



# Studie zum System der Finanzierung der sächsischen Destinations- Managementorganisationen

## Kurzfassung



## Inhalt

1.	Kontext, Zielstellung und Methodik .....	3
2.	Allgemeine Haushalts- und Transfermittel .....	4
3.	Nutzen des Tourismus für die Destinationen .....	5
4.	Anforderungen an eine DMO der Zukunft .....	5
5.	Aufgaben der sächsischen DMO .....	6
6.	Organisation und Effizienz der DMO .....	8
7.	Finanzierung der regionalen Aufgaben .....	10
8.	Schlussfolgerungen .....	11
9.	Weiteres Vorgehen .....	14
10.	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	14
Anlage	.....	15

## Abbildungen

Abbildung 1: Übersicht der eingebundenen Organisationen .....	3
Abbildung 2: Auszahlung nach Art der Fördermittel mit Tourismusbezug (2012 bis 2021) .....	4
Abbildung 3: Soll-Aufgabenliste nach Aufgabenbereichen .....	6
Abbildung 4: Zusammenfassende Übersicht der Organisationsanalyse .....	8

## Abkürzungen

DMG	Dresden Marketing GmbH
DMO	Destinationsmanagementorganisation(en)
EUR	Euro
GT	Gäsetaxe
LSF	Landesamt für Steuern und Finanzen
LTM	Leipzig Tourismus und Marketing GmbH
LTV	Landestourismusverband Sachsen e.V.
MGO	Marketing-Gesellschaft Oberlausitz-Niederschlesien mbH
MICE	Meetings Incentives Conventions Exhibitions
SMWK	Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft, Kultur und Tourismus
SSW	Sächsische Schweiz
TA	Tourismusabgabe
TMGS	Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen GmbH
TV	Tourismusverband
ÜN	Übernachtungen
VZÄ	Vollzeitäquivalente

# 1. Kontext, Zielstellung und Methodik

Die Stärkung und Stabilisierung des Wirtschaftsfaktors haben für den Freistaat Sachsen eine herausragende Bedeutung. Dazu besteht die Notwendigkeit, die mit dem Tourismus beauftragten Strukturen langfristig stabil und wirtschaftlich nachhaltig zu gestalten. In der Tourismusstrategie Sachsen 2025 wurde die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Destinationen als eins von fünf Handlungsfeldern definiert.

Die sächsischen Destinationsmanagementorganisationen (DMO) haben in den vergangenen Jahren mit der Unterstützung des Sächsischen Staatsministeriums für Wissenschaft, Kultur und Tourismus sehr intensiv und erfolgreich an ihrer Wettbewerbsfähigkeit gearbeitet.

Nun gilt es, auch vor dem Hintergrund der COVID-19-Pandemie und deren Auswirkungen auf den Tourismus und dem Wandel in Gesellschaft und Wirtschaft, die bisherigen Entwicklungen auf den Prüfstand zu stellen und die Grundlagen für eine dauerhaft stabile organisatorische und finanzielle Basis innerhalb der DMO zu schaffen. Eine letztmalige, fundierte Detailuntersuchung hierzu erfolgte in 2007/2008.

Ziel der vorliegenden Studie zur Finanzierung der sächsischen DMO ist es somit, die unterschiedlichen Organisationsstrukturen und Finanzierungsquellen der sächsischen DMO zu untersuchen und zu bewerten.

## Exkurs: Gefahr für die Finanzierung freiwilliger Aufgaben

Trotz der hohen Bedeutung des Tourismus als Wirtschaftsfaktor sowie als weicher Faktor mit Einfluss auf die Lebens- und Standortqualität bestehen große Herausforderungen in der Finanzierung des Systems Tourismus. In Zeiten mit schwieriger Lage der öffentlichen Haushalte werden die Mittel für den Tourismus als freiwillige Aufgabe immer häufiger hinterfragt.

Neben den finanziellen Begleiterscheinungen durch die COVID-19-Pandemie und den Ukraine-Krieg sind viele Kommunalhaushalte durch Defizite, real sinkende Investitionen und einen Vermögensverzehr gekennzeichnet. Ergänzend haben weitere, sich für viele Kommunen verschlechternde und bekannte Rahmenbedingungen Auswirkungen auf die Haushalte. Hierzu zählen u.a. der demografische Wandel und der Wegzug von Arbeitskräften in die urbanen Zentren.

Untersuchungsgegenstand der Studie sind die zehn regionalen Tourismusverbände und Marketinggesellschaften der sieben sächsischen Destinationen.

## Abbildung 1: Übersicht der eingebundenen Organisationen

Destination	Organisationen der DMO
<b>Chemnitz Zwickau Region<sup>1</sup></b>	<b>Chemnitzer</b> Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH Tourismusregion <b>Zwickau</b> e.V.
<b>Dresden Elbland</b>	Tourismusverband <b>Elbland Dresden</b> e.V. <b>Dresden</b> Marketing GmbH
<b>Erzgebirge</b>	Tourismusverband <b>Erzgebirge</b> e.V.
<b>Leipzig Region</b>	Tourismusverband <b>LEIPZIG REGION</b> e.V. <b>Leipzig</b> Tourismus und Marketing GmbH
<b>Oberlausitz</b>	Marketing-Gesellschaft <b>Oberlausitz-Niederschlesien</b> mbH
<b>Sächsische Schweiz Vogtland</b>	Tourismusverband <b>Sächsische Schweiz</b> e.V. Tourismusverband <b>Vogtland</b> e.V.

© BTE 2022

Die Erarbeitung der Studie basierte auf (a) einer Inhaltsanalyse relevanter Studien sowie destinationspezifischer Unterlagen, (b) einer Strukturdatenanalyse der DMO mithilfe eines Fragebogens, (c) einer Online-Befragung der Tourismusakteure der Destinationen sowie (d) Expertengesprächen mit Vertretern und Vertreterinnen der DMO, deren Vorständen/Aufsichtsräten und lokalen Tourismusakteuren der Destinationen sowie übergreifenden Partnern und Partnerinnen. Vorgehen und Ergebnisse wurden im Rahmen von drei Gremiensitzungen mit den Geschäftsführenden der DMO sowie Vertretern und Vertreterinnen von LTV, TMGS und SMWK abgestimmt und diskutiert.

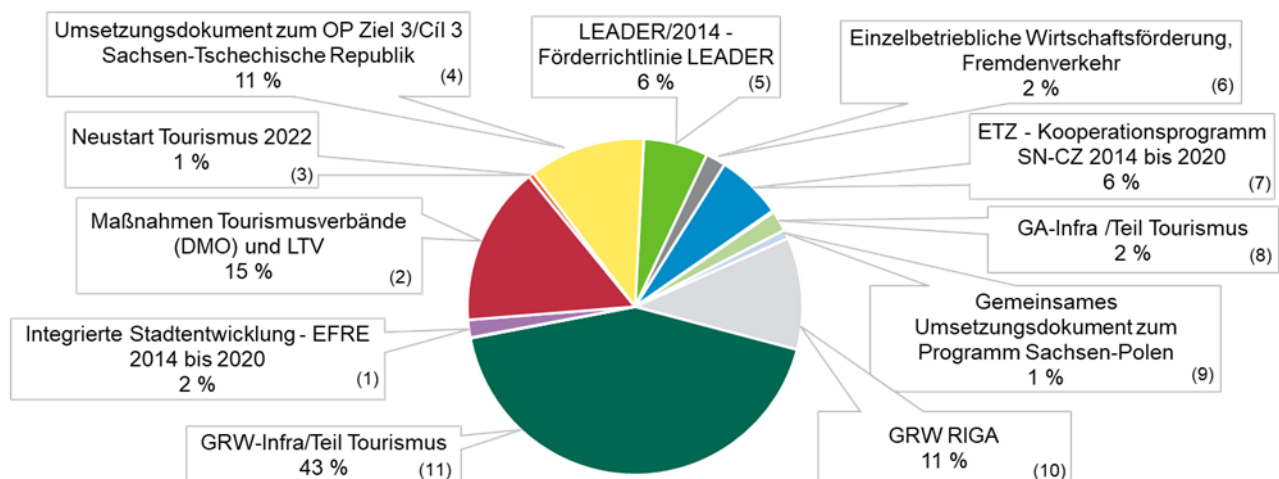
<sup>1</sup> Die Destinationsentwicklung Chemnitz Zwickau Region ist aktuell noch im Prozess, die künftige DMO befindet sich in der Gründungsphase. Fokus der Analyse konnte nur auf den bestehenden Strukturen liegen.

## 2. Allgemeine Haushalts- und Transfermittel

Zur Annäherung an Aussagen zu Haushalts- und Transfermitteln wurden die Höhe und Entwicklung der touristischen Fördermittel in Sachsen herangezogen.

Von 2012 bis 2021 wurden insgesamt **233,2 Mio. EUR Fördermittel mit Tourismusbezug** bewilligt, und von diesen wurden 230,9 Mio. EUR ausgezahlt. Hinzu kommt die Unterstützung des Tourismusmarketing über die TMGS in Höhe von rund 60 Mio. EUR.

**Abbildung 2: Auszahlung nach Art der Fördermittel mit Tourismusbezug (2012 bis 2021)**



© BTE 2022; Quelle: Datensatz zur touristischen Förderung 2012 bis 2021 durch das LSF/SMWK

Offizielle Richtlinienbezeichnungen:

(1) Richtlinie des SMI zur Förderung von Maßnahmen der integrierten Stadtentwicklung und der integrierten Brachflächenentwicklung zur Umsetzung des Operationellen Programms des Freistaates Sachsen für den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung in der Förderperiode 2014 bis 2020 (RL Nachhaltige Stadtentwicklung EFRE 2014 bis 2020) vom 14. April 2015; (2) Richtlinie des SMWK zur Förderung von Maßnahmen des Tourismusmarketing und der Destinationsentwicklung (FRL Tourismus) vom 20. November 2020; (3) Richtlinie des SMWK zur Stimulation des Neustarts in der Tourismusbranche und Begleitung von Modellprojekten (FRL Neustart Tourismus und Modellprojekte) vom 28. April 2021 (SächsABl. S. 479, geändert am 10. Dezember 2021 (SächsABl. S. 1718)); (4) Gemeinsames Umsetzungsdokument zum Programm Ziel 3/Cil 3 zur Förderung der grenzübergreifenden Zusammenarbeit 2007 bis 2013 zwischen dem Freistaat Sachsen und der Tschechischen Republik; (5) Richtlinie des SMR zur Umsetzung von LEADER-Entwicklungsstrategien (Förderrichtlinie LEADER - RL LEADER/2014) vom 15. Dezember 2014; (6) Förderrichtlinie des SMWA zur Förderung der gewerblichen Wirtschaft einschließlich Tourismuswirtschaft im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GA) (RIGA); (7) Gemeinsames Umsetzungsdokument zum Kooperationsprogramm Freistaat Sachsen – Tschechische Republik 2014 bis 2020; (8) Förderrichtlinie des SMWA zur Förderung der wirtschaftsnahen Infrastruktur im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GA-Infra) Teil Tourismus; (9) Gemeinsames Umsetzungsdokument zum Operationellen Programm der grenzübergreifenden Zusammenarbeit Sachsen-Polen 2007 bis 2013; (10) Richtlinie des SMWA zur Förderung der gewerblichen Wirtschaft einschließlich der Tourismuswirtschaft im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (Richtlinie GRW RIGA) vom 2. Oktober 2020 (SächsABl. S. 1205), geändert am 23. März 2021 (SächsABl. S. 355); (11) Förderrichtlinie des SMWA zur Förderung der wirtschaftsnahen Infrastruktur im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ vom 12. Februar 2019 (SächsABl. S. 376), zuletzt geändert durch die Richtlinie vom 18. August 2020 (SächsABl. S. 1010) (GRW-Infra)

Schwerpunkt der ausgezahlten Fördermittel lag in der Förderrichtlinie **GRW-Infra (43 % aller Fördermittel)**. Seitens der DMO wurde fast ausschließlich die FRL Tourismus mit den Fördergegenständen Tourismusmarketing und Destinationsentwicklung genutzt.

Mit Blick auf die Destinationen erhielten die Regionen die meisten Fördermittel, die stark im Bereich Strukturentwicklung betroffen sind, d.h. die Regionen Leipzig Region, Erzgebirge und Oberlausitz (zusammen 61 % aller ausgezahlten Fördermittel). Der Großteil der Fördermittelempfänger und Fördermittelempfängerinnen sind **Städte/Gemeinden (41 %)**.



### 3. Nutzen des Tourismus für die Destinationen

Mit einem **Bruttoumsatz** von rund **8,1 Mrd. EUR** und einem Beschäftigungseffekt von mehr als 190.000 Arbeitsplätzen<sup>2</sup> ist der Tourismus ein wichtiger Wirtschaftsfaktor für den Freistaat Sachsen. Aus einer Kombination aus Mehrwertsteuer und Einkommensteuer resultiert ein Steueraufkommen von insgesamt ca. 758,5 Mio. EUR, das als Gemeinschaftssteuer Bund, Land und Kommunen gemeinsam zukommt. Darüber hinaus erzeugt der Tourismus u.a. durch Gewerbesteuern, Gästetaxe (Gast) und Tourismusabgabe (Gewerbe) weiteres Steueraufkommen bzw. weitere Einnahmen (vgl. dwif 2020).

Neben den quantitativ messbaren Auswirkungen und den ökonomischen Effekten des Tourismus birgt der Tourismus darüber hinaus weitere positive Effekte. So verbessert der Tourismus den **Freizeitwert** der Bevölkerung, die **Standortqualität** für Unternehmen, und er steigert die **Attraktivität für alle Menschen vor Ort**.

- Die Befriedigung von Gästewünschen kann zur Inwertsetzung der entsprechenden Qualitäten einer Stadt oder Region führen. Dazu zählt beispielsweise die **Infrastrukturverbesserung**. Durch zunehmende Tourismusaktivitäten in einer Region wird eine Verbesserung der Infrastrukturausstattung, des Einzelhandels sowie von Kultur- und Freizeiteinrichtungen erreicht: Das heißt, die touristische Infrastruktur und die Veranstaltungen sind auch für Anwohner und Anwohnerinnen eine Bereicherung und nutzbar, z.B. Radwege, Freizeiterlebnisangebote, Veranstaltungen und Kulturangebote. Die zusätzliche Kaufkraft der Gäste kann zur Diversifikation des Handels führen, d.h. die Bevölkerung profitiert von der durch die Gäste mitgebrachten, zusätzlichen Kaufkraft durch ein entsprechend breiteres Kultur-, Freizeit- und Einkaufsangebot.
- Darüber hinaus bewirkt der Tourismus **Attraktivitätseffekte**, denn durch Tourismus erlangt eine Region z.B. einen höheren Bekanntheitsgrad und ein besseres Image. Des Weiteren werden durch das touristische Angebot vor Ort der Freizeitwert und die Lebensqualität der Bevölkerung erhöht. Das wiederum zieht neue Bewohner und Bewohnerinnen an und macht eine Region zukunftssträftig. Auch können die touristisch induzierten Umsätze Beiträge zur Erhaltung der Kulturlandschaft liefern.
- Um erforderliche qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen, ist die Standortqualität (Wohn- und Freizeitwert) von entscheidender Bedeutung. Das Tourismus- und Freizeitangebot bildet als weicher Standortfaktor einen signifikanten Beitrag zur Attraktivität des Wirtschaftsstandortes und gewinnt so Einfluss auf die Standortentscheidungen von Unternehmen und von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen. Darüber hinaus lassen sich weitere positive **Standorteffekte** aufzeigen. Zum einen wird im Bereich Mobilität durch die Besucher und Besucherinnen die Auslastung im ÖPNV erhöht und dadurch die Tragfähigkeit verbessert. Ein verbesserter Wohnwert trägt dazu bei, dass junge Menschen in ländliche und touristisch attraktive Räume ziehen, da attraktive touristische Einrichtungen in der Regel auch für Einheimische nutzbar sind (vgl. IHK München 2016).

### 4. Anforderungen an eine DMO der Zukunft

Aufgrund veränderter Rahmenbedingungen, eines veränderten Gästeverhaltens und des steigenden Wettbewerbs der Destinationen ändern sich die Anforderungen an eine wettbewerbsfähige DMO der Zukunft, die es in der Entwicklung, dem Management und auch der Finanzierung zu berücksichtigen gilt. Ebenso zwingen aktuelle Diskussionen, wie z.B. über die Bedeutung des Tourismus für die Lebensqualität der örtlichen Bevölkerung, die Gewinnung und Bedürfnisbefriedigung von (Tages-)Gästen aus dem Nahbereich sowie vor allem die Entwicklung und der Umgang mit Krisen der vergangenen Jahre (COVID-19-Pandemie, klimabedingte Ereignisse wie Hochwasser und Brände etc.), Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen zu einer Neubewertung und Neuausrichtung. Als wesentliche Merkmale und Eigenschaften an eine DMO der Zukunft lassen sich zusammenfassen:

- **agil:** Das Management einer DMO agiert flexibel und darüber hinaus proaktiv, antizipativ und initiativ, um notwendige Veränderungen einzuführen, die sich aus den sich verändernden internen wie externen Rahmenbedingungen ergeben.

---

<sup>2</sup> Der Wert ist nicht mit der Anzahl der durch den Tourismus in Sachsen beschäftigten Personen gleichzusetzen, da z.B. viele Personen nur anteilig vom Tourismus leben.

- **resilient:** Die DMO wird sich auch in Krisen oder Veränderungsprozessen, die unsicher, unklar und komplex sind, achtsam, lebendig und wirksam verhalten.
- **digital:** Systematische Weiterentwicklung der digitalen Instrumente hin zum Gast, wie die Veränderung der Geschäftsprozesse nach innen mit Auswirkungen auf die Unternehmensstruktur, -kultur und den Führungsstil insgesamt.
- **nachhaltig:** Ausrichtung der eigenen Organisation wie der Entwicklung der Destination an den Handlungsfeldern der Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie, Soziales) und Übernahme hierbei einer führenden Rolle in der Moderation des Entwicklungsprozesses.
- **vorausdenkend:** Die DMO agiert im Sinne des Leadership, sowohl in die Destination als auch in der eigenen Organisation, als inspirierender Impulsgeber und Moderator des eigenen Teams und der Vielzahl an öffentlichen und privaten Partnern und Partnerinnen.
- **nach innen gerichtet:** Verlagerung der Schwerpunkte von einem stark nach außen gerichtetem Marketing zur Gewinnung von übernachtenden Gästen hin zu einem ganzheitlichen Management und der Entwicklung der Destination.

## 5. Aufgaben der sächsischen DMO

Zur Identifizierung des Aufgabenspektrums der sächsischen DMO wurden die in der Tourismusstrategie benannten Aufgabenbereiche weiter konkretisiert und sinnvoll zusammengefasst (**Pflichtaufgaben**). Zusätzlich wurden wichtige zukunftsrelevante touristische Aufgabenbereiche identifiziert und mit Teilaufgaben untersetzt (**Zukunftsaufgaben**).

Abbildung 3: Soll-Aufgabenliste nach Aufgabenbereichen

### Pflichtaufgaben: touristische Kernaufgabenbereiche der Tourismusstrategie (teilweise gebündelt)

- Angebots-/Produktentwicklung auf Destinationsebene
- Vertrieb für inländische und abgestimmte ausländische Märkte
- Kommunikation (Neukundengewinnung, Bearbeitung eigener Kernmärkte/Zielgruppen/Produkte in Abstimmung mit TMGS sowie Marketing für Tagestourismus) und Marketingkoordination
- Qualitätstourismus/-management in Abstimmung mit LTV/TMGS
- Strategieentwicklung für die Destination = Destinationsstrategie und -management auf Basis des Marketing- und Businessplans
- Schnittstelle zum Standortmarketing der Region
- Touristische Förderanträge
- Interne Kommunikation und Wissensmanagement

### Zukunftsrelevante touristische Kernaufgabenbereiche

- Schnittstellenfunktion von Tourismus und Regionalentwicklung
- Interessensvertretung/Überzeugungsarbeit, Netzwerkmanagement
- Impulsgebung für touristische Infrastruktur und Management derselben
- Markenführung
- Datenmanagement
- MICE-Marketing

© BTE 2022

Beim Abgleich der identifizierten regionalen Aufgaben mit der tatsächlichen Aufgabenwahrnehmung der sächsischen Tourismusverbände und Marketinggesellschaften zeigt sich:

- Von den sächsischen DMO werden fast **alle Pflichtaufgaben und Zukunftsaufgaben in unterschiedlichen Ausprägungen wahrgenommen**. Allein die Aufgabenbereiche „Schnittstelle zum Standortmarketing der Region“ sowie „MICE-Marketing“ besitzen nicht für alle DMO Relevanz. **Aufgabenvakua**, d.h. Aufgaben, die von niemandem wahrgenommen werden, wenngleich sie eine hohe oder mittlere Bedeutung haben, wurden nicht identifiziert.
- Die Aufgabenbereiche mit der höchsten Bedeutung für die DMO der Flächendestinationen sind (1) Strategieentwicklung für die Destination, (2) Touristische Förderanträge sowie (3) Impulsgebung für touristische Infrastruktur und Management derselben. Für die städtischen Destinationen sind es (1) MICE-Marketing, (2) Strategieentwicklung für die Destination, (3) Schnittstelle zum Standortmarketing der Region. Gerade für die Flächendestinationen werden **Managementaufgaben als besonders relevant** und wichtig empfunden. Allerdings wurde in den Expertengesprächen auch betont, dass für die Übernahme einzelner Managementaufgaben bisher kein Mandat bei den Städten (LTM und DMG) besteht.

- In allen DMO gab es in den vergangenen Jahren dahingehend **Veränderungen in der Aufgabenerfüllung**, dass Aufgaben hinzugekommen sind.
- Ferner zeigt sich, dass sich die Aufgabenschwerpunkte unterscheiden können, je nachdem a) in welcher Phase der Entwicklung sich die Destination befindet (Aufwand für Produktentwicklung oder Fördermittelprojekte in Entwicklungsdestinationen höher) oder b) wie groß/klein die Destination ist (z.B. Erzgebirge mehr Aufwand für Innenmarketing und Netzwerkbildung).

Zur Wahrnehmung der touristischen Aufgaben stehen den DMO, begründet durch ihre räumliche Größe, ihr Budget und ihr Aufgabenportfolio, ganz unterschiedliche Personalressourcen zur Verfügung. In absoluten Zahlen sind in den regionalen sächsischen Tourismusverbänden und Marketinggesellschaften (ohne CWE) 147 Personen (rund 129 VZÄ<sup>3</sup>) tätig. 47 % der Personen und 49 % der VZÄ entfallen dabei allein auf die beiden Marketinggesellschaften der Städte Dresden und Leipzig. Bei differenzierter Betrachtung variiert die Zahl der Mitarbeitenden in den Flächendestinationen zwischen vier und 20 Festangestellten.

Bei der Analyse der Verteilung der VZÄ über die Aufgabenfelder ergeben sich folgende Erkenntnisse:

- Die Mitarbeitenden fast aller Organisationen arbeiten am häufigsten in den Kernaufgabenfeldern Marketing/Markenführung. Ausnahmen bilden nur der Tourismusverband Elbland Dresden e.V., der die Aufgaben an die DMG ausgelagert hat, und der Tourismusverein der Tourismusregion Zwickau.
- Für die Städte sind die meisten Mitarbeitenden im Bereich Marketing/Markenführung tätig, mit Abstand gefolgt von Strategieentwicklung und MICE-Marketing. Bei den Flächendestinationen sind es (1) Marketing/Markenführung, gefolgt von (2) Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement, Interne Kommunikation, Wissensmanagement, Interessensvertretung/Überzeugungsarbeit und Netzwerkmanagement sowie (3) Angebots-/ Produktentwicklung und (4) Strategieentwicklung.
- Unterschiede zwischen den Städten und Regionen zeigen sich besonders bei drei Aufgabenfeldern:
  - Marketing/Markenführung bindet in den Städten deutlich mehr Mitarbeitende. Während den städtischen DMO für dieses Aufgabenfeld im Durchschnitt 11,05 VZÄ zur Verfügung stehen, sind es in den Flächendestinationen im Durchschnitt 3,01 VZÄ.
  - MICE-Marketing wird in keiner der Flächendestinationen bearbeitet.
  - Nachhaltigkeit-/Qualitäts-/Wissens-/Netzwerkmanagement, Binnenkommunikation, Interessensvertretung binden bei den Flächendestinationen die zweitmeisten personellen Ressourcen, bei den Städten liegen sie auf Platz 6.
- Während der überwiegende Teil der VZÄ im Bereich Marketing (Kommunikation, Vertrieb, Markenführung) tätig ist, stehen für die drei mit den höchsten Prioritäten versehenen Aufgabenbereiche der Flächendestinationen (Strategieentwicklung, Förderanträge, Impulsgebung/Management Infrastrukturen) jeweils viel weniger Vollzeitkräfte gemessen in VZÄ zur Verfügung.
- Ca. ein Drittel der VZÄ in den Flächendestinationen arbeiten an Zukunftsaufgaben, bei den Städten ist es ca. ein Viertel.
- Aufgabenbereiche, die in den Organisationen besonders häufig auf mehrere Schultern verteilt sind, sind: (1) Datenmanagement, (2) Touristische Förderanträge (Prüfung, Beantragung, Kontrolle) sowie (3) Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement, Interne Kommunikation, Wissensmanagement, Interessensvertretung/Überzeugungsarbeit und Netzwerkmanagement. Dies wird deutlich an den zum Teil großen Unterschieden zwischen der Anzahl der mit den Aufgaben betrauten Personen und dem Vergleichswert der Vollzeitäquivalente.

Insgesamt ist der Personalaufwand in vielen Zukunftsaufgaben seit 2018 gestiegen, ohne wesentliche Abstriche in den Pflichtaufgaben hinzunehmen. Dies korrespondiert mit einer Zunahme an Bedeutung der verschiedenen, dem Management zuordenbaren Teilaufgaben.

Die in sich immer komplexer werdenden Aufgaben in den Organisationen, kombiniert mit der wachsenden Anzahl, stellt die Fachkräfte vor große Herausforderungen. Nicht nur der Bedarf an neuem Fachwissen (Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Kommunikation etc.), sondern auch Qualitäten im Bereich Projekt-, Prozess- und Zeitmanagement machen regelmäßige Fortbildungen der Mitarbeitenden erforderlich. Hinzu kommt, dass die negative Spirale an wachsenden und komplexeren Aufgaben in kürzerer Zeit und fehlender Wertschätzung dafür zu einer Empfindung der Unsicherheit der Mitarbeitenden führen kann. Mitarbeitende, die sich wohlfühlen, sind nicht nur zufriedener mit der Arbeit. Sie sind auch proaktiver, identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen und bleiben diesem länger treu. Neben sicherlich einem angemessenen Gehalt spielen zunehmend andere Einflussfaktoren zur Mitarbeiterbindung eine Rolle. Hierzu zählt u.a. die betriebliche Weiterbildung. Die entsprechende regelmäßige Qualifizierung der Mitarbeitenden mit Fokus auf die wachsenden fachlichen Anforderungen, wie das Prozess-, Methoden- und Managementwissen, kann somit zu

<sup>3</sup> VZÄ = Vollzeitäquivalente (Hilfsgröße zur vergleichbaren Messung der Beschäftigten/Arbeitszeit, definiert als die Anzahl der gearbeiteten Stunden geteilt durch die übliche Arbeitszeit (hier 40 Std./Woche) eines/einer Vollzeitbeschäftigten).

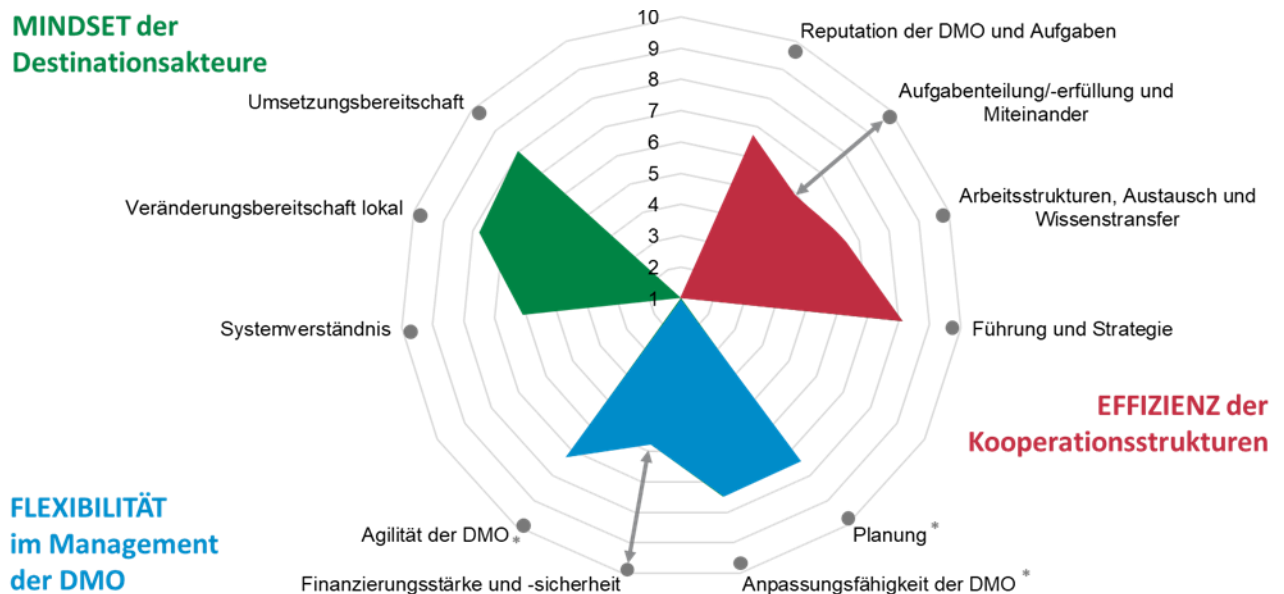
einer Steigerung der Belastbarkeit und des selbstsicheren Umgangs mit den aktuellen Herausforderungen im Job einen wesentlichen Beitrag leisten.

## 6. Organisation und Effizienz der DMO

Zur Analyse der Organisationen und der Effizienz in kooperativen Netzwerkstrukturen erfolgte neben der Betrachtung der Aufgabenerfüllung und der Wettbewerbsfähigkeit entsprechend der Tourismusstrategie Sachsen 2025 eine Beschreibung und Bewertung der regionalen sächsischen Tourismusverbände und Marketinggesellschaften orientiert an einem Kriterien-Set. Abgeleitet aus den Anforderungen an eine DMO der Zukunft wurde sich auf die weiter zu analysierenden Bereiche Mindset, Effizienz und Flexibilität geeinigt.

In der Gesamtschau aller Kriterien zeigt sich, dass die DMO in der Vergangenheit bereits viel erreicht haben. Alle analysierten Kriterien mit den Items – mit Ausnahme der Aufgabenteilung/Miteinander und der Finanzierungsstärke/-sicherheit – liegen über dem Mittelwert.

Abbildung 4: Zusammenfassende Übersicht der Organisationsanalyse



Durchschnittswert aller Items zu dem jeweiligem Kriterium von 10 (volle Erfüllung) bis 1 (keine Erfüllung)

© BTE 2022; ohne Dresden, Chemnitz und Zwickau; \*hier: ohne Leipzig Region

Als wesentliche Erkenntnisse der Analyse der Organisation und Effizienz lässt sich Folgendes zusammenfassen:

### Mindset der Destinationsakteure

- Systemverständnis (Verständnis des Systems Tourismus – Head): Generell lassen sich deutliche Unterschiede zwischen den DMO und den Items feststellen:
  - Tourismus wird von allen Befragten als wichtiger Wirtschaftsfaktor angesehen (absolute Zustimmungswerte von 59 %, Zustimmung insgesamt 96 %).
  - Die DMO wird mittlerweile mehrheitlich als Managementorganisation verstanden; den lokalen Tourismusakteuren ist die Bedeutung relevanter Zukunftsaufgaben weitestgehend bewusst.
  - Es besteht eine große Zustimmung in folgenden Punkten:
    - An der Erfüllung der freiwilligen Aufgabe Tourismus sollten alle Profiteure solidarisch, finanziell nach ihrem Nutzen beteiligt werden.
    - Aktuell sind die lokalen Organisationsstrukturen bezogen auf die Ressourcenausstattung zu schwach, um alle relevanten Aufgaben zu erfüllen.
    - Die Kommunen nutzen noch nicht ausreichend die zur Verfügung stehenden Instrumente, um alle Profiteure, orientiert an deren Nutzen, an der Finanzierung zu beteiligen.
- Veränderungsbereitschaft (Befürwortung der dynamischen Entwicklung und Veränderung – Heart)
  - Insgesamt wird eine dynamische und strukturelle Anpassung des Systems Tourismus an veränderte Rahmenbedingungen als richtig und wichtig in allen Destinationen empfunden (Zustimmung



insgesamt 93 % der Befragten). Dabei lässt sich die dafür notwendige Bereitschaft, an Ideenprozessen/Pilotprojekten teilzunehmen, erkennen.

- Dennoch braucht es mehr Anreizinstrumente für eine klarere Aufgabenteilung und bessere Organisations- und Finanzierungsstruktur, z.B. auch über die Förderpolitik.
- **Umsetzungsbereitschaft (Umsetzung notwendiger Veränderung – Hands)**
  - Die Befragten sind sich einig, dass die Entwicklung hin zur wettbewerbsfähigen Destination oft mit vielen Hindernissen verbunden ist und somit ein langes Durchhaltevermögen erfordert.
  - Generell ist das Wissen für das Begleiten von notwendigen Veränderungen vorhanden, dennoch ausbaufähig.

## Effizienz der Kooperationsstrukturen

- **Reputation der DMO**
  - Die Zufriedenheit mit der Arbeit der DMO und den Arbeitsstrukturen ist in den Destinationen ganz unterschiedlich.
  - Die Mehrheit der Befragten ist mit der Arbeit ihrer DMO insgesamt zufrieden, fühlt sich ausreichend informiert und an der Entwicklung beteiligt und sieht die DMO als zentralen „Befähiger“ und Entwickler der Destination.
- **Effizienz der Aufgabenteilung**
  - Im Hinblick auf eine effiziente, klar verständliche Aufgabenteilung in der Destination zeigen sich regional ganz unterschiedliche Zustimmungswerte und noch Verbesserungspotentiale.
  - Auch die Aufgabenteilung speziell zwischen einzelnen Organisationen der DMO (Tourismusverband und GmbH etc.) ist für die Tourismuspartner und Tourismuspartnerinnen der Stadt-Land-Destinationen nicht immer klar verständlich (und mit Transaktionskosten verbunden).
  - Herausforderungen bestehen insgesamt auch im Zusammenwirken mit der Orts- und Landkreisebene. Viele fühlen sich durch die Orts- und Landkreisebene im Management und der Vermarktung der Destination noch nicht optimal unterstützt.
- **Arbeitsstrukturen, Austausch und Wissenstransfer**
  - Die Anzahl der Aufgabenträger und Aufgabenträgerinnen in den Destinationen ist je nach Struktur und gewachsener Historie ganz unterschiedlich und wird unterschiedlich beurteilt. Gerade in größeren Destinationen mit mehr Akteuren und Ansprechpartnern und Ansprechpartnerinnen besteht das Bedürfnis nach einer klaren Kommunikation und Abstimmung der Aufgaben, um effizient zu arbeiten.
  - Die Beteiligungsmöglichkeiten an der DMO-Arbeit wird durch die Befragten als ausreichend und das Vorhandensein wichtiger Arbeitskreise und deren Organisation und Zielsetzungen werden weitestgehend als zufriedenstellend beurteilt.
  - Die Effizienz der Aufgabenteilung und die Arbeitsstrukturen an sich haben auch Einfluss auf die Entscheidungsfindung und das Maß an Flexibilität im Management:
    - Grundsätzlich zeigen sich Vorteile der GmbHs gegenüber den Tourismusverbänden, was die Entscheidungsfindung angeht. In der GmbH sind Entscheidungen einfacher und die Organisationsstrukturen grundsätzlich auch flexibler im operativen Management.
    - In den städtischen, in der Rechtsform der GmbH geführten Organisationen zeigt sich in der Bewertung der Stakeholder allerdings der Wunsch nach mehr Kommunikation und Wissensvermittlung nach innen. Hier haben die Verbände aufgrund ihrer mitgliederorientierten Struktur Vorteile.
    - Auf der anderen Seite kann auch ein Tourismusverband effizient in der Entscheidungsfindung sein, wenn die Geschäftsführung und deren Teams über eine hohe Reputation verfügen und den Fachkräften Gestaltungsfreiräume eingeräumt werden. Dies muss allerdings über Jahre aufgebaut und gepflegt werden, mit viel Kraft und Arbeit nach innen. Der Vorteil besteht in einer stärkeren Bindung der Stakeholder und einem höheren Grad an Einschätzung, „sich gut und ausreichend informiert zu fühlen“.
  - Die Bedeutung der Pflichtaufgabe der „internen Kommunikation und des Wissensmanagements“ wird als hoch eingestuft. In sechs von zehn DMO ist auch der Personalaufwand seit 2018 gewachsen.
  - Auch fast alle anderen Pflicht- und Zukunftsaufgaben erfordern eine intensive Kommunikation innerhalb der Destination im Sinne eines zukunftsorientierten Managements.
  - Die befragten Experten und Expertinnen der Destinationen bewerten den Aspekt der Kommunikation nach innen und das Wissensmanagement mehrheitlich als gut bzw. sehr gut.
  - Die Arbeit der DMO in den Flächendestinationen wird durchgängig positiv bewertet, es erfolgt ein guter Informationsfluss von den DMO zu den lokalen Akteuren. Allerdings wird bei dem Informationsfluss von den lokalen Akteuren zu den DMO noch Verbesserungsbedarf gesehen.

- Die lokalen Partner und Partnerinnen fühlen sich insgesamt gut informiert bei gleichzeitigem Risiko der „Informationsflut“ und Wunsch nach mehr Differenzierung der Empfänger und Empfängerinnen.
- Führung und Strategie
  - Alle DMO arbeiten mit strategischen Grundlagen, wie der Destinationsstrategie, und entsprechend ergänzenden Marketingstrategien. Zum Controlling liegen mehrheitlich (aber nicht immer) Zielsysteme, eine jährliche Mediaplanung und ein jährlicher Tätigkeitsbericht vor.
  - Die Mehrheit der DMO besitzt ein vorhandenes Qualitätsmanagementsystem. Der TV Sächsische Schweiz hat im Bereich der Organisationsgrundlagen darüber hinaus Qualifizierungs- und Schulungspläne für Mitarbeitende.
  - Die Steuerungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten sind in den DMO sehr unterschiedlich und durch die Mitgliederorientierung in den Tourismusverbänden (geführt als Verein) deutlich höher als in den Marketinggesellschaften der Städte.

### Flexibilität im Management der DMO

- Resilienz: Planung
  - Aufbauend auf den Erfahrungen der Pandemie beurteilen sich die DMO ganz unterschiedlich als resilient. Es hat sich allerdings gezeigt, dass verschiedene Aktivitäten der DMO die Beziehungen zu den Mitgliedern vertieft haben und angepasste Informationsformate entwickelt und ausgebaut wurden.
- Resilienz: Anpassungsfähigkeit
  - Die Items Führungs-, Management- und Governance-Strukturen, Miteinander, Engagement und Beteiligung der Mitarbeitenden sowie abteilungs- und hierarchieübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit werden insgesamt als sehr zufriedenstellend beurteilt. Gleichzeitig fehlt es allen DMO an Budget, Personal und Zeit zur Stärkung lösungsorientierter, gut funktionierender Teams, und auch um unerwartete Veränderungen abzufedern.
- Agilität
  - Beim Thema Agilität zeigt sich noch Entwicklungspotential. Gerade zur Steigerung von Kreativität, Qualität und Effizienz sowie einer flexibleren Arbeitsweise im Tourismus ist eine Erprobung agiler Arbeitsweisen zielführend.
  - Im Hinblick auf die Dimensionen Kultur (hierarchieübergreifende Diskussionen, Transparenz, Dialog, Vertrauen), Strategie (agiles Zielbild und Kundenorientierung) sowie Struktur (Netzwerkarbeit mit flexiblen Teams) sind die DMO bereits deutlich weiter als bei den Dimensionen Human Resources (Einbindung Mitarbeitende in Personalentwicklung und -gewinnung), Führung (Verantwortungsverteilung, Selbstverantwortung der Mitarbeitenden) sowie Prozesse (kurze Planungszyklen, agile Prozesse).

## 7. Finanzierung der regionalen Aufgaben

Als Ergebnisse der Analyse des Finanzierungsmixes, der Beitragsordnungen und der zweckgebundenen Abgaben lassen sich folgende Inhalte zusammenfassen:

### Finanzierungsmix der sächsischen DMO

- Das Gesamtbudget zur Erfüllung der touristischen Aufgaben auf Destinationsebene ist in den letzten zehn Jahren in allen DMO gestiegen. Dabei verfügen die beiden städtischen Organisationen über mehr Budget als alle Verbände/Gesellschaften der Flächendestinationen zusammen.
- Auch das Marketingbudget ist mit Schwankungen und unterschiedlicher Ausprägung in den Destinationen leicht bis stärker gestiegen. Dabei ist der Anteil des Marketingbudgets in den städtischen Destinationen bis 2019 gestiegen, während er in den Flächendestinationen konstant blieb oder gesunken ist.
- Der größte Anteil der Einnahmen basiert auf öffentlichen Einnahmequellen, allerdings ist die Spanne zwischen den Organisationen recht groß (40 % bis 90 % vom Gesamtbudget). Der Anteil, der aus Mitteln der Privatwirtschaft generiert wird, liegt somit zwischen 10 % bis 60 %.
- Der **Schwerpunkt der Einnahmen aus öffentlichen Mitteln** kommt bei den DMO entweder aus der Förderung aus Landesmitteln/Förderplan Tourismus oder aus regelmäßigen Mitgliedsbeiträgen von Landkreisen oder Gemeinden. Der Anteil Fördermittel am Gesamtbudget variiert bei den DMO zwischen 16 % und 62 % für das Jahr 2021.
- Der Schwerpunkt der **Einnahmen aus privaten Mitteln** kommt bei den DMO aus verschiedenen Bereichen, wie wirtschaftliche Tätigkeit (TV Erzgebirge, TV Sächsische Schweiz, LTM, DMG), Sponsoring (TV Vogtland, MGO), Mitgliedsbeiträge bzw. Zuschüsse der Gemeinden aus der GT, TA (TV Leipzig Region) oder sonstige regelmäßige Mitgliedsbeiträge (TV Elbland Dresden).

- Da die DMO in ihrer Struktur, Entwicklungsphase und Aufgabenspektrum viel zu heterogen sind, lässt sich keine bestimmte Aufteilung der Einnahmequellen als allgemeingültige Best Practice herleiten.

### Beitragsordnungen

- Bei der Herangehensweise und den Verfahren zur Erhebung des Mitgliedsbeitrags gibt es unterschiedliche Parameter seitens der DMO (Einwohner und Einwohnerinnen, Tourismusrelevanz anhand von Übernachtungen oder Ankünften, teilw. separate Betrachtung von Kurkliniken/Jugendherbergen/Kindererholungsheimen, Deckelung bzw. Staffelung ab bestimmter Höhe, Mindestbeiträge).
- In den letzten zehn Jahren wurden die Beitragssatzungen in den einzelnen DMO überall 1- bis 2-mal angepasst (Ausnahme: Zwickau erst im Rahmen der DMO-Gründung). Dies umfasste vorwiegend Beitragserhöhungen, aber auch Änderungen in der Beitragsberechnung (z.B. zusätzliche Berücksichtigung der Einwohner und Einwohnerinnen im Vogtland) oder die Einführung eines Mindestbeitrags (z.B. 500 EUR für Kommunen im Erzgebirge) wurden umgesetzt.
- Beitragsanpassungen wurden immer dann positiver angenommen, wenn damit größere Änderungen verbunden waren, zum Beispiel ein erweitertes Aufgabenportfolio, und so ein Mehrwert für die Mitglieder erkannt wurde (bspw. neue DMO Chemnitz Zwickau Region, Zusammenschluss Vogtland etc.).
- Bei der Gestaltung der Satzungen gibt es keine Pauschallösung. Fachlich richtig ist einerseits die Berücksichtigung der unterschiedlichen touristischen Bedeutung bei der Berechnung der Beitragssätze von Kommunen (gemessen an Übernachtungen, Ankünften oder Betten). Ebenso richtig ist andererseits ein Einwohnerschlüssel für die Berücksichtigung der finanziellen Ausstattung der Kommunen bzw. die Annahme, dass größere Kommunen auch stärker von tagestouristischer Bedeutung sind, und ein Übernachtungsschlüssel dies nicht berücksichtigen kann.

### Zweckgebundene Abgaben

- Nur 63 der 419 sächsischen Kommunen nutzen zweckgebundene Abgaben. Gleichwohl besitzen 59 % der sächsischen Kommunen eine Tourismusrelevanz (249 Kommunen).
- Die regionale Verteilung ist dabei sehr unterschiedlich. Während 74 % der Mitgliedskommunen des TV Sächsische Schweiz zweckgebundene Abgaben nutzen, sind es in der Chemnitz Zwickau Region 0 %. Eine Übersicht über die Kommunen, die eine Gästetaxe und/oder Tourismusabgabe erheben, sowie die Einnahmen durch die zweckgebundenen Abgaben sind in der Anlage für die beiden Bezugsjahre 2019 und 2021 dargestellt.
- Für die bisher unzureichende Nutzung gibt es ganz unterschiedliche Gründe. In Gebieten wie der Sächsischen Schweiz und im Erzgebirge ist die Nutzung der Abgabe vor allem in den Kur- und Erholungsorten erprobt, traditionell gewachsen und wird immer wieder diskutiert, wie im Zuge der Einführung der „Gästekarte Mobil“ in der Sächsischen Schweiz. Große Herausforderungen bestehen vor allem darin, neue Kommunen zur Umsetzung zu gewinnen.
- Mit der Novellierung des Sächsischen Kommunalabgabengesetzes ist in den vergangenen Jahren vieles in Bewegung gekommen, aber es bestehen weiterhin große Hürden in der Anwendung.

## 8. Schlussfolgerungen

### Allgemeine Erkenntnisse

Insgesamt zeigt sich in den Analyseergebnissen eine **positive Gesamtbilanz der Strukturentwicklung im Tourismus**. Die DMO haben sich mit ihren Kooperationspartnern und Kooperationspartnerinnen in der Destination vielfältig hinterfragt und sind deutlich in ihrer Entwicklung vorangekommen. Die Bereitschaft und Offenheit, sich zu verändern und zu verbessern (siehe Ergebnisse Mindset und Flexibilität), sind vorhanden. Im Ergebnis sind große, starke und stabile Tourismuseinheiten in den ländlichen Gebieten (insb. Sächsische Schweiz, Erzgebirge, Vogtland) entstanden bzw. befinden sich aktuell in der Bildung. Darüber hinaus ist Sachsen mit der Anzahl und Art der Stadt-Umland-Destinationen führend in Deutschland.

Des Weiteren kann festgehalten werden, dass die **Grundlagenstudien und die Tourismusstrategie Sachsen 2025 mit der Anwendung der Wettbewerbskriterien richtig und wichtig waren**. Auch die Untersetzung mit einem Anreizsystem zur gezielten Entwicklung der DMO mit ihren Destinationen war entscheidend für eine positive Entwicklung (z.B. Impulse für Stadt-Umland-Destinationen, Argumentationsgrundlage zur Anpassung der Finanzierung u.v.m.).

**Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass den steigenden Ansprüchen an eine DMO der Zukunft derzeit nur begrenzt vorhandene Ressourcen gegenüberstehen.** Aus den Expertengesprächen im Abgleich mit den Analyseergebnissen lassen sich dahingehend folgende Erkenntnisse ziehen:

- Sowohl in der Anzahl als auch in der Intensität und Komplexität der wachsenden Pflicht- und Zukunftsaufgaben, bei nur bedingt mitwachsenden Finanzierungen für die Aufgaben, kommen die DMO partiell an ihre Leistungsgrenzen.
- Die Budgetierung der DMO ist in der Regel für die Wahrnehmung der Pflichtaufgaben ausreichend, aber nicht für eine visionäre Entwicklung und die neue Rolle eines Moderators nach innen. Derzeit können wichtige Zukunftsaufgaben nur mit Fördermitteln finanziert werden, mit dem Risiko der fehlenden Anschlussfinanzierung und damit fehlender Planungssicherheit, auch für das wichtige Fachpersonal. Die meisten DMO sind im Verein organisiert. Es ist sehr aufwendig, den vielen Mitgliedern immer wieder den Mehrwert und den Aufwand der Managementaufgaben und dessen Notwendigkeit, bei steigenden Herausforderungen und veränderten Rahmenbedingungen, darzustellen.
- Insbesondere die an die DMO in der Fläche herangetragene Erwartungshaltung, zunehmend wichtige Schnittstellenfunktionen im Netzwerk wahrzunehmen (Krisenkommunikation, Regionalentwicklung, Tourismusakzeptanz, Lebensqualität, Mobilität etc.) stellt die Organisationen vor große Herausforderungen und verlangt nach einer neuen Rollendefinition. Dies geht nicht ohne den Schulterschluss mit den relevanten Partnern und Partnerinnen, mit dem Ziel, ein eindeutiges und zukunftsweisendes Mandat für die Aufgaben der Zukunft und die neue Rolle der DMO mit entsprechender aufgabengerechter Finanzierung und Gestaltungsfreiheit zu erhalten.

**Durch die Unterschiedlichkeit der Destinationen und DMO ist ein direkter Vergleich schwierig.** Die Destinationen und die einzelnen Organisationen der DMO sind ganz unterschiedlich, was sich durch unterschiedliche regionale Zuschnitte, Naturräume, Größe, Historie, Akteursstruktur, Angebotspalette, Entwicklungsphasen u.v.m. begründen lässt. Die Bedarfe und Destinationsstrukturen sind deshalb nur bedingt vergleichbar, da sich z.B.

- die Destinationen im Lebenszyklus in verschiedenen Phasen der Entwicklung befinden und sich daraus unterschiedliche Schwerpunkte in der Aufgabenwahrnehmung und deren Finanzierung ergeben.
- die Destinationen von der Größe der Einheiten unterscheiden. Je größer die Einheit, desto herausfordernder ist es, diese nach innen zusammenzuhalten. Das ist eine Aufgabe, die entsprechend Zeit und Personalressourcen erfordert.

Für eine zielführende weitere Unterstützung bräuchte es eine Unterscheidung und Anerkennung der Entwicklungsphase der DMO. Denn je nach Entwicklungsphase ergeben sich ganz verschiedene Anforderungen an die Aufgabengestaltung und die sich daraus ergebenden Ressourcenbedarfe.

### Sammlung von Erkenntnissen für die Zukunft

Nachfolgend sind einige Erkenntnisse aus dem Prozess für die Weiterentwicklung des Systems und zukünftige Maßnahmen und Projekte zusammengefasst.

#### **(1) Es braucht eine Diskussion zum künftigen Aufgabenspektrum und zum Rollenverständnis der DMO.**

Mit den vorhandenen Ressourcen können die stetig steigende Anzahl und die wachsende Komplexität der Aufgaben nicht erfüllt werden. Darüber hinaus gewinnen zunehmend Aufgaben an der Schnittstelle zur Regionalentwicklung an Bedeutung, für deren Wahrnehmung finanzielle Mittel und Fachpersonal fehlen. Das heißt:

- **Aufgaben der sächsischen DMO diskutieren und Satzungen sowie Verträge entsprechend anpassen:** Das Aufgabenspektrum der sächsischen DMO ist in den vergangenen Jahren gewachsen, und viele Aufgaben haben an Komplexität gewonnen. Die DMO versuchen mit den ihnen zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln und Personalressourcen die Qualität zu halten, können allerdings schon jetzt nicht alle Aufgaben in voller Tiefe wahrnehmen. Gerade die Arbeit nach innen, wie bspw. Beratungen vor Ort, wird stärker nachgefragt, ist aber auch sehr zeitintensiv. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, gemeinsam mit den Gesellschaftern und Gesellschafterinnen und Mitgliedern der DMO, in die Diskussion zu gehen und das Aufgabenspektrum der DMO gemeinsam mit den weiteren überregionalen und lokalen Partnern und Partnerinnen zu diskutieren, zu klären und entsprechend zu justieren. Hierbei bedarf es auch den Mut zur Priorisierung: Was ist Kern, was ist Kür, was ist keine Aufgabe der DMO der Zukunft in Sachsen bzw. der jeweiligen Destination. Die in diesem Projekt entwickelte Liste an Pflicht- und Zukunftsaufgaben stellt hierfür eine gute Ausgangsbasis dar.
- **Rollenverständnis zur DMO diskutieren:** Neben der Fülle und Komplexität hat sich auch der inhaltliche Fokus der Aufgaben in den letzten Jahren stark verändert. Die DMO sind mittlerweile eher Managementorganisationen als Marketingorganisationen. Neben den bisherigen Arbeiten im Marketing sind sie mittlerweile eher Entwickler der Region, Netzwerkknoten in die Region und arbeiten stark an der Schnittstelle zur Regionalentwicklung. Zur Stärkung dieser Rolle braucht es unterstützende Strukturen von Seiten der lokalen Partner und Partnerinnen, aber auch von Partnern und Partnerinnen der Landesebene.



Diskussionen zur Rollendefinition und Klarheit mit einer besseren Wertschätzung und Akzeptanz der Managementaufgaben sind jeweils in den Regionen zu führen. Das heißt auch, dass bei der Übernahme weiterer Aufgaben diese auch durch die Begünstigten und Besteller und Bestellerinnen zu finanzieren sind. Ergänzend kann die Landesebene unterstützend wirken, indem auch übergeordnet Impulse gegeben werden.

- **Zur Zukunftsfitness gehören auch Fähigkeiten wie Resilienz und Agilität der Unternehmung:** Als wichtige Grundlage für eine gute Steuerung und Entwicklung des Tourismus in den Destinationen braucht es DMO, die nicht nur in ihrer Grundstruktur und -finanzierung wettbewerbsfähig ausgestattet sind. Vielmehr hat sich heute das Aufgabenspektrum a) wesentlich erweitert und b) von einer fast reinen Außenorientierung im Marketing zu einer starken Innenorientierung im Management der Entwicklung und der Netzwerke der Destination gewandelt. Die dynamischen Veränderungen des Marktes, der Rahmenbedingungen – wie die aktuellen multiplen Krisen – verlangen von den DMO mit ihren Mitarbeitenden, sich resilient gegenüber diesen wandelnden Einflussfaktoren und Krisen zu zeigen. Dabei ist es wichtig, sich agil an diese immer wieder anzupassen und dabei die öffentlichen wie privaten Partner und Partnerinnen gleichfalls zu unterstützen. Die Spannweite der Aufgaben reicht dabei über eine große Palette der erforderlichen Aufgaben im Tourismus hinaus und in andere Querschnittsbereiche der Regionalentwicklung hinein. Die Rolle der DMO wandelt sich, und für die Zukunftsfitness braucht es eine Einigung mit den jeweiligen Mitgliedern sowie Partnern und Partnerinnen der Destination, ob die Organisationen/Verbände/Gesellschaften auch künftig diese Rolle ausfüllen sollen und wie die Prozesse und Fähigkeiten sowie die Finanzierung entsprechend angepasst werden müssen.

**(2) Der Unterschiedlichkeit der Destinationen hinsichtlich ihres Entwicklungsstandes muss Rechnung getragen werden.** Durch die unterschiedliche Entwicklung sollten in den Destinationen verschiedene Aufgaben Priorität haben (dürfen). Dies gilt es bei der Beurteilung und Vergleichbarkeit der Wettbewerbsfähigkeit der DMO und Destinationen sowie der Justierung der Förderprogramme zu berücksichtigen. Das heißt:

- **Entwicklungsstadien und Unterschiedlichkeit der Destinationen beachten:** Nicht nur die Stadt-Umland-Destinationen, auch die Flächendestinationen an sich sind schwer zu vergleichen. Es ist wichtig zu berücksichtigen, dass hinsichtlich der Entwicklung der Regionen deutliche Unterschiede bestehen. Dadurch ergeben sich auch andere notwendige Aufgabenschwerpunkte und eine unterschiedliche Bedeutung der jeweiligen Aufgaben. Gleiches gilt hinsichtlich der Gebietsstruktur. So ist bspw. der Aufwand für Innenmarketingaktivitäten in großen Flächendestinationen mit vielen Kommunen ungleich größer als in kleinen Regionen. Für eine einheitliche Qualität im sächsischen Tourismus, auch vor dem Hintergrund der Fähigkeit, sich an Landesprojekten überhaupt beteiligen zu können, bedarf es einer Berücksichtigung der unterschiedlichen Entwicklungsstände der Destinationen. Ferner wird angeregt, dass sich die Destinationen untereinander viel häufiger direkt zu Projekten, Maßnahmen und Instrumenten austauschen, um Lernerfahrungen zu nutzen und Fehlentwicklungen nicht doppelt zu machen.

**(3) Die Studie zeigt, dass alle DMO derzeit gut aufgestellt sind, und dass die Tourismusstrategie und die Kriterien zur Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit ein guter und richtiger Weg zur unterstützenden Entwicklung der DMO waren. Vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen braucht es nun aber eine Weiterentwicklung des Kriterienkataloges.** Das heißt:

- **Kriterien für wettbewerbsfähige DMO überprüfen:** Der Freistaat Sachsen war in der Entwicklung von messbaren Kriterien für wettbewerbsfähige Destinationen in Deutschland Vorreiter. Der kennzahlenbasierte Kriterienkatalog zur Messung der Destinationsstärke konzentriert und orientiert sich stark an der Entwicklung hin zu einer wettbewerbsfähigen Grundstruktur und der bisher stärker nach außen gerichteten Aufgabe des Marketings. Vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen braucht es nun eine Weiterentwicklung des Kriterienkataloges. Insbesondere folgende Aspekte gilt es zu berücksichtigen und zu hinterfragen: Ist die Messung der Qualität über Klassifizierungen/Zertifizierungen noch zeitgemäß? Wie kann die Verschiebung der Aufgabenschwerpunkte hin zu Managementthemen und Zukunftsthemen besser abgebildet werden?

**(4) Die Finanzierung der freiwilligen Aufgabe Tourismus wird immer schwieriger. Alle denkbaren Anpassungen des Systems der Finanzierung mit Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen, aber unter Mitnahme aller Partner und Partnerinnen, sollten geprüft werden.** Das heißt:

- **System der Finanzierung des Tourismus sollte alle Nutzergruppen mit einbeziehen:** Die Förderung der freiwilligen Aufgabe Tourismus über zweckgebundene Abgaben ist eine gute Möglichkeit, um die entsprechenden Nutzergruppen des Tourismus an der Finanzierung zu beteiligen. Gleichwohl kommt die vermehrte Nutzung dieser Abgaben wenig voran. So entscheiden sich zum Beispiel kleinere Kommunen bewusst gegen die Einführung dieser zweckgebundenen Abgaben, da sich mit den Einnahmen voraussichtlich kaum der Verwaltungsaufwand decken lassen würde. Hier braucht es neue Wege, die Kommunen bei der Erhebung der Abgaben zu unterstützen.

**(5) Die FRL Tourismus ist eine große Hilfe bei der Unterstützung der Leistungsfähigkeit der DMO. Da es den DMO allerdings teilweise an Eigenmitteln für die Akquirierung der Fördermittel fehlt, sollte eine Anpassung der Fördermittelstrategie geprüft werden.** Das heißt:

- **Förderpolitik fortsetzen und anpassen:** Die DMO-Förderung<sup>4</sup> ist insgesamt sehr positiv zu bewerten und leistet einen sehr wichtigen Beitrag zur Unterstützung der sächsischen DMO. Nach Aussage der Geschäftsführenden der DMO ist der große „Knackpunkt“ im Bereich der Förderung dabei allerdings häufig das Aufbringen der Eigenmittel. Fließen die begrenzt vorhandenen Eigenmittel in die DMO-Förderung, bleibt oft wenig Spielraum für weitere Projekte, wie bspw. mit LEADER-Fördermitteln. Gerade für wichtige Aufgaben an der Schnittstelle zur Regionalentwicklung (bspw. Besucherlenkung, Mobilität, Nachhaltigkeit) sind bisher kaum Ressourcen vorhanden. Eine Idee wäre, analog zur temporären Erhöhung der Förderquote in den vergangenen Pandemie Jahren, die Förderquote bei gleichbleibender absoluter Förderhöhe auch weiterhin hochzuhalten. Mit einem damit verbundenen geringeren, notwendigen Eigenanteil für die DMO könnten die Gelder für andere Förderprojekte (bspw. LEADER) genutzt werden.

## 9. Weiteres Vorgehen

Die detaillierten, regional abhängigen Ergebnisse wurden aufgrund der sensiblen Datenlage den DMO zur internen Verwendung zur Verfügung gestellt. Die DMO nutzen diese, um Entscheidungen über die zukünftige Ausrichtung zu treffen. Des Weiteren werden die Erkenntnisse in die Fortschreibung der Landestourismusstrategie und in die weiteren Überlegungen zur Anpassung der Kriterien zur Messung der Wettbewerbsfähigkeit der sächsischen DMO einfließen.

## 10. Literatur- und Quellenverzeichnis

### Primärerhebung

- Strukturbefragung der Geschäftsführenden der zehn Organisationen der sächsischen DMO
- Expertengespräche mit den Geschäftsführenden der zehn sächsischen Tourismusverbände bzw. Marketinggesellschaften sowie weiteren Mitarbeitenden der Verbände und Gesellschaften, mit Vertretern und Vertreterinnen aus den Vorständen der Verbände oder Aufsichtsräten der Gesellschaften der DMO, Vertretern und Vertreterinnen der kreisfreien Städte und Landkreise, Verantwortlichen aus lokalen Tourismusorganisationen und Vertretern und Vertreterinnen relevanter Funktionalpartner und Funktionalpartnerinnen im System Tourismus (wie LTV, TMGS, SMWK, IHK, DEHOGA, Nationale Naturlandschaften)
- Online-Befragung der DMO-Geschäftsführenden und Mitarbeitenden, der Vorstände oder Aufsichtsräte, Mitglieder oder Gesellschafter und Kooperationspartner und Kooperationspartnerinnen der DMO

### Destinationsspezifische Unterlagen

- Zuarbeiten SMWK
  - Datensatz zur touristischen Förderung 2012 bis 2021 des Landesamtes für Steuern und Finanzen
  - Übersicht zur Erfüllung der aktuellen Destinationskriterien
  - Destinationskennblätter des LTV
- Zuarbeiten der regionalen Tourismusverbände und Marketinggesellschaften
  - Destinationsstrategien
  - Satzung, Beitragsordnungen, Mitgliederübersicht
  - Weitere destinationsspezifische Materialien wie bspw. Organigramm, Stellenbeschreibungen, Studien, Marketingpläne

### Allgemeine Studien & Fachliteratur (zitiert in der Kurzfassung)

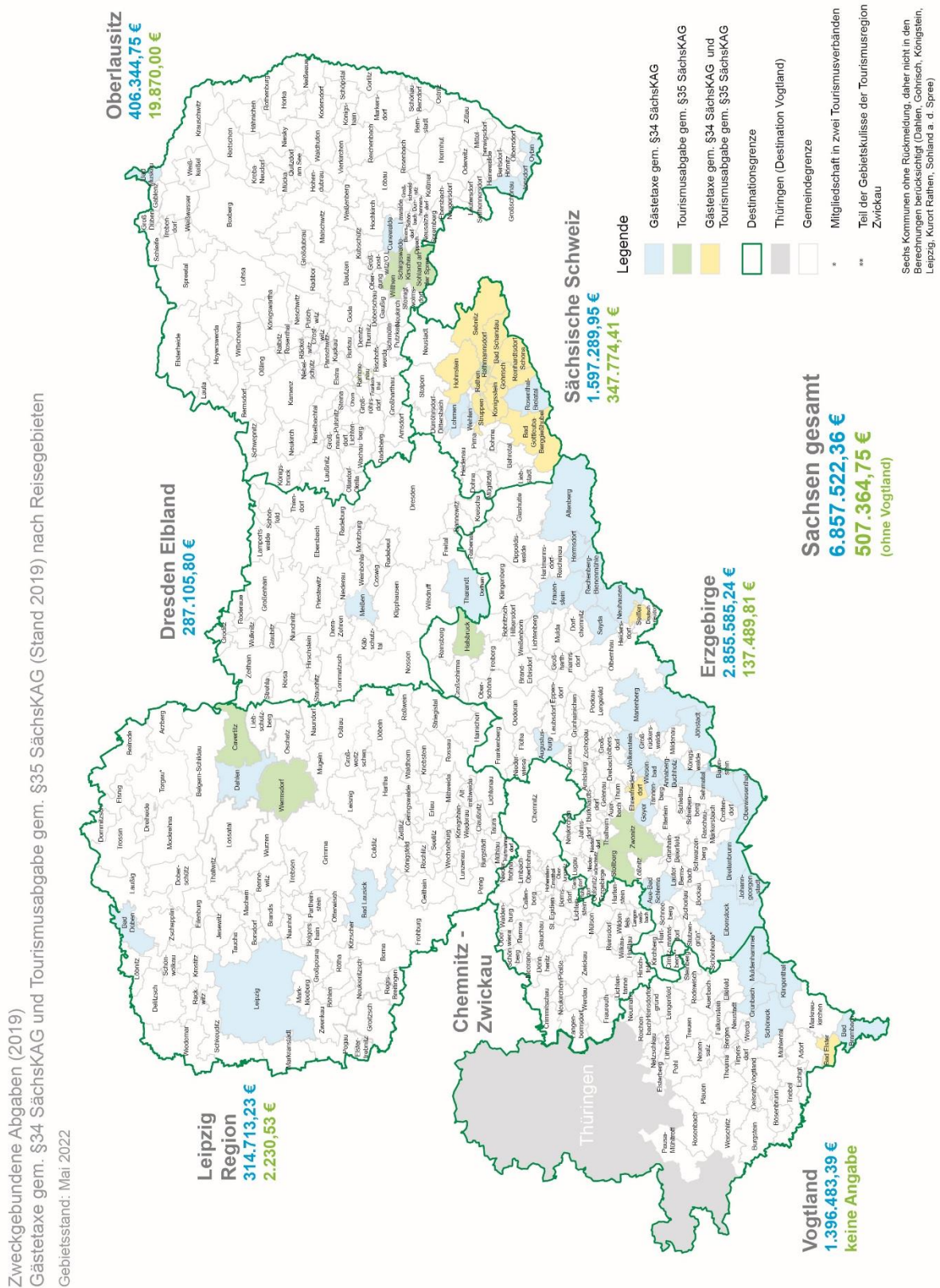
- Dwif (2020): Wirtschaftsfaktor Tourismus für Sachsen 2018
- IHK München (2016): Wirtschaftsfaktor Tourismus in Oberbayern, <https://www.ihk-muenchen.de/ihk/documents/Standort/Wirtschaftsfaktor-Tourismus-in-Oberbayern.pdf> (Aufruf: 2. November 2022).

---

<sup>4</sup> Richtlinie des SMWK zur Förderung von Maßnahmen des Tourismusmarketings und der Destinationsentwicklung (FRL Tourismus)

# Anlage

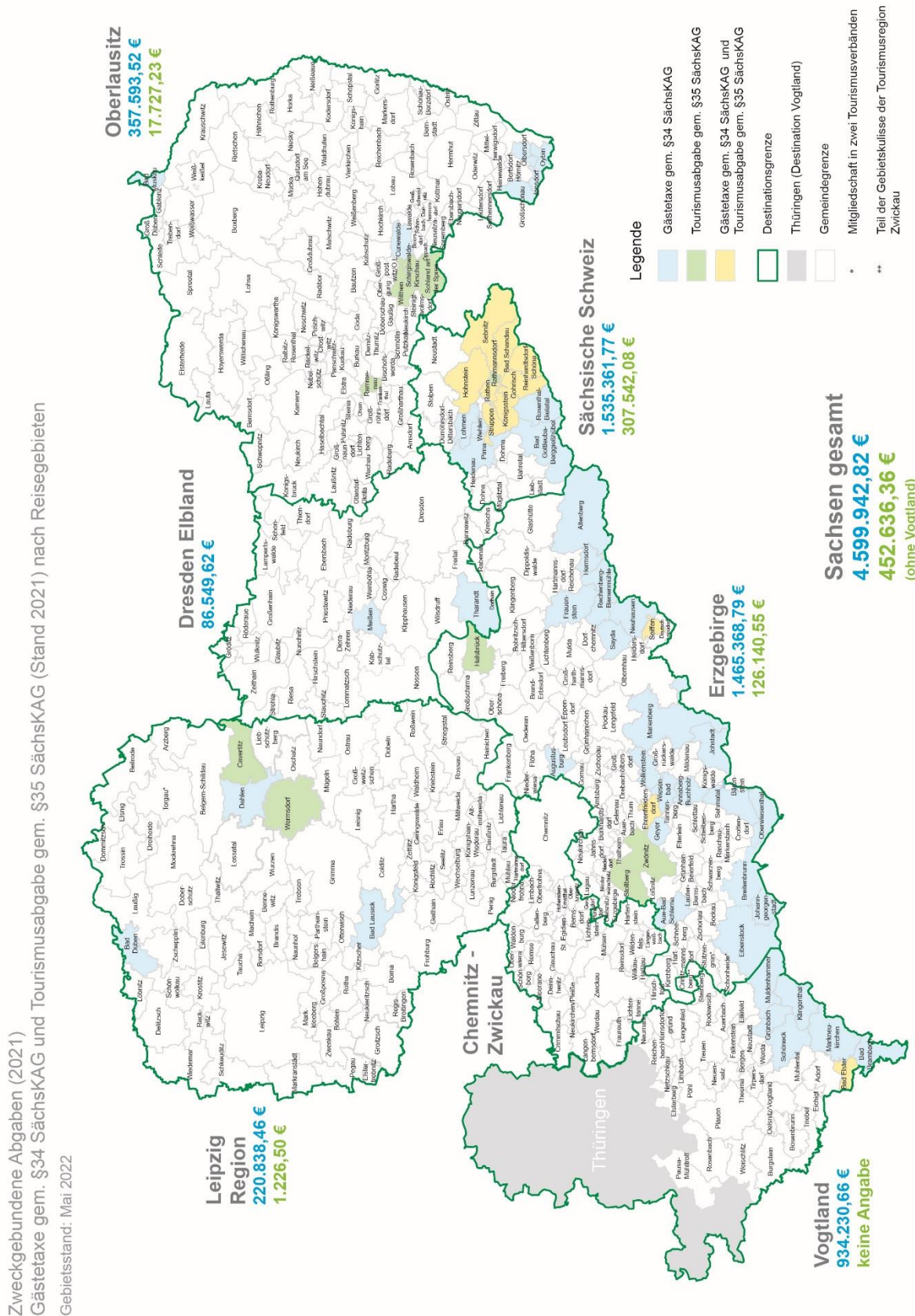
## Einnahmen durch zweckgebundene Abgaben 2019 je Destination



© BTE 2022; Erhebung der Daten durch das SMWK mittels E-Mail-Abfrage bei den entsprechenden Kommunen; sechs Kommunen ohne Rückmeldung und somit nicht in den Berechnungen berücksichtigt (Dahlen, Gohrisch, Königstein, Leipzig, Kurort Rathen, Sohland a. d. Spree); zur Sicherung der Vertraulichkeit der Daten ist die Summe der Tourismusabgabe im Vogtland nicht darstellen und nicht im Gesamtwert berücksichtigt



# Einnahmen durch zweckgebundene Abgaben 2021 je Destination



© BTE 2022; Erhebung der Daten durch das SMWK mittels E-Mail-Abfrage bei den entsprechenden Kommunen; sechs Kommunen ohne Rückmeldung und somit nicht in den Berechnungen berücksichtigt (Dahlen, Gohrisch, Königstein, Leipzig, Kurort Rathen, Sohland a. d. Spree); zur Sicherung der Vertraulichkeit der Daten ist die Summe der Tourismusabgabe im Vogtland nicht darstellen und nicht im Gesamtwert berücksichtigt



**Herausgeber:**

Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft, Kultur und Tourismus  
Wigardstraße 17 | 01097 Dresden  
Postanschrift: Postfach 10 09 20 | 01079 Dresden  
Besucheranschrift: St. Petersburger Str. 2 | 01069 Dresden  
<https://www.smwk.sachsen.de>

**Erarbeitung:**

B T E Tourismus- und Regionalberatung  
Partnerschaftsgesellschaft mbB  
Kreuzbergstraße 30 | D-10965 Berlin  
Tel. +49 (0)30 32 79 31-0  
[berlin@bte-tourismus.de](mailto:berlin@bte-tourismus.de)  
[www.bte-tourismus.de](http://www.bte-tourismus.de)

**Titelbild:**

AbsolutVision/Unsplash

**Hinweis :**

Die Broschüre steht nicht als Printmedium zur Verfügung, kann aber als PDF-Datei unter <https://lsnq.de/DMOStudieSachsen> heruntergeladen werden.

**Redaktionsschluss:**

27. Januar 2023



Freistaat  
**SACHSEN**

Diese Maßnahme wird mitfinanziert durch Steuermittel auf der Grundlage des von den Abgeordneten des Sächsischen Landtags beschlossenen Haushaltes.

**Verteilerhinweis**

Diese Informationsschrift wird von der Sächsischen Staatsregierung im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Information der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidaten und Kandidatinnen oder Helfern und Helferinnen im Zeitraum von sechs Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung bei der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass dies als Parteinarbeit des Herausgebers zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Diese Beschränkungen gelten unabhängig vom Vertriebsweg, also unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Informationsschrift dem Empfänger oder der Empfängerin zugegangen ist. Den Parteien ist jedoch erlaubt, diese Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.

**Copyright**

Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die des Nachdruckes von Auszügen und der fotomechanischen Wiedergabe, sind dem Herausgeber vorbehalten.