



Ralf Vogler | Leonie Doll | Ann-Kathrin Kopp

Nationale tourismuspolitische Verantwortlichkeiten und ausgewählte Rahmenbedingungen in der Europäischen Union

Durchgeführt vom:

ITTH²

INSTITUTE OF TOURISM,
TRAVEL & HOSPITALITY

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	S. 4
Einleitung	S. 5
Ziel und Aufgabenstellungen	S. 8
Methodische Herangehensweise	S. 9
1. Tourismuspolitische Verantwortlichkeiten	S. 10
1.1 Märkte mit einem touristischen BIP-Anteil von mehr als 10%	S. 11
1.2 Märkte mit einem touristischen BIP-Anteil von mehr als 8% aber weniger als 10%	S. 12
1.3 Sonstige Märkte	S. 13
1.4 Zwischenergebnis	S. 14
2. Aufgaben und Selbstverständnis der Nationalen Tourismusorganisationen im Untersuchungsraum	S. 15
3. Aufgaben der Nationalen Tourismusorganisationen im DACH-Raum	S. 16
3.1 Deutschland	S. 16
3.2 Österreich	S. 16
3.3 Schweiz	S. 16
3.4 Zwischenergebnis	S. 17
4. Förderprogramme mit touristischem Bezug im DACH-Raum	S. 18
4.1 Deutschland	S. 18
4.2 Österreich	S. 19
4.3 Schweiz	S. 19
4.4 Zwischenergebnis	S. 20
Zusammenfassende Diskussion und Bewertung	S. 21
Abkürzungs- und Tabellenverzeichnis	S. 23
Bibliografie	S. 24

Unsere Sponsoren und Partner

Diese Studie wurde finanziell unterstützt von:



Vorwort

Mit einem Anteil von fast neun Prozent am Bruttoinlandsprodukt (BIP) und 5,8 Millionen Beschäftigten ist der Dienstleistungssektor Gastwelt (Tourismus, Travel, Hospitality und Food-service) von herausragender wirtschaftlicher Bedeutung für Deutschland.

Außerdem nimmt die Gastwelt eine zentrale gesellschaftliche Rolle für soziales Miteinander und Lebensqualität in unserem Land ein: Erholung, gleich ob auf der Urlaubsreise, dem Tagesausflug oder beim Spa-Besuch, ist ein Glücks- und Gesundheitsfaktor. Feiern und Freizeitangebote schaffen Erinnerungen. Cafés, Restaurants und Gemeinschaftsverpflegung verköstigen täglich Millionen von Menschen. Die Begegnung mit Menschen aus anderen Ländern kann angesichts wachsender gesellschaftlicher Spaltung und geopolitischen Konflikten kaum hoch genug eingeschätzt werden. Umso wichtiger ist es, politische Weichen umsichtig zu stellen, um die Potenziale des gesamten Ökosystems voll auszuschöpfen.

In Deutschland ist Tourismuspolitik bekanntermaßen eine Querschnittsaufgabe: Zwölf von fünfzehn Bundesministerien sind in der 20. Wahlperiode mit verschiedenen Gastwelt-Themen betraut. Einen Großteil der Verantwortung tragen ferner die Länder und auch die EU ist für Reihe von Themen mit im Spiel. Daraus ergibt sich ein hoher Koordinations- und Abstimmungsbedarf. In der Praxis kommt es trotz intensiver Bemühungen zu deutlichen Reibungsverlusten. Die Klage, dass die Gastwelt bzw. Tourismuswirtschaft auf Bundesebene institutionell nicht den Stellenwert einnimmt, der ihr aufgrund seiner sozialen und ökonomischen Bedeutung eigentlich zukäme, wird vielfach erhoben.

Vor diesem Hintergrund haben wir uns die Frage gestellt, wie unsere europäischen Nachbarn Tourismuspolitik steuern? Wer sind die wesentlichen Akteure und welchen politischen Stellenwert haben sie? Wir freuen uns, zusammen mit Prof. Dr. Ralph Vogler und dem Team vom „Institute of Tourism, Travel & Hospitality“ (ITTH) einen kompetenten wissenschaftlichen Partner gefunden zu haben, um diese Themenbereiche zu untersuchen. Beleuchtet wird nicht allein, wie tourismuspolitische Kompetenzen im europäischen Vergleich verteilt sind, sondern zusätzlich, welche Rolle nationale Tourismusorganisationen spielen. Nicht zuletzt ist auch die Ausgestaltung der Förderlandschaft Gegenstand dieser Untersuchung, ist diese doch ein wichtiges Steuerungselement.

Wir wünschen Ihnen viele spannende Erkenntnisse bei der Lektüre dieser neuen Governance-Studie.



Gerhard Bruder

Präsident der Denkfabrik
Zukunft der Gastwelt (DZG)



Dr. Marcel Klinge

Vorstandssprecher der Denkfabrik,
ehem. Bundestagsabgeordneter

Einleitung

Durch die 2021 gewählte Bundesregierung um Bundeskanzler Olaf Scholz wurde auch die Personalie des Tourismusbeauftragten der Bundesregierung neu besetzt. Als Nachfolgerin des Staatssekretärs Thomas Bareiß, trat Claudia Müller das Amt im Januar 2022 an. Das Amt als solches wurde mit dem Amt des Koordinators für Maritime Wirtschaft zusammengelegt und Claudia Müller amtierte fortan als Koordinatorin der Bundesregierung für die maritime Wirtschaft und Tourismus. Im Gegensatz zu ihrem Vorgänger war sie zwar dem Wirtschaftsministerium (seit Dezember 2021 Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz) zugehörig, bekleidete aber nicht gleichzeitig das Amt eines (parlamentarischen) Staatssekretärs.

Mit ihrem Wechsel als Staatssekretärin in das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft wurde die Stelle des Koordinators der Bundesregierung für die maritime Wirtschaft und Tourismus im Januar 2023 mit Dieter Janecek neu besetzt. Wie seine Vorgängerin ist Dieter Janecek dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz zugeordnet, ohne das Amt eines Staatssekretärs zu bekleiden. Schon vor der Amtsübernahme im Januar 2023 wurden gegen Ende des Jahres Forderungen laut, ein Tourismusministerium einzurichten (Yilmaz, 2022b), zumindest jedoch einen Tourismusstaatssekretär zu benennen (Yilmaz, 2022a). Forderungen nach einer Aufwertung des Themenfeldes Tourismus sind nicht neu. Bereits 2019 forderte der BTW ebenfalls ein Tourismusministerium, um der Bedeutung des Tourismus für die Wirtschaftsleistung und den Arbeitsmarkt der Bundesrepublik Deutschland gerecht zu werden (Doll, 2019).

Die Funktion eines Beauftragten oder eines Koordinators der Bundesregierung ist grundsätzlich unabhängig vom Amt eines Staatssekretärs und diesem in der politischen Einordnung nicht zwingend gleichgestellt (Deutscher Bundestag, 2018). Der Tourismus als Wirtschaftszweig ist in der Bundesregierung seit 2005 durch entsprechende Beauftragte vertreten (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2024). Auch wenn damit keine hierarchische Einordnung in den Ministerialbetrieb verbunden ist, lässt sich auf Basis aktueller Vergleiche der „Organisation for Economic Cooperation and Development“ (OECD) (2022), die Funktion des Tourismuskordinators der Bundesregierung auf der dritten Hierarchieebene und damit sowohl unterhalb des Bundesministers für Wirtschaft und Klimaschutz (erste Ebene) als auch unterhalb des Amtes des Staatssekretärs einordnen (zweite Ebene). Eine Übersicht für die Bundesrepublik zeigt die nachfolgende Abbildung 1:

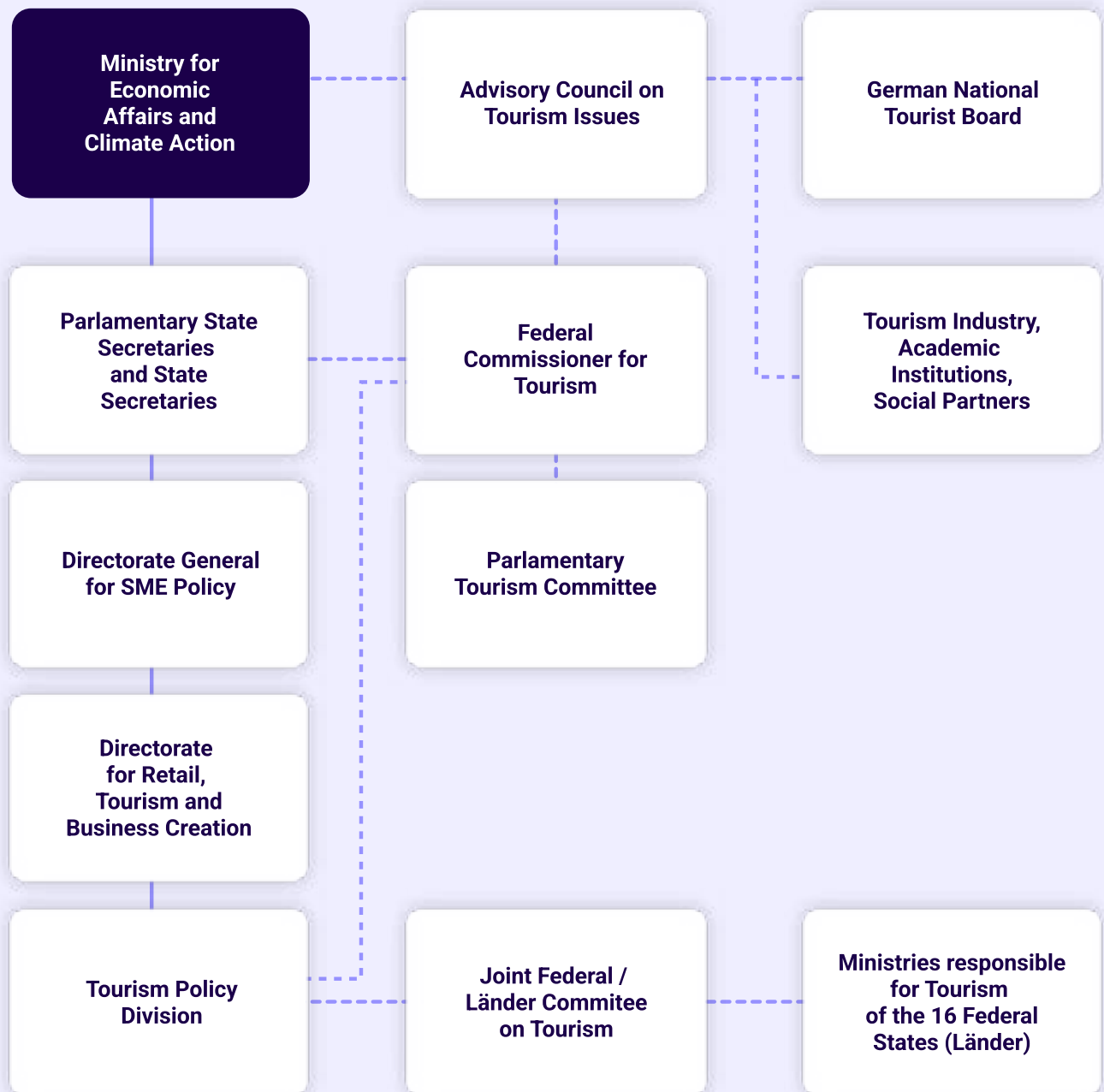


Abb. 1: Organisation der tourismuspolitischen Akteure in Deutschland (OECD, 2022)

Als Begründung für diese Einordnung und als Argument gegen ein Tourismusministerium wird regelmäßig eingewendet, Tourismus sei zum einen eine Querschnittsaufgabe und zum anderen eine Angelegenheit der Länder. Auf Länderebene finden sich sehr unterschiedliche Einordnungen der tourismuspolitischen Verantwortlichkeiten bis hin zu eigenen Ministerien, in denen das Aufgabenfeld Tourismus integriert ist (vgl. Abbildung 2, Bundesländer mit Tourismusministerien sind flächig gekennzeichnet).

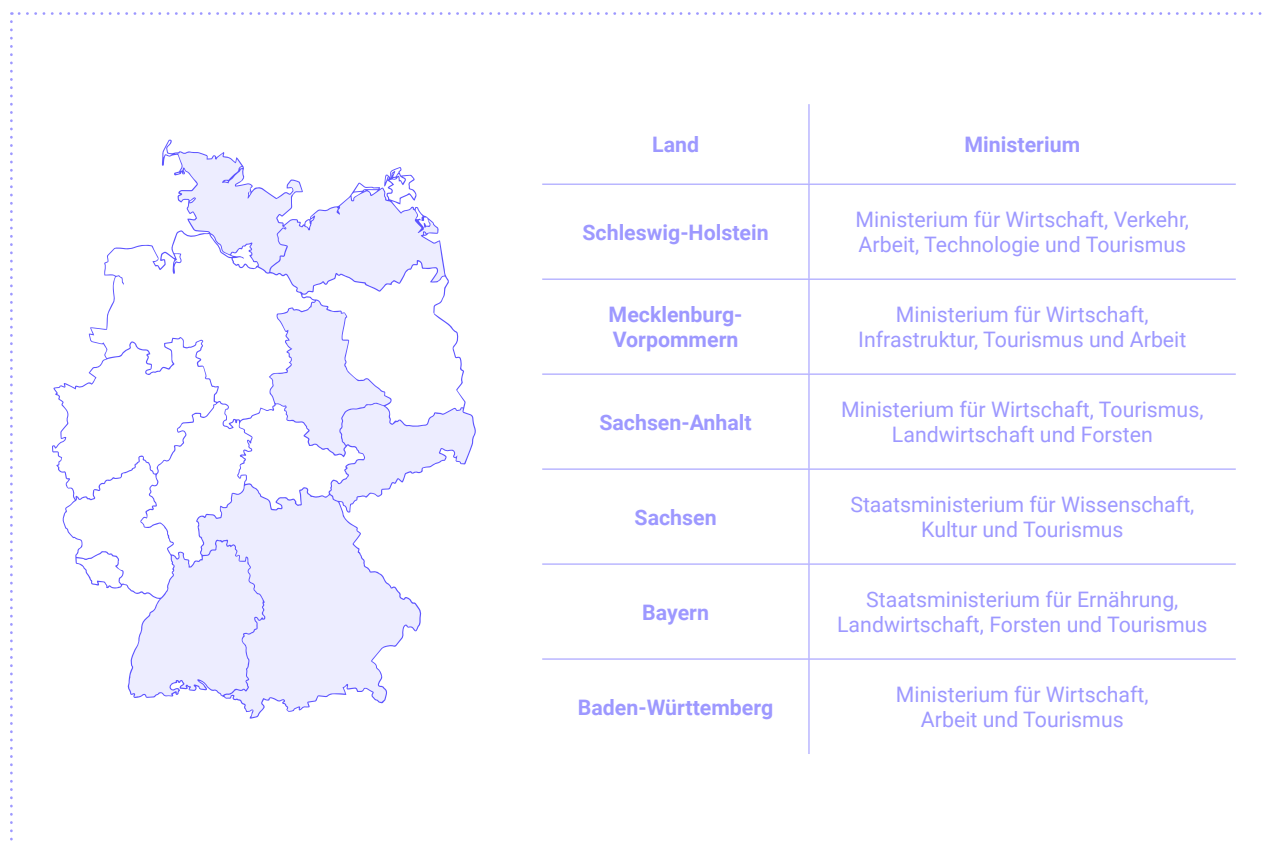


Abb. 2: Landesministerien mit dem Themenfeld Tourismus
(Eigene Darstellung auf Basis der Webseiten der Ministerien)

Auf Basis des skizzierten Hintergrunds ist es nunmehr Ziel der Studie, die tourismuspolitische Verortung in den Ländern der Europäischen Union sowie der Schweiz und dem Vereinigten Königreich zu vergleichen. Wenngleich die Studie keine direkte Empfehlung aussprechen soll, wie die nationale Tourismuspolitik in Deutschland zu gestalten ist, möchte sie doch eine Basis für entsprechende Diskussionen bieten.

Ziel und Aufgabenstellungen

Das „Institute of Tourism, Travel & Hospitality“ hat in Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber „Denkfabrik Zukunft der Gastwelt – Powered by Union der Wirtschaft e.V.“ vor dem Hintergrund der skizzierten politischen Rahmenbedingungen die hier vorliegende Studie erstellt. Kernaufgabe war es dabei die nationalen tourismuspolitischen Verantwortlichkeiten und teilweise auch Herangehensweisen innerhalb der Europäischen Union sowie der Schweiz und des Vereinigten Königreichs zu beleuchten. Hierzu wurde die Studiendurchführung in drei Arbeitspakete unterteilt:

1

Analyse der organisatorischen Einbindung des Aufgabenfelds Tourismus in den nationalen ministeriellen Verantwortlichkeiten. Hierbei wird nicht nur der fachliche Zuschnitt, sondern auch die ökonomische Bedeutung des Tourismus betrachtet.

2

Herausarbeitung der Aufgaben und des Selbstverständnisses der Nationalen Tourismusorganisationen (NTO) im Untersuchungsraum mit besonderer Herausarbeitung der abgeleiteten Aufgaben der entsprechenden Organisationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

3

Analyse möglicher Fördermaßnahmen durch die Nationalen Tourismusorganisationen oder anderer Förderungen des Tourismus in Deutschland, Österreich und der Schweiz in den Jahren 2023 bis 2025.

Methodische Herangehensweise

Für das Arbeitspaket 1 wurde zum einen die wirtschaftliche Relevanz des Tourismus auf Basis des jeweiligen Anteils am Bruttoinlandsprodukt (BIP) herausgearbeitet. Hierzu greift die Studie auf die Datenbasis des „World Travel & Tourism Councils“ für das Jahr 2022 (WTTC, 2023) zurück. Aktuellere Daten waren zum Zeitpunkt der Studiendurchführung Dezember 2023 bis Februar 2024 nicht verfügbar. Der Datensatz des WTTC ermöglicht zum einen eine Vergleichbarkeit aller Länder, da die BIP-Daten für alle Länder in gleicher Weise erhoben wurden und für 2022 verfügbar waren. Ferner ist das Basisjahr 2022 für den Untersuchungsraum insoweit angemessen, als dass die meisten Covid-19-bedingten Rückgänge zumindest teilweise aufgeholt wurden. Allerdings ist einschränkend zu berücksichtigen, dass die geopolitischen Herausforderungen durch den Krieg in der Ukraine, insbesondere für die Länder Osteuropas einen negativen Einfluss auf die tourismuswirtschaftliche Entwicklung hatten und weiterhin haben (Plzáková & Smeral, 2024).

Die Informationen zu den entsprechenden tourismuspolitischen Verantwortlichkeiten entstammen in der Mehrzahl den öffentlich zugänglichen Informationen der jeweiligen Internetauftritte der nationalen Regierungen im Untersuchungsraum. Sofern zur Einordnung oder darüber hinaus Unklarheiten bestanden, wurden Informationen der OECD (2022) herangezogen und die jeweiligen Ministerien direkt kontaktiert.

Das jeweilige Selbstverständnis der Nationalen Tourismusorganisation (NTO) wurde im Arbeitspaket 2 sowohl aus den Informationen auf den entsprechenden Webseiten als auch den Einschätzungen der OECD (2022) herausgearbeitet. Hierzu bedient sich die Studie einer evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz & Rädiker, 2022). Hierbei stellt die Auseinandersetzung mit den NTOs in Deutschland, Österreich und der Schweiz den Schwerpunkt des Arbeitspakets dar, da sich aus diesem Dreieck die meisten Erkenntnisse für die Diskussion in der Bundesrepublik ableiten lassen.

In gleicher Weise wurden die Fördermaßnahmen im Arbeitspaket 3 evaluiert. Auch hier lag der Fokus der Betrachtung auf Deutschland, Österreich und der Schweiz. Da jedoch im Tourismus auch Förderprogramme der Europäischen Union, insbesondere aus dem „Europäischen Fond für regionale Entwicklung“ (EFRE) eine Rolle spielen, wurden entsprechende Förderungen auf europäischer Ebene mitberücksichtigt. So sind beispielsweise alle drei Länder, wenn auch nicht immer regional vollständig in die Förderräume von „Interreg-Programmen“ eingegliedert. Exemplarisch kann dies am Förderraum „Interreg Alpine Space“ aufgezeigt werden (EFRE, 2024).

Tourismuspolitische Verantwortlichkeiten

Auf Basis der Annahme, dass die tourismuspolitischen Verantwortlichkeiten mit der wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus für die einzelnen Länder korrelieren, wurde im Folgenden sowohl der BIP-Anteil als auch die tourismuspolitische Einordnung auf nationaler Ebene analysiert. Der Tourismus als Wirtschaftszweig hat sowohl in allen Ländern der Europäischen Union als auch in der Schweiz und dem Vereinigten Königreich eine wahrnehmbare und messbare Bedeutung. Ein gängiges Instrument zur Darstellung der wirtschaftlichen Bedeutung ist der Anteil touristischer Aktivitäten am BIP (WTTC, 2023). Auf Basis des BIP-Anteils lassen sich die Länder im Betrachtungsraum in drei Cluster (vgl. Abbildung 3; Länder mit eigenem Tourismusministerium sind dunkel-blau dargestellt) unterteilen:

- **Länder mit einem touristischen BIP-Anteil von mehr als 10%**
(im Folgenden Tier 1)
- **Länder mit einem touristischen BIP-Anteil von mehr als 8% aber weniger als 10%**
(Im Folgenden Tier 2)
- **Länder mit einem touristischen BIP-Anteil von weniger als 8%**
(im Folgenden Sonstige Märkte)

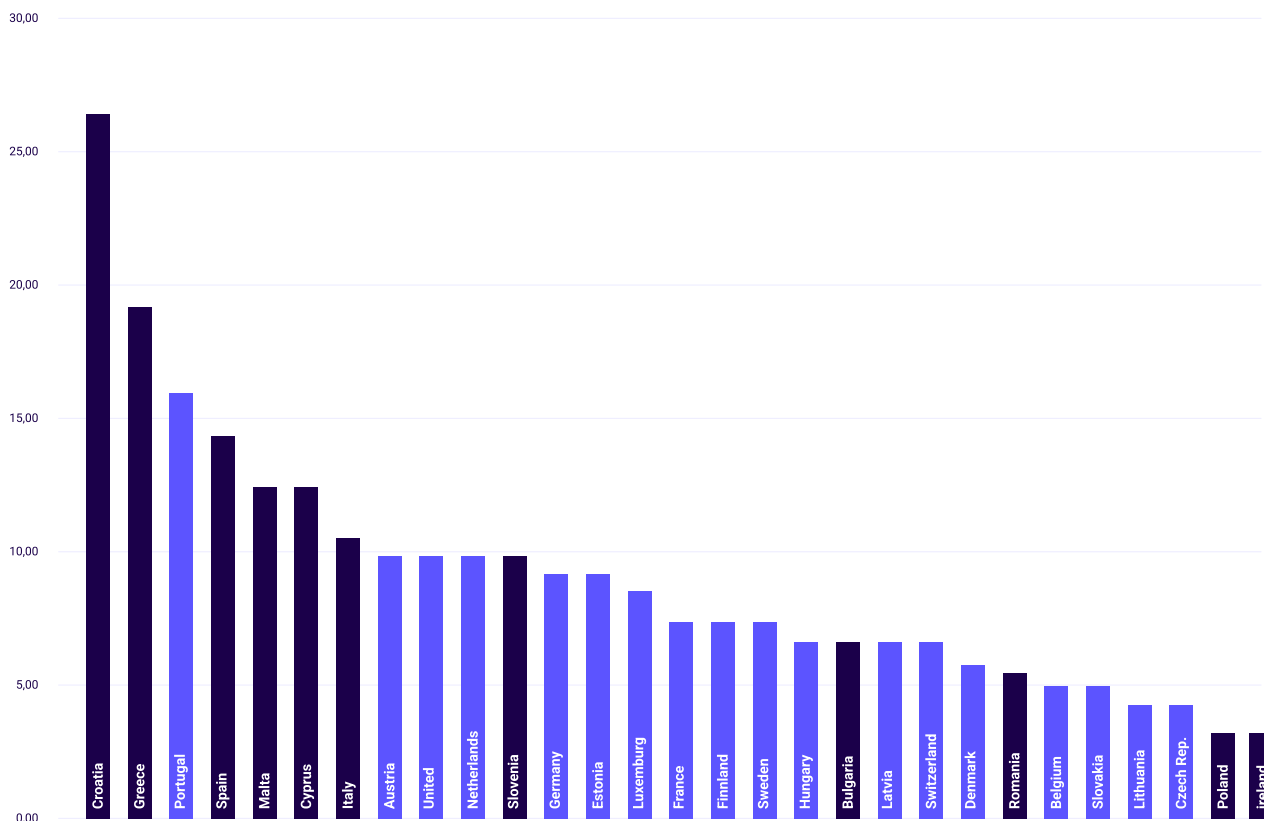


Abb. 3: Länder mit einem Tourismusministerium in Abhängigkeit vom BIP-Anteil 2022
(WTTC, 2023) (Eigene Darstellung auf Basis der Webseiten der Ministerien)

1. Tourismuspolitische Verantwortlichkeiten

1.1 Märkte mit einem touristischen BIP-Anteil von mehr als 10%

In den Ländern in denen der **touristische Anteil am BIP mehr als 10% ausmacht**, ist die nationale tourismuspolitische Verantwortlichkeit nahezu durchgängig in Tourismusministerien organisiert. Diese sind entweder monothematisch auf den Tourismus bezogen oder mit den Bereichen Industrie oder Sport verknüpft (vgl. Tabelle 1).

Land	BIP Anteil	Ministerium
Kroatien	25,8%	Ministerium für Tourismus und Sport
Griechenland	18,5%	Ministerium für Tourismus
Spanien	13,6%	Ministerium für Industrie und Tourismus
Malta	12,6%	Ministerium für Tourismus
Zypern	12,2%	Ministerium für Tourismus
Italien	10,2%	Ministerium für Tourismus

Tabelle 1: Übersicht der Tier 1 Länder mit Tourismusministerien
(Eigene Darstellung auf Basis der Webseiten der Ministerien)

Portugal verfügt als einziges Land trotz eines hohen BIP-Anteils des Tourismus über kein eigenständiges Tourismusministerium. Der Tourismus ist hier im „Ministerium für Wirtschaft und Maritime Angelegenheiten“ eingegliedert. Auf Basis der OECD (2022) Informationen ist der Tourismus ressourcenseitig insbesondere auf Ebene der NTO verortet, deren Budget von über 300 Millionen EUR zum größten Teil aus den in Portugal erhobenen Glücksspielsteuern gespeist wird.

1. Tourismuspolitische Verantwortlichkeiten

1.2 Märkte mit einem touristischen BIP-Anteil von mehr als 8% aber weniger als 10%

In der zweiten Gruppe der Tier-2-Länder ist der Tourismus nur in Ausnahmefällen, wie zum Beispiel Slowenien, in einem eigenständigen Ministerium vertreten. Der Regelfall bildet die Einordnung auf der zweiten Hierarchieebene (vgl. Tabelle 2). Diese Hierarchieebene ist vergleichbar mit der Ebene eines Staatssekretärs in Deutschland, auch wenn diese Ebene zum Beispiel im Vereinigten Königreich als Staatsministerium bezeichnet wird.

Land	BIP Anteil	Ministerium	Verortung Tourismus	Hierarchieebene
Österreich	9,5%	Ministerium für Arbeit und Wirtschaft	Staatssekretariat Tourismus	Level 2
UK	9,5%	Staatssekretariat für Kultur, Medien und Sport (Ministerium)	Staatsministerium Medien, Tourismus und Kreativwirtschaft	Level 2
Niederlande	9,4%	Ministerium für Wirtschaft und Klimapolitik	Keine nationale politische Verortung. Aufgabe der Regionen	Keine
Slowenien	9,2%	Ministerium für Tourismus und Sport	-	Level 1
Deutschland	8,8%	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz	Koordinator für Maritime Wirtschaft und Tourismus	Level 3
Estland	8,7%	Ministerium für Wirtschaft und Kommunikation	Keine nationale politische Verortung	Keine
Luxemburg	8,5%	Wirtschaftsministerium	Generaldirektion Tourismus	Level 2
Frankreich	8,2%	Ministerium für Wirtschaft und Finanzen	Beigeordnetes Ministerium mit der Verantwortung für Konzerne, Tourismus und Konsum	Level 1b (1 bis 2)

Tabelle 2: Übersicht der Tier 2 Länder mit Einordnung der nationalen tourismuspolitischen Verantwortung (Eigene Darstellung auf Basis der Webseiten der Ministerien)

1. Tourismuspolitische Verantwortlichkeiten

Von diesem „Regelzustand“ sind verschiedene Ausnahmen abzugrenzen. Zum einen die Situation in Frankreich. Dort ist Tourismus ein ministerieller Kompetenzbereich der dem „Ministerium für Wirtschaft und Finanzen“ als beigeordnetes Ministerium zur Seite gestellt ist. Diese französische Besonderheit kann auch als Zwischenebene zwischen der ministeriellen Stufe und der Ebene eines Staatssekretariats im deutschen Verständnis gesehen werden (vgl. Murswieck, 2006). Es gibt in den anderen Ländern des Untersuchungsraums keine Entsprechung zu diesem politischen Konstrukt.

Zu den Ausnahmen in denen die nationale Tourismuspolitik nicht auf erster oder zweite Ebene verortet ist, zählen, neben Deutschland, die Niederlande und Estland. Während gemäß der OECD (2022) Einordnung der nationale Tourismuskoodinator auf der dritten Ebene angesiedelt ist, verfügen die beiden letztgenannten Länder über keine nationale politische Verantwortlichkeit für den Tourismus. In den Niederlanden ist Tourismuspolitik ausschließlich in der Verantwortung der Regionen und in Estland wird das Thema in einer Art Public-Private-Partnership zwischen dem Estonia Tourismus Board und der estnischen Wirtschafts- und Innovationsagentur auch politisch vertreten (OECD, 2022).

1.3 Sonstige Märkte

In den anderen Ländern des Untersuchungsraums finden sich nur vier Länder mit eigenständigen Tourismusministerien. Diese sind Bulgarien, Irland, Polen und Rumänien. Während Bulgarien und Rumänien noch einen BIP-Anteil des Tourismus von über 5% verbuchen können, ist dieser Anteil für Irland geringer (WTTC, 2023). Neben nicht wirtschaftlichen Gründen, die für das „Ministerium für Tourismus und Sport“ (Ministry of Sports and Tourism, 2024) und das „Ministerium für Medien, Tourismus, Kunst, Kultur, Sport und den Gaeltacht“ (Department of Tourism, Culture, Arts, Gaeltacht, Sport and Media, 2024) sprechen könnten, ist anzumerken, dass die Wirtschaftsdaten beider Länder einer gewissen Verzerrung unterliegen. So erlitt Polen mutmaßlich durch die geopolitischen Entwicklungen in der Ukraine einen signifikanten Einbruch im Tourismus (WTTC, 2023). Irlands Wirtschaftsleistung ist durch die steuerlichen Gestaltungsoptionen internationaler Konzerne beeinflusst (vgl. Lehnfeld, 2022).

In den meisten Fällen ist die nationale Tourismuspolitik den jeweiligen Wirtschafts- oder Regionalentwicklungsministerien zugeordnet und befindet sich dort zumeist auf der zweiten Hierarchieebene. Eine Ausnahme bildet hierbei Belgien. Analog zu den Niederlanden sind die tourismuspolitischen Aufgaben im alleinigen Verantwortungsbereich der Regionen. Ähnlich wie in Estland ist auch in Schweden und den beiden anderen baltischen Staaten der Tourismus in Public-Private-Partnership-Strukturen eingebunden und stellt keine eigenständige regierungspolitische Aufgabe dar (vgl. OECD, 2022).

1. Tourismuspolitische Verantwortlichkeiten

1.4 Zwischenergebnis

Als Zwischenergebnis des Arbeitspakets 1 lässt sich festhalten, dass ein Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von Tourismusministerien auf der einen Seite und der wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus auf der anderen Seite naheliegt. So verfügen nahezu alle Länder, deren Tourismuswirtschaft mehr als 10% des BIP repräsentiert, über ein eigenständiges Tourismusministerium. Alle weiteren Länder mit einer wahrnehmbaren touristischen Bedeutung verfügen mit Ausnahme von Bulgarien, Irland, Rumänien, Polen und Slowenien über kein eigenständiges Ministerium. Die genannten Länder mit eigenständigen Ministerien haben diese mutmaßlich aus historischen Gründen ggfs. in Ergänzung zu wirtschaftlichen Überlegungen eingerichtet.

So entspricht das Tourismusministerium in Slowenien namentlich dem gleichen kroatischen Ministerium. Auch Polen hat Tourismus und Sport als Themen in einem Ministerium gebündelt. Weitere räumliche Ähnlichkeiten lassen sich in den jeweiligen Zuschnitten für die Verantwortlichkeiten in Irland und dem Vereinigten Königreich sehen. Zwar ist hier die Hierarchieebene eine andere, die Zuschnitte der (Staats-)Ministerien allerdings vergleichbar. Gleiches lässt sich für die Abwesenheit der nationalen tourismuspolitischen Ebene feststellen. Diese resultiert entweder aus der ausschließlich regionalen Verantwortlichkeit wie in Belgien und den Niederlanden oder der Public-Private-Partnership-Struktur in den nordischen Ländern und dem Baltikum (OECD, 2022).

Einzig die Verortung der nationalen Tourismuspolitik in Deutschland ab 2022 hat singulären Charakter. Sie orientiert sich weder an der Einordnung auf Ebene eines Staatssekretärs wie in Österreich und der Schweiz noch an den vorher skizzierten Einordnungen in Belgien, Frankreich, den Niederlanden oder den nordischen Ländern. Durch die Änderung mit der Übernahme der Regierungsverantwortung hat Deutschland in der nationalen Tourismuspolitik die analoge Einordnung innerhalb der DACH-Region verlassen und einen eigenständigen Weg eingeschlagen (Ibid.). Richtigerweise bezieht sich dies jedoch nur auf die hierarchische Einordnung der Funktion des Tourismuskordinators. Die Rolle als solche blieb mit Ausnahme der Verschmelzung von Tourismus und maritimer Wirtschaft die gleiche.

Aufgaben und Selbstverständnis der Nationalen Tourismusorganisationen im Untersuchungsraum

Auf Basis der Daten der OECD (2022) lässt sich zunächst einmal festhalten, dass die NTOs im Untersuchungsraum über teilweise sehr umfangreiche Finanzmittel verfügen. Dabei ist die Spannweite mit 6.000.000 EUR bis 68.000.000 EUR (ohne die Summen aus Spanien und Portugal) vergleichsweise groß und lässt sich zum einen mit der geografischen Ausdehnung des Landes und zum anderen mit der wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus und der daraus resultierenden Aufgaben der NTOs erklären.

Für die meisten NTOs ist der Schwerpunkt der Tätigkeit die Vermarktung des jeweiligen Landes. Dies wird ggfs. mit der Unterstützung touristischer Entwicklungen und der Verantwortung für Qualitätsmanagement im Tourismus kombiniert (OECD, 2022). Diese Dominanz der Marketingaufgaben spiegelt sich auch im Selbstverständnis wider. Die meisten NTOs verstehen sich insbesondere als eine Art Markenbotschafter ihres jeweiligen Landes. In den Ländern, in denen Tourismusentwicklung oder Politikimplementierung zu den Aufgaben gehören, ist das Selbstverständnis entsprechend erweitert.

Dies trifft insbesondere auf Portugal und Spanien zu. In beiden Ländern verfügen die NTOs über außergewöhnlich hohe Finanzmittel, die auch dazu einzusetzen sind, nationale und regionale Entwicklungsmaßnahmen in den Ländern zu unterstützen (ibid.). Für Spanien kommt hier noch der Umstand hinzu, dass die Rolle der NTO auf drei Einheiten bzw. Organisationen verteilt ist, von denen eine, Tourespana, primär die klassische Vermarktungsrolle, kombiniert mit touristischer Planung und Wissensmanagement übernimmt, während Segittur als technologischer Dienstleister im Spanientourismus fungiert. Final ist Paradores ein Eigenbetrieb, der eigene touristische Dienstleistungen im Bereich Beherbergung anbietet (EU Commission, 2012).

Aufgaben der Nationalen Tourismusorganisationen im DACH-Raum

3.1 Deutschland

Die Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT) handelt als Nationale Tourismusorganisation im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz. Zu den Kernaufgaben der DZT gehört die Vermarktung Deutschlands als Reiseziel. Zu diesem Zweck verfügt die DZT über mehr als 20 Auslandsstandorte. Darüber hinaus versteht sich die DZT auch als treibende Kraft des Wissenstransfers auf nationaler Ebene. Projekte in den Bereichen Open Data und ähnliches sollen dazu beitragen, den touristischen Leistungsträgern eine einheitliche Wissensbasis zu ermöglichen.

Darüber hinaus gibt die DZT aus Eigenmitteln Studien in Auftrag und stellt die Ergebnisse den Partnern und der Industrie als Ganzes zur Verfügung. Insgesamt versteht sich die DZT als Partner der Bundesländer und Regionen sowie der Branche. Sie arbeitet eng mit den Landesmarketingorganisationen (LMO) und Branchenverbänden zusammen. Darüber hinaus bestehen in Einzelfällen Förderpartnerschaften mit anderen Marktteilnehmern und Hochschulen.

3.2 Österreich

Die NTO Österreichs „Österreich Werbung“ trägt die primäre Aufgabenstellung bereits im Namen. Mit 21 Standorten und durch die Kooperation mit Außenwirtschaft Austria ist es primäres Ziel die Marke Österreich weltweit zu unterstützen. Darüber hinaus setzt sie ihre Ressourcen auch für die Entwicklung neuer Quellmärkte ein. Ähnlich wie in Deutschland versteht sich Österreich Werbung auch als Innovations- und Digitalisierungstreiber der Tourismuswirtschaft.

Darüber hinaus fungiert „Österreich Werbung“ als Netzwerkknoten und organisiert Beteiligungsprozesse für die Entwicklung der nationalen Tourismusstrategie. Dies ist insofern von Bedeutung als dass der Tourismus in Österreich verfassungsrechtlich grundsätzlich Landessache ist. Jedes österreichische Bundesland verfügt über eigenständige Tourismusstrategien, die zwar nicht immer aus der nationalen Tourismusstrategie abgeleitet sind, aber mit dieser zusammenwirken.

3.3 Schweiz

In der Schweiz haben insbesondere die einzelnen Kantone dezidiert tourismuspolitische Aufgaben. Auf Ebene der Eidgenossenschaft wird Tourismus als Querschnittsaufgabe gesehen, für die es keine dezidierte unabhängige Organisationsform bedarf. Auch die Struktur der NTO Schweiz Tourismus bildet diesen Querschnittscharakter ab. Der Vorstand setzt sich aus Vertretern des Tourismus, Branchenverbänden und allgemeinen Wirtschaftsvertretern zusammen.

6. Aufgaben der Nationalen Tourismusorganisationen im DACH-Raum

Zur Kernaufgabe gehört die Vermarktung der Schweiz als Tourismusmarke sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene. Weitere Aufgaben werden von Schweiz Tourismus nicht kommuniziert. Allerdings besteht eine ausgeprägte Zusammenarbeit mit und über das Staatssekretariat Wirtschaft (SECO) sowie verschiedenen Experten und Mitgliedern des Stände- und Nationalrats. Diese Zusammenarbeit dient dem SECO als Sounding Board und besitzt die Rolle eines Think-Tanks. Medial wird die Verquickung von Aufgaben der öffentlichen Hand und der Schweizer Tourismuswirtschaft von den Medien zunehmend kritisch begleitet (Wild, 2024).

3.4 Zwischenergebnis

Im Kern verfolgen die NTOs in Deutschland, Österreich und der Schweiz insbesondere Marketingaufgaben. Hierbei sind teilweise wie in Österreich strategische Aspekte integriert, so dass auch gestalterische Aufgaben hinzukommen. Sowohl in Deutschland als auch der Schweiz ist Tourismus in erster Linie Aufgabe der Bundesländer bzw. der Kantone. Dies ist in Österreich ähnlich, allerdings existieren hier dennoch national einheitliche Aufgaben im Bereich der Strategieentwicklung, die eine vergleichsweise starke Bund-Land-Kooperation indizieren.

Förderprogramme mit touristischem Bezug im DACH-Raum

Länderübergreifende Fördermaßnahmen lassen sich nahezu ausschließlich in den europäischen Fördermaßnahmen ersehen. Hierbei fördert die EU vor allem Wissenschaft (zum Beispiel über die sog. „Horizon-Programme“) und regionale Entwicklung. Aus Sicht der Tourismuswirtschaft ist der Zugang zu wissenschaftlichen Förderlinien zwar denkbar, aufgrund der überschaubaren touristischen Forschungslandschaft (vgl. Tourismusausschuss, 2024) in Deutschland jedoch mit größeren Umsetzungsproblemen verbunden. Daher sind die meisten touristisch motivierten Fördermaßnahmen aus den EU-Fonds für regionale Entwicklung finanziert.

Für Deutschland, Österreich und die Schweiz (DACH-Raum) sind in der regionalen Entwicklung insbesondere die Interreg-Programme im „Alpine Space“ relevant, da dies die einzige Förderlinie in der Maßnahme ist, in denen alle drei Länder (Deutschland nur zum Teil) vertreten sind. Generell richten sich die Interreg-Programme nicht an Länder, sondern an verschiedene Regionen innerhalb der (größeren) Länder. So ist Deutschland in insgesamt sechs Förderregionen mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten vertreten. Diese jeweilige Schwerpunktsetzung lässt sich dabei teilweise für touristische Förderungen auf regionaler Ebene nutzen. Insgesamt stellen EU-Förderprogramme in den meisten Fällen die finanzielle Basis für Fördermaßnahmen im regionalen Kontext der Bundesländer dar.

4.1 Deutschland

Auf nationaler Ebene stellt das Kompetenzzentrum „Tourismus des Bundes“ (zukünftig „Kompetenzzentrum Grüne Transformation des Tourismus“) den größten Anteil dezidiert touristischer Fördermaßnahmen im Rahmen der sog. Lift-Förderung (Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes, 2024). Dieses Förderprogramm umfasste insgesamt ein Volumen von 1,5 Mio. Euro. Darüber hinaus stellte das Kompetenzzentrum einen Förderwegweiser zur Verfügung, der Fördermöglichkeiten auf europäischer, nationaler und Bundeslandebene mit touristischem Bezug gebündelt hatte.

Außerhalb der nationalen Ebene stellen die Bundesländer in Einzelfällen Fördermaßnahmen mit originär touristischem Bezug zur Verfügung. Diese sind jedoch im Vergleich zu anderen Fördermaßnahmen mit wenig finanziellen Mitteln ausgestattet. Andere Fördermaßnahmen sind ressourcenseitig deutlich besser ausgestattet, richten sich jedoch an eine Vielzahl von möglichen Förderberechtigten, so dass der Tourismus hier keine exklusive Stellung innehat. Als für den Tourismus bedeutsam können, analog zu den europäischen Förderlinien, insbesondere Fördermaßnahmen zur regionalen Entwicklung gesehen werden. Darüber hinaus sind teilweise auch Innovationsfördermaßnahmen im Bereich der Digitalisierung für touristische Leistungsträger von Interesse.

4. Förderprogramme mit touristischem Bezug im DACH-Raum

4.2 Österreich

In Österreich sind eine Vielzahl von Fördermaßnahmen in der nationalen Tourismusstrategie „Plan T“ verankert. Diese setzt in der aktuellen Aktionsperiode 2023-2024 insbesondere auf die Stärkung der Nachhaltigkeit und Resilienz touristischer KMU. Darüber hinaus werden EU-Mittel insbesondere zur Unterstützung innovativer Ideen eingesetzt. Darüber hinaus bleibt die Förderung der alpinen Infrastruktur ein wichtiger Baustein in der Tourismusförderung.

Analog zur Förderung der alpinen Infrastruktur ermöglicht die Umsetzung der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP) in Österreich die Förderung ländlicher Regionen in Bezug auf Land-, Forst- und Wasserwirtschaft. Zwar sind Förderungen aus der abgeleiteten Linie „Ländliche Entwicklung“ nicht primär auf den Tourismus bezogen, jedoch ermöglicht der Querschnittscharakter des Tourismus eine Förderung von Maßnahmen, die sich in die Vorgaben einpassen.

Eine Besonderheit in Österreich stellt die Österreichische Hotel- und Tourismusbank (OeHT) dar. Neben der Tätigkeit als Finanzinstitut für die Tourismusbranche organisiert die OeHT entsprechende Fördermaßnahmen mit originär touristischem Bezug und erbringt im weitesten Sinne Beratungsleistungen für die Branche (OeHT, 2024).

4.3 Schweiz

Fördermaßnahmen im Tourismus stützen sich auf eidgenössischer Ebene im Wesentlichen auf zwei Säulen. Zum einen unterstützt das SECO über das Programm „Innotour“ Projekte und Innovationsmaßnahmen (SECO, 2024a) und zum anderen werden vom SECO in Zusammenarbeit mit den Kantonen im Rahmen der „Neuen Regionalpolitik“ (NRP) regionale Strukturentwicklungsprozesse unterstützt (SECO, 2024b). Letzteres fokussiert dabei strukturschwache und insbesondere Bergregionen. Die damit verbundenen Unterstützungsleistungen sind nicht primär am Tourismus ausgerichtet. Dieser profitiert jedoch aufgrund seines Querschnittscharakters und der Bedeutung für einzelne Kantone und Regionen.

Innotour verdankt seine vergleichsweise großzügige Finanzausstattung den erhöhten Bundeszuschüssen in Konsequenz der Covid-19-Pandemie. Diese erhöhte Förderquote bleibt bis 2027 erhalten. Es ist auch nicht erforderlich, dass die beantragenden Organisationen und Institutionen eine besondere postpandemische Belastung nachweisen. Die Zielsetzung ist grundsätzlich die Steigerung der Innovationskraft der insbesondere KMU-geprägten Schweizer Tourismuswirtschaft (SECO, 2024a). Die Innovationsförderung durch Innotour wird teilweise durch die KMU und Start-Up Förderung „Innosuisse“ ergänzt, ohne dass diese einen explizit touristischen Bezug hat (Schweizerische Agentur für Innovationsförderung, 2024).

4. Förderprogramme mit touristischem Bezug im DACH-Raum

Zusätzlich zu eidgenössisch unterstützten Fördermaßnahmen legen die einzelnen Kantone selbstständig und in Eigenregie oder zusammen mit kantonalen Wirtschaftsverbänden eigenständige Förderprogramme auf. Diese haben je nach Bedeutung des Tourismus für den Kanton auch explizit touristische Zuschnitte (vgl. exemplarisch Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, 2024). Aufgrund des politischen Systems der Schweiz und der ausgeprägten kantonalen Autonomie (Blatter, 2010) können Fördermaßnahmen sehr kurzfristig und zielgerichtet implementiert werden. Eine institutionalisierte kantonale Fördermaßnahme stellen die kantonalen Lotteriefonds dar. Sie unterstützen insbesondere kulturelle, soziale, sportliche und umweltbezogene Aktivitäten. Solche können sich auch über touristische Bereiche erstrecken. Die Aktivitäten müssen in jedem Fall einen gemeinnützigen und dürfen keinen kommerziellen Charakter aufweisen (Schweizer Tourismusverband, 2024).

4.4 Zwischenergebnis

Es zeigt sich, dass sowohl Österreich als auch die Schweiz eine deutlich ausdifferenziertere touristische Förderlandschaft besitzen als die Bundesrepublik Deutschland. Dies gilt insbesondere für Förderaktivitäten auf nationaler Ebene. Im Bereich der regionalen Landes- und kantonalen Förderung liegt der Schwerpunkt in allen drei Ländern im Themenfeld der regionalen Entwicklung. Hierbei werden insbesondere die Mittel aus den europäischen Regionalfonds oder korrespondierender Schweizer Förderinstrumente zur Finanzierung herangezogen. Die Regionalförderung als solche besitzt allerdings in Österreich und der Schweiz einen deutlich stärkeren inhaltlichen Fokus auf touristische Themen.

Hervorzuheben ist, dass die nationale touristische Förderlandschaft in den beiden Ländern eine strategische Fokussierung auf den bei gleichzeitig inhaltlicher Breite für den Tourismus erkennen lässt. Die nationalen tourismusbezogenen Fördermaßnahmen in Deutschland setzen insbesondere auf den Aspekt Nachhaltigkeit, der durch die Neugestaltung des Kompetenzzentrums Tourismus des Bundes hinzu einem Kompetenzzentrum Grüne Transformation des Tourismus eine weitere voranschreitende Fokussierung erwarten lässt.

Besonders hervorzuheben sind die Verbindungen zwischen Fördermaßnahmen und Finanzierung touristischer Aktivitäten. Diese sind in Österreich durch die OeHT besonders ausgeprägt. Vergleichbare Institutionen, die touristisches Knowhow und Organisation der Förderlandschaft verknüpfen, gibt es in Deutschland und der Schweiz nicht. Während die deutsche KfW eine ähnliche Funktion ohne touristischen Fokus erbringt, ist die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit ein reines Finanzinstitut für die Beherbergungsindustrie.

Zusammenfassende Diskussion und Bewertung

Der Tourismus stellt für Deutschland einen bedeutenden Wirtschaftszweig dar, dessen Anteil am BIP sich durchaus mit Ländern vergleichen lässt, die in der Wahrnehmung stärker touristisch geprägt sind. Stellenweise ist der BIP Anteil in Deutschland sogar höher als in diesen Ländern. Allerdings erscheint es auf Basis der Wirtschaftsdaten nicht zwingend, dass sich die ökonomische Bedeutung des Tourismus in einem eigenen Ministerium spiegeln muss. Zumal auf Basis der vorliegenden Informationen für den Erfolg der Tourismuswirtschaft nicht die politische Verortung allein entscheidend ist. Vielmehr ist ein gutes Zusammenspiel zwischen Politik, NTOs und Fördermaßnahmen erforderlich. Die konkrete Ausgestaltung desselben kann sich dann an nationalen Besonderheiten orientieren.

Werden die Dimensionen der Wirtschaftsleistung und der räumlichen Konvergenz betrachtet, nimmt die politische Verortung in Deutschland eine Sonderrolle ein. Abgesehen von Nationen, die Tourismus ausschließlich regional verorten, ist die politische Verortung des Tourismus in allen Ländern zumindest auf der Ebene eines Staatssekretärs direkt unterhalb des Ministers im Wirtschaftsministerium. Damit alleine ist zwar noch keine inhaltliche Machtfülle verbunden, zeigt aber die wahrnehmbare Repräsentation des Themenfelds Tourismus in der nationalen Politik.

Inhaltlich und in der Qualität der Umsetzung ist dies jedoch zweitrangig. So lässt sich wirkungsstarke Tourismuspolitik auf vielerlei Weise erreichen. Eine herausragende Rolle hierfür kann, das zeigen die Beispiele aus Portugal und Spanien, die Nationalen Tourismusorganisationen bzw. korrespondierende Organisationsformen einnehmen. Hierzu ist es allerdings erforderlich, deren Aufgabenfeld über einen klassischen Marketingauftrag hinaus zu erweitern. Andere Möglichkeiten ergeben sich aus den in den nordischen Ländern verbreiteten Public-Private-Partnership Konstellationen oder im Rahmen der Kompetenzbündelung in gemeinsamen Einrichtungen von Universitäten. Als Beispiel können hier die Niederlande dienen. Die touristischen Hochschulen arbeiten in einem sog. „Centre of Expertise – Leisure, Tourism and Hospitality (CELTH)“ gemeinsam mit der Tourismuswirtschaft und der Regierung an verschiedenen insbesondere destinationsbezogenen Fragen des Tourismus (OECD, 2022).

In Deutschland finden sich vergleichbare Einrichtungen auf Bundeslandebene. So besitzt beispielsweise das House of Logistic and Mobility (HOLM) in Hessen eine vergleichbare Vernetzungs- und Wissenstransferfunktion zwischen Wissenschaft und Unternehmen im Bereich der Logistik und Mobilität (HOLM, 2024). Bezogen auf den Tourismus ist das Bayerische Zentrum für Tourismus (BZT) ein vergleichbares Konstrukt. Dieses ermöglicht die Kooperation der tourismuswissenschaftlich aktiven bayerischen Hochschulen mit Vertretern der Wirtschaft. Darüber hinaus stellt es in einem kleinen Rahmen Fördergelder zu Fragen des Bayertourismus zur Verfügung (BZT, 2024).

Fördermaßnahmen mit originär touristischem Bezug sind in Deutschland in begrenztem Umfang auf nationaler Ebene vorhanden. Diese sind jedoch zumeist sehr ziel- und zweckgebunden. Im Gegensatz dazu haben vergleichbare Länder nationale touristische Fördersäulen etabliert, die sich an den jeweiligen Besonderheiten des Landes orientieren. Dies gilt auch für die Elemente der Regionalförderung. In vergleichbaren Ländern des Untersuchungsraums werden EU-Gelder stellenweise zielgerichtet für touristische Entwicklungsmaßnahmen eingesetzt. Strukturelle Hindernisse, etwas Ähnliches zu versuchen, sind aus der deutschen Perspektive hierfür nicht ersichtlich. Tourismusbezogene Finanzierungs- und Förderoptionen wie in Österreich oder Innovationsprogramme schweizerischer Prägung sind in Deutschland ebenso möglich. Entsprechende Institutionen wie die KfW oder Innovationsprojektträger sind bereits vorhanden.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

- **Abbildung 1:** Organisation der tourismuspolitischen Akteure in Deutschland (OECD, 2022)
- **Abbildung 2:** Landesministerien mit dem Themenfeld Tourismus
Eigene Darstellung auf Basis der Webseiten der Ministerien)
- **Abbildung 3:** Länder mit einem Tourismusministerium in Abhängigkeit vom BIP-Anteil 2022
(WTTC, 2023) (Eigene Darstellung auf Basis der Webseiten der Ministerien)
- **Tabelle 1:** Übersicht der Tier 1 Länder mit Tourismusministerien
(Eigene Darstellung auf Basis der Webseiten der Ministerien)
- **Tabelle 2:** Übersicht der Tier 2 Länder mit Einordnung der nationalen tourismuspolitischen
Verantwortung (Eigene Darstellung auf Basis der Webseiten der Ministerien)

Bibliographie

- Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden. (2024). *Tourismus*.
<https://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/dvs/awt/Tourismus/Seiten/KachelNavigation.aspx>
- Blatter, J. (2010). Horizontalföderalismus und Schweizer Demokratie. *Swiss Political Science Review*, 16(2), 247–277. <https://doi.org/10.1002/j.1662-6370.2010.tb00159.x>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. (2024). *Tourismuspolitik: Tourismus*.
<https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/tourismus.html>
- BZT. (2024). *Über Uns – Bayerisches Zentrum für Tourismus*.
<https://bzt.bayern/ueber-uns/>
- Department of Tourism, Culture, Arts, Gaeltacht, Sport and Media. (2024).
Department of Tourism, Culture, Arts, Gaeltacht, Sport and Media.
<https://www.gov.ie/en/organisation/department-of-tourism-culture-arts-gaeltacht-sport-and-media/>
- Deutscher Bundestag (Hrsg.). (2018). *Drucksache 19/2270*.
<https://dserver.bundestag.de/btd/19/022/1902270.pdf>
- Doll, N. (2019, März 5). „Wir brauchen einen Tourismus-Minister“. *Die Welt*, 11.
- EFRE. (2024). *Interreg Alpine Space • Interreg.eu*. Interreg.Eu.
<https://interreg.eu/programme/alpine-space/>
- EU Commission. (2012). *Spain Tourism Report*.
- HOLM. (2024). *Entwicklungs- & Vernetzungsplattform für Logistik & Mobilität*. HOLM Frankfurt.
<https://frankfurt-holm.de/>
- Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes. (2024). *Kompetenzzentrum Tourismus*.
<https://kompetenzzentrum-tourismus.de/>
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden* (5. Auflage). Beltz Juventa.
- Lehnfeld, M. (2022, August 30). *Konzerne verzerren irisches Bruttoinlandsprodukt*.
<https://www.gtai.de/de/trade/irland/wirtschaftsumfeld/konzerne-verzerren-irischesbruttoinlandsprodukt-867692>
- Ministry of Sports and Tourism. (2024). *Ministry of Sports and Tourism Republic of Poland*.
<https://www.gov.pl/web/ministry-of-sports-and-tourism>
- Murswieck, A. (2006). Politikberatung in Frankreich. In S. Falk, D. Rehfeld, A. Römmele, & M. Thunert (Hrsg.), *Handbuch Politikberatung* (S. 590–598). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
https://doi.org/10.1007/978-3-531-90052-0_52
- OECD. (2022). *OECD Tourism Trends and Policies 2022*. OECD.
<https://doi.org/10.1787/a8dd3019-en>
- OeHT. (2024). *Österreichische Hotel- und Tourismusbank*. Österreichische Hotel- und Tourismusbank.
<https://www.oeht.at/die-tourismusbank/ueber-uns/>
- Plzáková, L., & Smeral, E. (2024). COVID-19 pandemic, the war in Ukraine and looming risks for tourism’s recovery. *Tourism Economics*, 30 (2), 277–282. <https://doi.org/10.1177/13548166221131722>
- Schweizer Tourismusverband. (2024, März 15). *Förderinstrumente für den Schweizer Tourismus*.
<https://www.stv-fst.ch/tourismuspolitik/rahmenbedingungen/foerderinstrumente>

- Schweizerische Agentur für Innovationsförderung. (2024). *Innosuisse*.
<https://www.innosuisse.ch/inno/de/home.html>
- SECO, S. für W. (2024a). *Innotour*.
<https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/Innotour.html>
- SECO, S. für W. (2024b). *Neue Regionalpolitik (NRP)*.
https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/Regional_Raumordnungspolitik/nrp.html
- Tourismusausschuss. (2024). *Experten: Wenig Spielraum für Forschung durch Lehraufgaben*.
Deutscher Bundestag. <https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2023/kw41-pa-tourismus-tourismus-ausbildung-966044>
- Wild, K. (2024, Januar 25). Die zwei von der Geldquelle. *Weltwoche*, 38.
- WTTC. (2023). *Research & Insights Hub*.
<https://researchhub.wttc.org/>
- Yilmaz, C. (2022a, Dezember 12).
Nach Müllers Abgang: VUSR fordert einen Staatssekretär für Tourismus. <https://www.fvw.de>
<https://www.fvw.de/touristik/personalien/nachmuellers-abgang-vusr-fordert-einen-staatssekretaer-fuer-tourismus-230843>
- Yilmaz, C. (2022b, Dezember 27).
Kommentar: Deutschland braucht einen Tourismusminister. <https://www.fvw.de>
<https://www.fvw.de/touristik/destination/kommentar-deutschland-braucht-einen-tourismusminister-231196>

