

TOURISMUSKONZEPT FÜR DIE STADT WEIMAR

Kurzfassung



© pixabay

TOURISMUSKONZEPT FÜR DIE STADT WEIMAR

Kurzfassung

Auftraggeber:

**weimar GmbH,
Gesellschaft für Wirtschaftsförderung,
Kongress- und Tourismusservice**

UNESCO-Platz 1
D-99423 Weimar

Ansprechpartner: Mark Schmidt

Tel.: +49 (0) 3643 745 313

schmidt@weimar.de

www.weimar.de

Bearbeiter:

B T E Tourismus- und Regionalberatung
Partnerschaftsgesellschaft mbB

Kreuzbergstr. 30, D-10965 Berlin

Tel. +49 (0)30 – 32 79 31 - 0

Fax +49 (0)30 – 32 79 31 - 20

berlin@bte-tourismus.de

www.bte-tourismus.de

In Kooperation mit:

Europäisches Institut für TagungsWirtschaft GmbH
an der Hochschule Harz

Friedrichstraße 57-59, D-38855 Wernigerode

Tel. +49 (0)3943 – 659 268

Fax +49 (0)3943 – 5239

mail@eitw.de

www.eitw.de

Berlin, September 2019

Inhalt

1	Einführung	4
2	Vergleichs-Analyse.....	4
3	Strategie	6
4	Umsetzungskonzept	8
5	Aufgaben und Organisationsstruktur	10
6	Finanzierung	11
7	Umsetzung	12

Abbildungen

Abb. 1	Status Quo: Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken (SWOT)	5
Abb. 2	Touristisches Leitbild der Stadt Weimar 2025.....	6
Abb. 3	Strategiekarte der Stadt Weimar	7
Abb. 4	Schlüsselmaßnahmen und Maßnahmen mit hoher Umsetzungspriorität	8
Abb. 5	Managementfunktionen der Weimar GmbH.....	10
Abb. 6	Organigramm NEU der weimar GmbH	11

1 Einführung

Die Stadt Weimar ist ein attraktives Tages- und Übernachtungsreiseziel und kann auf eine positive touristische Entwicklung zurückblicken. Vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen im Thüringer Tourismus (neue touristische Themen, neue Landestourismusstrategie 2025, Wegfall der ICE-Anbindung Weimars, Neuorientierung nach Kulturstadtjahr 1999) sowie des veränderten Nutzungs- und Buchungsverhaltens der Gäste soll die neue Tourismuskonzeption zur weiteren nachhaltigen Entwicklung des Tourismus als Wirtschaftsfaktor in der Stadt beitragen. Im Mittelpunkt des Konzeptes stehen die Entwicklung einer überzeugenden, erfolgversprechenden, langfristigen Strategie sowie die Herausarbeitung umsetzungsorientierter Maßnahmen.

Wesentliche **Zielstellungen** des Tourismuskonzeptes sind:

- Zusammenführung von touristischen Akteuren innerhalb der Stadt, Aufbau von Kooperationen
- Ableitung gemeinsamer Ziele, Fokussierung auf eine gemeinsame Vision
- Eindeutige touristische Positionierung der Stadt mit definierten Schwerpunkten
- Benennung von zielführenden Projektideen

2 Vergleichs-Analyse

Im Rahmen der vorliegenden Tourismuskonzeption wurde eine Vergleichs-Analyse mit drei nationalen (Potsdam, Bamberg, Heidelberg) und zwei internationalen (Salzburg, Siena), strukturell vergleichbaren Städtedestinationen durchgeführt. Hierbei zeigte sich, dass die Entwicklungen der **Ankünfte** innerhalb des **Betrachtungszeitraums zwischen 2008 und 2018** bei allen Vergleichsstädten ein positives Wachstum aufweisen. Deutlich führend im Vergleich ist die Stadt Bamberg, mit einer Entwicklung von 81%. Weimar dagegen konnte im selben Zeitraum nur ein **Wachstum von 27,4%** erzielen und bildet somit das Schlusslicht. Im Vergleich der absoluten Zahlen liegt Weimar jedoch mit **394.516 Ankünften** leicht vor Bamberg mit 394.333 Ankünften und belegt somit insgesamt den fünften Rang.

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Betrachtung der **Übernachtungen**. Weimar verzeichnet hier ein **Wachstum von 29,8%** und belegt somit den fünften Rang vor Siena (+12,9%). Deutlich höhere Wachstumsraten erreichen Bamberg (+78,3%), Heidelberg (+61,4%), Potsdam (+57,7%) und Salzburg (+49,1%).

Deutliche Spitzenreiter im Hinblick auf die **durchschnittliche Aufenthaltsdauer** sind Potsdam (2,3 Tage) und Siena (2,1 Tage). Weimar liegt mit einer **durchschnittlichen Aufenthaltsdauer von 1,9 Tagen** hinter Heidelberg an vierter Stelle.

Mit **11,4%** weist Weimar, noch vor Potsdam, den zweitniedrigsten **Anteil ausländischer Gäste am gesamten Übernachtungsvolumen** auf. Beim Vergleich der absoluten Zahlen bildet Weimar mit **85.032 ausländischen Übernachtungen** das Schlusslicht.

Bei der **Tourismusintensität** steht Weimar im nationalen Vergleich mit **11.420 Übernachtungen/1.000 Einwohner** an führender Stelle. Nur die internationalen Wettbewerber Siena und Salzburg stechen mit einer Tourismusintensität von >20.000 deutlich hervor.

Ein Blick auf die **saisonale Verteilung der Übernachtungen** zeigt, dass Weimar die **geringste Saisonalität** aufweist. Auffällig ist, dass Weimar und Heidelberg keinen besonderen Zuwachs in den Sommermonaten erhalten, während alle anderen Destinationen hier ihre jährlichen Spitzenwerte erreichen. Wie fast alle Städte kann auch Weimar während des Weihnachtsgeschäfts im Dezember noch einmal an Ankünften und Übernachtungen zulegen.

Vor dem Hintergrund der allgemeinen Trends im Tourismus (zunehmende Individualisierung und Anspruchsinflation, kürzere und spontanere Reisen, Digitalisierung, zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeit, Klimafreundlichkeit und Regionalität usw.) lassen sich die weiteren Analyseergebnisse folgendermaßen zusammenfassen:

Abb. 1 Status Quo: Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken (SWOT)

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Herausragendes Kulturangebot mit international ausstrahlenden Highlights ■ Vielfalt des Angebotes von Klassik bis Moderne auf kleinem Raum ■ Zentrale Lage, gute Verkehrsanbindung ■ Positive Entwicklung (Ankünfte und Übernachtungen), relativ geringe Saisonalität ■ Gutes Beherbergungsangebot, v.a. im 3 bis 4 Sterne Segment ■ MICE: viele Eventlocations, Mitglied in relevanten Verbänden ■ Gutes gastronomisches Angebot ■ Hohe nationale Bekanntheit, positives Image, Fokus Kultur ■ Hohe Aufenthaltsqualität ■ Schwerpunktthemen im Marketing unteretzt ■ Mit ausreichend Ressourcen ausgestattete und zukunftsorientierte Tourist-Info ■ Integrierte Verzahnung von Stadt- und Tourismusmarketing 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fehlende Anbindung ICE und Flug ■ Fehlende Produkte und Pauschalen ■ Fehlende MICE-Locations mit großen Sitzplatzkapazitäten ■ Fehlende strategische Grundlagen ■ Schwächere Entwicklung im Vergleich zu Benchmark-Städten ■ Angebot für Radfahrer ausbaufähig ■ Barrierefreiheit ausbaufähig ■ Shoppingangebot und dessen Vermarktung ■ Qualität Social Media Content und Fotos ausbaufähig ■ Fehlende Beherbergungskapazitäten im 2 und 5 Sterne Segment, für Großgruppen ■ Kein Fachbeirat oder Gremium für Tourismus als Querschnittsaufgabe für regelmäßiger Austausch der Tourismusakteure ■ Fehlende Ressourcen im Bereich Markenmanagement, Social Media, Angebots- und Produktentwicklung, Innen- und Kulturmarketing bei der weimar GmbH
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ■ Weimar profitiert von steigender Lebenserwartung und Mobilität der Kernzielgruppe ■ Digitalisierung erschließt neue Zielgruppen und macht Kultur erlebbar ■ Weimar als Ganzjahresdestination ■ Derzeit wirtschaftlich konjunkturell günstige Lage für Investitionen; alternative Finanzierungsinstrumente ■ Nähe zu Erfurt, Jena (Impulsregion) und gute Anbindung stärker nutzen ■ Image als Kultur(haupt)stadt ■ Starke Partner in Kultur und Bildung ■ Stellung in Landestourismusstrategie 2025 ■ Vernetzung von Angebot und Kommunikation von Stadt und Region ■ Saisonverlängerung durch Klimaveränderung; Nachfragesteigerung in Nebensaison durch verschlechterte Wintersportbedingungen in klassischen Winterdestinationen ■ Steigende Nachfrage nach nachhaltigen/ klimaneutralen Urlaubsangeboten und Urlaub im eigenen Land 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Megatrend Digitalisierung wird bei Angebot, Kommunikation und Vertrieb in der Customer Journey zu wenig berücksichtigt ■ Erstarkende Wettbewerber durch verstärkende Aktivitäten der Konkurrenzstädte mit hohen Budgets ■ Auslaufende Förderperiode 2020, Ende von Solidarpakt II ■ Wegfall ICE-Anbindung insbesondere für MICE-Gäste und Germanica ■ Häufung von klimawandelbedingten Wetterextremen mit schädlichen Auswirkungen für die UNESCO Welterbestätten (z.B. Trockenheit und Überflutungen der Parkanlagen sowie angrenzender Bauwerke) in Verbindung mit zunehmendem Erhaltungs- bzw. Sanierungsaufwand sowie Sicherheitsrisiken (Brandgefahr, Astbrüche)

3 Strategie

Die Strategie wurde gemeinsam mit den Akteuren vor Ort in einer Zukunftswerkstatt und einer Strategiewerkstatt erarbeitet. Dabei wurden übergeordnete Konzepte, Strategien und Profilierungsthemen beachtet. Sie basiert auf den in der Analyse identifizierten Stärken, Schwächen und Entwicklungspotentialen und bildet die Grundlage für alle weiteren Entscheidungen und Handlungen.

Das „Dach“ der Strategie bildet das **Leitbild**, welches im folgendem dargestellt wird:

Abb. 2 Touristisches Leitbild der Stadt Weimar 2025

Die Stadt Weimar...

- ...war und ist die **Wirkungsstätte kreativer, mutiger und weltoffener Persönlichkeiten**, die durch die Zeit profilgebend für Deutschland und Europa waren und deren Geist und Wirken heute noch nachempfunden und erlebt werden kann.
- ...ist DER **Bildungsort deutscher Geschichte**. Hier können Gäste Licht und Schatten deutscher Geschichte auf kleinstem Raum, zielgruppengerecht und mehrdimensional erfahren. Aufklärung und Aufbruch in die Moderne stehen neben der NS Zeit; Humanismus versus Barbarei.
- ...ist bekannt für ihre interaktive und **außergewöhnliche Erlebnisszenierung** des Weltkulturerbes und des öffentlichen Raumes.
- ...ist DER Ort für **besondere Events in kreativen Locations** und besonderem Ambiente.

...ist die schönste Bühne für Kultur und Kreativität in Europa.

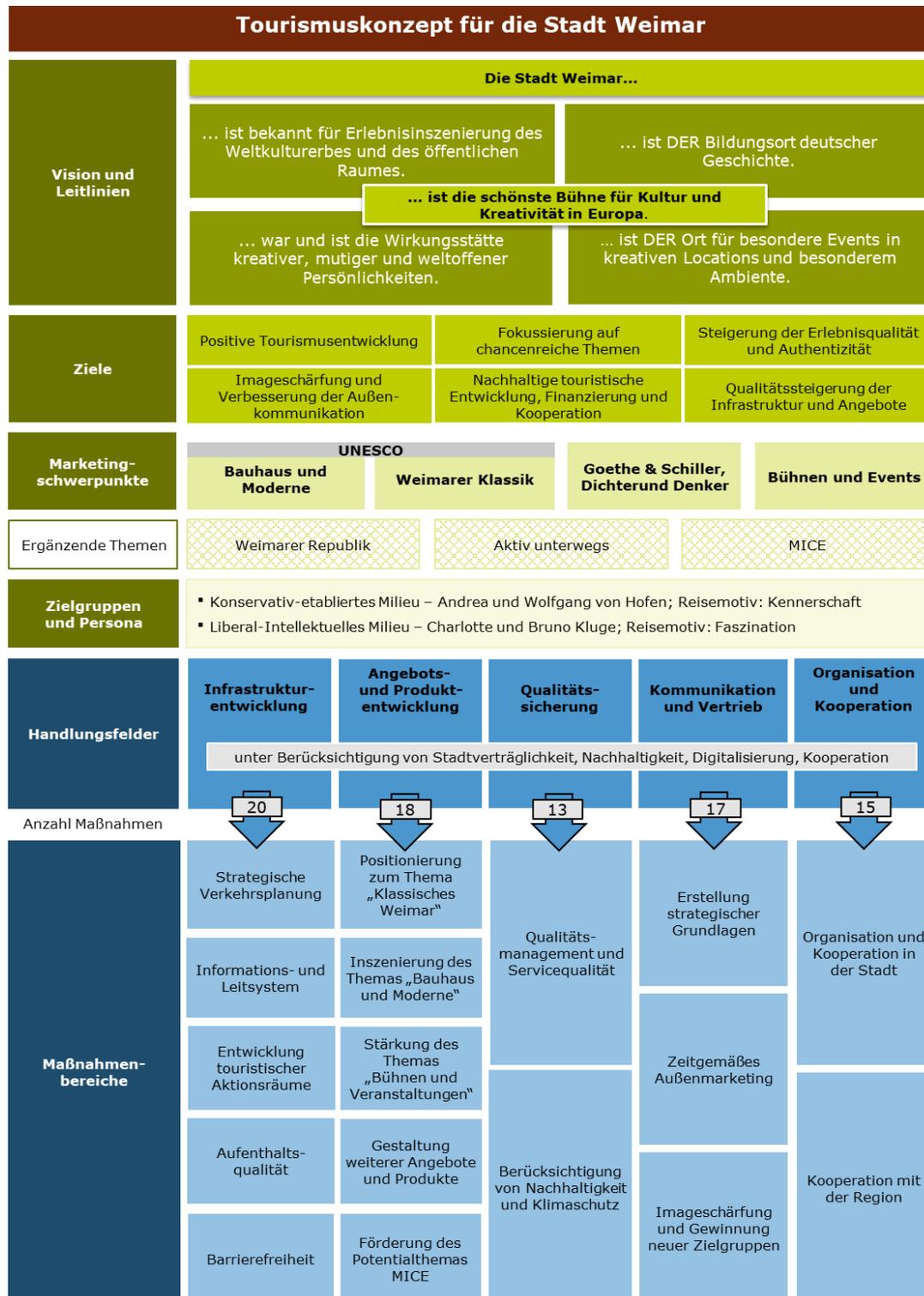
Um das Leitbild greifbar zu machen, wurden **sechs Zielbereiche** mit insgesamt **64 Einzelzielen definiert**. Um die Ziele zu erreichen, muss sich Weimar auf chancenreiche Themen konzentrieren und die entsprechenden Potentiale voll ausschöpfen, d.h. sich profilieren. Chancenreiche Themen verfügen über ein hohes Marktpotential, sind häufig aber auch durch eine starke Wettbewerbsintensität im Deutschlandtourismus geprägt. Daher muss eine hohe Attraktivität des eigenen Angebots gegeben sein, um sich erfolgreich am Markt positionieren zu können.

Die Attraktivität innerhalb der Themen **Klassisches Weimar** (unter besonderer Hervorhebung von **Goethe und Schiller** als Leitfiguren) und **Bauhaus und Moderne** bei gleichzeitig hohem Marktpotential begründen die Herausstellung der zwei Profilt Themen. Darüber hinaus kann Weimar künftig noch stärker im Bereich **MICE** (Messen, Incentives, Conventions, Events) werden.

Klare **Zielgruppenorientierung** ist bei Produktentwicklung und Kommunikation der Schlüssel zum Erfolg. Jede Zielgruppe hat spezifische Wünsche und Bedürfnisse, die während eines Aufenthaltes befriedigt werden wollen. Die gezielte Ansprache von Gästen schafft Schwerpunkte in der Marktbearbeitung, bündelt Marketinganstrengungen und erfüllt letztlich konkrete Gästewünsche. Als Orientierungsgrundlage dienen die Zielgruppen (Leitmilieu nach Sinus) der übergeordneten Landesebene. Unter Berücksichtigung der in Weimar vorhandenen Produkte, die auf das Reisemotiv Kennerschaft: „*Ich möchte der Kultur-Community angehören*“ einzahlen, wurde Weimar in der Landestourismusstrategie als Thüringer Leitprodukt für die Zielgruppe der **Konservativ-Etablierten** benannt. Mit Goethes Wohnhaus, dem Bauhaus, der Gedenkstätte Buchenwald sowie als Startpunkt des Goethewanderweges verfügt Weimar außerdem über bedeutende Produkte, die das Reisemotiv Faszination: „*Ich möchte die Aura, die von bestimmten Orten ausgeht, selbst spüren.*“ bedienen und ist somit ebenfalls ein interessantes Reiseziel für die Zielgruppe der **Liberal-Intellektuellen**.

Einen zusammenfassenden Überblick bietet die **Strategiekarte** des Tourismuskonzeptes für die Stadt Weimar in der folgenden Abbildung.

Abb. 3 Strategiekarte der Stadt Weimar



4 Handlungsprogramm

Zur Weiterentwicklung des Tourismus in der Stadt Weimar lassen sich fünf Handlungsfelder benennen: (1) **Infrastrukturentwicklung**, (2) **Angebots- und Produktentwicklung** (3) **Qualitätssicherung**, (4) **Kommunikation und Vertrieb** sowie (5) **Organisation und Kooperation**. Neben den fünf Handlungsfeldern fungieren die Themen **Stadtverträglichkeit**, **Nachhaltigkeit**, **Digitalisierung** und **Kooperation** als Querschnittsthemen, da sie in jedem Handlungsfeld relevant sind und stets mitbedacht werden müssen.

Die einzelnen Handlungsfelder sind mit insgesamt 83 konkreten Maßnahmen unterfüttert, die zur Erreichung der Ziele beitragen. Für jede Maßnahme wurde eine **Priorität** für die Umsetzung festgelegt, ein **Zeitraumen** genannt, in dem die Maßnahme möglichst umgesetzt werden sollte, eine **Verantwortlichkeit** benannt, wer die Umsetzung federführend übernimmt und bedarfsorientiert weitere Partner einbindet, ein **Zielbezug** hergestellt, um zu kennzeichnen, auf welche Ziele die Maßnahme langfristig einzuwirken soll sowie weitergehende **Hinweise** zur Umsetzung skizziert.

Nachfolgend werden die identifizierten **Schlüsselmaßnahmen** sowie die **Maßnahmen mit hoher Umsetzungspriorität** tabellarisch dargestellt.

Abb. 4 Schlüsselmaßnahmen und Maßnahmen mit hoher Umsetzungspriorität

Schlüsselmaßnahmen	
I.5	Verbesserung der Digitalisierung im Informations- und Leitsystem und Erschaffung von multimedialen Informationsangeboten im öffentlichen Raum
I.6	Prüfung des Bedarfs/ Machbarkeit einer Ausstellungshalle mit mind. 1000m ²
A.6	Profilierung als Standort für Kultur- und Kunstfeste/-festivals
K.7	Nutzung von Informationsmöglichkeiten im öffentlichen Raum
K.10	Entwicklung spezieller Reiseangebote für Schulklassen zur stärkeren Profilierung als „Bildungsort Weimar“
K.11	Erstellung eines Wiedersehensmarketing „Wir sehen uns wieder“
O.2	Ausarbeitung eines „Programmbeirats“ zur Themensetzung
O.3	Optimierung/ Erstellung einer AG Marktforschung
Maßnahmen mit hoher Priorität	
I.7	Entwicklung des Quartiers der Modernen unter Besuchergesichtspunkten und Ausbau zu einem neuen touristischen Kernraum
I.8	Prüfung der kreativen Nutzungsmöglichkeit verschiedener Räumlichkeiten bzw. Freiflächen
I.9	Prüfung der Realisierung einer ganzjährigen Zugänglichkeit zu den Sehenswürdigkeiten
I.10	Erhalt, Pflege und touristische Aufbereitung der bestehenden Spazier- und Radwegeinfrastruktur
I.12	Erhalt des individuellen innerstädtischen Einzelhandels
I.13	Bedarfsanalyse zur Einrichtung weiterer touristischer Infrastrukturen
I.14	Optimierung der Ankunftssituation bei der Anreise mit der Bahn (oder dem (Fern)-bus)
I.16	Erarbeitung und Umsetzung eines stadtweiten City-Toilettenkonzeptes
I.17	Sicherung der Zukunftsfähigkeit der UNESCO-Welterbestätten
I.18	Verminderung klimawandelbedingter Hitzebelastung zur Steigerung der Aufenthaltsqualität im Freien
I.19	Erarbeitung einer Strategie zur Gewährleistung eines barrierefreien Tourismus in Weimar

I.20	Motivation der Leistungsträger zur Etablierung barrierefreier Reiseangebote und gezielter Aufbau von barrierefreien Angeboten
A.1	Moderne Inszenierung des klassischen Weimars durch multimediale Erlebnisstationen im öffentlichen Raum
A.2	(Weiter-)Entwicklung von touristischen Angeboten und (buchbaren) Produkten zur stärkeren Sichtbarkeit und Erlebarmachung der historischen Persönlichkeiten des klassischen Weimars
A.3	Schaffung von Ersatzangeboten und Sicherstellung der Erlebbarkeit von Museen und Kultureinrichtungen während jahreszeit- und sanierungsbedingter Schließungen
A.4	Intensivierung der Zusammenarbeit mit den Hochschulen (insb. Bauhaus-Universität)
A.11	Weiterentwicklung kultureller Angebote in Bezug auf Zielgruppenorientierung und Erlebnisqualität
A.14	Ausbau der Kapazitäten bei Rahmenprogramm für Gruppen über 100 Personen und damit verbundenen Restauration
A.15	Vermarktung der MICE-Aktivitäten über eine künftige Tagungsallianz in der Impulsregion
Q.1	Benennung eines Qualitätsverantwortlichen für Weimar
Q.2	Ausbau der weimar GmbH zum Impulsgeber und Treiber für die Etablierung von Qualitätsmanagement in der Tourismusbranche in Weimar
Q.3	Steigerung der Qualität in den touristischen Betrieben
Q.5	Steigerung der Professionalität im Umgang mit internationalen Gästen in den Betrieben sowie zielgruppengerechte Angebotsgestaltung
Q.6	Sicherung eines qualitativ hochwertigen und quantitativ ausreichenden gastronomischen Angebots
Q.8	Bewusstseinsbildung und Aktivierungsmaßnahmen zur Förderung der Unternehmensverantwortung im Bereich Nachhaltigkeit und Klimaschutz bei den touristischen Leistungsträgern
Q.9	Sensibilisierung und Motivation der Gäste zu umweltfreundlichem Verhalten
Q.11	Umsetzung von betrieblichen Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen innerhalb der weimar GmbH
K.1	Definition und Ausarbeitung eigener Zielgruppen auf Basis der Zielgruppen auf Landesebene
K.3	Erarbeitung einer Marketing- und Kommunikationsstrategie als Handlungsgrundlage für sämtliche Marketingaktivitäten und als Basis für eine jährliche Evaluierung anhand von verschiedenen KPI
K.4	Erarbeitung einer Social-Media-Strategie
K.5	Verbesserung der Online-Kommunikation
K.8	Vorbereitende Maßnahmen für den Einstieg ins Thüringer Content-Netzwerk ThüCat
K.9	Deutlichere Herausstellung und Fokussierung auf touristische Profilthemen der Stadt in der Außenkommunikation
O.1	Bildung und Implementierung Umsetzungsmanagement für die Tourismuskonzeption
O.4	Erarbeitung einer touristischen Digitalstrategie
O.5	Umbau der weimar GmbH von einer Marketing- zur Managementorganisation
O.6	Einrichtung einer Stabsstelle „Digitalisierung“
O.7	Einrichtung eines zentralen Veranstaltungsbüros als übergreifende Stabsstelle für die Stadt – „die Stadt als Bühne“ sowie Sicherung und Weiterentwicklung von Events, Veranstaltungen und Märkten
O.8	Implementierung einer AG Quartier Weimarer Moderne
O.9	Prüfung der Einbindung Privater an der Finanzierung touristischer Aufgaben
O.11	Implementierung eines Zielgruppenmanagers für Schulklassen und Bildungsreisende zur stärkeren Profilierung als „Bildungsort Weimar“
O.13	Kontinuierliche Netzwerkpflege
O.14	Enge Kooperation und Abstimmung mit der Thüringen Tourismus GmbH/ Tourismusnetzwerk Thüringen

5 Aufgaben und Organisationsstruktur

In der Organisationsberatung und -veränderung gilt der Merksatz: **Den Aufgaben folgen die Finanzen.** Aus diesem Grund ist es wichtig, sich zunächst angesichts veränderter Rahmenbedingungen (u.a. verändertes Reise- und Informationsverhalten der Gäste, Megatrend Digitalisierung, neue Landestourismusstrategie Thüringen 2025 etc.) Klarheit über die **Aufgaben der Zukunft** einer Destinationsmanagementorganisation (DMO) zu verschaffen. Hierbei wird gutachterlich zwischen den **Organisationsfunktionen** und den **Managementfunktionen** unterschieden.

- Die **Organisationsfunktionen** bilden das strukturelle Gerüst und konzentrieren sich schwerpunktmäßig auf die nach innen gerichteten Ziele der Organisation.
- Zu den **Managementfunktionen** gehören nach innen wie nach außen gerichtete Aufgaben, die sich auf Grundlage der Organisationsfunktionen auf das operative Management und Marketing der Destination konzentrieren.

Die für die weimar GmbH relevanten Funktionen *im touristischen Destinationsmanagement* sowie innerhalb der Geschäftsbereiche *Tourismusservice* und *Standortmarketing* werden in der folgenden Tabelle aufgezeigt.

Abb. 5 Managementfunktionen der Weimar GmbH

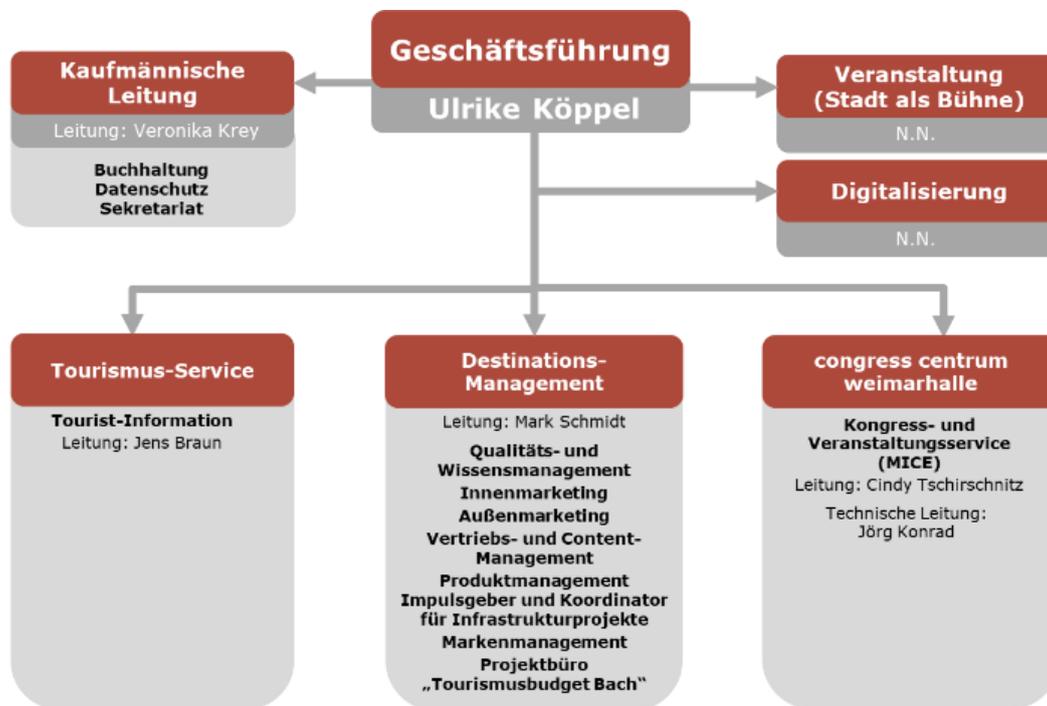
Funktion: weimar GmbH als...		
Geschäftsbereiche	Destinationsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wissens- und Qualitätsmanager ■ Innenmarketing: Interessen- und Netzwerkmanager ■ Außenmarketing: Inspirator in der Kommunikation ■ Vertriebsaktivitäten und Content-Management ■ Impulsgeber und Koordinator für Infrastrukturprojekte ■ Produkt- und Innovationsmanager ■ Markenmanager: Marke erlebbar machen
	Tourist-Service	<ul style="list-style-type: none"> ■ Manager einer Gästeinformation als Tor zur Destination
	Standortmarketing	<ul style="list-style-type: none"> ■ Botschafter des MICE-Standortes und Betreiber des congress centrum weimarhalle

Damit wandeln sich die Aufgaben weg von einer eher nach außen gerichteten Marketing- hin zu einer nach außen UND innen orientierten Managementorganisation für die Destination Weimar. Im Zentrum steht dabei die übergeordnete Aufgabe, die Marke Weimar zu stärken und das Image nach innen und außen positiv aufzuladen, um sowohl Tages- als auch Übernachtungsgäste für einen Aufenthalt zu gewinnen. Die Digitalisierung muss in ihren verschiedenen Facetten dabei einen zentralen Faktor einnehmen.

Orientiert an den Aufgaben wurde für die weimar GmbH das bestehende Organigramm der Gesellschaft weiterentwickelt. Deutlich werden dabei **drei zentrale Geschäftsbereiche** mit Managementfunktionen: (Tourismusservice, Destinationsmanagement, congress centrum weimarhalle). Geleitet werden diese von der **Geschäftsführung**, der drei **Stabsstellen mit Team** an die Seite gestellt werden (Kaufmännische Leitung, Veranstaltung zur Profilierung der „Stadt als Bühne“, Digitalisierung). Als wesentliche Neuerung der bisherigen Organisationsstruktur ist, neben der Neubezeichnung und -strukturierung der Aufgaben in den Geschäftsbereichen, die Einrichtung und Funktion eines **fachlich beratenden Beirates** zu sehen, der an der Schnittstelle des Tourismus

zu anderen Fach- und Querschnittsbereichen (Stadtentwicklung, Kultur, Infrastruktur, Mobilität etc.) die gesamtstrategische Entwicklung der Stadt Weimar im Blick behält.

Abb. 6 Organigramm NEU der weimar GmbH



© BTE 2019

6 Finanzierung

Bei einer überschlägigen und groben Betrachtung der Finanzierung der weimar GmbH wird deutlich, dass die weimar GmbH **in Bezug auf das breite Aufgabenspektrum unterfinanziert** erscheint. Empfohlen wird angesichts der veränderten Aufgaben, folgende Sachverhalte zu prüfen und einer genaueren Analyse zu unterziehen:

- Mit einer Aufgabenneuorientierung vom Marketing hin zum Management und damit Stärkung der Arbeit nach innen und des Digitalen sowie einer stärkeren Orientierung an den Kriterien und Empfehlungen der Landestourismusstrategie ist auch eine Neubewertung der Budgets für die Aufgaben notwendig.
- Um eine noch stärker Markenschärfung, Profilierung, Bekanntheit und Relevanz am Markt zu erzielen, ist eine größere Kraftanstrengung notwendig, die sich für den Standort als Tourismus, Arbeits-, Studien- und Lebensort allerdings langfristig auch bezahlt machen wird. Der Tourismus hatte in 2013 bereits einen Jahresbruttoumsatz von 208,8 Mio. EUR. Seitdem hat sich die Zahl der gewerblichen Übernachtungen bis 2018 um 12,74% erhöht. In der Annahme einer gleichen Steigerung der Gästezahlen im grauen Beherbergungsmarkt, bei den Tagesgästen etc. müsste bei gleichbleibenden Tagesausgaben als grobe überschlägige Schätzung der Jahresbruttoumsatz bereits bei ca. 235,4 Mio. EUR liegen. Deshalb sind Budgets zur Stärkung der Marke und des Images nicht als Kosten, sondern als Investition zu sehen.

- Für eine gewünschte stärkere Profilierung der Stadt Weimar im nationalen und internationalen Wettbewerb bedarf es einer stärkeren Beteiligung aller Profiteure des Tourismus. Hierfür bieten sich verschiedene Modelle an. Die Änderung des Kommunalabgabengesetzes (KAG) in Thüringen erweitert zum einen den Kreis der Erhebungsberechtigten, zum anderen können mehr Aufwendungen im Tourismus durch die zweckgebundenen Abgaben des Kur- und Tourismusbeitrages gegenfinanziert werden. Ferner sollte die Möglichkeiten freiwilliger Modelle, wie z.B. eines Tourismusfonds, für Weimar geprüft werden.

7 Umsetzung

Der Maßnahmenkatalog enthält geplante, bereits in Umsetzung befindliche sowie wünschenswerte Maßnahmen und Projekte, die zur Erfüllung der strategischen Ziele der Stadt beitragen. Ein Großteil dieser Maßnahmen soll möglichst kurz- bis mittelfristig, also im Laufe der nächsten zwei bis vier Jahre, umgesetzt werden. Einige Maßnahmen benötigen einen längeren Bearbeitungshorizont oder eine kontinuierliche, fortlaufende Bearbeitung.

Für jede Maßnahme wurde eine Verantwortlichkeit benannt, wer die Umsetzung federführend übernimmt und bedarfsorientiert weitere Partner z.B. aus den Bereichen Tourismus, Kultur, Bildung oder Mobilität einbindet. Die Verantwortung liegt für die meisten Maßnahmen bei der weimar GmbH oder der Stadtverwaltung Weimar, zum Teil auch bei der Klassik Stiftung Weimar und anderen Akteuren.

Die Umsetzung der Maßnahmen in den vorgesehenen Zeitfenstern erfordert eine kontinuierliche Bearbeitung und regelmäßige Evaluation, sowie eine intensive Zusammenarbeit der Akteure auf allen Ebenen. Dazu ist ein starkes personelles als auch - bezogen auf einzelne Projekte - finanzielles Engagement der Tourismuswirtschaft und der vom Tourismus profitierenden Wirtschaftsbereiche und Akteure notwendig.

Mit dem Umsetzungsmanagement ist die weimar GmbH beauftragt. Zur Erfüllung der damit verbundenen Aufgaben müssen entsprechende personelle und finanzielle Ressourcen bereitgestellt werden.