

Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland

Sonderveröffentlichung „Tourismusarbeit in Orten, Destination und Ländern“

 Finanzgruppe
Ostdeutscher Sparkassenverband

unterstützt durch



Bild: freepik

Statements



Ludger Weskamp
Geschäftsführender Präsident
Ostdeutscher
Sparkassenverband

Liebe Kundinnen und Kunden, liebe Partnerinnen und Partner, liebe Touristikerinnen und Touristiker,

die vorliegende Analyse „Tourismusarbeit in Orten, Destinationen und Ländern“ verdeutlicht, wie wichtig gut vernetzte Destination Management Organisationen (DMO) und digitale Services für die Zukunft unseres Tourismus sind. Eine DMO übernimmt die ganzheitliche strategische Planung, Entwicklung, das Management und das Marketing eines touristischen Reiseziels, vernetzt lokale Leistungsträger und fördert damit nicht nur die touristische Attraktivität, sondern auch die wirtschaftliche Entwicklung einer Region wesentlich.

Eine stabile Finanzierungsstrategie – bestehend aus öffentlichen Mitteln, Gästebeträgen und freiwilligen Wirtschaftsbeteiligungen – bildet das Fundament für eine nachhaltige und zukunftsfähige Tourismusentwicklung. Unsere Handlungsempfehlungen unterstützen Kommunen und Tourismusorganisationen dabei, Strukturen zu optimieren und Innovationen gezielt voranzutreiben.

Gemeinsam können wir die Wettbewerbsfähigkeit ostdeutscher Regionen weiter ausbauen und langfristige wirtschaftliche Stabilität in Landkreisen, Städten und Gemeinden sichern – zum Nutzen aller. Ein herzlicher Dank gilt dem Deutschen Tourismusverband für die wertvolle Unterstützung, die diese bundesweite Erhebung ermöglicht hat. Nutzen wir die gewonnenen Erkenntnisse, um die Zukunft des Tourismus in Ostdeutschland aktiv zu gestalten.

Herzliche Grüße

Ludger Weskamp
Geschäftsführender Präsident des Ostdeutschen Sparkassenverbandes

Liebe Leserinnen und Leser,

Tourismus stärkt die regionale Wirtschaft und schafft Arbeitsplätze. Mancherorts ist er die größte Wirtschaftskraft. Damit er sein volles Potenzial entfaltet, muss die öffentliche Finanzierung gesichert sein. Die Kommunen müssen investieren können, um die touristische Infrastruktur vor Ort zu erhalten und bedarfsgerecht auszubauen. Dafür müssen Bund und Länder wirksame Entlastungen auf den Weg bringen.

Herzliche Grüße

Norbert Kunz
Geschäftsführer Deutscher Tourismusverband e.V.



Norbert Kunz
Geschäftsführer
Deutscher Tourismusverband e.V.

Inhaltsverzeichnis

Statements.....	2
Inhaltsverzeichnis	3
MANAGEMENT SUMMARY	4
I. THEMENPANEL	6
1 Effekte und Bedeutung des Tourismus.....	6
2 Aufgaben und Anforderungen.....	7
3 Budget und Personalausstattung	12
4 Organisationsstrukturen von Tourismusorganisationen.....	15
5 Finanzierungsmodelle und Fördermöglichkeiten	17
5.1 Pflichtabgaben: gäste- und wirtschaftsbasierte Modelle	18
5.2 Freiwillige Modelle: urban skalierbar, ländlich innovationsstark.....	18
5.3 Fördermittelnutzung	21
Anhang.....	22
Impressum	27

MANAGEMENT SUMMARY

Investitionen in Tourismus und Freizeit: kommunal wirksam, wirtschaftlich sinnvoll, systemrelevant

Tourismus ist in Kommunen kein „Zusatzthema“, sondern ein entscheidender Faktor für Standort- und Lebensqualität. Er stärkt lokale Wertschöpfung, sichert Betriebe und Arbeitsplätze, erhöht die Aufenthaltsqualität und wirkt damit direkt auf das, was Kommunalpolitik verantwortet: attraktive Ortszentren, lebendige Infrastruktur, Kultur- und Freizeitangebote, ein gutes Image nach innen und außen. Gerade in Ostdeutschland wird Tourismus überdurchschnittlich als wirtschaftliches Standbein und Aushängeschild wahrgenommen. Entscheidend ist: Touristische Investitionen wirken nicht nur für Gäste, sondern ebenso für Einheimische – und damit für Akzeptanz, Lebensqualität und Standortattraktivität.

Kommunen stehen zugleich unter Druck: Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, angespannte Haushalte, steigende Erwartungen an Qualität, Nachhaltigkeit und Digitalisierung. In dieser Lage ist Tourismus/Freizeit ein Hebel, weil er private Umsätze aktiviert, öffentliche Infrastruktur besser auslastet und regionale Kooperationen attraktiv macht. Wer hier gezielt investiert, investiert in die Attraktivität der eigenen Kommune.

Was sich geändert hat: Vom Marketing zur Destinationsverantwortung

Tourismusorganisationen sind heute nicht mehr ausschließlich Marketingstellen. Das Aufgabenprofil hat sich deutlich erweitert: Koordination und Kommunikation, Angebots- und Qualitätsentwicklung, Netzwerk- und Datenmanagement, nachhaltige Entwicklung sowie Akzeptanzarbeit. Kommunale Erwartungen an den Tourismus sind nachvollziehbar: Nicht nur „mehr Gäste“, sondern bessere Qualität, Ganzjahreswirkung, klare Steuerung und sichtbare Nutzenargumente. Damit verschiebt sich die kommunalpolitische Frage: Nicht „ob Tourismus gefördert wird“, sondern wie das System so organisiert wird, dass Wirkung für alle Anspruchsgruppen entsteht – mit klarer Arbeitsteilung, stabiler Finanzierung und messbarer Leistung.

Systemlogik: Warum die Verzahnung mit DMO für Kommunen entscheidend ist

Kommunale Tourismusarbeit funktioniert am besten als System aus Kommune(n) und regionaler DMO (Destination Management Organization). Die DMO übernimmt Leistungen, die für einzelne Kommunen oft nicht wirtschaftlich, nicht effizient oder nicht sinnvoll dauerhaft aufzubauen sind und die trotzdem notwendig sind, damit Kommunen vom Tourismus profitieren.

Typische DMO-Leistungen mit Mehrwert für Kommunen:

- Dachmarke und Marketing: Reichweite, Kampagnen, Medien- und Contentarbeit (Skaleneffekte statt Insellösungen)
- Digitale Basisleistungen: Datenmanagement, Buchbarkeit, Beratung zu Plattformen, Standards und digitalen Anwendungen
- Markt- und Zielgruppenwissen, Besucherlenkung, Qualitäts- und Produktentwicklung
- Koordination und Vernetzung der Leistungsträger und Unterstützung bei interkommunalen Projekten
- Professionelles Management, Monitoring und Reporting von strategischen Zielsetzungen und Maßnahmen (Wirkungsnachweis gegenüber Politik)

Für die Kommune heißt das: DMO-Finanzierung ist keine „Zusatzausgabe“, sondern Kostenvermeidung durch Bündelung. Ohne DMO müssten Kommunen vieles doppelt aufbauen oder selbst koordinieren: Entweder entstehen Parallelstrukturen, oder Potenziale bleiben ungenutzt (Sichtbarkeit, Qualität, Projekte, Förderfähigkeit).

Eine handlungsfähige DMO ist die Voraussetzung dafür, dass kommunale Mittel mehr Wirkung pro Euro erzielen – weil sie regionale Skaleneffekte schafft und Aufgaben übernimmt, die eine Kommune allein nur ineffizient lösen kann.

Status quo: 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).

Finanzierungsverantwortung: Wer trägt was?

Die Budgets lokaler Tourismusorganisationen sind sehr unterschiedlich und reichen von wenigen zehntausend Euro bis zu zweistelligen Millionenbeträgen. Orte mit starkem Tourismus und infrastrukturellen Aufgaben können sich häufig zu einem erheblichen Teil über Gästebeiträge/Kurabgaben finanzieren – das entlastet kommunale Haushalte, steht aber nicht allen Kommunen gleichermaßen zur Verfügung. Besonders hoch bleibt die Abhängigkeit von öffentlichen Mitteln dort, wo Gästefinanzierung schwerer greift – vor allem im Städtetourismus und bei Organisationen ohne Infrastrukturaufgaben. Auffällig ist zugleich der sehr geringe Finanzierungsanteil aus der Wirtschaft. Kurz gesagt: Das System scheitert selten an Ideen. Es scheitert an fehlender Verstetigung, Doppelstrukturen und zu wenig klarer Verantwortung.

Eine robuste Tourismusfinanzierung ist mehrsäulig. Das ist nicht Luxus, sondern Risikosteuerung: Wenn eine Säule schwankt, bleibt das System handlungsfähig.

- **Kommunen:** Kommunen tragen 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 und Innovation, Koordination und Netzwerkarbeit, Coaching und Support. Damit Kommunen nicht parallel investieren müssen, brauchen DMO ausreichende und planbare Mittel – sonst kippt die Logik der Arbeitsteilung und es entstehen Insellösungen.
- **Wirtschaft** trägt Verantwortung als Profiteur und Mitgestalter: Sie profitiert von Nachfrage, Frequenz, Image und Arbeitsplätzen. Wo ihr Beitrag bisher gering ist, entsteht ein Legitimitäts- und Stabilitätsproblem. Beteiligung funktioniert besonders gut, wenn sie mit klaren Gegenleistungen (z. B. Service, Sichtbarkeit, Produktentwicklung, Daten/Kooperation) und Mitspracherechten verbunden ist.
- **Gäste:** Gästebeiträge/Kurtaxe können – wo möglich – zweckgebunden Qualität und Infrastruktur stützen. Wichtig ist sichtbarer Rückfluss in Leistung vor Ort, damit Akzeptanz entsteht.
- **Land/Bund/EU:** Fördermittel sind besonders sinnvoll für Investitionen und Transformation. Sie dürfen aber nicht die dauerhafte Betriebsfähigkeit ersetzen.

Tourismus ist inhaltlich betrachtet keine freiwillige Aufgabe, er ist kommunale Strategie für Standort- und Lebensqualität mit klarer Systemlogik und nachvollziehbarer Wirkung.

Was Kommunen jetzt entscheiden sollten

Tourismus und Freizeit braucht keine neue Debatte über „ob“, sondern eine klare Entscheidung über „wie“: Rollen klären, Finanzierung stabilisieren, Wirkung nachweisen. Konkret heißt das: Arbeitsteilung zwischen Region und Kommune schärfen (Bündelung statt Parallelstrukturen), Ressourcen an das erweiterte Aufgabenprofil anpassen (Transformation ist eine Daueraufgabe) und Finanzierung konsequent mehrsäulig aufstellen (öffentlicher Sockel, Gästeeinstrumente wo möglich, systematische Wirtschaftsbeteiligung).

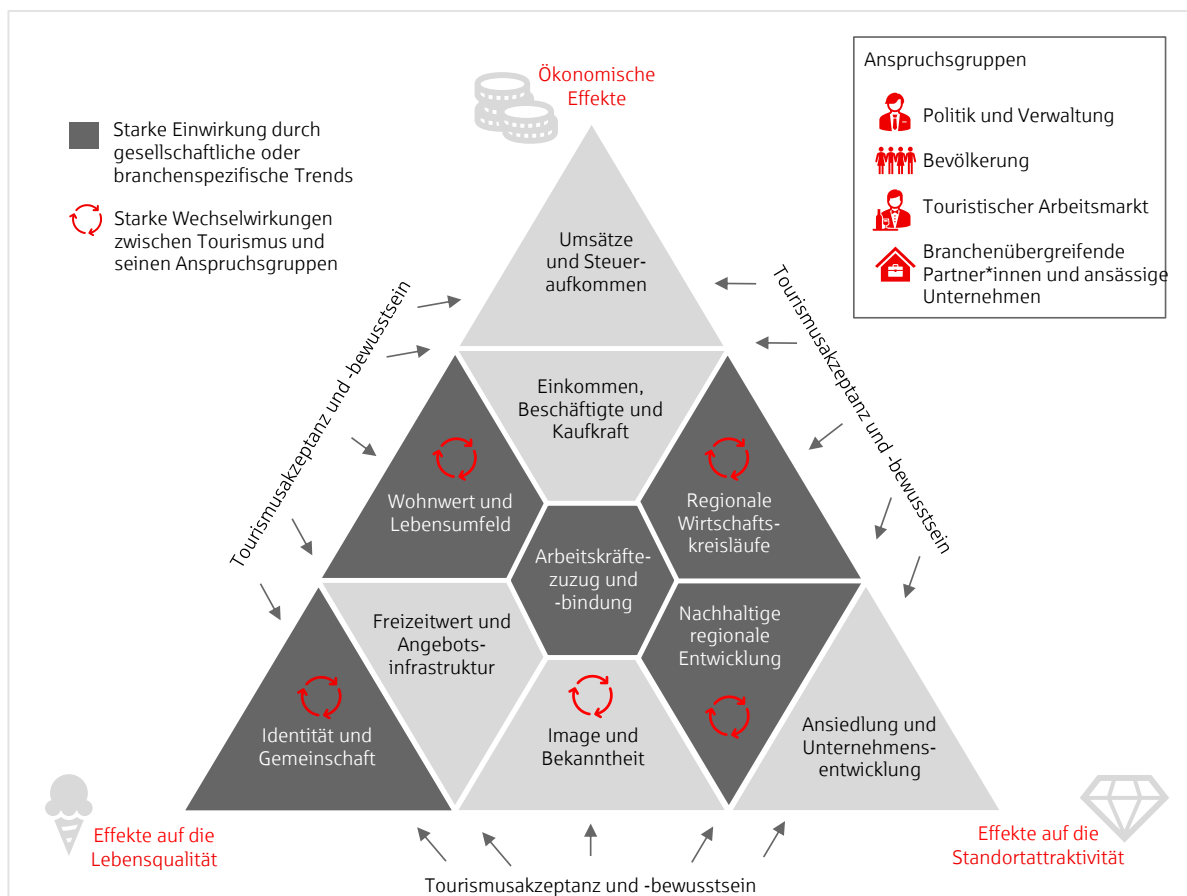
I. THEMENPANEL

1 Effekte und Bedeutung des Tourismus

Der Tourismus besitzt in Deutschland einen klaren Stellenwert als Wirtschafts- und Standortfaktor. Im Rahmen eines deutschlandweiten Themenpanels wurden Tourismusorganisationen auf regionaler und lokaler Ebene dazu befragt: 51 Prozent bewerten den Tourismus als „wichtiges Aushängeschild und wirtschaftliches Standbein“ – in Ostdeutschland sogar 66 Prozent, 35 Prozent mit „profilierender Bedeutung“. Differenziert zeigt sich: In Gemeinden mit touristischer Infrastruktur liegt die Bewertung als „Aushängeschild“ (53 Prozent) deutlich höher als bei Gemeinden ohne Infrastruktur (39 Prozent). Kurz: Wo konkrete Infrastruktur und Angebote vorhanden sind, scheint der Tourismus sichtbarer als Wertschöpfungstreiber. Spannend ist jedoch, dass sogar die Gemeinden ohne Infrastruktur in Ostdeutschland mit 53 Prozent, (Wahrnehmung als „Aushängeschild“) auf gleichem Niveau wie die Orte mit Infrastruktur im Deutschlandvergleich stehen – was die erhöhte Bedeutung des Tourismus in Ostdeutschland nur unterstreicht.

Die Einordnung des Tourismus als Querschnittsbranche erweitert den Blick über rein ökonomische Effekte hinaus. Das in der folgenden Abbildung dargestellte Modell verdeutlicht die drei zentralen Wirkungsdimensionen der Freizeit- und Tourismusentwicklung: ökonomische Effekte, Effekte auf die Lebensqualität und Effekte auf die Standortattraktivität. In Summe zeigen zehn untergelagerte Wirkungsfelder, wie Tourismus Wertschöpfung, Beschäftigung und Investitionen auslöst, gleichzeitig Alltags- und Aufenthaltsqualität stärkt (z.B. Gastronomie-, Kulturangebote) und damit die Attraktivität für Bevölkerung, Fachkräfte, Unternehmen und Gäste steigert. Entscheidend ist, die Maßnahmen zur Steigerung der Lebens- und Standortqualität gleichberechtigt mit klassischen Nachfragmaßnahmen (Marketing, Produktentwicklung) zu behandeln – etwa durch Qualitäts- und Angebotsentwicklung und -aufwertung, Erreichbarkeit, Sauberkeit oder ganzjährige Nutzungskonzepte.

Abb. 1 Das touristische Wirkungs-dreieck



Quelle: dwif 2026

Ob die Effekte durch den Tourismus greifen, hängt maßgeblich von Tourismusakzeptanz und Tourismusbewusstsein vor Ort ab – also vom Wissen über Beiträge und Wirkungen des Tourismus in Bevölkerung, nicht-touristischen Betrieben sowie Politik und Verwaltung. Wo das Bewusstsein hoch ist, gelingen Ko-Finanzierungen, Kooperationen und Investitionen leichter; wo es fehlt, bleiben Potenziale ungenutzt.

2 Aufgaben und Anforderungen

Tourismusorganisationen stecken in einem tiefgreifenden Transformationsprozess. Ihre Rollen haben sich in den vergangenen Jahren deutlich erweitert, von klassischen Marketing- und Vertriebsaufgaben hin zu Steuerung, Netzwerkmanagement und Verantwortung für ganze Lebensräume. Digitale Umbrüche wie KI beschleunigen diesen Wandel. Diese Entwicklung bringt wachsende Anforderungen bei gleichzeitig begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen mit sich. Die Haushaltslage vieler Kommunen ist und bleibt angespannt. Der Druck, sichtbare Wirkung als Tourismusorganisation zu entfalten, steigt nicht nur in Bezug auf Gästezahlen, sondern auch im Hinblick auf die Zufriedenheit der Bevölkerung, den Beitrag zur Standortattraktivität und die Umsetzung gesamtgesellschaftlicher Ziele wie Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Gleichzeitig verschiebt sich das Selbstverständnis vieler Organisationen weg vom reinen Gäste-Management. Doch gerade hier zeigt sich die zentrale Herausforderung: Zwischen wachsender Erwartungshaltung und begrenzten Kompetenzen müssen Destinationsmanagement-Organisationen (DMO) ihre Rollen neu justieren, Prioritäten setzen und partnerschaftliche Netzwerke aufbauen und gleichzeitig ihre Kernleistungen im Blick behalten.

In diesem Kontext gewinnt der Begriff der Destinationsverantwortung an Bedeutung. Er steht für eine Haltung, die Tourismus nicht isoliert betrachtet, sondern als Teil eines komplexen Lebensraums, in dem Gäste, Einwohner, Wirtschaft und Umwelt gleichermaßen berücksichtigt werden. Allerdings nicht im Sinne vollständiger Steuerung, sondern als Moderatorin, Impulsgeberin und Mitgestalterin in einem Netzwerk aus vielen Akteuren. Gleichzeitig erfordert diese neue Verantwortungsrolle ein Bewusstsein für die eigenen Grenzen: Nicht alle Lebensraumthemen liegen in der Zuständigkeit oder Kompetenz der DMO. Entscheidend ist vielmehr, mit Partnern aus Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammenzuwirken, Schnittstellen zu besetzen und Impulse zu geben, die über das touristische Kerngeschäft hinauswirken. Für viele Destinationen eröffnet dieses Verständnis neue Chancen: Tourismus wird zum Bindeglied zwischen Strukturwandel, Nachhaltigkeit und Standortentwicklung. Hierzu braucht es ein strategisches Netzwerkmanagement – sowohl regional als auch lokal.

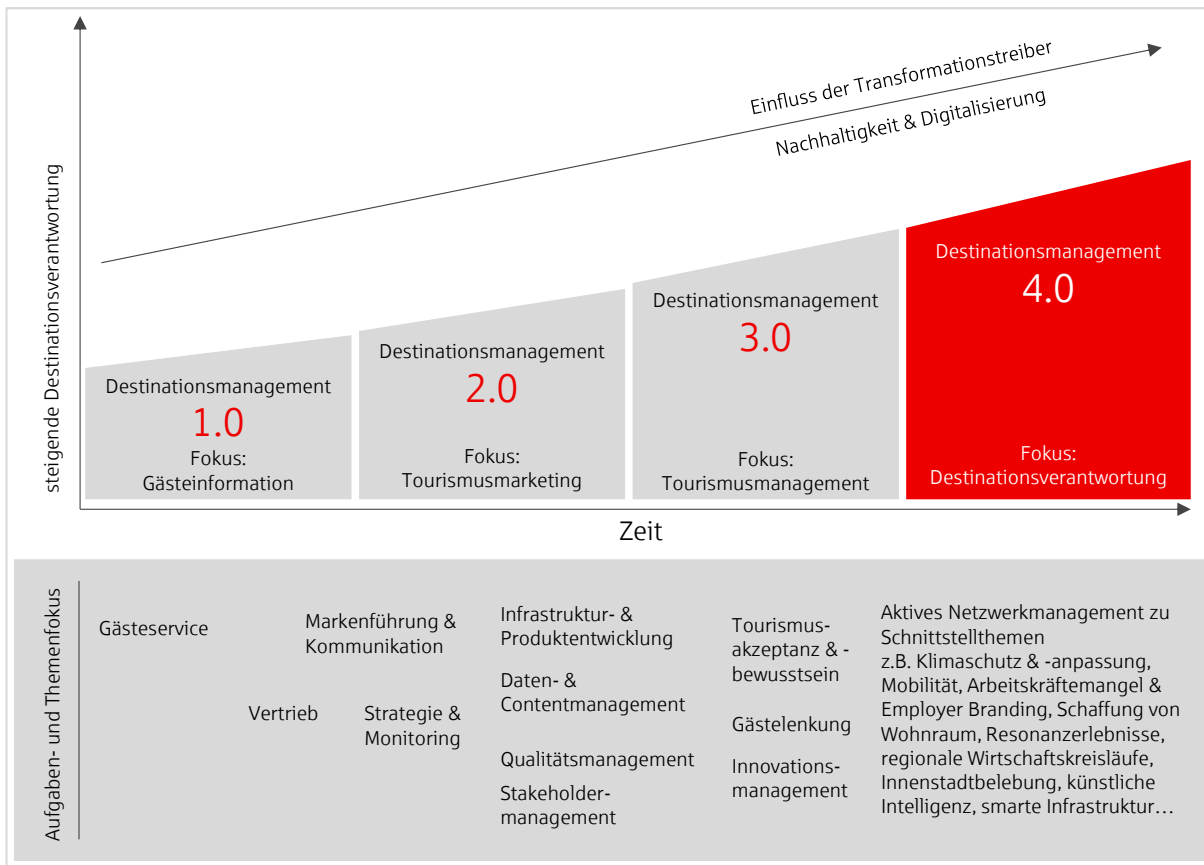
Vernetzungsstrukturen im Deutschland-Tourismus

Es gibt deutliche Unterschiede in der Netzwerkaktivität zwischen den Ebenen. DMO verfügen über die mit Abstand aktivsten Kooperationsstrukturen und sie sind besonders zufrieden mit der Zusammenarbeit, insbesondere mit regionalen Tourismusorganisationen, Städten und Gemeinden sowie Landkreisen. Im Vergleich ist die Kooperation mit der kommunalen Ebene dabei weniger zufriedenstellend. Auf kommunaler Ebene zeigen sich hingegen weniger ausgeprägte Netzwerke. Als Hauptpartner werden regionale Tourismusorganisationen sowie andere Städte und Gemeinden genannt – hier ist auch die Zufriedenheit hoch bewertet. Gemeinden mit Infrastrukturaufgaben kooperieren außerdem häufiger mit Wirtschaftsförderungen und anderen Branchen, während Gemeinden ohne Infrastrukturaufgaben insgesamt schwächer vernetzt sind. Eine Ausnahme bildet das etwas größere Engagement bei Leistungstragenden – wobei hier die DMO noch etwas aktiver sind. Insgesamt wird sichtbar, dass die Qualität der Zusammenarbeit deutlich mit der institutionellen Verankerung und Rolle im touristischen Gefüge zusammenhängt: Je stärker die Zuständigkeit, desto stabiler und wirkungsvoller die Netzwerke. DMO übernehmen damit eine zentrale Brückenfunktion im Gesamtsystem.

Die genannten Aspekte rund um neue Herausforderungen, Aufgaben und Messgrößen fokussieren sich im Modell der DMO 4.0 als Leitbild. Eine zukunftsfähige DMO verfügt über ein klares Aufgabenprofil, das sowohl Basisleistungen wie Marketing und Gästekommunikation als auch Zukunftsthemen wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Fachkräftesicherung umfasst. Sie arbeitet strategisch, fokussiert und wirkungsorientiert, verfügt über messbare Ziele und ein starkes Netzwerk von Partnern, mit denen sie auf Augenhöhe kooperiert. Ihr Handeln ist von einem gemeinsamen Antrieb getragen: das klare Bewusstsein, welchen

Beitrag die Organisation für Destination, Bevölkerung und Wirtschaft leistet. Sie versteht Markenführung nicht mehr rein geografisch und positioniert die Destination über emotionale und glaubwürdige Narrative. Intern ist die DMO 4.0 agil, kompetenzorientiert und innovationsfreudig aufgestellt. Sie schafft Freiräume für Mitarbeitende, fördert Lernkultur und nutzt Digitalisierung gezielt als Hebel zur Effizienz- und Qualitätssteigerung. Damit werden sie zu lernenden Organisationen, die Wandel aktiv gestalten und befähigt sind, sich kontinuierlich an neue Rahmenbedingungen anpassen zu können.

Abb. 2 Die Entwicklung von Tourismusorganisationen



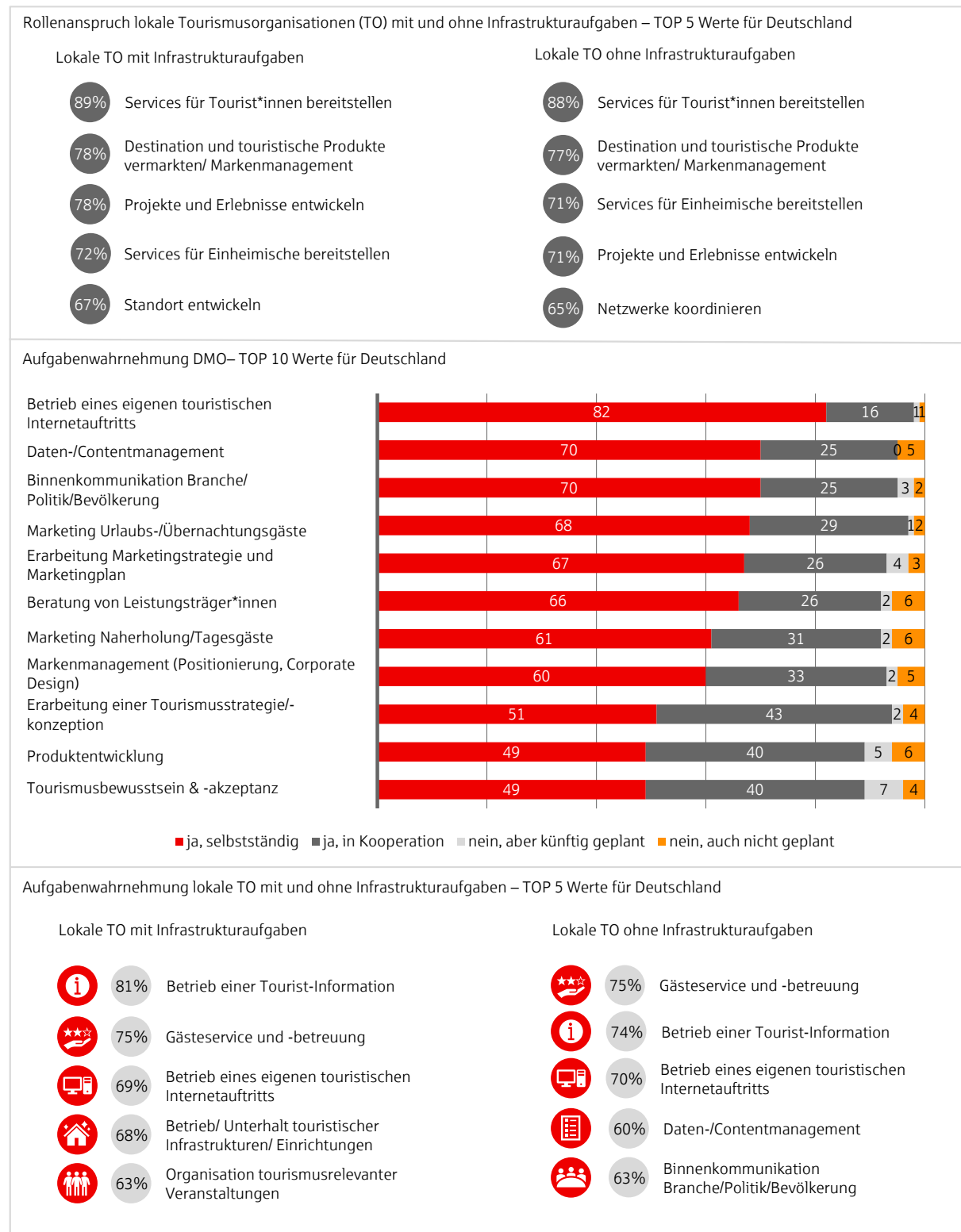
Quelle: dwif 2026

Breites und netzwerkorientiertes Rollenverständnis

Wie beschrieben geht es nicht nur um die Erfüllung von Basisaufgaben, sondern auch um erhöhte Ansprüche an den Wirkungsbereich von DMO und um die Bearbeitung entscheidender Zukunftsthemen. Hinzu kommen sich ständig wandelnde äußere Rahmenbedingungen durch gesellschaftliche Krisen, Trends oder technologische Weiterentwicklung, die Rollen und Aufgaben von Tourismusorganisationen regelmäßig auf den Prüfstand stellen.

Die regionalen DMO zeigen ein sehr ausgeprägtes Selbstverständnis als Vermarkter sowie Entwicklungs- und Koordinationsakteure. Ihre fünf wichtigsten Rollen sind das Vermarkten und Managen von touristischen Produkten (90 Prozent), das Koordinieren von Netzwerken (83 Prozent), die Entwicklung von Projekten und Erlebnissen (80 Prozent) sowie die Bereitstellung von Services für Touristen (78 Prozent) und Partner (77 Prozent). Ostdeutsche DMO zeigen in mehreren zentralen Aufgabenfeldern deutliche Abweichungen vom Bundesdurchschnitt. Überdurchschnittlich stark sind sie in der Förderung von Nachhaltigkeit (86 Prozent vs. 76 Prozent), in der Vermittlung von Wissen an Stakeholder (74 Prozent vs. 67 Prozent), im Innovationsmanagement (70 Prozent vs. 63 Prozent) und in der Marktforschung (56 Prozent vs. 45 Prozent) engagiert. Deutlich seltener übernehmen sie im Vergleich dagegen Infrastrukturentwicklung (35 Prozent vs. 45 Prozent). Diese Differenzen unterstreichen ein gestärktes wissens- und nachhaltigkeitsorientiertes Rollenverständnis der ostdeutschen DMO.

Abb. 3 Rollen und Aufgaben von Tourismusorganisationen



Quelle: dwif 2026, Befragung der lokalen, regionalen und Landestourismusorganisationen in Deutschland (n=640), Angaben in Prozent

Auf der lokalen Ebene ist das Rollenverständnis in den TOP 5 ähnlich gelagert wie auf regionaler Ebene und birgt damit teilweise das Potenzial für Doppelstrukturen (z.B. im Bereich Vermarktung oder Services für Partner). Einen größeren Stellenwert im Vergleich zur regionalen Ebene haben allerdings insgesamt die Rollen „Services für Einheimische bereitstellen“ und den „Standort entwickeln“ (insbesondere bei Tourismusorganisationen mit infrastrukturellen Aufgaben). Im Ostdeutschland-Deutschland-Vergleich gibt es bei

Einheiten mit infrastrukturellen Aufgaben in Ostdeutschland abweichende Einschätzungen zum Rollenverständnis, insbesondere im Bereich Digitalisierung (43 Prozent Ostdeutschland vs. 52 Prozent Deutschland), Wissen an Stakeholder vermitteln (26 Prozent vs. 35 Prozent), Services für Partner bereitstellen (39 Prozent vs. 45 Prozent) und Nachhaltigkeit (44 Prozent vs. 50 Prozent). Diese Themen haben bei Tourismusorganisationen bundesweit durchschnittlich einen noch größeren Stellenwert.

Tourismusorganisationen ohne infrastrukturelle Aufgaben weisen ein ähnliches Aufgabenprofil wie Tourismusorganisationen mit infrastrukturellen Aufgaben auf, allerdings mit geringeren Ausprägungen in zentralen Bereichen der touristischen Angebotsgestaltung (z.B. Infrastruktur- und Standortentwicklung): Sie priorisieren im Vergleich aber stärker ein Rollenverständnis, das auf Zusammenarbeit und Kooperationen abzielt, wie Netzwerke koordinieren (65 Prozent vs. 57 Prozent), Services für Mitglieder und Partner bereitstellen (55 Prozent vs. 45 Prozent), oder auch eine Rolle als Vertriebler (60 Prozent vs. 48 Prozent). Auffallend ist, dass Tourismusorganisationen ohne infrastrukturelle Aufgaben die Rolle als Netzwerker deutlich häufiger angeben – im Vergleich bei der Bewertung der Netzwerkstrukturen (siehe Infokasten oben) aber schwächer abschneiden. Hier besteht Ausbaupotenzial.

Differenzierte Aufgabenprofile von Infrastruktur bis Marketing

Die Aufgabenwahrnehmung der regionalen DMO zeigt einen stark operativen auf das Rollenverständnis als Vermarkter sowie Entwicklungs- und Koordinationsakteur abgestimmten Fokus. Am häufigsten werden der Betrieb eines eigenen touristischen Internetauftritts (82 Prozent „ja, selbstständig“), Daten- und Contentmanagement (70 Prozent) sowie Binnenkommunikation Branche/Politik/Bevölkerung (70 Prozent), gefolgt von Marketing (operativ und strategisch) und Beratung von Leistungsträger*innen genannt. In all diesen Bereichen liegt Ostdeutschland bei der selbstständigen Aufgabenerfüllung – von Markenmanagement, Marketing, Datenmanagement bis hin zu Binnenkommunikation – im deutschlandweiten Vergleich etwas zurück. Höhere Kooperationswerte zeigen sich insbesondere bei Aufgaben wie Umwelt- & Naturschutz/Klimaschutz & Klimafolgenanpassung, Tourismusbewusstsein & -akzeptanz, Marktforschung, branchenübergreifende Zusammenarbeit und der Erstellung von Tourismusstrategien/-konzepten, was den Abweichungen beim Rollenverständnis entspricht.

Die Aufgabenprofile der Tourismusorganisationen unterscheiden sich deutlich je nach Vorhandensein infrastruktureller Aufgaben. Tourismusorganisationen mit infrastrukturellen Aufgaben übernehmen am häufigsten den Betrieb einer Tourist-Information (81 Prozent „ja, selbstständig“ / 10 Prozent „in Kooperation“), den Gästeservice und die -betreuung (75 Prozent / 16 Prozent), den Betrieb eines touristischen Internetauftritts (69 Prozent / 21 Prozent) sowie den Betrieb und Unterhalt touristischer Infrastrukturen (68 Prozent / 31 Prozent). Deutschlandweit gehören Parkplätze, Infozentren und Rad- und Wanderwege zu der am häufigsten (ca. 50 Prozent der Fälle) selbstständig betriebenen Infrastruktur, während in Ostdeutschland auch vermehrt Museen oder Infozentren betrieben werden. In Ostdeutschland fällt außerdem die Wahrnehmung von Binnenkommunikation, die Organisation von Veranstaltungen oder die Übernahme von Aufgaben der Wirtschaftsförderung/Standortmarketing im Deutschlandvergleich etwas unterdurchschnittlich aus.

Tourismusorganisationen ohne infrastrukturelle Aufgaben zeigen ein ähnliches, aber stärker kommunikations- und marketingbezogenes Profil, entsprechend dem Profil im Rollenverständnis. Sie übernehmen den Gästeservice, den Betrieb einer Tourist-Information und den Betrieb eines touristischen Internetauftritts in vergleichbarer Intensität, setzen jedoch zusätzliche Schwerpunkte bei Daten- und Contentmanagement (60 Prozent „ja selbstständig“ / 25 Prozent „in Kooperation“), der Erarbeitung von Marketingstrategien und -plänen (47 Prozent / 21 Prozent) sowie der Vermarktung von Naherholung und Tagesgästen (57 Prozent / 28 Prozent).

Im Deutschlandvergleich nehmen die ostdeutschen Tourismusorganisationen ohne infrastrukturelle Aufgaben deutlich häufiger Aufgaben im Bereich Marketing & Kommunikation (z.B. Marketingstrategien 63 Prozent Ost-D vs. 47 Prozent D, Markenmanagement 59 Prozent vs. 45 Prozent „ja selbstständig“) oder im Qualitätsmanagement (46 Prozent vs. 38 Prozent) wahr, während sie bei der Erarbeitung von Tourismusstrategien/-konzepten oder der Produktentwicklung weniger aktiv sind. Doch gerade diese Aufgabengebiete sind auf der lokalen Ebene von hoher Bedeutung.

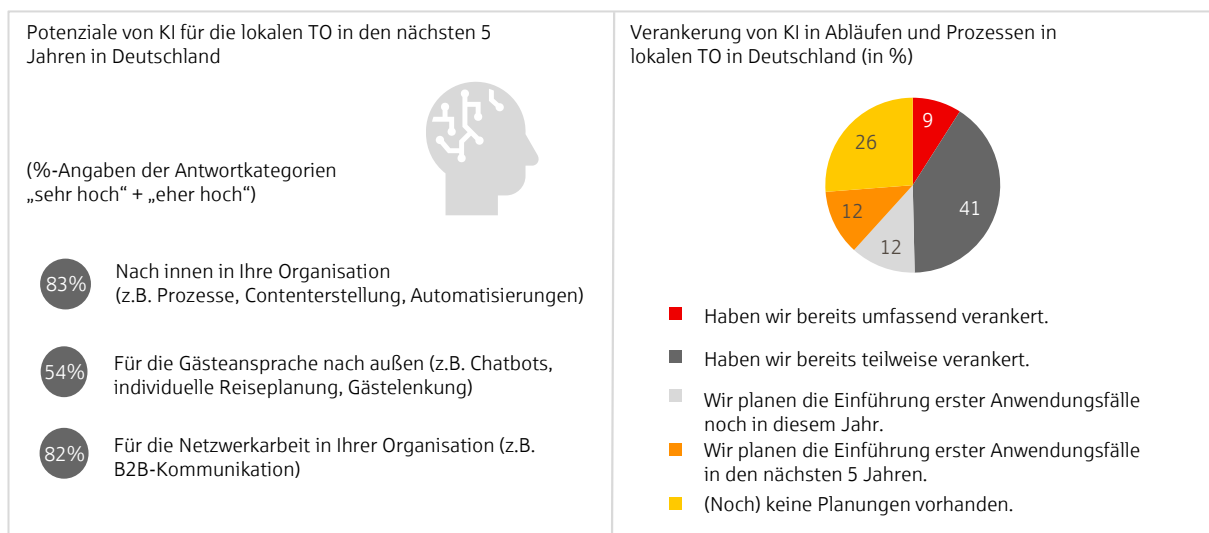
Die Aufgabenwahrnehmung ostdeutscher Tourismusorganisationen ist insgesamt passfähig zum zuvor skizzierten Rollenverständnis. Tourismusorganisationen mit infrastrukturellen Aufgaben fokussieren stark auf operative und serviceorientierte Kernaufgaben, während strategische Themen nachgeordnet bleiben. Tourismusorganisationen ohne infrastrukturelle Aufgaben dagegen agieren zunehmend kommunikativ und vernetzungsorientiert.

Aufgaben- und Prozessoptimierung durch KI

In Bezug auf das Aufgabenspektrum von Tourismusorganisation gibt es aktuell eine Entwicklung, die die größte Disruption aufwirft: Die Potenziale und Herausforderungen durch künstliche Intelligenz (KI). Künstliche Intelligenz ist keine isolierte Entwicklung, sondern eine von vielen Technologien, die die Vernetzung verstärken. Die Fähigkeit, digitale Technologien verantwortungsbewusst zu nutzen – insbesondere KI in Verbindung mit menschlicher Problemlösungskompetenz – ist entscheidend für die Gestaltung der digitalen Zukunft. Im Tourismus zeigt sich, dass die Branche bei diesen Entwicklungen noch optimal aufgestellt ist: 41 Prozent der befragten Organisationen haben KI bisher teilweise in Abläufen und Prozessen verankert, nur 9 Prozent sprechen von einer umfassenden Integration. Knapp ein Viertel plant zumindest konkrete Anwendungsfälle in den kommenden Jahren. Achtung: Bei einem Viertel der befragten Tourismusorganisationen bestehen bislang keinerlei Erfahrungen oder Planungen im Umgang mit KI. Die Organisationen, die KI bereits nutzen, bringen diese insbesondere in den Bereichen der Content-Erstellung und Textarbeit ein, gefolgt von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit sowie Planung und internen Abläufen.

Für die Zukunft werden die größten Potenziale in der internen Prozessoptimierung gesehen – etwa in der Automatisierung oder Content-Produktion: 83 Prozent der Befragten bewerten die Potenziale hier als hoch oder sehr hoch. Deutlich zurückhaltender fällt die Einschätzung bei der Netzwerkarbeit im B2B-Bereich aus. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass KI aktuell vor allem als Werkzeug zur Effizienzsteigerung und Qualitätsverbesserung wahrgenommen wird. Gleichzeitig besteht die Herausforderung, sie so zu gestalten, dass sie menschliche Kreativität und Leistungsfähigkeit stärkt, während Raum für persönliche Netzwerkarbeit entsteht.

Abb. 4 Verankerung und Potenziale von KI



Quelle: dwif 2026, Befragung der lokalen, regionalen und Landestourismusorganisationen in Deutschland (n=640), Angaben in Prozent

3 Budget und Personalausstattung

Grundlage für eine adäquate Wahrnehmung der Aufgaben in einer Tourismusorganisation ist das Vorhandensein ausreichender Ressourcen. Dauerhafte und planbare Finanzierungsvolumina und -quellen sind entscheidend. Im Rahmen der bundesweiten Befragung der Tourismusorganisationen wurden u.a. die Gesamtbudgets, die Mittelherkunft, die Mittelverwendung sowie Personalkennzahlen abgefragt. Die große Fallzahl ermöglicht einen differenzierten Blick in unterschiedliche Organisationstypen. Denn die Budgets und deren Aufteilung ist in erster Linie abhängig von den definierten Aufgaben sowie der räumlichen Einheit und der Struktur.

In der folgenden Tabelle sind die Kennzahlen für

- die regionale Ebene (Destinationsmanagementorganisationen (DMO)),
- lokale Tourismusorganisationen mit Infrastrukturaufgaben,
- lokale Tourismusorganisationen ohne Infrastrukturaufgaben,
- lokale Tourismusorganisationen mit <25.000 Einwohnern und >200.000 Übernachtungen (Tourismusorte mit hohem touristischem Aufkommen, häufig infrastrukturelle Aufgaben, viele Kurorte, Seebäder),
- lokale Tourismusorganisationen mit 50.000-250.000 Einwohnern und >250.000 Übernachtungen (Mittel- und Großstädte mit hohem touristischem Aufkommen)

beispielhaft dargestellt. Diesen Orientierungswerten können Sie Ihre eigenen Zahlen gegenüberstellen und somit Ihre Position im Wettbewerb überprüfen und Entwicklungsfelder identifizieren. Selbstverständlich können aus der Grundgesamtheit noch weitere Typen lokaler und regionaler Tourismusorganisationen geleitet werden.

Die DMO liegen beim Gesamtbudget mit einem Median von gut 600.000 Euro unter den vielerorts empfohlenen Werten von 1,0 bis 1,5 Millionen Euro für eine umfassende Rollen- und Aufgabenwahrnehmung im Sinne einer modernen Destinationsmarketing- und -managementorganisation. Der deutlich höhere Mittelwert zeigt aber auch, dass die Spannweite der Mittelausstattung je nach Destination stark schwankt, obwohl auf dieser Ebene ein vergleichbares Aufgabenprofil für alle Organisationen besteht. Im Gegensatz zur lokalen (kommunale Mittel, Gästebeitrag, Tourismusabgabe) und Landesebene (Landesmittel) hat die regionale Ebene keine eigenen originären Finanzierungsquellen. Dies erhöht die Abhängigkeit von kommunalen Haushalten sowie das wirtschaftliche Risiko und verringert die Planungssicherheit. So finanzieren sich DMO mit durchschnittlich über 80 Prozent aus öffentlichen Mitteln, denn auch die Mitglieds-/Gesellschafterbeiträge stammen in der Regel aus den Haushalten der Landkreise und Gemeinden. Bei der Mittelverwendung liegt der Personalanteil mit gut 40 Prozent in etwa auf dem Niveau von 2011, als im Rahmen des Tourismusbarometers letztmals eine umfassende Bestandserhebung der Strukturen der Tourismusorganisationen durchgeführt wurde. Der Anteil des Maßnahmenbudgets ist leicht gestiegen und auch die Managementaufgaben kristallisieren sich neben dem Marketing auch budgetär immer stärker heraus. Die Praxis zeigt dabei, dass ein Großteil des Aufgabensets erst durch Personaleinsatz, kompetente Teams umgesetzt werden kann (Digitalisierung, Netzwerkarbeit, Marketing, Produktentwicklung, Wissenstransfer etc.). Allein die Steigerung des frei verfügbaren Maßnahmenbudgets würde am Bedarf vorbeigehen. Dies gilt gleichermaßen für die lokale Ebene.

Für die lokalen Tourismusorganisationen können, wie oben beschrieben, keine übergeordneten Orientierungswerte abgeleitet werden, sondern es gilt, den passenden Typus zu identifizieren. In der Grundgesamtheit reichen die Budgets von wenigen zehntausend Euro bis zu zweistelligen Millionenbeträgen. Die vier aufgeführten Typen lokaler Tourismusorganisationen liefern erste Anhaltspunkte. Grundsätzlich ist festzustellen, dass sich die Top-Tourismusorte und solche mit infrastrukturellen Aufgaben zu einem erheblichen Teil über die Gäste finanzieren (viele prädikatisierte Orte, die Gäste-/Kurabgaben erheben können). Diese Finanzierungsmöglichkeiten gilt es auszuschöpfen, um die öffentlichen Haushalte zu entlasten. Aber diese Finanzierungsmöglichkeit haben nicht alle Orte. Besonders hoch ist die Abhängigkeit von öffentlichen Mitteln auf lokaler Ebene mit über 70 Prozent im Städtetourismus und bei Tourismusorganisationen ohne infrastrukturelle Aufgaben. Auffällig ist der geringe Finanzierungsanteil von rund 2 Prozent aus der Wirtschaft und das unabhängig vom Ortstyp. Bei der Mittelverwendung spielen auf lokaler Ebene neben der Infrastruktur auch Veranstaltungen und Projekte eine wichtige Rolle.

Kennzahl	Lokale TO mit Infrastruktur-aufgaben	Lokale TO ohne Infrastruktur-aufgaben	Lokale TO mit <25.000 EW und >200.000 ÜN	Lokale TO mit 50.000-250.000 EW und >250.000 ÜN	DMO
----------	--------------------------------------	---------------------------------------	--	---	-----

Gesamtbudget (in Tausend Euro)

Median (Zentralwert)	400	150	1.450	580	603
Mittelwert	1.524	720	2.562	1.372	1.002

Herkunft Budget (Anteil am Gesamtbudget¹)

Mitglieds-/Gesellschafterbeiträge	10 %	22 %	5 %	23 %	38 %
Öffentlich laufende Zuschüsse/Förderungen	40 %	47 %	25 %	46 %	37 %
Öffentliche einmalige Zuschüsse/Förderungen	5 %	5 %	2 %	4 %	6 %
Eigenerwirtschaftete Mittel	13 %	12 %	14 %	14 %	9 %
Mittel aus der Wirtschaft	2 %	2 %	1 %	2 %	4 %
Einnahmen aus Gästebeiträgen/Kurtaxe, Tourismusabgabe	20 %	5 %	48 %	0 %	1 %

Verwendung Budget (Anteil am Gesamtbudget²)

Personal	41%	40 %	34 %	44 %	41 %
Maßnahmenbudget Marketing	15%	23 %	16	23 %	27 %
Maßnahmenbudget Managementaufgaben	5%	5 %	4 %	6 %	6 %
Finanzierung von Bau, Unterhalt, Betrieb touristischer Infrastruktur/Einrichtungen	12%	3 %	12 %	3 %	3 %
Mittel für aktuelle/befristete Tourismusprojekte/Veranstaltungen	10%	11 %	8 %	6 %	10 %
Betriebskosten, Miete, Pacht	15%	15 %	22 %	11 %	13 %

Beschäftigte in den Tourismusorganisationen (absolut)

Zahl der Beschäftigten insgesamt (Zentralwert)	7	5	20	8	8
Vollzeitäquivalent (Zentralwert)	4	3	10	7	6

Quelle: dwif 2026, Befragung der lokalen, regionalen und Landestourismusorganisationen in Deutschland (n=640)

Chancen für Einsparpotenziale oder positive wirtschaftliche Effekte sehen die Befragten in der Digitalisierung, in verstärkten Kooperationen und Effizienzsteigerungen in der Aufgabenwahrnehmung. Gleichzeitig

¹ fehlende zu 100% = sonstige Mittelherkunft

² fehlende zu 100% = sonstige Mittelverwendung

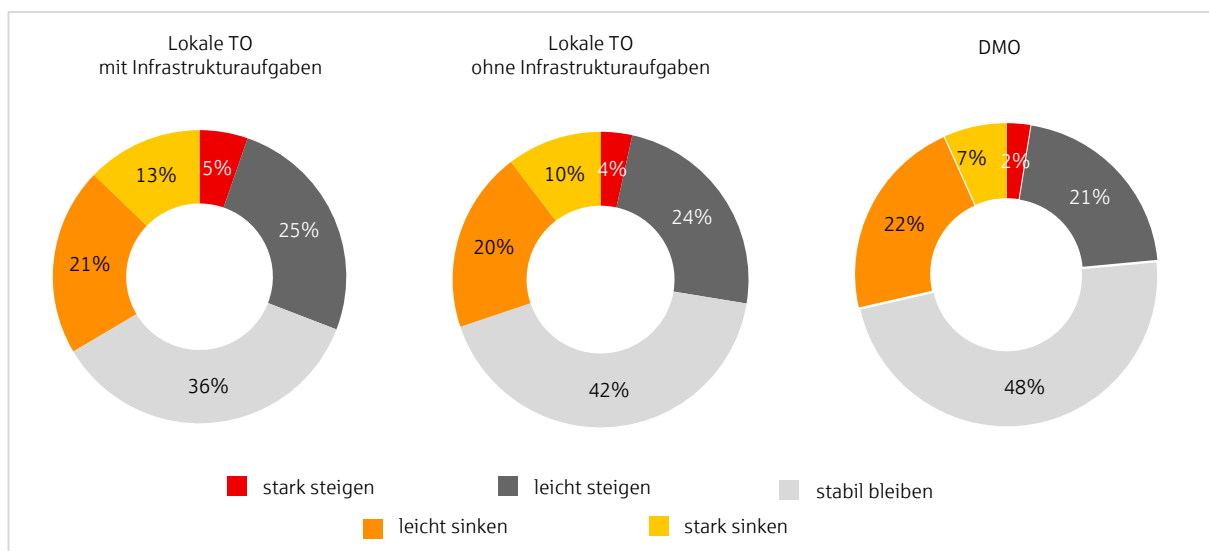
beklagen die Touristiker, dass die Ressourcen nicht proportional zu den notwendigen Aufwänden der bestehenden und neuen Aufgaben wachsen.

Fazit: Die Finanzierung durch die öffentliche Hand ist und bleibt der Grundstein. Diese gilt es zu sichern. Ansatzpunkte gibt es viele: Mehrwerte aufzeigen, Tourismus und Freizeit verzahnen, die Rolle für die positive Entwicklung der Lebens- und Aufenthaltsqualität aktiv annehmen und wirken, Wirtschaft und Standortentwicklung mitdenken. Die Zahlen zeigen zudem, dass die Profiteure und damit auch die Wirtschaft stärker in die Finanzierung einzubeziehen sind. Dafür braucht es Beteiligungsmöglichkeiten, eine Eigenverantwortung und Mitspracherecht bei Mittelverwendung. Auf Seiten der Betriebe ist eine Haltungsänderung gefragt, mit der Überzeugung, dadurch in die Zukunft des eigenen Betriebes zu investieren und einen Beitrag zu einer positiven regionalen und gesamtgesellschaftlichen Entwicklung zu leisten.

Ressourcen immer stärker unter Druck, Offenheit bei Aufgaben und Wille für ein neues partnerschaftliches Denken gefragt

Ein Blick auf die Budgeterwartungen aus der Perspektive der Tourismusorganisationen zeigt ein heterogenes Bild. Immerhin 28 bis 30 Prozent der lokalen Touristiker erwarten steigende Budgets in den kommenden drei Jahren. 30 bis 34 Prozent gehen von sinkenden Budgets aus. Es lässt sich aus den klammer werdenden öffentlichen Haushalten derzeit noch keine direkte Wirkung ablesen. Allerdings häufen sich von kommunaler Seite die Warnsignale. Auf der regionalen Ebene sind die Akteure etwas pessimistischer. Hier liegt der Saldo bei -6 und gleichzeitig geht jeder zweite Befragte von stabilen Ressourcen aus. Vor diesem Hintergrund sind die Erwartungen an die Rollen- und Aufgabenerfüllung der Tourismusorganisationen künftig noch stärker mit den Budgetrestriktionen abzugleichen. Für die Finanziere bedeutet das, zu verstehen, dass nicht immer mehr Aufgaben mit dem gleichen Budget und Personal zu bewältigen sind. Touristiker und ihre Teams sollten offen für neue Kompetenzen sein, sich teilweise von klassischen Aufgaben trennen oder deren zeitlichen und monetären Einsatz reduzieren und gegenüber Kommunen, ihren Gesellschaftern und Partnern klar kommunizieren, welche Aufgaben realisierbar und wirksam sind.

Abb. 5 Budgeterwartung der lokalen und regionalen Tourismusorganisationen in Deutschland



Quelle: dwif 2026, Befragung der lokalen, regionalen und Landestourismusorganisationen in Deutschland (n=640)

Wie für die touristischen Betriebe, gilt auch für die Organisationen, ihre internen Prozessabläufe zu hinterfragen und die Aufgabenerfüllung neu zu denken. Zwei zentrale Ansatzpunkte lassen sich für Synergien und eine effizientere Mittelverwendung herausarbeiten: Digitalisierung und Netzwerke. Über die Digitalisierung können insbesondere Prozesse optimiert, verschlankt, Aufgabenteilung neu sortiert und der Output gegebenenfalls sogar verbessert werden. Über funktionierende Netzwerke – die Bereitschaft der Partner und insbesondere der öffentlichen Träger vorausgesetzt – lassen sich zum Beispiel Ressourcen und Aufgaben bündeln sowie neue Finanzierungsinstrumente erschließen.

4 Organisationsstrukturen von Tourismusorganisationen

Einzelkämpfer oder Kooperation, Finanzierung mit Eigenmitteln oder Outsourcing, Regiebetrieb oder GmbH als Rechtsform – welche Organisationsstruktur passt zu Ihrer Kommune oder Region? Eine pauschale Antwort gibt es nicht. Aber es gibt klare Leitplanken, um zur passenden Lösung zu kommen: Klärung des Aufgabenprofils (mit/ohne infrastrukturelle Aufgaben), Einschätzung der Finanzierungsbasis, Einflusswunsch der künftigen Organisation sowie Personalkapazitäten und potenzielle Kooperationsvorteile.

Entscheidungshilfe: Abwägen von Aufgabenspektrum, Marktorientierung und Leistungsfähigkeit

- **Aufgabenspektrum:** Liegen Infrastrukturentwicklung/-betrieb (Bäder, Wege, TI-Immobilien) zusätzlich zu Marketing/Gästebetreuung vor, sichern Regie-/Eigenbetrieb/AöR unmittelbare Steuerung und Haushaltsnähe. Prüfen Sie zugleich potenzielle Möglichkeiten in der Finanzierungsstruktur (Zuwendungen, Pflichtabgaben, Beiträge) für eine tragfähige Eigenfinanzierung. Sind marktorientierte Produktentwicklung und Marketingaktivitäten im Fokus bietet ein e.V. oder eine GmbH Vorteile.
- **Markt-/Mitgliederlogik:** Stehen Marketing, Netzwerk und Mitgliedsbeiträge im Fokus oder sollen Leistungsträger beteiligt werden, bietet der e.V. breite Partizipation; die GmbH ermöglicht klare marktorientierte Führung mit anschlussfähigen Beteiligungsgremien und Finanzierungsmodellen. Beachten Sie Flexibilität für eventuell notwendige Veränderungen im Aufgabenspektrum und strategischen Netzwerkstrukturen.
- **Leistungsfähigkeit/Synergien:** Reichen Mittel und Personal nicht aus, schaffen Kooperation/Fusion Reichweite und Effizienz – vorausgesetzt, Doppelstrukturen werden abgebaut und Governance sauber geregelt. Prüfen Sie die potenzielle Wettbewerbsfähigkeit anhand von Orientierungswerten vergleichbarer Kommunen und kooperieren Sie mit starken Partnern als e.V., GmbH, Zweckverband oder AöR.
- **Risikoteilung/Tempo.** Soll unternehmerisches Risiko (Erlöse, Vertrieb) ausgelagert werden oder sind Leistungen im Rahmen der bestehenden Strukturen nicht abbildbar, sind Dienstleistungskonzessionen/Geschäftsbesorgungsverträge zu erwägen. Kernkriterium ist die Risikoübertragung. Erforderlich sind ein präziser Leistungskatalog, da weniger Kontrolle über die Leistungserbringung besteht, was wiederum Risiken für die Umsetzungsqualität bergen kann.

Drei Praxis-Optionen für die Organisationsstruktur – wann sie passen und worauf es ankommt

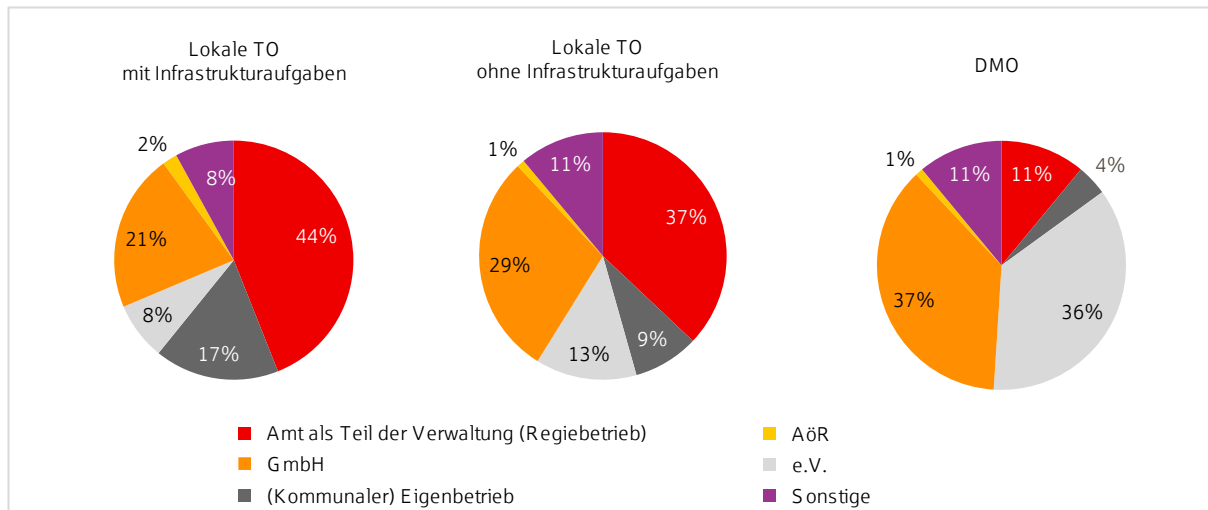
A) Alleingang als Einzelort: Sinnvoll in gästestarken Orten mit klarem Profil und eigenen Wertschöpfungspotenzialen: Die Kommune steuert Strategie, Budget und Stakeholder-Management. Gleichzeitig bleiben Synergien begrenzt, da Gästeinformation, Produktentwicklung Infrastrukturfürsorge und gegebenenfalls Marketing vollständig von einer Tourismusorganisation organisiert und von einer Kommune finanziert werden müssen – mit entsprechenden Anforderungen an Fachpersonal und politischen Finanzierungswillen für die freiwillige Aufgabe Tourismus. Die Nähe zu privaten Leistungstragenden erleichtert die direkte Einbindung und direkte Nutzenstiftung für diese. Mögliche Ausprägungen reichen je nach gewünschter Steuerungstiefe und Risikoteilung von Regie-/Eigenbetrieb bis zu e.V. oder GmbH.

B) Institutionelle Kooperationen/Fusionen. Durch Bündelung von Marketing/Vertrieb und Infrastrukturaufgaben über ein strategisches Netzwerkmanagement steigen Reichweite, Effizienz und Umsetzungsstärke – besonders geeignet für mehrere kleinere Kommunen mit ähnlichen Angebotspotenzialen, denen alleine die Schlagkraft in Personal und Finanzierungsfragen und Attraktivität als touristischer Erlebnisraum fehlen würde. Erfolgsentscheidend sind der Abbau von Parallelstrukturen, klar geregelte Aufgaben- und Einflussabgaben sowie eine faire Governance mit Stimmrechten, Finanzierungs- und Leistungsschlüsseln. Abgabenlogiken (z.B. Kurtaxe/Fremdenverkehrsabgabe) müssen transparent fixiert werden. Typisch sind e.V. und GmbH (Fokus: Partizipation, Marktorientierung). Mehrere Kommunen können auch eine eigene öffentlich-rechtliche Organisation gründen, typischerweise einen Zweckverband oder eine (interkommunale) AöR. Ein Zweckverband kann die gemeinsame Aufgabe „in eigener Zuständigkeit“ wahrnehmen und sogar als Eigenbetrieb organisiert werden („Eigenbetrieb des Zweckverbands“).

C) Geschäftsbesorgung/Dienstleistungskonzession (Outsourcing): Aufgaben werden gegen Festbetrag und/oder Nutzungsrechte an einen externen Partner (Nachbar-DMO, Region/Land, privater Dienstleister) übertragen. Das wirtschaftliche Risiko liegt überwiegend beim Auftragnehmer/Konzessionär. Zentral sind

ein präziser Leistungskatalog inklusive interner Aufgaben (z.B. Gästeservice, Standort-/Innenmarketing, Infrastrukturfürsorge) sowie die saubere Abgrenzung zum Dienstleistungsauftrag; maßgeblich ist die tatsächliche Risikoüberwälzung. Inhaltlich ist eine präzise Ausgestaltung wichtig, um an Kontaktpunkten zum Gast die gewünschte Qualität zu sichern. Vergaberechtliche Vorgaben (KonzVgV/EU-RL 2014/23/EU, Schwellenwerte, Bekanntmachung) sind zwingend zu beachten und erfordern eine fachlich geprüfte rechtliche Ausführung.

Abb. 6 Rechtsformen der lokalen Tourismusorganisationen in Deutschland



Quelle: dwif 2026, Befragung der lokalen, regionalen und Landestourismusorganisationen in Deutschland (n=640), Angaben in Prozent

Aufgaben entscheiden über die geeignete Rechtsform

Die Ergebnisse des Themenpanels zeigen für die regionale Ebene insgesamt eine Dominanz von Tourismusorganisationen als GmbH (37 Prozent) oder e.V. (36 Prozent). In Ostdeutschland überwiegt klar die Organisationsform des e. V. mit 58 Prozent. Auf lokaler Ebene sind Tourismusorganisationen am häufigsten als Amt als Teil der Verwaltung organisiert, gefolgt von der Organisation als GmbH. Während Tourismusorganisationen mit infrastrukturellen Aufgaben im Vergleich öfter als kommunale Eigenbetriebe organisiert sind, fällt bei Tourismusorganisationen ohne infrastrukturelle Aufgaben die Rechtsform des e.V. mehr ins Gewicht.

Dies steht im engen Zusammenhang mit dem Aufgabenspektrum der Organisationen. Wo kommunale Infrastrukturaufgaben anfallen, überwiegen öffentliche Rechtsformen, weil sie die Anbindung an den Haushalt, die Bewirtschaftung kommunalen Vermögens sowie die Regelsetzung – etwa über Gebühren und Satzungen beim Eigenbetrieb – vereinfachen. Ohne Infrastrukturzuständigkeit rückt dagegen die GmbH etwas stärker in den Vordergrund: Sie ermöglicht höhere eine Umsetzungsgeschwindigkeit, eine stärkere Marktorientierung und eine klare kaufmännische Steuerung. Zugleich bleibt der kommunale Einfluss über Gesellschafterverträge gut steuerbar. Im Vergleich: Auf regionaler Ebene bietet der eingetragene Verein (e.V.) Vorteile, da seine breite Mitgliederbasis aus Kommunen und Leistungsträgern sowie die ausgeprägten Beteiligungsmöglichkeiten besonders dann Vorteile bieten, wenn die Kernaufgaben vor allem in Koordination und Marketing liegen. Diese Option birgt allerdings häufig eine geringe Durchsetzungskraft, weshalb sich regionale DMO immer häufiger für klare Verantwortlichkeiten und zügige Entscheidungs- sowie finanzielle Handlungsmöglichkeiten im Rahmen einer GmbH entscheiden – etwa um bei Kampagnen, Produktentwicklung und im Vertrieb wirksamer zu sein.

Die „richtige“ Organisationsstruktur ist die, die Aufgaben, Einflusswunsch, Finanzierungs- und Kooperationsoptionen und Risikoprofil Ihrer Kommune oder Region konsistent abbildet und dabei Doppelstrukturen vermeidet. Der Einzelort passt zu starken Destinationen mit eigenen Wertschöpfungspotenzialen und hohem Autonomiewunsch. Kooperationen schaffen Schlagkraft und Synergieeffekte. Geschäftsbesorgungsverträge können sinnvoll sein, wenn Marktrisiken gezielt ausgelagert und Leistungen präzise definiert

werden. Die Panelzahlen 2025 zeichnen hierfür eine realistische Landkarte: öffentliche Strukturen, wo Infrastruktur zählt; e.V./GmbH, wo Markt, Netzwerk und Mitglieder im Fokus stehen – eine grobe Richtlinie, um die eigene Struktur ziel- und zukunftsfähig auszurichten.

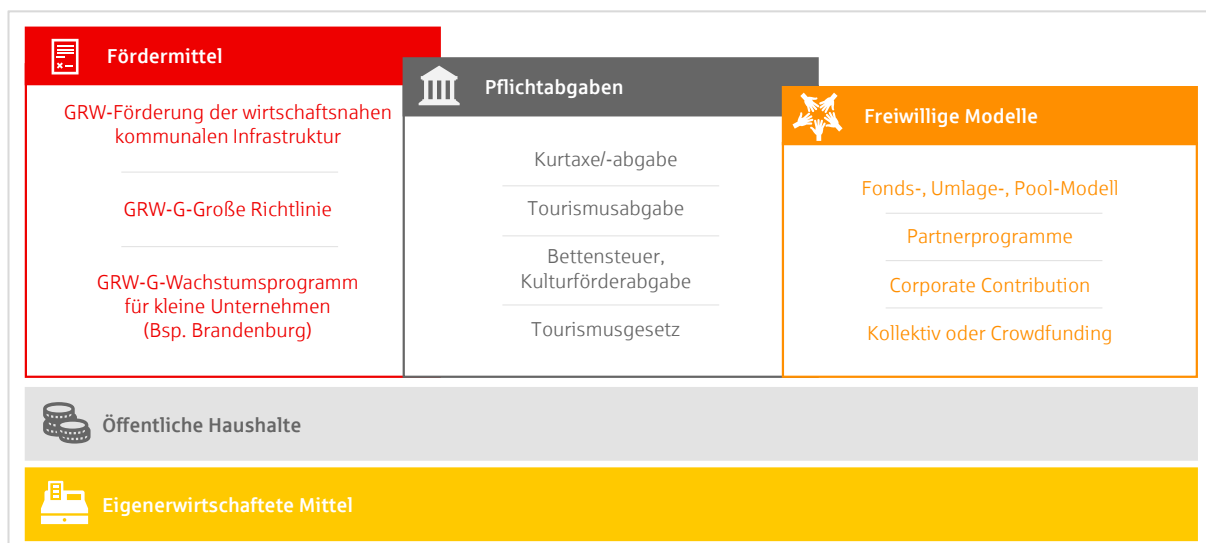
Alle weiteren Optionen wie Zweckverbände, Kleine Aktiengesellschaften oder Gemeinsame Kommunalunternehmen sind (noch) als Exoten zu bezeichnen, liefern allerdings interessante Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung lokaler Organisationsstrukturen unter spezifischen Bedingungen. In der touristischen Praxis sind sie jedoch noch wenig erprobt. Detaillierte Angaben hinsichtlich Grundlagen, Finanzierung sowie Vor- und Nachteilen aller Rechtsformen finden sich im Anhang.

5 Finanzierungsmodelle und Fördermöglichkeiten

Tourismusfinanzierung ist in vielen Kommunen ein Dauerbrenner, weil Tourismusförderung als freiwillige Aufgabe definiert ist und bei angespannter Haushaltslage besonders unter Druck gerät. Gleichzeitig steigen die Erwartungen an Infrastruktur, Aufenthaltsqualität, Mobilität, Digitalisierung und professionelle Vermarktung. Tragfähig wird Finanzierung deshalb meist dann, wenn sie mehrsäulig organisiert ist: kommunale Zuschüsse und Zuwendungen, eigenerwirtschaftete Erlöse (z.B. Vertrieb, Vermietung/Verpachtung, Eintritt) sowie eine Beteiligung von Gästen und Tourismuswirtschaft. Entscheidend für die Akzeptanz – unabhängig vom Instrument – sind Erhebungsgerechtigkeit, Zweckbindung und ein Mitspracherecht der Zahler bei der Mittelverwendung.

Städte und ländliche Kommunen unterscheiden sich weniger in den „Werkzeugen“ als in der Umsetzungslogik.

Abb. 7 Finanzierungsquellen für Tourismusorganisationen



Quelle: dwif 2026

Mit Blick auf strukturelle Rahmenbedingungen verfügen Städte oft über dichtere Partnerlandschaften, größere Budgets und stärkere Skalierungseffekte. Fonds- und Poolmodelle oder Sponsoringpakete lassen sich dort leichter professionalisieren und vermarkten. Ländliche Tourismusgemeinden arbeiten dagegen häufig kleinteiliger, mit vielen kleinen Gastgebern und einem breit verteilten Profiteurskreis. Hier sind niederschwellige Partnerpakete, interkommunale Bündelung und projektbezogene Mobilisierung (z.B. Crowdfunding) besonders wirksam, weil sie Koordination erleichtern und Nutzen sichtbar machen. Für alle Organisationen gilt, dass ein enges und vertrauensvolles Netzwerk der relevanten Partner die Grundlage für die gemeinsame Übernahme von Verantwortung bei der Finanzierung touristischer Aktivitäten ist.

5.1 Pflichtabgaben: gäste- und wirtschaftsbasierte Modelle

Gästebasierte Pflichtabgaben knüpfen an die Nutzung touristischer Leistungen an und schaffen eine grundsätzlich nachvollziehbare Logik („wer nutzt, beteiligt sich“). Klassisch ist die Kurabgabe/Kurtaxe, die bei den Gästen erhoben wird und zweckgebunden zur Finanzierung touristischer Infrastruktur und teilweise auch für Mobilitätsangebote, Veranstaltungen etc. eingesetzt werden kann. Für prädikatisierte Orte ist sie ein etablierter Finanzierungsbaustein, wenn Mittelverwendung und Qualitätsverbesserungen für den Gast erkennbar zurückfließen. In der Praxis stehen Kommunen, die diese Pflichtabgaben eingeführt haben, immer häufiger vor der Herausforderung der Nutzenabgrenzung für Einheimische und Gäste. Hieraus ergibt sich der aufzubringende Eigenanteil für die Nutzung der finanzierten Maßnahmen/Infrastrukturen durch die Wohnbevölkerung und nicht-kurbeitragspflichtige Personen. Sowohl die Kalkulation als auch die Finanzierung dieses Teils stellt immer mehr Kommunen auf die Probe. Eine Reform dieser Pflichtabgabe, klare Vorgaben und eine eindeutige Rechtsprechung sind hier zu begrüßen.

Als Alternative wurde und wird häufig die Bettensteuer (teils als Kulturförder- oder Infrastrukturabgabe) diskutiert und eingeführt. In der Praxis bleibt sie jedoch anspruchsvoll: Nach der Rechtsprechung dürfen Kommunen Steuern nur auf privat veranlasste, entgeltliche Übernachtungen erheben. Das führt häufig zu einer Differenzierung zwischen Privat- und Geschäftsreisen an der Rezeption, mit spürbarem administrativem Aufwand und Akzeptanzrisiken. Gerade in ländlichen Gemeinden, die auf die Mitarbeit vieler kleiner Gastgeber angewiesen sind, kann diese operative Komplexität stärker ins Gewicht fallen als in Städten mit professionelleren Backoffice-Strukturen. Zudem ist die Verwendung der Gelder nicht zweckgebunden und fließt häufig in den allgemeinen Haushalt.

Wirtschaftsbasierte Pflichtabgaben setzen dort an, wo der wirtschaftliche Nutzen touristischer Aufgaben entsteht. Die zentrale zweckgebundene Abgabe ist die Fremdenverkehrs- oder Tourismusabgabe, die von den vom Tourismus profitierenden Leistungsträgern gezahlt wird. Für die lokale Ausgestaltung sind zwei Punkte wesentlich: Erstens richtet sich die Erhebungsberechtigung nach den Kommunalabgabengesetzen (KAG) der Länder. Nicht jeder Ort kann Gäste- oder Tourismusabgabe gleichermaßen nutzen. Zweitens sollte die Bemessung nachvollziehbar sein, etwa über eine sachgerechte Vorteilsermittlung, damit die Abgabe als fair und begründet wahrgenommen wird. Gerade für ländliche Tourismusgemeinden ist es wichtig, den Profiteurskreis verständlich und lokal anschlussfähig zu definieren (nicht nur Beherbergung, sondern auch Gastronomie, Freizeit, Handel, Dienstleistungen) und die Zweckbindung so konkret zu machen, dass ein „lokaler Rückfluss“ erlebbar wird – flankiert durch Mitspracherechte, um Vertrauen zu sichern.

5.2 Freiwillige Modelle: urban skalierbar, ländlich innovationsstark

Freiwillige Finanzierungsmodelle haben im Zuge der Bettensteuer-Debatten deutlich an Aufmerksamkeit gewonnen und werden teils ausdrücklich als Alternative verstanden. In der Praxis werden klassischerweise drei Grundtypen unterschieden: Umlage-Modell, Fonds-Modell und Pool-Modell. Sie eignen sich, um zusätzliche Mittel – häufig für Marketing- und Entwicklungsaufgaben – zu mobilisieren, besonders wenn die Kommune (oder ein Verband) ko-finanziert und der Mitteleinsatz transparent gesteuert wird (Details siehe Anhang). Zugleich erzeugen freiwillige Ansätze einen hohen Akquise- und Betreuungsaufwand, weil Partnerbindung dauerhaft organisiert werden muss und Planungssicherheit nicht immer über ein Jahr hinaus besteht. Hinzu kommt die Trittbrettfahrerproblematik: Akteure können von Wirkung profitieren, ohne sich zu beteiligen. Deshalb gelten Freiwilligenmodelle selten als alleinige „Flächenlösung“, aber sehr häufig als wirkungsvolle Ergänzung.

Freiwillige Modelle zeigen Wirkung, wenn die Lösungssuche für Finanzierungsansätze systematisch mit einem strategischen Netzwerkmanagement gedacht werden.

Die städtische Praxis zeigt, wie freiwillige Modelle skalieren können: Rostock arbeitet beispielsweise mit einer freiwilligen Marketingumlage, die sich u.a. nach Bettenzahl (Beherbergung) bzw. Umsatz (weitere Leistungsträger) orientiert. Nürnberg nutzt einen Tourismusfonds mit paritätischer Logik (private Mittel werden durch kommunale Mittel gehebelt), um zusätzliche Marketingmaßnahmen zu finanzieren. Diese Mechaniken passen gut zu urbanen Destinationen: klare Zielgruppen, hohe Reichweite, standardisierbare Sponsoring- und Medienleistungen.

Rostock: Freiwillige Marketingumlage als Branchenfinanzierung für das Destinationsmarketing

Rostock finanziert zentrale Vermarktungsleistungen über eine freiwillige Marketingumlage der touristischen Wirtschaft. Das Modell wurde 2010 etabliert und wird nach Angaben von Rostock Marketing bis heute von über 350 touristischen Leistungsträgern getragen und ersetzen bewusst Pflichtabgaben wie Bettensteuer oder Tourismusabgabe. Das Instrument ist als Beitragsmodell organisiert: Beherbergungsbetriebe zahlen typischerweise entlang betrieblicher Größen (z. B. Bettenzahl), weitere touristische Leistungsträger entlang wirtschaftlicher Kennziffern (z. B. Umsatz). Die Mittel werden zweckgebunden für Marketing- und Vertriebsaktivitäten eingesetzt und durch klar definierte Partnerleistungen (Sichtbarkeit, Kampagnenbeteiligung, ggf. Qualifizierungsangebote) flankiert. So wird die Beteiligung als Leistungsaustausch und nicht als „Abgabe“ positioniert.

Nürnberg: Tourismusfonds: Hebelmodell Stadt und Wirtschaft

Die Stadt nutzt einen Tourismusfonds als gemeinsam gespeistes Sonderbudget, bei dem private Beiträge (aus der Mitgliedschaft/Partnerstruktur) und kommunale Mittel – über die Sockelfinanzierung hinaus – zusammenwirken. Das Tool wirkt wie ein Hebelmechanismus: Zusätzliche Einzahlungen aus der Wirtschaft ermöglichen zusätzliche Maßnahmen, die durch kommunale Beteiligung verstärkt werden. Der Fonds dient vor allem dazu, zusätzliche Marketing- und Projektmaßnahmen umzusetzen – mit klarer Budgetlogik und gemeinsamer Steuerung. Im Ergebnis entsteht ein robustes Stadt-Wirtschafts-Arrangement, das (anders als eine reine Umlage) über Satzung/Beitragslogik und städtische Mittel verstetigt wird.

Für ländliche Tourismusgemeinden sind diese Modelle strukturell (sowohl auf Seiten der Tourismusorganisationen als auch der Partner) teilweise schwieriger umzusetzen. Hier bieten alternative freiwillige Modelle zugleich neue Ansatzpunkte, weil sie mit begrenzten Budgets Innovationskraft und Bindung erzeugen können:

Partnerprogramme und Beitragspakete funktionieren oft besser als „abstrakte Umlagen“, wenn sie konsequent als Leistungsaustausch gestaltet und damit wie ein kalkulierbares, betrieblich nachvollziehbares „Abo“ aufgesetzt werden: Betriebe erwerben ein klar definiertes Servicepaket mit konkreten Gegenleistungen – von Reichweite und Sichtbarkeit (Website, Social Media, Print), über priorisierte Kampagnenplätze und Beteiligungsmöglichkeiten an Messen/Veranstaltungen bis hin zu datenbasierten Leistungen wie Leads, Buchungs- bzw. Anfrageschnittstellen und Markteinblicken, ergänzt um Qualifizierungsangebote (Schulungen, Akademieformate) und die Nutzung von Qualitäts- oder Nachhaltigkeitslabels. Damit dieses Modell trägt, braucht es neben der Paketlogik eine saubere operative Umsetzung: eine nachvollziehbare Zielgruppen- und Partnersegmentierung (wer kann Partner werden, welche Kriterien gelten), transparente Vertrags- und Abrechnungsregeln (Laufzeiten, Kündigungsfristen, Leistungspakete) sowie einen jährlichen Wirkungsnachweis – idealerweise mit Reporting zu Reichweiten, Kampagnenerfolgen und konkreten Nutzenbeiträgen. Genau hier greift das Erfolgsprinzip, das auch für Pflichtabgaben gilt: Klarer, sichtbarer Nutzen erhöht Akzeptanz und macht Beteiligung langfristig stabil.

Kollektiv- und Genossenschaftslogiken sind für ländliche Räume besonders anschlussfähig, weil sie Identität, Zugehörigkeit und Mitverantwortung aktivieren: Kommune(n), Vereine, Betriebe und oft auch Bürgerinnen und Bürger werden Mitträger eines Angebots und damit nicht nur Beitragszahler, sondern Teil einer gemeinsamen Lösung. Zentral ist zunächst je nach Vorhaben die passende Träger- und Rechtsform (z.B. Genossenschaft/eG, Verein, GmbH & Co. KG oder hybride Modelle mit kommunaler Beteiligung), die zum

Investitionsbedarf, zum gewünschten Mitspracherecht und zum Risikoprofil passt. Darauf aufbauend braucht es eine klare Governance: transparente Satzungs- bzw. Vertragsregeln, definierte Rollen (Vorstand/Aufsicht, operative Geschäftsführung), nachvollziehbare Entscheidungswege und Kapitalisierung über Anteile oder Mitgliedsbeiträge und Sponsoring. Operativ muss schließlich das Betriebsmodell sauber geklärt werden – etwa über einen Pacht- oder Betreibervertrag mit professionellen Pächter (geringeres Risiko, klare Verantwortlichkeiten) oder über einen Eigenbetrieb (mehr Steuerung, aber höherer Aufwand). Genau diesen Weg nutzen manche Gemeinden zur Sicherung der (gastronomischen) Versorgung und damit der Lebensqualität: Durch kollektive Trägerschaft von Bäckereien, Dorfläden oder Gastronomien werden Investitions- und Auslastungsrisiken verteilt, Leerstände vermieden und zugleich touristische Basisinfrastruktur stabilisiert – häufig mit weniger Risiko für die Pächter und mit stärkerer lokaler Akzeptanz, weil das Angebot als „eigenes Projekt“ verstanden wird.

Crowdfunding eignet sich beispielsweise besonders für klar umrissene Projekte (kleine Infrastruktur, Erlebnisbausteine, Events), bei denen Finanzierung und Aktivierung zusammenfallen. Die „FlämingSchmiede“ führte als Crowdfunding-Wettbewerb im Tourismus im Finale zu vier Projekten, die ihre Ziele erreichten – und es wurde verbunden mit Marken- und Produktimpulsen ein relevanter Betrag zur Umsetzung mobilisiert.

Crowdfunding eignet sich beispielsweise besonders für klar umrissene Projekte (kleine Infrastruktur, Erlebnisbausteine, Events), bei denen Finanzierung und Aktivierung zusammenfallen. Erfolgreich ist das vor allem dann, wenn das Vorhaben nicht „offen“ bleibt, sondern als umsetzungsreifes Projekt mit realistischer Zielsumme, klarer Kostenlogik und einer überzeugenden Geschichte vorbereitet wird. Ein zusätzlicher Anreiz sind Matching- oder Prämienmechanismen, etwa wenn regionale Partner – z. B. Sparkassen oder Unternehmen – Beiträge bis zu einer Schwelle verdoppeln oder Preisgelder sponsern. Damit steigen die Dynamik und das Gemeinschaftsgefühl. Der Crowdfunding-Wettbewerb „FlämingSchmiede“ zeigt diese Logik exemplarisch: Im Finale erreichten vier Projekte ihre Finanzierungsziele, es wurde ein relevanter Betrag zur Umsetzung mobilisiert und zugleich entstanden deutliche Marken- und Produktimpulse.

Corporate Contribution/CSR eröffnet – gerade im Zusammenspiel mit regionalen Ankern wie Sparkassen oder anderen Großunternehmen – eine sehr praxisnahe Finanzierungsoption. Hier wird der Tourismus in seiner Wirksamkeit als Standortfaktor und Faktor für Lebensqualität aktiv gefördert, denn von einem attraktiven Umfeld profitieren auch andere Wirtschaftszweige und können dieses für die Mitarbeitergewinnung (Employer Branding) und -bindung nutzen. Mögliche Anwendungsfälle sind projektbezogene Fonds, Matching-Mechanismen („jeder Euro aus der Region wird verdoppelt“), Infrastrukturpatenschaften (z. B. Pflege von Wegeinfrastruktur) oder Systeminvestitionen (z. B. in Gästekarten-/Mobilitätsinfrastruktur, digitale Melde- und Abrechnungssysteme) – sichtbar, regional wirksam und gut kommunizierbar. Für die erfolgreiche Partnerakquise braucht es ein strategisches, branchenübergreifend ausgerichtetes Stakeholdermanagement.

Schließlich ist für ländliche Destinationen die interkommunale Bündelung nach wie vor ein zentraler Strukturhebel: Wo einzelne Gemeinden zu klein für eine professionelle Marktbearbeitung sind, schaffen Gebietsgemeinschaften/Zweckverbände oder Geschäftsbesorgungsverträge Skaleneffekte und Budgeteinsparungen, reduzieren Doppelstrukturen und erleichtern die Einführung gemeinsamer Systeme (z. B. Gästekarte, Daten/CRM). Dies ergänzt Pflichtinstrumente, weil Verwaltung und Umsetzung auf eine leistungsfähigere Ebene gehoben werden. Interkommunale Bündelung hat auch aus Gästesicht einen positiven Effekt: Infrastruktur und deren Pflege wird durchgängiger und für Beratung und Marketing entsteht ein stimmiger Erlebnisraum, wenn strukturell kooperiert wird.

Fazit: Pflichtabgaben liefern – wenn rechtlich möglich und sauber gestaltet – häufig die stabilste Basis. Freiwillige Modelle sind selten allein ausreichend, aber als Ergänzung hoch wirksam, wenn sie Nutzen, Transparenz und Mitwirkung konsequent verbinden und je nach Raumtyp unterschiedlich umgesetzt werden: urban eher skalierend über Fonds/Pool/Sponsoring, ländlich eher innovativ über Partnerpakete, Kollektivstrukturen, Crowdfunding und CSR-Kooperationen.

Mini-Checkliste: 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 Kündigungsfrist
- „Quick wins“ sichtbar machen: erste Kampagne, Nutzen oder Projekt binnen 100 Tagen

5.3 Fördermittelnutzung

Die Förderlandschaft für touristische Vorhaben in Deutschland ist grundsätzlich mehrstufig aufgebaut und speist sich aus Bund-Länder-Instrumenten, EU-Fonds sowie länderspezifischen Richtlinien. Auf Bundesebene ist die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) das zentrale Instrument der regionalen Strukturpolitik und richtet sich auf strukturschwache Regionen. Sie kann sowohl Unternehmensinvestitionen als auch (unter Voraussetzungen) kommunale, wirtschaftsnahe Infrastrukturvorhaben unterstützen. Die Förderlandschaft für die Tourismusförderung in den ostdeutschen Bundesländern ist dementsprechend stark durch die GRW-Förderung geprägt. Dieses zentral genutzte Förderinstrument ist in allen fünf Bundesländern auffindbar und wird aktiv genutzt, um die kommunale Infrastruktur zu stärken, Tourismus-Investitionen zu ermöglichen und regionale Entwicklung zu unterstützen. Die Tabelle im Anhang veranschaulicht die verschiedenen Möglichkeiten der GRW-Förderung und gibt eine gute Übersicht über die Besonderheiten und Bedingungen, die erfüllt werden müssen.

Parallel prägen EU-Mittel die Projektförderung stark: Der Europäische Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) ist der größte EU-Strukturfonds. Die Umsetzung erfolgt in Deutschland über Programme der Länder im Förderzeitraum 2021–2027 (inkl. thematischer Schwerpunkte wie Innovation, Nachhaltigkeit, Lebensqualität/Region). Für ländlich geprägte Tourismusprojekte kommt ergänzend die Förderung der ländlichen Entwicklung hinzu: Die Finanzierung ländlicher Entwicklungsmaßnahmen erfolgt wesentlich über die GAK und den ELER (inkl. LEADER-Ansatz), flankiert durch Landesprogramme. Darüber hinaus existieren bundesweite, tourismusspezifische Innovations- und Transformationsprogramme – etwa die BMWK/BMW-Förderlinie LIFT Transformation zur Leistungssteigerung und Innovationsförderung im Tourismus. Als praktischer Einstieg zur Identifikation passender Programme (Bund/Länder/EU) eignet sich zudem die Förderdatenbank des Bundes.

Beispiel Sachsen: Förderrichtlinie Tourismus – Tourismusmarketing und Destinationsentwicklung

Gefördert werden durch das Land Sachsen (Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur und Tourismus) auf Basis festgelegter Kriterien für Zuwendungsempfänger (Touristische Regionalverbände, Mitglieder des Landestourismusverbandes e.V., Destinationsmanagementorganisationen). Die Finanzierung erfolgt über Mittel der Sächsischen Aufbaubank.

Im Rahmen dieser Förderrichtlinie können Maßnahmen für das Tourismusmarketing (z.B. Gewinnung neuer Gäste, Stärkung von Image und touristischer Dachmarke Sachsen, Marktforschung) sowie die Destinationsentwicklung (z.B. Maßnahmen zur Entwicklung wettbewerbsfähiger Destination, Stärkung der Nutzung zweckgebundener Finanzierungsinstrumente, Entwicklung von grenzübergreifenden Destinationen). Neben den klassischen Kriterien wie eine detaillierte Kalkulation der Maßnahmen, Nachweise zu finanziellen Beteiligungen und Eigenmittelanteilen, ist ein bestätigter Marketingplan bzw. eine Destinationsstrategie Voraussetzung für die Förderung.

Anhang

Anhang 1: Rechtsformen im Überblick

Rechtsform	Regiebetrieb (Teil der Verwaltung)	Kommunaler Eigenbetrieb
Grundlagen/ Voraussetzungen	- Gemeindeordnung/ Kreisordnung der Länder - Beschluss des Gemeinderats. - Rechtlich unselbstständig - vollständig in die Verwaltung integriert.^{3,4}	- Grundlagen in den Eigenbetriebsgesetzen/-verordnungen der Länder (z. B. §95a SächsGemO⁵) - Beschluss des Gemeinderats ist Gründungsvoraussetzung - rechtlich unselbstständig mit eigener Wirtschaftsführung (Sondervermögen).
Finanzierung	- Über den kommunalen Haushalt - Erträge/Entgelte fließen in den Haushalt - Unbegrenzte Haftung der Gemeinde.	- Wirtschaftsplan, Gebühren/Entgelte - Finanzierung aus dem Betrieb, Defizite/Gewinne über den Haushalt der Trägerkommune - Unbegrenzte Haftung durch die Kommune.
Mitglieder	- Gemeinderat, (Ober-) Bürgermeister, zuständige Amtsleitung - ggf. Werkausschuss in der Hauptsatzung geregelt.	- Werkleitung, Werkausschuss, Gemeinderat - Berichtspflichten gem. EigenbetriebsVO.
Vorteile	- Maximale Steuerungshoheit und Haushaltsnähe - Integration in bestehende Infrastruktur/Querschnittsdienste - kein Gesellschaftsrecht nötig.	- Kaufmännische Steuerung bei Haushaltsnähe - transparente Kostenrechnung - hohe kommunale Kontrolle - tauglich bei Infrastrukturaufgaben.
Nachteile	- Geringe Marktorientierung und Entscheidungsflexibilität - politischer Einfluss hoch - keine eigene Rechtspersönlichkeit.	- An Haushalt und Kommunalrecht gebunden - begrenzte Flexibilität/Kapitalaufnahme - kein eigener Rechtsträger.

Rechtsform	GmbH	Zweckverband (Körperschaft des öffentlichen Rechts) ⁶
Grundlagen/ Voraussetzungen	- GmbHG⁷ - Stammkapital 25.000 € (mind. 12.500 € bei Gründung einzahlbar) - Gesellschaftsvertrag/Notarielle Beurkundung - Kommunen können Gesellschafter sein.	- Kommunalverfassungen/Gesetze über kommunale Zusammenarbeit - öffentlich-rechtlicher Vertrag und Bekanntmachung - eigene Rechtspersönlichkeit.
Finanzierung	- Unternehmenseinnahmen, Gesellschaftereinlagen (mindestens €100 pro Gesellschafter) - optionale Nachschusspflichten nur vertraglich - Körperschaft- und Gewerbesteuerpflicht.	- Gebühren/Entgelte, Verbandsumlagen, Zuweisungen - Haftung grundsätzlich beim Verband (Details in Verbandssatzung).
Mitglieder	- Gesellschafterversammlung, Geschäftsführung - optional Aufsichts-/Beirat - Public-Corporate-Governance-Regeln empfehlenswert.	- Verbandsversammlung, Verbandsvorsteher/-ausschuss - ggf. Betriebssatzungen (Eigenbetrieb des Zweckverbands möglich).
Vorteile	- Klare kaufmännische Steuerung, schnelle Entscheidungen, marktorientiert - Beteiligung verschiedener Träger (Kommunen/Private) möglich - Haftungsbeschränkung.	- Interkommunale Trägerschaft mit hoheitlicher Nähe - Bündelung von Aufgaben/ Skaleneffekten - klare Zuständigkeit.
Nachteile	- Geringere Partizipationstiefe als im e.V.; beihilfe- und vergaberechtliche Themen bei Auftragsvergabe - Gewinnverwendung begrenzt gemeinwohlorientiert (ggf. GmbH prüfen).	- Geringere Flexibilität als Privatrechtsformen - politische Abstimmungserfordernisse - Austritt/Änderung nur satzungs- bzw. gesetzeskonform.

³ Sie sind außerdem haushalts- und finanzwirtschaftlich der Gebietskörperschaft unterstellt.

⁴ <https://www.kommunalbrevier.de>

⁵ <https://gesetze.co>

⁶ <https://www.destatis.de>

⁷ <https://www.gesetze-im-internet.de>

Rechtsform	Anstalt des öffentlichen Rechts (Kommunalunternehmen)	Gemeinsames Kommunalunternehmen (interkommunale AöR)
Grundlagen/ Voraussetzungen	- Grundlage bildet das Landesrecht (z. B. Art. 89 BayGO⁸) - Errichtung per Satzung; rechtsfähig - Umwandlung von Regie-/Eigenbetrieben möglich⁹.	- Landesrecht (z. B. Art. 50 BayKommZG¹⁰ und §44 ThürKGG¹¹): AöR, die von mehreren Kommunen getragen wird - Satzung erforderlich.
Finanzierung	- Entgelte/Gebühren, Zuschüsse/Zuweisungen - Vermögen der AöR - Haftung und Gewährträgerhaftung nach Satzung/ Landesrecht.	- Entgelte/ Verbandsumlagen/ Zuweisungen - Regelungen in Unternehmenssatzung.
Mitglieder	- Vorstand/Leitung, Verwaltungsrat/Beirat gem. Unternehmenssatzung - Trägergemeinden.	- Trägerkommunen, Verwaltungsrat - Vorstand/Leitung. Beteiligung privater Unternehmen ausgeschlossen.
Vorteile	- Rechtlich selbstständig, haushaltsnahe Steuerung - geeignet für Infrastruktur- und Pflichtaufgaben - professionelles Controlling möglich.	- Interkommunale, rechtsfähige Lösung mit starker Steuerbarkeit und Haushaltsnähe - gute Eignung für Infrastrukturaufgaben.
Nachteile	- Weniger Flexibilität als GmbH/e.V. - Kapitalmarktzugang begrenzt - Private regelmäßig nicht als Träger vorgehen.	- Begrenzte Einbindung Privater - geringere Beweglichkeit als GmbH/e.V. - komplexere Abstimmungsprozesse.

Rechtsform	Eingetragener Verein (e.V.)	Kleine Aktiengesellschaft (kleine AG)
Grundlagen/ Voraussetzungen	- BGB §§ 21 ff¹². - Eintragung Vereinsregister - wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb als Zweckbetrieb möglich - Satzungsautonomie - kein Mindestkapital.	- Aktiengesetz - Grundkapital mind. 50.000 €; Satzung/ Gründungsbericht - kommunale Beteiligung möglich.
Finanzierung	- Mitgliedsbeiträge, Umlagen, öffentliche Zuschüsse, Projektmittel - wirtschaftliche Aktivitäten im Rahmen der Gemeinnützigkeit (sofern gV) möglich.	- Eigenkapital über Aktienkapital - ggf. Fremdkapital - strenges Bilanz- und Publizitätsrecht.
Mitglieder	- Mitgliederversammlung, Vorstand - ggf. Aufsichts-/Beirat - breite Beteiligung von Kommunen, Unternehmen, Verbänden möglich.	Vorstand, Aufsichtsrat, Hauptversammlung, Gesellschafter.
Vorteile	- Hohe Partizipation und Netzwerkbreite - flexible Aufnahme/Beendigung von Mitgliedschaften - geringe Hürden für Beteiligung privater Akteure.	- Klare Trennung von Eigentum und Leitung - Kapitalaufnahme über Aktienkapital - gute Corporate-Governance-Strukturen.
Nachteile	- Begrenzte Kapitalisierung - Gewinnthesaurierung eingeschränkt - professionelle Steuerung abhängig von Satzung/Personal.	- Hoher Formalaufwand/Publizität - Börsenzugang i. d. R. nicht Ziel; für DMO selten passend.

Quelle: dwif 2026

⁸ <https://www.gesetze-bayern.de>⁹ <https://www.vku.de>¹⁰ <https://www.gesetze-bayern.de>¹¹ <https://landesrecht.thueringen.de>¹² <https://www.gesetze-im-internet.de>

Anhang 2: Fördermöglichkeiten am Beispiel GRW

Fördermöglichkeit	Fördermittel	Besonderheit / Bedingungen	Bundesland
Förderung von wirtschaftsnaher Infrastruktur (Tourismus)	GRW-Förderung der wirtschaftsnahen kommunalen Infrastruktur GRW-Infrastruktur LDS- Förderung der wirtschaftsnahen Infrastruktur GRW-Teil II- Wirtschaftsnahe Infrastruktur Tourismus	Nicht einnahmeschaffend und öffentlich zugängliche Infrastruktur, nur bestimmte touristische Infrastrukturmaßnahmen sind förderfähig, bis zu 90%, aber muss passend zur regionalen Entwicklungsstrategie sein, Vorlage schlüssiges Konzept, das touristische Bedeutung der Maßnahme widerspiegelt	Brandenburg Thüringen Sachsen Mecklenburg-Vorpommern
Förderung kleiner Unternehmen im Tourismus	GRW-G Wachstumsprogramm für kleine Unternehmen	Förderfähig ab 60.000€ bis max. 2 Millionen €; 50% des Umsatzes muss überregional erbracht werden; Nachweis der Barrierefreiheit & Qualitätssiegel ServiceQ; weniger Förderung bei Leiharbeitsquote > 10% und ausgeschlossen bei >30%; Projekt darf max. 36 Monate laufen; Betriebspflicht von 5 Jahren	Brandenburg
Förderung der gewerblichen Wirtschaft inkl. Tourismusgewerbe	GRW-G-Große Richtlinie	Für KMU & große Unternehmen (nur wenn Investitionen in neue Wirtschaftstätigkeit) die den Primäreffekt erfüllen; Neugründungen, Erweiterungen, Diversifizierung, Modernisierung, Übernahme und Umweltschutz; Förderung nur für Vorhaben mit förderfähigen Ausgaben von min. 100.000€; Förderung touristische Vorhaben in den Bereichen Gesundheitstourismus in staatlich anerkannten Kur- und Erholungsorten, Rad- und Wassertourismus & Vorhaben, die zur Entwicklung innovativer oder zur Ergänzung bereits vorhandener touristischer Produkte beitragen	Brandenburg
Förderung der gewerblichen Wirtschaft	GRW-Gewerbliche Wirtschaft	Förderung von Tourismusprojekten gebunden an besonderes Landinteresse & Herstellung Barrierefreiheit unterstützen; dauerhafter Primäreffekt der Investition; Schaffung/Sicherung von Dauerarbeitsplätzen	Sachsen-Anhalt
Förderung von Investitionsvorhaben in das Anlagevermögen oder Lohnausgabenförderung (KMU & GU)	GRW-RIGA (einschließlich Tourismusunternehmen)	Mindestinvestitionshöhe von 50.000€ (70.000€ in Großstädten; Schaffung von Dauerarbeitsplätzen + 10%, Sicherung dieser für 5 Jahre; Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit; Entwicklung innovativer Produkte oder Ergänzung bestehender Produkte; genereller Nachweis touristischen Nutzens (z.B. Übernachtungen, neue Gästegruppen); Nachweis von DEHOGA-, DTV-, Bett+Bike- oder ähnliche Zertifizierung	Sachsen
Förderung der regionalen Wirtschaftsstruktur	Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" (GRW)	Unterstützung von Investitionsvorhaben von KMU; Mindestinvestitionswert 100.000€; Betrieb aus Positivliste; Beibehaltung Reallöhne oder Tarifvertrag; Förderung von Tourismusvorhaben & Beherbergung; Dauerarbeitsplätze min. +10%; neu geschaffene Arbeitsplätze mit Betriebsangehörigen Beschäftigten besetzen; Mindest-Jahresbruttolohn bei Tourismusprojekten 32.000 €	Thüringen

Quelle: dwif 2026, Daten siehe Infokasten

Datenquellen zu den unterschiedlichen GRW-Förderungen nach Bundesland

Brandenburg

- GRW-I Ausbau der wirtschaftsnahen kommunalen Infrastruktur | Tourismusnetzwerk Brandenburg
- GRW-Förderung der wirtschaftsnahen | Fördernavigator Brandenburg
- GRW - Ausbau der wirtschaftsnahen kommunalen Infrastruktur
- GRW-G Wachstumsprogramm für kleine Unternehmen
- GRW-G Wachstumsprogramm für kleine Unternehmen | Tourismusnetzwerk Brandenburg
- GRW-G Große Richtlinie | Fördernavigator Brandenburg

Mecklenburg-Vorpommern

- GRW - Infrastruktur

Sachsen

- Tourismusmarketing und Destinationsentwicklung - sab.sachsen.de
- Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" - Richtlinie GRW R...
- REVOSax Landesrecht Sachsen - Richtlinie GRW RIGA

Sachsen-Anhalt

- Förderdatenbank - Förderprogramme - Gemeinschaftsaufgabe
- GRW-Unternehmensförderung

Thüringen

- Thüringer Aufbaubank - Thüringer Aufbaubank
- Gemeinschaftsaufgabe 'Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur' (GRW) Teil II - Wi...

Anhang 3: Pflichtabgaben und freiwillige Finanzierungsmodelle auf der Ortsebene

Pflichtabgaben			Freiwillige Finanzierungsmodelle							
Kurtaxe	Tourismus-abgabe	Bettensteuer/ Kulturförder-abgabe	Wer ist der Träger?	„Fonds“-Modell	„Umlage“-Modell	„Pool“-Modell	Partner-Modell	Kollektiv/ Genossen-schaft	Crowdfunding	CSR / Corporate Contribution
Kommune, lokale Tourismus-organisation	Kommune, lokale Tourismus-organisation	Kommune		Kommune, lokale Tourismus-organisation	Kommune, lokale Tourismus-organisation	Lokale Tourismus-organisation	Kommune, lokale Tourismus-organisation	Genossenschaft/ Verein/GmbH (ggf. mit kommunaler Beteiligung)	Projektträger; Plattform als Abwickler	Kommune/TO als Projektträger; Unternehmen als Förder-/ Kooperationspartner
(Übernachtungs-) Gäste	Unternehmen (je nach Satzung alle Profiteure des Tourismus)	Gäste oder Unternehmen (in der Regel Beherbergungs-betriebe)	Wer zahlt, wer sind die Partner?	Kommune, lokale Tourismusorganisationen, private Unternehmen	Kommune, lokale Tourismusorganisationen, private Unter-nehmen	Kommune, lokale Tourismus-organisationen, private Unter-nehmen	Betrieb/ Leistungsträger	Mitglieder + Betreiber/ Pächter	Crowd (Gäste, Einheimische, Fans) + ggf. Matching-Partner (Sparkasse/ Unternehmen)	Sparkassen, große Arbeitgeber, Versorger, Stiftungen, Unternehmen-netzwerke
Erhebung einer kommunalen Zwangsabgabe	Erhebung einer kommunalen Zwangsabgabe	Erhebung einer kommunalen Zwangsabgabe	Wie werden die Mittel generiert?	Erhöhung Mitgliedsbeiträge und weitere Zuschüsse der Stadt/Gemeinde	Freiwillige gestaffelte Umlage	Feststehender Beitrag für die Teilnahme an einem Marketing-Pool	Zahlung gestaffelter Leistungspaketel/ Abos	Anteile/Einlagen + Beiträge, Spenden/ Förderung; laufend über Umsatz/Pacht	Einmalig über eine Kampagne (Zielsumme); optional Prämien; Startmobilisie-rung sinnvoll	Sponsoring/CSR-Budgets, Fonds/ Patenschaften, mehrjährige Vereinbarungen, Matching
Finanzierung der touristischen Infrastruktur	Finanzierung von touristischer Infrastruktur und touristischem Marketing	Mittel fließen in den allg. kommunalen Haushalt und ggf. in den Tourismus	Wofür werden die Mittel verwendet?	Extra Marketing-maßnahmen	Finanzierung von Basisaktivitäten (Rabatte für Partner), extra Marketing, Eventakquise...	Extra Marketing-maßnahmen für bestimmte Themen, Zielgruppen, Quellmärkte	Marketing/ Vertrieb, Partner-leistungen, Produkt-/Projekt-entwicklung	Aufbau/Invest, Betriebs- und Angebots-sicherung, Rücklagen	Konkretes Projekt, Kommunikation/ Umsetzung	Sichtbare Standort-projekte, Infrastruktur/Wege, Events, System-investitionen
Teilweise, da häufig nur Über-nachtungsgäste zahlen und keine Tagesgäste	Ja, je nach Festlegung in der Satzung	Nein	Erhebungs-gerechtig-keit?	Teilweise, da nur Mitglieds-unternehmen belangt werden	Ja	Ja	Ja	Nein, freiwillig; es zahlt, wer mitträgt	Nein, freiwillig	Teilweise, ggf. Stufenmodell
Ja	Ja	Ja	Zweck-bindung des Mittel-einsatzes?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja, projektspezifisch	Ja
Nein	In der Regel nein, aber durch Satzung steuerbar	Nein	Mitsprache-möglichkeit der Privat-wirtschaft?	Ja, eingeschränkt?	Ja, eingeschränkt?	Ja	Teilweise	Ja, hoch	Indirekt	Ja, projektbezogen
Ja, auf alle erhebungs-berechtigten Kommunen	Ja, auf alle erhebungs-berechtigten Kommunen	Ja	Übertrag-bar-keit auf andere Orte?	Ja, allerdings nur, wenn die Kommune zusätzliche Mittel mit einspeist	Ja	Ja, aber eher für größere Orte/Städte und Kooperationen geeignet	Ja (v.a. ländlich, wenn schlan-k pakettiert und administrierbar)	Ja, abhängig von lokalem Engagement + profess. Betriebsmodell	Ja (hoch für klar umrissene Projekte)	Mittel bis hoch (abhängig von Stakeholderland-schaft und -management)

Quelle: dwif 2026

Impressum

Herausgeber:

Ostdeutscher Sparkassenverband
Leipziger Straße 51
10117 Berlin
info@osv-online.de
www.osv-online.de

mit Unterstützung durch
Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen

Ansprechpartner:

Thomas Wolber
Telefon 0170 925 76 47
kommunikation@osv-online.de

Bearbeitung:

dwif-Consulting GmbH
dwif – Büro Berlin
Marienstraße 19/20
10117 Berlin
Telefon (030) 7 57 94 90
info-berlin@dwif.de
www.dwif.de

dwif – Büro München
Sonnenstraße 27
80331 München
Telefon (089) 23 70 28 90
E-Mail info@dwif.de

Bildnachweis:

Titel: freepik, Portrait Nobert Kunz (Seite 2): © DTV/Wolfgang Borrs

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder in irgendeinem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

tourismusbarometer.de