

1. Anlass

Im Ergebnis des Leitprojektes Umsetzungsplanung und strategischer Strukturentwicklungsprozess Sachsen-Anhalt aus dem Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt wurde durch Project M im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Tourismus, Landwirtschaft und Forsten des Landes Sachsen-Anhalt (MWL) das Konzeptgutachten – Strukturentwicklungsprozess Tourismus Sachsen-Anhalt – erarbeitet und am 1. März 2024 den Tourismusakteuren Sachsen-Anhalts vorgestellt. Das Gutachten und die Aufzeichnung ist unter [Konzeptgutachten: Strukturentwicklungsprozess Tourismus Sachsen-Anhalt \(tourismusnetzwerk-sachsen-anhalt.de\)](https://tourismusnetzwerk-sachsen-anhalt.de) zu finden. 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.

2. Umsetzungsstrategie und -management des Strukturentwicklungsprozess Sachsen-Anhalt

Die Prüfung und angemessene Umsetzung der Empfehlungen des Konzeptgutachtens kann nur im gemeinsamen Schulterschluss aller tourismusrelevanten Akteure erfolgen. Für die Einbindung und Steuerung dieses Umsetzungsprozesses trägt ein Umsetzungsmanagement im MWL Sorge. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Optimierung des Systems liegt in der Aufstellung von gemeinsamen Systemstandards und Systemarchitekturen, in denen alle Akteure des Sachsen-Anhalt-Tourismus effektiver und effizienter miteinander agieren. Wichtig in der Führung der Tourismusentwicklung 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. Daher wurde der Steuerungskreis Strukturentwicklung, welcher sich aus Vertretern der Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt mbH (IMG), des Tourismusverband Sachsen-Anhalt e.V. (LTV) und des MWL zusammensetzt, gegründet. Der Steuerungskreis hat zuletzt am 31. März 2025 getagt. Der aktuelle Umsetzungsstand der einzelnen Empfehlungen des Gutachtens ist unter Punkt 3. dargestellt.

3. Maßnahmen zur Umsetzung der Empfehlungen aus dem Konzeptgutachten „Strukturentwicklungsprozess Tourismus Sachsen-Anhalt“

Nachfolgend sind die im Gutachten dargelegten Empfehlungen zusammengefasst sowie die im Steu-
rungskreis abgestimmten Umsetzungsschritte dargestellt.

Legende:

	Teilmaßnahme ist abgeschlossen bzw. als fester Prozess etabliert.
	Teilmaßnahme wurde begonnen ist aber noch nicht abgeschlossen.
	Teilmaßnahme hätte laut Zeitplan bereits beginnen müssen, verzögert sich jedoch.
	Teilmaßnahme wurde noch nicht begonnen, da sie nachgelagert ist laut Zeitplan.

Empfehlung 1: Einrichtung eines Umsetzungsmanagements für den Strukturentwicklungsprozess

Federführung: MWL (Ansprechpartner: Elmar Heisterkamp; 0391 567 4246;
elmar.heisterkamp@mw.sachsen-anhalt.de)

Mitwirkende: IMG, LTV, Fachbeirat und Lenkungskreis Masterplan Tourismus

Wesentliche Inhalte / Aufgaben / Aktivitäten:

- Einrichtung des Steuerungskreises und Sicherstellung regelmäßiger Austausch (2 x pro Jahr)
- Vermittlung der Inhalte des Strukturentwicklungsprozesses
- fachliche Koordination des Umsetzungsmanagements
- Etablierung eines Umsetzungsmonitorings und Aufsetzen eines systematischen Umsetzungscontrollings
- Beobachtung, Aufnahme und Aufbereitung von Markt- und Nachfragetrends
- Verantwortung für die nachhaltige Etablierung von Kompetenzen in den jeweiligen Ebenen
- jährlicher Bericht an Fachbeirat und Lenkungskreis zur Umsetzung des Strukturentwicklungsprozesses
- interministerielle Lobbyarbeit für den Tourismus
- Treffen von Haushaltsvorsorge zur Umsetzung des Strukturentwicklungsprozesses im Rahmen der Möglichkeiten (Hinweis: IMG und LTV sind in der Verantwortung, die vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen auf die geänderten Aufgaben hin zu überprüfen und den Bedarf an Anpassungen im Rahmen des Prozesses klar und transparent darzulegen.)

Umsetzungsschritte:

Zeitplan	Aufgabe	Begonnen am:	Umgesetzt am:	Status	Anmerkungen
2. Q 2024	Einrichtung Steuerungskreis	März 2024	2. April 2024		Der Steuerungskreis hat am 2. April 2024 getagt.
2. Q 2024	1. Bericht an Fachbeirat und Lenkungskreis	März 2024			Dem Fachbeirat wurde am 15.5.2024 und dem Lenkungskreis am 6.6.2024 die 1. Umsetzungsplanung vorgestellt.
Fortlaufend	Abarbeitung der Aufgaben und regelmäßiger Bericht an den Fachbeirat und Lenkungskreis Masterplan Tourismus (1x jährlich im 2. Quartal)	März 2024			Sitzungen Steuerungskreis: 2.4.24, 21.11.24, 31.3.25 Die Umsetzungsplanung wurde in Vorbereitung der Sitzungen des Fachbeirates und Lenkungskreises im 1. Halbjahr 2025 aktualisiert.

Empfehlung 2: Prozess zur Stärkung der regionalen Tourismusverbände

Federführung: MWL (Ansprechpartner: Elmar Heisterkamp; 0391 567 4246;
elmar.heisterkamp@mw.sachsen-anhalt.de)

Mitwirkende: regionale Tourismusverbände, LTV

Wesentliche Inhalte / Aufgaben / Aktivitäten:

- Durchführung regionaler Vertiefungskonferenzen zur Vermittlung und Diskussion der Inhalte des Gutachtens
- Einrichtung eines jährlichen Monitorings und Controllings auf Basis der vorliegenden Informationen zur Erfüllung der Mindestkriterien
- Organisation jährlich stattfindender Erfahrungsaustausche und Impulswerkstätten zwischen den regionalen Tourismusverbänden und den Gesellschaftern bzw. Vorständen der Vereine, um einen positiven Entwicklungsdruck zu erzeugen
 - o relevante Themen: Sicherstellung einer verlässlichen Grundfinanzierung durch die Mitglieder; §9 KAG systematisch nutzen; Kooperation von Tourismusverbänden; Abgabe von Empfehlungen für die marktgerechte Ausgestaltung des Tourismusmanagements
- Erstellung von Umsetzungsleitfäden und Handlungshilfen für die regionale Ebene
- Ausbau der Prozess- und Fördermechanismen als Entwicklungsprozess zur Strukturförderung
- Kopplung der Förderung der regionalen Tourismusverbände ab 2030 an die Erreichung der Stufe 3 bzw. einer marktgerecht angepassten Stufe 2 der aktuellen Mindestanforderungen,

um ihre Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen und Nachjustierung der Mindestkriterien im Rahmen der Evaluierung des Masterplans

Umsetzungsschritte:

Zeitplan	Aufgabe	Begonnen am:	Umgesetzt am:	Status	Anmerkungen
2024	Durchführung regionaler Vertiefungskonferenzen zum Strukturentwicklungsgutachten	17.7.2024	4.12.2024		In 2024 wurden regionale Vertiefungskonferenzen zum Strukturentwicklungsgutachten in allen 5 Tourismusregionen gemeinsam mit den touristischen Kommunen und Landkreisen durchgeführt.
2024/1. HJ 2025	Erörterung Bedarf an Umsetzungsleitfäden und Handlungshilfen	2024			Bisher wurde kein Bedarf an Umsetzungsleitfäden / Handlungshilfen zu spezifischen Themen beim MWL angemeldet. Im Rahmen der o.g. Vertiefungskonferenzen wurde ebenfalls zu den Themen interkommunale Zusammenarbeit in touristischen Arbeitsgemeinschaften und Möglichkeiten der Tourismusfinanzierung (u. a. § 9 KAG) informiert.
2025	Erarbeitung notwendiger Umsetzungsleitfäden und Handlungshilfen				
Ab 2026	Evaluierung Strukturentwicklungsprozess und Förderrichtlinie gemäß Strukturgutachten				
Fortlaufend	Durchführung jährlicher Erfahrungsaustausche und Impulsworkshops	2024			Im Rahmen der o.g. Vertiefungskonferenzen wurde ebenfalls zu den Themen interkommunale Zusammenarbeit in touristischen Arbeitsgemeinschaften und Möglichkeiten der Tourismusfinanzierung (u. a. § 9 KAG) informiert.

Empfehlung 3: Förderung der Ressourcenbündelung und Zusammenarbeit auf der lokalen Ebene

Federführung: MWL (Ansprechpartner: Elmar Heisterkamp; 0391 567 4246;
elmar.heisterkamp@mw.sachsen-anhalt.de)

Mitwirkende: regionale Tourismusverbände, Landkreise, touristische Kommunen, LTV

Wesentliche Inhalte / Aufgaben / Aktivitäten:

- Förderung der interkommunalen Zusammenarbeit
- Zielgerichtete Abgabe von Aufgaben der Kommunen an die Regionen
- Ausarbeitung von Empfehlungen für die marktgerechte Ausgestaltung des Tourismusmanagements und zur systematischen Nutzung des §9 KAG
- Durchführung von Erfahrungsaustauschen und Impulsworkshops mit den Gemeinden zur Bildung / Weiterentwicklung und Aufgaben von Touristischen Arbeitsgemeinschaften (TAG)
- Erstellung und Bereitstellung von Umsetzungsleitfäden und Handlungshilfen für die lokale Ebene unter anderem zur interkommunalen Zusammenarbeit, zur Strukturoptimierung, zu den Wirkungseffekten und Mehrwerten der Zusammenarbeit
- Abstimmung aller touristischen Aktivitäten der lokalen Ebene mit der strategischen Ausrichtung des jeweiligen Regionalverbandes
- Schaffung von Möglichkeiten zur Förderung von Tourismuskonzepten

Umsetzungsschritte:

Zeitplan	Aufgabe	Begonnen am:	Umgesetzt am:	Status	Anmerkungen
2024	Beteiligung Kommunen an den regionalen Vertiefungskonferenzen zum Strukturentwicklungsgutachten	17.7.2024	4.12.2024		In 2024 wurden regionale Vertiefungskonferenzen zum Strukturentwicklungsgutachten in allen 5 Tourismusregionen gemeinsam mit den touristischen Kommunen und Landkreisen durchgeführt.
2024/1. HJ 2025	Erörterung Bedarf an Umsetzungsleitfäden und Handlungshilfen	2024			Bisher wurde kein Bedarf an Umsetzungsleitfäden / Handlungshilfen zu spezifischen Themen beim MWL angemeldet. Im Rahmen der o.g. Vertiefungskonferenzen wurde ebenfalls zu den Themen interkommunale Zusammenar-

					beit in touristischen Arbeitsgemeinschaften und Möglichkeiten der Tourismusfinanzierung (u. a. § 9 KAG) informiert.
2025	Erarbeitung notwendiger Umsetzungsleitfäden und Handlungshilfen (Fokus TAGs)			●	
Ab 2026	Evaluierung Strukturentwicklungsprozess			●	
Fortlaufend	Durchführung jährlicher Erfahrungsaustausche und Impulsworkshops	2024		●	Im Rahmen der o.g. Vertiefungskonferenzen wurde ebenfalls zu den Themen interkommunale Zusammenarbeit in touristischen Arbeitsgemeinschaften und Möglichkeiten der Tourismusfinanzierung (u. a. § 9 KAG) informiert.

Empfehlung 4: Zentralisierung der datengestützten und technischen Marketingaktivitäten

Federführung: IMG (Ansprechpartnerin: Annika Jeschek, 0391 5689982, annika.jeschek@img-sachsen-anhalt.de)

Mitwirkende: LTV, MWL, regionale Tourismusverbände, lokalen Tourismusorganisationen, Landkreise, Schutzgebiete

Wesentliche Inhalte / Aufgaben / Aktivitäten:

- Festlegung strategischer Vorgaben (Leitlinien) für eine einheitliche Bild- und Textsprache in Marketingmaterialien
- Ausrollung einer Marken- und Marketingarchitektur, um das touristische Marketing im Land optimal zu synchronisieren und Schaffung passfähiger Austauschformate
- Erstellung und enge Abstimmung der Jahresmarketingplanung mit Partnern (insbesondere den Regionalverbänden)
- Ausarbeitung eines Konzepts für eine klare Aufgabenzuordnung im Marketing gegenüber allen Beteiligten
- Förderung des regionsübergreifenden Wissensaustauschs sowie Bereitstellung von notwendigen Trend-, Markt-, Bewegungs-, Echtzeit- und Nutzerdaten in einem aggregierten Format

- Etablierung von Austausch-, Weitergabe- und Vermittlungsformaten zur Datenübertragung und Datenzulieferung, ggf. inklusive der Integration von Echtzeitdaten, insbesondere gesamtweite Marktforschungssystematik mit fortlaufender Kommunikation der Prozesse und Verantwortlichkeiten zur Datenpflege
- Wissensmanagement in den Bereichen Digitalisierung und Datenmanagement sowie Weiterentwicklung der „Digitalen Transformation“ zur Bewertung der Auswirkungen von gegenwärtigen Entwicklungen, u.a. Umgang mit künstlicher Intelligenz und Ableitung von Qualifizierungsmaßnahmen für das Netzwerk, in enger Abstimmung mit dem LTV, da hier bereits Weiterbildungsinhalte und Formate vorhanden sind und zudem Zugang zu spezifischem Wissen über die Mitwirkung in einer DTV AG zu diesem Thema besteht.

Umsetzungsschritte:

Zeitplan	Aufgabe	Begonnen am:	Umgesetzt am:	Status	Anmerkungen
2024	Evaluierung und ggf. Anpassung der notwendigen Austauschformate	April 2024			Marketingausschuss als bereits etabliertes Austauschformat soll um ein Tool zur gemeinsamen Abstimmung ergänzt werden. In 2025 soll eruiert werden, welches Austauschformat am effizientesten auf die Bedarfe im Netzwerk einzahlt.
2024	Festlegung gemeinsamer Bild- und Textsprache	Ende 2023	2024		Der Bilder Style Guide sowie die Content-Strategie wurden erstellt und sind im Internet veröffentlicht. In 2025 erfolgen hierzu Vertiefungsworkshops.
2024	Prüfung wirtschaftlicher Möglichkeiten zur Etablierung eines Austausch-, Weitergabe- und Vermittlungsformates für Marktforschungsdaten	März 2024	März 2024		Intensiver Austausch- und Entscheidungsfindungsprozess mit anderen LTOs (Best Practice Beispiele Hessen und Schwarzwald), Anbietern und den Partnern im Land mit dem Ergebnis, dass aus wirtschaftlichen Gründen aktuell von der Einführung eines Marktforschungsdashboards abgesehen wird. Jedoch: Im Rahmen des Relaunches des zukünftig reinen B2C-Portals Sachsen-Anhalt-tourismus.de sollen alle für Netzwerkpartner (B2B) relevanten Inhalte in einem Tourismus-Hub gesammelt werden, so auch die Marktforschung. Es soll neben einer leichteren Zugänglichkeit zu den Newslettern auch die wesentlichen KPIs im Tourismus abbilden.

2024	Aufsetzen eines Prozesses zum Wissensmanagement in den Bereichen Digitalisierung und Datenmanagement	März 2024 (zudem bereits im November 2023 auf dem TTST)	4. Dezember 2025		Kombination aus Veranstaltungen und eLearning-Angeboten zum Wissenstransfer (Tourismustag 2023 und Digitaltag 2024), in enger Abstimmung mit dem LTV (=Kompetenzzentrum Wissen)
2025	Ausrollung der entwickelten Marken- und Marketingarchitektur	März 2023			Kommunikation der vorhandenen CD-Vorgaben/Mediakits der IMG z.B. zu den Kampagnen (Echt schön/Unsere Besten, Starker Tourismus, 6 Staunenswerte) zur Nutzung durch die Partner, Bereitstellung dieser via Frontify (Living Style Guide) ist erfolgt. In 2025 werden hierzu Vertiefungsworkshops stattfinden. Die IMG beabsichtigt darüber hinaus die Entwicklung eines "Tourismus-CD", das der Gewährleistung eines einheitlichen Erscheinungsbildes nach außen bei allen Kommunikationsmaßnahmen zuträglich ist.
Fortlaufend	Aufbau und Erweiterung des Knowhows in den Bereichen Digitalisierung und Marketing	Fortlaufender Prozess			Interpretationshilfen zur Diffusion der Erkenntnisse aus der Marktforschung (Newsletter und Workshops), Formate zum Wissensaufbau Digitalisierung (Digitaltag), zudem Workshops zum Thema Digitalisierung. Flankierend erfolgen durch den LTV KI-Workshops.

Empfehlung 5: Zusammenführung der Marketingaktivitäten der Produktlinien

Federführung: IMG (Ansprechpartnerin: Annika Jeschek, 0391 5689982, annika.jeschek@img-sachsen-anhalt.de)

Mitwirkende: LTV, regionale Tourismusverbände, Koordinierungsstellen Straße der Romantik, Gartenträume, Lutherweg, Himmelswege, Blaues Band, Elberadweg, Europaradweg, Saaleradweg, MWL

Wesentliche Inhalte / Aufgaben / Aktivitäten:

- Konsequente Abgabe von nach außen gerichteten touristischen Marketingaktivitäten von dem LTV und den Produktlinien an die IMG und die Regionalverbände basierend auf einer Umfrage / Erhebung zu den aktuellen Marketingaktivitäten der Partner

- Aufgaben der Produktlinien bleiben die Erstellung von zielgruppengerechtem Content, die Bündelung des Contents sowie dessen Übergabe an IMG oder Regionalverbände
- Entwicklung und Bereitstellung einer einheitlichen Systematik sowie gemeinsamen Leitlinie durch die IMG für die Produktlinien, kreisfreien Städte und die lokale Ebene zur Content-sammlung und -pflege auf Webseiten und Social Media
- Schaffung von Möglichkeiten für Produktlinien, aktiv bei der Verteilung des Marketingbudgets mitzubestimmen, beispielsweise durch Auswahl spezifischer Marketingpakete

Umsetzungsschritte

Zeitplan	Aufgabe	Begonnen am:	Umgesetzt am:	Status	Anmerkungen
2024	Einrichtung eines Austauschformates „Marketing der Produktlinien“ zur Planung der notwendigen Schritte zur Zentralisierung der Marketingaktivitäten der Produktlinien	April 2024			Gemeinsame Abfrage (IMG/LTV) an alle Produktlinien zur Erfassung der Strukturen/Maßnahmen/Akteure und Einzelgespräche mit den Vertretern der Produktlinien sind erfolgt. Im Ergebnis soll ein Austauschmedium geschaffen werden, in dem die Landesebene bestehend aus MWL, IMG und LTV regelmäßig mit den Koordinierungsstellen der Produktlinien zusammenkommt und aktuelle Aufgaben, Projekte und Entwicklungen thematisiert werden können.
2024/2025	Entwicklung eines Frameworks und damit Implementierung einer einheitlichen Website-Lösung (Baukasten)	März 2024	Dezember 2024		Programmierung eines Webseitenbaukastens zur Nutzung durch touristische Partner ist in 2024 erfolgt. Anwendung durch touristische Partner seit Dezember 2024 möglich. Informationen finden sich unter: https://webwerkstatt-sachsen-anhalt.de/
2025	Übernahme des nach außen gerichteten Marketings der Produktlinien durch die IMG und die regionalen Tourismusverbände	Anfang 2024			Der Steuerungskreis hat einen Vorschlag zum weiteren Vorgehen erarbeitet (siehe Anlage 1).

Empfehlung 6: Bündelung der Produktlinien unter dem Dach des LTV

Federführung: LTV (Ansprechpartner: Martin Schulze, 0391 7384307,
martin.schulze@ltvlsa.de)

Mitwirkende: Koordinierungsstellen Straße der Romanik, Gartenträume, Lutherweg, Him-
melswege, Blaues Band, Elberadweg, Europaradweg, Saaleradweg, MWL

Wesentliche Inhalte / Aufgaben / Aktivitäten:

- Prüfung der Übertragung der Aufgabenfelder Infrastrukturentwicklung, Markenmanage-
ment, Angebotsentwicklung, Qualitätsmanagement und Netzwerkkoordination zur Kompe-
tenzbündelung von den bisherigen Koordinierungsstellen an den LTV (Schaffung von Syner-
gien)
- Klärung der rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Optionen zur orga-
nisatorischen Einbindung/Integration der eigenständigen Vereine
- Zulieferung von Marktforschungsdaten und Content an die IMG durch die Produktlinien

Umsetzungsschritte:

Zeitplan	Aufgabe	Begonnen am:	Umge- setzt am:	Status	Anmerkungen
2024	Einrichtung eines Aus- tauschformates „Bünde- lung der Produktlinien“ zur Prüfung der Integra- tion der bisherigen Pro- duktlinien	April 2024	Dezem- ber 2024		Gemeinsame Abfrage (IMG/LTV) an alle Produktlinien zur Er- fassung der Strukturen/Maß- nahmen/Akteure sowie Ein- zelgespräche mit den Vertre- tern der Produktlinien sind erfolgt. Im Ergebnis soll da- her ein Austauschmedium geschaffen werden, in dem die Landesebene bestehend aus MWL, IMG und LTV re- gelmäßig mit den Koordinie- rungsstellen der Produktli- nien zusammenkommt und aktuelle Aufgaben, Projekte und Entwicklungen themati- siert werden können.
2024/2025	Konzept zur Eingliederung der Koordinierungsstellen in den LTV im Ergebnis der Prüfung	Januar 2025			Der Steuerungskreis hat ei- nen Vorschlag zum weiteren Vorgehen erarbeitet (siehe Anlage 1).
2025	Synchronisierung Aufga- benfelder Produktlinien				
2. HJ 2025/2026	Übernahme erster Koor- dinierungsstellen				

Empfehlung 7: Zentralisierung der Koordination des Wegemanagements

Federführung: LTV (Ansprechpartner: Martin Schulze, 0391 7384307, martin.schulze@ltvlsa.de)

Mitwirkende: Produktlinien, überregionale Radwege, MWL, Basismanagement

Wesentliche Inhalte / Aufgaben / Aktivitäten:

- Organisation des Wegemanagements zentral durch den LTV
- Wegemanagement umfasst inhaltliche Bearbeitung, Angebots- und Erlebnisgestaltung, Impulse für Infrastrukturentwicklung, Wissensaustausch sowie Pflege des Netzwerks, zentrales Beschwerdemanagement, Update digitale Kanäle und Koordination der Vermarktung mit der IMG
- Basismanagement umfasst Beschilderung und Beseitigung von Qualitätsmängeln an Wegen der Produktlinien und ist nicht durch den LTV sondern das MWL zu organisieren
- Neugliederung der Strukturen der überregionalen Radwege (z.B. Vorschläge für Trassenänderungen)
- LTV als zentrale Anlaufstelle für Wegemanagement der 18 überregionalen Radwege sowie der Produktlinien

Umsetzungsschritte:

Zeitplan	Aufgabe	Begonnen am:	Umgesetzt am:	Status	Anmerkungen
2024	Einrichtung eines Arbeitskreises „Wegemanagement“ zur Prüfung, Vorbereitung und Planung der Zentralisierung	Dezember 2024			<p>2024: Gemeinsame Abfrage (IMG/LTV) an alle 3 D-Routen zur Erfassung der Strukturen/Maßnahmen/Akteure sowie Einzelgespräche mit den Vertretern der D-Routen sind erfolgt.</p> <p>2025: Im Ergebnis der Auswertung der Informationen wird das weitere Vorgehen bei der Abarbeitung der Aufgabe festgelegt.</p> <p>Parallel dazu eruiert der LTV die Konzepte anderer Kommunen und Bundesländer. Hierzu erfolgte bereits ein Austausch mit dem ADFC Bundesverband. Ein Austausch mit der</p>

					AGFK LSA soll im April 2025 erfolgen.
2. HJ 2025/2026	schrittweise Übernahme des Wegemanagements durch den LTV in Abstimmung mit Übergang der Koordinierungsstellen an LTV			●	

Empfehlung 8: Entwicklung und Etablierung des Kompetenzzentrum Qualität und Wissen

Federführung: LTV (Ansprechpartner: Martin Schulze, 0391 7384307, martin.schulze@ltvlsa.de)

Mitwirkende: IMG, LTV, MWL, regionale Tourismusverbände, lokale Tourismusorganisationen, Landkreise, Schutzgebiete

Wesentliche Inhalte / Aufgaben / Aktivitäten:

- Übernahme der Leitfunktion im Aufbau des Nachhaltigkeitsmanagements mit den Regionen
- Förderung und Weiterentwicklung des Qualitäts-, Nachhaltigkeits- und Wissensmanagements mit und für die Ebenen (z.B. Erarbeitung regionsspezifischer Servicestandards im Bereich Qualität, gezielte Impulse zur Schließung von Angebotslücken, Management der Tourismusmarken zur Schaffung gemeinsamer Markenerlebniswerte)
- Zentrale Steuerung des Wissens- und Netzwerkmanagements
- Gestaltung und Sicherstellung von Prozessen mit entsprechenden Abstimmungs- und Austauschformaten für alle Ebenen und Akteure zur lückenlosen Zusammenführung, Aufbereitung und anschließenden Wissensverbreitung im Tourismus
- Abstimmung mit den individuellen Wissens- und Kompetenzträgern in den Aufgabenfeldern
- Überprüfung aller Austauschformate im Tourismus auf Notwendigkeit und Ableitung der Informationsverteilung nach den Bedürfnissen der Wissensempfänger
- Überprüfung von Synergien und Frequenzen der Austauschformate auf Teilnehmende, Turnus, Inhalt, Format, Gestaltung des Austausches, Art der Inhaltsvermittlung, Titel der Veranstaltung
- Einführung neuer und ggf. Ersetzen alter Wissensformate
- Veröffentlichung einer Wissenslandkarte für optimale Transparenz im Netzwerk
- Koordination und Pflege der Kommunikationskanäle zur Optimierung des Informationsaustauschs (Tourismusnetzwerk, E-Learning-Plattform)

Umsetzungsschritte:

Zeitplan	Aufgabe	Begonnen am:	Umgesetzt am:	Status	Anmerkungen
2024	Schaffung Voraussetzungen zur Umsetzung des Leitprojektes „Nachhaltigkeitszertifizierungen“ in den Regionen	Herbst 2023			Die Nachhaltigkeitsstrategie ist fertiggestellt. Für die Umsetzung erfolgt nun die Entwicklung der Selbstcheck-Plattform.
2024	Aktualisierung Konzept Wissensmanagement	April 2024			Vorstellung erster Ideen zum Ausbau des Wissensmanagements ist im Rahmen eines Workshops mit verschiedenen Stakeholdern am 24.04.2025 erfolgt. Die Ideen gehen weit über über das eLearning hinaus. Im Ergebnis des Workshops wird unter Einbeziehung der Partner in zwei Feedbackschleifen das neue Konzept Wissensmanagement durch den LTV erarbeitet. Zusätzlich wird eine vollständig aktualisierte eLearningplattform ab Juni zur Verfügung stehen. Diese befindet sich aktuell in der Testphase.
2025	Roll-Out Wissensmanagement 2.0				
Fortlaufend	Weiterentwicklung des Qualitäts-, Nachhaltigkeits- und Wissensmanagements mit und für die Ebenen				

Empfehlung 9: Förderung der strukturierten Zusammenarbeit mit den Entwicklungspartnern

Federführung: LTV (Ansprechpartner: Martin Schulze, 0391 7384307, martin.schulze@ltvlsa.de)

Mitwirkende: Landkreise, Leader-Regionen, Schutzgebiete, Wirtschaftsförderungen etc., MWL

Wesentliche Inhalte / Aufgaben / Aktivitäten:

- Übertragung der nach außen gerichteten Marketingaktivitäten der Entwicklungspartner an die Regionalverbände unter der Bedingung der ausreichenden Finanzierung
- Stärkere Einbindung in die Prozesse nach gemeinsamen Systemarchitekturen und Plattformen bei Infrastrukturentwicklung und -pflege (Stichwort: Investitionsstrategie)

- Sicherung einer strukturierten Zusammenarbeit
- Weiterentwicklung und Neueinordnung der Aufgabe Tourismus und die Weiterentwicklung der grundsätzlichen Tourismusfinanzierung

Umsetzungsschritte:

Zeitplan	Aufgabe	Begonnen am:	Umgesetzt am:	Status	Anmerkungen
2024	Durchführung von Informationsveranstaltung nach Abstimmung mit den regionalen Tourismusverbänden für die Entwicklungspartner zur Notwendigkeit ausreichender Unterstützung, Abgabe von Aufgaben und Finanzierung der regionalen Tourismusverbände				Im Rahmen der in 2024 durchgeführten regionalen Vertiefungskonferenzen zum Strukturentwicklungsgutachten in allen 5 Tourismusregionen gemeinsam mit den touristischen Kommunen und Landkreisen wurde die Notwendigkeit ausreichender Unterstützung, die Abgabe von Aufgaben und die Finanzierungsmöglichkeiten der regionalen Tourismusverbände sowie der Kommunen durch das MWL erläutert.
2024/2025	Schaffung von Informations- und Austauschformaten mit den Entwicklungspartnern	1.Q 2025			<p>2025: Festlegung und Durchführung von (digitalen) Informations- und Austauschformaten für die Leader-Regionen sowie Schutzgebiete etc. durch den LTV.</p> <p>Erster Austausch erfolgte bereits. U.a. wurden die Innovationsplattform, die Unterstützung durch die Innocoaches und das Tourismusnetzwerk während der digitalen Zusammenkunft der Leader-Aktionsgruppen vorgestellt. In der zweiten Aprilwoche findet ein erneuter Austausch statt.</p> <p>Zur Entwicklung eines Formates für die Schutzgebiete plant der LTV einen Termin mit Referat 25 des MWU. Ziel des Gespräches im April ist es, ein Format ab Anfang Juni 2025 zu finden.</p>



Ergebnisbericht

09.05.2025

Tourismusverband
Sachsen-Anhalt e. V.
Danzstraße 1
39104 Magdeburg
Telefon +49 391 7384300
E-Mail info@ltvsa.de
www.tourismusverband-sachsen-anhalt.de

Empfehlung 5 "Zusammenführung der Marketingaktivitäten der Produktlinien" und 6 "Bündelung der Produktlinien unter dem Dach des LTV"

Umsetzungsplanung Strukturentwicklungsprozess Tourismus Sachsen-Anhalt

Ausgangslage

Zur Umsetzung des Konzeptgutachtens Strukturentwicklungsprozess Tourismus Sachsen-Anhalt hat der Steuerungskreis Strukturentwicklung bestehend aus Vertretern des MWL, der IMG und des LTV mit der Umsetzungsplanung Handlungsempfehlungen vorgeschlagen. Die Empfehlungen 5 und 6 beinhalten die Zusammenführung der Marketingaktivitäten der Produktlinien (Empfehlung 5) und die Bündelung der Produktlinien unter dem Dach des LTV (Empfehlung 6). Die Prüfung der angemessenen Umsetzung der Empfehlungen erfolgte in Zusammenarbeit mit den Koordinierungsstellen der Produktlinien Straße der Romanik, Gartenträume, Lutherweg, Himmelswege, Blaues Band, Elberadweg, Europaradweg R 1 und Saaleradweg. Der Prozess wurde gemeinsam von IMG und LTV durchgeführt und eng durch das MWL begleitet.

Umsetzung

Im ersten Schritt wurde durch die IMG und den LTV ein gemeinsamer Fragebogen aufgesetzt, der die Grundlagen zur Netzwerkarbeit, Finanzierung, Struktur, Organisation, Herausforderungen und zum Marketing der Koordinierungsstellen erfasst. Dieser diente als Grundlage für die darauffolgenden Einzelgespräche. Der Fragebogen wurde am 17. Mai 2024 an die Koordinierungsstellen versandt und die eingegangenen Rückmeldungen anschließend ausgewertet.

Im zweiten Schritt fanden Einzelgespräche mit den Koordinierungsstellen statt unter Beteiligung von LTV, IMG und MWL. Die Gespräche wurden im Zeitraum vom 28.11. bis 13.12.2024 durchgeführt. Für die Termine wurde für eine bessere Vergleichbarkeit der Inhalte und Strukturen ein Gesprächsleitfaden aufgesetzt. Die Protokolle der einzelnen Gespräche liegen allen Beteiligten vor.



Im März 2025 wurden die Gespräche im Steuerungskreis Strukturentwicklung ausgewertet. Die Ergebnisse und Empfehlungen des Steuerungskreises werden in diesem Bericht zusammengefasst.

Ergebnis

Die Einzelgespräche betrachteten intensiv die Bereiche Netzwerkarbeit und Marketing in den Koordinierungsstellen mit dem Ziel, Prozesse herauszukristallisieren, durch die Synergien geschaffen werden können.

Der LTV stellte heraus, in welchen Handlungsfeldern er Kompetenzträger ist und zentral unterstützen kann. Dazu zählen die Themen Qualitätsentwicklung, Innovation und Nachhaltigkeitsmanagement sowie das Netzwerk- und Wissensmanagement.

Die IMG stellte den Partnern die Arbeitsweise als Kompetenzzentrum für kennzahlengestütztes Marketing vor. Zudem wurden Einblicke in die bestehenden Möglichkeiten zur Partizipation (Kooperationshandbuch) gegeben und die Grundlagen für eine konsistente, zielgerichtete und markengerechte Kommunikation gegeben (Content Guide und Style Guide).

Die Koordinierungsstellen schilderten ihre jeweiligen etablierten Strukturen, Aktivitäten, Schwerpunkte und Herausforderungen sowie bereits geschaffenen Synergien und bisherigen Zusammenarbeiten mit den anderen touristischen Partnern im Land.

Netzwerkarbeit

Die Koordinierungsstellen sind in ihrer Struktur und Organisation unterschiedlich aufgestellt. Daraus resultiert eine unterschiedliche Intensivität in der Netzwerkarbeit.

Insbesondere die drei Radwege Elberadweg, Europaradweg R1 und Saaleradweg sind fest in Strukturen über die Landesgrenzen hinaus eingebunden. Die Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern / Koordinierungsstellen in den anderen Bundesländern ist jeweils unterschiedlich organisiert. Aufgaben und Stellenprofile der Koordinierungsstellen sind teilweise fest in den Regionalverbänden verankert und mit weiteren Arbeitsaufgaben im Bereich Aktiv und Natur verknüpft. Hier würde nach Ansicht der bisherigen Träger der Koordinierungsstellen eine Umstrukturierung bestehende vorhandene interne und überregionale Synergien gefährden und vermutlich zu Mehraufwendungen und damit zu möglichen Ineffizienzen führen.

Diese Befürchtung wurde auch durch die weiteren Koordinierungsstellen, die überwiegend thematisch an die inhaltlich zuständigen Institutionen angebunden oder aufgrund der Lage der betreuten Bauwerke bzw. touristischen Angebote regional fest verankert sind, geäußert.

Die Koordinierungsstellen haben funktionierende Strukturen etabliert und bekommen zur Erfüllung ihrer Aufgaben teilweise fachliche Unterstützung von weiteren Institutionen (i. d. R. die Institutionen, an die sie angeschlossen sind), welche nach einer Übertragung der Aufgaben auf den LTV ggf. nicht mehr gegeben wäre.



Ihre Mitglieder wissen um die Vorteile der Mitgliedschaften, insbesondere im Marketing sowie der Netzwerkbetreuung vor Ort. Die Koordinierungsstelle Lutherweg und die Koordinierungsstelle Himmelswege haben neben dem touristischen Aufgabenportfolio zudem noch weitere, gleichwertige Schwerpunkte über die Betreuung der touristischen Angebote hinaus. Beim Lutherweg ist dies die missionarische Aufgabe bzw. die Vermittlung der christlichen Lehre. Die Himmelswege verfolgen separat noch eine archäologische Aufarbeitung für die einzelnen Standorte. Das Netzwerk Gartenträume verbindet denkmalpflegerische Aspekte mit der touristischen Vermarktung der Gartenträume-Anlagen.

Werden die meisten Träger der Koordinierungsstellen durch eine Landesförderung bei der Ausübung der Netzwerktätigkeit unterstützt, so handelt es sich im Gegensatz dazu bei der Betreuung des Saaleradweges um einen Dienstleistungsauftrag, der vom Saaleradweg e. V. an die SUT GmbH vergeben wurde. Dies würde die Beteiligung des LTV an einem Ausschreibungsverfahren für diesen Dienstleistungsauftrag erforderlich machen, vorausgesetzt der Saaleradweg e.V. hätte Interesse an der Übernahme der Koordinierungsstelle durch den LTV.

Nach Abschluss der Gespräche ergibt sich die Einschätzung, dass eine vollständige Bündelung der Koordinierungsstellen unter dem Dach des LTV aufgrund der Inhomogenität der Organisation und des Aufgabenportfolios der Koordinierungsstellen vermutlich zu keinen direkten positiveren Synergie- oder Ressourceneffekten führen würde. Teilweise würden durch die Bündelung zum aktuellen Zeitpunkt möglicherweise, wenn ggf. auch nur vorübergehend, Effizienzverluste in der fachlichen Betreuung der thematischen Schwerpunkte der Koordinierungsstellen entstehen.

Unabhängig davon kristallisierte sich in den Gesprächen mit den Koordinierungsstellen jedoch heraus, dass bei einem Großteil eine stärkere Zusammenarbeit und Austausch in übergeordneten Themen erforderlich ist, um die Qualität der Produkte der Koordinierungsstellen weiterhin auf dem erforderlichen hohen Niveau zu gewährleisten. Der LTV hat daher in allen Einzelgesprächen deutlich gemacht, dass er unabhängig vom Ausgang des Prozesses für die Koordinierungsstellen in allen Qualitätsfragen, für Nachhaltigkeitsthemen oder Innovationsförderung beratend zur Verfügung steht. Aktuell besteht zu einigen Koordinierungsstellen bereits eine enge Zusammenarbeit in den beschriebenen Tätigkeitsfeldern. Besonders herauszustellen sind hier die Zusammenarbeit in den Produktentwicklungsworkshops, beim Thema Reisen für Alle, in Fachworkshops und bei E-Learning-Angeboten. Dies gilt es weiter auszubauen und ein angemessenes Austauschformat für die künftig bessere Einbindung der Koordinierungsstellen im System Tourismus zu finden sowie die Zusammenarbeit des LTV mit den Koordinierungsstellen zu stärken. Dies wird zum Teil bereits umgesetzt, unter anderem aktuell in der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie, in welche die Koordinierungsstellen und ihre Mitglieder durch den LTV aktiv einbezogen werden.

Auch ohne Angliederung der Koordinierungsstellen an den LTV waren daher die Gespräche wertvoll, da sie die vorgenannten Optimierungspotenziale aufgezeigt haben. Vor allem im Wissenstransfer und der Vernetzung der Koordinierungsstellen untereinander liegt eine künftige Aufgabe. Für die Radwege besteht in einem gemeinsamen Wegemanagement eine Möglichkeit, die Qualität stark zu verbessern.



Der LTV prüft zudem die Ausgründung einer GmbH. Dadurch könnten verschiedene Vereinservices und Dienstleistungen angeboten werden, die die Koordinierungsstellen als Vertragspartner in Anspruch nehmen können. In Sachsen-Anhalt gibt es im Tourismus viele kleinteilige Vereinsstrukturen, die teilweise kongruente Aufgaben haben, welche innerhalb einer solchen GmbH kosteneffizienter gelöst werden könnten.

Marketing

Bei der Vorstellung der jeweiligen Marketingaktivitäten durch die Koordinierungsstellen wurde deutlich, dass diese ein sehr unterschiedliches Verständnis von Marketing haben und tatsächlich durch die Koordinierungsstellen für ihre Produktlinien im Ergebnis der Gespräche kaum bzw. keine eigenen überregionalen Marketingmaßnahmen umgesetzt werden. Ferner wurde deutlich, dass den Koordinierungsstellen zum Teil die Tätigkeitsbereiche der IMG nicht übergreifend und umfassend vorab bekannt waren. In den Einzelgesprächen wurden die Aufgabenfelder der IMG sowie die Angebote selbiger für die Partner daher detailliert erläutert. Überregionales Marketing der Koordinierungsstellen, welches durch die IMG potenziell übernommen werden könnte, erfolgt durch die Koordinierungsstellen nicht.

Hinzu kommt, dass die Koordinierungsstellen unter anderem in der Contenterstellung bereits erfolgreich mit der IMG zusammenarbeiten. Die IMG bindet die Angebote mit überregionaler Bedeutung gemäß des verankerten Motivansatzes im Masterplan 2027 in ihre Marketingmaßnahmen ein und produziert beispielsweise Broschüren für die Straße der Romanik, Luther oder Gartenträume. Die Kommunikation läuft dabei entweder direkt zwischen den Koordinierungsstellen und IMG oder zwischen Koordinierungsstelle und dem jeweiligen Regionalverband zur IMG. Darüber hinaus setzen die Koordinierungsstellen für ihre Produktlinien viele kleinteiligere Maßnahmen selbst um. Diese Aufgaben verbleiben auch gemäß Strukturentwicklungsgutachten Tourismus in den jeweiligen Koordinierungsstellen. Dazu gehören z. B. einzelne Social Media-Kanäle und Webseiten, die selbstständig mit Content befüllt werden.

Viele Mitglieder der Koordinierungsstellen sind insbesondere aufgrund von Marketingvorteilen Mitglied. Viele Koordinierungsstellen haben daher Bedenken geäußert, Mitglieder zu verlieren, sollte das Marketing vollständig an die IMG übertragen werden. Teilweise finden zudem Marketingmaßnahmen gemeinsam mit anderen Koordinierungsstellen im Verbund statt, beispielsweise bei dem Elberadweg oder dem Europaradweg R1, in Form von Handbüchern oder Werbeanzeigen.

Neben den Maßnahmen als Kompetenzzentrum für kennzahlengestütztes Marketing wirkt die IMG als Kompetenzzentrum für Digitalisierung im Sachsen-Anhalt-Tourismus. Dabei unterstützt die IMG durch die Bereitstellung digitaler Lösungen und Anwendungen und Wissenstransfer. Ein zentrales Angebot stellt dabei das Framework für den Sachsen-Anhalt-Tourismus dar. Hierdurch haben (vornehmlich) touristische Partner im Land die Möglichkeit eigene Webseiten kostengünstig und unter Wahrung aller aktuellen Anforderungen an Webseiten zu erstellen. Designvorgaben zahlen dabei auf ein einheitliches Erscheinungsbild nach außen ein. Dieses Angebot wurde den Koordinierungsstellen noch einmal unterbreitet.

Im Ergebnis dieses Prozesses und der Erkenntnis, dass die Koordinierungsstellen kaum bzw. überwiegend kein überregionales Marketing betreiben, lassen sich keine Effizienzgewinne durch eine Überführung der



kleinteiligen Marketingmaßnahmen in die IMG erkennen, wie vom Strukturentwicklungsgutachten Tourismus angedacht. Stattdessen wurde im Steuerungskreis folgendes Vorgehen zur Schaffung einer besser abgestimmten Kommunikation festgehalten:

Die IMG entwickelt ein "Tourismus-CD", das der Gewährleistung eines einheitlichen Erscheinungsbildes nach außen bei allen Kommunikationsmaßnahmen zuträglich ist. Vor dem Hintergrund der anstehenden Landtagswahlen und der derzeitigen Überarbeitung des CD des Landesmarketings durch die Staatskanzlei kann dieser Prozess jedoch nicht kurzfristig realisiert werden. Dennoch bemüht sich die IMG die bereits vorliegenden Elemente den Koordinierungsstellen für ihre Produktlinien näher zu bringen, sodass diese durch die Koordinierungsstellen genutzt werden (Bsp.: Style Guide für Bilder, Content Guide inkl. Content Workshops, Kooperationshandbuch, SAiNT i.V.m. dem Framework und dem Reiseland Kompass Sachsen-Anhalt) können. Ferner wird die IMG die Koordinierungsstellen in die vorhandenen Austauschformate im Bereich Marketing und Digitalisierung, sofern nicht bereits erfolgt, stärker einbinden. Bereits etablierte Kooperationen und gemeinsame Aktivitäten werden fortgeführt, beispielsweise die Produktion von Werbemitteln wie Falbblätter.

Fazit

Die Gespräche mit den Koordinierungsstellen wurden vom Steuerungskreis als wertvoll erachtet. Aufgrund der tieferen Einblicke in die Netzwerkarbeit und das Marketing der einzelnen Koordinierungsstellen hat sich jedoch herausgestellt, dass die Bündelung selbiger unter dem Dach des LTV bei gleichzeitiger Zusammenführung aller Marketingaktivitäten bei der IMG entgegen der Empfehlung des Konzeptgutachtens zum Strukturentwicklungsprozess nicht die gewünschten Synergieeffekte schafft.

Eine Minderung der Qualität der bisherigen Arbeit der Koordinierungsstellen und damit des touristischen Angebotes in Sachsen-Anhalt darf keine Konsequenz der Umsetzung des Strukturentwicklungsgutachtens Tourismus sein. Aus diesem Grund wird die Zusammenführung der Koordinierungsstellen nicht erzwungen und das Ziel der Bündelung aller Aufgaben der Koordinierungsstellen bei LTV und IMG nicht weiterverfolgt. Es wird den Koordinierungsstellen jedoch freigestellt, unabhängig vom dargestellten Gesamtergebnis des Prozesses, den Austausch mit dem LTV über eine mögliche Eingliederung in den LTV fortzusetzen.

Der Prozess hat gezeigt, dass ein Austausch mit den Koordinierungsstellen der Produktlinien zwischen diesen Ebenen eine konstruktive Zusammenarbeit fördert. Im Ergebnis soll daher ein Austauschmedium geschaffen werden, in dem die Landesebene, bestehend aus MWL, IMG und LTV, regelmäßig mit den Koordinierungsstellen der Produktlinien zusammenkommt und aktuelle Aufgaben, Projekte und Entwicklungen thematisiert werden können. Dadurch bleibt die Landesebene über die Arbeit der Koordinierungsstellen informiert, während gleichzeitig die Koordinierungsstellen bessere Einblicke in die Arbeit des LTV und der IMG bekommen.