

Neues Konzept fürs Stadtmarketing liegt vor

Kulturstadt im Herzen Mitteldeutschlands

Wie kann Altenburgs Bekanntheitsgrad erhöht werden? Um diese Kernfrage dreht sich ein Stadtmarketingkonzept, das seit dieser Woche vorliegt. Es wurde unter Federführung von Dr. Robert Datzler erarbeitet und damit von einem Auswärtigen, der – ohne falschen Lokalpatriotismus – unbefangen mit den Augen eines Außenstehenden auf die Stadt geschaut hat. Dabei sah der Tourismus-Experte große, bislang nicht ausreichend genutzte Potenziale. Bei der Außendarstellung komme es künftig vor allem darauf an, Altenburgs kulturellen Reichtum stärker anzupreisen und Besuchern die gute Erreichbarkeit und zentrale Lage der Stadt klar zu machen. Datzler brachte seine Empfehlungen mit folgender Formulierung auf den Punkt: „Altenburg ist eine Kulturstadt im Herzen Mitteldeutschlands.“

Den Ausgangspunkt für die Erarbeitung des Stadtmarketingkonzepts bildete das 2008 veröffentlichte Leitbild der Stadt, in dem visionäre Leitsätze für Altenburgs Entwicklung formuliert sind. So heißt es schon dort in einer der zentralen Aussagen: „Altenburg soll mit seinen Pfunden Architektur, Geschichte und Kultur wuchern.“ Ganz in diesem Sinne wird nun auch in dem Stadtmarketingkonzept ausgeführt, dass sich die Stadt in den vergangenen Jahren in ihrer Außendarstellung unter Wert verkauft habe. Gefordert wird

Pressemitteilung



ein schärferes Profil, die einladende Zurschaustellung des kulturellen Reichtums.

Oberbürgermeister Michael Wolf sieht in dem Stadtmarketingkonzept eine gute Arbeitsgrundlage. Wichtige Probleme würden benannt, unbequeme Wahrheiten ausgesprochen und realistische Perspektiven aufgezeigt. Wolf stellte klar, dass die Forderung nach einer besseren Vermarktung von Altenburgs kulturellem Reichtum nicht bedeute, dass der Skat und die Skatgeschichte künftig keine Rolle mehr spielen. Skat gehöre selbstverständlich auch weiterhin zur historisch gewachsenen Identität der Stadt. „Skat ist ein Teil der kulturellen Farbpalette“, so das Stadtoberhaupt.

Ein Ziel des Stadtmarketingkonzepts ist es, eine breite Diskussion über die Außendarstellung Altenburgs auszulösen. Neben Stadträten und anderen Honoratioren sollen sich möglichst viele Bürger mit der Studie befassen. Das 119 Seiten umfassende Konzept ist daher komplett im Internet veröffentlicht worden (www.altenburg.eu/ Button auf der Startseite anklicken). Dr. Datzer hofft, dass durch eine lebhaftige Debatte viele Mitstreiter mobilisiert werden. Welche konkreten Maßnahmen aus dem Konzept resultieren, wird sich am Ende des Diskussionsprozesses zeigen.

Gez. Bettels

Stadtverwaltung
Presse-/Öffentlichkeitsarbeit
Sachgebietsleiter: Ch. Bettels
Tel.: (03447) 594170
Fax.: (03447) 594138

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis	2
Vorbemerkung	5
Zusammenfassung der Kernergebnisse	7
1. Ergebnisse der Sekundäranalyse	16
1.1 Touristische Eckdaten	17
1.2 Die Entwicklung von Ankünften und Übernachtungen	18
1.3 Vergleich von Kennziffern	21
1.4 Der Tagesreiseverkehr	22
1.5 Wettbewerber im Umfeld von 50 Kilometern	24
1.6 Die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus in Altenburg	27
1.7 Nachfragepotenzial	29
1.7.1 Aktuelles Nachfragepotenzial	29
1.7.2 Zukünftiges Nachfragepotenzial	30
1.8 Touristisch relevante Themenfelder	33
1.8.1 Kultur- und Städtetourismus	33
1.8.2 Business-Tourismus (Tagungen und Seminare)	34
1.8.3 Radtourismus	36
1.8.4 Wohnmobiltourismus	37
1.8.4.1 Planungsrechtliche Grundlagen	38
1.8.4.2 Lage und Anbindung	39
1.8.4.3 Platzgelände und Stellflächen	39
1.8.4.4 Informationsangebote	40
1.8.4.5 Konzeption und Kostenschätzung	41
1.9 Sonstige Themenfelder	42
1.9.1 Bedeutung des Skatspiels	42
1.9.2 Der Markt für Kunstakademien in Deutschland	43

1.9.3	Festspiele in Deutschland	47
1.9.4	Kultur als Wirtschaftsfaktor	56
2.	Primäranalyse	58
2.1	Expertengespräche	58
2.2	Für den Stadtmarketingprozess relevante Angebots- und Infrastruktur	67
2.3	Touristische Marketinginstrumente	70
2.3.1	Internetauftritt	70
2.3.2	Broschürenfamilie	79
3.	Zusammenfassung der Analyseergebnisse und Folgerungen	81
3.1	Zusammenfassung der Analyseergebnisse	81
3.2	Stärken- / Schwächenprofil	85
3.3	Folgerungen	86
3.3.1	Chancen aufzeigen, positive Faktoren nutzen	86
3.3.2	Das aktuelle Dilemma überwinden	87
3.3.3	Den Mittelstand stärken, den Bildungsstandort festigen	87
3.3.4	Profilierung über das Thema Kultur, die Wahrzeichen der Stadt erhalten	88
3.3.5	Ein Kernproblem ist das Innenverhältnis	88
3.3.6	Die Lage im Osten Thüringens hemmt die Entwicklung	89
3.3.7	Altenburg braucht eine klare Identität	90
3.3.8	Den Tourismus als wichtiges Standbein weiterentwickeln	91
4.	Handlungsfelder	93
4.1	Verbesserung des Innenverhältnisses	94
4.2	Stärkung der eigenen Identität	95
4.3	Überwindung der Randlage im Osten Thüringens	96
4.4	Stärkung des mittelständischen Gewerbes	97
4.5	Stärkung des Bildungsstandortes	98
4.6	Positionierung als Kulturstadt	99
4.7	Optimierung der städtischen Infrastruktur	100
4.8	Weiterentwicklung des Tourismus	101

5.	Handlungsempfehlungen	102
5.1	Verbesserung des Innenverhältnisses	103
5.2	Stärkung der eigenen Identität	105
5.3	Überwindung der Randlage im Osten Thüringens	106
5.4	Stärkung des mittelständischen Gewerbes	108
5.5	Stärkung des Bildungsstandorts	110
5.6	Positionierung als Kulturstadt	112
5.7	Optimierung der städtischen Infrastruktur	114
5.8	Weiterentwicklung des Tourismus	116

Vorbemerkung

Die Stadt Altenburg hat im August 2008 ein Leitbild beschlossen, das als Grundlage für das vorliegende Stadtmarketingkonzept dient. Im Hinblick auf die künftige Entwicklung der Stadt wurde dabei folgende Zielvorgabe als Leitgedanke formuliert:

„Altenburg soll eine mittelständisch strukturierte Stadt mit hoher Wohn- und Lebenskultur und den Schwerpunkten Kultur, Geschichte, Architektur und Wohnen sein. Altenburg muss dafür infrastrukturell gut erschlossen und verkehrstechnisch angebunden sein sowie durch eine wertorientierte Bürgerschaft gestaltet werden.“

Auf Basis einer Analyse der aktuellen Situation und der Benennung des Bedarfs wurden sieben zentrale Leitsätze festgelegt, denen zufolge Altenburg

- ▶ als ein gut versorgter Wohnstandort weiterentwickelt werden
- ▶ mit seinen Pfunden Architektur, Geschichte und Kultur wuchern
- ▶ ein guter Bildungsstandort bleiben
- ▶ weiterhin eine zentrale wirtschaftliche Bedeutung und impulsgebende Funktion für das Umland haben
- ▶ sich durch eine engagierte Einwohnerschaft auszeichnen
- ▶ die Nische zwischen Großstadt und ländlichen Raum besetzen und
- ▶ sich als gastfreundliche Stadt präsentieren

soll.

In der Bedarfsliste des Leitbildes wird sowohl die Erstellung eines Stadtentwicklungs- als auch eines Stadtmarketingkonzeptes aufgeführt. Damit verknüpft wird die Erwartung, dass es Aussagen zu den weichen Standortfaktoren – wie den Themen Kultur und Tourismus – gibt, dass das Thema Wohnen einen wesentlichen Anteil und das für die Vermarktung der Stadt zukunftsorientierte Ziele und Aufgaben definiert werden.

Wörtlich heißt es in der schriftlichen Version des Leitbildes: „Wir wollen einen mit viel Fingerspitzengefühl geführten öffentlichen Diskussionsprozess“. Wie notwendig ein solch sensibel geführter Diskussionsprozess ist, haben die während der Bearbeitungsphase des vorliegenden Konzeptes geführten Gespräche gezeigt. Im Prinzip besteht weitgehende Einigkeit in der Einschätzung der Ausgangslage und der künftigen Entwicklungsschwerpunkte. Man weiß, über welches Potenzial die Stadt verfügt und wo die wesentlichen Probleme liegen. Man ist sich auch im Klaren darüber, wo die Chancen für eine nachhaltige Entwicklung liegen und auf welchen Feldern es keine Entwicklungsperspektiven mehr gibt.

Uneinigkeit besteht jedoch darin, welcher Weg zur Erreichung der Kernziele eingeschlagen werden muss und welche Maßnahmen am erfolgversprechendsten sind. Zentrale Themen, wie städtebauliche Projekte, werden äußerst kontrovers diskutiert. Häufig fehlt es an der Bereitschaft zur Zusammenarbeit und Vernetzung sowie am nötigen Engagement. Teilweise ist eine resignative und pessimistische Grundhaltung spürbar. Manche Initiativen werden durch persönliche Animositäten oder mangelnde Kompromissbereitschaft einzelner Akteure verhindert. Vieles wird auf die schwierigen finanziellen Rahmenbedingungen geschoben.

Üblicherweise beschäftigt sich eine Kommune mit dem Thema Stadtmarketing, wenn sie strukturelle Defizite aufweist, Probleme mit dem Bekanntheitsgrad und dem Image hat oder mit einer ungenügenden Identifikation der Einwohner mit der eigenen Stadt zu kämpfen hat.

Im Mittelpunkt des Stadtmarketingprozesses stehen die strategische Positionierung der Kommune und die Entwicklung einer nach Innen und Außen wirkenden Stadtidentität. Zu möglichen Zielen gehören beispielsweise:

- ▶ die Stärkung der kulturellen Identität einer Stadt
- ▶ die Vernetzung von Handel, Gastgewerbe, Wohnen, Freizeit und Kultur
- ▶ die Schaffung neuer Impulse für die Erlebnis- und Aufenthaltsqualität.

Die Stadt Altenburg hat die Firma *ift* Freizeit- und Tourismusberatung GmbH im November 2009 mit der Erstellung eines Stadtmarketingkonzeptes beauftragt, das damit nach der Formulierung eines Leitbildes der zweite Schritt im Rahmen eines länger dauernden Stadtmarketingprozesses sein wird.

Entsprechend den Anforderungen des städtischen Leitbildes richtet sich der Fokus des Konzeptes auf die weichen Standortfaktoren Kultur und Tourismus, ohne dabei weitere Fragestellungen – wie die der Themen Wohnen, Bildung oder Gewerbe / Einzelhandel – außer Acht zu lassen.

Der vorliegende Bericht beinhaltet fünf Kapitel:

- ▶ Aufbereitung von Hintergrundinformationen (statistische Daten zur Tourismusentwicklung, aktuelle und künftige Nachfragepotenziale, ausgewählte Themenfelder wie Städte- und Kulturtourismus, der Markt für Festspiele und Kunstakademien, Kultur als Wirtschaftsfaktor etc.)
- ▶ Eigene Analysen (Gespräche vor Ort, Bewertung der Angebots- und Infrastruktur sowie vorhandener Marketinginstrumente)
- ▶ Zusammenfassung der wichtigsten Analyseergebnisse, Stärken- / Schwächenprofil und Ableitung von Folgerungen
- ▶ Definition von Handlungsfeldern
- ▶ Formulierung von Handlungsempfehlungen und Maßnahmenvorschlägen.

Dem Bericht vorangestellt wird eine Zusammenfassung der Kernergebnisse.

Abschließend sei angemerkt, dass die Stadt Altenburg dank ihrer historischen Tradition und der damit verbundenen guten Voraussetzungen über ein überdurchschnittliches Entwicklungspotenzial verfügt. Entscheidend ist, dass sich die Stadt auf ihre Chancen konzentriert und diese herausstellt. Ohne das Erkennen von Chancen hätte Altenburg in der Vergangenheit nie die uns bekannten Blütezeiten erlebt. Wichtig ist, dass die maßgeblichen Akteure ihre Befindlichkeiten zugunsten des gemeinsamen Handelns hinten anstellen und sich der Stärken und Chancen besinnen, die Altenburg zweifelsohne zu bieten hat.

Begleitet wurde das Projekt von einer Arbeitsgruppe mit Vertretern unterschiedlicher Einrichtungen und Organisationen, denen wir für die tatkräftige Unterstützung danken.

Dr. Robert Datzner
Köln, im April 2010

▶ Zusammenfassung der Kernergebnisse

Ausgangssituation

Die Stadt hat 2008 ein **Leitbild** beschlossen, in dem als Handlungsschwerpunkt die Themen Kultur, Geschichte und Wohnen definiert wurden. Das Stadtmarketingkonzept dient dazu, die Umsetzung dieser Zielsetzung vorzubereiten und mit Inhalten zu füllen.

Chancen

Das Stadtmarketingkonzept will vor allem vermitteln, wo die Chancen für Altenburg liegen. Die **zentralen Botschaften** werden sich daher auf die positiven Ansätze konzentrieren und Vorschläge machen, welche Maßnahmen aus unserer Sicht im Vordergrund stehen sollten. Diese vor allem auf die Zukunftschancen ausgerichtete Vorgehensweise schließt nicht aus, dass aktuelle Problemfelder aufgezeigt und Empfehlungen formuliert werden, die von bisherigen Schwerpunkten abweichen.

Aktuelle Problemfelder

- ▶ **Lage** im Osten Thüringens, die dazu führt, dass Altenburg als Stadt in einer Randlage wahrgenommen wird
 - ▶ Gründe: früher Anbindung an den Bezirk Leipzig und dadurch zentralere Lage, keine optimale Verkehrsanbindung, Entwicklung in Thüringen hat sich auf das Zentrum zwischen Eisenach und Jena konzentriert, Verlust der großen Industriebetriebe (dadurch Rückgang der Zahl der Arbeitsplätze und der Einwohner)
- ▶ **Innenverhältnis** in der Stadt
 - ▶ Obwohl weitgehend Einigkeit in der Einschätzung der aktuellen Situation und der Entwicklungsschwerpunkte besteht, wird in Detailfragen viel „zerredet“. Zusammenarbeit und Vernetzung sind unzureichend, Uneinigkeit und mangelnde Kompromissbereitschaft besteht bei wichtigen Maßnahmen
- ▶ Keine eindeutige **Identität**
 - ▶ Früher Residenzstadt mit bürgerlicher Tradition und einer Unternehmerschaft, die das Stadtbild geprägt und die kulturelle Entwicklung durch ihr Mäzenatentum unterstützt hat
 - ▶ Nach dem zweiten Weltkrieg Industriestadt mit Entwicklungsschwerpunkten außerhalb der Kernstadt, allmählicher Verfall der historischen Altstadt, Bedeutungsverlust der Bürgerschaft
 - ▶ Nach der Einheit Zusammenbruch der Industrie, nach dem Bedeutungsverlust von Industrie und Bürgerschaft keine eindeutige Identität mehr
 - ▶ Der Versuch, über das Thema Skat eine neue Identität zu gewinnen, hat offensichtlich nicht zu der erhofften Wirkung geführt
 - ▶ Das Leitbild und das darauf aufbauende Stadtmarketingkonzept sind erster Schritt auf dem Weg zu einer neuen Identität.

Ausgewählte Analyseergebnisse

- ▶ Im **Einzugsgebiet** von 90 Minuten Fahrzeit um Altenburg leben rund 6 Millionen Menschen, die über eine Kaufkraft von 93 Milliarden Euro verfügen. Bis zum Jahre 2020 wird alleine für den Kreis Altenburger Land ein **Bevölkerungsrückgang** von aktuell rund 102.000 auf 86.000 prognostiziert. Stark verändern wird sich die Altersstruktur (Zunahme der über 60-jährigen, Abnahme der unter 20-jährigen). 2008 betrug das **Durchschnittsalter** in Altenburg 48,2 Jahre (nach 39,0 Jahre in 1990), das damit über dem in Thüringen (45,3 Jahre) lag.
- ▶ Im Vergleich zum Land Thüringen hat sich der **Tourismus** in Altenburg in den letzten fünf Jahren deutlich schlechter entwickelt. Während die Ankünfte in Thüringen um 9,8 Prozent auf 3,2 Millionen und die Übernachtungen um 6,9 Prozent auf 8,9 Millionen stiegen, gingen sie in Altenburg um 8,4 bzw. 14,3 Prozent zurück und lagen im Jahr 2009 bei 31.800 bzw. 66.400. Die Zahl der Tagesreisen beträgt rund 710.000 im Jahr.
- ▶ Pro 1.000 Einwohner verfügt Altenburg lediglich über 17 Betten, 884 Ankünften und 1.846 Übernachtungen. Die Vergleichswerte für Thüringen lauten 30 Betten, 1.426 Ankünfte und 3.918 Übernachtungen. 2009 belief sich der touristische **Bruttoumsatz** auf 23,3 Millionen Euro, wovon 60 Prozent auf den Tagestourismus entfielen. Daraus ergab sich ein **Einkommen** aus Löhnen und Unternehmenserträgen von 11 Millionen Euro.
- ▶ Die **touristische Nachfrage** nach Zielen innerhalb Deutschlands wird bis 2020 leicht steigen. Ein überdurchschnittliches Wachstum wird für Städte- und Kurzreisen prognostiziert. Insofern verfügt Altenburg über gute Zukunftsperspektiven im Tourismus, wenn das entsprechende Angebot weiterentwickelt und professionell vermarktet wird.
- ▶ Im Rahmen der **Analysephase**, die u.a. dazu diente, touristische Trends und für Altenburg relevante Themen und Potenziale aufzuzeigen, spielten folgende **Bereiche** eine Rolle (siehe dazu den ausführlichen Überblick in den Kapitel 1.8 und 1.9):
 - ▶ Kultur- und Städtetourismus, Geschäftstourismus (Tagungen, Seminare, Veranstaltungen), Radtourismus und Wohnmobiltourismus
 - ▶ Bedeutung des Skatspiels, der Markt für Kunstakademien und Festspiele, Kultur als Wirtschaftsfaktor
- ▶ Die **touristische Außendarstellung** Altenburgs in Gestalt des **Internetauftritts** und der **Broschüren** kann insgesamt gesehen als positiv bewertet werden. Die Arbeit der **Tourismus GmbH** wird ebenfalls überwiegend positiv gesehen.
- ▶ Bei den **18 Vorort-Gesprächen** ging es primär um die Beurteilung der aktuellen Situation und Ausrichtung sowie um die Erwartungen an die künftige Entwicklung und Positionierung Altenburgs.

Stärken:

- ▶ Attraktiver Wohnstandort mit einer guten Bildungs- und Freizeitinfrastruktur, reichhaltiges Vereinsleben, in der Nähe von Leipzig, Chemnitz, Zwickau und Gera
- ▶ Stadtkern mit einem breiten Angebot sehenswerter Architektur (Marktplatz, restaurierte historische Gebäude, Kirchen, Schloss etc.) sowie historischen Persönlichkeiten und Einrichtungen.
- ▶ Breites Kulturangebot mit Theater, Museen, Veranstaltungen, Prinzenraub etc.

- ▶ Tradition als Skat- und Spielkartenstadt sowie als Residenzstadt

Schwächen:

- ▶ Geringer Bekanntheitsgrad, mangelndes Profil
- ▶ Rückläufige Bevölkerung, abwandernde junge Leute, verloren gegangene Bedeutung als Industriestandort
- ▶ Mangelnde interne Kommunikation und Information, fehlende Vernetzung, pessimistische Grundstimmung.
- ▶ Randlage im Osten Thüringens, keine optimale Verkehrsanbindung
- ▶ Unzureichende touristische Infrastruktur, quantitativ und qualitativ ungenügendes Unterkunftsangebot, stagnierende touristische Nachfrage
- ▶ Unzureichende Finanzausstattung, ungenügende Vermarktung der Stadt
- ▶ **Handlungsbedarf** wird von den Gesprächspartnern vor allem auf folgenden Feldern gesehen:
 - ▶ Verbesserung der internen Information, Kommunikation und Vernetzung
 - ▶ Konzentration auf Schwerpunkte, die geeignet sind, den Bekanntheitsgrad Altenburgs überregional zu steigern und der Stadt zu einem klaren Profil zu verhelfen
 - ▶ Stärkung des Wohnstandortes Altenburg durch Verbesserung der Angebots- und Infrastruktur
 - ▶ Kontinuierliche Aufwertung der Kernstadt durch gezielte städtebauliche Maßnahmen, die den weitgehenden Erhalt der historischen Substanz beinhalten
 - ▶ Konzentration auf das Thema Kultur und die damit verbundenen Maßnahmen (Erhalt des Theaters, Etablierung einer Künstlerszene, stärkere Unterstützung der Museen, kulturelle Veranstaltungen etc.), Beibehaltung des Themas Skat / Spielkarten (aber nicht als Kernthema)
 - ▶ Weiterentwicklung der Prinzenraub-Festspiele zu einem breiter gefächerten Festspielangebot auf Basis historischer Themen
 - ▶ Weiterentwicklung des Tourismus mit dem Schwerpunkt Städte- und Kulturtourismus, Hervorhebung der historischen Persönlichkeiten, Intensivierung des Tourismusmarketings

Folgerungen

- ▶ Altenburg vermittelt trotz städtebaulicher Problembereiche ein überwiegend **positives Bild**. Man merkt, dass in den letzten Jahren trotz schwieriger Rahmenbedingungen viel Aufbauarbeit geleistet wurde.
- ▶ Die Stadt Altenburg verfügt dank ihrer **kulturhistorisch bedeutsamen Vergangenheit** über ein gutes Entwicklungspotenzial. Maßgeblich für die günstigen Voraussetzungen sind das **Stadtbild** mit einem breiten Spektrum historischer Gebäude (Schloss, Rote Spitzen, Museen, Theater etc.), die **historischen Persönlichkeiten** (Barbarossa, Luther, Spalatin etc.) und die **Unternehmen**, die zum wirtschaftlichen Wohlstand der Stadt beigetragen und somit für den Status einer Kulturstadt gesorgt haben. Überregional bekannt geworden ist Altenburg als **Skatstadt**.

- ▶ Weitere Ansatzpunkte im Hinblick auf die künftige **Positionierung** und **Imageprofilierung** bieten folgende Faktoren:
 - ▶ Die zentrale Lage in Mitteldeutschland in erreichbarer Nähe zu bekannten Städten wie Leipzig, Chemnitz, Zwickau, Gera, Jena und Weimar.
 - ▶ Das breite Kulturangebot (Theater, Prinzenraub Festspiele, sonstige kulturellen Veranstaltungen)
 - ▶ Die gute Bildungsinfrastruktur mit allen Schulformen und zusätzlichen Bildungsangeboten (Musikschule mit fast 1.000 Schülern, VHS, Studium Plus).
- ▶ Die Stadt befindet sich aktuell in einem **Dilemma**:
 - ▶ Hoher Aufwand zum Erhalt der städtebaulichen Substanz und des kulturellen Angebotes (Theater, Museen, Festspiele etc.), um die Wohn- und Standortqualität zu erhalten
 - ▶ Vorhandensein einer Vielzahl negativer Einflussfaktoren (prekäre Finanzsituation der Stadt, zu geringe gewerbliche Substanz und damit zu wenige Arbeitsplätze, abnehmende Bevölkerungszahl, ungenügende Verkehrsanbindung, Randlage im Osten Thüringens).

Zentrale Zielsetzungen, die sich aus der Analyse und den Folgerungen ableiten lassen:

- ▶ Stärkung des **Gewerbestandortes** durch Konzentration auf den Bereich **mittelständischer Unternehmen** (Stabilisierung des vorhandenen Bestandes und Ansiedlung neuer Betriebe), Entwicklung der **Kultur- und Kreativwirtschaft** (kulturorientiertes Gewerbe, Tourismus etc.) als Ergänzungsthema bzw. als „Zweites Standbein“.
- ▶ Stärkung des **Bildungsstandortes** u.a. durch eine Weiterentwicklung des Konzeptes „StudiumPlus“, um die Wettbewerbschancen der örtlichen Betriebe durch eine gezielte Qualifizierung junger Leute zu erhöhen und um diese dadurch an Altenburg zu binden. Schaffung zusätzlicher Angebote im außerschulischen Bereich, beispielsweise durch den Aufbau einer Kunstakademie, die dem Tourismus zugute käme.
- ▶ Stärkung des **Wohnstandorts** durch die Optimierung der Rahmenbedingungen (kulturhistorisch geprägtes Stadtbild, gutes Bildungs- und Freizeitangebot, bezahlbarer Wohnraum etc.), um den jüngeren Familien, den jungen Leuten und älteren Menschen ein attraktives Wohnumfeld bieten zu können. Dazu gehören die Beschäftigten der Unternehmen vor Ort ebenso wie die in Leipzig arbeitenden Personen („In Altenburg leben – in Leipzig arbeiten“).
- ▶ Weiterentwicklung des **Tourismus** mit dem Schwerpunkt Kulturtourismus, um zusätzliche Arbeitsplätze und Einkommen zu schaffen.
- ▶ Positionierung als **Kulturstadt** durch Betonung der kulturhistorischen Bedeutung und der Hervorhebung der weichen Standortfaktoren Kultur und Tourismus, um damit die Qualität als Wohn- und mittelständisch geprägter Gewerbestandort zu unterstützen.
- ▶ Sicherung des **Stadtbildes** durch den Erhalt der kulturellen Highlights (Schlossanlage, Museen, Theater, Kirchen etc.) und einer ausgewogenen Sanierung der übrigen städtebaulichen Substanz.

- ▶ Überwindung der **Randlage** durch Verbesserung der Verkehrsanbindung (direkter Autobahnanschluss, schnelle Bahnverbindung nach Leipzig) und Hervorhebung der „Scharnierfunktion“ zwischen Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt.
- ▶ Verbesserung des **Innenverhältnisses** durch eine Intensivierung der Zusammenarbeit und Vernetzung sowie der gegenseitigen Information.

Handlungsfelder und Empfehlungen

- ▶ Verbesserung des **Innenverhältnisses**:
 - ▶ Voraussetzung für eine erfolgreiche Zukunft Altenburgs ist, dass die maßgeblichen Akteure „an einem gemeinsamen Strang ziehen“. Kontroverse Positionen gibt es vor allem hinsichtlich der städtebaulichen Gestaltung der Kernstadt und der künftigen Rolle zentraler Einrichtungen wie des Flughafens und des Theaters.
 - ▶ Die Sicherung des Stadtbildes verbunden mit einer eindeutigen Identität und Positionierung sind Ziele, die nur im Rahmen eines möglichst weitgehenden Einvernehmens erreicht werden können.
 - ▶ Die Verbesserung des Innenverhältnisses bewegt sich im Wesentlichen auf vier Ebenen:
 - der der regelmäßigen Information (z.B. durch einen regelmäßig erscheinenden Newsletter der Stadt) und Entscheidungstransparenz
 - der der kompromissorientierten Diskussion strittiger Projekte
 - der der Regelung von Zuständigkeiten zur Vermeidung von Reibungsverlusten (z.B. in den Bereichen Tourismus, Kultur, Festspielorganisation)
 - der der Intensivierung der Zusammenarbeit und Vernetzung verschiedener Institutionen und Organisationen.
- ▶ Stärkung der eigenen **Identität**:
 - ▶ Die Leitbilddiskussion hat gezeigt, dass sich die Altenburger am ehesten mit der kulturhistorisch bedingten Wirkung ihrer Stadt identifizieren können. Sie sind stolz auf die historische Vergangenheit, die städtebauliche Substanz und die berühmten Persönlichkeiten. Es liegt auf der Hand, die Identität als Kulturstadt in den Mittelpunkt zu stellen.
- ▶ Überwindung der **Randlage** im Osten Thüringens:
 - ▶ Zu den zentralen Zielen gehört es, Altenburg aus der wahrgenommenen Randlage im Osten Thüringens herauszubekommen und stärker in das Zentrum Mitteldeutschlands zu rücken. Altenburg sollte die Funktion eines „Scharniers“ zwischen den Bundesländern Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt erhalten.
 - ▶ Verbesserung der Verkehrsanbindung (direkter Autobahnanschluss, schnelle Bahnverbindung nach Leipzig)
 - ▶ Stärkung des Standortes Altenburgs mit Funktionen, die die angestrebte „Scharnierfunktion“ rechtfertigen (innovatives, mittelständisch geprägtes Gewerbe, Bildungseinrichtungen, interessantes Tourismusziel, attraktives Wohnumfeld).

- ▶ Ein erster Schritt könnte eine Konferenz mit Vertretern aus Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt sein, auf der landesübergreifende Initiativen zur Stärkung des Standortes Altenburg sondiert werden könnten.
- ▶ **Stärkung des mittelständischen Gewerbes:**
 - ▶ Altenburg hat ohne eine Stärkung des gewerblichen Bereichs keine Zukunftschancen, da die Stadt zusätzliche Arbeitsplätze braucht, um den Bevölkerungsrückgang zu stoppen und Kaufkraft zu binden.
 - ▶ Erhalt der vorhandenen Betriebe vor Ort durch Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Ansiedlung zusätzlicher Betriebe, insbesondere in Bereichen innovativer Technologien und in der Energiewirtschaft (Solarindustrie, erneuerbare Energien etc.), da dies der strategischen Ausrichtung des Landes entspricht und somit am ehesten Unterstützung finden kann.
 - ▶ In beiden Fällen ist die Verbesserung der Standortqualität erforderlich. Dazu gehören die Bereitstellung der notwendigen Ausbildungseinrichtungen und die Schaffung einer Wohn- und Lebensqualität (weiche Standortfaktoren), die den Ansprüchen der benötigten Beschäftigtenstruktur entspricht.
 - ▶ „Zweites Standbein“ neben der Stärkung des mittelständischen Gewerbes wäre die Kultur- und Kreativwirtschaft, die von der Bundesregierung und dem Land Thüringen zunehmend gefördert wird. In Altenburg werden die sich daraus ergebenden Perspektiven derzeit noch unterschätzt, man ist sich aber bewusst, dass die Stadt dank ihres baulich-kulturellen Erbes und ihrer historischen Vergangenheit über ein entsprechendes Potenzial verfügt.
 - ▶ Da es sich in der Regel um kleinere Betriebe mit wenigen Beschäftigten handelt (Handwerksbetriebe, Künstlerwerkstätten, spezialisierte Geschäfte, Agenturen etc.), können diese nur eine Ergänzungsfunktion hinsichtlich der Schaffung von Arbeitsplätzen und Einkommen übernehmen, aber einen wichtigen Beitrag zur Positionierung von Altenburg als Kulturstadt liefern. Ziel sollte es sein, die zum Ausbau erforderlichen Fördermittel durch das Land zu erhalten, das ein Interesse daran hat, diesen Wirtschaftszweig an bestimmten dafür geeigneten Standorten zu entwickeln.
 - ▶ Die besten Entwicklungschancen innerhalb der Kulturwirtschaft hat für Altenburg zweifelsohne der Kulturtourismus.
- ▶ **Stärkung des Bildungsstandortes:**
 - ▶ Das Modell „StudiumPlus“ bietet gute Möglichkeiten, den Bedarf an Arbeitskräften im mittleren Management zu erfüllen und sollte daher weiterentwickelt werden.
 - ▶ Ansatzpunkte für eine außerschulische Weiterbildung in Richtung „Kunstakademie“ bietet das „Studio Bildende Kunst“ des Lindenau-Museums. Die Nachfrage nach Kursen für ambitionierte „Hobbykünstler“ steigt kontinuierlich. Insbesondere unter touristischen Gesichtspunkten sind die Kursteilnehmer ein interessantes Segment.
 - ▶ Denkbar wäre eine Kooperation mit der Musikschule, um ein vergleichbares Kursprogramm im Bereich der Musik zu entwickeln.
 - ▶ Ein solches Projekt würde zur Etablierung einer Kultur- und Kunstszene in Altenburg mit beitragen.

- ▶ **Positionierung als Kulturstadt:**
 - ▶ Altenburg wird maßgeblich durch seine Wahrzeichen (Rote Spitzen, Schloss etc.) geprägt. Diese Wahrzeichen haben Symbolcharakter für Altenburg, ihr Erhalt hat höchste Priorität.
 - ▶ Die Positionierung von Altenburg als Kulturstadt widerspricht nicht dem Ziel, die Stadt als Standort für mittelständische Gewerbebetriebe zu stärken. Der weiche Standortfaktor Kultur unterstützt die Suche nach ansiedlungswilligen Unternehmen, da ein attraktives Wohnumfeld ein wichtiges Argument bei der Gewinnung von Führungs- und Fachkräften ist.
 - ▶ Mit der Stärkung des Kulturstandortes eng verbunden ist die Entwicklung einer Künstlerszene, die Altenburg für Einwohner und Touristen gleichermaßen interessant macht. Ziel muss es daher sein, die Voraussetzungen für die Etablierung einer solchen Szene zu schaffen.
 - ▶ Eine eindeutige Positionierung als Kulturstadt erleichtert die touristische Vermarktung der Stadt, zumal das Thema Kulturtourismus zu den Wachstumssegmenten im deutschen und besonders auch im thüringischen Tourismus gehört. In der Konsequenz ist damit eine klare Ausrichtung des Marketings und der Präsentation Altenburgs auf kulturelle Themen verbunden.
 - ▶ Konkret bedeutet dies, dass sich Altenburg vom bisherigen Slogan „Skat- und Spielkartenstadt“ verabschieden sollte. Das heißt nicht, dass das Thema „Skat und Spielkarten“ dadurch völlig verloren geht. Es sollte seine Alleinstellungsfunktion behalten, aber nicht als dominierendes Merkmal, sondern als Teil der kulturellen Präsenz Altenburgs. Stärker in den Vordergrund gerückt sollten die zentralen Sehenswürdigkeiten, die kulturhistorische Bedeutung und die Schlossfestspiele.
 - ▶ Der neue Slogan sollte Bezug zu der Botschaft „Altenburg – Kulturstadt im Herzen Mitteldeutschlands“ haben. Damit wird zum Ausdruck gebracht wofür Altenburg steht und wo es liegt.
- ▶ **Optimierung der städtischen Infrastruktur:**
 - ▶ Die Sicherung des Stadtbildes mit ihrer historischen Bausubstanz, ihren Wahrzeichen und Sehenswürdigkeiten hat höchste Priorität, da dies auch maßgeblichen Einfluss auf den Bekanntheitsgrad und das Imageprofil Altenburgs hat. Die Entscheidung zugunsten der prioritären Fortsetzung der Stadtsanierung wird auch bedeuten, dass sich andere Projekte in der gewünschten Form nicht werden realisieren lassen.
 - ▶ Die durch das Leitbild vorgegebene Positionierung als Kulturstadt verlangt eine darauf ausgerichtete Optimierung der städtischen Infrastruktur. Optimierung bedeutet dabei nicht zwingend, dass die vorhandene Bausubstanz komplett in ihrer ursprünglichen Form zu erhalten ist. Dies lässt sich finanziell nicht darstellen. Es sollten moderne städtebauliche Lösungen gefunden werden, bei denen der Erhalt der historischen Substanz mit modernen Bauformen verknüpft wird.
 - ▶ In erster Linie sollte es um ein städtebauliches Gesamtkonzept gehen und nicht um den Erhalt der alten Substanz „um jeden Preis“ oder um reine Denkmalpflege einzelner Objekte. Die Abstimmung der einzelnen Maßnahmen aufeinander muss im Vordergrund stehen. Voraussetzung für eine erfolgreiche Weiterentwicklung ist da-

rüber hinaus die Kompromissbereitschaft aller beteiligten Akteure, was die bauliche Sanierung einzelner Maßnahmen betrifft (beispielsweise beim kontrovers diskutierten Areal am Markt).

- ▶ Im Vordergrund stehende Maßnahmenfelder::
 - Die kulturellen „Leuchttürme“ (Schlossanlage, Museen, „Rote Spitzen“ und andere zentrale Sehenswürdigkeiten)
 - Das städtebauliche Ensemble der Kernstadt mit dem Markt als Mittelpunkt.
- ▶ Bei der Konzentration auf die Kernstadt darf nicht vergessen werden, dass es auch in den übrigen Stadtbezirken eine langfristig angelegte Verbesserung der Infrastruktur geben muss, da dies zur Stärkung des Wohn- und Gewerbestandes Altenburg beiträgt.
- ▶ Weiterentwicklung des **Tourismus**:
 - ▶ Kernziel ist es, den Tourismus als Wirtschaftsfaktor und Entwicklungsmotor stärker in den Vordergrund zu rücken, um über die steigende Zahl an Übernachtungs- und Tagungsgästen mehr Arbeitsplätze und Einnahmen zu schaffen.
 - ▶ Zu den wichtigsten Zielen gehören:
 - Konzentration auf den Kulturtourismus als Profilierungsthema mit verschiedenen Angebotselementen (historische Altstadt mit den zentralen Sehenswürdigkeiten, Schlossanlage, „Museumsinsel“ mit den drei Museen, historische Persönlichkeiten, Schlossfestspiele, sonstige kulturelle Veranstaltungen, Lutherdekade, Skat-/Spielkarten, Altenburger Erlebnisbrauerei etc.)
 - Positionierung als Ausgangspunkt für Kulturreisen innerhalb Mitteldeutschlands
 - Aufwertung des aktuellen Hotelangebotes, perspektivisch gesehen Ansiedlung eines höherwertigen Hotels mit ausreichend Tagungs- und Veranstaltungskapazitäten
 - Etablierung als Festspiel- und Theaterstadt mit dem Schwerpunkt Historienspiele („Altenburger Schlossfestspiele“) und ergänzenden Musik- und Theateraufführungen außerhalb der Schlossanlage
 - Ausbau des Tagungs- und Seminargeschäftes im Bereich der Hotellerie. Das Schloss ist dafür nicht geeignet, eher für repräsentative Veranstaltungen und höherwertige Empfänge.
 - Stärkere Einbindung des Altenburger Landes über ergänzende Themen (Radtourismus, Ausflugsziele wie Burg Posterstein etc.)
 - Schaffung zusätzlicher Angebotsbausteine wie z.B. eine Kunstakademie (verschiedene Kursangebote für Hobbykünstler, Musikurse etc.).
 - ▶ Beispielhaft genannte Maßnahmen in Verbindung mit der touristischen Entwicklung:
 - Verbesserung der touristischen Ausschilderung, um die Orientierung zu erleichtern und wichtige Sehenswürdigkeiten erkennbar zu machen
 - Ausweisung und Bau eines Wohnmobilstandplatzes, da die Wohnmobilisten eine wichtige Zielgruppe für Altenburg darstellen

- Konsequente Umsetzung der geplanten Umwidmung der Prinzenraub Festspiele in Aufführungen mit historischer, spätestens alle zwei bis drei Jahre wechselnder Thematik. Bezeichnung: Altenburger Schlossfestspiele
- Zusammenführung der drei Museen (Lindenau, Spielkarten, Mauritianum) unter dem Begriff „Altenburger Museumsinsel“, um dadurch das museale Angebot in der Wahrnehmung aufzuwerten
- Konsequente Ausrichtung des Tourismusmarketing auf das Thema Kultur (Logo, Slogan, Internet, Broschüren etc.), wodurch das Thema „Skat und Spielkarten“ automatisch in den Hintergrund rückt, aber als Teil des Angebotes nicht verloren geht
- Überprüfung der Organisationsstrukturen und Zuständigkeiten für bestimmte Aufgabenfelder. Denkbar wäre eine Eingliederung der Schlossfestspiele in den Theaterbetrieb und bestimmte Aufgaben der Kultur in die Tourismus GmbH. Da es sich um ein sehr sensibles Thema handelt, sollten zunächst die Aufgaben und mögliche Synergieeffekte überprüft werden.
- Stärkere Beteiligung der Stadt an der Tourismus GmbH bei gleichzeitiger Aufstockung der finanziellen Zuschüsse, um das Marketing intensivieren zu können.

1. Ergebnisse der Sekundäranalyse

Im Mittelpunkt dieses Arbeitsschrittes steht die Auswertung vorhandener **Daten- und Informationsquellen**. Dazu gehören insbesondere:

- ▶ die amtliche Statistik
- ▶ vorhandene Untersuchungen und Daten.

Die **zentralen Ziele** dieses Schrittes sind:

- ▶ Darstellung der aktuellen Nachfragesituation und ihrer Entwicklung in den letzten fünf Jahren
- ▶ Aufzeigen der wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus in der Stadt Altenburg
- ▶ Identifizierung Erfolg versprechender Tourismusefelder, wobei wir vor allem auf folgende Themen eingehen:
 - ▶ Kultur- und Städtetourismus
 - ▶ Business-Tourismus (Tagungen und Seminare)
 - ▶ Radtourismus, der insbesondere für das Altenburger Land von Bedeutung ist. Für Altenburg spielt es insofern eine Rolle, als die Stadt in das Radnetz der 19 thüringischen Städte eingebunden ist.
 - ▶ Wohnmobiltourismus
- ▶ Behandlung weiterer Themenfelder, die nicht zu den klassischen Tourismusegmenten gehören, aber ebenfalls einen Bezug zum Tourismus haben, da darüber Besucher von außen generiert werden:
 - ▶ Bedeutung des Skatspiels
 - ▶ Markt für Kunstakademien in Deutschland
 - ▶ Festspielmarkt
 - ▶ Kultur als Wirtschaftsfaktor

1.1 Touristische Eckdaten

Um die **Ausgangssituation** Altenburgs zu veranschaulichen, gehen wir nachfolgend auf die Touristischen Eckdaten für das Jahr 2009 ein. Wir stützen uns dabei auf Daten für die Stadt Altenburg und den Landkreis Altenburger Land, die im Vergleich zum Land Thüringen gesetzt werden.

Aus der nachfolgenden Tabelle wird ersichtlich, dass die Stadt Altenburg Ende 2009 über sechs Beherbergungsbetriebe (mit neun und mehr Betten) mit 613 Betten verfügte. Die Zahl der Ankünfte betrug 32.000, die der Übernachtungen 66.000. Der Vergleichswert für den Landkreis Altenburger Land belief sich auf 27 Beherbergungsbetriebe mit 1.216 Betten bei 55.000 Ankünften und 122.000 Übernachtungen.

Im Bundesland Thüringen wurden Ende 2009 1.367 Beherbergungsbetriebe mit 67.507 Betten registriert. Die Zahl der Ankünfte betrug 3,2 Millionen, die der Übernachtungen 8,9 Millionen.

Tabelle 1: Touristische Eckdaten für 2009

	Stadt Altenburg	Landkreis Altenburger Land	Thüringen
Beherbergungsbetriebe	6	27	1.367
Betten	613	1.216	67.507
Ankünfte in 1.000	32	55	3.235
Übernachtungen in 1.000	66	122	8.886
Durchschnittliche Aufenthaltsdauer in Tagen	2,1	2,2	2,1

Quelle: Statistisches Landesamt Thüringen 2010, Daten ohne Camping

Der Anteil der ausländischen Ankünfte und Übernachtungen liegt in der Stadt Altenburg über dem Landesdurchschnitt. Absolut gesehen sind es allerdings nur rund 4.300 Ankünfte und 12.700 Übernachtungen.

Im Jahr 2009 kamen 13,6 Prozent der Ankünfte und 19,0 Prozent der Übernachtungen in Altenburg aus dem Ausland. Im Land Thüringen lag der Anteil der ausländischen Ankünfte bei 6,6 Prozent und der der ausländischen Übernachtungen bei 5,7 Prozent.

Tabelle 2: Anteil ausländischer Ankünfte und Übernachtungen 2009 (in Prozent)

	Ankünfte	Anteil ausländischer Ankünfte	Übernach- tungen	Anteil ausländischer Übernachtungen
Altenburg	4.313	13,6	12.639	19,0
Thüringen	212.097	6,6	503.654	5,7

Quelle: Statistisches Landesamt Thüringen 2010, Daten ohne Camping

1.2 Die Entwicklung von Ankünften und Übernachtungen

Vergleicht man die Entwicklung der vom Statistischen Landesamt erfassten **Ankünfte** und **Übernachtungen** in der Stadt Altenburg (ohne Camping), ergibt sich für den **Zeitraum 2005 bis 2009** folgendes Bild:

- ▶ Rückgang der Ankünfte von 35.000 auf 32.000 (-8,4 Prozent),
- ▶ Rückgang der Übernachtungen von 78.000 auf 66.000 (-14,3 Prozent).

Im **Landkreis Altenburger Land** wurde bei den Ankünften zwischen 2005 und 2009 ein Minus von 1,4 Prozent (von 56.000 auf 55.000) registriert. Aufgrund des Rückgangs der Aufenthaltsdauer von durchschnittlich 2,4 auf 2,2 Tagen verlief die Zahl der Übernachtungen ebenfalls rückläufig (-9,4 Prozent auf 122.000).

Im gleichen Zeitraum stieg die Zahl der Ankünfte in **Thüringen insgesamt** um 9,8 Prozent auf 3,2 Millionen, die der Übernachtungen um 6,9 Prozent auf 8,9 Millionen.

Die Stadt Altenburg hat demnach in den letzten fünf Jahren bei den Ankünften wie auch bei den Übernachtungen schlechter als der Landkreis Altenburger Land abgeschnitten. Im Vergleich zum Bundesland Thüringen lag die Stadt Altenburg bei Ankünften und Übernachtungen ebenfalls deutlich unter dem Landesdurchschnitt.

Die Zahl der **Betten** hat sich im Zeitraum 2005 bis 2009 in der Stadt Altenburg um 4,4 Prozent verringert. Im Landkreis Altenburger Land stieg die Zahl um 2,3 Prozent. In gesamt Thüringen sank die Zahl der Betten um 1,0 Prozent.

Tabelle 3: Veränderungen der Ankünfte, Übernachtungen und Betten im Vergleich 2005-2009

	Ankünfte in %	Übernachtungen in %	Betten in %
Stadt Altenburg	-8,4	-14,3	-4,4
Landkreis Altenburger Land	-1,4	-9,4	2,3
Thüringen	9,8	6,9	-1,0

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik 2006-2010 Daten ohne Camping

Der **Kurzzeitvergleich 2008 mit 2009** ergibt folgendes Bild:

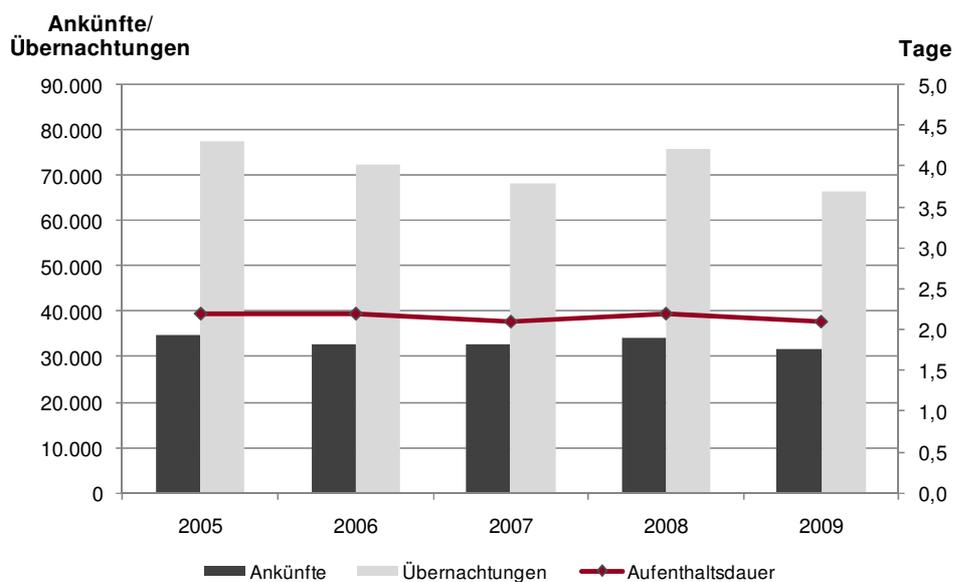
- ▶ Bei den Ankünften rückläufige Zahlen in der Stadt Altenburg (-7,2 Prozent) und im Kreis Altenburger Land (-5,9 Prozent). Zunahme der Ankünfte in Thüringen (+3,7 Prozent).
- ▶ Bei den Übernachtungen verzeichnete die Stadt Altenburg stark rückläufige Zahlen (-12,4 Prozent). Im Landkreis Altenburger Land ist ebenfalls ein Rückgang der Übernachtungen zu erkennen (-4,9 Prozent). Im Land Thüringen wurde ein Zuwachs von 2,3 Prozent erzielt.

Tabelle 4: Die touristische Entwicklung 2008 und 2009

	Ankünfte 2009 in 1.000	Verände- rung zu 2008 in %	Übernach- tungen 2009 in 1.000	Verände- rung zu 2008 in %	Betten- zahl 2009
Stadt Alten- burg	32	-7,2	66	-12,4	613
Kreis Alten- burger Land	55	-5,9	122	-4,9	1.216
Thüringen	3.235	3,7	8.886	2,3	67.507

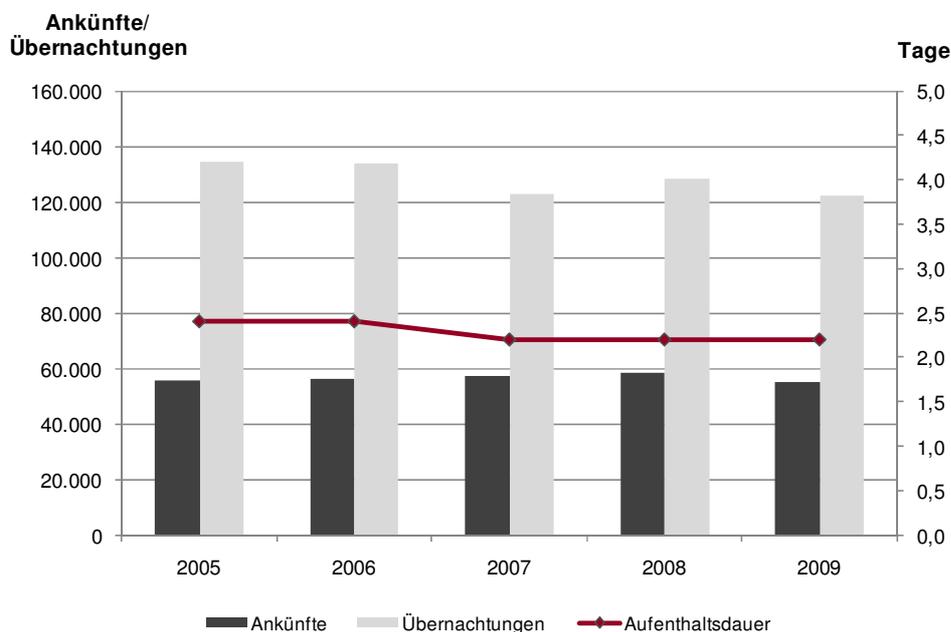
Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik 2009-2010 Daten ohne Camping

Abbildung 1: Entwicklung der Ankünfte, der Übernachtungen und der Aufenthaltsdauer in der Stadt Altenburg



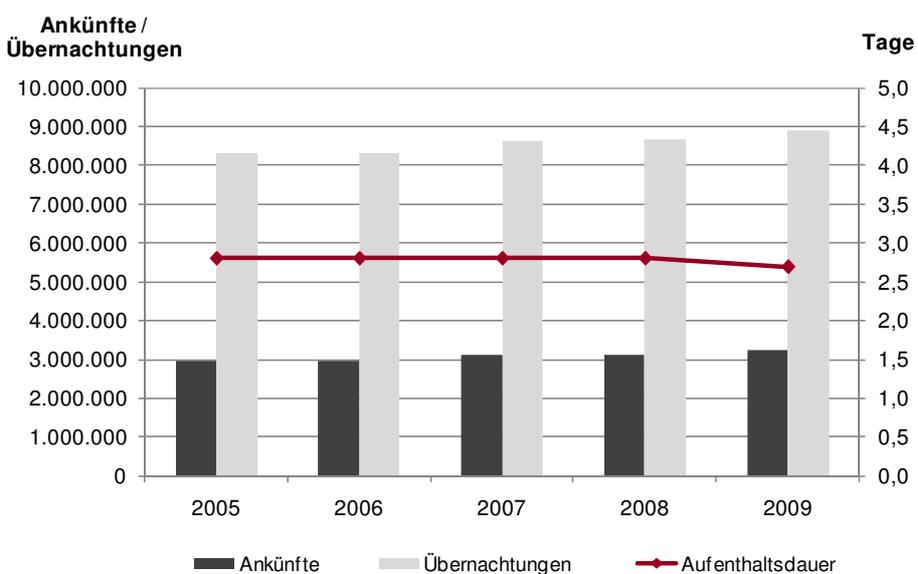
Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik 2006-2010 Daten ohne Camping

Abbildung 2: Entwicklung der Ankünfte, Übernachtungen und Aufenthaltsdauer im Landkreis Altenburger Land



Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik 2006-2010 Daten ohne Camping

Abbildung 3: Entwicklung der Ankünfte, Übernachtungen und Aufenthaltsdauer in Thüringen



Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik 2006-2010 Daten ohne Camping

1.3 Vergleich von Kennziffern

Kennziffern sind ein guter Indikator, um die Bedeutung des Tourismus für die Stadt Altenburg zu veranschaulichen. In der nachfolgenden Tabelle werden Betten, Ankünfte und Übernachtungen pro 1.000 Einwohner für die Stadt Altenburg, den Landkreis Altenburger Land und das Land Thüringen auf Basis des Jahres 2009 gegenübergestellt.

Die nachfolgende Tabelle zeigt, dass die Stadt Altenburg im Vergleich der Kennziffern (Anzahl der Betten, Ankünfte und Übernachtungen pro 1.000 Einwohner) über den Werten für den Landkreis Altenburger Land, aber deutlich unter denen für Thüringen insgesamt liegt.

Die geringe touristische Bedeutung Altenburgs wird noch klarer, wenn man Thüringen mit anderen Bundesländern vergleicht. Bei den Kennziffern für Übernachtungen liegt Thüringen im Bundesvergleich an 9. Stelle – mit großem Abstand hinter den Spitzenreitern Mecklenburg-Vorpommern (17.076), Schleswig-Holstein (8.580) und Bayern (6.006). Der Bundesdurchschnitt lag 2009 bei 4.497 Übernachtungen pro 1.000 Einwohner.

Altenburg liegt in etwa auf dem Niveau des Saarlandes (2.056), das 2009 an letzter Stelle im Ranking der Bundesländer lag.

Tabelle 5: Touristische Kennziffern 2009

	Betten pro 1.000 Einwohner	Ankünfte pro 1.000 Einwohner	Übernachtungen pro 1.000 Einwohner
Stadt Altenburg	17	884	1.846
Landkreis Altenburger Land	12	540	1.201
Thüringen	30	1.426	3.918

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik 2010 Daten ohne Camping

1.4 Der Tagesreiseverkehr

Tagesreisen haben in Deutschland eine enorme wirtschaftliche Bedeutung und werden im Vergleich zu Übernachtungsreisen häufig unterschätzt. Das *dwif* aus München untersucht dieses Segment in mehr oder weniger großen Abständen. Die zuletzt veröffentlichte Erhebung stammt aus dem Jahre 2007 und wurde von der Bundesregierung und allen 16 Bundesländern finanziert (*dwif*, Tagesreisen der Deutschen, Schriftenreihe Nr. 52, München 2007).

Zu den Tagesreisen zählen alle Reisen mit **privaten und geschäftlichen Motiven**, die innerhalb eines Tages vom Wohnort oder vom Arbeitsplatz aus realisiert werden. Die Untersuchung des *dwif* beruht auf einer Repräsentativerhebung, in deren Rahmen von 2004 bis 2006 insgesamt 108.000 Interviews durchgeführt wurden. Erfasst wurden Angaben zum Ziel, zum Reiseanlass, zur Entfernung, zu den Ausgaben etc.

Die Zahl der Tagesreisen wird für größere Städte und Tourismusregionen dargestellt. Für kleinere Städte lässt sie sich auf Basis der Regionalwerte schätzen. Bezogen auf die Stadt **Altenburg** sind Werte für das Reisegebiet "**Übriges Thüringen**" verfügbar.

Nachfolgend werden einige Daten in zusammenfassender Form für das Jahr 2006 wiedergegeben, um die **Bedeutung der Tagesreisen** zu veranschaulichen:

- ▶ 86,1 Prozent der Deutschen ab 14 Jahren unternahmen 2006 mindestens eine Tagesreise
- ▶ Die durchschnittliche Zahl der Tagesausflüge (privat bedingte Tagesreisen) betrug pro Kopf 36,0 und die der Tages-Geschäftsreisen 8,4
- ▶ Die Gesamtzahl der Tagesreisen belief sich auf 3,6 Milliarden Reisen (3,1 Milliarden Tagesausflüge und 600 Millionen Geschäftsreisen).
- ▶ Die Hauptanlässe für Tagesausflüge sind:
 - ▶ Besuche von Verwandten, Bekannten (33 Prozent)
 - ▶ Sportliche Aktivitäten (21 Prozent)
 - ▶ Besuch von Veranstaltungen (11 Prozent)
 - ▶ Einkaufsfahrten (10 Prozent)
 - ▶ Fahrt ins Blaue (9 Prozent).
- ▶ Der durchschnittliche Tagesausflug beträgt 83,7 Kilometer (Geschäftsreise 132,6 Kilometer)
- ▶ Die durchschnittlichen Ausgaben auf Tagesreisen betragen 28,50 Euro, die allerdings nach Anlass und Person und Region stärker differieren
- ▶ Insgesamt wurden 2006 am Aufenthaltsort während der Tagesreisen 83 Milliarden Euro ausgegeben
- ▶ Statistisch gesehen entfallen in Deutschland auf jede Übernachtung 9,7 Tagesreisen.

Im Bundesland Thüringen beträgt der **Vergleichswert** 8,5. Im Reisegebiet "**Übriges Thüringen**" liegt er mit **10,7** über dem Landesdurchschnitt. Man kann davon ausgehen, dass sich der Tagesausflugsverkehr insbesondere auf die touristisch attraktiven Städte und Ge-

meinden der Region konzentriert und somit der Wert für die Stadt Altenburg als realistisch einzuschätzen ist.

Für die Stadt Altenburg schätzen wir somit die Anzahl der **Tagesreisen** auf jährlich rund **710.000**.

1.5 Wettbewerber im Umfeld von 50 Kilometern

Um Altenburg im Vergleich mit den unmittelbaren Konkurrenten (aus einem begrenzten Einzugsgebiet von rund 50 Kilometern) beurteilen zu können, werden sechs Orte aus den Bundesländern Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen anhand folgender Kriterien gegenübergestellt:

- ▶ Touristische Kennziffern 2009
- ▶ Veränderungen der Ankünfte, Übernachtungen und Betten im Zeitraum 2005 -2009
- ▶ Touristisches Angebot.

Die nachfolgende Tabelle zeigt, dass die Stadt Altenburg im **Wettbewerbsvergleich** gut abschneidet:

- ▶ Die Karl May Stadt Hohenstein-Ernstthal, die allerdings mit knapp 16.000 Einwohnern deutlich kleiner als Altenburg ist - schneidet im Vergleich der sechs ausgewählten Orte insgesamt am besten ab. Sie verfügt über 28 Betten, 912 Ankünften und 2.374 Übernachtungen pro 1.000 Einwohner.
- ▶ Lediglich bei den Ankünften schneidet die Stadt Gera mit 1.011 Ankünften pro 1.000 Einwohner besser als die Stadt Hohenstein-Ernstthal ab. Altenburg folgt mit 884 Ankünften pro 1.000 Einwohner an dritter Stelle.
- ▶ Hinsichtlich der Übernachtungen (1.846) liegt Altenburg an zweiter Stelle - noch vor Gera (1.841), das mit über 100.000 Einwohnern deutlich größer ist.
- ▶ In den übrigen Städten, von denen nur noch Zwickau (95.000 Einwohner) größer ist, spielt der Tourismus den Kennziffern zufolge eine geringere Rolle als in Altenburg.

Tabelle 6: Touristische Kennziffern 2009 (Wettbewerber)

	Einwohner	Betten pro 1.000 Einwohner	Ankünfte pro 1.000 Einwohner	Übernachtungen pro 1.000 Einwohner
Altenburg	35.965	17	884	1.846
Gera	100.643	15	1.011	1.841
Glauchau	24.991	7	433	908
Hohenstein-Ernstthal	15.980	28	912	2.374
Zeitz	30.402	4	170	310
Zwickau	94.887	12	689	1.302

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik 2009-2010 Daten ohne Camping, Statistisches Landesamt des Freistaats Sachsen 2009-2010 Daten ohne Camping, Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt 2009-2010 Daten inklusive Camping

Was die die Entwicklung von Ankünften und Übernachtungen betrifft, war die Stadt **Gera** in den letzten fünf Jahren am erfolgreichsten. Bei den Ankünften gab es ein Plus von 37,3 Prozent auf 101.700 und bei den Übernachtungen eines von 37,2 Prozent auf 185.300. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass die Bundesgartenschau 2007 zu einer erheblichen touristischen Aufwertung beigetragen hat. In **Glauchau** stiegen die Ankünfte um 20,3 Prozent auf 10.800, die Übernachtungen um 30,9 Prozent auf 22.700.

Ebenso wie Altenburg (- 14,3 Prozent bei den Übernachtungen) verzeichneten auch die Städte Zwickau und Zeitz im Fünfjahresvergleich ein deutliches Minus (siehe nachfolgende Tabelle).

Auch auf der Angebotsseite verlief die Entwicklung überwiegend negativ. Abgesehen von Hohenstein-Ernstthal und Glauchau, wo die Zahl der **Betten** um 5,6 bzw. 0,5 Prozent anstieg, verringerte sich das Bettenangebot in den übrigen Kommunen.

Tabelle 7: Veränderung der Ankünfte, Übernachtungen und Betten im Vergleich 2005-2009 (Wettbewerber)

	Ankünfte 2009 in 1.000	Veränderung Ankünfte in %	Übernachtungen 2009 in 1.000	Veränderung Übernachtungen in %	Betten absolut 2009	Veränderung Betten in %
Altenburg	32	-8,4	66	-14,3	613	-4,4
Gera	102	+37,3	185	+37,2	1.527	-3,2
Glauchau	11	+20,3	23	+30,9	185	+0,5
Hohenstein-Ernstthal	15	+10,7	38	-3,5	449	+5,6
Zeitz	5	-18,7	9	-27,9	123	-20,6
Zwickau	65	+2,5	124	-7,9	1.115	-5,9

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik 2006-2010 Daten ohne Camping, Statistisches Landesamt des Freistaats Sachsen 2006-2010 Daten ohne Camping, Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt 2006-2010 Daten inklusive Camping

Das touristische Angebot im Umfeld von 50 Kilometern ist in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst. Der Vergleich zeigt, dass sich Altenburg hinsichtlich seines Angebotes im Konkurrenzvergleich nicht „zu verstecken“ braucht, also das Potenzial für eine positive Entwicklung in den nächsten Jahren hat.

Tabelle 8: Touristisches Angebot der Wettbewerber

Stadt	Entfernung zu Altenburg in Kilometern	Benennung	Sehenswürdigkeiten	Veranstaltungen
Zeitz	25	Dom- und Residenzstadt Zeitz	Unterirdische Zeitz, Schloss Moritzburg mit dem Deutschen Kinderwagenmuseum, Schlosspark Moritzburg, Straße der Romanik	Zeitzer Lichterfest, traditionelle Schwarzbiernacht, Zeitzer Weinfest
Glauchau	25	Glauchau im sächsischen Burgen- und Heide-land (Geburtsstadt Georgius Agricola)	Schlösser Forder- und Hinterglauchau, Bismarckturm, Stadtkirche St. Georgen, Agricola-Denkmal, Galerie der bildenden Kunst, Galerie GIT	
Gera	33	Otto-Dix-Stadt Gera	Geburtshaus Otto Dix, Geraer Höhlen, Kunstsammlung/Orangerie, Museum für Angewandte Kunst, Museum für Naturkunde, Stadtmuseum, Haus Schulenburg, Geraer Tierpark	Internationales Feuerwerksfestival "Flammende Sterne", Hofwiesenparkfest, Höhlenfest
Hohenstein-Ernstthal	36	Geburtsstadt von Karl May	Karl-May- Geburtshaus, Karl-May-Wanderweg, Karl-May-Bühne, Textil- und Rennsportmuseum, Erzgebirgische Volkskunstsammlung	
Zwickau	36	Automobil- und Robert-Schumann-Stadt Zwickau	Robert-Schumann-Haus, August Horch Museum, Galerie am Domhof, Priesterhäuser Zwickau, Theater Plauen-Zwickau	Robert Schumann Jahr 2010, Hoftheaterfest

Quelle: Auswertung der jeweiligen Internetseiten

1.6 Die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus in Altenburg

Als Basis zur Berechnung des **Ausgabeverhaltens** von Touristen in Deutschland werden in der Regel vom *dwif* durchgeführte Grundlagenstudien verwendet. Bei der Berechnung der touristischen Ausgaben in Altenburg stützen wir uns ebenfalls darauf.

Die berechneten Werte werden für Übernachtungs- und Tagesreisende wiedergegeben, wobei nach verschiedenen Ausgabearten differenziert wird. Die **Einkommenswirkung**, die der Tourismus erzielt, wird für einzelne Umsatzstufen dargestellt. Damit kann veranschaulicht werden,

- ▶ welche Brutto- und Nettoumsätze 2009 durch den Tourismus im Untersuchungsgebiet erwirtschaftet wurden und
- ▶ in welcher Höhe einzelne Bereiche (Gastgewerbe, Einzelhandel etc.) davon profitieren.

Die Berechnungen des *dwif* basieren auf Reisegebieten, also nicht auf einzelnen Kommunen. Die in den nachfolgenden Tabellen aufgeführten Werte beruhen auf Daten für das Gebiet „Übriges Thüringen“¹. Wir gehen bei unseren Berechnungen davon aus, dass die Werte des Gebietes auf die Stadt Altenburg weitgehend übertragbar sind.

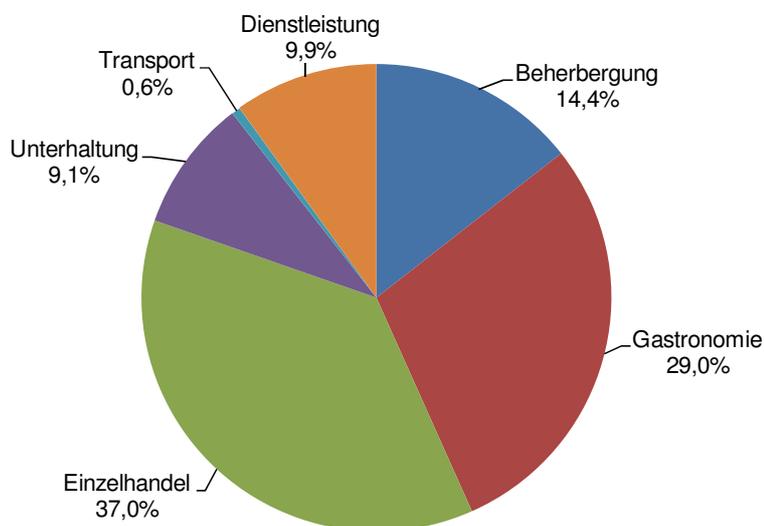
In der nachfolgenden Tabelle werden die **zentralen Werte** (Bruttoumsatz aufgegliedert nach Übernachtungs- und Tagestourismus sowie Wertschöpfung) für Altenburg wiedergegeben. Bei der **Wertschöpfung** handelt es sich um das Einkommen, das in Form von Löhnen oder Unternehmenserträgen durch den Tourismus erwirtschaftet wird.

Die wichtigsten **Ergebnisse** im Überblick:

- ▶ Der touristische **Bruttoumsatz** betrug im Jahr 2009 in Altenburg rund **23,3 Millionen Euro**, wovon
 - ▶ 39,6 Prozent (9,2 Millionen Euro) auf den Übernachtungstourismus und
 - ▶ 60,4 Prozent (14,1 Millionen Euro) auf den Tagestourismus (bzw. die Naherholung) entfallen
- ▶ Auf Grund der Bedeutung des Tagestourismus profitiert der **Einzelhandel** – bezogen auf die gesamten touristischen Bruttoumsätze – mit einem Anteil von 37 Prozent und die **Gastronomie** mit einem Anteil von 29 Prozent am Bruttoumsatz am stärksten vom Tourismus
- ▶ Der reine **Beherbergungsanteil** liegt bei 14,4 Prozent
- ▶ Das aus den Umsätzen entstehende **Einkommen** (Löhne und Unternehmenserträge) beläuft sich für Altenburg auf **11 Millionen Euro**.

¹ Seit Januar 2006 werden die Thüringer Reisegebiete durch das Thüringer Landesamt für Statistik in einer neuen regionalen Gliederung ausgewiesen. Zum neuen Reisegebiet "Übriges Thüringen" gehören die Landkreise Eichsfeld, Kyffhäuserkreis, Saale-Holzland-Kreis, Sömmerda, Unstrut-Hainich-Kreis und Weimarer Land sowie der überwiegende Teil des Altenburger Landes. Die aktuellste Grundlagenstudie zum Übernachtungstourismus des *dwif* stammt aus dem Jahr 2010. Die Stadt Altenburg wird demnach dem Reisegebiet "Übriges Thüringen" zugeordnet.

Abbildung 4: Branchenzuordnung der touristischen Brutto-Umsätze in Altenburg



Quelle: Eigene Berechnung *ift* auf Basis dwif 2005-2010, DTV Campingstudie 2004, Thüringer Landesamt für Statistik 2010 und Unterkunftsverzeichnisse 2009

Laut der aktuellen Studie „Wirtschaftsfaktor Tourismus im Bundesland Thüringen“ erwirtschaftet der Tourismus in Thüringen insgesamt pro Jahr fast 3,2 Milliarden Euro. Davon entfallen 1,7 Milliarden Euro auf den Tagestourismus und mehr als eine Milliarde Euro auf den Übernachtungstourismus. 287 Millionen Euro sind auf Verwandten- und Bekanntenbesucher zurückzuführen.

Der größte Umsatzanteil am Thüringen-Tourismus entfällt mit 45 Prozent auf das Gastgewerbe, es folgen der Einzelhandel (39 Prozent) und die Dienstleistungsunternehmen (16 Prozent). Der Tourismus in Thüringen sorgt insgesamt dafür, dass Einkommen in Höhe von rund 1,5 Milliarden Euro entstehen. Dies entspricht einem Beitrag zum Volkseinkommen in Höhen von 4,4 Prozent.

Tabelle 9: Wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus in Altenburg in Mio. Euro (2009)

	Bruttoumsatz	Übernachtungstourismus	Tagestourismus	Wertschöpfung
Stadt Altenburg	23,3	9,2	14,1	11,0
Thüringen	3.200	1.500	1.700	1.500

Quelle: Eigene Berechnung *ift* auf Basis dwif 2005-2010, DTV Campingstudie 2004, Thüringer Landesamt für Statistik 2010 und Unterkunftsverzeichnisse 2009, „Wirtschaftsfaktor Tourismus in Thüringen“ 2009

1.7 Nachfragepotenzial

Um aus der Analyse der aktuellen Situation Folgerungen für die Zukunft ableiten zu können, ist es auch nötig, die aktuellen und künftigen Potenziale der **Zielgruppen** einzugrenzen, die für die **Stadt Altenburg** eine Rolle spielen.

In den nachfolgenden Ausführungen werden auf Basis der vorhandenen Untersuchungen, Bevölkerungsdaten und Prognosen Berechnungen im Hinblick auf die für die Stadt Altenburg relevanten **Zielgruppen** und **Potenziale** vorgenommen.

1.7.1 Aktuelles Nachfragepotenzial

Bei der Berechnung des Bevölkerungsvolumens unterscheidet man nach einem **Primär-** und einem **Sekundärmarkt**. Ersterer bezieht sich auf das Einzugsgebiet für Tagesreisende (also auf die dort lebenden Einwohner), letzterer auf das für Übernachtungsgäste (also auf die auswärtigen Besucher, die dort übernachten und den Übernachtungsort somit als Ausgangspunkt für Tagesausflüge nutzen). Das Einzugsgebiet für **Tagesreisende** bewegt sich in der Regel innerhalb eines Radius von bis zu 120 Minuten Fahrtzeit im PKW. Der Primärmarkt der Stadt Altenburg lässt sich demnach wie folgt charakterisieren:

- ▶ Der Nahbereich bis 30 Minuten Fahrtzeit ist verhältnismäßig dünn besiedelt.
- ▶ Im Bereich mittlerer Entfernung bis 60 Minuten Fahrtzeit liegen die Großstädte Gera, Leipzig, Chemnitz und Jena.
- ▶ Der Bereich bis 90 Minuten Fahrtzeit beinhaltet ebenfalls ein verhältnismäßig größeres absolutes Bevölkerungspotenzial (Erfurt, Halle und Dresden).
- ▶ Im Bereich bis 120 Minuten Fahrtzeit kommt als einzige Großstadt Magdeburg im Norden und als weitere Stadt mit mehr als 50.000 Einwohnern Bayreuth im Süden hinzu.

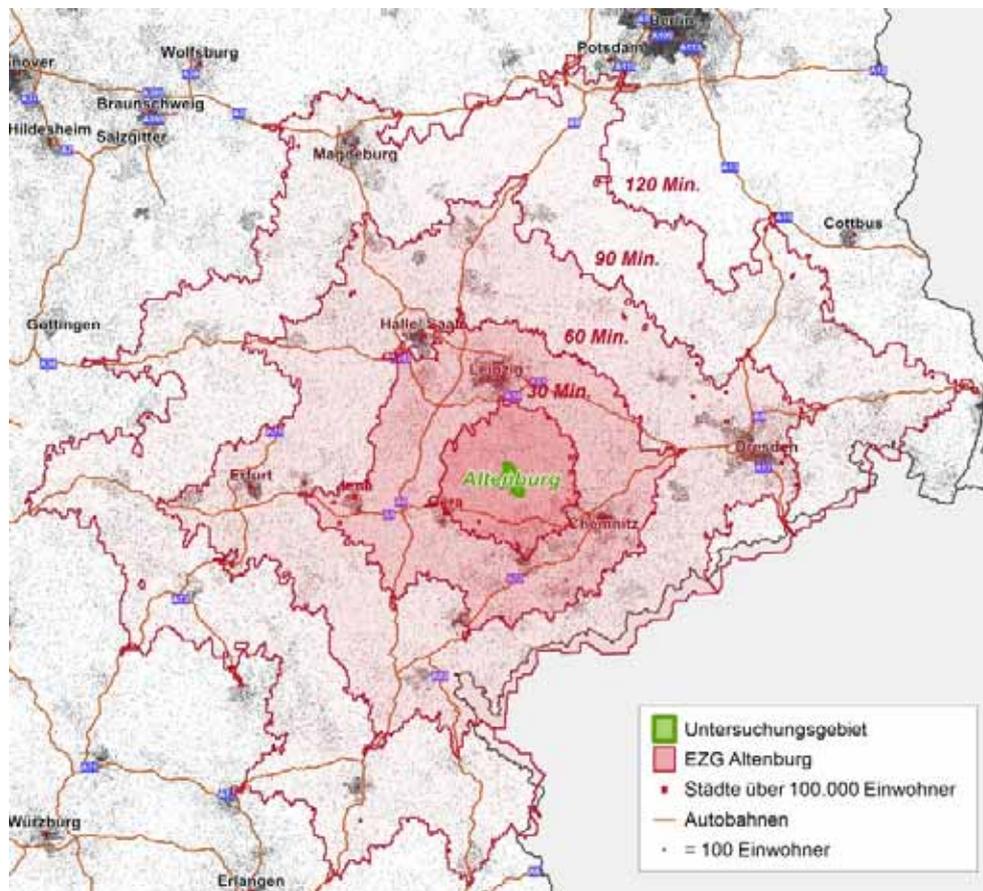
Die nachfolgende Tabelle zeigt die Einwohnerzahlen für die verschiedenen Zonen des Einzugsgebietes.

Tabelle 10: Bevölkerung im Einzugsgebiet der Stadt Altenburg (in Deutschland)

Standort	Fahrtzeit	Einwohner	kumuliert	Kaufkraftsumme in Mio. Euro	Kaufkraftsumme in Mio. Euro kumuliert
Altenburg	0 bis 30'	526.924	526.924	7.756	7.756
	31 bis 60'	2.288.009	2.814.933	34.703	42.458
	61 bis 90'	3.333.432	6.148.365	50.572	93.030
	91 bis 120'	2.980.114	9.128.479	45.420	138.450

Quelle: GfK 2007, eigene Berechnung ift GmbH

Karte 1: Einzugsgebiet Altenburg



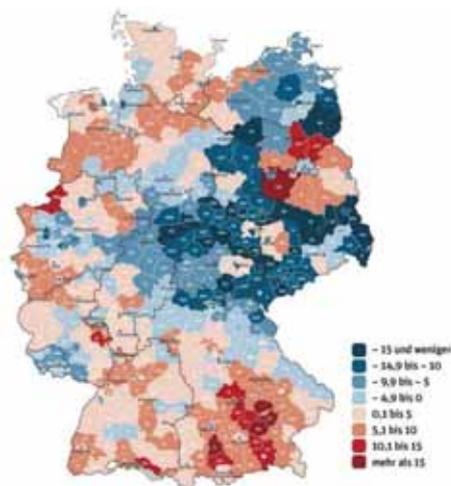
© ift GmbH 2009

Das Volumen der **Übernachtungsgäste**, die als **Tagesausflügler** von ihrem jeweiligen Übernachtungsstandort aus in Frage kommen, wurde im Nahbereich bis 30 Minuten Fahrtzeit ermittelt. Berücksichtigt man alle Gäste, die im Radius von 30 Minuten übernachten, ergibt sich lediglich ein **Potenzial** von knapp 680.000 Übernachtungen. Inwieweit dieses Potenzial ausgeschöpft werden kann, hängt zudem von vielen Faktoren ab (Art der Übernachtungsgäste, Attraktivität des Angebotes etc.).

1.7.2 Zukünftiges Nachfragepotenzial

Die nachfolgenden Abbildungen zeigen, dass sich das Nachfragepotenzial für den Tages-tourismus im Untersuchungsgebiet bis 2015 teilweise deutlich verringern wird. Bevölkerungsexperten gehen davon aus, dass die Einwohnerzahl des Kreises Altenburger Land von aktuell rund 102.000 bis 2020 auf rund 86.000 sinken wird.

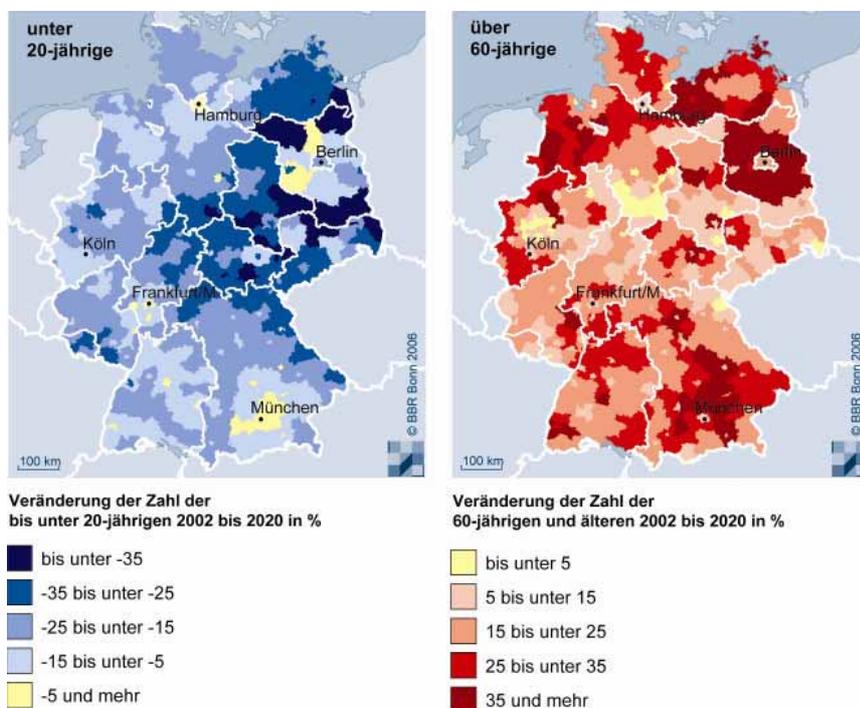
Karte 2: Bevölkerungsentwicklung in Deutschland 2004 bis 2020 in Prozent



Quelle Karte: Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung; Datengrundlage: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung

Stärker als die Anzahl der Einwohner wird sich die Altersstruktur der Bevölkerung im Einzugsgebiet bis 2015 bzw. 2020 verändern. Sowohl im Kreis Altenburger Land als auch in den Haupteinzugsgebieten des Tages- und Übernachtungstourismus wird es einen teilweise deutlichen Rückgang bei den unter 20-jährigen geben. Der Anteil der über 60-jährigen an der Gesamtbevölkerung wird zum Teil deutlich steigen.

Karte 3: Künftige Dynamik von Jung und Alt



Quelle: BBR-Bevölkerungsprognose 2002-2020/Exp

Die Entwicklung der touristischen Nachfrage hängt neben der Bevölkerungsentwicklung aber auch von der wirtschaftlichen Entwicklung und der Entwicklung der Wettbewerbssituation ab. Beides kann bis 2020 nur bedingt prognostiziert werden. Wir gehen insgesamt gesehen davon aus, dass die Nachfrage für Ziele im Inland von Deutschland

- ▶ leicht steigen wird
- ▶ der Anteil der ausländischen Gäste ebenfalls leicht zunimmt
- ▶ der Städte- und Kurzreisetourismus weiter überdurchschnittliche Wachstumsraten aufweist
- ▶ zeitgemäß gestaltete und ausgestattete größere Beherbergungsbetriebe (Hotels, Feriencentren) Marktanteile zulasten von Kleinanbietern (Pensionen, Gasthöfe, Privatvermieter) gewinnen werden.

1.8 Touristisch relevante Themenfelder

In den nachfolgenden Abschnitten beschäftigen wir uns mit den Themenfeldern, die für Altenburg touristisch gesehen von Bedeutung sind. Dies sind vor allem die Themen

- ▶ Kultur- und Städtetourismus
- ▶ Business-Tourismus (Tagungen und Seminare)
- ▶ Radtourismus
- ▶ Wohnmobiltourismus

Der **Kultur- und Städtetourismus** ist vor allem für die großen Städte von Bedeutung. Da inzwischen aber auch kleinere Städte eine wachsende Nachfrage erfahren, wird diesbezüglich das Interesse an Altenburg kontinuierlich zunehmen.

Der **Business-Tourismus** (insbesondere auch auf Basis von Tagungen und Seminaren) gehört zum Kerngeschäft der Hotellerie. Daher steht er auch in Altenburg im Mittelpunkt der touristischen Nachfrage.

Der **Radtourismus** spielt insofern eine Rolle, als Altenburg zum einen dem Radwegeverbund der 19 thüringischen Städte angehört und zum anderen das Altenburger Land aufgrund seiner naturräumlichen Voraussetzungen dafür gut geeignet ist.

Wohnmobilisten sind für Altenburg eine interessante Zielgruppe. Um diese verstärkt ansprechen zu können, benötigt die Stadt eine entsprechende Infrastruktur in Zentrumsnähe.

1.8.1 Kultur- und Städtetourismus

Der Kultur- und Städtetourismus ist eines der wichtigsten Marktsegmente im deutschen Tourismus. In 2008 haben die **deutschen Städte** mit mehr als 100.000 Einwohnern 94,6 Millionen Übernachtungen erzielt. Im Vergleich zum Jahr 2007 macht das ein Plus von 2,5 Prozent. In der gesamten Bundesrepublik lag der Zuwachs bei 2,1 Prozent.

In 2006 hat der Deutsche Tourismusverband eine **Grundlagenuntersuchung zum Städte- und Kulturtourismus** in Deutschland durchgeführt. Hierbei wurden 203 Tourismusstädte aus den Bereichen Großstädte (≥ 100.000 Einwohner), mittelgroße Städte (50.000 bis < 100.000 Einwohner und ≥ 100.000 Übernachtungen) und kleinere Städte (25.000 bis < 50.000 Einwohner und ≥ 100.000 Übernachtungen) in Deutschland untersucht.

Die wichtigsten Ergebnisse der Studie im Überblick:

- ▶ Zu den Hauptmotiven kulturorientierter Städtetouristen zählen: Stadterlebnis, Stadtbesichtigung, Besuch von Kunst- und Kultureinrichtungen sowie kultureller Veranstaltungen. Weitere Motive sind Shopping, Essen und Trinken sowie Aktivitäten im regionalen Umfeld.
- ▶ Städtereisende sind überdurchschnittlich gebildet, verfügen über ein höheres Einkommen und gehören allen Altersklassen an.
- ▶ Von 1993 bis 2005 stieg die Zahl der Ankünfte in den 203 vom DTV untersuchten Städten um 58 Prozent, die der Übernachtungen um 40 Prozent. Diese Werte liegen weit

über dem Durchschnitt aller Reisen (+ 14 Prozent bei den Ankünften und + 11,5 Prozent bei den Übernachtungen).

- ▶ Das Wachstum im Städtetourismus wurde vor allem von den großen Städten getragen, die stark vom Nachfrageschub ausländischer Besucher profitierten. Kleinere Städte sind dann besonders erfolgreich, wenn sie über ein überdurchschnittliches Kulturangebot verfügen und bekannt sind.
- ▶ Der Bruttoumsatz des Kultur- und Städtetourismus in Deutschland beläuft sich auf 82 Milliarden Euro. Davon lassen sich alleine 50,7 Milliarden Euro (62 Prozent) dem Tagesausflugsverkehr zurechnen, der damit das wirtschaftlich bedeutendste Segment des Städtetourismus darstellt. Auf den Übernachtungstourismus entfällt ein Bruttoumsatz von 14,2 Milliarden Euro (17 Prozent).

Abgesehen vom Geschäftstourismus (Messen, Tagungen, Kongresse etc.) sind **Städte als Reiseziel** von besonderer Bedeutung, wenn sie über folgende Voraussetzungen verfügen:

- ▶ Ein vielfältiges kulturelles Angebot
- ▶ Interessante Sehenswürdigkeiten
- ▶ Eine gut erhaltene historische Altstadt
- ▶ Ein Stadtbild mit schöner Architektur
- ▶ Lage der Stadt in einer attraktiven landschaftlichen Umgebung.

Obwohl die Stadt **Altenburg** wegen ihrer vergleichsweise geringen Größe nicht zu den klassischen deutschen Städtezielen gehört, verfügt sie dank ihres kulturellen Angebotes und ihrer Lage – auch unter dem Gesichtspunkt der Nähe zu weiteren touristischen Attraktionen – über günstige Voraussetzung hinsichtlich der Entwicklung eines kulturorientierten Tourismus. Deutschlandweit betrachtet liegen kleinere Städte auf jeden Fall im Trend.

1.8.2 Business-Tourismus (Tagungen und Seminare)

Tagungen und Veranstaltungen haben für den Tourismus in Deutschland eine enorme wirtschaftliche Bedeutung. Der Deutsche Tourismusverband hat für 2008 **34,2 Millionen Geschäftsreisen** ermittelt, die von Deutschen innerhalb der Bundesrepublik unternommen wurden. Das sind 15 Prozent mehr als im Vorjahr.

Außerdem fanden in Deutschland im Jahre 2008 insgesamt **153 überregionale Messen** mit **10,3 Millionen Besuchern** aus dem In- und Ausland statt. Im Jahr zuvor waren es 3,5 Prozent weniger.

Detaillierte Zahlen über den Markt für Messen, Veranstaltungen, Tagungen und Seminaren wurden im Rahmen des „**Meeting- und Eventbarometer 2007**“ erhoben, der im Auftrag der Deutschen Zentrale für Tourismus, des GCB German Convention Bureau und des Europäischen Verbandes der Veranstaltungszentren (EVVC) erstellt wurde.

Die Erarbeitung der Untersuchung erfolgte durch das Europäische Institut für Tagungswirtschaft (EITW). Auf der Grundlage web-basierter Fragebögen wurden deutschlandweit 3.000 Anbieter, europaweit rund 37.000 Veranstalter und weltweit über 600 Experten befragt.

Die **wichtigsten Ergebnisse** lauten:

- ▶ Der **Geschäftstourismus** erzielte 2006 in Deutschland mit **71,5 Millionen Übernachtungsreisen** einen Umsatz von **38,5 Milliarden Euro**. Im Durchschnitt wurden für eine Inlandsgeschäftsreise insgesamt **538 Euro** ausgegeben.
- ▶ Deutschland verfügt über rund **6.000 Veranstaltungsstätten** mit einer Kapazität für über 100 Personen. Die Hälfte davon befindet sich in Tagungshotels, jeweils ein Viertel in Kongresszentren und Eventlocations.
- ▶ Rund die Hälfte der **64.000 Veranstaltungsräume** befindet sich in Tagungshotels, die primär auf das Seminar- und Tagungsgeschäft spezialisiert sind.
- ▶ 2006 fanden **2,6 Millionen** Kongresse, Tagungen, Präsentationen, Ausstellungen und Events mit **291,5 Millionen** Teilnehmern statt.
- ▶ **48 Prozent aller Veranstaltungen** sind so genannte **Corporate Meetings** (Personal- und Kundenschulungen, Produktpräsentationen etc.), werden also von Firmen organisiert. Zwei Drittel dieser Veranstaltungen finden in Tagungshotels statt.
- ▶ Die **Kultur- und Unterhaltungsbranche** bevorzugt Veranstaltungszentren, der **Non-Profit-Bereich** und die Organisatoren von **Vereins- und Verbandsveranstaltungen** Eventlocations (für Galas, Empfänge, Jahresversammlungen etc.).
- ▶ Mehr als **die Hälfte der Tagungen** wird von maximal **50 Teilnehmern** besucht, **ein Drittel von 51-250 Teilnehmern**. Nur sechs Prozent der Tagungen erreichen mehr als 1.000 Teilnehmer.
- ▶ Die Teilnehmer kommen in der Regel aus einem **Einzugsgebiet** von bis zu 200 Kilometern. Nur bei Großveranstaltungen ist der Radius größer.
- ▶ **21 Prozent** der Tagungs- und Veranstaltungsorganisatoren verfügt über **ein Budget von weniger als 25.000 Euro**. Bei 28 Prozent liegt das Budget zwischen 25.000 und 100.000 Euro. 15 Prozent können mehr als eine Million ausgeben.
- ▶ **Persönliche Empfehlungen und Internetauftritte** von Tagungs- und Veranstaltungsanbieter sind die wichtigsten Informationsquellen (für 96 bzw. 88 Prozent der Befragten).
- ▶ Bei der **Standortwahl** stehen die Lage und die damit verbundene **Erreichbarkeit** klar an erster Stelle. In der Tagungsdestination selbst zählen die **Hotel- und Raumkapazitäten** zu den entscheidenden Kriterien, wobei auch kleinere Tagungsgruppen größere Räumlichkeiten als noch vor einigen Jahren verlangen. Weitere wichtige Kriterien sind die geeignete **Infrastruktur** und ein **positives Image** der Destination.
- ▶ Die **deutschen Großstädte und historische Städte** gehören zu den idealen Tagungs- und Veranstaltungsdestinationen (für zwei Drittel der Befragten). Die Nr.1 ist **Berlin**, gefolgt vom **Rhein-Main-Raum, München, Köln/Düsseldorf** und **Hamburg**.
- ▶ An **deutschen Standorten** werden besonders **positiv beurteilt**: Tagungsinfrastruktur, Sehenswürdigkeiten, Sicherheit, Sprachkenntnisse und Servicebewusstsein.
- ▶ Die Experten prognostizieren für den deutschen Tagungs- und Veranstaltungsmarkt ein **weiteres Wachstum**. Zu den Gewinnern dürften vor allem außergewöhnliche Locations zählen.

Für **Altenburg** spielt das Tagungs- und Seminargeschäft eine vergleichsweise geringe Rolle, das es an den erforderlichen Kapazitäten fehlt. Über nennenswerte Räumlichkeiten verfügt lediglich der Altenburger Hof. Hochwertige Veranstaltungen (z.B. Firmenjubiläen) werden auch im Altenburger Schloss durchgeführt.

1.8.3 Radtourismus

Radfahren gehört seit Jahren zu den beliebtesten Urlaubsaktivitäten der Deutschen. Der ADFC hat ermittelt, dass aktuell rund **40 Prozent** der Deutschen im Urlaub Radfahren – rund **10 Prozent** sogar häufig. Der Anteil der reinen Radreisen ist allerdings deutlich niedriger. Laut ADFC sind es knapp eine Million Radreisen, was einem Marktanteil von 4,2 Prozent entspricht. Für **5,1 Millionen** Deutsche kommt ein Fahrradurlaub „generell in Frage“.

Vier Fünftel der Radtouristen bleiben in Deutschland. Zu den beliebtesten Zielen zählen Bayern und Mecklenburg-Vorpommern und Nordrhein-Westfalen (hier vor allem das Münsterland). Eine überdurchschnittliche Bedeutung hat es aber auch für Hessen, Baden-Württemberg und Brandenburg.

Die **bekanntesten Radwege** sind:

- ▶ Elbe-Radweg
- ▶ Weser-Radweg
- ▶ Main-Radweg
- ▶ (Deutscher) Donauradweg
- ▶ Altmühltal-Radweg
- ▶ Ostseeküsten-Radweg
- ▶ Mosel-Radweg
- ▶ Oder-Neiße-Radweg
- ▶ Bodensee-Königsee Radweg
- ▶ Lahntal-Radweg

In dem 2005 vom *dwif* veröffentlichten **Tourismusbarometer** werden folgende Trends für den Radtourismus genannt:

- ▶ Organisierte Reisen verkaufen sich zunehmend besser und werden gerne von älteren Personen in Anspruch genommen.
- ▶ Im Veranstalterbereich werden verstärkt Individualreisen nachgefragt
- ▶ Rundreisen mit Gepäcktransfer werden beliebter
- ▶ Ansprüche an den Komfort steigen
- ▶ Kunden werden preisbewusster
- ▶ Unternehmen werden mehrere, aber dafür kürzere Reisen

- ▶ Services wie Gepäcktransfer etc. werden immer mehr in Anspruch genommen.
- ▶ Das eher allgemeine Motiv „Land und Natur kennen lernen“ wird spezifischer, d.h. stärkeres Interesse an speziellen Angeboten zur „Pflanzen- und Tierwelt“
- ▶ Stärkere Nachfrage nach kombinierten Angeboten, zunehmende Bedeutung von Angeboten im Bereich „Rad & Schiff“ und „Paddel & Pedale“.

Mit zunehmender Zahl von Radtouristen wächst auch das Anspruchsniveau an die Radwege. Bezogen auf die Radfernwege hat der ADFC folgenden **Anforderungskatalog** formuliert:

- ▶ Konzeption als Strecke, Rundkurs oder Netz
- ▶ Mindestlänge 100 Kilometer, d.h. für mindestens zwei Übernachtungen geeignet
- ▶ Durchgängige Befahrbarkeit
- ▶ Mindestbreite von zwei Metern
- ▶ Allwettertauglich
- ▶ Einheitliche und durchgängige Wegweisung
- ▶ Naturnahe Routenführung
- ▶ Sichere Befahrbarkeit
- ▶ Touristische Infrastruktur entlang der Route
- ▶ Anbindung an öffentlichen Personenverkehr
- ▶ Zielgruppenspezifisches Marketing

Für die **Stadt Altenburg** ist der Radtourismus unter zwei Gesichtspunkten von Interesse:

- ▶ Altenburg gehört zu dem landesweiten Radwegenetz, das die 19 thüringischen Städte miteinander verbindet. Dadurch besteht die Chance, dass Altenburg von interessierten Radtouristen als Etappenziel ausgewählt wird. Voraussetzung für eine erfolgreiche Vermarktung dieses Segmentes ist allerdings, dass entsprechende Angebote (inklusive geeigneter Unternehmungen) offeriert werden.
- ▶ Er bedeutet für den Landkreis Altenburg eine entwicklungsfähige Option, da hier entsprechende naturräumliche Voraussetzungen gegeben sind. Die Stadt Altenburg stellt für die Radfahrer, die primär den Landkreis „erradeln“ wollen, dank der kulturellen Sehenswürdigkeiten ein attraktives Ergänzungsziel dar. Wichtig ist, dass Angebote mit alternativen Streckenlängen und unterschiedlicher Aufenthaltsdauer entwickelt werden. Primäre Zielgruppe sind Kurzreisende mit einer Aufenthaltsdauer von 1 bis 3 Übernachtungen.

1.8.4 Wohnmobiltourismus

Wohnmobiltouristen sind eine **attraktive touristische Zielgruppe**, die seit Beginn der 90er Jahre kontinuierlich gewachsen ist. In Deutschland gibt es rund 450.000 Wohnmobile, das sind rund 30 Prozent mehr als zu Beginn der 90er Jahre. Im Vergleich zu den Wohnwagen

(+ 7 Prozent) ist der Bestand damit deutlich stärker gestiegen. Europaweit gibt es über eine Million Wohnmobile.

Eine Befragung des ADAC im Jahre 2004 hat ergeben, dass über die Hälfte der Wohnmobilisten auf Campingplätzen übernachten, 46 Prozent außerhalb davon. Im Jahresdurchschnitt entfallen 24 Übernachtungen auf Standorte außerhalb offizieller Campingplätze. 45 Prozent nutzen ihr Wohnmobil auch für Tagesausflüge (im Durchschnitt 31 Tagesausflüge im Jahr).

Zu den **beliebtesten Reisezielen** gehören Deutschland, Frankreich, Italien und Skandinavien. Innerhalb Deutschlands gehören die Mosel, die Nord- und Ostsee sowie Bayern zu den bevorzugten Zielen.

Zwei Drittel der Wohnmobilisten sind über 50 Jahre alt. Zu den **beliebtesten Aktivitäten** gehören Sightseeing (Städte und Orte, Museen, historische Baudenkmäler etc.), Aktivitäten wie Wandern und Fahrradfahren, Bummeln und Shoppen, Cafés/Restaurants/Gasthäuser aufsuchen.

Außerhalb von Campingplätzen geben Wohnmobilisten pro Tag und Kopf über 37 Euro aus, wo bei der größte Teil in der Gastronomie und für Lebensmittel ausgegeben wird.

Die Zielgruppe der Wohnmobiltouristen ist auch für Altenburg interessant, da

- ▶ sie reise- und ausgabefreudig sind, Reiseziele innerhalb Deutschlands bevorzugen
- ▶ die Stadt von ihrem Profil her (sehenswerte Altstadt, schöne Umgebung, Nähe zu attraktiven Zielen in Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt) den Erwartungen entspricht.

In Deutschland gibt es rund 2.000 auf die Bedürfnisse von Wohnmobilisten ausgerichtete Plätze.

1.8.4.1 Planungsrechtliche Grundlagen

Wohnmobilstellplätze sind "bauliche Anlagen", die der Genehmigung durch die jeweils zuständige Baubehörde bedürfen. In den meisten Bundesländern ist die Errichtung von Wohnmobilstellplätzen in Landesbauordnungen bzw. Sonderbauvorschriften wie den Campingplatzverordnungen geregelt. Hier gelten Festlegungen getroffen, die unter Umständen auch bei der Errichtung von Wohnmobilstellplätzen zu beachten sind, wie z.B.

- ▶ Allgemeine Gestaltung: Umweltschutz Begrünung, Mindestparzellengröße, Versiegelungsgrad etc.
- ▶ Brandschutz: Dimensionierung der Zufahrt- und Fahrwege, Mindestsicherheitsabstände, Brandgassen, Vorhalten von Feuerlöschern etc.
- ▶ Unfallverhütung/Verkehrssicherung: Platzbeleuchtung etc.
- ▶ Sicherheit und Ordnung: Notruf-Informationen, Einfriedung der Anlage, Platzaufsicht etc.
- ▶ Hygiene: Trinkwasserversorgung, Abwasser- sowie Müllentsorgung, sanitäre Einrichtungen
- ▶ Besondere Einrichtungen für Mobilitätseingeschränkte

1.8.4.2 Lage und Anbindung

- ▶ Bequeme und unkomplizierte Erreichbarkeit von den wichtigen Hauptverkehrsstraßen
- ▶ adäquate Beschilderung im Ort zum Auffinden der Stellplätze und deutliche Kenntlichmachung der Zufahrt zum eigentlichen Platz → Empfehlung: Verwendung des dargestellten Wohnmobiltogramm, mit oder ohne den Hinweisen für ‚Frischwasser‘, ‚Entsorgung, Mobiltoilette‘ und ‚Entsorgung Grauwasser‘.



- ▶ Ruhige Lage (zumindest nachts), da die Gäste tagsüber oft große Entfernungen am Steuer zurücklegen → wenig befahrene Straßen sowie keine Bahnlinien und nachts arbeitende Industriebetriebe in direkter Umgebung
- ▶ kurze Wege zum Ortszentrum und/oder touristischen Anziehungspunkten
- ▶ direkter bzw. schneller Anschluss an das örtliche Radwegenetz (→ zahlreiche Wohnmobilmfahrer haben eigene Räder dabei).

1.8.4.3 Platzgelände und Stellflächen

- ▶ Ausreichende Breite und Höhe (Gesamthöhe von maximal vier Metern) der Fahrwege auf dem Platzgelände
- ▶ ebene Stellflächen
- ▶ gute Oberflächenentwässerung/-versickerung der Stellflächen
- ▶ Mindestauslegung der Tragfähigkeit des Untergrunds für Fahrzeuge mit einem Gesamtgewicht von 3,5 Tonnen (Richtwert deckt für etwa 85 Prozent des aktuellen Bestands an Wohnmobilen ab) → auf Grund der tendenziell größer und schwerer werdender Fahrzeuge sollte hier ein höhere Tragfähigkeit angestrebt werden
- ▶ Mindestlänge der Stellplätze = 10 Meter und Mindestbreite = 5 Meter
- ▶ ausreichende Beleuchtung der Wege sowie der Ver- und Entsorgungseinrichtungen → Wohnmobilsten reisen oft spät an
- ▶ bei ausreichend Fläche auch lose Anordnung der Stellplätze möglich, dann aber auf eindeutige Beschilderung der einzelnen Stellflächen achten

- ▶ Geländestructurierung und attraktives Erscheinungsbild für Wohnmobiltouristen (und auch Anlieger) durch gärtnerische Gestaltungsmaßnahmen im Außen- und Innenbereich der Stellplätze (auch für Licht- und Sichtschutz).

Beispiele von Wohnmobilstellplätzen (bei Campingplätzen vor der Schranke)



eigene Fotos - von links oben nach rechts unten (zeilenweise): Camping Wulfener Hals, Natur Camping Gitzenweilerhof, Campingpark Kerstengenshof, Wohnmobilhäfen Knauss Campingpark, Camping am Freesenbruch

1.8.4.4 Informationsangebote

Um die Wohnmobiltouristen umfassend über die jeweiligen Leistungen des Stellplatzes und das touristische Potenzial der Umgebung zu informieren sind Hinweistafeln mit folgenden Angaben wünschenswert:

- ▶ Stellplatzbetreiber
- ▶ Stellplatzgebühr
- ▶ Stellplatzordnung (z.B. Nachtruhe, Hinweise für Hundehalter, Aufstellen von Campingmobiliar)
- ▶ Notrufinformationen
- ▶ Umgebungsplan/Stadtplan
- ▶ Fahrpläne der öffentlichen Verkehrsmittel
- ▶ Gastronomie und Einkaufsmöglichkeiten
- ▶ Rad-, Wasser- und Wanderwege

- ▶ Touristische Attraktionen
- ▶ Hinweis auf Camping- und Stellplätze der Umgebung
- ▶ Tourist-Information

1.8.4.5 Konzeption und Kostenschätzung

Eine erste Einschätzung des Vorhabens erfolgt auf Basis von Kennziffern aus der Campingwirtschaft. Dabei wird davon ausgegangen, dass der Wohnmobilstandplatz in Altenburg zunächst aus 10-12 Stellplätzen auf einer Fläche von rund 1.000 m² bis 1.200 m² bestehen sollte.

Die **Kosten pro Stellplatz** variieren branchenüblich je nach Standort (bereits vorhandener Parkplatz, Wasser-, Strom- und Kanalanschluss vorhanden oder nicht) und gewünschtem Ausstattungsgrad (Ver- und Entsorgung, Toiletten, Duschen) zwischen netto 1.000 und 8.000 Euro. Für einen qualitativ sehr guten Wohnmobilstellplatz ohne Toiletten und Duschen wird im Folgenden von einem Stellplatzpreis von netto 5.000 Euro inkl. Ver- und Entsorgung, Stromanschlüssen, gärtnerische Begleitmaßnahmen, notwendiger Tiefbauarbeiten, Baunebenkosten etc. ausgegangen. Entsprechend einer Zahl von 12 Stellplätzen ist von einem Investitionsvolumen von **netto 50.000 Euro bzw. brutto 59.500 Euro** auszugehen.

Üblicherweise ist mit einer **Belegung** der Stellplätze an 60-70 Tagen im Jahr zu rechnen. Daraus ergeben sich bei 10 Stellplätzen pro Jahr insgesamt etwa 600 bis 700 Stellplatzvermietungen. Branchenüblich sind **Preise** von brutto 5 bis 10 Euro pro Wohnmobil (inkl. Ver- und Entsorgung, zzgl. Strom - in der Regel 0,50 Euro pro Kwh). Bei einem konservativ angesetzten Bruttopreis von 7,00 Euro ergäben sich damit Bruttoeinnahmen (ohne Strom) zwischen 4.200 und 4.900 Euro im Jahr.

Die **Betriebskosten** eines Wohnmobilstandplatzes sind mit etwa 20 Prozent des Umsatzes zu veranschlagen, dementsprechend also rund 840 bis 980 Euro. Als Instandhaltungsrücklage sollten ca. 2 Prozent der Investitionskosten angesetzt werden, also rund 1.200 Euro brutto.

Auf dieser Basis ist mit einem **Betriebsergebnis** von rund 2.500 Euro im Jahr zu rechnen. Hiervon noch abzuziehen sind ggf. die anteiligen Personalkosten als auch eventuelle Zinszahlungen bei Fremdkapitalfinanzierung.

Zu prüfen gilt, wer den Betrieb übernehmen könnte. Unter anderem hängt dies von dem konkreten Standort ab, das heißt, auch von der Frage, ob es in der Nähe eine Einrichtung gibt, die den laufenden Betrieb und die Wartung übernehmen könnte. Die Hauptaufgaben bestehen im morgendlichen Kassieren der Gebühren und gelegentlicher Reinigungsarbeiten. Das **Marketing** ist vorrangig durch die ATI zu übernehmen.

1.9 Sonstige Themenfelder

In diesem Abschnitt beschäftigen wir uns mit vier weiteren Themenfeldern, die nicht zu den klassischen Tourismussegmenten gehören, aber ebenfalls einen Bezug zum Tourismus haben, da darüber Besucher von außen generiert werden. Es handelt sich um die für Altenburg wichtigen Themen:

- ▶ Bedeutung des Skatspiels
- ▶ Markt für Kunstakademien in Deutschland
- ▶ Festspielmarkt
- ▶ Kultur als Wirtschaftsfaktor

1.9.1 Bedeutung des Skatspiels

Altenburg ist überregional in erster Linie als **Skatstadt** bekannt, wodurch das Thema Skat nach wie vor die Wirkung eines Alleinstellungsmerkmals hat.

Skatspieler gehören nicht zu den klassischen **touristischen Zielgruppen**, auf die man sich mit einem bestimmten Angebot konzentrieren könnte. Obwohl Altenburg als Skatstadt national bekannt ist und somit über ein Alleinstellungsmerkmal verfügt, reicht das Thema Skat alleine nicht aus, um darüber genügend Besucher zu gewinnen.

Skatspieler gibt es in allen Alters-, Bildungs- und Gesellschaftsgruppen, obwohl der Anteil der älteren Spieler kontinuierlich zunimmt. In Deutschland gibt es schätzungsweise 20 Millionen Skatspieler – Hobby- und Gelegenheitsspieler inbegriffen.

In **Vereinen** organisierte Skatspieler gibt es deutlich weniger. Der Deutsche Skatverband hat zurzeit 27.500 Mitglieder, die sich auf 14 Landesverbände verteilen. Der Landesverband Niedersachsen/Bremen verfügt mit 4.900 Skatspielern und Skatspielerinnen über die meisten Mitglieder. Der Landesverband des bevölkerungsreichen Nordrhein-Westfalens hat nur 3.800 Mitglieder. 1.200 Spieler sind Schüler, Jugendliche und Junioren.

Das **Durchschnittsalter** der semiprofessionellen Skatspieler beträgt zwischen 40 und 50 Jahren, der Frauenanteil liegt bei etwa 15 Prozent. Der Skatverband führt den fehlenden Nachwuchs auf die Verbreitung von Playstation und Computerspielen zurück, die das „gute alte Kartenspiel“ verdrängt hätten. Nur in Ostdeutschland ist die Situation etwas besser, da dort die Skattradition besonders stark verwurzelt ist. Viele junge Spieler werden in den neuen Bundesländern aktiv in den Vereinen gefördert.

Vereinzelt werden in der Tourismusbranche Skatreisen angeboten. Zu den bekanntesten Anbietern gehört das in der Eifel ansässige Unternehmen **Skat-Reisen Schäfer**, das Reisen zu nationalen und internationalen Turnieren anbietet. Angesprochen werden aber auch Nicht-Skatspieler. Im aktuellen Reiseprogramm 2010 wird Altenburg als Reiseziel allerdings nicht angeboten, was deutlich macht, dass primär der Aspekt Skatsport im Vordergrund steht.

Ein wichtiger Wirtschaftsfaktor für Altenburg ist die **Produktion von Spielkarten**. Die in Altenburg gegründete Firma ASS gehört seit 2002 zu dem internationalen Unternehmen Carta Mundi, das seinen Stammsitz in Belgien hat.

Das Thema Skat spielt für Altenburg insofern eine wichtige Rolle, als es zur Steigerung des **Bekanntheitsgrades** beiträgt und ein wichtiges **Profilierungsmerkmal** darstellt. Die unmittelbaren Auswirkungen auf den Tourismus dürfen nicht überbewertet werden, da die Zahl der Touristen, die ausschließlich des Themas Skat willen kommen, in der Minderzahl sein dürften. Insofern hat Skat eine wichtige touristische Ergänzungsfunktion, da dadurch das Angebotsspektrum und der Attraktionswert erweitert werden.

1.9.2 Der Markt für Kunstakademien in Deutschland

Das Lindenau Museum verfügt über ein „Studio Bildende Kunst“. In diesem Zusammenhang sollen die Möglichkeiten überprüft werden, Kurse für ambitionierte „Hobbykünstler“ anzubieten, die überregional angesprochen werden und somit die Chance zur Weiterentwicklung in Richtung einer **Kunstakademie** eröffnen.

Die Einrichtung einer überregional wirkenden Kunstakademie, die auf dem bereits existierenden „Studio Bildende Kunst“ im Lindenau Museum aufbaut, könnte ein Weg sein, die nachhaltige Etablierung einer **Kultur- und Kunstszene** in Altenburg zu unterstützen.

Um die Chancen für ein derartiges Projekt auszuloten, beschäftigen wir uns in den nachfolgenden Ausführungen mit der aktuellen Situation der Kunstakademien in Deutschland. Wir stützen uns dabei auf die Kernergebnisse einer Untersuchung, die wir im Jahre 2008 durchgeführt hatten. Dabei standen folgende **Fragestellungen** im Vordergrund:

- ▶ Wie präsentieren sich die vorhandenen Kunstakademien? Wie sind sie organisiert? Wie sehen das Kursangebot und die Teilnehmerstruktur aus? Wo liegen die Schwerpunkte? Wie hoch ist die Teilnehmerzahl?
- ▶ Welches vergleichbare Kursangebot gibt es außerhalb der etablierten Kunstakademien? Welche Rolle spielen „Sommerakademien“ oder ähnliche, zeitlich begrenzte Angebote?
- ▶ Wie groß ist das Potenzial, das für das Kursangebot einer Kunstakademie oder sonstiger Anbieter in Frage kommt? Welches sind die wesentlichen Zielgruppen?
- ▶ Welche Bedeutung haben Kunstakademien für die touristische Entwicklung am jeweiligen Standort? Welche wirtschaftlichen Impulse gehen von ihr aus?

In Deutschland ist die Zahl der **etablierten Kunstakademien**, die bekannt sind und über ein entsprechendes Renommee verfügen, begrenzt. An der Spitze stehen die 1977 gegründete **Europäische Kunstakademie in Trier** und die seit 1996 existierende **Kunstakademie Bad Reichenhall**, die beide jährlich jeweils rund 2.000 Kursteilnehmer haben und 170 bzw. 190 Kurse anbieten. Die beiden Akademien können auf einen Dozentenstamm von 60 (Trier) bzw. 120 (Bad Reichenhall) zurückgreifen. Die reine Verwaltung besteht aus weniger als fünf Mitarbeitern.

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von **Sommerakademien, privaten Kunstschulen, Volkshochschulen, Museen** und **einzelnen Künstlern**, die ein breites Spektrum unterschiedlicher Kurse anbieten. Anbieter mit mehr als 200 Teilnehmern im Jahr sind die Ausnahme, 90 Prozent dürften sogar weniger als 100 haben. Entsprechend niedrig ist die Zahl der angebotenen Kurse und Dozenten. Das „Studio Bildende Kunst“ gehört mit seinen jährlich rund 200 Kursteilnehmern zum Durchschnitt.

Bei den meisten Einrichtungen reicht die **Angebotspalette** von Mappenvorbereitungskursen über die professionelle Weiterbildung bis hin zur Vermittlung künstlerischer Techniken für „Hobbykünstler“. In einzelnen Fällen sind die Kurse als Weiterbildungsmaßnahme anerkannt.

Zum gängigen Angebot gehören die **Themenbereiche** Malerei, Zeichnung, Bildhauerei, Graphik, Design, Fotografie und Medien. Die größeren Einrichtungen bieten darüber hinaus ein umfangreiches Begleitprogramm (Vorträge, Konzerte, Ausstellungen, Ausflüge, Kunstgespräche etc.) an, insbesondere in Verbindung mit den Sommerkursen.

Zu den **zentralen Zielgruppen** gehören:

- ▶ Teilnehmer, die sich auf ein Studium vorbereiten (Mappenvorbereitung) oder sich begleitend zu einem Studium weiterqualifizieren wollen
- ▶ Teilnehmer, die in künstlerischen Berufen tätig sind und sich weiterbilden oder andere Kunstbereiche kennenlernen wollen
- ▶ „Hobbykünstler“ (Einsteiger oder Teilnehmer, die sich weiterbilden wollen).

Letztere Gruppe dürfte die größte sein. Bei allen drei Gruppen gibt es Einsteiger und Fortgeschrittene. Bad Reichenhall bietet beispielsweise spezielle Meisterkurse an.

Mindestens drei Viertel der **Teilnehmer** sind weiblich. Angesprochen werden Kinder und Jugendliche unterschiedlicher Altersgruppen, berufstätige Erwachsene, nicht berufstätige „Hausfrauen“ und Senioren. Der Anteil der Senioren dürfte in den nächsten Jahren weiter wachsen.

Hinsichtlich der **thematischen Ausrichtung** und der **Zielgruppenansprache** bedeutet dies für eine Kunstakademie in Altenburg, dass sie prinzipiell ein ähnliches Angebotsspektrum vorhalten und auch die gleichen Zielgruppen ansprechen sollte. Allerdings sollten von Anfang an Schwerpunkte gesetzt werden, um sich von den Mitbewerbern unterscheiden zu können. Meist funktioniert dies über bestimmte Dozenten, die der Akademie zu einem eigenen Profil verhelfen können.

Bei den führenden Kunstakademien handelt es sich um **gemeinnützige Einrichtungen**, die in hohem Maße mit **öffentlichen Mitteln** und von **Fördervereinen** unterstützt werden. Die Europäische Kunstakademie Trier ist als Verein organisiert, deren Träger ein Förderkreis ist. Die Kunstakademie Bad Reichenhall ist eine städtische Einrichtung, die vom Bezirk Oberbayern mitfinanziert wird. Der Anteil der Einnahmen aus Kursgebühren wächst in den meisten Fällen, kann aber den Betrieb in der Regel nicht alleine sicherstellen.

Man kann davon ausgehen, dass sich lediglich die **privaten Kunstschulen** vollständig aus den Kursgebühren finanzieren. Alle übrigen Einrichtungen sind darüber hinaus entweder von öffentlichen Mitteln oder sonstigen Zuwendungen (Förderkreisen, Stiftungen, Sponsoren etc.) abhängig.

Dies bedeutet in der Konsequenz, dass eine mögliche Kunstakademie Altenburg von Anfang an eine **breit angelegte Finanzierungsstruktur** aufbauen muss. Neben den **Kursgebühren**, deren Anteil in den ersten Jahren niedriger sein wird, sind dies vor allem öffentliche **Zuschüsse** sowie Mittel eines noch zu gründenden **Förderkreises** und zusätzlicher **Sponsoren**.

Die Höhe der **Kursgebühren** hängt von der Dauer und der Qualität bzw. dem Bekanntheitsgrad der Dozenten ab. Die Preise für einen Wochenkurs bewegen sich mehrheitlich in einer Spannweite von 250 bis 500 Euro. In einzelnen Fällen – d.h. bei besonders renommierten Künstlern - werden bis zu 1.500 Euro verlangt. Preiswerter ist das Angebot der Volkshochschulen und Museen. Bei der Volkshochschule Köln kostet ein 10-wöchiger Kurs á 2 Stunden 250 Euro, bei Museen ein Tageskurs zwischen 20 und 30 Euro.

Das **Ambiente** einer Kunstakademie spielt für die Teilnehmer eine wichtige Rolle. Insofern sind der **Standort** mit dem jeweiligen **landschaftlichen Umfeld** und die **Räumlichkeiten** wichtig für die Entscheidung. Die führenden Kunstakademien befinden sich daher nicht ohne Grund in bekannten Städten (Trier, Bad Reichenhall oder Salzburg) und residieren in attraktiven Räumlichkeiten (historische Gebäude etc.).

Zu den **Stärken Altenburgs** zählen das Ambiente der Altstadt mit dem Schloss, die historischen Persönlichkeiten und die Reputation des Lidenau-Museums, das darüber hinaus bereits über Erfahrungen als Kunstschule verfügt. Voraussetzung für den **langfristigen Erfolg** einer Kunstakademie sind begleitende Maßnahmen der Stadt, des Kreises und des Landes. Positiv dürfte sich auch die Entwicklung der nahe gelegenen Stadt Leipzig zu einer der führenden deutschen Künstlerszenen auswirken.

Schwer zu bestimmen ist das mögliche **Nachfragepotenzial** für eine Kunstakademie am Standort Altenburg, da ein großer Teil der Interessenten aus einem Einzugsgebiet von rund 200 Kilometern kommen würde. Für Kursteilnehmer, die von weiter her anreisen, sind die Attraktivität der Stadt und die Reputation der Akademie maßgeblich. Die jährliche Teilnehmerzahl der deutschen Kunstakademien und vergleichbarer Einrichtungen dürfte aktuell bei 20.000 bis 25.000 liegen.

Voraussetzung für den langfristigen Erfolg einer Kunstakademie am Standort Altenburg ist ein professioneller Aufbau der Kunstakademie auf Basis eines fundierten Betreiberkonzeptes (Organisationsstruktur, Trägerschaft, Finanzierung, Wirtschaftsplan etc.). Wir gehen davon aus, dass für die Aufbauphase mindestens drei und für die nachhaltige Etablierung weitere drei bis fünf Jahre benötigt werden.

Die Kunstakademie wird in den ersten Jahren überwiegend von externen Mitteln abhängig sein – d.h. von öffentlichen Zuschüssen, von der Förderung unterstützender Initiativen, Sponsoren etc. Der Anteil der Kursgebühren wird in der Anfangsphase gering sein. Wir schätzen, dass die Teilnehmerzahl in den ersten Jahren nicht höher als 300 sein wird. Erst nach ihrer Etablierung werden die Teilnehmerzahlen und damit die Einnahmen stärker steigen.

Im positiven Sinne dürfte sich die Einrichtung einer Kunstakademie auf die städtische Hotellerie, das Gastgewerbe und den Einzelhandel auswirken, da die von außerhalb anreisenden Kursteilnehmer erfahrungsgemäß eine Nachfrage nach örtlichen Angeboten auslösen.

Die Etablierung einer Kunstakademie bietet für Altenburg die Chance, dass sich die Stadt langfristig zu einem „Künstlerort“ entwickeln könnte. Dass sich eine derartige Positionierung auf die touristische Entwicklung auswirkt, zeigt das Beispiel von EuroArt, der Vereinigung der europäischen Künstlerkolonien.

EuroArt wurde 1994 in Brüssel unter der Schirmherrschaft des Europäischen Parlaments und der Europäischen Kommission gegründet, um ein Netzwerk von Künstlerkolonien, Künstlerdörfern und Künstlerorten in Europa zu schaffen. Die Künstlerkolonien und Künst-

lerorte waren Geburtsstätten wichtiger Kunstströmungen und erneuerten im 19. und 20. Jahrhundert die europäische Kunst als Vorreiter und Pioniere des Impressionismus, des Realismus, des Symbolismus, des Post-Impressionismus, des Surrealismus, des Pointillismus und des Expressionismus.

Die Künstlerkolonie-Bewegung ist ein kunsthistorisches Phänomen, das in den vergangenen 180 Jahren zwischen 130 und 180 Künstlerkolonien und Künstlerorte in ganz Europa hervorbrachte. Trotz beträchtlicher geographischer Entfernungen und unterschiedlicher kultureller Traditionen gibt es große Ähnlichkeiten zwischen den einzelnen Künstlerkolonien. Die häufig eher ländlichen Orte waren Zentren für internationale Begegnungen und vielfältige Anregungen.

EuroART hat zurzeit 46 ordentliche und 24 assoziierte Mitgliedsorganisationen sowie Einzelmitglieder in 21 europäischen Ländern. Die deutschen Mitglieder sind der nachfolgenden Karte zu entnehmen.



1.9.3 Festspiele in Deutschland

Die **Altenburger Prinzenraub Festspiele** haben sich mittlerweile zumindest in Mitteldeutschland einen Namen gemacht. Zurzeit werden Überlegungen angestellt, das Festspielprogramm zu erweitern. Vor diesem Hintergrund beschäftigen wir uns mit den verschiedenen Varianten von **Festspielen**, wie es sie in Deutschland mittlerweile in vielen Orten gibt.

Neben den Domstufen-Festspielen in Erfurt, den Historienfestspielen „Luther – Das Fest“ in Eisenach und den Thüringer Schlossfestspielen Sondershausen gehören Prinzenraub Festspiele zu den bekanntesten Sommerevents in Thüringen. 2010 werden sie zum 6. Mal stattfinden (24. Juni bis 11. Juli). Organisiert und vermarktet werden sie durch das Kulturmanagement der Stadt. Damit wollen wir die Chancen sondieren, die Altenburg langfristig gesehen als **Festspielort** haben könnte.

Die **bisherige Entwicklung** der Altenburger Prinzenraub Festspiele lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- ▶ Seit 2005 rund 60.000 Besucher inklusive Ehrengäste. Verkauft wurden 52.580 Eintrittskarten, was bei 61.723 zur Verfügung stehenden Karten einer Auslastung von 85 Prozent entspricht.
- ▶ Kontinuierliche Erweiterung des Angebotes an Sitzplätzen (aktuell = 972 pro Vorstellung). Die Zahl der Vorstellungen stieg von 12 (bei 8.400 zur Verfügung stehenden Karten) im Jahre 2005 auf 15 (bei 14.900 Karten) in 2009.
- ▶ Die meisten Zuschauer gab es 2009 mit rund 13.000, wobei rund 12.000 Eintrittskarten (81 Prozent Auslastung) verkauft wurden. Am niedrigsten war die Auslastung 2007 mit 77 Prozent bei rund 11.000 Zuschauern und rund 9.600 verkauften Karten.
- ▶ Die Ausgaben in Höhe von rund 900.000 Euro werden zur Hälfte durch Sachleistungen gedeckt. Der direkte Zuschuss der Stadt beträgt rund 100.000 Euro. 240.000 Euro werden durch Eintrittsgelder und 120.000 Euro durch Sponsorengelder erwirtschaftet.
- ▶ Der Preis für die Eintrittskarten bewegt sich zwischen 22 und 34 Euro.

In Deutschland gibt es eine Vielzahl von **Festspielen** und **Festivals**, die überwiegend open air in den Sommermonaten zwischen Mai und September stattfinden. Es handelt sich meist um Musik- und Theateraufführungen oder Historienspiele, die an einen festen Standort gebunden sind und sich in der Regel auf einen Zeitraum von 1-2 Monaten mit 10-30 Aufführungen konzentrieren. In Einzelfällen erstrecken sich die Veranstaltungen auch auf einen kürzeren oder längeren Zeitraum mit entsprechend weniger oder mehr Aufführungen. Es gibt allerdings auch eine Reihe von Festivals mit sehr unterschiedlichen Kulturangeboten innerhalb eines größeren geografischen Raumes (Schleswig-Holstein Musik Festival, Rheingau Musik-Festival, MDR-Musiksommer Sachsen / Thüringen).

Die Veranstaltungen firmieren je nach Lokalität unter verschiedenen Begriffen: Schloss- oder Burgfestspiele, Freilicht- oder Open-Air-Festspiele, Historienspiele oder Ritterfestspiele. Festspiele mit einem **historischen Hintergrund** – zu denen man auch die **Altenburger Prinzenraub Festspiele** zählen kann - verwenden meist den Namen der jeweiligen historischen Persönlichkeit bzw. des historischen Ereignisses. Voraussetzung für eine überregio-

nale Ausstrahlung ist allerdings, dass es sich um eine bekannte Persönlichkeit bzw. ein bekanntes Ereignis handelt.

Zu den bekanntesten **Historienspielen** gehören:

- ▶ Oberammergauer Passionsspiele
- ▶ Störtebeker Festspiele in Ralswiek auf Rügen
- ▶ Karl-May-Festspiele in Elspe und Karl-May-Spiele in Bad Segeberg
- ▶ Nibelungenfestspiele in Worms
- ▶ Wallensteinfestspiele in Memmingen
- ▶ Historienfestspiele „Luther – Das Fest“ in Eisenach
- ▶ Rattenfänger-Freilichtspiele in Hameln.

Obwohl die traditionsreichen Festivals bereits seit Jahrzehnten existieren, ist die **Gesamtzahl der Festspiele** besonders stark in den letzten 20 Jahren gestiegen. Dies gilt insbesondere für Festspiele mit dem Thema „Musik“ im Mittelpunkt. Zentrale Motive für die Etablierung eines Festspiels sind dabei die Steigerung des Bekanntheitsgrades der jeweiligen Stadt oder Region und die Stärkung des Tourismus durch die Gewinnung kulturinteressierter auswärtiger Besucher. Im Trend liegen Veranstaltungen, die sich auf lokale Persönlichkeiten und Besonderheiten konzentrieren. Zu den so genannten „Namens- oder Spezialitäten-Festivals“ gehören beispielsweise das Bach-Fest in Köthen, die Eisenacher Telemann-Tage, das Kurt-Weill-Fest in Dessau oder die Erfurter Domstufen Festspiele.

Die Entwicklung der **Musikfestivals** kann man gut anhand der vom „Musik-Almanach“ veröffentlichten Zahlen verfolgen. Wurden Anfang der 90er Jahre noch rund 130 regelmäßig veranstaltete Festivals in den Musik-Almanach aufgenommen, sind es in der aktuellen Online-Version von Ende 2009 bereits über 400. Man kann davon ausgehen, dass die Zahl der vergleichbaren Festspiele mit dem Schwerpunkt Theater ebenfalls stark zugenommen hat.

Genaue **Daten** über die Entwicklung der Festspiele bzw. Festivals in ihren unterschiedlichen Ausprägungen (Musik, Theater, Historienspiele etc.) gibt es nicht. Die Zahl entsprechender Events, die mindestens seit fünf Jahren regelmäßig stattfinden, mehr als 10 Aufführungen beinhalten und einen Open-Air-Charakter haben, dürfte in Deutschland bei mindestens 600 bis 700 liegen.

Die Zahl der **repräsentativen Großfestivals**, die meist in der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg entstanden sind, ist vergleichsweise gering. Die Mehrzahl der Festspiele – vor allem die Neugründungen der letzten 20 Jahre – konzentriert sich mittlerweile auf bestimmte Themen und Zielgruppen. Die Zahl der Zuschauer dürfte daher bei den meisten Festspielen bei unter 10.000 liegen.

Besuchermagnete wie die Oberammergauer Passionsspiel (520.000 Zuschauer in 110 Aufführungen im Jahre 2000) oder die Störtebeker-Festspiele (395.000 Zuschauer in 67 Aufführungen im Jahre 2009) sind diesbezüglich die Ausnahme. Andere Events wie beispielsweise die Karl-May-Festspiele in Elspe haben kontinuierlich an Interesse verloren (Rückgang von über 400.000 Zuschauern im Jahre 1980 auf aktuell rund 180.000). Gründe dafür sind die wachsende Konkurrenz vergleichbarer Veranstaltungen und das steigende

Anspruchsniveau der Zuschauer. Die etablierteren Veranstalter versuchen dem nachlassenden Interesse durch Erweiterung ihres Angebotspektrums (Fanshops, Ausstellungen, Gastronomie etc.) zu begegnen. Intensiviert wird auch die touristische Vermarktung durch Angebotspakete mit Unterkünften, Führungen und weiteren Leistungsbausteinen.

Zu einem zunehmenden Problem wird in den nächsten Jahren die **schwierige finanzielle Lage** der öffentlichen Hand und der verstärkte Rückzug der Sponsoren werden. Fast alle Festspiele – insbesondere die reinen Kulturevents - werden durch öffentliche Mittel unterstützt. Nur wenige Veranstaltungen – wie beispielsweise die Störtebeker-Festspiele auf Rügen - sind privatwirtschaftlich organisiert oder tragen sich durch Sponsorengelder (z.B. Rheingau Musik-Festival).

Bei der **Analyse des Festspielmarktes** – bzw. der Kategorisierung einzelner Festspielarten - spielen im Wesentlichen folgende Gesichtspunkte eine Rolle:

- ▶ Festspieltypen (Musikfestivals, Theaterfestspiele, Historienspiele etc.)
- ▶ Finanzierungsformen (ausschließlich öffentlich oder privat finanziert, Mischformen)
- ▶ Besucherstrukturen (lokales, regionales oder überregionales, internationales Publikum)
- ▶ Festspiele als Instrument der Wirtschafts- oder Standortförderung („weicher Standortfaktor“), der Steigerung des Bekanntheitsgrades und der Imageprofilierung oder der Intensivierung des Tourismus
- ▶ Zeitpunkt, Dauer und zeitlicher Rhythmus (in den Sommermonaten, weniger oder länger als ein Monat, jährlich oder alle zwei bis drei Jahre)
- ▶ Trägerschaft (kommunale Regie, Privatunternehmen, Stiftung).

Entscheidend für eine **erfolgreiche und nachhaltige Etablierung** ist ein klares Konzept, mit dem die eigenen Voraussetzungen geprüft (finanzielle Rahmenbedingungen, Attraktivität der Location, Einzugsgebiet der potenziellen Zuschauer etc.) und auf dessen Basis dann die Entscheidung für die Art des Festspiels gefällt und der Name festgelegt wird.

Dies gilt auch für **Altenburg** hinsichtlich der langfristigen Etablierung der „Prinzenraub Festspiele“, wobei allerdings in einem ersten Schritt zu klären wäre, ob das Thema „Prinzenraub“ überhaupt langfristig trägt oder ob es nicht besser wäre, den Festspielen einen anderen, thematisch allgemeineren Charakter zu verleihen. Wir werden hierauf näher in den Kapiteln „Folgerungen“ und „Empfehlungen“ eingehen.

Eine Auswahl bekannter **Open-Air-Festspiele**, die an einen festen Standort gebunden sind, haben wir in einer Übersicht zusammengefasst. Zur Veranschaulichung haben wir Kriterien wie Zuschauerzahlen, Finanzierung, Spielplan, Eintrittspreise, Location etc. herangezogen. Mit Blick auf die weitere Vorgehensweise hinsichtlich einer Etablierung Altenburgs als Festspielstandort lassen sich dadurch Anhaltspunkte dafür gewinnen, welche Kriterien letztendlich für den Erfolg eines derartigen Events maßgeblich sind. Die Altenburger Prinzenraub Festspiele werden in der Übersicht nicht berücksichtigt.

Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse der Übersichtstabelle:

- ▶ Die meisten Festspiele sind in der **Zeit** nach dem zweiten Weltkrieg entstanden. Die bekanntesten Thüringer Festspiele – die Domstufen Festspiele Erfurt – gibt es seit

1994. Die übrigen Thüringer Veranstaltungen (Eisenach, Sondershausen und Altenburg) sind nach 2005 gestartet.

- ▶ Die Aufführungen finden in der Regel jährlich in den **Sommermonaten** statt (Juni bis August). Größere zeitliche Intervalle (Oberammergau alle 10 Jahre, Memmingen alle 4 Jahre) sind die Ausnahme, obwohl einzelne Veranstalter – vor allem aus finanziellen Gründen – darüber nachdenken, den Jahresrhythmus aufzugeben. So sollen die Nibelungenfestspiele in Worms zumindest Open-Air künftig nur noch alle drei Jahre stattfinden.
- ▶ Das Programm der größeren, auf ein bestimmtes Thema konzentrierten Festspiele basiert meist auf einem einzigen Stück, das während der gesamten Saison läuft (Störtebeker, Karl May, Oberammergau). Generell gesehen bieten die Festspielorte jedoch ein breiteres **Aufführungsprogramm**, das in der Regel drei bis fünf unterschiedliche Stücke beinhaltet.
- ▶ Die **Organisationsstruktur** ist unterschiedlich. Das Spektrum der Veranstalter reicht vom Förderverein über die städtische Gesellschaft bis hin zu privatwirtschaftlichen Unternehmen (Störtebeker und Karl May Festspiele), die allerdings die Ausnahme darstellen. Über einen eigenen, ausschließlich für die jeweiligen Festspiele genutzten **Aufführungsort** verfügen die wenigsten Veranstalter. Meist werden Schloss- oder Burganlagen und innerstädtische Plätze genutzt, die über das nötige Ambiente verfügen.
- ▶ Die meisten **Zuschauer** der hier berücksichtigten Festspiele hat Oberammergau mit über 500.000 im Jahr. Danach folgen die Störtebeker-Festspiele mit knapp 400.000 und die Karl-May-Festspiele in Bad Segeberg und Elspe (320.000 bzw. 180.000). Die Mehrzahl der Festspiele hat deutlich unter 100.000 Zuschauer im Jahr. Die Wallenstein Festspiele in Memmingen (1,3 Millionen Besucher) sind mit den übrigen Veranstaltungen nicht vergleichbar, da sie sich über die gesamte Stadt erstrecken und keinen festen Aufführungsort haben.
- ▶ Die **Eintrittspreise** bewegen sich in den meisten Fällen je nach Kategorie zwischen 10 und 50 Euro. Deutlich teurer sind sie in Oberammergau, wo zwischen 50 und 165 Euro verlangt werden. Hinzu kommt, dass meist ganze Angebotspakete mit Übernachtung und Verpflegung gebucht werden müssen.
- ▶ Die **Finanzierung** der Festspiele erfolgt in der Regel über öffentliche Mittel, Sponsoren und Eintrittsgelder. Ohne öffentliche Zuschüsse kommen die wenigsten Veranstalter aus.
- ▶ Da die Finanzierung von Festspielen zunehmend schwieriger wird, hat das Angebot von **Zusatzprogrammen** in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen. Diese reichen von ergänzenden Veranstaltungen über spezielle Arrangements bis hin zu eigenen Gastronomie- und Merchandising-Angeboten.

Ähnlich wie in Altenburg wird das Gros der Festspielbesucher aus dem jeweiligen regionalen **Einzugsbereich** gekommen. Eine Ausnahme stellen die zuschauerstarken Historienspiele wie die Oberammergauer Passionsspiele, die Störtebeker-Festspiele und die Karl-May-Spiele in Bad Segeberg und Elspe dar, die über einen höheren Anteil von weiter her

anreisender Touristen verfügen und auch eine breitere Zielgruppe ansprechen. Hier spielen die Festspiele eine wichtige Rolle in Verbindung mit der Intensivierung des Tourismus.

Die **Altenburger Prinzenraub Festspiele** lassen sich natürlich nicht hundertprozentig mit den übrigen deutschen Festspielen vergleichen. Dazu ist das Programm, die Zahl der Aufführungen, die Zuschauerkapazitäten, der Bekanntheitsgrad etc. zu unterschiedlich. Die Übersicht über die ausgewählten Festspiele und der generelle Vergleich mit der deutschen Festspiellandschaft bieten jedoch Anhaltspunkte dafür, wenn es um die Einschätzung einer langfristigen Etablierung von Altenburg als Festspielstandort geht.

Berücksichtigt man wichtige **Kennziffern** wie Zuschauerauslastung in Relation zur Sitzplatzkapazität und zur Zahl der Aufführungen, die Höhe des Budgets und die Erlöse aus Eintrittskarten, können die bisherigen Festspiele als durchaus erfolgreich bezeichnet werden. Die durchschnittliche Kapazitätsauslastung lag bei rund 80 Prozent, das Preisniveau der Eintrittskarten (22 bis 34 Euro) bewegt sich ebenso wie das Gesamtbudget (unter einer Million Euro) im akzeptablen Bereich.

Trotz des stark gestiegenen **Angebotes an Festspielen** unterschiedlichster Art sprechen einige Indikatoren dafür, dass sich Altenburg mit seinem Angebot wird behaupten können:

- ▶ Das Angebot ist am größten im Bereich der Musikfestivals. Im Segment der Historienspiele, in das man Altenburg einordnen kann, ist es deutlich niedriger.
- ▶ Die Zahl der Festspiele in Thüringen und im Radius von rund 50 Kilometern in den Nachbarbundesländern ist überschaubar. Sieht man von den Luther-Festspielen in Eisenach ab, liegt der Schwerpunkt der Festspiele bei anderen Festspieltypen.
- ▶ Altenburg verfügt mit seinem Schloss und der historischen Altstadt über das richtige Festspielambiente.
- ▶ Mit dem Theater und den übrigen Kulturangeboten sind die Möglichkeiten gegeben, das Festspielangebot zu erweitern.

Voraussetzung für den langfristigen Erfolg Altenburgs als **Festspielstadt** ist eine eindeutige Positionierung, die allerdings bereits in die Wege geleitet wurde. Unserer Auffassung nach gehören dazu:

- ▶ Thematische Konzentration auf historische Themen, die jährlich wechseln. Es liegen bereits feste Pläne vor, nach Auslauf der Prinzenraubgeschichte „Barbarossa“ zu thematisieren.
- ▶ Etablierung der Festspiele über einen neutraleren Begriff: „Altenburger Schlossfestspiele“ oder „Historische Schlossfestspiele Altenburg“
- ▶ Erweiterung des Angebotes rund um die Festspiele: zusätzliche kleinere Konzerte, Ausstellungen, besondere Angebote in den Geschäften, Gastronomieangebote etc.
- ▶ Intensivierung der touristischen Vermarktung durch spezielle Arrangements (Pakete mit Hotelübernachtungen, Stadtbesichtigung, Museumsbesuchen, Ausflügen in die Nachbarstädte etc.)

Tabelle 11: Ausgewählte Open-Air-Festspiele

Name	Startjahr	Zeitraum	Spielplan 2010	Organisationsstruktur, Location	Vorstellungen/ Zuschauer	Eintrittspreise von - bis	Finanzierung	Ergänzendes Angebot
Bad Hersfelder Festspiele	1949	Mitte Juni - Anfang August	Theater, Musical, Wilhelm Tell, Car- men, Sommergäste, Die Brüder Löwen- herz, West Side Story	2 Locations, Bühne innerhalb Stiftsruine und im Schloss Eich- hof	2009: 70.000 (82,5% Auslas- tung)	19 - 61 Euro	4,4 Mio Euro Etat, öffentliche Förde- rung (Bund, Land, Kreis, Stadt), Spon- soren	Sonderveranstaltungen
Domstufen Festspiele Erfurt	1994	Mitte August - Ende August	Der Messias	Theater Erfurt, Stufen des Dombbergs als Opern- oder Musicalbühne	2009: 36.000 (14 Aufführun- gen)	10 - 55 Euro	Sponsoren und Förderungen, Medi- enpartner mdr	Zusatzprogramm in Ko- operation mit dem Erfur- ter Theatersommer e.V., Domino - Domstufenfes- tival für die Kleinen
Freilichtspiele Tecklenburg	1924	Ende Mai - Anfang Septem- ber	Musicals: 3 Musketie- re, West Side Story, Michel aus Lönneberga	Förderverein, Frei- lichtbühne im Zent- rum der Stadt, Ruine der alten Burg	2009: 118.000 (2.300 Sitzplätze)	30 - 42 Euro	Förderung Land NRW, Kreis Stein- furt, Stadt Tecklenburg, Spon- soren, Förderverein, Eigene Mittel = 95%	Sonderveranstaltungen
Historienfest- spiel "Der Meis- tertrunk" in Rot- henburg ob der	1881	Mai - Anfang Oktober	Wiederkehrendes Historienspektakel in Erinnerung an die Unterwerfung der	In der Altstadt, Bühne auf dem Marktplatz mit 630 Sitzplätzen	2009: 7.000 (11 Aufführun- gen)	6 - 14 Euro	Stadt Rothenburg	Festspielarrangements

Name	Start- jahr	Zeitraum	Spielplan 2010	Organisationsstruktur, Location	Vorstellungen/ Zuschauer	Eintrittspreise von - bis	Finanzierung	Ergänzendes Angebot
Tauber			Stadt durch Graf von Tilly im Jahre 1631					
Historienfestspiele "Luther - Das Fest"	2005	August	Freilichttheater "Luthers Teufel", Nacht der Spielleute, Hochzeit wie in alten Zeiten, Musik & Tanz, Stegreiftheater & Gaukler	Lutherverein, Festgelände Kreuzkirche, Stadtviertel von Eisenach am Fuße der Wartburg	Bisher 70.000	20 - 34 Euro	Förderung durch Land, Kreis, Stadt, Tourismus GmbH, Sponsoren	Mittelalterlicher Markt
Karl-May-Festspiele Elspe	1964	Mitte Juni - Anfang September	Im Tal des Todes	Privatunternehmen, 14 ha großes Naturland, Open-Air-Bühne (3.900 Sitzplätze), Elspe-Festival-Halle (1.250 Sitzplätze)	2009: 180.000	19 - 24 Euro	Privatwirtschaftlich betrieben, Sponsoren	Shows, Führungen, Dinnershows
Karl-May-Spiele Bad Segeberg	1952	Ende Juni - Anfang September	Halbblut	Eigene GmbH, Freilichttheater mit 7.500 Plätzen	2009: 320.000 (15 Vorstellungen)	13 - 24 Euro	Privatwirtschaftlich betrieben, Sponsoren	Außerhalb der Karl-May-Saison Shows und Konzerte, Fanshop, Unterkunftsvermittlung, Fledermaushöhle, Indian Village

Name	Startjahr	Zeitraum	Spielplan 2010	Organisationsstruktur, Location	Vorstellungen/ Zuschauer	Eintrittspreise von - bis	Finanzierung	Ergänzendes Angebot
Nibelungenfestspiele Worms	2002	Mitte Juli -Ende August	Nächste Open-Air-Veranstaltung in 2012, in 2010: Stauferherrscher Friedrich II. „Teufel, Gott und Kaiser“ und Jud Süß	Gemeinnützige GmbH der Stadt Worms, 100%ige Tochtergesellschaft der Stadt Worms, vor dem Dom	2009: 17.000 (17 Aufführungen, über 90% Auslastung)	29 - 99 Euro	Städtischer Zuschuss, Sponsoren	
Oberammergauer Passionsspiele	1634	Mitte Mai -Anfang Oktober (alle 10 Jahre)	Weltweit bekannteste Passionsspiele mit Beteiligung der Bevölkerung	Gemeinde Oberammergau, Passionsspielhaus mit 4.700 Sitzplätzen	2000: 520.000, 110 Aufführungen	49 - 165 Euro	28 Mio. Euro Reingewinn für die Gemeinde	Angebotspakete mit Übernachtung und Verpflegung
Schlossfestspiele Ettlingen	1979	Anfang Juni - Mitte August	Dracula, Tartuffe, Musicalgala, Avanti, Piano und Forte, Chansons	Schlosshof	2009: 35.000	11 - 32 Euro	1,5 Mio. Euro Etat, 700.000 Euro Zuschuss der Stadt, Sponsoren	
Schlossgartenfestspiele Residenzstadt Neustrelitz	2001	Mitte Juni -Ende August	Pippi Langstrumpf, Königin Luise, Beatles Spezial, Magic of the Dance	Schlossgartenfestspiele Neustrelitz e.V., Open-Air-Bühne (2.300 Sitzplätze)	2009: 70.000 (50 Aufführungen)	7 - 59 Euro	Hauptsponsoren Sparkasse Mecklenburg-Strelitz und -Vorpommern	Angebotspakete mit Übernachtung
Störtebeker	1993	Ende	Wechselnde Inszenierung	Privatunternehmen,	2009:	12 - 28	Keine öffentlichen	Adlerschau, Fanshop,

Name	Start- jahr	Zeitraum	Spielplan 2010	Organisationsstruktur, Location	Vorstellungen/ Zuschauer	Eintrittspreise von - bis	Finanzierung	Ergänzendes Angebot
Festspiele (Ralswiek, Rügen)		Juni - Anfang Sept.	nierungen, 2010 „Der Fluch des Mauren“	Naturbühne am Meer	395.000	Euro	Zuschüsse, Sponsoren	Gastronomie
Thüringer Schlossfestspiele Sondershausen	2006	Ende Juni - Mitte Juli	Zauberflöte	Schlosshof, Produktion des Theaters Nordhausen	2009: 5.000	11 - 35 Euro	Förderung durch Land und Stadt Sondershausen, Stiftung, Sponsoren	Festspiel-Mini-Club, Musical-Night, Sonderveranstaltungen zum Liszt-Jahr in 2011
Wallenstein- festspiele Memmingen	1980	Alle 4 Jahre, Ende Juli - August	Nächste Veranstaltung in 2012	Fischertagsverein Memmingen e.V., größtes Historienfest- spiel Europas, mit 4.500 Mitwirkenden, verschiedene Locations innerhalb der Stadt	2008: rund 1,3 Millionen in der gesamten Stadt	2,50 – 22 Euro	Eintrittsgelder, Sponsoren	k.A.

Quelle: google.com



1.9.4 Kultur als Wirtschaftsfaktor

In Deutschland wird die **Kulturpolitik** zunehmend als **Standortpolitik** verstanden. Die Kulturwirtschaft wird als wichtiger Standortfaktor eingestuft, vor allem in Verbindung mit der Ansiedlung von Unternehmen der „Wissensindustrie“, deren Mitarbeiter ein entsprechendes Umfeld zu schätzen wissen.

Die Bundesregierung hat die **Kultur- und Kreativwirtschaft** zur Wachstumsbranche erklärt. In seiner Ausgabe vom 1. Februar 2010 berichtet das Magazin Focus davon, dass diese Branche im Jahre 2008 eine Bruttowertschöpfung von 63 Milliarden Euro und eine Million Beschäftigte hatte. Bund, Länder und Kommunen wenden jährlich rund acht Milliarden Euro für Kulturangebote auf.

Das Kultusministerium des Landes Thüringen hat im Januar 2009 erstmals einen **Kulturwirtschaftsbericht** für Thüringen herausgegeben. Dabei ging es im Wesentlichen um die Fragen

- ▶ welchen wirtschaftlichen und beschäftigungsbezogenen Stellenwert die Kulturwirtschaft in Thüringen hat
- ▶ welche marktbezogenen und regionalen Rahmenbedingungen bestehen
- ▶ welche Zukunftsperspektiven bestehen bzw. durch welche zukunftsorientierten Strategien und Handlungsvorschläge sich die Kultur- und Kreativwirtschaft im Lande stärken lässt.

Die Analyse hat ergeben, dass die **Kulturwirtschaft in Thüringen** im Vergleich zum Bundesdurchschnitt schwächer ausgeprägt ist. Zurückgeführt wird dies unter anderem darauf, dass es in Thüringen an Metropolen fehlt. Der Kultursektor Thüringens beschäftigt etwas weniger als 30.000 Personen und bewegt zwischen 1 und 1,5 Milliarden Euro an Finanzmitteln, die zu einem Viertel aus öffentlichen Quellen stammen. Eine relativ große Bedeutung haben in Thüringen die Bereiche Verlagsgewerbe und Kunsthandwerk. Im Vergleich zur Bevölkerung (2,8 Prozent Anteil an allen Deutschen) liegen die Kulturausgaben des Landes und der Kommunen mit 3,4 Prozent über dem Bundesdurchschnitt.

In dem Kulturwirtschaftsbericht wird hervorgehoben, dass das weitgehend vom öffentlichen Sektor getragene **baulich-kulturelle Erbe** der Residenzstädte ein wichtiger „Frequenzerzeuger“ für den Kultur- und Städtetourismus sei, aber mit Ausnahme von Weimar noch viel zu wenig bekannt sei und daher zu wenig ausgenutzt würde.

Zur Optimierung der Kulturwirtschaft und des Kulturtourismus werden in dem Bericht folgende **Initiativen und Maßnahmen** empfohlen (siehe Seite 155 und 156):

- ▶ **Konzentration der Initiativen auf Entwicklungsfelder der Kulturwirtschaft.** Dazu gehören vor allem „Kommunikationsdesign / Werbung“, „Medien / Kindermedien“, „Kunsthandwerk“ und „Live-Veranstaltungen“.
- ▶ **Talente anziehen und an den Standort Thüringen binden.** Da die Kulturwirtschaft im Wesentlichen von der Innovationsfähigkeit der „Kreativen“ lebt, müssen die entsprechenden Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dazu gehören die Ansiedlung renommierter Aus- und Weiterbildungseinrichtungen sowie die Schaffung infrastruktureller Voraussetzungen durch gezielte Fördermaßnahmen. Die Devise muss lauten: „jobs follow people“.

- ▶ **Ausbau der Initiativen zur Unterstützung von Existenzgründungen in der Kulturwirtschaft.** Zur Gruppe der zu Unterstützten gehören die wissenschaftlich-künstlerisch Ausgebildeten sowie die „Quereinsteiger“ und „handwerklich-gewerbliche Ausgründungen“ aus bisher öffentlich finanzierten Bereichen (z.B. denkmalpflegerische Aktivitäten).
- ▶ **Fortsetzung und Weiterentwicklung der auf Kindermedien bezogenen Aktivitäten.** Empfohlen werden die Verbesserung der Entwicklungsbedingungen in den Medienswerpunkten des Landes und eine Erschließung des europäischen Marktes für Kindermedien.
- ▶ **Unterstützung von Initiativen zur weiteren Erschließung des Marktsegments Kultur- und Städtetourismus.** Die Residenzstädte werden als wichtiger Baustein in der ohnehin vorhandenen kulturtouristischen Ausrichtung des Landes gesehen. Empfohlen wird eine Aktualisierung des „Residenzgedankens“ z.B. in Verbindung mit der Weiterentwicklung von Festspielen. Als Beispiel wird die Einbeziehung „junger Talente“ in die Schlossfestspiele in Sondershausen genannt.
- ▶ **Beibehaltung der bestehenden Kulturförderung als Instrument zur Förderung der Kulturwirtschaft des Landes.** Die Verfasser des Berichtes begreifen die Förderung von Kulturangeboten als wesentliches Instrument zur Entwicklung der Kulturwirtschaft in Thüringen. Sie empfehlen die Prüfung zusätzlicher Fördermöglichkeiten, um „über die damit verbundenen Ausgaben auch indirekt die Entwicklung der Kulturwirtschaft und des vorhandenen kreativen Potenzials des Landes zu stärken“.

In **Altenburg** werden die sich aus der Kulturwirtschaft ergebenden Perspektiven derzeit noch unterschätzt, man ist sich aber bewusst, dass die Stadt dank ihres baulich-kulturellen Erbes und ihrer historischen Vergangenheit über ein erhebliches kulturelles Potenzial verfügt.

Insofern wird es darauf ankommen, die vorhandene **städtebauliche Substanz** und die **kulturhistorische Tradition** – unter anderem als Residenzstadt – im Sinne der Kulturwirtschaft umzusetzen. Ziel muss es sein, daraus gewerbliche Schwerpunkte zu entwickeln, um Arbeitsplätze und Einkommen zu schaffen.

Die **Kulturwirtschaft** wird auch in Zukunft nicht der einzige Wirtschaftszweig in Altenburg sein, er kann sich aber zu einem Schwerpunkt entwickeln, da die Voraussetzungen und das Potenzial vorhanden sind. Es ist vorstellbar, dass Altenburg eine Art „**Modellstadt**“ in Thüringen wird, in der sämtliche zur Kulturwirtschaft gehörenden Bereiche – angefangen von der Denkmalpflege und der Weiterbildung über künstlerische Angebote bis hin zu Kulturveranstaltungen und zum Tourismus – konsequent ausgebaut werden.

Voraussetzung ist allerdings, dass Altenburg die notwendige **Förderung durch die Landesregierung** erfährt, denn alleine kann die Stadt eine solche Entwicklung nicht finanzieren. Zwei Argumente sollten dabei eine Rolle spielen. Zum einen kann die Landesregierung damit zeigen, dass sie die **wachsende Bedeutung der Kulturwirtschaft** ernst nimmt und dass sie zum anderen bereit ist, dem bisher stark vernachlässigten Osten Thüringens eine **wirtschaftliche Perspektive** zu bieten.

2. Primäranalyse

2.1 Expertengespräche

In der nachfolgenden Darstellung werden die Ergebnisse der vor Ort geführten 18 Gespräche stichpunktartig zusammengefasst. Sie dauerten im Durchschnitt rund eine Stunde. Zur Dokumentation werden darüber hinaus Einzelaussagen in anonymisierter Form wiedergegeben.

Neben der Erfassung fehlender Informationen standen bei den Gesprächen folgende **zentralen Themen** im Vordergrund:

- ▶ **Aktuelle Situation und Ausrichtung** Altenburgs (wirtschaftliche Lage, Schwerpunkte, Stärken und Schwächen, Stellenwert des Tourismus, interne Strukturen, Kommunikation und Vernetzung, Einbindung in das regionale Umfeld etc.)
- ▶ **Künftige Entwicklung und Positionierung** Altenburgs (geplante Projekte, Ziele, Erwartungen und Vorschläge, etc.).

Gesprächspartner waren:

- ▶ Vertreter der Stadt Altenburg (Oberbürgermeister Wolf, Frau Knitt, Herr Mattern, Herr Scharschmidt, Frau Stützner)
- ▶ Frau Büring (Altenburger Tourismus GmbH)
- ▶ Frau Eckert (Ratskeller)
- ▶ Frau Grönegres (TTG)
- ▶ Frau Haase (Altenburger Brauerei)
- ▶ Herr Knechtel ((Residenzschloss)
- ▶ Herr Kwaschik (Evangelische Kirchgemeinde)
- ▶ Herr Matthes (Spielkartenfabrik Altenburg GmbH)
- ▶ Herr Professor Oldag (Theater & Philharmonie Thüringen GmbH)
- ▶ Frau Penndorf und Frau Schmid (Lindenau Museum)
- ▶ Herr Rüger (Städtische Wohnungsgesellschaft Altenburg)
- ▶ Frau Wallinovsky (Parkhotel)
- ▶ Herr Wieland (Hotel Altenburger Hof)

Aktuelle Situation der Stadt Altenburg

Obwohl die meisten Altenburger ihre Stadt als **liebenswerte Stadt** empfinden, präsentieren sie sich der Auffassung der Gesprächspartner zufolge nach Außen hin eher als missmutig, unzufrieden mit der aktuellen Situation und wenig kooperativ. Es werde viel kritisiert und geschimpft, mehr gegeneinander als miteinander gearbeitet, den Engagierten neide man den Erfolg. Das Leben in der Stadt werde eher von Lethargie als von Aufbruchstimmung

geprägt, die meisten verfolgen ihre eigenen Ziele und seien kaum zu Kompromissen bereit. Statt stolz auf das bisher Geleistete zu sein und Optimismus auszustrahlen, verliere man sich in einer „masochistischen Grundhaltung“, die sich negativ auf die weitere Entwicklung der Stadt auswirke.

Als Mangel wird empfunden, dass die früher einmal vorhandene **Identität** als Residenzstadt und später als Industriestadt verloren gegangen sei. Eine neue Identität gebe es nicht, da nicht deutlich würde, wofür die heutige Stadt stehe. Die in früheren Jahren das Stadtbild prägende „bürgerliche Elite“ sei ebenso verschwunden wie die zu Zeiten der DDR dominierenden Wirtschaftsbereiche Bergbau und verarbeitende Industrie.

Das Verhältnis zur eigenen Stadt spiegelt sich gut in der Aussage eines Gesprächspartners wider: „**Die Stadt weiß nicht, was sie ist, und kann es sich nicht leisten, was sie gerne wäre**“.

Die Zusammenfassung der Gesprächsergebnisse erweckt den Eindruck, dass es in einem hohen Maße die Altenburger selbst sind, die eine **positivere Entwicklung** der Stadt verhindern haben. Die weiter unten wiedergegebenen Statements der Gesprächspartner zeigen, dass die Mehrzahl der handelnden Akteure eher als „Bremser“ denn als „Antreiber“ gesehen wird. Obwohl die Stadt für einen Außenstehenden trotz mancher städtebaulicher Problem-bereiche – verfallene Häuser, Baulücken, Leerstände – ein positives Bild vermittelt, hat man den Eindruck, dass dies in Altenburg anders, nämlich negativer, empfunden wird – vor allem im Hinblick auf die künftig zu ergreifenden Maßnahmen.

Wie in vielen Kommunen, die mit strukturellen, überwiegend nicht selbst zu verantwortenden Problemen zu kämpfen haben, wird auch in Altenburg die Ausgangslage dadurch zusätzlich belastet, dass die **Grundstimmung** überwiegend pessimistisch ist und es Mängel in der **internen Kommunikation** und **Vernetzung** gibt. Von den Gesprächspartnern wird dies jedenfalls als wichtiges Hemmnis hinsichtlich der künftigen Entwicklung gesehen.

Als **Stärken** Altenburgs werden von den Gesprächspartnern hervorgehoben:

- ▶ Attraktiver Wohnstandort mit einer guten Bildungs- und Freizeitinfrastruktur, reichhaltiges Vereinsleben, nicht allzu weit entfernt von Leipzig, Chemnitz, Zwickau und Gera
- ▶ Historischer Stadtkern mit einem breiten Angebot sehenswerter Architektur (Marktplatz, restaurierte historische Gebäude, Kirchen, Schloss etc.)
- ▶ Breites Kulturangebot mit Theater, Museen, Veranstaltungen, Prinzenraub etc.
- ▶ Tradition als Skat- und Spielkartenstadt sowie als Residenzstadt
- ▶ Historische Persönlichkeiten und Einrichtungen.

Als wesentliche **Schwächen** werden genannt:

- ▶ Geringer Bekanntheitsgrad, mangelndes Profil (absehen vom Ruf als Skatstadt)
- ▶ Rückläufige Bevölkerung, abwandernde junge Leute, verloren gegangene Bedeutung als Industrie- und Gewerbestandort
- ▶ Randlage im Osten Thüringens und damit fehlende Einbindung in das die Wahrnehmung Thüringens bestimmende Zentrum mit den Städten Erfurt, Weimar, Jena und Eisenach, fehlender direkter Autobahnanschluss, keine optimale Verkehrsanbindung

- ▶ Unzureichende touristische Infrastruktur, quantitativ und qualitativ ungenügendes Unterkunftsangebot, stagnierende touristische Nachfrage
- ▶ Unzureichende Finanzausstattung, ungenügende Vermarktung der Stadt
- ▶ Mangelnde interne Kommunikation und Information, fehlende Vernetzung, pessimistische Grundstimmung.

Trotz überwiegend negativer und kritischer Anmerkungen zur aktuellen Situation der Stadt ist den Gesprächspartnern bewusst, dass man das vorhandene **Potenzial** Altenburgs in der Vergangenheit nicht im vollen Umfange erkannt und daher unzureichend ausgeschöpft hat. Dies wird als wesentlicher Grund dafür gesehen, dass es bisher nicht gelungen ist, Altenburg über den regionalen Einzugsbereich hinaus bekannter und profilierter zu machen.

Man erkennt in Altenburg zunehmend, dass das Thema **Skat und Spielkarten** als Profilierungsthema künftig nicht mehr ausreicht und andere Schwerpunkte in den Vordergrund gerückt werden müssen. Die Mehrzahl der Gesprächspartner setzt dabei stärker auf die Themen Kultur, Altstadt und historische Persönlichkeiten, ohne dabei allerdings auf den Begriff der Skatstadt gänzlich verzichten zu wollen. Bedauert wird, dass es Altenburg keine richtige Künstlerszene gebe. Einigkeit besteht darin, dass man sich künftig stärker auf einige wenige Schwerpunkte konzentrieren muss.

Hohe Erwartungen werden an die **Lutherdekade** gestellt, zumal es Altenburg gelungen ist, in den Kreis der Lutherstädte aufgenommen zu werden. Durch eine offensive Präsentation der Reformationszeit mit den für Altenburg prägenden Persönlichkeiten Spalatin und Luther erhofft man sich eine intensivere touristische Wahrnehmung.

Die Bemühungen der Stadt, den **Tourismus** künftig stärker zu entwickeln, werden von den Gesprächspartnern unterstützt. Sie sehen allerdings im Tourismus nicht den zentralen Entwicklungsschwerpunkt, da hierfür aktuell noch die Voraussetzungen (Unterkunftsangebot, Image etc.) fehlen würden. Der wird eher in der Stärkung des Wohnstandortes gesehen, vor allem auch deshalb, um einen weiteren Bevölkerungsrückgang zu verhindern.

Die **Altenburger Tourismus Information** wird überwiegend positiv beurteilt, der Schritt zur Privatisierung als richtig gesehen. Als optimierungsfähig betrachtet man allerdings die Zusammenarbeit zwischen der ATI und den verschiedenen kulturellen Institutionen sowie den einzelnen touristischen Leistungsträgern.

Die **Prinzenraub-Festspiele** werden generell als Bereicherung für die Stadt gesehen, wenn sie auch nicht die erhoffte Wirkung zur Ankurbelung des Tourismus gebracht hätten. Dazu sei der historische Hintergrund außerhalb Mitteldeutschlands zu wenig bekannt. Die Mehrheit der Gesprächspartner ist der Auffassung, dass die Festspiele fortgesetzt werden sollten, aber auf Basis eines weitergehenden Konzeptes in Richtung Historienspiele mit den Themen Barbarossa, Luther etc.. Dadurch bekäme man eher als beim Prinzenraub die Chance, mehr Besucher von außerhalb des unmittelbaren Einzugsgebietes zu gewinnen.

Ähnlich wird die Rolle des Themas Skat und des **Altenburger Flughafens** auf die Gewinnung zusätzlicher Besucher eingeschätzt. Beides hätte nicht dazu beitragen, den Tourismus in Altenburg nachhaltig anzukurbeln. Insofern wird die Entscheidung der Stadtwerke mehrheitlich begrüßt, sich aus der Finanzierung des Flughafenprojektes zurückzuziehen und die freiwerdenden Mittel für Projekte der Stadtentwicklung einzusetzen.

Einzelaussagen

- ▶ Altenburg verfügt über eine schöne Innenstadt; allerdings gibt es viele ungenutzte Potenziale, z.B. alte Gebäude, die für besondere Läden, Cafes etc. genutzt werden könnten; Erstbesucher sind überrascht vom vorhandenen Angebot
- ▶ Im Stadtbild hat sich viel zum Positiven verändert; manches wäre sicher schneller vorangegangen, wenn die rechtlichen Probleme insbesondere bei Eigentumsfragen einfacher zu lösen gewesen wären
- ▶ Stadt präsentiert sich zu unübersichtlich; Außenstehende haben es schwer, sich zu orientieren
- ▶ Geringer Bekanntheitsgrad; außerhalb eines Einzugsgebietes von 100 Kilometern kennt niemand Altenburg, höchstens als Skatstadt; Randlage in Thüringen von Nachteil; niemand weiß so richtig, wo Altenburg hingehört
- ▶ In der Stadt herrscht eine große Lethargie, Altenburg kämpft gegen den Niedergang; man sollte stolz auf die Stadt sein und nicht nur negativ denken; „Kleingeister“ und Neider bestimmen das Leben in der Stadt, man hat nicht das große Ganze im Blick
- ▶ Das Potenzial Altenburgs ist größer als es die eigene Bevölkerung glaubt
- ▶ Altenburg verfügt über eine „diskussionsfreudige“ Bevölkerung, meist aber mit sehr kontroversen Ansichten; es ist nicht einfach, die unterschiedlichen Interessen auf eine gemeinsame Ebene zu bringen; es gibt eine „masochistische“ Tendenz in der Stadt; häufig fehlt es an Kompromissbereitschaft; man gönnt den anderen nicht den Erfolg; jeder denkt nur an sich
- ▶ Mangelnde Kommunikation, Kooperation und Vernetzung ist das zentrale Problem; Informationspolitik funktioniert nicht; Überschneidungen beim Veranstaltungskalender
- ▶ Es wird zuviel geredet; jeder hat seine eigenen Vorstellungen, möchte „ein Denkmal gesetzt bekommen“; es wird mehr gegeneinander als miteinander gearbeitet; Altenburger Unternehmer sind nicht „unter einen Hut“ zu bekommen
- ▶ Es fehlt an Kompromissbereitschaft, die Ur-Altenburger lassen sich von den Zugezogenen und Außenstehenden nichts sagen; die ursprüngliche „Elite“ ist verschwunden; die Identität als Residenzstadt gibt es nicht mehr und eine neue Identität fehlt; man sollte mehr auf Leute hören, die die Stadt weiterentwickeln wollen
- ▶ In der Stadt fehlt es an einer „gewissen Lockerheit“, man geht „zu verbissen“ miteinander um; auch der OB sollte gelegentlich mehr auf andere Leute hören, denn sonst setzt er das bisher Erreichte „aufs Spiel“
- ▶ In der Öffentlichkeit existiert die Wahrnehmung, dass Stadt und Landkreis bzw. der OB und der Landrat nicht „richtig miteinander können“, sind aber aufeinander angewiesen
- ▶ „Die Stadt weiß nicht, was sie ist, und kann es sich nicht leisten, was sie gerne wäre“
- ▶ Altenburg hat ein großes Potenzial, die aktuelle Wahrnehmung wird der Bedeutung der Stadt nicht gerecht; gute architektonische Substanz und breites Kulturangebot

- ▶ Schwierige Situation der Hotellerie, kein qualitativ optimales Angebot, unzureichende Auslastung; Stadt und Kreis kümmern sich zu wenig um die Hotels, werden nicht zu Gesprächen eingeladen
- ▶ In der Vergangenheit ist bereits viel getan worden, aber es gibt noch viel Optimierungsbedarf; Kultur und Tourismus gehören zu den Schwerpunkten in der Stadt
- ▶ Viele Jugendliche gehen weg, weil sie keine Zukunft sehen; der Schrumpfungsprozess muss aufgehalten werden
- ▶ Viele Künstler fliehen aus der Stadt, es gibt keine richtige Szene mehr
- ▶ Die direkte Anbindung an Leipzig fehlt; die Herumführung der Autobahn um Altenburg war fatal für die Entwicklung der Stadt
- ▶ Keine Industrie mehr, zu wenig Tourismus; Altenburg ist keine richtige Tourismusstadt; Übernachtungsangebot wird zu wenig genutzt; zu wenig Gewerbeansiedlungen
- ▶ Touristisch gesehen ist Altenburg im Ausland nur schwierig zu vermarkten, da nicht bekannt; Weimar, Erfurt und Eisenach sind die bekannten Ziele für Ausländer; Altenburg hat nur eine Chance in Kombination mit anderen, bekannteren Städten im Umfeld
- ▶ Die ATI macht einen „guten Job“, seit ihrer Existenz gibt es erstmals eine regelmäßige Marketingplanung; verbesserungswürdig ist die Zusammenarbeit einzelner Leistungsträger mit der ATI; die meisten denken nur an sich, dadurch geht die Chance verloren, durch ein gemeinsames Budget mehr zu erreichen
- ▶ Prinzenraub hat der Hotellerie und dem Einzelhandel bisher nichts gebracht; auch das Thema Skat bringt touristisch gesehen wenig; Skat ist ein „sterbendes Thema“; Leute kommen nicht des Skatspielens wegen; Kultur ist das zentrale Thema
- ▶ Altenburg ist „als Stadt ganz schön“, hat von jedem etwas, aber nichts, was es woanders nicht auch gibt; es fehlen echte Highlights; der Prinzenraub ist eine „nette Geschichte“, aber außerhalb von Altenburg kennt ihn niemand
- ▶ Flughafen ist wichtig für die gesamte Region; weniger für die Stadt Altenburg; der Erhalt des Flughafens ist Sache der drei Bundesländer Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt; Altenburg kann den Erhalt nicht bezahlen; Flughafen bringt nichts für den Tourismus der Stadt

Künftige Entwicklung und Positionierung

Handlungsbedarf wird von den Gesprächspartnern vor allem auf folgenden Feldern gesehen:

- ▶ Verbesserung der internen Information, Kommunikation und Vernetzung
- ▶ Konzentration auf Schwerpunkte, die geeignet sind, den Bekanntheitsgrad Altenburgs überregional zu steigern und der Stadt zu einem klaren Profil zu verhelfen
- ▶ Stärkung des Wohnstandortes Altenburg durch Verbesserung der Angebots- und Infrastruktur
- ▶ Kontinuierliche Aufwertung der Kernstadt durch gezielte städtebauliche Maßnahmen, die den weitgehenden Erhalt der historischen Substanz beinhalten

- ▶ Konzentration auf das Thema Kultur und die damit verbundenen Maßnahmen (Erhalt des Theaters, Etablierung einer Künstlerszene, stärkere Unterstützung der Museen, kulturelle Veranstaltungen etc.)
- ▶ Intensivere Nutzung des Schlosses für Veranstaltungen
- ▶ Verbesserung der Qualität des Weihnachtsmarktes, Reduzierung der Dauer
- ▶ Weiterentwicklung der Prinzenraub-Festspiele zu einem breiter gefächerten Festspielangebot auf Basis historischer Themen
- ▶ Weiterentwicklung des Tourismus mit dem Schwerpunkt Städte- und Kulturtourismus, Hervorhebung der historischen Persönlichkeiten
- ▶ Beibehaltung des Themas Skat- bzw. Spielestadt, aber nicht als zentrales Schwerpunktthema
- ▶ Intensivierung des Tourismusmarketings, um mehr Besucher nach Altenburg zu bekommen; stärkere Einbindung der Leistungsträger und bessere Zusammenarbeit mit den kulturellen Institutionen

Zentrales Ziel der Stadt sollte es nach Auffassung der Gesprächspartner sein, die **städtebauliche Entwicklung** konsequent weiter zu verfolgen. Dabei sollten moderne städtebauliche Lösungen gefunden werden, bei denen der Erhalt der historischen Substanz mit modernen Bauformen verknüpft werden müsse. Dabei solle es nicht um den Erhalt der alten Substanz „um jeden Preis“ oder um reine Denkmalpflege einzelner Objekte gehen, sondern um ein städtebauliches Gesamtkonzept, bei dem die Abstimmung der einzelnen Maßnahmen aufeinander im Vordergrund stehe.

Einigkeit besteht darin, dass die Weiterentwicklung Altenburgs ohne ein „breites Engagement“ aller Akteure nicht funktionieren wird. Den Gesprächspartnern ist bewusst, dass die Stadt die anstehenden Herausforderungen nicht alleine meistern können. Ein enges **Miteinander** von Stadt, Landkreis und Land sowie den maßgeblichen Akteuren innerhalb der Altenburgs wird als Voraussetzung für den Erfolg künftiger Maßnahmen gesehen.

Obwohl einzelne Gesprächspartner der Meinung sind, dass das Thema Skat bzw. Kartenspiele nach wie vor das tragende Thema sei, um den Bekanntheitsgrad Altenburgs zu steigern, ist die Mehrheit der Auffassung, dass die Zukunft Altenburgs in der Profilierung als überschaubarer und lebenswerter **Kulturstadt** liege, die für Einwohner und Touristen gleichermaßen attraktiv ist. Erwartet wird, dass die Stadt ihre Anstrengungen darauf konzentriert, dass dieses Ziel durch entsprechende Maßnahmen zur Optimierung der baulichen Infrastruktur, des kulturellen Angebotes und der Vermarktung erreicht wird.

Der Schwerpunkt der Aktivitäten sollte darauf gelegt werden, dass die „**kulturelle Urbanität**“ Altenburgs stärker als bisher wahrgenommen wird. Dazu gehört auch, dass die historische Dimension Altenburgs mit Persönlichkeiten wie Barbarossa, Spalatin, Luther, Lindenau, Brockhaus etc. deutlicher gemacht wird, da diese das „eigentliche Pfund“ der Stadt ausmachen würden. Hohe Erwartungen werden an die inhaltliche Ausgestaltung der Aktivitäten in Verbindung mit der Lutherdekade gestellt. Durch die Aufnahme in den Kreis der Lutherstädte erhofft man sich eine Intensivierung des Tourismus aus dem In- und Ausland.

Weitgehende Einigkeit besteht auch darin, dass dies ohne Bereitstellung der erforderlichen Finanzmittel nicht funktioniert. Allen Beteiligten ist bewusst, dass die künftige Positionierung

Altenburgs ein langfristiger Prozess ist, der mindestens die nächsten 10 Jahre in Anspruch nehmen wird.

Einzelaussagen

- ▶ Einzige Chance besteht in der konsequenten Ausrichtung auf das Thema Kultur; im Tourismus ist es der Kultur- und Städtetourismus, weniger das Thema Skat; ein Problem sind die vorhandenen Unterkünfte, deren Angebot verbessert werden muss; auf Kulturtouristen als Hauptzielgruppe konzentrieren
- ▶ Die Zukunft Altenburgs liegt darin, die Stadt intensiver als bisher über ihre „kulturelle Urbanität“ wahrzunehmen; zur Erreichung dieses Ziels ist es nötig, stärker in die Kultur und in die personelle Ausstattung des Kulturmanagements zu investieren
- ▶ Ziel muss es sein, die historische Dimension der Stadt zu verdeutlichen; historische Persönlichkeiten wie Barbarossa, Spalatin, Luther, Lindenau, Brockhaus sind die „eigentlichen Pfunde“ Altenburgs
- ▶ Historische Themen müssen so umgesetzt werden, dass man sie erleben kann, z.B. in Form von Ausstellungen, speziellen Veranstaltungen und im Rahmen der Festspiele; die Bedeutung Spalatin für die Reformation sichtbar machen; Dauerausstellung zu Spalatin aufbauen
- ▶ Kirchengeschichte, Reformation, „Rote Spitzen“ als Aufhänger für einen Reformationsweg durch die Stadt nutzen und gestalten
- ▶ Die Festspiele sollten beibehalten werden, aber thematisch erweitert werden - beispielsweise auf Aufführungen, die das Thema der historischen Persönlichkeiten aufgreifen; Prinzenraub ist ein regionales Thema, das weiter weg völlig unbekannt ist; Erweiterung des Rahmenprogramms; aus den historischen Figuren „Stories“ entwickeln und diese zur Grundlage eines historischen Festspielzyklus darstellen
- ▶ Stellenwert der Museen herausstellen und besser miteinander verbinden; den Standort und den Verbund der einzelnen Museen durch Entwicklung einer Art „Museumsinsel“ stärken; Kulturstandort stärken; Selbstbewusstsein über das Thema Kultur zeigen; Kulturinteressenten stellen ein langfristig verlässliches Potenzial dar
- ▶ Das Spielkartenmuseum neu gestalten und modernisieren; versuchen, die „Stuttgarter Sammlung“ aufzukaufen und dadurch die vorhandene Sammlung zu erweitern
- ▶ Altenburg braucht bestimmte Schwerpunkte, auf die die Stadt ihre Strategie konsequent ausrichten sollte; Ziel sollte es sein, sich als Teil des mitteldeutschen Raumes zu präsentieren; Unterordnung unter Erfolg versprechende Themen im Sinne des Gesamten; Themenvielfalt reicht nicht, man braucht herausragende Dinge
- ▶ Stadt braucht ein professionelles Kulturmanagement; Altenburg zum „Kulturjuwel“ machen; Kulturschaffende einladen
- ▶ Hinsichtlich der künftigen touristischen Positionierung braucht die Stadt eine klare Strategie mit einer klaren thematischen Festlegung, kein dauerndes „Hin und Her“ wie in der Vergangenheit

- ▶ Anstrengungen intensivieren, um aus dem Ruf der Provinzialität herauszukommen, z.B. durch Herausstellung von kulturellen Verbindungen zu größeren Städten wie Frankfurt, Dresden, Leipzig und Berlin
- ▶ Erhalt des „Roten Hauses“ und des Barockgebäudes am Marktrand; Wohnen in historischer Substanz zum Thema machen; Erhalt der historischen Substanz muss zur zentralen Aufgabe der Stadt werden
- ▶ Ziel der Stadt sollte es sein, moderne städtebauliche Lösungen zu präsentieren; keine Konzentration auf eine isolierte Denkmalpflege, sondern „große Lösungen“ anstreben, in denen der Erhalt der historischen Substanz mit modernen Bauformen verknüpft wird; kein Erhalt der alten Substanz „um jeden Preis“; entsprechende Erfahrungen anderer Städte aufgreifen; nicht „sturer Erhalt“ des Alten, sondern Weiterentwicklung des Vorhandenen mit modernen Ideen
- ▶ Die Stadt sollte in die Vermittlung des Gefühls investieren, dass jeder denkt, hier muss ich unbedingt hin; Altenburg als ruhige, besinnliche und „wenig anstrengende Stadt“ vermarkten; überlegen, wie man Altenburg in die bisherigen touristischen Vermarktungsmuster Thüringens einpassen kann
- ▶ Etablierung einer Künstlerszene ist wichtig für das Leben in der Stadt; Ansiedlung von Galerien; Altenburg zur „Dependance“ von Leipzig machen; die Geschichte der Stadt zum Thema machen
- ▶ Das Theater ist Teil des Kulturlebens und sollte deshalb erhalten werden, obwohl die Stadt es eigentlich wegen ihrer kontinuierlich abnehmenden Bevölkerungszahl gar nicht mehr braucht; das Umfeld des Theaters sollte städtebaulich weiter entwickelt werden, da es wichtig als Teil der Abendunterhaltung mit Restaurantbesuch etc. ist
- ▶ Stärkere Nutzung des Schlosses für Veranstaltungen; Schloss hat Symbolcharakter für die Stadt; professionellere Vermarktung; Schloss als attraktive „Location“ für Incentiveveranstaltungen präsentieren; öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen inszenieren, das Schloss erlebbarer machen; wird aktuell zu statisch dargestellt; Intensivierung der Vermarktung für VIP-Kunden
- ▶ Bessere Ausschilderung der Sehenswürdigkeiten; touristische Wegführung in der Stadt optimieren, um die vorhandene Substanz erlebbarer zu machen; auch kleinere Highlights wie die Altenburger Druckerei / Verlag Moderne Kunst und die Trommelfabrik müssen herausgestellt werden; mittelalterliche Klöster als Thema, Bedeutung des Deutschordens zeigen, Industriegeschichte sichtbar machen
- ▶ Tagesausflügler in den Vordergrund stellen
- ▶ Thema Spiele nutzen; Bekanntheitsgrad über das Thema Spielkarten steigern; Schlagzeilen produzieren, um bekannt zu werden
- ▶ Altenburger Produkte bekannter machen, auf Messen und Veranstaltungen typische Altenburger Produkte an einem gemeinsamen Stand präsentieren; Unternehmen mit Altenburg im Namen präserter machen und diese motivieren, gemeinsam stärker für Altenburg zu werden
- ▶ Prominente aus dem Sport und anderen Bereichen als „Botschafter Altenburgs“ einsetzen, um den Bekanntheitsgrad zu steigern

- ▶ Altenburg war einmal Gartenstadt, sollte daher versuchen, eine Landesgartenschau hierhin zu bekommen
- ▶ Bekanntheitsgrad durch mehr Werbung steigern; Altenburg braucht mehr Touristen; es muss vermittelt werden, wo Altenburg liegt, welche großen Städte sich in der Nähe befinden
- ▶ Altenburger Brauerei stärker touristisch nutzen, vor allem für den Bustourismus; Pakete mit Brauerei entwickeln
- ▶ Charakter der Altstadt erhalten, da dies auch die Gäste so sehen; Geld in den Erhalt der Altstadt statt in den Flughafen stecken
- ▶ Qualität des Weihnachtsmarktes verbessern, aus der ganzen Stadt einen Weihnachtsmarkt machen; Weihnachtsmarkt auf 2 Wochen beschränken, eventuell am Schloss statt auf dem Markt veranstalten; Weihnachtsmarkt nicht selbst organisieren, sondern spezialisiertes Unternehmen mit der Organisation beauftragen
- ▶ Der Wohnstandort Altenburg muss gestärkt werden; Verkehrsanbindung verbessern; Stadt attraktiv machen für junge Familien; Angebote für Jugendliche schaffen; Stärkung des Bildungsstandortes
- ▶ Altenburg „als Gürtel von Leipzig“ wahrnehmbar machen; stärkere Vernetzung mit den Nachbarorten, z.B. Meuselwitz anbinden
- ▶ Die Stadtteile „Nord“ und „Südost“ auch durch die Begrifflichkeit mehr an die Kernstadt heranführen, das heißt, nicht mehr so benennen
- ▶ Ziel muss es sein, mehr Familien dazu zu bewegen, in die Stadt zu ziehen; Subventionierung von Wohnraum
- ▶ Bei der Sanierung der Stadtquartiere kommt es vor allem auf den Erhalt der Fassaden an, weniger auf den der gesamten Bausubstanz; man kann nicht alles erhalten
- ▶ Verbesserung der Kommunikation, Verstärkung der internen Netzwerke; Optimierung des Abstimmungsprozesses zwischen den Einrichtungen, die für Kultur und Tourismus zuständig sind; klare Festlegung der Zuständigkeiten
- ▶ Für die Entwicklung der Stadt ist ein breites Engagement erforderlich; ohne ein enges Miteinander von Stadt, Kreis und Land geht es nicht; alle sollten „an einem Strang ziehen“
- ▶ Mehr gemeinsame Aktionen der Stadt mit der Werbegemeinschaft und den einzelnen Geschäften; abgestimmte Öffnungszeiten
- ▶ Erhöhung der Finanzausstattung für Kultur und Tourismus; Stellenstreichungen vermeiden; Privatwirtschaft stärker einbinden, wenn es um die Finanzierung bestimmter Maßnahmen geht
- ▶ Touristische Vermarktung durch Intensivierung des Vertriebs verbessern; Journalisten und Busunternehmen einladen; neue Zielgruppen erschließen wie Autointeressierte über die Firma „Automanufaktur Gumpert“; Gewinnspiele organisieren

2.2 Für den Stadtmarketingprozess relevante Angebots- und Infrastruktur

In dem 2008 beschlossenen **Leitbild** der Stadt Altenburg werden als Schwerpunkte die Themen Kultur, Geschichte, Architektur und Wohnen definiert. In Verbindung mit dem nun einzuleitenden Stadtmarketingprozess bedeutet dies, dass es im Hinblick auf die künftige **strategische Positionierung** Altenburgs darauf ankommen wird, innerhalb der vorhandenen Angebots- und Infrastruktur Anhaltspunkte für die angestrebte Ausrichtung zu finden.

In den nachfolgenden Ausführungen konzentrieren wir uns stichpunktartig auf die Bestandteile der Angebots- und Infrastruktur, die am besten geeignet sind,

- ▶ Altenburg langfristig gesehen über die vorgegebenen Schwerpunktthemen zu profilieren
- ▶ ein auf die Schwerpunkte ausgerichtetes Image zu entwickeln
- ▶ den Bekanntheitsgrad deutlich zu steigern
- ▶ Altenburg als Wohnstandort mit besonderer baulicher Substanz und starker Kulturorientierung hervorzuheben
- ▶ den Bildungsstandort Altenburg durch zusätzliche Angebote im künstlerischen Bereich auch überregional interessant zu machen
- ▶ im gewerblichen Bereich den Fokus auf solche Betriebe zu richten, die einen Bezug zu den Schwerpunktthemen haben und somit ebenfalls zur Profilierung Altenburgs beitragen.

Unter dem **historischen Gesichtspunkt** bieten folgende Epochen, Ereignisse und Persönlichkeiten gute Ansatzpunkte:

- ▶ Lage an der Fernhandelsstraße „Via Imperii“
- ▶ Staufische Kaiserpfalz, Aufenthaltsort von Staufenkaiser Barbarossa (12. Jahrhundert), die „Roten Spitzen“ als Wahrzeichen der Stadt
- ▶ Der sächsische Prinzenraub im Jahre 1455, der als Vorlage für die „Altenburger Prinzenraub-Festspiele“ dient
- ▶ Als Residenzstadt und bürgerliches Zentrum der Gründerzeit Standort vieler kunsthistorisch interessanter Gebäude
- ▶ Aufenthalts- und Wirkungsort
 - ▶ der Reformatoren Luther, Spalatin und Melanchton
 - ▶ der Komponisten Bach und Krebs
 - ▶ der Verleger Brockhaus und Pierer
 - ▶ des Naturwissenschaftlers Brehm
 - ▶ des Staatsmanns und Sammlers von Lindenau
- ▶ Historischer Ursprung des Skatspiels, das dazu beigetragen hat, das Altenburg in erster Linie als Skatstadt bekannt geworden ist.

Zu den wichtigsten **kulturellen Einrichtungen und Sehenswürdigkeiten** zählen:

- ▶ Das Lindenau-Museum mit seiner Sammlung frühitalienischer Tafelbilder
- ▶ das Residenzschloss mit dem Spielkartenmuseum
- ▶ der Schlosspark
- ▶ das naturkundliche Museum Mauritianum
- ▶ das Landestheater
- ▶ das gesamte Ensemble der historischen Altstadt mit vielen restaurierten Gebäuden, Stadtquartieren, dem Marktplatz, dem Skatbrunnen, verschiedenen Kirchen („Rote Spitzen“), archäologischen Fundstätten etc.
- ▶ der Inselzoo in der Mitte des „Großen Teichs“
- ▶ die Altenburger Brauerei mit dem Brauereimuseum und Veranstaltungsräumlichkeiten, die Altenburger Destillerie & Liqueurfabrik.

Dank seines breiten Angebotes an Schulen und Bildungseinrichtungen verfügt Altenburg über beste Voraussetzungen, sich im regionalen Einzugsgebiet als **Bildungsstandort** nachhaltig zu etablieren. Hervorzuheben ist die **Musikschule**, die aktuell über rund 950 Schüler verfügt und im Rahmen ihres breitgefächerten Kursangebotes ein qualitativ hochwertiges Programm offeriert. Aber auch das Kursangebot der **Volkshochschule**, des **Lindenau-Museums** („Studio Bildende Kunst“) und des **Mauritianums** passt gut in das Bild einer kulturorientierten Stadt und bietet gute Ansatzpunkte im Sinne einer Erweiterung des Angebotes für künstlerisch interessierte Personen, die von weiter her anreisen und somit als Übernachtungsgäste auch touristisch gesehen interessant sind.

Wir sehen gute Chancen, den Bildungsstandort Altenburg auch über Angebote außerhalb der formalen Aus- und Weiterbildung zu profilieren. Ansatzpunkte bietet das Konzept der **Kunstakademien**, mit dem wir uns im Kapitel 1.9 beschäftigt hatten.

Für das **Image** und für den **Bekanntheitsgrad** einer Stadt spielen **Unternehmen** häufig eine wichtige Rolle. Dies gilt insbesondere für große Unternehmen, die dadurch die Wahrnehmung einer Stadt maßgeblich beeinflussen. Beispiele sind Bayer für Leverkusen oder VW für Wolfsburg. Aber auch kleinere Städte können vom Image und Bekanntheitsgrad eines Unternehmens profitieren.

In Altenburg gibt es immerhin **37 Firmen**, die die Bezeichnung Altenburg im Namen führen. Zu den bekanntesten gehören:

- ▶ Altenburger Brauerei GmbH
- ▶ Altenburger Destillerie & Liqueurfabrik Altenburg GmbH
- ▶ Altenburger Senf & Feinkost
- ▶ Altenburger Spielkartenfabrik GmbH
- ▶ Städtische Wohnungsgesellschaft Altenburg mbH

Hinsichtlich der gewerblichen Entwicklung liegt die Zukunft Altenburgs im Bereich der **mittelständischen Unternehmen**. Dazu gehören auch kleinere Betriebe, die einen Bezug zu den im Leitbild festgelegten Schwerpunkten Kultur, Geschichte, Architektur und Wohnen haben. In Altenburg gibt es bereits eine Reihe von Unternehmen, die Bezug zu den genannten Themen haben. Ziel sollte es sein, die Ansiedlung entsprechender Betriebe (Handwerksbetriebe aus dem Umfeld des Denkmalschutzes etc.) zu forcieren, um Altenburg als einen spezialisierten Standort imagemäßig zu profilieren und wahrnehmbar zu machen.

Die Chance zur Ansiedlung größerer **Industrieunternehmen** ist gering, da zum einen die optimalen räumlichen Voraussetzungen fehlen, zum anderen Altenburg bisher keine Ansiedlung von Großunternehmen hatte.

Altenburg braucht wieder eine **mittelständisch geprägte Unternehmerschaft**, die in ihrer Stadt verwurzelt ist und sich für deren Entwicklung einsetzt. Diese Unternehmer hat es früher gegeben. Sie haben zur Blüte Altenburgs beigetragen und sie haben durch ihr Mäzenatentum die Stadt zu einem kulturell bedeutsamen Zentrum entwickelt. Heute leben viele Eigentümer bzw. Gesellschafter traditionsreicher Altenburger Unternehmen nicht mehr in Altenburg. Oder die Betriebe wurden verkauft und gehören heute zu global operierenden Konzernen – wie beispielsweise die Altenburger Spielkartenfabrik.

2.3 Touristische Marketinginstrumente

2.3.1 Internetauftritt

Das Internet gewinnt als Informations- und Buchungsmedium für die Tourismuswirtschaft zunehmend an Bedeutung. Statistiken belegen den stark wachsenden Anteil der Informationsbeschaffung über das Internet.

In Anlehnung an den DTV Wettbewerb „destination 2004“ wird im folgenden Kapitel der touristische Internetauftritt der Stadt Altenburg sowie der Altenburger Tourismus GmbH bewertet.

Tabelle 12: Bewertung www.altenburg.eu

Kriterien		altenburg.eu 
Auffindbarkeit		Nicht optimal, aber O.K. <ul style="list-style-type: none"> ▶ über Suchmaschinen wie z.B. Google über das Stichwort „Altenburg“ kein Problem ▶ direkte Eingabe schwierig, da www.altenburg.de bereits belegt ▶ www.stadt-altenburg.de führt ebenfalls auf die richtige Seite
USP-Kommunikation		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Farbwahl Corporate Design nicht optimal, wirkt langweilig
E-Commerce	Unterkunftsleistung	nicht vorhanden
	Pauschalen	nicht vorhanden
E-Commerce	Shop/ Merchandising	nicht vorhanden
Basisinhalte	Freizeitmöglichkeiten / touristische Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hauptsächlich auf kulturelle Aktivitäten ausgerichtet ▶ Möglichkeit für naturorientierte Aktivitäten im Umland fehlen bzw. werden nicht klar herausgestellt ▶ Verweis auf Altenburger Tourist-Information
	Sehenswürdigkeiten / Führungen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vorhanden ▶ Über Stadtrundgang für den Besucher gut erschließbar ▶ mit Fotos hinterlegt
	Anreise &	unter „Stadtinfo“ interaktiver Stadtplan, Umland-

Kriterien		altenburg.eu	
	Übersichtskarte	karte und Karte mit Stadtrundgang und Verlinkung zur entsprechenden Informationen enthalten	
	Impressum, Disclaimer, AGB, Urheberrecht, Datenschutz	unter Impressum	
Veranstaltungen	Aktualität	gegeben	
	Recherchierbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ leicht recherchierbar durch Suchmaske, Monats- und Tagesübersicht etc. ▶ besonders positiv ist die Einteilung in Kategorien, die Darstellung der Highlights sowie die Möglichkeit, zu einzelnen Veranstaltungen Tickets online zu buchen ▶ Verlinkung zu eigenen Homepages der „Altenburger Prinzenraub Festspiele“ 	
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	Aktuelle Presstexte	Auf der Startseite, können aber leicht übersehen werden, da kein gesonderter Hinweis	
	Pressearchiv	nicht vorhanden	
	Bildarchiv	gut gelöst: übergeordnetes Bildarchiv nicht vorhanden, aber einzelne Bildergalerien zu den verschiedenen Sehenswürdigkeiten (z.B. Residenzschloss Altenburg) und Veranstaltungen (Prinzenraub) integriert	
Zielgruppen & Themen		Pauschalen und zielgruppenspezifische Angebote fehlen	
Kommunikation	Broschüren als pdf/ Printfunktion aus CMS	nicht vorhanden, aber unter „Tourismusinformati-on“ Weiterleitung auf die Seite der Altenburger Tourismus GmbH	
	Kontakt- und Prospekt-anforderung	nicht vorhanden, aber unter „Tourismusinformati-on“ Weiterleitung auf die Seite der Altenburger Tourismus GmbH	
Fremdsprachigkeit		Englisch	
Vernetzung (Links in externe Sites)		Sehr gut <ul style="list-style-type: none"> ▶ Vernetzung zu Thüringen Tourismus ▶ Vernetzung mit Altenburger Tourismus 	

Kriterien		altenburg.eu	
		GmbH	
		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verlinkung mit externen Seiten von Veranstaltungen, Theater und Philharmonie, Museen etc. 	
Bedienung & Navigation	Strukturierung	logisch strukturiert	
	Funktionalität	Gut	
	Inhaltliche Erschließbarkeit	gegeben	
Geschwindigkeit		Teilweise extrem lange Ladezeiten, v.a. beim Stadtplan, beim virtuellen Rundgang und beim Imagefilm	
Design & Anmutung, Spaß-Faktor		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Design & Anmutung noch zu verbessern ▶ Spaß-Faktor hoch 	
Innovationsgrad		<p>hoch</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Virtueller Stadtrundgang sehr gut (hier v.a. auch Gestaltung gut gelöst) ▶ Webcam sehr gut ▶ Interaktiver Stadtplan sehr gut, Navigation für Erstnutzer etwas schwierig ▶ Imagefilm sehr gut, könnte eventuell direkt auf Startseite integriert werden 	

Quelle: Bewertung ift GmbH 2010

Zusammenfassung und Verbesserungsvorschläge

- ▶ Die Verlinkung und Erreichbarkeit über Suchportale wie Google ist gut.
- ▶ Die Erreichbarkeit über die direkte Eingabe in die Adresszeile ist leider nicht optimal, da die Adresse www.altenburg.de bereits belegt ist. Ansonsten ist die bestmögliche Lösung gefunden worden, da die Seite der Stadt Altenburg sowohl über www.altenburg.eu als auch über eine Weiterleitung auf www.stadt-altenburg.de erreichbar ist.
- ▶ Die Gestaltung der Seite könnte verbessert werden – z.B. könnte sich die Bildleiste den einzelnen Themen anpassen, die Hintergrundfarbe, bzw. -gestaltung sollte überdacht werden (wirkt langweilig, mehr rot auf die Seite integrieren (vgl. virtueller Rundgang)), die Navigationsleisten sollten ebenfalls anmutiger gestaltet werden (z.B. „deutsch“, „englisch“ durch Flaggen ersetzen, Veränderung der Schriftstärke, -größe etc.)

- ▶ Die Platzierung einer Bildleiste am Kopf ist gut, aber die Gestaltung könnte verbessert werden (z.B. Bildleiste über die komplette Seite, Logo integrieren).
- ▶ Übernachtungsmöglichkeiten, Pauschalen für Touristen sowie ein Shop fehlen zwar, durch die Weiterleitung auf die Seite der Altenburger Tourismus GmbH ist dies aber auch nicht zwingend notwendig.
- ▶ Das Thema „Kulturresidenzstadt Altenburg“ kommt auf Grund der kulturellen Bedeutung der Stadt zu kurz bzw. wird nicht deutlich genug in den Vordergrund geschoben. Informationen könnten beispielsweise unter einer eigenen Kategorie dargestellt werden. Siehe hierzu aber den Empfehlungsteil, wo dem Thema Kultur hinsichtlich der künftigen Ausrichtung eine größere Bedeutung beigemessen wird.
- ▶ Der Imagefilm sollte auf die Startseite integriert werden oder als erste Seite der Kategorie „Kultur und Tourismus“ erscheinen.
- ▶ Der „360° Altenburg-virtueller Rundgang“ ist sehr gut (gut platziert, innovativ, ansprechend).
- ▶ Aktuelle Presstexte sowie ein Presse- und Bildarchiv sollte eingerichtet werden. Eine Rubrik „Presse“ vermittelt Professionalität. Es sollten mindestens monatlich neue Presstexte eingestellt werden und alte Presstexte sollten aufrufbar bleiben. Ein Bildarchiv ist für manchen Redakteur sehr hilfreich, wenn schnell Pressemeldungen erstellt werden sollen.

Abbildung 5: www.altenburg.eu



Quelle: Stadtverwaltung Altenburg 2010

Tabelle 13: Bewertung www.altenburg-tourismus.de

Kriterien		altenburg-tourismus.de 
Auffindbarkeit		<p>Nicht optimal, aber O.K.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ über Suchmaschinen wie z.B. Google über das Stichwort „Altenburg“ kein Problem ▶ direkte Eingabe schwierig, da www.altenburg.de bereits belegt ▶ direkte Weiterleitung über Homepage der Stadt Altenburg (www.altenburg.eu) auf die Tourismus-Seite der Altenburg Tourismus GmbH (über das i-Symbol von Tourist-Informationen)
USP-Kommunikation		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gute Farbwahl und gutes Corporate Design ▶ Konzentration nicht mehr nur auf „Skatstadt Altenburg“, auch das Thema „Residenzstadt Altenburg“ wird durch die Kopfleiste kommuniziert ▶ Bilder, Symbole etc. werden ausreichend verwendet ▶ Kopfleiste durchgängig auf allen Seiten ▶ Individuelle Gestaltung der einzelnen Themenbereiche durch ein großes Bild auf der Hauptseite (z.B. bei „Übernachten“ → „Altenburger Hof“, bei „Gastronomie“ → „Ratskeller Altenburg“)
E-Commerce	Unterkunftsleistung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Suchmaske nach Unterkunftsart, Region, Zimmerart und max. Preis auf Startseite ▶ Suchmaske nach Unterkunftsart, Umkreis, Category, Service Qualität Thüringen unter Themenbereich „Übernachten“ ▶ Top 3 der einzelnen Kategorien ausgewiesen ▶ Darstellung aller Beherbergungsmöglichkeiten in Altenburg nach Kategorien mit Kurzbeschreibung, Kontakt und Anreise, Details, Preise und Kapazitäten, Bildern und Töne → bisher noch nicht alle Unterpunkte für die einzelnen Beherbergungsbetriebe mit Inhalt gefüllt

Kriterien		altenburg-tourismus.de 
		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Direkte Anfrage über Anfragemaske möglich ▶ Online-Buchungen über Buchungsportal von Thüringen-Reisen möglich
	Pauschalen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Themenbereich „Reiseangebote“ vorhanden ▶ Verschiedene Pauschalangebote für Reisegruppen und Individualtouristen ▶ Suchmaske für die verschiedenen Arten der Angebote vorhanden (Individualprogramme, Heiraten/Feiern, Schüler & Familien, Gruppenprogramme allgemein etc.) ▶ Direkte Anfrage der Reiseangebote über Anfragemaske möglich ▶ Auflistung der Top 3
E-Commerce	Shop/ Merchandising	Verlinkung zum „Spielkartenladen“ unter „Original Altenburg“ auf jeder Seite
Basisinhalte	Freizeit- möglichkeiten / touristische Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Themenbereich „Aktivitäten“ vorhanden ▶ Zunächst alphabetische Auflistung der Möglichkeiten ▶ Aktivitäten für einzelne Kategorien über Suchmaske abrufbar ▶ Ausgewogenes Verhältnis zwischen kulturellen und naturorientierten Aktivitäten ▶ Kurzbeschreibung der einzelnen Sehenswürdigkeiten und Angebote mit Kontakt und Öffnungszeiten, Details, Bilder und Töne
	Sehenswürdig- keiten / Führungen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Themenbereich „Sehenswertes“ vorhanden ▶ Auflistung der verschiedenen Sehenswürdigkeiten → Kurzbeschreibungen, Kontakt- und Öffnungszeiten, Preise und weitere Informationen, Details, Bilder und Töne abrufbar ▶ Unter „Reiseinformation“ Angebot verschiedener Stadt- und Themenführungen mit weiteren Informationen zu Preisen etc. vorhanden ▶ Unter „Reiseangebote“ Zusammenstellung verschiedener Reiseangebote für verschiedene Zielgruppen („Kulturliebhaber“, „Genie-

Kriterien		altenburg-tourismus.de 
		<p>ßer“, „Spielkartenfreunde“ etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Anfrage direkt über Anfragemaske möglich
	Anreise & Übersichtskarte	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Unter Themenbereich „Reiseinformationen“ vorhanden Anreisebeschreibung per PKW, Zug und Flugzeug sowie Anfahrtskarte vorhanden ▶ Direkte Verlinkung zu bahn.de sowie zu leipzig-altenburg-airport.de
	Impressum, Disclaimer, AGB, Urheberrecht, Datenschutz	unter Impressum und AGB (noch nicht vorhanden)
Veranstaltungen	Aktualität	gegeben
	Recherchierbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Unterteilung in Veranstaltungen im Altenburger Land, kirchliche Veranstaltungen und Veranstaltungen Region ▶ leicht recherchierbar durch Suchmaske, Monats- und Tagesübersicht etc. ▶ besonders positiv ist die Einteilung in Kategorien, die Darstellung der Highlights sowie die Möglichkeit zu einzelnen Veranstaltungen Tickets online zu buchen
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	Aktuelle Presstexte	nicht vorhanden
	Pressearchive	nicht vorhanden
	Bildarchiv	unter „Bilder + Töne“ vorhanden
Zielgruppen & Themen		Pauschalen und zielgruppenspezifische Angebote vorhanden
Kommunikation	Broschüren als pdf/ Printfunktion aus CMS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kategorie „Pläne + Karten“ noch nicht fertig ▶ Sonstige Downloads bisher noch nicht vorhanden
	Kontakt- und Prospektanforderung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Anfragemasken zu den verschiedenen Themenbereichen vorhanden ▶ Kontakt zur Touristinformation nur telefonisch möglich (kein Kontakt- oder Bestellformular vorhanden)

Kriterien		altenburg-tourismus.de 
Fremdsprachigkeit		Nicht vorhanden
Vernetzung (Links in externe Sites)		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vorhanden (Links zu Internetauftritten der Beherbergungsbetriebe, Sehenswürdigkeiten und Museen etc.) ▶ Verlinkung zum „Spielkartenladen“
Bedienung & Navigation	Strukturierung	Klare und logische Strukturierung durch die Einteilung in Themenbereiche
	Funktionalität	sehr gut
	Inhaltliche Erschließbarkeit	gegeben
Geschwindigkeit		in Ordnung
Design & Anmutung, Spaß-Faktor		<ul style="list-style-type: none"> ▶ ansprechend gestaltet ▶ Navigation abwechslungsreich über Suchmasken ▶ Bereich „Karten und Pläne“ noch nicht fertig
Innovationsgrad		<ul style="list-style-type: none"> ▶ hoch (Anfragemasken, Suchmasken, Verlinkung zum interaktiven 360° Panorama der Stadt Altenburg etc.)

Quelle: Bewertung ift GmbH 2010

Abbildung 6: www.altenburg-tourismus.de



Quelle: Altenburger Tourismus GmbH 2010

Zusammenfassung und Verbesserungsvorschläge

- ▶ Die Verlinkung und Erreichbarkeit über Suchportale wie Google sowie auf der Seite der Stadt Altenburg ist gut.
- ▶ Der Internetauftritt ist ansprechend gestaltet. Einzelne „Highlights“, die den „Spaßfaktor“ für den User erhöhen, wie z.B. Videos, eine Bildergalerie und die Verlinkung zum interaktiven 360° Panorama der Stadt Altenburg (Kategorie „Bilder + Töne“ auf Startseite), sind vorhanden.
- ▶ Bisher noch keine fremdsprachige Seite vorhanden. Zumindest eine englische Übersetzung ist dringend notwendig.
- ▶ Die Anpassung des Verhältnis zwischen den Themen „Residenzstadt Altenburg“ und „Skatstadt Altenburg“ ist sehr gut gelungen, dadurch deutliche Verbesserung gegenüber der Vorgängerversion
- ▶ Die Kopfleiste ist sehr gut.
- ▶ Die Verlinkungen zu externen Seiten der Beherbergungsanbieter, Museen etc. sind sehr gut.
- ▶ Neben Anfragemasken in den einzelnen Themenbereichen sollten unter „Reiseinformation“ → „Touristinformation“ ein Kontaktformular für Fragen und Prospektbestellungen eingerichtet werden.

- ▶ Der Download einer Imagebroschüre und des Unterkunftsverzeichnisses sollte angeboten werden.
- ▶ Die vorher vorhanden direkte Abfragemöglichkeit statistischer Daten sollte auch in die neue Internetseite eingebunden werden.
- ▶ Der „Shop“ sollte ausgeweitet werden. So könnte z.B. der Verkauf von Wanderbroschüren und -karten etc. mit ins Sortiment aufgenommen werden bzw. ein eigener Shop der Altenburger Tourismus GmbH mit verschiedenen Angeboten eingerichtet werden.
- ▶ Eine Rubrik „Presse“ sollte dringend eingerichtet werden. Es sollten mindestens monatlich neue Presstexte eingestellt werden.

2.3.2 Broschürenfamilie

Werbemäßig präsentiert sich die Stadt Altenburg mit zwei „Broschürenfamilien“:

- ▶ Reiseplaner, Imagebroschüre des Altenburger Landes, Gastgeberverzeichnis, Broschüren mit Angeboten für verschiedene Zielgruppen (z.B. Bausteine für Erlebnisse für Kinder und Jugendliche von 6 bis 14 Jahren), Flyer zu verschiedenen Touren und Pfaden sowie Postkarten der **Altenburger Tourismus GmbH** im Auftrag der Stadtverwaltung Altenburg
- ▶ Broschürenreihe der **Stadtverwaltung Altenburg**.

Hinzu kommen die einzelnen Broschüren der verschiedenen touristischen Einrichtungen und Veranstaltungen, wie z.B. der „Altenburger Prinzenraub Festspiele“, des Lindenau-Museums oder des Naturkundlichen Museums Mauritianum.

Bewertung

Die vorhandenen Broschüren, Karten und Flyer zeigen, dass

- ▶ alle wichtigen Informationen über die Stadt Altenburg und ihre Angebote berücksichtigt,
- ▶ die Mehrzahl der Einzelprodukte sowohl inhaltlich als auch optisch gut gestaltet
- ▶ und die für die Stadt relevanten touristischen Themen (Residenzstadt/Kultur, Skat) ausführlich behandelt

werden.

Besonders hervorzuheben ist der Reiseplaner, der für verschiedene Zielgruppen passende Angebote zusammenstellt.

An Hand der Broschüren wird allerdings auch deutlich, dass sich verschiedene Bereiche der Stadt mit der Erstellung der Materialien beschäftigt haben.

- ▶ Die Präsentationsformen der beiden „Broschürenfamilien“ unterscheiden sich im Format, im Design und in der Farbgestaltung. Die Gestaltung von Gastgeberverzeichnis und Reiseplaner vermitteln den modernsten und frischesten Eindruck.
- ▶ Von Seiten der Stadt sollte darüber nachgedacht werden, wie das Design der Stadt und das der Tourismus GmbH aufeinander abgestimmt werden kann (z.B. der Kinderstadt-

plan oder die Flyer zum Schloss- und Spielkartenmuseum und dem Inselzoo). Allerdings besteht hinsichtlich des städtischen Designs ein Beschluss des Stadtrates, so dass dieses ohne einen neuen Beschluss nicht verändert werden kann.

- ▶ Der Umfang der Produkte ist unter dem Gesichtspunkt der Ansprache potenzieller Touristen gut. Alle für potenzielle Touristen relevanten Angebote sind in der Imagebroschüre, dem Gastgeberverzeichnis sowie dem Reiseplaner enthalten.
- ▶ Einzig das Thema naturorientierte Aktivitäten im Umfeld der Stadt Altenburg kommt in der Darstellung zu kurz. Vor dem Hintergrund der angestrebten Ansprache neuer Zielgruppen bzw. Gewinnung neuer und zusätzlicher Gäste von außen ist eine entsprechende Überarbeitung bzw. Ergänzung des aktuellen Werbeauftritts zu empfehlen.

3. Zusammenfassung der Analyseergebnisse und Folgerungen

3.1 Zusammenfassung der Analyseergebnisse

- ▶ Im Vergleich zum Land Thüringen hat sich der **Tourismus** in Altenburg im Zeitraum 2005 bis 2009 deutlich schlechter entwickelt. Während die Ankünfte in Thüringen um 9,8 Prozent auf 3,2 Millionen und die Übernachtungen um 6,9 Prozent auf 8,9 Millionen stiegen, gingen sie in Altenburg um 8,4 bzw. 14,3 Prozent zurück und lagen im Jahr 2009 bei 31.800 bzw. 66.400. Die Zahl der Tagesreisen beträgt rund 710.000 im Jahr.
- ▶ Die relativ geringe Bedeutung des Tourismus bestätigen ausgewählte **Kennziffern**. Pro 1.000 Einwohner verfügt Altenburg über 17 Betten, 884 Ankünften und 1.846 Übernachtungen. Die Vergleichswerte für Thüringen lauten 30 Betten, 1.426 Ankünfte und 3.918 Übernachtungen. Thüringen liegt bei den Kennziffern für Übernachtungen im Bundesdurchschnitt (=3.918) an 9. Stelle.
- ▶ 2009 belief sich der touristische **Bruttoumsatz** auf 23,3 Millionen Euro, wovon 60 Prozent auf den Tagestourismus entfielen. Daraus ergab sich ein **Einkommen** aus Löhnen und Unternehmenserträgen von 11 Millionen Euro.
- ▶ Im **Einzugsgebiet** von 90 Minuten Fahrzeit um Altenburg leben rund 6 Millionen Menschen, die über eine Kaufkraft von 93 Milliarden Euro verfügen. Diese kommen für die Stadt als potenzielle Tagesausflügler in Frage. Experten gehen davon aus, dass das Potenzial der Tagesausflügler in den nächsten 10 Jahren sinken wird. Alleine für den Kreis Altenburger Land wird bis 2020 ein **Bevölkerungsrückgang** von aktuell rund 102.000 auf 86.000 prognostiziert. Stark verändern wird sich die Altersstruktur (Zunahme der über 60-jährigen, Abnahme der unter 20-jährigen). 2008 betrug das **Durchschnittsalter** in Altenburg 48,2 Jahre (nach 39,0 Jahre in 1990), das damit über dem in Thüringen (45,3 Jahre) lag.
- ▶ Die **touristische Nachfrage** nach Zielen innerhalb Deutschlands wird bis 2020 leicht steigen. Ein überdurchschnittliches Wachstum wird für Städte- und Kurzreisen angenommen. Insofern verfügt Altenburg über gute Zukunftsperspektiven im Tourismus, wenn das entsprechende Angebot weiterentwickelt und professionell vermarktet wird.
- ▶ Im Rahmen der Analysephase, die u.a. dazu diente, touristische Trends und für Altenburg relevante Themen und Potenziale aufzuzeigen, spielten folgende **Bereiche** eine Rolle:
 - ▶ Kultur- und Städtetourismus, Geschäftstourismus (Tagungen, Seminare, Veranstaltungen), Radtourismus und Wohnmobiltourismus
 - ▶ Weitere **Themenfelder** sind: Bedeutung des Skatspiels, der Markt für Kunstakademien und Festspiele, Kultur als Wirtschaftsfaktor. Die wichtigsten Aspekte sollen in der Zusammenfassung Berücksichtigung finden.
 - ▶ **Skatspiel:**
 - ▶ Da Altenburg als Skatstadt bekannt geworden ist, spielt das Thema Skat zwar immer noch eine wichtige Rolle, verliert aber zunehmend an Bedeutung. Obwohl es in Deutschland rund 20 Millionen Skatspieler gibt, sind nur 27.500 in Vereinen organisiert. Als touristische Zielgruppe spielen sie eine geringe Rolle.

▶ **Kunstakademien:**

- ▶ Die Zahl der künstlerisch Interessierten und der Hobbykünstler, die in ihrer Freizeit entsprechende Kurse besuchen, steigt seit Jahren. Zurzeit buchen in Deutschland schätzungsweise 20.000 bis 25.000 Personen derartige Kurse im Jahr.

Die 1977 gegründete Europäische Kunstakademie in Trier und die seit 1996 bestehende Kunstakademie Bad Reichenhall sind mit jährlich rund 2.000 Kursteilnehmern die mit Abstand führenden Einrichtungen. 90 Prozent der zahlreichen öffentlichen und privaten Anbieter dürfte weniger als 100 Kursteilnehmer haben, da es ihnen an bekannten Dozenten und an der erforderlichen Reputation fehlt. Die Gebühren für einen Wochenendkurs liegen bei 250 bis 500 Euro.

Einrichtungen in einem attraktiven Umfeld ziehen viele Teilnehmer von außerhalb an, tragen somit auch zur Entwicklung des Tourismus am jeweiligen Standort bei. Im hohen Maße vom Tourismus profitieren beispielsweise die sogenannten „Künstlerorte“, die sich auf europäischer Ebene zu der Organisation „EuroArt“ zusammengeschlossen haben.

Für Altenburg wäre eine solche Kunstakademie denkbar, zumal es mit dem „Studio Bildende Kunst“ im Lindenau Museum die nötigen Ansatzpunkte gibt. Erforderlich wären allerdings eine bauliche Erweiterung und eine stärkere finanzielle Unterstützung, da das Museum ein solches Projekt nicht alleine tragen könnte.

▶ **Festspiele:**

- ▶ Die Altenburger Prinzenraub Festspiele gehören zu den rund 600 bis 700 Festspielen unterschiedlicher thematischer Ausrichtung, die es mittlerweile in Deutschland gibt und die in der Regel in den Sommermonaten stattfinden.

Es handelt sich meist um Musik- und Theateraufführungen oder Historienspielen, die an einen festen Standort gebunden sind und zwischen 10 und 30 Aufführungen anbieten, wobei das Thema Musik (Opern, Konzerte, Musicals) dominiert. Die Mehrzahl der Veranstaltungen hat wie Altenburg weniger als 15.000 Zuschauer im Jahr. Großereignisse wie die Oberammergauer Passionsspiele (über 500.000 Zuschauer), die Störtebeker-Festspiele (fast 400.000) und die Karl May Festspiele in Bad Segeberg und Elspe (320.000 bzw. 180.000) sind die Ausnahme.

Die Mehrzahl der Besucher kommt aus einem regionalen Einzugsbereich. Von weiter her anreisende Touristen spielen lediglich bei den zuvor genannten größeren Events eine Rolle.

Altenburg verfügt dank seiner Voraussetzungen (Schlossanlage, historischer Stadtkern, kulturhistorische Vergangenheit) über ein hohes Potenzial als Festspielstadt, sollte sich aber konsequent – wie bereits geplant – auf Historienspiele generell als thematische Ausrichtung konzentrieren, da das Thema Prinzenraub eine nur regional begrenzte Wirkung hat.

▶ **Kultur als Wirtschaftsfaktor:**

- ▶ Die Bundesregierung hat die Kultur- und Kreativwirtschaft zur Wachstumsbranche erklärt und als wichtigen Standortfaktor eingestuft. Das Kultusministerium Thüringens hat Anfang 2009 erstmals einen umfassenden Kulturwirtschaftsbericht veröffentlicht und damit ebenfalls die Bedeutung der Kultur als Wirtschaftsfaktor herausgestellt.

Der Kultursektor Thüringens beschäftigt aktuell etwas weniger als 30.000 Personen und bewegt zwischen 1 und 1,5 Milliarden Euro an Finanzmitteln. Entwicklungsfelder werden in den Bereichen Design, Werbung, Medien / Kindermedien, Kunsthandwerk, Live-Veranstaltungen und Tourismus – insbesondere in Verbindung mit dem baulich-kulturellem Erbe der Residenzstädte – gesehen.

Die Stadt Altenburg verfügt dank ihrer städtebaulichen Substanz und ihrer kulturhistorischen Tradition über gute Perspektiven, im Bereich der Kulturwirtschaft Arbeitsplätze und Einkommen zu schaffen.

- ▶ Die **touristische Außendarstellung** Altenburgs in Gestalt des **Internetauftritts** und der **Broschüren** kann insgesamt gesehen als positiv bewertet werden. Perspektivisch gesehen sollte jedoch das Thema Kultur stärker in den Vordergrund gerückt und das Thema Skat / Spielkarten weniger stark gewichtet werden.
- ▶ Bei den **18 Vorort-Gesprächen** ging es primär um die Beurteilung der aktuellen Situation und Ausrichtung sowie um die Erwartungen an die künftige Entwicklung und Positionierung Altenburgs.

Stärken:

- ▶ Attraktiver Wohnstandort mit einer guten Bildungs- und Freizeitinfrastruktur, reichhaltiges Vereinsleben, in der Nähe von Leipzig, Chemnitz, Zwickau und Gera
- ▶ Stadtkern mit einem breiten Angebot sehenswerter Architektur (Marktplatz, restaurierte historische Gebäude, Kirchen, Schloss etc.) sowie historischen Persönlichkeiten und Einrichtungen.
- ▶ Breites Kulturangebot mit Theater, Museen, Veranstaltungen, Prinzenraub etc.
- ▶ Tradition als Skat- und Spielkartenstadt sowie als Residenzstadt

Schwächen:

- ▶ Geringer Bekanntheitsgrad, mangelndes Profil (absehen vom Ruf als Skatstadt)
- ▶ Rückläufige Bevölkerung, abwandernde junge Leute, verloren gegangene Bedeutung als Industriestandort
- ▶ Randlage im Osten Thüringens, keine optimale Verkehrsanbindung
- ▶ Unzureichende touristische Infrastruktur, quantitativ und qualitativ ungenügendes Unterkunftsangebot, stagnierende touristische Nachfrage
- ▶ Unzureichende Finanzausstattung, ungenügende Vermarktung der Stadt
- ▶ Mangelnde interne Kommunikation und Information, fehlende Vernetzung, pessimistische Grundstimmung.
- ▶ **Handlungsbedarf** wird von den Gesprächspartnern vor allem auf folgenden Feldern gesehen:
 - ▶ Verbesserung der internen Information, Kommunikation und Vernetzung
 - ▶ Konzentration auf Schwerpunkte, die geeignet sind, den Bekanntheitsgrad Altenburgs überregional zu steigern und der Stadt zu einem klaren Profil zu verhelfen
 - ▶ Stärkung des Wohnstandortes Altenburg durch Verbesserung der Angebots- und Infrastruktur

- ▶ Kontinuierliche Aufwertung der Kernstadt durch gezielte städtebauliche Maßnahmen, die den weitgehenden Erhalt der historischen Substanz beinhalten
 - ▶ Konzentration auf das Thema Kultur und die damit verbundenen Maßnahmen (Erhalt des Theaters, Etablierung einer Künstlerszene, stärkere Unterstützung der Museen, kulturelle Veranstaltungen etc.), Beibehaltung des Themas Skat / Spielkarten (aber nicht als Kernthema)
 - ▶ Weiterentwicklung der Prinzenraub-Festspiele zu einem breiter gefächerten Festspielangebot auf Basis historischer Themen
 - ▶ Weiterentwicklung des Tourismus mit dem Schwerpunkt Städte- und Kulturtourismus, Hervorhebung der historischen Persönlichkeiten, Intensivierung des Tourismusmarketings
- ▶ Nach Auffassung der Gesprächspartner verfügt die Stadt zwar dank ihrer städtebaulichen Substanz und der historischen Tradition über ein großes **Entwicklungspotenzial**, nutzt dies aber vor allem auf Grund interner Querelen und einer ausgeprägten pessimistischen Grundhaltung nur ungenügend. Die früher vorhandene Identität als Residenzstadt und später als Industriestadt sei verloren gegangen, eine neue Identität noch nicht vorhanden (Zitat: „Die Stadt weiß nicht, was sie ist, und kann es sich nicht leisten, was sie gerne wäre“).

Den meisten Akteuren ist bewusst geworden, dass frühere Profilierungsthemen wie das der **Skat- und Spielkartenstadt** heutzutage nicht mehr ausreichen, um Altenburg wahrnehmbar zu machen. Daher setzt sich die Überzeugung durch, dass Themen wie Kultur, Altstadt und historische Persönlichkeiten (Barbarossa, Luther etc.) besser für eine langfristige Profilierung geeignet sind. Der Tourismus wird zwar nicht als zentraler Entwicklungsschwerpunkt gesehen, aber als eine Perspektive, die die Stärkung des Wohnstandortes als einer der zentralen Schwerpunkte unterstützt.

Zentrales Ziel sollte es nach Auffassung der Gesprächspartner sein, die **städtebauliche Entwicklung** zu forcieren, wobei Lösungen gefunden werden müssten, die den Erhalt der historischen Substanz unter Berücksichtigung moderner Bauformen unterstützen. Das Hauptaugenmerk sollte auf Aktivitäten gelegt werden, die dazu beitragen, die „kulturelle Urbanität“ und historische Dimension Altenburgs besser wahrzunehmen.

3.2 Stärken- / Schwächenprofil

In der nachfolgenden Übersicht werden die zentralen Stärken und Schwächen Altenburgs, wie sie sich aus der Analysephase ergeben haben, zusammengefasst.

Stärken-Schwächen-Profil

Stärken	Schwächen
Hohes Potenzial als attraktiver Wohnstandort mit einer guten Bildungs- und Freizeitinfrastruktur (alle Schulformen, Musikschule, Sportvereine etc.)	Geringer Bekanntheitsgrad, mangelndes Profil
Zentrale Lage in Mitteldeutschland in der Nähe zu Leipzig, Chemnitz, Zwickau und Gera	Rückläufige Bevölkerung, abwandernde junge Leute
Historischer Stadtkern mit sehenswerter Bausubstanz (Marktplatz, restaurierte Gebäude, Kirchen, Schloss etc.), weitere Angebote wie Inselzoo	Verloren gegangene Bedeutung als Industriestandort, hoher Verlust an Arbeitsplätzen,
Breites Kulturangebot mit Theater, Museen, Prinzenraub Festspiele etc.	Randlage im Osten Thüringens, keine optimale Verkehrsanbindung (fehlender direkter Autobahnanschluss)
Historische Persönlichkeiten (Barbarossa, Luther, Spalatin, Brockhaus, Lindenau etc.) und Unternehmerpersönlichkeiten, die durch ihr Mäzenatentum das Stadtbild in der Vergangenheit stark geprägt haben	Unzureichende touristische Infrastruktur (quantitativ und qualitativ ungenügendes Unterkunftsangebot, unzureichendes Tagungs- und Seminarangebot etc.), stagnierende touristische Nachfrage
Tradition als Skat- und Spielkartenstadt sowie als Residenzstadt	Kein eindeutiges touristisches Profil mit klar erkennbaren Schwerpunkten, ungenügende Einbindung in die touristische Vermarktung Thüringens
Privatwirtschaftlich organisierte und engagiert auftretende Tourismus Information, gutes Infomaterial und gute Internetpräsenz	Mangelnde interne Kommunikation und Information, unzureichende Vernetzung, pessimistische Grundstimmung
Abgestimmtes Leitbild mit klar erkennbaren Zielsetzungen	Konträre Positionen einzelner Interessensgruppen in wichtigen Fragen der Stadtentwicklung (Städtebau, Denkmalschutz etc.)
Viele Unternehmen, die Altenburg im Firmennamen führen und damit zur Steigerung des Bekanntheitsgrades beitragen	

Quelle: Bewertung ift 2010

3.3 Folgerungen

Die nachfolgend formulierten Folgerungen dienen im Wesentlichen dazu, auf Basis der Analyse vorhandene **Problembereiche** zu identifizieren und Ansatzpunkte für eine **positive Entwicklungsperspektive** zu finden, um darauf basierend geeignete **Handlungsstrategien** ableiten zu können.

3.3.1 Chancen aufzeigen, positive Faktoren nutzen

Ziel des vorliegenden Konzeptes ist es im Wesentlichen, die erkennbaren **Chancen** herauszuarbeiten und sie als Basis für die künftige Entwicklung der Stadt in den Köpfen der maßgeblichen Akteure zu verankern. Altenburg braucht vor allem einen positiven und nach vorne weisenden Schub, um das vorhandene Potenzial stärker nutzen zu können.

Die **zentrale Botschaft**, die das vorliegende Stadtmarketingkonzept vermitteln sollte, lautet daher:

- ▶ Das hat Altenburg gut gemacht, das sind die Stärken mit Zukunftspotenzial, hierauf sollte die Stadt aufbauen
- ▶ Darauf hat sich Altenburg bisher konzentriert, das bringt nicht mehr viel für die Weiterentwicklung, hier ist ein Umdenken erforderlich
- ▶ Diese Dinge spielten bisher noch keine Rolle für Altenburg, sie haben ein Zukunftspotenzial, auf sie sollte man sich stärker konzentrieren.

Für den Außenstehenden vermittelt Altenburg ein überwiegend **positives Bild**. Obwohl es einige städtebauliche Problembereiche gibt – verfallene Häuser, Baulücken, Leerstände – merkt man, dass in den letzten Jahren trotz schwieriger Rahmenbedingungen viel Aufbauarbeit geleistet wurde.

Die Stadt Altenburg verfügt dank ihrer **kulturhistorisch bedeutsamen Vergangenheit** über ein gutes Entwicklungspotenzial. Maßgeblich für die günstigen Voraussetzungen ist zum einen das **architektonische Erscheinungsbild** mit einem breiten Spektrum historischer Gebäude unterschiedlicher Epochen (Schloss, Rote Spitzen, Museen, Geschäfts- und Wohnhäuser etc.), zum anderen sind es die **Persönlichkeiten** mit Verbindung zu Altenburg – angefangen von Kaiser Barbarossa über die Reformatoren Luther, Spalatin und Melanchthon bis hin zu den Komponisten Bach und Krebs, den Verlegern Brockhaus und Pierrer sowie dem Staatsmann von Lindenau.

Nicht vergessen werden dürfen die **Unternehmen**, die zum wirtschaftlichen Wohlstand der Stadt beigetragen und somit für den Status einer Kulturstadt gesorgt haben. Überregional bekannt geworden ist Altenburg als Skatstadt.

Weitere Ansatzpunkte im Hinblick auf die künftige **Positionierung** und **Imageprofilierung** bieten folgende Faktoren:

- ▶ Die zentrale Lage in Mitteleuropa in erreichbarer Nähe zu bekannten Städten wie Leipzig, Dresden, Chemnitz, Zwickau, Gera, Jena und Weimar.

- ▶ Das für eine Stadt dieser Größe sehr breite Kulturangebot mit einem eigenem Mehrsparten-Theater, den seit fünf Jahren existierenden Prinzenraub Festspielen und sonstigen kulturellen Veranstaltungen
- ▶ Die gute Bildungsinfrastruktur mit allen Schulformen und zusätzlichen Bildungsangeboten wie der qualitativ anspruchsvollen Musikschule mit ihren fast 1.000 Schülern.

3.3.2 Das aktuelle Dilemma überwinden

Trotz der an sich günstigen Entwicklungsperspektiven befindet sich die Stadt in einem **Dilemma**:

- ▶ Zum einen ist zum Erhalt bzw. zur kontinuierlichen Aufwertung der städtebaulichen Substanz und des kulturellen Angebotes (Theater, Museen, Festspiele etc.) sowie der damit verbundenen Wohn- und Standortqualität ein hoher Aufwand erforderlich
- ▶ zum anderen behindern eine Vielzahl negativer Einflussfaktoren (prekäre Finanzsituation der Stadt, zu geringe gewerbliche Substanz und damit zu wenige Arbeitsplätze, abnehmende Bevölkerungszahl und damit verbunden steigendes Durchschnittsalter, hoher Anteil von HARTZ IV-Beziehern, zu geringe privatwirtschaftliche Investitionsbereitschaft, ungenügende Verkehrsanbindung, Randlage im Osten Thüringens und damit fehlende Einbindung in das Thüringer Kerngebiet zwischen Eisenach und Jena) die Entwicklungschancen.

Dieses Dilemma zwischen einer günstigen Entwicklungsperspektive und den aktuell schwierigen Rahmenbedingungen macht deutlich, dass die Stadt hinsichtlich ihrer **strategischen Positionierung** und der Setzung von **Schwerpunkten** zum raschen Handeln gezwungen ist. Wie diese Positionierung aussehen könnte und wo die künftigen **Entwicklungsschwerpunkte** liegen, ergibt sich aus der vorhergehenden Analyse bzw. aus dem Stärken- / Schwächenprofil.

3.3.3 Den Mittelstand stärken, den Bildungsstandort festigen

Altenburg hat ohne eine Stärkung des **gewerblichen Bereichs** keine Zukunftschancen, da die Stadt zusätzliche **Arbeitsplätze** braucht, um den **Bevölkerungsrückgang** zu stoppen und **Kaufkraft** zu erhalten. Die Perspektive liegt bei den **mittelständischen Betrieben**, da die Ansiedlung industrieller Großbetriebe wegen der ungenügenden Rahmenbedingungen (verkehrliche Anbindung, geeignete Flächen) unwahrscheinlich ist.

Ziel sollte es sein, **zukunftsorientierte Technologien** in Altenburg anzusiedeln. Dazu braucht die Stadt qualifizierte Arbeitskräfte, die es an den Standort Altenburg zu binden gilt. In der Konsequenz bedeutet dies, dass Altenburg zum einen durch die Stärkung des **Bildungsstandorts** für eine nachfragegerechte Ausbildung junger Leute sorgen muss, zum anderen dazu beitragen sollte, dass die Stadt als **Wohnstandort** für diese jungen Leute attraktiver wird.

3.3.4 Profilierung über das Thema Kultur, die Wahrzeichen der Stadt erhalten

Den Akteuren vor Ort ist bewusst, dass die kulturhistorische Bedeutung der Stadt der wesentliche Ansatzpunkt für **zukunftsorientierte Maßnahmen** ist und das Altenburg langfristig gesehen nur Erfolg haben kann, wenn es sich imagemäßig über **kulturnahe Themen** profiliert und den aktuellen Bekanntheitsgrad in Verbindung mit dieser Zielsetzung deutlich steigert. Diese Erkenntnis spiegelt sich in dem 2008 beschlossenen **Leitbild** wider, wo die Stärkung des Wohn- und Bildungsstandorts sowie der Funktion als gastfreundlicher Stadt (bzw. als Tourismusdestination) im Vordergrund steht.

Altenburg wird maßgeblich durch seine Wahrzeichen bzw. seine **kulturellen „Leuchttürme“** geprägt. Neben dem gesamten städtebaulichen Ensemble der Altstadt sind dies vor allem:

- ▶ Das Schloss
- ▶ Das Theater
- ▶ Die Museen (Lindenau-Museum, Schlossmuseum, Mauritianum)
- ▶ Die „Roten Spitzen“

Diese Wahrzeichen haben **Symbolcharakter** für Altenburg, ihr Erhalt hat oberste Priorität. Sie gehören zu den wichtigsten touristischen Sehenswürdigkeiten und kulturellen Einrichtungen der Stadt.

Die Reduzierung der finanziellen Unterstützung bzw. die Aufgabe des Betriebs einzelner Einrichtungen – wie sie beispielsweise im Hinblick auf das Theater gefordert wird – wäre fatal für die touristische Entwicklung und die Positionierung als Kulturstadt.

Ähnlich bewerten dies die Akteure, die im Rahmen der Vorort-Gespräche befragt wurden. Auch sie plädieren für den Erhalt und die Stärkung dieser Einrichtungen.

Mit der Stärkung des **Kulturstandortes** eng verbunden ist die Entwicklung einer **Künstler-szene**, die wiederum zu einer attraktiven „Kneipenkultur“ mit insbesondere bei jungen Leuten gefragten „In-Lokalen“ beiträgt. Eine solche Szene ist notwendig, um junge Leute an Altenburg zu binden.

3.3.5 Ein Kernproblem ist das Innenverhältnis

Die vor Ort geführten Gespräche haben gezeigt, dass das Erreichen der im Leitbild formulierten Kernziele durch den derzeitigen Zustand der **internen Kommunikation** erschwert wird. Obwohl weitgehend Einigkeit in der Einschätzung der aktuellen Situation und der Entwicklungsschwerpunkte besteht, wird in Detailfragen viel „zerredet“. Als Außenstehender spürt man, dass die Altenburger im Innern ihres Herzens stolz auf ihre Stadt und das in den letzten Jahren Erreichte sind, wundert sich aber dann, mit welcher Intensität man sich bei bestimmten Themen bekämpft und jede Kompromissbereitschaft vermissen lässt.

Unterschiedliche Auffassungen gibt es vor allem hinsichtlich des Weges, der zur Erreichung wichtiger Ziele eingeschlagen werden soll. Hinzu kommen die unzureichende **Zusammen-**

arbeit und **Vernetzung** der einzelnen Akteure sowie fehlendes **Engagement** und eine spürbare **resignative Grundhaltung**.

Unterschiedliche Positionen - häufig in öffentlich geführten Diskussionen vorgetragen - werden vor allem auf folgenden Feldern sichtbar:

- ▶ Städtebauliche Gestaltung der Kernstadt (vollständiger Erhalt der denkmalgeschützten Substanz oder Neubau)
- ▶ Positionierung und Außendarstellung Altenburgs (Hervorhebung einzelner Themen, Produkte, Firmen)
- ▶ Zuständigkeit und Federführung in einzelnen Aufgabenbereichen (Vermarktung der Festspiele, Führungen in Museen und Sehenswürdigkeiten etc.)
- ▶ Erhalt oder Aufgabe zentraler Einrichtungen (Theater, JVA, Flughafen).

Die Entwicklung Altenburgs in eine positive Richtung kann nur gelingen, wenn das **Innenverhältnis** funktioniert – das heißt, wenn sich die eigene Bevölkerung mit dieser Entwicklung identifiziert und diese aktiv beeinflusst und begleitet. Die Bereitschaft zum **Kompromiss** ist ebenso erforderlich wie die Intensivierung der **Zusammenarbeit** und die Klärung von **Zuständigkeiten**.

Den unterschiedlichen Beteiligten vor Ort (Politik, Verwaltung, Interessensverbände, Bürgerinitiativen etc.) ist bewusst, dass es ohne **Kompromisse** keine gemeinsame Entwicklung geben kann. Insofern ist es so schnell wie möglich erforderlich,

- ▶ Plattformen zu etablieren, auf denen die strittigen Entwicklungsprojekte kompromissorientiert diskutiert werden können
- ▶ Die Vernetzung und Zusammenarbeit verschiedener Organisationen und Gruppierungen verbessert wird
- ▶ Die Informationsarbeit von Seiten der Stadt und der übrigen Gruppierungen intensiviert wird.

Die Intensivierung der **Zusammenarbeit** und der **Vernetzung** muss auf verschiedenen Ebenen erfolgen. Dies gilt für den Bereich von Einzelhandel, Gewerbe und touristischen Betrieben ebenso wie für die kulturellen Einrichtungen.

Ziel sollte es beispielsweise sein, die drei Museen Lindenau-Museum, Schloss und Mauritianum stärker zusammenzuführen, damit der gesamte Bereich vom Besucher als eine Art „**Museumsinsel**“ oder „**Museumsmeile**“ wahrgenommen wird. Gut gelungen ist dies in der Stadt Bonn, wo sich die zentralen Museen unter dem Begriff der Museumsmeile präsentieren.

3.3.6 Die Lage im Osten Thüringens hemmt die Entwicklung

Die Lage im Osten Thüringens führt dazu, dass Altenburg imagemäßig als Stadt in einer **Randlage** wahrgenommen wird, die von den eigentlichen **Entwicklungszentren Thüringens** (zwischen Eisenach und Jena) abgeschnitten ist und somit weitgehend aus der Schwerpunktförderung des Landes heraus fällt.

Zu dieser geografisch gegebenen und psychologisch wahrgenommenen Randlage haben vor allem folgende **Faktoren** beigetragen:

- ▶ Die nach der Wende vorgenommene Loslösung vom Bezirk Leipzig
- ▶ Die unzureichende Verkehrsanbindung (kein direkter Autobahnanschluss)
- ▶ Der Bedeutungsverlust als Industriestandort und der damit verbundene rapide Rückgang an Arbeitsplätzen und Einwohnern

Altenburg war zu Zeiten der DDR die zweitgrößte Stadt des **Bezirks Leipzig**, was zu Vorteilen und Privilegien führte. Die Stadt hatte eine zentrale Lage, war ein wichtiger industrieller Standort und konnte dank des forcierten Wohnungsbaus bevölkerungsmäßig wachsen. Der Status und die Identität einer bürgerlich geprägten Residenzstadt gingen allerdings durch die Vorgaben der Planwirtschaft, die auf eine industrielle und Bergbau geprägte Entwicklung des Raumes um Altenburg setzte, verloren.

Zielsetzung muss es daher sein, Altenburg wahrnehmungs- und imagemäßig aus der Randlage „herauszubekommen“ und in eine zentrale Lage eines anders definierten Raumes einzubringen – das heißt, innerhalb Mitteldeutschlands. Um dieses Ziel zu erreichen, sind eine klare Positionierung und die Einleitung von Maßnahmen nötig, die die Stadt Altenburg in ihrer Bedeutung aufwerten und wahrnehmungsmäßig stärker in das Zentrum Mitteldeutschlands rücken.

3.3.7 Altenburg braucht eine klare Identität

Die ursprüngliche Identität Altenburgs war die einer **Residenzstadt** mit einer bürgerlich geprägten Tradition im klassischen Sinne. Der Ausbau als **Industriestandort** zu Zeiten der DDR hat zu einer Veränderung der Bevölkerungs- und Wohnstruktur und damit der Identität geführt.

Nach der Wiedervereinigung hat Altenburg den Status eines Industriestandortes verloren, den einer bürgerlich geprägten Residenzstadt aber nicht wieder gewonnen. Die Konzentration auf das Thema Skatstadt hat nicht zu der erhofften Wirkung und Außenwahrnehmung geführt. Somit fehlt aktuell eine **eindeutige Identität** als Basis für eine klar erkennbare Positionierung. Das Fehlen einer eindeutigen Identität wurde auch im Rahmen der Vorort-Gespräche als einer der wichtigen Gründe für das schwierige Innenverhältnis und die vielfach vermisste Entwicklungsperspektive genannt. Erwartet wird, dass das 2008 beschlossene und mit Hilfe des Stadtmarketingprozesses umzusetzende Leitbild zur **Identitätsfindung** beiträgt.

Es gibt eine Reihe weiterer Faktoren, die in der Vergangenheit die Identitätsbildung erleichtert hatten, heute aber nicht mehr die Wirkung früherer Zeiten haben:

- ▶ Altenburg verfügt nicht mehr über eine **gehobene Bürger- und Unternehmerschaft**, die in früheren Jahrhunderten in der Stadt gelebt hatte und durch ihren Lebensstil das Stadtbild beeinflusst und durch ihr Mäzenatentum die heute noch wirksame kulturelle Ausprägung begünstigt hat. Heute leben die Eigentümer und Gesellschafter der verbliebenen Unternehmen häufig nicht mehr in Altenburg, haben daher nicht mehr das Interesse an der Zukunft der Stadt wie in früheren Jahren. Personen der gehobenen Bür-

gerschicht präferieren größere Städte wie Leipzig, Dresden oder Erfurt als Lebensmittelpunkt.

- ▶ Altenburg hatte dank seiner Ausstrahlung als Residenzstadt und später als wichtiger Industriestandort eine **überregionale Ausstrahlung**. Heute wird Altenburg als Provinzstadt in einer Randlage wahrgenommen, die nicht zum kulturellen und wirtschaftlichen Zentrum Thüringens gehört und verkehrsmäßig ungünstig angebunden ist.

Es hilft allerdings wenig, der Vergangenheit nachzutruern und zu bedauern, dass in früheren Zeiten die **Potenziale** und **Chancen** besser zum Wohle der Stadt genutzt wurden. Heute kommt es darauf an zu erkennen, dass es Chancen gibt, wenn man die immer noch vorhandenen Potenziale konsequent für seine Ziele einsetzt. Die Nutzung dieser Potenziale stärkt das Selbstbewusstsein und erleichtert die Identifizierung mit der eigenen Stadt.

Die **Leitbild Diskussion** hat gezeigt, dass die Entwicklungsperspektive und damit die eigene Identität am ehesten in der Rolle als **kulturhistorisch bedeutsamer Stadt** zu finden ist, die über die notwendige städtebauliche Substanz verfügt und auf Persönlichkeiten verweisen kann, die das gesellschaftliche Leben der Stadt geprägt haben.

Diese Orientierung schließt die Stärkung als **mittelständischer Gewerbestandort** nicht aus. Dass sich Gewerbeansiedlungen und die Identität als Kulturstadt nicht ausschließen, zeigen bekannte Beispiele. So wird Weimar primär als kulturell bedeutsame Stadt wahrgenommen, die aber auch ein wichtiger Wirtschaftsstandort mit Unternehmen wie Schering und Coca Cola ist.

3.3.8 Den Tourismus als wichtiges Standbein weiterentwickeln

Dank ihrer historischen Altstadt mit verschiedenen Sehenswürdigkeiten, der geschichtsträchtigen Vergangenheit mit bekannten Persönlichkeiten und dem landschaftlichen Umfeld verfügt die Stadt Altenburg über ein vielversprechendes **touristisches Potenzial**, das noch nicht genügend genutzt wird. Belegen lässt sich dies durch die relativ niedrigen Übernachtungszahlen und die unbefriedigende Auslastung der Hotels.

Eine gute Arbeit wird der **Altenburger Tourismus GmbH** bescheinigt, durch die sich die touristische Vermarktung der Stadt in den letzten Jahren verbessert hat. Der Internetauftritt und die Printinformationen können als gut beurteilt werden.

Auf Basis der vorhergehenden Analyse lassen sich folgende **kritische Anmerkungen** machen:

- ▶ Das vorhandene **Hotelangebot** ist mittlerer bis ordentlicher Standard, entspricht aber nicht gehobenen Ansprüchen. Für eine nennenswerte Aufwertung fehlt es den Betrieben an Finanzmitteln.
- ▶ Es fehlt in den Hotels an Kapazitäten für **Tagungen und Seminare**, um dieses wichtige Segment auszubauen, ebenso wie an Wellness-Einrichtungen.
- ▶ Hinsichtlich der **aktuellen Nachfrage** reichen die vorhandenen Kapazitäten aus. Daher besteht kaum eine Chance, zum jetzigen Zeitpunkt einen Investor und Betreiber für einen höherwertigen Betrieb zu finden. Hinsichtlich des **Tagungsgeschäftes** ist die Erreichbarkeit im Konkurrenzvergleich unbefriedigend, hinsichtlich des übrigen touristi-

schen Geschäftes fehlt es an der nötigen Bekanntheit und einer klaren Positionierung als Kulturstadt.

- ▶ Das **Schloss** ist für repräsentative Empfänge und Veranstaltungen geeignet, aber nicht für durchschnittliche Tagungen und Seminare, die in der Regel weniger als 50 Teilnehmer haben. Vom Ausbau des Tagungsgeschäftes innerhalb des Schlosses ist daher abzuraten, da es sich weder wirtschaftlich darstellen noch vernünftig managen ließe.
- ▶ Die **touristische Positionierung** und das **touristische Marketing** sind zu sehr auf das Thema Skat und Spielkarten fokussiert. Obwohl das Thema in hohem Maße mit Altenburg assoziiert wird, ist es nur ein touristisches Randthema. Durch diese starke Fokussierung kommt der für Altenburg deutlich wichtigere kulturelle Aspekt in der Marketingpräsenz zu kurz. Allerdings ist an dieser Stelle anzumerken, dass die Tourismus GmbH in ihrem im März 2010 überarbeiteten Internetauftritt bereits auf die kritischen Anmerkungen reagiert und das Thema Skat und Spielkarten in der Darstellung deutlich reduziert hat.
- ▶ Innerhalb der **touristischen Vermarktung Thüringens** ist Altenburg relativ wenig präsent, was zum einen an der Dominanz der kulturell bekannteren Städte, zum anderen am geringen Bekanntheitsgrad und an der Randlage liegen mag.
- ▶ Von den **Prinzenraub Festspielen** hat Altenburg touristisch gesehen bisher relativ wenig profitiert, da die meisten Besucher aus einem regionalen Einzugsgebiet kamen. Dies kann sich jedoch ändern, wenn in den nächsten Jahren das eher regional bedeutende Thema der Prinzenraubgeschichte unter dem Begriff der Schlossfestspiele eine andere thematische Ausrichtung bekommt und stärker mit der Vermarktung als Kulturstadt verknüpft wird. Dadurch besteht die Chance, neue Zielgruppen von außerhalb des regionalen Einzugsbereichs zu erschließen, die den Besuch der Schlossfestspiele mit einem Übernachtungsaufenthalt in der Stadt verbinden.
- ▶ Wenig profitiert hat Altenburg auch vom **Flughafen**, da ausländische Besucher kaum in Altenburg verweilen. Die Mehrzahl der Passagiere dürfte im regionalen Einzugsbereich wohnen und den Flughafen eher als Outgoing-Standort nutzen.

▶ 4. Handlungsfelder

Ausgehend von den zuvor erstellten Analysen und den daraus abgeleiteten Folgerungen werden folgende Handlungsfelder festgelegt, an denen sich die **Entwicklung Altenburgs** künftig orientieren sollte:

- ▶ Verbesserung des Innenverhältnisses
- ▶ Stärkung der eigenen Identität
- ▶ Überwindung der Randlage im Osten Thüringens
- ▶ Stärkung des mittelständischen Gewerbes
- ▶ Stärkung des Bildungsstandortes
- ▶ Positionierung als Kulturstadt
- ▶ Optimierung der städtischen Infrastruktur
- ▶ Weiterentwicklung des Tourismus

Basierend auf den acht Handlungsfeldern werden im Kapitel 5 **Handlungsempfehlungen** und **Maßnahmenvorschläge** formuliert.

Mit den genannten Handlungsfeldern eng verbunden sind die **zentralen Zielsetzungen**, die wir den weiteren Ausführungen voranstellen wollen:

- ▶ Stärkung des **Gewerbestandortes** durch Konzentration auf den Bereich **mittelständischer Unternehmen** (Stabilisierung des vorhandenen Bestandes und Ansiedlung neuer Betriebe), Entwicklung der **Kultur- und Kreativwirtschaft** (kulturorientiertes Gewerbe, Tourismus etc.) als Ergänzungsthema bzw. als „Zweites Standbein“.
- ▶ Stärkung des **Bildungsstandortes** durch eine Weiterentwicklung des Konzeptes „Studium Plus“, um die Wettbewerbschancen der örtlichen Betriebe durch eine gezielte Qualifizierung junger Leute zu erhöhen und um diese dadurch an Altenburg zu binden.
- ▶ Stärkung des **Wohnstandortes** durch die Optimierung der Rahmenbedingungen (kulturhistorisch geprägtes Stadtbild, gutes Bildungs- und Freizeitangebot, bezahlbarer Wohnraum etc.), um den jüngeren Familien, den jungen Leuten und älteren Menschen ein attraktives Wohnumfeld bieten zu können. Dazu gehören die Beschäftigten der Unternehmen vor Ort ebenso wie die in Leipzig arbeitenden Personen („In Altenburg leben – in Leipzig arbeiten“).
- ▶ Positionierung als **Kulturstadt** durch Betonung der kulturhistorischen Bedeutung und der Hervorhebung der weichen Standortfaktoren Kultur und Tourismus, um damit die Qualität als Wohn- und mittelständisch geprägter Gewerbestandort zu unterstützen.
- ▶ Sicherung des **Stadtbildes** durch den Erhalt der kulturellen Highlights (Schlossanlage, Museen, Theater, Kirchen etc.) und einer ausgewogenen Sanierung der übrigen städtebaulichen Substanz.
- ▶ Verbesserung der **Verkehrsanbindung** (direkter Autobahnanschluss, schnelle Bahnverbindung nach Leipzig), um die aktuelle Wahrnehmung der Randlage zu überwinden.

4.1 Verbesserung des Innenverhältnisses

Voraussetzung für eine erfolgreiche Zukunft Altenburgs ist, dass die maßgeblichen Akteure „an einem gemeinsamen Strang ziehen“. Dies ist aktuell nicht der Fall, obwohl weitgehend Einigkeit in der **Einschätzung der Stärken** und der positiven **Entwicklungspotenziale** besteht. **Kontroverse Positionen** gibt es vor allem hinsichtlich der städtebaulichen Gestaltung der Kernstadt und der künftigen Rolle zentraler Einrichtungen wie des Flughafens und des Theaters.

Die Sicherung des **Stadtbildes** verbunden mit einer eindeutigen **Identität** und **Positionierung** sind Ziele, die nur im Rahmen eines möglichst weitgehenden **Einvernehmens** erreicht werden können. Da das Erreichen dieser Ziele die Voraussetzung für die Stärkung Altenburgs als Gewerbe- und Wohnstandort ist, haben die Maßnahmen zur Verbesserung des Innenverhältnisses eine hohe Priorität.

Die Verbesserung des Innenverhältnisses bewegt sich im Wesentlichen auf vier Ebenen:

- ▶ der der regelmäßigen Information (z.B. durch einen regelmäßig erscheinenden Newsletter der Stadt) und Entscheidungstransparenz
- ▶ der der kompromissorientierten Diskussion strittiger Projekte
- ▶ der der Regelung von Zuständigkeiten
- ▶ der der Intensivierung der Zusammenarbeit und Vernetzung verschiedener Institutionen und Organisationen.

4.2 Stärkung der eigenen Identität

Die Stärkung der eigenen Identität ist wesentlicher Bestandteil eines **Stadtmarketingprozesses**, wie er durch das vorliegende Konzept eingeleitet werden soll. Eine **eindeutige Identität** ist die Voraussetzung für eine zielgerichtete, langfristig angelegte Entwicklung der Stadt Altenburg. Dass eine solche Identität aktuell nur bedingt vorhanden ist, haben insbesondere die Gespräche mit Altenburger Akteuren gezeigt.

Geprägt wurde die Stadt Altenburg ursprünglich durch ihre Vergangenheit als **Residenzstadt** und als Aufenthaltsort bekannter **historischer Persönlichkeiten** (Barbarossa, Luther, Spalatin, von Lindenau etc.), die ebenso wie die in Altenburg ansässigen **Unternehmer** maßgeblich zur kulturellen und bürgerlichen Tradition der Stadt beigetragen haben.

Nach dem zweiten Weltkrieg hat sich die Stadt zu einem wichtigen Industriestandort entwickelt. Durch den Neubau zusätzlicher Wohnsiedlungen veränderte sich das Stadtbild, während gleichzeitig die historische Bausubstanz der Kernstadt allmählich verfiel. Die Bevölkerungsstruktur wurde zunehmend durch die Beschäftigten der Industriebetriebe oder des nahegelegenen Bergbaus bestimmt. Altenburg wandelte sich von einer Stadt mit **bürgerlicher Identität** zu einer industriell geprägten Stadt.

Der Zusammenbruch der Industrie nach der Wiedervereinigung führte zu einem dramatischen Verlust an **Arbeitsplätzen** und damit auch an **Einwohnern**. In den 20 Jahren deutscher Einheit haben sich das Erscheinungsbild der Stadt und die Bevölkerungsstruktur erheblich verändert. Altenburg ist heute weder eine industriell geprägte Stadt noch eine bürgerliche Stadt im klassischen Sinne. Nicht zu der erhofften Wirkung hinsichtlich einer neuen Identität hat die Konzentration auf das Thema **Skatstadt** geführt.

Altenburg befindet sich aktuell auf dem Wege einer neuen **Identitätsfindung**, die durch das 2008 beschlossene **Leitbild** in Gang gesetzt wurde. In dem Leitbild werden die Themen Kultur, Geschichte und Wohnen als Handlungsschwerpunkte definiert.

Die **Leitbilddiskussion** hat gezeigt, dass sich die Altenburger am ehesten mit der **kulturhistorisch bedingten Wirkung** ihrer Stadt identifizieren können. Sie sind stolz auf die historische Vergangenheit, die städtebauliche Substanz und die berühmten Persönlichkeiten, die mit der Stadt in Verbindung gebracht werden und die das gesellschaftliche Leben bestimmt haben. Insofern bietet es sich an, die Identifizierung der Einwohner mit Altenburg über diese Faktoren zu fördern und bei der künftigen Positionierung die **Identität als Kulturstadt** in den Mittelpunkt zu stellen.

4.3 Überwindung der Randlage im Osten Thüringens

Zu den zentralen Zielen gehört es, Altenburg aus der wahrgenommenen Randlage im Osten Thüringens herauszubekommen und stärker in das Zentrum Mitteldeutschlands als eines anders definierten Raumes zu rücken. Altenburg sollte die Funktion eines „**Scharniers**“ zwischen den Bundesländern Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt erhalten.

Die Gründe für die wahrgenommene Randlage Altenburgs sind hinlänglich bekannt: Loslösung vom Bezirk Leipzig, unzureichende Verkehrsanbindung etc. Insofern liegt es auf der Hand, wo vor allem **Handlungsbedarf** mit Blick auf die Überwindung der aktuellen Situation vorhanden ist:

- ▶ Verbesserung der Verkehrsanbindung (direkter Autobahnanschluss, schnelle Bahnverbindung nach Leipzig)
- ▶ Stärkung des Standortes Altenburgs mit Funktionen, die die angestrebte „Scharnierfunktion“ rechtfertigen (innovatives, mittelständisch geprägtes Gewerbe, Bildungseinrichtungen, interessantes Tourismusziel, attraktives Wohnumfeld).

Ein erster Schritt könnte eine **Konferenz** mit Vertretern aus **Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt** sein, auf der landesübergreifende Initiativen zur Stärkung des Standortes Altenburg sondiert werden könnten. Angeregt hatte dies Wirtschaftsminister Machnig auf der Veranstaltung am 19. März 2010 auf dem Altenburger Schloss.

4.4 Stärkung des mittelständischen Gewerbes

Die Chancen Altenburgs, die nach der Wiedervereinigung verloren gegangene Bedeutung als Industriestandort wiederzuerlangen, sind gering. Vielversprechender sind die Perspektiven im Bereich des **mittelständischen Gewerbes**. Altenburg hat diesbezüglich Tradition, da mittelständische Unternehmen bereits früher zur Blüte der Stadt beigetragen hatten.

Die Stadt verfügt über eine Reihe mittelständischer Betriebe, die Altenburg im **Firmennamen** führen und immer noch eng mit der Stadt verbunden sind. Allerdings gibt es inzwischen zahlreiche Unternehmen, deren Eigentümer oder Gesellschafter nicht mehr in Altenburg leben, also nur bedingt Interesse an einer Unterstützung der Stadt haben, wie sie bei den Unternehmern früherer Epochen gang und gäbe war.

Ziel muss es sein, die vorhandenen Betriebe vor Ort zu erhalten, indem deren **Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit** erhalten bleibt. Desweiteren gilt es zusätzliche Betriebe anzusiedeln, insbesondere in **zukunftsorientierten Branchen**. In beiden Fällen ist es wichtig, die **Standortqualität** Altenburgs zu verbessern, indem die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, genügend **qualifizierte Arbeitskräfte** zur Verfügung zu haben. Zum einen müssen die notwendigen **Ausbildungseinrichtungen** bereitgestellt werden, zum anderen muss die **Wohn- und Lebensqualität** (weiche Standortfaktoren) den Ansprüchen der benötigten Beschäftigtenstruktur entsprechen.

Altenburg hat ohne eine Stärkung des **gewerblichen Bereichs** keine Zukunftschancen, da die Stadt zusätzliche **Arbeitsplätze** braucht, um den **Bevölkerungsrückgang** zu stoppen und **Kaufkraft** zu erhalten.

Neben der Stärkung des mittelständischen Gewerbes bietet sich als **Ergänzungsthema** bzw. als „zweites Standbein“ die Entwicklung der **Kultur- und Kreativwirtschaft** an, die von der Bundesregierung und dem Land Thüringen zunehmend gefördert wird. In **Altenburg** werden die sich daraus ergebenden Perspektiven derzeit noch unterschätzt, man ist sich aber bewusst, dass die Stadt dank ihres baulich-kulturellen Erbes und ihrer historischen Vergangenheit über ein entsprechendes Potenzial verfügt.

Da es sich in der Regel um **kleinere Betriebe** mit wenigen Beschäftigten handelt (Handwerksbetriebe, Künstlerwerkstätten, spezialisierte Geschäfte, Agenturen etc.), können diese nur eine Ergänzungsfunktion hinsichtlich der Schaffung von Arbeitsplätzen und Einkommen übernehmen, aber einen wichtigen Beitrag zur Positionierung von Altenburg als **Kulturstadt** liefern. Ziel sollte es sein, die zum Ausbau erforderlichen Fördermittel durch das Land zu erhalten, das ein Interesse daran hat, diesen Wirtschaftszweig an bestimmten dafür geeigneten Standorten zu entwickeln.

Die besten Entwicklungschancen innerhalb der Kulturwirtschaft hat für Altenburg zweifelsohne der **Kulturtourismus**.

4.5 Stärkung des Bildungsstandortes

Altenburg verfügt über ein breites Angebot an unterschiedlichen **Schulstufen**. Hinzu kommen die **Volkshochschule** und die **Musikschule**, die fast 1.000 Schüler hat und einen hervorragenden Ruf genießt. Insofern erfüllt die Stadt die Voraussetzungen eines attraktiven Wohnstandortes für Familien mit Kindern.

Ein Versuch, den betrieblichen Nachwuchs der Unternehmen aus Altenburg und dem regionalen Umfeld zu qualifizieren, stellt das Modell „**Studium Plus**“ dar, das dem Angebot einer Berufsakademie entspricht. Erreicht werden soll hiermit, den Bedarf an Arbeitskräften im mittleren Management zu erfüllen.

Die am 19. März 2010 in Altenburg veranstaltete Konferenz mit Wirtschaftsminister Machnig hat gezeigt, dass die Altenburger Unternehmen langfristig gesehen Bedarf an **Führungs- und Fachkräften** insbesondere im Bereich der Ingenieurwissenschaften haben. Ziel sollte es daher sein, das Modell „Studium Plus“ in dieser Richtung weiter auszubauen. Geringer eingeschätzt werden die Chancen zu einer Einrichtung einer Fachhochschule, da die Landesregierung Altenburg nicht als entsprechenden Standort vorgesehen hat.

Ansatzpunkte für eine außerschulische Weiterbildung in Richtung „**Kunstakademie**“ bietet das „**Studio Bildende Kunst**“ des Lindenau-Museums. Die Nachfrage nach Kursen für ambitionierte „Hobbykünstler“ ist in Deutschland in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Insbesondere unter touristischen Gesichtspunkten sind die Kursteilnehmer ein interessantes Segment, da sie in Regel aus einem überregionalen Einzugsgebiet anreisen und somit für zusätzliche Übernachtungen sorgen.

Das „Studio Bildende Kunst“, das sich primär an Kinder und Jugendliche aus Altenburg richtet, erfüllt die Ansprüche einer Kunstakademie nicht. Es müsste räumlich und inhaltlich weiterentwickelt werden. Zumindest bietet es aber erste Ansatzpunkte, sich mit dem Thema intensiver auseinanderzusetzen. Denkbar wäre auch eine Kooperation mit der **Musikschule**, um ein vergleichbares Kursprogramm im Bereich der Musik zu entwickeln.

Überlegungen in diese Richtung könnten ein Weg sein, die nachhaltige Etablierung einer **Kultur- und Kunstszene** in Altenburg zu unterstützen und Altenburg als Bildungsstandort im weitesten Sinne zu festigen.

4.6 Positionierung als Kulturstadt

Die kulturhistorische Bedeutung der Stadt Altenburg mit ihrem Stadtbild, den Sehenswürdigkeiten und ihrer Geschichte spiegelt sich in dem 2008 beschlossenen Leitbild wider, das die Entwicklung zum **Kulturstandort** zu einem der zentralen Schwerpunkte macht.

Altenburg wird maßgeblich durch seine Wahrzeichen bzw. seine **kulturellen „Leuchttürme“** (Schloss, Theater, Lindenau-Museum, Mauritianum, „Roten Spitzen“) geprägt. Diese Wahrzeichen haben **Symbolcharakter** für Altenburg, ihr Erhalt hat höchste Priorität. Sie gehören zu den wichtigsten touristischen Sehenswürdigkeiten und kulturellen Einrichtungen der Stadt.

Die Positionierung von Altenburg als **Kulturstadt** widerspricht nicht dem Ziel, die Stadt als Standort für mittelständische Gewerbebetriebe zu stärken. Der weiche Standortfaktor Kultur unterstützt die Suche nach ansiedlungswilligen Unternehmen, da ein attraktives Wohnumfeld ein wichtiges Argument bei der Gewinnung von Führungs- und Fachkräften ist.

Mit der Stärkung des **Kulturstandortes** eng verbunden ist die Entwicklung einer **Künstler-szene**, die Altenburg für Einwohner und Touristen gleichermaßen interessant macht. Ziel muss es daher sein, die Voraussetzungen für die Etablierung einer solchen Szene zu schaffen.

Eine eindeutige Positionierung als Kulturstadt erleichtert die **touristische Vermarktung** der Stadt, zumal das Thema **Kulturtourismus** zu den Wachstumssegmenten im deutschen und besonders auch im thüringischen Tourismus gehört. In der Konsequenz ist damit eine klare Ausrichtung des Marketings und der Präsentation Altenburgs auf kulturelle Themen verbunden.

Konkret bedeutet dies, dass sich Altenburg vom bisherigen Slogan „**Skat- und Spielkartenstadt**“ verabschieden sollte. Das heißt nicht, dass das Thema „Skat und Spielkarten“ dadurch völlig verloren geht. Es sollte seine Alleinstellungsfunktion behalten, aber nicht als dominierendes Merkmal, sondern als Teil der kulturellen Präsenz Altenburgs. Stärker in den Vordergrund gerückt sollten die zentralen Sehenswürdigkeiten, die kulturhistorische Bedeutung und als Ereignis der jüngeren Zeit die Festspiele.

4.7 Optimierung der städtischen Infrastruktur

Die Sicherung des **Stadtbildes** mit ihrer historischen Bausubstanz, ihren Wahrzeichen und Sehenswürdigkeiten hat höchste Priorität, da dies auch maßgeblichen Einfluss auf den **Bekanntheitsgrad** und das **Imageprofil** Altenburgs hat. Dass dies kein einfacher Prozess sein wird und einen hohen Finanzeinsatz von Seiten der Stadt verlangt, ist allen Beteiligten bewusst. Die Entscheidung zugunsten der prioritären Fortsetzung der Stadtsanierung wird auch bedeuten, dass sich andere Projekte in der gewünschten Form nicht werden realisieren lassen.

Die durch das Leitbild vorgegebene **Positionierung als Kulturstadt** verlangt eine darauf ausgerichtete Optimierung der städtischen Infrastruktur. Optimierung bedeutet dabei nicht zwingend, dass die **vorhandene Bausubstanz** komplett in ihrer ursprünglichen Form zu erhalten ist. Dies lässt sich finanziell nicht darstellen. Es sollten moderne städtebauliche Lösungen gefunden werden, bei denen der **Erhalt der historischen Substanz** mit modernen Bauformen verknüpft wird. In erster Linie sollte es um ein **städtebauliches Gesamtkonzept** gehen und nicht um den Erhalt der alten Substanz „um jeden Preis“ oder um reine Denkmalpflege einzelner Objekte. Die Abstimmung der einzelnen Maßnahmen aufeinander muss im Vordergrund stehen. Voraussetzung für eine erfolgreiche Weiterentwicklung ist darüber hinaus die **Kompromissbereitschaft** aller beteiligten Akteure, was die bauliche Sanierung einzelner Maßnahmen betrifft (beispielsweise beim kontrovers diskutierten Areal am Markt).

In Verbindung mit dem Erhalt und der Fortsetzung des Sanierungsprozesses der städtischen Infrastruktur stehen zwei **Maßnahmenfelder** im Vordergrund:

- ▶ Die kulturellen „Leuchttürme“ (Schlossanlage, Museen, „Rote Spitzen“ und andere zentrale Sehenswürdigkeiten)
- ▶ Das städtebauliche Ensemble der Kernstadt mit dem Markt als Mittelpunkt.

Weitgehender Konsens besteht darin, dass der Schwerpunkt des Optimierungsprozesses auf der Kernstadt mit ihren „Vorzeigeprojekten“ liegt. Dabei sollte aber nicht vergessen werden, dass es auch in den **übrigen Stadtbezirken** eine langfristig angelegte Verbesserung der Infrastruktur geben muss, da dies zur Stärkung des Wohn- und Gewerbestandes Altenburg beiträgt.

4.8 Weiterentwicklung des Tourismus

In Verbindung mit der Positionierung als Kulturstadt wird der Tourismus für Altenburg an Bedeutung gewinnen. Die aktuellen **Kennziffern** belegen, dass der Tourismus bisher noch keine große Wirkung für die Stadt erzielt hat. Dies liegt zum einen an der **unzureichenden Infrastruktur** (Hotelangebot etc.), zu anderen an der **ungenügenden Vermarktung**. Bisher ist es – aus welchen Gründen auch immer - nicht gelungen, Altenburg als Tourismusdestination bekannt zu machen und mit einem klaren Profil zu versehen. Die organisatorischen Voraussetzungen dafür sind durch die Gründung der Altenburg Tourismus GmbH geschaffen worden, der insgesamt gesehen eine gute Arbeit bescheinigt wird.

Dank seiner kulturhistorischen Bedeutung, dem attraktiven Stadtbild und dem kulturellen Angebot verfügt Altenburg über ein **touristisches Potenzial**, das es künftig verstärkt zu nutzen gilt. Damit dies gelingt, ist neben der Optimierung der infrastrukturellen **Rahmenbedingungen** auch eine Steigerung des **Budgets** erforderlich, um die Vermarktung intensivieren zu können.

Kernziel ist es, den Tourismus als **Wirtschaftsfaktor** und **Entwicklungsmotor** stärker in den Vordergrund zu rücken, um über die steigende Zahl an Übernachtungs- und Tagungsgästen mehr **Arbeitsplätze** und **Einnahmen** zu schaffen.

Um den Tourismus als eines der **Schwerpunkthemen** besser platzieren zu können, sind eine Reihe von Maßnahmen erforderlich. Zu den wichtigsten **Zielen** gehören diesbezüglich:

- ▶ Konzentration auf den **Kulturtourismus als Profilierungsthema** mit verschiedenen Angebotselementen (historische Altstadt mit den zentralen Sehenswürdigkeiten, Schlossanlage, „Museumsinsel“ mit den drei Museen, historische Persönlichkeiten, Schlossfestspiele, sonstige kulturelle Veranstaltungen, Lutherdekade, Skat-/Spielkarten, Altenburger Erlebnisbrauerei etc.)
- ▶ Positionierung als **Ausgangspunkt für Kulturreisen** innerhalb Mitteldeutschlands
- ▶ Aufwertung des aktuellen **Hotelangebotes**, perspektivisch gesehen Ansiedlung eines höherwertigen Hotels mit ausreichend Tagungs- und Veranstaltungskapazitäten
- ▶ Etablierung als **Festspiel- und Theaterstadt** mit dem Schwerpunkt Historienspiele („Altenburger Schlossfestspiele“) und ergänzenden Musik- und Theateraufführungen außerhalb der Schlossanlage
- ▶ Ausbau des **Tagungs- und Seminargeschäftes**
- ▶ Stärkere Einbindung des **Altenburger Landes** über ergänzende Themen (Radtourismus, Ausflugsziele wie Burg Posterstein etc.)
- ▶ Schaffung **zusätzlicher Angebotsbausteine** wie z.B. eine Kunstakademie (verschiedene Kursangebote für Hobbykünstler, Musikurse etc.).

▶ 5. Handlungsempfehlungen

Den nachfolgend stichpunktartig formulierten Empfehlungen und Maßnahmenvorschlägen liegen die acht, im Kapitel 4 formulierten **Handlungsfelder** zugrunde:

- ▶ Verbesserung des Innenverhältnisses
- ▶ Stärkung der eigenen Identität
- ▶ Überwindung der Randlage im Osten Thüringens
- ▶ Stärkung des mittelständischen Gewerbes
- ▶ Stärkung des Bildungsstandortes
- ▶ Positionierung als Kulturstadt
- ▶ Optimierung der städtischen Infrastruktur
- ▶ Weiterentwicklung des Tourismus

Die Empfehlungen werden nach den **Kriterien** Zielsetzung, Begründung, Empfehlungen, Zuständigkeit, Zeithorizont und Priorität gegliedert.

5.1 Verbesserung des Innenverhältnisses

Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verbesserung des Innenverhältnisses durch Erreichung eines möglichst weitgehenden Einvernehmens in den zentralen, bisher häufig kontrovers ausgetragenen Fragen der künftigen Entwicklung (städtebauliche Maßnahmen, Entwicklungsschwerpunkte, Erhalt einzelner Einrichtungen) ▶ Regelung der Zuständigkeiten in den für die Entwicklung Altenburgs wichtigen Feldern (Kultur, Tourismus, Festspiele, sonstige Kulturveranstaltungen), um Konflikte zu vermeiden. ▶ Intensivierung der Zusammenarbeit und Vernetzung der verschiedenen Institutionen und Organisationen (Einzelhandel, Gewerbe, Gastgewerbe, Kultureinrichtungen etc.)
Begründung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Obwohl weitgehend Einigkeit in der Einschätzung der Stärken und Entwicklungsperspektiven besteht, gibt es sehr kontroverse Positionen hinsichtlich der Umsetzung zentraler Projekte. Dies verhindert die rasche Umsetzung wichtiger Maßnahmen. ▶ Ein gutes Innenverhältnis, das auf Kompromiss- und Kooperationsbereitschaft, Transparenz und gegenseitiger Information beruht, ist Voraussetzung für einen erfolgreichen Entwicklungsprozess.
Empfehlung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Versand eines regelmäßigen Newsletters (aus Kostengründen per e-mail) an wichtige Akteure, Einrichtungen und Organisationen mit Informationen zu zentralen Projekten der Stadt. Dadurch wird Transparenz geschaffen, wichtige Positionen werden verdeutlicht. Zu klären bleibt, wer als Absender fungiert. ▶ Veranstaltungen zu wichtigen Themen – ähnlich wie die Konferenz am 19. März 2010 mit Minister Machnig zur wirtschaftlichen Situation in Altenburg. Wechselnde Themen mit einem prominenten Gast, der Rede und Antwort steht. Mögliche Themen: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Städtebauliche Entwicklung (zuständiger Minister, OB einer vergleichbaren Stadt, die einen ähnlichen Sanierungsprozess erfolgreich absolviert haben) ▶ Erfahrungen als Kulturstadt, mit der Kulturwirtschaft (OB einer vergleichbaren Stadt mit entsprechender Erfahrung, zuständiger Minister) ▶ Verkehrsanbindung (Verkehrsminister, Vertreter der Bahn) ▶ Plattform schaffen, um die Zusammenarbeit und Vernetzung der verschiedenen Einrichtungen und Organisationen zu verbessern (Einzelhandel, Gewerbe, Hotellerie / Gastronomie, Kulturschaffende)

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zuständigkeiten vor allem im Bereich Kultur, Tourismus und Festspielorganisation regeln, Straffung der Strukturen zur Vermeidung von Reibungsverlusten und Kompetenzproblemen. Denkbare Lösungen (siehe dazu im Einzelnen Kapitel 5.8): <ul style="list-style-type: none"> ▶ Eingliederung der Festspielorganisation in den Theaterbetrieb ▶ Stärkere Verzahnung von Kultur und Tourismus
Zuständigkeit	▶ Stadtverwaltung als Moderator in Kooperation mit den betroffenen Einrichtungen und Organisationen
Zeithorizont	Kurzfristig
Priorität	Hoch

5.2 Stärkung der eigenen Identität

Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entwicklung der eigenen Identität über die Positionierung als Kulturstadt, ohne dabei die mit der Ansiedlung gewerblicher Betriebe verbundenen Optionen zu vernachlässigen.
Begründung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Altenburg hat ihre historisch bedingte Identität als bürgerliche Stadt im klassischen Sinne und die zu Zeiten der DDR entstandene Identität als Industriestadt weitgehend verloren. ▶ Die ursprüngliche Bedeutung als Industriestandort lässt sich ebenso wenig wiederherstellen wie die damit verbundene Identität. ▶ Die Konzentration auf das Thema Skatstadt als identitätsstiftendes Element hat nicht zu der erhofften Wirkung geführt. ▶ Die Stadt hat 2008 ein Leitbild beschlossen, in dem die Positionierung als Kulturstadt zum Handlungsschwerpunkt erklärt wurde. Damit wurden die ersten Weichen zur Entwicklung einer entsprechenden Identität gestellt.
Empfehlung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identität kann man nicht verordnen, sondern nur behutsam durch die Schaffung der erforderlichen Rahmenbedingungen und der Einleitung entsprechender Maßnahmen erreichen. Daher ist mit einem längeren Prozess zu rechnen. ▶ Schrittweise Vorgehensweise: Positionierung als Kulturstadt (kulturhistorische Vergangenheit, attraktives Stadtbild, Sehenswürdigkeiten, breites Kulturangebot, Tourismus), Fortführung der Maßnahmen zur Sicherung des Stadtbildes (städtebauliche Sanierung der Kernstadt und der Wahrzeichen etc.), Stärkung des Wohn- und Gewerbestandes zum Erhalt der Wohnbevölkerung und der Kaufkraft.
Zuständigkeit	Stadtverwaltung in Zusammenarbeit mit allen maßgeblichen Akteuren
Zeithorizont	Permanent
Priorität	Hoch

5.3 Überwindung der Randlage im Osten Thüringens

Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Überwindung der wahrgenommenen Randlage Altenburgs im Osten Thüringens durch Positionierung als „Scharnier“ zwischen Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt im Zentrum Mitteldeutschlands
Begründung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zu den wesentlichen Gründen dieser Randlage gehören die Loslösung vom Bezirk Leipzig nach der Wiedervereinigung, die unzureichende Verkehrsanbindung, der Verlust der Industrie und der damit verbundene Rückgang an Arbeitsplätzen und Einwohnern. ▶ Die Stadt Altenburg hat nur dann eine Entwicklungsperspektive, wenn es ihr gelingt, durch entsprechende Maßnahmen aus der Randlage herauszukommen.
Empfehlung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Durchführung der auf der Veranstaltung mit Minister Machnig (am 19.03.2010 auf dem Schloss) vorgeschlagenen Konferenz mit Vertretern der Nachbarländer Sachsen und Sachsen-Anhalt, um Fragen der besseren Verkehrsanbindung (Autobahnanschluss, Bahnverbindungen) und der Intensivierung der Zusammenarbeit zu erörtern. ▶ Forcierung der Gespräche (gemeinsam mit der Landesregierung) mit dem zuständigen Bundesministerium, um den Autobahnanschluss sicher zu stellen und den Realisierungsprozess zu beschleunigen. ▶ Durchführung von Gesprächen mit der Bahn, um die Verbindungen insbesondere nach Leipzig zu verbessern. ▶ Intensivierung der Kooperationen mit den sächsischen und sachsen-anhaltinischen Kommunen im regionalen Umfeld mit dem Ziel, gemeinsame touristische Angebote zu vermarkten. Gegenseitige Bewerbung als Ausflugsziele (in den Broschüren, auf der Internetseite etc.). Wichtig ist, dass Altenburg auch in den Städten des Umfeldes als mögliches Tagesausflugsziel wahrgenommen wird. ▶ Positionierung von Altenburg als Ausgangspunkt von Reisen in das mitteldeutsche Umfeld. Die Botschaft sollte lauten: „Altenburg – Kulturstadt im Herzen Mitteldeutschlands“. Die Vorteile der zentralen Lage muss den potenziellen Kulturtouristen in sämtlichen Werbemedien verdeutlicht werden, da sich diese in der Regel nicht auf ein einziges Ziel konzentrieren, sondern einen ganzen Raum bereisen wollen. ▶ Die Nähe zur Stadt Leipzig mit deren guter Verkehrsanbindung (Flughafen, Bahnhof, Autobahnen) besonders herausstellen, da Leipzig über einen hohen Bekanntheitsgrad und ein Image als aufstrebender Kulturmetropole verfügt. ▶ Die Berücksichtigung bei der Lutherdekade nutzen, um die gute Ver-

	netzung innerhalb Mitteldeutschlands zu zeigen.
Zuständigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Stadtverwaltung in Zusammenarbeit mit den politischen Gremien ▶ Tourismus GmbH im Hinblick auf die touristische Vernetzung
Zeithorizont	Mittel- bis langfristig, im Bereich Tourismus kurzfristiger
Priorität	Hoch

5.4 Stärkung des mittelständischen Gewerbes

Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Stärkung des Mittelstandes durch Erhalt der vorhandenen und Ansiedlung zusätzlicher Unternehmen aus dem Bereich mittelständischer Gewerbebetriebe, um langfristig Arbeitsplätze und Kaufkraft zu sichern. ▶ Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft als „zweites Standbein“, um dadurch die Positionierung Altenburgs als Kulturstadt nachhaltig zu unterstützen.
Begründung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Altenburg wird die zur Zeit der DDR erreichte Bedeutung als Industriestandort nicht wiedergewinnen. Da die für das Überleben der Stadt notwendigen Arbeitsplätze primär nur im gewerblichen Bereich geschaffen werden können, muss der Fokus auf die Stärkung der mittelständischen Unternehmen gerichtet werden. ▶ Altenburg verfügt über eine mittelständische Tradition. Bereits in der Vergangenheit haben mittelständische Unternehmer für Wohlstand gesorgt und durch ihr Mäzenatentum zum Stadtbild und zur kulturellen Blüte beigetragen. ▶ Die Kultur- und Kreativwirtschaft stellt keinen Widerspruch, sondern eine sinnvolle Ergänzung zum Entwicklungsschwerpunkt „mittelständische Unternehmen“ dar. Dadurch wird die Positionierung als Kulturstadt unterstützt, die unter dem Gesichtspunkt der Stärkung „weicher Standortfaktoren“ eine Voraussetzung dafür ist, dass die örtlichen Unternehmen genügend Führungs- und Fachkräfte finden. ▶ Die Kultur- und Kreativwirtschaft wird von der Bundesregierung als Wachstumsbranche eingestuft. Die Landesregierung, die 2009 einen ersten Kulturwirtschaftsbericht veröffentlicht hat, fördert diesen Bereich ebenfalls. ▶ Die beste Perspektive innerhalb der Kulturwirtschaft verspricht der Kulturtourismus, dessen Potenzial in Altenburg heute bei weitem noch nicht ausgeschöpft ist. Aber auch andere, meist kleinere Betriebe (Handwerksbetriebe aus dem Umfeld der städtebaulichen Sanierung, Kunsthandwerker, Galerien und sonstige kunstnahe Geschäfte, Agenturen etc.) verfügen über das nötige Potenzial, um Altenburg zu beleben und damit für Besucher von außen interessant zu machen.

Empfehlung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Stärkere Betonung der Bedeutung mittelständischer Unternehmen für die Zukunft Altenburgs, die im Leitbild der Stadt etwas zu kurz kommen. Dies stellt keinen Widerspruch zur Herausstellung der Kulturorientierung und der Positionierung als Kulturstadt dar. Im Gegenteil – es erhöht die Attraktivität der Stadt als Gewerbestandort unter dem Gesichtspunkt weicher Standortfaktoren. ▶ Ansiedlung mittelständischer Betriebe insbesondere aus dem Bereich innovativer Technologien und der Energiewirtschaft, zumal dies ein Schwerpunkt der Landesregierung ist und dadurch von dieser Seite am ehesten Unterstützung erwartet werden kann. Voraussetzung hierfür ist unter anderem die Forcierung von Angeboten im Rahmen der beruflichen Weiterbildung („StudiumPlus“ – siehe dazu auch Kapitel 5.5) ▶ Parallel dazu Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft durch Ansiedlung geeigneter Betriebe, wenn dadurch auch nicht Arbeitsplätze in dem Umfang wie im gewerblichen Bereich geschaffen werden können. Die Kulturwirtschaft wird im politischen Raum häufig belächelt, weil sie nicht zu der Zahl an Arbeitsplätzen wie im sonstigen gewerblichen und industriellen Bereich führt. Trotzdem ist dieser Sektor für Altenburg von besonderer Bedeutung, da er die Entwicklung einer Künstlerszene begünstigt, zur Belebung der Kernstadt beiträgt und das Image als Kulturstadt fördert. Außerdem gehört der Kulturtourismus dazu, der in Altenburg Zukunft hat (siehe dazu Kapitel 5.8). ▶ Prüfung von Fördermöglichkeiten durch die Landesregierung, die Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft in ihrem Kulturwirtschaftsbericht herausgestellt hat. Ziel sollte es sein, Altenburg diesbezüglich als eine Art „Modellstadt“ zu platzieren, um dadurch den Osten Thüringens zu stärken und die „Scharnierfunktion“ zu den benachbarten Bundesländern zu verdeutlichen. ▶ Prüfung der Möglichkeiten, Betriebe aus dem Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft in leerstehenden Immobilien der Kernstadt zu günstigen Konditionen unterzubringen.
Zuständigkeit	Stadt und Politik in Zusammenarbeit mit den in Frage kommenden Einrichtungen und Akteuren
Zeithorizont	Mittel- bis langfristig, einzelne Maßnahmen (Prüfung vorhandener Möglichkeiten) kurzfristig
Priorität	Hoch bis mittel

5.5 Stärkung des Bildungsstandorts

Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erhalt des vorhandenen Bildungsangebotes und Ausbau des Angebotes im Bereich der beruflichen Qualifizierung („StudiumPlus“) als Voraussetzung für die Etablierung Altenburgs als Wohn- und mittelständisch geprägter Gewerbestandort. ▶ Erweiterung des Angebotes im außerschulischen Bereich (Aufbau einer Kunstakademie) zur Unterstützung der Positionierung als Kulturstadt.
Begründung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Die Verfügbarkeit eines breiten Schulangebotes ist eine wesentliche Voraussetzung für die Attraktivität einer Stadt als Wohnstandort – insbesondere für Familien mit Kindern. ▶ Dies gilt in gleichem Maße für Unternehmen, die dadurch ihre Mitarbeit an den Standort binden wollen. ▶ Bei den Altenburger Unternehmen besteht ein Bedarf an qualifizierten Nachwuchskräften insbesondere im Bereich der Ingenieurwissenschaften und auf der Ebene des mittleren Managements. Das Modell „Studium Plus“ erfüllt die Erwartungen, sollte also entsprechend gestärkt und ausgebaut werden. ▶ Die Ansiedlung von Unternehmen aus dem Bereich innovativer Technologien wird durch das Vorhandensein entsprechender Qualifizierungsangebote begünstigt. ▶ Mit der Musikschule und dem „Studio Bildende Kunst“ des Lindenau-Museums verfügt Altenburg bereits über ein künstlerisch orientiertes Bildungsangebot, das über den normalen Schulbetrieb hinausgeht. Daran lässt sich durch eine Erweiterung des Angebotes in Richtung einer Kunstakademie, die sich vor allem an Interessenten von außerhalb wendet und damit die touristische Nachfrage unterstützt, anknüpfen (siehe dazu auch Kapitel 5.6).
Empfehlung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Intensivierung der Werbung für das Modell „Studium Plus“, insbesondere durch direkte Ansprache der in Frage kommenden Unternehmen. Aktive Einbeziehung in die Standortwerbung zur Ansiedlung neuer Betriebe. ▶ Prüfung der Erweiterungsmöglichkeit des Angebotes, um mehr Studierende für Altenburg zu bekommen. ▶ Generell gesehen wird die Qualität Altenburgs als Bildungsstandort in der Außendarstellung bereits genügend hervorgehoben. Insofern geht es eher darum, das schulische und berufliche Bildungsangebot in Verbindung mit der Werbung für die Vorteile des Wohn- und Gewerbestandortes konsequent weiterzuverfolgen. ▶ In Verbindung mit der Stärkung des Bildungsstandortes ergeben

	sich zusätzliche Optionen außerhalb der schulischen und beruflichen Weiterbildung durch die Entwicklung einer Kunstakademie. Durch dieses Projekt wird die Positionierung als Kulturstadt unterstützt und der Tourismus (wenn auch nicht auf einem sehr hohen quantitativen Niveau) gefördert. Zusätzliche Arbeitsplätze entstehen im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft (siehe im Einzel Kapitel 5.6).
Zuständigkeit	Stadt Altenburg in Kooperation mit den Bildungsträgern und Unternehmen der Privatwirtschaft
Zeithorizont	Permanent, Kunstakademie mittel- bis langfristig
Priorität	Hoch bis mittel

5.6 Positionierung als Kulturstadt

Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Positionierung Altenburgs als Kulturstadt, um ein eindeutiges, mit der historischen Bedeutung korrespondierendes Profil zu erhalten. ▶ Steigerung des Bekanntheitsgrades durch die Imageprofilierung als Kulturstadt. ▶ Nutzung der mit dem Image als Kulturstadt verbundenen weichen Standortfaktoren, um Altenburg als attraktiven Wohn- und Gewerbeort zu stärken.
Begründung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Altenburg hat 2008 ein Leitbild beschlossen, in dem die kulturhistorische Bedeutung der Stadt als tragendes Element hervorgehoben und die Kultur als Schwerpunktthema definiert wird. ▶ Dank ihrer Altstadt mit attraktiven Sehenswürdigkeiten (Schlossanlage, Museen, Rote Spitzen etc.), historischen Persönlichkeiten (Barbarossa, Luther etc.) und einem breiten Kulturangebot verfügt die Stadt Altenburg über die erforderlichen Voraussetzungen zur Positionierung als Kulturstadt. ▶ Der weiche Standortfaktor Kultur erhöht die Attraktivität Altenburgs als Wohn- und Gewerbeort und trägt zur Steigerung des Bekanntheitsgrades und zur Imageprofilierung bei. ▶ Der Status als Kulturstadt erleichtert die touristische Vermarktung.
Empfehlung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Konsequente Änderung der bisherigen Art der Selbstdarstellung durch eine stärkere Ausrichtung auf das Thema Kultur als Profilthema. Die Themen Skat und Spielkarten bzw. die Präsentation als Skatstadt Altenburg rücken damit in den Hintergrund (künftig: „Altenburg – Kulturstadt im Herzen Mitteldeutschlands“). ▶ Anpassung der medialen Präsenz (Logo, Slogan, Internet, Printmedien etc.) an das neue Erscheinungsbild – insbesondere in den Bereichen Kultur und Tourismus (siehe dazu die Empfehlungen im Kapitel 5.8). ▶ In der Verbindung mit Präsentation als Wohn- und Gewerbeort Hervorhebung der Bedeutung der Kultur als „weicher Standortfaktor“. Die kulturhistorische Vergangenheit und das attraktive Stadtbild zusammen mit dem überdurchschnittlichen Bildungsangebot und der zentralen Lage in Mitteldeutschland als besonderen Anreiz für Führungs- und Fachkräfte herausstellen. ▶ Priorisierung der städtebaulichen Maßnahmen zur Sicherung des Stadtbildes mit den wichtigsten kulturellen Denkmälern und Wahrzeichen (siehe dazu Kapitel 5.7) ▶ Ausbau der Kultur- und Kreativwirtschaft als „zweites Standbein“ (neben der Stärkung und Neuansiedlung mittelständischer Gewer-

	<p>bebetriebe) zur Unterstützung der Positionierung als Kulturstadt und der Entwicklung einer Künstlerszene, die zur Belebung der Altstadt beitragen soll.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Aufbau einer eigenen Kunstakademie, die als Weiterentwicklung des im Lindenau-Museum ansässigen „Studios Bildende Kunst“ zu verstehen ist und sich primär an „Hobbykünstler“ richtet. Denkbar ist eine Kooperation mit der Musikschule, um vergleichbare Kurse in der musikalischen Weiterbildung anbieten zu können. Hauptzielgruppe sind Teilnehmer, die überregional anreisen und in Altenburg übernachten. Sie stärken damit den Tourismus vor Ort. Weitere Vorgehensweise: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gründung eines Förderkreises als Träger der Einrichtung bzw. in einem ersten Schritt Prüfung, ob es Personen gibt, die eine solche Idee unterstützen und dem Förderkreis beitreten ▶ Entwicklung eines Konzeptes zur Beantwortung der wesentlichen Fragen (Künstlerische Leitung, Kursthemen und mögliche Dozenten, Standort und erforderliche Größe, Investitionsbedarf, Finanzierung, etc.) ▶ Prüfung der Fördermöglichkeiten (im Rahmen der von der Landesseite angestrebten stärkeren Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft) und der Unterstützung durch privatwirtschaftliche Unternehmen.
Zuständigkeit	Stadt Altenburg in Verbindung mit den politischen Gremien
Zeithorizont	Mittel- bis langfristig, teilweise auch kurzfristig (Entscheidung über die Positionierung und Außendarstellung)
Priorität	Hoch

5.7 Optimierung der städtischen Infrastruktur

Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sicherung des Stadtbildes mit der historischen Bausubstanz und den kulturellen Wahrzeichen (Schlossanlage, Museen, Theater, Rote Spitzen etc.). ▶ Fortsetzung der Sanierungsmaßnahmen auf Basis eines städtebaulichen Gesamtkonzeptes, das einen Kompromiss zwischen Anforderungen des Denkmalschutzes und Neubaulösungen beinhaltet. ▶ Konzentration der Optimierungsmaßnahmen auf die Kernstadt mit ihren „Vorzeigeprojekten“, ohne dabei die übrigen Stadtbezirke zu stark zu vernachlässigen, da auch diese zum Gesamtensemble Altenburg gehören.
Begründung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Das historische Stadtbild mit ihren Wahrzeichen ist das „Zukunftskapital“ Altenburgs, ohne das eine Positionierung als Kulturstadt mit Qualitäten als attraktiver Wohn- und Gewerbestandort langfristig nicht gesichert werden kann. ▶ Die bisherigen Maßnahmen reichen nicht aus, obwohl in den letzten Jahren sehr viel in den Erhalt des Stadtbildes investiert wurde. Insofern hat die Stadtsanierung weiterhin höchste Priorität, notfalls zu Lasten anderer Projekte, die dringend benötigte Finanzmittel binden. ▶ In ihrer Bedeutung als Kulturstadt wird die Stadt Altenburg in erster Linie über das Stadtbild und über attraktive Sehenswürdigkeiten wahrnehmbar - und damit zum Reiseziel kulturinteressierter Touristen. Die touristische Zukunftsperspektive Altenburgs hängt somit entscheidend von der Qualität als Besichtigungsziel ab.
Empfehlung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aufstellung einer Prioritätenliste der zu sanierenden Wahrzeichen und sonstigen städtebaulichen Projekte (mit Schätzung der erforderlichen Finanzmittel und des zeitlichen Realisierungsrahmens) im Rahmen eines städtebaulichen Gesamtkonzeptes als Orientierungsrahmen. ▶ Prüfung der Fördermöglichkeiten und der mit der Sanierung der Baumaßnahmen verbundenen Optionen (Neubau oder weitgehender Erhalt der ursprünglichen Substanz etc.). ▶ Einleitung eines politischen Entscheidungsprozesses, innerhalb dessen deutlich gemacht werden muss, dass die Sicherung des Stadtbildes und der Erhalt der Wahrzeichen mit Blick auf die künftige Positionierung als Kulturstadt höchste Priorität hat. Es muss auch in der Öffentlichkeit klar werden, dass auf Grund der angespannten Finanzlage kein Spielraum für vielleicht wünschenswerte, aber aktuell nicht finanzierbare Projekte besteht. Dazu gehört beispielsweise die umstrittene finanzielle Beteiligung der Stadt (über die Stadtwerke) am Flughafen Altenburg, dessen Beitrag zur Entwicklung Alten-

	burgs unserer Auffassung nach überschätzt wird.
Zuständigkeit	Stadtverwaltung und politische Gremien
Zeithorizont	Langfristig, Entscheidungsprozesse kurzfristig
Priorität	Hoch

5.8 Weiterentwicklung des Tourismus

Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Stärkung des Tourismus als wichtigen Wirtschaftsfaktor und Entwicklungsmotor, um über die steigende Zahl an Übernachtungs- und Tagungsgästen mehr Arbeitsplätze und Einnahmen zu schaffen. ▶ Konzentration auf den Kulturtourismus mit seinen verschiedenen Facetten (Sehenswürdigkeiten, Museen, Schlossfestspiele, sonstige kulturelle Veranstaltungen) als Profilierungsthema, längerfristig angelegte Entwicklung des Tagungs- und Seminargeschäftes als Ergänzungsthema ▶ Aufwertung der Unterkunfts- und Angebotsstruktur, Intensivierung der Vermarktung ▶ Positionierung Altenburgs als zentral gelegenem Ausgangspunkt für Kulturreisende innerhalb Mitteldeutschlands.
Begründung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Der Kulturtourismus gehört in Deutschland und insbesondere auch in Thüringen zu den Segmenten mit überdurchschnittlichen Wachstumschancen. Bei der Zielgruppe der Kulturtouristen handelt es sich um eher ältere und kaufkräftigere Reisende, deren Anteil steigen wird. ▶ Die durch das Leitbild vorgegebene Positionierung als Kulturstadt wird automatisch zu einer intensiveren Wahrnehmung als Kulturdestination führen. ▶ Der Kulturtourismus ist Bestandteil der Kulturwirtschaft, der künftig neben dem Schwerpunkt des mittelständisch geprägten Gewerbes ein größeres Gewicht eingeräumt werden soll. ▶ Durch die Hervorhebung der „Scharnierfunktion“ zwischen Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt - und damit einer zentraler wahrgenommenen Lage innerhalb Mitteldeutschlands - wird Altenburg künftig stärker als Ausgangspunkt zu touristischen Hochburgen im mitteldeutschen Umfeld genutzt werden.
Empfehlung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Touristische Positionierung: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Konsequente Ausrichtung auf das Kernthema Kultur (Slogan, Logo, Internetauftritt, Printmedien etc.) ▶ Verzicht auf das Thema „Skat und Spielkarten“ als Leitthema, das künftig in die Palette unterschiedlicher Kulturthemen eingeordnet werden sollte. Skat und Spielkarten sind kein originär touristisches Thema, Kulturtouristen fühlen sich dadurch kaum angesprochen. Die übergeordnete Wahrnehmung Altenburgs als Skatstadt „verwässert“ die angestrebte Profilierung als Kulturstadt. ▶ Möglicher Slogan: „Altenburg – Kulturstadt im Herzen Mittel-

	<p>deutschlands“ oder „Altenburg – Kultur- und Festspielstadt“</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Modernisierung des Logos (mit „Roten Spitzen“ oder Schloss und neuem Slogan) <p>▶ Vermarktung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Nach der Entscheidung hinsichtlich der neuen Ausrichtung entsprechende Überarbeitung des Werbeauftritts (Logo mit Slogan, Internet, Broschüren etc.), Einbindung einer Werbeagentur ▶ Konsequente Ausrichtung des Marketing auf das Thema Kultur mit den Schwerpunkten: Altstadt mit ihren Sehenswürdigkeiten, historische Persönlichkeiten, Lutherdekade als eigenes Thema, Museumslandschaft (gemeinsame Vermarktung unter dem Begriff „Altenburger Museumsinsel“), Schlossfestspiele und sonstige kulturelle Veranstaltungen, Skat und Spielkarten als eigenes Thema. ▶ Einbeziehung des Altenburger Landes als eigenes Ergänzungsthema mit den Schwerpunkten Radtourismus und Ausflugsziele (wird bereits gemacht). ▶ Optimierung der im „Reiseplaner“ vorhandenen Angebotspakete in Kooperation mit den örtlichen Partnern (Hotellerie, Brauerei, Destille, Schlossfestspiele etc.) durch eine stärkere Ausrichtung auf spezielle Zielgruppen (Individualreisende, Busgruppen, Festspielbesucher etc.). Überprüfen, was gut bzw. weniger gut läuft. Weniger starke Gewichtung des Themas Skat / Spielkarten. ▶ Intensivierung der Kooperationen mit der TTG und Partnern aus den benachbarten Bundesländern. Prüfen, mit wem sich Angebotspakete machen lassen. <p>▶ Optimierung der touristischen Angebots- und Infrastruktur:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Im ersten Schritt Aufwertung des vorhandenen Hotelangebotes (Zimmerqualität, Tagungsräumlichkeiten, Wellness), was natürlich von der Investitionsfähigkeit der örtlichen Hotellerie abhängt. Die Stadt hat hierauf nur einen indirekten Einfluss durch die Verbesserung der Rahmenbedingungen (Infrastruktur, Marketing etc.), um darüber die Nachfrage zu steigern. ▶ Im zweiten Schritt (nach Anziehen der Nachfrage) Ansiedlung eines zusätzlichen Betriebs in zentraler Innenstadtlage mit einem qualitativ guten Angebot und ausreichend Tagungsräumlichkeiten. Ausweisung eines geeigneten Standortes. Aktuell ist nicht mit einem Investor / Betreiber zu rechnen. ▶ Sukzessive Erweiterung des Tagungs- und Seminarangebotes in Verbindung mit dem Ausbau der Hotellerie. Das Schloss ist für dieses Segment nur bedingt geeignet. Der Schwerpunkt liegt bei repräsentativen Veranstaltungen, bei denen das Besondere der Schlossatmosphäre der entscheidende Grund ist.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erhalt und Optimierung der touristisch relevanten Sehenswürdigkeiten im Rahmen der vorgesehenen städtebaulichen Sanierungsmaßnahmen (Schlossanlage, Areal Rote Spitzen mit Begehbarkeit der Türme, Museen etc.) ▶ Entwicklung eines als Einheit erkennbaren Museumsangebotes, indem die vorhandenen Museen unter einem Oberbegriff („Altenburger Museumsinsel“) zusammengefasst werden. Die eigenständige Ausrichtung der Museen wird davon nicht berührt, das Museumsangebot erfährt dadurch aber eine Aufwertung in der Außenwahrnehmung. ▶ Aufwertung des Schlossmuseums durch eine Erweiterung der Spielkartenausstellung (Aufkauf der Stuttgarter Sammlung), Modernisierung des Ausstellungskonzeptes durch eine zeitgemäßere Präsentation, stärkere Erlebnisorientierung ▶ Verbesserung der Ausschilderung zur Erleichterung der Orientierung und der Herausstellung der Sehenswürdigkeiten. Im ersten Schritt Erarbeitung eines Konzeptes in Abstimmung mit der Verkehrsleitplanung. ▶ Ausweisung und Bau eines Wohnmobilstandplatzes, da die Zielgruppe der Wohnmobilisten für Altenburg wichtig ist. Klärung der Betreiberfrage. ▶ Nutzung zusätzlicher Angebotsbausteine wie den einer Kunstakademie (siehe dazu Punkt 5.6) ▶ Schlossfestspiele, sonstige kulturelle Veranstaltungen: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Das Thema Prinzenraub wie vorgesehen zu einer thematisch breiteren Festspielform entwickeln, das heißt, im Rahmen der Schlossfestspiele Aufführungen mit alle 2-3 Jahre wechselnden Themen anbieten. Konzentration auf historische Stoffe mit Bezug zu Altenburg (Barbarossa etc.), um in der mittlerweile sehr vielfältigen Festspiellandschaft als Veranstaltungsort für Histo-rienspiele erkennbar zu werden. ▶ Positionierung unter dem Begriff „Altenburger Schlossfestspiele“ ▶ Organisatorisch mit dem Theater verbinden, was Vorteile gegenüber einer eigenen Organisationsstruktur bietet und Synergieeffekte schafft. Vertrieb über das Theater und die Tourismus GmbH, die zusätzlich eigene Angebotspakete mit Eintrittskarten vermarktet. ▶ Zusätzliche kulturelle Veranstaltungen (Konzerte / Orgelkonzerte, Theateraufführungen etc.) zu einem Angebotsschwerpunkt innerhalb der kulturtouristischen Profilierung entwickeln, um vermehrt Besucher von außerhalb anzuziehen. ▶ Organisationsstrukturen: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Zu überprüfen ist, ob die zurzeit selbständigen Organisations-
--	---

	<p>einheiten Tourismus, Kultur und Prinzenraub-Festspiele neu strukturiert werden können, um aktuell vorhandene Reibungsverluste zu minimieren und bestimmte Aufgabenfelder zu konzentrieren.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Kultur und Prinzenraub-Festspiele stehen aktuell unter städtischer Regie, der Tourismus wird privatwirtschaftlich mit städtischen Zuschüssen gemanagt. Innerhalb kommunaler Strukturen fungieren Kultur und Tourismus üblicherweise als selbständige Einheiten, wobei der Tourismus meist der Wirtschaftsförderung zugeordnet wird. Die GmbH als Gesellschaftsform ist weit verbreitet, in der Regel ist die Kommune aber der Mehrheitsgesellschafter, da keine Tourismus GmbH ohne öffentliche Zuschüsse überleben kann. ▶ Denkbar wäre folgender Weg, der aber wegen der Sensibilität des Themas (Zuständigkeiten, Arbeitsplätze, rechtliche Fragen etc.) sorgfältig zu prüfen wäre: <ul style="list-style-type: none"> • Eingliederung der künftigen Schlossfestspiele unter das Dach des Theaterbetriebes • Verlagerung bestimmter Aufgaben der Kultur (nach Prüfung geeigneter Aufgabenfelder) in die Tourismus GmbH wegen der wachsenden Bedeutung des Themas Kultur für die touristische Vermarktung • Neudefinition der Aufgabenfelder der Tourismus GmbH • Stärkere Beteiligung der Stadt an der Tourismus GmbH bei gleichzeitiger Erhöhung der öffentlichen Zuschüsse, um mehr Einfluss auf die Tourismusentwicklung mit erweiterten Aufgaben zu bekommen.
Zuständigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Stadt Altenburg in Zusammenarbeit mit den betroffenen Organisationen und Einrichtungen ▶ Tourismus GmbH
Zeithorizont	Die meisten Maßnahmen mittel- bis langfristig, einige kurzfristig (wie die touristische Positionierung und einige Vermarktungsaktivitäten)
Priorität	Hoch bis mittel, je nach zeitlicher Realisierbarkeit