

# Masterplan Tourismus 2027 Sachsen-Anhalt

Evaluierungsbericht zum Masterplan  
Tourismus Sachsen-Anhalt 2020  
(Kurzfassung)



**Geschäftsführer:**  
Dipl.-Kfm. Cornelius Obier

**Wissenschaftliche Leitung:**  
Prof. Dr. Heinz-Dieter Quack

**Büro Hamburg**  
Gurlittstraße 28  
20099 Hamburg  
Tel. 040.4 19 23 96 0  
Fax 040.4 19 23 96 29  
hamburg@projectm.de

**Büro München**  
Landsberger Straße 392  
81241 München  
Tel. 089.614 66 08 0  
Fax 089.614 66 08 5  
muenchen@projectm.de

Ort: Hamburg

Datum: Juli 2020

[www.projectm.de](http://www.projectm.de)



## Impressum

### Auftraggeber

Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und  
Digitalisierung des Landes Sachsen-Anhalt

Hasselbachstraße 4  
39104 Magdeburg



**SACHSEN-ANHALT**

Ministerium für Wirtschaft,  
Wissenschaft und Digitalisierung

### Erstellt durch

PROJECT M GmbH  
Büro Hamburg

Gurlittstraße 28  
20099 Hamburg

Tel. 040.4 19 23 96 0  
Fax 040.4 19 23 96 29

E-Mail: [hamburg@projectm.de](mailto:hamburg@projectm.de)

[www.projectm.de](http://www.projectm.de)

**PROJECT**<sup>M</sup>

### Projektteam

Svenja Berkhoff, Peter C. Kowalsky, Nadja Schweiggart, Maik Zießnitz

### Lesehinweis „Gendergerechte Sprache“

Aus Lesbarkeitsgründen wird im vorliegenden Bericht die männliche Sprachform verwendet. Hiermit ist keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts verbunden. Die sprachliche Vereinfachung ist als geschlechtsneutral zu verstehen.



## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Anlass und Einführung.....</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Prozessübersicht und Beteiligungsmodule.....</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>Evaluierung Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2020.....</b>	<b>6</b>
3.1	Kompaktbewertung Leitsätze .....	6
3.2	Kompaktbewertung Ziele.....	7
3.3	Kompaktbewertung Handlungsfelder und Leitprojekte .....	9
<b>4.</b>	<b>Positionsbestimmung im Wettbewerbsvergleich.....</b>	<b>10</b>
4.1	Tourismusentwicklung.....	10
4.2	Angebote & Produkte .....	11
4.3	Qualitätsentwicklung .....	14
4.4	Fachkräftemangel & Tourismusbewusstsein.....	16
4.5	Positionierung & Geschäftsfeld-Portfolio .....	18
4.6	Marktbearbeitung / Zielgruppen, Märkte & Digitalisierung.....	20
4.7	Nachhaltigkeit & Mobilität.....	22
4.8	Organisation, Zusammenarbeit & Finanzierung .....	23
<b>5.</b>	<b>Stärken-Schwächen / Chancen-Risiken-Analyse .....</b>	<b>26</b>
<b>6.</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>28</b>



## 1. Anlass und Einführung

Der Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt stellt den strategischen Rahmen des Landes zur Stärkung der Tourismuswirtschaft sowie zur Positionierung des Landes und seiner Destinationen im Tourismusmarkt dar. Er formuliert Handlungsfelder und Leitprojekte, forciert ein gemeinsames Wirken und die Weiterentwicklung der touristischen Strukturen auf lokaler, regionaler und Landesebene. Der Masterplan Tourismus ist in erster Linie ein wirtschaftspolitisches Instrument, das aufgrund der vielfältigen Bezüge zu anderen Fachgebieten weitere Politikfelder berührt und fachübergreifende Abstimmungen erfordert.

Der aktuell gültige Masterplan Tourismus 2020 mit seinen Zielen, Handlungsfeldern und Maßnahmen wird mit dem neuen Zeithorizont 2027 fortgeschrieben. Hintergrund hierzu sind neben dem Erreichen des Zeithorizontes des Masterplanes 2020 insbesondere veränderte Markt- und Rahmenbedingungen, die eine Positionsbestimmung des Tourismus in Sachsen-Anhalt sowie eine fokussierte Weiterentwicklung des Tourismus erforderlich machen. Hierzu gehören sowohl gesellschaftliche Entwicklungen und neue Megatrends u.a. in den Bereichen Digitalisierung, Konnektivität, Mobilität oder Neoökonomie, Nachhaltigkeitsbewusstsein als insbesondere auch Veränderungen im Urlaubs- und Konsumverhalten, die stark durch den technologischen Wandel beeinflusst werden. Gestiegene Anforderungen an das touristische Produkt und das inszenierte Produkterlebnis erfordern zudem eine kritische Reflektion und Weiterentwicklung der touristischen Aufgaben, Organisationen und Zusammenarbeitsstrukturen im touristischen System. Gerade die aktuellen Effekte der Corona-Pandemie 2020 zeigen sehr deutlich, wie kurz Reaktionszeiten durch externe Einflüsse z.T. sind und wie wichtig funktionierende und aufeinander abgestimmte Management und Marketingstrukturen im Tourismus sind. Bereits jetzt ist ersichtlich, dass der nach der Corona-Pandemie wiedereinsetzende Tourismus noch stärker vom Aufmerksamkeits- und Erlebniswettbewerb beeinflusst werden wird. Der Evaluierungsprozess und die Weiterentwicklung des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 erfüllt damit die wichtige Aufgabe, die Rahmenbedingungen für die zukünftige Tourismusentwicklung und den Tourismus in Sachsen-Anhalt selbst zukünftig noch attraktiver und wettbewerbsfähiger zu machen und die vorhandenen Potenziale im Tourismus noch besser heben und mehr Wertschöpfung im Wirtschaftszweig Tourismus erzielen zu können.

## 2. Prozessübersicht und Beteiligungsmodulare

Grundlage für die Fortschreibung des Masterplan Tourismus 2020 ist ein umfassender und breit angelegter Evaluierungsprozess, der die Ausgangssituation des Reiselandes Sachsen-Anhalt aus gutachterlicher Sicht, aus Binnensicht der Tourismuswirtschaft sowie im Benchmark fachlich neutral und transparent bewertet. Für die Positions- und Potenzialbestimmung werden in einem Benchmarkvergleich mit Hessen und Thüringen ähnliche, aber differenzierungsstarke Bundesländer und Regionen mit vergleichbaren Rahmenbedingungen in die Evaluierung einbezogen.

Über verschiedene Beteiligungsmodulare werden im Prozess wichtige Stakeholder und Entscheidungsträger aus der Politik, der Organisationsebene und der Tourismuswirtschaft eingebunden. Die Evaluation und Fortschreibung wird durch einen politisch besetzten Lenkungskreis geführt und durch einen einberufenen Fach-

beirat, bestehend aus Vertretern der Ressorts der Landesregierung, der Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt mbh (IMG), der regionalen Tourismusverbände, Tourismusausschüsse der Industrie- und Handelskammern (IHK), etc. begleitet.

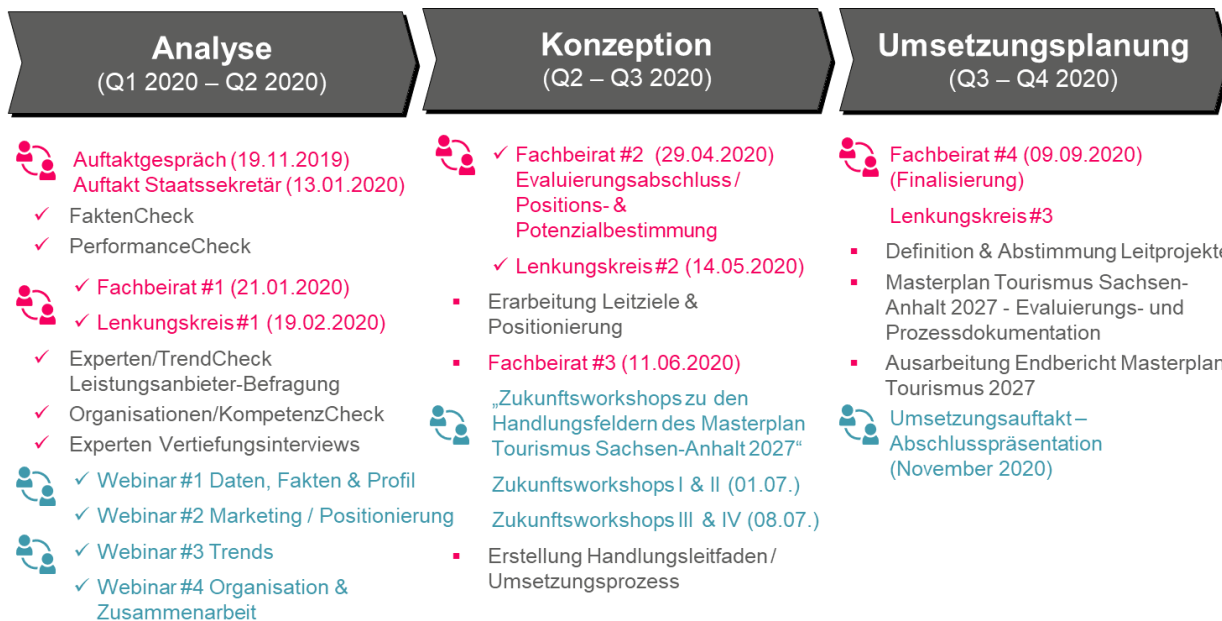


Abbildung 1: Prozessarchitektur (PROJECT M, 2020)

Zur Einbindung und Einschätzung der Tourismuswirtschaft aus Sachsen-Anhalt wurde eine Online-Befragung der touristischen Akteure (Online-Tourismus-Befragung) sowie der Tourismusorganisationen (Online-Kompetenz-Befragung) durchgeführt. Zudem wurden im Rahmen von Experten-Gesprächen die wesentlichen Treiber und Bremser sowie Erfolgsfaktoren der Tourismusentwicklung vertieft. Aufgrund der Effekte der Corona-Pandemie wurde der Prozessplan insofern angepasst, als dass ursprünglich vorgesehene Tourismus-Werkstätten als Online-Veranstaltungen durchgeführt wurden. Den Abschluss der Evaluierungsphase bildeten damit vier TourismusWebinare mit der touristischen Fachöffentlichkeit, in denen die Ergebnisse aus dem Evaluierungsprozess und der kurzfristige sowie langfristige Weiterentwicklungsbedarf gemeinsam reflektiert wurden.

Beteiligungsformate	Umfang / Stichprobengröße
Online-Tourismus-Befragung der Tourismuswirtschaft	347 touristische Akteure
Online-Kompetenz-Befragung der Tourismusorganisationen auf regionaler / Landesebene	18 von 20 angefragten Akteuren
Experten-Interviews zur stichprobenartigen Vertiefung der Zwischenergebnisse	5 ExpertInnen
Fachbeirat Masterplan Tourismus	25 Institutionen
Lenkungskreis Masterplan Tourismus	9 Institutionen / Tourismuspolitische Sprecher




Der vorliegende Evaluierungsbericht fasst die Ergebnisse aus dem gesamten Evaluierungsprozess zusammen und stellt den abschließenden Baustein der Evaluierung des Masterplans 2020 dar. Die ausgearbeiteten Ergebnisse bilden die Grundlage zur Weiterentwicklung des Masterplans Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 und für die Fortführung des Beteiligungsprozesses.



### 3. Evaluierung Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2020

Zur übersichtlichen Einordnung der Bewertung der im Masterplan Tourismus 2020 festgelegten Leitsätze, Ziele und Handlungsfelder erfolgt in diesem Kapitel eine Kompaktbewertung. Die Herleitungen der Bewertung werden im Folgenden Kapitel 4 vertieft. Die erfolgte Bewertung resultiert aus den durchgeführten Online-Befragungen, deren Reflektion in den Begleitgremien (Lenkungskreis und Fachbeirat), dem Einbezug bereitgestellter Unterlagen und Entwicklungspläne, vorliegender Markt- und Entwicklungsstudien, den Benchmarkbetrachtungen sowie deren gutachterliche Einordnung.

#### 3.1 Kompaktbewertung Leitsätze

<b>„Wir wollen ein führendes Kulturreiseland in Deutschland werden.“</b>	
	Verbesserung der Wahrnehmung als Kulturreiseland insb. durch Themenjubiläen erreicht, aber noch nicht als Top-Kultur-Reiseland in Deutschland profiliert und positioniert. <sup>1</sup> → Hierzu ist eine stärkere Differenzierung nach wirkungsvollen Highlights (Nachfrage / Marktattraktivität in Relation zu Wettbewerbsposition / Geschäftsfeldstärke) für den Profilaufbau erforderlich. Zudem braucht es eine zeitgemäße Übersetzung der Kernthemen / Leitprodukte in modernes und erlebnisreiches Inszenieren nach heutigen Wettbewerbsstandards.
<b>„Wir wollen einen qualitätsorientierten Tourismus fördern.“</b>	
	Qualitätssteigerungen wurden erreicht, aber noch keine regionsübergreifende hohe Service- und Erlebnisqualität in Betrieben und entlang der tourist. Servicekette realisiert. Zwei der fünf Tourismusregionen weisen 2019 einen TrustScore über dem dt. Durchschnitt auf. <sup>2</sup> → Eine klare Positionierung in den Regionen (Tourismusmarken) und eine gemeinsame übergeordnete Klammer auf Landesebene fördern gezielte Investitionen und bilden die Voraussetzung für mehr qualitatives und quantitatives Wachstum und mehr Wertschöpfung. Eine landesweite Innovationskultur und Digitalisierungsstrategie sind für die weitere Qualitätssteigerung erforderlich.
<b>„Wir wollen effiziente und kooperative Organisationsstrukturen entwickeln.“</b>	
	Viele (Einzel-)Akteure und Unklarheiten / Überschneidungen in der Aufgabenzuteilung führen immer noch zu ineffizienten Doppelstrukturen. <sup>3</sup> Organisationsstrukturen und Zusammenarbeitsprozesse müssen weiterentwickelt und den Marktbedingungen angepasst werden. Digitaler Kompetenzausbau ist der entscheidende Schlüsselfaktor für mehr Effektivität.

<sup>1</sup> Quelle: DestinationBrand 2016 / Sitzungen des Fachbeirats & Lenkungskreises / Tourismus-Online-Befragung / Experten-Interviews  
<sup>2</sup> Quelle: DestinationQuality 2020 / Sitzungen des Fachbeirats & Lenkungskreises / Tourismus-Online-Befragung / Experten-Interviews  
<sup>3</sup> Quelle: Sitzungen des Fachbeirats & Lenkungskreises / Tourismus-Online-Befragung / Experten-Interviews



### 3.2 Kompaktbewertung Ziele

<b>Tourismuspolitisches Ziel im Masterplan 2020</b>	<b>Kompaktbewertung zur Zielerreichung</b>
Steigerung der Übernachtungen (um 1 Mio. bis 2020) und damit Stärkung des Wirtschaftsfaktors Tourismus (Erhöhung d. Wertschöpfung). Erhöhung der Ankünfte und Übernachtungen aus dem Ausland (Steigerung der Ausland Übernachtungen auf 0,8 Mio. bis 2020);	 Positive Entwicklung im Übernachtungswachstum und frühzeitiges Erreichen des Leitziels 8. Mio. Übernachtungen. Dennoch muss Sachsen-Anhalt absolut betrachtet noch aufschließen und liegt bzgl. vergleichbaren Bundesländern deutlich zurück. Das Ziel der 0,8 Mio. ausländischen Übernachtungen wurde nicht erreicht. (Vgl. S. 10)
Verbesserung der Wettbewerbsposition als Kulturreiseziel (Sachsen-Anhalt soll im Länderranking unter den ersten drei Nennungen im Kulturtourismus liegen);	 Verbesserung der Wettbewerbsposition über Jubiläumsjahre (Luther, Bauhaus) temporär gegeben. Im Länderranking aber nicht unter den Top 3-Nennungen und Platzierungen verloren. (Vgl S.18 )
Verbesserung des Images des Landes (Der Tourismus hat eine dienende Funktion für das Landesimage. Sachsen-Anhalt wird in den Werbemaßnahmen des Landes und durch die Regionen und Städte als Absender mitgeführt);	 Die Außensicht konnte bei Kennern des Landes insbes. über Leuchttürme (UNESCO, Harz, Elberadweg) und Jubiläen (Luther, Bauhaus) verbessert werden. Lokale Highlights und regionale Marken zahlen aber noch zu wenig auf Landestourismuskarte Sachsen-Anhalt ein. (Vgl S. 18)
Konzentration auf chancenreichste Geschäftsfelder und Themen;	 Kulturtourismus und Naturtourismus sind die erfolgreichsten Geschäftsfelder. Die Themenvielfalt innerhalb der Felder ist aber zu groß, um ein klares Bild für den Gast zu schaffen. Wachstumstreiber wie Städte-tourismus und MICE werden zu wenig aufgegriffen und in der Tourismusedwicklung nicht gezielt gefördert. (Vgl S. 18 )
Fokussierung auf potenzialträchtige Zielgruppen (Umfang/ Reisebereitschaft und Ausgabeverhalten, Affinität);	 Fokussierung auf verhaltensbasierte / soziodemografische Zielgruppen, keine landesweit einheitliche Systematik, welche Synergien im Marketing heben würde. Zu wenig Trend- und Marktforschung für innovative Marktbearbeitung. (Vgl S. 20)
Ganzheitliche Integration des „Tourismus für alle“ in den Themen und Destinationen (Zu allen strategischen Tourismusthemen und in den Reiseregionen müssen barrierefreie Angebote vorgehalten werden);	 Barrierefreier Tourismus konsequent gefördert und in neuen Tourismusprojekten und Förderprojekten konsequent integriert. (Vgl. S. 14)





<p>Vielfalt als Stärke – Portfoliostrategie für die Vermarktung der kulturtouristischen Themen;</p>	 <p>Themenvielfalt sorgt für unklares Erlebnisversprechen und Profil nach außen. Zuspitzung der Profile Kultur und Natur erforderlich sowie eine Aufbereitung der Themen aus Nachfrage-/Gästesicht. (Vgl. S.18)</p>
<p>Qualität als Schlüssel zum Erfolg (Steigerung der Anzahl der zertifizierten Betriebe mit am Markt üblichen Qualitätszertifikaten);</p>	 <p>Positive Entwicklungen und 2 von 5 Tourismusregionen mit TrustScore über Dtl.-Schnitt. Für nachhaltige Wertschöpfung und Wachstum braucht es regionsübergreifend hohe Qualität in den Betrieben. Stärkung der Service- und Erlebnisstandards durch eine landesweite Stärkung der Innovationskultur (#moderndenken) und adäquate Fördermechanismen. (Vgl. S. 14)</p>
<p>Tourismus als Querschnittsaufgabe;</p>	 <p>Keine klare Zielformulierung und es fehlt die notwendige Zuweisung von Aufgaben und Rollen. Ohne klare Definition /Aufgabenzuweisung erfolgt zu wenig Verantwortung für die Aufgaben und kein Bewusstsein.</p>
<p>Verbesserung der Marktkenntnisse (IMG als Kompetenzzentrum Marktforschung, Ausbau der Vermarktung auf Grundlage der Marktforschung, Erkenntnistransfer in Städte und Regionen);</p>	 <p>Die IMG konnte die Rolle nur bedingt einnehmen. Weiterhin noch zu viele Einzelakteure und fehlende Kompetenzbündelung, sehr unterschiedliche Organisationen / Netzwerke → geringere Wettbewerbsfähigkeit auf vielen Ebenen; z.T. ineffiziente Doppelstrukturen. (Vgl. S. 23)</p>
<p>Förderung eines nachhaltigen Tourismus (Entwicklung von Kriterien zur Prüfung der Förderwürdigkeit von Tourismusprojekten); Stärkung der nachhaltigen Daseinsvorsorge;</p>	 <p>Erste Ansätze (klimafreundlicher Mobilität / Angebote / Ausgestaltung lokaler Produkte), aber kein ganzheitlicher Ansatz erkennbar. Bisher fehlende Verankerung im touristischen System. (Vgl. S. 22)</p>
<p>Förderung neuer Medien und technische Vernetzung in der Fläche (Ausbau der Breitbandversorgung, IMG fördert den Austausch der Touristiker zum Web 2.0);</p>	 <p>Tourismusnetzwerk als digitale Branchenplattform etabliert. Digitalisierung wird lt. Tourismus-Kompetenz-Befragung insbes. über Regionen an Leistungsanbieter weitergetragen. IMG noch nicht als digitales Kompetenzzentrum etabliert. (Vgl. S. 20)</p>
<p>Aus- und Weiterbildung im Tourismus.</p>	 <p>Gute Weiterbildungsmöglichkeiten über Fachverbände und Tourismusnetzwerk. Angebot an insbesondere digitalen Weiterbildungsprogrammen muss ausgebaut werden. (Vgl. S. Insbesondere die Corona-Krise erfordert fortlaufend Initiativen / Kampagnen und Investitionen für den Wirtschafts-/Berufszweig Tourismus. (Vgl. S. 16)</p>





### 3.3 Kompaktbewertung Handlungsfelder und Leitprojekte

Handlungsfelder (HF) aus dem Masterplan 2020	Kompaktbewertung zu Bearbeitung / Umsetzungsstand
HF 1: Auf überzeugende Themen setzen: Weiterentwicklung und Stärkung des Tourismus in den Geschäftsfeldern Kultur & Städte und Aktiv & Natur	 Handlungsfeld besitzt weiterhin höchste Relevanz, Bewertung auf Seite 18
HF 2: Eine strategische Marketingplanung aufbauen	 Handlungsfeld besitzt weiterhin höchste Relevanz, Bewertung auf Seite 28
HF 3: Qualität als Schlüssel zum Erfolg implementieren: Qualitäts- und Qualifizierungsoffensive	 Handlungsfeld ergänzt um Digitalisierung besitzt weiterhin hohe Relevanz, Bewertung auf Seite 14
HF 4: Barrierefreiheit durchgängig gewährleisten: Weiterentwicklung eines „Tourismus für Alle“ als wichtiges Querschnittsthema	 Leitprojekte des Handlungsfeldes werden positiv bewertet, Bewertung auf Seite 14
HF 5: Regionalität und lokale Identität	 Handlungsfeld besitzt weiterhin hohe Relevanz, Teil der Identität, Bewertung auf Seite 18
HF 6: Strukturen optimieren & Finanzierung sichern: Optimierung der Organisations-, Aufgaben- & Finanzierungsstruktur zur Effizienzsteigerung	 Handlungsfeld besitzt weiterhin hohe Relevanz, Bewertung auf Seite 23
HF 7: Wissen verbreiten und erläutern: Wissensvermittlung und Informationsaustausch	 Handlungsfeld besitzt weiterhin Relevanz, digitales Netzwerk hervorragend, analog aber ausbaubar! Bewertung auf Seite 28
HF 8: Veränderten Rahmenbedingungen begegnen: Orientierung an gesellschaftlichen Trends	 Handlungsfeld besitzt dauerhaft Relevanz, Bewertung auf Seite 22
HF 9: Harz als Leuchtturm stärken	 Leitprojekte des Handlungsfeldes werden positiv bewertet, Bewertung auf Seite 18



## 4. Positionsbestimmung im Wettbewerbsvergleich

In diesem Kapitel wird themenspezifisch die touristische Entwicklung im Reiseland Sachsen-Anhalt eingeordnet.

### 4.1 Tourismusentwicklung

#### Tourismusentwicklung im Wettbewerbsvergleich

Die **Tourismusentwicklung** in Sachsen-Anhalt zeigt anhand der statistisch erfassten Übernachtungen im Land eine kontinuierlich positive Entwicklung. Die Zielmarke des Masterplan Tourismus 2020 von 8 Mio. Übernachtungen wurde bereits im Jahr 2017 erreicht (2019: 8,6 Mio. Übernachtungen). Als Gründe hierfür werden unter anderem die strategische Entwicklung der Regionen und Weiterentwicklung der regionalen Tourismusverbände, die Schaffung neuer Angebotshighlights als auch die Inszenierung von Jubiläen und Themenjahren zu touristischen Produkten angeführt.<sup>4</sup> Auch die allgemeine Entwicklung des Tourismus in Deutschland und die Wahrnehmung der Kompetenz im Binnentourismus zahlt positiv auf die Erreichung der Zielmarke ein.

Deutlich nicht erreicht werden konnte die Zielmarke von 0,8 Mio. Incoming-Übernachtungen (2019: 0,58 Mio. Incoming-Übernachtungen), was u.a. auf die schlechtere Erreichbarkeit, den geringen Anteil an internationalen Hotelketten, einem kleiner ausgeprägtem MICE-Segment (Meetings Incentives Conventions Events), fehlender Kontinuität im Themenmarketing sowie zu geringen Budgets für die internationale Marktbearbeitung zurückzuführen ist.<sup>5</sup>

Insgesamt bleibt die Entwicklung der Übernachtungszahlen unter dem Deutschland-Durchschnitt. Dies resultiert zum einen aus einer fehlenden Kontinuität in der themenbezogenen Marktbearbeitung und einem damit einhergehendem nicht ausreichend ausgeprägtem Image des Reiselandes, zum anderen aufgrund der schlechteren Rahmenbedingungen in Form von weniger und kleineren Übernachtungskapazitäten sowie einem deutlich geringerem Anteil am Wachstumstreiber Städtetourismus (Leisure & Business).<sup>6</sup>

Gerade in Bezug auf Betriebszahlen, Betriebsgröße und verfügbaren Bettenkapazitäten liegt Sachsen-Anhalt hinter vergleichbaren Bundesländern wie Hessen oder Thüringen zurück. Absolut betrachtet hat

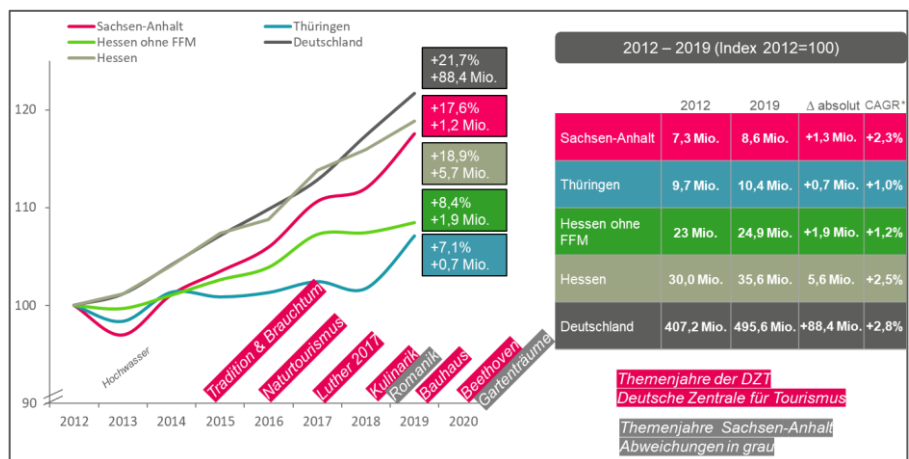


Abbildung 2: Übernachtungsentwicklung Sachsen-Anhalt und Vergleichsländer. Quelle: Statistische Ämter der Länder

<sup>4</sup> Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt / Sitzungen des Fachbeirates und des Lenkungskreises / Experten-Interviews

<sup>5</sup> Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt / Sitzungen des Fachbeirates und des Lenkungskreises / Experten-Interviews

<sup>6</sup> Statistische Ämter des Bundes und der Länder / Gutachterliche Bewertung

sich Sachsen-Anhalt zwar positiv entwickelt, aber eigentlich Marktanteile verloren und muss daher sowohl qualitativ als auch quantitativ zu anderen, vergleichbaren Bundesländern deutlich aufschließen.<sup>7</sup>

Neben dem Kapazitätsausbau müssen insbesondere saisonübergreifende Angebote ausgebaut werden, um die saisonalen Schwankungen in den Übernachtungen auszugleichen. Die Saisonalität sollte durch den Fokus auf Saisonrandzeiten (Kulturfokus) und Erweiterungssegmente (MICE-Tourismus) weiter reduziert werden.<sup>8</sup>

## 4.2 Angebote & Produkte

### Bewertung der Angebote & Produkte

#### Produktportfolio

Sachsen-Anhalt verfügt über ein attraktives touristisches Produktportfolio für den Kultur- und Naturtourismus. Im Bereich Kulturtourismus profitiert das Land von sechs UNESCO-Welterbetiteln, zahlreichen Burgen und Schlössern sowie historischen Gärten und Parks, den Großstädten Magdeburg und Halle (Saale) sowie zahlreichen kleineren Städten und Ortschaften mit teilweise historischen Stadtkernen.

Sachsen-Anhalt ist zudem attraktives Naturreiseland und bietet u.a. durch die Leuchttürme Harz (UNESCO-Geopark), den beliebten Elberadweg entlang des Biosphärenreservats Mittlere Elbe sowie die landschaftlich reizvolle, nördlichste Weinregion Deutschlands Saale-Unstrut hervorragende Kulissen zum Wandern, Radfahren und für den Wassertourismus.

Die internationalen Jahresthemen Bauhaus und Luther haben im Osten des Landes das touristische Produkt prägend weiterentwickelt, jedoch nur begrenzt Wirkung auf das gesamte Land erzielen können. Auch im Westen von Sachsen-Anhalt (z.B. Harzdrenalin), im Norden (z.B. Haus der Flüsse) sowie Süden (z.B. Handgemacht Saale-Unstrut) wurden neue Attraktionspunkte geschaffen und z.T. neue Produktlinien realisiert.<sup>9</sup>

#### Produktqualität

Sachsen-Anhalts Produktqualität überrascht – das belegen verschiedene Marktforschungen, wie z.B. die Destination Brand-Studienreihe und die Permanente Gästebefragung. Die Lücke zwischen der erwarteten und tatsächlich vorgefundenen (positiven) Produktqualität ist groß, was auf ein Defizit in der Außenwahrnehmung und Kompetenzdarstellung hindeutet.

#### Produkterlebnis

In den vergangenen Jahren fanden vereinzelt Initiativen zur stärkeren Erlebbarkeit der Produkte (z.B. „Handgemacht“, Weinhotellerie) statt, welche sich zudem positiv auf die Qualitätsbewertung auswirken. Abseits der großen Highlight-Produkte ist das Produkterlebnis allerdings noch ausbaufähig.

Ein genauer Überblick zu den Stärken und Schwächen der kultur- und naturtouristischen Themen des Masterplans Tourismus 2020 ist im Folgenden dargestellt.

<sup>7</sup> Statistische Ämter des Bundes und der Länder / Gutachterliche Bewertung

<sup>8</sup> Statistische Ämter des Bundes und der Länder / Gutachterliche Bewertung

<sup>9</sup> Gutachterliche Bewertung



## Bewertung der kulturtouristischen / naturtouristischen Angebotsthemen<sup>10</sup>

**UNESCO Welterbe:** Sachsen-Anhalt verfügt über eine überdurchschnittlich hohe Dichte an UNESCO-Welterbe-Stätten. Mit Stätten in Dessau-Wörlitz, den Lutherstädten Wittenberg und Eisleben, Quedlinburg, Naumburg (Saale), dem Harz, der Biosphäre Mittlere Elbe sowie dem Dokumentenerbe Himmelsscheibe v. Nebra reicht das Themenspektrum von Stadtbild / Baukultur über Reformation und Natur bis hin zur Archäologie. Das UNESCO-Welterbe umfasst die kulturtouristischen Leuchttürme des Landes, wird aber noch zu wenig mit dem Land Sachsen-Anhalt in Verbindung gebracht. An allen Stätten wurde in die touristische Infrastruktur investiert, die Bekanntheit einzelner Stätten ist aber noch ausbaufähig.

**Luther & Reformation:** Das Thema Luther und Reformation ist insb. an den Welterbestätten in Lutherstadt Eisleben und Lutherstadt Wittenberg erlebbar. Im Zuge des Jubiläumsjahres 2017 wurde stark in die touristische Infrastruktur investiert, neue Erlebnisangebote wurden geschaffen. Über das Marketing konnte die internationale Bekanntheit des Themas und der Orte in Sachsen-Anhalt erhöht werden und die Besuchszahlen im Jubiläumsjahr stark gesteigert werden. In den Folgejahren flachten das Interesse und die Besucherzahlen stark ab (2018 verzeichnet die WelterbeRegion Anhalt-Dessau-Wittenberg einen Rückgang der Übernachtungen um 9% im Vergleich zum Jubiläumsjahr). Um das Thema auch in Zukunft erfolgreich am Markt zu positionieren, bedarf es einer kontinuierlichen Inszenierung und Vermarktung.

**Bauhaus & Moderne:** Mit den Bauhaus-Stätten in Dessau-Roßlau verfügt das Land über die größte Dichte an Bauwerken der Bauhausepoche. Im Zuge des Jubiläumsjahres 2019 wurden zahlreiche neue Angebote im gesamten Land geschaffen und in die touristische Infrastruktur investiert. Das Bauhausjubiläum wurde international vermarktet und stark medial begleitet. Das 2019 eröffnete Bauhausmuseum in Dessau-Roßlau verzeichnete bereits in den ersten sechs Monaten über 100.000 Besucher. Ähnlich des Luther-Erbes gilt es auch hier die Inszenierung und Vermarktung langfristig zu sichern und voranzutreiben, um das Thema Bauhaus & Moderne dauerhaft am Markt zu etablieren und nachhaltig bespielen zu können.

**Romanik & Mittelalter:** Mit der Straße der Romanik, welche 88 Attraktionen dieser Bauepoche über das Land verteilt verbindet und jährlich 1,6 Mio. Besucher zählt, und durch eine Vielzahl an historischen Burgen insb. in den Regionen Saale-Unstrut und Harz, hat Sachsen-Anhalt ein starkes Angebotsportfolio. Marktforschungsdaten belegen, dass in der dt. Bevölkerung ein hohes Themeninteresse an Besuchen von Burgen und Domen besteht. Entwicklungspotenzial besteht in einer noch stärkeren Inszenierung über digitale Angebote, Veranstaltungen und buchbare Angebote, die das Thema mit anderen Themen / Motiven wie Spiritualität, Kulinarik anderen historischen Baustilen, dem MICE-Segment o.Ä. verknüpfen.

**Städte & Kultur:** Sachsen-Anhalt verfügt dank der beiden Großstädte Halle (Saale) und Magdeburg sowie mehreren kleineren Städten mit historischen Stadtkernen (z.B. Wernigerode, Quedlinburg, Halberstadt) bzw. mit bedeutenden Attraktionen (Dessau-Roßlau, Naumburg (Saale), Lutherstadt Wittenberg), teilweise mit UNESCO-Welterbe-Status, über eine gute Basis im Bereich Städtetourismus, welche sich auf Nachfrageseite einer sehr großen Beliebtheit erfreut. Alle Städte im Land verfügen noch nicht über die nationale und internationale Strahlkraft, die ihren Angeboten z.T. gerecht werden würde.<sup>11</sup> Neben den UNESCO-Welterbe-Stätten

<sup>10</sup> Gutachterliche Bewertung  
<sup>11</sup> Gutachterliche Bewertung



gilt es die historischen Kleinstädte und den urbanen / jungen Charakter der beiden Großstädte noch stärker – auch im internationalen Marketing – hervorzuheben.

**Musik & Kunst:** Insbesondere über das Wirken von Bach (Köthen), Händel (Halle (Saale)), Telemann (Magdeburg) und Weil (Dessau-Roßlau), welches in Ausstellungen dokumentiert ist und in jährlichen Veranstaltungen gewürdigt wird, ist das Themenspektrum Musik abgebildet. Zahlreiche Veranstaltungen und Festivals fungieren als Besuchermagneten in den Sommermonaten. Kunstaussstellungen finden sich insb. in den größeren Städten Dessau-Roßlau, Halle (Saale) und Magdeburg. Abgesehen von Musik-Festivals und einigen wenigen Kunst-Angeboten in Halle (Saale) und Magdeburg ist das zeitgenössische Themenspektrum nur wenig im Land zu finden. Die Themen bedienen Nischen-Zielgruppen oder lösen anlassbezogen Besuch aus anderen Regionen und Ländern nach Sachsen-Anhalt aus.

**Gartenträume/ Gartenreich Dessau-Wörlitz:** Über das Land verteilen sich 50 historische Parks und Gärten, die seit 2000 über das Gartenträume-Netzwerk verwaltet, touristisch aufbereitet und vermarktet werden. Im Jahr 2020 sollten die Gartenträume als Jahresthema mit zahlreichen Veranstaltungen eine größere touristische Aufmerksamkeit erfahren. Durch die Corona-Krise kann dieses Vorhaben nicht vollumfänglich realisiert werden. Als Leuchtturm fungiert das UNESCO-Welterbe Dessau-Wörlitzer Gartenreich. Ebenfalls gut touristisch integrieren lassen sich Gärten und Parks insofern sie im Umkreis von Highlights, wie z.B. Halle (Saale), Magdeburg, Naumburg (Saale) oder im Harz angesiedelt sind. Ob die überregionale Vermarktung kleinerer Gärten und Parks abseits der Highlights gelingen kann, ist kritisch zu hinterfragen.<sup>12</sup>

**Archäologie & Himmelsscheibe:** Die Himmelsscheibe von Nebra gilt als UNESCO-Weltdokumentenerbe. Dem Fundort der Himmelsscheibe von Nebra wurde mit dem Besucherzentrum ein touristischer Anlaufpunkt gewidmet. Das Besucherzentrum verzeichnet pro Jahr ca. 100.000 Besucher. Des Weiteren ist die Himmelsscheibe im Museum in Halle (Saale) zu besichtigen. Weitere touristische Anlaufpunkte mit Bezug zum Thema Archäologie finden sich z.B. im Ringheiligtum in Pömmelte bei Magdeburg. Da die Angebotsdichte eher gering ausfällt, ist kritisch zu hinterfragen, ob das Thema Archäologie und Himmelsscheibe im Landesmarketing weiterhin so prominent zu bespielen ist.

**Harz & Wandern:** Der Harz ist mit Abstand die touristisch erfolgreichste Destination des Landes. Die Region hält Angebote aus dem Bereich Aktivtourismus, so z.B. Wandern oder Mountainbike fahren, bereit. Neue Produkte wie Harzdrenalin, mit Europas größter Doppelseilrutsche, Wallrunning an der Staumauer, Giant Swing und Hängeseilbrücke, stehen für eine neue Form des Harzerlebnisses und erfreuen sich großer Beliebtheit. Darüber hinaus wird die Region durch ihre historischen Städte und Burgen definiert. Der Harz ist überregional bekannt, wird aber von Reisenden häufig nicht mit dem Land Sachsen-Anhalt verbunden.

**Elberadweg & Radfahren:** Der Elberadweg führt entlang des UNESCO-Biosphärenreservats Mittlere Elbe und verbindet die Hansestädte der Altmark mit Magdeburg sowie der Region Dessau-Wittenberg. Er gehört zu den beliebtesten und meistfrequentierten Radwegen Deutschlands. Anspruch für die Zukunft muss es sein, die Infrastruktur auf und entlang des Weges auf einem qualitativ hochwertigen Niveau zu halten und das Naturerlebnis durch z.B. digitale Erlebnisunterstützung weiter auszubauen. Darüber hinaus ist eine Radweg-Infra-

.....

<sup>12</sup> Gutachterliche Bewertung

struktur im gesamten Land vorhanden, sodass bei entsprechenden Investitionen in Service- und Erlebnisqualität insbesondere in den Tourismusregionen Saale-Unstrut, der Altmark und Anhalt-Dessau-Wittenberg das Thema Radtourismus weiter qualifiziert und als nachhaltige Erlebnismobilität in Verbindung mit den kulturellen Highlights ausgebaut werden kann.

**Naturtourismus & Großschutzgebiete:** Insbesondere entlang der Flüsse Elbe, Saale und Unstrut sowie im Harz finden sich großflächige Naturschutzgebiete. Als besonders wichtig für den Naturtourismus können der Harz, das Biosphärenreservat Mittlere Elbe sowie die Weinregion Saale-Unstrut bezeichnet werden. Hier werden aktivtouristische Angebote wie Wandern, Radfahren oder Wassertourismus offeriert. Um das touristische Erlebnis weiter zu attraktiveren, gilt es insbes. für die Tourismusregionen Saale-Unstrut, Anhalt-Dessau-Wittenberg und die Altmark weitere attraktive Produkte zu entwickeln. Auch die Verknüpfung zum Thema Kulinarik / regionale Produkte sowie zu kulturellen Produkten muss ausgebaut werden.

**Wassertourismus & Blaues Band:** Das Blaue Band ist eine Landesinitiative zur Attraktivierung des Wassertourismus in Sachsen-Anhalt. Schwerpunkt liegt auf den Flüssen Elbe, Saale, Unstrut sowie dem Mittelland und dem Elbe-Havel-Kanal. Der Verein des Blauen Bandes hat die Entwicklung der touristischen Infrastruktur wesentlich vorangetrieben. Eine Kompetenz im Wassertourismus wird dem Land Sachsen-Anhalt jedoch bisher kaum zugeschrieben. Hier müssen innovative, naturnahe Produkte sowie die Verknüpfung zu Kulinarik / regionalen Produkten und kulturellen Highlights (attraktive Städte) ausgebaut und die Vermarktung intensiviert werden.

### 4.3 Qualitätsentwicklung

#### Qualitätsentwicklung im Land und den Regionen

Im Kontext der Förderung eines qualitätsorientierten Tourismus wurden Qualitätssteigerungen erreicht und moderne Projekte und Produkterlebnisse umgesetzt. Allerdings besteht noch keine regionsübergreifende hohe Qualität in den Betrieben und entlang der touristischen Servicekette. Lediglich zwei der fünf Tourismusregionen weisen 2020 einen TrustScore über dem Deutschlanddurchschnitt auf (siehe Abbildung 3). Für nachhaltige Wertschöpfung und Wachstum braucht es im steigenden Aufmerksamkeits- und Erlebniswettbewerb aber genau diese hohe Qualität in den Freizeit- und Kulturbetrieben, in den Hotels und Gaststätten sowie Servicebetrieben.

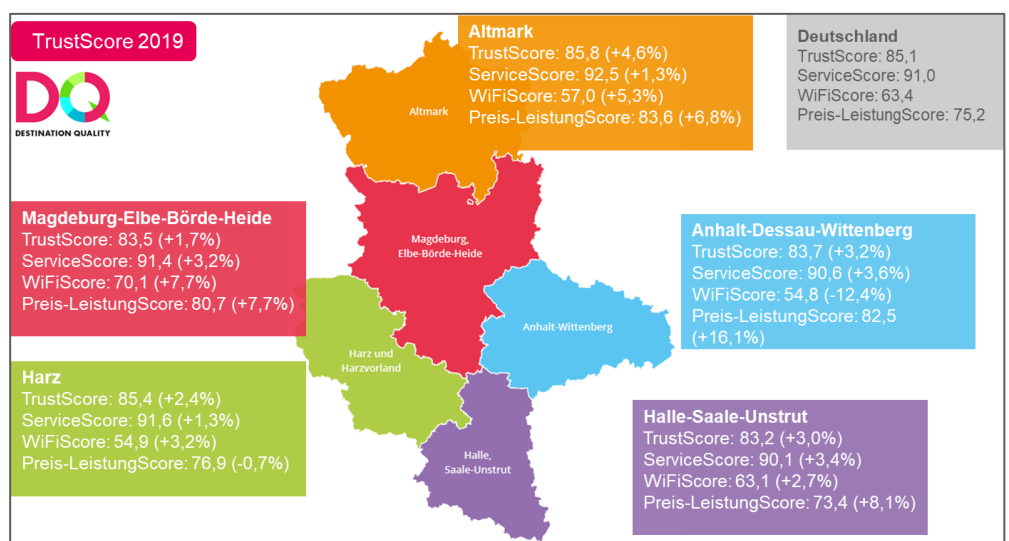


Abbildung 3: Qualitätsbewertungen der Tourismusregionen. Quelle: Destination Quality 2020, PROJECT M

Es zeigen sich zudem starke regionale Unterschiede in der Qualitätsentwicklung (v.a. in der Beherbergung). Während die Regionen Altmark und Harz einen Trust-Score



(aggregierte Online-Bewertungen) über dem Deutschlanddurchschnitt verzeichnen, liegen die Bewertungen der anderen drei Tourismusregionen unterhalb des gesamtdeutschen Wertes. Alle Reiseregionen haben in den vergangenen Jahren starke Zuwächse im Qualitätsbereich verzeichnet. Über 90% der befragten touristischen Akteure sehen eine Weiterentwicklung hin zum qualitätsorientierten Tourismus. Neben der fortlaufenden Qualitätsentwicklung in der Hotellerie wird insbesondere die Qualitätsentwicklung in der Gastronomie als relevante Aufgabe gesehen. Die lokalen Qualitätsunterschiede, die unter anderem durch die unterschiedliche touristische Reife der Tourismusregionen zu begründen ist, gilt es weiterhin gezielt anzugehen, um die Service- und Gastgeberqualität im gesamten Reiseland zu steigern. Die Bewertung der touristischen Akteure zum Leitprojekt Bewusstseinsbildung für Servicequalität aus dem Masterplan 2020 verdeutlichen, dass die Thematik weiterhin eine große Bedeutung besitzt und auch künftig bearbeitet werden muss.

Gute Beispiele und Vorbilder für zeitgemäße Themeninszenierungen und hohe Qualitätsmaßstäbe in Hotellerie und Gastronomie finden sich derzeit in der Saale-Unstrut Region. Eine landesweite Stärkung der Innovationskultur (Übersetzung von #moderndenken in ein Leistungsversprechen und adäquate Fördermechanismen) sind notwendig, um mit der Steigerung der Service- / Erlebnisstandards im Wettbewerb mithalten zu können.<sup>13</sup>

### Evaluierung der Handlungsfelder und Leitprojekte des Masterplans 2020

(Basis Online-Befragung Februar 2020 | Skala von 1=sehr zufrieden bzw. sehr hoch bis 5=sehr unzufrieden bzw. sehr gering)

Handlungsfeld	Leitprojekt	Bedeutung	Bewertung	Beantwortungen (n)
Qualität als Schlüssel zum Erfolg implementieren	Bewusstseinsbildung für Servicequalität	1,4	3,0	42

### Barrierefreiheit

Das Land Sachsen-Anhalt engagiert sich mit der Zertifizierung von Angeboten für den barrierefreien Tourismus, um eine möglichst große Angebotsbreite für alle Gäste zugänglich zu machen. Es findet eine Beteiligung an der deutschlandweiten Initiative „Tourismus für Alle“ statt, in deren Rahmen die unabhängige und bundesweit einheitliche Zertifizierung von Betrieben (Siegel „Barrierefreiheit geprüft“) erfolgt. Angebote sind bereits in allen Reiseregionen Sachsens-Anhalts zu finden. Endkonsumenten mit besonderen Anforderungen und Bedarfen können diese auf der Website des Landes finden.

Auf Seiten der Leistungsanbieter besteht aber weiterhin Bedarf zur Sensibilisierung für das Thema Barrierefreiheit und für Informationen hinsichtlich der Möglichkeiten der Zertifizierung und der damit verbunden weiterführenden Informationen hinsichtlich Fördermittel, wie aus den Ergebnissen der Befragung der touristischen Akteure deutlich wird. Eine kontinuierliche Sensibilisierung der touristischen Akteure und die Zertifizierung einer größeren Anzahl von Betrieben ist daher weiterhin zu forcieren, um zukünftig noch mehr touristische Angebote (Freizeit- und Kultureinrichtungen, Hotellerie und Gastronomie sowie Mobilität) barrierefrei nutzbar zu machen und damit das Kriterium „barrierefrei“ auch als Qualitätsmerkmal vermarkten zu können.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Destination Quality 2020 / Sitzungen des Fachbeirates und des Lenkungskreises / Gutachterliche Bewertung

<sup>14</sup> Tourismus-Online-Befragung / Gutachterliche Bewertung





### Evaluierung der Handlungsfelder und Leitprojekte des Masterplans 2020

(Basis Online-Befragung Februar 2020 | Skala von 1=sehr zufrieden bzw. sehr hoch bis 5=sehr unzufrieden bzw. sehr gering)

Handlungsfeld	Leitprojekt	Bedeutung	Bewertung	Beantwortungen (n)
Barrierefreiheit durchgängig gewährleisten	Erarbeitung einer Strategie zum Thema „Tourismus für Alle“	2,1	3,0	31

## 4.4 Fachkräftemangel & Tourismusbewusstsein

### Arbeits-/Fachkräftemangel

Neben der Verfügbarkeit von finanziellen Ressourcen besteht weiterhin ein hoher Bedarf an personellen Ressourcen (Arbeits- / Fachkräfte). Der demografische Wandel und der durch die Digitalisierung gestartete Wandel in der Arbeitswelt verändern die Anforderungen an Unternehmen sowie an das Standort- und das Destinationmarketing. Acht Prozent der Befragten aus der Tourismuswirtschaft sehen im Arbeits-/Fachkräftemangel bzw. der Fachkräftesicherung die wichtigste Herausforderung für die zukünftige Tourismusentwicklung in Sachsen-Anhalt.<sup>15</sup> Die Bedeutung und das Erfordernis weiterhin an diesem Themenfeld zu arbeiten verdeutlicht ebenso die Beurteilung des entsprechenden Leitprojektes aus dem Masterplan 2020:

### Evaluierung der Handlungsfelder und Leitprojekte des Masterplans 2020

(Basis Online-Befragung Februar 2020 | Skala von 1=sehr zufrieden bzw. sehr hoch bis 5=sehr unzufrieden bzw. sehr gering)

Handlungsfeld	Leitprojekt	Bedeutung	Bewertung	Beantwortungen (n)
Wissen verbreiten und erläutern	Informationsbereitstellung und Aufzeigen von Möglichkeiten für Nachwuchs- und Arbeitskräftesicherung	1,5	3,4	37

Ebenso gaben die Befragten der sachsen-anhaltinischen Tourismusorganisation an, dass die Verfügbarkeit von Fachkräften, fehlende Personalressourcen und Quantität sowie Qualität des verfügbaren Personal zu den größten Herausforderungen in Bezug auf die Aufgabenzuteilung in der eigenen Organisation zählen. Dies zeigt sich insbesondere in der Gastronomie und in Beherbergungsbetrieben. Auch stellt die Nachwuchsgewinnung innerhalb der Destination/Tourismusregion eine große Herausforderung dar. Die Verfügbarkeit von gut geschultem Personal ist ein wichtiger Faktor für die vom Gast wahrgenommene Servicequalität. Konkret will jeder zehnte Betrieb im Gastgewerbe in Sachsen-Anhalt weiterwachsen, dennoch kann bereits jetzt schon jeder zweite Betrieb offene Stellen nicht besetzen.<sup>16</sup>

Zudem kann im Gastgewerbe in Sachsen-Anhalt jeder fünfte Ausbildungsplatz nicht besetzt werden.<sup>17</sup> Gerade die Arbeitsbedingungen in der Branche (Gehalt, Rahmenbedingungen, Unternehmenskulturen etc.) und der

<sup>15</sup> Online-Tourismus-Befragung

<sup>16</sup> Online-Kompetenz-Befragung / Experten-Interviews

<sup>17</sup> Sparkassen Tourismus-Barometer Ostdeutschland



geringere Durchschnittslohn in Ostdeutschland verschärfen in Kombination mit der lokalen Demografie und einer hohen Abbruchquote der Berufsausbildungen die Fachkräfteproblematik.

Erste gute Initiativen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs sind erkennbar. So werden beispielsweise Arbeitskräfte durch das Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung aus Vietnam angeworben. Insgesamt braucht es aber gerade auch nach der Corona-Pandemie gute Initiativen, Argumente und Kampagnen, um Arbeitnehmer und Unternehmer wieder für die Tourismusbranche zu begeistern.<sup>18</sup>

### Tourismusbewusstsein

Trotz der großen Erfolge in den Jubiläumjahren konnte das **Tourismusbewusstsein** in den vergangenen Jahren nur anlassbezogen gesteigert werden. Es fehlt damit das bedeutsame politische und gesellschaftliche Bewusstsein, dass der Tourismus in Sachsen-Anhalt ein wichtiger, dauerhafter Image-, Lebensqualitäts- und Wirtschaftsfaktor ist, den es als Entwicklungsmotor für das Land und die Vermittlung einer attraktiven Landes- und Standortmarke weiterzuentwickeln gilt.

Auch sind in der Bevölkerung insbesondere in den weniger frequentierten Tourismusregionen kaum eine Gastgebermentalität und Bewusstsein für das eigenen Reiseland vorhanden. Die am Prozess beteiligten Akteure teilen die Ansicht, dass insbesondere die Gastgebermentalität, auch in der Bevölkerung, noch weiter ausgebaut werden muss. Insbesondere für den Fachkräftemangel wird das fehlende Bewusstsein für die Bedeutung und Attraktivität moderner Tourismusbetriebe als Bedrohung angesehen.<sup>19</sup>

### Evaluierung der Handlungsfelder und Leitprojekte des Masterplans 2020

(Basis Online-Befragung Februar 2020 | Skala von 1=sehr zufrieden bzw. sehr hoch bis 5=sehr unzufrieden bzw. sehr gering)

Handlungsfeld	Leitprojekt	Bedeutung	Bewertung	Beantwortungen (n)
Wissen verbreiten und erläutern	Sensibilisierungsoffensive zum Wirtschaftsfaktor Tourismus	1,6	3,3	37

Über den Schulterschluss des touristischen Netzwerks müssen mit Unterstützung der Landespolitik daher Bewusstsein, Willkommenskultur, Stolz und Identifikation gemeinsam weiter gefördert werden. Beispiele wie die aktuell in Mecklenburg-Vorpommern gefahrene Kampagne „Wir sind Reiseland“ zur Stärkung des Tourismusbewusstseins zeigen, über welche Instrumente die Bevölkerung und Politik für den Tourismus sensibilisiert werden kann.

.....

<sup>18</sup> Gutachterliche Bewertung

<sup>19</sup> Sitzungen des Fachbeirates und des Lenkungskreises / Gutachterliche Bewertung



## 4.5 Positionierung & Geschäftsfeld-Portfolio

### Positionierung im Kultur- und Naturtourismus

Über die konsequente Ausrichtung auf kulturtouristische Themen, die UNESCO-Welterbestätten und insbesondere die Jubiläumsjahre Luther und Bauhaus konnte das kulturtouristische Renommee Sachsens-Anhalts vor allem bei Kennern des Landes gesteigert werden. Auch viele neue Reisende konnten insbesondere anlassbezogen in den Jubiläumsjahren für das Land gewonnen werden, die es im Sinne einer effizienten Kundenbindung und mittels starker Kulturbotschaften und hohen Erlebnisstandards zu halten gilt.<sup>20</sup>

Im Naturtourismus sind insbesondere die Aktiv-Region Harz, der Elberadweg sowie die wassertouristischen Entwicklungen entlang des Blauen Bandes als Treiber der vergangenen Jahre zu bezeichnen.<sup>21</sup> Der zunehmende Trend zum Naturtourismus (im eigenen Land) wird nicht zuletzt durch die Corona-Pandemie weiter verstärkt, sodass hier insbesondere in den Jahren 2020/2021 weitere hohe Zuwächse zu erwarten sind. Insbesondere das Thema Rad / E-Bike erfährt hier einen enormen Aufschwung.<sup>22</sup>

Festzustellen ist jedoch auch, dass die starken Treiber und Highlights meist nicht der „Marke“ Sachsen-Anhalt zugeordnet werden und sich somit auch nicht nachhaltig auf die Tourismusidentität und das Tourismusbewusstsein als Reiseland auswirken. Verschiedene Studien, wie die Destination Brand-Studienreihe, bescheinigen einzelnen Regionen / Orten sehr gute Themenkompetenzen, welche aber dem Reiseland Sachsen-Anhalt insgesamt nicht zugeschrieben werden. Ebenfalls auffällig ist die „Überraschungsqualität“ der Produkte des Landes, die sich in deutlichen geringeren Kompetenzzuschreibungen bei Nicht-Besuchern vs. einer hohen Kompetenzzuschreibung bei Besuchern widerspiegelt.<sup>23</sup>

### Themenvielfalt innerhalb der Geschäftsfelder

Das Ziel, sich unter den deutschen Bundesländern in der Wahrnehmung als Kulturreiseland Nr. 1. bzw. in den vorderen Rängen zu positionieren, konnte trotz Strahlkraft der großen Jubiläen nicht erreicht werden. Als eine mögliche Ursache kann die Themenvielfalt mit 12 Unterthemen in den Bereichen Natur und Kultur gesehen werden, welche trotz entsprechenden Bemühungen im Marketing es nicht ermöglicht, ein klares Bild des Reiseversprechens und der Themenkompetenz des Landes in der Außenwahrnehmung zu erzeugen.<sup>24</sup>

.....

<sup>20</sup> Sitzungen des Fachbeirates und des Lenkungskreises / Experten-Interviews / Gutachterliche Bewertung

<sup>21</sup> Sitzungen des Fachbeirates und des Lenkungskreises / Experten-Interviews / Gutachterliche Bewertung

<sup>22</sup> Gutachterliche Bewertung

<sup>23</sup> Sitzungen des Fachbeirates und des Lenkungskreises / Gutachterliche Einschätzung / Permanente Gästebefragung Sachsen-Anhalt 2016

<sup>24</sup> Gutachterliche Bewertung

Im Rahmen der Evaluierung des Masterplans Tourismus 2020 wurden ebenfalls die oben beschriebenen Angebotsfelder sowie weitere relevante Themen auf Basis einer im Jahr 2014 durchgeführten Bewertung erneut evaluiert. Die Bewertung wird anhand der Geschäftsfeld-Marktattraktivitäts-Matrix dargestellt. Diese zeigt die Stärke des eigenen Angebotes (Angebotspotenzial, Angebotseignung & Wettbewerbsposition) in Relation zur themenspezifischen

Marktattraktivität (Marktwachstum, Marktgröße, Wettbewerbsintensität, Saisonabhängigkeit). Zur Bewertung der Kriterien wurden die Destination-Brand-Studienreihen, die Befragung der touristischen Akteure sowie die Meinung der Gutachter in einer Bewertungsmatrix zusammengeführt.

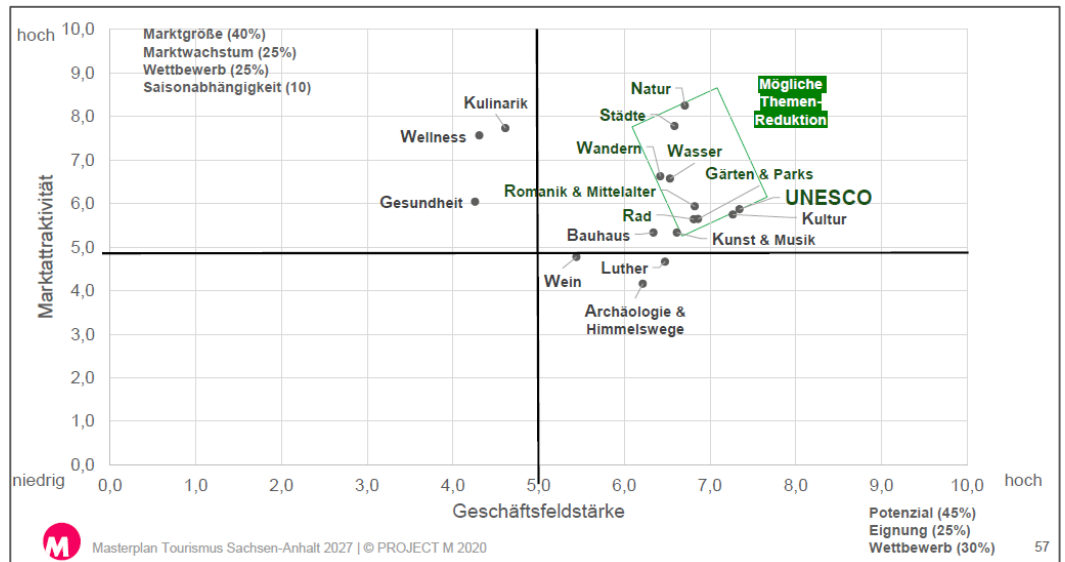


Abbildung 4: Marktattraktivitäts-Geschäftsfeld-Matrix. Quelle PROJECT M 2019

Die Marktattraktivitäts-Geschäftsfeld-Matrix bietet einen konkreten Diskussionsansatz zur künftigen Reduktion der Themenvielfalt im Marketing auf Landesebene. Es empfiehlt sich eine Konzentration auf Themen im oberen rechten Quadranten vorzunehmen, in denen für das Reiseland Sachsen-Anhalt eine Themenkompetenz als auch eine relevante Marktnachfrage bestehen. Weitere potenzielle Entwicklungsfelder, wie z.B. Wellness oder Kulinarik, gilt es in der Konzeptionsphase auf das Entwicklungspotenzial für das Reiseland und Investitionserfordernis kritisch zu reflektieren. Für die Themen Kunst & Musik sowie Bauhaus werden Marktwachstum und Angebotspotenziale in Zukunft als zu gering eingeschätzt, um künftig diese Themen als Produktfelder für das Reiseland singular zu bewerben. Das Thema Bauhaus lässt sich weiterhin hervorragend über das Thema UNESCO abbilden. Ebenso sollte der Begriff Kultur aufgrund der geringen Aussagekraft als „Thema“ konkretisiert werden und künftig über spezifische und differenzierbare Kulturthemen (z.B. UNESCO, Gärten & Parks etc.) abgebildet werden. Die Fokussierung auf Landesebene hilft der Orientierung und Imagebildung als Reiseland Sachsen-Anhalt. Die Landesthemen und damit verbundenen Erlebnis- und Leistungsversprechen sollten sich auch in den regionalen / lokalen Positionierungsstrategien wiederfinden und dort dann über die spezifischen regionalen Angebotshighlights und weitere die Region prägende Profilt Themen ergänzt werden.

### Harz als Leuchtturm

Die länderübergreifende Destination Harz ist die stärkste Reiseregion im Land. Mit der Stärkung der Destination zeigen sich die befragten Leistungsanbieter weitestgehend zufrieden. Als Erfolgsfaktor wird insbes. im Bereich Harz auf die länderübergreifende Zusammenarbeit und den Klimaschutz verwiesen.



### Regionalität & lokale Identität

Durch regionale Initiativen in den einzelnen touristischen Regionen konnten lokale Identitäten beispielsweise in der Altmark (Standortmarketing des ART), im Harz (Typisch Harz) oder in Saale-Unstrut (Handgemacht) gestärkt werden. Eine landesweite starke Identität und ein (Selbst-)Bewusstsein als attraktives Bundes- und Reiseland Sachsen-Anhalt mit entsprechenden Besonderheiten und besonderen Produkten ist noch nicht umfassend vorhanden. Insgesamt besteht im Handlungsfeld Regionalität und lokale Identität damit weiterer Handlungsbedarf.<sup>25</sup>

### Evaluierung der Handlungsfelder und Leitprojekte des Masterplans 2027

(Basis Online-Befragung Februar 2020 | Skala von 1=sehr zufrieden bzw. sehr hoch bis 5=sehr unzufrieden bzw. sehr gering)

Handlungsfeld	Leitprojekt	Bedeutung	Bewertung	Beantwortungen (n)
<b>Regionalität und lokale Identität</b>	Netzwerkbildung zwischen Gastronomie, Hotellerie und regionalen Produzenten	1,5	3,5	48
<b>Harz als Leuchtturm stärken</b>	Länderübergreifende Abstimmung zur Weiterentwicklung und Stärkung des Harztourismus	2,0	2,6	24

## 4.6 Marktbearbeitung / Zielgruppen, Märkte & Digitalisierung

### Marktbearbeitung

Die Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt hat sich in den vergangenen Jahren als Vermarktungs- und Kompetenzzentrum für das Land Sachsen-Anhalt etabliert. Unter dem Leitmotiv „Kernland der deutschen und europäischen Geschichte“ wurden in den vergangenen Jahren über verschiedene Jahresthemen insb. die kulturtouristischen Highlights (Luther, Straße der Romanik und Bauhaus sowie für 2020 Gartenträume) beworben. Die Konzentration auf die Jahresjubiläen haben wesentlich zum touristischen Erfolg des Landes beigetragen. Mittels fehlender Stringenz in der Themenfokussierung konnten jedoch wenig Langzeitwirkungen insbesondere auch für das Landesimage erzielt werden. Des Weiteren tragen die Maßnahmen bisher noch zu wenig zur Stärkung der touristischen Marke des Reiselandes Sachsen-Anhalt bei. Gerade im zunehmenden Aufmerksamkeits- und Freizeitwettbewerb sind ein starkes Profil und ein Leistungsversprechen von hoher Bedeutung, um sich im (inter-)nationalen Wettbewerb erfolgreich durchsetzen zu können.<sup>26</sup>

### Zielgruppen

In der Marktbearbeitung erfolgte die bisherige Zielgruppenansprache auf Basis einer rein verhaltensorientierten Zielgruppensegmentierung (Kulturliebhaber und Genussvolle Aktive). Diese rückwärtsgerichtete Zielgruppensegmentierung entspricht nicht mehr den heutigen Möglichkeiten der Markt- und Trendforschung und sollte daher als Zielgruppenmodell für eine effektive Produktentwicklung und die effektive Vermarktung optimiert

.....

<sup>25</sup> Gutachterliche Bewertung  
<sup>26</sup> Gutachterliche Bewertung



bzw. um psychografische Merkmale (Einstellung, Motivation, Potenziale, Stärken, Schwächen, Wünsche, Hoffnungen usw.) erweitert werden. Die hochwertigen Angebotshighlights und Angebotskompositionen müssen zukünftig demnach konsequent aus Gästesicht und deren Motivlagen heraus weiterentwickelt und zu jahresübergreifenden Reiseerlebnissen analog und digital aufbereitet werden.<sup>27</sup>

### Zielmärkte

Sachsen-Anhalts Lage innerhalb Deutschlands mit Anbindung an wichtige Ost-West- (Berlin – Hannover) und Nord-Süd-Verbindungen (Magdeburg – Halle (Saale) – München) sowie die Nähe zu attraktiven und volumenstarken Quellmärkten, wie Sachsen, Berlin, Hamburg, Braunschweig-Hannover, bieten gute Grundvoraussetzungen bei der Ansprache deutscher Zielgruppen.

Im Incoming-Tourismus sind insbesondere die Niederlande, Dänemark, Polen, Österreich und die Schweiz starke Märkte. Zu wenig Profil und finanzielle und personelle Ressourcen zur proaktiven internationalen Marktbearbeitung verhindern derzeit aber das Ausschöpfen der Potenziale im Incoming-Tourismus. Zudem wirkt sich das Fehlen eines internationalen Flughafens (Berlin als nächstgrößeres Einfallstor) negativ auf die Entwicklung im Incoming-Bereich aus.<sup>28</sup>

### Evaluierung der Handlungsfelder und Leitprojekte des Masterplans 2020

(Basis Online-Befragung Februar 2020 | Skala von 1=sehr zufrieden bzw. sehr hoch bis 5=sehr unzufrieden bzw. sehr gering)

Handlungsfeld	Leitprojekt	Bedeutung	Bewertung	Beantwortungen (n)
Strategische Marketingplanung aufbauen	Erarbeitung einer Marketingstrategie mit mehrjähriger Marketingplanung	1,4	3,3	57
	Etablierung der IMG als ganzheitliches Kompetenzzentrum	1,9	3,2	57

### Digitalisierung <sup>29</sup>

Besonders der technologische Wandel, gepaart mit einem stark veränderten, digital beeinflussten Nutzer- und Konsumverhalten muss in der Bereitstellung digitaler Services, Echtzeitkommunikation, neuer Formen der digitalen Erlebnisunterstützung als auch bei der unkomplizierten Abwicklung von Buchungs- und Kaufprozessen inklusive Online-Bezahloptionen berücksichtigt werden. Gerade der digitale Infrastrukturausbau und die digitale Kompetenz, vor allem auf regionaler und lokaler Ebene und insbesondere in den Betrieben, sind hier als neue Kernaufgaben im Tourismusmanagement hinzugekommen.

Grundlage für die systematische und effiziente Umsetzung sind regionsübergreifende Digitalisierungs- und Datenstrategien, um die digitale Transformation und digitale Reife in der Marktbearbeitung effektiv und effizient

<sup>27</sup> Sitzungen des Fachbeirates und des Lenkungskreises / Gutachterliche Bewertung

<sup>28</sup> Sitzungen des Fachbeirates und des Lenkungskreises / Experten-Interviews / Gutachterliche Bewertung

<sup>29</sup> Online-Tourismus-Befragung / Online-Kompetenz-Befragung / Gutachterliche Bewertung

umsetzen zu können. Gerade die komplexen Aufgaben im Tourismus, der große Wettbewerb und immer kürzere Reaktionszeiten erfordern eine hohe digitale und analoge Kompetenz und ein abgestimmtes Handeln sowie die professionelle Zusammenarbeit als gesamtes Tourismussystem. Digitalisierung hat als Aufgabenfeld im Masterplan Tourismus 2020 keinen eigenen Schwerpunkt eingenommen. Wenngleich haben sich die touristischen Akteure individuell auf den Weg gemacht den Tourismus im Land zu digitalisieren.

Der Status Quo wurde mittels der Online-Befragung der touristischen Akteure sowie der Online-Befragung der Landesorganisationen, Fachverbände und regionalen Ebene erhoben. Die Digitalisierungskompetenz im Land kann in der Ausgangssituation als mittelmäßig bezeichnet werden. Die Landesorganisationen messen sich hier die größte digitale Kompetenz bei. Eine gute digitale Infrastruktur ist in den Städten vorzufinden, während die Regionen die Voraussetzungen als eher schlecht bewerten. Insbesondere die Regionen und Städte nutzen bereits eine große Bandbreite digitaler Möglichkeiten zur Kommunikation und für den Vertrieb ihrer Angebote. Bei der Buchbarkeit von Angeboten nehmen die Großstädte eine Vorreiter-Rolle ein. Über die Kanäle der meisten Regionen sind keine touristischen Leistungen buchbar.

Die digitale Qualifizierung des touristischen Netzwerks wird aktuell in Sachsen-Anhalt insbesondere durch die Regionen und auf betriebsebene seitens der DeHoGa und der IHK wahrgenommen. Wichtige Grundlagen wurden mit dem digitalen Informationsportal „Tourismusnetzwerk Sachsen-Anhalt“ in einer Zusammenarbeit von DeHoGa, IHK, IMG und Landestourismusverband geschaffen. Insbesondere beim Aufbau gemeinsamer Standards und Systeme für das zukünftig noch digitaler werdende Tourismusmanagement und Tourismusmarketing besteht hoher Abstimmungsbedarf. Initiativen auf Landesebene, z.B. aus der Digitalen Agenda für das Land Sachsen-Anhalt, und Initiativen auf regionaler oder lokaler Ebene gilt es hier frühzeitig zusammen zu führen und zentral zu koordinieren, damit Doppelarbeiten und Doppelstrukturen bzw. sonst aufwändige Schnittstellen zwischen verschiedenen Systemen vermieden werden.

## 4.7 Nachhaltigkeit & Mobilität

Der Trend und das Bewusstsein zu mehr Nachhaltigkeit und Regionalität nehmen auch bei Urlaubsreisen in den letzten Jahren kontinuierlich zu und werden auch zukünftig weiter stark an Relevanz gewinnen. Ganzheitlich nachhaltige Angebote werden in Zukunft einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil am Markt erzielen. Dabei geht ganzheitliche Nachhaltigkeit über den ökologischen Aspekt hinaus und fokussiert auch soziale und ökonomische Aspekte. Trotz einzelner Initiativen ist derzeit kein ganzheitlicher Ansatz im Aufbau von nachhaltigen Strukturen und Produkten erkennbar, welcher Regionen und Leistungsanbieter dabei unterstützt, gezielt lokale Wirtschaftskreisläufe zu fördern und wirtschaftlich tragfähige, sozial ausgerichtete und ressourcenschonende Leistungen anzubieten.<sup>30</sup>

.....

<sup>30</sup> Gutachterliche Bewertung





### Mobilität

Gestiegene Anforderungen an die nachhaltige Erreichbarkeit und (Binnen-)Mobilität müssen unbedingt erfüllt werden. Erste (regionale) Ansätze zum Ausbau klimafreundlicher Mobilität (z.B. im HATIX Harz oder Mobilitätskonzept in Halle (Saale)) sowie vereinzelt klimafreundliche / ökologisch nachhaltige Angebote sind bereits vorhanden.

Die An- und Abreise sowie die Mobilität vor Ort stellen während der Urlaubsreise die Hauptquellen für umweltschädliche Emissionen dar. Daher ist die Steuerung der touristischen Mobilität ein effektiver Hebel auch zur ressourcenschonenden Gestaltung des Tourismus. Laut permanenter Gästebefragung 2016 reisen derzeit 16 Prozent der Besucher Sachsen-Anhalts mit ökologisch nachhaltigen Verkehrsmitteln an. 19 Prozent bewegen sich mit nachhaltigen Verkehrsmitteln fort.<sup>31</sup> Die Reiseanalyse 2016 gibt an, dass 21% der deutschen Reisenden im Inland ihre Reise mit Bus und Bahn (als ressourcenschonende Verkehrsmittel) organisiert haben.<sup>32</sup>

### Regionalität

Auch Initiativen im Zusammenhang mit regionalen Produkten wie „Handgemacht“ Saale-Unstrut oder Typisch Harz zeigen gute Beispiele und Ansätze zur Ausgestaltung lokaler Produkte zur Stärkung der regionalen Identität und Wertschöpfung. Im Zusammenspiel mit einer funktionierenden Besucherlenkung und guter Erlebnismobilität besteht hier viel Wertschöpfungspotenzial für den Tourismus.<sup>33</sup>

### Evaluierung der Handlungsfelder und Leitprojekte des Masterplans 2020

(Basis Online-Befragung Februar 2020 | Skala von 1=sehr zufrieden bzw. sehr hoch bis 5=sehr unzufrieden bzw. sehr gering)

Handlungsfeld	Leitprojekt	Bedeutung	Bewertung	Beantwortungen (n)
Veränderten Rahmenbedingungen begegnen	Entwicklung und Förderung klimafreundlicher und klimaneutraler Angebote	1,9	3,6	137

## 4.8 Organisation, Zusammenarbeit & Finanzierung

Die beabsichtigte führende Rolle der Landesmarketingorganisation Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt mbH (IMG) in der touristischen Marktbearbeitung konnte diese nur bedingt einnehmen. Dies ist zum einen auf den jährlichen Wechsel der touristischen Jahresthemen (Jubiläen) zurückzuführen, was keine Kontinuität im Marketing im Sinne eines Profilaufbaus ermöglicht. Zum anderen kann durch die parallele Vermarktung und Marktbearbeitung über verschiedene Zuständigkeiten (IMG, Staatskanzlei, Landesverbände) die Marketing- und Durchschlagskraft nicht gebündelt werden, was zu einer deutlichen Schwächung der Marketing- und Vertriebskanäle führt und die Rolle und Aufgabenwahrnehmung der IMG schwächt.<sup>34</sup>

<sup>31</sup> Permanente Gästebefragung Sachsen-Anhalt 2016

<sup>32</sup> RA ReiseAnalyse 2016

<sup>33</sup> Gutachterliche Bewertung

<sup>34</sup> Alle touristischen Beteiligungsformate / Online-Kompetenzbefragung



Die Tourismusregionen wurden in der Vergangenheit strategisch neu ausgerichtet, weiter aufgebaut und agieren eigenständig. Allerdings sind die meisten Regionen personell und finanziell nicht so wettbewerbsfähig aufgestellt, wie es eigentlich der Markt erfordert. Nur eine von fünf Tourismusregionen erfüllt die Anforderungen an die Wettbewerbsfähigkeit einer regionalen Destination Management Organisation (DMO) mit Bezug auf wettbewerbsfähige Kriterien (Gesamtbudgets, Marketingbudgets, Personalausstattung, relevante Übernachtungskennzahlen etc.), wie sie in anderen Bundesländern (Hessen, Rheinland-Pfalz, Sachsen) Anwendung finden. Eine aufgabenadäquate Ausstattung der regionalen Verbände ist nur in einem Fall gegeben.<sup>35</sup>

Die lokale Ebene der Städte und Gemeinden zeigt sich sehr heterogen. Entsprechend der Größe der Kommune (finanzielle & personelle Voraussetzungen für die Tourismusentwicklung) und der touristischen Attraktivität variiert auch die touristische Bedeutung und der Professionalisierungsgrad der örtlichen Tourismusstrukturen. Im Vergleich zu anderen Bundesländern und aufgrund der zu erwartenden Effekte der Corona-Krise, in puncto steigender Entwicklungs- & Finanzierungsdruck, ist zukünftig eine viel engere Kooperation und Zusammenarbeit auf der lokalen Ebene notwendig. Erfolgreiche Beispiele touristischer Arbeitsgemeinschaften haben sich bereits in mehreren Bundesländern (Schleswig-Holstein, Hessen, Rheinland-Pfalz etc.) etabliert.<sup>36</sup>

Die Bewertung der Leitprojekte des Masterplans Tourismus 2020 durch die touristischen Akteure verdeutlicht, dass insbesondere in der Strategieentwicklung und Ausgründung von Marketingpools künftig noch Handlungsbedarf besteht.

### Evaluierung der Handlungsfelder und Leitprojekte des Masterplans 2020

(Basis Online-Befragung Februar 2020 | Skala von 1=sehr zufrieden bzw. sehr hoch bis 5=sehr unzufrieden bzw. sehr gering)

Handlungsfeld	Leitprojekt	Bedeutung	Bewertung	Beantwortungen (n)
<b>Strukturen optimieren und Finanzierung sichern</b>	Strategieentwicklung Produkt-/Marketingpools	1,9	3,3	20
	Gründung von Produkt-/Marketingpools	2,1	3,2	20
	Kooperationsvereinbarungen und Dienstleistungsverträge zw. Ausgewählten Partnern	2,0	3,2	20

<sup>35</sup> Gutachterliche Bewertung u.a. auf Basis tourismuspolitischer Handlungsrahmen wie in Hessen

<sup>36</sup> Gutachterliche Bewertung / Benchmark im Deutschlandtourismus



### Zusammenarbeit

Der Tourismus besteht aus einer Vielzahl von Einzelakteuren, sehr unterschiedlichen Organisationen und Kooperationsnetzwerken. Unklarheiten und Überschneidungen bei Aufgaben und Rollen zwischen den verschiedenen touristischen Akteuren sorgen für Ineffizienzen und Doppelarbeit (Vergleiche Abbildung 6). Dies bestätigt die Befragung der Tourismusorganisationen, der zufolge das Ziel der „Entwicklung effizienter und kooperativer Organisationsstrukturen“ zwar weiterhin passend ist, deren praktische Umsetzung bzw. erzielten Wirkungseffekte aber weiterhin zu bemängeln sind.



Abbildung 5: Ausgewählte Aufgabenbereiche und deren Bearbeitung durch versch. Ebenen. Quelle: Online-Kompetenz-Befragung PROJECT M 2020

Aus der Befragung der Tourismusmanagementorganisationen (Online-Kompetenz-Befragung) wird zudem deutlich, dass teils deutliche Aufgabenüberschneidungen existieren und mögliche Potenziale für Zusammenarbeit und Synergien nicht genutzt werden.

Dies gilt insbesondere für die Bereiche Digitalisierung, operatives Marketing und Kommunikation. Hier bestehen durch den Aufbau digitaler Systeme deutliche Effizienz- und Effektivitätspotenziale zur Vermeidung von Doppelstrukturen und Doppelarbeit.

### Finanzierung <sup>37</sup>

Mit Blick auf den Evaluierungszeitraum seit 2012 ist festzustellen, dass durch Unklarheiten, Überschneidungen, Ineffizienzen und Doppelarbeiten in der touristischen Marktbearbeitung vorhandene Potenziale im Tourismus nur bedingt gehoben werden konnten. Durch die Effekte der Corona-Krise wird sich der Finanzdruck insbesondere auf kleinere Organisationseinheiten zudem deutlich erhöhen, was eine Fortführung der Strukturentwicklung und dem Aufbau von mehr effektiver Zusammenarbeit notwendig macht.

Hinsichtlich der Finanzierung der bestehenden Organisationen wird eine unzureichende finanzielle Ausstattung (Bearbeitung der Kernaufgaben, Marketingbudgets) sowie eine unsichere und unzureichende Finanzierung mit Abhängigkeiten von jährlicher Finanzierung mittels Fördermittel bemängelt. Die Sicherung der dauerhaften Finanzierung wird als wichtigste Stellschraube vieler Organisationen für die zukünftige effektive und effiziente Organisationsentwicklung und Zusammenarbeit zur Vermarktung des Reiselandes Sachsen-Anhalt angeführt. Hierzu müssen die Möglichkeiten des Kommunalabgabengesetzes zur Erhebung eines zweckgebundenen Gästebeitrages unbedingt gleichermaßen genutzt werden, wie das Bewusstsein, seitens der kommunalen Institutionen bewusst und gezielt in den Wirtschaftszweig Tourismus und wettbewerbsfähige Tourismusstrukturen investieren zu müssen.

<sup>37</sup> Online-Kompetenzbefragung



## 5. Stärken-Schwächen / Chancen-Risiken-Analyse

<b>+ STÄRKEN</b>	<b>SCHWÄCHEN -</b>
<p><b>Tourismuseentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>strategische Entwicklung der Regionen und Weiterentwicklung der reg. Tourismusverbände</li> <li>Schaffung neuer Angebotshighlights</li> <li>Inszenierung: Jubiläen und Themenjahre zu touristischen Produkten</li> </ul> <p><b>Positionierung &amp; Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kultur: starkes Differenzierungsmerkmal &amp; Klammer</li> <li>Starke Highlights (Bekanntheit) (Bauhaus &amp; Moderne, Elberadweg, Luther, Harz etc.)</li> <li>Ausbau der Kompetenz als Kulturreiseziel insbes. über die Jubiläums-Jahre</li> <li>Naturtourismus: starkes Thema und Treiber insbes. für den ländlichen Raum; Synergien zu Kultur Genuss / Regionalität</li> <li>#moderndenken als starkes (Erlebnis-)Versprechen</li> </ul> <p><b>Marktbearbeitung / Geschäftsfeld-Portfolio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stärkung der int. Themen Bauhaus &amp; Moderne, Elberadweg &amp; Radfahren, Harz &amp; Wandern, Luther &amp; Reformation</li> <li>Kultur- und Naturtourismus weiterhin die wichtigsten touristischen Kernthemen</li> </ul> <p><b>Marktbearbeitung / Zielgruppen &amp; Märkte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Qualitativ hochwertige Produkte mit Potenzial zur Ansprache wertschöpfungsstarker Zielgruppen</li> <li>Lage zu attraktiven / volumenstarken Quellmärkten (Sachsen, Berlin, Hamburg, Braunschweig-Hannover)</li> <li>IMG starker Vermarktungspartner im Marketing</li> </ul> <p><b>Digitalisierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gute Ansätze digitaler Produktinszenierung und digitaler Marketingmaßnahmen vorhanden</li> </ul> <p><b>Angebote &amp; Produkte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Attraktive Städte / Orte mit teilw. hist. Stadtkernen</li> <li>vielschichtige Kulturangebote &amp; einmalige UNESCO-Dichte</li> <li>Harz &amp; Elberadweg als die Natur-Aktiv-Highlights</li> <li>Neue Highlights (insbes. Bauhaus &amp; Luther, auch Harzdrenalin, Haus der Flüsse etc.)</li> <li>Neue Produktlinien (Handgemacht, Typisch Harz etc.)</li> </ul> <p><b>Qualitätsentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kontinuierliche Qualitätsentwicklung in den Regionen</li> <li>Neue Beherbergungskonzepte</li> </ul> <p><b>Nachhaltigkeit &amp; Mobilität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erste Ansätze zum Ausbau klimafreundlicher Mobilität (z.B. Harz oder Halle (Saale))</li> <li>Vereinzelte klimafreundliche / ökologisch nachhaltige Angebote vorhanden</li> <li>Gute Bsp. und Ansätze zur Ausgestaltung lokaler Produkte zur Stärkung der regionalen Identität &amp; Wertschöpfung</li> </ul> <p><b>Organisation, Zusammenarbeit &amp; Finanzierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aufbau und Entwicklung der Tourismusregionen</li> <li>Etablierung und Kompetenzausbau der IMG als Landesmarketingorganisation (Datenmanagement)</li> </ul> <p><b>Tourismusbewusstsein</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tourismusbewusstsein konnte in den vergangenen Jahren gesteigert werden</li> </ul> <p><b>Fachkräftesicherung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erste gute Initiativen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs</li> </ul>	<p><b>Tourismuseentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung d. Übernachtungen unter dem Dtl.-Durchschnitt</li> <li>Nicht-Erreichung d. Ziels v. 800T Incoming-Übernachtungen</li> <li>Nicht-Ausschöpfung der Potenziale in den Wachstumssegmenten MICE und Städtetourismus</li> <li>Zu wenig saisonübergreifende Highlights</li> </ul> <p><b>Positionierung &amp; Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kaum Image als Reiseland</li> <li>Unklares touristisches Profil / Profil des Reiselandes in der Außenwahrnehmung kaum bekannt</li> <li>Nicht-Erreichung der angestrebten Top 3 Positionierung Sachsen-Anhalts als Kulturreiseland</li> <li>Starke Marken / Highlights (Bauhaus, Elberadweg, Luther, Harz etc.) zahlen noch zu wenig auf „Marke“ S.-Anhalt ein</li> </ul> <p><b>Marktbearbeitung / Geschäftsfeld-Portfolio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Themenvielfalt sorgt für unklares Erlebnisversprechen / Profil nach außen, Zuspitzung der Profile Kultur &amp; Natur nötig</li> </ul> <p><b>Marktbearbeitung / Zielgruppen &amp; Märkte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Stringenz und Kontinuität in der Marktbearbeitung</li> <li>Zu wenig Mittel (finanziell / personell) zur proaktiven internationalen Marktbearbeitung</li> <li>Insbes. digitale Vermarktungskompetenz ausbaufähig</li> </ul> <p><b>Digitalisierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Digitale Infrastruktur und digitale Kompetenz ausbaufähig</li> <li>Handlungsbedarf wird insbes. auf Landesebene gesehen, noch kein strat. Ansatz zur zentralen Steuerung der Digitalisierung insbes. in Puncto Daten- &amp; Content-Management</li> </ul> <p><b>Angebote &amp; Produkte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Produkterlebnis abseits der Top-Highlights z.T. ausbaufähig</li> <li>Trendthemen wie Regionalität, Kulinarik, etc. können in der Angebotsentwicklung noch stärker berücksichtigt werden</li> <li>Qualität der Radwegeinfrastruktur variiert regional stark</li> </ul> <p><b>Qualitätsentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Untersch. Qualitätsentwicklung in Regionen (Beherbergung)</li> <li>Service- und Gastgebermentalität zu gering ausgeprägt</li> <li>Innovationskultur zu gering ausgeprägt</li> <li>Qualität der Gastronomie ausbaufähig</li> <li>Zu wenig Kettenhotellerie (gr. Kapazitäten &amp; int. Strahlkraft)</li> </ul> <p><b>Nachhaltigkeit &amp; Mobilität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kein ganzheitlicher Ansatz im Aufbau von nachhaltigen Strukturen und Produkten erkennbar</li> </ul> <p><b>Organisation, Zusammenarbeit &amp; Finanzierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nicht alle Regionen sind finanziell und personell wettbewerbsfähig aufgestellt</li> <li>Unklarheiten und Überschneidungen bei Aufgaben und Rollen zwischen den verschiedenen tourist. Akteuren sorgen für Ineffizienz und Doppelarbeit</li> <li>Zusammenarbeit der tourist. Akteure ausbaufähig</li> </ul> <p><b>Tourismusbewusstsein</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fehlendes Bewusstsein für den Wirtschaftsfaktor Tourismus in der Bevölkerung</li> <li>Fehlende Gastgebermentalität / Bewusstsein dafür, ein Reiseland zu sein, in der Bevölkerung</li> </ul> <p><b>Fachkräftesicherung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsbedingungen in der Branche (Gehalt, Rahmenbedingungen, Unternehmenskulturen etc.) verschärfen in Kombination mit der lokalen Demografie die Fachkräfteproblematik</li> </ul>



<b>+ CHANCEN</b>	<b>RISIKEN -</b>
<p><b>Digitalisierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potenzial für neue Formate im Marketing, Vor-Ort-Erlebnis und der Kundenbindung (Corona-Effekt nutzen)</li> <li>▪ Bewusster Einsatz digitaler Möglichkeiten zur Gestaltung der Customer Journey</li> <li>▪ Virtual/Augmented/Mixed Reality im Erlebnisdesign</li> </ul> <p><b>Digitales Kundenmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Datenmanagement und Datensteuerung</li> <li>▪ Customer Relation Management &amp; Data Platforms</li> <li>▪ Neue Kundenbindungssysteme</li> <li>▪ Neue Buchungs- und Payment-Tools</li> <li>▪ Neue Vertriebs- und Marketingkanäle</li> </ul> <p><b>Future Meeting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Virtuelle Inspiration &amp; dezentrales / digitales Tagen</li> <li>▪ Augmented Meetings</li> </ul> <p><b>Wertewandel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trend zur Regionalität / Suche nach dem „Echten“ / „Authentischen“ (auch unter dem Aspekt Nachhaltigkeit)</li> <li>▪ Trend zu Qualität, Genuss &amp; Kulinarik</li> <li>▪ Sehnsucht nach der Natur</li> <li>▪ Trend zu mehr Umweltbewusstsein und Neoökologie</li> </ul> <p><b>Wandel im Reiseverhalten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kurzreisen &amp; ganzjährige Reisen</li> <li>▪ Slow Travel</li> <li>▪ Interesse an kreativen Orten, Kunst und Kultur</li> <li>▪ Anhaltendes Interesse am Städtetourismus</li> <li>▪ Demografischer Wandel (in der Außensicht)</li> <li>▪ Wachsende Zielgruppe der Best Ager</li> <li>▪ Fokussierung jüngerer Zielgruppen</li> </ul> <p><b>Gesundheit &amp; Lifestyle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erholungs- und Naturtourismus mit Gesundheits- und Wellnessangeboten</li> <li>▪ Steigende Nachfrage Wellness &amp; Präventivangebote</li> <li>▪ Höhere Nachfrage medizinischer Angebote</li> </ul> <p><b>Corona-Krise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deutschlandtourismus als Profiteur der Krise insbes. 2020 / 2021 → Chance für „unentdeckte“ Destinationen</li> <li>▪ Treiber digitaler Prozesse</li> </ul> <p><b>Weltkrisen / Wirtschaftskrisen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neue Entwicklungsprozesse &amp; Angebote</li> </ul>	<p><b>Digitalisierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Netzgeschwindigkeit &amp; -abdeckung</li> <li>▪ Stetig wachsender Wettbewerb</li> <li>▪ Steigende Anforderungen an digitale Erlebbarkeit</li> <li>▪ Kosten- / Nutzenrelation beim Digitalisierungswettbewerb</li> <li>▪ Steigende Anforderungen an digitale Erlebbarkeit</li> <li>▪ Virtual Reality / Augmented Reality</li> </ul> <p><b>Digitales Kundenmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neue Vertriebs- und Marketingwettbewerber, u.a. Plattformökonomien</li> </ul> <p><b>Digitale Kompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kompetenz der öffentlichen / privaten Partner</li> <li>▪ Schnellebigkeit und Kompetenzherausforderung</li> <li>▪ Zeitverlust (Aufbau) vs. Zeitgewinn</li> <li>▪ Hoher Wettbewerb</li> </ul> <p><b>Wertewandel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nachhaltigkeit muss ganzheitlich und authentisch angegangen werden, um am Markt davon zu profitieren</li> <li>▪ Investment &amp; Kostendruck für Nachhaltigkeit</li> <li>▪ Greenwashing</li> </ul> <p><b>Wandel im Reiseverhalten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestiegene Qualitätsansprüche bei hoher Preis- und Qualitätstransparenz</li> <li>▪ Kundenwunsch: Bewohner auf Zeit sein vs. Tourismusakzeptanz an touristisches HotSpots</li> </ul> <p><b>Demografischer Wandel (in der Innensicht)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wegfall „traditioneller“ Milieus / Milieuvverschiebungen</li> <li>▪ Investitionserfordernisse in Barrierefreiheit und Gesundheitsinfrastruktur</li> <li>▪ Zunehmender Fachkräftemangel / Wachstumsbremse Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel</li> </ul> <p><b>Gesundheitliche Reiseeinschränkungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pandemie, Bsp. Corona-Pandemie / Effekte</li> <li>▪ Reiseverbote aufgrund Eindämmungsmaßnahmen</li> <li>▪ Effekte auf Angebots- und Nachfragestrukturen</li> <li>▪ Corona-Pandemie führt mittel- und langfristig zu kontaktärmeren Formaten</li> </ul> <p><b>Corona-Krise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existenzielle Bedrohung der HoGa- und Freizeit-/Kulturlandschaft</li> <li>▪ Zunahme der Verschuldung der Kommunen / Herausforderungen für die Finanzierung touristischer Investitionen</li> <li>▪ Fehlende Investitionskraft in Service- und Qualität</li> </ul> <p><b>Weltkrisen / Wirtschaftskrisen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verändertes Investitions- und Konsumklima</li> </ul>

## 6. Fazit

Das Reiseland Sachsen-Anhalt hat seine gesetzten Ziele (8 Mio. Übernachtungen bis 2020) **bereits im Jahr 2017 erreicht**. Dennoch gibt es Wachstumspotenziale, die in der Vergangenheit noch nicht abgeschöpft werden konnten. So bleiben beispielsweise die **Incoming-Übernachtungen unter 10% der Gesamt-Übernachtungen** und das durchschnittliche Wachstum der vergangenen Jahre lag unter dem Deutschland-Durchschnitt. Mit Blick auf die allgemeine Marktdynamik und den Benchmark zu Hessen und Thüringen besteht für Sachsen-Anhalt, mit dem Auslaufen der Effekte der Corona-Pandemie, damit noch weiteres qualitatives und quantitatives Wachstumspotenzial, das es systematisch zu erschließen gilt.

Die **touristischen Angebote und Produkte wurden in allen Tourismusregionen weiterentwickelt**. Insbesondere im Hinblick auf die Jubiläen Luther und Bauhaus wurden zahlreiche neue Highlights (z.B. Asisi-Panometer, Bauhausmuseum) und neue Themen-Inszenierungen geschaffen. Die Qualitätsbewertungen aller Tourismusregionen konnten in den vergangenen Jahren deutlich gesteigert werden. **Noch liegen die Qualitätsbewertungen allerdings nur in der Altmark und dem Harz über dem deutschen Durchschnitt**. Zudem besteht vielerorts in der Gastronomie aber auch in der Beherbergung Handlungsbedarf, dem gestiegenen Qualitätsanspruch der Gäste in puncto (digitale) Service- und nachhaltige Produkterlebnisqualität gerecht zu werden. Aufgrund der demografischen Situation in Sachsen-Anhalt wird sich zudem der Arbeits- / Fachkräftemangel als auch die Herausforderung der Betriebsnachfolge weiter verschärfen. Qualität und Rahmenbedingungen für Qualitätsoptimierungen haben vor dem Hintergrund der steigenden Service- und Qualitätsentwicklung im Wettbewerb daher weiterhin eine hohe Relevanz.

Im **Profil** hat sich Sachsen-Anhalt in der Vergangenheit auf verschiedene Themen als Kultur- und Naturreiseland festgelegt und anlassbezogen die Kulturkompetenzwahrnehmung über z.B. das Bauhaus-, Straße der Romanik- und Lutherjubiläum ausgebaut. Harz und Elberadweg erfreuen sich weiterhin deutschlandweit großer Beliebtheit- und Bekanntheit. Es ist jedoch noch nicht ausreichend gelungen, die Strahlkraft der genannten (sowie weiterer) Highlights auf die Kompetenzzuschreibung des Reiselands Sachsen-Anhalt zu übertragen. **Insbesondere die auf Landesebene zu große Themenvielfalt erschwert die nachhaltig effektive Vermarktung und Ausbildung eines prägenden touristischen Profils für das Land**. Trotz konsequenter Vermarktung kulturtouristischer Themen **konnte es nicht gelingen, Sachsen-Anhalt als eines der Top 3 Kulturreiseländer in Deutschland zu positionieren**. Hinsichtlich der Marktbearbeitung wird daher künftig eine fokussierte und kontinuierliche (Weiter-)Entwicklung und Bewerbung weniger, ausgewählter kultur- und naturtouristischer Themen empfohlen.

Um die Wirkungskraft in der Produktentwicklung und in der touristischen Vermarktung zu steigern, wird eine **Aktualisierung auf eine wertorientierte Zielgruppensystematik** empfohlen, die in der Marktbearbeitung eine Verschneidung der Motivlagen der Zielgruppen mit den Erlebnisangeboten der Regionen und Erlebniscompositionen als Reiseland ermöglicht. Die bisherigen Zielgruppensysteme und Marktforschungsmodelle sind noch zu sehr rückwärtsgewandt ausgerichtet und binden damit nicht die Möglichkeiten einer effektiven Markt- und Trendforschung mit ein. Hierbei gilt es auch, die **heutigen digitalen Möglichkeiten im Rahmen eines gemeinsamen Datenmanagements und einer digitalen Strategie gezielt für die touristische Marktbearbeitung** zu nutzen, um noch effektiver und effizienter auf allen Ebenen und miteinander im System arbeiten zu können. Gerade die Digitalisierung der touristischen Leistungskette fand im Masterplan 2020 keine





gesonderte Berücksichtigung, muss aber in Zukunft an vielen Stellen der Tourismusentwicklung prioritäre Beachtung finden. Individuell gestartete Initiativen und Bestrebungen gilt es dabei gezielt zusammenzuführen.

Auch in puncto **Entwicklung eines ressourcenschonenden Tourismus und einer klimafreundlichen Mobilität** wurden individuelle Maßnahmen und Bestrebungen in den Regionen verfolgt und erfolgreich umgesetzt (z.B. „Typisch Harz“ / HATIX, „Handgemacht Saale-Unstrut“ oder Mobilitätskonzept Halle (Saale)). Laut Einschätzung der touristischen Leistungsanbieter gilt es dennoch, diese Aufgaben künftig verstärkt und systematisch anzugehen, um einen **ganzheitlich nachhaltigen Tourismus im gesamten Reiseland Sachsen-Anhalt** zu forcieren und als **Qualitätsmerkmal von Sachsen-Anhalt** zu fördern.

Insgesamt ist zu konstatieren, dass mit dem **Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2020 viele entscheidende Themen initiiert und erfolgreich umgesetzt** werden konnten. Mit dem **Bewusstsein des stetigen Wandels, der immer schnelleren Entwicklung von Trends und der deutlichen Zunahme an externen Einflussfaktoren** muss der strategische Rahmen, als auch das Netzwerk und die Organisationsstruktur des touristischen Systems konsequent weiterentwickelt werden. Insbesondere im Bereich Organisation, Aufgabenteilung und Zusammenarbeit gilt es auf der Grundlage der Evaluierung und den zukünftigen Handlungsfeldern des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 die Wettbewerbsfähigkeit aller touristischer Akteure und die Wirkungskraft / Effektivität des touristischen Systems zu steigern.





## Quellenverzeichnis

- **Ankünfte und Übernachtungen in Beherbergungsstätten** - Monatsdaten, Thüringer Landesamt für Statistik
- **Destination Brand 16**, Berichtsband für das Reiseziel Sachsen-Anhalt, inspektour, Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt mbH
- **Destination Quality/TrustYou GmbH**, 2020
- **Digitale Agenda Sachsen-Anhalt**, 2018
- **Experteninterviews**, PROJECT M
- **Experten/KompetenzCheck**, Erfassung der Tourismusstrukturen in Sachsen-Anhalt, PROJECT M
- **Experten/TrendCheck**, Befragung der Tourismuswirtschaft in Sachsen-Anhalt, PROJECT M
- **IHK-Freizeitbarometer Sachsen-Anhalt 2017**, Landesarbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern in Sachsen-Anhalt
- **IHK-Freizeitbarometer Sachsen-Anhalt 2018**, Landesarbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern in Sachsen-Anhalt
- **IHK-Freizeitbarometer Sachsen-Anhalt 2019**, Landesarbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern in Sachsen-Anhalt
- **Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2020**
- **Meeting- & EventBarometer Sachsen-Anhalt 2017/2018**, EITW
- **PEG Sachsen-Anhalt 2016** (Permanente Gästebefragung), inspektour, Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt mbH
- **Protokolle der Sitzungen des Fachbeirats**
- **Protokolle der Sitzungen des Lenkungskreis**
- **RA ReiseAnalyse 2016**, FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.
- **Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland (2019)**, Ostdeutscher Sparkassenverband, dwif
- **Statistische Berichte des Bereiches Tourismus**, Hessisches Statistisches Landesamt
- **Tourismus in Zahlen (2012 bis 2018)**, DESTATIS
- **Tabellen Tourismus**, Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt
- **Tourismuspolitisches Forderungspapier der Industrie- und Handelskammer Magdeburg**
- **Wirtschaftsfaktor Tourismus in Sachsen-Anhalt 2016**, Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung