



INNOVATIONSREGION  
MITTELDEUTSCHLAND

# Tourismusstrategie Mitteldeutschland

Endbericht

NEUE WEGE FÜR  
**INNOVATION UND WERTSCHÖPFUNG**

Strukturwandel in der Innovationsregion Mitteldeutschland

April 2022

Ein Projekt der



METROPOLREGION  
MITTELDEUTSCHLAND



## 7 Landkreise und 2 Städte in 3 Bundesländern mit 2 Mio. Einwohnern



### Impulse für Innovation und Wertschöpfung im Mitteldeutschen Revier

Im Strukturwandelprojekt „Innovationsregion Mitteldeutschland“ entwickelt die Europäische Metropolregion Mitteldeutschland (EMMD) gemeinsam mit den Landkreisen Altenburger Land, Anhalt-Bitterfeld, Burgenlandkreis, Leipzig, Mansfeld-Südharz, Nordsachsen und Saalekreis und den Städten Halle (Saale) und Leipzig neue Strategien und Projekte für Innovation und Wertschöpfung, um den Strukturwandel in der Region aktiv zu gestalten.

#### Bearbeitung

dwif-Consulting GmbH  
Marienstraße 19/20  
10117 Berlin

030 / 757 949 0  
info@dwif.de

www.dwif.de

*Gefördert aus Mitteln der Bundesrepublik Deutschland, des Freistaates Sachsen, des Landes Sachsen-Anhalt und des Freistaates Thüringen im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe: "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsinfrastruktur".*

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

**#moderndenken**



---

## Inhaltsverzeichnis

---

Abbildungsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
<b>1 Einführung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Kernerkenntnisse aus der Analyse .....</b>	<b>3</b>
2.1 Wirtschafts- und Standortfaktor .....	3
2.2 Region im Wandel .....	7
2.3 Tourismusstrukturen .....	13
2.4 Angebotsstruktur .....	16
2.5 Verbindende Segmente.....	21
2.6 Komplexe Stakeholderlandschaft .....	25
<b>3 Leitbild für die gemeinsame touristische Netzwerkarbeit .....</b>	<b>30</b>
3.1 Leitziel und Leitaufträge.....	31
3.2 Selbstverständnis .....	32
3.3 Prinzipien .....	33
<b>4 Handlungsfelder und Aufgabenschwerpunkte .....</b>	<b>35</b>
4.2 Handlungsfeld Digitalisierung.....	37
4.3 Handlungsfeld Nachhaltigkeit .....	39
4.4 Handlungsfeld Tourismusbewusstsein.....	41
4.5 Handlungsfeld Leuchtturmprodukte .....	43
<b>5 Umsetzung .....</b>	<b>45</b>
5.1 Organisations- und Kooperationsstruktur.....	45
5.1.1 Übergangsphase   Umsetzungsvorbereitung (ab 2022) .....	47
5.1.2 Erste Umsetzungsphase   Koordinierungsstelle (ab 2023).....	48
5.1.3 Zweite Umsetzungsphase   Clustermanagement (ab 2028).....	50



5.2	5+1 Starterprojekte für die erste Umsetzungsphase .....	52
5.2.1	Erlebnisroute Landschaft im Wandel .....	54
5.2.2	Innovationsimpulse.....	57
5.2.3	Kampagne Tourismusbewusstsein.....	59
5.2.4	Zukunftscoaching Mitteldeutschland.....	61
5.2.5	Monitoring.....	64
5.2.6	prozessbegleitend: Agenda Nachhaltigkeit .....	66
6	<b>Ausblick und Fazit .....</b>	<b>69</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>71</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>75</b>



---

## Abbildungsverzeichnis

---

Infografik 1: Gebietsumgriff und Methodik der Tourismusstrategie im Überblick .....	1
Infografik 2: Nutzeneffekte durch den Tourismus .....	4
Infografik 3: Wirtschaftsfaktor Tourismus in Mitteldeutschland.....	7
Infografik 4: Nachfrage- und Angebotsentwicklung 2009-2019 .....	9
Infografik 5: Sensitivitätskarte .....	15
Infografik 6: Angebots- und Infrastruktur – Kultur, Freizeit, Wassertourismus .....	19
Infografik 7: Angebots- und Infrastruktur – Rad- und Wandertourismus .....	20
Infografik 8: Segmente und Themen im Mitteldeutschland-Tourismus .....	24
Infografik 9: Akteur*innen und Aufgaben für die Netzwerkarbeit.....	26
Infografik 10: Erwartungen an und Nutzen durch die gemeinsame Netzwerkarbeit .....	27
Infografik 11: Leitbild für die gemeinsame touristische Netzwerkarbeit .....	30
Infografik 12: Prinzipien für die gemeinsame touristische Netzwerkarbeit.....	34
Infografik 13: Handlungsfelder für die gemeinsame touristische Netzwerkarbeit.....	35
Infografik 14: Stufenmodell für die Organisations- und Kooperationsstruktur .....	46
Infografik 15: 5+1 Starterprojekte für die erste Umsetzungsphase .....	53

---

## Abkürzungsverzeichnis

---

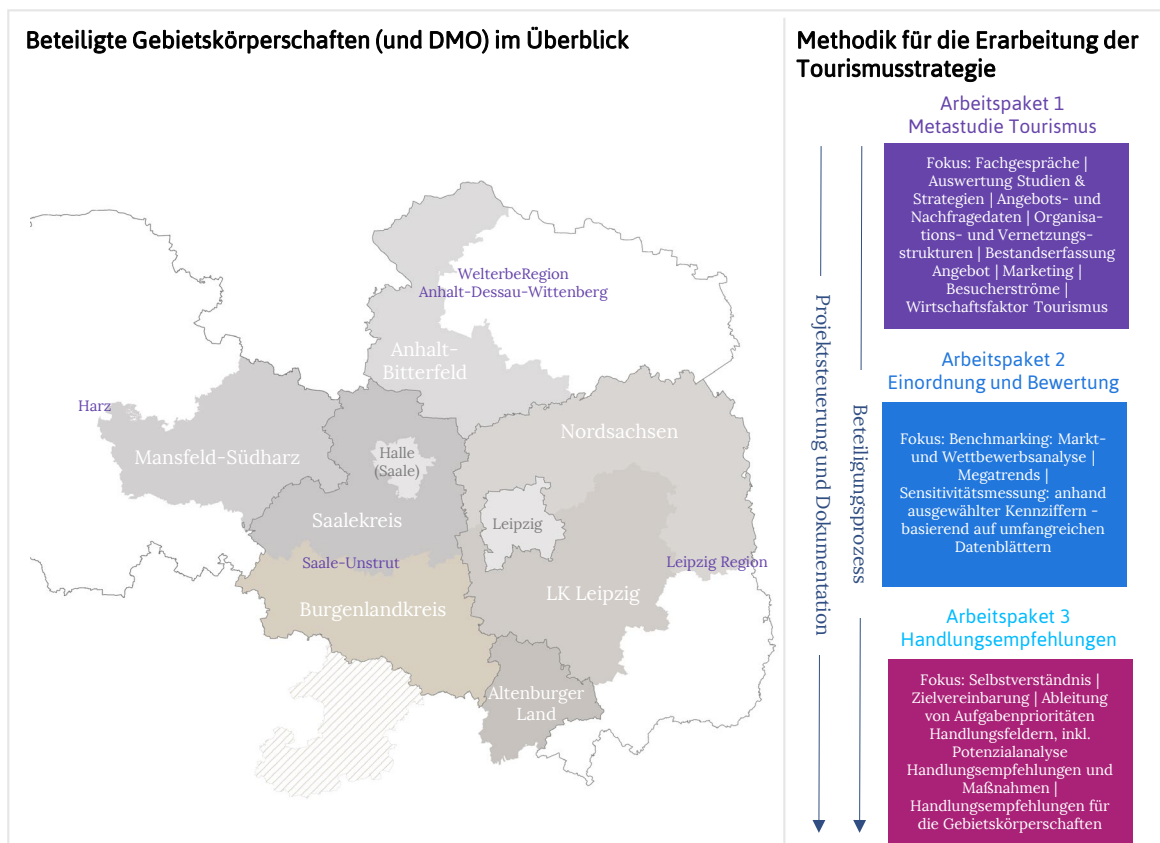
ADFC	Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club
AG	Arbeitsgruppe
bzw.	beziehungsweise
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e. V.
DMO	Destinationsmanagementorganisation
EMMD	Europäische Metropolregion Mitteldeutschland e. V.
etc.	Et Cetera
EU	Europäische Union
IHKn	Industrie- und Handelskammern
IRMD	Innovationregion Mitteldeutschland
LMO	Landesmarketingorganisation
LTV	Landestourismusverband
MICE	meetings, incentives, conventions, events
Mrd.	Milliarden
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
PKW	Personenkraftwagen
POI	Point of interest
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

## 1 Einführung

Die Tourismusstrategie Mitteldeutschland wurde im Rahmen des Projektes „Innovationsregion Mitteldeutschland“ (IRMD), inhaltlich verantwortet durch die Europäische Metropolregion Mitteldeutschland (EMMD), erarbeitet. Das übergeordnete Ziel ergibt sich aus der Förderkulisse (Strukturstärkungsgesetz des Bundes): neue Wege für Wertschöpfung und Innovation zu identifizieren und damit die aktive Gestaltung der Chancen, die sich aus dem Strukturwandel in Mitteldeutschland ergeben.

Auf Basis der Förderkulisse sind zunächst sieben Landkreise (Mansfeld-Südharz, Anhalt-Bitterfeld, Burgenlandkreis, Saalekreis, Nordsachsen, Landkreis Leipzig sowie Altenburger Land) sowie die Städte Halle (Saale) und Leipzig beteiligt. Dementsprechend beziehen sich die folgenden Analyseergebnisse auf diesen Gebietsumgriff. Im Laufe des Projektes wurde aber immer wieder deutlich, dass eine Ausweitung des Gebietsumgriffs auf weitere Teilregionen (z.B. nördliche Abbaugelände des ehemaligen mitteldeutschen Braunkohlereviere, bislang nicht berücksichtigte Gebiete von DMO-Strukturen) für die spätere Umsetzung der Netzwerkarbeit eine sinnvolle Ergänzung der aktuellen Ausgangsbasis darstellen würde. Dies spiegelte sich nicht zuletzt bereits im Kreis der am Prozess beteiligten Akteur\*innen wider. Im Folgenden wird der Begriff „Mitteldeutschland“ stets synonym für den aktuellen Gebietsumgriff im Rahmen des Projektes „Innovationsregion Mitteldeutschland“ bzw. des Mitteldeutschen Reviers verwendet.

### Infografik 1: Gebietsumgriff und Methodik der Tourismusstrategie im Überblick



Quelle: dwif, 2021

Die Tourismusstrategie will eine gemeinsame Perspektive für Mitteldeutschland im Bereich Tourismus erarbeiten und dabei neue Impulse durch Innovation und Wertschöpfung für die Region geben. Dabei geht es explizit nicht darum, eine neue, übergeordnete Destination oder Dachmarke zu entwickeln, sondern eine verbindliche Grundlage für die gemeinsame touristische Netzwerkarbeit in der Region zu schaffen. Die im Zuge des Projektes definierten Handlungsfelder sollen die vorhandenen Strukturen in innovativer und wertschöpfender Weise ergänzen. Kernelement der Strategie stellt dabei ein gemeinsames Leitbild und Selbstverständnis für die touristische Netzwerkarbeit in der Region dar. Dieses bildet die Grundlage für die weitere inhaltliche Ausgestaltung in Form der Handlungsfelder und Leitprojekte.

Die Erarbeitung der Tourismusstrategie Mitteldeutschland gliedert sich in drei Arbeitspakete:

- ▶ **Arbeitspaket 1 „Metastudie Tourismus“** beinhaltet eine umfangreiche Analyse des Status quo im Mitteldeutschland-Tourismus und in den Teilregionen.
- ▶ **Arbeitspaket 2 „Einordnung und Bewertung“** fasst die Ergebnisse aus der Metaanalyse zusammen und ordnete diese hinsichtlich ihrer Relevanz für die Tourismusstrategie bzw. die weitere Netzwerkarbeit ein.
- ▶ **Arbeitspaket 3 „Handlungsempfehlungen“** definiert ein gemeinsames Selbstverständnis der Region Mitteldeutschland im Bereich Tourismus sowie verbindliche Zielvereinbarungen und Aufgabenprioritäten für die gemeinsame Arbeit im Netzwerk.

Neben den gutachterlichen Einschätzungen bildete ein **breit angelegter Beteiligungsprozess** eine wichtige Grundlage für die Erarbeitung der Tourismusstrategie. Relevante Partner\*innen und weitere Stakeholder wurden im Rahmen einer projektbegleitenden Lenkungsgruppe, in Fachgesprächen sowie in insgesamt zehn Workshops in die inhaltliche Arbeit einbezogen. Workshopthemen umfassten das gemeinsame Leitbild, die Handlungsfelder (jeweils zwei Workshops) Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Tourismusbewusstsein und Entwicklung von Leuchtturmprodukten sowie die Organisations- und Kooperationsstruktur für die künftige Netzwerkarbeit.

Im folgenden Bericht finden sich die Kernerkenntnisse der Analysephase (Arbeitspakete 1 und 2; ausführliche Details siehe Infopakete im Online-Anlagenband) sowie die auf Grundlage des Beteiligungsprozesses formulierte strategische Zielrichtung für die gemeinsame Netzwerkarbeit (Arbeitspaket 3). Sie enthält neben Leitbild und Selbstverständnis auch Empfehlungen für gemeinsame Handlungsfelder, erste impulsgebende Starterprojekte sowie eine mögliche Organisations- und Kooperationsstruktur. Zudem bietet eine separate **Kurzfassung** einen schnellen Überblick über die wichtigsten Ergebnisse der Tourismusstrategie.



## 2 Kernerkenntnisse aus der Analyse

Die wichtigsten Inhalte aus der Analyse werden im Folgenden unter sechs Kernerkenntnissen zusammengefasst. Diese basieren auf der Gesamtheit der umfangreichen Ergebnisse aus den Arbeitspaketen 1 (Metaanalyse) und 2 (Einordnung und Bewertung). Die ausführlichen Hintergrundinformationen sind Bestandteil des Online-Anlagenbandes, in dem alle, im Laufe des Prozesses erarbeiteten Infopakete zusammengeführt sind.

### Übersicht über die Infopakete im Online-Anlagenband:

- ▶ Infopaket 1: Analyse der touristischen Angebots- und Nachfragesituation
- ▶ Infopaket 2: Strategie- und Akteursanalyse
- ▶ Infopaket 3: Bestandserfassung der tourismus- und freizeitrelevanten Angebots- und Infrastruktur
- ▶ Infopaket 4: Benchmark- und Wettbewerbsanalyse
- ▶ Infopaket 5: Trendanalyse - Einordnung und Bewertung relevanter Megatrends
- ▶ Infopaket 6: Wirtschaftsfaktor Tourismus 2019 und Umsatzausfallberechnung für den Tourismus in Mitteldeutschland im Jahr 2020
- ▶ Infopaket 7: Untersuchung der Besucherströme
- ▶ Infopaket 8: Ideenspeicher Projekte

### 2.1 Wirtschafts- und Standortfaktor

#### Tourismus – Ein starker Wirtschafts- und Standortfaktor für Mitteldeutschland:

Der Tourismus ist ein wichtiger ökonomischer Faktor für die Region: Im Jahr 2019 generierte er in Mitteldeutschland einen Bruttoumsatz von knapp 3,4 Mrd. €. Die Umsätze kommen dabei nicht nur dem Gastgewerbe zugute, sondern auch vielen anderen Branchen, allen voran dem Einzelhandel. Zudem kommt dem Tourismus als weichem Standortfaktor eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung des Strukturwandels und Verbesserung der Lebensqualität in Mitteldeutschland zu. Allerdings ist die Bedeutung des Tourismus im Vergleich zu anderen, etablierten Tourismusregionen noch ausbaufähig. Umsatzpotenziale bietet dabei zum einen die Stärkung der Wertschöpfung aus dem Tagestourismus, der für die Region eine enorme Rolle spielt: Rund 90 Prozent aller touristischen Aufenthaltstage in Mitteldeutschland sind auf den Tagestourismus zurückzuführen. Die zweite Stellschraube ist die Förderung des Übernachtungstourismus, der bislang eine untergeordnete Rolle spielt, aber deutlich höhere Ausgaben und Umsätze vor Ort generiert.

Der Tourismus ist eine klassische **Querschnittsbranche**. Die damit verbundenen Nutzen- effekte und Vorleistungsverflechtungen sind divers: Egal ob Gastgewerbe, Einzelhandel, Dienstleistungen oder zuliefernde Branchen (z.B. regional Produzierende) - es gibt kaum einen Wirtschaftsbereich, der nicht vom Tourismus profitiert. Er ist Umsatzbringer und leistet über Steuereinnahmen einen Beitrag zur Finanzierung der öffentlichen Haushalte. Er schafft - gerade im ländlichen Raum - im hohen Maße ortsgebundene Arbeitsplätze und trägt direkt zur Sicherung und Verbesserung der lokalen Infrastruktur bei. Von den damit verbundenen Effekten - nicht zuletzt dem hohen Freizeitwert und der steigenden Lebensqualität - profitieren nicht nur die Gäste, sondern auch Einheimische und Unternehmen vor Ort. Der Tourismus ist damit ein wichtiger **Wirtschafts- und Standortfaktor**. Und die Bedeutung wird weiter zunehmen: „Im Jahr 2025 weist der Tourismus als **Zu- kunfts- und Lebensraumgestalter** den Weg in eine offene und nachhaltige Welt.“ Diese Vision zeichnet das aktuelle Manifest #impulse4travel, das im Rahmen eines Think Tanks aus über 300 Akteur\*innen der Tourismusbranche entstanden ist.<sup>1</sup> Damit nimmt sich der Tourismus laut Manifest seiner Rolle als Querschnittsbranche proaktiv an und wird zu einem aktiven Impulsgeber für Wirtschaft und Gesellschaft, indem er lebenswerte Räume für alle beteiligten Akteursgruppen (Mitarbeiter\*innen, Unternehmer\*innen, Einwohner\*innen, Gäste) schafft. Der Ansatz des Lebensraums weitet den touristischen Fokus damit bewusst aus: Weg von der reinen Gästearichtung, hin zu ganzheitlichen Überle- gungen, in denen die Belange der Einheimischen gleichberechtigt berücksichtigt werden.

### Infografik 2: Nutzeneffekte durch den Tourismus



Quelle: dwif 2021

<sup>1</sup> [www.impulse4travel.de/manifest](http://www.impulse4travel.de/manifest)

Für die Tourismusakteur\*innen in Mitteldeutschland ist die hohe Bedeutung des Tourismus schon heute unbestritten: Über die Hälfte der DMO und Landkreise sehen den Tourismus als wichtiges Aushängeschild und wirtschaftliches Standbein für die eigene Teilregion, für alle weiteren hat er zumindest eine profilierende Bedeutung und einen gewissen wirtschaftlichen Stellenwert im Zusammenspiel mit anderen Branchen.<sup>2</sup>

Das spiegelt sich auch in den Zahlen wider: Im Jahr 2019 generierte der Tourismus in Mitteldeutschland einen **Bruttoumsatz von knapp 3,4 Mrd. €**. Die Umsätze kommen dabei nicht nur dem Gastgewerbe zugute, sondern auch vielen anderen Branchen, allen voran dem Einzelhandel mit einem Umsatzanteil von mehr als einem Drittel und anderen Dienstleistungen mit fast einem Viertel Anteil am gesamten Bruttoumsatz. Damit trägt der Tourismus mittlerweile fast 4 Prozent zum Primäreinkommen in Mitteldeutschland bei – in der Stadt Leipzig als Spitzenreiterin sind es sogar 7,7 Prozent.

Allerdings ist die **Bedeutung des Tourismus** im Vergleich zu anderen, etablierten Tourismusregionen noch immer stark ausbaufähig, was wiederum zum Ausdruck bringt, wie sehr sich Mitteldeutschland und seine Teilregionen noch im Prozess des strukturellen Wandels (siehe auch Kapitel 2.2) befinden. So ist die Tourismusintensität (Übernachtungen in Relation zur Bevölkerungszahl) zwar bis 2019 fast flächendeckend gestiegen, blieb aber deutlich hinter dem bundesweiten Durchschnitt zurück. Zudem ist die touristische Nachfrage in hohem Maße tagestouristisch induziert. Rund 90 Prozent aller touristischen Aufenthaltstage in Mitteldeutschland sind auf den Tagestourismus zurückzuführen, der aber nur knapp zwei Drittel des Umsatzvolumens beisteuert. Die Ursachen für den vergleichsweise geringen Wertschöpfungsimpuls liegen in den per se niedrigeren Ausgaben von Tagesgästen im Vergleich zu Übernachtungsgästen, da keine Kosten für die Unterkunft anfallen sowie nicht zuletzt bei der geringen Kaufkraft in der Gebietskulisse.

Für eine **Erhöhung der wirtschaftlichen Effekte** aus dem Tourismus ergeben sich für Mitteldeutschland daher vor allem **zwei Stellschrauben**:

- ▶ Die Erhöhung der Wertschöpfung aus dem **Tagestourismus** durch attraktive Angebote und damit mehr „Kaufanlässe“, um höhere Ausgaben entlang der gesamten touristischen Servicekette (v.a. Gastronomie und touristische Dienstleistungen, aber auch Einzelhandel) zu erzielen
- ▶ Die Förderung des **Übernachtungstourismus**, insbesondere in den gewerblichen Beherbergungsbetrieben, durch die Schaffung von überregionalen Reiseanlässen sowie eine Verlängerung der Aufenthaltsdauer in der Region durch eine stärkere Angebotsvernetzung

Wichtig ist es, beide Aufgaben im Blick zu behalten: Denn zum einen ist und bleibt die eigene Bevölkerung auf absehbare Zeit die wichtigste Zielgruppe für den Tourismus in Mitteldeutschland. Gerade mit Blick auf das Tourismusbewusstsein bieten sich Synergieeffekte: Tagestourismusmarketing kann ein wichtiger Hebel für mehr Verständnis und

---

<sup>2</sup> Befragung der touristischen Akteur\*innen im Rahmen der Akteurs- und Aufgabenanalyse 2021

Akzeptanz dieses wichtigen Standortfaktors sein. Perspektivisch könnte es Prognosen<sup>3</sup> zufolge ohnehin zu einer Nachfrageverschiebung hin zu mehr nahtouristischen Aktivitäten kommen: Gründe dafür sind neben Vermeidungseffekten (z.B. „Flugscham“, Overtourism, Kosten, zunehmende Unsicherheit) nicht zuletzt auch die Aufwertung der eigenen Region, die Gästen und Bevölkerung gleichermaßen zugutekommt.

Andererseits sind die Wertschöpfungspotenziale im Tagestourismus begrenzt. Die Kaufkraft in Mitteldeutschland liegt flächendeckend deutlich unterhalb anderer Regionen. Dies gilt es neben den fehlenden attraktiven Angeboten mit Blick auf das Ausgabeverhalten im Tagestourismus zu beachten. Eine Orientierung auf Gäste von außerhalb ist damit unumgänglich, um den Tourismus als Wirtschaftsfaktor und treibende Kraft im Strukturwandelprozess zu stärken. Schon heute sind die Ausgaben der Übernachtungsgäste in gewerblichen Beherbergungsbetrieben in Mitteldeutschland höher als in vielen anderen Destinationen, vor allem im städtischen Kontext. Durch das Fehlen überregionaler Reiseanlässe für Gäste außerhalb Mitteldeutschlands (auch internationale Gäste) – insbesondere im ländlichen Raum (vgl. Kapitel 2.5) – liegen hier erhebliche Potenziale für eine Wertschöpfungssteigerung aus dem Tourismus.

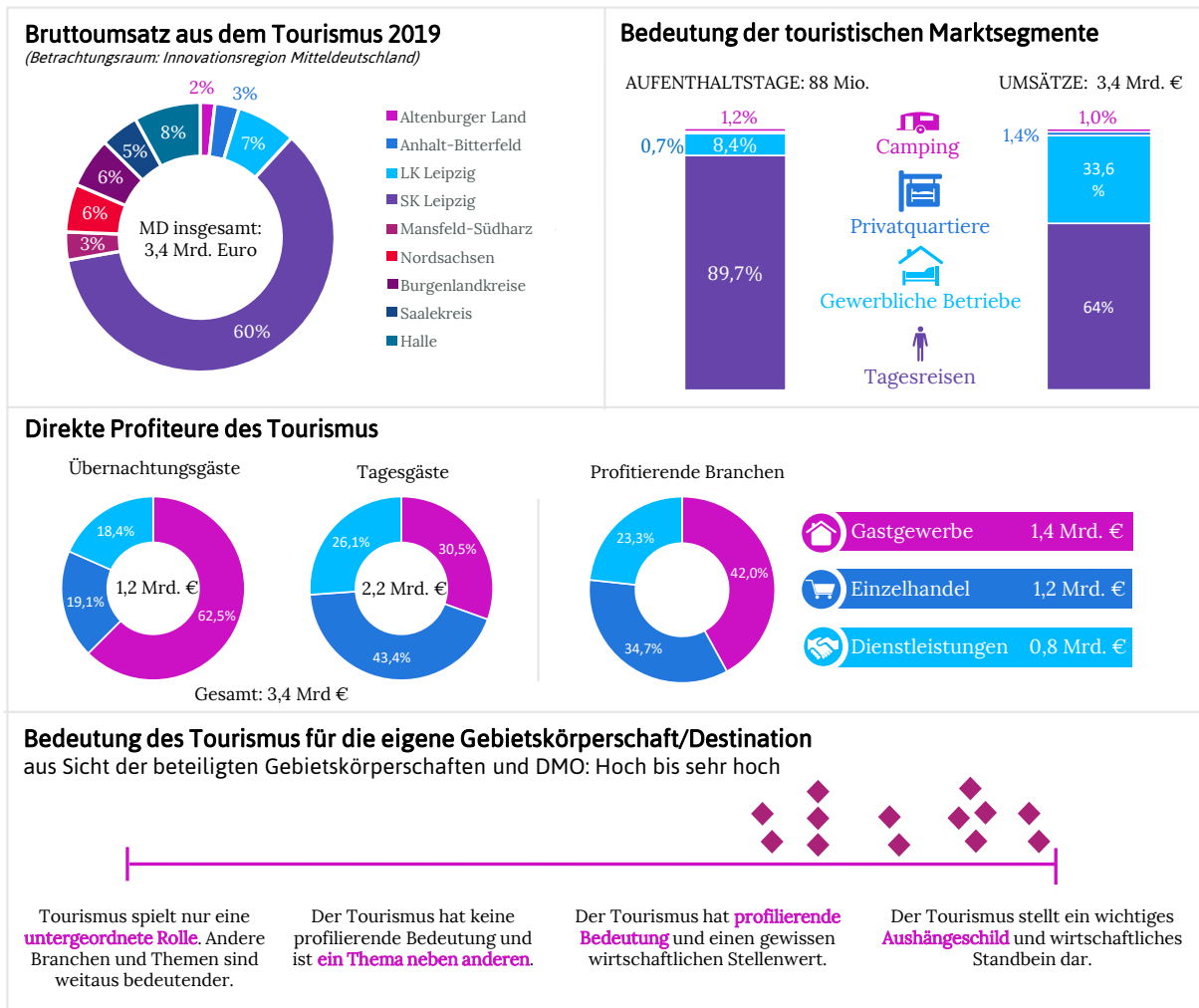
#### **Exkurs: Corona-bedingte Effekte und Umsatzausfälle im Mitteldeutschland-Tourismus 2020**

Die dargestellten wirtschaftlichen Effekte beziehen sich auf das „letzte touristische Normaljahr“ 2019 und bilden damit den Stand vor der Corona-Pandemie ab. Um die starken Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Tourismus abbilden zu können, ermittelt der dwif-Corona Kompass unter Berücksichtigung der damit einhergehenden Reiseeinschränkungen die entstandenen Umsatzausfälle (weitere Details siehe Infopaket 6 im Online-Anlagenband).

So erlitt der Mitteldeutschland-Tourismus im Jahr 2020 ca. 1,3 Mrd. Euro Umsatzausfall im Übernachtungs- und Tagestourismus – das entspricht durchschnittlichen Verlusten in Höhe von etwa 3,6 Mio. Euro pro Tag bzw. einem Minus von mehr als 35 Prozent gegenüber 2019. Am stärksten traf die Krise die städtischen Destinationen, während die ländlichen Teilregionen vergleichsweise glimpflich durch das Jahr 2020 gekommen sind. Zwar fiel der Nachfragerückgang in den Sommermonaten 2020 – und damit der Zeit zwischen den beiden bundesweiten Lockdowns (Frühjahr/März bis Mai und Winter/November und Dezember) eher moderat aus, dennoch lagen die Ausgaben der Gäste sowohl im Tages- als auch im Übernachtungstourismus aufgrund vieler geschlossener Einrichtungen deutlich unter den Vorjahreswerten. Vor allem der Tagestourismus hatte sich nach dem ersten Lockdown zunächst sehr schnell erholt. Bereits im Sommer 2020 belief sich das Tagesreisevolumen deutschlandweit auf Vorkrisenniveau – trotz des massiv rückläufigen Tagesgeschäftsreisemarktes. Gefragt waren dabei insbesondere „corona-konforme“ Outdooraktivitäten wie Wandern, Radfahren, Baden sowie (Spazier-)Fahrten ins Grüne. Allerdings konnten die tagestouristischen Umsatzausfälle der Lockdownmonate dadurch nicht in voller Höhe kompensiert werden.

<sup>3</sup> Zukunftsmonitor 2021, Stiftung für Zukunftsfragen unter [www.zukunftserwartungen.de](http://www.zukunftserwartungen.de)

### Infografik 3: Wirtschaftsfaktor Tourismus in Mitteldeutschland



Quelle: dwif 2021; Daten: Wirtschaftsfaktorberechnungen dwif 2021, Angaben der Befragung im Rahmen der Akteurs- und Aufgabenanalyse der beteiligten Gebietskörperschaften und DMO (n=13)

## 2.2 Region im Wandel

### Mitteldeutschland – Eine dynamische Region im Wandel:

Mitteldeutschland entwickelt sich mit großen Schritten von einer industrie- und bergbaugeprägten Region zu einem vermehrt auch touristisch attraktiven Lebensraum. Insbesondere durch die mit dem Strukturwandel verbundene Umgestaltung und Neuinterpretation der Landschaft sind hohe Potenziale für den Tourismus verbunden. Das zeigt sich nicht zuletzt in der besonders dynamischen Tourismusedwicklung der vergangenen (Vor-Corona-)Jahre. Allerdings ist durch die vergleichsweise junge touristische Tradition auch das Tourismusbewusstsein bei vielen Beteiligten noch sehr schwach ausgeprägt. Gleichzeitig verstärkt der Strukturwandel die Suche nach der Identität im lokalen und regionalen Kontext.

Der Untersuchungsraum ist geprägt von einem **intensiven Wandel**. Insbesondere der aktuelle Strukturwandel, ausgelöst durch das Ende der Braunkohleförderung und den Ausstieg aus der Kohleverstromung, ist dabei Auslöser für tiefgreifende strukturelle Veränderungen. Zugleich ergeben sich insbesondere durch die umfassende Umgestaltung und Neuinterpretation der Landschaft enorme **Potenziale für den Tourismus** sowie die Lebens- und Standortqualität in Mitteldeutschland. Der (Landschafts-)Wandel wird so zum verbindenden, prägenden Thema für die künftige Entwicklung – nicht nur, aber insbesondere im touristischen Kontext. Unter den Akteur\*innen aus den Teilregionen besteht dabei der klare Konsens: Die Chancen, die sich durch den Strukturwandel ergeben, können und sollen durch den **Tourismus als aktiven Treiber** genutzt werden.<sup>4</sup>

Im Umkehrschluss bedeutet das: Die Region Mitteldeutschland und die im Rahmen des Projektes beteiligten Destinationen blicken mit wenigen Ausnahmen auf eine vergleichsweise **junge touristische Tradition** zurück. Das Tourismusbewusstsein ist bei den meisten Beteiligten noch schwach ausgeprägt. Mit dem Strukturwandel verbunden verstärkt sich die Suche nach der Identität im lokalen und regionalen Kontext. Die Diskrepanz zwischen Entwicklungsschwerpunkten und Entwicklungszielen zeigt sich im Handeln der regionalen Akteur\*innen:

- ▶ Zwischen den postulierten Zielen einer touristischen Entwicklung, insbesondere im Kontext der Nachnutzung, Gestaltung und touristischen Erschließung der Bergbaufolgelandschaften, und dem tatsächlichen politischen und Verwaltungshandeln vieler Kommunen bestehen häufig wesentliche Unterschiede.
- ▶ Das Verständnis für den Tourismus als Querschnittsaufgabe und die Wertschätzung der zahlreichen positiven Effekte auf die Wirtschaftskraft sowie die Standort- und Lebensqualität der Region sind bei vielen Entscheidungstragenden aus Politik und Verwaltung eher gering. Insbesondere der Beitrag des Tourismus zur Gestaltung attraktiver Lebensräume ist häufig noch zu wenig verankert.
- ▶ In der Bevölkerung fehlt die Wahrnehmung als Reiseregion; entsprechend ausbaufähig ist die Gastgebermentalität und das Servicedenken gegenüber Besucher\*innen.

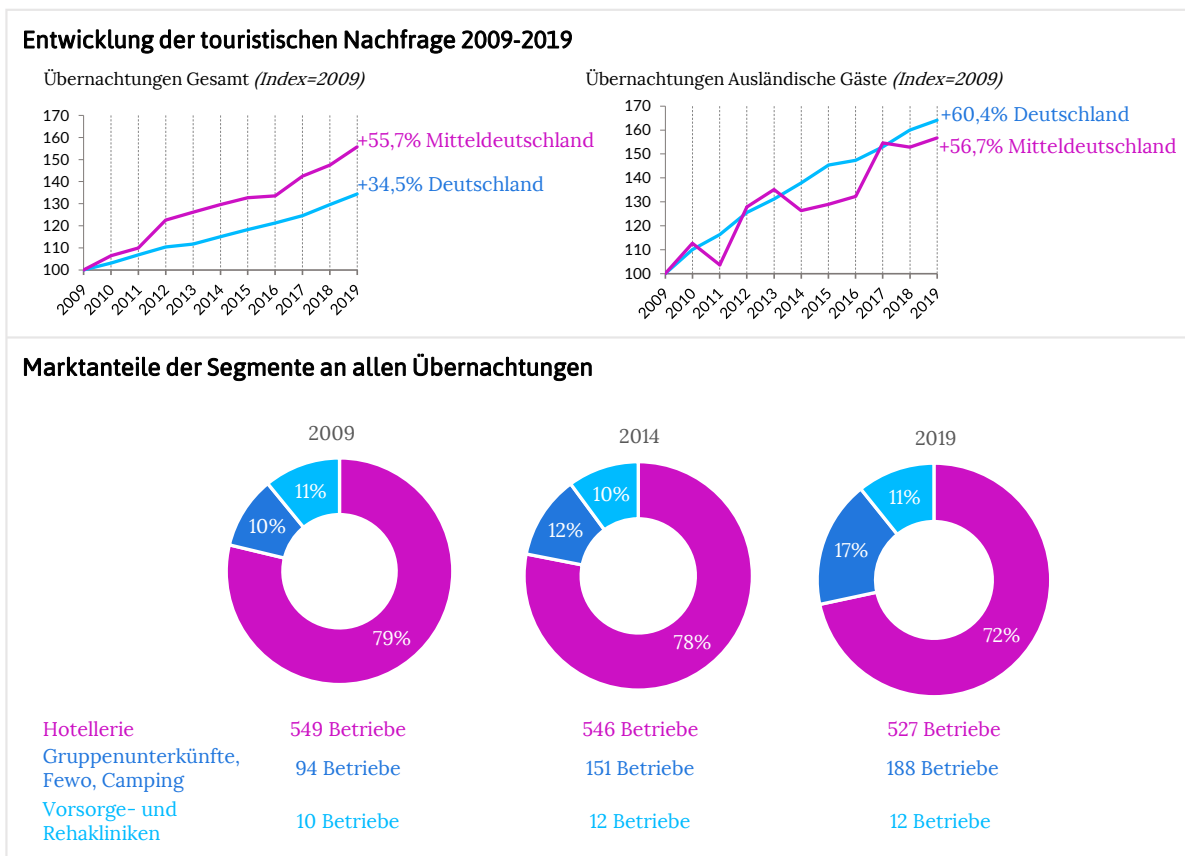
Das geringe touristische Bewusstsein trifft auf eine **besonders dynamische Tourismusentwicklung**, die wiederum auf den noch immer stattfindenden strukturellen Wandel hinweist: Waren in vielen klassischen Tourismusregionen vor der Pandemie klare Sättigungstendenzen in Form einer abnehmenden Nachfragedynamik erkennbar, deutet das hohe Übernachtungswachstum in den mitteldeutschen Destinationen auf hohe unausgeschöpfte Potenziale hin. Bis zu Beginn der Corona-Pandemie fielen die Nachfragezuwächse in den meisten Teilregionen Mitteldeutschlands – verglichen mit dem deutschlandweiten Mittelwert – stark überdurchschnittlich aus. Vor allem die zuletzt sehr dynamische Wachstumsphase zwischen 2016 und 2019 zeigt, dass – von der krisenbedingten

---

<sup>4</sup> Quelle: Befragung der touristischen Akteur\*innen im Rahmen der Akteurs- und Aufgabenanalyse 2021

Pause abgesehen – bislang kaum Anzeichen einer Marktsättigung zu erkennen sind. Allerdings fokussiert sich die Entwicklung insbesondere auf die Metropole Leipzig und ihr seengeprägtes Umland. Treibende Kräfte waren dabei das Tagungs- und Kongressgeschäft sowie entstandene Ferienwohnungsanlagen an den Tagebauseen im direkten Umland Leipzigs. Während sich hinsichtlich des MICE-Segmentes zeigen muss, ob die Städte kurz- bis mittelfristig wieder an die alte Dynamik anschließen können, haben der Wasser- und Aktivtourismus sowie autarke Ferienunterkünfte durch die Corona-Pandemie nochmals an Aufwind gewonnen. So hat sich die Zahl der Betriebe im Ferienwohnungs- und Campingsegment zwischen 2009 und 2019 verdoppelt, das Übernachtungsvolumen verdreifacht. Entsprechend ist der Marktanteil an allen Übernachtungen in Mitteldeutschland um 7 Prozent gestiegen. Der räumliche Fokus lag dabei v.a. in der Stadt und dem Landkreis Leipzig mit allein 53 neuen gewerblichen Betrieben in diesem Segment (v.a. Neuansiedlung von Ferienunterkünften im Umfeld der Bergbaufolgeseen).<sup>5</sup> Hier gilt es, die Potenziale auch für die stärker peripher gelegenen Tagebauseen (z.B. Goitzsche, Geiseltalsee) inwertzusetzen.

#### Infografik 4: Nachfrage- und Angebotsentwicklung 2009-2019



Quelle: dwif 2021, Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter 2019

<sup>5</sup> Daten Kapitel 2.1: Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter 2019

Darüber hinaus zeigen sich deutliche Potenziale im Incominggeschäft: So war das Wachstum in ganz Mitteldeutschland bereits vor Beginn der Corona-Pandemie in erster Linie getrieben durch den Inlandsmarkt, der Anteil der Übernachtungen aus dem Ausland war flächendeckend gering (11 Prozent ggü. 18 Prozent bundesweit). Was sich mit Blick auf die coronabedingten Reiseverbote zumindest kurzfristig als Vorteil herausstellte, sollte auf mittelfristige Sicht Anlass für eine zielgerichtete (ggf. gemeinsame) Erschließung ausgewählter Auslandsmärkte sein. Hierfür sind im Zuge der Netzwerkarbeit strahlkräftige Leitprojekte in den verbindenden Themensegmenten (siehe Kapitel 2.5) zu entwickeln.

Die Zahlen zeigen deutlich: Mitteldeutschland entwickelt sich nicht nur mit großen Schritten von einer industrie- und bergbaugeprägten Region zu einem vermehrt auch **touristisch attraktiven Lebensraum**, sondern muss sich auch innerhalb der Branche, bedingt durch Nachfragetrends und die Entwicklungen der Corona-Pandemie, in den nächsten Jahren neu aufstellen. Die neu entstandenen bzw. in Entstehung befindlichen (Seen-)Landschaften können in Verbindung mit gesellschaftlichen **Megatrends**<sup>6</sup> wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Mobilität oder New Work starke Treiber für die Gesamtentwicklung der Region werden (vgl. Exkurs sowie Infopaket 5 Trendanalyse im Online-Anlagenband). Die gemeinsame Netzwerkarbeit kann und sollte sich diesen Themen in besonderem Maße widmen.

#### **Exkurs: Bedeutung der gesellschaftlichen Megatrends für die Tourismusentwicklung in Mitteldeutschland**

Folgende Megatrends sind aus heutiger Sicht für die gemeinsame touristische Netzwerkarbeit besonders relevant (in Anlehnung an Zukunftsinstitut; weitere Details siehe Infopaket 5 im Online-Anlagenband):

► **Digitalisierung/Konnektivität:**

Die Digitalisierung als dominantes Grundmuster der Umformung der Gesellschaft wird derzeit deutlich beschleunigt durch die Corona-Pandemie und wird sich in den nächsten Jahr(zehnt)en aller Voraussicht nach immer stärker in Richtung Real-Digitalität entwickeln: Hier steht nicht mehr das Ob beim Einsatz digitaler Technologien im Vordergrund, sondern das Wie und Wofür. Im Kontext der so genannten Netzwerkökonomie sind diejenigen Unternehmen erfolgreich, die im Austausch mit ihrer Umwelt interagieren und mit möglichst vielen Partner\*innen kooperieren. Dazu braucht es flexible und agile Organisationsstrukturen sowie neue, interdisziplinäre Kooperationen und Netzwerke.

**Status Quo Mitteldeutschland:**

Für die gemeinsame Tourismusentwicklung in Mitteldeutschland wurde die Digitalisierung bereits von der Technologiefeldanalyse (2020) als eines von fünf Zukunftsthemen für die Region identifiziert. Es besteht ein hohes Potenzial, das bislang jedoch nur begrenzt ausgeschöpft wird. Die vertiefenden Analysen zur Tourismusstrategie haben ergeben, dass die Region hinsichtlich der Nutzung digitaler Potenziale im Tourismus einen sehr unterschiedlichen Professionalisierungsgrad zwischen den Ebenen sowie in den einzelnen Teilregionen aufweist. Aufwand und Nutzen einer Zusammenarbeit sind hier daher individuell äußert he-

---

<sup>6</sup> Quelle: Zukunftsinstitut, 2021





terogen. Allerdings ist flächendeckend ein starker Fokus auf das Contentmanagement festzustellen – vor allem vorangetrieben von der jeweiligen Landesebene. Eine destinations- bzw. länderübergreifende Harmonisierung der Daten und Datenqualität sowie eine Integration aller Daten entlang der Servicekette findet jedoch nicht systematisch statt. Zudem werde innovative, digitale Zukunftsthemen kaum aktiv vorangetrieben. Daher besteht derzeit in Mitteldeutschland eher Aufholbedarf bei den „Basisarbeiten“ der Digitalisierung als ein echtes Potenzial für eine Innovationsführerschaft.

#### **Konsequenzen für die Tourismusstrategie:**

Wer die Digitalisierung meistern und für sich nutzen will, muss stets am Ball bleiben, viel Neues Ausprobieren und lernen, sich ständig an neue Entwicklungen anzupassen. Eine stärkere intraregionale und vor allem interdisziplinäre Vernetzung kann dabei unterstützen, das in der Region vorhandene technologische Know-How und Innovationspotenzial auch für den Tourismus nutzbar zu machen. Hier könnte das gemeinsame Netzwerk über die Basisaktivitäten der DMOs/LMOs hinaus Akzente setzen.

#### ► **Nachhaltigkeit/Neo-Ökologie:**

Gerade die „grüne“, ökologische Säule der Nachhaltigkeit gewinnt durch politische Rahmenbedingungen derzeit enorm an Fahrt: Mit dem European Green Deal ist die strategische Entwicklung in der EU bis 2050 eindeutig geprägt von einem konsequent nachhaltigen Wirtschaften – in erster Linie ökologisch konnotiert, aber auch mit wesentlichen Elementen der sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit. Die Implementierung nachhaltiger Angebote entlang der gesamten touristischen Servicekette wird zu einer immer wichtigeren Aufgabe und aus Gästesicht immer mehr eine Selbstverständlichkeit. Was im Alltag gelebt wird, fordern Gäste auch im Urlaub ein. Nachhaltigkeit entwickelt sich vom Besonderen (Wow-Kriterium) zur Selbstverständlichkeit (Must-Have) für Tourismusdestinationen.

#### **Status Quo Mitteldeutschland:**

Auch der Entwicklung nachhaltiger touristischer Angebote wird im Rahmen der Technologiefeldanalyse (2020) eine hohe Bedeutung als Zukunftsthema beigemessen. Auf der Angebotsebene sind einzelne, eher punktuelle Ansätze vorhanden, die im Wettbewerbsvergleich deutlich hinter anderen Regionen zurückbleiben. Insgesamt ist das Thema Nachhaltigkeit in der mitteldeutschen Tourismuslandschaft bislang auf allen Ebenen (DMO, Kommunen, Betriebe, etc.) bis auf wenige Ausnahmen (z.B. Harz) kaum strategisch und personell verankert. Damit fehlen auch verbindliche umsetzungsorientierte Maßnahmen bislang noch weitgehend (z. B. Teilnahme an Zertifizierungen, Entwicklung von nachhaltigen Angeboten und Reiseketten, Kriterienmessung). Die zahlreichen Initiativen zum Kompetenzaufbau treffen aktuell auf eine eher geringe Teilnahmereitschaft und Durchlässigkeit in die Branche.

#### **Konsequenzen für die Tourismusstrategie:**

Für die gemeinsame Netzwerkarbeit muss die Förderung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Fläche im Fokus stehen, um einen möglichst großen Teil der Tourismusakteur\*innen mitzunehmen. Nachhaltigkeit sollte als Querschnittsthema verankert werden, dass bewusst alle Angebotsfacetten umfasst und mitdenkt.



► **New Work:**

Die Veränderungen in der Arbeitswelt sind gravierend und vielfältig: Insbesondere die jüngeren Generationen haben andere Vorstellungen von Leben und Arbeit, die Haltung zum Arbeiten rückt die Sinnfrage in den Vordergrund, während die Grenzen zwischen Leben und Arbeit verschwimmen (Work-Life-Blending). Zudem eröffnet der Workation-Trend, befeuert durch die Corona-Pandemie und veränderte Lebensstile, Potenziale für die Ansprache neuer, attraktiver Zielgruppen für Kurz- und Langzeitaufenthalte.

**Status Quo Mitteldeutschland:**

Der Fachkräftemangel im Tourismus ist in Mitteldeutschland flächendeckend stark ausgeprägt, vor allem aber in den ländlichen Regionen/Landkreisen. Durch sich ändernde Einstellungen insbesondere junger Menschen zum Leben und Arbeiten (und damit weitere Abnahme der Attraktivität der Branche als Arbeitgeberin) sowie nicht zuletzt durch die Corona-Krise fand zudem eine gravierende Verschlechterung der Situation statt. Auffällig ist ein sehr hoher Anteil prekärer Arbeitsverhältnisse (Anteil geringfügig Beschäftigte an allen Beschäftigten im Gastgewerbe in Mitteldeutschland: etwa ein Drittel; im Vergleich zum Branchendurchschnitt: 11 Prozent). Besonders besorgniserregend ist der Nachwuchsmangel: Etwa ein Viertel aller Ausbildungsstellen im Gastgewerbe bleiben unbesetzt (Tendenz steigend). Die bestehenden Akteur\*innen in der Region (v.a. DEHOGAs, IHKn) entfalten bereits eine Vielzahl an Aktivitäten, die das Problem aber nur in Teilen lösen können. Zum Trendthema Workation lässt sich festhalten, dass es bislang kaum wettbewerbsfähige Angebote und Infrastrukturen in Mitteldeutschland gibt. Ein erfolgreicher Einstieg in den Markt kann nur mit hochattraktiven Angeboten und einem entsprechenden Freizeitwert mit Blick auf Work-Life-Blending gelingen.

**Konsequenzen für die Tourismusstrategie:**

In Zeiten eines zunehmenden „War for Talents“ geraten gerade touristische Unternehmen mit den althergebrachten Mitteln zur Fachkräftegewinnung an ihre Grenzen. Eine mögliche Aufgabe des Netzwerks – wenn auch zunächst nicht die Kernaufgabe – kann daher das Management von Arbeitsmarktbedarfen und die (gemeinsame) Suche nach neuen, unkonventionellen Lösungen sein, insbesondere im Bereich der digitalen Technologien. Allerdings sind hier zwingend die vielfältigen Aktivitäten anderer Partner\*innen zu berücksichtigen. Die Potenziale durch den Workation-Trend (siehe Exkurs Infopaket 5 im Online-Anlagenband) sind mit einem hohen Aufwand in der Produktentwicklung und einem starkem internationalen Wettbewerbsdruck verbunden.

► **Mobilität:**

Wir stehen am Beginn eines multimobilen<sup>7</sup> Zeitalters. Dabei wird es immer wichtiger, Mobilitätsanforderungen und -wünsche ökonomisch, bequem und nachhaltig umzusetzen. Es

---

<sup>7</sup> „Multimobil“ ist die im Sprachgebrauch gängigere Begriffsverwendung des Prinzips der „Multimodalität“, der Nutzung vieler verschiedener Verkehrsmittel im Alltag. Entscheidend ist die grundsätzliche Möglichkeit, das situativ wahrgenommen „beste“ Verkehrsmittel nutzen zu können und setzt damit eine Angebotsvielfalt für Mobilitätsdienstleistungen voraus (Fahrrad, ÖPNV, Auto, Elektromobilität etc.) (VCD Verkehrsclub Deutschland e.V., 2022; Landeshauptstadt Dresden, 2017)



geht nicht immer zwingend um die schnellste Möglichkeit, von A nach B zu kommen, sondern eher um die attraktivste. Insbesondere für urbane Zielgruppen wird die bequeme Erreichbarkeit und flexible Vor-Ort-Mobilität bis zur letzten Meile – auch ohne eigenen PKW – zu einem der wichtigsten Kriterien für die Wahl eines Reiseziels.

#### **Status Quo Mitteldeutschland:**

Nachhaltige vernetzte Mobilität ist vor allem in den beiden Großstädten erlebbar, im ländlichen Raum Mitteldeutschlands hingegen noch immer eher eine Ausnahme. Insbesondere zu den touristischen Kernzeiten (Wochenende) gibt es kaum attraktive ÖPNV-Verbindungen einschließlich der letzten Meile. Das betrifft auch zahlreiche touristisch besonders bedeutende Angebote und Points of Interests (POIs). Die Verkehrsmittelwahl bei Übernachtungs- und Tagesreisen in der Gebietskulisse ist daher noch sehr stark PKW-zentriert. Zudem wird die touristische Mobilität in den Organisationsstrukturen in Mitteldeutschland bislang kaum bearbeitet. Generell fällt eine geringe Vernetzung zwischen Tourismus- und Verkehrsverantwortlichen auf. Weitere Details sind auch in der Studie zur touristischen Mobilität in Mitteldeutschland (PTV Transport Consult GmbH, 2021) zu finden.

#### **Konsequenzen für die Tourismusstrategie:**

Die Relevanz des Megatrends für die touristische Entwicklung in Mitteldeutschland ist sehr hoch, da Mobilität gerade im Tourismus eine enorme Rolle spielt. Die Erreichbarkeit und flexible Vor-Ort-Mobilität bis zur letzten Meile in den ruralen sowie urbanen Räumen auszubauen und miteinander zu verknüpfen, wird zu einer wichtigen Aufgabe. Die Schaffung zeitgemäßer Mobilitätsangebote abseits des PKW muss gerade für den ländlichen Raum aktiv durch den Tourismus mitgestaltet werden. Dem Netzwerk kann hier eine entscheidende Rolle zukommen. Die inhaltlichen Grundlagen werden in einer parallel bearbeiteten Studie (PTV Transport Consult GmbH, 2021) ausgearbeitet und hier berücksichtigt.

## 2.3 Tourismusstrukturen

### **Heterogene Tourismusstrukturen**

#### **– Ausgeprägte Unterschiede zwischen den Teilregionen:**

Eine besondere Herausforderung für die gemeinsame Tourismusentwicklung liegt in der ausgeprägten Heterogenität innerhalb Mitteldeutschlands. Sehr dynamischen Destinationen in den Großstädten und an den neu entstandenen Seen stehen viele, vor allem ländliche Teilregionen mit eher unterdurchschnittlicher Performance gegenüber. Das betrifft in erster Linie die Struktur und Wettbewerbsfähigkeit des touristischen Angebotes, die strategische Positionierung sowie Nachfragevolumen und -dynamik. Die gemeinsame Netzwerkarbeit muss daher vor allem die verbindenden Themen in den Fokus rücken und gleichzeitig individuelle Entwicklungsunterschiede zwischen den Teilregionen berücksichtigen.

Die Ergebnisse der Analyse haben immer wieder die **ausgeprägte Heterogenität** innerhalb Mitteldeutschlands verdeutlicht: Insbesondere hinsichtlich Nachfragevolumen und -dy-

namik, Angebots- und Betriebsstrukturen sowie der strategischen Positionierung bestehen teils große Unterschiede zwischen den einzelnen Teilregionen/Gebietskörperschaften. Eine große Rolle spielt dabei zum einen die Diskrepanz zwischen den ländlichen Regionen sowie den Großstädten Halle (Saale) und Leipzig, die deutliche Impulse für die Entwicklung der Region setzen. Zum anderen trägt die unterschiedlich stark ausgeprägte touristische Entwicklung infolge des Strukturwandels und Landschaftsumbaus einen großen Teil zur fragmentierten Tourismusstruktur bei: Während der Fokus in den vergangenen Jahren stark an den neu entstandenen Seen lag, blieb die Dynamik in vielen anderen ländlichen Teilregionen deutlich unterdurchschnittlich.

Im Zuge der Sensitivitätsmessung wurde der Entwicklungsstand der einzelnen Gebietskörperschaften anhand von fünf Indikatoren bewertet (Infografik 5; ausführliche Details wurden in den internen Datenblättern nach Gebietskörperschaften aufbereitet). Auch hier werden die teilregionalen Unterschiede deutlich:

- ▶ So wird das **Nachfragevolumen** in der Gesamtregion in hohem Maße von der Stadt Leipzig geprägt, die einen Marktanteil von rund 50 Prozent der touristischen Übernachtungen (2019) auf sich vereint und deren Übernachtungsentwicklung bis zur Corona-Pandemie durch stark überdurchschnittliche Wachstumsraten geprägt war. Daneben fielen insbesondere Halle (Saale) und der Landkreis Leipzig durch eine starke Performance auf, während die Nachfrageentwicklung in den meisten anderen Landkreisen nicht mit dem Wettbewerb im Deutschlandvergleich mithalten konnte. Zudem ist die touristische Nachfrage stark auf **wenige Standorte** konzentriert: Es gibt in Mitteldeutschland nur eine sehr geringe Anzahl bedeutsamer Übernachtungsorte. Mit den beiden Großstädten mithalten können lediglich Naumburg als UNESCO-Welterbestandort (TOP 2 der übernachtungsstärksten Gemeinden Mitteldeutschlands Schkeuditz (Fokus: Geschäftstourismus) sowie die klinikgeprägten Kur- und Erholungsorte Bad Lausick, Bad Dübener Heide und Dahlen. Inwiefern sich die Effekte der Corona-Pandemie auf die künftige Nachfrageverteilung auswirken, gilt es zu beobachten: Gerade die unsichere Zukunft des MICE-Segments und dessen große Bedeutung für den Übernachtungstourismus in Leipzig und Halle (Saale) könnte zu Verschiebungen führen. Potenziale für die ländlichen Teilregionen bietet dabei die durch die Pandemie verstärkte Wahrnehmung der Peripherie als Impulsgeber und Sehnsuchtsort für gesellschaftliche und touristische Entwicklungen (siehe auch Infopaket 5 im Online-Anlagenband).
- ▶ Auch hinsichtlich der **Wettbewerbsfähigkeit des touristischen Angebotes** zeigen sich deutliche Stadt-Land-Unterschiede. Die Gesamtwerte für Betriebsgrößen und Kapazitätsauslastung werden in hohem Maße durch Leipzig und Halle (Saale) positiv beeinflusst. Die ländlichen Regionen hingegen sind in der Regel durch äußerst kleinteilige Betriebsstrukturen (v.a. Altenburger Land, Landkreis Leipzig und Nordsachsen) geprägt, zudem ist das Auslastungsniveau mit Werten oft unter 30 Prozent in fast allen ländlichen Teilregionen besorgniserregend gering (Als Referenzwert wird der Betrieb bei 40% Bettenauslastung angenommen). Dabei trifft ein starker Kapazitätsausbau in einigen Regionen (z.B. Stadt und Landkreis Leipzig, Anhalt-Bitterfeld und Burgenlandkreis; Fokus: Ferienwohnungssegment) auf eine sichtbare Marktberreinigung in anderen Gebietskörperschaften (z.B. Nordsachsen und Altenburger Land).

Touristische **Leuchtturmangebote** befinden sich zum großen Teil in den großen Metropolen; im ländlichen Raum fehlen überregionale Reiseanlässe hingegen weitgehend. Auch die Qualitätssignale im Beherbergungsgewerbe sind ambivalent und teilregional äußerst unterschiedlich.

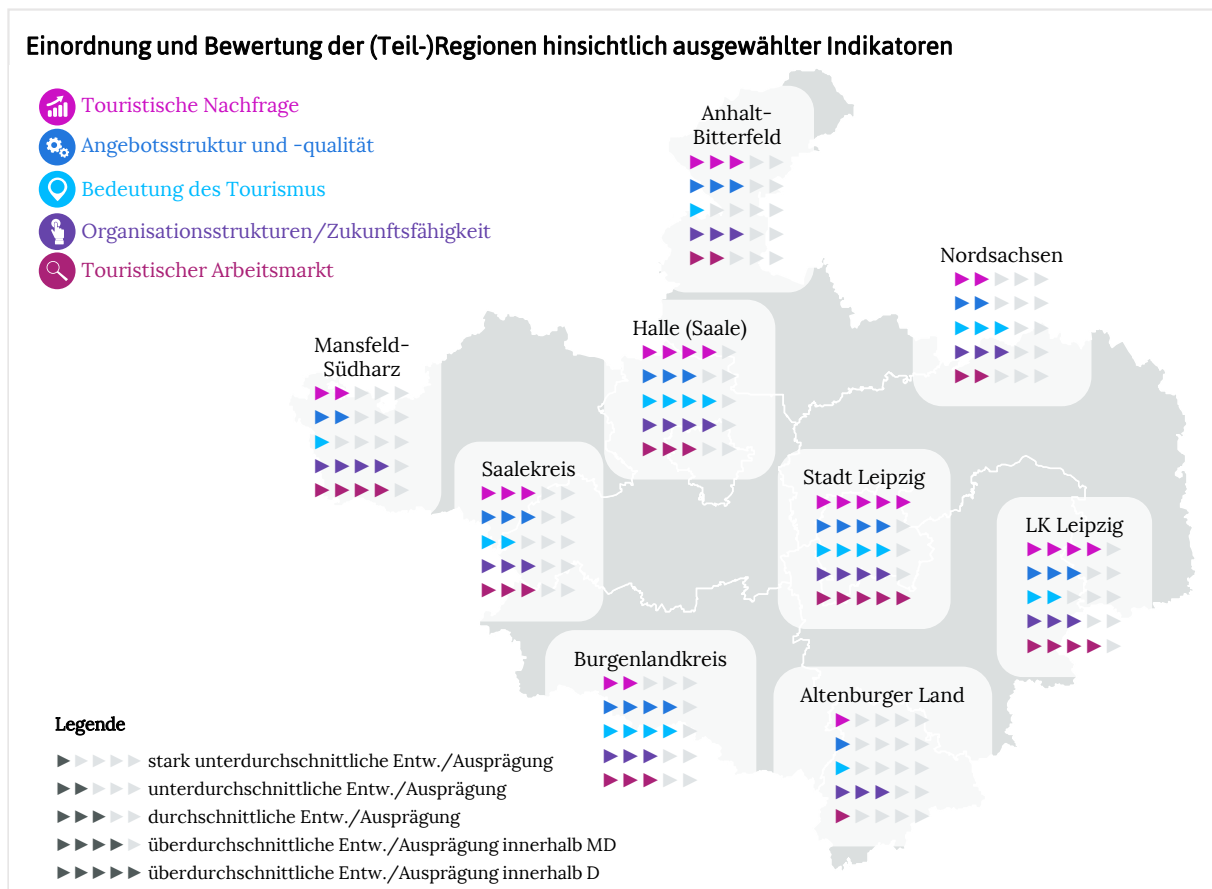
- ▶ Die strategische Positionierung der in der Gebietskulisse liegenden Destinationen ist ebenfalls heterogen und umfasst ein breites Spektrum touristischer Themen. Details zur Angebotsstruktur in den einzelnen Teilregionen sowie möglichen verbindenden Segmenten finden sich in den Kapiteln 2.4 und 2.5.

#### **Bewertungskriterien für die fünf Indikatoren im Rahmen der Sensitivitätsmessung:**

- ▶ Indikator: Touristische Nachfrage  
Berücksichtigt wurden folgende Kriterien: Übernachtungsentwicklung 2009-2019, Marktanteil an allen Übernachtungen in Mitteldeutschland, TOP-Gemeinden nach Übernachtungen, Bedeutung des Incoming-Segmentes, Bedeutung des Tagestourismus, individuelle Projekte/Entwicklungen/Hintergründe
- ▶ Indikator: Angebotsstruktur und -qualität  
Berücksichtigt wurden folgende Kriterien: Betriebliche Angebotsstruktur – Anzahl und Schlafgelegenheiten der gewerblichen Beherbergungsbetriebe (>10 Betten) sowie deren Entwicklung, Betriebsgröße und Auslastung sowie Betriebsstruktur; Segmentspezifische Angebotsstruktur – Anteil an allen ermittelten touristischen Points-of-interest in Mitteldeutschland sowie Vorhandensein eigener Reiseanlässe, Qualitätskennziffern, Gästezufriedenheit, themenorientierte Zertifizierungen
- ▶ Indikator: Bedeutung des Tourismus  
Berücksichtigt wurden folgende Kriterien: Einschätzung der Bedeutung des Tourismus aus Sicht der DMO und Gebietskörperschaften, Einkommenswirkungen aus dem Tourismus 2019 (Gästeausgaben, Bruttoumsätze, relativer Beitrag zum Primäreinkommen), Umsatzausfälle durch die Corona-Pandemie 2020
- ▶ Indikator: Organisationsstrukturen/ Zukunftsfähigkeit  
Berücksichtigt wurden folgende Kriterien: Personalausstattung, Gesamtbudget und Aufgabenschwerpunkte der DMO und Gebietskörperschaften, individuelle Entwicklungen und Projekte im Rahmen von DMO-Strukturen
- ▶ Indikator: Arbeitsmarkt  
Berücksichtigt wurden folgende Kriterien: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigten im Gastgewerbe 2015-2020, Anteil der Beschäftigten im Gastgewerbe an allen Beschäftigten, Einflussfaktor Corona-Pandemie

Die finale Bewertung der fünf Indikatoren auf Basis der aufgeführten Bewertungskriterien erfolgte anhand von Deutschland- und Mitteldeutschlandvergleichswerten. Durch diese Einstufung (siehe Legende Infografik 5) kamen letztendlich die individuellen Bewertungen pro Gebietskörperschaft zustande.

## Infografik 5: Sensitivitätskarte



Quelle: dwif 2021

## 2.4 Angebotsstruktur

### Angebotsstruktur – Wenige touristische Leuchttürme mit überregionaler Strahlkraft:

Touristische Leuchtturmangebote, die einen eigenen Reiseanlass für überregionale Gäste darstellen, fehlen in Mitteldeutschland abseits der großen Metropolen weitgehend. Zudem ist der Vernetzungsgrad der Angebote innerhalb der Region gering, wenngleich die vorliegenden Hinweise auf Gästebewegungen für ein hohes Interesse der Besucher\*innen an Ausflügen außerhalb ihres Übernachtungsortes sprechen. Hier zeigen sich zum einen die starke Notwendigkeit sowie zum anderen das hohe Potenzial für die gemeinsame Entwicklung von verbindenden Leuchtturmprodukten im Rahmen der gemeinsamen Netzwerkarbeit.

Zur Ermittlung und Einordnung der tourismus- und freizeitrelevanten Angebots- und Infrastruktur in der Gebietskulisse wurde unter Berücksichtigung einer Vielzahl an Quellen eine umfassende **Bestandserfassung** in allen Teilregionen durchgeführt (zur Methodik siehe Exkurs und Infopaket 3 im Online-Anlagenband). Ziel der Bestandserfassung war es,

Aussagen zu prägenden Angebotssegmenten, Alleinstellungsmerkmalen und touristischen Leuchtturmangeboten in Mitteldeutschland treffen zu können. Dazu wurden folgende Themenkomplexe berücksichtigt: Kultur- und Freizeiteinrichtungen, Wassertourismus sowie Rad- und Wandertourismus. Das Ergebnis der Bestandserfassung lässt sich wie folgt zusammenfassen: Mit Blick auf die touristische Angebots- und Infrastruktur weist der untersuchte Raum eine stark heterogene Verteilung auf: touristische Leuchtturmangebote abseits der großen Metropolen fehlen in fast allen Segmenten weitgehend bzw. befinden sich häufig außerhalb des in dieser Studie betrachteten Gebietsumgriffs (u.a. FERROPOLIS, Bauhaus Dessau, Leuchtenburg etc.). Zudem ist der Vernetzungsgrad innerhalb der Region gering. Der Fokus von tourismusrelevanten und überregional bedeutsamen Kultur- und Freizeiteinrichtungen beschränkt sich weitgehend auf zentrale städtische Lagen (vor allem in den beiden Großstädten) oder attraktive Standorte mit Wasserbezug (an Seen oder entlang von Flüssen). Ebenfalls gibt es deutlich mehr Top-Produkte in den Segmenten Kultur und Radtourismus als für die Themen Wassertourismus und Wandern (Auflistung aller POIs siehe auch Infopaket 3 im Online-Anlagenband).

### Einordnung der tourismusrelevanten Angebote

Um aus der Sammlung aller tourismusrelevanten Angebote in Mitteldeutschland die überregional bedeutsamen Highlights bzw. Leuchtturmangebote herauszufiltern, wurden sämtliche Angebote und Infrastrukturen anhand ihrer touristischen Attraktivität und Bedeutung bewertet und in **drei Kategorien** eingeteilt:

▶ Highlights 1. Kategorie:

... stellen einen **eigenen Reiseanlass** dar und weisen eine hohe Attraktivität (auch im Sinne von Potenzial) für überregionale Gäste auf, sind in der Regel Leitprodukte im touristischen Marketing und stehen damit als „Aushängeschilder“ im Schaufenster der Destinationen bzw. optimalerweise auch der Bundesländer. Zudem weisen sie in der Regel eine hohe Alleinstellungsfähigkeit oder Besonderheit auf, nicht zuletzt durch hohe Besucherzahlen sowie Auszeichnungen mit (inter-)nationalem Stellenwert, z.B. UNESCO, Blaubuch nationale Kulturinstitutionen, Europäisches Kulturerbe).

▶ Highlight 2. Kategorie:

... sind ebenfalls touristisch bedeutsam und können insbesondere für **nah gelegene Quellmärkte** einen eigenen Reiseanlass darstellen. Dies nimmt jedoch mit zunehmender Entfernung ab. Im Unterschied zur 1. Kategorie sind sie zudem in der Regel nicht als Leitprodukte definiert und weisen eine geringere Alleinstellungsfähigkeit auf.

▶ Ergänzungsangebote:

... sind vor allem für die Naherholung und als **Ergänzungsangebote vor Ort** relevant. Die Ergänzungsangebote wurden im Rahmen der Tourismusstrategie ausschließlich für interne Analysen berücksichtigt und sind nicht grafisch im Infopaket 3 im Online-Anlagenband abgebildet.




Im Detail bedeutet das:

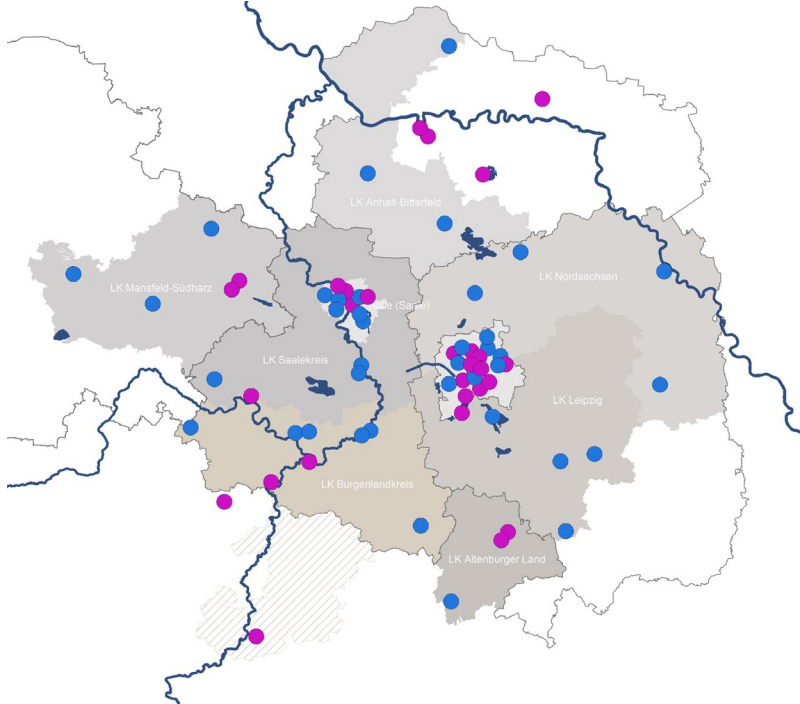
- ▶ **Kultur- und Freizeiteinrichtungen** (Infografik 6): Von den insgesamt 143 tourismusrelevanten Einrichtungen/Points of Interest (POIs) wurden 22 als Highlights 1. Kategorie eingestuft (15 Prozent; zzgl. 6 Angebote im unmittelbaren Umfeld, aber außerhalb der Gebietskulisse u.a. FERROPOLIS, Bauhaus Dessau, Leuchtenburg etc). Davon befinden sich rund zwei Drittel in den beiden Großstädten Leipzig und Halle (Saale). Mehrheitlich handelt es sich dabei um Kultureinrichtungen mit Auszeichnungen von nationalem/internationalem Rang (z.B. UNESCO, Blaubuch nationale Kultureinrichtungen, kulturelle Gedächtnisorte). Darüber hinaus finden sich in Mitteldeutschland 39 Kultur- und Freizeiteinrichtungen, die sich als Highlightangebote 2. Kategorie einordnen lassen (25 Prozent). Hier fällt die Verteilung zwar etwas heterogener aus, der Fokus liegt aber dennoch stark auf Leipzig und Halle (Saale).
- ▶ **Wassertourismus** (Infografik 6): Wasser ist ein wichtiges verbindendes Angebotselement für den Mitteldeutschland-Tourismus, wenngleich nicht überall gleich stark ausgeprägt. Seen mit touristischem Schwerpunkt sind der Geiseltalsee (Saalekreis), die Goitzsche (Anhalt-Bitterfeld) und das Leipziger Neuseenland. Unter den Fließgewässern als verbindende Wasserachsen weisen derzeit nur die Saale und die Unstrut einen eindeutigen touristischen Schwerpunkt auf – die Elbe liegt am Rand des aktuellen Gebietsumgriffs. Weitere potenziell bedeutsame Flüsse wie die Mulde oder die Weiße Elster sind aufgrund von Naturschutzbestimmungen nur eingeschränkt für die wassertouristische Nutzung geeignet. Insgesamt gibt es nur wenige überregional ausstrahlende wassertouristische Angebote: In der Gebietskulisse finden sich insgesamt 15 wassertouristische Angebote, darunter zwei Highlights 1. Kategorie (Wassersportresort All-on-Sea am Schladitzer See, Kanupark Markkleeberg) sowie 8 Highlights 2. Kategorie. Der Fokus liegt dabei auf den großen, touristisch relevanten Tagebauseen.
- ▶ **Rad- und Wandertourismus** (Infografik 6): Es sind deutlich mehr Highlights im Bereich Rad als im Bereich Wandern vorhanden, was den Schwerpunkt, der auch in den Tourismusstrategien und bei der Marketinganalyse ersichtlich wurde, bestätigt. Von den insgesamt 92 touristisch relevanten Radwegen sind acht als Highlights 1. Kategorie einzustufen (siehe Beschriftungen Infografik 7). Darüber hinaus ist insbesondere der Leipziger Raum ein wichtiges Zentrum, in dem zahlreiche regionale Radrouten zusammenlaufen: Dadurch ergibt sich ein relativ dichtes Netz aus weiteren Radrouten mit touristischer Relevanz und/oder Potenzial (insgesamt 23) durch die Gebietskulisse. Die wichtigsten Radwege weisen dabei fast ausschließlich einen starken Wasserbezug auf (flussbegleitend, entlang der Seen oder als Verbindung zwischen Flüssen, etc.). Allerdings gibt es keine ausgezeichneten Qualitätsradwege (z.B. ADFC-Routen) in Mitteldeutschland. Dahingegen finden sich zum Thema Wandern mit insgesamt 18 touristisch relevanten Wegen zwar nur wenige, dafür aber umso bedeutsamere Top-Wanderprodukte: gleich drei ausgezeichnete Wanderwege mit Prädikat „Qualitätsweg Wanderbares Deutschland“ sowie weitere potenzialreiche Themenrouten mit überregionaler Bekanntheit, allen voran die Lutherwege, verlaufen durch Mitteldeutschland.



**Infografik 6: Angebots- und Infrastruktur – Kultur, Freizeit, Wassertourismus**

**Touristisch relevante Kultur- und Freizeiteinrichtungen**

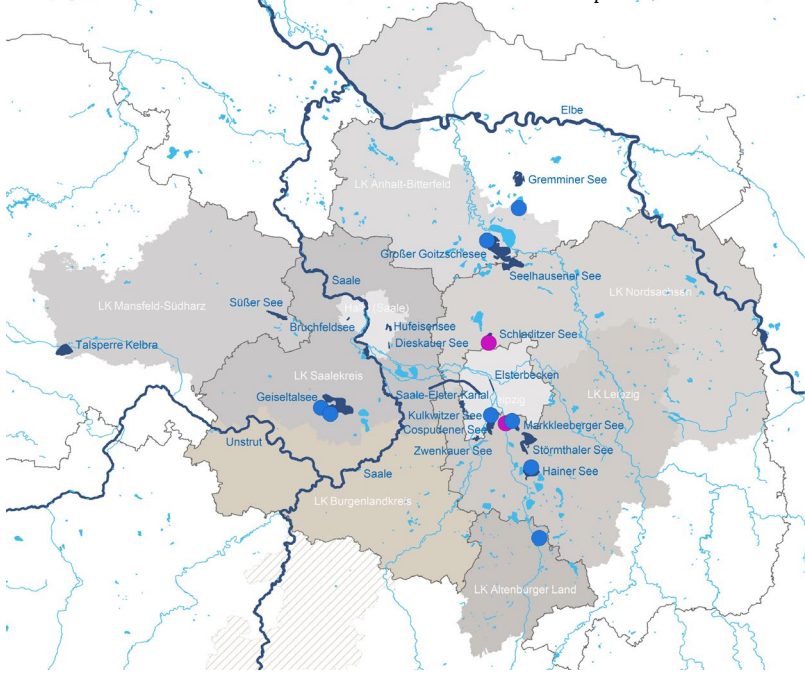
-  143 tourismus- und freizeitrelevante Kultur- und Freizeiteinrichtungen
-  davon Highlights 1. Kategorie: 22
-  davon Highlights 2. Kategorie: 36 (siehe Infopaket 3)



- Highlights 1. Kategorie**
- STADT LEIPZIG:**
- ▶ Zoo Leipzig
  - ▶ BELANTIS - Das Abenteuerreich
  - ▶ Gewandhaus zu Leipzig
  - ▶ Red Bull Arena
  - ▶ Völkerschlachtdenkmal & Forum 1813
  - ▶ Museum der bildenden Künste
  - ▶ Grassi Museum für angewandte Kunst
  - ▶ Mendelssohn-Haus
  - ▶ Grassi Museum für Völkerkunde zu Leipzig
- HALLE:**
- ▶ Kunstmuseum Moritzburg
  - ▶ Stiftung Händel-Haus
  - ▶ Altstadt Halle
- MANSFELD-SÜDHARZ:**
- ▶ Luther Geburtshaus und Sterbehauseisleben
- BURGENLANDKREIS**
- ▶ Naumburger Dom
  - ▶ Arche Nebra
  - ▶ Rotkäppchen Sektellerei
- ALTENBURGER LAND**
- ▶ Residenzschloss Altenburg
  - ▶ Lindenau-Museum Altenburg

**Touristisch relevante Gewässer\* & wassertouristische Angebote (\*gemäß Tourismuswirtschaftliches Gesamtkonzept)**

-  53 Gewässer & 15 wassertour. Angebote
-  davon Highlights 1. Kategorie: 2
-  davon Highlights 2. Kategorie: 7
-  Gewässer mit Schwerpunkt Naherholung oder Naturschutz
-  Gewässer mit Schwerpunkt Tourismus





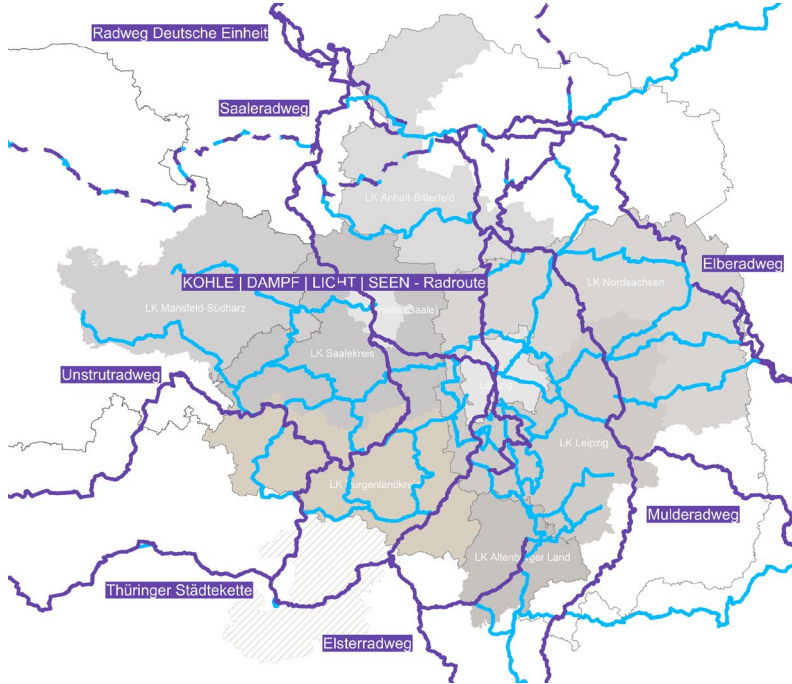
- Highlights 1. Kategorie**
- NORDSACHSEN:**
- ▶ Wassersportresort All-on-Sea am Schladitzer See
- LANDKREIS LEIPZIG:**
- ▶ Kanupark Markkleeberg
- Highlights 2. Kategorie**
- LANDKREIS LEIPZIG:**
- ▶ Pier 1 Cospudener See
  - ▶ Wassersportzentrum Hainer See
- STADT LEIPZIG**
- ▶ Infrastruktur Kulkwitzer See (Ostufer)
- ANHALT-BITTERFELD**
- ▶ See- und Waldresort Gröbern
  - ▶ Wassersportzentrum Goitzsche
- SAALEKREIS**
- ▶ Hafen und Wassersportzentrum Mücheln Geiseltalsee
  - ▶ Marina und Seebrücke Braunsbedra Geiseltalsee
- ALTENBURGER LAND**
- ▶ Erholungspark Pahna

Quelle: dwif 2021 auf Basis eigener Recherchen sowie TWGK 2014

**Infografik 7: Angebots- und Infrastruktur – Rad- und Wandertourismus**

**Touristisch relevante Radwege / -routen**

-  94 Radrouten\*
-  davon Highlights 1. Kategorie: 8
-  davon weitere Radrouten mit touristischer Relevanz bzw. Potenzial: 23



\* Nur Highlights 1. Kategorie namentlich markiert




**Highlights 1. Kategorie\***

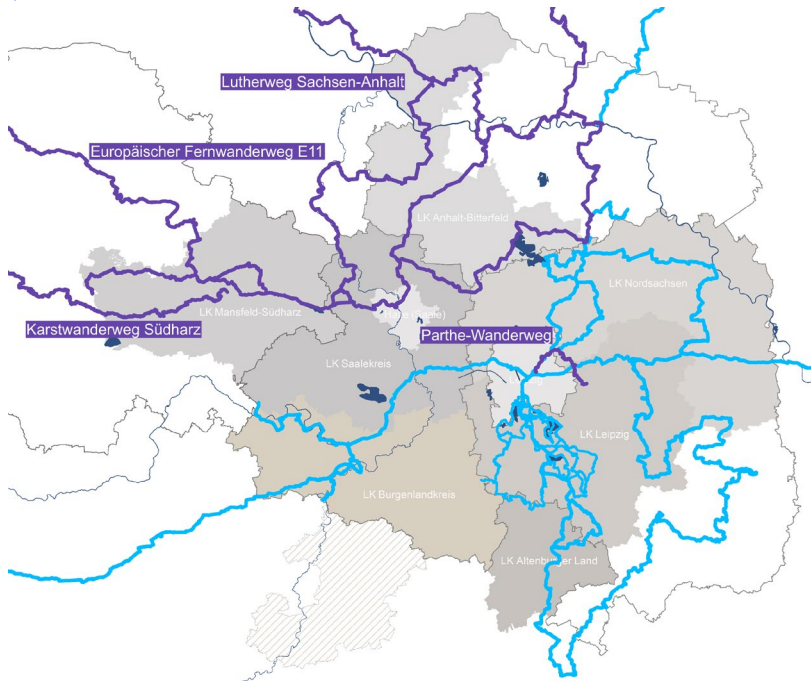
- ▶ Kohle Dampf Licht Seen Radroute
- ▶ Radweg Deutsche Einheit
- ▶ Elberadweg
- ▶ Mulderadweg
- ▶ Saaleradweg
- ▶ Unstrutradweg
- ▶ Elsterradweg
- ▶ Thüringer Städtekette

**Weitere tour. relevante Radrouten**

- ▶ Europaradweg R1
- ▶ Radweg Berlin Leipzig
- ▶ Altenburg-Colditz-Radrouten
- ▶ Salzstraße
- ▶ Elster-Saale Radweg
- ▶ Himmelsscheibenradweg
- ▶ Neuseenland-Radrouten
- ▶ Grüner Ring Leipzig
- ▶ Torgischer Radweg
- ▶ Pleiße-Radweg
- ▶ 4-Flüsse-Radtour
- ▶ Radfernweg Saale-Harz
- ▶ Mulde-Elbe-Radrouten
- ▶ Parthe-Mulde-Radrouten
- ▶ Dolmenweg
- ▶ Fuhne-Radweg
- ▶ Leipzig-Elbe-Radrouten
- ▶ Mittellandrouten
- ▶ Dahleener Heide-Radrouten
- ▶ Wyhratal-Radrouten

**Touristisch relevante Wanderwege**

-  18 Wanderwege\*
-  davon Highlights 1. Kategorie: 5
-  davon weitere Wanderwege mit touristischer Relevanz bzw. Potenzial: 6



**Highlights 1. Kategorie**

- ▶ Europäischer Fernwanderweg E11
- ▶ Lutherweg(e)
- ▶ Wanderbares Deutschland
- ▶ Karstwanderweg Südharz (Qualitätsweg Wanderbares Deutschland)
- ▶ Parthe-Wanderweg

**Weitere tour. relevante Wanderwege**

- ▶ HeideBiberTour
- ▶ 7 Seen-Wanderung
- ▶ Feengrotten-Kyffhäuser-Weg
- ▶ Ökumenischer Pilgerweg Via Regia
- ▶ Via Imperii

Quelle: dwif 2021

Zu den **Besucherströmen** innerhalb Mitteldeutschlands liegen zwar verschiedene Datenquellen vor, die Hinweise auf Bewegungsmuster der Gäste liefern können (siehe Infopaket 7 im Online-Anlagenband). Nach Sichtung und Auswertung lässt sich jedoch festhalten, dass die Aussagekraft bislang eher gering bzw. teilregional sehr unterschiedlich ist. So ist der Tagestourismus in Mitteldeutschland sehr stark auf großstädtische Zielgebiete fokussiert, während der ländliche Raum, der die Gebietskulisse dominiert, nur einen kleinen Teil der Tagesreisen empfängt (etwa ein Drittel). Die zurückgelegten Distanzen sind dabei – verglichen mit dem deutschlandweiten Durchschnitt – länger als gewöhnlich, was für eine hohe Anziehungskraft der Angebotsstrukturen am (vornehmlich städtischen) Zielfort spricht. Im Übernachtungstourismus fällt ein vergleichsweise hoher Vernetzungsgrad auf: Laut Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus (Sonderauswertung siehe Infopaket 7 im Online-Anlagenband) unternehmen insbesondere Gäste, die in den ländlichen Teilregionen übernachten, zahlreiche Ausflüge außerhalb des Urlaubsortes, was sich auch teilweise mit der längeren Aufenthaltsdauer erklären lässt: Je länger ein Aufenthalt, desto eher werden auch Ausflüge in die Umgebung unternommen. Um weitere Informationen und Hinweise auf Besucherströme und Bewegungsmuster innerhalb der Gebietskulisse zu erhalten, sind weitere Erhebungen und Analysen sinnvoll, beispielsweise durch die Analyse von Mobilfunkdaten, den Erwerb von Bewegungsdaten kommerzieller App-Anbieter, eine regelmäßige Auswertung von Google Places-Einträgen oder eine mitteldeutschlandweite Gästebefragung mit Fokus auf Bewegungsmuster und Vernetzung innerhalb der Region.

## 2.5 Verbindende Segmente

### Themenpotenziale – Verbindende Segmente zur Stärkung der gemeinsamen Identität:

Ein breites Spektrum an touristischen Themensegmenten prägt den Tourismus in Mitteldeutschland. In den im Netzwerk beteiligten Destinationen stehen zum Teil sehr unterschiedliche Positionierungsansätze im Fokus. Für die gemeinsame Netzwerkarbeit sind vor allem die Themen relevant, die einen verbindenden Charakter aufweisen sowie die Gestaltung des Strukturwandels und somit die Identität nach innen in den Mittelpunkt rücken. Daraus sollen gemeinsame Leuchtturmprodukte entstehen. Die erste Phase der Netzwerkarbeit fokussiert auf die Top-Themen Landschaftswandel, Radtourismus, Wassererlebnis und Industriekultur. Perspektivisch sind zudem weitere potenzialreiche Themen in Betracht zu ziehen – insbesondere Musik, Genuss und Spiritualität aufgrund ihrer hohen überregionalen Strahlkraft. Besondere Chancen ergeben sich durch die Kombination mehrerer Segmente.

Der Mitteldeutschland-Tourismus ist geprägt von einer Vielzahl sehr **unterschiedlicher touristischer Themensegmente**: In allen Destinationen spielt der Kulturtourismus eine wichtige Rolle, allerdings ist die konkrete Ausgestaltung sehr heterogen und reicht von allgemeinen kulturellen Angeboten (Museen, Theater, Sightseeing etc.) über mögliche verbindenden Nischenthemen (z.B. Industriekultur, Musik oder Spiritualität) bis zu stark punktuell wirkenden Special Interest Themen (z.B. Spielkultur in Altenburg). Hier wird

es in der gemeinsamen Produktentwicklung vor allem auf die Identifikation gemeinsamer und verbindender, aber auch identitätsstiftender Themen ankommen. Akzentuiert wird das Angebotsspektrum durch die aktivtouristischen Segmente (allen voran Rad, Wandern und Wasser) und weitere Themen mit eher regionalem Fokus (z.B. Genuss/Kulinarik in Saale-Unstrut, MICE in und um Leipzig sowie Halle (Saale)). Entsprechend weisen die aktuellen Tourismus- und Marketingstrategien der beteiligten Destinationen ein breites Spektrum unterschiedlicher Positionierungsschwerpunkte auf.

Um aus diesem bunten Strauß die **potenzialreichsten Themen für die gemeinsame Entwicklung von Leuchtturmprodukten** zu identifizieren, wurden die in Frage kommenden Segmente auf ihr verbindendes Potenzial für den Gesamttraum, die überregionale Strahlkraft (z.B. Vorhandensein von Leuchtturmangeboten) sowie die Passfähigkeit zum definierten Leitziel (v.a. Gestaltung des Strukturwandels) hin geprüft und bewertet.

- ▶ Dabei wird deutlich: Neben dem Landschaftswandel als besonders starkem und spezifischem Leitthema weisen vor allem die Segmente Radtourismus, Wassererlebnis und Industriekultur **das höchste verbindende Potenzial** für den Mitteldeutschland-Tourismus auf. Passenderweise werden gerade diese Themen (Rad, Industriekultur) in zwei parallelen Studien (Projekt2508 GmbH, 2021 sowie PTV Transport Consult GmbH, 2021) vertieft untersucht. Bei allen oben genannten Spezialthemen ist das verbindende Potenzial mit Blick auf den gesamten Gebietsumgriff deutlich geringer einzuordnen, da sie sich in der Regel auf wenige Angebote in einzelnen Teilräumen fokussieren.
- ▶ Alle vier besonders verbindenden Themen weisen jedoch nur wenig **überregionale Strahlkraft** auf, da herausragende Leuchtturmprodukte in den Segmenten Rad, Wasser, Industriekultur und Landschaftswandel bislang weitgehend fehlen. Diese finden sich eher in den Nischenthemen Musik und Spiritualität, wo Mitteldeutschland im nationalen bzw. teils sogar internationalen Kontext schon heute eine gute Wettbewerbsposition aufweist, wenn auch nur punktuell in einzelnen Teilregionen. Daher bietet sich hier eine **Verknüpfung verschiedener Themensegmente** an, indem beispielsweise herausragende Leuchttürme aus Nischensegmenten in eine Radroute eingebunden werden.
- ▶ Das dritte Bewertungskriterium, die Erfüllung des **Leitziels**, lässt sich am besten durch die Themen Landschaftswandel, Wassererlebnis und Industriekultur abbilden, da sie eng mit dem Strukturwandel verknüpft sind. Auch der Radtourismus erhält hier eine positive Bewertung, da er in hohem Maße auch der einheimischen Bevölkerung zugutekommt.

Daraus ergeben sich die **vier potenzialreichsten Themen für die erste Phase der Netzwerkarbeit**: Landschaftswandel, Radtourismus, Wassererlebnis und Industriekultur. Sie stärken die Identität nach innen und weisen den höchsten verbindenden Charakter auf, sodass der Mehrwert möglichst vielen Teilregionen zugutekommen kann. Darüber hinaus sind perspektivisch auch weitere potenzialreiche Themen für die Entwicklung gemeinsamer Leuchtturmprodukte in Betracht zu ziehen – insbesondere Musik, Genuss und Spiritualität aufgrund ihrer starken überregionalen Strahlkraft.

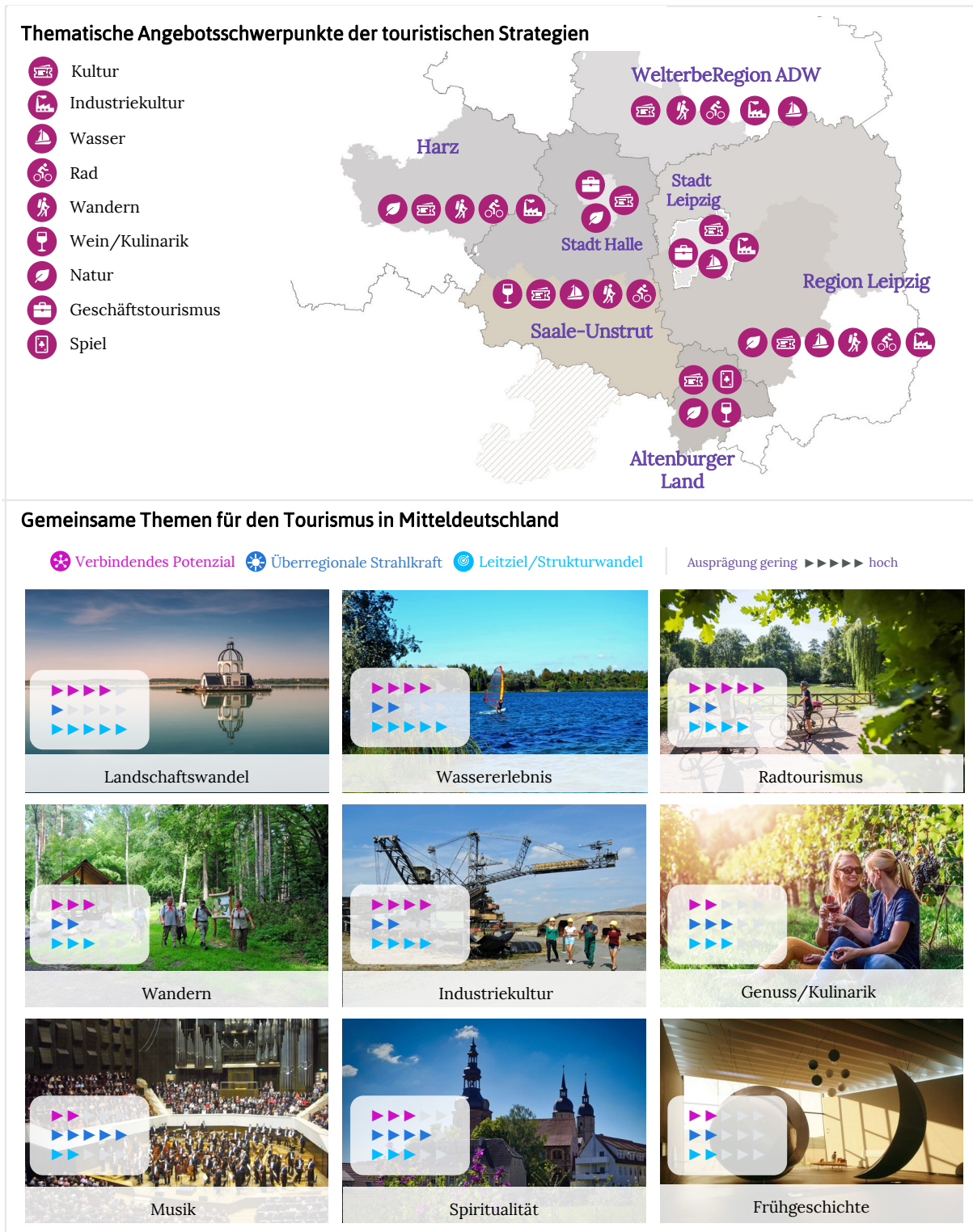
Besondere Chancen ergeben sich, wie aufgezeigt, insbesondere durch die Kombination mehrerer Segmente, die daher von Beginn an im Fokus der gemeinsamen Produktentwicklung stehen sollte.

#### **Überblick: Einordnung der Top-Themen für die gemeinsame Netzwerkarbeit**

*(für die Bewertung weiterer potenzialreicher Themen siehe Infopaket 3 im Online-Anlagenband)*

- ▶ **Landschaftswandel: Übergeordnetes Querschnittsthema mit Wirkung nach innen**  
Das Thema Landschaftswandel bildet kein klassisches touristisches Angebotssegment ab, daher ist es bislang auf der Destinationsebene kaum bearbeitet (z.B. im Sinne einer Produktentwicklung). Da es jedoch nach innen ein starkes Identitätsthema bearbeitet, ist ihm im Sinne des Leitziels ein enorm hohes Potenzial beizumessen. Eine touristische Inszenierung und Inwertsetzung ist anspruchsvoll, aber machbar und vor allem im Sinne der hohen Alleinfähigkeit und Potenziale für die Identitätsstiftung anzustreben.
- ▶ **Wassererlebnis: Fokus Tagebauseen im Raum Leipzig, (noch) kaum Leuchttürme**  
Bislang bestehen nur wenige überregional bedeutsame Leuchtturmangebote auf der wassertouristischen Angebotsebene (Highlights 1. Kategorie vor allem in der Region Leipzig; zudem einzelne Highlights 2. Kategorie auch in anderen Teilregionen). Das Tourismuswirtschaftliche Gesamtkonzept bietet eine gute konzeptionelle Grundlage, der Umsetzungsstand ist bei vielen Schlüsselprojekten aber unbefriedigend. Generell besteht ein hohes Potenzial durch den Status als Verbindungsthema und den starken Bezug zum Struktur- und Landschaftswandel. Zudem ist eine räumliche Erweiterung des derzeit starken räumlichen Schwerpunktes durch Einbindung weiterer Wasserdestinationen (z.B. Flüsse) möglich.
- ▶ **Radtourismus: verbindendes Thema aller Teilregionen, aber geringe Wettbewerbsfähigkeit**  
Radtourismus ist das einzige Segment, das flächendeckend von allen Destinationen mit einer Top-Priorität bespielt wird. Es gibt zahlreiche Radfernwege in Mitteldeutschland mit hoher Bedeutsamkeit, allerdings ist kein im Wettbewerbskontext herausragendes (Leuchtturm-) Produkt vorhanden (z.B. Qualitätsradroute, beliebte Radroute). Besonderes Potenzial für die gemeinsame Weiterentwicklung besteht durch Themenrouten oder durch Routen mit Wasserbezug (z.B. Kohle | Dampf | Licht | Seen- Erlebnis- und Radroute, Neuseenland-Radroute, flussbegleitende Radwege).
- ▶ **Industriekultur: Hohes Potenzial, aber noch geringe Strahlkraft**  
In diesem Segment sind derzeit kaum touristisch relevante Leuchtturmangebote vorhanden: Im gesamten Gebietsumgriff finden sich nur sehr wenige industriekulturelle Highlights 2. Kategorie; das einzige überregional ausstrahlende Angebot (Ferropolis als Highlight 1. Kategorie) liegt außerhalb der Gebietskulisse, wenn auch direkt angrenzend. Weitere Standorte weisen eine z.T. stark eingeschränkte Erlebbarkeit bzw. Zugänglichkeit auf. Dennoch ist die Industriekultur ein hoch relevantes Thema für die Tourismusedwicklung in Mitteldeutschland, nicht zuletzt wegen ihrer hohen Bedeutung für die Gestaltung/Inwertsetzung des Strukturwandels sowie für die Identität und das Tourismusbewusstsein nach innen. Potenzial bieten hier auch die vorhandenen Netzwerksstrukturen (Projektgruppe Industriekultur bei der EMMD) sowie die weiteren Aktivitäten zur Entwicklung des Segmentes (derzeit parallel zur Tourismusstrategie Studie zur Industriekultur in Mitteldeutschland in Erarbeitung).

**Infografik 8: Segmente und Themen im Mitteldeutschland-Tourismus**



Quelle: dwif 2021, Tourismusstrategien der DMOs; Bilder (von links nach rechts): Fouad Vollmer Werbeagentur / LTM, Andreas Schmidt / LTM, Saale-Unstrut-Tourismus e. V., Andreas Schmidt / LTM, Andreas Schmidt / LTM, Saale-Unstrut-Tourismus e. V., Andreas Schmidt / LTM, Standortmarketing Mansfeld-Südharz GmbH, J. Lipták / BDA Sachsen-Anhalt

## 2.6 Komplexe Stakeholderlandschaft

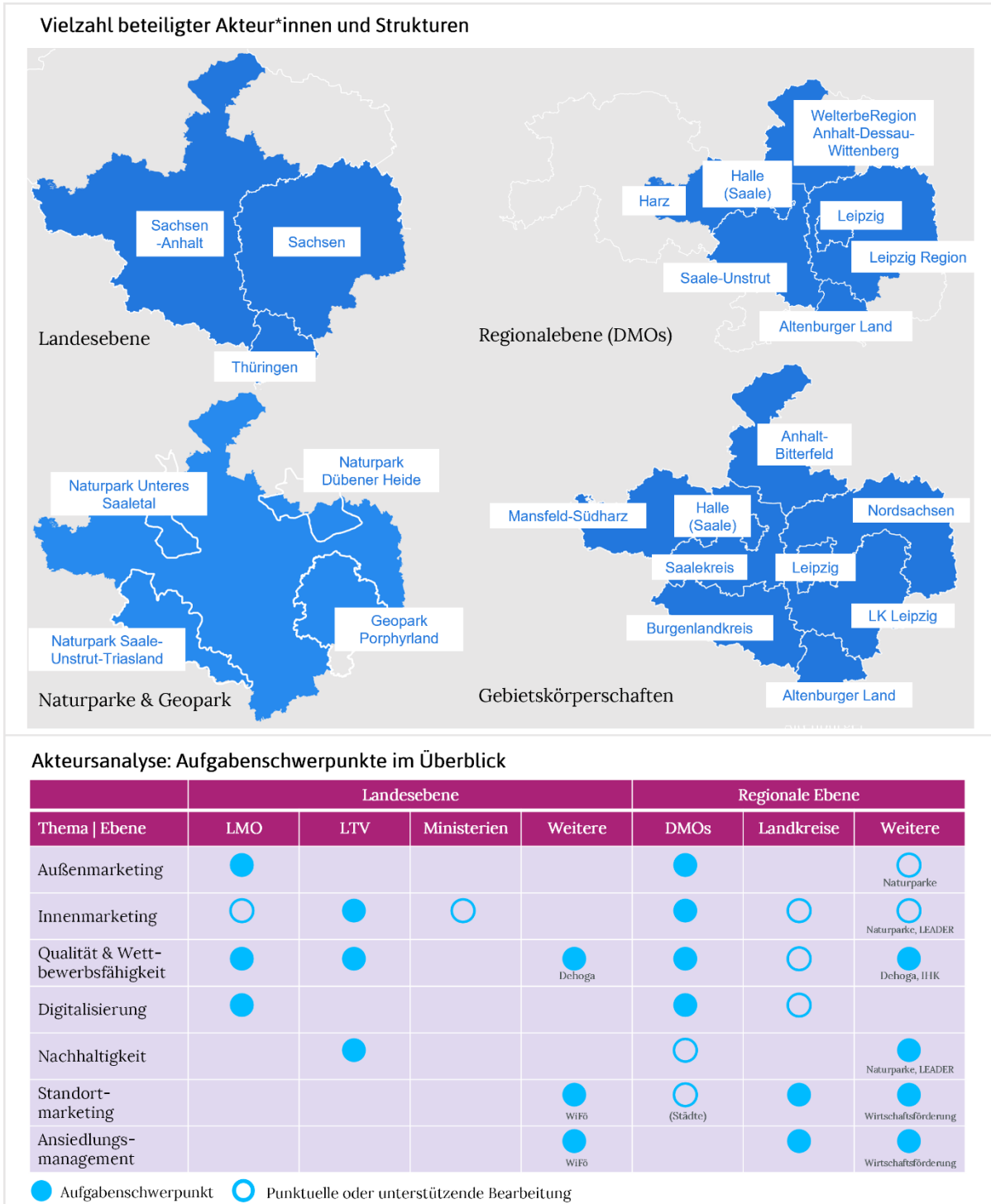
### Aufgaben für die gemeinsame Netzwerkarbeit – Synergie- und Vernetzungspotenziale im Licht der komplexen Stakeholderlandschaft:

Die im Rahmen der Tourismusstrategie durchgeführte Akteursanalyse stellt in erster Linie einen Kompass zur Bedarfsermittlung möglicher Aufgabenbereiche für die gemeinsame Netzwerkarbeit dar: So sollen Doppelzuständigkeiten vermieden und die bestehenden Strukturen sinnhaft unterstützt werden. Denn die meisten beteiligten Partner\*innen sind vom Nutzen der gemeinsamen Netzwerkarbeit für die Tourismusentwicklung in Mitteldeutschland überzeugt, brauchen aber eine klare Abgrenzung zu den bestehenden Strukturen. Daher kommen für die gemeinsame Bearbeitung im Netzwerk in erster Linie Aufgabenfelder in Betracht, für die es den einzelnen Akteur\*innen allein an Schlagkraft fehlt und die dadurch im Verbund deutlich zielgerichteter vorangetrieben werden können: Tourismusbewusstsein, Digitalisierung, Nachhaltigkeit. Ein entscheidender Mehrwert der Kooperation ist dabei die Stärkung des regions- und länderübergreifenden Austausches, der bislang nur unzureichend stattfindet. Gerade vor dem Hintergrund der neuen und großen Zukunftsthemen wird es künftig darauf ankommen, viel stärker miteinander und voneinander zu lernen als viele ähnliche Aktivitäten und Projekte parallel voranzutreiben.

Die Tourismusstrategie Mitteldeutschland verfolgt explizit nicht das Ziel, eine neue Destination zu entwickeln. Sie will stattdessen ausloten, wo sich im Zusammenspiel der bereits agierenden Organisationen Lücken, Freiräume und Unterstützungsbedarfe ergeben, die als **Kompass zur Bedarfsermittlung möglicher Aufgabenbereiche** für die gemeinsame Netzwerkarbeit dienen können. Zudem soll herausgestellt werden, auf welcher Ausgangsbasis die künftige Kooperationsstruktur aufsetzen kann und welche Herausforderungen zu berücksichtigen sind. Ziel ist es, einen Überblick über die am Tourismus beteiligten Organisationen in Mitteldeutschland und ihre Aufgabenteilung zu geben, um **Synergie- und Vernetzungspotenziale** abzuleiten. Dazu wurde eine Aufgaben- und Akteursanalyse durchgeführt, deren Ergebnisse im Folgenden zusammenfassend abgebildet sind (Infografik 9; Details siehe Infopaket 2 im Online-Anlagenband).

Hierfür ist ein Blick auf die bestehenden Organisationsstrukturen in der Region sinnvoll. Die besondere Herausforderung liegt in der **Komplexität und Heterogenität** der Organisations- und Kooperationsstrukturen. So ist eine Vielzahl an unterschiedlichsten Akteur\*innen im Gebietsumgriff für die Tourismussteuerung zuständig. Zu der ohnehin komplexen Stakeholderlandschaft im Tourismus (3-Ebenen-Modell bestehend aus der Länderebene, der Destinationsebene und der Ortsebene sowie zahlreiche weitere Partner\*innen) kommt die **länderübergreifende Komponente**: Im Netzwerk beteiligt sind drei Bundesländer mit ihren jeweils eigenen, gut etablierten Strukturen auf Länder- (LMO, LTV, Ministerien) und Destinationsebene. Die gewachsenen Kooperationen und Netzwerke funktionieren gut, sind aber in hohem Maße länderspezifisch. Innerhalb der einzelnen Bundesländer bestehen – in erster Linie angestoßen durch LMO und LTV – gute bis sehr gute Vernetzungsmöglichkeiten.

**Infografik 9: Akteur\*innen und Aufgaben für die Netzwerkarbeit**



Quelle: dwif 2021; Angaben Befragung im Rahmen der Akteurs- und Aufgabenanalyse

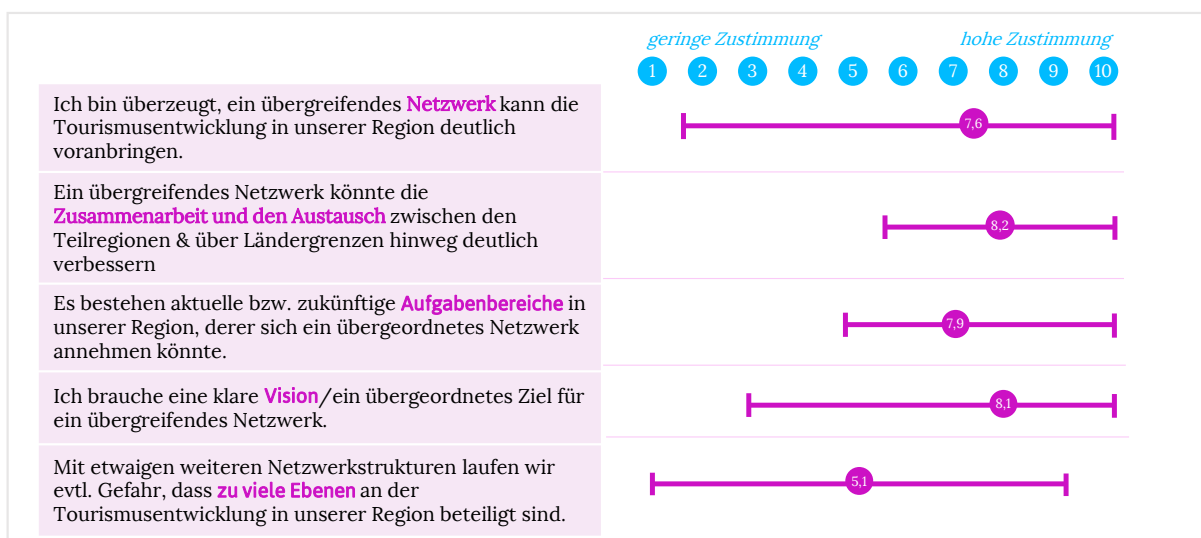
Über die Ländergrenzen hinaus fehlt es jedoch weitgehend an belastbaren **Kooperationsstrukturen und vernetzenden Initiativen**. Entsprechend gibt es auch zwischen den Teilregionen innerhalb der Gebietskulisse kaum Austausch über Strategien, Handlungsbedarfe, Projekte oder Vorhaben. In den vergangenen Jahren hat die Europäische Metropol-



region Mitteldeutschland (EMMD) erste Netzwerkaktivitäten entfaltet, diese blieben aber bislang auf einer stark informellen Ebene (z.B. AG Kultur und Tourismus). Angesichts dieser Situation sieht die Mehrheit der beteiligten Akteur\*innen eine Netzwerkstruktur als geeignetes Mittel an, die Zusammenarbeit und den Austausch in der Region zu fördern.

Eine weitere Herausforderung stellen die **heterogenen Rahmenbedingungen auf der Organisationsebene** dar. Aufgrund der Vielzahl der beteiligten Institutionen kann das Netzwerk auf professionelle, wenngleich sehr unterschiedlich aufgestellte Partner\*innen zurückgreifen. Einzelne Teilregionen werden durch starke gewachsene **DMO-Strukturen** repräsentiert (z.B. Harz), andere befinden sich derzeit auf einem guten Weg in ihrer Entwicklung bis hin zum Umbau in deutlich zukunftsfähigere Organisationsstrukturen, allen voran Saale-Unstrut als neue länderübergreifende Destination sowie Leipzig Region als gemeinsame Struktur für die Stadt und Region Leipzig. Im bundesweiten Wettbewerbsvergleich weisen alle DMOs eine durchschnittliche Managementstärke auf. Die Ressourcenausstattung und damit die Breite und Tiefe des Aufgabenspektrums sind dabei sehr heterogen und können gerade in den ländlichen, wenig etablierten Destinationen kaum mit denen der Großstädte mithalten. So sind einige DMO in Bezug auf **Zukunftsthemen** (z.B. Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Gästelenkung, agile/resiliente Organisationsstrukturen) bereits auf einem guten Weg, während andere diese noch kaum strategisch verankert haben. Die **Gebietskörperschaften** als wichtige Partner\*innen können in der Regel kaum auf personelle Ressourcen für die Tourismussteuerung zurückgreifen. Häufig ist in den zuständigen Ämtern weniger als eine Vollzeitstelle explizit für den Tourismus zuständig (Ausnahme: Mansfeld-Südharz, Anhalt-Bitterfeld). Gerade für die auf Kreisebene verankerten Aufgaben (z.B. Infrastruktur, Ansiedlungsmanagement) stehen dafür insgesamt zu wenige Ressourcen zur Verfügung.

### Infografik 10: Erwartungen an und Nutzen durch die gemeinsame Netzwerkarbeit



Quelle: dwif 2021; Angaben Befragung im Rahmen der Akteurs- und Aufgabenanalyse; n=18

Vor diesem Hintergrund sind die meisten beteiligten Partner\*innen vom **Nutzen der gemeinsamen Netzwerkarbeit** für die Tourismusentwicklung in Mitteldeutschland überzeugt. Einigkeit besteht darüber, dass der Fokus auf der Vermeidung von Doppelstrukturen und einer hohen Umsetzungsorientierung liegen muss. Sie wünschen sich eine **klare Abgrenzung** zu den bestehenden Strukturen. Für die gemeinsame Bearbeitung im Netzwerk kommen daher in erster Linie Aufgabenfelder in Betracht, für die es den einzelnen Akteur\*innen allein an Schlagkraft fehlt und dadurch im Verbund deutlich zielgerichteter vorangetrieben werden können.

Als Ergebnis der durchgeführten Aufgabenanalyse kommen dabei vor allem folgende **Aufgabenfelder** in Betracht:

- ▶ **Digitalisierung:** Die verschiedenen Akteur\*innen in der Region weisen einen sehr unterschiedlichen Professionalisierungsgrad beim Thema Digitalisierung auf. Eine federführende Rolle nimmt die Landesebene ein, wobei in der Regel das Contentmanagement im Vordergrund steht. Auch einige DMO haben bereits eigene Contentstrategien entwickelt. Hier kann die Tourismusstrategie auf einer guten Grundlage aufbauen. Allerdings findet eine destinations- bzw. länderübergreifende Harmonisierung der Daten und Datenqualität sowie eine Integration aller Daten entlang der Servicekette bislang nicht systematisch statt, wird aber von vielen Akteur\*innen gewünscht und als sinnvoll erachtet. Neben Content- und Marketingthemen werden weitere Potenziale, die die Digitalisierung im Tourismus bietet, kaum erschlossen. Gerade bei Zukunftsthemen wie Business Intelligence, Bewegungsdaten, Sensorik oder künstliche Intelligenz besteht Aufholbedarf. Zudem werden innovative, digitale Projekte mit Strahlkraft nach außen (z.B. digitale Anwendungen im Gästeservice oder in der Produktentwicklung) von den bestehenden touristischen Akteur\*innen derzeit nicht aktiv vorangetrieben. Kooperationsstrukturen und Netzwerke, die das in der Region vorhandene technologische Know-How und Innovationspotenzial für den Tourismus erschließen (z.B. Virtual Reality, Gaming, Sensorik), sind bislang nicht entstanden.
- ▶ **Nachhaltigkeit:** Nachhaltigkeit ist einer der zentralen Transformationstreiber für die nächsten Jahrzehnte und daher auch als Zukunftsaufgabe für den Tourismus in hohem Maße relevant. Bislang ist das Thema in der mitteldeutschen Tourismuslandschaft jedoch auf allen Ebenen (DMO, Kommunen, Betriebe, etc.) eher punktuell und wenig strategisch verankert. Einzelne Regionen (z.B. Harz) haben mit der Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien begonnen und auch auf Landesebene gibt es erste Ansätze, die sich auch auf andere Teilregionen übertragen lassen. Hier ist eine stärkere länderübergreifende Vernetzung erforderlich. Allerdings gibt es oftmals keine personelle Verankerung in den Tourismusorganisationen. Zudem fehlen verbindliche umsetzungsorientierte Maßnahmen (z. B. Teilnahme an Nachhaltigkeitszertifizierungen, Entwicklung von nachhaltigen Angeboten und Reiseketten, Kriterienmessung). Es sind zahlreiche Initiativen zum Kompetenzaufbau vorhanden, aber es besteht nach wie vor eine geringe Teilnahmebereitschaft und Durchlässigkeit in die Branche.
- ▶ **Tourismusbewusstsein:** Vor dem Hintergrund des Strukturwandels und der vergleichsweise „jungen“ touristischen Tradition in Mitteldeutschland ist die Förderung

des Tourismusbewusstseins bei allen Stakeholdern eine wichtige Aufgabe. Bislang fokussiert sich das Aufgabenspektrum der tourismusverantwortlichen Akteur\*innen in erster Linie auf die klassischen Lobby- und Gremienarbeit, andere wichtige Zielgruppen (v.a. Politik, Verwaltung und Bevölkerung) werden häufig nur rudimentär angesprochen. Hier fehlt es insgesamt an der nötigen Schlagkraft.

Hinzu kommt die Aufgabe der **gemeinsamen Produktentwicklung**, die sich weniger aus dem organisatorischen Kontext heraus ergibt, denn die Zuständigkeit für die Entwicklung touristischer Produkte liegt klar bei den Tourismusorganisationen auf regionaler und lokaler Ebene. Allerdings haben die Analysen deutlich herausgearbeitet, dass in der Gebietskulisse strahlkräftige, überregional bedeutende touristische Angebote im ländlichen Raum weitgehend fehlen (siehe Kapitel 2.5). Dieser Herausforderung soll künftig zumindest in Teilen gemeinsam begegnet werden.

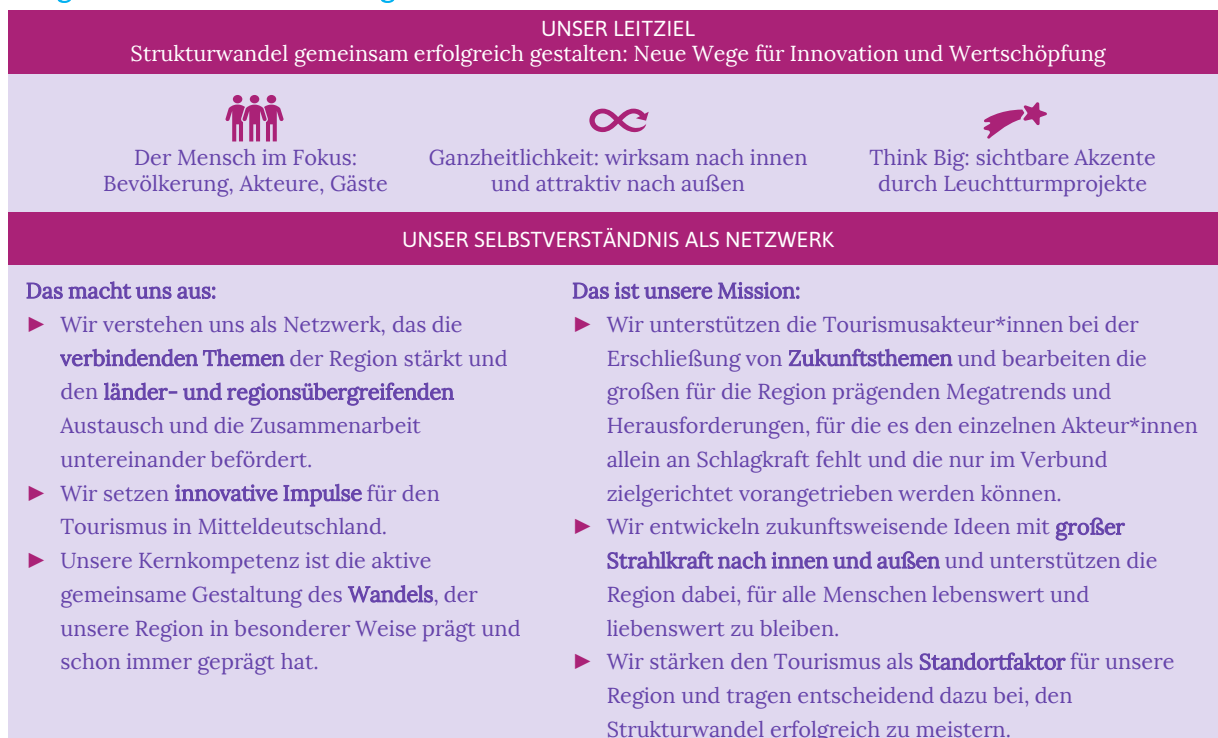
Der Nutzen einer stärkeren Vernetzung und gemeinsamen touristischen Arbeit liegt auf der Hand, die **Handlungsfelder für die gemeinsame Netzwerkarbeit** sind bestimmt. Innerhalb dieses Themenspektrum gilt es, geeignete **verbindende und innovative Projektideen** herauszuarbeiten, die sichtbare Impulse und Erfolge erzielen, um Motivation und Beteiligungswillen der Akteur\*innen zu aktivieren und langfristig zu halten. Eine Herausforderung stellen dabei, neben der heterogenen Ausgangssituation, auch die oft sehr unterschiedlichen **Erwartungen** an die künftige Netzwerkarbeit dar, die unter dem gemeinsamen Dach vereint werden müssen. Gerade die „großen“, starken Partner\*innen sind gefragt, mit Innovationskraft und Umsetzungsenergie die schwächeren Teilregionen mitzuziehen und dabei einen entscheidenden Beitrag für den Gesamterfolg des Netzwerkarbeit zu leisten.

### 3 Leitbild für die gemeinsame touristische Netzwerkarbeit

Künftig soll die gemeinsame Tourismusedwicklung in Mitteldeutschland stärker länder- und regionsübergreifend gedacht und vorangetrieben werden. Dazu dient ein Netzwerk verschiedener Partner\*innen aus den beteiligten Gebietskörperschaften, Destinationen und Bundesländern. Denn der im Rahmen des Projektes „Innovationsregion Mitteldeutschland“ angestoßene Impuls muss vor allem von den Akteur\*innen vor Ort gestaltet werden. Besondere Herausforderung ist dabei die Zusammenarbeit über administrative Grenzen hinweg, die bislang noch (zu) wenig etabliert ist. Innerhalb der Innovationsregion Mitteldeutschland sollen die Vernetzung regionaler Akteur\*innen gefördert und **neue Netzwerke sowie Formen der Kooperation im Mitteldeutschen Revier** initiiert werden.

Das touristische Netzwerk für Mitteldeutschland soll die bestehenden Strukturen optimal ergänzen und unterstützen, um den Tourismus in der Region innovativ und wettbewerbsfähiger aufzustellen. Um die Netzwerkarbeit auf eine gemeinsame Basis zu stellen, wurde ein Leitbild entwickelt, das die **Ziele und Aufgaben des Netzwerks** in Abgrenzung der bereits agierenden touristischen Organisationen abbildet. Das Leitbild wurde im Laufe des Projektes auf Grundlage zahlreicher Gespräche, des Inputs einer internen Expert\*innenrunde sowie im Zuge zahlreicher Sitzungen/Workshops gemeinsam entwickelt.

#### Infografik 11: Leitbild für die gemeinsame touristische Netzwerkarbeit



Es wurde deutlich, dass für die Tourismusstrategie das Ergebnis weniger eine nach außen gerichtete Vision für die gesamte Region Mitteldeutschland sein kann, als zunächst vielmehr ein **nach innen gerichtetes Arbeitsinstrument** als Wegweiser für die gemeinsame

Netzwerkarbeit. Daher steht – neben dem Leitziel und Leitaufträgen sowie Prinzipien – nun das **Selbstverständnis als Netzwerk** im Mittelpunkt des Leitbildes. Es zeigt auf, wo das gemeinsame Netzwerk im Zusammenspiel der weiteren Agierenden in der Region einen Mehrwert für den Tourismus in Mitteldeutschland schaffen will. Es bildet damit die Grundlage für die Ableitung der gemeinsamen Handlungsfelder und Leitprojekte.

### 3.1 Leitziel und Leitaufträge

Das **Leitziel der gemeinsamen Netzwerkarbeit** ergibt sich aus der dem übergeordneten Ziel des Projektes „Innovationsregion Mitteldeutschland“, in das sich die Tourismusstrategie einbettet:

**„Strukturwandel gemeinsam erfolgreich gestalten:  
Neue Wege für Innovation und Wertschöpfung“**

Es stellt damit bewusst die Netzwerkarbeit in den **Kontext des Strukturwandels**, der die Region Mitteldeutschland in besonderer Weise prägt und den Anlass für die künftig stärkere länder- und regionsübergreifende Perspektive bildet. Gemeinsames Anliegen der Partner\*innen in der Innovationsregion Mitteldeutschland ist die Entwicklung von neuen Impulsen, Strategien und Projekten für **Innovation, Wertschöpfung und Lebensqualität** in der Region.

Damit bildet das Leitbild nicht nur die Grundlage für die künftige touristische Netzwerkarbeit. Vielmehr fließen die Ergebnisse der Tourismusstrategie auch im Rahmen des Handlungsfeldes Kultur und Tourismus in die übergeordnete Strategie der Innovationsregion Mitteldeutschland ein.

Neben dem Leitziel prägen drei **Leitaufträge** die gemeinsame Netzwerkarbeit, die das Leitziel in den touristischen Kontext rücken und den Fokus der Zusammenarbeit auf folgende Kernthemen lenken:

► **Mensch im Fokus:**

Die Netzwerkaktivitäten und Projekte adressieren in besonderer Weise **die Menschen in der Region** als Hauptzielgruppen: die Bevölkerung sowie die agierenden Leistungs- und Entscheidungsträger\*innen in Mitteldeutschland. Allerdings ist dabei die Gästeperspektive ein wichtiger Gradmesser, wenn es um Qualität und Wettbewerbsfähigkeit der touristischen Angebote geht.

▶ **Ganzheitlichkeit:**

Alle Maßnahmen des Netzwerks sollen daher nicht nur nach außen gerichtet sein, sondern mindestens gleichermaßen **nach innen in die Region wirken**. Die Bilanz der gemeinsamen Arbeit bemisst sich daher in erster Linie an messbaren endogenen Umsetzungserfolgen (z.B. Tourismusbewusstsein, Wettbewerbsfähigkeit), in zweiter Linie an den gesetzten Impulsen in den Markt hinein (z.B. Innovationskraft, überregionale Strahlkraft).

▶ **Think Big:**

Der Fokus liegt dabei klar auf einer Leuchtturmstrategie. Die gemeinsamen Aktivitäten sollen sichtbare Akzente setzen. Weniger ist dabei mehr: Lieber weniger ausgewählte Leitprojekte als eine Vielzahl von kleinen Basisaufgaben, die nur geringe Impulse bewirken. Allerdings ist Realismus gefragt: Projekte müssen zwar eine hohe Innovationskraft entfalten, aber auch zur Region und ihren Akteur\*innen passen und dem aktuellen Entwicklungsstand sowie den teils sehr unterschiedlichen teilregionalen Entwicklungsgeschwindigkeiten gerecht werden.

## 3.2 Selbstverständnis

Bereits aus Leitziel und Leitaufträgen wird deutlich: Das Netzwerk will klare, sichtbare Impulse für den Tourismus in Mitteldeutschland setzen. Die Kernkompetenz ist dabei nicht das klassische Destinationsmanagement, sondern richtet sich **nach innen**: Die Unterstützung der Zukunfts- und Wandlungsfähigkeit der Region im Kontext des Strukturwandels.

Folgende Schwerpunkte stehen im Mittelpunkt der gemeinsamen Netzwerkarbeit (siehe auch Selbstverständnis in Infografik 11):

- ▶ Stärkung der verbindenden Themen der Region
- ▶ Förderung des länder- und regionsübergreifenden Austausches und der Zusammenarbeit untereinander
- ▶ Setzen innovativer Impulse für den Tourismus in Mitteldeutschland
- ▶ gemeinsame Gestaltung des (Struktur-)Wandels
- ▶ Unterstützen der Tourismusakteur\*innen bei der Erschließung von Zukunftsthemen und Megatrends
- ▶ Bearbeitung von gemeinsamen Herausforderungen, für die es den einzelnen Akteur\*innen allein an Schlagkraft fehlt
- ▶ Entwicklung zukunftsweisender Ideen mit großer Strahlkraft nach innen und außen
- ▶ Stärkung des Tourismus als Standortfaktor für die Region



Hier setzt auch das Selbstverständnis der gemeinsamen Netzwerkarbeit an. Das Netzwerk versteht sich als integraler Teil der bestehenden touristischen Stakeholderlandschaft und will die Strukturen optimal ergänzen und vernetzen. Im Fokus steht auch hier die **gemeinsame Gestaltung des (Struktur-)Wandels** durch die Stärkung des Tourismus als Standortfaktor für die Region und dessen Beitrag für einen attraktiven Lebensraum Mitteldeutschland.

### 3.3 Prinzipien

Um diese Ziele und Arbeitsaufträge zu erreichen, kommen für die **operative Netzwerkarbeit und -steuerung** sechs Prinzipien zum Tragen, an denen sich alle Projekte und Aktivitäten messen lassen müssen. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Umsetzung sich am definierten Leitbild orientiert und einen tatsächlichen **Mehrwert für alle beteiligten Partner\*innen** schaffen kann. Die Einhaltung der Prinzipien wird damit zu einer zentralen Aufgabe der Netzwerkkoordination und Gradmesser für die Evaluierung des Umsetzungserfolges.

An folgenden Prinzipien orientiert sich die gemeinsame touristische Netzwerkarbeit in Mitteldeutschland:

▶ **Innovationsprinzip:**

Sämtliche Projekte, Produkte und Initiativen weisen einen sichtbaren Innovationsanspruch auf. Dieser schlägt sich in den Ergebnissen sowie in der Gestaltung der Zusammenarbeit und Ideenfindung nieder. Die aktive Nutzung und kontinuierliche Bearbeitung von Zukunftsthemen ist selbstverständlich.



▶ **Wertschöpfungsprinzip:**

Die gemeinsame Netzwerkarbeit setzt gezielt Wertschöpfungsimpulse und hebt bislang nicht genutzte Potenziale. Dabei stehen zum einen die Förderung regionaler Wirtschaftskreisläufe und zum anderen die Unterstützung und Befähigung der Akteur\*innen im Zuge der touristischen Entwicklung im Fokus.



▶ **Nachhaltigkeitsprinzip:**

Durch das Netzwerk werden alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit ganzheitlich berücksichtigt. Die ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit wird bei allen Aktivitäten konsequent mitgedacht und in Produkte und Prozesse übersetzt.



▶ **Digitalprinzip:**

Für die künftige touristische Entwicklung ist die intelligente Nutzung von digitalen Technologien Voraussetzung. Diese beinhaltet neben dem Vorantreiben von digitaler Ausstattung und Kompetenz in der Fläche ebenso eine grundsätzlich nutzerzentrierte Anwendung digitaler Technologien



▶ **Authentizitätsprinzip:**

Der Bezug zur Region, ihren Menschen und ihrer Identität bleibt stets sichtbar. Sämtliche Projekte werden auf die regionalen Erfordernisse und Besonderheiten hin geprüft. Spezifische regionale Themen werden aufgegriffen und auf moderne Weise in Szene gesetzt/interpretiert.

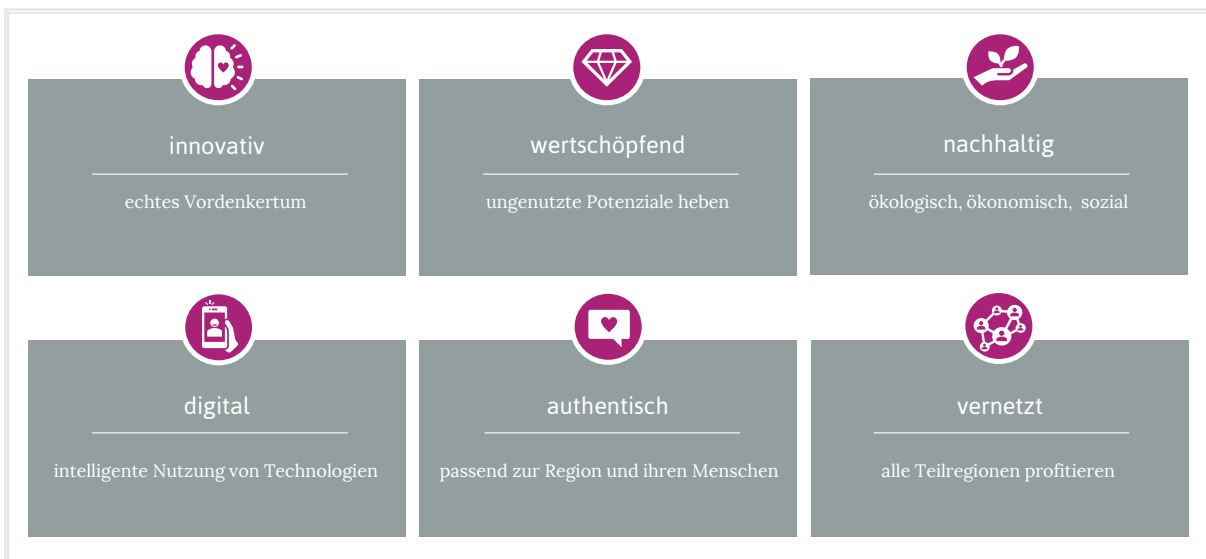


▶ **Verbundprinzip:**

Das Netzwerk beteiligt aktiv alle Teilregionen und stößt flächendeckende, länder- und regions- sowie branchenübergreifende Kooperationen an. Von den Aktivitäten profitieren stets so viele Netzwerkpartner\*innen wie möglich. Die Leitprojekte müssen also einen konkreten Nutzen für möglichst viele Teilregionen stiften.



**Infografik 12: Prinzipien für die gemeinsame touristische Netzwerkarbeit**



Quelle: dwif 2021



## 4 Handlungsfelder und Aufgabenschwerpunkte

Auf Grundlage der umfassenden Analyse sowie des Leitbildes wurden vier Handlungsfelder identifiziert, die sich für die gemeinsame Netzwerkarbeit anbieten. Die Auswahl beruhte dabei auf der Erfüllung von **mindestens drei der folgenden Kriterien**:

- ▶ Es handelt sich um einen gesellschaftlichen Megatrend und/oder ein Zukunftsthema mit besonderer Branchenrelevanz.
- ▶ Es besteht ein besonderer, dringender Handlungsbedarf in der Region Mitteldeutschland bzw. den meisten Teilregionen.
- ▶ Es besteht bislang keine oder nur unzureichend definierte Zuständigkeit bzw. Verankerung in der bisherigen Akteurslandschaft.
- ▶ Es liegt ein hohes Potenzial bzw. eine starke Passfähigkeit im Sinne des gemeinsamen Leitbildes vor (in erster Linie in Bezug auf das Leitziel).

Daraus abgeleitet ergeben sich die vier Handlungsfelder

### **Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Tourismusbewusstsein und Leuchtturmprodukte,**

die nachfolgend beschrieben und weiter eingegrenzt werden. Die inhaltlichen Schwerpunkte resultieren aus den im Prozess gemeinsam mit den Projektpartner\*innen und weiteren Akteur\*innen aus der Region gewonnenen Ergebnissen: Pro Handlungsfeld fanden zwei Workshops statt, in denen Ziele, Fokusthemen und Ideen für mögliche (Leit-)Projekte erarbeitet wurden.

### Infografik 13: Handlungsfelder für die gemeinsame touristische Netzwerkarbeit

<p>Handlungsfeld 1: Digitalisierung </p>	<p>Handlungsfeld 2: Nachhaltigkeit </p>	<p>Handlungsfeld 3: Tourismus- bewusstsein </p>	<p>Handlungsfeld 4: Leuchtturm- produkte </p>
<p><b>Rolle des Netzwerks:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ bündelnde, vernetzende Funktion</li> <li>▶ Unterstützung des länder-/regionsübergreifenden Austausches</li> <li>▶ Impulsgeber für Innovationen</li> <li>▶ gemeinsame Erschließung von Zukunftstechnologien</li> </ul>	<p><b>Rolle des Netzwerks:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ koordinierende Instanz</li> <li>▶ kontinuierlicher Austausch und Wissenstransfer</li> <li>▶ Vernetzung und Abstimmung aller Aktivitäten</li> <li>▶ Interdisziplinärer, ganzheitlicher Ansatz</li> </ul>	<p><b>Rolle des Netzwerks:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Führungsrolle für Aktivitäten, die auf die Zielgruppen Bevölkerung, Politik und Verwaltung abzielen</li> <li>▶ Neue Impulse in der Innenkommunikation durch gemeinsame Kampagnen</li> <li>▶ Unterstützung der DMOs im Tages-tourismusmarketing</li> </ul>	<p><b>Rolle des Netzwerks:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Unterstützung der bestehenden Produktentwicklung</li> <li>▶ gemeinsame Entwicklung ausgewählter Angebote zu verbindenden, überregional ausstrahlenden Leuchtturmprodukten</li> <li>▶ Innovative Impulse</li> </ul>

Quelle: dwif 2021;

Innerhalb der vier, zunächst relativ weit gefassten Handlungsfelder wird der **Aufgabenfokus** für die Netzwerkarbeit deutlich eingegrenzt, um Doppelstrukturen und Überschneidungen mit bestehenden Organisationen zu vermeiden und das **Suchfeld für gemeinsame, innovative Projekte** klar zu umrahmen. Optimalerweise haben Projekte des Netzwerks einen Bezug zu mehreren Handlungsfeldern, sollten sich ähnliche Herausforderungen und Bedarfe zeigen.

Im Folgenden wird deutlich, in welchen Aufgabenbereichen das Netzwerk künftig aktiv werden will. Neben den inhaltlichen Themen wird dabei auch ein Schlaglicht auf die **Rolle des Netzwerks** im bestehenden Stakeholdersystem geworfen, um zu verdeutlichen, wo die gemeinsame, länder- und regionsübergreifende Kooperationsstruktur einen **Mehrwert gegenüber dem Status Quo** leisten will und kann.

Dazu sind aus dem Prozess heraus bereits **zahlreiche Projektideen** für jedes Handlungsfeld entstanden. Teilweise sind diese bereits in die Auswahl der Starterprojekte<sup>8</sup> (vgl. Kapitel 5.2) für die erste Umsetzungsphase eingeflossen. Die vielen anderen Ideen, die aus dem Prozess heraus entstanden sind, sind allerdings nicht weniger sinnvoll. Vielmehr fließen sie in den Ideenspeicher für die weitere Netzwerkarbeit ein und sind damit mittelfristig für Anschließerverprojekte in einer zweiten Umsetzungsphase denkbar (siehe gesonderte Anlage „Infopaket – Projektideenspeicher Handlungsfelder“ im Online-Anlagenband).

---

<sup>8</sup> Als Starterprojekte wurden die Projektideen aus dem Prozess weiterentwickelt, bei denen ein besonders starker Handlungsdruck besteht und die Umsetzung kurzfristig möglich und erfolgversprechend ist.

## 4.2 Handlungsfeld Digitalisierung



### Hintergrund | Auswahlkriterien:

Digitalisierung ist ein zentraler Megatrend mit enormen Auswirkungen auf den Tourismus. Auch die im Rahmen des Projektes „Innovationsregion Mitteldeutschland“ durchgeführte Technologiefeldanalyse (Conomic GmbH Research & Results, 2020) bestätigt die Digitalisierung als eines von fünf Zukunftsthemen für die Tourismusentwicklung in Mitteldeutschland, mit dem Fazit, dass zwar ein hohes Potenzial besteht, dieses jedoch bislang nur begrenzt ausgeschöpft wird.

Zwar beschäftigen sich die meisten Tourismusorganisationen in Mitteldeutschland mittlerweile mit dem Thema Digitalisierung. Es fällt jedoch ein sehr unterschiedlicher Professionalisierungsgrad sowie ein sehr starker Fokus auf das Contentmanagement auf. Zudem greifen vor allem die LMOs der einzelnen Bundesländer den Aspekt der Wissensvermittlung zu digitalen Themen auf (z.B. E-Learning-Plattformen, Coaches), bleiben damit aber vielfach im Kontext der eigenen Bundeslandspezifika – beispielsweise bei Contentarchitekturen, Vertriebskanälen, Förderprogrammen, etc. Innovative, digitale Zukunftsthemen werden hingegen noch kaum aktiv vorangetrieben.

Insgesamt besteht damit in der Region eher ein Aufholbedarf bei den Basisarbeiten als ein Potenzial zur Innovationsführerschaft.

### Unser Ziel 2040:

Wir entwickeln uns zu einer digital denkenden und handelnden (Tourismus-)Region. Dazu rücken wir die handelnden Menschen in den Fokus und befähigen sie, die digitalen Wirkmechanismen in ihre tägliche Arbeit zu integrieren. Durch die Vernetzung mit anderen, digital affinen Branchen (z.B. Software, Gaming) nutzen wir das endogene Potenzial der Region auch für den Tourismus.

### Unser Aufgabenfokus:

Um diesem Ziel gerecht zu werden, kümmern wir uns als Netzwerk **nicht** um die „harten“ digitalen Themen, für die die Federführung weiterhin bei den Tourismusorganisationen auf Landes- und Regionalebene liegt (z.B. Dateninfrastruktur, digitale Ausstattung, digitale Anwendungen).

Unser Fokus liegt auf den „weichen“ digitalen Mechanismen im Hintergrund. In erster Linie adressieren wir mit unseren Aktivitäten den für die Digitalisierung essenziellen **Faktor Mensch**. Unsere Projekte umfassen folgende Themen:

- ▶ Coaching und digitale Teilhabe;
- ▶ Wissensmanagement und Wissenstransfer;
- ▶ Unterstützung bei der Implementierung digitaler Technologien in den Alltag der Tourismusorganisationen.

### **Rolle des Netzwerks im bestehenden Stakeholdersystem:**

Das Netzwerk hat im Handlungsfeld Digitalisierung zunächst vor allem eine bündelnde, vernetzende Funktion. Es unterstützt den länder- und regionsübergreifenden Austausch. Zudem versteht es sich als Impulsgeber für Innovationen und unterstützt die Akteur\*innen bei der Implementierung von zukunftsfähigen Technologien entlang der gesamten Servicekette.

### **Mehrwert durch die gemeinsame, länder- und regionsübergreifende Zusammenarbeit:**

- ▶ Bisher bundeslandspezifische Themen werden vernetzt transportiert, machen nicht mehr länger Halt an den Ländergrenzen und sind somit allen Tourismusorganisationen in Mitteldeutschland leichter zugänglich.
- ▶ Bestehende Digitalisierungsinitiativen, Coachingprogramme und Fördermöglichkeiten aus den verschiedenen Teilregionen Mitteldeutschlands und darüber hinaus werden gebündelt an die Branche kommuniziert. Zudem wird der regionsübergreifende Dialog und die Vernetzung der Akteur\*innen angeregt.
- ▶ Die bestehenden Initiativen werden durch eine hohe Praxisorientierung ergänzt. Das Netzwerk adressiert in erster Linie die regionalen Tourismusorganisationen und Gebietskörperschaften, die sich bedarfsorientiert (ggf. mit Unterstützung des Netzwerks) an kommunale Tourismusorganisationen/Tourist-Informationen und touristische Betriebe wenden.
- ▶ Es entstehen neue interdisziplinäre Netzwerke, die dem Mitteldeutschland-Tourismus durch den branchenübergreifenden Ansatz völlig neue Perspektiven eröffnen können. Damit sind echte Innovationen – insbesondere in den digitalen Zukunftsthemen (Künstliche Intelligenz, Virtual Reality, Sensorik etc.) – möglich.
- ▶ Über gemeinsame (Leit-)Projekte ist die Erschließung und Implementierung von Zukunftstechnologien künftig besser möglich, da Mittel gebündelt werden und zusätzliche Förderquellen zur Verfügung stehen.

### **Bezug zu den Starterprojekten:**

Die Projektideen aus dem Handlungsfeld Digitalisierung fließen in folgende Starterprojekte (Details siehe Kapitel 5.2) ein:

- ▶ Erlebnisroute Landschaft im Wandel | Implementierung digitaler Technologien (z.B. Virtual Reality, Augmented Reality, Beacons) bei der Produktentwicklung
- ▶ Innovationsimpulse | Veranstaltungen zu digitalen Themen (z.B. Barcamp, Hackathon); Einbindung von (branchenfremden) Partner\*innen mit Digitalkompetenz
- ▶ Zukunftcoaching Mitteldeutschland | Wissenstransfer zur digitalen Kernthemen, Fokus: hohe Praxisorientierung und länderübergreifende Perspektive
- ▶ Monitoring | Business Intelligence Ansatz

## 4.3 Handlungsfeld Nachhaltigkeit



### Hintergrund | Auswahlkriterien:

Nachhaltigkeit gilt neben der Digitalisierung als weiterer zentraler Transformationstreiber für die nächsten Jahrzehnte (insbesondere die „Neo-Ökologie“ als Megatrend des Zukunftsinstitutes), der durch die neu geschaffenen Rahmenbedingungen auf europäischer Ebene („European Green Deal“) einen enormen Schub erfahren wird. In der mitteldeutschen Tourismuslandschaft ist das Thema bislang allerdings auf allen Ebenen (DMO, Kommunen, Betriebe, etc.) eher punktuell und wenig strategisch verankert sowie personell oftmals nicht abgedeckt. Verbindliche umsetzungsorientierte Maßnahmen fehlen noch weitgehend.

Allerdings haben einzelne Destinationen mit der Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien begonnen, deren Ergebnisse in absehbarer Zeit zur Verfügung stehen. Auch andere Akteur\*innen (z.B. Naturparke, LEADER-Regionen) sind im Themenbereich Nachhaltigkeit aktiv. Ein kontinuierlicher Austausch untereinander findet nicht statt. Hier gilt es, die vielen verschiedenen, teils sehr punktuellen Ansätze zu vernetzen und daraus ein stimmiges Gesamtbild für den Mitteldeutschland-Tourismus zu entwickeln.

### Unser Ziel 2040:

Wir streben eine deutliche Verbesserung des Nachhaltigkeitsverständnisses im Tourismus in Mitteldeutschland auf allen Ebenen und eine Verankerung in der gesamten Angebotspalette an. Ziel ist es, **Nachhaltigkeit als Grundprinzip** für die Tourismusedwicklung in der Region zu verankern: Nachhaltigkeit soll zu einem verbindenden, positiven Thema für die Region werden sowie in das Kerngeschäft in allen Wertschöpfungsstufen und bei möglichst vielen Akteur\*innen integriert werden. Daher wollen wir mit unseren Aktivitäten so viele regionalen Interessengruppen wie möglich erreichen und sie für einen nachhaltigen Tourismus sensibilisieren.

### Unser Aufgabenfokus:

Unser Fokus liegt auf einer möglichst umfassenden und flächendeckenden Erschließung des Themas Nachhaltigkeit als **Querschnittsthema** für die gemeinsame Tourismusedwicklung in Mitteldeutschland. Damit zielen wir explizit **nicht** auf vereinzelte, punktuell wirkende und inselhaftige Ansätze, die das Thema Nachhaltigkeit auf der Produktebene abbilden, da diese nur geringe dauerhafte ökologische, soziale und ökonomische Wirkungen erzielen.

Vielmehr soll Nachhaltigkeit zu einem **Qualitätsmerkmal für die gesamte Angebotspalette** in Mitteldeutschland werden. Um das Thema möglichst breit in die Fläche zu tragen, nehmen wir in erster Linie folgende Aufgaben in den Blick:

- ▶ Sensibilisierung, Überzeugung und Weiterbildung von Partner\*innen im Netzwerk
- ▶ Interdisziplinärer Austausch und Wissenstransfer zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien und -initiativen von Tourismusverantwortlichen und weiteren Vertreter\*innen von Nachhaltigkeitsinitiativen untereinander
- ▶ Vernetzung und Harmonisierung von Nachhaltigkeitskonzepten in der Region
- ▶ Unterstützung bei der Entwicklung durchgängiger nachhaltiger Reiseketten
- ▶ Nach Bedarf Aufwertung, Weiterentwicklung und Ergänzung bestehender Angebote/Initiativen aus Nachhaltigkeitsperspektive mit gebündelter Schlagkraft
- ▶ Messung von Nachhaltigkeitskriterien (Status Quo und Entwicklungen)

### **Rolle des Netzwerks im bestehenden Stakeholdersystem:**

Beim Thema Nachhaltigkeit braucht es in Mitteldeutschland vor allem eine koordinierende Instanz, die die Vielzahl von relevanten Initiativen, Projekten und Stakeholder sammelt, vernetzt und zu einem stimmigen Gesamtbild zusammenfügt. Dazu sind ein kontinuierlicher Austausch und Wissenstransfer aller Beteiligten nötig. Die Aufgabe, dies regions- und länderübergreifend zu steuern und zu moderieren, kommt dem Netzwerk zu.

### **Mehrwert durch die gemeinsame, länder- und regionsübergreifende Zusammenarbeit:**

- ▶ Der Austausch zum Thema Nachhaltigkeit innerhalb Mitteldeutschlands wird intensiviert. Alle Beteiligten erfahren von Initiativen aus anderen Teilregionen und können von den individuellen Erfahrungen profitieren.
- ▶ Vorhandene, in Erarbeitung befindliche sowie geplante Nachhaltigkeitsstrategien und -projekte können besser aufeinander abgestimmt werden.
- ▶ Bestehende Ressourcen und Angebote in der Region werden miteinander verknüpft. Durch die (über-)regionale Vernetzung wird die Bekanntheit erhöht; Interesse und Engagement der Partner\*innen und Leistungstragenden steigen.
- ▶ Neu ist der interdisziplinäre Ansatz, der neben touristischen Akteur\*innen und politischen Entscheidungsträger\*innen auch Vertreter\*innen von Nachhaltigkeitsinitiativen, Gemeinwohlökonomie, Wissenschaft und Forschung, Verwaltung etc. beteiligt. Damit werden möglichst viele Perspektiven in diesem komplexen Thema berücksichtigt.
- ▶ Bestehende Fördermöglichkeiten können vor dem gemeinsamen Hintergrund des Strukturwandels sowie dem engen Bezug zur Regionalentwicklung besser ausgeschöpft werden.
- ▶ Die Integration von Nachhaltigkeitsprojekten in andere Strategien (z.B. Regionalentwicklung/Raumordnung, LEADER-Strategien) ist über das Netzwerk besser und zentral zu koordinieren.

### Bezug zu den Starterprojekten:

Die Projektideen aus dem Handlungsfeld Nachhaltigkeit fließen in folgende Starterprojekte (Details siehe Kapitel 5.2) ein:

- ▶ Agenda Nachhaltigkeit
- ▶ Innovationsimpulse | Veranstaltungen, Netzwerke und Plattformen zu Nachhaltigkeitsthemen, interdisziplinärer Ansatz
- ▶ Zukunftskoaching Mitteldeutschland | Sensibilisierung und Verbreitung von Nachhaltigkeits-Know-How mit hohem Praxisbezug; Fokus: Vernetzung bestehender Angebote
- ▶ Monitoring | Nachhaltigkeitsmonitoring, Fokus ökologische Nachhaltigkeit

## 4.4 Handlungsfeld Tourismusbewusstsein



### Hintergrund | Auswahlkriterien:

Aufgrund der vergleichsweise jungen touristischen Tradition Mitteldeutschlands, ist das Tourismusbewusstsein bei allen Beteiligten eher schwach ausgeprägt, häufig findet auch noch keine echte Wahrnehmung als Reiseregion statt. Mit dem Strukturwandel verbunden verstärkt sich die Suche nach einer Identität im lokalen und regionalen Kontext. Bei vielen Entscheidungstragenden ist das Verständnis für den und Wertschätzung des Tourismus nach wie vor eher gering, was häufig zu einer hohen Diskrepanz zwischen postulierten Entwicklungszielen und dem tatsächlichen politischen und Verwaltungshandeln führt.

### Unser Ziel 2040:

Unser Ziel ist die deutliche Erhöhung des Tourismusbewusstseins in der gesamten Region, insbesondere in den vom Strukturwandel stark geprägten Teilregionen. Der Tourismus in Mitteldeutschland soll den hohen Stellenwert als Wirtschaftsfaktor und Lebensraumgestalter bekommen, der ihm tatsächlich und nachweislich gerecht wird.

### Unser Aufgabenfokus:

Mit unseren Aktivitäten fokussieren wir bewusst v.a. die Zielgruppen, bei denen wir den größten Handlungsbedarf in der Region sehen und die bislang kaum im Fokus der handelnden Akteur\*innen stehen. Dies ist

- ▶ zum einen die **Bevölkerung** und
- ▶ zum anderen die Politik und Verwaltung.

### **Rolle des Netzwerks im bestehenden Stakeholdersystem:**

Das Netzwerk will im Handlungsfeld Tourismusbewusstsein eine Führungsrolle übernehmen und deutliche neue Impulse in der Innenkommunikation setzen. Im Tagestourismusmarketing sollen die Aktivitäten der Tourismusorganisationen unterstützt und unter dem Imageaspekt (Leitmotto: Wandel) ergänzt werden.

### **Mehrwert durch die gemeinsame, länder- und regionsübergreifende Zusammenarbeit:**

- ▶ Das für die vom Strukturwandel geprägte Region Mitteldeutschland besonders wichtige Thema Tourismusbewusstsein wird künftig zentral im Netzwerk bearbeitet und bekommt damit eine klare Zuständigkeit.
- ▶ Gemeinsam können schlagkräftige und nach innen wirksame Kampagnen entwickelt werden und ihre Wirkung entfalten. Diese stehen zudem unter einem gemeinsamen, verbindenden Leitmotto.
- ▶ Die Identifizierung und Bearbeitung neuer Aufgaben mit hohem Handlungsbedarf (z.B. Zukunftscoaching siehe Kapitel 5.2.4) ist im Netzwerk eher gewährleistet.

### **Bezug zu den Starterprojekten:**

Die Projektideen aus dem Handlungsfeld Tourismusbewusstsein fließen in folgende Starterprojekte (Details siehe Kapitel 5.2) ein:

- ▶ Erlebnisroute Landschaft im Wandel | Nutzung als Leitprodukt für das Tagesausflugsmarketing, enger Bezug zum Leitmotto „Wandel“
- ▶ Kampagne Tourismusbewusstsein | breit angelegte Kampagne zur Verankerung eines intensiven Bewusstseins für den Tourismus und die engen Zusammenhänge zwischen Tourismus und Lebensqualität
- ▶ Zukunftscoaching Mitteldeutschland | Coaching von Verwaltungsvertreter\*innen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der tourismusrelevanten Verwaltungsstrukturen sowie zur Begleitung und Befähigung zur Umsetzung von touristischen (Groß-)Projekten
- ▶ Monitoring | Themen: wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus, Akzeptanz und Einstellung der relevanten Stakeholder zum Tourismus sowie Lebensqualität



## 4.5 Handlungsfeld Leuchtturmprodukte



### Hintergrund | Auswahlkriterien:

Die Region weist eine ausgeprägte Heterogenität mit großen Unterschieden zwischen den Teilregionen, insbesondere hinsichtlich Nachfragevolumen und -dynamik, Angebots- und Betriebsstrukturen sowie der strategischen Positionierung auf. Touristische Leuchtturmangebote fehlen abseits der großen Metropolen in fast allen Segmenten weitgehend. Ebenfalls besteht ein geringer Vernetzungsgrad innerhalb der Region.

Es ist jedoch ein hohes Potenzial für die gemeinsame Entwicklung von überregional strahlkräftigen Angebotshighlights vorhanden. Es gibt zahlreiche Themen, die (fast) alle Teilregionen verbinden und sich daher in besonderem Maße für die (Weiter-)Entwicklung von Leuchtturmprodukten eignen (siehe u.a. Kapitel 2.5).

### Unser Ziel 2040:

Gemeinsam schaffen wir verbindende Leuchtturmprodukte mit überregionaler Strahlkraft, die die Kernkompetenz unseres Netzwerks, die Gestaltung des Wandels, in idealtypischer Weise zum Ausdruck bringen. Grundlage hierfür sind unsere Prinzipien für die gemeinsame Netzwerkarbeit, die die hohen Anforderungen an unsere Leuchtturmprodukte definieren.

### Unser Aufgabenfokus:

Die gemeinsame Produktentwicklung fokussiert die verbindenden Themensegmente, die möglichst in der gesamten Region erlebbar sind und kombiniert dabei optimalerweise mehrere verschiedene Themen miteinander. Dabei ist uns besonders wichtig, dass unsere Kernkompetenz, die Gestaltung des Wandels, in allen Leuchtturmprodukten sichtbar und erlebbar wird.

Für die gemeinsame Produktentwicklung steht ein **breites Themenspektrum** zur Verfügung:

- ▶ In der ersten Umsetzungsphase stehen die vier potenzialreichsten Themen im Fokus: **Landschaftswandel, Radtourismus, Wassererlebnis und Industriekultur**. Sie stärken die Identität nach innen und weisen den höchsten verbindenden Charakter auf, so dass der Mehrwert möglichst vielen Teilregionen zugutekommen kann.
- ▶ Perspektivisch sind darüber hinaus auch weitere potenzialreiche Themen für die Entwicklung gemeinsamer Leuchtturmprodukte in Betracht zu ziehen – insbesondere **Musik, Genuss und Spiritualität** aufgrund ihrer starken überregionalen Strahlkraft.

**Rolle des Netzwerks im bestehenden Stakeholdersystem:**

Das Netzwerk ergänzt die Produktentwicklung der bestehenden Tourismusorganisationen und zielt bewusst auf die Entwicklung von ausgewählten, strahlkräftigen und verbindenden Leuchtturmangeboten ab, die bislang in der hier untersuchten Gebietskulisse außerhalb der beiden Großstädte noch weitgehend fehlen. Das Netzwerk wird im Handlungsfeld Leuchtturmprodukte damit als Partner und Impulsgeber unterstützend für die Tourismusorganisationen auf regionaler und lokaler Ebene tätig.

**Mehrwert durch die gemeinsame, länder- und regionsübergreifende Zusammenarbeit:**

- ▶ Es entstehen Angebote mit überregionaler Anziehungskraft, die das Image als Reiseziel und damit den Wirtschaftsfaktor Tourismus in Mitteldeutschland fördern.
- ▶ Durch das Verbundprinzip profitieren möglichst viele, optimalerweise sogar alle Teilregionen von den Leuchtturmprodukten.
- ▶ Gemeinsam können innovative Wege in der Entwicklung von touristischen Produkten erprobt und umgesetzt werden. Die hohen Anforderungen des Netzwerks an Innovation, Wertschöpfung, Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Authentizität setzen Impulse, die sich auch auf andere Produkte übertragen lassen und somit die Wettbewerbsfähigkeit des touristischen Angebotes in der gesamten Region erhöhen.

**Bezug zu den Starterprojekten:**

Die Projektideen aus dem Handlungsfeld Leuchtturmprodukte fließen in folgende Starterprojekte (Details siehe Kapitel 5.2) ein:

- ▶ Erlebnisroute Landschaft im Wandel | Weiterentwicklung der Kohle | Dampf | Licht | Seen- Erlebnis- und Radroute zum ersten Leuchtturmprodukt; Einbindung der Projektideen „Erlebnisstandorte Landschaft im Wandel“ und „Festival der Industriekultur“

---

## 5 Umsetzung

---

### 5.1 Organisations- und Kooperationsstruktur

Die aktuelle Zusammenarbeit der Netzwerkpartner\*innen, unter anderem im Rahmen des Projektes „Innovationsregion Mitteldeutschland“ sowie der Europäischen Metropolregion Mitteldeutschland (z.B. AG Kultur und Tourismus), ist eine wichtige Grundlage für die weitere Kooperation und die erfolgreiche Umsetzung der Tourismusstrategie. Für die Erreichung der definierten ambitionierten Ziele sowie Aufgabenschwerpunkte in den vier Handlungsfeldern ist die Beibehaltung des Status Quo als lose Netzwerkstruktur jedoch nicht ausreichend.

Im Rahmen des Prozesses zur Tourismusstrategie Mitteldeutschland stand daher auch die Organisations- und Kooperationsstruktur für die nächsten Umsetzungsschritte im Fokus. Basierend auf den zuvor definierten Handlungsfeldern und Fokusthemen wurden im Rahmen eines Workshops mögliche Strukturen für die künftige Netzwerkarbeit diskutiert und ausgearbeitet. Dabei wurde deutlich, dass der Blickwinkel in den nächsten Jahren neben den inhaltlichen Aufgaben mindestens ebenso stark auf die **Beziehungsebene** und den **Aufbau geeigneter Netzwerkstrukturen** gelegt werden muss. Für einen erfolgreichen Netzwerkaufbau sowie dessen Steuerung braucht es insbesondere Verbindlichkeit, Kontinuität und Führung.

So prägt derzeit eine starke **Ambivalenz** die Netzwerkarbeit, sie sich auf vielen Ebenen widerspiegelt. Die Partner\*innen erhoffen sich einerseits einen klaren Mehrwert und starke Impulse für ihre jeweilige Gebietskulisse. Andererseits ist eine deutliche Skepsis gegenüber dem konkreten Nutzen neuer Strukturen offensichtlich. Damit einhergehend ist eine ambivalente Haltung vieler Beteiligter offensichtlich, wenn es um das Engagement und den konkreten Ressourceneinsatz für die gemeinsame Netzwerkarbeit geht. **Aufwand und Nutzen** stehen in vielen Fällen nicht in einem adäquaten Verhältnis – zumindest solange die direkten Vorteile aus einer Kooperation eher unkonkret und damit nur schwer greifbar sind.

Vor diesem Hintergrund ist es besonders wichtig, seitens der Netzwerksteuerung eine **klare Haltung** neben den entsprechenden Strukturen und Argumenten auszustrahlen und damit eine starke **Überzeugungs- und Anziehungskraft** für die Partner\*innen zu entfalten. Für die erfolgreiche Umsetzung der Tourismusstrategie ist ein klares Bekenntnis aller Netzwerkpartner\*innen und Entscheidungstragenden für die künftige Zusammenarbeit notwendig. Diese Aufgabe kommt zunächst den beteiligten Gebietskörperschaften und DMOs zu. Darüber hinaus braucht es neben einer attraktiven Zielstellung und den konkreten Arbeitsaufträgen auf der inhaltlichen Ebene (Handlungsfelder, Projekte) auch eine

zukunftsfähige Organisations- und Kooperationsstruktur. Die gemeinsame Netzwerkarbeit soll mit Blick auf die Umsetzung der Strategie verstetigt und die bislang als loses Netzwerk organisierte Zusammenarbeit ab 2022 deutlich verbindlicher geregelt werden.

Dazu wird ein **Stufenmodell** empfohlen, das nachfolgend detailliert ausgeführt wird. Ein prozesshafter sukzessiver Aufbau der Netzwerkstruktur stellt dabei eine sinnvolle Lösung dar, die sowohl kurzfristig umsetzbar ist als auch eine langfristige Perspektive bietet. Auf diese Weise kann sich das Netzwerk auf Grundlage der wertvollen, bereits bestehenden Kooperationsstrukturen in den nächsten Jahren sukzessive, aber auch flexibel zu einer immer stärker integrierten Organisation für die innovative, länder- und regionsübergreifende Tourismusedwicklung entfalten.

So wird zunächst – in einer ersten Umsetzungsphase ab Mitte 2022 – die Etablierung einer verbindlichen, mit eigenen Ressourcen ausgestatteten Koordinierungsstelle angestrebt. Perspektivisch soll die organisatorische Integration der Netzwerksteuerung weiter vorangetrieben und ein Clustermanagement aufgebaut werden, um den im Zuge des Prozesses definierten Handlungsbedarfen und Aufgaben gerecht werden zu können.

#### Infografik 14: Stufenmodell für die Organisations- und Kooperationsstruktur



Quelle: dwif 2021

Neben den Strukturen für die Netzwerksteuerung sind ergänzend **themenorientierte Vernetzungs- und Arbeitsgremien** für die definierten Handlungsfelder (z.B. Innovationsnetzwerke, Think Tanks) sinnvoll. Dies sichert zum einen eine tiefere inhaltliche Bearbeitung einzelner Themen sowie den aktiven Einbezug eines größeren Kreises von Agierenden, um die Netzwerkarbeit auch in der Fläche zu etablieren. Hierbei sollte ein möglichst **hoher Innovationsgrad** gewährleistet sein, um den Ansprüchen an die Netzwerkarbeit gerecht werden. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der **interdisziplinären Vernetzung** von Touristiker\*innen unterschiedlichster Ebenen mit Fachexpert\*innen anderer Bereiche/Branchen und weiteren Innovator\*innen aus der Region.

Wichtig ist es auch, im **Gebietsumgriff** offen und flexibel zu bleiben. Im Laufe des Projektes wurde ebenfalls immer wieder deutlich, dass eine Ausweitung der aktuellen Gebietskulisse sinnvoll für die gemeinsame Netzwerkarbeit und Umsetzung der Tourismusstrategie sein könnte. So empfiehlt es sich, die beteiligten DMO-Strukturen wo möglich und sinnvoll in ihrer Gesamtheit im Netzwerk abzubilden. Das betrifft insbesondere die Destination WelterbeRegion Anhalt-Dessau-Wittenberg, ggf. aber auch weitere DMOs (z.B. Saale-Unstrut, Leipzig Region, Harz). In diesem Zuge könnten auch relevante touristische Angebote mit überregionaler Strahlkraft hinzukommen, die für die gemeinsame Produktentwicklung eine attraktive Ergänzung darstellen würden.

### 5.1.1 Übergangsphase | Umsetzungsvorbereitung (ab 2022)

Die GRW-Förderung für das Projekt „Innovationsregion Mitteldeutschland“ läuft Mitte 2022 aus. Bis dahin wird die Schaffung einer neuen Organisationsstruktur für das Netzwerk empfohlen. Die Herausforderung der Übergangsphase liegt in den zunächst noch fehlenden Strukturen, die nun in möglichst kurzer Zeit zu klären und verbindlich zu regeln sind (z.B. Finanzierung, Umsetzungsverantwortung, Partner\*innen).

#### Aufgabenfokus:

##### ▶ Austausch verstetigen

Die im Prozess zur Tourismusstrategie entstandene Plattform (projektbegleitende Lenkungsgruppe) sollte die Übergangsphase auch weiterhin begleiten, um den Austausch unter den Partner\*innen zu verstetigen. Während der Übergangsphase sind sehr regelmäßige Treffen (Empfehlung; monatlich; maximal zweimonatlicher Abstand) sinnvoll, um die nächsten Schritte zu planen und Entscheidungen über die künftigen Strukturen zu treffen bzw. vorzubereiten. Hier ist auch die Frage zu stellen, wer für die notwendigen Entscheidungsprozesse schon frühzeitig eingebunden und überzeugt werden muss.

##### ▶ Umsetzungsstrukturen schaffen

Dazu sind alle offenen Fragen bezüglich der Organisationsstrukturen in der ersten Umsetzungsphase (Koordinierungsstelle) verbindlich zu klären: Wo kann die Koordinierungsstelle angesiedelt werden? Welche bestehenden Strukturen und Ressourcen stehen dafür zur Verfügung und können für die Netzwerksteuerung (mit-)genutzt werden? Was bedeutet das für die Personal- und Budgetausstattung der Koordinierungsstelle (auf Grundlage der gutachterlichen Orientierungswerte)?

##### ▶ Finanzierung, Legitimierung und Zuständigkeiten klären

Darüber hinaus sind auch die finanziellen Optionen zu diskutieren (Höhe und Zusammensetzung der Eigenfinanzierung; Fördermöglichkeiten). Wichtig für die konkrete Ausgestaltung und Ausstattung der Koordinierungsstelle ist auch die verbindliche Klärung von Projektzuständigkeiten: Welche Leitprojekte werden bei der Koordinierungsstelle angesiedelt? Welche Netzwerkpartner\*innen übernehmen stellvertretend

und federführend die Verantwortung für Starterprojekte? Wer kommt dafür in Frage (z.B. DMOs, Gebietskörperschaften, weitere tourismusrelevante Institutionen)?

### Struktur:

Um die vielen offenen Fragen zu beantworten und eine Koordinierungsstelle zu etablieren, braucht es eine federführende Instanz, die den Austausch unter den Projektpartner\*innen initiiert und moderiert. Es bietet sich an, als erste Plattform in der Übergangsphase die AG Kultur und Tourismus bei der Europäischen Metropolregion Mitteldeutschland (EMMD) zu nutzen. Zudem könnte eine Projektgruppe Tourismus unter dem Dach der AG der Metropolregion Mitteldeutschland den Prozess zur organisatorischen Verstetigung nach Projektende zunächst pragmatisch vorantreiben.

### 5.1.2 Erste Umsetzungsphase | Koordinierungsstelle (ab 2023)

Für die erste Umsetzungsphase ist ein Zeitraum von etwa fünf Jahren anzusetzen. Hier sollen die organisatorische Integration vorangetrieben und wichtige Netzwerke geschaffen werden. Zudem steht die erfolgreiche Umsetzung der im Rahmen der Tourismusstrategie definierten und priorisierten Starterprojekte im Fokus. Dazu soll ab 2023 eine Koordinierungsstelle etabliert werden, die sich um das Umsetzungsmanagement, die Vernetzung der Akteur\*innen sowie das Anstoßen und die Koordination der impulsgebenden ersten Projekte kümmert. Die inhaltliche Bearbeitung erfolgt in Kooperation und Arbeitsteilung mit den Netzwerkpartner\*innen. Neben den inhaltlichen Aufgaben bekommt die Koordinierungsstelle den Auftrag, die zweite Umsetzungsphase vorzubereiten und ein Konzept für ein Clustermanagement zu erarbeiten.

### Aufgabenfokus:

#### ► Netzwerke schaffen

Im Fokus steht zunächst die Schaffung und Weiterentwicklung von Netzwerkstrukturen. Das betrifft zum einen den regelmäßigen Austausch zwischen den Netzwerkpartner\*innen, der stärker als bislang institutionalisiert und intensiviert werden muss. Zum anderen müssen interdisziplinäre Arbeitsgremien (z.B. Think Tanks) in den definierten Handlungsfeldern sowie ggf. für weitere relevanten Themen (z.B. Mobilität, Industriekultur) geschaffen werden, um dem hohen Innovationsanspruch der Netzwerkarbeit gerecht zu werden.

#### ► Starterprojekte anstoßen

In der ersten Umsetzungsphase sollen die aus dem Prozess abgeleiteten 5+1 Starterprojekte den Schwerpunkt der inhaltlichen Arbeit des Netzwerkes bilden. Der Koordinierungsstelle kommt dabei die Aufgabe zu, die Umsetzung der Projekte anzustoßen und zu koordinieren. Das umfasst die Klärung von Finanzierungsoptionen, die Akquise von Fördermitteln, die Erarbeitung von Prozesskonzepten sowie die verbindliche Regelung von Umsetzungsverantwortlichkeiten.

### ► Umsetzung koordinieren

Die inhaltliche Bearbeitung erfolgt in Kooperation und Arbeitsteilung mit den Netzwerkpartner\*innen. In Teilen ist auch eine Bearbeitung durch die Koordinierungsstelle sinnvoll. Eine vollständige Übernahme der inhaltlichen Verantwortung für alle Starterprojekte ist jedoch aufgrund der begrenzten Ressourcen der Koordinierungsstelle zunächst nicht realisierbar. Die Umsetzungsverantwortung für die Leitprojekte ist optimalerweise schon vorab zu klären (siehe auch Übergangsphase). Um dennoch die Passfähigkeit der Projektbearbeitung zu den gemeinsamen Prinzipien zu gewährleisten und optimal zu unterstützen, kommt der Netzwerkssteuerung eine koordinierende Funktion zu: Sie berät und begleitet die Umsetzungspartner\*innen bei der Durchführung der Starterprojekte und zeichnet für ein kontinuierliches Monitoring sowie die Erfolgsmessung der Projekte verantwortlich.

#### **Struktur:**

In der ersten Umsetzungsphase von 2023 bis etwa 2028 wird empfohlen, die Netzwerksteuerung in Form einer Koordinierungsstelle zu organisieren. Um kurzfristig bestehende Strukturen möglichst effizient für die Netzwerkarbeit nutzen zu können, sollte diese im Optimalfall an eine bestehende und etablierte Organisation angedockt werden. So können anfallende Fixkosten (Räumlichkeiten, technische Ausstattung etc.) mitgenutzt und müssen nicht zwingend neu angeschafft werden. Für die Akzeptanz ist es jedoch zwingend erforderlich, dass diese Organisation über eine hohe Neutralität und Anerkennung in der Region verfügt.

Der Vorteil der Koordinierungsstelle liegt in der zentralen Netzwerkssteuerung. Als konkrete Ansprechpartnerin ermöglicht sie eine zielorientierte, einheitliche und kontinuierliche Bearbeitung der gemeinsamen Projekte sowie ein optimales Ergebnis bei vergleichsweise geringem Ressourcenaufwand. Durch die mangelnde Verbindlichkeit der Struktur und die fehlende Verantwortlichkeit für einzelne Starterprojekte sind das Durchgriffsrecht bzw. die Entscheidungsbefugnis der Koordinierungsstelle in der Praxis jedoch zunächst eingeschränkt. Hier braucht es die absolute Unterstützung der Partner\*innen sowie die richtige Persönlichkeit für die Leitung der Koordinierungsstelle, um dem entgegenzustehen.

Wichtig für den Erfolg der ersten Umsetzungsphase sowie die Akzeptanz einer noch stärkeren organisatorischen Integration in der zweiten Umsetzungsphase sind sichtbare Erfolge: Ein erkennbares Vorankommen in den definierten Handlungsfeldern sowie konkrete Ergebnisse in den Starterprojekten können den Mehrwert des Netzwerks verdeutlichen und so die Bereitschaft und das Engagement der Partner\*innen erhöhen, sich in einer zweiten Umsetzungsphase weiterhin an den Netzwerkaktivitäten zu beteiligen.

#### **Personalausstattung:**

Für die Koordinierungsstelle und die definierten Aufgaben ergibt sich ein Personalbedarf von mindestens 2 Vollzeitäquivalenten (VZÄ), davon

- ▶ 1 VZÄ für die Leitung der Koordinierungsstelle, das Umsetzungsmanagement und die Kommunikation mit Partner\*innen und weiteren Stakeholdern sowie
- ▶ 1 VZÄ für Administration, Büro- und Assistenz Tätigkeiten.

Optimalerweise verfügt die Koordinierungsstelle über weitere Mitarbeiter\*innen für die Umsetzung ausgewählter Starterprojekte, deren Verantwortlichkeit zentral in der Koordinierungsstelle angesiedelt ist (z.B. Monitoring, Innovationsimpulse). Diese Personalkapazitäten sollten jedoch im Rahmen der Kalkulation der einzelnen Starterprojekte separat veranschlagt und finanziert werden. Zudem ist zu prüfen, ob als Konsequenz eine Bearbeitung der Projekte im Übergang zur zweiten Umsetzungsphase zentral im Clustermanagement sinnvoll oder ein dezentraler Ansatz (z.B. durch zusätzliches Personal in den DMO) zielführender ist.

#### Beispiele für Koordinierungsstellen aus anderen Netzwerkorganisationen

- ▶ Metropolregion Hamburg (MRH)
- ▶ Großregion (Saar-Lor-Lux)

### 5.1.3 Zweite Umsetzungsphase | Clustermanagement (ab 2028)

Mit Beginn der zweiten Umsetzungsphase (spätestens ab 2028) soll die Netzwerkkoordination und die Projektverantwortlichkeit durch eine gemeinsame Struktur abgedeckt werden. Um der Aufgabe des Innovationsmanagements noch besser gerecht werden zu können, wird dafür die Bildung eines Clustermanagements für den Mitteldeutschland-Tourismus angestrebt. Verbindlichkeit und Durchgriffsmöglichkeiten sind dabei deutlich größer als bei der Koordinierungsstelle. Zudem liegt die Zuständigkeit für die Umsetzung gemeinsamer Projekte in einer Hand. Ein professionelles Management mit hoher Flexibilität und nötigem Handlungsspielraum ist gewährleistet. So können die übergeordneten gemeinsamen Themen noch leistungsfähiger bearbeitet werden.

#### Aufgabenfokus:

- ▶ **Innovative Impulse setzen**

In der zweiten Umsetzungsphase wird es noch stärker als zuvor darauf ankommen, die interdisziplinäre, branchenübergreifende Vernetzung zu forcieren, um innovative Ideen zu entwickeln und nutzenstiftende Impulse für den Mitteldeutschland-Tourismus zu setzen. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, gehört auch ein Innovationsmanagement zu den Aufgaben der Netzwerksteuerung, das neben dem Trendscouting auch den Wissenstransfer in die Branche hinein umfasst.



### ► Strukturen verstetigen

Die Organisations- und Gremienstrukturen wachsen weiter und müssen gefestigt werden. In diesem Zusammenhang ist auch der regelmäßige Austausch mit den Partner\*innen im Netzwerk, aber auch allen anderen Stakeholdern, die für die Arbeit in den Handlungsfeldern relevant sind, über Veranstaltungen und Plattformen zu intensivieren.

### ► Gemeinsame Projekte umsetzen

Zudem sind nach erfolgreicher Durchführung der Starterprojekte für die erste Umsetzungsphase weitere geeignete Leitprojekte für das Netzwerk (bspw. aus dem „Projektspeicher“ der Handlungsfelder; siehe Infopaket 8 im Online-Anlagenband) zu identifizieren, auf die sich die Netzwerkaktivitäten ab 2028 fokussieren sollen. Die Netzwerksteuerung muss diese Projekte konzeptionell ausarbeiten, anstoßen und bestenfalls selbst umsetzen. Das umfasst auch weiterhin die Sicherstellung eines zielgerichteten Monitorings (Erfolgsmessung).

## **Struktur:**

Für die Netzwerksteuerung wird in der zweiten Umsetzungsphase die Bildung eines Clustermanagements angestrebt. Es empfiehlt sich, dieses zwar als eigene und größere Organisationseinheit aufzustellen, es jedoch auch weiterhin an eine bestehende und etablierte Organisation anzugliedern. Wenn möglich und – basierend auf den ersten Umsetzungserfahrungen – sinnvoll sollte die Kooperation aus Phase 1 fortgeführt werden, um eine größtmögliche Beständigkeit zu gewährleisten.

Die Vorteile eines Clustermanagements: Die Verbindlichkeit und Durchgriffsmöglichkeiten sind deutlich größer als bei der Koordinierungsstelle. Zudem liegt die Zuständigkeit für die Umsetzung der Leitprojekte in einer Hand. Ein professionelles Management mit hoher Flexibilität und nötigem Handlungsspielraum ist gewährleistet. So können die übergeordneten gemeinsamen Themen noch leistungsfähiger bearbeitet werden, die allein nicht umsetzbar sind, um so die Wahrnehmung der Bedeutung des Tourismus in Mitteldeutschland insgesamt zu stärken.

Ein Clustermanagement zielt bewusst darauf ab, die interdisziplinäre Vernetzung innerhalb einer Region voranzutreiben und damit die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit signifikant zu erhöhen. Der branchenübergreifende Ansatz ist inhärent. Daher würde eine Clusterstrategie zudem die Möglichkeit bieten, sich mit den Strukturen anderer Branchen besser zu verknüpfen.

## **Personalausstattung:**

Durch den zusätzlichen Arbeitsumfang erhöht sich die Personalausstattung gegenüber der Koordinierungsstelle. Es werden mindestens 4 Vollzeitäquivalente (VZÄ) für übergeordnete Aufgaben benötigt, davon

- 1 VZÄ für die Leitung/Geschäftsführung,
- 1 VZÄ als Teamassistenz sowie

- ▶ 2 VZÄ für Koordination, Austausch und Innovationsmanagement.

Darüber hinaus werden weitere Mitarbeiter\*innen für die Umsetzung gemeinsamer Projekte benötigt, da die Federführung für die inhaltliche Bearbeitung – anders als bei der Koordinierungsstelle – in der zweiten Phase zentral beim Clustermanagement liegen sollte. Der konkrete Personalbedarf ist zum jetzigen Zeitpunkt jedoch noch schwer zu kalkulieren, da die Schwerpunktthemen und Projekte für die zweite Umsetzungsphase noch definiert werden müssen. Optimalerweise kümmert sich ein Team von Handlungsfeldmanager\*innen um die inhaltliche Ausarbeitung und Bearbeitung von relevanten Projekten. Als grober Richtwert sollte daher – zusätzlich zu den oben genannten Personalkapazitäten – mindestens 1 VZÄ pro Handlungsfeld (= mindestens 4 VZÄ) für diese Aufgaben zur Verfügung stehen.

#### Beispiele Clustermanagement aus anderen Netzwerkorganisationen

- ▶ Tourismus-Cluster Schleswig-Holstein
- ▶ Cluster Tourismus Brandenburg

## 5.2 5+1 Starterprojekte für die erste Umsetzungsphase

Für die erste Umsetzungsphase ab 2023 wurden aus dem Prozess heraus Starterprojekte abgeleitet, die sich in besonderer Weise als **impulsgebende, erste gemeinsame Maßnahmen** eignen. Sie berühren jeweils verschiedene der definierten Handlungsfelder und greifen die dort drängendsten Handlungsbedarfe auf. Zudem sind sie kurz- bis mittelfristig umsetzbar und haben damit realistische Aussichten für eine erfolgreiche Bearbeitung bis 2027 – also vor Beginn der zweiten Umsetzungsphase. Für die daran anschließende Zeit (zweite Umsetzungsphase) empfiehlt es sich, die aus der ersten Phase gewonnenen Erkenntnisse zu evaluieren und darauf aufbauend ggf. die Strategien anzupassen sowie die Leitprojekte für die nächste Phase abzuleiten. Dafür wurde im Rahmen der Workshops bereits ein breiter Ideenpool generiert, der in diese Überlegungen einfließen kann und sollte (siehe entsprechende Auflistung für jedes Handlungsfeld in Kapitel 5.1).

Die Auswahl der Starterprojekte erfolgte auf Grundlage der prozessbegleitenden Workshops zur Tourismusstrategie. Die dort entstandenen Projektideen sind im Nachgang durch die Gutachter\*innen (dwif Consulting GmbH) auf Passfähigkeit zum Leitbild und den Prinzipien bewertet sowie zu **fünf konkreten inhaltlichen Maßnahmen sowie einer umsetzungsbegleitenden Prozessmaßnahme** (Agenda Nachhaltigkeit) zusammengeführt und verdichtet worden. Die Reihenfolge stellt keine Abbildung der Prioritäten dar; alle Leitprojekte sollten aus Sicht der Gutachter in der ersten Umsetzungsphase gleichrangig im Netzwerk zu bearbeiten sein.

## Infografik 15: 5+1 Starterprojekte für die erste Umsetzungsphase



Quelle: *dwif 2021*, Bilder (von links nach rechts): Bild 1: Eik Hentschke, [www.eikhentschke.com/manmadelands](http://www.eikhentschke.com/manmadelands); Bild 2-4: freepik; Bild 5: adam-birkett@unsplash; Bild 6: freepik)

Die Umsetzung erfolgt in der ersten Umsetzungsphase in **enger Arbeitsteilung mit den Netzwerkpartner\*innen**. Es ist also gemeinsam zu klären, welche Leitprojekte in welcher Struktur von wem verantwortet werden. Dabei kann, wenn sinnvoll und gewünscht, auch die Koordinierungsstelle selbst die Umsetzungsverantwortung für einzelne Projekte übernehmen. Dies bietet sich am ehesten für querschnittsorientierte Aufgaben an, die eine zentrale Steuerung erfordern (z.B. Agenda Nachhaltigkeit, Monitoring, Innovationsimpulse). Die genaue Aufgabenteilung ist Ergebnis eines Aushandlungsprozesses und in hohem Maße abhängig vom Engagement der Partner\*innen. Wer die Verantwortung für die einzelnen Starterprojekte übernimmt, sollte bereits in der Übergangsphase geklärt werden. In allen Fällen sind jedoch **ausreichende, zusätzliche Personalkapazitäten und Budgets** für die Umsetzung bei den zuständigen Organisationen einzuplanen und sicherzustellen.

Im Folgenden werden die 5+1 Starterprojekte detailliert beschrieben und mit Empfehlungen für die nächsten Umsetzungsschritte untermauert. Diese sind dabei zunächst auf den **Zeithorizont von fünf Jahren** ausgelegt:

- ▶ kurzfristig = 2022/2023
- ▶ mittelfristig = 2024-2027
- ▶ perspektivisch = ab 2028

Neben den inhaltlichen Ausarbeitungen findet sich auch eine Einordnung der Projekte hinsichtlich der gemeinsamen **Prinzipien**. Da diese als Orientierungshilfe und Messlatte für alle Aktivitäten des Netzwerks dienen, müssen sie ausdrücklich und vorbildhaft für die ersten gemeinsamen Umsetzungsprojekte gelten. Daher sind Prüfkriterien zur Erfüllung der definierten Prinzipien für jedes Starterprojekt aufgeführt.

## 5.2.1 Erlebnisroute Landschaft im Wandel



### Status Quo und Handlungsbedarf:

In Mitteldeutschland fehlt es weitgehend an regions- und länderübergreifenden, verbindenden touristischen Angeboten mit überregionaler Ausstrahlung. Im Rahmen der Tourismusstrategie wurden daher mögliche Leuchtturmprodukte aus unterschiedlichen Segmenten entwickelt, die sich für die gemeinsame Netzwerkarbeit eignen. Als erstes impulsgebendes Leitprojekt wurde die existierende Kohle | Dampf | Licht | Seen- Erlebnis- und Radroute ausgewählt, die verschiedene Themen kombiniert und bereits heute mehrere Teilregionen der IRMD durchläuft. Die gemeinsame Produktentwicklung kann also auf einer soliden Grundlage aufbauen.

### Ziel:

Entwicklung eines ersten verbindenden, innovativen Leuchtturmproduktes mit überregionaler Strahlkraft.

### Aufgabe:

Dazu soll die vorhandene Kohle | Dampf | Licht | Seen- Erlebnis- und Radroute weiterentwickelt und um neue Produktbestandteile erweitert werden. Sie hat bereits heute einen hohen Bezug zum Thema „(Landschafts-)Wandel“, der aber ausbaufähig ist im Rahmen der gemeinsamen Produktentwicklung auf innovative Weise erlebbar gemacht werden soll. Dazu ist sowohl die qualitative Aufwertung und Erweiterung der Route geplant als auch eine Inszenierung durch Erlebnisstationen und Event-/Festivalformate (siehe auch nächste Folie „inhaltlicher Fokus“).

Damit soll sich das derzeit vor allem als Radroute genutzte Angebot deutlich stärker öffnen und für verschiedene Zielgruppen attraktiv werden. So können sowohl die Erlebnisstationen als auch die Veranstaltungen einen eigenen (überregional bedeutsamen) Reiseanlass darstellen und die Erlebnisroute so weiter stärken und beleben. Zudem könnten bestimmte Abschnitte oder Abstecher der Route auch für andere Nutzergruppen (z.B. Wanderwege, Erlebniswege) entwickelt werden.

### Inhaltlicher Fokus:

Kernelement der Produktentwicklung ist die Weiterentwicklung der vorhandenen Kohle | Dampf | Licht | Seen- Erlebnis- und Radroute. Hier liegt der Fokus in erster Linie auf:

- ▶ räumliche Erweiterung und Anbindung weiterer Teilregionen in der Gebietskulisse; entweder durch Streckenverlegungen/-erweiterungen oder sternförmige Abstecher/Schleifen; zudem ist eine Anbindung an weitere, thematisch passende Routen sinnvoll
- ▶ deutlich stärkere Inszenierung durch die Verknüpfung zu den Themen Landschaftswandel und Industriekultur; zentrales Element sind hier die Erlebnisstationen (siehe nächste Folie), aber auch die Gestaltung der begleitenden Infrastruktur, digitale Anwendungen, etc. Auch das Thema Nachhaltigkeit bietet sich für eine Themenorientierung an, z.B. über die Nutzung alternativer Energien an Rastplätzen und Erlebnisstandorten, nachhaltige Wahl des Bodenbelags, umweltfreundliche Mobilität oder die Integration regionaler Erzeugnisse
- ▶ Herausforderung ist die flächendeckende Qualitäts(sicherung). Hier sind innovative und praxisorientierte Konzepte gemeinsam mit den Teilregionen zu entwickeln

Erweitert und aufgewertet wird die Erlebnisroute durch zwei neue, innovative Produktbestandteile:

- ▶ Erlebnisstandorte Landschaft im Wandel:

Ausgewählte Standorte entlang der Route, an denen der Landschaftswandel besonders deutlich wird, werden durch technische Ausstattung, digitale Anwendungen und Storytellingansätze (z.B. Virtual/Augmented Reality, Gamification) in Szene gesetzt. So können auch nicht (mehr) sichtbare Wandelgeschichten erlebbar gemacht werden. Die Standorte sollten nach einheitlichem Muster mit wiedererkennbaren Elementen gestaltet sein, sodass die Übertragbarkeit von Konzepten auf verschiedene Orte gewährleistet ist. Gleichzeitig ist aber eine hohe individuelle Spezifik, die zum jeweiligen Ort und seiner Geschichte passt, zu berücksichtigen – nicht zuletzt, um an jedem Standort einen hohen Innovationsgrad und eine eigene Strahlkraft zu gewährleisten.

Dabei sind verschiedene Standortkategorien denkbar: Der Fokus sollte zunächst auf 10 bis 15 Top-Standorten an zentralen POIs mit guter Versorgung und ergänzenden Angeboten liegen. Perspektivisch ist auch eine Ausweitung auch auf weniger stark frequentierte B- und C-Standorte denkbar – ggf. mit einer reduzierten Ausstattung.

- ▶ Festival/Events:

Entlang der Route soll ein dezentrales Festival- und Eventkonzept entwickelt werden, das die Erlebnisstandorte sowie weitere Standorte mit Bezug zum Thema Landschaftswandel verbindet (z.B. Industriekulturkulisse, Locations am/auf dem Wasser). So können bspw. auch interessante Orte/Locations einbezogen werden, die nicht unmittelbar an der Route liegen bzw. über Abstecher erreichbar sind.

Thematisch sind verschiedene Eventformate denkbar, die jedoch einen hohen Bezug zum Thema aufweisen müssen: Denkbar sind insbesondere Musikveranstaltungen, Kunstperformances oder Landschaftsinszenierungen. Dabei sollten im Jahresverlauf mehrere Events stattfinden, möglichst zeitlich entzerrt und auf das gesamte Jahr verteilt (nicht nur in der Hochsaison). Sinnvoll sind auch 1-2 Termine, an denen mehrere Veranstaltungen gleichzeitig an verschiedenen Standorten stattfinden – ebenso wie

eine Orientierung an den bereits bestehenden Festivals in der weiteren Region (z.B. Tage der Industriekultur).

Perspektive: Ziel ist dabei die Entwicklung eines überregional ausstrahlenden Festivalformates als **Highlight** der ganzjährigen Eventreihe. Denkbar und sinnvoll ist hier auch die Vernetzung mit anderen (Industriekultur-) Regionen, beispielsweise im Rahmen einer Biennale.

### Umsetzung:

#### ▶ Schritt 1: kurzfristig

1.1 Konzept für die Routenoptimierung und -erweiterung der Kohle | Dampf | Licht | Seen- Erlebnis- und Radroute; inkl. mögliche Sterntouren/Abstecher/Verbindungs-routen

1.2 Gestaltungs- und Inszenierungskonzept entlang der Route; Fokus zunächst auf Wege- und Begleitinfrastruktur

1.3 Konzept Erlebnisstandorte; inkl. möglicher Standorte, Gesamtkonzept und individueller Spezifika je Standort

#### ▶ Schritt 2: mittelfristig

2.1 Umsetzung 1.1 bis 1.3

2.2 Konzept für mögliche Festival-/Eventformate

2.3 Durchführung erster (möglichst strahlkräftiger) Veranstaltungen und sukzessive Erweiterung des Veranstaltungsprogramms

### Prüfkriterien zur Erfüllung der Prinzipien für die gemeinsame Netzwerkarbeit

- ▶ innovativ: hoher Innovationsanspruch an die Produktentwicklung durch Einsatz von Design-Thinking-Methoden und digitalen Technologien
- ▶ wertschöpfend: Aufwertung zentraler Standorte mit bestehender Infrastruktur, um dort zusätzliche Wertschöpfungsimpulse zu generieren; Unterstützung lokaler Anbieter durch neue Angebotsoptionen (z.B. Pauschalen, geführte Touren)
- ▶ nachhaltig: besondere Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte bei der Produktentwicklung (z.B. Materialien, regionale Produkte, Mobilität)
- ▶ digital: konsequenter Einsatz digitaler Technologien v.a. bei der Inszenierung der Erlebnisstandorte, aber auch in Marketing, Gästeservice und Vertrieb
- ▶ authentisch: hoher Bezug des Themas Landschaftswandel zur Identität der Region; Einbezug der Bevölkerung bei der Inszenierung der Wandelgeschichten
- ▶ vernetzt: flächendeckender Ansatz bei Routenführung, Standortwahl und Festivalkonzept; Ausweitung auf möglichst viele Teilregionen

## 5.2.2 Innovationsimpulse



### Status Quo und Handlungsbedarf:

Innovation gehört zum Selbstverständnis und Anspruch des Netzwerkes. Hier will die Tourismusstrategie Mitteldeutschland eine Lücke schließen, denn bislang ist die Innovationskraft im Tourismus innerhalb der Region eher gering. Trotz einzelner innovativer Ansätze bleibt die Region bei vielen touristischen (Zukunfts-)Themen hinter dem Wettbewerb zurück. Häufig bleibt im Alltagsgeschäft nur wenig Zeit für innovative Ideen und kreatives Ausprobieren. Innovationsmanagement und agile Prozesse sind in den touristischen Organisationen und Betrieben der Ausnahmefall. Eine Vernetzung mit anderen Branchen findet kaum statt.

### Ziel:

Setzen **innovativer Impulse** für den Tourismus in Mitteldeutschland und **Verbesserung der Innovationskraft** bei allen Agierenden. Im Sinne eines Innovationslabores soll das Netzwerk eine **Inkubatorfunktion** für kreative Tourismuseden übernehmen.

### Aufgabe und inhaltlicher Fokus:

Im Mittelpunkt der Innovationsförderung steht die Durchführung von Events, die den Austausch innerhalb der Region, vor allem aber die **interdisziplinäre Vernetzung** des Tourismus mit anderen Branchen voranbringen sollen. Sie sollen Kreativräume eröffnen, in denen neue, innovative Ideen für den Tourismus entwickelt, ausprobiert und gemeinsam veredelt werden. Dafür eignen sich insbesondere **interaktive Veranstaltungsformate** wie Ideencamps, Barcamps oder Hackathons.

Der Themenfokus für die Innovationsimpulse liegt zunächst auf den Handlungsfeldern **Nachhaltigkeit (inkl. Mobilität) und Digitalisierung**. Die Inhalte für die einzelnen Veranstaltungen ergeben sich aus der gemeinsamen Bedarfsermittlung im Netzwerk und den interdisziplinären Arbeitsgremien.

Die Innovationsimpulse finden regelmäßig statt: mindestens ein Event jährlich, optimalerweise jedoch 2-4-mal jährlich für beide Handlungsfelder, um eine **kontinuierliche** Vernetzung und Austauschmöglichkeit zu gewährleisten, insbesondere in der ersten Phase. Dabei können die Methoden und Formate variieren und gemeinsam ausprobiert/optimiert werden.

### Umsetzung:

#### ▶ **Schritt 1: kurzfristig**

1.1 Aufbau interdisziplinärer Arbeitsgremien/Think Tanks, insbesondere in den Handlungsfeldern Digitalisierung und Nachhaltigkeit

1.2 Organisation erster Netzwerktreffen zur Ermittlung von Bedarfen und/oder Themen; gemeinsames Ausprobieren von Innovationsformaten und -methoden

#### ▶ **Schritt 2: kurz- bis mittelfristig**

2.1 Planung der Innovationsimpulse: Konzeption, Themenplanung, Locationsuche, Teilnehmer\*innenmanagement

2.2 Umsetzung/Durchführung

2.3 gemeinsame Weiterentwicklung im Netzwerk

#### ▶ **Schritt 3: perspektivisch / optional**

Erweiterung um weitere Trendthemen (z.B. Resilienz, Agilität, New Work).

### Prüfkriterien zur Erfüllung der Prinzipien für die gemeinsame Netzwerkarbeit

- ▶ innovativ: hoher Innovationsgrad durch interdisziplinäre Arbeitsgremien und interaktive Veranstaltungsformate
- ▶ wertschöpfend: Entwicklung konkreter Projekt- und Produktideen als Blaupause für die regionale Wirtschaft/Start-Up-Szene
- ▶ nachhaltig: Nachhaltigkeit findet als Kernthema der Innovationsimpulse eine besondere Berücksichtigung
- ▶ digital: Digitalisierung findet als Kernthema der Innovationsimpulse eine besondere Berücksichtigung
- ▶ authentisch: Inhalte ergeben sich aus den Arbeitsgremien heraus, decken also in hohem Maße die spezifischen, regionalen Themen ab
- ▶ vernetzt: Vernetzung der regionalen Akteure sowohl regions-/länderübergreifend als auch branchenübergreifend; Locations in allen Teilregionen



### 5.2.3 Kampagne Tourismusbewusstsein



#### Status Quo und Handlungsbedarf:

Die Region Mitteldeutschland und die im Rahmen der Innovationsregion beteiligten Destinationen blicken mit wenigen Ausnahmen auf eine vergleichsweise **junge touristische Tradition** zurück. Das bedeutet auch, dass das Tourismusbewusstsein bei allen Beteiligten noch schwach ausgeprägt ist. Mit dem Strukturwandel verbunden verstärkt sich die Suche nach einer (neuen) **Identität**. Zum einen fehlt in der Bevölkerung die Wahrnehmung als Reiseregion weitgehend. Zum anderen sind die **Wertschätzung** für den Tourismus und das Verständnis für die positiven Effekte auf die Standort- und Lebensqualität bei vielen Entscheidungstragenden eher gering ausgeprägt.

#### Ziel:

Erhöhung des Tourismusbewusstseins und Wertschätzung des Tourismus in Bevölkerung, Politik und Verwaltung und Verankerung des der hohen Bedeutung des Tourismus als **Wirtschaftsfaktor und Gestalter attraktiver Lebensräume**.

#### Aufgabe und inhaltlicher Fokus:

Mithilfe einer breit angelegten **Kampagne** soll ein intensives Bewusstsein für den Tourismus und die engen Zusammenhänge zwischen Tourismus und Lebensqualität in der Bevölkerung, der Politik und der Verwaltung verankert werden. Folgende Teilaspekte sind dabei von entscheidender Bedeutung:

- ▶ Stärkung der gemeinsamen Identität vor dem Hintergrund der (Struktur-)Wandelhistorie (aktive Gestaltung des Wandels damals, heute und in Zukunft); wichtig ist eine moderne Inszenierung und Interpretation durch gezieltes, zielgruppenspezifisches Storytelling
- ▶ Verbesserung der Wahrnehmung als Tourismusregion mit hoher Lebensqualität Vermarktung und Inszenierung von tagestouristischen Ausflugszielen mit Bezug zum Thema Wandel in Mitteldeutschland
- ▶ Verdeutlichung der wirtschaftlichen Effekte des Tourismus für Mitteldeutschland und der vielschichtigen Bedeutung des Tourismus als Standortfaktor, um stärkere und positive Anreize für die Verstetigung der „freiwilligen Aufgabe“ in den Kommunen zu setzen (*enge Verknüpfung zum Leitprojekt Monitoring*)

Herzstück der Kampagne ist eine **innovative, digitale Plattform**, auf der alle Marketingmaßnahmen zusammenlaufen und gebündelt ausgespielt werden. Die Inhalte sind **interaktiv und co-kreativ** gestaltet, um einen hohen Bezug zu den Menschen in und aus der

Region zu gewährleisten. So finden sich auf der Plattform neben redaktionellen Inhalten beispielsweise auch:

- ▶ Geschichten von Botschafter\*innen aus Bevölkerung und Politik, die idealtypisch für den Wandel in der Region (und dessen aktiver Gestaltung) stehen
- ▶ Lieblingsplätze, die von „Local Heroes“ aus der Region markiert werden
- ▶ Fotowettbewerbe und -challenges
- ▶ Vernetzungsmöglichkeit/Treffpunkt von Einheimischen und Gästen
- ▶ Kampagne zum Wirtschaftsfaktor Tourismus

Ergänzt werden die Aktivitäten rund um die Plattform durch Social-Media-Marketing sowie **weitere zielgruppenspezifische Maßnahmen** aus dem klassischen, analogen Marketingmix. Wichtig ist dabei stets die hohe Passfähigkeit zur Region sowie der konsequente Innovationsanspruch.

#### Umsetzung:

##### ▶ **Schritt 1: kurzfristig**

1.1 Kampagnenplanung in Kooperation mit einer Kreativagentur; Suche nach einem verbindenden Leitmotto (in Anlehnung an die Kernthemen Wandel und Nachhaltigkeit >> *siehe auch Agenda Nachhaltigkeit*) und Ableitung von zielgruppenspezifischen Marketingmaßnahmen (Bevölkerung, Politik, etc.)

1.2 Sammlung relevanter Ausflugsorte/POIs zum Thema Wandel, wo nötig digitale Aufbereitung und Ergänzung eigener Content (z.B. Wandelbezug, Storytelling, Botschafter, Erreichbarkeit ÖPNV; wichtig: digitale Buchbarkeit!)

1.3 Suche nach Botschaftern; interessante Persönlichkeiten/Vorbilder aus Bevölkerung und Politik mit Bezug zum Thema Wandel

##### ▶ **Schritt 2: mittelfristig**

2.1 Entwicklung der digitalen Plattform

2.2 Umsetzung der Marketingmaßnahmen

2.3 Erfolgskontrolle/Monitoring (siehe auch Leitprojekt Monitoring)

#### Prüfkriterien zur Erfüllung der Prinzipien für die gemeinsame Netzwerkarbeit

- ▶ innovativ: Einsatz innovativer Tools und Maßnahmen bei der Umsetzung der Plattform und Kampagnenplanung
- ▶ wertschöpfend: Möglichkeit der breiten Beteiligung von Partner\*innen aus Tourismus und anderen Branchen; aktiver Vertrieb von Ausflugszielen/POIs
- ▶ nachhaltig: v.a. sozialer Aspekt – gemeinwohlorientierter Ansatz durch Möglichkeiten zur Partizipation und aktiven Mitgestaltung; tw. ökologischer Aspekt – nachhaltige Mobilität
- ▶ digital: Fokus liegt auf digitalen Medien sowie der zentralen digitalen Plattform; digitale Vermarktung von Ausflugszielen treibt Digitalisierung in den POIs voran
- ▶ authentisch: Kampagne greift Kernthemen der Region auf uns inszeniert/ interpretiert diese auf moderne, aber gleichzeitig zur Region passenden Weise; Botschafter\*innen müssen Bezug zur Region und den Kernthemen haben
- ▶ vernetzt: gemeinsame Identität; Botschafter\*innen aus ganz Mitteldeutschland; möglichst flächendeckendes Netz an Ausflugszielen

### 5.2.4 Zukunftscoaching Mitteldeutschland



#### Status Quo und Handlungsbedarf:

Der Sensibilisierungs- und Schulungsbedarf hinsichtlich wichtiger Themen und Megatrends ist unter den Agierenden in Mitteldeutschlands Tourismusregionen sehr hoch. Zudem sind die Verwaltungsstrukturen häufig nicht hinreichend auf die Umsetzung von touristischen (Infrastruktur-)Projekten vorbereitet. Zwar existieren zahlreiche Coachingprogramme, diese sind jedoch häufig wenig praxisorientiert und/oder kommen nicht bei den erforderlichen Stakeholdern an. Zudem fehlt es an länderübergreifender Abstimmung und Vernetzung der vorhandenen Initiativen.

#### Ziel:

Befähigung der Agierenden im Mitteldeutschland-Tourismus, den Strukturwandel aktiv zu gestalten, insbesondere durch den Fokus auf die großen Transformationstreiber der nächsten Jahrzehnte (Megatrends). Damit bringt das Netzwerk **Expertise und Innovation** in die Region und leistet einen entscheidenden Beitrag zur **Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit** der Tourismuslandschaft in Mitteldeutschland.

### Aufgabe:

Etablierung eines **länderübergreifenden** Netzwerks zur Weiterbildung der Agierenden im Mitteldeutschland-Tourismus. Zielgruppen sind in erster Linie

- ▶ **Betriebe** (Gastgewerbe, Freizeit- und Kultureinrichtungen, touristische Dienstleistungen) als Leistungsträger\*innen mit direktem Gästekontakt sowie
- ▶ **kommunale Verwaltungen** als wichtige Partner\*innen für die Umsetzung touristischer Projekte, die über die regionalen Tourismusorganisationen und Gebietskörperschaften (ggf. mit Unterstützung des Netzwerks) angesprochen und einbezogen werden.

Wichtig ist dabei in erster Linie die hohe **Praxisorientierung**: Dezentrale Coaches sollen möglichst flächendeckend zu den wichtigen Themen (siehe nächste Folie) **direkt vor Ort** beraten und ausbilden. Coaches sind zu verstehen als kompetentes Fachpersonal, welches in den Betrieben, Organisationen und Institutionen vor dem Hintergrund der jeweiligen Voraussetzungen, Probleme und Kenntnisstände **individuell** beraten und Lösungsansätze aufzeigen kann – insbesondere vor dem Hintergrund der **Aktivierung** der Partner\*innen (Lust auf Umsetzung machen!). Dazu zählt auch die Beratung zu möglichen Förderprogrammen.

### Inhaltlicher Fokus:

Der Schwerpunkt liegt dabei auf den Themen, die für die Tourismusstrategie Mitteldeutschland als relevante Handlungsfelder identifiziert wurden, da sie entweder von den bestehenden Institutionen bislang nicht hinreichend abgedeckt werden oder die länderübergreifende Perspektive eine entscheidende Rolle für den Erfolg spielt. Besonderer Coachingbedarf zeigt sich insbesondere bei den Themen

- ▶ **Digitalisierung**: vor allem digitale Kompetenzen (Faktor Mensch), aber auch digitale Prozessoptimierung, länderspezifische Content- und Datenstrukturen
- ▶ **Nachhaltigkeit**: vor allem Sensibilisierung, Verbreitung von Nachhaltigkeits-Know-How, Stellschrauben, die sowohl Nachhaltigkeitsorientierung verbessern als auch Mehrwert für den Betrieb erzielen (z.B. Kostenreduktion, neue Gäste, Erhöhung Mitarbeiterzufriedenheit)
- ▶ **Verwaltung**: vor allem Leistungsfähigkeit der tourismusrelevanten Verwaltungsstrukturen, Begleitung und Befähigung zur Umsetzung von touristischen (Groß-)Projekten.

Bereits bestehendes Know-how, Services und Initiativen auf Seiten der regionalen Tourismusorganisationen sowie Landkreise sollen dabei sinnstiftend verknüpft und weiterentwickelt werden, um die einzelnen Akteur\*innen in der Bewältigung des Wissenstransfers und ihrem Beitrag zur Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Region zu unterstützen.

## Umsetzung:

### ▶ Schritt 1: kurzfristig

1.1 Sammlung, Bündelung und Vernetzung bereits bestehender Coachinginitiativen in den Bundesländern und Regionen

1.2 Ermittlung des weiteren, darüber hinausgehenden Coachingbedarfes

1.3 Beobachtung der Aktivitäten in anderen Regionen, Sammlung konkreter Anwendungsbeispiele (Best Practices)

### ▶ Schritt 2: mittelfristig

2.1 wo sinnvoll und notwendig Entwicklung eigener Tools für die innovative Wissensvermittlung in den relevanten Themen, Fokus: moderne Lernerlebnisse (E-Learning/App-Learning, Kreativworkshops, Storytelling, etc.)

2.2 Train-the-Trainer-Konzept: Ausbildung eigener Coaches in den Destinationen/Gebietskörperschaften auf Basis eines einheitlichen Kriterienkataloges, um ein flächendeckendes Team an Coaches zu gewährleisten (Ziel: 15-30 Coaches für ganz Mitteldeutschland)

### ▶ Schritt 3: perspektivisch / optional

Erweiterung des Coachingnetzwerks um weitere relevante Themen (z.B. Mobilität, Industriekultur – siehe parallele Studien (Projekt2508 GmbH, 2021 sowie PTV Transport Consult GmbH, 2021)).

## Prüfkriterien zur Erfüllung der Prinzipien für die gemeinsame Netzwerkarbeit

- ▶ innovativ: Fokus auf innovativen Formaten für die Wissensvermittlung zur Schaffung moderner Lernerlebnisse; Zusammenspiel digital & analog/persönlich
- ▶ wertschöpfend: Befähigung der Akteur\*innen und Verwaltungen sich zukunftsfähig aufzustellen bzw. wettbewerbsfähige Angebote zu implementieren und so mehr Wertschöpfung aus dem Tourismus für die Region zu generieren
- ▶ nachhaltig: Nachhaltigkeit findet als Kernthema des Coachingnetzwerks eine besondere Berücksichtigung
- ▶ digital: Digitalisierung findet als Kernthema des Coachingnetzwerks eine besondere Berücksichtigung; Einsatz digitaler Tools bei der Wissensvermittlung
- ▶ authentisch: Themen orientieren sich in hohem Maße an den regionalen Erfordernissen und spezifischen Besonderheiten; Coaches aus der Region beraten und bilden weitere regionale Akteur\*innen aus (Train-the-Trainer)
- ▶ vernetzt: länder- und regionsübergreifende Vernetzung bestehender Initiativen; flächendeckendes Netzwerk und regionale Coaches in allen Teilregionen

## 5.2.5 Monitoring



### Status Quo und Handlungsbedarf:

Datengestützte Tourismussteuerung findet in den Destinationen Mitteldeutschlands bislang auf einem sehr unterschiedlichen Niveau statt. Mit der Tourismusstrategie wurde erstmals eine regionsübergreifende Einordnung vorgelegt. Dabei wurde auch deutlich, dass insbesondere zu wichtigen Handlungsfeldern (z.B. Nachhaltigkeit, Tourismusbewusstsein, Besucherströme/Vernetzung, Resilienz) kaum belastbare Daten vorliegen und zu Bereichen wie den Tourismusstrukturen, der Gästezufriedenheit oder dem touristischen Arbeitsmarkt nur in einzelnen Teilräumen bzw. auf Länderebene ein laufendes Monitoring existiert.

### Ziel:

Entwicklung eines **regionsübergreifenden** Monitoringsystems, mit dem sich die aktuelle Situation sowie der Entwicklungsstand in Bezug auf Zukunftsthemen dauerhaft adäquat und datengestützt messen lassen können. Das System soll damit einen wichtigen Beitrag für die **Erfolgsmessung** im Rahmen der Umsetzung bzw. gemeinsamen Netzwerkarbeit leisten.

### Aufgabe:

Fortführung und Weiterentwicklung des im Rahmen der Tourismusstrategie entwickelten Sensitivitätsmonitorings für Mitteldeutschland und die im Netzwerk beteiligten Partnerregionen. Der Fokus liegt dabei auf einer **zielorientierten und datengestützten Strategie**. Das bedeutet, dass die ausgewählten Kennzahlen (KPIs) eine hohe Aussagekraft für die gemeinsame Netzwerkarbeit besitzen müssen.

Abgebildet werden die Daten in einem digitalen **Business-Intelligence-System**. Dort fließen Daten aus unterschiedlichen Quellen ein und werden in Form aussagekräftiger Kennzahlen auf übersichtlichen „Dashboards“ ausgespielt. Wichtig sind dabei auch Vergleichsmöglichkeiten (Benchmarks); zum einen zeitlich (Zeitreihenvergleiche) als auch räumlich (Vergleiche innerhalb der Region bzw. mit ausgewählten Wettbewerbern).

Das System dient einerseits für die **interne Nutzung** zur fortlaufenden, detaillierten Auswertung, andererseits für die zielgerichtete Kommunikation an **externe Partner\*innen** (v.a. Entscheidungstragende aus Politik und Verwaltung, ggf. aber auch für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit).

### Inhaltlicher Fokus:

Die Inhalte des Monitoringsystems orientieren sich in erster Linie an den im Rahmen der Tourismusstrategie definierten Bedarfen und Handlungsfeldern sowie dem Ziel der Erfolgsmessung:

- ▶ **Sensitivitätsmessung:** Fortführung und ggf. Weiterentwicklung des Kennzahlensets; mind. jährliche Aktualisierung und Kommunikation an die Partner\*innen; Fokus in der ersten Umsetzungsphase: Recovery Corona-Krise; perspektivisch: Resilienz, Wettbewerbsfähigkeit, Innovationsgrad
- ▶ **Nachhaltigkeit:** Fokus ökologische Nachhaltigkeit; Kriterienset auf Grundlage bestehender Kennzahlensysteme (z.B. ISO, GW-Matrix), ergänzt um weitere Aspekte (z.B. CO<sub>2</sub>-Monitoring)
- ▶ **Tourismusbewusstsein:** wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus, Akzeptanz und Einstellung der relevanten Stakeholder zum Tourismus, Lebensqualität; ggf. Benchmark mit anderen Strukturwandelregionen
- ▶ **Wirkungserfolg der Leitprojekte:** Kennzahlen für das interne Controlling sowie für die externe Kommunikation zum Stand der Umsetzung
- ▶ **Sonderthema Gästelenkung/Besucherströme:** Daten zu Bewegungsmustern (z.B. Auswertung Mobilfunkdaten oder Echtzeitdaten aus Sensorikmessungen)

### Umsetzung:

#### ▶ Schritt 1: kurzfristig

1.1 Auswahl einer geeigneten technischen Lösung für das Business-Intelligence-System, Sichtung und Bewertung bestehender Systeme

1.2 Konzeption Kriteriensets für die interne Auswertung/Erfolgsmessung und externe Kommunikation

1.3 Bedarfsermittlung: Datenquellen, Datenlücken, Erhebungsmöglichkeiten (sowohl quantitative als auch qualitative Methoden berücksichtigen)

#### ▶ Schritt 2: mittelfristig

2.1 Umsetzung Monitoringsystem; fortlaufende Pflege und Aktualisierung der Daten; wo erforderlich sukzessive Erhebung primärer Daten

2.2 Strategie und Kennzahlenauswahl für die externe Kommunikation

### Prüfkriterien zur Erfüllung der Prinzipien für die gemeinsame Netzwerkarbeit

- ▶ innovativ: innovative Form der Datensammlung und -aufbereitung in einem Business-Intelligence-System
- ▶ wertschöpfend: datengestützte Auswertungen als Entscheidungsgrundlage für die strategische und operative Tourismussteuerung; Wertschöpfung als zentrale KPI
- ▶ nachhaltig: Nachhaltigkeit findet über eigenes Kennzahlenset eine besondere Berücksichtigung im Monitoringsystem
- ▶ digital: Einsatz digitaler Monitoringtools und digitaler Datenquellen (z.B. in Form von Echtzeit-Daten/Sensorik)
- ▶ authentisch: Kriteriensets sind auf die individuellen Bedarfe und Themen der Region ausgerichtet; Bevölkerung im Fokus beim Thema Tourismusbewusstsein
- ▶ vernetzt: individuelle Konfigurationen des Monitoringsystems für die einzelnen Teilregionen möglich; länderübergreifende Auswertung ebenso möglich wie Benchmarks/Vergleiche innerhalb der Region

## 5.2.6 prozessbegleitend: Agenda Nachhaltigkeit



### Status Quo und Handlungsbedarf:

Im Rahmen der Tourismusstrategie Mitteldeutschland wurde das Thema Nachhaltigkeit als zentrales Prinzip und verbindendes Querschnittsthema für die weitere gemeinsame Netzwerkarbeit identifiziert. Als einer der wichtigsten Transformationstreiber der heutigen Zeit wie der nächsten Jahrzehnte steht die Nachhaltigkeit damit stellvertretend für den erforderlichen (Struktur-)Wandel und Zukunftsfähigkeit. Im Prozess konnten gemeinsam mit wichtigen Akteur\*innen bereits erste Ideen für eine gemeinsame Ausrichtung in diesem Sinne erarbeitet werden, auf deren Grundlage nun die inhaltliche Vertiefung und weitere Ausgestaltung der Agenda Nachhaltigkeit aufbauen kann.

### Ziel:

Erarbeitung einer abgestimmten Ziel- und Entwicklungsrichtung der Nachhaltigkeit im Mitteldeutschland-Tourismus als **Kompass** für die gemeinsame Netzwerkarbeit und Wegweiser für die Ausgestaltung der Leitprojekte.



### Aufgabe:

Mit der Agenda Nachhaltigkeit verpflichtet sich das Netzwerk zu einer **konsequenten Nachhaltigkeitsperspektive**. Sie dient damit als Orientierungshilfe, die aufzeigt, wie sich Nachhaltigkeit in der gemeinsamen Netzwerkarbeit verankern lässt, aber auch als Selbstverpflichtung und Bekenntnis aller Netzwerkpartner\*innen zu ihrer ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortung.

Die inhaltliche Ausgestaltung der Agenda Nachhaltigkeit erfolgt im Rahmen eines breit angelegten **Beteiligungs- und Kommunikationsprozesses**. Hier sind im Sinne der Akzeptanz alle wichtigen Stakeholder aus dem Bereich Nachhaltigkeit einzubinden – neben touristischen Akteur\*innen und politischen Entscheidungsträger\*innen auch Vertreter\*innen von Nachhaltigkeitsinitiativen, Gemeinwohlökonomie, Wissenschaft und Forschung, Verwaltung etc. (**interdisziplinärer Ansatz**). Der Prozess wird durch das Netzwerk initiiert und extern begleitet.

Ergebnis des Prozesses ist eine praxisorientierte und motivierende Agenda. Diese stellt kein starres Endergebnis dar, sondern bleibt als eine Art „Living Paper“ flexibel und veränderbar.

### Inhaltlicher Fokus:

Das **Querschnittsthema Nachhaltigkeit** bietet zahlreiche Anknüpfungspunkte zu vielen anderen Handlungsbereichen (auch über den Tourismus hinaus) und ist damit in besonderem Maße geeignet, den Blick auf den Tourismus zu weiten und seine Rolle als aktiver **Gestalter attraktiver Lebensräume** zu betonen.

Der Blick auf Nachhaltigkeit ist dabei ganzheitlich: ökologisch, wirtschaftlich und sozial. Die Schwerpunktthemen der Agenda müssen also konsequent auf den **drei Säulen der Nachhaltigkeit** aufbauen:

- ▶ Ökologische Nachhaltigkeit im Sinne des wechselseitigen Zusammenhangs von touristischer Entwicklung und einer hohen **Umwelt- und Lebensqualität**; besondere Berücksichtigung sollen die Themen Klimaschutz und Klimaanpassung finden.
- ▶ Ökonomische Nachhaltigkeit im Sinne der aktiven Nutzung von **Wertschöpfungspotenzialen** sowie einer integrierten Standort- und Regionalentwicklung.
- ▶ Soziale Nachhaltigkeit im Sinne eines **gemeinwohlfördernden Ansatzes**: Das Gemeinwohl aller Stakeholder (Besucher, Bevölkerung, Betriebe und Beschäftigte) sowie die **regionale Authentizität** stehen im Mittelpunkt.

### Umsetzung:

#### ▶ Schritt 1: kurzfristig

1.1 Initiierung eines länderübergreifenden Austausches zur Nachhaltigkeit im Tourismus (und darüber hinaus)

1.2 Suche und Abstimmung möglicher Umsetzungspartner für die Agenda- Entwicklung (z.B. LEADER-Managements)

1.3 Setzen erster Impulse im Rahmen bestehender Veranstaltungen (z.B. Tourismustage der Destinationen/Länder)

1.4 Erarbeitung eines Konzeptes für den Beteiligungsprozess unter Berücksichtigung geeigneter, attraktiver Formate (z.B. im Rahmen der Innovationsimpulse)

▶ **Schritt 2: mittelfristig**

2.1 Erarbeitung Agenda Nachhaltigkeit und breite Kommunikation in die Branche

2.2 Prozess verstetigen: „living paper“ sukzessive weiterentwickeln und dynamisch an aktuelle Rahmenbedingungen anpassen

2.3 Umsetzung vorantreiben: Partner\*innen aus der Branche finden und gemeinsam Modellprojekte („Show Cases“) entwickeln

**Prüfkriterien zur Erfüllung der Prinzipien für die gemeinsame Netzwerkarbeit**

- ▶ innovativ: Innovation und Wandel als Kernelement der Agenda, bezogen auf die neue Interpretation eines nachhaltigen Tourismus; innovative Beteiligungsformate
- ▶ wertschöpfend: Agenda als wichtige Grundlage für die gemeinsame Netzwerkarbeit (ggf. auch branchenübergreifend); Berücksichtigung der ökonomischen Säule der Nachhaltigkeit (Wertschöpfungspotenziale)
- ▶ nachhaltig: Nachhaltigkeit als Fokusthema
- ▶ digital: Prozess, wenn möglich digital begleiten, z.B. im Rahmen digitaler Beteiligungsformate und/oder Kommunikation
- ▶ authentisch: breiter Beteiligungsprozess ermöglicht hohes Maß an Partizipation durch die regionalen Stakeholder und die Bevölkerung; regionale Authentizität als zentrales Thema der Agenda
- ▶ vernetzt: gemeinsamer Ansatz für einen nachhaltigen Tourismus in Mitteldeutschland; gleichzeitig Berücksichtigung teilregionaler Spezifika/Besonderheiten, bspw. durch eine stufenweise Einordnung

---

## 6 Ausblick und Fazit

---

Der Tourismus in Mitteldeutschland hat sich in den vergangenen Jahren dynamisch entwickelt – angetrieben vor allem von den Großstädten Leipzig und Halle (Saale) sowie den jungen, strukturwandelgeprägten Wasserdestinationen. Dabei hat er im Strukturwandelprozess eine starke Rolle als Lebensraumgestalter übernommen, indem er als Wirtschafts- und attraktiver Standortfaktor die Lebensqualität im mitteldeutschen Revier deutlich erhöht. Mit dem gemeinsamen Projekt „Innovationsregion Mitteldeutschland“ soll die länder- und regionsübergreifende Vernetzung in Mitteldeutschland vorangetrieben werden. Auch für den Tourismus liegen in einer gemeinsamen Perspektive enorme Chancen für eine höhere Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit. Allerdings gilt es in Anbetracht des bestehenden komplexen touristischen Stakeholdersystems, die gemeinsamen Aufgabenfelder sehr genau abzugrenzen, um Doppelstrukturen zu vermeiden.

Dieser Aufgabe hat sich die Tourismusstrategie Mitteldeutschland angenommen, die explizit nicht das Ziel verfolgt, eine neue übergeordnete Destination zu entwickeln, sondern Handlungsbedarfe und Synergieeffekte für eine gemeinsame Netzwerkarbeit im Mitteldeutschland-Tourismus zu identifizieren. Das übergeordnete Ziel ergibt sich dabei aus dem Projekt „Innovationsregion Mitteldeutschland“: neue Wege für Wertschöpfung und Innovation zu identifizieren und damit die aktive Gestaltung der Chancen, die sich aus dem Strukturwandel in Mitteldeutschland ergeben.

Die Analyse hat die wichtigsten Aufgaben und Potenziale für das Netzwerk offengelegt. Künftig sollen vier zentrale Handlungsfelder im Fokus der gemeinsamen, länder- und regionsübergreifenden Tourismusentwicklung stehen:

- ▶ Digitalisierung mit besonderem Fokus auf Befähigung der handelnden Akteur\*innen sowie gemeinsame Implementierung von Zukunftstechnologien, um bei diesem essenziellen Transformationsthema wettbewerbsfähig zu bleiben bzw. zu werden
- ▶ Nachhaltigkeit mit einem koordinierenden, vernetzenden und moderierenden Ansatz, der die Vielzahl der Aktivitäten in der Gebietskulisse zu einem stimmigen, praxisorientierten und ganzheitlichen Gesamtbild zusammenfügt
- ▶ Tourismusbewusstsein als Thema mit besonderer Bedeutung für die strukturwandelgeprägte Region Mitteldeutschland, das durch die Netzwerkarbeit künftig deutlich schlagkräftiger bearbeitet und zentral koordiniert werden soll
- ▶ Leuchtturmprodukte zur gemeinsamen (Weiter-)Entwicklung bestehender Angebote zu verbindenden, überregional strahlkräftigen Highlights und damit Stärkung von Bekanntheit und Image Mitteldeutschlands als Reiseregion

Die Anforderungen an die gemeinsame Netzwerkarbeit sind dabei hoch gesteckt. Sie orientiert sich an sechs zentralen Prinzipien, die insbesondere auf eine hohe Innovations-

und Wertschöpfungskraft der gemeinsamen Projekte abzielen und damit das Leitziel des Netzwerks mit Richtlinien und Werkzeugen für die operative Arbeit untersetzen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, braucht es künftig eine deutlich stärkere Steuerung und Moderation der gemeinsamen Netzwerkaktivitäten. Hierzu sollte ab 2022 das beschriebene Stufenmodell umgesetzt werden, das die organisationale Integration in den nächsten Jahren sukzessive ausbaut und damit die Schlagkraft des Netzwerks deutlich erhöht. So soll kurzfristig eine Koordinierungsstelle die erste Umsetzungsphase begleiten, deren Aufgabe gleichzeitig der Aufbau eines Clustermanagements für den Tourismus in Mitteldeutschland ist.

Im Prozess wurde allerdings auch immer wieder deutlich, dass viele Partner\*innen zwar den Mehrwert einer stärkeren regions- und länderübergreifenden Vernetzung in Mitteldeutschland erkennen, aber Doppelstrukturen und (zu starke) Überschneidungen mit ihren eigenen Aufgabenbereichen befürchten. Da die daraus folgende Skepsis und Ambivalenz die erfolgreiche Umsetzung der Tourismusstrategie in hohem Maße hemmen und die dringend benötigte Bereitstellung von zusätzlichen Ressourcen für die Netzwerksteuerung erschweren kann, braucht es starke Argumente, warum die Kooperation aus Sicht aller Beteiligten sinnvoll und nutzenstiftend ist. Zudem müssen in der kommenden Übergangsphase viele Entscheidungstragende aus Politik und Verwaltung, die bislang kaum im Prozess beteiligt waren, vom Mehrwert der Zusammenarbeit überzeugt werden.

#### **Mehrwert durch die gemeinsame, länder- und regionsübergreifende Zusammenarbeit in Mitteldeutschland:**



- ▶ Der regions- und länderübergreifende Austausch wird intensiviert. Gemeinsame Herausforderungen und Zukunftsthemen können so gemeinsam effizienter bearbeitet werden. Projekte und Aktivitäten werden gebündelt, vernetzt und – wo sinnvoll – zusammengeführt. So können alle Teilregionen und Partner\*innen von den Aktivitäten des Netzwerks profitieren.
- ▶ Die stark interdisziplinär ausgerichtete Zusammenarbeit sorgt für frischen Wind im Mitteldeutschland-Tourismus, setzt neue Impulse und ermöglicht echte Innovationen. Perspektivisch kann die Region damit eine neue Wettbewerbsfähigkeit und sogar Innovationsführerschaft in einzelnen Bereichen erlangen, für die den einzelnen Akteur\*innen allein die Schlagkraft fehlt.
- ▶ Bundeslandspezifische Themen, Initiativen und Angebote werden vernetzt und gebündelt an die Branche kommuniziert. Sie sind damit allen Tourismusorganisationen und Leistungstragenden in Mitteldeutschland leichter zugänglich.
- ▶ Die gemeinsamen (Leit-)Projekte ermöglichen einen gebündelten Ressourceneinsatz und die Erschließung zusätzlicher Förderquellen – unter anderem im Kontext des Strukturwandels.
- ▶ Die Aktivitäten zeichnen sich durch die hohe Praxisorientierung aus. Interesse, Teilnahmebereitschaft und Engagement der Leistungstragenden steigen.

---

## Literaturverzeichnis

---

### Strategien und Konzepte

Conomic GmbH Research & Results, 2020	Technologiefeldanalyse
Prognos, 2021	Sozio-ökonomische Perspektive 2040
Wenzel & Drehmann, 2021	LÜREK Bergbaufolgelandschaft Profen (Zwischenergebnisse)
PTV Transport Consult GmbH, absolut GPS, dwif Consulting GmbH, 2021	Touristische Mobilität in Mitteldeutschland
Projekt2508 GmbH, dwif Consulting GmbH, INIK GmbH, 2021	Industriekultur in Mitteldeutschland Strategie und Potenzialstudie
Regionaler Planungsverband Leipzig-West Sachsen, 2019	Mitteldeutsche Seenlandschaft, Gewässerkatalog 2019–2021
BTE Tourismus- und Regionalberatung, bgmr, DIW GmbH, 2014	Tourismuswirtschaftlichen Gesamtkonzeptes für die Gewässerlandschaft im Mitteldeutschen Raum
Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung des Landes Sachsen-Anhalt, 2020	Masterplan Tourismus Sachsen-Anhalt 2027 (Kurz- und Langfassung)

Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft, 2017	Tourismusstrategie Thüringen 2025
Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, 2019	Tourismusstrategie Sachsen 2025
Saale-Unstrut-Tourismus e.V., 2021	Tourismus- und Marketingkonzept Saale-Unstrut
Tourismusverband LEIPZIG REGION e.V., 2020	Destinationsstrategie LEIPZIG REGION
Stadt Leipzig, 2021	Touristischer Entwicklungsplan (TEP) der Stadt Leipzig
Stadtmarketing Halle (Saale) GmbH, 2019	Tourismuskonzept für die Stadt Halle unter Einbeziehung der Region
Harzer Tourismusverband, 2019	Touristisches Zukunftskonzept Harz 2025
Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen mbH (LEG Thüringen), 2017	Tourismusstrategie Altenburger Land (Fokus Kultur) Tourismusstrategie Altenburger Land (Fortschreibung; Fokus Natur)
Landkreis Mansfeld Südharz, 2020	Masterplan Strukturwandel Mansfeld-Südharz
Standortmarketing Mansfeld-Südharz GmbH, 2013	Touristisches Entwicklungskonzept für den Landkreis Mansfeld-Südharz

Landkreis Leipzig, 2019	Kreisentwicklungskonzept 2030
Landkreis Nordsachsen, 2021	Kreisentwicklungskonzept 2030
Geopark Porphyrland e. V., 2020	Entwicklungskonzept Geopark 2020-2035
Biosphärenreservates Karstlandschaft Südharz, 2011	Rahmenkonzept des Biosphärenreservates Karstlandschaft Südharz
LEADER Regionalstrategien (Förderperiode bis 2020)	<p>LES Anhalt</p> <p>LES Wittenbergerland</p> <p>LES Mansfeld Südharz</p> <p>LES Montanregion Sachsen Anhalt Süd</p> <p>LES Saale-Unstrut-Triasland</p> <p>LES Unteres Saaletal und Petersberg</p> <p>LES Altenburger Land</p> <p>LES Delitzscher Land</p> <p>LES Leipziger Muldenland</p> <p>LES Unteres Saaletal und Petersberg</p> <p>LES Zweistromland-Ostelbien</p> <p>LES Dübener Heide</p> <p>LES Land des Roten Porphy</p> <p>LES Südraum Leipzig</p>

### Online-Quellen

BMWi 2020	<p>Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi): „Schlaglichter der Wirtschaftspolitik“. Berlin, 2020;  <a href="https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Schlaglichter-der-Wirtschaftspolitik/schlaglichter-der-wirtschaftspolitik-11-2020.html">https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Schlaglichter-der-Wirtschaftspolitik/schlaglichter-der-wirtschaftspolitik-11-2020.html</a>          (Zugriff: 30.10.2020)</p>
-----------	---

- Landeshauptstadt Dresden, 2017  
Landeshauptstadt Dresden: „Was ist multimobil?“. Dresden, 2017; <https://www.dresden.de/de/stadtraum/verkehr/mobilitaetsmanagement/multimobil/010-Was-ist-Multimobil.php>  
(Zugriff: 31.01.2020)
- Realizing Progress, 2020  
Realizing progress: „impulse4travel. Holzkirchen, 2020“; [www.impulse4travel.de/manifest](http://www.impulse4travel.de/manifest)  
(Zugriff: 30.10.2020)
- Stiftung für Zukunftsfragen, 2021  
Stiftung für Zukunftsfragen: „Zukunftsmonitor 2021“. 2021; <https://www.zukunftserwartungen.de>  
(Zugriff: 30.10.2020)
- VCD Verkehrsclub Deutschland e.V., 2022  
VCD: „Was ist Multimodalität“. 2022; <https://www.vcd.org/themen/multimodalitaet/schwerpunktthemen/was-ist-multimodalitaet/>  
(Zugriff: 31.01.2020)
- Zukunftsinstitut, 2021  
Zukunftsinstitut: „Die Megatrends“. 2021; <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>  
(Zugriff: 30.10.2020)



## Anhang

---

Siehe Online-Anlagenband (separates Dokument):

- Anhang 1: Infopaket 1: Analyse der touristischen Angebots- und Nachfragesituation
- Anhang 2: Infopaket 2: Strategie- und Akteursanalyse
- Anhang 3: Infopaket 3: Bestandserfassung der tourismus- und freizeitrelevanten Angebots- und Infrastruktur
- Anhang 4: Infopaket 4: Benchmark- und Wettbewerbsanalyse
- Anhang 5: Infopaket 5: Trendanalyse – Einordnung und Bewertung relevanter Megatrends
- Anhang 6: Infopaket 6: Wirtschaftsfaktor Tourismus 2019 und Umsatzausfallberechnung für den Tourismus in Mitteldeutschland im Jahr 2020
- Anhang 7: Infopaket 7: Untersuchung der Besucherströme
- Anhang 8: Infopaket 8: Projektideenspeicher Handlungsfelder



INNOVATIONSREGION  
MITTELDEUTSCHLAND

## Kontakt

Metropolregion Mitteldeutschland Management GmbH  
Schillerstraße 5  
04109 Leipzig  
0341 / 600 16 – 265  
kautz@mitteldeutschland.com

[www.mitteldeutschland.com](http://www.mitteldeutschland.com)  
[www.innovationsregion-mitteldeutschland.com](http://www.innovationsregion-mitteldeutschland.com)

Ein Projekt der



METROPOLREGION  
MITTELDEUTSCHLAND