen mittels einer landesweiten Auftaktveranstaltung und regionaler Vertiefungskonferenzen in Zusammenarbeit mit den Regionalverbänden
- Erstellung von Umsetzungsleitfäden und Handlungshilfen für die regionale und lokale Ebene
- Etablierung eines Umsetzungsmonitorings und Aufsetzen eines systematischen Umsetzungscontrollings
- 1x jährlich Durchführung von Erfahrungsaustauschen und Impulswerkstätten (DMO-Konferenzen und TAG-Konferenzen) mit den Regionalverbänden sowie den Gemeinden zur Bildung von / Weiterentwicklung von Aufgaben in den TAGs
- 1x pro Jahr gemeinsamer Erfahrungsaustausch im Rahmen einer Fachtagung, z.B. im Rahmen des Tourismustages
- Qualifizierung zur Struktur- und Systementwicklung für die regionale Ebene sowie gemeinsame Workshops in den Regionen unter intensiver Einbindung und Mitwirkung der strategischen Partner wie IHKen und DEHOGA