Marktforschungs-Newsletter

Mai 2026

Inhalt

1. Tourismusarbeit im Wandel
2. Finanzierung der Zukunft

Tourismusarbeit regional und lokal – Rollen, Ressourcen, Finanzierung

Investitionen in den Tourismus zahlen sich doppelt aus – für Gäste *und* Einheimische

Mehr Aufgaben, gleiche Mittel: Die Erwartungen wachsen

Finanzierung braucht mehrere Säulen für mehr Zukunftsfähigkeit

Fakten-Ecke

66 % der Tourismus-organisationen

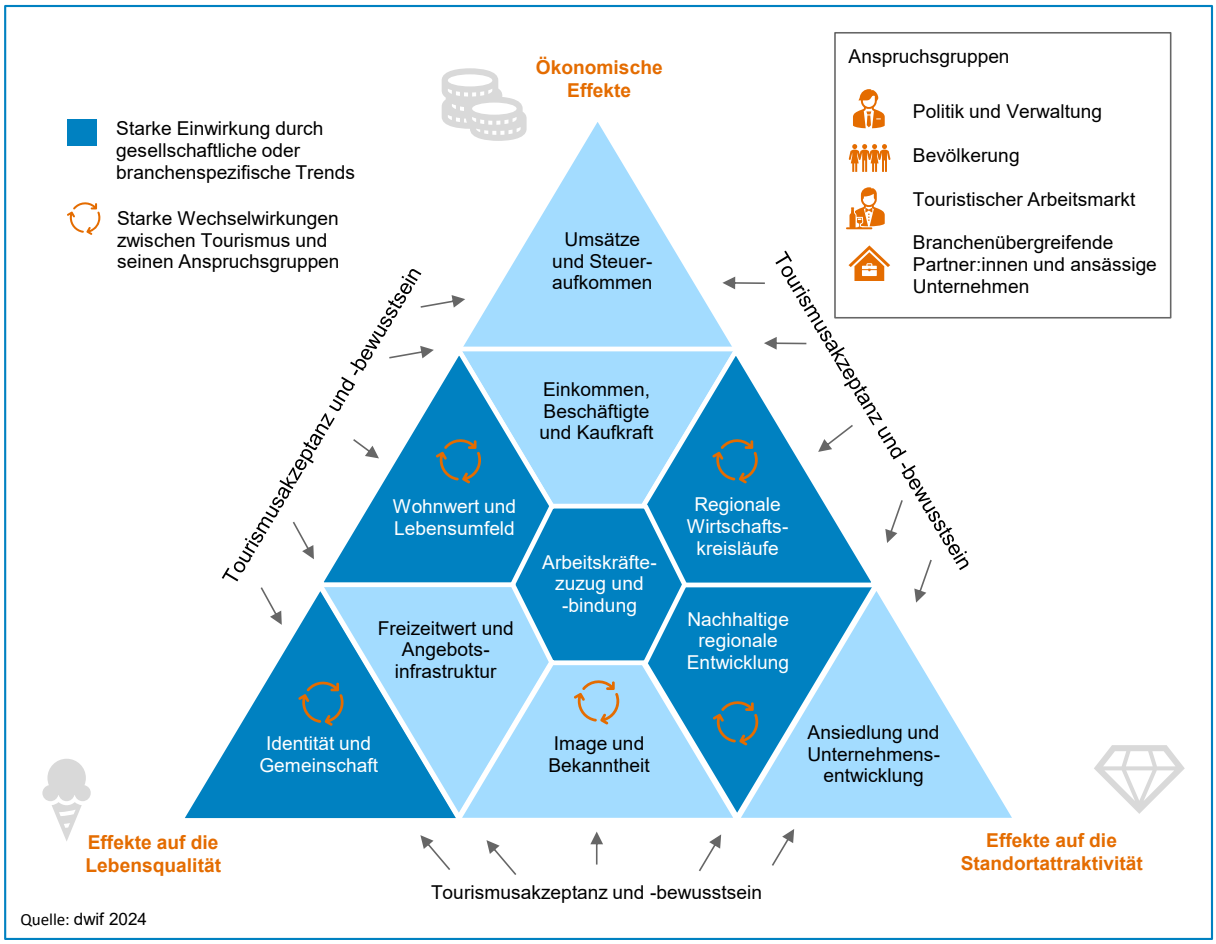
in Ostdeutschland bewerten Tourismus als „wichtiges Aushängeschild und wirtschaftliches Standbein“. Im Deutschlandvergleich sind es nur 51 %.

1. TOURISMUSARBEIT IM WANDEL

Tourismus wirkt – und zwar nicht nur in Umsätzen. Tourismus ist in Kommunen kein Zusatzthema, sondern ein zentraler Hebel für das, was Kommunalpolitik täglich verantwortet: lebendige Ortszentren, attraktive Infrastruktur, Kultur- und Freizeitangebote sowie ein positives Innen- und Außenbild. Entscheidend: Touristische Investitionen wirken nicht nur für Gäste, sondern genauso für Einheimische – und stärken damit Akzeptanz und Lebensqualität. Doch Tourismusarbeit ist im Wandel – eine neue Aufgabenwahrnehmung und Finanzierungslogik ist sowohl regional als auch lokal gefordert.

Das Wirkungsprinzip: Drei zusammenhängende Dimensionen

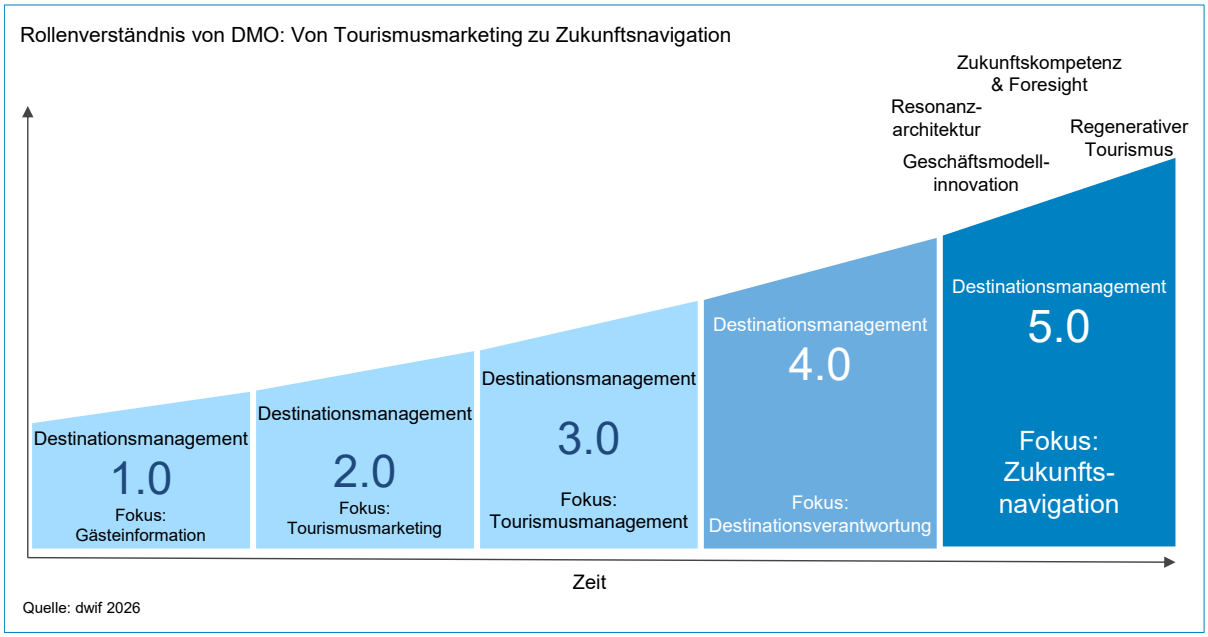
Touristische Entwicklung wirkt nicht nur über „mehr Gäste“, sondern über ein klares Wirkprinzip aus drei eng verknüpften Dimensionen: Ökonomische Effekte stärken regionale Wertschöpfung, Beschäftigung sowie Einkommen und Kaufkraft. Gleichzeitig zahlt Tourismus direkt auf die Lebensqualität ein – etwa durch Freizeitwert, Aufenthaltsqualität, Angebote und Infrastruktur, die häufig genauso von Einheimischen genutzt werden. Und drittens erhöht er die Standortattraktivität: Ein positives Image, attraktive Orte und ein gutes Umfeld unterstützen Ansiedlung, Fachkräftebindung und langfristige Entwicklung. Kurz gesagt: Wer Tourismus stärkt, investiert immer auch in Lebensraum- und Standortqualität – und damit in den Nutzen für mehrere Anspruchsgruppen gleichzeitig.



Quelle: dwif 2024

Rollenwandel: Vom Tourismusmarketing zur Navigation der Zukunft

Tourismusorganisationen übernehmen heute deutlich mehr als Vermarktung und Gästekommunikation. Tourismusarbeit verschiebt sich spürbar weg vom reinen Marketing: Es geht um Koordination und Steuerung, um Netzwerk- und Stakeholdermanagement, um Angebots- und Qualitätsentwicklung, um Daten- und Contentmanagement sowie um Nachhaltigkeit und Akzeptanzarbeit. Damit verändert sich auch die Erwartung an Wirkung: Nicht allein „mehr Gäste“ ist der Maßstab, sondern ein Tourismus, der Standortattraktivität stärkt, Lebensqualität verbessert und regionale Wertschöpfung langfristig absichert.



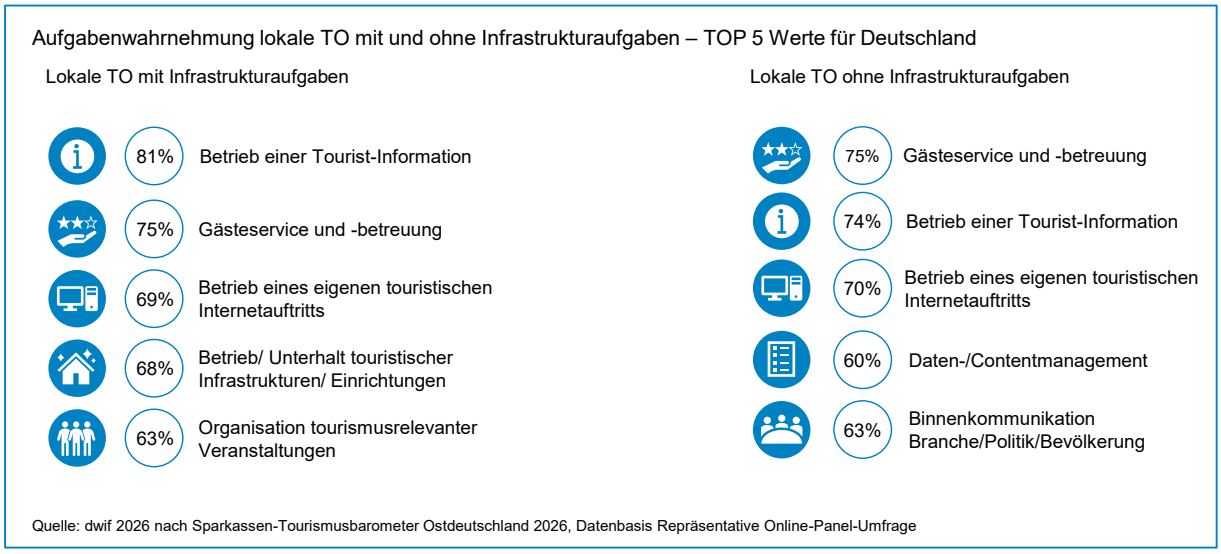
Genau hier setzt das Zukunftsbild DMO 5.0 an – nicht als „noch mehr Aufgaben“, sondern als mehr Fokus bei weniger Ballast. Die DMO 5.0 agiert als Zukunftsnavigator: Sie schafft Orientierung in unsicheren Zeiten, priorisiert konsequent und übersetzt Zukunftsbilder in robuste Leitplanken für Entscheidungen und Investitionen. Fundament ist ein professionelles Netzwerkmanagement als Kernkompetenz: Rollen werden geklärt, Interessen moderiert, Verbindlichkeit organisiert und Zusammenarbeit so gestaltet, dass gemeinsame Ziele auch tatsächlich umgesetzt werden können. Inhaltlich rücken vier Fokusfelder in den Vordergrund: Zukunftskompetenz & Foresight (Möglichkeitsräume, Szenarien, bessere Entscheidungen unter Unsicherheit), Resonanzarchitektur (Vertrauen, Dialog, Beteiligung und Community als strategische Unterscheidungskraft – gerade in Zeiten von KI), regenerativer Tourismus (nicht nur bewahren, sondern sichtbar zurückgeben und Lebensraumqualität stärken) sowie Geschäftsmodellinnovation (diversifizierte Finanzierung, wirksame Services und Kooperationsmodelle, die Partner befähigen und die Organisation resilienter machen). Kurz: DMO 5.0 verbindet Destinationsverantwortung mit einer klaren Zukunftsorientierung – strategisch, netzwerkstark und konsequent wirkungsorientiert.

Klares Rollenverständnis und breite Aufgabenabdeckung

Auf regionaler Ebene zeigen die DMO in Deutschland ein sehr klares Rollenprofil: Sie verstehen sich vor allem als Vermarkter und Manager touristischer Produkte (90 %), als Koordinatoren von Netzwerken (83 %) sowie als Treiber für Projekte und Erlebnisse (80 %). Dazu kommen Services für Tourist:innen (78 %) und Services für Partner (77 %). Auffällig ist zugleich die thematische Akzentsetzung: Ostdeutsche DMO setzen überdurchschnittlich stark auf Zukunftsthemen – etwa Nachhaltigkeit (86 %), Wissenstransfer an Stakeholder (74 %), Innovationsmanagement (70 %) und Marktforschung (56 %). Infrastrukturentwicklung spielt dagegen vergleichsweise seltener eine

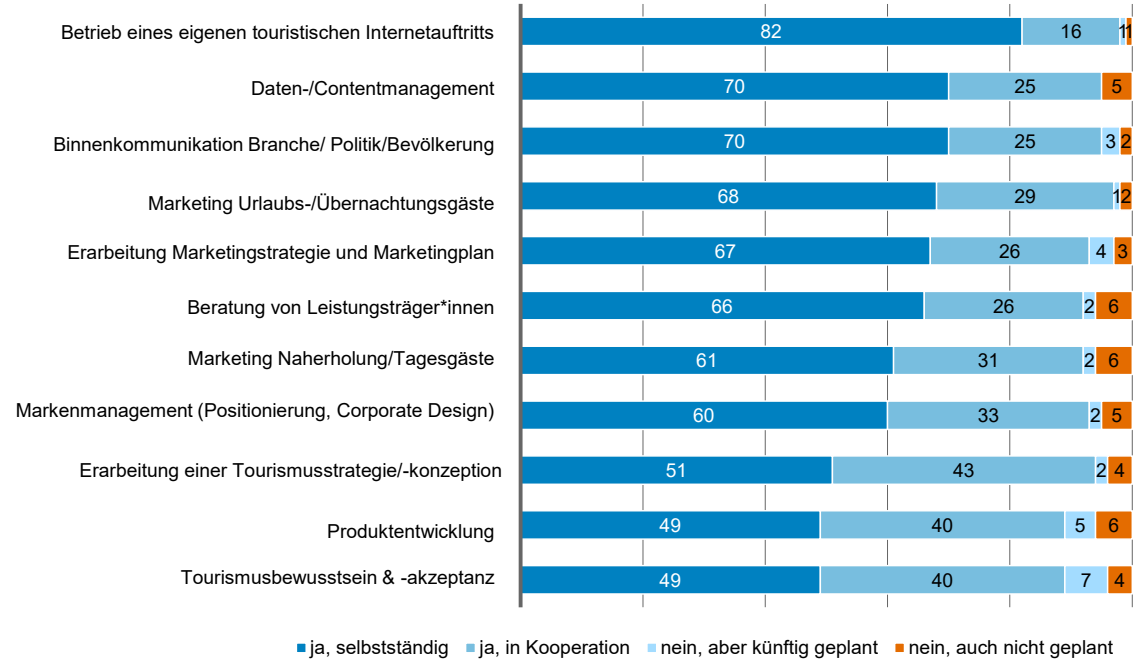
tragende Rolle (35 %) – ein Hinweis darauf, dass die regionale Ebene ihre Stärke vor allem in Steuerung, Koordination, Know-how und Entwicklung entfaltet.

Auf der lokalen Ebene ist das Rollenverständnis in den Top-Themen grundsätzlich ähnlich, unterscheidet sich aber spürbar nach Aufgabenprofil. Tourismusorganisationen mit Infrastrukturaufgaben fokussieren vor allem auf operative Nähe und Standortwirkung: Services für Gäste sind die wichtigste Rolle (89 %), gefolgt von Vermarktung/Markenmanagement (78 %) und Projekte & Erlebnisse entwickeln (78 %). Gleichzeitig hat hier die Rolle „Services für Einheimische“ einen hohen Stellenwert (72 %) – ebenso wie Standortentwicklung (67 %). Tourismusorganisationen ohne Infrastrukturaufgaben sind ebenfalls stark service- und kommunikationsorientiert (88 % Services für Gäste; 77 % Vermarktung), betonen aber zusätzlich stärker die Kooperation: Netzwerke koordinieren gehört hier zu den Top-Rollen (65 %).



In der Aufgabenwahrnehmung spiegelt sich das wider: Mit Infrastrukturaufgaben dominieren Betrieb der Tourist-Information (81 %), Gästeservice (75 %), eigener Webauftritt (69 %), Betrieb/Unterhalt touristischer Infrastruktur (68 %) und Veranstaltungsorganisation (63 %). Ohne Infrastrukturaufgaben bleiben TI, Gästeservice und Webauftritt ebenfalls zentrale Basics, ergänzt um Aufgaben, die stärker auf Kommunikation und Struktur zielen – etwa Daten-/Contentmanagement (60 %) und Binnenkommunikation Richtung Branche/Politik/Bevölkerung (63 %). Während die regionale Ebene ihre Stärke besonders in Netzwerk, Strategie, Wissen und Entwicklung hat, ist die lokale Ebene die operative Schnittstelle zur Qualität vor Ort – mit hoher Relevanz für Service, Infrastruktur, Kommunikation und die konkrete Aufenthaltsqualität.

Aufgabenwahrnehmung DMO – TOP 10 Werte für Deutschland



Quelle: dwif 2026 nach Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2026, Datenbasis Repräsentative Online-Panel-Umfrage

Bei den Top-Aufgaben der DMO dominieren operative Kernleistungen rund um Sichtbarkeit und Steuerung: Im Mittelpunkt stehen der Betrieb eines eigenen touristischen Internetauftritts (82 %), Daten- und Contentmanagement (70 %) sowie Binnenkommunikation Richtung Branche/Politik/Bevölkerung (70 %). Ergänzt wird das durch die Marketing-Kernaufgaben – Marketing für Urlaubs- und Übernachtungsgäste (68 %) und die Erarbeitung von Marketingstrategie und -plan (67 %) – sowie die Beratung von Leistungstragenden (66 %). Auffällig ist: Neben der klassischen Vermarktung wird die DMO damit immer stärker als Daten-, Koordinations- und Kommunikationsdrehscheibe der Destination sichtbar – und schafft die Grundlage, um Produktentwicklung, Qualität und Netzwerkprojekte wirksam zu orchestrieren.

Wo der Schuh drückt und warum das politisch relevant ist

In vielen Regionen sind Kooperationen regional besser entwickelt als lokal. Gleichzeitig wird die Zusammenarbeit zwischen regionaler Ebene und Kommunen nicht immer als reibungslos erlebt. Das führt zu zwei typischen Problemen:

- Unklare Arbeitsteilung: Region und Kommune machen Ähnliches parallel (v. a. Kommunikation/Marketing), während strategische Aufgaben (Qualität, Produktentwicklung, Besucherlenkung, Daten) zu kurz kommen.
- Ressourcendruck: Aufgaben wachsen, Budgets sind volatil. Gerade die regionale Ebene ist häufig stark von öffentlichen Haushalten abhängig und hat meist begrenzte originäre Finanzierungsquellen. Lokal sind die Möglichkeiten ungleich verteilt (nicht jede Kommune kann Gästebeiträge/Kurtaxe nutzen oder relevant erheben).

Kooperationen im Ebenenmodell: Der Effizienzhebel für Kommunen

Tourismusarbeit funktioniert am wirksamsten im Ebenenmodell mit klarer Aufgabenteilung und Synergieeffekten. Viele Leistungen lassen sich regional oder sogar landesweit gebündelt deutlich effizienter und professioneller erbringen, als wenn jede Kommune sie dauerhaft selbst aufbauen muss. Dazu gehören Dachmarke und Kampagnen, digitale Basisservices (Daten- und

Contentmanagement, Buchbarkeit, Standards), Markt- und Zielgruppenwissen, Qualitäts- und Produktentwicklung, Besucherlenkung sowie Monitoring und Reporting als Grundlage für Steuerung und Wirkungsnachweis. Genau diese Bündelung schafft Skaleneffekte: weniger Insellösungen, mehr Reichweite, bessere Datenbasis – und damit mehr Wirkung gegenüber der Gäste aus begrenzten Mitteln.
Teuer wird es dort, wo Arbeitsteilung unscharf bleibt: Dann entstehen Doppelstrukturen, vor allem in Kommunikation und Marketing, während strategische Managementaufgaben und Netzwerkarbeit unterfinanziert bleiben. Das Ergebnis ist ein klassischer Budgetkiller: viel Aufwand, wenig Hebel – und gleichzeitig steigt der Druck, Wirkung gegenüber Politik, Wirtschaft und Bevölkerung sichtbar zu machen.
Die zentrale Botschaft: Handlungsfähige Strukturen aufzubauen bzw. zu sichern ist keine „Zusatzausgabe“, sondern Kostenvermeidung durch Bündelung. Sie ist die Voraussetzung dafür, dass kommunale Mittel mehr Wirkung pro Euro erzielen – weil Aufgaben dort organisiert werden, wo sie am effizientesten, am professionellsten und mit dem größten Skaleneffekt umgesetzt werden können.

2. FINANZIERUNG DER ZUKUNFT

Finanzausstattung im Überblick: öffentliche Basis, geringe Wirtschaftsbeteiligung

Der Status quo der finanziellen Ausstattung zeigt ein klares Muster: Sowohl regionale DMO als auch lokale Tourismusorganisationen sind stark öffentlich finanziert – bei gleichzeitig großer Spannweite der Budgets. Auf DMO-Ebene liegt das Gesamtbudget im Median bei 603 Tsd. € (Mittelwert: 1,002 Mio. €) und damit in vielen Fällen unter dem, was für eine umfassende moderne Rollen- und Aufgabenwahrnehmung nötig wäre. Die Finanzierung speist sich bei DMO vor allem aus Mitglieds-/Gesellschafterbeiträgen (38 %) und laufenden öffentlichen Zuschüssen/Förderungen (37 %); originäre Einnahmequellen sind kaum vorhanden, der Anteil aus der Wirtschaft liegt bei 4 %, Gästebeiträge spielen mit 1 % praktisch keine Rolle. Auf lokaler Ebene sind die Budgets typabhängig: lokale Organisationen mit Infrastrukturaufgaben liegen bei 400 Tsd. € Median (ohne Infrastruktur: 150 Tsd. €), während touristisch starke Orte deutlich höher liegen können (z. B. <25.000 EW und >200.000 ÜN: 1,45 Mio. € Median). Gleichzeitig ist auch lokal die öffentliche Abhängigkeit hoch (z. B. laufende Zuschüsse 40–47 %), und auffällig stabil bleibt über alle Typen hinweg der sehr geringe Wirtschaftsanteil von rund 2 %. Wo es rechtlich und strukturell möglich ist, entlasten Gästebeiträge/Kurtaxe/Tourismusabgabe die öffentliche Hand (z. B. bei touristisch starken Orten 48 % Anteil), während in städtischen bzw. nicht-infrastrukturellen Settings diese Säule deutlich schwächer greift – und damit die Debatte um Verstetigung, Arbeitsteilung und mehrsäulige Finanzierung zusätzlich an Schärfe gewinnt.

Mehrsäulig finanzieren – damit Tourismusarbeit krisenfest bleibt

Tourismusfinanzierung wird dann stabil, wenn sie nicht auf einer einzigen Quelle basiert, sondern bewusst als mehrsäuliges System aufgestellt ist. Denn: Schwanken einzelne Einnahmen oder geraten Haushalte unter Druck, bleibt die Tourismusarbeit nur dann handlungsfähig, wenn andere Säulen tragen. Neben kommunalen Zuschüssen und eigenerwirtschafteten Erlösen (z. B. Vertrieb, Vermietung/Verpachtung, Eintritt) spielen vor allem zwei Instrumentengruppen eine zentrale Rolle – Pflichtabgaben und freiwillige Modelle. Pflichtabgaben folgen einer klaren Logik: Bei Kurtaxe/Kurabgabe zahlen Gäste zweckgebunden für Infrastruktur und teils Mobilität/Angebote; der Erfolgsfaktor im Stakeholdersystem ist der sichtbare Rückfluss in Investitionen vor Ort, die

Herausforderung liegt zunehmend in der sauberen Abgrenzung der Mitnutzung durch Einheimische. Die Bettensteuer wird oft als Alternative diskutiert, ist aber administrativ anspruchsvoll (u. a. Abgrenzung privat/geschäftlich) und fließt häufig ohne Zweckbindung in den Haushalt. Wirtschaftsbasierte Pflichtabgaben wie die Fremdenverkehrs-/Tourismusabgabe setzen dort an, wo Profite entstehen – entscheidend sind eine nachvollziehbare Vorteilsermittlung, ein lokal anschlussfähiger Profiteurskreis (nicht nur Beherbergung) und Mitspracherechte, damit Akzeptanz entsteht. Ergänzend mobilisieren freiwillige Modelle zusätzliche Mittel – typischerweise als Umlage-, Fonds- oder Poolmodelle: In Städten lassen sie sich wegen größerer Partnerlandschaften und Skaleneffekte oft leichter professionalisieren (z. B. als Marketingumlage oder Hebelfonds mit kommunaler Kofinanzierung), im ländlichen Raum funktionieren häufig niedrigschwellige Partnerpakete, interkommunale Bündelung und projektbezogene Mobilisierung wie Crowdfunding, weil sie Nutzen greifbar machen und Koordination erleichtern. Und: Fördermittel sind nach wie vor ein wichtiger Antrieb für Investitionen und Transformation – sie ersetzen aber keine dauerhafte Betriebsfähigkeit, können aber Infrastruktur, Digitalisierung und Entwicklungsvorhaben gezielt ermöglichen.

Akzeptanz entsteht dabei nicht durch „mehr Geld“, sondern durch drei einfache Prinzipien: Erhebungsgerechtigkeit (wer nutzt oder profitiert, beteiligt sich), Zweckbindung (wo möglich: transparenter, nachvollziehbarer Mitteleinsatz) und Mitbestimmung (z. B. Beirat, Arbeitsgruppen, jährlicher Budget- und Wirkungsreport). So wird Finanzierung nicht als abstrakte Abgabe wahrgenommen, sondern als fairer Beitrag zu messbarer Wirkung – und zur langfristigen Zukunftsfähigkeit der Destination.

So klappt es mit freiwilligen Modellen

- Klare Gegenleistung: Leads, Kampagnenplätze, Daten, Qualität, Sichtbarkeit
- Transparenz und Mitbestimmung: Beirat, Arbeitsgruppen, jährlicher Budgetreport
- Faire Beitragslogik: Stufen nach Betten, Umsatz oder Branche
- Einfaches Onboarding: Online-Beitritt, jährliche Kündigungsfenster
- „Quick wins“ sichtbar machen: erste Kampagne, Nutzen oder Projekt binnen 100 Tagen

Finanzierungsverantwortung im touristischen System: Wer trägt was bei?

Die Finanzierung einzelner Organisationsebenen im Tourismus lässt sich nicht solitär betrachten. Sie ist eng verknüpft mit zukunftsfähigen Aufgabenprofilen für eine effektive Aufgabenteilung und dem gemeinsamen Verständnis einer wünschenswerten Tourismusentwicklung für die Zukunft. Im Tourismus als Querschnittsbranche mit seiner vielfältigen Stakeholderlandschaft haben deshalb alle Partner Ihren Beitrag zu leisten:

- Kommunen tragen die Verantwortung für Lebensraumqualität, öffentliche Infrastruktur und die organisatorische Basis. Dazu gehört eine verlässliche Sockelfinanzierung für die Aufgaben, die auf lokaler Ebene unbedingt und dauerhaft erbracht werden müssen (Koordination und Netzwerkarbeit, Qualität, Service, Produktentwicklung, Planung/Steuerung). Ohne diese Verlässlichkeit sind Projekte, Personalbindung und Wirkungsnachweis im Tourismus kaum möglich.
- DMO verantworten insbesondere Gesamtstrategie, Marke und Marketing, digitale Grundlagen, Wissensmanagement und Innovation in Kooperation mit der Landesebene, Koordination und Netzwerkarbeit sowie Coaching und Support bei der Produktentwicklung. Damit Kommunen nicht parallel investieren müssen, brauchen DMO ausreichende und planbare Mittel – sonst kippt die Logik der Arbeitsteilung und es entstehen Insellösungen.
- Die Wirtschaft trägt Verantwortung als Profiteur und Mitgestalter: Sie profitiert von Nachfrage, Frequenz, Image und Arbeitsplätzen. Wo ihr Beitrag bisher gering ist, bestehen ungenutzte

Potenziale. Beteiligung funktioniert besonders gut, wenn sie mit klaren Gegenleistungen (z. B. Service, Sichtbarkeit, Produktentwicklung, Daten/Kooperation) und Mitspracherechten verbunden ist. Mit einem aktiven Netzwerk branchenintern als auch branchenübergreifend wird Wirtschaftsbeteiligung zum Attraktivitäts- und Standortfaktor, der Finanzierung verstetigt, Vertrauen schafft und die gemeinsame Verantwortung in der Destination stärkt.

- Gäste: Gästebeiträge/Kurtaxe können – wo möglich – zweckgebunden Qualität und Infrastruktur stützen. Wichtig ist ein sichtbarer Rückfluss in Leistung vor Ort, damit Akzeptanz entsteht.

Vier Botschaften, die bleiben sollten

Tourismus ist kommunale Standortpolitik. Wirkung zeigt sich in Lebensqualität, Attraktivität und Wirtschaftskraft.

Die Aufgaben sind gewachsen – Ressourcen nicht. Priorisierung, Arbeitsteilung und Professionalität sind entscheidend.

Finanzierung muss in mehreren Säulen gedacht werden. Öffentliche Mittel bleiben Fundament, aber ohne stärkere Wirtschaftsbeteiligung und klare Governance wird Stabilität schwer.

Was jetzt zählt: Rollen klären, Finanzierung stabilisieren, Wirkung nachweisen – und Tourismus als Netzwerksystem aus DMO, Kommune(n), Leistungstragenden und branchenübergreifenden Akteuren konsequent aufstellen.

Herausgeber:
Thüringer Tourismus GmbH
Willy-Brandt-Platz 1, 99084 Erfurt
Ansprechpartnerin: Mareike Sager
Tel.: 0361 3742239
E-Mail: m.sager@thueringen-entdecken.de
www.thueringen-entdecken.de

Redaktionelle Bearbeitung:
dwif-Consulting GmbH
Marienstraße 19/20, 10117 Berlin
Ansprechpartner:innen: Anja Schröder, Karsten Heinsohn
Tel.: 030 7579490
E-Mail: a.schroeder@dwif.de, k.heinsohn@dwif.de
www.dwif.de