



Evaluierung der Maßnahmen zur Tourismusförderung im Rahmen des OP Thüringen EFRE 2014-2020

Endbericht



Auftragnehmer

dwif-Consulting GmbH
Sonnenstr. 27
80331 München
Tel +49 (0)89 - 237 028 9-0
info@dwif.de



Ansprechpartner

Markus Seibold, Prokurist & Leiter Destinationsmanagement
m.seibold@dwif.de
Tel. +49(0)89 / 237 028 9-19

Markus Kantsperger, Junior Consultant
m.kantsperger@dwif.de
Tel. +49(0)89 / 237 028 9-24

Autoren

Markus Seibold
Markus Kantsperger

Auftraggeber

Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft
Referat 34, Verwaltungsbehörde EFRE
Max-Reger-Straße 4-8
99096 Erfurt

September 2021

Inhalt

1	Management Summary	ii
1.1	Deutsche Version.....	ii
1.2	English version.....	vii
2	Einleitung.....	1
2.1	Beschreibung des Auftrags und der Ziel- bzw. Aufgabenstellung	2
2.2	Erläuterung der Vorgehensweise	3
2.3	Grundlagen, Richtlinien und Kriterien.....	6
2.4	Wirkungsmodell.....	9
2.5	Übersicht der geförderten Vorhaben und der Investitionsvolumina	11
3	Analyse.....	13
3.1	Erreichung Zielindikatoren.....	13
3.2	Ergebnisse der Online-Befragung	14
3.3	Ergebnisse der Fachgespräche	21
3.3.1	Rahmenbedingungen und allgemeine Informationen	21
3.3.2	Zusammenfassende Darstellung der Inhalte und Ergebnisse.....	23
3.4	Darstellung der Fallstudien.....	31
3.4.1	Klassik Stiftung Weimar	31
3.4.2	Spielzeugmuseum Sonneberg	36
3.4.3	Thüringer Bachwochen	40
3.4.4	Leuchtenburg	46
3.4.5	Thüringer Tourismus GmbH (TTG)	51
4	Zusammenfassung und gutachterliche Bewertung	59
4.1	Beantwortung der Leitfragen	59
4.2	Zusammenfassende Bewertung.....	63
4.3	Empfehlungen	66
5	Quellen	69

1 Management Summary

1.1 Deutsche Version

Auftragsverständnis und Evaluationsdesign

Der Freistaat Thüringen unterstützt im Rahmen des Operationellen Programms Thüringen EFRE in der Förderperiode 2014-2020 gezielt Maßnahmen zur Tourismusförderung. Dies wird mit der teils fehlenden Wettbewerbsfähigkeit der touristischen Angebote in Thüringen, aber auch mit dem Verbesserungspotenzial des touristischen Images im In- und Ausland begründet. Die dwif-Consulting GmbH wurde beauftragt, diese Maßnahmen zu evaluieren. Ziele sind neben einer Wirkungsanalyse und Bewertung der Zielerreichung auch die Identifikation von Verbesserungspotenzialen.

Die Evaluierung wurde in den Monaten Mai bis Juli 2021 durchgeführt und stützt sich auf Fachgespräche mit Vertreter*innen der Landesebene/ Fördermittelgeber*innen und ausgewählten Zuwendungsempfänger*innen, eine standardisierte Online-Befragung aller Zuwendungsempfänger*innen sowie auf fünf detaillierte Fallbeispielstudien:

- Klassik Stiftung Weimar
- Leuchtenburg
- Spielzeugmuseum Sonneberg
- Thüringer Bachwochen
- Thüringer Tourismus GmbH

Förderdaten

Grundlage für die Evaluierung bilden 59 Fördervorhaben, die im Zeitraum vom 01.01.2014 bis 31.12.2020 bewilligt wurden. Davon werden 33 Vorhaben dem Bereich Marketing (LTM), zwölf Vorhaben dem Bereich Infrastruktur (LTI) und 13 Vorhaben dem Bereich Kunst & Kultur (KUK) zugeordnet. Die Bandbreite der Fördergegenstände ist groß: Veranstaltungsmarketing, Maßnahmen im Zusammenhang mit der Bundesgartenschau 2021, Sonderausstellungen, Neugestaltung und Aufwertung von Tourist-Informationen oder die Gestaltung von öffentlichen Plätzen/ Wegen sind nur ausgewählte Beispiele für die vielfältigen Vorhaben.

Kategorie	Anzahl	davon mit „physischem Abschluss“	Investitionsvolumen	... davon EFRE-Mittel	Landesmittel
Marketingvorhaben (LTM)	33	24	3,7 Mio. €	2,1 Mio. €	0,75 Mio. €
Infrastrukturelle Vorhaben (LTI)	12	2	8,0 Mio. €	4,4 Mio. €	2,1 Mio. €
Kunst & Kultur (KUK)	13	-	36,6 Mio. €	29,3 Mio. €	4,5 Mio. €
Thüringer Tourismus GmbH (MTT)	1	-	6,8 Mio. €	5,4 Mio. €	1,4 Mio. €
Gesamt	59	26	55,2 Mio. €	41,2 Mio. €	8,8 Mio. €

Quelle: Stammdaten (TMWWDG 2020); Eigene Darstellung (dwif 2021)

Zum Zeitpunkt der Evaluierung war nur ein Teil der Vorhaben bereits vollständig abgeschlossen. Diese ordnen sich überwiegend im Strang Marketing ein. Die Tabelle gibt einen Überblick über die zu evaluierenden Fördervorhaben differenziert nach Fördersträngen.

Die 59 zu evaluierenden Fördervorhaben erreichen insgesamt ein Investitionsvolumen in Höhe von 55,2 Mio. Euro, von dem 41,2 Mio. Euro auf die EFRE-Kofinanzierung entfielen. Daneben standen weitere Finanzierungsquellen, überwiegend Landesmittel des Freistaates Thüringen und Mittel von Kommunen, aber teilweise auch private Eigenmittel zur Verfügung. Das Maßnahmenpaket der Thüringer Tourismus GmbH ist mit 6,8 Euro das Fördervorhaben mit der größten Investitionssumme unter den zu evaluierenden Maßnahmen.

Erreichung der Zielindikatoren

Dem Spezifischen Ziel 6, Mehr Gäste aus dem In- und Ausland gewinnen, (Prioritätsachse 2, Investitionspriorität 3d) unterliegen im OP Thüringen EFRE folgende Zielindikatoren im Rahmen der Tourismusförderung:

- *Ergebnisindikatoren „Gewerblichen Übernachtungen insgesamt“ und „ausländische Übernachtungen“:* Für die Gesamtübernachtungen wurde für das Jahr 2023 ein Zielwert in Höhe von 11 Mio. Übernachtungen festgelegt, wobei mind. 730.000 Übernachtungen auf die ausländische Nachfrage entfallen sollen. Trotz einer positiven Entwicklung der Zahlen bis in das Jahr 2019, ist in 2020 jedoch ein deutlicher Einbruch, insbesondere der ausländischen Nachfrage, zu verzeichnen, der sich durch die Auswirkungen der Covid19-Pandemie begründen lässt. Die fortwährenden Auswirkungen berücksichtigend, erscheint die Erreichung der gesetzten Ziele bis 2023 somit nicht realistisch. Besonders die ausländische Nachfrage leidet unter Reisebeschränkungen im internationalen Grenzverkehr.
- *Outputindikatoren „Anzahl touristischer Vorhaben“ und „Anzahl touristischer Marketingmaßnahmen“:* Die beiden Zielwerte in Höhe von 24 geförderten touristischen Vorhaben und 34 Marketingmaßnahmen konnten mit den bis zum 31.12.2020 bewilligten Vorhaben (je 25 und 34 Vorhaben) leicht übertroffen bzw. genau erreicht werden.
- *Outputindikator „Zunahme der erwarteten Zahl der Besucher*innen unterstützter Stätten“:* Die erwartete Zunahme für das Jahr 2023 wurde auf einen Wert in Höhe von 700.000 Besucher*innen geschätzt. Rein auf Basis aller bewilligten Vorhaben (Stand 31.07.2021) lässt sich der Wert mit 981.727 Besucher*innen prognostizieren, wobei die bis dato abgeschlossenen Vorhaben eine Zunahme von 214.559 Besucher*innen hervorrufen. Vor dem Hintergrund der erschwerten Bedingungen durch die Covid19-Pandemie ist die Aussagekraft des Indikators Besucher*innenzahl zu hinterfragen. Es stellt sich hierbei insbesondere die Frage, inwieweit eine Schätzung der Zunahme der erwarteten Zahl der Besucher*innen unabhängig von sich möglicherweise ändernden Rahmenbedingungen, im zeitlichen Verlauf des Förderprogramms grundsätzlich sinnvoll und möglich ist.

Beantwortung der Leitfragen

Es erfolgt zunächst eine Bewertung der Maßnahmen hinsichtlich vorgegebener Leitfragen.

Konnte die Attraktivität der öffentlichen Infrastruktur erhöht werden? Das definierte Mengenziel der Förderung von 24 Vorhaben im Bereich der öffentlichen Infrastruktur konnte erfüllt

werden. Dabei handelte es sich überwiegend um räumlich punktuelle Maßnahmen verteilt im gesamten Bundesland. Einen räumlichen Schwerpunkt bildete die Stadt Weimar, in der allein sieben bauliche Maßnahmen angesiedelt waren. Die Vorhaben hatten nur in Ausnahmefällen eine flächenhafte Ausdehnung und Wirkung. Es kann festgehalten werden, dass die Infrastruktur an verschiedenen Orten in Thüringen zu unterschiedlichen Themen verbessert und aufgewertet wurde.

Konnten Vermarktungsaktivitäten spürbar unterstützt werden? Zusammen mit der Marketingförderung der Thüringer Tourismus GmbH (TTG) erreicht die geförderte Investitionssumme für Marketingvorhaben ein Volumen von 10,5 Mio. Euro. Die Gutachter gehen davon aus, dass der Werbeschwerpunkt jenseits der TTG-Aktivitäten v. a. auf die Ansprache überregionaler Märkte in Deutschland ausgerichtet war, während die TTG schwerpunktmäßig das Ausland adressierte. Es bestätigte sich, dass die Marketingmaßnahmen ohne die Förderung nicht im realisierten Umfang hätten entfaltet werden können. Darüber hinaus bestätigen die Fallbeispiele, dass die Werbemaßnahmen zu einer Reichweitensteigerung und teilweise zu Besuchersteigerungen und/oder zu einer Vergrößerung der Anteile überregionaler Besucher*innen beitrugen. Ebenso sei es zu einer Verstetigung verschiedener Veranstaltungsformate durch die Förderung gekommen.

Haben sich Anfragen von internationalen Gästen nach touristischen Angeboten in Thüringen verändert? Auch wenn diese Frage generell von vielen Fördermittelnehmer*innen positiv beantwortet wird, kann dies jedoch meist nicht mit Daten unterlegt werden. Die Daten der TTG, die im Rahmen der Umsetzung der Auslandsmarketingaktivitäten erhoben wurden, belegen jedoch eindrucksvoll, dass in vielen Zielmärkten Aufmerksamkeit auf Thüringen als Reiseziel gelenkt werden konnte. Gleichzeitig blieb jedoch die Übernachtungsentwicklung aus diesen Märkten hinter den allgemeinen Erwartungen zurück. Zuletzt nahm die Covid19-Pandemie dramatischen Einfluss auf die Reiseaktivitäten, besonders auf die aus dem Ausland, sodass die angestrebte Zielerreichung nicht mehr realistisch ist.

Konnten neue touristische Zielgruppen erschlossen werden? Das Evaluationsteam ist überzeugt, dass das Ziel der Erschließung neuer Zielgruppen erreicht wurde. Der Blick auf die einzelnen Maßnahmen zeigt, dass neue Themen erschlossen (z. B. BUGA) oder bestehende Themen deutlich gestärkt wurden (Porzellan, Spielzeug, Bauhaus, jüdische Kultur). Zugleich wurden verschiedene Maßnahmen umgesetzt, die die neuen Möglichkeiten der Erlebnisinszenierung über digitale Techniken nutzten.

Inwiefern können Synergieeffekte zwischen den Maßnahmen beobachtet werden? In zahlreichen Fällen wurden – bewusst oder zufällig – Entscheidungen für unterschiedliche Fördervorhaben gefällt, die sich gegenseitig stärken und damit sicherlich zu größeren Effekten beitragen. Beispielsweise genannt seien Maßnahmen in folgenden Themen bzw. Bereichen.

- Thema „Bauhaus“ (überwiegend bauliche Maßnahmen)
- BUGA 2021 (bauliche und marketingtechnische Maßnahmen)
- Deutsches Spielzeugmuseum (bauliche Maßnahmen)
- Leuchtenburg (und Bauhaus)

Zusammenfassende Bewertung

- *Große Zufriedenheit:* Die Mehrheit der Vorhabenträger*innen zeigte sich aus verschiedensten Gründen (hohe Förderquote, konstruktive Zusammenarbeit mit den Landesinstitutionen, wiederholte Förderung, Marketingförderung) sehr zufrieden mit dem Förderprogramm und den daraus resultierenden Handlungsmöglichkeiten.
- *EFRE-Mittel als klarer Investitionsauslöser:* Die Gespräche mit den Zuwendungsempfänger*innen unterstrichen den hohen Stellenwert der Fördermittel für die Umsetzung. Die überwiegende Mehrheit der Vorhaben wäre ohne die Förderung im Falle baulicher Maßnahmen gar nicht oder im Falle vieler Marketingvorhaben zumindest nicht im getätigten Ausmaß und mit dem internationalen Fokus realisierbar gewesen.
- *Professionelle Strukturen als wichtiger Erfolgsfaktor:* Ausreichend personelle Ressourcen und professionelle Verwaltungsstrukturen auf Seiten der Zuwendungsempfänger*innen sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für die souveräne Steuerung und Abwicklung des Vorhabens. War dies gewährleistet, konnten die Vorhaben zwar mit großem zeitlichem Aufwand, jedoch professionell und reibungslos umgesetzt werden. Personell schwach ausgestattete Vorhabenträger*innen mit ehrenamtlichen Strukturen oder wenig Erfahrungen in der Abwicklung von Fördervorhaben oder Vergabeverfahren hatten hingegen erhebliche Schwierigkeiten.
- *Aktive Steuerung wichtig:* Die festgestellte aktive Ansprache, Motivation und Beratung möglicher Vorhabenträger*innen für Maßnahmen, die sich aus der Sicht der Landesinstitutionen besonders für die Ansprache der auf Landesebene angestrebten Zielgruppen oder die Weiterentwicklung der zentralen strategischen Themen eigneten, wird vom Evaluationsteam als zielführend angesehen.
- *Anwendung der Kriterien:* Verschiedene Auswahlkriterien waren in der Rückschau sowohl aus Sicht der Landesinstitutionen als auch aus Sicht vieler Vorhabenträger*innen entweder wenig für touristische Vorhaben geeignet (z. B. Kriterium „Begrenzung des Flächenverbrauchs“) oder schwer zu operationalisieren bzw. nachvollziehbar zu beschreiben (Kriterien: „Herausragende und nationale Bedeutung für den Kulturtourismus“ oder „Innovationsgehalt“).
- *Landesstrategische Vorgaben:* Aus Sicht der Gutachter war die Vorgabe der Ausrichtung von Fördervorhaben an übergeordnete Strategien oder Zielgruppen grundsätzlich sehr sinnvoll, um die strategischen Ziele erreichen zu wollen. Zwar nahmen die Gutachter auch vereinzelt kritische Stellungnahmen hinsichtlich zu großer inhaltlicher Einschränkungen oder zu abstrakter bzw. realitätsferner Zielgruppendefinitionen auf. Doch die große Mehrheit der Zuwendungsempfänger*innen unterstützte die Intention dieser Vorgehensweise.
- *Auswirkungen der Covid19-Pandemie:* Die überwiegende Mehrheit der Fördervorhaben konnte mit lediglich geringen Auswirkungen durch die Covid19-Pandemie umgesetzt werden. Im investiven Bereich bedingte sie vor allem zeitliche Verzögerungen aufgrund von Lieferausfällen bzw. verzögerter Lieferung von Materialien oder begrenzten personellen Ressourcen bei Auftragnehmern. Den größten Einfluss nimmt die Covid19-Pandemie auf die Entwicklung der prognostizierten Nachfragevolumina.

Empfehlungen aus Sicht der Gutachter

- Die *Möglichkeit zur Marketingförderung* sollte auch in Zukunft aufgrund großer Nachfrage und fehlender Alternativen angeboten werden. Gegebenenfalls sollten jedoch administrative Erleichterungen erwogen oder Mindestinvestitionsvolumina vorgegeben werden, um eine positive Kosten-Nutzen-Relation zwischen erhaltener Zuwendung und dem eigenen Ressourceneinsatz zu gewährleisten.
- Das *zweistufige Antragsverfahren* (1. Formlose Vorabprüfung und Beratung; 2. Eigentliche Antragstellung) sollte unbedingt fortgesetzt werden, um unnötige Kosten seitens der Vorhabenträger*innen zu vermeiden. Gleichzeitig sollte darauf geachtet werden, die Entscheidungen hinsichtlich der Förderfähigkeit transparent und nachvollziehbar zu gestalten.
- Die *Beratung der Zuwendungsempfänger*innen* sollte zukünftig in Abhängigkeit von den Vorerfahrungen und der Professionalität bzw. den vorhandenen Strukturen der Vorhabenträger*innen intensiviert werden.
- Aus Sicht des Gutachterteams empfiehlt sich zukünftig eine *aktive Begleitung der Vorhabenträger*innen*, beispielsweise im Rahmen des Angebotes von Schulungsmaßnahmen, der Beratung im Vergaberecht, der Entwicklung eines Praxisleitfadens oder auch in Form eines Netzwerks der Vorhabenträger*innen zum Erfahrungsaustausch.
- Wenn möglich, sollten Erleichterungen im Bereich „*Durchführung von Vergabeverfahren*“ eingeführt werden, die von zahlreichen Zuwendungsempfänger*innen als sehr aufwändig und teilweise auch als praxisfremd gesehen wurde.
- Soweit dies seitens des Freistaats Thüringen beeinflussbar ist, möchten die Gutachter vor dem Hintergrund eines zukünftigen *Wirkungsnachweises* die Empfehlung aussprechen, Ergebnisindikatoren zu definieren, die in einem stärkeren inhaltlichen Zusammenhang mit den Maßnahmen an sich sind und beeinflussbar sind.

1.2 English version

Mandate understanding and evaluation concept

The Free State of Thuringia specifically supported measures to promote tourism within the framework of the ERDF Operational Programme for Thuringia for the funding period 2014-2020. The support was justified by the lack of competitiveness of some tourist attractions in Thuringia, but also by the potential for improvement of the region's image as a tourist destination both at home and abroad. dwif-Consulting GmbH were commissioned to evaluate these measures. The remit was to carry out an impact analysis and assess the achievement of objectives, as well as to identify potential areas for improvement.

The evaluation was carried out from May to July 2021 and based on discussions with representatives at state level/sponsors and selected grant recipients, a standardised online survey of all grant recipients, and five detailed case studies:

- The Klassik Stiftung Weimar
- Leuchtenburg Castle
- Sonneberg Toy Museum
- The Thuringia Bach Festival
- Thüringer Tourismus GmbH

Funding data

The evaluation is based on 59 projects approved between 01.01.2014 and 31.12.2020. Of these, 33 were classified as marketing projects, 12 as infrastructure projects, and 13 as cultural and artistic projects. The spectrum of projects funded is very wide: event marketing, measures related to the Federal Garden Show 2021, special exhibitions, the re-design and upgrading of tourist information offices or the design of public areas/paths are just some examples of the diverse projects.

Category	Number	of which with "physical closure"	Investment volume	... of which ERDF funds	Funds from State of Thuringia
Marketing project	33	24	€3.7 million	€2.1 million	€750 000
Infrastructure project	12	2	€8.0 million	€4.4 million	€2.1 million
Art & Culture	13	-	€36.6 million	€29.3 million	€4.5 million
Thüringer Tourismus GmbH	1	-	€6.8 million	€5.4 million	€1.4 million
Total	59	26	€55.2 million	€41.2 million	€8.8 million

Source: Master data (TMWWDG 2020); own research (dwif 2021)

At the time of the evaluation, only some of the projects had been completed. These were predominantly in the marketing strand. The table above gives an overview of the projects to be evaluated, differentiated according to the funding strand.

The 59 projects to be evaluated had a total investment volume of EUR 55.2 million, of which EUR 41.2 million came from ERDF co-financing. Other sources of funding were also available, consisting mainly of state funds from the Free State of Thuringia and funds from municipalities, but in some cases also of private equity. At EUR 6.8 million, Thüringer Tourismus GmbH's package of measures is the project with the largest investment sum among the measures to be evaluated.

Achievement of target indicators

In the ERDF OP for Thuringia, Specific Objective 6, to attract more domestic and foreign visitors (Priority Axis 2, Investment Priority 3d), is subject to the following target indicators in the promotion of tourism:

- *Result indicators "total commercial overnight stays" and "foreign overnight stays"*: For the total number of overnight stays in 2023, a target of 11 million overnight stays has been set. Of these, at least 730 000 are expected to be accounted for by foreign demand. Despite a positive development in the figures up to 2019, there was a considerable drop in numbers in 2020, especially in foreign demand. This can be attributed to the Covid 19 pandemic. Given the ongoing effects of the pandemic, it does not seem realistic that the set targets will be reached by 2023. Foreign demand in particular continues to suffer as a result of travel restrictions for international cross-border traffic.
- *Output indicators "Number of tourism projects" and "Number of marketing measures in tourism"*: The two target numbers of 24 funded tourism projects and 34 marketing measures were slightly exceeded or achieved exactly with the projects approved by 31.12.2020 (25 and 34 projects respectively).
- *Output indicator "Increase in expected number of visitors to supported sites"*: The expected increase in the number of visitors for the year 2023 has been put at around 700 000. On the basis of approved projects alone (as of 31.07.2021), an additional 981 727 visitors can be predicted, while projects completed so far have resulted in an increase of 214 559 visitors. Given the difficult situation caused by the Covid 19 pandemic, the significance of the number of visitors as an indicator is questionable. Specifically, the question arises as to what extent it makes sense or is at all possible over the course of the funding project to estimate the increase in the expected number of visitors independently of possible changes in the general situation.

Answering the key questions

First the measures are evaluated with regard to certain key questions.

Was it possible to improve the attractiveness of the public infrastructure? The defined quantitative goal, to support a total of 24 projects in public infrastructure improvement, was achieved. Most of these were selective measures in specific places, distributed throughout the federal state. There was a certain concentration of projects in the city of Weimar, with a total of seven building projects there. Only in exceptional cases did the projects cover and impact

a wide area. It can be said that various forms of infrastructure at various different locations in Thuringia were improved and enhanced by the measures.

Did support given to marketing activities make a noticeable difference? Including the marketing support provided to Thüringer Tourismus GmbH (TTG), the funding for marketing projects amounted to a total of EUR 10.5 million. The evaluators assume that the main focus of advertising aside from the TTG activities was devoted to addressing transregional markets in Germany, while TTG focused mainly on foreign markets. It was confirmed that the marketing measures could not have been implemented in the same volume or to the extent they were implemented without the funding. The case studies also confirm that the advertising measures contributed to an increase in reach and in some cases to a rise in the number of visitors and/or an increase in the proportion of visitors from outside the region. Various event formats also became more permanent as a result of the funding.

Have enquiries from international visitors regarding tourist offers in Thuringia changed? Although many grant recipients generally give a positive answer to this question, it cannot usually be backed up with data. The data collected by TTG in the course of marketing activities abroad does however show with impressive clarity that in many target markets, more attention could be drawn to Thuringia as a destination. Having said that, the number of overnight stays by people from these markets still fell short of general expectations. Ultimately, the Covid 19 pandemic had a dramatic impact on travel, especially from abroad, so that achieving the set targets is no longer realistic.

Was it possible to develop new target groups for tourism? The evaluation team is convinced that the goal of developing new target groups has been achieved. A look at the individual measures shows that new themes have been developed (e.g. “BUGA” (the national garden exhibition)), or that existing themes have been significantly strengthened (porcelain, toys, Bauhaus, Jewish culture). At the same time, various measures have been implemented using new ways of staging experiences via digital technologies.

To what extent can synergies be observed between the measures? In many cases decisions were made – whether consciously or incidentally – in favour of different projects that in fact complement and strengthen each other, and thus almost certainly have a greater impact. Among the examples are measures focusing on the following themes or areas:

- The “Bauhaus” theme (mainly building measures)
- BUGA 2021 (building and marketing measures)
- The German Toy Museum (building measures)
- Leuchtenburg Castle (and Bauhaus)

Summarising evaluation

- *Great satisfaction:* The majority of grant recipients were very satisfied with the funding programme and resulting opportunities for all sorts of reasons (a high funding rate, constructive cooperation with the state institutions, repeated funding, marketing support).
- *ERDF funds as a decisive trigger for investment:* The discussions with the grant recipients highlighted the great significance of funding for implementation. Without the

funding, the vast majority of projects would not have been possible at all in the case of building measures, or, in the case of many marketing projects, at least not to the degree implemented and not with the international focus.

- *Professional structures as an important factor for success:* Sufficient staffing levels and professional administration structures on the part of the grant recipients are important factors for the successful management and implementation of the project. If these were available, the projects could be implemented professionally and smoothly, albeit at great cost in terms of time, whereas grant recipients with poor staffing levels and voluntary structures or little experience in the handling of funding projects or award procedures had considerable difficulties.
- *Active management important:* The evaluation team recognises the expediency of actively addressing, encouraging and advising potential grant recipients of measures who are seen by the state institutions as being particularly suitable for attracting their specific target groups or for the further development of key strategic themes.
- *Application of the criteria:* In retrospect, various selection criteria seemed from the point of view of both state institutions and many grant recipients either not to be very suitable for tourism projects (e.g. the criterion "Limitation of land use"), or difficult to operationalise or to describe in a comprehensible way (Criteria: "outstanding and national importance for cultural tourism" or "innovative content").
- *State strategic requirements:* From the point of view of the evaluators, the requirement to align funding projects with higher-level strategies or target groups was considered very important generally for achieving the strategic goals. Although the evaluators also received isolated comments criticising excessive restrictions on content or target group definitions they deemed too abstract or unrealistic, the vast majority of funding recipients were generally supportive of this approach.
- *Impact of the Covid 19 pandemic:* It was possible to implement the vast majority of projects with just minimal impact from the Covid 19 pandemic. In investment activities, it led to some delays caused by supply disruptions or late deliveries of materials, or contractors' staffing limitations. The greatest impact the Covid 19 pandemic had was on the development of the predicted demand volume.

Recommendations from the evaluators' perspective

- *Marketing support* should continue to be offered in future, because of the high level of demand and lack of alternatives. The administration should be simplified where possible, however, and minimum investment volumes should be imposed to ensure a positive cost-benefit ratio between the funding received and the organisation or company's own use of resources.
- The *two-step application procedure* (1. Informal preliminary review and consultation; 2. Actual submission of the application) should be maintained in order to avoid unnecessary costs for the grant recipients. At the same time, care should be taken to ensure that decisions with regard to the eligibility for funding are both transparent and verifiable.

- The *advising of grant recipients* should be intensified in future, depending on the previous experience and the professionalism and/or available structures of the grant recipients.
- The evaluating team recommends that *active support for the grant recipients* is given in future, for example through training measures, advice on public procurement law, the development of a best practice guide, or also in the form of a network of grant recipients for the purposes of exchanging experiences.
- If possible, the *execution of procurement and tender procedures* should be simplified, as these have been found by many funding recipients to be time-consuming and complicated and sometimes even unrealistic.
- In as far as the Free State of Thuringia can bring influence to bear on this, and in the light of the future introduction of a *project impact audit*, the evaluators recommend the definition of result indicators that are more closely related to the content of the measures themselves and that can be influenced.

2 Einleitung

Der Freistaat Thüringen unterstützt im Rahmen des Operationellen Programms Thüringen EFRE in der Förderperiode 2014-2020 gezielt Maßnahmen zur Tourismusförderung. Dies wird mit der teils fehlenden Wettbewerbsfähigkeit der touristischen Angebote in Thüringen begründet (Qualität des Beherbergungsgewerbes und der touristischen Infrastruktur). Aber auch das Verbesserungspotenzial des touristischen Images im In- und Ausland stellt einen wesentlichen Grund für den Fokus der Tourismusförderung dar.

Konkret erfolgte die Tourismusförderung durch die finanzielle Unterstützung folgender Maßnahmentypen:¹

- Bauliche Investitionen in wichtige touristische Ziele
- Unterstützung von Ausstellungen / einzigartigen touristischen Angeboten
- Touristische Marketingmaßnahmen mit überregionalem Bezug
- Verbesserung der Bedingungen für Workshops / Veranstaltungen
- Ausbau und Ausstattung kultureller Einrichtungen
- Verbesserung der digitalen Angebote

Verankert im Spezifischen Ziel 6 („Mehr Gäste aus dem In- und Ausland gewinnen“) des OP Thüringen EFRE 2014-2020 wurden die touristischen Maßnahmen mit etwa 41 Mio. Euro an EFRE-Fördermitteln unterstützt. Grundlage für die Evaluierung sind die Fördervorhaben, die im Zeitraum vom 01.01.2014 bis 31.12.2020 bewilligt wurden. Aus diesem Stand der Datenlage resultieren auch nachfolgende Aussagen zu Investitions- und Fördervolumina.

Aufgrund der Berichtspflichten wurde für diesen Bereich des OP Thüringen EFRE 2014-2020 eine Evaluierung der Maßnahmen zur Tourismusförderung in Auftrag gegeben. Die hierfür verantwortliche Institution ist die EFRE-Verwaltungsbehörde im Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (im Folgenden auch *TMWWDG*). Die Effektivität und Effizienz dieses Förderprogramms wurden vom Auftragnehmer, der dwif-Consulting GmbH, von Februar 2021 bis September 2021 durch verschiedene Evaluationsmaßnahmen gemessen bzw. beschrieben.

Die Ergebnisse werden in diesem Abschlussbericht dargestellt. Zunächst werden das Auftragsverständnis und wichtige Grundlagen erläutert sowie ein Wirkungsmodell für das Förderprogramm entworfen. Nach einem kurzen Überblick über die gesamten Fördervorhaben erfolgt die Ergebnisdarstellung der verschiedenen Analysebausteine (Zielindikatoren, Fachgespräche, Online-Befragung, Fallstudien). Eine inhaltliche Zusammenfassung und eine gutachterliche Bewertung mit Empfehlungen aus Sicht des Evaluationsteams schließen den Bericht ab.

¹ TMWWDG (2020): Vergabeunterlagen zur Evaluierung der Maßnahmen zur Tourismusförderung OP Thüringen EFRE 2014-2020.

2.1 Beschreibung des Auftrags und der Ziel- bzw. Aufgabenstellung

Die Evaluierung soll gemäß Ausschreibung „als theoriegestützte Wirkungsanalyse“ aufgebaut sein.² Im Vordergrund steht die Analyse der geförderten touristischen Maßnahmen in Bezug auf die Wirkungsentfaltung und Zielerreichung. Dabei sind auch externe Rahmenbedingungen, wie die Covid19-Pandemie, und deren Einfluss auf die Erreichung der Ergebnisindikatoren zu berücksichtigen.

Der Bewertungsplan beschreibt für die Prioritätsachse 2 (Spezifisches Ziel 6) qualitative Evaluationsfragen, die über die vorliegende Evaluation möglichst beantwortet werden sollen:³

- Haben sich Anfragen von internationalen Gästen nach den Angeboten verändert?
- Wie haben sich Übernachtungszahlen in den beworbenen (oder in Kooperationen eingebundenen) Tourismusregionen oder den touristischen Standorten entwickelt?
- Wie hat sich die Zusammenarbeit zwischen den Vorhabenträger*innen bzw. den geförderten Einrichtungen und KMU (Kleine und mittlere Unternehmen) entwickelt?
- Konnten neue touristische Zielgruppen erschlossen werden?
- Inwiefern können Synergieeffekte zwischen den Maßnahmen beobachtet werden?

Die Leitfragen werden im abschließenden Teil des Berichtes beantwortet. Gemäß Bewertungsplan stehen qualitative Evaluierungsmethoden im Vordergrund, die durch eine Auswahl quantitativer Daten des Statistischen Landesamtes ergänzt werden. Erweitert wird die Datenbasis um Sekundärdaten der „umsetzenden“ Stelle Thüringer Aufbaubank (im Folgenden auch *TAB*) und der „zwischengeschalteten“ Stelle Thüringer Staatskanzlei (im Folgenden auch *TSK*). Weitere qualitative und quantitative Daten werden über die eigene standardisierte Erhebung sowie über die Fachgespräche und Fallstudien durch den Auftragnehmer erhoben.

Ziel der Evaluation ist neben einer Wirkungsanalyse und Bewertung der Zielerreichung auch die Identifikation von Verbesserungspotenzialen. Dazu sollen Handlungsempfehlungen in Bezug auf die Weiterentwicklung der EFRE-Maßnahmen und künftige Förderperioden gegeben werden.

² TMWWDG (2020): Vergabeunterlagen zur Evaluierung der Maßnahmen zur Tourismusförderung OP Thüringen EFRE 2014-2020.

³ TMWWDG (2019): Bewertungsplan Operationelles Programm Thüringen EFRE 2014-2020, S. 25.

2.2 Erläuterung der Vorgehensweise

Der vom dwif für die Evaluation konzipierte Evaluationsprozess gliederte sich in fünf Phasen mit jeweils verschiedenen Arbeitsbausteinen:

In *Phase 1* erfolgten *Auftakt und Auftragsklärung*. Dazu wurden im Rahmen einer gemeinsamen Auftaktveranstaltung am 01.02.2021 mit Vertretern der auftraggebenden Institution und weiteren Ansprechpartner*innen der zwischengeschalteten und umsetzenden Stellen die gegenseitigen Erwartungen formuliert und Evaluationsschwerpunkte diskutiert. Somit konnte gleich zu Beginn ein offener Austausch und ein gleicher Kenntnisstand in Bezug auf die Evaluation gewährleistet werden.

In *Phase 2* erfolgte die schrittweise *Entwicklung des Evaluationsdesigns*:

- Zunächst stand eine fundierte Materialauswertung wichtiger theoretischer und statistischer Grundlagen im Fokus. Zudem erfolgte ein Überblick über die zu evaluierenden Fördervorhaben und die Visualisierung eines theoretischen Wirkungsmodells. Um bereits von Beginn an wichtige Akteur*innen mit in die Evaluierung einzubeziehen, führte das Gutachterteam ergänzend zur Materialauswertung erste telefonische Kurzgespräche mit ausgewählten Fördermittelnehmer*innen.
- Im weiteren Verlauf wurde am 27.04.2021 ein Workshop zur Diskussion und Finalisierung des Evaluationsdesigns und der Vorbereitung der Evaluationsinstrumente durchgeführt. Der Kreis der Teilnehmenden setzte sich dabei aus Vertreter*innen der Landesinstitutionen und ausgewählten Zuwendungsempfänger*innen zusammen. Somit konnte gewährleistet werden, dass sowohl die Erfahrungen und Perspektiven der Fördermittelgeber*innen als auch der Fördermittelnehmer*innen im Evaluationskonzept adäquat berücksichtigt werden.
- Den Abschluss von Phase 2 bildete die Formulierung des Zwischenberichts, in dem eine Verschriftlichung der ersten Erkenntnisse und ein Ausblick auf die Durchführung der Evaluation erfolgte.

Die *Durchführung der Evaluation* ist in *Phase 3* verortet und setzte sich aus folgenden Bausteinen zusammen:

- Vertiefende Fachgesprächen mit Vertreter*innen der Landesebene/ Fördermittelgeber*innen auf der einen Seite und ausgewählten Zuwendungsempfänger*innen auf der anderen richteten den Blick auf die Details des Förderprogramms bzw. die geförderten Vorhaben.
- Parallel zu den Fachgesprächen führte das dwif im Zeitraum von 16.06.2021 bis 02.07.2021 eine standardisierte Online-Befragung aller Fördermittelnehmer*innen mit einem quantitativen Fokus und dem Ziel einer breiten Beteiligung durch.
- Im Rahmen von fünf Fallstudien wurden zudem einzelne Fördervorhaben in ihrer Umsetzung und Wirkung genauer unter die Lupe genommen. Entscheidend für die Auswahl der Fallstudien war der exemplarische Charakter und die Aussagekraft der Vorhaben. Zur Darstellung der Fallstudien wurden Gespräche mit Fördermittelnehmer*innen und weiteren Partner*innen geführt und mit deren Unterstützung weitere

Daten erhoben, Dokumente gesichtet und Fotomaterial (sofern verfügbar) gesammelt.

An die Durchführung der einzelnen Evaluationsbausteine schloss sich die *Auswertung und Diskussion* in *Phase 4* an.

- Zunächst fasste das Evaluationsteam die Ergebnisse der einzelnen Evaluationsbausteine zusammen und bewertete diese.
- Anschließend wurden die vorläufigen Ergebnisse im Rahmen eines „Bilanz-Workshops“ am 23.07.2021 zur Diskussion gestellt. Der Kreis der Teilnehmenden setzte sich dabei analog zum „Workshop Evaluationsdesign“ aus Vertreter*innen der Landesinstitutionen und ausgewählten Zuwendungsempfänger*innen zusammen. Ziel des Workshops war die Aufnahme weiterer wichtiger Hinweise und ggf. korrigierender bzw. ergänzender Anmerkungen durch die Teilnehmenden. Das Evaluationsteam stellte dabei auch erste gutachterliche Schlussfolgerungen zur Diskussion.

Die abschließende *Phase 5* der Evaluation bildete die *Formulierung des Evaluationsberichtes* und der *Kurzzusammenfassung*. In dieser Phase erfolgten weitere Abstimmungen zwischen dem dwif und der auftraggebenden Institution. Die nachfolgende Übersicht (vgl. Tab. 1) fasst alle Evaluationsbausteine und den zeitlichen Ablauf der Evaluierung zusammen.

1. Auftakt (01.02.2021)	1. Auftakt & Auftragsklärung (Erwartungen, Evaluationsschwerpunkte, Darstellung)	Mitte Jan - März 2021
2. Entwicklung des Evaluationsdesigns	2.1 Materialauswertung (Dokumentenanalyse, Datenanalyse - Amtliche Statistik und Ergebnisindikatoren, Detaillierte Liste der bewilligten Fördervorhaben & Fördertypenbildung, Telefonische Fachgespräche, Visualisierung Wirkungsmodell)	
	2.2 Workshop Evaluationsdesign (27.04.2021) (AG, dwif, fünf Fördermittelnehmersvertreter*innen: Präsentation Aufgabenstellung und Evaluationskonzept, Vorbereitung Erhebungsinstrumente)	April - Mai 2021
	2.3 Formulierung Zwischenbericht & Präsentation (Zwischenbericht 07.05.2021)	
3. Durchführung der Evaluation	3.1 Ausführliche Fachgespräche (Vertreter*innen Landesseite, Fördermittelgeber*innen, Fördermittelnehmer*innen)	Mai - Juni 2021
	3.3 Fallstudien Förderprojekte (Gespräche, Daten- und Materialsammlung & Analyse, Fotodokumentation)	
	3.2 Standardisierte Online-Befragung Fördermittelnehmer*innen (orientiert an Typen, Leitfragen)	
4. Auswertung und Diskussion	4.1 Auswertung aller Bausteine und erste Schlussfolgerungen (Evaluierungsfragen als wichtiger Orientierungsrahmen: Daten, Materialien, Fachgespräche, Online-Befragung, Fallstudien, persönliche Termine und Workshops)	Ende Juni - Juli 2021
	4.2 Bilanz-Workshop (AG, dwif, fünf Fördermittelnehmersvertreter*innen: Ergebnisse, Diskussion der gutachtlichen Schlussfolgerungen)	
5. Formulierung Evaluierungsbericht & Abstimmung (Entwurf 13.08.2021; Überarbeitung: 24.09.2021)	5.1 Berichtsentwurf (13.08.2021)	Ende Juli - September 2021
	5.2 Persönliches Auftraggeber*innengespräch (Diskussion von offenen Punkten)	
	Überarbeitung Berichtsentwurf (geplant bis 24.09.2021)	
	5.3 Kurzzusammenfassung in deutscher und englischer Sprache (Zusammenfassung des Endberichts; Übersetzung durch Nachunternehmer)	
	5.4 Präsentation des Endberichts	

Tabelle 1: Ablauf des Evaluationsprozesses

Quelle: Eigene Darstellung (dwif 2021)

2.3 Grundlagen, Richtlinien und Kriterien

Die Maßnahmen zur Tourismusförderung im Rahmen des Operationellen Programms Thüringen EFRE 2014-2020 sind folgenden Teilbereichen des Programms zugeordnet:⁴

Prioritätsachse (PA) 2	Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen
→ Thematisches Ziel 03	Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU
→ Investitionspriorität 3d	Unterstützung der Fähigkeit von KMU, sich am Wachstum der regionalen, nationalen und internationalen Märkte sowie am Innovationsprozess zu beteiligen
→ Spezifisches Ziel (SZ) 6	Mehr Gäste aus dem In- und Ausland gewinnen

Tabelle 2: Einordnung des Förderstrangs

Quelle: OP Thüringen EFRE 2014-2020 (TMWWDG 2020a); Eigene Darstellung (dwif 2021)

Wie bereits eingangs dargestellt, bilden die Grundlage für die Evaluierung die Fördervorhaben, die im Zeitraum vom 01.01.2014 bis 31.12.2020 bewilligt wurden. Im Operationellen Programm wurden folgende Ergebnisindikatoren für die **Zielerreichung des Spezifischen Ziels 6** „Mehr Gäste aus dem In- und Ausland gewinnen“ festgelegt:⁵

Ergebnisindikator E6: Gästeübernachtungen

- Basiswert (2012): 9,7 Mio. Übernachtungen
- Zielwert (2023): 11,0 Mio. Übernachtungen
- Datenquelle: Thüringer Landesamt für Statistik

Ergebnisindikator E7: Gästeübernachtungen aus dem Ausland

- Basiswert (2012): 593.000 Übernachtungen
- Zielwert (2023): 730.000 Übernachtungen
- Datenquelle: Thüringer Landesamt für Statistik

Für die Investitionspriorität 3d wurden zudem folgende *gemeinsame und programmspezifische Outputindikatoren* definiert:⁶

- Anzahl touristischer Vorhaben (Zielwert: 24 Vorhaben)
- Anzahl touristischer Marketingmaßnahmen (Zielwert: 34 Vorhaben)
- Zunahme der erwarteten Zahl der Besucher unterstützter Stätten des Naturerbes und des kulturellen Erbes sowie unterstützter Sehenswürdigkeiten (Zielwert 2023: 700.000 Besuche/ Jahr)

⁴ TMWWDG (2020a): Operationelles Programm Thüringen EFRE 2014-2020.

⁵ TMWWDG (2020a): Operationelles Programm Thüringen EFRE 2014-2020, S. 69.

⁶ TMWWDG (2020a): Operationelles Programm Thüringen EFRE 2014-2020, S. 74f.

Darüber hinaus wurden der Investitionspriorität 3d weitere Indikatoren zugeteilt, die jedoch für den gewerblichen Förderstrang relevant sind und somit im Rahmen dieser Evaluation nicht berücksichtigt werden müssen.

Die Maßnahmen zur Tourismusförderung im Rahmen des OP Thüringen EFRE gliedern sich in drei inhaltlichen Förderstränge auf:

- Infrastruktur (LTI),
- Marketing (LTM) und
- Kunst & Kultur (KUK)

Richtlinien für Infrastruktur- und Marketingvorhaben

Die Förderstränge Infrastruktur und Marketing werden durch die umsetzende Stelle Thüringer Aufbaubank (TAB) betreut. Inhaltliche Grundlage bildet die „Richtlinie zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit im Thüringer Tourismus“ (Landesprogramm Tourismus):⁷

Für folgende Vorhaben im Strang Investitionen (2.1) ist gemäß der Landesrichtlinie eine Förderung möglich:

- „Digitale, zukunftsfähige und qualitativ hochwertige touristische Investitionsvorhaben, die dazu beitragen, die Angebotsqualität vor Ort zu steigern und die auf die zunehmenden individuellen Bedürfnisse der Gäste aus dem In- und Ausland abzielen.“
- „Investitionsvorhaben zur Qualifizierung und einmaligen Umstellung digitaler Systeme auf die Thüringer Content Architektur Tourismus („ThüCAT-Start““)

Die Fördervorhaben müssen dabei eine touristische Nutzung von mind. 50% aufweisen. Zudem müssen die Vorhabenträger*innen Mitglied in einer Destinationsmanagement- oder regionalen Tourismusorganisation sein.

Im Bereich Marketing (2.2) sind förderfähige Vorhaben wie folgt beschrieben:

- „Touristische Marketingmaßnahmen mit besonderer überregionaler Wirksamkeit, die geeignet sind, Gäste von außerhalb Thüringens zu gewinnen und das Image Thüringens im In- und Ausland zu stärken.“

Die potenziellen Zuwendungsempfänger*innen müssen Partner*innen der Familienmarke Thüringen sein. Inhaltlich sind nur Vorhaben förderfähig, die sich an den strategischen Inhalten und Zielen der übergeordneten Tourismusstrategie des Landes Thüringen orientieren.⁸ In der Richtlinie wird explizit darauf hingewiesen, dass auch Marktforschungsleistungen, beispielsweise zum Zweck der Messung der Wirkungsentfaltung der Vorhaben, förderfähig sind. Im Falle von Veranstaltungen muss für die Förderung die besondere touristische Relevanz des Formates nachgewiesen werden.

⁷ TMWWDG (2020b): Richtlinie zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit im Thüringer Tourismus, S. 2f.

⁸ Siehe dazu: TMWWDG (2017): Tourismusstrategie Thüringen 2025.

Die Richtlinie des Landesprogramms Tourismus thematisiert des Weiteren den Bereich der Destinationsentwicklung, der jedoch nicht im Rahmen der EFRE-Förderung abgebildet und daher an dieser Stelle nicht weiter erläutert wird.

Richtlinien für Maßnahmen im Förderstrang Kunst & Kultur

Der Förderstrang Kunst & Kultur wird über die zwischengeschaltete Stelle Thüringer Staatskanzlei (TSK) betreut und in einer eigenen „Richtlinie zur Förderung von Kultur und Kunst“ abgebildet. Diese umfasst verschiedene Arten von förderfähigen Vorhaben. In Bezug auf das EFRE-Förderprogramm sind insbesondere „Bau- und Sanierungsmaßnahmen, Erhaltung, Erneuerung, Erweiterung und Verbesserung der Ausstattung von kulturellen Einrichtungen“ relevant. Gefördert werden demnach „Theater, Museen, Galerien, Jugendkunstschulen, Orchester, Musikschulen, öffentliche Bibliotheken, soziokulturelle Zentren, Kulturhäuser, Kultur- und Begegnungsstätten.“⁹ Zur Erfüllung der Förderfähigkeit muss beispielsweise bezüglich der „Durchführung des Vorhabens ein erhebliches Landesinteresse“ bestehen. Zudem müssen „Bau- und andere Investitionsmaßnahmen [...] kulturellen Zwecken dienen und für die kulturelle Infrastruktur bedeutsam sein.“ Auch im Strang Kunst & Kultur bilden übergeordnete Konzepte, wie das Thüringer Kulturkonzept, eine wichtige strategische Orientierung für die inhaltliche Ausrichtung der Fördervorhaben.¹⁰

Kriterien

In Kombination der Inhalte der Landesrichtlinien und EFRE-spezifischer Vorgaben und Kriterien auf EU-Ebene ergibt sich für die Tourismusförderung im Rahmen des OP Thüringen EFRE 2014-2020 ein förderstrangspezifisches Kriterien-Set für die Auswahl von Fördervorhaben (vgl. Tab. 3). Dabei spielt insbesondere die bereits erwähnte inhaltliche Ausrichtung der Fördervorhaben an übergeordneten Strategien (Tourismusstrategie, Kulturkonzept) in allen Fördersträngen eine wichtige Rolle. Darüber hinaus nimmt die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der ortsansässigen KMU durch die Fördervorhaben (beispielsweise in Form von Kooperationen) einen wichtigen Stellenwert ein. Für den Bereich Infrastruktur wurde zudem eine Gesamtkostengrenze in Höhe von 5 Mio. Euro bzw. 10 Mio. Euro im Falle von UNESCO-Stätten festgelegt. Im Strang Kunst & Kultur beläuft sich die Grenze auf 10 Mio. Euro bzw. 20 Mio. Euro. Für die Bewertung der Fördervorhaben im Bereich Kunst & Kultur wurden zudem optionale, zusätzliche) Kriterien (in der Tabelle kursiv dargestellt) festgelegt.

Infrastruktur	Marketing	Kunst & Kultur
• Gesamtkosten max. 5 Mio. € (UNESCO: 10 Mio. €) • Themen & Zielgruppen lt. Landestourismuskonzeption • Stärkung der ortsansässigen KMU • Begrenzung des Flächenverbrauchs bei Neuanlage	• Konzentration auf Inlandsmärkte lt. Tourismusstrategie Thüringen (TST 2025) mit den Themen Natur und Aktiv sowie Kultur und Städte und/oder • Konzentration auf Auslandsmärkte lt. LTS insbesondere	• Gesamtkosten max. 10 Mio. € (UNESCO: 20 Mio. €) • Beitrag zur Umsetzung des Thüringer Kulturkonzepts oder Bezug zu den definierten Themen und Zielgruppen

⁹ TSK (2019): Richtlinie zur Förderung von Kunst & Kultur, S. 2.

¹⁰ Siehe dazu: TMBWK (2012): Kulturkonzept des Freistaates Thüringen.

oder Ausgestaltung touristischer Infrastruktur • Berücksichtigung von Barrierefreiheit bei der Nutzung der Infrastruktur	mit den Themen Kultur und Städte • Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU • Verwendung der touristischen Familienmarke www.thueringen-entdecken.de	• Bei UNESCO: herausragende Bedeutung für den Kulturtourismus • Bei kulturellen Einrichtungen: herausragende und nationale Bedeutung für den Kulturtourismus • Stärkung der ortsansässigen KMU • Innovationsgehalt des Vorhabens • Erreichbarkeit mit ÖPNV • Geringhaltung von Flächenversiegelung • Berücksichtigung der Belange von Menschen mit Behinderung
--	---	--

Tabelle 3: Kriterien bei der Auswahl der Fördervorhaben

Quelle: Auswahlkriterien Operationelles Programm Thüringen EFRE 2014-2020 (TMWWDG 2019a); Eigene Darstellung (dwif 2021)

2.4 Wirkungsmodell

Um die strategische Intention der Förderung touristischer Vorhaben im Infrastruktur- und Marketingbereich anschaulich zu machen, entwarf das Evaluationsteam auf der Grundlage der gesichteten Materialien ein theoretisches Wirkungsmodell. Der Entwurf des Wirkungsmodells wurde im Workshop zum Evaluationsdesign vorgestellt, mit den Teilnehmenden diskutiert und anschließend durch das Evaluationsteam finalisiert. Das Wirkungsmodell soll den gesamten Förderprozess von der Antragstellung über die Umsetzung bis hin zur Entfaltung von direkten und indirekten Effekten darstellen. Hierbei werden auch externe Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren berücksichtigt.

Die Basis des Förderprozesses bildet demnach die erfolgreiche Antragsbewilligung, die in die Umsetzung der Marketing- oder Investitionsvorhaben mündet. Idealtypisch ergeben sich infolge der Umsetzung eine erhöhte Sichtbarkeit und Reichweite im Marketing und eine Erhöhung der Attraktivität der öffentlichen Infrastruktur, je nach Fördervorhaben. Gemeinsames Ziel aller Fördervorhaben bildet schließlich die Gewinnung von mehr Gästen aus dem In- und Ausland. Dadurch ergeben sich einerseits direkte Effekte, wie beispielsweise eine erhöhte Wertschöpfung für Gastgewerbe und Freizeiteinrichtungen. Andererseits besteht großes Potenzial zur Entfaltung indirekter Wertschöpfungseffekte, von denen beispielsweise allgemeines Gewerbe oder auch Zulieferer profitieren können. Daneben können die Fördervorhaben infolge umgesetzter Maßnahmen zu allgemeinen steuerlichen Effekten für die Region, einem positiven Beitrag zur Beschäftigungssituation und einer erhöhten Fähigkeit bzw. Bereitschaft des Gastgewerbes zu eigenen Investitionen führen. Dem Ziel der Investitionspriorität 3d des EFRE-Förderprogramms, der Unterstützung der Fähigkeit von

KMU, sich am Wachstum der regionalen, nationalen und internationalen Märkte sowie am Innovationsprozess zu beteiligen, wird somit Rechnung getragen.

Dennoch gilt es bei der Darstellung der idealtypischen Wirkungsentfaltung auch externe Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren zu berücksichtigen, die auf alle Phasen des Förderprozesses positiv wie negativ einwirken können. Besonders die Covid19-Pandemie stellt hierbei einen entscheidenden Faktor dar. So ergaben sich durch die Pandemie über große Zeiträume hinweg einschneidende Beschränkungen der Reisefreiheit, Auflagen in Bezug auf die Durchführung von Veranstaltungen oder auch restriktive Konsequenzen für die Zusammenarbeit mit Zulieferern und Dienstleistern. Diese Rahmenbedingungen machen beispielhaft deutlich, wie die Umsetzung der Fördervorhaben und die Entfaltung positiver Effekte beeinflusst werden können. Dazu kommen allgemeine Einflussfaktoren, wie die Verfügbarkeit von personellen oder fachlichen Ressourcen auf Seiten der Fördermittelnnehmer*innen, die Konkurrenzsituation mit anderen Destinationen, Veranstaltungen und Angeboten im Tourismussektor, oder auch die Ausgestaltung der brancheninternen Netzwerkarbeit im Thüringer Tourismus.

Das Zusammenspiel der verschiedenen Phasen der Förderung und der externen Rahmenbedingungen ist im nachfolgenden Wirkungsmodell (vgl. Abb. 1) zusammengefasst und soll so zu einem besseren Verständnis der Evaluationsergebnisse beitragen. Daneben stellte es auch für das Evaluationsteam eine wichtige theoretische Basis und Orientierung während des gesamten Evaluationsprozesses dar.

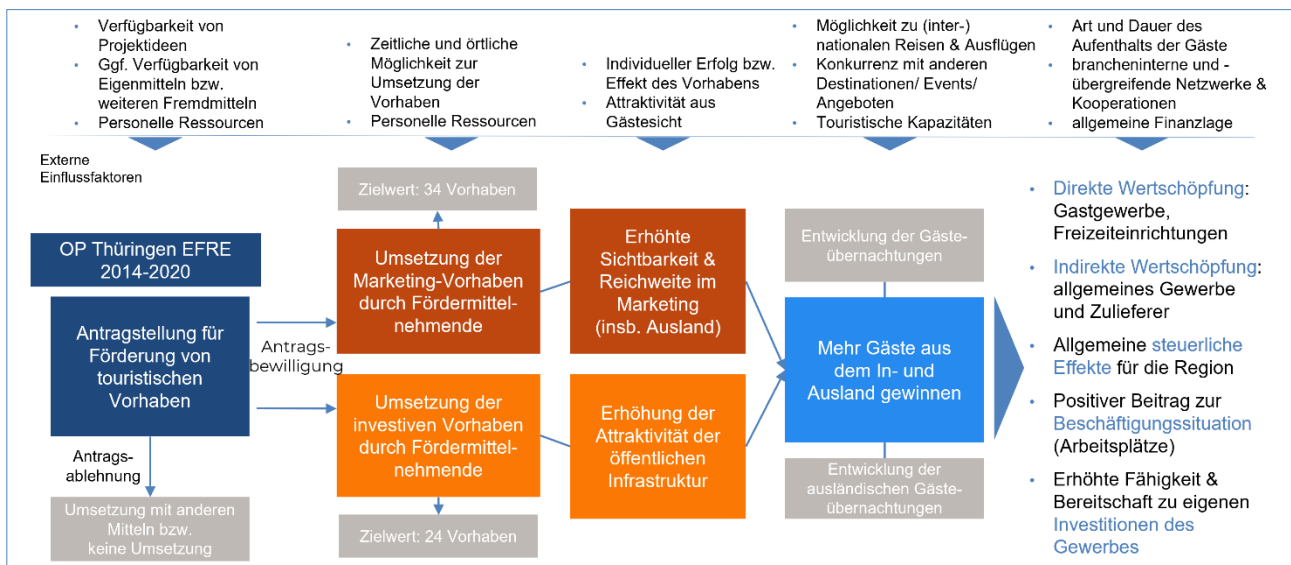


Abbildung 1: Wirkungsmodell

Quelle: Eigene Darstellung (dwif 2021)

2.5 Übersicht der geförderten Vorhaben und der Investitionsvolumina

Grundlage für die Evaluierung bilden 59 Fördervorhaben, die im Zeitraum vom 01.01.2014 bis 31.12.2020 bewilligt/zugesagt wurden. Davon werden 33 Vorhaben dem Bereich Marketing (LTM), zwölf Vorhaben dem Bereich Infrastruktur (LTI) und 13 Vorhaben dem Bereich Kunst & Kultur (KUK) zugeordnet. Das Maßnahmenpaket der Thüringer Tourismus GmbH (MTT) wird grundlegend dem Marketingstrang zugeordnet, aus Gründen der Übersichtlichkeit, in der untenstehenden Tabelle aber gesondert dargestellt. Auch über die verschiedenen Förderstränge hinaus zeigt sich eine große inhaltliche Bandbreite und Vielfalt. Veranstaltungsmarketing, Maßnahmen im Rahmen der Bundesgartenschau 2021, Sonderausstellungen, Neugestaltung und Aufwertung von Tourist-Informationen oder die Gestaltung von öffentlichen Plätzen und Wegen sind dabei nur einige Beispiele für geförderte Vorhaben. Einzelne Formate im Veranstaltungsbereich wurden zudem wiederholt gefördert. So wurden beispielsweise das Dachmarketing für den Weimarer Sommer, das Festivalmarketing für die Thüringer Bachwochen oder Marketingmaßnahmen für die ACHAVA Festspiele im Laufe der Förderperiode 2014-2020 wiederholt durch EFRE-Mittel unterstützt.

Beim Blick auf die einzelnen Fördervorhaben ist auch zu berücksichtigen, dass bisher nur ein Teil der Vorhaben vollständig abgeschlossen ist. Diese ordnen sich überwiegend im Strang Marketing ein, wobei 24 von 33 Vorhaben zum Zeitpunkt der Evaluierung abgeschlossen waren. In den Strängen Infrastruktur und Kunst & Kultur sind es nur einzelne bzw. noch keine Vorhaben, die bereits vollständig bis zum geprüften Verwendungsnachweis abgeschlossen waren.

Kategorie	Anzahl	davon mit „physischem Abschluss“	Investitionsvolumen	davon EFRE-Mittel	davon Landesmittel
Marketingvorhaben (LTM)	33	24	3,7 Mio. €	2,1 Mio. €	0,75 Mio. €
Infrastrukturelle Vorhaben (LTI)	12	2	8,0 Mio. €	4,4 Mio. €	2,1 Mio. €
Kunst & Kultur (KUK)	13	-	36,6 Mio. €	29,3 Mio. €	4,5 Mio. €
Thüringer Tourismus GmbH (MTT)	1	-	6,8 Mio. €	5,4 Mio. €	1,4 Mio. €
Gesamt	59	26	55,2 Mio. €	41,2 Mio. €	8,8 Mio. €

Tabelle 4: Überblick über die zu evaluierenden Fördervorhaben

Quelle: Stammdaten (TMWWDG 2020c); Eigene Darstellung (dwif 2021)

Es lässt sich bilanzieren, dass die 59 zu evaluierenden Fördervorhaben insgesamt ein Investitionsvolumen in Höhe von 55,2 Mio. Euro erreichen, von dem 41,2 Mio. Euro auf EFRE-Mittel entfielen. Daneben standen weitere öffentliche Finanzierungsquellen, überwiegend Landesmittel des Freistaates Thüringen in Höhe von 8,8 Mio. Euro zur Verfügung. In einem Fall wurden darüber hinaus Bundesmittel in Höhe von 700.000 Euro beigesteuert (in der Tabelle nicht dargestellt). Die restlichen Mittel wurden durch Kommunen oder private Eigenmittel erbracht, wodurch sich bilanzieren lässt, dass ca. 4,5 Mio. Euro Eigenmittel ein Investitionsvolumen in Höhe von 55,2 Mio. Euro auslösten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die Investitionsvolumina der einzelnen Vorhaben teilweise stark unterscheiden. So wurden beispielsweise zahlreiche Marketingvorhaben im Bereich eines Investitionsvolumens von ca. 50.000 Euro gefördert, während andere, überwiegend investive Vorhaben, ein Investitionsvolumen von mehreren Mio. Euro erreichten. Das Maßnahmenpaket der Thüringer Tourismus GmbH ist mit 6,8 Mio. Euro das Fördervorhaben mit der größten Investitionssumme unter den zu evaluierenden Maßnahmen.

3 Analyse

3.1 Erreichung Zielindikatoren

Wie bereits unter Gliederungspunkt 2.3 dargestellt, sind die zu evaluierenden Förderprogramme dem Spezifischen Ziel 6 („Mehr Gäste aus dem In- und Ausland gewinnen“) untergeordnet. Die beiden programmspezifischen Ergebnisindikatoren bilden die „gewerblichen Übernachtungen insgesamt“ und die „ausländischen Übernachtungen“ in Thüringen. Für die Gesamtübernachtungen wurde für das Jahr 2023 ein Zielwert in Höhe von 11 Mio. Übernachtungen festgelegt. Davon sollen gemäß dem Ziel für 2023 mind. 730.000 Übernachtungen die ausländische Nachfrage abbilden. Der Blick auf die Entwicklung der Übernachtungen über die Programmlaufzeit 2014-2020 zeigt (vgl. Abb. 2), dass die Zielwerte für 2023 nach aktuellem Stand nicht erreicht werden können. Im Jahr 2019 konnte zwar bereits ein Gesamtübernachtungsvolumen von 10,4 Mio. und ausländische Übernachtungen in Höhe von ca. 625.000 Übernachtungen erreicht werden, womit eine deutliche Annäherung an die festgelegten Zielwerte einherging. Beim Aufkommen aus dem Ausland fällt jedoch auf, dass nur in den beiden Themen Jahren „500 Jahre Reformation“ (2017) und „100 Jahre Bauhaus“ (2019) beachtliche Nachfragesprünge zu vermelden waren. In den übrigen Jahren verharrte das Aufkommen hingegen auf einem vergleichbaren Niveau.

2020 zeigt sich beim Blick auf die weitere Entwicklung ein deutlicher Einbruch der Übernachtungszahlen, der sich auf die Auswirkungen der Covid19-Pandemie zurückführen lässt. So konnten nur noch 6,7 Mio. Übernachtungen insgesamt bzw. 255.000 ausländische Übernachtungen erzielt werden. Unter der Berücksichtigung der fortwährenden Auswirkungen der Covid19-Pandemie erscheint die Zielerreichung der für das Jahr 2023 gesetzten Volumina somit nicht realistisch. Besonders die ausländische Nachfrage leidet unter Reisebeschränkungen im internationalen Grenzverkehr. Auch der inländische Städtetourismus, insbesondere in Zusammenhang mit Veranstaltungen und Events, ist weiterhin überdurchschnittlich stark von der Covid19-Pandemie betroffen.

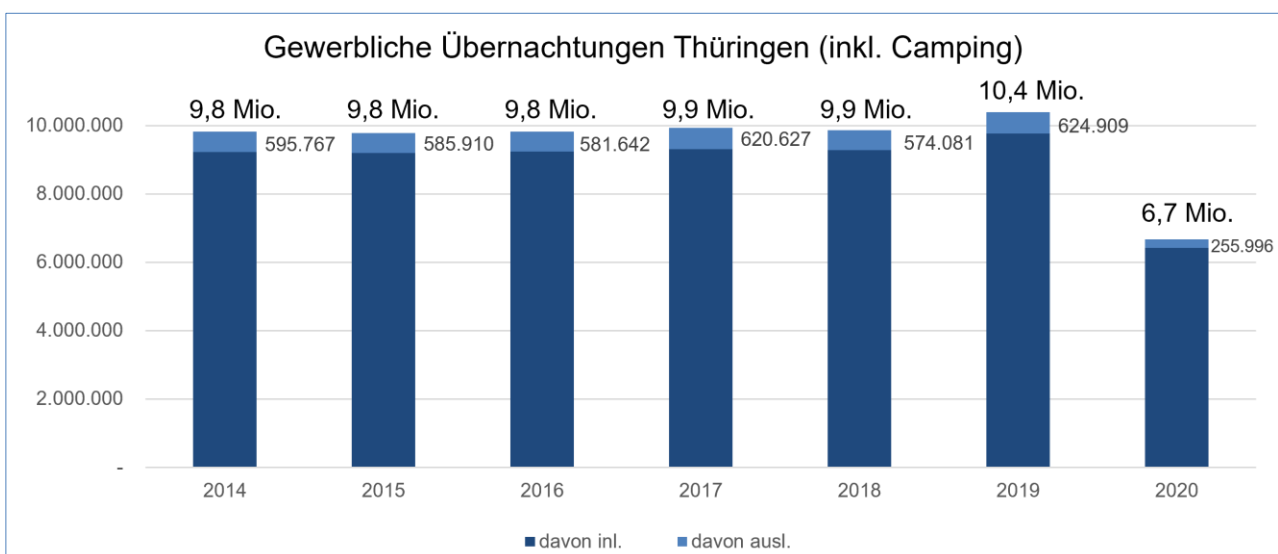


Abbildung 2: Entwicklung der gewerblichen Übernachtungen in Thüringen

Quelle: Statistisches Landesamt Thüringen (2020); Eigene Darstellung (dwif 2021)

Neben den Ergebnisindikatoren der Gästeübernachtungen wurden die beiden programmspezifischen Outputindikatoren „Anzahl touristischer Vorhaben“ und „Anzahl touristischer Marketingmaßnahmen“ mit den Zielwerten 24 bzw. 34 geförderte Vorhaben definiert. Hierbei ist zu beachten, dass die touristischen Marketingmaßnahmen keine Untergruppe der Anzahl touristischer Vorhaben darstellen, und die beiden Indikatoren daher getrennt voneinander betrachtet werden. Die beiden Zielwerte konnten mit den bis zum 31.12.2020 bewilligten Vorhaben (25 touristische Vorhaben und 34 Marketingmaßnahmen), leicht übertroffen bzw. genau erreicht werden. So ergibt sich eine Gesamtanzahl von 59 Fördervorhaben.

Die Zunahme der erwarteten Zahl der Besucher*innen unterstützter Stätten des Naturerbes und des kulturellen Erbes sowie unterstützter Sehenswürdigkeiten stellt einen weiteren zu betrachtenden Ergebnisindikator dar (vgl. Kap. 2). Die erwartete Zunahme für das Jahr 2023 wurde auf einen Wert in Höhe von 700.000 Besucher*innen geschätzt. Rein auf Basis aller bewilligten Vorhaben (Stand 31.07.2021) lässt sich der Wert mit 981.727 Besucher*innen prognostizieren, wobei die bis dato abgeschlossenen Vorhaben eine Zunahme von 214.559 Besucher*innen hervorrufen. Vor dem Hintergrund der erschwerten Rahmenbedingungen durch die Covid19-Pandemie ist die Aussagekraft des Indikators Besucher*innenanzahl zu hinterfragen. Es stellt sich hierbei insbesondere die Frage, inwieweit eine Schätzung der Zunahme der erwarteten Zahl der Besucher*innen, unabhängig von sich möglicherweise ändernden Rahmenbedingungen, im zeitlichen Verlauf des Förderprogramms grundsätzlich sinnvoll und möglich ist.

Insgesamt lässt sich demnach lediglich eine teilweise Zielerreichung der quantitativen Ergebnis- und Outputindikatoren im Rahmen des zu evaluierenden Förderstrangs feststellen. Dieses Ergebnis muss jedoch vor dem Hintergrund der allgemeinen Rahmenbedingungen bzw. der angesprochenen Auswirkungen durch die Covid19-Pandemie betrachtet werden. So sind einerseits die steigende Entwicklung der Übernachtungszahlen bis zum Zeitpunkt des Jahres 2019 und andererseits die zumindest mengenmäßige Erreichung der Anzahl der umgesetzten Fördervorhaben positiv herauszustellen.

3.2 Ergebnisse der Online-Befragung

Allgemeine Information und Rahmenbedingungen der Online-Befragungen

Im Rahmen der standardisierten Online-Befragung wurden alle Zuwendungsempfänger*innen zu verschiedenen Sachverhalten des Förderprogramms befragt. Wie bereits unter Gliederungspunkt 2.2 dargestellt, stand hierbei die quantitative Ausrichtung mit dem Ziel einer möglichst breiten Beteiligung im Fokus.

Durch die Unterstützung der Thüringer Aufbaubank und der Thüringer Staatskanzlei wurde der Link zur Online-Befragung direkt per E-Mail an die insgesamt 38 Hauptansprechpersonen der 59 zu evaluierenden Fördervorhaben versandt. Der Befragungszeitraum erstreckte sich vom 16.06.2021 bis 02.07.2021. Eine Woche vor Ablauf der Rückmeldefrist wurde auf-

grund der Anonymität der Befragung nochmals eine Erinnerungsmail an alle Ansprechpersonen verschickt. Von möglichen 38 Fragebögen wurden 24 beantwortet, wodurch sich eine zufriedenstellende Rücklaufquote von 63% ergibt. Der Fragebogen umfasste insgesamt 15 Fragen, wovon 13 geschlossen und 2 offen formuliert waren.

Ergebnisse der Online-Befragung

Die Ergebnisse der Online-Befragung werden nachfolgend in Form von qualitativen Aussagen und beispielhaften Übersichten dargestellt. Zuwendungsempfänger*innen, die mehr als ein Fördervorhaben über das EFRE-Programm 2014-2020 umgesetzt haben, konnten den Fragebogen nur einmal stellvertretend für alle Vorhaben ausfüllen. Jedoch sollten alle Befragten angeben, wie viele Vorhaben sie umgesetzt haben und welchen Fördersträngen die Vorhaben zugeordnet sind. Das Ergebnis zeigt, dass 13 Vorhaben dem Strang Investitionen, 28 Vorhaben dem Strang Marketing und 14 Vorhaben dem Strang Kunst & Kultur zugeordnet wurden. In der Summe ergeben sich 55 Vorhaben. Beim Blick auf die Grundgesamtheit der insgesamt zu evaluierenden Fördervorhaben (59 Vorhaben) und die Tatsache berücksichtigend, dass 24 der insgesamt 38 Zuwendungsempfänger*innen teilgenommen haben, zeigt sich, dass die in der Online-Befragung angegebene Anzahl an Vorhaben zu hoch ist. Dies kann zum einen daran liegen, dass die Befragten ihre Gesamtvorhaben in mehrere Maßnahmen aufgeteilt und somit eine höhere Zahl angegeben haben. Zum anderen kann es daran liegen, dass auch nicht EFRE-geförderte Fördervorhaben angegeben wurden. Für die Auswertbarkeit der Online-Befragung entstehen daraus jedoch keinerlei Einschränkungen, da der Fokus auf den Rückmeldungen der Vorhabenträger*innen liegt.

Zu Beginn der Befragung wurden einige allgemeine Fragen zum Förderprogramm gestellt, die wichtige Informationen zur Einordnung der verschiedenen Fördervorhaben liefern.

- *Direkte Ansprache als Hauptinformationsquelle:* Vor allem die aktive Ansprache durch die Landesinstitutionen war nach den Angaben der Befragten entscheidend für die Antragstellung im Rahmen des Förderprogramms. So gaben 43% der Befragten an, durch die TTG vom Förderprogramm erfahren zu haben. Auch die Ansprache durch die TAB (39%), das TMWWDG (39%) und die TSK (35%) nahm aus Sicht der Zuwendungsempfänger*innen einen wichtigen Stellenwert ein.
- *Hohe Bedeutung von Fördermitteln für die Impulswirkung:* Jeweils ca. die Hälfte der Befragten gab an, dass die Maßnahme(n) ohne EFRE-Fördermittel nicht oder allenfalls in geringerem Umfang hätte umgesetzt werden könnten. 21% gaben zudem an, dass die Maßnahme(n) ggf. nur verzögert umgesetzt werden könnten. Diese Rückmeldungen belegen die sehr hohe Bedeutung und Impulswirkung der Fördermittel in Bezug auf die Umsetzungsentscheidung.
- *Unterschiedlicher Umsetzungsstand der Vorhaben:* Fast zwei Drittel der Fördervorhaben waren zum Zeitpunkt der Online-Befragung vollständig abgeschlossen. Im Falle von 9% der Vorhaben wird derzeit noch der Verwendungsnachweis erstellt, 27% befinden sich noch in der Umsetzung und bei 4% liegt bisher lediglich eine Bewilligung vor, mit der Umsetzung muss noch begonnen werden.

Die Tatsache, dass sich die zu evaluierenden Fördervorhaben zum Zeitpunkt der Online-Befragung in unterschiedlichen Umsetzungsstadien befanden, erforderte eine gefilterte Frageführung im Befragungsteil der Effekte. So wurden 17 Personen, deren Vorhaben vollständig oder zumindest baulich/inhaltlich abgeschlossen waren, nach festgestellten Effekten in Folge der Umsetzung gefragt. Die andere Gruppe, 14 Personen, wurde analog zu erwartbaren Effekten befragt, da sie angaben, dass sich ihre Fördervorhaben noch in der Umsetzung bzw. in der Phase nach der Bewilligung befinden.

Bei 94% der abgeschlossenen Maßnahmen wurden infolge der Umsetzung bereits positive Effekte festgestellt.

- **Festgestellte positive Effekte** (vgl. Abb. 3): Am häufigsten wurde das verbesserte Image einer Destination/ Veranstaltung/ Attraktion genannt (80% der Befragten). Ebenfalls positiv äußerten sich aus Sicht der Befragten positive Effekte infolge der Umsetzung in Form einer erhöhten Angebotsqualität (67%) und durch ein gestiegenes Interesse bei möglichen Besucher*innen (60%). Die erhöhte Nachfrage neuer Gästegruppen (47%) oder der Anstoß von Folgeinvestitionen (40%) spielen bei den genannten positiven Effekten bislang zwar eine untergeordnete Rolle, wurden aber immerhin von jeweils fast der Hälfte der Befragten genannt. Knapp die Hälfte der Befragten gab an, dass sich die positiven Effekte nicht nur in qualitativer Hinsicht zeigen, sondern auch quantifiziert werden können. Als Beispiele wurden hier die Erhöhung der Anzahl der Besucher*innen, die Schaffung von Arbeitsplätzen oder der Anstieg an Gästeanfragen genannt.

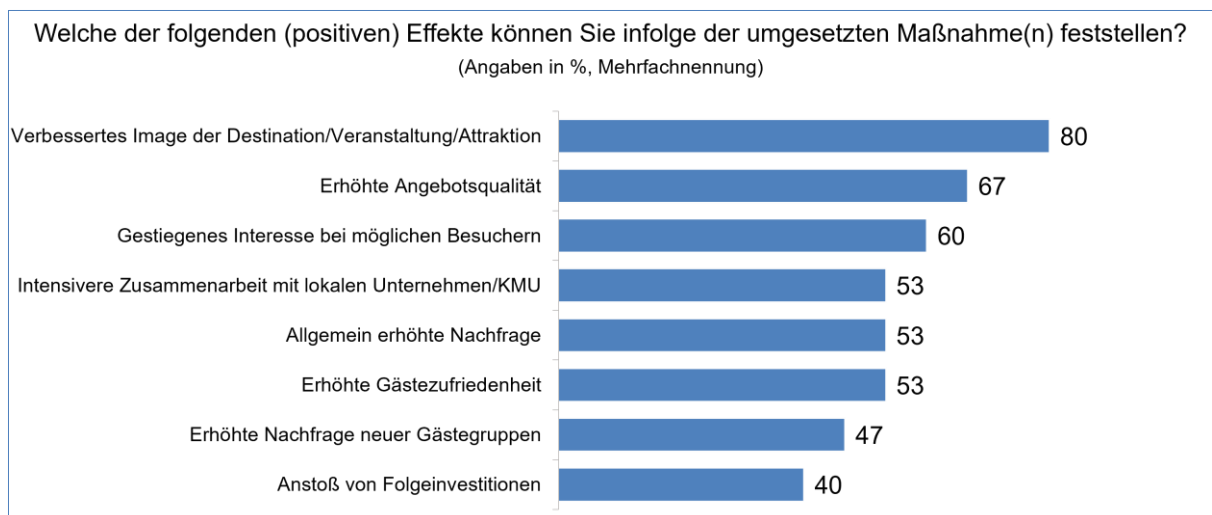


Abbildung 3: Positive Effekte der umgesetzten Maßnahmen

Quelle: Eigene Darstellung (dwif 2021, Online-Befragung, n=15)

- **Erwartete positive Effekte:** Auch diejenigen Befragten, deren Maßnahme(n) noch nicht abgeschlossen waren, gaben überwiegend erwartbare, positive Effekte in Form eines verbesserten Images oder einer erhöhten Angebotsqualität an. Doch auch die

Erhöhung der Nachfrage neuer Gästegruppen wurde in dieser Gruppe überdurchschnittlich häufig genannt. Eher eine untergeordnete Rolle spielte aus Sicht der Zuwendungsempfänger*innen beispielsweise die Schaffung neuer Arbeitsplätze, die nach 60% der Befragten wahrscheinlich oder sicher nicht eintreten wird.

- *Folgeaufträge und Folgeinvestitionen*: Auf die Frage, ob sich durch die Umsetzung Folgeaufträge/-investitionen abzeichnen, antwortete knapp die Hälfte der Befragten mit „nein“, die andere Hälfte mit „ja“. Als Beispiele wurden Folgeaufträge für Planer*innen und Dienstleister*innen (3 Nennungen), die Ausweitung des kulturellen Angebots (2), neue Geschäfte / Gastronomie (2) oder auch zielgerichtete (kommunale) Investitionen genannt, die an die umgesetzte(n) Maßnahme(n) anknüpfen.

Über 90% der Befragten sind mit dem Förderprogramm (sehr) zufrieden.

Zum Zeitpunkt der Online-Befragung konnte eine durchweg hohe Zufriedenheit der Vorhabenträger*innen mit dem Förderprogramm festgestellt werden. Lediglich zwei Befragte gaben an, weniger zufrieden zu sein. Auf die offene Frage nach *positiven Aspekten des Förderprogramms* nannten die Befragten folgende Aspekte:

- Beratung, Begleitung und Zusammenarbeit durch/mit TAB und Staatskanzlei (Anzahl der Nennungen: 13)
- Transparenz, Abwicklung und Flexibilität (9)
- Förderhöhe und -quote und niedriger Eigenanteil (9)
- Abwicklung über das Online-Portal (5)
- Möglichkeit der Marketingförderung (4)

Als *negative Aspekte des Förderprogramms* wurden hingegen folgende genannt:

- Verwaltungsaufwand und Abrechnungsmodalitäten (Nennungen 7)
- Funktionalität Technikplattform (7)
- Vorfinanzierungspflicht, Förderfähigkeit ab 500 Euro, Rückforderungsrisiko (5)
- zu lange Vorlaufzeit (3)
- „Formalitätenhörigkeit“ (2)
- Antragstellung (2)
- Fehlende Flexibilität bei der Maßnahmenanpassung (2)
- Schwierigkeiten bei Indikatorenachweisen (2)

Am häufigsten genannt und damit besonders positiv hervorgehoben wurde die Beratung, Begleitung und Zusammenarbeit durch/mit TAB und TSK. Daran schließen sich die positiven Nennungen in Bezug auf die Aspekte Transparenz, Abwicklung und Flexibilität an. Auch die Förderquote stellte einen der am häufigsten genannten positiven Aspekte dar. Bei der anschließenden Bewertung einzelner Teilaspekte des Programms anhand von Schulnoten bestätigt sich die insgesamt hohe Zufriedenheit, auch wenn es teilweise Unterschiede in der Bewertung gab.

Wie bewerten Sie folgende Detailspekte des Förderprogramms? (Bewertung in Schulnoten; Mittelwerte)			
Grundsätzliche Zielsetzung des Programms	1,3	Ablauf des Antragsverfahrens	2,4
Orientierung an Themenschwerpunkten und Zielgruppen aus übergeordneten Konzepten	1,6	Erfüllbarkeit der Fördervoraussetzungen	2,4
Information und Beratung durch die umsetzenden Stellen	1,7	Klarheit und Verständlichkeit der Förderrichtlinie für die Förderfähigkeit der Maßnahme(n)	2,6
Höhe der Förderquote	1,8	Umsetzbarkeit/Anwendbarkeit der Fördervorgaben	2,8
Geschwindigkeit der Bewilligung nach vollständiger Antragstellung	2,0	Digitales Förderportal	3,3
Programmlaufzeit	2,1	Administrativer Aufwand	3,6
Mindest- und Maximalgrenzen für die Gesamtausgaben	2,2		

Abbildung 4: Zufriedenheit mit Detailspekten

Quelle: Eigene Darstellung (dwif 2021, Online-Befragung, n=24)

- Am besten wurden mit einer Durchschnittsnote von 1,3 die grundsätzliche Zielsetzung des Programms und mit 1,6 die Orientierung an Themenschwerpunkten und Zielgruppen aus übergeordneten Konzepten bewertet. Damit erkannten die Zuwendungsempfänger*innen den Fokus auf die zielgerichtete Förderung der Thüringer Tourismuslandschaft durch das EFRE-Förderprogramm positiv an. Überdurchschnittlich positiv wurden ebenfalls die Information und Beratung durch die zwischen-geschalteten und umsetzenden Stellen (1,7) und die Höhe der Förderquote (1,8) bewertet. Mittelmäßig wurden hingegen das digitale Förderportal und der administrative Aufwand mit einer Durchschnittsbewertung von 3,3, bzw. 3,6 beurteilt. Insgesamt kann aber zusammengefasst werden, dass keiner der in der Befragung aufgeführten Teilaspekte des Förderprogramms mit einem schlechteren Durchschnittswert als 3,6 bewertet wurde und sich somit eine insgesamt positive Bewertung zeigt.

Die Tatsache, dass sich die Förderperiode über die Jahre 2014-2020 erstreckt, erfordert auch die Auseinandersetzung mit den Konsequenzen durch die Covid19-Pandemie. Hierbei muss jedoch berücksichtigt werden, dass ein Teil der Fördervorhaben bereits vor 2020, dem Beginn der Pandemie, abgeschlossen war und somit zumindest in Bezug auf die Umsetzung kein direkter Zusammenhang bestand. Dies erklärt das Ergebnis, dass 22% der Befragten angaben, die Covid19-Pandemie habe/ hatte keinerlei Auswirkungen auf die Umsetzung der Maßnahme(n). Die am häufigsten genannten Auswirkungen waren aus Sicht der Zuwendungsempfänger*innen Behinderungen durch rechtliche Vorgaben und offizielle Bestimmungen (57% der Befragten) und Lieferverzögerungen bzw. Lieferausfälle (48%). Auch gaben 39% der Befragten krankheitsbedingte Abwesenheiten von zuständigen Personen als Auswirkung der Pandemie an.

Die abschließenden Fragen der Online-Befragung thematisierten die *Bilanz der Aufwand-Nutzen-Relation*. Das Gutachterteam entschied sich zur Integration dieser Frage, weil bereits bei der Entwicklung des Evaluationsdesigns im Gespräch mit den Zuwendungsempfänger*innen das Thema des administrativen Aufwands eine große Rolle spielte. Eine weitere Vertiefung aus Sicht der gesamten Fördermittelnehmer*innen im Rahmen der Online-Befragung erwies sich somit aus Sicht der Gutachter als sinnvoll. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass die Ergebnisse stark von der Art, vom Umfang und der Komplexität des jeweiligen Fördervorhabens und der individuellen Förderquote abhängen. Dennoch liefern die Ergebnisse eine Grundrichtung, die auch für die Konzipierung künftiger Förderprogramme eine entscheidende Bedeutung haben kann.

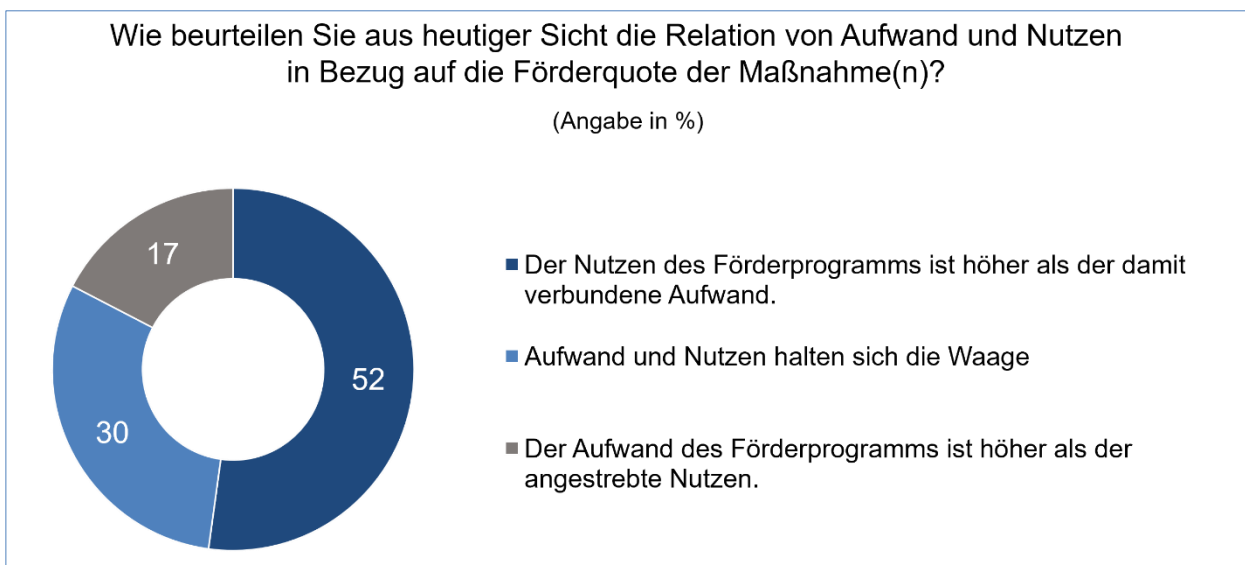


Abbildung 5: Beurteilung der Relation von Aufwand und Nutzen

Quelle: Eigene Darstellung (dwif 2021, Online-Befragung, n=23)

- Immerhin gut die Hälfte der befragten Zuwendungsempfänger*innen gab dabei an (vgl. Abb. 5), dass der Nutzen des Förderprogramms höher als der damit verbundene Aufwand sei. Fast jede*r Dritte gab an, dass sich Aufwand und Nutzen die Waage halten, und 17%, in absoluten Werten vier Befragte, bewerteten den Aufwand höher als den Nutzen. Zum aktuellen Zeitpunkt ist dies noch als zufriedenstellendes Ergebnis zu betrachten. Vor dem Hintergrund zukünftiger Förderprogramme und einer angestrebten Reduzierung der maximalen EFRE-Förderquote von 80% auf 60% sollte die Aufwand-Nutzen-Relation im Blick behalten werden, um die grundlegende Intention der Nutzenstiftung von Fördermitteln weiterhin gewährleisten zu können.

Knapp 90% der Befragten würden sehr sicher oder wahrscheinlich erneut Fördermittel beantragen.

- Als *Gründe für die erneute Beantragung* von Fördermitteln nannten die Befragten den hohen Stellenwert der Förderung für die Umsetzungsentscheidung, die hohe

Förderquote, die gute Zusammenarbeit und die Tatsache, dass Erfahrungen mit dem Förderprogramm erneut zum Einsatz gebracht werden können. 12% und damit lediglich ca. drei Befragte gaben an, wahrscheinlich oder sicher keine Fördermittel mehr über das EFRE-Förderprogramm zu beantragen. Als Hinderungsgründe wurden hier beispielsweise der hohe administrative Aufwand, das hohe Risiko von Rückforderungen, der Unterstützungsbedarf durch eine professionelle Stelle in der Verwaltung und die Identifikation eines besseren, geeigneteren Förderprogramms genannt.

Insgesamt kann eine positive Beteiligung an der Online-Befragung bilanziert werden. Sowohl die Rücklaufquote von 63% als auch die jeweiligen Grundgesamtheiten der einzelnen Fragen lassen Rückschlüsse auf ein breites Stimmungsbild auf Seiten der Zuwendungsempfänger*innen zu. So konnte das Ziel der Online-Befragung, die schwerpunktmäßig qualitativ ausgerichtete Evaluierung um quantitative Daten zu ergänzen, erreicht werden.

3.3 Ergebnisse der Fachgespräche

3.3.1 Rahmenbedingungen und allgemeine Informationen

Das dwif führte zahlreiche Fachgespräche sowohl mit Vertreter*innen der Landesbehörden als auch mit ausgewählten Zuwendungsempfänger*innen. Die Gespräche vertieften verschiedene Aspekte des Förderprogramms. Dazu diente ein auf die jeweilige Akteur*innengruppe abgestimmter Leitfaden, den die Gesprächsbeteiligten im Vorfeld zur Verfügung gestellt bekamen. Die Gespräche wurden im Zeitraum von Anfang Juni bis Ende Juli 2021 in virtueller Form (per Zoom und MS-Teams) oder per Telefon geführt. Die Gesprächsdauer variierte zwischen 30 und 90 Minuten. Die Gesprächsnotizen wurden nach Abschluss aller Gespräche anonym ausgewertet.

Die Auswahl der Gesprächspartner*innen erfolgte auf Basis eines Überblicks der zu evaluierenden Fördervorhaben, der unterschiedlichen Fördertypen und anhand verschiedener Aspekte wie Investitionsvolumina, Abschlussdatum oder inhaltliche Bandbreite der Maßnahmen. Ein Auswahlkriterium war, dass die ausgesuchten Fördervorhaben in der Umsetzung möglichst weit fortgeschritten sein sollten, um die Betrachtung des ganzen Förderprozesses aus der Perspektive der Zuwendungsempfänger*innen zu gewährleisten. Das dwif erstellte dazu zunächst eine Liste von potenziellen Vorschlägen für die Auswahl der Gesprächspartner*innen, die den Ansprechpartner*innen des TMWWDG, der TAB und der TSK zur Überprüfung und Ergänzung zur Verfügung gestellt wurden.

Die Gespräche thematisierten folgende Aspekte (mit unterschiedlichen Schwerpunkten je nach Akteur*innengruppe und Gesprächspartner*in):

- *Allgemeine Fragen und Bewertung des Förderprogramms* (u. a. Kommunikation mit Beteiligten (entweder Landesinstitutionen oder Zuwendungsempfänger*innen), Umfang und Klarheit der Kriterien, Förderquote, Antragsverfahren und Förderportal)
- *Fragen zur Umsetzung des Förderprogramms* (u. a. Fördervoraussetzungen, Zusammenarbeit & Kooperation mit Partner*innen, Orientierung an übergeordneten Konzepten, Auswirkungen der Covid19-Pandemie)
- *Fragen zu den Effekten der Fördervorhaben* (möglicher Vorbildcharakter der Maßnahmen, positive und negative Effekte, Erreichung von Zielgruppen, Zusammenarbeit mit KMU, Folgeaufträge und -investitionen)

Insgesamt wurden drei ausführliche Gespräche mit der Landesseite und 18 Gespräche mit Zuwendungsempfänger*innen und Partner*innen geführt (vgl. Tab. 5).

Institution	Name	Datum	Fördervorhaben
Thüringer Aufbaubank	Herr Möller, Frau König, Frau Sann	16.06.2021	Fördervorhaben Infrastruktur und Marketing
Thüringer Staatskanzlei	Frau Jakob, Frau Lasserre	18.06.2021	Fördervorhaben Kunst & Kultur
TMWWDG	Frau Pache	17.06.2021	Maßnahmenpaket der Thüringer Tourismus GmbH
ACHAVA e.V.	Herr Kranz	30.06.2021	Marketing ACHAVA Festspiele Thüringen (2016-2019, 4 Einzelmaßnahmen)
Klassik Stiftung Weimar	Frau Glatz, Herr Dr. Metzger, Herr Engelhardt	18.06.2021 05.07.2021 20.07.2021	- Instandsetzung Schönfärbe Kammer frauenhaus 100 Jahre Bauhaus/Moderne/Gegenwart - Ausstellung 'Van de Velde, Nietzsche und die Moderne um 1900' - Kulturportal am Stadtschloss Weimar - Ertüchtigung Parkanlagen (Außenstandorte BUGA 2021)
Landeshauptstadt Erfurt	Frau Greskamp	schriftlich	Freiraumgestaltung Oberes Plateau Petersberg Erfurt
Landratsamt Sonneberg	Herr Hausdörfer, Frau Kruse/ Frau Thomae (Spielzeugmuseum Sonneberg)	22.07.2021 04.08.2021	2. Bauabschnitt. Sanierung, Neugestaltung EG Museumsaltbau, äußere Instandsetzung Turnhalle
Stadt Bad Langensalza	Herr Reinz, Herr Haase	05.07.2021	Spielwelt an der Thiemsburg – Abenteuerwildnis - im Reich der Fagati
Stadt Gotha	Herr Gösel, Herr Seelig	24.06.2021	Neugestaltung Tourist-Information Gotha / Gothaer Land
Stadt Jena	Herr Schubert	22.06.2021	Naturerlebnisregion Mittleres Saaletal
Stadt Sonneberg	Frau Werner, Herr Scheeler	01.07.2021	Außenanlagen des Deutschen Spielzeugmuseums in Sonneberg
Stadt Weimar	Frau Miehe	24..06.2021	Maßnahmen im Rahmen des Doppeljubiläums 2019: Informationskiosk-Stelen und Leitsystem im Stadtraum
Stiftung Leuchtenburg & Freundeskreis der Sammlung Högermann e.V.	Frau Dr. Kaiser	14.07. 2021	- Markteinführung: Sonderausstellung im Rahmen des 100-jährigen Bauhaus-Jubiläums 2019 „100 Jahre Bauhaus – 100 Jahre Leuchtenburg“ - Einführungsmarketing für die Porzellankirche auf der Leuchtenburg
Thüringer Bachwochen e. V.	Frau Gräser, Herr Drescher, Herr Seiler (Dorint Hotel Weimar)	22.06.2021 06.07.2021 29.07.2021	Thüringer Bachwochen (2017-2020/21, 4 Einzelmaßnahmen)
Thüringer Tourismus GmbH (TTG)	Herr Bernsdorf, Frau Rathay	01.07.2021	Maßnahmen der Thüringer Tourismus GmbH
Welterberegion Wartburg Hainich e.V.	Frau Spitzhüttl	21.06.2021	Marketingmaßnahmen zur Bekanntmachung der Welterberegion Wartburg Hainich

Tabelle 5: Übersicht Fachgespräche und Gesprächspartner*innen
Quelle: Eigene Darstellung (dwif 2021)

3.3.2 Zusammenfassende Darstellung der Inhalte und Ergebnisse

Die nachfolgende inhaltliche Zusammenfassung zu verschiedenen Aspekten der Fachgespräche erfolgt, soweit möglich und sinnvoll, parallel aus beiden Perspektiven der Gesprächsbeteiligten, d. h. der Vertreter*innen der Landesinstitutionen und der Zuwendungsempfänger*innen.

Kommunikation

Die Kommunikation zwischen Landesinstitutionen und Zuwendungsempfänger*innen wurde von beiden Seiten grundsätzlich positiv beurteilt. Die Vertreter*innen der Landesinstitutionen nahmen im ersten Schritt generell eine sehr große inhaltliche Offenheit der Beteiligten wahr. Der weitere Verlauf der Kommunikation sei aber sehr stark von der Professionalität der Strukturen auf Seiten der Zuwendungsempfänger*innen abhängig gewesen. Zudem müsse bei der Beurteilung der Kommunikation, insbesondere der Intensität, der individuelle Umfang und Komplexitätsgrad der einzelnen Fördervorhaben berücksichtigt werden. So habe es teilweise Schwierigkeiten und großen Gesprächs- und Abstimmungsbedarf, beispielsweise beim Thema Vergabeverfahren hinsichtlich Prüfungen oder auch Nicht-Anerkennung von Ausgaben, gegeben.

Die Zuwendungsempfänger*innen berichteten, je nach Typ des Fördervorhabens, überwiegend vom Kontakt und der Kommunikation mit der Thüringer Aufbaubank und der Thüringer Staatskanzlei. Dabei gab es viel Lob für die Unterstützung, Beratung und die problemlose Kommunikation auf kurzen Kommunikationswegen. Die Zusammenarbeit sei zudem konstruktiv und im Falle von Änderungsanträgen sehr kulant gewesen. So wurde beispielsweise bei Änderungen, Verschiebungen oder gar Ausfällen bedingt durch die Covid19-Pandemie nach einer adäquaten Lösung gesucht und teilweise auf Rückforderungen trotz ausgefallener Veranstaltungen verzichtet. Einzelne Zuwendungsempfänger*innen äußerten im Zuge der generellen Beurteilung dennoch auch den Wunsch nach mehr Raum für die inhaltliche Auseinandersetzung mit den Förderinhalten und dem daraus resultierenden Nutzen. So berichteten sie, dass im direkten Kontakt mit den Fördermittelgeber*innen vor allem Vorgaben und Regularien und weniger die inhaltliche Ausgestaltung und Bedeutung der Maßnahme im Vordergrund standen.

Bewertung der Kriterien

Die Förderung im Rahmen des EFRE-Programms unterliegt einer Reihe von Kriterien, die im Hinblick auf die Förderfähigkeit der Maßnahmen gewährleistet sein müssen. Wie unter Gliederungspunkt 2.3 dargestellt, bilden für die Stränge Infrastruktur und Marketing auf der einen Seite und Kunst & Kultur auf der anderen Seite, die jeweiligen Landesrichtlinien die Basis. Die Vertreter*innen der Landesinstitutionen beurteilten die Kriterien als inhaltlich größtenteils klar. Die Entscheidung über Förderfähigkeit und Passfähigkeit sei dabei im konstruktiven Austausch der jeweiligen zwischengeschalteten und umsetzenden Stelle mit den Zuwendungsempfänger*innen erfolgt. Die Beteiligten auf Landesseite merkten aber auch an, dass es vereinzelt bei der Rechtfertigung gegenüber der Prüfbehörde zu Diskussionen in Bezug auf die Auslegung von bestimmten Kriterien kam. So bestehe beispielsweise beim Kriterium der Bedingung einer „kulturell bedeutenden Einrichtung“ diskussionsbedürftiger

Auslegungsspielraum. Optimierungsbedarf bestehe zudem beim Kriterium der Zusammenarbeit mit KMU. Insbesondere der Nachweis der Zusammenarbeit bzw. der positiven Effekte für die KMU sei für Fördermittelnnehmer*innen oftmals schwierig gewesen, was auch auf Seiten der Fördermittelgeber*innen auf Verständnis stoß. Zudem sei es, beispielsweise bei der Zusammenarbeit mit Hotelbetrieben, die einer Hotelkette angehören, zu unterschiedlichen Auffassungen der Definition von KMU gekommen. Hier bedürfe es noch eines genaueren Verständnisses des KMU-Begriffes. Die Beurteilung der Kriterien bzw. der Verständlichkeit und Klarheit der Kriterien erwies sich aus Sicht der Zuwendungsempfänger*innen als abhängig von u. a. folgenden Faktoren: Umfang des jeweiligen Vorhabens, Vorerfahrung in der Abwicklung von Förderprogrammen und Umsetzungsstand bzw. zunehmenden Erfahrung während der Förderperiode. Daraus ergab sich bei der Beurteilung der Kriterien eine Ambivalenz je nach Gesprächspartner*in. Teils äußerten sich die Zuwendungsempfänger*innen hinsichtlich einer guten und klaren Verständlichkeit der Kriterien, teils aber auch hinsichtlich einer hohen Komplexität des Kriterienkatalogs, vor allem in Bezug auf die Förderfähigkeit einzelner Teilmaßnahmen. Auf die hohe Komplexität sei aus Sicht einiger Zuwendungsempfänger*innen auch die Unsicherheit nach der Umsetzungsphase zurückzuführen, ob alle Kriterien ordnungsgemäß erfüllt wurden und somit die Förderfähigkeit gewährleistet sei.

Förderquote

Bei der Beurteilung der Förderquote zeigte sich auf beiden Seiten der Gesprächspartner*innen durchweg eine positive Resonanz. Die Förderquote wurde von Landesseite als attraktiv und motivierend für die potenzielle Antragsstellung beschrieben. Insbesondere im Vergleich mit anderen Förderprogrammen sei eine maximale Förderquote in Höhe von 80% sehr hoch. Diese Einschätzung bestätigte sich auch in den Gesprächen mit den Zuwendungsempfänger*innen, in denen die Förderquote durchweg gelobt wurde. Diese sei entscheidend dafür gewesen, bestimmte Fördervorhaben überhaupt umzusetzen. Die Zuwendungsempfänger*innen äußerten dabei den Wunsch, die hohe Förderquote auch für künftige Förderperioden beizubehalten, um die Attraktivität der EFRE-Förderung weiter zu gewährleisten.

Antragsverfahren

Das Antragsverfahren der Maßnahmen zur Tourismusförderung im Rahmen des OP Thüringen EFRE gestaltet sich als zweistufiges Verfahren. Zunächst stellen Interessierte einen Vorantrag bzw. reichen einer Förderanfrage mit einer groben Skizzierung des geplanten Vorhabens ein. Auf Basis einer ersten Rückmeldung durch die TAB und TSK erfolgt darauf aufbauend die eigentliche Antragstellung. Aus Sicht der Vertreter*innen der Thüringer Aufbaubank habe sich dieses zweistufige Vorgehen im Rückblick auf die gesamte Förderperiode grundsätzlich als sinnvoll erwiesen. Denn vor allem bei Marketingvorhaben gebe es einen großen Filterungsbedarf der Vorschläge hinsichtlich des Volumens und der Passfähigkeit für das EFRE-Programm. Mit der ersten Stufe des Antragsverfahrens konnte man diesem Filterungsbedarf bereits gerecht werden, ohne dass die Zuwendungsempfänger*innen eine umfassende inhaltliche bzw. administrative Vorarbeit erfüllen und in finanzielle Vorleistung (z. B. für Architekten- und Planungsleistungen oder Gutachten) gehen mussten. Bezüglich der endgültigen Auswahlentscheidung der eingereichten Vorhaben zur Förderung

habe sich aus Sicht der Landesinstitutionen die Entscheidung durch einen anonymen Förderausschuss bewährt.

Auch in den Gesprächen mit den Zuwendungsempfänger*innen wurde das zweistufige Antragsverfahren grundsätzlich positiv beurteilt. Gleichzeitig wurde das Antragsverfahren von zahlreichen Gesprächspartner*innen als aufwendig und zeitintensiv beschrieben. Besonders die hohe Anzahl an erforderlichen Einreichungen und Zulieferungen habe den administrativen Aufwand des Antragsprozesses erhöht. Dies stellte vor allem diejenigen Vorhabenträger*innen, die bis zum Zeitpunkt der Antragsstellung nur über eine geringe bzw. keinerlei Vorerfahrung verfügten, vor große Herausforderungen. Einzelne Gesprächsbeteiligte auf Fördermittelnehmerseite äußerten zudem den Wunsch eines schnelleren Antragsprozesses. Einerseits sei die weite Planung im Voraus schwierig gewesen. Andererseits wäre es gerade bei kurzfristigen Projektideen erforderlich gewesen, eine schnellere bzw. auch fristenunabhängige Antragsentscheidung zu erhalten. Somit wäre es möglich, Projekte kurzfristiger umzusetzen oder beispielsweise bereits anstehende Marketingleistungen in Vorbereitung auf das Folgejahr umzusetzen bzw. EFRE-Mittel sich dafür einzuplanen.

EFRE-Förderportal

Der Einsatz des EFRE-Förderportals war aufgrund von EU-Vorgaben verpflichtend und erfolgte erst im Laufe der Förderperiode 2014-2020. Das Förderportal sei bis dato nur für das EFRE-Programm eingesetzt worden, wobei für die kommende Förderperiode auch der Einsatz im Rahmen des regulären Landesprogramms vorgesehen sei. Unter den Vertreter*innen auf Landesseite zeigte sich in den Gesprächen ein deutliches Bewusstsein über den teilweise noch hohen (Zusatz-)Aufwand und die technischen Schwierigkeiten bzw. Limitierungen des Portals. Vor allem durch die nachträgliche Einführung des Portals bei bereits laufenden Fördervorhaben sei es zu umfangreichen Nacherfassungen gekommen, die für alle Beteiligten einen Zusatzaufwand bedeuteten. Hoher Arbeitsaufwand resultierte auch aus der 100%-Belegprüfungsaufgabe, für die Zuwendungsempfänger*innen alle Belege über das Förderportal zur Verfügung stellen und die zwischengeschalteten und umsetzenden Stellen diese prüfen mussten. Trotz der teilweise noch bestehenden Schwierigkeiten und technischen Fehler des Förderportals betonten die Landesvertreter*innen auch die Vorteile, die sich durch den Einsatz des Portals ergeben. So bestehe ein großes Potenzial der Zeitersparnis und der effizienteren Zusammenarbeit durch die digitale Lösung.

Die technischen Probleme des Förderportals wurden auch in den Gesprächen mit Fördermittelnehmer*innen häufig genannt. Als Beispiele gaben die Zuwendungsempfänger*innen Serverüberlastungen oder die fehlende Möglichkeit der gleichzeitigen Bearbeitung im Portal an. Auch aus Sicht der Zuwendungsempfänger*innen seien der verspätete Einstieg bzw. Umstieg und die damit verbundene nachträgliche Einpflege von Daten und Dokumenten in das Förderportal schwierig gewesen. Gleichzeitig erkannten viele die positiven Ansätze des Portals an. Insbesondere die Reduktion des herkömmlichen Schriftverkehrs und die Ermöglichung des schrittweisen Arbeitens durch die Funktion des Zwischenspeicherns seien hilfreich. Abschließend würdigte die Zuwendungsempfänger*innenseite, dass sich bereits im

Laufe der Zeit nach der Einführung des Portals Verbesserungen und Weiterentwicklungen zeigten.

Positives – was hat sich bewährt?

Bei der bilanzierenden Frage nach den positiven Aspekten des Förderprogramms bzw. der Frage, welche Aspekte des Förderprogramms sich besonders bewährt haben, zeigte sich auf beiden Seiten der Gesprächspartner*innen ein einheitliches Bild. Die Aspekte werden daher nachfolgend gesammelt dargestellt:

- Hohe Förderquote als impulsgebender und umsetzungsentscheidender Faktor
- Aktive Ansprache, Steuerung und Beratung durch die zwischengeschalteten und umsetzenden Stellen zur Auswahl und Ausgestaltung der Fördervorhaben
- Unabhängigkeit des Förderausschusses
- Zweistufiges Antragsverfahren zur Reduzierung der finanziellen Vorleistung und Risikominimierung im Falle von fehlender Förderfähigkeit
- Möglichkeit einer stärkeren Präsenz und Sichtbarkeit der Thüringer Tourismusangebote durch umfassende Marketing-Förderung
- Förderfähigkeit von Marketingaktivitäten und Besucher*innenbefragungen zur Generierung von Kriterien
- Etablierung und Verstetigung bestimmter Formate (u. a. Veranstaltungen) durch die Möglichkeit zur wiederholten Förderung
- Umfassende Möglichkeiten für Fördermittelnnehmer*innen durch die Kriterien und Richtlinien der Förderung
- Unterstützung der Digitalisierung durch schnelle Umsetzung von der Thüringer Contentarchitektur Tourismus (ThüCAT)

Aus Sicht der Gesprächspartner*innen lässt sich zusammenfassend bilanzieren, dass die EFRE-Mittel überwiegend den entscheidenden Impuls für die Umsetzung der Maßnahmen gesetzt und somit erheblich zur Weiterentwicklung der gesamten Thüringer Tourismuslandschaft geliefert haben.

Verbesserungsbedarfe

Bei der Diskussion von potenziellen Verbesserungsbedarfen bzw. der Frage, welche Aspekte in zukünftigen Förderperioden optimiert werden sollten, wurden von Seiten der Landesvertreter*innen folgende Aspekte genannt:

- Weiterentwicklung und Anpassung der thematischen und ortsspezifischen Eignung übergeordneter OP EFRE-Kriterien für das Land Thüringen (beispielsweise Definition des Kriteriums „sparsamer Flächenverbrauch“)
- Abrücken von der 100%-Prüfungsaufgabe im Sinne einer Reduzierung des Korrekturaufwands und des finanziellen Risikos für Zuwendungsempfänger*innen
- Anpassung und Vereinfachung des Vergaberechts, insbesondere im Zusammenhang mit Marketingaktivitäten (Vielzahl an ausschreibungspflichtigen Einzelmaßnahmen)
- Weiterentwicklung und Anpassung des Kriteriums der Zusammenarbeit mit KMU
- Erarbeitung klarerer Leitfäden zur Überprüfung der umgesetzten Fördervorhaben

Auf Seiten der Zuwendungsempfänger*innen wurden folgende Verbesserungsbedarfe im Zusammenhang mit dem Förderprogramm identifiziert:

- Abbau administrativer Hürden und Reduktion der Komplexität insbesondere in Zusammenhang mit Vergaberecht
- Wunsch nach Erleichterung der Zusammenarbeit mit regionalen Akteur*innen und entsprechenden Anpassungen im Vergaberecht
- Weiterhin Erhöhung der Flexibilität in Bezug auf Ergänzungen und Änderungsanträge
- Technische Weiterentwicklung des Förderportals im Sinne einer Reduzierung der Störanfälligkeit und Erleichterung der Bedienbarkeit
- Gewährleistung der Förderfähigkeit kommunaler Tochtergesellschaften
- Stärkerer Fokus auf die Nachhaltigkeit, insbesondere bei investiven Vorhaben
- Reduktion des Erfordernisses der vollständigen Vorfinanzierung
- Mehr Hilfestellungen bei der Beantragung und Umsetzung (beispielsweise in Form von Feedback-Runden oder eines regelmäßigen Austausches)

Interesse am Programm und Antragsverhalten

Die Vertreter*innen der Landesinstitutionen zeigten sich mit dem bis dato vorliegenden Antragsstand insgesamt zufrieden. Das Interesse und die Nachfrage seitens potenzieller Fördermittelnnehmer*innen habe sich im Verlauf der Förderperiode gleichmäßig entwickelt. Generell habe sich aus Sicht der Landesinstitutionen ein Steuerungsbedarf ergeben, da die Nachfrage die Fördermöglichkeiten überstieg. Somit konnten nicht alle Förderanfragen positiv beantwortet werden bzw. nicht in dem gewünschten Umfang gefördert werden. Im Förderstrang Kunst & Kultur habe zu Beginn der Förderperiode das Kriterium der maximalen Gesamtkosten in Höhe von fünf Mio. Euro das Interesse zur Einreichung von Projektanträgen etwas reduziert. Die Grenze wurde im weiteren Verlauf auf maximale Gesamtkosten in Höhe von zehn Mio. Euro angehoben. Der Blick auf die Förderdaten zeigt, dass im Strang Kunst & Kultur ausschließlich die Klassik Stiftung Weimar zwei Projekte mit einem Investitionsvolumen von mind. 5 Mio. Euro umgesetzt haben.

Beurteilung der inhaltlichen Vorgaben

Die inhaltliche Orientierung an übergeordneten Konzepten, wie der TST 2025 und der Thüringer Kulturkonzeption, stellte im Rahmen der Förderung eine wesentliche inhaltliche Vorgabe dar. Die Gesprächspartner*innen auf Landesseite betonten, dass diese Vorgabe in der Beantragung und Umsetzung keine größeren Schwierigkeiten auslöste. Insbesondere durch das zweistufige Antragsverfahren habe man bereits zu einem frühen Zeitpunkt auf die Orientierung an übergeordneten strategischen Themen und Zielgruppen hinweisen und entsprechen lenken können. Auch im weiteren Verlauf seien im Dialog mit den Zuwendungsempfänger*innen Anpassungen, beispielsweise im Hinblick auf die anvisierte Zielgruppe des jeweiligen Fördervorhabens, möglich gewesen, um den Vorgaben des Landes gerecht

zu werden. Auch die Zuwendungsempfänger*innen berichteten in den Gesprächen von einer überwiegend unproblematischen Umsetzung der inhaltlichen Vorgaben. Dabei betonten viele Gesprächspartner*innen, dass sich ihre tägliche Arbeit ohnehin stark an den übergeordneten Zielgruppen und Themen Thüringens orientiert und diese somit auch im Rahmen der Förderung anvisiert wurden. Einzelne Fördermittelnehmer*innen gaben dennoch zu bedenken, dass sich durch die Covid19-Pandemie einzelne Inhalte der übergeordneten Konzeptionen temporär nicht als sinnvoll erwiesen bzw. nicht umsetzbar waren, insbesondere im Hinblick auf die Ansprache ausländischer Zielgruppen. Was die zukünftige Ausrichtung der Förderinhalte an übergeordneten Strategien anbetrifft, kam vereinzelt der Appell auf, dass ein gewisser Grad an inhaltlicher Innovationsfreiheit weiterhin gegeben sein sollte, um auch in Zukunft vielfältige Projekte entwickeln und innovative Akzente setzen zu können.

Auswirkungen der Covid19-Pandemie

Bei der Betrachtung der Auswirkungen der Covid19-Pandemie ist zu berücksichtigen, dass sich die Förderperiode auf einen deutlich größeren Zeitraum von 2014 bis 2020 erstreckte und somit lediglich das Ende von der Covid19-Pandemie beeinflusst wurde. Vor allem im Bereich der Marketingvorhaben konnten zahlreiche Projekte bereits vor diesem Zeitpunkt umgesetzt werden. Dennoch berichteten die Fördermittelgeber*innen und Fördermittelnehmer*innen insbesondere bei baulichen Vorhaben von Problemen bei der Umsetzung, die überwiegend durch Corona bedingte Lieferausfälle hervorgerufen wurden. Allgemein sei es aus Sicht der Landesinstitutionen zu teilweisen Verschiebungen des Vorhabenzeitraumes oder zu individuellen Überprüfungen und Überarbeitungen von Investitionsplänen gekommen. In einzelnen Fällen, beispielsweise bei bereits getätigten Werbemaßnahmen für ausgefallene Veranstaltungen, hätten die Fördermittelgeber*innen auch auf finanzielle Rückforderungen verzichtet. Neben den direkten Auswirkungen auf die Projekte berichteten Zuwendungsempfänger*innen auch über eine erschwerte Umsetzung bzw. Kommunikation aufgrund begrenzter personeller Kapazitäten. Die Covid19-Pandemie habe demnach zu längeren Abwesenheiten, Krankheiten und teilweise auch zur Kurzarbeit geführt, was die Zusammenarbeit mit Kolleg*innen und externen Partner*innen erschwerte. Auch in Bezug auf die allgemeine Zielerreichung und die Effekte des Förderprogramms verdeutlichten die Gespräche mit allen Beteiligten teilweise erhebliche Auswirkungen. So habe die Covid19-Pandemie zu einer enormen Abschwächung bzw. teilweise auch zu einer Verhinderung der prognostizierten Nachfrageentwicklung und Anzahl an Besucher*innen geführt. Insbesondere die ausländische Nachfrage sei davon betroffen gewesen. Durch die komplette Absage einzelner Veranstaltungen konnten in manchen Fällen auch keine Besuchereffekte erzielt werden.

Zusammenarbeit mit KMU

Die Vorgabe der Zusammenarbeit mit KMU im Rahmen der Umsetzung der Fördervorhaben wurde von den Gesprächsbeteiligten überwiegend als Schritt in die richtige Richtung bezeichnet. Der Fokus auf die Kooperation mit KMU habe die Aufmerksamkeit für die Ziele des EFRE-Förderprogramms und insbesondere die Nachhaltigkeit der Umsetzung erhöht. In den Gesprächen mit den Zuwendungsempfänger*innen zeigte sich jedoch eine unterschiedliche Relevanz des KMU-Kriteriums. Einige Zuwendungsempfänger*innen berichteten von einer genauen Vorgabe hinsichtlich der geschlossenen Kooperation mit KMU im Rahmen des Fördervorhabens, während in anderen Fällen die Kooperation mit KMU eher

indirekt und nicht anhand fest geschlossener Kooperationen erfolgte. Auch die genaue Definition des KMU-Begriffs stellte aus Sicht der Fördermittelgeber*innen und Zuwendungsempfänger*innen einen noch zu optimierenden Aspekt des Förderprogramms dar. Oftmals sei nicht klar gewesen, welche Kooperationspartner zur Kategorie KMU zählen. Insgesamt bilanzierten die Zuwendungsempfänger*innen, dass sich die Vorgabe im Falle von Marketingvorhaben leichter umsetzen ließ bzw. klarer sei als bei investiven Vorhaben. So konnten im Bereich Marketing Kooperationsvereinbarungen mit Gästeführer*innen, Gastronomiebetrieben oder Beherbergungsbetrieben geschlossen werden. Auch betonten die Gesprächspartner*innen, dass die touristische Marketingarbeit ohnehin durch zahlreiche Kooperationen mit lokalen Partner*innen geprägt sei. Bei investiven Vorhaben dagegen habe sich die Anbahnung von Kooperationen in Ergänzung zur eigentlich umgesetzten bzw. geförderten Maßnahme oftmals als „künstlich herbeigeführt“ angefühlt.

Folgeinvestitionen und Folgeaufträge

Grundsätzlich zeigte sich in den Gesprächen mit den Zuwendungsempfänger*innen, dass sich Folgeinvestitionen und -aufträge durch die umgesetzten Aktivitäten nur begrenzt abzeichnen und schwer nachzuweisen sind. Dazu trage auch die grundsätzliche Tatsache bei, dass es durch die Covid19-Pandemie insgesamt zu gebremsten Aktivitäten in diesem Bereich komme. Dennoch betonten die Gesprächspartner*innen, dass durchaus punktuelle Akzente gesetzt wurden. So sei es durch einige investive Vorhaben zu einer Attraktivitätssteigerung im direkten lokalen Umfeld gekommen, die wiederum Anreize für weitere Investitionen von Restaurants, Cafés, Läden oder aufbauende Aktionen, wie beispielsweise die Ausdehnung der Öffnungszeiten, bieten. Teilweise sei durch investive Vorhaben auch eine Einbettung in übergeordnete Entwicklungen, beispielsweise im neuen Museumsquartier Weimar, bzw. ein allgemeiner, positiver Beitrag zur Dorf- und Stadtentwicklung gelungen. Im Bereich Marketing zeichnen sich laut den Zuwendungsempfänger*innen eher Folgeinvestitionen im Sinne von wirtschaftlichen Effekten für Auftragnehmer ab. Von vollumfänglichen Folgeinvestitionen könne man hierbei aber nicht sprechen.

Allgemeine Zielerreichung

Die Vertreter*innen der Landesinstitutionen zeigten sich im Hinblick auf die Zielerreichung grundsätzlich zufrieden, insbesondere vor dem Hintergrund der schwierigen Rahmenbedingungen durch die Covid19-Pandemie. Im Detail wurden im Hinblick auf die Zielerreichung u. a. folgende Aspekte genannt:

- Steigerung der Bekanntheit der Attraktionen im Thüringen-Tourismus
- Verstetigung von Veranstaltungen durch wiederholte Förderung
- Ziel der Steigerung ausländischer Gäste schwierig in der Bewertung
- Unmöglichkeit langfristiger Nachweise zum jetzigen Zeitpunkt

Auch auf Seiten der Zuwendungsempfänger*innen blickte man generell auf eine zufriedenstellende Zielerreichung zurück. Allerdings erwies sich insbesondere die Erreichung quantitativer Ziele, wie die Steigerung von Besucherzahlen, und der konkrete Nachweis positiver Effekte aus Sicht der Zuwendungsempfänger*innen als schwierig. Folgende Aspekte wurden u. a. genannt:

- Stärkere (Marketing-)Präsenz in den Zielmärkten Thüringens
- Verbesserte Darstellung der Bandbreite der Thüringer Attraktionen
- Netzwerkeffekte in Form einer verbesserten, intensivierten Zusammenarbeit der Akteur*innen
- Schaffung investiver Leuchtturmprojekte mit Beitrag zu höherer Aufenthaltsqualität
- Schwierigkeiten mit dem konkreten Nachweis der Zielerreichung durch Fördermaßnahmen
- Berücksichtigung der Langfristigkeit der Zielerreichung (insbesondere im investiven Bereich)

3.4 Darstellung der Fallstudien

Die Darstellung der Fallstudien dient, wie bereits einleitend erwähnt, zur detaillierten Betrachtung ausgewählter Fördervorhaben und deren Wirkungsentfaltung. Dabei sollen die Fallstudien nach Möglichkeit auch exemplarischen Charakter für andere bzw. weitere Fördermaßnahmen haben. Dies wurde bereits bei der Auswahl der Fallstudien berücksichtigt. Ebenso waren Aspekte wie die Investitions- und Fördersumme und die Abdeckung verschiedener Förderstränge und Vorhabentypen bei der Auswahl entscheidend. In Abstimmung mit der auftraggebenden Institution und den zwischengeschalteten und umsetzenden Stellen wählte das Gutachterteam auf Basis dieser Kriterien fünf Fallstudien aus, die nachfolgend dargestellt werden. Im ersten Schritt führten die Gutachter vertiefende Gespräche mit den antragstellenden Personen bzw. Institutionen der ausgewählten Fördervorhaben. Im Anschluss erfolgte durch die Unterstützung der Ansprechpersonen je nach Verfügbarkeit die Sammlung von Materialien, Daten und Bildmaterial zur weiteren Untersuchung und Veranschaulichung der Fallstudien. Dabei fragten die Gutachter auch gezielt nach möglichen weiteren Gesprächspartner*innen, die ergänzende Informationen zur Umsetzung der Fördervorhaben liefern könnten und führten in einzelnen Fällen weitere Gespräche. So entstand je Fallstudie ein umfassender Gesamteindruck der Umsetzung und Wirkungsentfaltung.

3.4.1 Klassik Stiftung Weimar

Antragstellende Institution: Klassik Stiftung Weimar, Weimar

Bezeichnung Fördervorhaben	Umsetzungszeitraum	Investitionssumme	davon EFRE-Förderung
Instandsetzung Schönfärbe Kammerfrauenhaus	10.08.2015 – 31.12.2020	2.492.000,00 €	1.993.600,00 €
Schnittpunkte. 100 Jahre Bauhaus – Moderne - Gegenwart	22.12.2015 – 31.12.2021	5.000.000,00 €	4.000.000,00 €
Ausstellung 'Van de Velde, Nietzsche und die Moderne um 1900' und Werkstätten	01.07.2016 – 31.12.2021	2.442.500,00 €	1.954.000,00 €
Thüringer Kulturportale. Kulturportal am Stadtschloss Weimar	01.09.2017 – 30.06.2022	2.915.000,00 €	2.332.000,00 €
Ertüchtigung Parkanlagen (Außenstandorte BUGA 2021)	01.10.2018 – 31.12.2021	6.070.260,00 €	4.856.208,00 €

Gesprächspartner*innen:

- Fr. Glatz (Klassik Stiftung Weimar): 18.06.2021
- Hr. Metzger (Klassik Stiftung Weimar): 05.07.2021
- Hr. Engelhardt (Klassik Stiftung Weimar): 20.07.2021

Abbildung 6: Überblick Klassik Stiftung Weimar

Quelle: Stammdaten (TMWWDG 2020c); Eigene Darstellung (dwif 2021)

Kurzbeschreibung der Maßnahme(n)

Die Klassik Stiftung Weimar setzte im Strang Kunst & Kultur verschiedene Fördervorhaben im Zuge der EFRE-Förderperiode 2014-2020 um. Dabei standen jeweils unterschiedliche thematische Ausrichtungen im Fokus, wobei es sich überwiegend um infrastrukturelle bzw. investive Fördervorhaben handelte. Im Rahmen der vorliegenden Fallstudie werden stellvertretend die Fördervorhaben

- „Instandsetzung Schönfärbe und Kammerfrauenhaus“ und die
- Ausstattung und Erstpräsentation „Schnittpunkte. 100 Jahre Bauhaus – Moderne – Gegenwart“ im Neubau des Bauhaus-Museums genauer beleuchtet.

Das Wittumspalais ist mit seinen verschiedenen Gebäudekomplexen Bestandteil des UNESCO-Weltkulturerbes in Weimar. Schönfärbe und Kammerfrauenhaus bilden dabei Gebäude Teile dieses Gesamtkomplexes und werden nicht museal genutzt. In Zusammenhang mit dem EFRE-Förderprogramm erfolgte nun eine Gesamtinstandsetzung der Schönfärbe und des Kammerfrauenhauses. Der Fokus lag auf der Nutzung als besucherorientiertes Zentrum für Forschungs- und Bildungszwecke. Dazu erfolgten in einer ersten Phase die nötige Instandsetzung und Anpassung an die Bedürfnisse des Referats Forschung und Bildung, um die Gebäude als Büroräumlichkeiten nutzen zu können. Darüber hinaus wurde in einer zweiten Projektphase eine erweiterte Nutzbarkeit der Räumlichkeiten für Workshops, Seminare, Fortbildungen und weitere Veranstaltungen umgesetzt. Konkret lag der Fokus auf der Schaffung und Ausstattung von Büroräumen, Seminarräumen und einer Lounge.

Das zweite an dieser Stelle vertiefte Fördervorhaben konzentrierte sich auf die Ausstattung und Erstpräsentation im Neubau des Bauhaus-Museums Weimar. Folgende Inhalte und Ziele standen dabei im Vordergrund:

- Präsentation bislang nie gezeigter attraktiver Bauhaus-Bestände
- Ansprache verschiedener Zielgruppen mit unterschiedlichen Bedürfnissen, insbesondere "Reisen für Alle"
- Öffnung des Museums für Besucher*innen als sozialen Ort durch zwei Etagen mit kostenlosem Eintritt (Park- und Erdgeschoss)
- Einrichtung einer museumspädagogischen Werkstatt für verstärktes Ansprechen von Familien und Jugendlichen
- Ausbau des Themas „Moderne“

Bewertung der Vorhaben durch die Klassik Stiftung Weimar & Darstellung der Effekte

Durch die Instandsetzungsmaßnahmen könne man das Potenzial der historischen Gebäude Teile Schönfärbe und Kammerfrauenhaus nun wieder nutzen und entsprechend einsetzen. Durch die Nutzung als Büroräumlichkeiten sei auch ein wichtiger Beitrag zur permanenten Ansprechbarkeit der Mitarbeiter*innen für Bürger*innen und Interessierte im Sinne eines besucherfreundlichen Standortes geleistet worden. Die Gesprächspartner*innen sprachen in diesem Zusammenhang von einem neu geschaffenen museumspädagogischen Zentrum und dem hohen Stellenwert eines solchen Treffpunkts aus Sicht einer Kultureinrichtung. Vor allem die Bandbreite an Nutzungsmöglichkeiten sei dabei besonders attraktiv. So seien die Räumlichkeiten beispielsweise für ein kurzes Gespräch mit Schulklassen

gleichermaßen geeignet wie für ein mehrtägiges Projekt oder Abendveranstaltungen. Diese Möglichkeit habe vor den Umbaumaßnahmen gefehlt und gebe dem museumspädagogischen Personal nun größere Gestaltungsmöglichkeiten insbesondere, was mehrtägige Projektarbeiten anbelangt.



Abbildung 7: Innenansicht
Quelle: Klassik Stiftung Weimar



Abbildung 8: Außenansicht
Quelle: Klassik Stiftung Weimar

Das Fördervorhaben rund um das Bauhaus-Museum Weimar sei in vielerlei Hinsicht sehr erfolgreich gewesen. Die neue Ausstellung im Bauhaus-Museum habe signifikant für eine höhere Attraktivität und Vielfalt des Museums gesorgt. Insbesondere für das Themenjahr „100 Jahre Bauhaus“ sei so ein zentrales Angebot für die Besucher*innen entstanden. Zudem könne diese im Rahmen von jährlichen Veranstaltungen und wechselnden Präsentationen von Künstler*innen und Designer*innen genutzt werden. Auch die eingerichteten Werkstätten hätten großes Potenzial zur zukünftigen Nutzung im Rahmen von Bildungsangeboten für verschiedene Zielgruppen. Die Gesprächspartner*innen betonten andererseits aber auch den wichtigen Beitrag der Erweiterung des Bauhaus-Museums zur Entstehung eines neuen „Museumsquartiers“ mit dem Schwerpunkt der Moderne. In Kombination mit weiteren Museumshäusern, u. a. des Stadtmuseums Weimar und des Museums Neues Weimar, trage man aktiv zur Stadtentwicklung und Erhöhung der Attraktivität Weimars bei. Mit dem neu geschaffenen Museums-Quartier könne man auch eine verbesserte Ansprache insbesondere jüngerer Zielgruppen erreichen.

*Ansprache der Besucher*innen und Zielerreichung*

Im Fall der Maßnahmen rund um die Schönfärberei und das Kammerfrauenhaus können die Beteiligten aufgrund der Covid19-Pandemie noch nicht auf umfassende gemessene Besuchereffekte zurückblicken. Die langfristigen Nutzungseffekte durch Besucher*innen und Teilnehmer*innen von Veranstaltungen seien demnach bisher überschaubar geblieben. Dennoch könne man für den Zeitraum zwischen November 2018 bis Oktober 2019 bereits das Potenzial der neu geschaffenen Räume für die langfristige Entwicklung unter normalen Rahmenbedingungen aufzeigen. Dazu dient die nachfolgende Auflistung der Anzahl an Formaten und Projekten im Zusammenhang mit verschiedenen Zielgruppen. Vor allem im Bereich der Schülergruppen konnte die Stiftung Weimarer Klassik mit einer Steigerung von 60% gegenüber 2014 bereits gute Erfolge nachweisen.

Zielgruppe	2014	11/2018 – 10/2019	Geplante Steigerung um 25% (laut Antrag)
Schülergruppen	80	128 (60%)	100
Lehrerfortbildungen	30	35 (17%)	38
Studierendengruppen	20	22 (10%)	25
Erwachsenenbildungsgruppen	20	29 (45%)	25

Tabelle 6: Übersicht Formate und Projekte*Quelle: Klassik Stiftung Weimar*

Die Ansprache von Besucher*innen im Fall des Bauhaus-Museums sei bereits sehr erfolgreich gewesen. Unter den Museums-Besucher*innen stellte das Bauhaus-Museum im Jahr 2020 das meistbesuchte Haus in Weimar dar. Denn gemäß einer Besucher*innenbefragung aus 2020 gaben 65% der Weimarer Museumsbesucher*innen an, das Bauhaus-Museum besucht zu haben bzw. dieses im Rahmen des Aufenthalts besuchen zu wollen.¹¹ Die hohe Beliebtheit des Bauhaus-Museums spiegelt sich auch bereits in den Besuchszahlen des Bauhaus-Museums im Jahr 2019 wider. Mit 268.305 Besucher*innen war das Bauhaus-Museum das mit Abstand meistbesuchte Museum der Weimarer Klassik Stiftung. Das Goethe-Nationalmuseum stellt mit 146.176 Besucher*innen das zweitmeist besuchte Museum dar.¹² Die Gesprächspartner*innen betonten zudem die Stellung des Bauhaus-Museums als das zentrale Angebot im Rahmen des Bauhaus-Jahres 2019. So konnte in Weimar im Jahr 2019 ein Rekordjahr mit einem Plus von ca. 20% der Übernachtungen gegenüber 2018 erzielt werden. Auch die Ansprache überregionaler Gäste sei durch das Bauhaus-Museum gut gelungen. Das Verhältnis aus nationalen und internationalen Besucher*innen belief sich im Jahr 2019 auf 80% zu 20%. Gut drei Viertel der nationalen Besucher*innen kamen aus anderen Bundesländern, während knapp 25% aus Thüringen kamen. Gut 19% der internationalen Besucher*innen stammten aus den Niederlanden, gefolgt von 12% Schweizer*innen und ca. 12% und 11% Besucher*innen aus Frankreich und Österreich.

Kooperation mit Partnerunternehmen & Folgeaufträge

Die Gesprächspartner*innen betonten, dass im Zuge der Instandsetzung der Schönfärbe und des Kammerfrauenhauses bereits erste Kontakte mit Hotels hergestellt wurden. Auch mit lokalen Gastronomie- und Cateringbetrieben könne man in Zukunft im Rahmen von Veranstaltungen und Seminaren gut kooperieren. Dafür seien auch entsprechende Catering-Infrastrukturen im Erdgeschoss des Gebäudekomplexes vorgesehen. Im Jahr 2019 seien bereits erste Veranstaltungen in Kooperation mit lokalen Akteur*innen (beispielsweise Getränkehändlern, Musikgruppen) durchgeführt worden. Auch hier habe man aufgrund der Covid19-Pandemie den positiven Trend bisher jedoch nicht in die Jahre 2020 und 2021 überführen können. Gemeinsam mit der Abteilung Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und

¹¹ Weimar GmbH (2020): Ergebnisse Besucherbefragung Weimar 2020.

¹² Klassik Stiftung Weimar (2019): Besucherzahlen 2019.

Marketing sollen die vielfältigen Möglichkeiten zur Kooperation in Zukunft weiter intensiviert werden.

Auch im Rahmen des Fördervorhabens im Bauhaus-Museum sei die Kooperation mit Partner*innen erfolgreich gewesen. So seien beispielsweise ein Vertrag mit einem Gastronomen geschlossen und die Zusammenarbeit mit Reiseunternehmen, Besucherbetreuer*innen und Guides intensiviert worden. Darüber hinaus trage der neue Ausstellungsbereich zu mehr Möglichkeiten bei, Künstler*innen und Kunstgesellschaften und -vereine im Rahmen von Veranstaltungen zu integrieren. Die Gesprächspartner*innen betonten auch den gestiegenen internen Personalbedarf, wie beispielsweise Aufsichts- und Servicepersonal, im Museum. Parallel zur Entwicklung eines neuen Museum-Quartiers rund um das Bauhaus-Museum lassen sich auch bereits erste positive Effekte bzw. Anreize zur Ansiedlung für Gastronomiebetriebe und Läden im Umfeld feststellen. Demnach sei der Beitrag des Bauhaus-Museums zur Stadtentwicklung von Weimar nicht zu unterschätzen.

Zusammenfassung

Alle Fördervorhaben der Klassik Stiftung Weimar leisten zusammen einen wichtigen Beitrag für die kulturelle und touristische Weiterentwicklung Weimars. Die beiden dargestellten Fördervorhaben zeigen das hohe Potenzial zur Entfaltung positiver Effekte in vielerlei Hinsicht auf: Einerseits tragen die Maßnahmen zu einer gestiegenen Besucherfrequenz und einer Erhöhung der Attraktivität und Vielfalt der geförderten Einrichtungen bei. Andererseits ergeben sich zahlreiche Kooperationsmöglichkeiten und positive Effekte für weitere Akteur*innen und Partner*innen. So profitiert der gesamte Kultur- und Tourismusstandort Weimar von den Fördervorhaben. Insbesondere die Fördervorhaben im Bauhaus-Museum und im Museum Neues Weimar tragen zudem zur Entwicklung eines neuen Museums-Quartiers der Moderne bei. Das Ziel der EFRE-Förderung, die Attraktivität der touristischen Infrastruktur zu erhöhen, wird gerade in diesem Zusammenhang sehr deutlich und zugleich erfolgreich erfüllt. Bei der Betrachtung der vielfältigen Fördervorhaben der Klassik Stiftung Weimar ist jedoch auch zu berücksichtigen, dass es für die Umsetzung eines so umfangreichen Maßnahmenpakets professionelle Strukturen und einen hohen Einsatz von personellen Kapazitäten auf Seiten der antragstellenden Institution braucht. Innerhalb der Klassik Stiftung konnten die Zuständigkeiten für die einzelnen Fördervorhaben effektiv auf verschiedene Mitarbeiter*innen verteilt werden. Die Stiftung ist zudem sehr erfahren mit der Abwicklung von Fördervorhaben, sodass es im Falle der genannten Vorhaben nicht zu größeren Schwierigkeiten gekommen ist.

3.4.2 Spielzeugmuseum Sonneberg

Antragstellende Institutionen: Landratsamt Sonneberg & Stadt Sonneberg

Bezeichnung Fördervorhaben	Umsetzungszeit- raum	Investitionssumme	davon EFRE-Förderung
2. Bauabschnitt. Sanierung, Neugestaltung EG Museumsaltbau, äußere Instandsetzung Turnhalle (Landratsamt Sonneberg)	07.06.2017 – 31.12.2020 (verlängert)	3.136.034,00 €	2.508.827,00 €
Errichtung der Außenanlagen des Deutschen Spielzeugmuseums in Sonneberg (Stadt Sonneberg)	01.09.2017 - 31.10.2020 (verlängert)	1.834.397,86 €	1.174.014,40 €

Gesprächspartner*innen:

- Hr. Hausdörfer (Landratsamt Sonneberg): 22.07.2021
- Fr. Werner / Hr. Scheeler (Stadt Sonneberg): 01.07.2021
- Fr. Dr. Kruse / Fr. Thomae (Spielzeugmuseum Sonneberg): schriftlich/ 04.08.2021

Tabelle 7: Übersicht Spielzeugmuseum Sonneberg

Quelle: Stammdaten (TMWWDG 2020c); Eigene Darstellung (dwif 2021)

Kurzbeschreibung der Maßnahmen

Die Spielwarenherstellung erlangte im Laufe des 18. und 19. Jahrhunderts einen hohen Stellenwert für die Stadt Sonneberg und die umliegende Region. Das 1901 gegründete Deutsche Spielzeugmuseum ist der sichtbare Beleg für eine der größten Spielwarenmetropolen weltweit und umfasst u. a. Ausstellungen von technischem Spielzeug, Spielzeugpuppen sowie auch der bekannten Thüringer Kirmes.¹³ Das Spielzeugmuseum ist heute eine der wichtigsten touristischen Attraktionen in der Stadt Sonneberg, aber auch ein attraktives Ausflugsziel für überregionale Besucher*innen aus Bayern und Thüringen. Das Museum steht unter Trägerschaft des Landkreises Sonneberg.

Im Zuge eines mehrjährigen Umbau- und Erweiterungsprozesses durch verschiedene Bauabschnitte wurden in Zusammenhang mit dem Spielzeugmuseum Sonneberg auch im Rahmen der EFRE-Förderperiode zwei Fördervorhaben umgesetzt. Die beiden Fördervorhaben wurden dabei separat voneinander beantragt und stehen in keinem unmittelbaren Zusammenhang, auch wenn sich teilweise Abhängigkeiten ergeben. Das Vorhaben in Zusammenhang mit dem 2. Bauabschnitt des Innenumbaus des Museums wurde vom Landratsamt Sonneberg in Kooperation mit dem Spielzeugmuseum über den Förderstrang Kunst & Kultur beantragt und betreut. Dabei standen die Sanierung und museale Nutzung historischer Bausubstanz im Vordergrund. Des Weiteren erfolgte eine Attraktivitätssteigerung durch die Einrichtung zweier großflächiger Ausstellungsbereiche mit flexiblen Nutzungsmöglichkeiten. Durch die Einrichtung eines Ausstellungs- und Erlebnisbereichs 'Spielzeugstadt' und eines Multifunktionsbereichs 'Spielzeugwerkstatt' sollen zudem die Erlebnisqualität und Authentizität der Spielzeugstadt Sonneberg erhöht werden.

¹³ Spielzeugmuseum Sonneberg (2021): <http://www.deutschesspielzeugmuseum.de/museum.html>.

Für das zweite im Zuge der EFRE-Förderperiode 2014-2020 umgesetzte Vorhaben fungierte die Stadt Sonneberg als Antragsteller, wobei aufgrund der Trägerstruktur ein Kooperationsvertrag zwischen Stadt Sonneberg und Landkreis Sonneberg vereinbart wurde. Dabei stand die Errichtung und Attraktivierung der Außenflächen rund um das Spielzeugmuseum im Fokus. Bestandteil der baulichen Maßnahmen waren u. a. der Besucherparkplatz, die Gestaltung des öffentlichen Raums auf der Verbindungsachse zwischen dem Museum und der Fußgängerzone und die Plaza zwischen den drei Hauptgebäuden. Zudem wurden mit Spielgeräten, Leuchtstelen, Bänken und Bepflanzungen gestalterische Akzente mit dem Ziel der Erhöhung der Aufenthaltsqualität gesetzt. Das Thema Barrierefreiheit nahm bei der Entwicklung insgesamt einen wichtigen Stellenwert ein.

Bewertung des Vorhabens

Die Verantwortlichen auf Seiten des Landratsamtes Sonneberg stellten die hohe Bedeutung der EFRE-Förderung für die bauliche Umgestaltung des Innenbereichs des Museums heraus. Die EFRE-Mittel hätten so zum Erhalt historischer Bausubstanz und zur Sicherstellung der Nutzung bzw. Öffnung für den Tourismus beigetragen. Die baulichen Maßnahmen befinden sich derzeit in der Abschlussphase. Durch die Covid19-Pandemie sei es zu kleineren zeitlichen Verzögerungen gekommen, weil u. a. beispielsweise die Baustelle aufgrund behördlicher Vorgaben nicht vollständig besetzt werden konnte. Entscheidend für die größeren zeitlichen Verschiebungen und schließlich die Beantragung einer Verlängerung des Umsetzungszeitraumes seien aber überwiegend bauliche Herausforderungen (Grundwasserproblematik, Statik etc.) gewesen. Die Zusammenarbeit mit der Landesseite erfolgte schwerpunktmäßig mit der Thüringer Staatskanzlei und dem Thüringer Landesamt für Bau und Verkehr. Die Kooperation mit weiteren Partner*innen und KMU konnte zum Zeitpunkt Evaluation noch nicht vollständig beurteilt werden. Die geschlossenen Kooperationen mit Tourist-Informationen, Hotels und Busunternehmen können aus Sicht der Gesprächspartner*innen erst mit der vollständigen Öffnung des Museums in die Tat umgesetzt werden.

Die Ansprechpartner*innen bei der Stadt Sonneberg betonten ebenfalls den hohen Stellenwert der EFRE-Fördermittel für die Errichtung der Außenanlagen. Die Förderquote sei insbesondere im Vergleich mit anderen Förderprogrammen sehr attraktiv und sollte auch in künftigen Förderperioden beibehalten werden. Insgesamt sei mit der Gestaltung der Außenanlagen eine Erhöhung der Aufenthaltsqualität geschaffen und auch ein positiver Beitrag für das Stadtbild Sonnebergs geleistet worden. Auch wenn kein direkter Zusammenhang mit den baulichen Maßnahmen im Innenbereich bestand, sei es durch die zuvor angesprochenen Verzögerungen zu Auswirkungen auf die Außengestaltung gekommen. Auch die Covid19-Pandemie habe zeitliche Auswirkungen auf das Fördervorhaben gehabt. So berichteten die Ansprechpartner*innen von Lieferschwierigkeiten für Bauteile, wodurch sich für das beauftragte Bauunternehmen die Einhaltung des Zeitplans schwierig gestaltete. Die Außenanlagen konnten schließlich im Herbst 2020 fertiggestellt werden. Im Zuge des Fördervorhabens seien auch Kooperationen mit lokalen Unternehmen, u. a. dem Spielzeughotel Sonneberg und regionalen Spielzeugherstellern, geschlossen worden.

Zielerreichung, Folgeaufträge & Effekte der Fördervorhaben

Die grundsätzliche Zielsetzung beider Fördervorhaben sei aus Sicht der Gesprächspartner*innen erreicht worden. So sei durch die Baumaßnahmen im Innenbereich die museale Nutzung historischer Bausubstanz gelungen sowie zur Steigerung der Attraktivität und des Erlebnispotenzials der Museumsräume beigetragen worden. Auch die Gestaltung der Außenanlagen habe zu einer Erhöhung der Attraktivität und der Besucherfreundlichkeit des Umfeldes beigetragen. Die Gesprächspartner*innen konnten bisher noch von keinen direkten Folgeinvestitionen berichten bzw. zeichnen sich aus ihrer Sicht nach derzeitigem Stand keine konkreten Folgeinvestitionen ab.

Eine abschließende Beurteilung der Zielerreichung konnte von den Gesprächsbeteiligten zum Zeitpunkt der Evaluation noch nicht erfolgen, da sich die Fördervorhaben teilweise noch in Umsetzung befanden. Zudem war das Spielzeugmuseum über größere Zeiträume bis zuletzt Anfang August 2021 aufgrund der Covid19-Pandemie und der umfangreichen Bauarbeiten geschlossen. Im weiteren Verlauf des Jahres 2021 sei schließlich auch die Öffnung der Sonderausstellung geplant. Dennoch gingen die Beteiligten davon aus, dass sich in den kommenden Jahren eine Steigerung der Besucherfrequenz ergeben wird. Mit den neu geschaffenen Möglichkeiten für Sonderausstellungen, den Erlebnis- und Multifunktionsbereichen und der generellen Aufwertung und Attraktivitätssteigerung im Innen- und Außenbereich seien hierfür gute Grundlagen für die Erzielung höherer Besucherzahlen geschaffen worden.



Abbildung 10: Außenanlagen
Quelle: Heike Roos
www.architekten-thueringen.de



Abbildung 9: Außenanlagen
Quelle: Heike Roos
www.architekten-thueringen.de

Sichtweise des Deutschen Spielzeugmuseums

Zur weiteren Vertiefung des Stellenwerts der Fördervorhaben führte das Gutachterteam ein ergänzendes Gespräch mit einer Vertreterin des Deutschen Spielzeugmuseums. Auch aus Sicht der Museumsvertreterin sei mit beiden Fördervorhaben eine umfassende Attraktivitätssteigerung des Spielzeugmuseums gelungen. Sie betonte dabei, dass dadurch eine noch intensivere Ansprache regionaler sowie überregionaler Zielgruppen möglich werde. Internationale Zielgruppen würden vor allem im Rahmen von großen, teilweise auch bundeslandübergreifenden Festivitäten angesprochen werden (z. B. internationales Puppenfestival). Mit der vollständig barrierefreien Gestaltung der Zugänge und Innenräume sei nun

auch eine verbesserte Ansprache mobilitätseingeschränkter Zielgruppen möglich. Da im Rahmen der Dauerausstellung nur rund 10% des Sammelbestandes des Deutschen Spielzeugmuseums gezeigt werden können, würden vor allem die Sonderausstellungsräume nun neue Möglichkeiten bieten, vertiefende thematische Akzente zu setzen. Auch der neu geschaffene Multifunktionsbereich soll für die Museumspädagogik und die Organisation von Veranstaltungen und Events genutzt werden. Davon würden dann auch wieder regionale Akteur*innen, wie Handwerker oder Spielzeughersteller wirtschaftlich profitieren, indem sie in Sonderausstellungen eingebunden werden. Zudem könne auch die bereits bestehende Kooperation mit Schulen im Rahmen des städtischen MINT-Projektes (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) intensiviert werden. Hier sei der Multifunktionsraum sehr gut geeignet, um entsprechende Workshops anzubieten.

Zusammenfassung

Die Fördervorhaben in Zusammenhang mit dem Deutschen Spielzeugmuseum stellen die Möglichkeiten heraus, EFRE-Mittel für die Umsetzung bereits bestehender Planungs- und Bauprozesse bzw. für die Realisierung von Teilmaßnahmen daraus zu nutzen. Die Mittel wurden erfolgreich eingesetzt, um zum übergeordneten Ziel der Attraktivitätssteigerung in und rund um das Spielzeugmuseum beizutragen. Auch wenn die beiden Fördervorhaben förder technisch nicht voneinander abhängig waren, unterstützen sich diese gegenseitig und zählen auf dasselbe Ziel ein. Die tatsächlichen Besuchereffekte lassen sich noch nicht absehen. Dennoch stehen die Aussichten gut, die Besucherzahlen in Zukunft deutlich zu erhöhen. Entscheidend ist es dabei, mit gezieltem Marketing auf die neu geschaffenen Museumsstrukturen aufmerksam zu machen.

3.4.3 Thüringer Bachwochen

Antragstellende Institution: Thüringer Bachwochen e. V., Erfurt

Bezeichnung Fördervorhaben	Umsetzungszeit- raum	Investitionssumme	davon EFRE-Förderung
Marketing Thüringer Bachwochen 2017	01.09. 2016 – 01.07.2017	98.979,19 €	58.215,35 €
Marketing Thüringer Bachwochen 2018	01.09.2017 – 01.07.2018	87.651,51 €	53.745,21 €
Marketing Thüringer Bachwochen 2019	01.09.2018 – 01.06.2019	94.548,52 €	57.142,81 €
Marketing Thüringer Bachwochen 2020/21	01.09.2019 – 31.12.2020	178.649,41 €	106.663,52 €

Gesprächspartner*innen:

- Fr. Gräser (Thüringer Bachwochen e. V.): 22.06.2021
- Hr. Drescher (Thüringer Bachwochen e. V.): 06.07.2021
- Hr. Seiler (Dorint Weimar): 29.07.2021

Tabelle 8: Übersicht Thüringer Bachwochen e. V.

Quelle: Stammdaten (TMWWDG 2020c); Eigene Darstellung (dwif 2021)

Kurzbeschreibung der Maßnahme(n)

Im Falle der Thüringer Bachwochen handelt es sich um eine wiederholte Förderung des gleichen Formats. Insgesamt wurden die Festspiele vier Mal in der Förderperiode 2014-2020 mit EFRE-Mittel unterstützt. Dabei stand immer die Förderung verschiedener Marketingmaßnahmen rund um das auf Barockmusik spezialisierte Fest zu Ehren Johann Sebastian Bachs im Vordergrund. Die mehr als 50 Konzerte mit jährlich rund 20.000 Besucher*innen verteilen sich dabei auf verschiedene Veranstaltungsorte in ganz Thüringen. Die Organisation der Thüringer Bachwochen liegt in der Hand des Thüringer Bachwochen e. V., der auch die antragstellende Institution der EFRE-geförderten Marketingmaßnahmen im Zeitraum 2017 bis 2020/21 darstellt. Folgende Marketingmaßnahmen wurden dabei u. a. gefördert:

- Gestaltungsleistungen/ graphische Produkte
- Website, Social-Media
- Flyer, Imagebroschüren, Programmbroschüren
- Plakatierungen
- Anzeigenschaltungen (u. a. Klassik-Magazine im In- und Ausland)
- Regionale und überregionale Pressearbeit
- Besucher*innenbefragungen
- Messereisen und Roadshows

Gemeinsames Ziel der einzelnen Maßnahmen war es, für eine effektive Zielgruppenansprache und verbesserte Reichweite bzw. Sichtbarkeit zu sorgen und so die Bekanntheit der Thüringer Bachwochen national sowie international zu steigern.

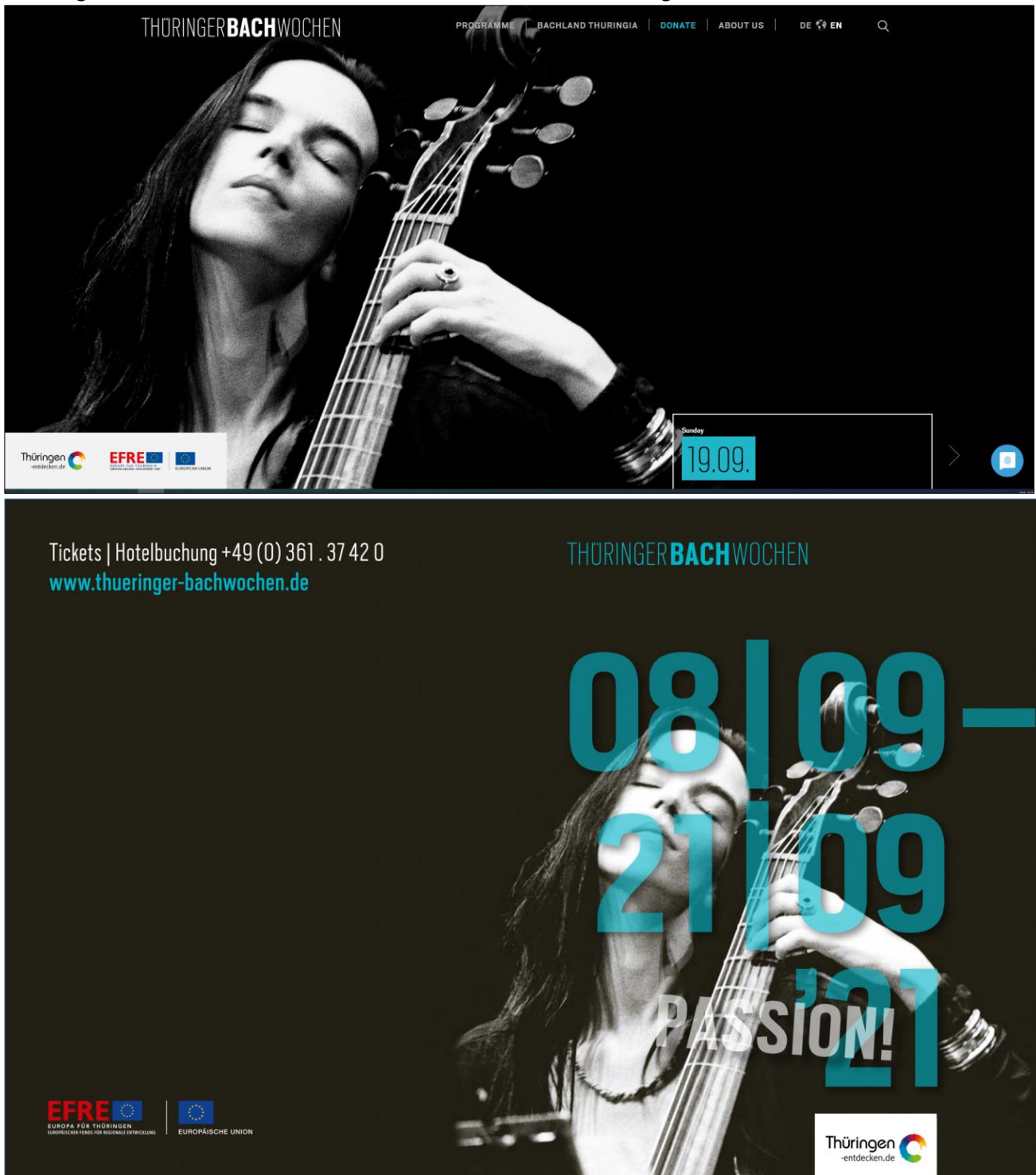


Abbildung 11: Darstellung des EFRE Förderlogos
Quelle: www.thueringer-bachwochen.de/en (2021)

Bewertung der Vorhaben durch den Thüringer Bachwochen e. V.

Die Verantwortlichen bei den Thüringer Bachwochen stellten heraus, dass die EFRE-Förderung dem Thüringer Bachwochen e. V. deutlich mehr Möglichkeiten und Handlungsspielraum im Bereich des Marketings bot als zuvor. Viele der oben genannten Marketingmaßnahmen wären ohne die Förderung nicht in diesem Umfang bzw. gar nicht möglich gewesen, insbesondere die Ansprache internationaler Zielgruppen. Der Fokus auf internationale Zielgruppen habe sich in den letzten Jahren immer weiter verstärkt. Dies resultierte beispielsweise in Maßnahmen wie die Umsetzung der Zweisprachigkeit (Englisch, Deutsch) bei Online- und Printmedien, die Kooperation mit internationalen Medien, internationale Endkund*innenmailings oder auch die Bespielung der Streamingplattform www.bachfrom-home.live, durch die ausländische Zielgruppen verstärkt angesprochen werden sollen.

Die Gesprächspartner*innen betonten, dass die inhaltliche Orientierung an den übergeordneten Landeskonzepten gut gelungen sei. Man habe sich thematisch an den Jahresthemen des Landes Thüringen orientiert und nach inhaltlichen Parallelen gesucht. Auch bei der Ansprache der Zielgruppen habe es einen regen Austausch mit touristischen Partner*innen, wie z. B. den regionalen Tourist-Informationen gegeben, um ein einheitliches, strategisches Vorgehen zu gewährleisten. In Bezug auf die Covid19-Pandemie berichteten die Gesprächspartner*innen aufgrund der zeitlichen Umstände ausschließlich von Auswirkungen auf das zuletzt geförderte Festival im Jahr 2020. Dieses wurde zunächst abgesagt, aber ein Teil des Festivals konnte im Herbst 2020 nachgeholt werden. Größere Schwierigkeiten in Bezug auf die EFRE-Förderung seien durch die Verschiebung nicht entstanden.

Die Gesprächspartner*innen ziehen bezüglich der Resonanz bei den Gästen und Partner*innen ein durchweg positives Fazit, das Interesse sei über die letzten Jahre deutlich gestiegen. Demnach würden Tourist*innen mittlerweile ca. 50-60% der Gesamtbesucherszahl ausmachen. Auch die Reservierungen aus dem Ausland hätten dabei zugenommen, der Anteil an ausländischen Gästen des Festivals habe zuletzt 12-15% betragen. Die oben aufgeführten Aktivitäten zur verstärkten Ansprache internationaler Zielgruppen zeige demnach auch erste Erfolge in der Statistik der Besucher*innen

Die Zusammenarbeit mit Partner*innen im Rahmen der EFRE-geförderten Maßnahmen sei über die Jahre hinweg gut gelungen. Auch wenn es keine explizite Vorgabe hinsichtlich der Zusammenarbeit bzw. des Abschlusses von Verträgen mit KMU gegeben habe, sei man trotzdem immer bemüht, lokale Unternehmen anzusprechen und für Kooperationen zu gewinnen. So berichteten die Gesprächspartner*innen, dass im Rahmen der Bachwochen Kooperationsvereinbarungen mit verschiedenen Hotels (z. B. Dorint Hotel Weimar) und Reiseveranstaltern geschlossen wurden. Auch mit den Tourismusorganisationen habe man erfolgreich kooperiert.

Durch die wiederholte Förderung habe sich über die Jahre hinweg eine gewisse Routine in Ablauf und Umsetzung entwickelt, wodurch auch der administrative Aufwand begrenzt werden konnte. Dennoch betonten die Gesprächspartner*innen, dass die wiederholte Förderung durch die gleichzeitige Umsetzung bzw. Abwicklung des laufenden und die zeitgleiche

Vorbereitung bzw. Antragsstellung des nächstjährigen Festivals immer einen hohen administrativen Aufwand bedeutet. Der gesamte administrative Aufwand sei demnach nicht zu unterschätzen.

Folgaufträge & Effekte der Fördervorhaben

Die positive Gesamtentwicklung und der Erfolg der Thüringer Bachwochen über die letzten Jahre lasse sich aus Sicht der Gesprächspartner*innen selbstverständlich nicht gänzlich auf die EFRE-Förderung zurückführen. Dennoch hätten die EFRE-Mittel zu einer Verstärkung des Veranstaltungsformats beigetragen und die Sichtbarkeit und Reichweite deutlich erhöht. Die Verantwortlichen sprachen dabei von einem gestiegenen Interesse bei Gästen und Reiseveranstaltern. Mittlerweile könne man so auf ein loyales Stammpublikum bauen, auch wenn ohne zukünftige EFRE-Mittel viele Marketingaktivitäten nicht mehr vollumfänglich durchgeführt werden könnten. Die Gesprächspartner*innen stellten auch die positiven Effekte im Bereich der Netzwerkarbeit mit Thüringer Akteur*innen in der Kultur- und Tourismusbranche heraus.

Bei der Frage nach Folgeaufträgen und Folgeinvestitionen gilt es aus Sicht der Gesprächspartner*innen zu berücksichtigen, dass kein Unternehmen in direkter Art und Weise von den Thüringer Bachwochen abhängig ist. Auch sei es bisher zu keinen übergeordneten Folgeinvestitionen gekommen, die direkt auf die Veranstaltungsreihe oder die EFRE-Förderung zurückzuführen sind. Dennoch hoben die Verantwortlichen die Bedeutung der Bachwochen für verschiedene Zulieferer, Dienstleister und Unternehmen aus den Regionen rund um die Veranstaltungsorte und darüber hinaus hervor. Der Grundgedanke der Tourismusförderung sei essenziell, um spezielle Themen wie Kulturtourismus und Bildungstourismus zu fördern. Dies sei mit der EFRE-Förderung gelungen. Gerade auch die hohe Wertschöpfung, die in diesen Segmenten erzielt werden kann, dürfe man demnach nicht unterschätzen.

*Ansprache der Besucher*innen und Zielerreichung*

Wie bereits oben aufgelistet, beauftragte der Thüringer Bachwochen e. V. im Rahmen der Veranstaltungen externe Marktforschungsunternehmen zur Durchführung von persönlichen Besucherbefragungen an den Veranstaltungsorten (face-to-face Befragungen).

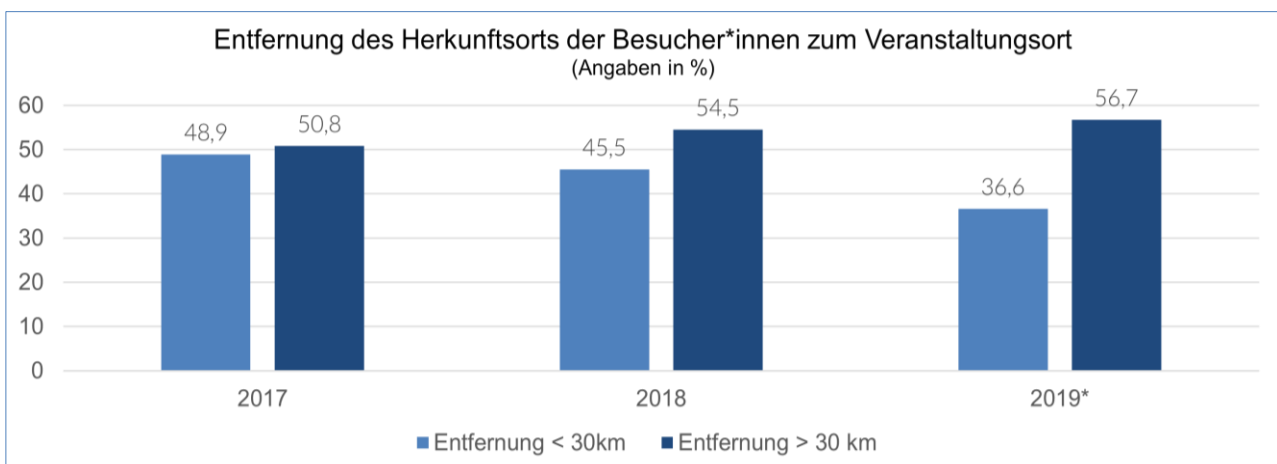


Abbildung 12: Besucherstatistik Thüringer Bachwochen 2017-2019

Quelle: Thüringer Bachwochen e.V. (2017-2019); Eigene Darstellung (dwif 2021)

Diese Befragungen konnten ebenfalls mit EFRE-Mitteln unterstützt werden. Beim Blick auf die Herkunft der Besucher*innen der Veranstaltungsreihen in den Jahren 2017, 2018 und 2019 (vgl. Abb. 12) zeigt sich eine Entwicklung in Richtung eines stärker überregionalen Publikums. So waren 2017 jeweils knapp die Hälfte regionale (Entfernung zum Veranstaltungsort unter 30km) und überregionale (Entfernung über 30km) Besucher*innen. 2019 hingegen nahm der Anteil regionaler Besucher*innen lediglich ca. 36% ein. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass 6,7% der Befragten in 2019 keine Angabe machten.

Beim Blick auf den Anteil ausländischer Gäste zeigen sich in der Besucherbefragung 2019 deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Veranstaltungsorten bzw. Veranstaltungsarten der Thüringer Bachwochen. Teilweise lag der Anteil ausländischer Besucher*innen, z. B. bei der Veranstaltung „stegreif.orchester“ im Zughafen Erfurt oder bei der Veranstaltung „Solomon's Knot“ in der Bachkirche Arnstadt, lediglich bei 2% bzw. 3% aller Besucher*innen. Dennoch konnten an anderen Veranstaltungsorten, wie z. B. bei der Veranstaltung „Gli Angeli Geneve“ in der Georgenkirche Eisenach oder bei der Veranstaltung „Rheinische Kantorei“ in der Schlosskirche Gotha, bereits Anteile ausländischer Besucher*innen in Höhe von 17% bzw. 19% erzielt werden.¹⁴ Der nationale sowie auch international ausgerichtete Fokus der Thüringer Bachwochen bestätigt sich durch diese Zahlen. Auch die Gesprächspartner*innen berichteten insgesamt von einem steigenden Anteil ausländischer Gäste im Verlauf der letzten Jahre und einer positiven Entwicklung in diesem Bereich.

Kooperation mit Partnerunternehmen

Zur Vertiefung der Fallstudie führte das Gutachterteam auch ein ergänzendes Gespräch mit einem Vertreter des Dorint Hotel Weimar. Im Zuge der Thüringer Bachwochen hat sich zwischen dem Thüringer Bachwochen e. V. und dem Hotelbetrieb eine langjährige Kooperation entwickelt. Der Ansprechpartner des Dorint Hotels berichtet dabei von folgenden Kooperationsaktivitäten:

- Unterbringung von Künstler*innen zu speziellen Konditionen im Hotel
- Angebot von Packages durch das Hotel (Übernachtung und Ticket)
- Bewerbung des Hotels als Kooperationspartner im Programmheft der Bachwochen

Der Gesprächspartner berichtete von einem hohen Beitrag der Thüringer Bachwochen zur Schaffung von Reiseanlässen nach Thüringen bzw. zur Attraktivierung des Tourismus- und Kulturstandorts Weimar. Auch wenn das Hotel nicht direkt von den Gästen bzw. der Wertschöpfung durch die Thüringer Bachwochen abhängig ist und der genaue Reiseanlass der Gäste nicht erhoben wird, sei der Anteil der Hotelgäste, die

Abbildung 13: Package Beispiel;
Quelle: Dorint Hotel Weimar

¹⁴ Thüringer Bachwochen e.V. (2017-2019): Besucherbefragungen.

aufgrund des Festivals anreisen, nicht zu unterschätzen. Auch in der Gästestruktur des Hotels könne man während der Bachwochen über die letzten Jahre eine leichte Entwicklung hin zu einem internationaleren Publikum feststellen. Der Vertreter des Dorint Hotels zeigte sich darüber hinaus auch in allgemeiner Hinsicht mit der Entwicklung der Thüringer Bachwochen über die letzten Jahre hinweg als sehr zufrieden, ohne dies selbst unmittelbar auf die EFRE-Förderung zurückführen zu können.

Zusammenfassung

Die Fallstudie der Thüringer Bachwochen offenbart die vielfältigen Möglichkeiten, die sich durch die EFRE-Förderung im Bereich der Veranstaltungsorganisation ergeben können. Die Thüringer Bachwochen stellen insofern einen Sonderfall dar, als dass sie wiederholt gefördert wurden. Dies trug einerseits zu einer Verstetigung der Veranstaltungsreihe bei, indem über die Jahre auf verschiedene Marketingmaßnahmen aufgebaut werden konnte bzw. diese intensiviert wurden. Andererseits zeigten sich auch im Hinblick auf die Abwicklung der Förderung im engeren Sinne Lerneffekte und Synergiepotenziale durch die zunehmende Erfahrung mit dem Förderprogramm auf Seiten der antragstellenden Institution. Dennoch gestaltet sich der administrative Aufwand insbesondere im Bereich Marketing durch die umfassenden Vergaberichtlinien sehr hoch. Das Ziel des EFRE-Förderprogramms, touristische Maßnahmen mit einer strategischen Ausrichtung an übergeordneten Konzepten und mit nationalem sowie internationalem Zielgruppenfokus zu fördern, spiegelt sich im vorliegenden Fallbeispiel erfolgreich wider. Zudem baut das Veranstaltungskonzept auf verschiedene Festivalstandorte in ganz Thüringen auf, wodurch die Förderung der Marketingmaßnahmen zu einer flächenmäßigen Steigerung der Bekanntheit Thüringer Kulturstandorte beiträgt.

3.4.4 Leuchtenburg

Antragstellende Institutionen: Stiftung Leuchtenburg bzw. Freundeskreis der Sammlung Högermann e. V., Seitenroda

Bezeichnung Fördervorhaben	Umsetzungszeit- raum	Investitionssumme	davon EFRE-Förde- rung
Markteinführung: Sonderausstel- lung im Rahmen Jubiläums 2019 „100 Jahre Bauhaus – 1.000 Jahre Leuchtenburg (Freundeskreis der Sammlung Högermann e. V.)	01.09.2018 – 31.12.2019	51.999,99 €	21.599,99 €
Einführungsmarketing für die Por- zellankirche auf der Leuchtenburg (Stiftung Leuchtenburg)	01.01.2017 – 30.04.2018	64.390,39 €	41.112,31 €

Gesprächspartner*innen:

- Fr. Dr. Kaiser (Stiftung Leuchtenburg): 30.03.2021 & 14.07.2021

Abbildung 14: Überblick Leuchtenburg

Quelle: Stammdaten (TMWWDG 2020c); Eigene Darstellung (dwif 2021)

Kurzbeschreibung der Maßnahme(n)

Die beiden oben aufgeführten Fördervorhaben wurden zwar von unterschiedlichen Vorhaben-träger*innen beantragt und umgesetzt. Dennoch konzentrieren sich die Aktivitäten bei-der Fördervorhaben auf die Thüringer Leuchtenburg in Seitenroda. Im Zuge der Darstellung der Fallstudie Leuchtenburg führte das Gutachtertteam zwei Gespräche mit einer Ansprech-partnerin, die sowohl die Stiftung Leuchtenburg als auch den Verein Freundeskreis der Sammlung Högermann vertritt.

Die Porzellankirche auf der Leuchtenburg ist Teil des übergeordneten Projektes „Porzellan-welten Leuchtenburg“. Dabei erschuf man mittels einer zusammenhängenden Ausstellung mit verschiedenen Erlebniswelten ein neues touristisches Produkt, das sich dem Thema Thüringer Porzellan widmet. Die Ausstellung ist als Rundgang auf 1.830 m² Fläche gestaltet. Die Porzellankirche wurde als Teil davon im Oktober 2016 fertiggestellt. Anknüpfend an diese investiven Maßnahmen setzten die Verantwortlichen im Rahmen der EFRE-Förder-periode 2014-2020 das Einführungsmarketing für die Porzellankirche um. Denn neben der Nutzung für Gottesdienste (ca. 2-3 Mal pro Jahr), ist die Porzellankirche überwiegend für touristische Zwecke zur Besichtigung im Rahmen der Porzellanwelten auf der Leuchtenburg geöffnet.

Folgende Marketingmaßnahmen wurden mit Unterstützung von EFRE-Mitteln umgesetzt:

- Pressearbeit (u. a. Berichte, nationale & internationale Beiträge, Aufbereitung für Rei-severanstalter)
- Media- und Öffentlichkeitsarbeit (u. a. Hörfunkspots, Sonderveröffentlichungen)
- Produktentwicklung (Entwicklung eines Reisepakets in Kooperation mit Reiseveran-staltern, Schaffung von Konzerthöhepunkten)

- Sales Guide und Direktmailing
- Online-Marketing (Aktualisierung Website)
- Social-Media-Kampagne (facebook, instagram, youtube)

Das zweite Fördervorhaben in Zusammenhang mit der Leuchtenburg wurde im Rahmen der Bewerbung des 100jährigen Bauhaus-Jubiläums 2019 umgesetzt. Die Basis für die EFRE-geförderte Bewerbung bildeten die Bestände der Sammlung Dieter Högermann, eine international beachtete Sammlung, die in Teilen der Öffentlichkeit in einer Sonderausstellung auf der Leuchtenburg erstmals zugänglich gemacht wurden. Die Ausstellungsgestaltung war jedoch nicht Teil der EFRE-Förderung und wurde unabhängig davon umgesetzt. Die ausgestellten Porzellanstücke, die der Bauhauszeit zuzurechnen sind, bilden auch das in den Folgejahrzehnten vom Bauhaus inspirierte Industriedesign ab. Die Sonderausstellung wurde vom 01.04.2019 bis zum 31.10.2019 auf knapp 200 qm Ausstellungsfläche gezeigt und knüpfte damit an die erfolgreiche Dauerausstellung „Porzellanwelten“ an. Der „Freundeskreis der Sammlung Högermann e. V.“ als Eigentümer der Sammlungsstücke organisierte die Ausstellung. Die EFRE-Förderung wurde darauf aufbauend für die Umsetzung verschiedener Marketingmaßnahmen genutzt.

- Überregionale Pressearbeit (u. a. nationale und internationale Beiträge, Ansprache von Reiseveranstaltern)
- Media- und Öffentlichkeitsarbeit (u. a. Sonderveröffentlichungen, Infomercials)
- Produktentwicklung (Entwicklung eines Reisepakets mit Schwerpunkt der Bauhaus-Sonderausstellung)
- Online-Marketing (u. a. Digitalradiokampagne, Aktualisierung Website, Ansprache von Blogger*innen)
- Social-Media (facebook, instagram, youtube, Audio-Guide-Projekt)

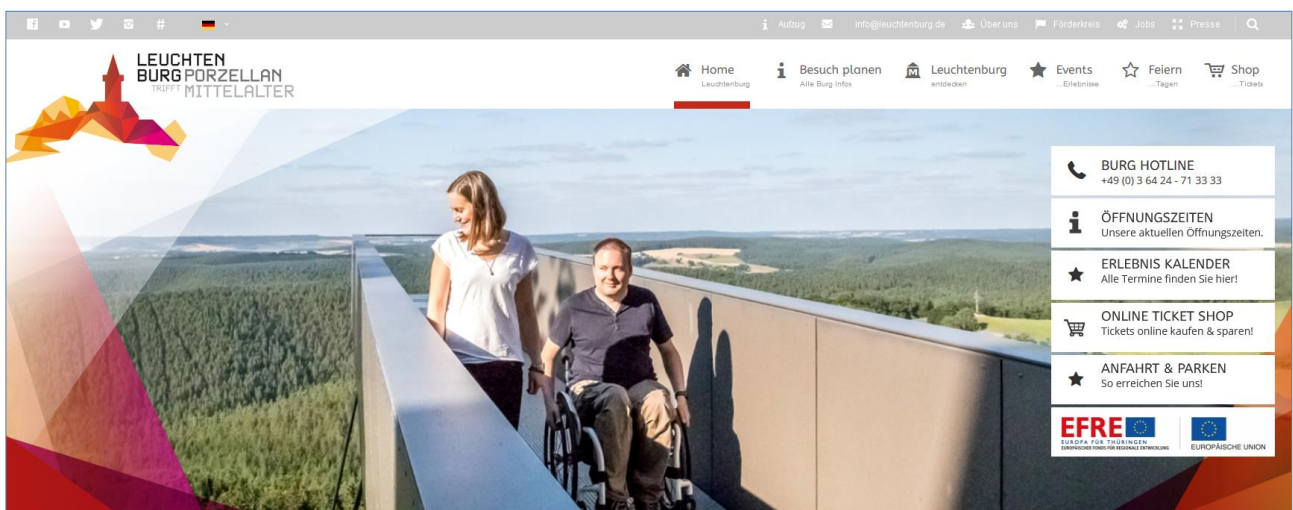


Abbildung 15: Website der Leuchtenburg;
 Quelle: <https://www.leuchtenburg.de/home.html> (2021)

Bewertung des Vorhabens durch die Leuchtenburg

Mit der EFRE-Unterstützung des Marketings konnten aus Sicht der Ansprechpartnerin der Leuchtenburg in beiden Fördervorhaben wichtige Maßnahmen umgesetzt werden. So hätten die EFRE-Mittel insbesondere nach der Fertigstellung der Porzellankirche die Möglichkeit geboten, die Attraktivität und das Potenzial des neu geschaffenen touristischen Angebots in entsprechende Marketingmaßnahmen zu überführen und für eine angemessene Reichweite und Sichtbarkeit zu sorgen. Durch die Marketingmaßnahmen im Rahmen der Sonderausstellung im Bauhaus-Jahr habe man einerseits zur Präsenz des Themas Bauhaus in Thüringen beigetragen, andererseits beispielsweise mit dem Thema Porzellan auch an die eigenen Themen und Angebote der Leuchtenburg anknüpfen können. Positiv wurden die Kriterien bzw. die inhaltlichen Möglichkeiten der Förderung gesehen. Dabei stellte die Ansprechpartnerin auch heraus, dass es verständlich und nachvollziehbar sei, dass die Fördervorhaben vor allem auch überregionale Strahl- und Anziehungskraft haben sollten und an den Inhalten der übergeordneten Strategien und Konzepte auszurichten sind, um den Thüringer Tourismus insgesamt zu stärken.

Ansprache der Besucher*innen und Zielerreichung

Die Besucher*innenzahlen der Leuchtenburg entwickelten sich über den Gesamtverlauf von 2007 bis 2019 (vgl. Abb. 16) sehr positiv. Insbesondere der deutliche Anstieg der Besucher*innenzahlen von 2018 auf 2019 sei aus Sicht der Leuchtenburg auch auf die Marketingaktivitäten im Zusammenhang mit dem Fördervorhaben der Bauhaus-Ausstellung zurückzuführen. Im Jahr 2019 sei demnach mit 85.076 Gästen ein Höhepunkt und ein Plus von 11,59% an Besucher*innen gegenüber dem Vorjahr 2018 erreicht worden. Auch in Bezug auf das Fördervorhaben des Einführungsmarketings der Porzellankirchen könne bei den Besuchereffekten eine positive Bilanz gezogen werden. So sei es von 2016 auf 2017 zu einem Besucheranstieg von fast 10% gekommen.¹⁵

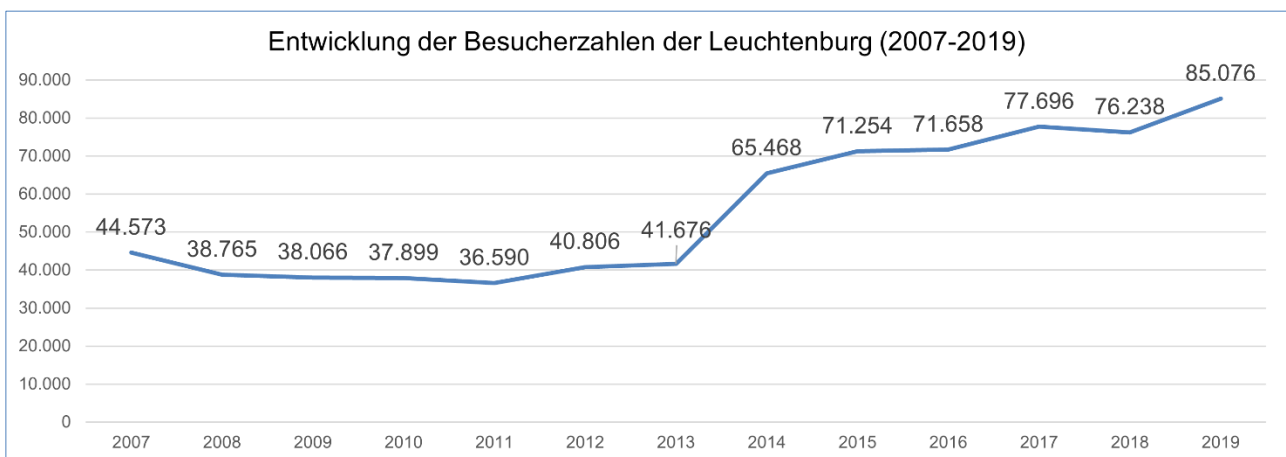


Abbildung 16: Entwicklung der Besucherzahlen der Leuchtenburg

Quelle: Daten (Freundeskreis der Sammlung Högermann e. V. 2020); Eigene Darstellung (dwif 2021)

Für die Bauhaus-Sonderausstellung im Jahr 2019 wurde darüber hinaus ein Zielwert von 40.000 Gästen prognostiziert. Aufgrund der Tatsache, dass sich die Besucher*innen ein

¹⁵ Freundeskreis der Sammlung Högermann e. V. (2020): Sachbericht 2020.

Ticket für die gesamte Burg und die darin angebotenen Ausstellungen erwerben, sei eine genaue Festlegung der Anzahl der Besucher*innen der Bauhaus-Ausstellung nicht möglich. Dennoch könne man aufgrund der Gästebefragungen sowie der insgesamt gestiegenen Gesamtgästezahl von einer deutlichen Erreichung dieses Zielindikators ausgehen. Darüber hinaus sei auch die Ansprache überregionaler Zielgruppen im Rahmen des Bauhaus-Jahres erfolgreich gelungen. Der Anteil der Gäste, deren Wohnort mehr als 30 km von der Leuchtenburg entfernt liegt, habe in 2019 über 50%, gemessen an der Gesamtbesucherzahl, betragen. In einzelnen Monaten betrug der Anteil sogar teilweise über 60%. Auch in Zusammenhang mit dem Einführungsmarketing der Porzellankirche zeige sich beim Blick auf die Herkunft der Besucher*innen ein positives Bild. So lag 2017 der Anteil der überregionalen Gäste (Wohnort über 30km von der Leuchtenburg entfernt) mit 64% fast exakt beim angegebenen Zielwert.¹⁶

Auch der Fokus auf internationale Zielgruppen sei insgesamt entscheidend gewesen. So wurde beispielsweise im Rahmen der Bauhaus-Sonderausstellung ein chinesisches Audio-Guide-Projekt entwickelt, das über die chinesische Social-Media-Plattform Wechat beworben wurde. Zudem seien auf dem chinesischen Markt Beiträge veröffentlicht worden, die gezielt Reiseveranstalter und Journalist*innen ansprachen. Dank dieser Aktivitäten und einer Pressereise seien zahlreiche Publikationen in chinesischen Medien erzielt worden. Den Erfolg der Vermarktungsarbeit des Freundeskreises der Sammlung Högermann e. V. unterstreiche zudem die Tatsache, dass die Stiftung Leuchtenburg im Mai 2019 auf der ITB in Shanghai den Chinese Tourists Welcome Award verliehen bekam. Die gestiegene Präsenz bei chinesischen Zielgruppen zeige sich bereits in den Auswertungsstatistiken der Websitebesuche der Leuchtenburg. Auch im Rahmen des Einführungsmarketings der Porzellankirche berichtete die Ansprechpartnerin von einer gestiegenen internationalen Aufmerksamkeit. So habe beispielsweise die Washington Post von der neuen Porzellankirche auf der Leuchtenburg berichtet.

Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen

Die Zusammenarbeit mit weiteren Projektpartner*innen sei insgesamt sehr erfolgreich verlaufen. Wichtige externe Partnerunternehmen seien vor allem Hotelbetriebe, touristische Organisationen (beispielsweise bei der Ansprache internationaler Zielgruppen), jedoch auch nicht-touristische Wirtschaftsbetriebe aus der Region gewesen. Im Rahmen aller Marketingmaßnahmen sei die Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen entscheidend gewesen. Das Einführungsmarketing der Porzellankirche wurde beispielsweise durch die Kooperation mit nationalen wie internationalen Journalist*innen im Rahmen von Pressereisen gestärkt. Die Journalist*innen kamen dabei aus den Niederlanden, Belgien, Luxemburg sowie aus Deutschland. Die Zusammenarbeit mit Hotels sei ebenfalls erfolgreich gewesen, beispielsweise im Rahmen des Angebots eines speziellen Rabattgutscheines. Dieser sei im Jahr 2017 von 290 Hotelgästen der Region sowie im Jahr 2018 bis zum 30.04.2018 von weiteren 80 Gästen eingelöst worden. In der Angebotsentwicklung hätte man mit thüringischen und sächsischen Veranstaltern kooperiert, wobei verschiedene Konzerthöhepunkte in den Porzellanwelten geschaffen wurden, die wiederum die Attraktivität und Anziehungskraft der Leuchtenburg stärkten. Über erfolgreiche Kooperationen wurde auch in Zusammenhang mit

¹⁶ Stiftung Leuchtenburg (2018): Sachbericht 2018.

der Sonderausstellung im Bauhaus-Jahr berichtet. Die Kooperation mit einem Kulturpres-sebüro zur verstärkten Ansprache von Journalist*innen und zur Veröffentlichung von Beiträ-gen sei demnach sehr erfolgreich gewesen.

Zusammenfassung

Die Fördervorhaben auf der Leuchtenburg konnten nachweislich zur positiven Entwicklung der Besucherzahlen der Leuchtenburg beitragen. Die beiden Fördervorhaben spiegeln die unzähligen Möglichkeiten der Marketingförderung im Rahmen des EFRE-Förderprogramms wider. Insbesondere der Mix aus verschiedenen Marketingmaßnahmen und Kommunikati-onsinstrumenten gestaltete sich dabei sehr erfolgreich. So waren neben klassischen Mar-ketingmaßnahmen wie der Veröffentlichung von Beiträgen in Fachzeitschriften und Zeitun-gen oder dem Social-Media-Marketing beispielsweise auch Aktivitäten zur Produktentwick-lung (buchbare Pakete, Angebote etc.) Teil der Förderung. Auch der inhaltliche Blick auf die beiden Fördervorhaben unterstreicht die Bandbreite der Förderung. So wurde mit dem Ein-führungsmarketing der Porzellankirche auf ein neues touristisches Angebot im Rahmen der Porzellanwelten aufmerksam gemacht und somit die Grundlage für die weitere aufbauende Vermarktung des Angebots gelegt. Im Fall der Bauhaus-Sonderausstellung setze man mit Unterstützung der EFRE-Mittel auch thematische, kurzfristige Akzente in der Vermarktung. Damit wurde sowohl ein wichtiger Beitrag zum thüringenweiten Bauhaus-Jahr 2019 als auch zur generellen nationalen wie internationalen Vermarktung des Themas Bauhaus geleistet. Die Leuchtenburg profitierte ebenso in Form von gestiegenen Besucherzahlen in 2019 und konnte dank der Marketingmaßnahmen zur Sonderausstellung auch eine erhöhte Aufmerk-samkeit bzw. Bekanntheit für das weitere Angebot auf Leuchtenburg erzeugen.

3.4.5 Thüringer Tourismus GmbH (TTG)

Antragstellende Institution: Thüringer Tourismus GmbH (TTG), Erfurt

Bezeichnung Fördervorhaben	Umsetzungszeit- raum	Investitionssumme	davon EFRE-Förde- rung
Auslandsmarketing und Content-Datenbank für die Thüringer Tourismusbranche	19.08.2015 bis 31.07.2020	6.800.000,00 €	5.440.000,00 €

Gesprächspartner*innen:

- Hr. Bernsdorf/Fr. Rathay (Thüringer Tourismus GmbH): 12.04.2021, 01.07.2021
- Fr. Pache (TMWWDG): 17.06.2021

Tabelle 9: Überblick Thüringer Tourismus GmbH

Quelle: Stammdaten (TMWWDG 2020c); Eigene Darstellung (dwif 2021)

Kurzbeschreibung der Maßnahme(n)

Die Thüringer Tourismus GmbH (TTG) ist die zentrale touristische Vermarktungsorganisation für das Bundesland Thüringen und befindet sich zu 100% im Besitz des Freistaats.

Das Vorhaben „Auslandsmarketing und Content-Datenbank für die Thüringer Tourismusbranche“ stellt unter allen zu evaluierenden Vorhaben die Maßnahme mit dem insgesamt größten Investitionsvolumen dar. Das Vorhaben ist im Förderstrang Marketing angesiedelt und in zwei Bereiche unterteilt:

- Die Realisierung von umfangreichen Auslandsmarketingaktivitäten sowohl im Business to Consumer (B2C)- als auch im Business to Business (B2B)-Bereich in ausgewählten und aussichtsreichen Ländern über mehrere Jahre hinweg (Beginn August 2015 bis Ende 2019) und
- die Schaffung einer zentralen Content-Datenbank (Beginn 2018 bis Juli 2020; Bezeichnung „ThüCAT“) mit Framework, die in der Folge von der gesamten Thüringer Tourismusbranche genutzt werden kann.

Die Schaffung einer zentralen Content-Datenbank umfasste im Rahmen des Fördervorhabens eine Vorabevaluierung, die Finanzierung von zwei Mitarbeiter*innenstellen bei der TTG und den Auftrag bzw. die Vergabe an einen technischen Dienstleister (Budget insg.: ca. 700.000 Euro), d. h. die Beauftragung der Programmierung der technischen Grundlage nach einem entsprechenden Ausschreibungsverfahren. Die Auslandsmarketingaktivitäten setzten sich aus zahlreichen, verschiedenen Einzelmaßnahmen zusammen, die auf Basis der Auslandsmarketing-Strategie jährlich geplant und evaluiert wurden. Selbstdefiniertes Ziel der TTG war eine Steigerung des Anteils der Übernachtungen ausländischer Gäste an allen Übernachtungen in Thüringen von 6% (2014) auf 8-9% (vgl. Abb. 2).

Zum jährlichen Maßnahmenkatalog für das Auslandsmarketing zählten folgende Aktivitäten:

- TTG-eigene Maßnahmen (u. a. Schaffung und Pflege eigener Websites in den Sprachen verschiedener Quellmärkte, Messeteilnahmen, Organisation von Pressereisen)

- Weitere Maßnahmen im Zusammenhang mit besonderen Themen (500 Jahre Reformation, 100 Jahre Bauhaus)
- Zusammenarbeit mit Presseagenturen (u. a. Printbeilagen in Zeitungen/Magazinen, Advertorials, Radiosendungen, Online-Marketing/Social-Media, Einkäufer-Workshops, Fachmessen)
- Kooperationen mit den jeweiligen Auslandsvertretungen der DZT (z. B. Pressearbeit/Pressenewsletter, Ansprache von Journalisten und Reisefachleuten, Studienreisen/FAM-Trips, Endverbraucher-Marketing wie Advertorials, Newsletter, Verkehrsmittelwerbung)
- Kooperationen mit anderen Bundesländern (Kooperationen im Zusammenhang mit „Luther Country“, „Cultural Heart of Germany“)
- Beauftragung von Quellmarktanalysen oder Ankauf von Marktforschungsdaten (Sinus-Milieus)

Im Laufe des insgesamt knapp fünfjährigen Umsetzungszeitraums wurden folgende Auslandsquellmärkte (alphabetische Reihenfolge) mit zahlreichen Einzelmaßnahmen schwerpunktmäßig bearbeitet: Dänemark, Frankreich, Großbritannien, Niederlande, Nordamerika (USA, Kanada), Österreich und die Schweiz. Die genannten Länder machten in 2014 2,9% aller Übernachtungen in Thüringen und 48,3% aller Übernachtungen ausländischer Gäste aus. Darüber hinaus wurden zudem Beobachtungsmärkte (China, Polen, Tschechien) und themenspezifische Märkte (z. B. Israel/ Thema Bauhaus) punktuell bearbeitet.

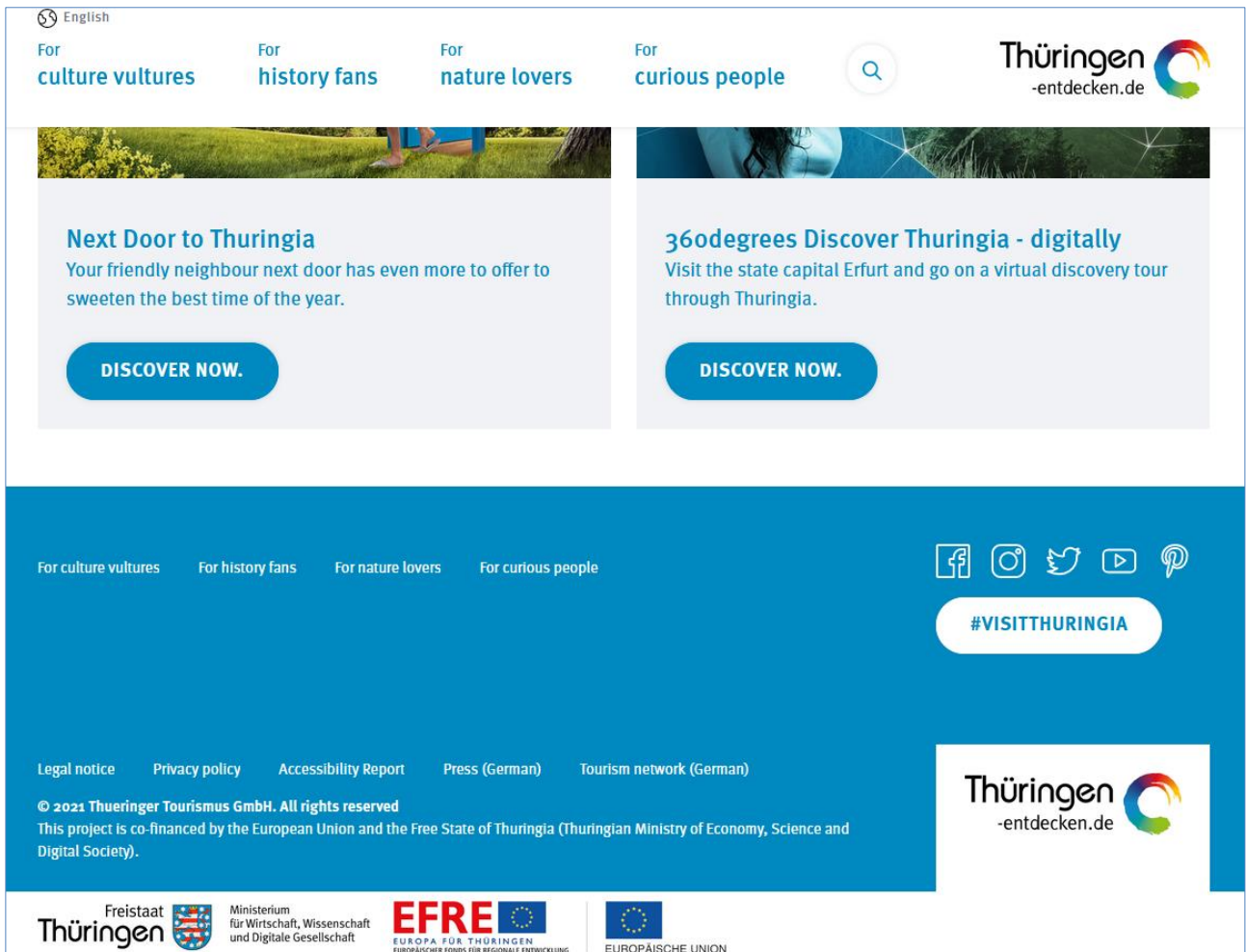


Abbildung 17: Illustrationsbeispiel

Quelle: <https://www.thueringen-entdecken.de/en/> (2021)

Dabei wurde Thüringen sowohl als Destination im Allgemeinen beworben, als auch über spezifische Themen, die besonders in den Fokus gerückt wurden (z. B. Luther 2015/Reformation, Bauhaus).

Das Vorhaben an sich unterliegt einer besonderen Konstellation, denn es musste hierfür seitens der TTG kein klassisches Antragsverfahren durchlaufen werden. Die Mittelzuteilung erfolgte im Rahmen eines Zuwendungsvertrags. Das Referat Tourismus und Gastgewerbe im TMWWDG begleitete das Vorhaben während der Realisierungslaufzeit von 2015 bis 2020 als zwischengeschaltete Stelle. Inhaltlich war es zum Zeitpunkt der Evaluierung abgeschlossen und befand sich in der Verwendungsnachweisprüfung. Die Thüringer Aufbaubank führt diese Prüfung durch.

Bewertung des Vorhabens durch die Thüringer Tourismus GmbH

Das Gespräch mit den Vertreter*innen der TTG arbeitete heraus, dass die Förderung des Vorhabens für beide Bereiche (Marketing und Content-Datenbank) mit einem Investitionsbudget von insgesamt 6,8 Mio. Euro essenziell war. Vor 2015 war das TTG-Budget für Auslandsmarketingaktivitäten nach eigener Angabe mit jährlich ca. 100.000 Euro begrenzt. Nur

dank der Förderung und einem daraus resultierenden deutlichen Anstieg des Auslandsmarketingbudgets auf (zwischen 2015 und 2019 jährlich wechselnde) Volumina von teilweise über 1 Mio. Euro konnten derart umfangreiche Werbemaßnahmen in den genannten Ländern umgesetzt werden. Auch die Content-Datenbank ThüCAT hätte ohne die Fördermöglichkeit nicht so schnell und nicht in diesem Ausmaß umgesetzt werden können.

Effekte der Fördervorhaben

Die Ergebnisse der Auslandsmarketingaktivitäten der TTG wurden zwischen 2015 und 2019 in fünf jährlichen Sachberichten (2019 inkl. Datenbank) ausführlich dokumentiert, die einen Umfang von insgesamt 218 Seiten erreichen.

Auch die erzielten Effekte der Maßnahmen sind in diesen Sachberichten sehr umfassend dargestellt. Die Daten weisen auf beeindruckende Reichweiten sowohl im B2B- als auch B2C-Bereich hin. Aufgrund der Vielzahl und v. a. der Verschiedenartigkeit der Aktivitäten (Online-/Offline, Endverbraucher/Journalisten etc.) waren den Gutachtern jedoch kaum Zusammenführungen in Übersichten möglich. An dieser Stelle können daher nur einige wenige Daten beispielhaft dargestellt werden.

Nachfolgend wird als Beispiel die Zahl der Sitzungen auf den verschiedenen fremdsprachigen Internetseiten der TTG dargestellt (vgl. Tab. 10). Eine Interpretation dieser Daten einzig aufgrund der Entwicklungsrichtungen ist jedoch kaum möglich. Die Sachberichte erläutern hierzu ausführlich, dass die Zugriffszahlen in verschiedenen Jahren von Online-Werbeaktivitäten unterschiedlicher Intensitäten beeinflusst werden, die mit den Websites verbunden sind. Dadurch müssen rückläufige Daten nicht zwangsläufig mit einem grundsätzlich nachlassenden Interesse verbunden sein, sondern mit nachlassenden Online-Werbeaktivitäten.

Jahr	www.thueringen-entdecken.de		www.visit-thuringia.com	www.vakantie-thuringen.nl	www.thuringe-tourisme.fr	www.oplev-thuringen-dk
	Herkunft Österreich	Herkunft Schweiz	Herkunft international	Herkunft Niederlande	Herkunft Frankreich	Herkunft Dänemark
2015	7.604	12.030	83.059	51.467	-	-
2016	12.914	20.983	113.310	57.843	51	47
2017	5.672	14.573	60.887	60.739	40.033	27.358
2018	4.079	14.201	38.335	49.107	57.558	22.777
2019	6.587	18.427	38.919	53.742	4.864	5.055

Tabelle 10: Entwicklung der Zahl der „Sitzungen“ auf den benannten Websites nach Herkunftsland der Nutzer; Quelle: Daten (Thüringer Tourismus GmbH 2015-2020); Eigene Darstellung (dwif 2021)

Die Werbeaktivitäten für die Quellmärkte Niederlande, Österreich und die Schweiz hatten insbesondere in den ersten Jahren einen deutlichen Schwerpunkt im Printbereich, die umfangreich dokumentiert wurden. Hier konnten von den Gutachtern Auszählungen vorgenommen werden. Dabei ist anzumerken, dass die Intensität des Einsatzes von Werbeaktivitäten im Printbereich im Laufe der Jahre deutlich zugunsten von Online- und Social-Media-Aktivitäten abgenommen hat. Einzig in Österreich wurde von 2015 bis 2019 eine recht hohe Aktivität im Printbereich aufrechterhalten. Die Veröffentlichung von Advertorials, Anzeigen oder Reportagen in Printmedien erreichte je nach Markt und Jahr Auflagen in Millionenhöhe.

Jahr	Österreich	Schweiz	Niederlande
2015	3,98 Mio.	1,24 Mio.	1,27 Mio.
2016	1,76 Mio.	1,64 Mio.	4,37 Mio.
2017	2,17 Mio.	0,5 Mio.	0,83 Mio.
2018	1,35 Mio.	1,27 Mio.	0,47 Mio.
2019	1,42 Mio.	0,08 Mio.	0,05 Mio.

Tabelle 11: Erreichte Auflagenhöhe im Printbereich nach ausgewählten Quellmärkten (kein Anspruch auf Vollständigkeit); Quelle: Daten (Thüringer Tourismus GmbH 2015-2020); Eigene Darstellung (dwif 2021)

Nicht abgebildet werden können an dieser Stelle die umfangreichen Effekte, die im Online-Bereich erzielt wurden. Hierfür verweisen die Gutachter auf die ausführlichen Sachberichte.

Trotz umfangreicher Werbeaktivitäten über mehrere Jahre hinweg spiegelt die amtliche Statistik den Mitteleinsatz nicht in deutlich gestiegenen Übernachtungszahlen wider. Vielmehr sind bei den meisten Märkten stabile bis allenfalls leicht steigende Entwicklungen zu beobachten, die in den beiden Themenjahren Luther/Reformation (2017) und Bauhaus (2019) je nach Quellmarkt stärkere Ausschläge nach oben zeigen. Die Entwicklung in Thüringens wichtigstem Quellmarkt, den Niederlanden, zeigt jedoch kontinuierlich nach unten.

Das von der TTG formulierte Ziel der Anteilsverschiebung hinsichtlich eines stärkeren Gewichts ausländischer Gästeübernachtungen wird aufgrund des parallel dazu stark gestiegenen Inlandstourismus deutlich verfehlt (2014: 6,1% und 2019: 6,0%). Dabei soll nicht vernachlässigt werden, dass die Übernachtungen ausländischer Gäste insgesamt von 2014 bis 2019 um 4,9% stiegen, wobei das Jahr 2019 aufgrund des Bauhaus-Jubiläums vermutlich ein Ausnahmejahr in positiver Hinsicht war. Auch im Jahr 2017 (Reformationsjubiläum Luther) gab es positive Entwicklungen. Hier wird deutlich, dass die Themen und Jubiläen eine internationale Ausstrahlung haben. Die Dynamik aus 2019 konnte weder budgetär noch pandemiebedingt in das Jahr 2020 mitgenommen bzw. fortgeführt werden, wodurch sich das deutlich gesunkene Gäste- und Übernachtungsaufkommen aus dem Ausland erklärt.

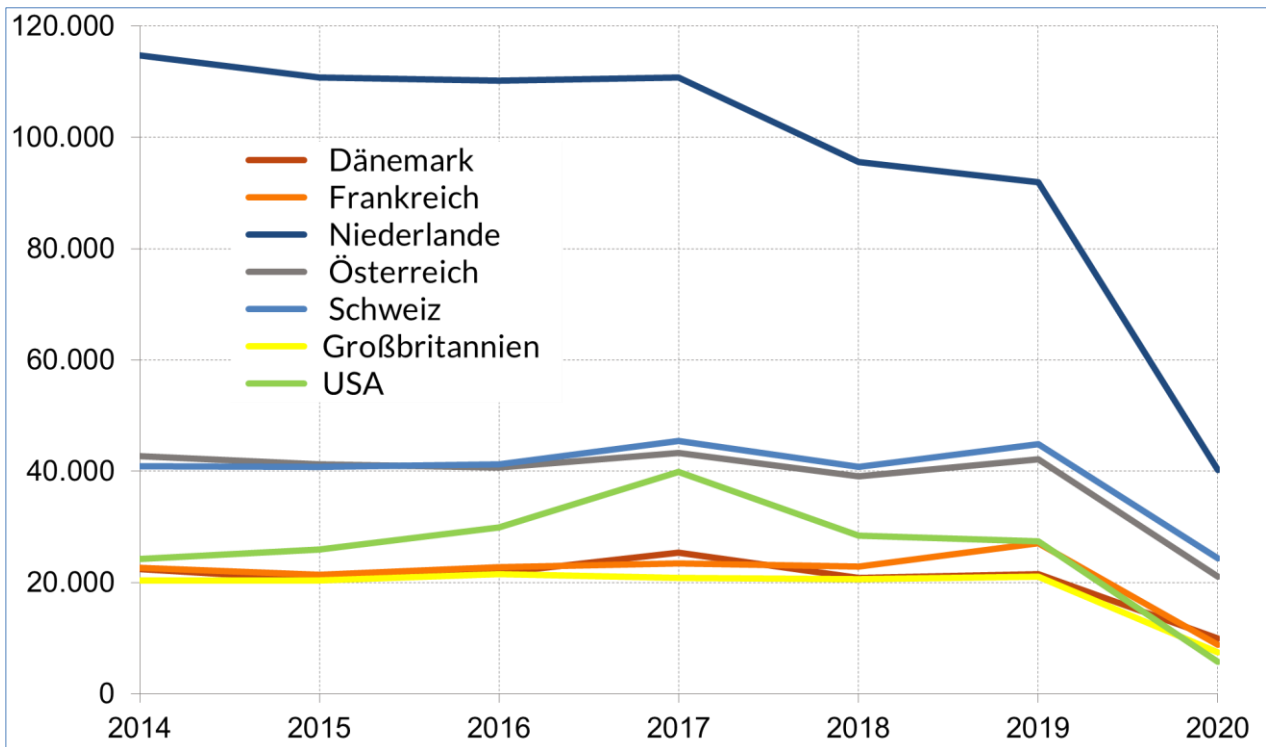


Abbildung 18: Entwicklung der Übernachtungen ausländischer Gäste in Thüringen nach Quellmärkten; Quelle: Daten (Statistisches Landesamt Thüringen); Eigene Darstellung (dwif 2021)

*Ansprache der Besucher*innen und Zielerreichung*

Als zentrale Vermarktungsorganisation des Freistaates, die auch maßgeblich zur Entwicklung der Tourismusstrategie beitrug, hat sich die TTG bei der inhaltlichen Ausgestaltung der Werbemaßnahmen und der Entwicklung von ThüCAT ohne Schwierigkeiten an den inhaltlichen Vorgaben des Förderprogramms und die zentralen Zielgruppen und Themen des Reiselandes Thüringen orientieren können.

Die Beteiligten bei der TTG sind überzeugt, dass man mit den umgesetzten Maßnahmen in den Zielländern einen guten Schritt hinsichtlich der Steigerung der Bekanntheit des Reiseziels Thüringen gemacht habe. Auch konnte die Zusammenarbeit mit Fachmedien und Reiseveranstaltern intensiviert werden, was für die Zukunft eine hilfreiche Ausgangsbasis sei. Teilweise habe man dazu auch mit den Landesmarketingorganisationen von Sachsen und Sachsen-Anhalt zusammengearbeitet. Die Förderung ermöglichte einen intensiven Einstieg in die Märkte, platzierte Thüringen dort sichtbar mit seinen Highlights und konnte so ein gewisses Image verankern. In der Zeit der Förderung konnten wichtige Veranstaltungen (Bauhaus, Lutherjahr etc.) beworben werden, was eine essenzielle Unterstützung für die betroffenen Akteur*innen und Institutionen auf Ortsebene darstellte.

Auch wenn sich dies nicht in den Übernachtungszahlen festmachen ließe, zeigen die übrigen erhobenen Daten, dass mit den Aktivitäten zumindest eine hohe Reichweite erzielt werden konnte. Gleichzeitig weisen die Beteiligten darauf hin, dass die Fortführung der Maß-

nahmen durch den Wegfall der Förderung nun wieder sehr eingeschränkt sei und die Covid19-Pandemie einen sehr negativen Einfluss auf die Wirkungsentfaltung und Nachhaltigkeit der Maßnahmen habe.

Die Schaffung von ThüCAT wiederum war für die Thüringer Tourismusbranche sehr wichtig, um die digitale Sichtbarkeit der Thüringer Destinationen für die Zukunft nachhaltig zu gewährleisten. Derzeit befinden sich alle Bundesländer bei entsprechenden Entwicklungsaktivitäten, sodass auch Thüringen unter Wettbewerbsdruck stand und gewährleistet werden musste, in diesem Wettbewerb nicht abgehängt zu werden.

Kooperation mit Partnerunternehmen

Das umfangreiche Marketingpaket wurde in Zusammenarbeit mit der Deutschen Zentrale für Tourismus (DZT) und deren Auslandsvertretungen und vielen weiteren Dienstleistern im In- und Ausland (u. a. Medien, Reiseveranstalter, Agenturen) umgesetzt.

Die DZT ist ähnlich wie die TTG eine zentrale Vermarktungsorganisation mit in diesem Fall Zuständigkeit für die touristische Bewerbung des Reiselandes Deutschland insbesondere im Ausland. Dabei arbeitet sie intensiv mit den 16 Landesmarketingorganisationen, die für die Vermarktung der Bundesländer zuständig sind, zusammen. Die Zusammenarbeit mit der DZT erfolgte im Rahmen dieses Förderprogramms auf Basis einer Sonderregelung ohne Vergabeverfahren, da es neben der DZT keine vergleichbaren alternativen Dienstleister gab.

Zusammenfassung

Die Auslandsmarketingaktivitäten der TTG haben nachweislich hohe Reichweiten erzielt und sicherlich zu einer Steigerung der Bekanntheit und zu einer Verbesserung des Images Thüringens als Reiseland beigetragen. Im Falle der Themenjahre „500 Jahre Reformation“ und „100 Jahre Bauhaus“ lassen sich auch in einzelnen Quellmärkten Tendenzen erkennen, dass die Werbemaßnahmen in zunehmende Reisen resultierten. Darüber hinaus haben die Werbemaßnahmen offensichtlich jedoch keine besonders aktivierende Wirkung erzielt. Die Auswirkungen auf das touristische Aufkommen in der amtlichen Statistik sind eher ernüchternd.

Zudem stellt die Gewährleistung der Nachhaltigkeit der Maßnahmeneffekte eine große Herausforderung dar. Hier sind zwei Faktoren zu berücksichtigen: In der Zeit der Covid19-Pandemie können die Werbemaßnahmen allenfalls auf der Ebene der Imageverbesserung wirken, jedoch zwangsläufig nicht in Reisen nach Thüringen resultieren. Hinzu kommt, dass die Auslandsmarketingaktivitäten nach Abschluss der Förderung nun nicht mehr im bisherigen Umfang fortgesetzt werden können. Die Märkte werden nicht mehr in einer vergleichbaren Intensität weiterbearbeitet, sodass die Effekte nur begrenzt verstetigt werden können. Daher ist zu befürchten, dass die erzielten Effekte der Maßnahmen recht schnell wieder an Wirkung verlieren können.

ThüCAT hingegen stellt, wie bereits erläutert, eine ganz wichtige Grundlage für die zukünftige Arbeit der Tourismusbeteiligten in Thüringen dar. Mit dem Fördervorhaben legte die

TTG die technische Grundlage. Aktuell wird die gemeinsame Datenbank landesweit von einer Vielzahl von Akteur*innen mit Inhalten befüllt.

In der Rückschau halten die Beteiligten fest, dass die Regularien der EFRE-Förderung angesichts der Vielzahl der zu vergebenden Aufträge – die Beteiligten sprechen von ca. 400 Vergaben – einerseits sehr zeitaufwendig und häufig schwierig umzusetzen und fehleranfällig waren. Auch dass sämtliche Ausgaben vorfinanziert werden mussten und die Kosten erst im Nachhinein erstattet wurden, stellte die TTG angesichts des umfangreichen geplanten Maßnahmenbudgets vor große Herausforderungen. Daher kommen die Beteiligten in der Schlussfolgerung zu dem Ergebnis, dass ähnliche Vorhaben nicht mehr über EFRE-Mittel finanziert werden sollten, weil das Instrumentarium hierfür nicht geeignet sei.

4 Zusammenfassung und gutachterliche Bewertung

In der abschließenden gutachterlichen Zusammenfassung und Bewertung erfolgt im ersten Schritt eine Bewertung der Maßnahmen zur Tourismusförderung innerhalb des Operationellen Programms Thüringen EFRE hinsichtlich der Leitfragen, die der Auftraggeber dem Evaluationsteam zur Beantwortung übergeben hat. Im Anschluss daran formuliert das dwif eine zusammenfassende Bewertung und gibt schließlich Empfehlungen ab.

4.1 Beantwortung der Leitfragen

Outputindikator Übernachtungen

Die Bewertung der Zielerreichung der programmspezifischen Outputindikatoren wurde bereits unter Gliederungspunkt 3.1 ausführlich dargestellt. Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass die beiden Indikatoren E6 Gästeübernachtungen (11 Mio.) und E7 Gästeübernachtungen aus dem Ausland (730.000) nach derzeitigem Stand bis zum Jahr 2023 sehr wahrscheinlich nicht erreicht werden können. Dies erscheint vor allem aufgrund der immer noch spürbaren Auswirkungen der Covid19-Pandemie unrealistisch.

Konnte die Attraktivität der öffentlichen Infrastruktur erhöht werden?

Das im OP Thüringen EFRE definierte Mengenziel der Förderung von 24 Vorhaben im Bereich der öffentlichen Infrastruktur konnte in der Förderperiode 2014-2020 voll erfüllt werden. Mit der Unterstützung von EFRE-Mitteln wurde ein Investitionsvolumen von 44,6 Mio. Euro ausgelöst.

Mit Blick auf die inhaltliche Ausgestaltung der Vorhaben lässt sich festhalten, dass es sich dabei überwiegend um räumlich punktuelle Maßnahmen verteilt im gesamten Bundesland handelte. Einen räumlichen Schwerpunkt bildete einzig die Stadt Weimar, in der allein sieben bauliche Maßnahmen angesiedelt waren. Die Vorhaben waren generell meist an einem Standort konzentriert und hatten nur in Ausnahmefällen (z. B. Vorhaben „Familienwanderwege in der Thüringer Rhön“ oder „Naturerlebnisregion Mittleres Saaleetal“) eine flächenhafte Ausdehnung und Wirkung, sodass das Kriterium der Begrenzung des Flächenverbrauchs im Falle der Tourismusförderung eigentlich keine Relevanz hatte. Es kann festgehalten werden, dass die Infrastruktur an verschiedenen Orten im Freistaat Thüringen zu unterschiedlichen Themen verbessert und aufgewertet werden konnte. Die starke Streuung der Maßnahmen lässt jedoch nicht die Nachweisführung zu den Effekten auf eine Region zu. Wollte man stärkere und messbare Effekte in einer Destination herbeiführen, müssten dort mehr Maßnahmen gebündelt werden. Die Definition von Modellregionen wäre ein möglicher Ansatz für die Konzentration von Fördermitteln. Dies würde jedoch auch dazu führen, dass andere Regionen keine EFRE-Fördermöglichkeit hätten.

Konnten Vermarktungsaktivitäten spürbar unterstützt werden?

Das Mengenziel der finanziellen Unterstützung von insgesamt 34 Vorhaben im Bereich Marketing (einschl. der TTG-Förderung) konnte ebenso wie im Bereich öffentliche Infrastruktur erreicht werden.

16 Marketingvorhaben sind aufgrund einer wiederholten Förderung fünf Veranstaltungsformaten zuzuordnen: ACHAVA Festspiele (4x), Weimarer Sommer (4x), Thüringer Bachwochen (4x), Sommerfestival GRASGRÜN in Meiningen (2x) und Bundesgartenschau Erfurt (2x). So wurden letztlich 24 verschiedene Formate unterstützt.

Zusammen mit der TTG-Förderung erreicht die geförderte Investitionssumme für Marketingvorhaben ein Volumen von 10,5 Mio. Euro. Eine ausführliche Erfassung der Marketingaktivitäten über alle Vorhaben hinweg erfolgte seitens des Evaluationsteams nicht, sodass nicht beziffert werden kann, wie sich der Mitteleinsatz auf nationale oder internationale Zielmärkte verteilte. Auf der Grundlage der geführten Gespräche gehen die Gutachter davon aus, dass der Werbeschwerpunkt jenseits der TTG-Aktivitäten v. a. auf die Ansprache überregionaler Märkte in Deutschland ausgerichtet war, während die TTG mit einem Volumen von ca. 6 Mio. Euro schwerpunktmäßig das Ausland adressierte. Fachgespräche und Online-Befragung bestätigten, dass die Marketingmaßnahmen ohne die Förderung nicht im realisierten Umfang hätten entfaltet werden können. Darüber hinaus bestätigen die Fallbeispiele, dass die Werbemaßnahmen zu einer Reichweitensteigerung und teilweise zu Besuchersteigerungen und/oder zu einer Vergrößerung der Anteile überregionaler Besucher*innen beitrugen. Ebenso konnten nach Aussage der Vorhabenträger*innen verschiedene Veranstaltungsformate durch die Förderung verstetigt und eine Stammkundschaft in Thüringen und in Deutschland erschlossen werden. Häufig wurde auch die Erschließung neuer Kundengruppen bestätigt.

Ein weiteres wichtiges Ergebnis, welches nunmehr allen Tourismusakteur*innen im gesamten Bundesland zugutekommt, ist die technische Entwicklung der Content-Datenbank und des Website-Frameworks im Rahmen des Projekts ThüCAT. Diese Maßnahme trägt zukünftig zur Sicherung der Qualität touristischer Daten und zur Professionalisierung der Tourismusarbeit bei. Die Daten werden dort für jedermann nutzbar in einer einheitlichen Struktur verwaltet und können in den unterschiedlichsten digitalen Kanälen ausgespielt werden. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass das touristische Angebot in digitalen Medien besser präsent ist und leichter aufgefunden werden kann.

Wie haben sich Übernachtungszahlen in den beworbenen (oder in Kooperationen eingebundenen) Tourismusregionen oder den touristischen Standorten entwickelt?

Ein grundlegendes methodisches Problem ist bei dieser Frage, dass der Großteil der baulichen Maßnahmen zum Zeitpunkt der Evaluation noch nicht oder gerade erst abgeschlossen war, sodass in den meisten Fällen noch keine Effekte zu erwarten und damit auch nicht festzustellen waren.

Die Effekte der Werbemaßnahmen können aufgrund fehlender Daten, die eindeutig einen Zusammenhang zwischen einer Maßnahme oder Veranstaltung und das Auslösen von Übernachtungen herstellen, methodisch nicht in der Übernachtungsentwicklung in den einzelnen Orten in Thüringen nachgewiesen werden. Gleichwohl wurde seitens der Trägerinstitutionen und in der Online-Befragung mehrfach bestätigt, dass die Marketingmaßnahmen generell das Image und die Bekanntheit Thüringens v. a. als Kulturreiseziel gefördert haben, so dass davon ausgegangen werden kann, dass die Werbeaktivitäten einzelner Vorhaben-

träger*innen in Teilen auch Reiseanlass schaffend waren. Zu den Ergebnissen der Marketingaktivitäten der TTG verweist das Evaluationsteam auf die Fallbeispieldarstellung unter Gliederungspunkt 3.4.

Haben sich Anfragen von internationalen Gästen nach touristischen Angeboten in Thüringen verändert?

Generell wird diese Frage von vielen Vertreter*innen der Fördervorhaben positiv beantwortet. In den meisten Fällen kann dies jedoch nicht mit entsprechenden Daten unterlegt werden. Die Daten der TTG, die im Rahmen der Umsetzung der Auslandsmarketingaktivitäten erhoben wurden, belegen jedoch eindrucksvoll, dass in vielen Zielmärkten Aufmerksamkeit auf Thüringen als Reiseziel gelenkt werden konnte. Gleichzeitig blieb die Übernachtungsentwicklung aus diesen Märkten hinter den allgemeinen Erwartungen zurück. Dabei soll nicht vernachlässigt werden, dass die Jubiläumsjahre 2017 und 2019 („500 Jahre Reformation“ und „100 Jahre Bauhaus“) aus einigen Ländern sehr wohl spürbare Übernachtungssteigerungen auslösten. Am Ende hat die Covid19-Pandemie dramatischen Einfluss auf die Reiseaktivitäten generell und auf die aus dem Ausland im Besonderen genommen, sodass die ursprünglich angestrebte Zielerreichung nicht mehr realistisch ist.

Konnten neue touristische Zielgruppen erschlossen werden?

Das Evaluationsteam ist überzeugt, dass das Ziel der Erschließung neuer Zielgruppen erreicht wurde. In der Online-Befragung bestätigten dies ca. die Hälfte der Befragten. Veranstaltungen wurden touristisch aufgewertet bzw. stärker in Szene gesetzt. Der Blick auf die einzelnen Maßnahmen zeigt überdies, dass neue Themen erschlossen (z. B. BUGA) oder bestehende Themen deutlich gestärkt wurden (Porzellan, Spielzeug, Bauhaus, jüdische Kultur). Zugleich wurden verschiedene Maßnahmen umgesetzt, die die neuen Möglichkeiten der Erlebnisinszenierung über digitale Techniken nutzten. Beispiele:

- „3D Mapping in der Altensteiner Höhle in Bad Liebenstein“
- „Naturerlebnisregion Mittleres Saaletal (mit Einsatz von Augmented Reality Projektionen“),
- „Technik anno 1681 trifft auf digital – Das Ekhof Theater Gotha digital erleben“

Auf diese Weise ist gewährleistet, dass auch jüngere Zielgruppen zukünftig an einzelnen Standorten besser angesprochen werden können.

Inwiefern können Synergieeffekte zwischen den Maßnahmen beobachtet werden?

In zahlreichen Fällen wurden – bewusst oder zufällig – Entscheidungen für unterschiedliche Fördervorhaben gefällt, die sich gegenseitig stärken und damit sicherlich zu größeren Effekten beitragen. Beispielhaft genannt seien folgende zusammenhängende Maßnahmen:

- Fördermaßnahmen im Zusammenhang mit dem Thema „Bauhaus“ (überwiegend bauliche Maßnahmen)
 - Träger: Klassik Stiftung Weimar; Vorhaben: „Schnittpunkte. 100 Jahre Bauhaus – Moderne – Gegenwart“
 - Träger: Klassik Stiftung Weimar; Vorhaben: „Ausstellung 'Van de Velde, Nietzsche und die Moderne um 1900' und Werkstätten“

- Träger: Stadt Weimar; Vorhaben: „Maßnahmen im Rahmen des Doppeljubiläums 2019 (100 Jahre Bauhaus/100 Jahre Weimarer Republik) - Informationskiosk-Stelen und Leitsystem im Stadtraum“
- Träger: weimar GmbH; Vorhaben: „Marketing zum Jubiläumsjahr BAUHAUS 2019“
- Fördermaßnahmen im Zusammenhang mit der BUGA 2021 (bauliche und marketingtechnische Maßnahmen)
 - Träger: Bundesgartenschau Erfurt 2021 gemeinnützige GmbH; Vorhaben: „Kommunikationsmaßnahmen in den Quellgebieten der für die BUGA Erfurt 2021 maßgeblichen Bus - Reiseveranstalter und Finanzierung von Straßenbahnwerbung in Erfurt“
 - Träger: Bundesgartenschau Erfurt 2021 gemeinnützige GmbH; Vorhaben: „Vermarktung der Außenstandorte im Rahmen der BUGA Erfurt 2021“
 - Träger: Klassik Stiftung Weimar; Vorhaben: „Ertüchtigung Parkanlagen (Außenstandorte BUGA 2021)“
 - Träger: Stadtverwaltung Erfurt; Vorhaben: „Freiraumgestaltung Oberes Plateau Petersberg Erfurt“
- Fördermaßnahmen im Zusammenhang mit dem Deutschen Spielzeugmuseum (bauliche Maßnahmen)
 - Träger: Stadt Sonneberg; Vorhaben: „Errichtung Außenanlagen des Deutschen Spielzeugmuseums in Sonneberg“
 - Träger: Landratsamt Sonneberg; Vorhaben: „2. Bauabschnitt. Sanierung, Neugestaltung EG Museumsaltbau, äußere Instandsetzung Turnhalle“
- Fördermaßnahmen im Zusammenhang mit der Leuchtenburg (und Bauhaus)
 - Träger: Freundeskreis der Sammlung Högermann e. V.; Vorhaben: „Markteinführung: Sonderausstellung im Rahmen des 100jährigen Bauhaus-Jubiläums 2019 ´100 Jahre Bauhaus – 1.000 Jahre Leuchtenburg – 1.100 Bananenkisten des Dieter Högermann - Deutsches Bauhaus auf dem Weg in die Moderne´“
 - Träger: Stiftung Leuchtenburg; Vorhaben: „Einführungsmarketing für die Porzellankirche auf der Leuchtenburg“
- Fördermaßnahmen im Zusammenhang mit der Thüringer Rhön
 - Träger: Rhön GmbH; Vorhaben: „Gemeinsam aktiv unterwegs - am besten in der Thüringer Rhön - Das OutdooractiveREGIO Thüringer Rhön“
 - Träger: Landkreis Wartburgkreis; Vorhaben: „Familienwanderwege in der Thüringer Rhön- ´Die Rhön – Wanderwelt Nr. 1 – für KLEINE und große Wanderschuhe´“

Nicht zu vergessen ist an dieser Stelle das begleitende Auslandsmarketing der TTG, welches eine Vielzahl von Themen aufgegriffen hat, für die im Rahmen der übrigen Vorhaben Grundlagen und Angebote geschaffen werden. Damit trug die TTG ihren Teil dazu bei, mögliche Gäste zum Besuch der neu entstandenen bzw. neu entstehenden Angebote zu motivieren.

*Wie hat sich die Zusammenarbeit zwischen den Vorhabenträger*innen bzw. den geförderten Einrichtungen und KMU entwickelt?*

Natürlich haben allein die Vorhaben an sich schon zu einer Vielzahl von Aufträgen (z. B. Bauunternehmen, Handwerker, Agenturen, Druckereien) geführt, die regionalen KMU wirtschaftlich zugutekamen. Darüber hinaus wiesen verschiedene Vorhabenträger*innen gemäß den Vorgaben des Förderprogramms zahlreiche KMU-Kooperationsvereinbarungen für die Zeit nach der Realisierung nach. In den Gesprächen beschrieben die Beteiligten überdies die Zusammenarbeit mit den Unternehmen immer als gut bis sehr gut.

Generell ist an dieser Stelle anzumerken, dass Investitionen in das öffentliche Tourismusangebot sowohl direkt als auch indirekt viele positive Effekte auf die ansässigen Unternehmen haben. Jede Aktivität, die die Attraktivität eines Ortes oder einer Region steigert, führt zu einer Stabilisierung oder Erhöhung von Gästezahlen. Die Gäste tätigen wiederum vor Ort zahlreiche Ausgaben in Form von z. B. Eintritten, Restaurantbesuchen oder Übernachtungen und tragen damit sowohl zur Wertschöpfung in vielen Tourismusunternehmen oder gastgewerblichen Betrieben bei als auch in Betrieben, die über Zulieferverflechtungen mit den gastgewerblichen Betrieben verbunden sind.

4.2 Zusammenfassende Bewertung

An dieser Stelle fassen die Gutachter ausgewählte Kernerkenntnisse der Evaluation zusammen, ohne die Ergebnisdetails der Analysebausteine vollständig wiederholen zu wollen. Hierfür sei auf die vorangegangenen Kapitel verwiesen.

Insgesamt fällt die Bewertung des Förderprogramms positiv aus. Mit der Unterstützung von 41,2 Mio. Euro EFRE-Fördermitteln konnte ein Investitionsvolumen von 55,2 Mio. Euro ausgelöst werden. Diese verteilen sich auf 59 Vorhaben im Infrastruktur- und Marketingbereich. Die Mengenziele bei den zu fördernden Vorhaben wurden damit erreicht. Das Ziel der Steigerung der Übernachtungen in Thüringen auf 11 Mio. ist nach einer positiven Entwicklung über mehrere Jahre hinweg durch die Konsequenzen der Covid19-Pandemie jedoch in unerreichbare Ferne gerückt. Darüber hinaus äußern sich sowohl die Zuwendungsgeber*innenseite als auch die Zuwendungsempfänger*innenseite positiv.

- **Große Zufriedenheit:** Die Darstellung der Ergebnisse der Fachgespräche und der Befragung hat bereits deutlich gemacht, dass die Mehrheit der Vorhabenträger*innen aus verschiedensten Gründen (hohe Förderquote, konstruktive Zusammenarbeit mit den zwischengeschalteten und umsetzenden Stellen, wiederholte Förderung, Möglichkeit der Förderung von Marketingmaßnahmen) sehr zufrieden mit dem Förderprogramm war bzw. ist und die Handlungsmöglichkeiten, die das Programm bietet, wertschätzt. Zwar wurde an die Gutachter vereinzelt auch Kritik herangetragen. Diese thematisierte einen inakzeptablen administrativen und damit verbunden unerwartet hohen personellen Aufwand oder intransparente Förderentscheidungen zuungunsten des eigenen Antrags. In der Gesamtschau überwiegen jedoch die positiven Rückmeldungen.

- *EFRE-Mittel als klarer Investitionsauslöser:* Die Gespräche mit den Vertreter*innen der Fördervorhaben haben den hohen Stellenwert der Fördermittel in Bezug auf die Umsetzung unterstrichen. Die überwiegende Mehrheit der Vorhaben wäre ohne die Förderung im Falle baulicher Maßnahmen entweder gar nicht oder im Falle vieler Marketingvorhaben zumindest nicht im getätigten Ausmaß und mit dem Fokus auf internationale Märkte realisierbar gewesen.
- *Professionelle Strukturen als wichtiger Erfolgsfaktor:* Es hat sich gezeigt, dass ausreichend personelle Ressourcen und professionelle Verwaltungsstrukturen auf Seiten der Zuwendungsempfänger*innen ein wichtiger Erfolgsfaktor für die souveräne Steuerung und Abwicklung des Vorhabens waren. War dies gewährleistet, konnten die Vorhaben zwar mit großem zeitlichen Aufwand, jedoch relativ professionell und reibungslos umgesetzt werden. Personell schwach ausgestattete Vorhabenträger*innen mit ehrenamtlichen Strukturen oder wenig Erfahrungen in der Abwicklung von Fördervorhaben oder Vergabeverfahren hatten hingegen große Schwierigkeiten, was mit einer zunehmenden Unzufriedenheit verbunden war. Daher sollten im Anbahnungsprozess die bestehenden Strukturen bei den Vorhabenträger*innen kritisch hinterfragt werden. Zudem sollten die Antragsteller zugleich intensiv dahingehend beraten werden, dass allein die Administration der Fördervorhaben erhebliche personelle Ressourcen bindet und damit nicht förderfähige Kosten erzeugt, die in die Aufwand-Nutzen-Bewertung einer Fördermaßnahme einbezogen werden müssen. Gegebenenfalls müsste von einer Beantragung abgeraten werden, sollten die erforderlichen Strukturen auf Seiten des Zuwendungsempfängers nicht adäquat bzw. ausreichend erscheinen.
- *Aktive Steuerung wichtig:* Die festgestellte aktive Ansprache, Motivation und Beratung möglicher Vorhabenträger*innen für Maßnahmen, die sich aus der Sicht der Landesinstitutionen besonders für die Ansprache der auf Landesebene angestrebten Zielgruppen oder die Weiterentwicklung der zentralen strategischen Themen eignen, wird vom Evaluationsteam als zielführend angesehen. Dies erzeugt Synergien und wirkt unter Umständen gegenläufigen Entwicklungen oder Konkurrenzeffekten entgegen. Gleichzeitig sollte jedoch auch darauf geachtet werden, dass Entscheidungen zugunsten einer Förderung und die Hintergründe für die Ablehnung eines Vorhabens transparent dargestellt und nachvollziehbar begründet werden.
- *Anwendung der Kriterien:* Verschiedene Auswahlkriterien waren in der Rückschau sowohl aus Sicht der Landesinstitutionen als auch aus Sicht vieler Vorhabenträger*innen entweder wenig für touristische Vorhaben geeignet (z. B. Kriterium „Begrenzung des Flächenverbrauchs“) oder schwer zu operationalisieren bzw. nachvollziehbar zu beschreiben (Kriterien: „Herausragende und nationale Bedeutung für den Kulturtourismus“ oder „Innovationsgehalt“). Das Kriterium „Stärkung ortsansässiger KMU“ wiederum war aus Sicht zahlreicher Vorhabenträger*innen insbesondere bei baulichen Maßnahmen kaum praktikabel umzusetzen und nachzuweisen. Entsprechend eingereichte Kooperationsvereinbarungen wirkten auf verschiedene Akteur*innen daher praxisfremd und künstlich herbeigeführt (Beispiel: Tourist-Informationen).

Für zukünftige Förderprogramme stellt es daher eine Herausforderung dar, nachvollziehbare und in der Praxis umsetzbare Kriterien für touristische Fördervorhaben zu definieren.

- *Landesstrategische Vorgaben:* Aus Sicht der Gutachter war die Vorgabe der Ausrichtung von Fördervorhaben an übergeordnete Strategien oder Zielgruppen grundsätzlich sehr sinnvoll, um die Ziele der Kulturkonzeption bzw. der Tourismusstrategie Thüringen 2025 erreichen zu wollen. Zwar nahmen die Gutachter auch vereinzelt kritische Stellungnahmen hinsichtlich zu großer inhaltlicher Einschränkungen oder zu abstrakter bzw. realitätsferner Zielgruppendefinitionen auf. Doch die große Mehrheit hatte mit der erforderlichen Zuordnung der Maßnahme keine Schwierigkeiten und unterstützte die Intention dieser Vorgehensweise überdies. Daher sollten auch in der Zukunft strategische Vorgaben aus Landessicht bei Förderprogrammen definiert und als einheitlicher Orientierungsrahmen zur Verfügung gestellt werden.
- *Herausforderung Nachweisführung:* Eine erfahrungsgemäß immer sehr große Herausforderung für die Evaluierung von Fördervorhaben ist die Erbringung von Nachweisen, die eindeutige Zusammenhänge zwischen den Vorhaben und ihren Wirkungen herstellen. Daher ist es grundsätzlich sehr hilfreich und lobenswert, dass begleitende Marktforschungsaktivitäten (z. B. Besucher*innenbefragungen) zur Erfolgsmessung mitgefördert werden können. Gleichzeitig sollten die Vorhabenträger*innen angehalten oder gar verpflichtet werden, im Zuge der Umsetzung oder im Nachgang von z. B. Marketingaktivitäten ergänzend auch Daten aus dem Social-Media-Bereich oder dem Website-Monitoring zu sammeln. Derartige Daten lassen sich viel eindeutiger im Sinne einer Werbewirksamkeitsmessung mit den eigenen Aktivitäten in Zusammenhang bringen als der einfache Blick auf die Übernachtungszahlen aus der amtlichen Statistik, auf die wiederum viele andere Faktoren Einfluss nehmen (z. B. Covid19-Pandemie). Gegebenenfalls könnten Vorhabenträger mit Praxisleitfäden für die Effektmessung unterstützt werden.
- *Grenzen der wiederholten Förderung:* Ob die wiederholte Förderung von Veranstaltungen tatsächlich zu einer Verstetigung des Formats geführt hat, wie häufig zur Begründung argumentiert wird, konnte weder nachgewiesen noch widerlegt werden. In den Gesprächen und Fallbeispielstudien konnte keine Veranstaltung festgestellt werden, die durch die Förderung entweder überhaupt erst möglich wurde oder nach Ablauf der Förderung nicht mehr fortgesetzt werden kann. Einzig wurde angekündigt, dass Werbeaktivitäten nicht mehr im bisherigen Umfang umgesetzt werden können und daher eine kleinere Reichweite erzielen. Auf der anderen Seite äußerten einzelne Akteur*innen Kritik daran, dass eigene Förderanträge für Veranstaltungen nicht bewilligt werden konnten, während andere in den Genuss einer wiederholten Förderung kamen, und deuteten dabei ein Gefühl der Ungleichbehandlung an. Vor diesem Hintergrund ist die Praxis der wiederholten Förderung hinsichtlich der Außenwirkung als schwierig zu bewerten. Sollte dieses Vorgehen weiterhin erforderlich sein, so sollte eine Zusammenführung mehrerer Jahre in einem Antrag erwogen werden.

- *Auswirkungen der Covid19-Pandemie:* Die überwiegende Mehrheit der Fördervorhaben konnte mit lediglich geringen Auswirkungen durch die Covid19-Pandemie umgesetzt werden. Vor allem im Bereich Marketing waren zahlreiche Vorhaben, beispielsweise das wiederholt geförderte Marketing für die ACHAVA Festspiele oder auch das Dachmarketing im Rahmen des Weimarer Sommers sogar gänzlich unbeeinträchtigt von Covid19-bedingten Auswirkungen. Nur in einzelnen Fällen, beispielsweise beim Veranstaltungsmarketing für die zuletzt geförderte Auflage der Thüringer Bachwochen in 2020, mussten Mittel aufgrund der Covid19-Rahmenbedingungen zeitlich oder inhaltlich verlagert werden. Im investiven Bereich bedingte die Covid19-Pandemie vor allem zeitliche Verzögerungen der Vorhaben aufgrund von Lieferausfällen bzw. verzögerter Lieferung von Materialien oder begrenzten personellen Ressourcen bei Auftragnehmern. Die zeitlichen Verzögerungen waren teilweise aber auch auf generell hindernde Umstände zurückzuführen, die bei der Umsetzung baulicher Maßnahmen immer auftreten können (bspw. Probleme im Bereich Statik, Wetterbedingungen etc.). Den größten Einfluss nimmt die Covid19-Pandemie im Bereich des Förderprogramms auf die Entwicklung der prognostizierten Nachfrage durch Besucher*innen und in- und ausländische Übernachtungsgäste.

4.3 Empfehlungen

Vor dem Hintergrund der festgestellten Ergebnisse der Evaluierung stellt das Evaluationsteam mit Blick auf zukünftige Förderperioden eine Auswahl von Empfehlungen dar. Dabei ist den Gutachtern bewusst, dass die Ursachen für den Veränderungsbedarf meist nicht speziell mit EFRE-bedingten Besonderheiten verbunden sind, sondern sich generell auf Förderprogramme und Regelungen des Freistaats Thüringen beziehen.

- *Marketingförderung:* Viele Vorhabenträger*innen bewerteten die grundsätzliche Möglichkeit der Förderung von Marketingaktivitäten sehr positiv und bezeichneten dies gar als Alleinstellungsmerkmal. Daher ist es empfehlenswert, diese Fördermöglichkeit auch in Zukunft anzubieten, da hierfür offensichtlich eine große Nachfrage besteht und wenig Alternativen vorhanden sind. Gegebenenfalls sollten in diesem Fall jedoch administrative Erleichterungen (Vergabeverfahren; Berücksichtigung der Alltagspraxis in der Zusammenarbeit mit Agenturen) erwogen oder Mindestinvestitionsvolumina vorgegeben werden, um eine positive Kosten-Nutzen-Relation zwischen erhaltener Zuwendung und dem eigenen Ressourceneinsatz auch in Zukunft zu gewährleisten. Da die Höhe der Förderquote in Zukunft voraussichtlich geringer ausfallen wird, droht sich dieses Verhältnis insbesondere bei Vorhaben mit überschaubarem Budget ins Negative umzukehren.
- *Antragsverfahren:* Das zweistufige Verfahren (1. Formlose Vorabprüfung und Beratung; 2. Eigentliche Antragstellung) ist richtig und sollte unbedingt fortgesetzt werden, um unnötige Kosten seitens der Vorhabenträger*innen im Zuge des Nachweises der Planungsreife zu vermeiden, sollte das Vorhaben allein aufgrund der inhaltlichen Ausrichtung nicht förderfähig sein. Gleichzeitig sollte darauf geachtet werden, die

Entscheidungen hinsichtlich einer gegebenen oder nicht bestehenden Förderfähigkeit transparent und nachvollziehbar zu gestalten.

- *Beratung:* Vorab sei darauf hingewiesen, dass eine Vielzahl von Gesprächsbeteiligten die Zusammenarbeit mit und die ausführliche Beratung durch die Vertreter*innen der Thüringer Aufbaubank und der Staatskanzlei ausdrücklich positiv hervorhob. Gleichzeitig fiel den Gutachtern auf, dass verschiedene Vorhabenträger*innen in der Rückschau vom zu leistenden administrativen und personellen Aufwand negativ überrascht waren. Wie bereits bei der zusammenfassenden Bewertung erwähnt wurde, sollte daher zukünftig die Beratung in Abhängigkeit von den Vorerfahrungen und der Professionalität bzw. den vorhandenen Strukturen der Vorhabenträger*innen nochmals intensiviert werden.
- *Aktive Begleitung der Vorhabenträger*innen:* In verschiedenen Gesprächen brachten die Vertreter*innen der Vorhabenträger*innen einen begleitenden Unterstützungsbedarf zum Ausdruck. So wurden z. B. Schulungsmaßnahmen oder die Beratung im Bereich Vergaberecht vorgeschlagen. In diesem Kontext ist auch die Empfehlung der Entwicklung eines Praxisleitfadens für die Messung der Wirkungen der geförderten Maßnahmen zu sehen. Auch wurde die Bildung eines Netzwerks der Vorhabenträger*innen angeregt, um einen Erfahrungsaustausch zu gewährleisten. Veranstaltungen zur öffentlichkeitswirksamen Darstellung von guten Umsetzungsbeispielen oder die Veröffentlichung von Fallbeispieldokumentationen sind weitere mögliche Maßnahmen, die zum Wissenstransfer beitragen können. Im Bilanzworkshop vom 23.07.2021 wurde die Sinnhaftigkeit dieser Vorschläge nochmals seitens der Workshopbeteiligten unterstrichen.
- *Vereinfachung von Vergabeverfahren:* In großer Zahl bewerteten die Vorhabenträger*innen die Vorgabe der Durchführung und des Nachweises von Vergabeverfahren einerseits als sehr aufwändig und andererseits als teilweise praxisfremd. So stünde z. B. in bestimmten Themenfeldern wie Printbeilagen in Wochenzeitungen oder bei Plakatwerbung in Großstädten gar nicht die Anzahl nötiger Anbieter zur Verfügung. In anderen Fällen arbeiten die Vorhabenträger*innen gewöhnlich mit festen Agenturen oder Fotografen zusammen, die die Bedarfe ihres Auftraggebers genau kennen und daher Effizienz sicherstellen und stimmige Ergebnisse gewährleisten können. Je nach Maßnahmengvielfalt mussten zudem eine Vielzahl von Ausschreibungen umgesetzt werden, was den personellen Aufwand stark erhöhte. Wenn möglich, sollten daher Erleichterungen im Bereich der Auflage „Durchführung von Vergabeverfahren“ eingeführt werden.
- *Wirkungsnachweis:* Soweit dies seitens des Freistaats Thüringen beeinflussbar ist, möchten die Gutachter für die Zukunft an dieser Stelle die Empfehlung aussprechen, Ergebnisindikatoren zu definieren, die in einem stärkeren inhaltlichen Zusammenhang mit den Maßnahmen an sich sind und beeinflussbar sind. Dies können z. B. Besucherzahlen, veränderte Anteilsverhältnisse von Besuchergruppen oder Zugriffszahlen auf z. B. Internetseiten sein.

- *Administrativer Aufwand für die Vorhabenträger*innen:* In der Gesamtschau der Rückmeldungen sowohl der zwischengeschalteten und umsetzenden Stellen als auch der Vertreter*innen der Vorhabenträger*innen steht bei den negativ bewerteten Aspekten der administrative Aufwand im Zentrum. Grundsätzlich ist dies wenig überraschend. Auffällig ist, dass diese Rückmeldung von beiden Seiten gegeben wird. Eine Reduktion des administrativen Aufwands wird daher soweit möglich empfohlen. Angesichts sinkender Förderquoten in zukünftigen Förderperioden und einer sich im Zuge dessen verschlechternden Kosten-Nutzen-Relationen bekommt diese Empfehlung eine besondere Relevanz. Auch ist zu überlegen, ob beispielsweise das Förderportal, welches in Zukunft nicht nur für EFRE-Maßnahmen sondern für alle im Rahmen des Landesprogramms geförderten Maßnahmen eingesetzt werden soll, zum gegenseitigen Nutzen weiterentwickelt werden kann. Ein möglicher Ansatzpunkt könnte beispielsweise sein, dass auch die Vorhabenträger*innen das System so nutzen können, dass die eigene Arbeit und Dokumentation erleichtert wird. Hierfür ist jedoch eine gemeinschaftliche Entwicklung zusammen mit den Betroffenen erforderlich.

5 Quellen

Freundeskreis der Sammlung Högermann e. V. (2020): Sachbericht 2020.

Klassik Stiftung Weimar (2019): Besucherzahlen 2019.

Spielzeugmuseum Sonneberg (2021): Museum. Online unter: <http://www.deutschesspielzeugmuseum.de/museum.html>. Abgerufen am 09.08.2021.

Statistisches Landesamt Thüringen (2021): Handel, Gastgewerbe und Tourismus. Entwicklung der Übernachtungen 2014-2020. Online unter: <https://statistik.thueringen.de/Themennavi.asp?sg=45&unterlink=han>. Abgerufen am 12.08.2021.

Stiftung Leuchtenburg (2018): Sachbericht 2018.

Thüringer Bachwochen e.V. (2017-2019): Besucherbefragungen 2017-2019.

Thüringer Tourismus GmbH (2015-2020): Sachberichte 2015-2020.

TMBWK – Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Staatskanzlei (2012): Kulturkonzept des Freistaates Thüringen. *Hinweis: Das TMBWK existiert mittlerweile nicht mehr, die Zuständigkeit hat auf die Kulturabteilung der Thüringer Staatskanzlei gewechselt.*

TMWWDG – Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (2020): Vergabeunterlagen zur Evaluierung der Maßnahmen zur Tourismusförderung OP Thüringen EFRE 2014-2020.

TMWWDG – Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (2020a): Operationelles Programm Thüringen EFRE 2014-2020 (Version 5.0 / Stand 29.07.2020).

TMWWDG – Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (2020b): Richtlinie zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit im Thüringer Tourismus (Stand 31.03.2020).

TMWWDG – Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (2020c): Stammdaten der zu evaluierenden Fördervorhaben (Stand 31.12.2020).

TMWWDG – Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (2019): Bewertungsplan Operationelles Programm Thüringen EFRE 2014-2020 (Stand 24.10.2019).

TMWWDG – Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (2019a): Auswahlkriterien Operationelles Programm Thüringen EFRE 2014-2020 (Stand 13.06.2019).

TMWWDG – Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (2017): Tourismusstrategie Thüringen 2025.

TSK – Thüringer Staatskanzlei (2019): Richtlinie zur Förderung von Kunst & Kultur (Stand 09.09.2019).

Weimar GmbH (2020): Ergebnisse Besucherbefragung Weimar 2020.