



SACHSEN-ANHALT

Ministerium für Wirtschaft,
Wissenschaft und Digitalisierung

Fortschreibung des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027

Endbericht – Langfassung inklusive Evaluierungsbericht

Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung
des Landes Sachsen-Anhalt
Hasselbachstraße 4
39104 Magdeburg

www.mw.sachsen-anhalt.de

Impressum

Auftraggeber

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

Hasselbachstraße 4
39104 Magdeburg



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
www.projectm.de



Projektteam

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

Stand: 29.10.2020

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.

Liebe Leserinnen und Leser,

Urlaub in Sachsen-Anhalt liegt voll im Trend. Die Zahl der Übernachtungen steigt kontinuierlich und hat 2019 den neuen Rekordwert von mehr als 8,6 Millionen erreicht. Mit einem Plus von jährlich 3,1 Prozent seit 2015 haben wir auch im Vergleich der mitteldeutschen Länder die Nase deutlich vorn. Auch wenn gerade der Tourismus durch die Corona-Pandemie und deren Eindämmung im Jahr 2020 stark gelitten hat, werden die Besucherzahlen zumindest auf mittlere Sicht weiter steigen. Gerade Sachsen-Anhalt wird davon profitieren, dass die Deutschen stärker im Inland auf Entdeckungstour gehen. Denn unser Bundesland verbindet wie kaum ein anderes Reiseziel in Deutschland Kulturdichte mit Naturweite, Erlebnis mit Erholung.



Dass in den vergangenen Jahren immer mehr Gäste Sachsen-Anhalt besuchen, hat auch mit den richtigen Weichenstellungen im 2020 auslaufenden „Masterplan Tourismus“ zu tun. Umso wichtiger ist es, dass wir uns auf der erfreulichen Entwicklung nicht ausruhen, sondern mit der Neuauflage des Masterplans erneut kräftige Impulse für das Reiseland Sachsen-Anhalt setzen: Auf insgesamt 54 Seiten finden Sie unseren Fahrplan für die erfolgreiche Weiterentwicklung des Tourismus zwischen Arendsee und Zeitz bis ins Jahr 2027.

Dabei rücken wir Gäste und deren Bedürfnisse noch konsequenter in den Mittelpunkt. Unser Anspruch: Tourismusangebote und -werbung künftig stärker aus Kundensicht denken. Dafür wird auch das Marketing umgestellt – weg vom Bauchladenprinzip, hin zu mehr Fokussierung auf absolute Highlights. Indem wir unsere Zugpferde wie Himmelsscheibe, Bauhaus oder Elberadweg noch deutlicher ins Schaufenster stellen, wollen wir mehr Lust auf Sachsen-Anhalt machen und unser Image stärken: als modernes Kulturreiseland mit hoher Servicequalität im Herzen Deutschlands. Weitere Ziele im Masterplan: mehr Nachhaltigkeit und Digitalisierung, höhere Wertschöpfung und attraktivere Arbeitsplätze sowie effektivere Tourismusstrukturen. Mit diesem Rückenwind wollen wir bis 2027 die Schallmauer von elf Millionen Übernachtungen durchbrechen.

Mein Dank gilt allen Beteiligten, die mit der Erarbeitung des neuen Masterplans dazu beitragen wollen, die Erfolgsgeschichte des Sachsen-Anhalt-Tourismus auch in den nächsten Jahren fortzuschreiben. Die Strategie, die als „living paper“ natürlich nicht in Stein gemeißelt ist, muss nun mit voller Kraft von den Akteuren im Land mit Leben erfüllt werden. Hier sind Tourismusverbände und die Landesregierung ebenso gefragt wie Kommunen, gewerbliche Kammern, Vereine und Hochschulen. Lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten, Sachsen-Anhalt als Reiseland noch attraktiver zu machen.

Ihr

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Armin Willingmann'.

Prof. Dr. Armin Willingmann

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

Inhalt

Management Summary	4
1 Anlass und Einführung	9
2 Prozessübersicht und Beteiligungsmodule	10
3 Bewertung der Ausgangssituation	11
4 Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027	15
4.1 Vision für das Reiseland-Sachsen Anhalt	15
4.2 Leitlinie und Leitziele für die Landestourismusentwicklung	16
4.3 Positionierungsstrategie für das Reiseland Sachsen-Anhalt	18
5 Handlungsfelder und Leitprojekte	25
5.1 Positionierung & Marktbearbeitung	26
5.2 Touristische Infrastruktur	29
5.3 Digitalisierung	32
5.4 Qualitäts- & Innovationsmanagement	35
5.5 Aufgabenteilung & Organisationsstrukturen	37
5.6 Tourismusbewusstsein	41
6 Umsetzungsstrategie und Umsetzungsmanagement	45
6.1 Umsetzung in gemeinsamer Verantwortung	45
6.2 Umsetzungsmanagement	45
Abkürzungsverzeichnis	47
Abbildungsverzeichnis	48
Literaturverzeichnis	49
Anhang	
Anhang 1: Mitglieder des Fachbeirates Tourismus Sachsen-Anhalt	51
Anhang 2: Leitziele, Indikatoren & Messsystematik Masterplan Tourismus 2027	52
Anhang 3: Sinus-Milieus	53
Anhang 4: Benchmark Mindestkriterien wettbewerbsfähiger DMOs	54
Anhang 5: Evaluierung Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2020	56

Management Summary

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 die Vision und Leitziele für das Reiseland Sachsen-Anhalt bis in das Jahr 2027, definiert die strategische Positionierung und benennt Handlungsfelder sowie Leitprojekte. Als gemeinsame Landesstrategie forciert der Masterplan Tourismus ein gemeinsames Wirken der gesamten Tourismuswirtschaft und die Weiterentwicklung der touristischen Strukturen auf lokaler, regionaler und Landesebene.

Der Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 formuliert als gemeinsame Mission für den Sachsen-Anhalt-Tourismus die folgende übergeordnete Zielsetzung:

Mission-Statement:

„Der Tourismus stärkt die Bekanntheit und das Image Sachsens-Anhalts als attraktives Reiseland und nachhaltiger Lebens- und Erlebnisraum in allen Regionen. Er ist wichtiger Wirtschaftsfaktor und trägt als weicher Standortfaktor maßgeblich zur Entwicklung der regionalen Wirtschaftsräume, zur lokalen Wirtschaftsförderung sowie zur Stärkung regionaler Identität und Kultur bei.“

Vision für den Sachsen-Anhalt-Tourismus 2027:

„Sachsen-Anhalt ist mit seinen starken Tourismusregionen ein modernes Kulturreiseland mit hoher Servicequalität sowie innovativen Produkten und wird als solches auch wahrgenommen. Der Tourismus ist sichtbar ökologisch ausgerichtet, wirtschaftlich erfolgreich und so auch wertgeschätzt. Er bietet gute Arbeitsbedingungen und fördert Selbstbewusstsein und Identifikation der Bevölkerung.“

Leitlinie und Leitziele für den Sachsen-Anhalt-Tourismus 2027:

Um im Schulterschluss aller Tourismusakteure und Partner des Tourismus die Erreichung der Vision 2027 zu forcieren und die zielgerichtete Umsetzung des Masterplan Tourismus zu gewährleisten wird eine gemeinsame Leitlinie des Handelns definiert.

„Nachhaltige Tourismusentwicklung wird zur Leitlinie im Masterplan Tourismus und im Handeln der Tourismuswirtschaft“.

In allen Handlungsfeldern des Masterplans Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 gilt es, ökonomische, ökologische und soziale Belange und deren Wirkungszusammenhänge aus Sicht von Wirtschaft, Umwelt, Einwohnern, Gästen und Arbeitnehmern konsequent zu berücksichtigen.

Aus der Vision und der Leitlinie für den Sachsen-Anhalt-Tourismus 2027 ergeben sich fünf strategische Leitziele bzw. Zieldimensionen, die in den kommenden Jahren verfolgt und gemonitort werden.

Profilierung: „Wir entwickeln Sachsen-Anhalt zum innovativen Kulturreiseland und verleihen den Regionen als starken Tourismusdestinationen und dem Land nach außen ein modernes Gesicht und den Gestaltern und Machern des Tourismus nach innen eine klare Perspektive.“

- Monitoring der Zustimmung der Gäste zur Themenkompetenz Sachsen-Anhalts als Kulturreiseland mit einem Zielwert von größer als 80% im Jahr 2027.
- Binnenwahrnehmung als modernes Kulturreiseland

Wertschöpfung: „Wir fördern einen wertschöpfungsstarken Tourismus, der quantitatives Wachstum auf der Grundlage neuer Angebote und Angebotskompositionen sowie einer hohen Service- und Erlebnisqualität (Wertigkeit) forciert. Synergien zum „genussvollen Erlebnis von Kultur und Natur“ und zur Wertschöpfung in der Region werden kontinuierlich weiterentwickelt.“

- 11 Mio. Übernachtungen im Jahr 2027 (Steigerung um ca. 28% zum Jahr 2019)
- Steigerung der Bettenauslastung (Steigerung um 7 Prozentpunkte zum Jahr 2019)
- Steigerung der Bruttowertschöpfung
- Kontinuierliche Steigerung der Besucherzahlen in den Freizeit-/ Kultureinrichtungen

Ökologie: „Wir fördern einen ökologisch nachhaltigen Tourismus, der umwelt- und ressourcenschonende Angebote gezielt fördert und beim Kunden einen schonenden Umgang mit Ressourcen sowie der natürlichen Umgebung verankert.“

- Nachhaltige Destinationen: Zertifizierungsprozesse und nachgewiesene Zertifizierungen nachhaltiger Destinationen in allen 5 Tourismusregionen bis zum Jahr 2025
- Anteil der Nutzung klimaschonender Mobilitätsformen bei der Anreise / im Vor-Ort-Erlebnis

Soziales: „Wir schaffen Zufriedenheit und Akzeptanz bei Bewohnern, Gästen und Gastgebern! Wir sichern attraktive Arbeitsplätze und fördern gute Arbeitsbedingungen.“

- Weiterentwicklung und Sicherung von Tourismusbewusstsein und Tourismusakzeptanz in der Bevölkerung
- Steigerung der Zufriedenheit der Gäste
- Steigerung der Zufriedenheit der Betreiber / Arbeitnehmer im Tourismus

Effektivität: „Über zukunftsgerichtete Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen und unsere digitale Kompetenz arbeiten wir mit höchster Effektivität und Effizienz.“

- Fortlaufendes Monitoring der Effektivität touristischer Online-Marketing-Kampagnen auf Landesebene
- Summe der finanz. Beteiligungen an Tourismusmarketing-Kampagnen auf Landesebene
- Zufriedenheit und Wirkungseffekte in der Zusammenarbeit im touristischen System

Positionierungsstrategie für den Sachsen-Anhalt-Tourismus 2027

Der Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 stellt die Gäste in den Mittelpunkt. Das touristische Profil soll künftig noch stärker aus Kundensicht entwickelt und vermarktet werden. Die Entwicklung qualitativ hochwertiger barrierefreier Angebote ist zu befördern, um eine selbstbestimmte Planung von Reisen und Erschließung von Reisezielen zu ermöglichen und die gleichberechtigte Teilhabe Aller zu gewährleisten.

Die Zielgruppensegmentierung wird um das wertebezogene Zielgruppenmodell, der Sinus Milieus, erweitert. Gemäß des binnengerichteten Anspruchs, modernes Denken und Handeln (#moderndenken im Tourismus) in das Leistungsversprechen für Service und Erlebnis zu übersetzen und der Aufgabe sich als innovatives, modernes Kulturreiseland zu positionieren sollen zukünftig in der Marktbearbeitung liberale und zukunftsgerwandte **Leitzielgruppen** angesprochen werden. So sollen mit den Angeboten und der Vermarktung in erster Linie die beiden Milieus der **Liberal-intellektuellen** und der **Sozialökologischen** im Vordergrund stehen. Die Ansprache ausgewählter Leit-Milieus bedeutet nicht die Aufgabe oder Ausgrenzung bestehender Gästegruppen. Bestands-Zielgruppen besitzen bereits eine Affinität zum Produkt und kehren häufig als Kenner des touristischen Angebotes zurück. Zudem erfolgt durch die Ansprache des Leit-Milieus der Liberal-intellektuellen eine automatische Sogwirkung auf darunter liegende Milieus, wie dem Sozialökologischen Milieu, der Bürgerlichen Mitte oder auch Teilen des Adaptiv-pragmatischen Milieus.

Die Soll-Positionierung setzt den Fokus weg von der Themenvielfalt hin zu drei relevanten (Haupt)Reisemotiven der Leitzielgruppen für eine Reise nach Sachsen-Anhalt.

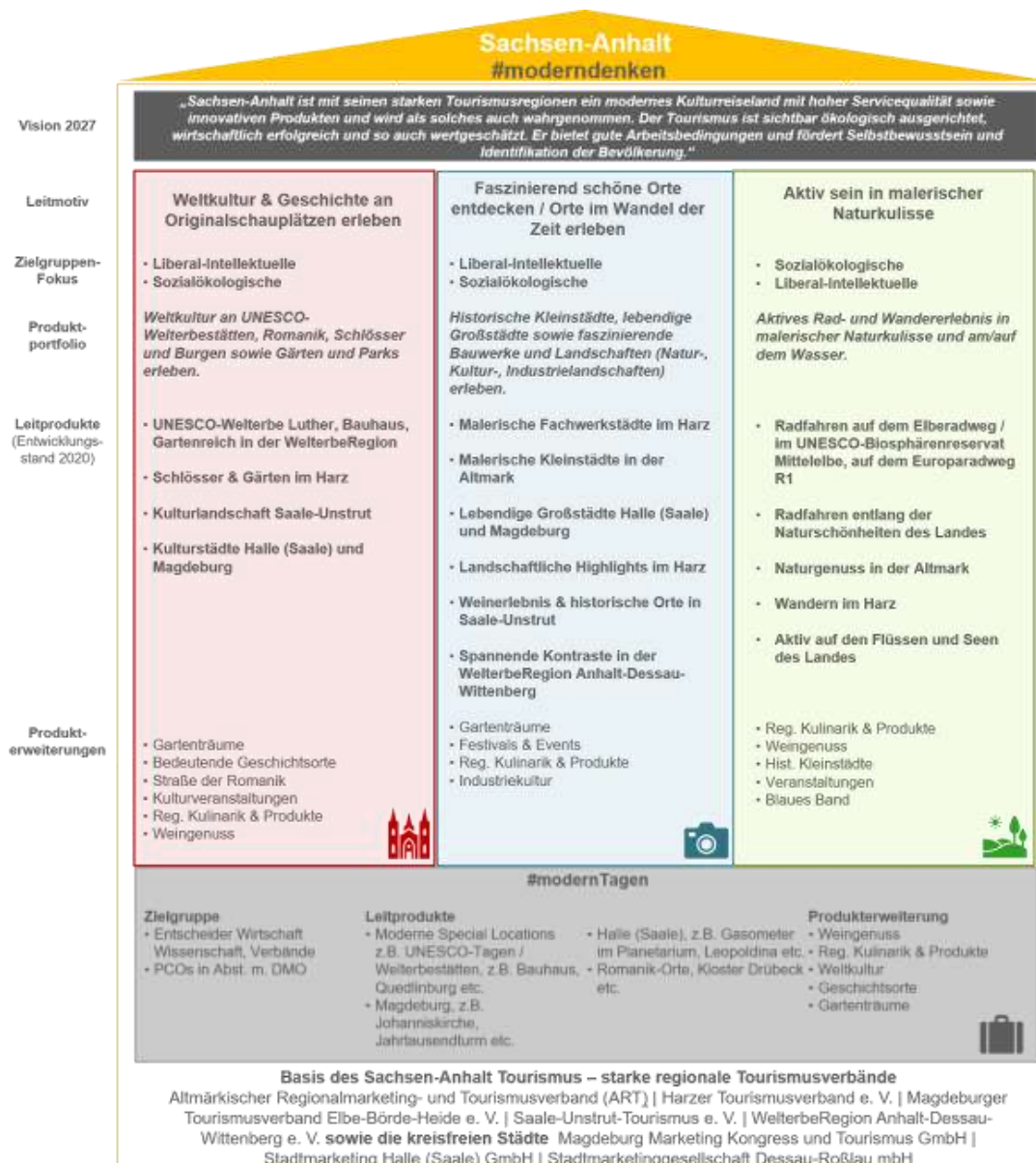


Abbildung 1: Motiv-Fokus zur Positionierung des Reiselandes Sachsen-Anhalt, PROJECT M 2020

Mit dem Motivfokus setzt der Masterplan konsequent an den individuellen Stärken und spezifischen Highlight-Produkten der jeweiligen Regionen an, wird aber zukünftig nur ausgewählte, zu den ausgearbeiteten Motivlagen und Ansprüchen der Gäste passende Leitprodukte im nationalen und internationalen touristischen Marketing des Landes vermarkten. Gleichzeitig übernehmen die regionalen Tourismusverbände die wichtige Rolle und Funktion, die strategische Ausrichtung des Landestourismusmarketing entsprechend der regionalen Schwerpunkte, Besonderheiten und Identitäten weiter zu differenzieren und passende Erlebniskompositionen um die Highlights aufzubauen sowie diese entsprechend der regionalen Strategien auch eigenständig zu vermarkten. Das freizeittouristische Profil soll zudem das geschäftstouristische Segment der Tagungen und Kongresse aufladen und unter dem Motto „#modernTagen“ die Besonderheiten und Special Locations von Sachsen-Anhalt vermarkten.

Handlungsfelder und Leitprojekte des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027

Die zur Erreichung der Vision 2027 und der definierten Leitziele erforderlichen Maßnahmen werden im Masterplan Tourismus 2027 in sechs Handlungsfeldern gegliedert. Aus den im Prozess eingebrachten Maßnahmenvorschlägen für die Landestourismusentwicklung werden 22 Leitprojekte herausgehoben, die eine hohe Impuls- und Effektivitätswirkung haben und am stärksten auf die Zielkategorien und Leitziele der Tourismusentwicklung 2027 einzahlen. Diese Leitprojekte gilt es mittels der Benennung fester Projektführungen gemeinsam mit strategischen Partnern der Tourismuswirtschaft fokussiert umzusetzen.

HF	Leitprojekt	Federführung	Partner
Positionierung & Marktbearbeitung	Weiterentwicklung der Markenfamilie für das Reiseland Sachsen-Anhalt	IMG	DMOs
	Auf-/Ausbau der Content-Strategie und Ausbau der strategischen Marketingplanung	IMG	DMOs
	Auf-/Ausbau von Vermarktungsnetzwerken und -Pools (Leisure / MICE)	IMG	DMOs
	Auf-/Ausbau datengestützter Markt- und Trendforschung	IMG	DMOs, LTV
Touristische Infrastruktur	Investitionsstrategie und Impulsinvestitionen	MW	IMG, MLV, LK / DMOs
	Strategisches Ansiedlungsmanagement für Beherbergungs- und Freizeitwirtschaft	IMG	MLV, MULE, LK / DMOs
	Ausbau klimafreundliche Mobilität	MLV	LK, G, KS, DMOs
Digitalisierung	Ausbau der IMG zu einem Kompetenzzentrum für Datenmanagement und Datenaufbereitung	IMG	MW, DMOs, LTV, IHKn
	Digitalisierungsoffensive Sachsen-Anhalt Tourismus (Fokus Marktbearbeitung)	IMG	LTV, IHKn, DMOs, Fachverbände
	Digitalisierungsoffensive Sachsen-Anhalt Tourismus (Fokus Prozesse und Gästerlebnis)	LTV	IMG, IHKn, Fachverbände, DMOs
	Systemaufbau Digitales Besuchermanagement (digitale Informations- & Leitsysteme)	IMG	DMO, LK, LTV, IHKn, Fachverbände
Qualität & Innovationsmanagement	Qualitäts- und Innovationsmanagement für profilschärfende Angebote und Produkte	LTV	IMG, IHKn
	Nachhaltigkeitsoffensive Sachsen-Anhalt (Nachhaltigkeits-Zertifizierung in den Tourismusregionen)	LTV	DMOs
	Programm zur Steigerung der Service-Qualität und Einführung von modernen Arbeitsweisen	LTV	Fachverbände, IHKn, DMOs
Aufgabenteil- & Organisation	Umsetzungsplanung und Strategischer Strukturentwicklungsprozess Sachsen-Anhalt	MW	IMG, DMOs, IHKn, LTV
	Sicherstellung der dauerhaften Finanzierung der Tourismusaufgaben und Organisationen	MW	IMG, LTV, LK, DMOs
	Aufbau eines Kompetenzzentrum Tourismus	MW	IMG, LTV, DMOs
	Ausbau und Etablierung agiler Zusammenarbeitsformen	LTV	IMG, DMOs, MW
Tourismusbewusst.	Binnenmarketing-Kampagne zur Förderung von Stolz, Identifikation, Akzeptanz und Bewusstsein	IMG	LTV, SK, DMOs, IHKn, Fachverbände
	Bewusstseinsstärkung d. Bedeutung d. Wirtschaftsfaktor Tourismus in polit. Fraktionen / Gremien	LTV	DMOs, IMG, IHKn, Fachverbände
	Imagekampagne der HoGa-Branche	DEHOGA	LTV, IMG, DMO, IHKn, Fachverbände
	Arbeits- und Fachkräftestrategie für den Sachsen-Anhalt Tourismus	DEHOGA	IMG, DMO, IHKn, Fachverbände

Abbildung 2: Übersicht der Leitprojekte für den Masterplan Tourismus 2027, PROJECT M / Fachbeirat 2020

Umsetzungsstrategie und -management des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027

Die stringente Umsetzung der Maßnahmen und die Erreichung der Leitziele des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 kann nur im gemeinsamen Schulterschluss aller tourismus-relevanten Akteure erfolgen – von Politik, kommunalen Verwaltungseinheiten, touristischen Organisationen, zentralen Entwicklungspartnern und Interessenvertretern bis hin zu den einzelnen Leistungsträgern der Tourismuswirtschaft. Für die Einbindung und Steuerung dieses Umsetzungsprozesses muss ein zu etablierendes Umsetzungsmanagement Sorge tragen, welches mit entsprechenden Personalkapazitäten und Budget ausgestattet ist. Um sicherzustellen, dass die wesentlichen Inhalte der Tourismuswirtschaft bekannt sind und diese berücksichtigt werden, gesetzte Aufgaben in die Umsetzung kommen und die entscheidenden Impulse gesetzt werden, ist das Umsetzungsmanagement beim Tourismusreferat im Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung (Strategieaufstellung & Controlling) anzusiedeln. Zur effektiven Wirkungsmessung wird das Umsetzungsmanagement des Ministeriums durch die Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt IMG mittels der Erhebung wesentlicher Erfolgskennziffern (Monitoring) unterstützt. Darüber hinaus sind die, für die Fortschreibung einberufenen Begleitgremien (Fachbeirat Masterplan Tourismus sowie der Lenkungsreis der tourismuspolitischen Sprecher) weiterhin einzubeziehen.

Zentrale Aufgaben des Umsetzungsmanagements sind:

- Koordination der Umsetzung des Masterplan Tourismus 2027
- Kommunikation des Masterplan Tourismus im touristischen Netzwerk sowie vor der Politik
- Monitoring / laufende Evaluation der Umsetzung und der Wirkungseffekte (unterstützt durch IMG)
- Erfassung des Umsetzungsfortschritts der Leitprojekte und Maßnahmen im direkten Austausch mit den verantwortlichen Akteuren, Nachjustierung der Leitprojekte in Abstimmung mit dem Fachbeirat
- fachliche und politische Gremienarbeit zur Vermittlung und Abstimmung der fortlaufenden Tourismusentwicklung unter Einbindung der starken Lobby-Partner
- Kommunikation und Vermittlung der Umsetzung der Tourismusstrategie nach Innen und Außen

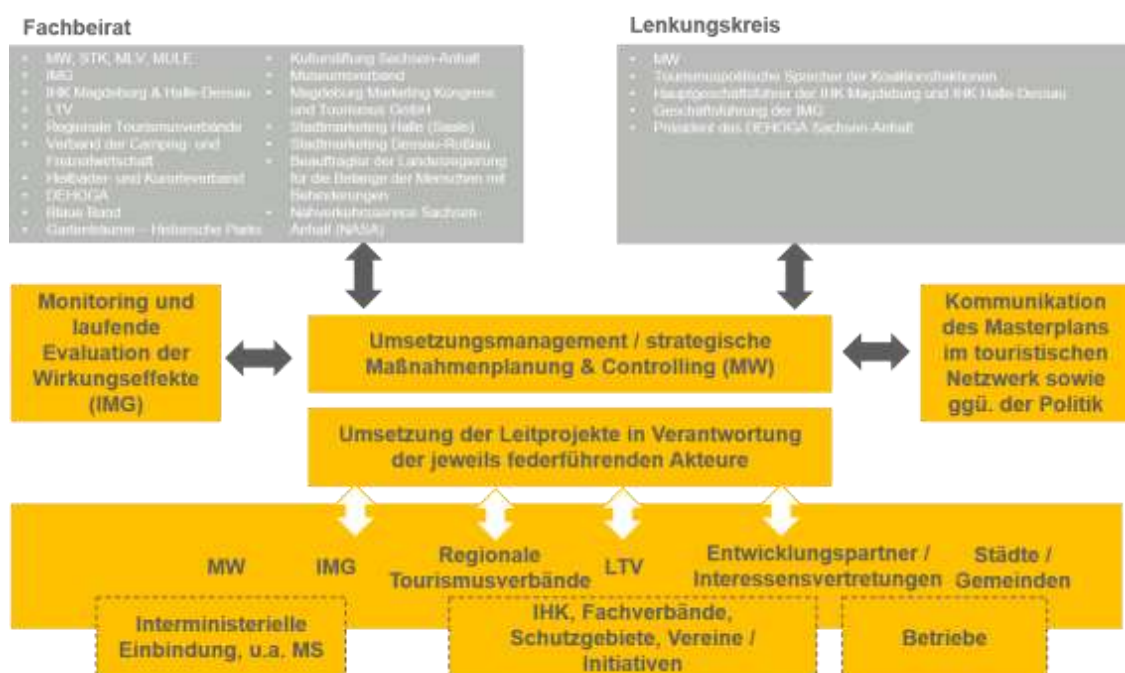


Abbildung 3: Beteiligte Akteure an der Umsetzung des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027, PROJECT M 2020

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 die Vision und Leitziele für das Reiseland Sachsen-Anhalt, definiert die strategische Positionierung und benennt Handlungsfelder sowie Leitprojekte. Als gemeinsame Landesstrategie forciert der Masterplan Tourismus ein gemeinsames Wirken der gesamten Tourismuswirtschaft 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. Er ist als „lebendiges“ Strategiepapier zu verstehen, welches fortlaufend weiterentwickelt sowie den sich ändernden Gegebenheiten angepasst wird und besitzt dafür die passenden Prozessinstrumente.

Der bisher gültige Masterplan Tourismus 2020 mit seinen Zielen, Handlungsfeldern und Maßnahmen wird mit dem neuen Zeithorizont bis zum Jahr 2027 fortgeschrieben. Neben dem Erreichen des Zeithorizontes des Masterplan 2020 machen insbesondere veränderte Markt- und Rahmenbedingungen eine neue Positionsbestimmung des Tourismus in Sachsen-Anhalt sowie eine fokussierte Weiterentwicklung des Tourismus erforderlich. Zu berücksichtigen sind hierbei gesellschaftliche Entwicklungen im Kontext eines immer stärker werdenden Nachhaltigkeitsbewusstseins, kurzfristige bis mittelfristige Effekte der Corona-Pandemie sowie langfristige Veränderungen im Urlaubs- und Konsumverhalten, die durch den fortlaufenden technologischen Wandel stark beeinflusst werden. Auch globale Megatrends, wie u.a. in den Bereichen Digitalisierung, Mobilität oder Nachhaltigkeit, müssen mit Bezug auf die Zukunftsausrichtung des Reiselandes mit betrachtet werden. Die hieraus steigenden Anforderungen an das touristische Produkt, das inszenierte Produkterlebnis und die Zusammenstellung von Erlebniskompositionen erfordern zudem eine kritische Reflektion und Weiterentwicklung der touristischen Aufgaben, Organisationen und Zusammenarbeitsstrukturen im touristischen System.

Gerade die Effekte der Corona-Pandemie zeigen sehr deutlich, wie kurzfristig externe Einflüsse eine Reaktion und ein gemeinsames Handeln erfordern 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 sowohl noch stärker vom Aufmerksamkeits- und Erlebniswettbewerb als auch von neuen Erwartungshaltungen im digitalen Service und in der Besucherlenkung beeinflusst werden wird. Der Evaluierungsprozess und die Weiterentwicklung des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 erfüllen damit die wichtige Aufgabe, die Rahmenbedingungen für die zukünftige Tourismusentwicklung und den Tourismus in Sachsen-Anhalt selbst zukünftig noch wettbewerbsfähiger zu machen, um die vorhandenen Potenziale im Tourismus noch besser heben und mehr Wertschöpfung aber auch mehr ökologische und soziale Nachhaltigkeit im Wirtschaftszweig Tourismus erzielen zu können.



Abbildung 4: Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2020; MW Sachsen-Anhalt

2 Prozessübersicht und Beteiligungsmodule

Grundlage für die Fortschreibung des Masterplan Tourismus war eine umfassende und breit angelegte Evaluierung der Ziele, Handlungsfelder und Leitprojekte des Masterplan Tourismus 2020 sowie die Bewertung der aktuellen Ausgangssituation und der zentralen Herausforderungen des Reiselandes Sachsen-Anhalt. Die fachliche Bewertung erfolgte dabei aus der Binnensicht der eigenen Tourismuswirtschaft sowie fachlich neutral und transparent aus gutachterlicher Sicht unter Einbeziehung verschiedener Benchmarks.

Der gesamte Prozess gliederte sich in drei Phasen (Analyse, Konzeption und Umsetzungsplanung), in denen eine umfangreiche Einbindung von ausgewählten Fachgremien und der Tourismuswirtschaft erfolgte.

Zur Einbindung und Einschätzung der gesamten Tourismuswirtschaft aus Sachsen-Anhalt wurde zu Beginn 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 aus den verschiedenen Perspektiven der Hotellerie, der Eventbetreiber, der Heilbäder / Gesundheitseinrichtungen, der lokalen Tourismusorganisationen sowie des Landes vertieft. Aufgrund der Corona-Pandemie wurden ursprünglich als Präsenzveranstaltungen geplante Tourismus-Werkstätten zur Evaluierung des Masterplan 2020 als Online-Web-Seminare durchgeführt. Über diese Online-Formate sowie Zukunftsforen in Magdeburg und Halle (Saale) wurden die Meinungen, Anregungen, Ideen und Vorschläge seitens wichtiger Stakeholder und Entscheidungsträger aus der Politik, der Organisationsebene und auch die verschiedenen Perspektiven der Tourismuswirtschaft in der Ausarbeitung der Evaluierung und der Weiterentwicklung berücksichtigt.

Wertschöpfung
01.07.2020, 49 Teilnehmende
Ökologie & Innovation
01.07.2020, 47 Teilnehmende
Tourismusbewusstsein & Servicequalität
08.07.2020, 76 Teilnehmende
Effektivität & Zusammenarbeit
08.07.2020, 69 Teilnehmende



Abbildung 5: Thematische Impulse und Dialoge zu den wichtigsten Zukunfts-Projekten innerhalb von vier halbtägigen ZukunftsWerkstätten, PROJECT M

3 Bewertung der Ausgangssituation

Die Übernachtungszahlen des Reiselandes Sachsen-Anhalt haben sich in den vergangenen Jahren fortlaufend positiv entwickelt. Das für das Jahr 2020 gesetzte Ziel von 8 Mio. Übernachtungen konnte bereits im Jahr 2017 erreicht werden. In Relation zur allgemeinen

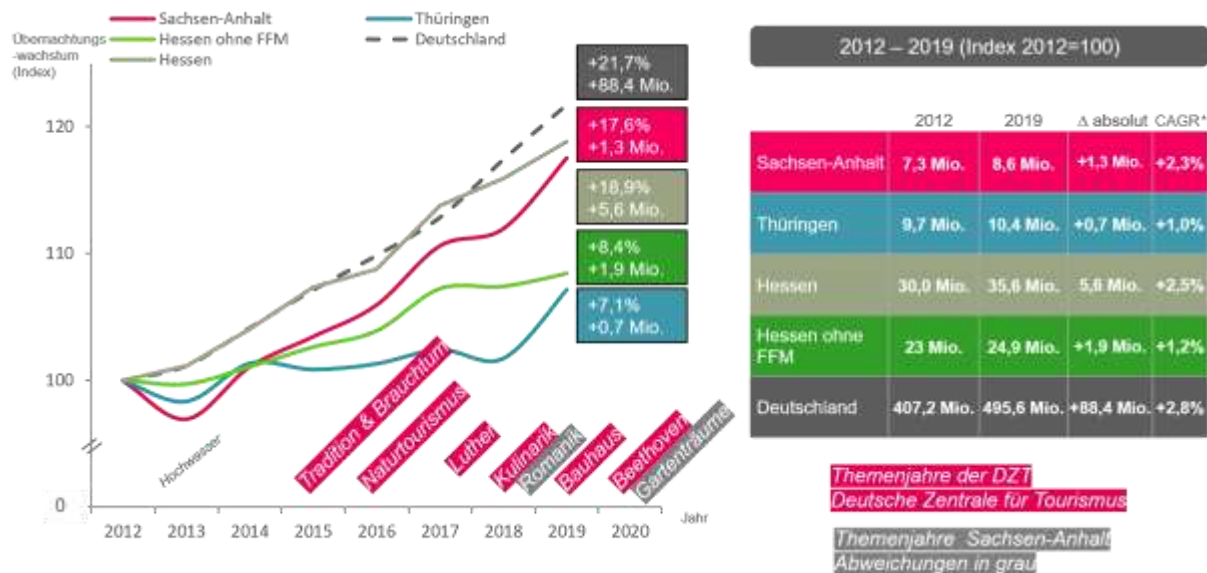


Abbildung 6: Übernachtungsentwicklung 2012-2019,
Quelle: Destatis / PROJECT M 2020

Marktentwicklung in Deutschland und im Vergleich mit den im Vorfeld festgelegten Benchmark-Ländern Hessen und Thüringen sowie ausgehend vom vergleichsweise „niedrigen“ Niveau der Bettenkapazitäten und Übernachtungszahlen in Sachsen-Anhalt, wird dem Bundesland für die Zukunft mit dem Auslaufen der Effekte der Corona-Pandemie, weiteres Wachstumspotenzial bescheinigt. Dieses gilt es systematisch über den Dreiklang aus einer fokussierten Marktbearbeitung, gezielten öffentlichen und privaten Investitionen in die Freizeit- und



Abbildung 7: Rahmenbedingungen für Tourismuswachstum; Destination Quality, PROJECT M 2020

Beherbergungsinfrastruktur sowie einer effektiven Zusammenarbeit und Umsetzung des Masterplan Tourismus 2027 zu erreichen.

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 es jetzt eingebunden in zielgruppenspezifische Erlebniskompositionen auch außerhalb der Jubiläumsjahre touristisch in Wert zu setzen gilt. Investitionen in moderne Erlebnisformate, wie am Beispiel der Rappbodetalsperre mit Seilrutsche, Hängeseilbrücke, Wallrunning, GIGA-Swing, ergänzen das Portfolio an herausragenden Welterbestätten, Kultureinrichtungen, Wanderwegen, Radrouten und Wasserverbindungen und stehen ebenso für ein modernes, erlebnisorientiertes Urlaubserlebnis, wie auch die Investitionen in neue Produktlinien und Angebote („Typisch Harz“, „Handgemacht Saale-Unstrut“, „WelterbeCard“, „Süße und Salzige Tour“ etc.) und moderne Hotellerie- und Gastronomie-Konzepte, die sich vom inhabergeführten Weingut und Boutique-Hotel bis zum günstigen Designhotel in die Großstädte hinein entwickelt haben.

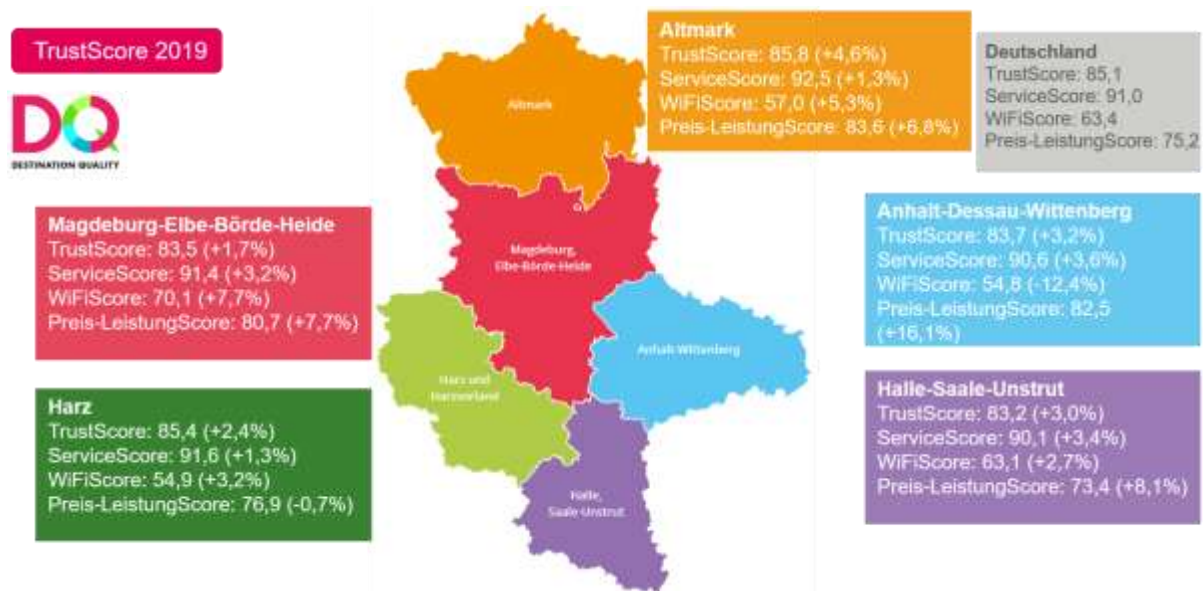


Abbildung 8: Erfolgsfaktor Qualität; Destination Quality, PROJECT M 2020

Die **Qualitätsbewertung** der Beherbergungslandschaft aller Tourismusregionen gemessen am TrustScore der Gäste konnte in den vergangenen Jahren deutlich gesteigert werden. Im Jahr 2019 lagen 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, weiterhin Handlungsbedarf, dem gestiegenen Qualitätsanspruch der Gäste in puncto digitale Service- und nachhaltige Produkterlebnisqualität gerecht zu werden. Zusätzliche Herausforderungen im Kontext des zukünftig weiter zunehmenden Qualitätswettbewerbs resultieren aus den Effekten der Corona-Pandemie. Hier wird es in Folge der je nach Reisesegment erst langsam steigenden Gästezahlen zu bundesweiten Marktbereinigungen kommen, denen mit aufeinander abgestimmten Unterstützungsleistungen, ebenenübergreifenden Qualitäts-Initiativen und gezielten Investitionen in neue, z.T. temporäre Erlebniskonzepte entgegengewirkt werden muss. Zusätzlich muss das unternehmerische Vertrauen und das der Arbeitnehmer in den Tourismus durch politischen Rückhalt der Landesebene und der Kommunen sowie landesweite Initiativen zur Zukunftsperspektive Tourismus gefestigt werden, um möglichst

schnell wieder Angebots- und Serviceketten vollständig herstellen zu können. Insbesondere dem bereits vor der Corona-Pandemie zu verzeichnenden **Arbeits- und Fachkräftemangel** sowie der Herausforderung der Betriebsnachfolge gilt es nun mehr denn je, es als regionsübergreifende Aufgabe im Sinne einer Landesstrategie gemeinsam entgegen zu wirken, um die demografischen Nachteile in Sachsen-Anhalt durch abgestimmte Initiativen der Landesverbände, Kammern und Tourismuswirtschaft auszugleichen.

In der **Marktbearbeitung** hat sich Sachsen-Anhalt in der Vergangenheit basierend auf verschiedenen Profiltiteln als Kultur- und Naturreiseland positioniert und anlassbezogen über die Inszenierung von Jubiläumsjahren die Kulturkompetenzwahrnehmung über z.B. Luther 2017, Straße der Romanik 2018 und insbesondere das Bauhausjahr 2019 ausgebaut. Im Naturprofil erfreuen sich Wandern im Harz und Radfahren / Radwandern auf dem Elberadweg deutschlandweit großer Beliebtheit und Bekanntheit. Es ist noch nicht ausreichend gelungen, die Strahlkraft der genannten (sowie weiterer) Highlights bzw. die Bekanntheit einzelner Reiseregionen auf die Kompetenzzuschreibung des Reiselandes Sachsen-Anhalt zu übertragen. Das Ziel, sich in der Wahrnehmung der Gäste unter den Top 3-Kulturreisländern in Deutschland zu profilieren, konnte hierüber aber nicht erreicht werden, auch weil Sachsen-Anhalt in der Breite der Kulturlandschaft mit z.T. direkten Nachbarn, wie z.B. Thüringen oder Sachsen mit ähnlichen Produktprofilen und den Kulturangeboten der Großstädte Dresden und Leipzig, starke Wettbewerber hat. Insbesondere durch die jahresspezifische Hervorhebung einzelner Produkte, konnten hieraus keine dauerhaft anhaltenden Effekte zur Stärkung des Kultur-Profiles und des Images des Reiselandes erzielt werden.

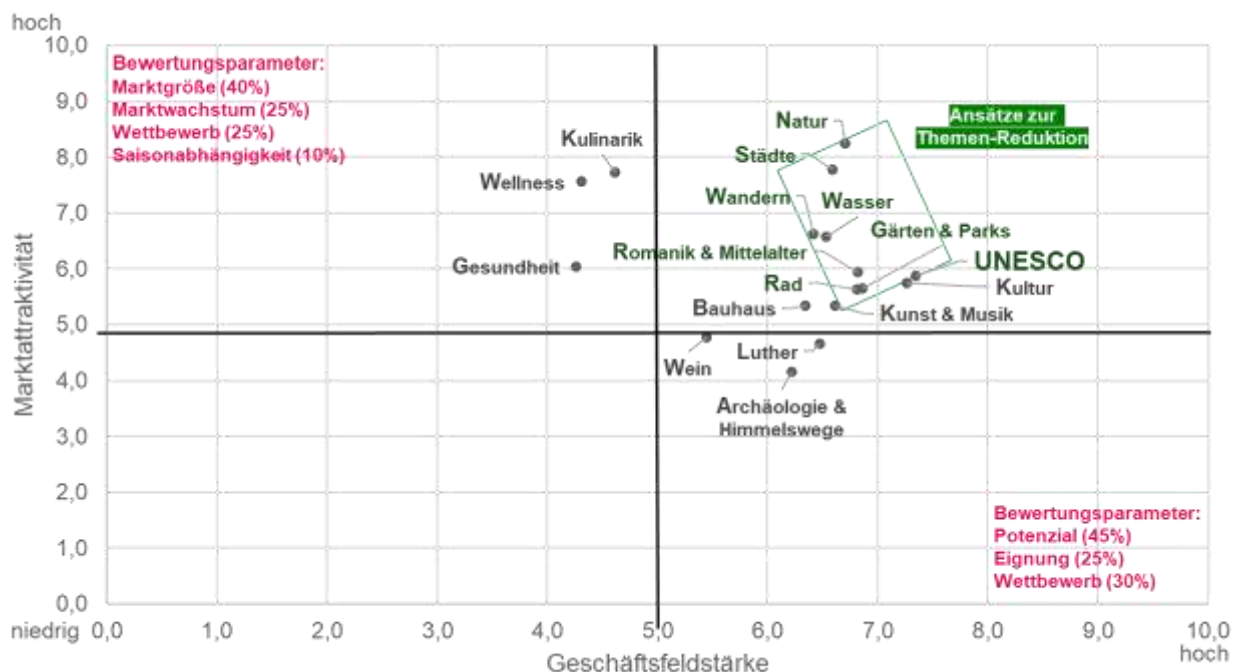


Abbildung 9: Marktattraktivitäts-Geschäftsfeldstärken Matrix, PROJECT M 2020

Mit Blick auf die **Ausbildung eines prägenden touristischen Profils** für das Reiseland Sachsen-Anhalt muss konstatiert werden, dass die bislang große Themenvielfalt in der Marktbearbeitung die nachhaltig effektive Vermarktung deutlich erschwert. Hinsichtlich der erfolgreichen Profilierung sowie für einen gezielten Imageaufbau fehlt die konzentrierte Vermarktung und kontinuierliche (Weiter-)Entwicklung ausgewählter kultur- und naturtouristischer Themen, die klar die Highlights fokussieren und diese als dauerhaft zu erlebende

Erlebniskompositionen aus Gästesicht, entsprechend des Informations- und Nachfrageverhaltens, emotional aufbereitet.

Im Sinne der heutigen Möglichkeiten in der digitalen Marktforschung und Marktbearbeitung lassen sich Zielgruppenwissen, Informations- und Verhaltensmuster mittels eines umfassenden Datenmanagements optimal für die touristische Marktbearbeitung nutzen. Die **Digitalisierung der touristischen Leistungskette** fand im Masterplan Tourismus 2020 noch keine gesonderte Berücksichtigung, muss aber in Zukunft an vielen Stellen der Tourismusedwicklung prioritäre Beachtung finden. Individuell gestartete Initiativen und Bestrebungen gilt es dabei gezielt zusammenzuführen und mit Blick auf den einheitlichen Systemaufbau zentral zu koordinieren.

Ebenso müssen im Sinne einer gleichermaßen ressourcenschonenden sowie wertschöpfungsorientierten Tourismusedwicklung, einer klimafreundlichen Mobilität und der Akzeptanz für den Tourismus die individuellen Maßnahmen und Bestrebungen einzelner Regionen (z.B. „Typisch Harz“, HATIX, „Handgemacht Saale-Unstrut“, „Welterbelinie“ oder das Mobilitätskonzept in Halle (Saale)) zielgerichtet weiterverfolgt und mit Blick auf den steigenden Nachhaltigkeitsfokus bei der Reiseentscheidung ausgebaut werden. Laut Einschätzung der touristischen Leistungsanbieter gilt es, gerade die regionsübergreifenden Aufgaben Digitalisierung, Mobilitätsmanagement und **Nachhaltigkeit** in seiner Vollständigkeit 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.

Zusammenfassend ist im Rahmen der Bewertung der Ausgangssituation 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 müssen aber sowohl der strategische Rahmen als auch das Zusammenwirken als touristisches System und damit die **Organisationsstrukturen** und Prozessbeschreibungen des touristischen Systems konsequent weiterentwickelt und aufeinander abgestimmt werden. Insbesondere im Bereich Organisation, Aufgabenteilung und Zusammenarbeit in der Umsetzung des Masterplan Tourismus 2027, gilt es auf der Grundlage der Evaluierung und den zukünftigen Handlungsfeldern des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 die Wettbewerbsfähigkeit aller touristischen Akteure des touristischen Systems und deren Wirkungskraft nach innen sowie die Effektivität in der Marktbearbeitung nach außen zu steigern.

Die detaillierte Evaluierung des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2020 befindet sich im Anhang 5.

4 Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027

Tourismus ist kein Selbstzweck, mindestens 72.000 Menschen im Land bestreiten ihren Lebensunterhalt aus dem Tourismus (Vgl. Wirtschaftsfaktor Tourismus Sachsen-Anhalt, 2016). Viele Wirtschaftsbranchen, wie Beherbergung, Gastronomie, Einzelhandel, Verkehrsgesellschaften und diverse weitere Dienstleistungsbranchen, profitieren durch Ausgaben im Tourismus, schaffen standortgebundene Arbeitsplätze, bedingen kommunale Gebühren, Steuer- und Beitragseinnahmen und leisten einen wichtigen Beitrag zur Wertschöpfung im Land. Neben den direkten Ausgaben für touristische Leistungen leistet der Tourismus durch Investitionen in touristische Infrastrukturen und viele vorgelagerte Service- / Handwerks-Leistungen einen wichtigen Beitrag zur Wertschöpfung in den Regionen und zu weiteren steuerlichen Einnahmen in den Kommunen. Zudem hilft der Tourismus, kulturelles Erbe zu bewahren und lokale Identität zu stärken. Die Infrastruktur, die aus dem Tourismus heraus entsteht und erhalten wird, kommt zudem nicht nur den Gästen zugute, sondern trägt maßgeblich zur Lebens- und Standortqualität in Sachsen-Anhalt und damit zur Imagesteigerung des gesamten Bundeslandes bei.

4.1 Vision für das Reiseland-Sachsen Anhalt

Der Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 formuliert als gemeinsame Mission für den Sachsen-Anhalt-Tourismus die folgende übergeordnete Zielsetzung:

Mission-Statement:

„Der Tourismus stärkt die Bekanntheit und das Image Sachsens-Anhalts als attraktives Reiseland und nachhaltiger Lebens- und Erlebnisraum in allen Regionen. Er ist wichtiger Wirtschaftsfaktor und trägt als weicher Standortfaktor maßgeblich zur Entwicklung der regionalen Wirtschaftsräume, zur lokalen Wirtschaftsförderung sowie zur Stärkung regionaler Identität und Kultur bei.“

Damit der Mission Rechnung getragen werden kann, gilt es ein gemeinsames Bild des Sachsen-Anhalt-Tourismus in Form einer Vision für 2027 zu zeichnen. Die strategischen Leitziele, die abgeleiteten Handlungsfelder und Leitprojekte sowie die gemeinsame Kraft aller touristischen Akteure sollen auf dieser Vision basieren und zielen auf die Erreichung dieses Soll-Bildes ab.

Vision Sachsen-Anhalt-Tourismus 2027:

„Sachsen-Anhalt ist mit seinen starken Tourismusregionen ein modernes Kulturreiseland mit hoher Servicequalität sowie innovativen Produkten und wird als solches auch wahrgenommen. Der Tourismus ist sichtbar ökologisch ausgerichtet, wirtschaftlich erfolgreich und so auch wertgeschätzt. Er bietet gute Arbeitsbedingungen und fördert Selbstbewusstsein und Identifikation der Bevölkerung.“

4.2 Leitlinie und Leitziele für die Landestourismusentwicklung

Um in eine Richtung zu arbeiten, die Erreichung der Vision 2027 zu forcieren und die zielgerichtete Umsetzung des Masterplan Tourismus zu gewährleisten wird eine gemeinsame Leitlinie des Handelns definiert. Für den zukünftigen Sachsen-Anhalt-Tourismus steht die ganzheitlich nachhaltige Tourismusentwicklung im Vordergrund.

„Nachhaltige Tourismusentwicklung wird zur Leitlinie im Masterplan Tourismus und im Handeln der Tourismuswirtschaft“.

In allen Handlungsfeldern des Masterplans Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 gilt es, ökonomische, ökologische und soziale Belange und deren Wirkungszusammenhänge aus Sicht von Wirtschaft, Umwelt, Einwohnern, Gästen und Arbeitnehmern konsequent zu berücksichtigen.

Aus der Vision und der Leitlinie für den Sachsen-Anhalt-Tourismus 2027 ergeben sich fünf strategische Leitziele bzw. Zieldimensionen. Die konkreten Zielwerte und Messindikatoren sind unter Anhang 2 detailliert aufgeführt.

Profilierung

„Wir entwickeln Sachsen-Anhalt zum innovativen Kulturreiseland und verleihen den Regionen als starken Tourismusdestinationen und dem Land nach außen ein modernes Gesicht und den Gestaltern und Machern des Tourismus nach innen eine klare Perspektive.“

Diese Zielstellung bezieht sich primär auf die **Kompetenzwahrnehmung** als modernes Kulturreiseland **in der Außen- und Binnenwahrnehmung**.

- Monitoring der Zustimmung der Gäste zur **Themenkompetenz Sachsen-Anhalts als Kulturreiseland** mit einem Zielwert von größer als 80% im Jahr 2027. Gemessen durch:
 - permanente Gästebefragung (PEG) inkl. regionsspezifischen Ausprägungen
 - digitale Gästebefragung auf Landesebene (fortlaufende Ergänzung der PEG)
 - DestinationBrand-Studienreihe „Themenkompetenz“
- **Binnenwahrnehmung als modernes Kulturreiseland, gemessen durch**
 - Leistungsanbieterbefragung zur Bestimmung der Binnenwahrnehmung als modernes Kulturreiseland

Wertschöpfung

„Wir fördern einen wertschöpfungsstarken Tourismus, der quantitatives Wachstum auf der Grundlage neuer Angebote und Angebotskompositionen sowie einer hohen Service- und Erlebnisqualität (Wertigkeit) forciert. Synergien zum „genussvollen Erlebnis von Kultur und Natur“ und zur Wertschöpfung in der Region werden kontinuierlich weiterentwickelt.“

Zur ökonomischen Wertschöpfung messen vier Indikatoren die Wirkung:

- **11 Mio. Übernachtungen im Jahr 2027** (Steigerung um ca. 28% zum Jahr 2019)
- **Steigerung der Bettenauslastung** (Steigerung um 7 Prozentpunkte zum Jahr 2019)

- **Steigerung der Bruttowertschöpfung**
- **Kontinuierliche Steigerung der Besucherzahlen in den Freizeit-/ Kultureinrichtungen**

Ökologie

„Wir fördern einen ökologisch nachhaltigen Tourismus, der umwelt- und ressourcenschonende Angebote gezielt fördert und beim Kunden einen schonenden Umgang mit Ressourcen sowie der natürlichen Umgebung verankert.“

Mit diesem Ziel der Nachhaltigkeitsperspektive wird nicht nur die ökologische Qualität der Natur in Sachsen-Anhalt gesichert, sondern auch die Akzeptanz für einen qualitativen Tourismus gesteigert und der Ausbau regionaler Produkte und regionaler Wertschöpfungsketten forciert. Zwei Messindikatoren kontrollieren den Erfolg in der Dimension „Ökologie“:

- **Nachhaltige Destinationen: Zertifizierungsprozesse und nachgewiesene Zertifizierungen nachhaltiger Destinationen** in allen 5 Tourismusregionen bis zum Jahr 2025
- **Anteil der Nutzung klimaschonender Mobilitätsformen bei der Anreise / im Vor-Ort-Erlebnis**

Soziales

„Wir schaffen Zufriedenheit und Akzeptanz bei Bewohnern, Gästen und Gastgebern! Wir sichern attraktive Arbeitsplätze und fördern gute Arbeitsbedingungen.“

Die Bewohner-, Gäste- und Arbeitnehmerperspektive findet in diesem Indikator Betrachtung:

- **Weiterentwicklung und Sicherung von Tourismusbewusstsein und Tourismusakzeptanz in der Bevölkerung**
- **Steigerung der Zufriedenheit der Gäste**
- **Steigerung der Zufriedenheit der Betreiber / Arbeitnehmer im Tourismus**

Effektivität

„Über zukunftsgerichtete Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen und unsere digitale Kompetenz arbeiten wir mit höchster Effektivität und Effizienz.“

Drei Indikatoren messen die Effektivität der Zusammenarbeit sowie des Landes-Tourismusmarketings:

- **Fortlaufendes Monitoring der Effektivität touristischer Online-Marketing-Kampagnen auf Landesebene**
- **Summe der finanz. Beteiligungen an Tourismusmarketing-Kampagnen auf Landesebene**
- **Zufriedenheit und Wirkungseffekte in der Zusammenarbeit im touristischen System**

Hinweis: Die konkreten Zielwerte und Messindikatoren sind unter Anhang 2 detailliert aufgeführt.

4.3 Positionierungsstrategie für das Reiseland Sachsen-Anhalt

Leitzielgruppen im Fokus der Marktbearbeitung auf Landesebene

Der Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 stellt die Kundensicht in den Mittelpunkt. Die Entwicklung qualitativ hochwertiger barrierefreier Angebote ist zu befördern, um eine selbstbestimmte Planung von Reisen und Erschließung von Reisezielen zu ermöglichen und die gleichberechtigte Teilhabe Aller zu gewährleisten. Gemäß des binnengerichteten Anspruchs, modernes Denken und Handeln (#moderndenken im Tourismus) in das Leistungsversprechen für Service und Erlebnis zu übersetzen und der Aufgabe sich als innovatives, modernes Kulturreiseland zu positionieren, wird die Zielgruppensegmentierung um das wertbezogene Zielgruppenmodell der Sinus Milieus erweitert. Zielsetzung hierbei ist, sich zukünftig in der Marktbearbeitung auf mehr liberale und zukunftsgerichtete Leitzielgruppen zu fokussieren.

Künftig sollen mit den Angeboten und der Vermarktung in erster Linie die beiden Milieus der **Liberal-intellektuellen** und der **Sozialökologischen** im Vordergrund stehen. Sie zeichnen sich durch ein zukunftsgerichtetes Wertesystem aus und weisen eine hohe Passgenauigkeit zu der Vision für den Sachsen-Anhalt-Tourismus, zum touristischen Produkt und der angestrebten Nachhaltigkeitspositionierung auf.

Die Ansprache ausgewählter Leit-Milieus bedeutet nicht die Aufgabe oder Ausgrenzung bestehender Gästegruppen. Im Gegenteil: Bestands-Zielgruppen besitzen ohnehin bereits eine Affinität zum Produkt und kehren häufig als Kenner des touristischen Angebotes zurück. Zudem erfolgt durch die Ansprache des Leit-Milieus der Liberal-intellektuellen eine automatische Sogwirkung auf darunter liegende Milieus, wie dem Sozialökologischen Milieu, der Bürgerlichen Mitte oder auch Teilen des Adaptiv-pragmatischen Milieus (siehe Anhang 3).

Hintergrundwissen zu den ausgewählten Milieus:

Das **Liberal-intellektuelle Milieu** wird als „aufgeklärte Bildungselite“ bezeichnet und ist durch eine liberale Grundhaltung, postmaterielle Wurzeln, eine kritische Weltsicht, den Wunsch nach Selbstbestimmung und Selbstentfaltung, kosmopolitisches Denken und Interesse an Kunst und Kultur gekennzeichnet. Dabei gehören Vertreter des Liberal-intellektuellen Milieus der sozialen oberen Mittel- bis Oberschicht an. Insbesondere mit den starken UNESCO Welterbestätten, dem kulturellen Angebot der Städte aber auch der Vielzahl an weiteren geschichtlichen, authentischen sowie hochwertigen Erlebnisorten in der Natur und Naturräumen vom Harz bis zum Gartenreich Dessau-Wörlitz, vom Biosphärenreservat Mittelbe bis zur Weinstraße Saale-Unstrut gibt es eine hohe Zielgruppen-Produktpassung, die es gezielt weiter auszubauen und zu qualifizieren gilt.

Die **Sozialökologischen** haben eine hohe Formalbildung, besitzen ein starkes Bewusstsein für Nachhaltigkeit, Entschleunigung, Freiheit und sehen Natur als Leitmotiv. Sie verfügen über ein ausgeprägtes ökologisches und soziales Gewissen und stehen einer konstanten Wachstums- und Konsumgesellschaft teils kritisch gegenüber. Achtsamkeit, Diversity und Political Correctness sind wichtige Werte für sie. Ihre soziale Lage wird der mittleren bis oberen Mittelschicht zugeordnet. Insbesondere im Unterschied zu Hochfrequenzdestinationen an der Nord- und Ostsee oder im alpinen Raum findet diese Zielgruppe in Sachsen-Anhalt z.T. unberührte Naturkulisse und eine regionale Produktvielfalt („Typisch Harz“, „Handgemacht Saale-Unstrut“) auf hohem Niveau.

Motivbezogenes Positionierungs-Modell für Sachsen-Anhalt

Das touristische Profil und „Reiseerlebnis Sachsen-Anhalt“ soll künftig noch stärker aus Kundensicht entwickelt und vermarktet werden. Daher setzt die Soll-Positionierung des Landes 2027 den Fokus weg von der Themenvielfalt hin zu relevanten Reisemotiven der Leitzielgruppen, welche durch konkret erlebbare Leitprodukte in den touristischen Regionen hervorgehoben werden. Besonderer Anspruch bei der touristischen Ausprägung des Profils ist ein modernes Service- und Produkterlebnis, um das übergeordnete Profilierungsziel als innovatives Kulturreiseland zu erreichen.

Im Sinne einer funktionierenden, aufeinander abgestimmten Marktbearbeitung im gesamten touristischen System, gibt die Positionierungsstrategie eine klare Richtschnur und Leitlinie für das zukünftig highlight-bezogene touristische Marketing des Landes sowie für die qualitative Angebots- und Produktentwicklung in den Regionen und individuellen Destinationen. Der gemeinsamen Mission, die Landesmarke Sachsen-Anhalt über den Bekanntheits- und Imagefaktor Tourismus positiv aufzuladen, einen stärkeren Beitrag zur lokalen Wertschöpfung zu leisten, den Standortfaktor weiter zu qualifizieren sowie regionale Identität und Kultur zu stärken, soll hiermit Sorge getragen werden.

Mit dem Motivfokus setzt der Masterplan konsequent an den individuellen Stärken und spezifischen Highlight-Produkten der jeweiligen Regionen an, wird aber zukünftig nur ausgewählte, zu den ausgearbeiteten Motivlagen und Ansprüchen der Gäste passende Leitprodukte im nationalen und internationalen touristischen Marketing des Landes vermarkten. Um sich im Aufmerksamkeits- und Erlebniswettbewerb behaupten zu können und nach außen hin ein fokussiertes und profiliertes Bild des Reiselandes Sachsen-Anhalt zu schärfen, erfolgt die Auswahl der Best-of-Leitprodukte für das Landestourismusmarketing zukünftig ausschließlich auf Basis von auf Landesebene verbindlich zu definierenden Qualitätskriterien (Leistungsversprechen #moderndenken) sowie datengestützter Trend- und Marktforschung (Zielgruppenperspektive).

Die regionalen, teilweise länderübergreifenden Tourismusverbände sind in enger Zusammenarbeit mit den lokalen Tourismusorganisationen, dem Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung (MW), der Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt (IMG) und dem Landestourismusverband (LTV) in der Verantwortung kriterienkonforme und damit wettbewerbsfähige Produkthighlights für die verschiedenen Motivlagen der Zielgruppen zu entwickeln bzw. weiterzuentwickeln. Dabei sollten Sie sich auf ihre regionalen Besonderheiten und Identitäten beziehen. Gleichzeitig übernehmen die regionalen Tourismusverbände die wichtige Rolle und Funktion, die strategische Ausrichtung des

Exkurs: #moderndenken als Anspruch und Leistungsversprechen nach innen

In Sachsen-Anhalt sind über Jahrhunderte hinweg fortschrittliche Ideen mit weltweiter Wirkungskraft verwirklicht worden. Dieser Geist - der von Luther bis Bauhaus wirkte – wird im Landesmarketing unter dem Claim #moderndenken gelebt.

Über den Masterplan Tourismus 2027 soll dieser Ansatz und Anspruch an die Service- und Produktentwicklung auch auf das touristische Erlebnis übertragen werden. Als übergeordnete Philosophie und gemeinsame Handlungsmaxime der Tourismuswirtschaft gilt es, #moderndenken im touristischen Erlebnis sowie in der Vermarktung des Reiselandes Sachsen-Anhalt fest zu etablieren. Damit ist #moderndenken für den Tourismus deutlich mehr als ein Claim. Es ist ein Leistungsversprechen mit dem Anspruch für einen Tourismus, der die Stärken und prägenden Wurzeln des Landes und der Regionen aufgreift und zukunftsorientiert mit der notwendigen Gästesicht weiterentwickelt.

Landestourismusmarketing entsprechend der regionalen Themenschwerpunkte, Besonderheiten und Identitäten regionsspezifisch weiter zu differenzieren und passende Erlebniskompositionen um die Produkthighlights aufzubauen und diese entsprechend der regionalen Strategien auch eigenständig zu vermarkten.

Systematik – Das Reisemotiv der Zielgruppen im Fokus

Leitmotive der Zielgruppen lassen sich zu konkreten Geschichten entfalten, welche in der Produktentwicklung und im Marketing Anwendung finden. Die daraufhin ausgewählten **Leitprodukte** fokussieren konsequent die Angebots-Highlights des Reiselandes Sachsen-Anhalts, welche am besten auf das jeweilige Motiv der Zielgruppe und die jeweilige Geschichte passen und damit den Anlass für eine Reise nach Sachsen-Anhalt darstellen. Leitprodukte belegen für die Zielgruppe somit einen eindeutigen Kompetenzbeweis in der jeweiligen Motivsäule und lassen sich räumlich klar abgrenzen bzw. eindeutig einer Region bzw. einer konkreten Destination zuordnen. Sie verfügen nachweislich über überregionale Bekanntheit, sind ganzjährig erlebbar und stellen ein eigenes Reisemotiv für überregionale und internationale Übernachtungsgäste dar. Leitprodukte ziehen im Sinne eines Pull-Effektes die Reisenden in die touristischen Regionen des Landes und bieten vor Ort die Möglichkeit weitere Angebote und Produkte entsprechend der regionalen Schwerpunkte einzubinden.

Ausgehend von prägenden Highlight-Produkten werden mit Blick auf passende Erlebniskompositionen für die jeweilige Zielgruppe **Produktweiterungen** ergänzt, welche die Highlights als Gesamterlebnis inhaltlich flankieren und in der Summe Erlebnisräume nach dem jeweiligen Geschmack der Zielgruppen bilden. Jedes Reisemotiv setzt dabei einen unterschiedlichen Schwerpunkt jeweils in Bezug auf die ausgewählten **Leitzielgruppen** und wird anhand der kompletten Customer Journey als ganzheitliches Reiseerlebnis durchdacht. Jede Motiv-Säule benennt zudem **Fokus-Regionen**, wo eine hohe Angebotsdichte an bereits bestehenden oder weiter zu qualifizierenden Highlight-Produkten besteht.

Durch die Hervorhebung der regionalen Leitprodukte im Sinne einer zielgruppenspezifischen Highlights-Strategie wird damit sowohl das Image des Reiselandes Sachsen-Anhalt aufgewertet als auch die produktspezifische Bekanntheit mit der entsprechenden Zuordnung zur Region und zum Reiseland erhöht. Für jede Region oder Destination besteht zudem die Möglichkeit, entsprechend der noch im Detail zu definierenden Qualitätskriterien neue Produkt-Highlights zu entwickeln, wobei im Sinne einer aufeinander abgestimmten Landestourismusentwicklung nicht jede Region bzw. nicht jede Destination jede Motivlage gleichwertig abdecken muss. Die regionsübergreifend agierenden Entwicklungs- und Netzwerkorganisationen, wie Gartenträume, Straße der Romanik, Blaues Band oder Himmelswege unterstützen in diesem Kontext die qualitative Infrastruktur- sowie Angebots- und Produktentwicklung und leisten in enger Abstimmung mit den Regionen einen entscheidenden Beitrag zur Pflege und Weiterentwicklung der touristischen Produkte. Auch neue Angebotscluster und Netzwerke, wie u.a. die Bergbaufolgelandschaften / Industriekultur beinhalten bei entsprechender touristischer Inwertsetzung Potenziale für die Ausprägung zukünftiger Leitprodukte. Als Entwicklungsorganisationen unterstützen die Netzwerkorganisationen die Vermarktung qualitativer (Leit-)Produkte durch die regionalen Tourismusverbände und die IMG, sind als gesamtes Netzwerk aber kein eigenes Leitprodukt und werden daher nur über die regional zuzuordnenden Highlight-Produkte vermarktet.

Inhaltliche Ausrichtung der Motivlagen

Mit Blick auf die Motivlagen des Leitmilieus der „Liberal-intellektuellen“ und des „Sozialökologischen Milieus“ bietet Sachsen-Anhalt besondere Highlights im kulturtouristischen und naturtouristischen Produktportfolio. Sachsen-Anhalt überzeugt hier mit einer überdurchschnittlich hohen Dichte an UNESCO-Welterbe-Stätten – in den Themenspektren Stadtbild und Baukultur, Reformation, Naturerlebnis bis hin zu Archäologie – sowie mit geschichtsträchtigen Kleinstädten und einer malerischen Naturkulisse für aktiven Naturgenuss. Auch für junge oder eher erlebnisorientierte Zielgruppen gibt es faszinierend schöne Orte, die sich mit dem richtigen Adrenalinkick, zeitlosen Aussichten oder der richtigen Kulturinszenierung live genießen und im Social Web wunderbar teilen lassen. Beispielhaft werden im Folgenden potenzielle Leitprodukte seitens der regionalen Tourismusverbände benannt, die im Umsetzungsprozess des Masterplan Tourismus über entsprechenden Qualitäts- und Marktkriterien zu bestätigen sind oder entsprechend der Kriterien seitens der Regionen und den jeweiligen Produktbesitzern zu Leitprodukten des Landestourismusmarketing zu entwickeln sind.

Exkurs: UNESCO-Welterbe

Sachsen-Anhalt verfügt mit fünf Stätten des UNESCO-Welterbes, einem UNESCO-Biosphärenreservat und drei herausragenden Objekten des UNESCO-Weltdokumentenerbes über eine europaweit bemerkenswerte Dichte dieser Kristallisationspunkte des Erbes der Menschheit. Die Stätten und Objekte und die mit ihnen verbundenen historischen Ereignisse sind nicht nur von universeller Strahlkraft, sondern vor allem prägend für die Landesidentität und die Landesgeschichte Sachsens-Anhalts. Sie verweisen auf eine herausragende Kulturgeschichte von mehr als 6000 Jahren und sind Markenkern des Kultur- und Reiselandes. Der Mehrzahl dieser Stätten und Objekte in Sachsen-Anhalt ist eine Besonderheit eigen: sie geben Zeugnis von weltverändernden Ideen und Ereignissen der Kultur- und Geistesgeschichte, sind Funken, Initialzündungen, Ursprünge. Sie prägten wesentlich die Epochen Bronzezeit, Mittelalter, Reformation, Aufklärung und Moderne. Hierauf wird die Darstellung des Landes entsprechend der Maßnahmenplanung „Weltkultur erleben in Sachsen-Anhalt“ der Staatskanzlei und Ministerium für Kultur nach innen wie nach außen, somit auch im Tourismusmarketing, in den kommenden Jahren in besonderer Weise gerichtet werden.

Für das **freizeittouristische Segment** werden drei zentrale Reisemotive fokussiert:

- **„Weltkultur & Geschichte an Originalschauplätzen erleben“** beschreibt die Motiv-Säule mit einem Fokus auf die kulturtouristischen Leitprodukte. Diese Leitprodukte sind derzeit die UNESCO-Welterbestätten in der WelterbeRegion (Luther | Bauhaus | Gartenreich), die Schlösser und Gärten im Harz (z.B. Schloss Wernigerode und Schloss Quedlinburg), die Kulturlandschaft Saale-Unstrut (z.B. das UNESCO-Welterbe Naumburger Dom und die Himmelsscheibe / Arche Nebra) sowie die beiden Kulturstädte Halle (Saale) und Magdeburg. Mögliche Produkterweiterungen ergeben sich aus dem Angebotsportfolio der Gartenträume, der Entdeckung bedeutender Geschichtsorte (wie u.a. Ringheiligtum Pömmelte, Grünes Band, Wirkungsstätten reichhaltiger Musikkultur, Kulturlandschaft Anhalt etc.), der Straße der Romanik und dem authentischen Erlebnis regionaler Produkte und regionaler Kulturveranstaltungen.



- **„Faszinierend schöne Orte entdecken / Orte im Wandel der Zeit erleben“**



beschreibt das Motiv für Reisende, die primär aufgrund der Ästhetik bestimmter Orte eine Reise nach Sachsen-Anhalt unternehmen. Zeitlose Eleganz, inszenierte Live-Momente und Instagramability haben hier einen hohen Stellenwert. Leitprodukte sind u.a. die malerischen Fachwerkstädte im Harz (z.B. Wernigerode und Stolberg), malerische Kleinstädte in der Altmark (z.B. Havelberg und Tangermünde), Landschaftliche Highlights im Harz, Weinerlebnis und historische Orte in Saale-Unstrut (z.B. Naumburg (Saale) und Merseburg) sowie entdeckungsreiche Kontraste in der WelterbeRegion (z.B. Moderne in der WelterbeRegion und Ästhetik der Industriekultur und Bergbaufolgelandschaft).

Mögliche Produkterweiterungen ergeben sich aus der regionalen Weiterentwicklung des Angebotsportfolios der Gartenträume, der Industriekultur und dem authentischen Erlebnis regionaler Produkte und regionaler Festivals oder Events.

- **„Aktiv sein in malerischer Kulisse / in grüner Landschaft und am Wasser“**



beschreibt das Motiv für alle Aktiv-Reisenden, die Radfahren, Wandern oder wassertouristischen Aktivitäten in den landschaftlich ansprechenden Regionen des Landes nachgehen. Zu den Leitprodukten zählen das Radfahren entlang des Elberadwegs / im UNESCO-Biosphärenreservat Mittelbe (von der Altmark über Magdeburg Elbe-Börde-Heide bis Anhalt-Dessau-Wittenberg), der Europaradweg R1 (vom Harz über Magdeburg- Elbe-Börde-Heide bis nach Anhalt-Dessau-Wittenberg) und das Radfahren in Saale-Unstrut (z.B. auf dem Saale- und Unstrutradweg). Ebenso zählen Wandern im Harz (z.B. auf dem Harzer-Hexen-Stieg oder Grünes Band/Grenzweg), aktiv sein auf dem Wasser (z.B. Wassersport auf den Flüssen Elbe, Saale, Unstrut und den Seen Arendsee, Geiseltalsee und Goitzsche) oder der entschleunigende Naturgenuss in der Altmark zu den Highlights des Landes. Mögliche Produkterweiterungen ergeben sich aus der Einbindung der regionalen Besonderheiten, wie historische Kleinstädte, Weingenuß, den Angeboten des Blauen Bandes, sowie dem authentischen Erlebnis regionaler Produkte und regionaler Veranstaltungen.

Das ansprechende freizeittouristische Profil soll zudem das geschäftstouristische Segment der Tagungen und Kongresse aufladen und unter dem Motto „modern Tagen“ die Besonderheiten und Special Locations von Sachsen-Anhalt betonen.

- **#moderntagen:** bezeichnet das Segment des vermarktbareren Geschäftsreiseturismus, bestehend aus Tagungen, Kongressen, Incentives und Veranstaltungen (MICE). #moderntagen beschreibt das Alleinstellungsmerkmal in der Vermarktung nach außen sowie den Service- und Qualitätsanspruch nach innen. Im Rahmen des Landestourismusmarketings sollen so besondere Locations (z.B. an UNESCO-Stätten, mit besonderer Architektur oder Geschichte) im Kontext einer fortschrittlichen Tagungs- und Kongressausstattung hervorgehoben und als Gesamtbild in enger Abstimmung mit den koordinierenden Service- & Vertriebsorganisationen der Regionen und Städte vermarktet werden.



- #moderntagen zielt damit auf Landesebene rein auf die unterstützende Vermarktung, nicht auf die Produktentwicklung oder Service- / Vertriebsleistungen ab. Die genaue Ausrichtung der Vermarktung ist entsprechend der sich wandelnden Bedürfnisse sowie aus der COVID-19-Pandemie resultierenden Veränderungseffekte für das Tagungs- und Kongressgeschäft auszurichten.

Der Fokus auf die Reisemotive potenzialträchtiger Leit-Zielgruppen und die Hervorhebung von passenden Leitprodukten auf Landesebene führen dazu, dass künftig nur eine gezielte Auswahl an Leitprodukten seitens des Landestourismusmarketings beworben wird. Wurde der Gast über die Leitprodukte zu einem Sachsen-Anhalt-Besuch bewegt, wird dieser Vor-Ort für weitere Angebote und Produkte interessiert, welche nicht landesseitig beworben werden, sich jedoch im regionalen Destinationsmarketing wiederfinden.

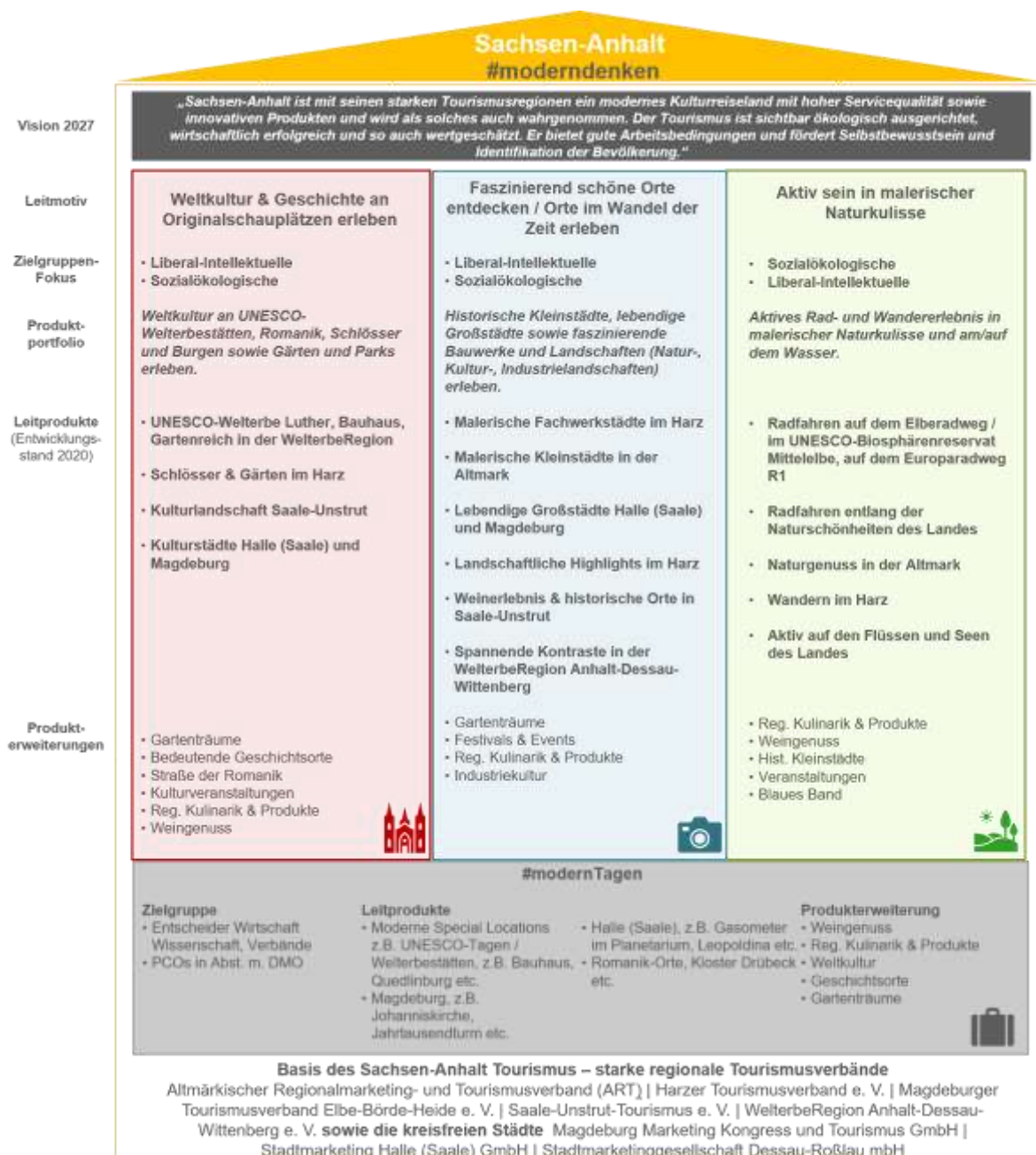


Abbildung 10: Motiv-Fokus zur Positionierung des Reiselandes Sachsen-Anhalt, PROJECT M 2020

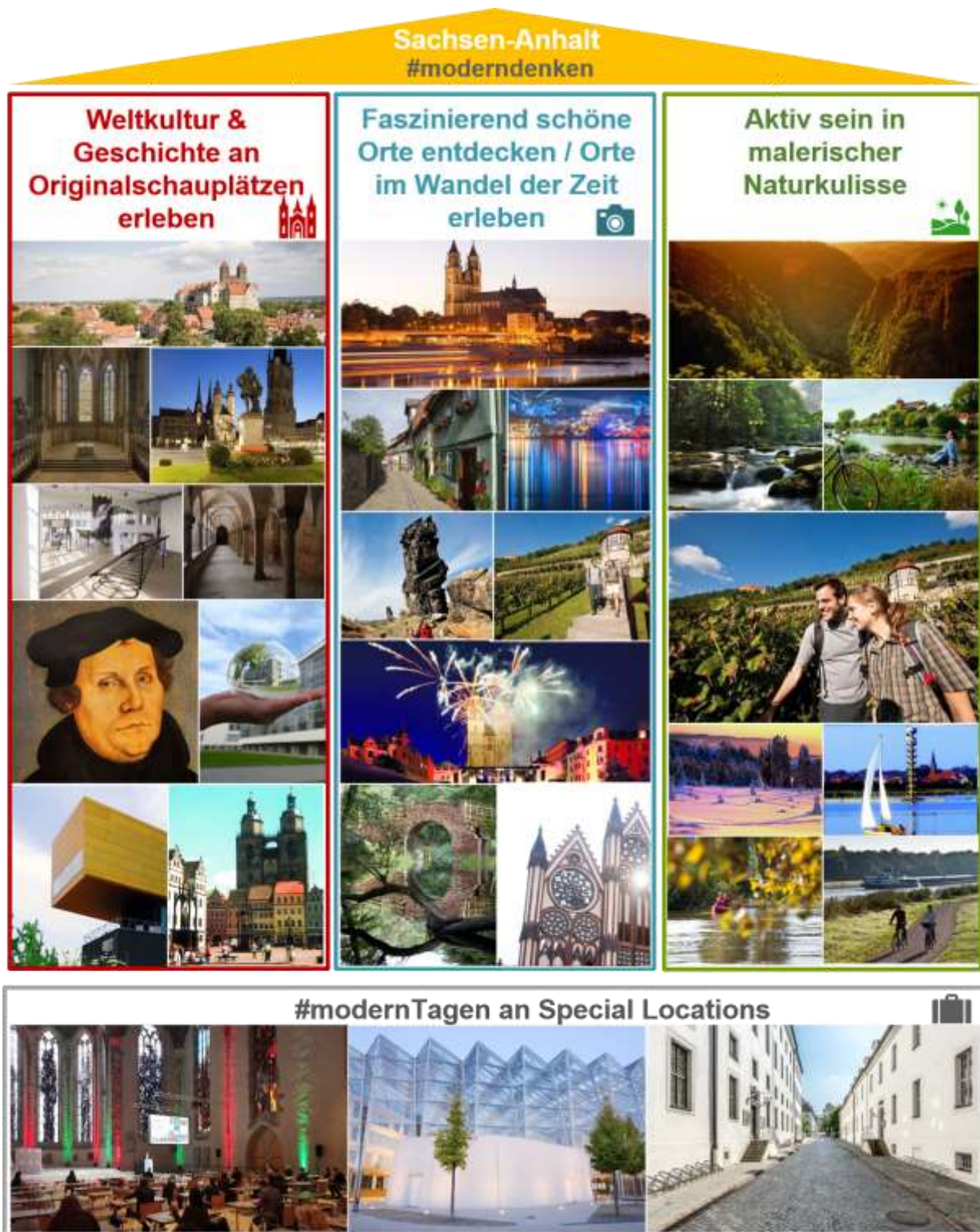


Abbildung 11: Exemplarische Sammlung der Produkthighlights zu den Motiv-Säulen und dem Ergänzungsthema #modernTagen, Bildquelle: Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt mbH

5 Handlungsfelder und Leitprojekte

Im Rahmen der Evaluierung des Masterplan Tourismus 2020 und der Bewertung der Ausgangssituation wurden auf Basis der Benchmark Analyse, der Online-Befragung, den Tourismus-Online-Werkstätten sowie im Dialog mit dem Fachbeirat und dem Lenkungskreis sechs zentrale Handlungsfelder mit relevanten Kernaufgaben identifiziert.



Abbildung 12: Identifizierte Handlungsfelder und Zukunftsaufgaben für den Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt, PROJECT M 2020

Im Sinne der Leitlinie, in allen Handlungsfeldern des Masterplan 2027 ökonomische, ökologische und soziale Belange und deren Wirkungszusammenhänge aus Sicht von Wirtschaft, Umwelt, Einwohnern, Gästen und Arbeitnehmern konsequent zu berücksichtigen, wird das Querschnittsthema Nachhaltigkeit nicht als gesondertes Handlungsfeld herausgestellt. Vielmehr wird es zur übergeordneten Leitlinie in allen Handlungsfeldern.

Ebenso wird das Thema der Tourismusfinanzierung nicht isoliert betrachtet, sondern die Grundvoraussetzung für Tourismusentwicklung wird im Sinne der Investitionspolitik des Landes in die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des bedeutenden Wirtschaftsfaktors und wichtigen Image- und Qualitätsträgers Tourismus in allen sechs Handlungsfeldern vorausgesetzt. Wichtig ist neben der auf die Erreichung der Leitlinien und Leitziele des Tourismus ausgerichteten Förderung und aufgabenadäquaten Finanzierung der landesseitigen Aufgaben im Tourismus insbesondere auch die Nutzung der gesetzlichen Möglichkeiten zur Tourismusfinanzierung über das Kommunalabgabengesetz. Gerade über die Möglichkeit der Erhebung von Gästebeiträgen können wichtige Einnahmen zur Verbesserung der Service- und Erlebnisqualität auf lokaler Ebene generiert werden. Die zur Erreichung der Vision 2027 und der definierten Leitziele erforderlichen Maßnahmen werden im Masterplan Tourismus 2027 in den sechs Handlungsfeldern gegliedert. Aus den im Prozess eingebrachten Maßnahmenvorschlägen werden Leitprojekte herausgehoben, die eine hohe Impuls- und Effektivitätswirkung haben und am stärksten auf die festgeschriebenen Zielkategorien und Leitziele der Tourismusentwicklung 2027 einzahlen. Die Handlungsfelder und prioritären Leitprojekte stehen im direkten Bezug zu den Leitziele der Landestourismusentwicklung und werden im Folgenden mit Blick auf ihre inhaltliche Aufgabenstellung und Wirkungseffekte zur Zielerreichung kompakt vorgestellt:



Abbildung 13: Strategische Handlungsfelder und deren Wirkungseffekte auf die Leitziele des Masterplans Tourismus Sachsen-Anhalt, PROJECT M 2020

5.1 Positionierung & Marktbearbeitung

Mit der deutlichen Fokussierung in der Marktbearbeitung auf ausgewählte Leitzielgruppen und deren Reisemotive soll die Imagewahrnehmung als attraktives Reiseland und die Wahrnehmung der Themenkompetenz im Kulturprofil deutlich gesteigert werden. Entsprechend der heutigen Möglichkeiten in der digitalen Marktbearbeitung wird dabei eine deutliche Effizienz- und Effektivitätssteigerung über den Ausbau einer datengestützten Markt- und Trendforschung sowie mittels datengestützter Marketingmaßnahmen forciert.



Die Federführung für die im Folgenden erläuterten Leitprojekte im Handlungsfeld Positionierung & Marktbearbeitung liegt bei der Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt (IMG). In enger Zusammenarbeit mit den regionalen Tourismusverbänden und dem LTV sollen die strategischen Kooperationen in der Marktforschung, beim gezielten Contentaufbau sowie im Rahmen von gemeinsamen Marketingnetzwerken effektiv ausgebaut werden.

Folgende Leitprojekte stehen im Fokus des Handlungsfeldes:

- **Weiterentwicklung der Markenfamilie für das Reiseland Sachsen-Anhalt**
- **Auf-/Ausbau der Content-Strategie und Ausbau der strategischen Marketingplanung**
- **Auf-/Ausbau von Vermarktungsnetzwerken und -Pools**
- **Auf-/Ausbau datengestützter Markt- und Trendforschung**

Weiterentwicklung der Markenfamilie für das Reiseland Sachsen-Anhalt

Um das Image und Profil des Reiselandes Sachsen-Anhalt mit einem klaren Erlebnisversprechen zu verbinden, ist die gezielte Weiterentwicklung einer „Markenfamilie Sachsen-Anhalt“ zentraler Bestandteil der zukünftigen Positionierungsstrategie. Im Vordergrund steht die Fokussierung auf das Image als erlebnisreiches, modernes Kulturreiseland, das sich maßgeblich über starke Leitprodukte der Regionen hervorheben soll. Zukünftig sollen demnach die starken Treiber und Highlights der Regionen direkt mit Sachsen-Anhalt in Verbindung gebracht werden und damit

nicht nur das Image als attraktives Reiseland Sachsen-Anhalt nach außen stärken, sondern sich zudem nachhaltig auf die Tourismusidentität und das -bewusstsein als Reiseland auswirken.

Um die Bekanntheit der Markenfamilie Sachsen-Anhalt auszubauen und nachhaltig am Markt zu etablieren, müssen starke Erlebnisprofile (entsprechend der Reisemotive der Leitzielgruppen) und Erlebnisversprechen anhand der in der Positionierungsstrategie hervorgehobenen Leitprodukte im Schulterschluss mit den Tourismusregionen weiterentwickelt sowie kontinuierlich als Highlights von Sachsen-Anhalt vermarktet werden. Diese sollen auch visuell als Leitprodukte des Sachsen-Anhalt-Tourismus erkenntlich sein. Bei der Auswahl der Leitprodukte sind wesentliche Qualitätskriterien mit Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit und Marktattraktivität zu berücksichtigen. Die Entscheidung der Ausweitung auf weitere Leitprodukte sollte stets neutral und fachlich über die Markt- und Trendforschung abgeleitet werden. Auch eine Verbindung der Erlebbarkeit mit dem innengerichteten Anspruch #moderndenken ist in Form von Qualitätskriterien für die Aufnahme von Leitprodukten in die nationale / internationale Vermarktung von Reisemotiven und Erlebnismomenten zu übersetzen. Über die Operationalisierung des Begriffs soll allen an der Produktentwicklung und am Marketing beteiligten Akteuren aufgezeigt werden, wie Produkte zu entwickeln und zu vermarkten sind. Ebenso dient die Operationalisierung als Leitschnur für die IMG und die regionalen Tourismusverbände für die Zusammenstellung von Angebotskompositionen und deren Vermarktung auf Landesebene. Die Markenfamilie Sachsen-Anhalt steht damit nicht in Konkurrenz zu den regionalen Destinationsmarken oder dem Ansatz des Destinationsmarketings, vielmehr vermittelt die Strategie über die Leitprodukte ebenfalls das Erlebnisversprechen aus den Regionen, stärkt aber gleichzeitig das Landesimage.

Auf-/Ausbau der Content-Strategie und Ausbau der strategischen Marketingplanung

Sachsen-Anhalt positioniert sich auch zukünftig als führendes Kulturreiseland mit dem Fokus auf zwei potenzialträchtige Leitzielgruppen sowie drei prägende Erlebnismotive: „Weltkultur an Originalschauplätzen erleben“, „faszinierende Orten entdecken“ sowie „Aktiv sein in malerischer Naturkulisse“. Diese drei Reisemotive sowie den Bereich #moderntagen, gilt es bei den festgelegten Leitzielgruppen in fest definierten nationalen und internationalen Zielmärkten über ein qualitativ hochwertiges Content-Marketing zu verankern. Hierfür ist eine langfristig angelegte Content-Strategie zur abgestimmten Kommunikation der touristischen Partner auf Landesebene aufzusetzen, die unter Federführung der IMG in enger Abstimmung mit den regionalen Tourismusverbänden anzufertigen ist.

Diese Content-Strategie muss datengestützt und seitens der Marktforschung verifiziert vorgeben, welcher Kommunikator zu welchem Zeitpunkt, welche Geschichte und Bildwelten zu welchem Reisemotiv, über welchen Kanal an welche Zielgruppe kommuniziert. Ebenso legt die Content-Strategie den Kommunikations-Stil sowie die saisonale Dramaturgie zum Aussenden der Botschaften zu Sachsen-Anhalt fest.

Für die strategische Marketingplanung ist die Content-Strategie entsprechend der Erfahrungen der vergangenen Jahre und aktueller Marktforschungsgrundlagen in unterschiedlichen Kampagnen und Marketingmaßnahmen zu übersetzen und in ausgewählten Nah- und Fernmärkten auszuspielen. Im nationalen Marketing ist eine enge Abstimmung mit den regionalen Tourismusverbänden zu tätigen, um Mehrwerte durch gemeinsame Marketingpools oder die Verlängerung von Kampagnenwellen zu generieren. Bei der internationalen Vermarktung sind insbesondere in den Jahren 2021 und 2022 die Effekte der Corona-Pandemie länderspezifisch zu berücksichtigen und insbesondere Fernmärkte sehr differenziert im Kontext der Marktbearbeitung zu bewerten. Die genaue Marktdynamik und Festlegung auf Zielmärkte gilt es seitens der IMG fortlaufend kritisch zu evaluieren. Insgesamt soll die internationale Vermarktung zudem verstärkt über Marketingpools unter der Einbindung der Regionen vorangetrieben werden.

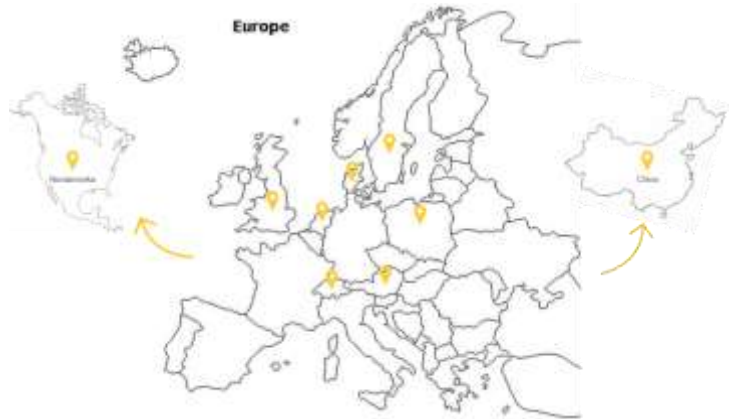


Abbildung 14: Zielmarktportfolio 2019 für das Auslandsmarketing, IMG 2019

Auf-/Ausbau von Vermarktungsnetzwerken und -Pools

Für eine Steigerung der individuellen Marketingeffizienz in puncto Reichweite, stärkere Marktdurchdringung und höhere Interaktionsraten soll künftig das kooperative Marketing der Partner aus dem Netzwerk der Tourismusakteure auf Landesebene ausgebaut werden. Mittels neu zu initiiender Vermarktungspools sollen Marketingmittel stärker gebündelt und auf Basis datengestützter Entscheidungsgrundlagen deutlich effektiver eingesetzt werden.

Aufgabe der Landesmarketingorganisation IMG ist es hierbei, über die strategische Marketing- und Mediaplanung auf unterschiedliche Partner ausgerichtete Beteiligungsmodule zu entwickeln, um zum einen mehr Effizienzgewinne im Kontext der eingesetzten und zur Verfügung stehenden Mittel zu generieren, zum anderen, um einheitliche bzw. sich ergänzende Botschaften an ausgewählte Zielgruppen zu kommunizieren. Entsprechend der Positionierungs- und Content-Strategie akquiriert die IMG Partner aus der eigenen Tourismuswirtschaft und baut gemeinsam mit den regionalen Tourismusverbänden effektive Vermarktungsnetzwerke auf.

Auf-/Ausbau datengestützter Markt- und Trendforschung

Die IMG baut ihre Kompetenz als zentrale Koordinierungs- und Kompetenzstelle in der datengestützten touristischen Markt- und Trendforschung weiter aus. Insbesondere über das Leitprojekt Kompetenzzentrum Datenmanagement und Datenaufbereitung (s. Handlungsfeld Digitalisierung) wird das Knowhow im Bereich Digitalisierung und bei der digitalen Markt- und Trendforschung bei der IMG fachlich erweitert.

Als zentrale Koordinierungs- und Kompetenzstelle hat die IMG zudem die Aufgabe, das externe Marktwissen und das Monitoring der Landesentwicklung sowie das Wissen aus Effizienzanalysen der eigenen Marketingleistungen über Informationsveranstaltungen und das Tourismusnetzwerk ins touristische System zu spielen. Dabei sind durch entsprechende Verknüpfungen Rückschlüsse auf die regionale und lokale Ebene möglich und zu berücksichtigen.

Für den notwendigen technischen und fachlichen Kompetenzausbau sind die notwendigen Ressourcen seitens des Wirtschaftsministeriums bereit zu stellen. Der detaillierte Kostenrahmen für den Ausbau der datengestützten Markt- und Trendforschung ist gemeinsam mit der IMG auf Basis einer zukunftsgerichteten Bewertung der aktuellen Aufgabenfelder und Tätigkeitsbereiche der IMG zu erstellen.

5.2 Touristische Infrastruktur



Die (Weiter-)Entwicklung einer profilkonformen touristischen Infrastruktur ist aufgrund des weiter steigenden Aufmerksamkeits- und Erlebniswettbewerbes zwingend erforderlich. Darüber hinaus sollen die regionale Identität und das regionsspezifische Erlebnis entsprechend der Positionierung geschärft werden. Auch die Optimierung und Förderung einer umweltverträglicheren Erreichbarkeit und Binnenmobilität stehen im Fokus dieses Handlungsfeldes.

Entsprechend der Nachhaltigkeits-Leitlinie des Masterplan Tourismus 2027 berücksichtigen Maßnahmen in diesem Handlungsfeld neben ökonomischen Gesichtspunkten auch ökologische und soziale Aspekte der Nachhaltigkeit.

Zur profilierenden und marktgerechten (Weiter-)Entwicklung der touristischen Freizeit- und Erlebnisinfrastruktur sowie einer nachhaltigen Mobilität sind drei Leitprojekte für das Handlungsfeld „Touristische Infrastruktur“ von zentraler Bedeutung:

- **Investitionsstrategie und Impulsinvestitionen** in der (Weiter-)Entwicklung der Basis-, Freizeit- und Erlebnisinfrastruktur,
- **Strategisches Ansiedlungsmanagement für Beherbergungs- und Freizeitwirtschaft,**
- **Ausbau klimafreundlicher Mobilität**

Investitionsstrategie und Impulsinvestitionen

Für die abgestimmte Planung und Steuerung gezielter Impulsinvestitionen zur Steigerung der Erlebnis- und Infrastrukturqualität in den Regionen ist eine umfassende Investitionsstrategie vorgesehen. Dieser zielt auf eine profilprägende (Weiter-)Entwicklung der Basis-, Freizeit- und Erlebnisinfrastruktur sowohl im Freizeittourismus als auch im Tagungs- und Kongresstourismus ab. Im Kontext der Positionierungsstrategie gilt es die Investitionsstrategie auf die Ausprägung und Optimierung von zielgruppenspezifischen Erlebnisräumen auszurichten und stets die sinnvolle Ergänzung des vorhandenen Angebotsportfolios zu forcieren. Als übergreifende Investitionsstrategie des Landes im Tourismus ist insbesondere auch die regionsübergreifende Erlebnisinfrastruktur im Masterplan Tourismus abzubilden. Die Erarbeitung erfolgt in enger Abstimmung mit den regionalen Tourismusverbänden und deren regionsspezifischen Entwicklungsstrategien.

Grundlage für die darauf aufbauenden Impulsinvestitionen bildet die Bestandsinfrastruktur der Regionen. Zielsetzung der Impulsinvestitionen muss es sein, im engen Austausch und in Bezug auf die vorhandene Erlebnisinfrastruktur der touristischen Regionen gemeinsam neue, zu den regionalen Identitäten passende Angebotshighlights zu bestimmen, die sowohl auf die Ausprägung des Landesprofils als auch auf die Stärkung der regionalen Identität einzahlen. Von primärer Bedeutung in der Entwicklung werden insbesondere Investitionsprojekte gesehen, welche die Motivlagen der Positionierung sowie die zugeordneten Leitprodukte - u.a. UNESCO-Welterbe, attraktive Stadtbilder, Ausbau und Erhalt der Rad-, Wander- und Wasserwege - stärken.

Die Federführung dieses Leitprojekts liegt mit Bezug zur Standortentwicklung beim Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung und muss im engen Schulterschluss mit den regionalen Tourismusverbänden, der IMG, dem Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr Sachsen-Anhalt, den Fachverbänden sowie den kommunalen Gebietskörperschaften (Landkreise, Städte und Gemeinden) erfolgen.

Im Rahmen der Investitionsstrategie sind gezielt Fördermittel des Landes für je mindestens ein Impulsprojekt je Region zu sichern.

Exkurs: Investitionsstrategie mit touristischen Kernzonen und Mobilitätslösungen

Die Investitionsstrategie definiert die touristischen Kernzonen, die u. a. über eine hohe Angebotsdichte und eine hohe Dichte an Übernachtungen verfügen. In Relation zum Bedarf in der Freizeit- und Beherbergungsinfrastruktur werden öffentliche sowie private Impulsinvestitionen verortet, die dann für ein systematisches Ansiedlungsmanagement genutzt werden können. Zudem werden abgeleitet aus den touristischen Kernzonen zentrale Ankommensorte definiert und bestehende klimafreundliche Mobilitätslösungen in die Umgebung / zu anderen Kernzonen ermittelt bzw. Bedarfe aufgedeckt.

Ziel ist es, sowohl touristische Kernzonen qualitativ weiter auszubauen, ergänzende Angebote und Angebotskopplungen innerhalb dieser bzw. im direkten Umfeld zu fördern, als auch durch gezielte Impulsinvestitionen neue touristische Entwicklungsgebiete zu schaffen. Investitionen sollen mittels der landesweit abgestimmten Investitionsstrategie gesamtheitlich betrachtet und miteinander verknüpft werden, um optimale Effekte und Wertschöpfung auszulösen.

Strategisches Ansiedlungsmanagement für Beherbergungs- und Freizeitwirtschaft

Die touristische Infrastruktur soll nicht nur mittels einzelner, markenkonformer Investitionen in die Freizeitinfrastruktur aufgewertet werden. Vielmehr geht es im Kontext der Qualitätssteigerung der touristischen Infrastruktur insgesamt und der quantitativen Diversifizierung des Beherbergungsangebotes darum, ein gezieltes Ansiedlungsmanagement für die Beherbergungs- und Freizeitwirtschaft aufzubauen. Insbesondere über einen zentralen Ansprechpartner und eine Anlaufstelle für Investoren / Vorhabenträger sowie die aktive Ansprache von potenziellen Investoren sollen auf Basis der Investitionsstrategie Großinvestitionen angeschoben werden.

Entsprechend der Ausrichtung und Zusammenarbeit der Investitionsstrategie wird die Federführung bei der IMG verortet und ein gemeinsames Agieren mit den regionalen Tourismusverbänden, dem Wirtschaftsministerium, dem Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr Sachsen-Anhalt (MLV), dem Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft und Energie des Landes Sachsen-Anhalt (MULE), der Staatskanzlei sowie den kommunalen Gebietshoheiten (Landkreise, Städte und Gemeinden) angestrebt. Bei der strategischen Infrastrukturentwicklung gilt es, regionstypische Aspekte besonders aufzugreifen und sowohl die Identitäten der Regionen als auch das übergeordnete Landesimage zu stärken.

Ausbau des Angebots an klimafreundlicher Mobilität

Um der Leitlinie eines „nachhaltigen Reiselandes“ in allen Punkten zu folgen, sollen Projekte zur Verbesserung der klimaverträglichen Mobilität in Bezug auf die Erreichbarkeit der touristischen Angebote und der Vernetzung dieser untereinander konsequent Berücksichtigung finden.

Zentrales Leitprojekt und wichtige Grundlage zur Steigerung des Angebotes an umweltverträglichen Mobilitätsangeboten und der Nachfrage an klimafreundlicher Mobilität ist der Aufbau eines landesweiten Knotenpunktsystems. Die Knotenpunkte dienen der Verknüpfung der verschiedenen Verkehrsmittel und befinden sich an ausgewählten Schnittstellen des Bahn-Bus-Landesnetzes in den touristischen Kernzonen. Das Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr Sachsen-Anhalt unterstützt die Landkreise, kreisfreien Städte und regionalen Tourismusverbände bei der Erarbeitung gemeinsamer Strategien zum Ausbau des lokalen Angebots an klimafreundlicher Mobilität im Umfeld dieser Knotenpunkte.

Zielsetzung bei der Ausarbeitung regionaler Mobilitätskonzepte ist eine gezielte Förderung ökologisch nachhaltiger Anreisemöglichkeiten und der Ausbau einer nutzerfreundlichen, touristischen Binnenmobilität mit Fokus auf die verfügbaren Angebote sowie nutzerfreundlichen Umstiegsmöglichkeiten von PKW auf Schienenpersonennahverkehr (SPNV), Öffentlicher Straßenpersonennahverkehr (ÖPSV) und nichtmotorisierter Individualverkehr (NMIV).

Die Federführung in diesem Bereich hat das Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr Sachsen-Anhalt, das in enger Abstimmung mit den Gemeinden, Landkreisen, kreisfreien Städten und den regionalen Tourismusverbänden entsprechende Vorgaben zur Planung des übergeordneten Systems und deren Eingliederung und Umsetzung in regionalen Mobilitätskonzepten macht.

Zur Steigerung der Nutzung klimaverträglicher Mobilitätsangebote ist es darüber hinaus unerlässlich, die Angebote umfassend bekanntzumachen und zu vermarkten.

Die regionalen Tourismusverbände werden sich daher dafür einsetzen, dass die touristischen Leistungsträger in ihren Publikationen auf die bestehenden Anreisemöglichkeiten mit dem ÖPNV hinweisen. Umgekehrt wird das Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr über die NASA GmbH und die von ihr beauftragten Verkehrsunternehmen auch künftig sicherstellen, dass bedeutende touristische Angebote des Landes als Reiseanlässe kommuniziert und ggf. auch Kooperationen initiiert werden.

5.3 Digitalisierung



Der Ausbau der Digitalisierung ist ein Kernthema, um den Tourismus in Sachsen-Anhalt zukunftsfähig zu machen und intelligent weiterzuentwickeln. Gerade die komplexen Aufgaben im Tourismus, der große Wettbewerb und immer kürzere Reaktionszeiten erfordern die gekonnte Mischung aus hoher digitaler und analoger Kompetenz sowie ein abgestimmtes Handeln und die professionelle Zusammenarbeit als gesamtes Tourismussystem.

Moderne, digitale Infrastrukturen sind wichtige Erfolgsfaktoren für die Tourismuswirtschaft. Wie kaum eine andere Branche ist sie (insbesondere Hotels und gastronomische Betriebe) auf leistungsfähige Glasfaseranschlüsse, guten Mobilfunkempfang und schnelles WLAN angewiesen. Mit der Digitalen Agenda Sachsen-Anhalt und der Gigabitstrategie hat das Land das Ziel definiert, bereits bis 2025 die wesentlichen, digitalen Infrastrukturen (Festnetzbreitband, Mobilfunk, Öffentliches WLAN) massiv auszubauen und dabei kreative Projekte umzusetzen, die auch wichtige Tourismus-Marken im Land stärken. Beispielsweise sollte ins Auge gefasst werden, für die Radwanderwege im Land eine Kombination aus WLAN- und Elektroladesäulenausstattung zu schaffen.

Digitalisierung hat als Aufgabenfeld im Masterplan Tourismus 2020 keinen eigenen Schwerpunkt eingenommen. Daher haben sich einzelne touristische Akteure bereits individuell auf den Weg gemacht, den Tourismus im Land zu digitalisieren und die digitale Reife der Tourismuswirtschaft zu steigern. Die unterschiedlichen Ansätze in einzelnen Teilregionen und Städten gilt es nun in ein gemeinsames System zusammen zu führen und zentral zu koordinieren, damit Doppelarbeiten und Doppelstrukturen bzw. sonst aufwändige Schnittstellen zwischen verschiedenen Systemen vermieden werden. Die Digitalisierung des Tourismus wird in der „Digitalen Agenda für das Land Sachsen-Anhalt“ verankert. Die Federführung der Maßnahmen in diesem Handlungsfeld liegt beim Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung des Landes Sachsen-Anhalt in enger Abstimmung mit der IMG als künftiges digitales Kompetenzzentrum für den Sachsen-Anhalt-Tourismus.

Vier Leitprojekte kennzeichnen das Handlungsfeld „Digitalisierung“:

- **Ausbau der IMG zu einem Kompetenzzentrum für Datenmanagement und Datenaufbereitung**
- **Digitalisierungsoffensive Sachsen-Anhalt-Tourismus (Fokus digitale Marktbearbeitung)**
- **Digitalisierungsoffensive Sachsen-Anhalt-Tourismus (Fokus Prozesse und Erlebnis)**
- **Systemaufbau digitales Besuchermanagement** (digitale Informations- & Leitsysteme)

Kompetenzzentrum Datenmanagement und Datenaufbereitung

Die IMG soll zu der professionellen Koordinierungs- und Kompetenzstelle für digitale Marktbearbeitung und Datenmanagement ausgebaut werden. Dieses erst noch zu etablierende Kompetenzzentrum wird die Aufgabe haben, auf Basis einer gemeinsamen Digitalisierungs- und Datenmanagement-Strategie das Aufsetzen einer landesweit einheitlichen Systematik zur Sammlung, Qualifizierung und Anwendung touristischer Daten und Nutzerdaten zu koordinieren und langfristig zu führen. Diese Digitalisierungs- und Datenmanagement-Strategie richtet sich an die regionalen Tourismusverbände, lokale Tourismusorganisationen und touristischen Leistungsanbieter, die künftig nach einem einheitlichen System touristische Daten sammeln, aufbereiten und ausspielen sollen.

Dieses Vorgehen ist effizient und schafft vielseitige Synergien in der Aufbereitung, Ausspielung und Sammlung touristischer Punktdaten und dynamischer Nutzerdaten. Wichtige Grundvoraussetzung hierzu ist die gemeinsame Übertragung der zentralen Aufgabe an die IMG mit der entsprechenden Aufstockung des Teams um entsprechendes Fachpersonal. Neben der Einrichtung der landesseitigen Koordinierungs- und Kompetenzstelle sind Vorgaben für das gemeinsame Datenmanagement nach gängigen Standards sowie bei der Verwendung einheitlicher Technik und gemeinsamen CMS- / Redaktionssystemen zu beschließen.

Zielsetzung ist es, nicht jede Stadt und Region in der Eigenverantwortung zu lassen, kostenintensive, eigene Lösungen für den Umgang mit Open Data und der Nutzung touristischen Daten zu entwickeln, sondern auf das landesweit zu entwickelnde System aufsetzen zu können. So wird garantiert, dass touristische Produkte in Sachsen-Anhalt nach einem einheitlichen Standard im Netz auffindbar und buchbar sind und der Prozess effektiv und effizient aus einer Institution herausgeführt werden kann. Mit dem Aufbau des Kompetenzzentrums Datenmanagement und Datenaufbereitung bei der IMG wird somit das Ziel verfolgt, die digitale Dienstleistungskette weiter zu qualifizieren und die digitale Reife der Tourismusakteure (z.B. regionale Tourismusverbände, lokale DMOs, Leistungsanbieter) systematisch zu steigern.

Digitalisierungsoffensive Sachsen-Anhalt-Tourismus (Fokus Marktbearbeitung)

Die disruptiven Marktveränderungen im Kontext des technologischen Fortschritts sowie durch die Digitalisierung zu Beginn erst komplexer werdenden Aufgaben im Tourismus erfordern eine hohe digitale und analoge Kompetenz in puncto Nutzung der Möglichkeiten und Wahl der Einsatzformen der digitalen Marktbearbeitung. Das hierbei oft unzureichende Bewusstsein für Digitalisierung und mangelnde Kompetenz für dieses verhältnismäßig neue Aufgabenfeld im Tourismus macht den gezielten Knowhow-Aufbau für Digitalisierung, Einsatzmöglichkeiten und digitale Prozesskarten zwingend notwendig. Daher ist neben dem digitalen Kompetenzausbau bei der IMG und der Erstellung einer landesweiten Digitalisierungs- und Datenmanagementstrategie seitens der IMG in Kooperation mit ausgewählten Partnern, wie z.B. dem LTV, den IHKn, den regionalen Tourismusverbänden sowie den Fachverbänden eine Digitalisierungsoffensive vorgesehen. Der Fokus der Digitalisierungsoffensive liegt auf dem Kompetenzausbau zur digitalen Marktbearbeitung.

Grundlage zur Umsetzung dieses Projektes ist die Ausarbeitung eines umfassenden Maßnahmenplans, welcher festlegt, wie die touristischen Akteure erreicht, unterstützt und

weitergebildet werden können. Als Kompetenzzentrum für Digitalisierung obliegt der IMG die Hauptverantwortung zur Umsetzung der Offensive. Unterstützt wird die IMG beim Rollout durch den LTV, die IHKn, die regionalen Tourismusverbände sowie den Fachverbänden. Wertvolle Synergien ergeben sich für dieses Projekt zudem in Zusammenarbeit mit dem Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Magdeburg.

Digitalisierungsoffensive Sachsen-Anhalt-Tourismus (Fokus Prozesse und Erlebnis)

In enger Abstimmung zur landesweiten Digitalisierungs- und Datenmanagementstrategie der IMG erfolgt in Federführung des LTV und in Zusammenarbeit mit strategischen Partnern, wie den regionalen Tourismusverbänden, IHKn sowie den weiteren Fachverbänden der digitale Kompetenzausbau über die gezielte Qualifizierung der touristischen Leistungsanbieter. Der Fokus liegt hier in der Weiterbildung zu digitalen Geschäftsprozessen sowie dem Ausbau des digitalen Gästelerlebnisses.

Im Rahmen von z.B. Online-Lernvideos, digitalen Coachings, Unterstützungsmanagement im Kompetenzaufbau, Roadshows wird das bestehende Tourismusnetzwerk hierfür in Richtung einer digitalen Tourismusakademie weiterentwickelt.

Synergien werden über das ebenfalls durch den LTV geführte Leitprojekt Programm zur Steigerung der Service-Qualität und Einführung von New Work-Methoden gehoben.

Systemaufbau digitales Besuchermanagement (digitale Informations- & Leitsysteme)

Nach erfolgreicher Implementierung des Kompetenzzentrums „Datenmanagement und Datenaufbereitung“ bei der IMG soll unter Federführung der IMG gemeinsam mit den regionalen Tourismusverbänden, den Landkreisen, den IHKn, dem DEHOGA, den weiteren Fachverbänden und ausgewählten Betrieben ein Fokus auf die Sammlung und Nutzung touristischer Nutzer- und Bewegungsdaten sowie deren Wiederausspielung zur intelligenten Besucherinformation /-lenkung gelegt werden.

Die Initiierung und Förderung digitaler Besucherleit- & Lenkungssysteme in den Tourismusregionen auf Basis einheitlicher Management Systeme bieten neben Effizienzgewinnen große Vorteile für die wertschöpfungsorientierte und verträgliche Besucherlenkung vor Ort. Es gilt daher eine einheitliche Systematik zu etablieren, die es den Städten und Regionen ermöglicht, ihre Besucherströme gezielt zu lenken, um Kapazitätsengpässe zu vermeiden, den Naturschutz zu gewährleisten und Reisende regionsspezifisch über die gesamte Angebotsbreite zu lenken.

5.4 Qualitäts- & Innovationsmanagement



Um wettbewerbsfähig am Markt zu agieren sowie mit hochwertigen Produkten und modernen Angebotskompositionen qualitatives Wachstum zu erzielen, gilt es fortlaufend in die Produkt- und Servicequalität sowie das Innovationsmanagement zur gezielten Förderung zu investieren. Die touristischen Akteure des Landes bestätigen den Kurs, weiterhin in einen qualitätsvollen Tourismus zu investieren und sehen Entwicklungserfordernisse bei Erlebnis, Hotellerie und Gastronomie.

Regionsübergreifend soll eine durchgängig hohe Qualität in den Betrieben und entlang der gesamten touristischen Servicekette (analog und digital) erreicht werden. Da lediglich zwei der fünf Tourismusregionen 2019 einen TrustScore über dem Deutschlanddurchschnitt aufweisen und sich die gängigen Qualitätsmanagement-Systeme, wie Service Qualität Deutschland maßgeblich wandeln, müssen neue Formen der Qualitätsvermittlung und des Qualitätsmanagements gefunden werden.

Um dem Anspruch der Qualitätsentwicklung nachzukommen, werden drei Leitprojekte forciert:

- **Qualitätsoffensive und Innovationsmanagement für profilschärfende Angebote und Produkte**
- **Nachhaltigkeitsoffensive Sachsen-Anhalt** (Nachhaltigkeits-Zertifizierung in den Tourismusregionen)
- **Programm zur Steigerung der Service-Qualität und Einführung von modernen-Arbeitsmethoden**

Die Federführung für die Umsetzung der Projekte der Handlungsfelder Qualitäts- und Innovationsmanagement obliegt maßgeblich dem LTV in enger Zusammenarbeit mit der IMG als wichtigem Partner bei der digitalen Markt- und Trendforschung sowie weiteren jeweils projektspezifischen Partnern.

Qualitätsoffensive und Innovationsmanagement für profilschärfende Angebote und Produkte

Die Qualitätsentwicklung in der Beherbergung, Gastronomie sowie in Kultur- und Freizeiteinrichtungen muss mit dem neuen Leistungsversprechen (#moderndenken) und dem Reisen für Alle Standard zur Förderung eines barrierefreien Tourismus systematisch vorangetrieben werden. Der Fokus liegt auf einer hohen Service- und Erlebnisqualität entlang der Kontaktpunkte des Gastes (Customer Journey) sowie in der gezielten Förderung von Produktinnovationen, damit Sachsen-Anhalt mit modernen Angeboten und Produkterlebnissen kontinuierlich markenkonforme Akzente im Aufmerksamkeits- und Erlebniswettbewerb setzen kann.

Über den LTV gilt es, einen umfassenden Aktionsplan aufzusetzen, welcher konkrete Maßnahmen zur Förderung profilschärfender Angebote und Produkte umfasst, als auch Anreize für Leistungsanbieter schafft, ihre Angebote und Produkte modern und innovativ weiterzuentwickeln. Dies kann beispielsweise durch die Ausweitung vorhandener Qualitäts- und Innovationswettbewerbe, wie u.a. Gästeliebling, flankierend begleitet durch Innovationscoachings

und Schulungen geschehen. Wichtig hierbei ist die Einbindung der digitalen Markt- und Trendforschungskompetenz der IMG und der Fachverbände, um das kontinuierlich aggregierte Wissen in etwaige Qualitätsoffensiven übertragen zu können. Erfolgreiche Vorbilder zu diesem Leitprojekt sind z.B. mit den Initiativen „Kuckucksnester“ im Hochschwarzwald, „Designkontor“ in Schleswig-Holstein oder dem Ideenwettbewerb „So-geht-sächsisch“ bereits erfolgreich im Einsatz.

Nachhaltigkeitsoffensive Sachsen-Anhalt (Nachhaltigkeits-Zertifizierung in den Tourismusregionen)

Der Trend und das Bewusstsein zu mehr Nachhaltigkeit und Regionalität macht zukünftig ganzheitlich nachhaltige Angebote und Destinationen notwendig. Trotz einzelner Initiativen ist derzeit in Sachsen-Anhalt kein ganzheitlicher und einheitlicher 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.

Aus diesem Grund sollen bis zum Jahr 2025 Zertifizierungsprozesse und nachgewiesene Zertifizierungen als nachhaltige Reiseregionen in allen 5 Tourismusregionen erfolgen, um eine Symbolkraft und Impulswirkung für den gesamten Sachsen-Anhalt-Tourismus zu entwickeln. Der übergreifende Zertifizierungsprozess wird durch den LTV gesteuert und regionsspezifisch durch die regionalen Tourismusverbände und Fachverbänden in den Regionen umgesetzt. Für eine Zertifizierung als nachhaltige Reiseregionen sind am Markt etablierte Anbieter, wie z.B. TourCert zu wählen, die gezielt auch Managementprozesse in den Fokus der Nachhaltigkeitsentwicklung nehmen.

Programm zur Steigerung der Service-Qualität und Einführung von modernen Arbeitsmethoden

Zum kontinuierlichen Ausbau der digitalen sowie analogen Servicequalität im Land erfolgt die Prüfung und Weiterentwicklung auf Basis oder auch in direkter Zusammenarbeit mit ServiceQualität Deutschland. Zielsetzung ist der Einsatz praxisorientierter Module zur Qualitäts- und Angebotsentwicklung, wie z.B. Mystery Checks, digital Coachings oder umfassende Betriebsberatung vor Ort. Zudem soll die Zusammenführung mit dem Thema „Reisen für Alle“ integriert erfolgen.

Neben der fortlaufenden Qualifizierung der Leistungsanbieter im HoGa-Bereich zum Thema Service am Gast und digitales Service- und Erlebnissdesign, sollen diese auch für die Chancen und Vorteile der Einführung von New-Work-Aspekten und Arbeitsmodellen sensibilisiert werden. Bei erfolgreicher Umsetzung steigern diese die Zufriedenheit der Gäste sowie die Zufriedenheit im Unternehmen ungemein. Hierzu finden sich auch Schnittmengen zum Schwerpunkt „Gute Arbeit im digitalen Zeitalter“ der Digitalen Agenda Sachsen-Anhalt. Als Partner wird der LTV durch den DEHOGA, die IHKn und die Fachverbände bei der Umsetzung des Projektes unterstützt, die gemeinsam die touristische Qualität im Land bereits seit einigen Jahren erfolgreich entwickeln.

5.5 Aufgabenteilung & Organisationsstrukturen



Entsprechend des Effizienz-Leitziels des Masterplan Tourismus 2027, **„über zukunftsgerichtete Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen und unsere digitale Kompetenz mit höchster**

Effektivität und Effizienz zu arbeiten,“ sieht der Masterplan Tourismus eine Weiterentwicklung der Aufgaben- und Rollenverteilung zur nachhaltigen Steigerung von Effektivität und Effizienz im Tourismusmanagement und Tourismusmarketing vor.

Die Verteilung der Aufgaben und die strategische Übernahme von Rollen bei der Landestourismusentwicklung basieren auf der Zuordnung der Aufgaben nach planungsrechtlichen Aufgabenhoheiten und Zuständigkeiten, der zu erzielenden Reichweite, um möglichst große Wirkungseffekte bei der Umsetzung und Einbindung/Mitnahme weiterer Akteure zu erzielen sowie durch die Erschließung neuer Synergien über die Bündelung von Aufgaben und dem zielgerichteten Kompetenzausbau unter einem Dach.

Im Sinne der Zunahme der Komplexität in vielen Handlungsfeldern und Leitprojekten der Tourismusentwicklung ist es das Ziel, jeweils pro Handlungsfeld und Leitprojekt eindeutige Führungs- und Koordinationsstrukturen sowie Partnerstrukturen festzulegen. Eine verbindliche Zuordnung von Rollen und die vollumfängliche Übernahme von Aufgaben setzen dabei die personelle und finanzielle Leistungsfähigkeit der Akteure voraus, um die identifizierten Aufgaben auch adäquat und marktgerecht umsetzen zu können. Neben der Fokussierung auf Kernaufgaben und Kernkompetenzen im touristischen System haben demnach auch die aufgabenadäquate Finanzierung der Organisationsstrukturen und die Sicherstellung einer zukunftsgerichteten Tourismusfinanzierung eine hohe Bedeutung.

Zur Sicherung einer effizienten Aufgabenteilung und effektiven Landestourismusentwicklung stehen vier Leitprojekte im Vordergrund:

- **Umsetzungsplanung und strategischer Strukturentwicklungsprozess Sachsen- Anhalt**
- **Sicherstellung der dauerhaften Finanzierung der Tourismusaufgaben und Organisationen**
- **Aufbau eines Kompetenzzentrum Tourismus**
- **Ausbau und Etablierung agiler Zusammenarbeitsformen (Tourismusnetzwerk, Tourismusforen / Erfahrungsaustauschformaten)**

Umsetzungsplanung & strategischer Strukturentwicklungsprozess Sachsen- Anhalt

Die Initiierung eines Organisations- und Strukturentwicklungsprozesses zur Definition und Festlegung verbindlicher Aufgaben, Rollen und Strukturen im gesamten System Tourismus sowie zur Definition und Einführung von Mindestkriterien für lokale und regionale Destination Management Organisationen sind die zentralen Aufgaben in diesem Handlungsfeld. Der strategische Strukturentwicklungsprozess zur Optimierung der Aufgaben, Rollen und Strukturen ist seitens des Ministeriums für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung zu initiieren und zu führen.

Zielsetzung hierbei ist es, die bereits im Evaluierungsprozess identifizierten Schwächen und Doppelstrukturen zu reduzieren und durch die Konzentration von eng verflochtenen Aufgabenfeldern - wie z.B. im Bereich Marktforschung, Innovationsmanagement, Monitoring - deutliche Effektivitäts- und Effizienzgewinne zu erzielen. Auch die inhaltliche Weiterentwicklung und der thematische Kompetenzausbau der Tourismusorganisationen (von der IMG als Kompetenzzentrum Datenmanagement und Datenaufbereitung bis hin zu wettbewerbsfähigen regionalen Tourismusverbänden) stehen hierbei im Fokus. Entsprechend der einmaligen Definition von Soll-Strukturen und Kernaufgaben muss kontinuierlich an deren Erreichung gearbeitet werden. Der Prozess hierzu ist jährlich im gemeinsamen Erfahrungsaustausch der Organisationen zu führen. Neben Tourismusorganisationen müssen auch die Entwicklungs- und Marketingpartner (Verbände, Landkreise, Schutzgebiete, Verkehrsverbünde etc.) und Fachverbände sowie touristische Betriebe stärker in den Fokus der touristischen Marktbearbeitung gerückt und in den Organisationsentwicklungsprozesses involviert werden.

Sicherstellung der dauerhaften Finanzierung der Tourismusaufgaben und Organisationen

Die Wettbewerbsfähigkeit und aufgabenadäquate Ressourcenausstattung der touristischen Organisationseinheiten ist Grundvoraussetzung für die Erreichung der im Masterplan Tourismus gesetzten Leitziele. Zur Förderung der nachhaltigen Landestourismusentwicklung und für die professionelle Umsetzung der Aufgaben sind mittels Mindestkriterien definierte Soll-Strukturen der Tourismusorganisationen auf der regionalen und lokalen Ebene vorgesehen, die es mit Hilfe von Anreiz-, Förderungs- und Forderungsmechanismen zu erreichen gilt.

Als Anreizinstrument soll zukünftig eine Fokussierung der verfügbaren Ressourcen und Fördermittel auf leistungs- und wettbewerbsfähige Strukturen und Akteure erfolgen. Nach dem Vorbild anderer Bundesländer wird die finanzielle Unterstützung des Landes für die regionalen Tourismusverbände an einen transparenten Katalog von Mindestkriterien geknüpft. Dies geschieht durch eine Vorgabe von Soll-Strukturen für die regionale Ebene, unterlegt durch verbindliche und transparente Kriterien (Mindestkriterien). Nur regionale Tourismusverbände, welche aufgabenadäquat ausgestattet, wettbewerbsfähig aufgestellt sind und effektiv und strategisch agieren, erfahren eine entsprechende Förderung durch das Land Sachsen-Anhalt. Eine Auswertung nach einem Punktesystem entsprechend der Erreichung der Soll-Kriterien, wie im Beispiel von Thüringen, definiert als Anreiz entsprechende Fördersummen für Projektumsetzungen in den Regionen, Städten / Gemeinden. Mögliche Fördersummen bei einer vollständigen Kriterien-Passung liegen in anderen Bundesländern pro regionaler DMO bei 125 Tsd. bis ca. 200 Tsd. Euro.

Die folgenden Kriterien stellen einen Benchmark dar, welchen es in einem gemeinsamen Organisations- und Strukturentwicklungsprozess verbindlich für alle regionalen Tourismusverbände zu definieren gilt:

Beispiel: Kriterien für regionale Tourismusverbände

- **Marktstärke** (z.B. Übernachtungen, Schlafgelegenheiten, ...)
- **Qualität** (z.B. Zertifizierungs-Kennzahlen, TrustScore, ...)
- **Managementstärke** (z.B. Budgets, Personal, ...)
- **Strategie und Positionierung** (z.B. Konzepte und Strategien, Monitoringsysteme, ...)
- **Organisation** (z.B. Netzwerkmanagement, Aufgabenteilung, ...)

Konkrete Ausprägungen verschiedener Bundesländer finden sich im Anhang 4.

Entsprechend der im Prozess zu definierenden Aufgabenverteilung und zugeordneten Rollen im touristischen System sind die Mindestkriterien auf die konkreten Bedarfe der regionalen Tourismusverbände in Sachsen-Anhalt anzupassen sowie etwaige Kriterien auch für die lokale Ebene der Städte und Gemeinden bzw. von interkommunalen Kooperationen anzuwenden. Insbesondere bei den länderübergreifenden Destinationen Harz, Saale-Unstrut (perspektivisch) und Anhalt-Dessau-Wittenberg (perspektivisch) sind das übergreifende Aufgabenportfolio als auch die Kriterien-Erfüllung mit Blick auf die gesamte Destination zu berücksichtigen.

Die Sicherstellung einer langfristigen und dauerhaft gesicherten Finanzierung des Tourismus sowie insbesondere wettbewerbsfähiger Destination Management Organisationen ist eine zentrale Herausforderung, die mit dem Eintreten der Corona-Krise noch mal deutlich an Brisanz gewonnen hat.

Daher soll eine gesicherte dauerhafte Finanzierung der Tourismusaufgaben und Organisationen durch gezielte Anreiz- und Förderungsmodelle seitens des Ministeriums für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung des Landes Sachsen-Anhalt sowie einer konsequenten Umsetzung der Möglichkeiten des Kommunalabgabengesetzes zur kommunalen Erhebung von Gästebeiträgen sichergestellt werden. Ziel der Anreiz- und Fördersysteme des Landes ist es aber nicht, die institutionelle Förderung flächendeckend auszubauen, sondern vielmehr Anreize für den eigenen Strukturaufbau und die Finanzierung aus der eigenen Mitgliederstruktur zu belohnen, um nachhaltige Organisationsstrukturen zu erhalten. Im Kontext der Bedeutung des Tourismus für die Standortvermarktung, das Standortimage, die Lebensqualität sowie regionale Wertschöpfung aus direkten und indirekten Leistungen, ist die Prüfung der landesseitigen Einrichtung des Tourismus als kommunale Pflichtaufgabe im eigenen Wirkungskreis der Kommune als Teil der zentralen Wirtschafts- und Standortförderung zu prüfen. Ziel hierbei ist es, über die Anpassung der Gemeindeordnungen zu prüfen, inwieweit es auch Kommunen ermöglicht werden kann, wichtige Investitionen z.B. in strategische Mitgliedschaften in den regionalen Tourismusverbänden oder im Rahmen von Komplementärfinanzierungen bei Förderrichtlinien leisten zu können.

Aufbau eines Kompetenzzentrum Tourismus

Mit Blick auf die immer komplexer werdenden und zunehmend binnengerichteten Aufgaben im Destinationsmanagement, steigende Anforderungen an digitale Marktbearbeitung sowie zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Produkte und Produktlinien in Sachsen-Anhalt soll mit einem Kompetenzzentrum Tourismus des Landes Sachsen-Anhalt die übergreifende Kompetenz- und Know-how-Bündelung im Tourismus unter einem Dach erfolgen. Wichtige Synergien in der Marktbearbeitung, Effektivitäts- und Effizienzgewinne in der Weiterentwicklung der Angebote und Produkte sowie deren zielgruppenspezifische Vermarktung und Aufbereitung als motivbezogene Erlebnisräume liegen im Fokus des Kompetenzzentrums Tourismus. Im engen Austausch mit den regionalen Tourismusverbänden und den kreisfreien Städten soll durch das Kompetenzzentrum Tourismus eine fachliche Koordination und Führung von wichtigen strategischen und operativen Zukunftsthemen des Reiselandes Sachsen-Anhalt fest verankert werden.

Auch die übergreifend agierenden und etablierten Entwicklungs- und Netzwerkorganisationen - z.B. Blaues Band, Himmelswege, Gartenträume und Straße der Romanik sowie Frauenorte und Lutherweg - sollen eng in die Arbeit des Kompetenzzentrums eingebunden werden, um von den Mehrwerten zu profitieren und die eigenen Ressourcen stärker auf die Produkt- und Qualitätsentwicklung, Netzwerkarbeit sowie Interessensvertretung fokussieren zu können. Ziel sollte es sein, gerade die außengerichteten Marketingaktivitäten der Netzwerkorganisationen konsequent den regionalen Tourismusverbänden bzw. für die Highlight-Vermarktung der IMG zu übergeben, um gemeinsam mit dem Kompetenzzentrum den Fokus auf die binnengerichteten Aufgaben und Anforderungen im Innovations- und Qualitätswettbewerb sowie das Nachhaltigkeitsmanagement legen zu können.

Für den Aufbau des Kompetenzzentrum Tourismus ist auf der Grundlage der Evaluierung des Masterplan Tourismus 2020 eine zukunftsgerichtete Aufstellung des Aufgabenportfolios mit konkreten Angaben zu personellen und finanziellen Bedarfen des Kompetenzzentrums Tourismus zu benennen. Die Entwicklung des Kompetenzzentrums Tourismus in Sachsen-Anhalt ist eng mit dem Struktur- und Organisationsentwicklungsprozesses zu verknüpfen, um Effektivitäts- und Effizienzgewinne und entscheidende Wirkungseffekte als touristisches System erzielen zu können.

Der Aufbau eines Kompetenzzentrum Tourismus ist federführend durch das Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung zu führen.

Ausbau und Etablierung agiler Zusammenarbeitsformen

Der Ausbau und die Etablierung von digitalen und analogen Austauschformaten zur Förderung des Erfahrungsaustausches und Wissensmanagements im Sachsen-Anhalt-Tourismus, als auch die anlassbezogene Einrichtung von aufgabenspezifischen Kompetenzteams sollen sowohl unter dem Gesichtspunkt der aktuell volatilen Marktsituation als auch aufgrund der Zunahme an externen Effekten beibehalten werden.

Hierbei geht es in erster Linie um die Ausweitung der bislang reinen Informations- und Wissensplattform „Tourismusnetzwerk Sachsen-Anhalt“ sowohl auf Basis virtueller als auch mittels realer Coaching- und Zusammenarbeitsmodule. Je nach Thema und Relevanz für den

Tourismus sind zudem flexible Kompetenzteams als festes Instrument zur Steigerung der Schlagkraft und Widerstandsfähigkeit des Tourismus einzusetzen, die sich temporär Problemdiskussionen widmen und die exemplarische Erarbeitung von Lösungsstrategien für die gesamte Tourismuswirtschaft zum Ziel haben. Die Federführung des Ausbaus der agilen Zusammenarbeitsformen obliegt dem LTV.

5.6 Tourismusbewusstsein



Gerade die Effekte der Corona-Pandemie haben eindrücklich verdeutlicht, dass Gastronomie, Kultur- und Freizeitangebote ohne die Besucher und Frequenzen aus dem Tourismus kaum existieren können und sich der fehlende Tourismus vielerorts maßgeblich auf die Freizeitqualität, Lebens- und Erlebnisqualität sowie auf die Attraktivität als Wirtschaftsstandort und die Zufriedenheit der Arbeitnehmer auswirkt. Als wichtiger Imagefaktor für das Land Sachsen-Anhalt hat der Tourismus zudem positive Auswirkungen auch auf andere Wirtschaftsbereiche und damit eine bedeutende Rolle für die Landeswahrnehmung und Landesentwicklung insgesamt.

Das in der Vergangenheit wenig ausgeprägte Tourismusbewusstsein in Sachsen-Anhalt und Verständnis als Reiseland soll gezielt über vier Leitprojekte gestärkt werden:

- **Binnenmarketing-Kampagne zur Förderung von Stolz, Identifikation, Akzeptanz und Bewusstsein,**
- **Stärkung des Bewusstseins der Bedeutung des Wirtschaftsfaktor Tourismus in politischen Fraktionen und Gremien**
- **Kampagne zur Verbesserung des Images in Hotellerie und Gastronomie für Fachkräfte**
- **Arbeits- und Fachkräftestrategie für den Sachsen-Anhalt-Tourismus**

Binnenmarketing-Kampagne zur Förderung von Stolz, Identifikation, Akzeptanz und Bewusstsein

Im Nachgang zu den großen Jubiläumsjahren soll das bedeutsame gesellschaftliche und politische Bewusstsein ausgebaut werden und dafür sensibilisiert werden, dass der Tourismus in Sachsen-Anhalt ein wichtiger, dauerhafter Wirtschafts-, Lebensqualitäts- und Imagefaktor ist.

Als bedeutender Entwicklungsmotor für das Land und für die Vermittlung einer attraktiven Landes- und Standortmarke gilt es den Tourismus mit Blick auf Stolz und Identität seitens der Bevölkerung und Politik nachhaltig zu stärken. In Politik wie in der Bevölkerung (insb. in den weniger frequentierten Tourismusregionen) soll gezielt eine stärkere Gastgebermentalität und ein Bewusstsein für den Mehrwert und die Bedeutung des Tourismus gefördert werden.

Aus diesem Grund soll für das Binnenmarketing und die Ausprägung von Identifikation, Stolz und Akzeptanz für das eigene Reiseland eine fortlaufende Binnenkampagne mit der Kommunikation Sachsen-Anhalts als modernes Kulturreiseland mit einer nachhaltigen Entwicklungsperspektive für das ganze Land umgesetzt werden. Diese Kampagne setzt auf interaktive Elemente, sucht den Dialog mit der Bevölkerung und lädt diese dazu ein, als Gastgeber nationale und internationale Gäste in ihrem Bundesland mit einer regional ausgeprägten, ehrlichen

Willkommenskultur zu begrüßen. Die Federführung für dieses Leitprojekt wird durch die IMG übernommen und in enger Abstimmung mit dem LTV, der Staatskanzlei, den regionalen Tourismusverbänden, den IHKn und den Fachverbänden umgesetzt.

Stärkung des Bewusstseins der Bedeutung des Wirtschaftsfaktor Tourismus in politischen Fraktionen und Gremien

Aufgrund ihrer Eigenschaft als Querschnittsbranche mit positiven Auswirkungen auf viele weitere Wirtschaftszweige soll die zentrale Bedeutung der Tourismusbranche stärker herausgestellt werden. Schließlich profitiert kaum ein Wirtschaftszweig nicht vom Tourismus; so z.B. Gastgewerbe, Einzelhandel, Dienstleister, Zulieferer, regionale Produzenten und Handwerksbetriebe. Zudem bringt der Tourismus Steuereinnahmen und bietet als Jobmotor standortgebundene Arbeitsplätze und Einkommen für viele Menschen unterschiedlichster Berufsqualifikationen und Beschäftigungsverhältnisse.

Die Bedeutung des Tourismus für das gesamte Land Sachsen-Anhalt soll daher über kontinuierliche Erhebungen des Wirtschaftsfaktors sowie regelmäßige Berichterstattungen und die Lobbyarbeit des LTV stärker in das Bewusstsein gerückt werden. Neben der Bewusstseinsstärkung auf gesellschaftlicher Ebene ist insbesondere eine Sensibilisierung für den Wirtschaftsfaktor Tourismus auf politischer Ebene und von politischen Entscheidern notwendig, um die Bereitschaft, in den Wirtschaftszweig Tourismus zu investieren, in allen Regionen und Teilregionen zu erhöhen.

Die Aufgabe, ein stärkeres Bewusstsein für die Bedeutung des Wirtschaftsfaktors Tourismus in den politischen Fraktionen und Gremien zu erreichen, ist Aufgabe des LTV, die im Schulterschluss mit der gesamten Tourismuswirtschaft und weiteren Interessensvertretungen wie den IHKn und dem DEHOGA gezielt voran gebracht werden muss.

Kampagne zur Verbesserung des Images in Hotellerie und Gastronomie für Fachkräfte

Wie auch in anderen Bundesländern besteht in Sachsen-Anhalt die Problematik des Arbeits- und Fachkräftemangels sowie einer schwierigen Nachwuchsgewinnung. Neben dem ohnehin häufig schlechten Image bzgl. unattraktiver Arbeitsbedingungen der Branche, niedriger Gehaltsstrukturen und unflexiblen sowie langen Arbeitszeiten hat die Corona-Pandemie das Vertrauen in den Tourismus zusätzlich erschüttert. Für die Zukunftsperspektive des Tourismus und die Zurückgewinnung von Vertrauen und Mut für Betriebsinhaber, Geschäftsführer oder Arbeitnehmer sind daher die an Unterstützungsleistungen gekoppelte Imagekampagnen für Zukunftsperspektive Tourismus vorgesehen. Neben der Verbesserung des Images der Branche ist zudem die reale Umsetzung verbesserter Arbeits- und Ausbildungsbedingungen, z.B. durch die Etablierung von New-Work-Ansätzen oder die Schaffung geeigneter Ausbildungsstrukturen, in einer ganzheitlichen Herangehensweise zur Bekämpfung der Arbeits- und Fachkräfteproblematik in der Tourismus- und HoGa-Branche von Belang.

Der Fokus soll auf der Perspektive von professionell geführten Betrieben sowie gut ausgebildeten und motivierten Mitarbeitenden im Gastgewerbe und Tourismus liegen und damit die Perspektive und den Spaß in einem bedeutenden und emotionalen Arbeitsfeld aufzeigen. Die

Berücksichtigung und Hervorhebung von wichtigen Belangen (attraktiveres Gehalt, Arbeitszeitsouveränität, Aus- und Weiterbildung, Wertschätzung) der Mitarbeitenden ist dabei ein zentrales Anliegen, welches es auch mit Blick auf den Qualitätsausbau zu zeigen gilt.

Die Federführung soll in diesem Projekt beim DEHOGA verankert werden und sieht mit Unterstützung durch den LTV, die Fachverbände und den IHKn kontinuierliche Imagekampagnen zur Nachwuchsgewinnung in den Betrieben, zur Investition in die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Investition in touristische Bestandsbetriebe und Neugründungen vor.

Arbeits- und Fachkräftestrategie für den Sachsen-Anhalt-Tourismus

Neben der Verbesserung des Images der Branche ist zudem die reale Umsetzung verbesserter Arbeits- und Ausbildungsbedingungen ein zentraler Hebel zum Umgang mit dem Arbeits- und Fachkräftemangel im Tourismus. Wichtige Synergien ergeben sich mit dem Leitprojekt „Programm zur Steigerung der Service-Qualität und Einführung von New-Work-Methoden“. Mittels der Arbeits- und Fachkräftestrategie sollen zum einen Maßnahmen identifiziert und umgesetzt werden, die die Ausbildungsbedingungen im Tourismus in Sachsen-Anhalt verbessern, zum anderen soll erarbeitet werden, wie Studierende der Hochschule Harz als Fachkräfte für das Land Sachsen-Anhalt gewonnen und gebunden werden können. Ein weiterer Baustein der Arbeits- und Fachkräftestrategie ist die Identifikation und Ableitung von Maßnahmen für eine Arbeit im Tourismus mit dem Fachkräftemangel.

Die Erstellung der Fachkräftestrategie wird in der Federführung beim DEHOGA verankert und durch das Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration des Landes Sachsen-Anhalt, die IMG, IHKn und die Fachverbände begleitet. Die Strategie wird sich am Arbeitsmarktpolitischen Gesamtkonzept des Landes Sachsen-Anhalt sowie den bestehenden Vereinbarungen und Strategien der Arbeitsmarkt- und Fachkräftesicherungspolitik des Landes Sachsen-Anhalt orientieren.

HF	Leitprojekt	Federführung	Partner	Start Umsetzung
Positionierung & Marktbearbeitung	Weiterentwicklung der Markenfamilie für das Reiseland Sachsen-Anhalt	IMG	DMOs	kurzfristig
	Auf-/Ausbau der Content-Strategie und Ausbau der strategischen Marketingplanung	IMG	DMOs	kurzfristig
	Auf-/Ausbau von Vermarktungsnetzwerken und -Pools (Leisure / MICE)	IMG	DMOs	kurzfristig
	Auf-/Ausbau datengestützter Markt- und Trendforschung	IMG	DMOs, LTV	kurzfristig
Touristische Infrastruktur	Investitionsstrategie und Impulsinvestitionen	MW	IMG, MLV, LK / DMOs	kurzfristig
	Strategisches Ansiedlungsmanagement für Beherbergungs- und Freizeitwirtschaft	IMG	MLV, MULE, LK / DMOs	mittelfristig
	Ausbau klimafreundliche Mobilität	MLV	LK, G, KV, DMOs	mittelfristig
Digitalisierung	Ausbau der IMG zu einem Kompetenzzentrum für Datenmanagement und Datenaufbereitung	IMG	MW, DMOs, LTV, IHKn	kurzfristig
	Digitalisierungsoffensive Sachsen-Anhalt Tourismus (Fokus Marktbearbeitung)	IMG	LTV, IHKn, DMOs, Fachverbände	kurzfristig
	Digitalisierungsoffensive Sachsen-Anhalt Tourismus (Fokus Prozesse und Gästelerlebnis)	LTV	IMG, IHKn, Fachverbände, DMOs	kurzfristig
	Systemaufbau digitales Besuchermanagement (digitale Informations- & Leitsysteme)	IMG	DMO, LK, LTV, IHKn, Fachverbände	mittelfristig
Qualität & Innovationsmanagement	Qualitätsoffensive und Innovationsmanagement für profilischärfende Angebote und Produkte	LTV	IMG, IHKn	kurzfristig
	Nachhaltigkeitsoffensive Sachsen-Anhalt (Nachhaltigkeits-Zertifizierung in den Tourismusregionen)	LTV	DMOs	kurzfristig
	Programm zur Steigerung der Service-Qualität und Einführung von modernen Arbeitsweisen	LTV	Fachverbände, IHKn, DMOs	kurzfristig
Aufgabenteil- & Organisation	Umsetzungsplanung und Strategischer Strukturentwicklungsprozess Sachsen-Anhalt	MW	IMG, DMOs, IHKn, LTV	kurzfristig
	Sicherstellung der dauerhaften Finanzierung der Tourismusaufgaben und Organisationen	MW	IMG, LTV, LK, DMOs	kurzfristig
	Aufbau eines Kompetenzzentrum Tourismus	MW	IMG, LTV, DMOs	mittelfristig
	Ausbau und Etablierung agiler Zusammenarbeitsformen	LTV	IMG, DMOs, MW	mittelfristig
Tourismusbewusst.	Binnenmarketing-Kampagne zur Förderung von Stolz, Identifikation, Akzeptanz und Bewusstsein	IMG	LTV, StK, DMOs, IHKn, Fachverbände	kurzfristig
	Bewusstseinsstärkung d. Bedeutung d. Wirtschaftsfaktor Tourismus in polit. Fraktionen / Gremien	LTV	DMOs, IMG, IHKn, Fachverbände	kurzfristig
	Imagekampagne der HoGa-Branche	DEHOGA	LTV, IMG, DMO, IHKn, Fachverbände	kurzfristig
	Arbeits- und Fachkräftestrategie für den Sachsen-Anhalt Tourismus	DEHOGA	IMG, DMO, IHKn, Fachverbände	kurzfristig

kurzfristig: Start der Umsetzung bis 3. Q. 2021, mittelfristig: Start der Umsetzung bis zum Jahr 2023

Abbildung 15: Übersicht der Leitprojekte für den Masterplan Tourismus 2027, PROJECT M / Fachbeirat 2020

DMO = Destination Management Organisation / regionaler Tourismusverband; G = Gemeinden, IHK = Industrie- und Handelskammer;

IMG = Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt mbH; KS = kreisfreie Städte, LK = Landkreis; LTV = Landestourismusverband Sachsen-Anhalt;

MLV = Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr Sachsen-Anhalt; MS = Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration des Landes Sachsen-Anhalt;

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

Stk = Staatskanzlei des Landes Sachsen-Anhalt; RPIG = Regionale Planungsgemeinschaften;

6 Umsetzungsstrategie und Umsetzungsmanagement

Die stringente Umsetzung der Maßnahmen und die Erreichung der Leitziele des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 kann nur im gemeinsamen Schulterschluss aller tourismusrelevanten Akteure erfolgen – von Politik, kommunalen Verwaltungseinheiten, touristischen Organisationen, zentralen Entwicklungspartnern und Interessenvertretern bis hin zu den einzelnen Leistungsträgern der Tourismuswirtschaft. Für die Einbindung und Steuerung dieses Umsetzungsprozesses trägt ein zu etablierendes Umsetzungsmanagement Sorge.

6.1 Umsetzung in gemeinsamer Verantwortung

Über den breit angelegten Einbindungsprozess im Rahmen der Erstellung des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 konnte die Grundlage hierfür geschaffen werden. Diesen Dialogprozess gilt es mit Blick auf eine zukünftig stärkere Einbindung der Tourismuswirtschaft in regelmäßigen Abständen weiter fortzuführen. Die gleichzeitig breite sowie zielgruppengerechte Kommunikation und Vermittlung der Inhalte des Masterplan Tourismus stellen die zentralen Voraussetzungen für einen nachhaltigen Umsetzungserfolg dar.

Insgesamt sind für die Einbindung der Politik und Tourismuswirtschaft einmal pro Jahr Austauschformate in der Form eines inhaltlich erweiterten Tourismustages - z.B. in Anknüpfung an die Ausrichtung des Qualitätswettbewerbs „Gästeliebling Sachsen-Anhalt“ - zu forcieren. Im Rahmen der großen Austauschformate sollen neben der Darstellung aktueller Trends, Benchmarks und Zukunftsperspektiven auch stets die Zwischenergebnisse der Zielerreichung der Leitziele des Masterplan Tourismus reflektiert werden. Darüber hinaus sind im Kontext der strategischen Strukturentwicklung sowie im Rahmen der strategischen Marketingplanung und mittels der Etablierung von kontinuierlichen Marketingpools weitere Strategiemeetings und Erfahrungsaustausche im Kontext der Leitprojekte zu etablieren.

6.2 Umsetzungsmanagement

Der Masterplan Tourismus 2027 stellt die Grundlage für die Arbeit der Akteure im touristischen System Sachsen-Anhalts in den nächsten Jahren dar. Er bildet die Basis für die Zusammenarbeit auf Landesebene in denen die konkreten Maßnahmen für die operative Umsetzung und Zielerreichung benannt und geplant werden. Mit der Positionierungsstrategie für das Landesmarketing werden zudem die Eckpunkte für die jährlichen Marketingpläne der IMG und die jeweils zu entwickelnden jährlichen Maßnahmenschwerpunkte definiert. Durch die Überführung der Leitprojekte in verbindlich festgelegte Zuständigkeiten erfolgt eine klare Zuordnung von Aufgaben und eine systematische Umsetzung dieser. Vereinbarte Federführungen sichern die fokussierte Aufgabenteilung und Zusammenarbeit mit fachlich zu involvierenden Partnern.

Für die erfolgreiche Umsetzung und Zielerreichung des Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt ist ein Umsetzungsmanagement einzurichten, welches mit eigenen Personalkapazitäten und Budget ausgestattet wird. Um sicherzustellen, dass die wesentlichen Inhalte dem Netzwerk bekannt sind und diese berücksichtigt werden, gesetzte Aufgaben in die Umsetzung kommen und die

angedachte Wirkung erzielt wird, ist das Umsetzungsmanagement beim Tourismusreferat im Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung (Strategieaufstellung & Controlling) anzusiedeln. Zur effektiven Wirkungsmessung wird das Umsetzungsmanagement des Ministeriums durch die IMG mittels der Erhebung wesentlicher Erfolgskennziffern (Monitoring) unterstützt. Darüber hinaus sind die, für die Fortschreibung einberufenen Begleitgremien (Fachbeirat Masterplan Tourismus sowie der Lenkungskreis der tourismuspolitischen Sprecher) weiterhin in den Prozess mit einzubeziehen.

Im Rahmen der benannten Erfahrungsaustausche sind in den Begleitgremien zweimal pro Jahr (z.B. Jahresauftakt & Jahresrückblick im März sowie Kopplung mit dem Tourismustag) über den Umsetzungsstand der Maßnahmen zu berichten und entsprechende Herausforderungen zu diskutieren.

Zentrale Aufgaben des Umsetzungsmanagements sind:

- Koordination der Umsetzung des Masterplan Tourismus 2027
- Kommunikation des Masterplan Tourismus im touristischen Netzwerk sowie vor der Politik
- Monitoring und laufende Evaluation der Umsetzung und der Wirkungseffekte (unterstützt von IMG)
- Erfassung des Umsetzungsfortschritts der Leitprojekte und Maßnahmen im direkten Austausch mit den verantwortlichen Akteuren, Nachjustierung der Leitprojekte in Abstimmung mit dem Fachbeirat
- fachliche und politische Gremienarbeit zur Vermittlung und Abstimmung der fortlaufenden Tourismusentwicklung unter Einbindung der starken Lobby-Partner
- Kommunikation und Vermittlung der Umsetzung der Tourismusstrategie nach Innen und Außen



Abbildung 16: Beteiligte Akteure an der Umsetzung des Masterplans Tourismus Sachsen-Anhalt 2027, PROJECT M 2020

Abkürzungsverzeichnis

CMS	Content-Management-System
CRM	Customer-Relationship-Management
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.
DMO	Destination Management Organisation
FB	Fachbeirat
GRW	Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur
HoGa	Hotellerie und Gastronomie
HF	Handlungsfeld
HWK	Handwerkskammer
IHK	Industrie- und Handelskammern
IMG	Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt mbH
KAG	Kommunalabgabengesetz
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
KPI	Key Performance Indicators
LK	Lenkungsreis
LTV	Landestourismusverband Sachsen-Anhalt
MICE	Meetings Incentives Conventions Events
MLV	Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr Sachsen-Anhalt
MS	Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration Sachsen-Anhalt
MULE	Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft und Energie Sachsen-Anhalt
MW	Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung Sachsen-Anhalt
NASA	Nahverkehrsservice Sachsen-Anhalt
NMIV	Nichtmotorisierter Individualverkehr
NPS	Net Promoter Score
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
ÖSPV	Öffentlicher Straßenpersonennahverkehr
PEG	Permanente Gästebefragung
SPNV	Schienenpersonennahverkehr
STK	Staatskanzlei und Ministerium für Kultur Sachsen-Anhalt

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2020, MW Sachsen-Anhalt	6
Abbildung 2: Übersicht der Leitprojekte für den Masterplan Tourismus 2027, PROJECT M / Fachbeirat 2020	7
Abbildung 3: Beteiligte Akteure an der Umsetzung des Masterplans Tourismus Sachsen-Anhalt 2027, PROJECT M 2020	8
Abbildung 4: Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2020, MW Sachsen-Anhalt	9
Abbildung 5: Thematische Impulse und Dialoge zu den wichtigsten Zukunfts-Projekten innerhalb von vier halbtägigen ZukunftsWerkstätten, PROJECT M 2020	10
Abbildung 6: Übernachtungsentwicklung 2012-19, Quelle: Destatis / PROJECT M 2020.. ..	11
Abbildung 7: Rahmenbedingungen für Tourismuswachstum; Destination Quality, PROJECT M 2020	11
Abbildung 8: Erfolgsfaktor Qualität; Destination Quality, PROJECT M 2020.....	12
Abbildung 9: Marktattraktivitäts-Geschäftsfeldstärken Matrix, PROJECT M 2020	13
Abbildung 10: Motiv-Fokus zur Positionierung des Reiselands Sachsen-Anhalt, PROJECT M 2020	23
Abbildung 11: Exemplarische Sammlung zu den Motiv-Säulen.....	23
Abbildung 12: Identifizierte Handlungsfelder und Zukunftsaufgaben für den Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt, PROJECT M 2020.....	25
Abbildung 13: Strategische Handlungsfelder und deren Wirkungseffekte auf die Leitziele des Masterplans Tourismus Sachsen-Anhalt, PROJECT M 2020.....	26
Abbildung 14: Zielmarktportfolio 2019 für das Auslandsmarketing, IMG 2019	28
Abbildung 15: Übersicht der Leitprojekte für den Masterplan Tourismus 2027, PROJECT M / Fachbeirat 2020	44
Abbildung 16: Beteiligte Akteure an der Umsetzung des Masterplans Tourismus Sachsen-Anhalt 2027, PROJECT M 2020	46

Literaturverzeichnis

Amtliche Statistiken Hessen, Hessisches Statistisches Landesamt (2012-2020)

Amtliche Statistiken Thüringen, Thüringer Landesamt für Statistik (2012-2020)

Amtliche Statistiken Sachsen-Anhalt, Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt (2012-2020)

Destination Brand 16, Berichtsband für das Reiseziel Sachsen-Anhalt, inspektour, Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt mbH

Destination Quality (PROJECT M) / TrustYou GmbH, 2020

Digitale Agenda Sachsen-Anhalt, 2018

Experten/KompetenzCheck, Erfassung der Tourismusstrukturen in Sachsen-Anhalt, PROJECT M

Experten/TrendCheck, Befragung der Tourismuswirtschaft in Sachsen-Anhalt, PROJECT M

Gartenträume Sachsen-Anhalt – Positionierung im Rahmen der Entwicklung des Masterplans Tourismus Sachsen-Anhalt 2027

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 Lenkungskreises

RA ReiseAnalyse 2016, FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.

Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland (2019), Ostdeutscher Sparkassenverband, dwif

Tourismus in Zahlen (2012 bis 2019), DESTATIS

Tourismuspolitisches Forderungspapier der Industrie- und Handelskammer Magdeburg

Wirtschaftsfaktor Tourismus in Sachsen-Anhalt 2016, Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung

Anhang

Anhang 1: Mitglieder des Fachbeirates Tourismus Sachsen-Anhalt

Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027

- Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung des Landes Sachsen-Anhalt (MW), Tourismusreferat (RL 34)
- Staatskanzlei und Ministerium für Kultur des Landes Sachsen-Anhalt (STK)
- Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt (MLV)
- Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft und Energie des Landes Sachsen-Anhalt (MULE)
- Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt mbH (IMG)
- Industrie- und Handelskammer Magdeburg
- Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau
- Landestourismusverband Sachsen-Anhalt e. V. (LTV)
- Altmärkischer Regionalmarketing- und Tourismusverband (ART)
- Magdeburger Tourismusverband Elbe-Börde-Heide e. V.
- WelterbeRegion Anhalt-Dessau-Wittenberg e. V.
- Harzer Tourismusverband e. V.
- Saale-Unstrut-Tourismus e. V.
- Verband der Camping- und Freizeitwirtschaft Sachsen-Anhalt e.V.
- Heilbäder- und Kurorteverband Sachsen-Anhalt e. V. c/o SOLEPARK Schönebeck / Bad Salzelmen
- DEHOGA Sachsen-Anhalt e. V.
- Blaues Band e. V. c/o FörderService GmbH der Investitionsbank Sachsen-Anhalt
- Gartenträume – Historische Parks in Sachsen-Anhalt e. V.
- Kulturstiftung Sachsen-Anhalt
- Museumsverband Sachsen-Anhalt e. V.
- Magdeburg Marketing Kongress und Tourismus GmbH
- Stadtmarketing Halle (Saale) GmbH
- Stadtmarketinggesellschaft Dessau-Roßlau mbH
- Beauftragter der Landesregierung für die Belange der Menschen mit Behinderungen
- Nahverkehrsservice Sachsen-Anhalt GmbH (NASA GmbH)

Anhang 2: Leitziele, Indikatoren & Messsystematik Masterplan Tourismus 2027

Zielstellung	Zielebene	Messsystem / Indikator	Basiswert (Jahr)	Zielwert 2027
Profilierung: Kompetenz-wahrnehmung als modernes Kulturreiseland	Außen-wahrnehmung	Permanente Gästebefragung / Themenkompetenz Kultur (kombiniert mit kontinuierlicher Online-Befragung)	Kultur (2016): 71,8%	> 80%
		DestinationBrand / Themenkompetenz Kultur	Kenner (2016): 39%, Besucher (2016): 61%	Kenner: 50%, Besucher: >80%
	Binnen-wahrnehmung	Leistungsanbieterbefragung / Wahrnehmung als modernes Kulturreiseland (Net Promoter Score)	Nullmessung erforderlich	+30 Punkte
Ökonomie: Steigerung der Wertschöpfung	Amtl. Statistik / Steigerung der Übernachtungszahlen gesamt / Incoming um ca. 28%/38% auf Basis d. Jahres 2019		8,6 Mio. / 580T (2019)	11 Mio. / 800T
	Amtl. Statistik / Steigerung der Bettenauslastung		33% (2019)	40%
	Steigerung der Besucherzahlen in Freizeit- / Kultureinrichtungen; über Messung der Besucherzahlen i. d. 10 besucherstärksten Freizeit-/ Kultureinrichtungen auf Grundlage einer kontinuierlichen Abfrage		10 besucherstärkste Einrichtungen	Kontinuierliche Steigerung
	Wirtschaftsfaktor Tourismus: Steigerung des Bruttoumsatzes um ca. 65% auf Basis des Wertes 2015		2,66 Mrd. € (2015)	4,4 Mrd. € (2027)
Ökologie: Klimaverträgliche Entwicklung des Tourismus	Nachhaltige Destinationen: Zertifizierungsprozesse und nachgewiesene Zertifizierungen nachhaltiger Destinationen in allen 5 Tourismusregionen bis z. Jahr 2025		0	5 (2025)
	Anteil Nutzung klimaschonender** Mobilität bei Anreise / Vor Ort (** SPNV, ÖPNV, Fern- & Reisebus, E-Mobilität, Rad) / Messung über Permanente Gästebefragung		Anreise (19):16% Vor-Ort (19): 32%	Anreise: > 30% Vor-Ort: > 45%
Soziales: Erhöhung von Tourismus-bewusstsein, Gäste- und Mitarbeiter-zufriedenheit	Bevölkerung	Sachsen-Anhalt Monitor / Tourismus-bewusstsein in der Bevölkerung	Nullmessung erforderlich	> 66%
	Gäste	Destination Quality / TrustScore und Value for Money Score	TrustScore: 84,4 (19) Value for Money: 78,2 (19)	> Als der Dtl.-Schnitt (19: 85,1 / 75,2)
	Mitarbeitende	Fluktuation in Betrieben (z.B. über IHK-Saisonumfrage oder Leistungsanbieterbefragung)	Nullmessung erforderlich	Kont. Optimierung der Quote / Zielwert zu def.
Effektivität: Steigerung der Effektivität des Tourismus-marketings / Verbesserung der Zusammen-arbeit im tourist. Netzwerk	Effizienz	Fortlaufendes Monitoring der Effektivität der touristischen Online-Marketing-Kampagnen auf Landesebene	Nullmessung erforderlich	Kont. Steigerung der Quote / Zielwert zu def.
	Mitwirkung	Messung d. Summe d. Beteiligungen an Kampagnen / Marketing-Pools d. touristischen Landesmarketings	Nullmessung erforderlich	Kont. Steigerung des absoluten Werts
	Wirkungseffekte	Leistungsanbieterbefragung / Einschätzung der Zusammen-arbeit im touristischen. Netzwerk (NPS*)	Nullmessung erforderlich	+ 20 Punkte

* NetPromoterScore über Skalenabfrage 0-10 Pkt. und Subtraktion % Promotoren (Wert 9+10) von % Kritikern (Wert 0-6)

** auf Basis der im Fachbeirat geführten Diskussion und der kritischen Reflektion und Weiterentwicklung der Ziele wurde für den Wirtschaftsfaktor nun eine konservativere Prognose zur Bruttowertschöpfung getroffen

Anhang 3: Sinus-Milieus

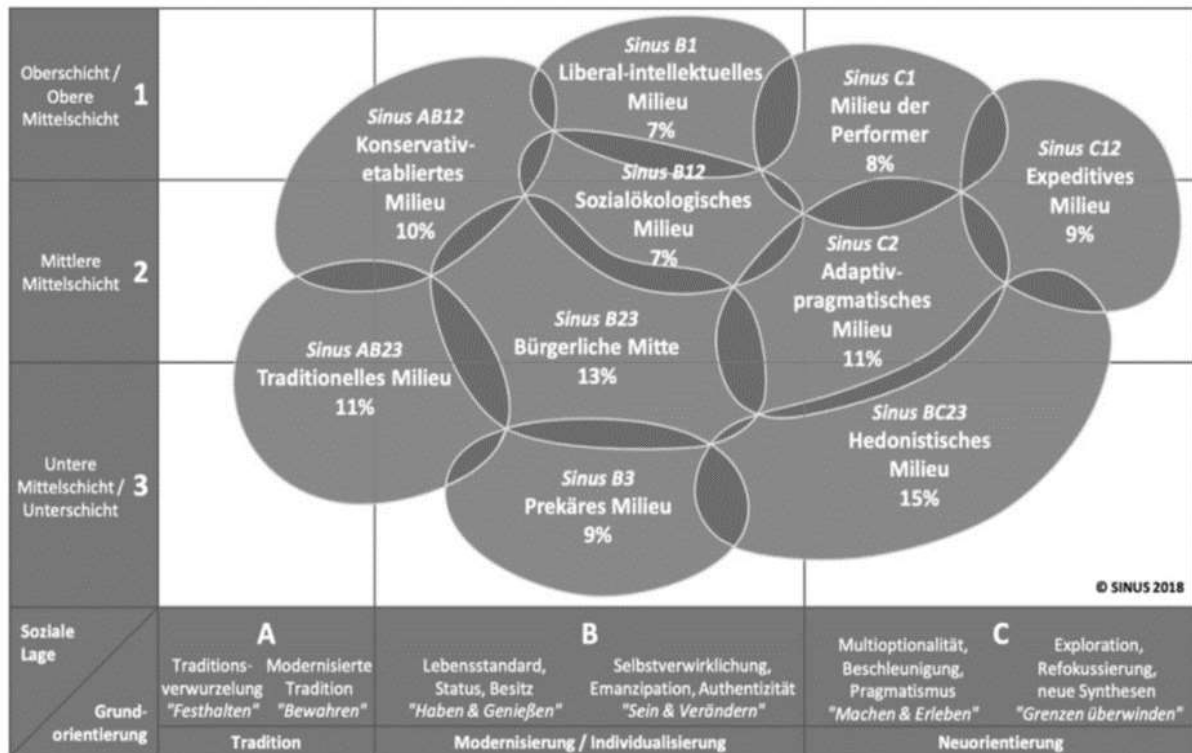


Abbildung 17: Sinus-Milieus Deutschland; Quelle: SINUS-Institut

Was sind die Sinus-Milieus®? Sinus-Milieus sind ein Instrument der Zielgruppensegmentation für das strategische Marketing, Media und Kommunikation unter Betrachtung soziokultureller Trends und Veränderungen in der Gesellschaft. Die Sinus-Milieus gruppieren Menschen, die sich in ihrer Lebensauffassung und Lebensweise ähneln. In die Analyse der Milieus fließen grundlegende Wertorientierungen und Alltagseinstellungen zu Arbeit, Familie, Freizeit, Geld und Konsum ein. Die Sinus-Milieus betrachten also den Menschen und sein gesamtes Bezugssystem der Lebenswelt. Dabei werden die Milieus kontinuierlich an soziokulturelle Veränderungen in der Gesellschaft angepasst. Während der Anteil der traditionellen Milieus zurückgeht, kann ein starkes Wachstum der beiden Wachstumsmilieus Expeditiv und Adaptiv-Pragmatische beobachtet werden.

Anhang 4: Benchmark Mindestkriterien wettbewerbsfähiger DMOs

Tabelle 5: Kennziffern, Handlungsfeld »Wettbewerbsfähigkeit der Destinationen«

Kennziffer	Quelle	Grundlage/Bemerkungen	Mindestwert für 1 Punkt	Mindestwert für 2 Punkte
Tourismusstärke				
Übernachtungen	Beherbergungsstatistik	Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben ab zehn Betten und im Durchgangscamping auf Campingplätzen ab zehn Stellplätzen	1,0 Mio.	1,5 Mio.
Betten	Beherbergungsstatistik	Betten in Beherbergungsbetrieben ab zehn Betten	10.000	15.000
Professionalisierung	Eigenauskunft DMO	Anzahl Vollzeitbeschäftigte mit akademischem Abschluss oder adäquater Berufserfahrung in der DMO-Geschäftsstelle	3 VZÄ	5 VZÄ
Qualität				
Hotellklassifizierung	DEHOGA	Anteil klassifizierter Betriebe (= Anzahl der Hotels / Hotels garni, die in der Deutschen Hotellklassifizierung (DEHOGA) klassifiziert sind, geteilt durch die Anzahl aller Hotels / Hotels garni mit zehn Betten und mehr lt. Beherbergungsstatistik)	46,5 %	51,5 %
SeniorQ bis i-Markie	DTV, LTV SACHSEN	Anteil beteiligter Betriebe (= Anzahl Betriebe mit gültiger Auszeichnung SeniorQ oder i-Markie, geteilt durch die Beherbergungsbetriebe und Campingplätze ab zehn Betten / Stellplätze + Steuerpflichtige WZ I 56 und WZ 9004, 9103, 9104, 9321 lt. Umsatzsteuerstatistik + Grundgesamtheit Tourist-Informationsteilen)	2,9 %	3,9 %
TrustScore	TrustYou	Durchschnittlicher TrustScore der Beherbergungsbetriebe	82,3	83,6
Finanzierungsstärke				
Gesamtbudget	DMO	Gesamtbudget der DMO in Mio. Euro	0,75	1,5
Marketingbudget	DMO	Anteil des Marketingbudgets am Gesamtbudget der DMO	30 %	40 %
Eigenfinanzierung	DMO	Anteil eigenwirtschafteter Mittel am Gesamtbudget der DMO (inkl. Tourismusabgabe und Mitgliedsbeiträge)	40 %	50 %

Abbildung 18: Mindestkriterien Sachsen, Quelle: Tourismusstrategie Sachsen 2025

Welche Kriterien gelten für Destinationen und Destinationsmanagementorganisationen?		Info
[1] Destinationsorganisation Personal: - mindestens 7 Vollzeitäquivalente im Destinationsmanagement tätig - mindestens 5 Mitarbeiter/innen mit fachtouristischem Studium oder Ausbildung - regelmäßige Weiterqualifizierung der Mitarbeiter/innen Finanzen: - mindestens 800 TEUR Gesamtbudget p.a., mindestens 350 TEUR p.a. eigenes Marketing/ Maßnahmenbudget - mindestens 200 TEUR Einnahmen aus freiwilligen Marketingbeteiligungen [2] Relevante Destinationsnachfrage - mindestens 1,5 Mio. Übernachtungen gem. amt. Statistik - mindestens 15.000 Gästebetten gem. amt. Statistik - mindestens 10 Mio. Tagesreisen, nachgewiesen durch Studien und Untersuchungen [3] Stabile, langfristig beständige Destinationsidentität - räumlich-geographisch abgrenzbare und abgegrenzte Einheit - gemeinsame Identitätskultur, verbindende Regionalität und Netzwerke - vertikale Durchdringung und Entwicklung hinsichtlich Identität, Infrastruktur, Angebotsstruktur, Vernetzung und Organisationsstrukturen	[4] Destinationsmanagement* Marken und Identitätskonzept: definierte, verbindende Identität und Soll-Markenprofil der Destination Destinationsentwicklungs-/Tourismuskonzept: Definition von Zielen, Zielgruppen, Zielmärkten und Themen als Grundlage für Management und Kontrolle Netzwerk und Netzwerkmanagement: Binnenmarketing- und Netzwerkkonzept, systematische Bearbeitung aller Anspruchsgruppen Organisations und Aufgabenplanung: verbindliche, dokumentierte Aufgabendefinition und -teilung Planung und Kontrolle: jährliche, mit allen Partnern verzahnte Marketing- und Mediaplanung, destinationsbezogen ausdiskutierte, transparente Erfolgskennzahlen, systematische Monitoring und Controllinginstrumente [5] Destinationsresonanz und Wirkung - mindestens 80% gestützte Markenbekanntheit im Tages-/Kurzreiseumfeld (Anreise in 120-180 PKW-Minuten) (messbar mittels Erfassung der Markenstärke durch Marktforschung) - mindestens 80% TrustYou-Score (= am Markt verfügbare Maßzahl für die aggregierten Online-Qualitätsbewertungen der Gäste) - mindestens 80% Binnenbekanntheit und -zufriedenheit mit Destinationsmanagement (messbar mittels Befragung der Leistungsanbieter und Anspruchsgruppen)	

Abbildung 19: Mindestkriterien Hessen, Quelle: Tourismuspolitischer Handlungsrahmen Hessen

	Kennziffer	0 Punkte	1 Punkt	2 Punkte
Strategische Tourismus-entwicklung	Strategie (Tourismus-konzept/ Marketingstra-tegie, Kommunikations-plan)	kein Kon-zept/Strategie	mind. 1 Kon-zept/Strategie	mind. 2 Konzep-te/Strategie
Marktstärke	Übernachtungen 2015	< 500.000	≥ 500.000	≥ 1.000.000
	Schlafgelegenheiten Juli 2015	< 3.500	≥ 3.500	≥ 5.000
	Marktabdeckung Ser-viceQ-zertifizierte Betrie-be im Gastgewerbe an allen Betrieben im Gast-gewerbe 2015 in %	< 1,4	≥ 1,4	≥ 2
	TrustScore 2016 in Punkten	< 81,6	≥ 81,6	≥ 82,5
Management-stärke	Gesamtbudget in €	< 200.000	≥ 200.000	> 500.000
	Marketingbudget in €	< 65.000	≥ 65.000	> 100.000
	Anzahl Mitarbeiter	< 5	≥ 5	≥ 10
	Anteil Mitarbeiter mit touristischem Ausbil-dungsweg an allen Mit-arbeitern in %	< 55	≥ 55	≥ 70

Quelle: dwif 2017

Abbildung 20: Mindestkriterien Thüringen, Quelle: Tourismusstrategie Thüringen 2025

Anhang 5: 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.

1. Kompaktbewertung Leitsätze

Tabelle 1 Kompaktbewertung der Leitsätze aus dem Masterplan 2020

„Wir wollen ein führendes Kulturreiseland in Deutschland werden.“	
	Verbesserung der Wahrnehmung als Kulturreiseland insb. Durch Themenjubiläen erreicht, aber noch nicht als Top-Kultur-Reiseland in Deutschland profiliert und positioniert.¹ → 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.
„Wir wollen einen qualitätsorientierten Tourismus fördern.“	
	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.² → 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.
„Wir wollen effiziente und kooperative Organisationsstrukturen entwickeln.“	

¹ Quelle: DestinationBrand 2016 / Sitzungen des Fachbeirats & Lenkungskreises / Tourismus-Online-Befragung / Experten-Interviews

² Quelle: DestinationQuality 2020 / Sitzungen des Fachbeirats & Lenkungskreises / Tourismus-Online-Befragung / Experten-Interviews



Viele (Einzel-)Akteure und Unklarheiten / Überschneidungen in der Aufgabenzuteilung führen immer noch zu ineffizienten Doppelstrukturen.³ Organisationsstrukturen und Zusammenarbeitsprozesse müssen weiterentwickelt und den Marktbedingungen angepasst werden. Digitaler Kompetenzausbau ist der entscheidende Schlüsselfaktor für mehr Effektivität.

2. Kompaktbewertung Ziele

Tabelle 2 Kompaktbewertung der Ziele aus dem Masterplan 2020

Tourismuspolitisches Ziel im Masterplan 2020	Kompaktbewertung zur Zielerreichung
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. 60)
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.69)
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 Landestourismusmarke Sachsen-Anhalt ein. (Vgl S. 69)
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 Städtetourismus und MICE werden zu wenig aufgegriffen und in der Tourismusentwicklung nicht gezielt gefördert. (Vgl S. 69)

³ Quelle: Sitzungen des Fachbeirats & Lenkungskreises / Tourismus-Online-Befragung / Experten-Interviews

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. 71)
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. 65)
Vielfalt als Stärke – Portfoliostrategie für die Vermarktung der kulturtouristischen Themen;	 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.69)
Qualität als Schlüssel zum Erfolg (Steigerung der Anzahl der zertifizierten Betriebe mit am Markt üblichen Qualitätszertifikaten);	 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. 65)
Tourismus als Querschnittsaufgabe;	 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.
Verbesserung der Marktkenntnisse (IMG als Kompetenzzentrum Marktforschung, Ausbau der Vermarktung auf Grundlage der Marktforschung, Erkenntnistransfer in Städte und Regionen);	 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. 75)
Förderung eines nachhaltigen Tourismus (Entwicklung von Kriterien zur Prüfung der Förderwürdigkeit von Tourismusprojekten); Stärkung der nachhaltigen Daseinsvorsorge;	 Erste Ansätze (klimafreundlicher Mobilität / Angebote / Ausgestaltung lokaler Produkte), aber kein ganzheitlicher Ansatz erkennbar. Bisher fehlende Verankerung im touristischen System. (Vgl. S. 74)

Förderung neuer Medien und technische Vernetzung in der Fläche (Ausbau der Breitbandversorgung, IMG fördert den Austausch der Touristiker zum Web 2.0);	 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)
Aus- und Weiterbildung im Tourismus.	 Gute Weiterbildungsmöglichkeiten über Fachverbände und Tourismusnetzwerk. Angebot an insbesondere digitalen Weiterbildungsprogrammen muss ausgebaut werden. (Vgl. S. 67) Insbesondere die Corona-Krise erfordert fortlaufend Initiativen / Kampagnen und Investitionen für den Wirtschafts-/Berufszweig Tourismus. (Vgl. S. 67)

3. Kompaktbewertung Handlungsfelder und Leitprojekte

Tabelle 3 Kompaktbewertung der Handlungsfelder und Leitprojekte des Masterplans 2020

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 69
HF 2: Eine strategische Marketingplanung aufbauen	 Handlungsfeld besitzt weiterhin höchste Relevanz, Bewertung auf Seite 81
HF 3: Qualität als Schlüssel zum Erfolg implementieren: Qualitäts- und Qualifizierungsoffensive	 Handlungsfeld ergänzt um Digitalisierung besitzt weiterhin hohe Relevanz, Bewertung auf Seite 65
HF 4: Barrierefreiheit durchgängig gewährleisten: Weiterentwicklung eines „Tourismus für Alle“ als wichtiges Querschnittsthema	 Leitprojekte des Handlungsfeldes werden positiv bewertet, Bewertung auf Seite 65
HF 5: Regionalität und lokale Identität	 Handlungsfeld besitzt weiterhin hohe Relevanz, Teil der Identität, Bewertung auf Seite 69

HF 6: Strukturen optimieren & Finanzierung sichern: Optimierung der Organisations-, Aufgaben- & Finanzierungsstruktur zur Effizienzsteigerung	 Handlungsfeld besitzt weiterhin hohe Relevanz, Bewertung auf Seite 75
HF 7: Wissen verbreiten und erläutern: Wissensvermittlung und Informationsaustausch	 Handlungsfeld besitzt weiterhin Relevanz, digitales Netzwerk hervorragend, analog aber ausbaubar! Bewertung auf Seite 81
HF 8: Veränderten Rahmenbedingungen begegnen: Orientierung an gesellschaftlichen Trends	 Handlungsfeld besitzt dauerhaft Relevanz, Bewertung auf Seite 74
HF 9: Harz als Leuchtturm stärken	 Leitprojekte des Handlungsfeldes werden positiv bewertet, Bewertung auf Seite 69

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 Masterplans 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.⁴ Auch die allgemeine Entwicklung des Tourismus in Deutschland und die Wahrnehmung der Kompetenz im Binnentourismus zählt 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

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

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.⁵

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).⁶

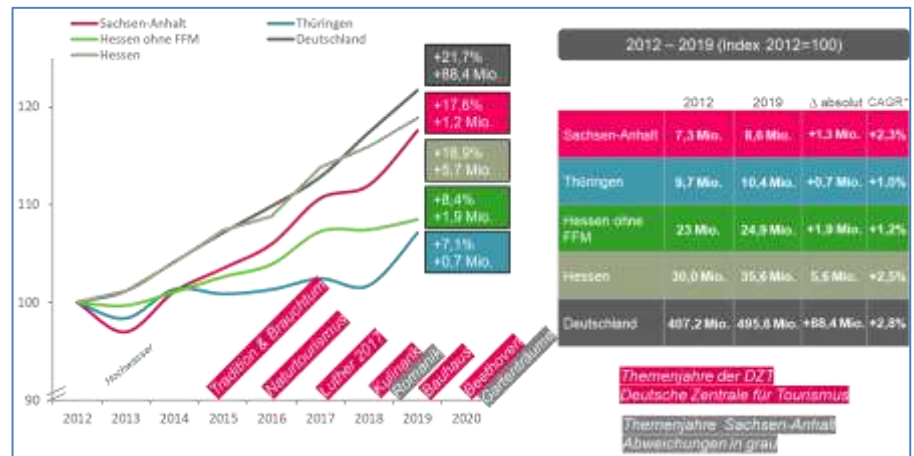


Abbildung 21: Übernachtungsentwicklung Sachsen-Anhalt und Vergleichsländer,
Quelle: Statistische Ämter der Länder

Gerade in Bezug auf Betriebszahlen, Betriebsgröße und verfügbaren Bettenkapazitäten liegt Sachsen-Anhalt hinter vergleichbaren Bundesländern wie Hessen oder Thüringen zurück. Absolut betrachtet hat sich Sachsen-Anhalt zwar positiv entwickelt, aber eigentlich Marktanteile verloren und muss daher sowohl qualitativ als auch quantitativ zu anderen, vergleichbaren Bundesländern deutlich aufschließen.⁷

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.⁸

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

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

⁶ Statistische Ämter des Bundes und der Länder / Gutachterliche Bewertung

⁷ Statistische Ämter des Bundes und der Länder / Gutachterliche Bewertung

⁸ Statistische Ämter des Bundes und der Länder / Gutachterliche Bewertung

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.⁹

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.

Bewertung der kulturtouristischen / naturtouristischen Angebotsthemen¹⁰

UNESCO Welterbe: Sachsen-Anhalt verfügt über eine überdurchschnittlich hohe Dichte an UNESCO-Welterbe-Stätten. Mit Stätten in Dessau-Wörlitz, dem Bauhaus Dessau, 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

⁹ Gutachterliche Bewertung

¹⁰ Gutachterliche Bewertung

wurde stark in die touristische Infrastruktur investiert, neue Erlebnisangebote - wie z.B. der Neubau des Luther Elternhauses in Mansfeld - 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. So z.B. das UNESCO-Welterbe Naumburger Dom. 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.¹¹ Neben den UNESCO-Welterbe-Stätten 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.

¹¹ Gutachterliche Bewertung

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.¹²

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-Infrastruktur im gesamten Land vorhanden, sodass bei entsprechenden Investitionen in Service- und

¹² Gutachterliche Bewertung

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 attraktivieren, 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 2029 einen TrustScore über dem Deutschlanddurchschnitt auf. Für nachhaltige Wertschöpfung und Wachstum braucht es im steigenden Aufmerksamkeits- und Erlebniswettbewerb aber

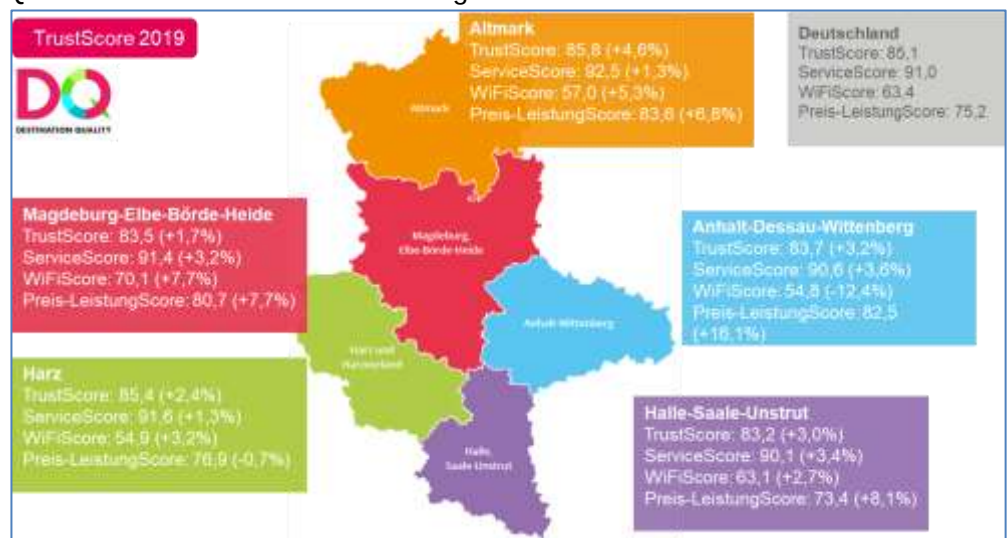


Abbildung 22: Qualitätsbewertungen der Tourismusregionen. Quelle: Destination Quality 2020, PROJECT M

genau diese hohe Qualität in den Freizeit- und Kulturbetrieben, in den Hotels und Gaststätten sowie Servicebetrieben.

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.¹³

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 Sachsen-Anhalts zu finden. Endkonsumenten mit besonderen Anforderungen und Bedarfen können diese auf der Website des Landes finden.

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

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.¹⁴

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 Destinationsmarketing. Acht Prozent der Befragten aus der Tourismuswirtschaft sehen im Arbeits-/Fachkräftemangel bzw. der Fachkräftesicherung die wichtigste Herausforderung für die zukünftige Tourismusentwicklung in Sachsen-Anhalt.¹⁵ 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

¹⁴ Tourismus-Online-Befragung / Gutachterliche Bewertung

¹⁵ Online-Tourismus-Befragung

Ebenso gaben die Befragten der sachsen-anhaltischen 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.¹⁶

Zudem kann im Gastgewerbe in Sachsen-Anhalt jeder fünfte Ausbildungsplatz nicht besetzt werden.¹⁷ Gerade die Arbeitsbedingungen in der Branche (Gehalt, Rahmenbedingungen, Unternehmenskulturen etc.) und der 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.¹⁸

Tourismusbewusstsein

Trotz der großen Erfolge in den Jubiläumsjahren 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.¹⁹

¹⁶ Online-Kompetenz-Befragung / Experten-Interviews

¹⁷ Sparkassen Tourismus-Barometer Ostdeutschland

¹⁸ Gutachterliche Bewertung

¹⁹ Sitzungen des Fachbeirates und des Lenkungskreises / 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)
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.

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 Sachsen-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.²⁰

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.²¹ 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.²²

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

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

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

²² Gutachterliche Bewertung

Landes, die sich in deutlichen geringeren Kompetenzzuschreibungen bei Nicht-Besuchern vs. Einer hohen Kompetenzzuschreibung bei Besuchern widerspiegelt.²³ 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

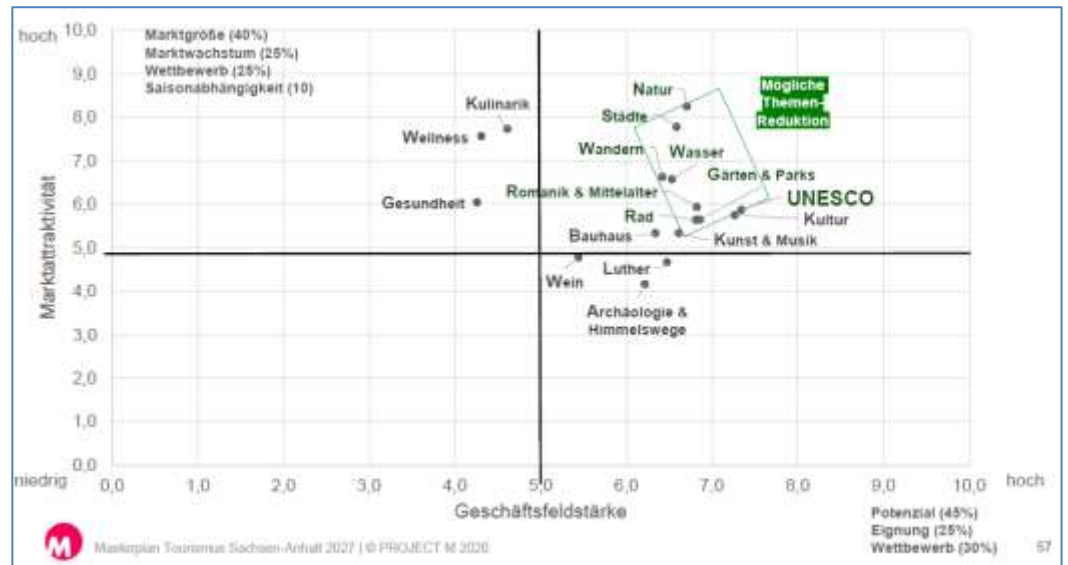


Abbildung 23: Marktattraktivitäts-Geschäftsfeld-Matrix. Quelle PROJECT M 2019

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.²⁴

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, Saisonunabhängigkeit). Zur Bewertung der Kriterien wurden die Destination-Brand-Studienreihen, die Befragung der touristischen Akteure sowie die Meinung der Gutachter in einer Bewertungsmatrix zusammengeführt.

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

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

²⁴ Gutachterliche Bewertung

Produktfelder für das Reiseland singulär 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.²⁵

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)
Regionalität und lokale Identität	Netzwerkbildung zwischen Gastronomie, Hotellerie und regionalen Produzenten	1,5	3,5	48
Harz als Leuchtturm stärken	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

²⁵ Gutachterliche Bewertung

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.²⁶

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 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.²⁷

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.²⁸

²⁶ Gutachterliche Bewertung

²⁷ Sitzungen des Fachbeirates und des Lenkungskreises / Gutachterliche Bewertung

²⁸ Sitzungen des Fachbeirates und des Lenkungskreises / Experten-Interviews / 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)
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 ²⁹

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 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.

²⁹ Online-Tourismus-Befragung / Online-Kompetenz-Befragung / Gutachterliche Bewertung

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 „Tourismuszusammenarbeit 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.³⁰

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.³¹ Die Reiseanalyse 2016 gibt an, dass 21% der deutschen Reisenden im Inland ihre Reise mit Bus und Bahn (als ressourcenschonende Verkehrsmittel) organisiert haben.³²

³⁰ Gutachterliche Bewertung

³¹ Permanente Gästebefragung Sachsen-Anhalt 2016

³² RA ReiseAnalyse 2016

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.³³

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.³⁴

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.³⁵

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

³³ Gutachterliche Bewertung

³⁴ Alle touristischen Beteiligungsformate / Online-Kompetenzbefragung

³⁵ Gutachterliche Bewertung u.a. auf Basis tourismuspolitischer Handlungsrahmen wie in Hessen

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.³⁶

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)
Strukturen optimieren und Finanzierung sichern	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

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 30). 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.

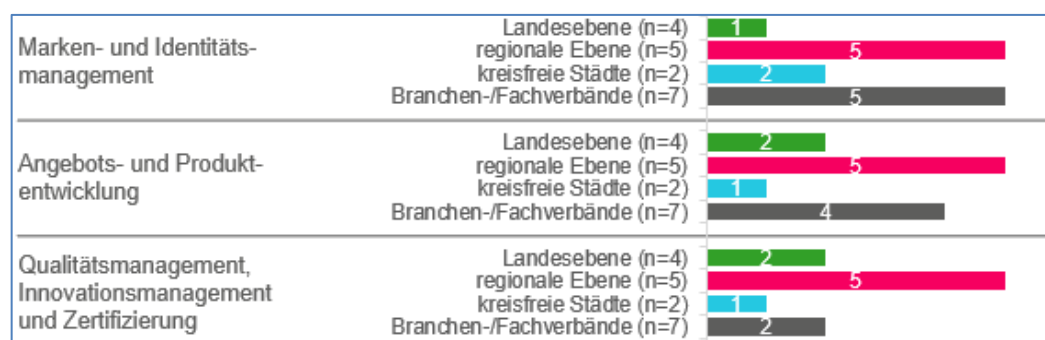


Abbildung 24: Ausgewählte Aufgabenbereiche und deren Bearbeitung durch versch. Ebenen. Quelle: Online-Kompetenz-Befragung PROJECT

³⁶ Gutachterliche Bewertung / Benchmark im Deutschlandtourismus

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 Doppeltarbeit.

Finanzierung³⁷

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.

³⁷ Online-Kompetenzbefragung

5. Stärken-Schwächen / Chancen-Risiken-Analyse

Die in den vorherigen Kapiteln dargelegten Stärken und Schwächen des Tourismus in Sachsen-Anhalt aus der Evaluierung werden in Tabelle 5 gemeinsam mit den Chancen und Risiken aus der Umwelt mit den aktuellen Trends und Entwicklungen im Wettbewerbsvergleich als Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Matrix (SWOT-Analyse) zusammengefasst.

Tabelle 4 Stärken und Schwächen / Chancen und Risiken für den Tourismus in Sachsen-Anhalt

+ STÄRKEN	SCHWÄCHEN −
Tourismusentwicklung - strategische Entwicklung der Regionen und Weiterentwicklung der reg. Tourismusverbände - Schaffung neuer Angebotshighlights - Inszenierung: Jubiläen und Themenjahre zu touristischen Produkten Positionierung & Marketing - Kultur: starkes Differenzierungsmerkmal & Klammer - Starke Highlights (Bekanntheit) (Bauhaus & Moderne, Elberadweg, Luther, Harz etc.) - Ausbau der Kompetenz als Kulturreiseziel insbes. über die Jubiläums-Jahre - Naturtourismus: starkes Thema und Treiber insbes. für den ländlichen Raum; Synergien zu Kultur Genuss / Regionalität #moderndenken als starkes (Erlebnis-)Versprechen Marktbearbeitung / Geschäftsfeld-Portfolio - Stärkung der int. Themen Bauhaus & Moderne, Elberadweg & Radfahren, Harz & Wandern, Luther & Reformation - Kultur- und Naturtourismus weiterhin die wichtigsten touristischen Kernthemen Marktbearbeitung / Zielgruppen & Märkte - Qualitativ hochwertige Produkte mit Potenzial zur Ansprache wertschöpfungsstarker Zielgruppen - Lage zu attraktiven / volumenstarken Quellmärkten (Sachsen, Berlin, Hamburg, Braunschweig-Hannover) - IMG starker Vermarktungspartner im Marketing Digitalisierung - Gute Ansätze digitaler Produktszenierung und digitaler Marketingmaßnahmen vorhanden Angebote & Produkte - Attraktive Städte / Orte mit teilw. hist. Stadtkernen - vielschichtige Kulturangebote & einmalige UNESCO-Dichte - Harz & Elberadweg als die Natur-Aktiv-Highlights	Tourismusentwicklung - Entwicklung d. Übernachtungen unter dem Dtl.-Durchschnitt - Nicht-Erreichung d. Ziels v. 800T Incoming-Übernachtungen - Nicht-Ausschöpfung der Potenziale in den Wachstumssegmenten MICE und Städtetourismus - Zu wenig saisonübergreifende Highlights Positionierung & Marketing - Kaum Image als Reiseland - Unklares touristisches Profil / Profil des Reiselandes in der Außenwahrnehmung kaum bekannt - Nicht-Erreichung der angestrebten Top 3 Positionierung Sachsen-Anhalts als Kulturreiseland - Starke Marken / Highlights (Bauhaus, Elberadweg, Luther, Harz etc.) zahlen noch zu wenig auf „Marke“ S.-Anhalt ein Marktbearbeitung / Geschäftsfeld-Portfolio - Themenvielfalt sorgt für unklares Erlebnisversprechen / Profil nach außen, Zuspitzung der Profile Kultur & Natur nötig Marktbearbeitung / Zielgruppen & Märkte - Keine Stringenz und Kontinuität in der Marktbearbeitung - Zu wenig Mittel (finanziell / personell) zur proaktiven internationalen Marktbearbeitung - Insbes. digitale Vermarktungskompetenz ausbaufähig Digitalisierung - Digitale Infrastruktur und digitale Kompetenz ausbaufähig - Handlungsbedarf wird insbes. auf Landesebene gesehen, noch kein strat. Ansatz zur zentralen Steuerung der Digitalisierung insbes. in Puncto Daten- & Content-Management Angebote & Produkte - Produkterlebnis abseits der Top-Highlights z.T. ausbaufähig

▪ Neue Highlights (insbes. Bauhaus & Luther, auch Harzdrenalin, Haus der Flüsse etc.) ▪ Neue Produktlinien (Handgemacht, Typisch Harz etc.) Qualitätsentwicklung ▪ Kontinuierliche Qualitätsentwicklung in den Regionen ▪ Neue Beherbergungskonzepte Nachhaltigkeit & Mobilität ▪ Erste Ansätze zum Ausbau klimafreundlicher Mobilität (z.B. Harz oder Halle (Saale)) ▪ Vereinzelt klimafreundliche / ökologisch nachhaltige Angebote vorhanden ▪ Gute Bsp. und Ansätze zur Ausgestaltung lokaler Produkte zur Stärkung der regionalen Identität & Wertschöpfung Organisation, Zusammenarbeit & Finanzierung ▪ Aufbau und Entwicklung der Tourismusregionen ▪ Etablierung und Kompetenzausbau der IMG als Landesmarketingorganisation (Datenmanagement) Tourismusbewusstsein ▪ Tourismusbewusstsein konnte in den vergangenen Jahren gesteigert werden Fachkräftesicherung ▪ Erste gute Initiativen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs	▪ Trendthemen wie Regionalität, Kulinarik, etc. können in der Angebotsentwicklung noch stärker berücksichtigt werden ▪ Qualität der Radwegeinfrastruktur variiert regional stark Qualitätsentwicklung ▪ Untersch. Qualitätsentwicklung in Regionen (Beherbergung) ▪ Service- und Gastgebermentalität zu gering ausgeprägt ▪ Innovationskultur zu gering ausgeprägt ▪ Qualität der Gastronomie ausbaufähig ▪ Zu wenig Kettenhotellerie (gr. Kapazitäten & int. Strahlkraft) Nachhaltigkeit & Mobilität ▪ Kein ganzheitlicher Ansatz im Aufbau von nachhaltigen Strukturen und Produkten erkennbar Organisation, Zusammenarbeit & Finanzierung ▪ Nicht alle Regionen sind finanziell und personell wettbewerbsfähig aufgestellt ▪ Unklarheiten und Überschneidungen bei Aufgaben und Rollen zwischen den verschiedenen tourist. Akteuren sorgen für Ineffizienz und Doppelarbeit ▪ Zusammenarbeit der tourist. Akteure ausbaufähig Tourismusbewusstsein ▪ Fehlendes Bewusstsein für den Wirtschaftsfaktor Tourismus in der Bevölkerung ▪ Fehlende Gastgebermentalität / Bewusstsein dafür, ein Reiseland zu sein, in der Bevölkerung Fachkräftesicherung ▪ Arbeitsbedingungen in der Branche (Gehalt, Rahmenbedingungen, Unternehmenskulturen etc.) verschärfen in Kombination mit der lokalen Demografie die Fachkräfteproblematik
+ CHANCEN	RISIKEN -
Digitalisierung ▪ Potenzial für neue Formate im Marketing, Vor-Ort-Erlebnis und der Kundenbindung (Corona-Effekt nutzen) ▪ Bewusster Einsatz digitaler Möglichkeiten zur Gestaltung der Customer Journey ▪ Virtual/Augmented/Mixed Reality im Erlebnisdesign Digitales Kundenmanagement ▪ Datenmanagement und Datensteuerung ▪ Customer Relation Management & Data Platforms ▪ Neue Kundenbindungssysteme	Digitalisierung ▪ Netzgeschwindigkeit & -abdeckung ▪ Stetig wachsender Wettbewerb ▪ Steigende Anforderungen an digitale Erlebbarkeit ▪ Kosten- / Nutzenrelation beim Digitalisierungswettbewerb ▪ Steigende Anforderungen an digitale Erlebbarkeit ▪ Virtual Reality / Augmented Reality Digitales Kundenmanagement

▪ Neue Buchungs- und Payment-Tools ▪ Neue Vertriebs- und Marketingkanäle Future Meeting ▪ Virtuelle Inspiration & dezentrales / digitales Tagen ▪ Augmented Meetings Wertewandel ▪ Trend zur Regionalität / Suche nach dem „Echten“ / „Authentischen“ (auch unter dem Aspekt Nachhaltigkeit) ▪ Trend zu Qualität, Genuss & Kulinarik ▪ Sehnsucht nach der Natur ▪ Trend zu mehr Umweltbewusstsein und Neoökologie Wandel im Reiseverhalten ▪ Kurzreisen & ganzjährige Reisen ▪ Slow Travel ▪ Interesse an kreativen Orten, Kunst und Kultur ▪ Anhaltendes Interesse am Städtetourismus ▪ Demografischer Wandel (in der Außensicht) ▪ Wachsende Zielgruppe der Best Ager ▪ Fokussierung jüngerer Zielgruppen Gesundheit & Lifestyle ▪ Erholungs- und Naturtourismus mit Gesundheits- und Wellnessangeboten ▪ Steigende Nachfrage Wellness & Präventivangebote ▪ Höhere Nachfrage medizinischer Angebote Corona-Krise ▪ Deutschlandtourismus als Profiteur der Krise insbes. 2020 / 2021 → Chance für „unentdeckte“ Destinationen ▪ Treiber digitaler Prozesse Weltkrisen / Wirtschaftskrisen ▪ Neue Entwicklungsprozesse & Angebote	▪ Neue Vertriebs- und Marketingwettbewerber, u.a. Plattformökonomien Digitale Kompetenz ▪ Kompetenz der öffentlichen / privaten Partner ▪ Schnellebigkeit und Kompetenzherausforderung Zeitverlust (Aufbau) vs. Zeitgewinn ▪ Hoher Wettbewerb Wertewandel ▪ Nachhaltigkeit muss ganzheitlich und authentisch angegangen werden, um am Markt davon zu profitieren ▪ Investment & Kostendruck für Nachhaltigkeit ▪ Greenwashing Wandel im Reiseverhalten ▪ Gestiegene Qualitätsansprüche bei hoher Preis- und Qualitätstransparenz ▪ Kundenwunsch: Bewohner auf Zeit sein vs. Tourismusakzeptanz an touristisches HotSpots Demografischer Wandel (in der Innensicht) ▪ Wegfall „traditioneller“ Milieus / Milieuverschiebungen ▪ Investitionserfordernisse in Barrierefreiheit und Gesundheitsinfrastruktur ▪ Zunehmender Fachkräftemangel / Wachstumsbremse Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel Gesundheitliche Reiseeinschränkungen ▪ Pandemie, Bsp. Corona-Pandemie / Effekte ▪ Reiseverbote aufgrund Eindämmungsmaßnahmen ▪ Effekte auf Angebots- und Nachfragestrukturen ▪ Corona-Pandemie führt mittel- und langfristig zu kontaktärmeren Formaten Corona-Krise ▪ Existenzielle Bedrohung der HoGa- und Freizeit-/Kulturlandschaft ▪ Zunahme der Verschuldung der Kommunen / Herausforderungen für die Finanzierung touristischer Investitionen ▪ Fehlende Investitionskraft in Service- und Qualität Weltkrisen / Wirtschaftskrisen ▪ Verändertes Investitions- und Konsumklima
--	--

6. Fazit Evaluierung

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 werteorientierte Zielgruppensystematik** empfohlen, die in der Marktbearbeitung eine Verschneidung der Motivlagen der Zielgruppen mit den Erlebnisangeboten der Regionen und Erlebniskompositionen 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 Masterplans Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 die Wettbewerbsfähigkeit aller touristischer Akteure und die Wirkungskraft / Effektivität des touristischen Systems zu steigern.