

# Tourismusstrategie Thüringen 2025.



# Tourismusstrategie Thüringen 2025

## Erstellt durch

dwif-Consulting GmbH  
Maike Berndt, Michael Deckert, Dr. Mathias Feige  
Marienstr. 19/20  
10117 Berlin  
Tel. 030 757 949 0  
info-berlin@dwif.de  
www.dwif.de



in Kooperation mit:

Betriebsberatung DEHOGA Thüringen GmbH  
Ines Kellner



Brand Trust GmbH  
Christoph Engl, Eva Köttschau



freiheitswerke  
Berater für Barrierefreiheit  
Guido Frank



NIT - Institut für Tourismus- und  
Bäderforschung in Nordeuropa GmbH  
Ulf Sonntag



TourismusZukunft  
Florian Bauhuber



# Inhalt

<b>Zusammenfassung</b>	<b>6</b>
<b>1 Einleitung und Zielstellung</b>	<b>13</b>
<b>2 Analyse des Ist-Zustands</b>	<b>14</b>
2.1 Thüringen ist für viele potenzielle Gäste ein Reiseziel unter vielen und selten erste Wahl.	15
2.2 Thüringen hat viel zu bieten, aber in der Außenwahrnehmung keinen USP.	15
2.3 Thüringen spricht die Vernunft an, nicht das Herz.	16
2.4 Schöne Natur und viel Auswahl reichen nicht. Thüringen fehlt es an konkreten Reiseanlässen und herausragenden Angeboten.	16
2.5 Neue Zielgruppen kennen Thüringen oft nicht.	16
2.6 Thüringens Betriebe durchlaufen noch immer einen Strukturwandel.	17
2.7 Der Tourismus als wichtiger Wirtschaftsfaktor ist in den Köpfen der Akteure und der Bevölkerung noch nicht ausreichend verankert.	18
2.8 Die bestehenden Organisationsstrukturen im Thüringen-Tourismus sind nicht wettbewerbsfähig.	20
2.9 Das Kooperationsklima ist schlecht.	21
2.10 Fazit der Analyse und Konsequenzen für die Weiterentwicklung des Thüringen-Tourismus	21
<b>3 Anspruch und Vision für den Thüringen-Tourismus 2025: Thüringen wird Tourismusland</b>	<b>23</b>

<b>4</b>	<b>Strategische Schwerpunkte und Ziele</b>	<b>25</b>
4.1	Schwerpunkte	25
4.2	Marke und Zielgruppen	27
4.2.1.	Ausgangssituation und Herausforderungen	27
4.2.2.	Ziele	28
4.2.3.	Umsetzungsschritte und Maßnahmen	28
4.2.3.1.	Schärfung der Markenkernwerte und der Markenpositionierung	30
4.2.3.2.	Fokussierung auf konkrete Leitprodukte statt breiter Interessens- und Aktivitätsfelder	31
4.2.3.3.	Werteorientierte Zielgruppendefinition und -ansprache	35
4.2.3.4.	Markenführung und -steuerung mithilfe klarer Markenregeln	37
4.2.3.5.	Produktentwicklungsoffensive	39
4.2.3.6.	Aktive und umfassende Markenvermittlung in der Fläche	40
4.3	Digitalisierung	43
4.3.1.	Ausgangssituation und Herausforderungen	43
4.3.2.	Anspruch und Ziele	44
4.3.3.	Umsetzungsschritte und Maßnahmen	44
4.3.3.1.	Aufbau einer digitalen Einheit (Kompetenzzentrum Tourismus 4.0)	45

4.3.3.2.	Implementierung digitaler Modellprojekte („Best Practices“)	46
4.3.3.3.	Schaffung einer nachhaltigen Content-Architektur für den Thüringen-Tourismus	47
4.4	Betriebe	52
4.4.1.	Ausgangssituation und Herausforderungen	52
4.4.2.	Ziele	53
4.4.3.	Umsetzungsschritte und Maßnahmen	53
4.4.3.1.	Unterstützungsinitiative für die touristischen Betriebe durch Schaffung eines „KMU-Netzwerkes“	54
4.4.3.2.	(Neu-)Ausrichtung und Fokussierung der gewerblichen Förderung	59
4.4.3.3.	Proaktives, tourismusspezifisches Ansiedlungsmanagement	59
4.5	Organisation und Finanzierung	60
4.5.1.	Ausgangssituation und Herausforderungen	60
4.5.2.	Ziele	60
4.5.3.	Umsetzungsschritte und Maßnahmen	61
4.5.3.1.	Festlegung einer verbindlichen Aufgabenteilung für die unterschiedlichen Organisationsebenen	61
4.5.3.2.	Festlegung verbindlicher Kriterien für wettbewerbsfähige Tourismusorganisationen in Thüringen (regionale und lokale Ebene)	63
4.5.3.3.	Öffnung des Kommunalen Abgabengesetzes	68

4.5.3.4. Bessere interministerielle Abstimmung	69
<b>5 Umsetzung und Umsetzungsmanagement</b>	<b>71</b>
<b>6 Ausblick: Thüringen wird Tourismusland</b>	<b>73</b>

## Zusammenfassung

Wo steht der Thüringen-Tourismus, und wie kann er zielgerichtet weiterentwickelt werden? Im Auftrag des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (TMWWDG) wurde im Zeitraum April 2016 bis März 2017 die Tourismusstrategie Thüringen 2025 erarbeitet. Ziel der Strategie ist es, den Tourismus in Thüringen zukunftsfähig aufzustellen und im Deutschland-Vergleich so zu positionieren, dass er sich im zunehmend härter werdenden Wettbewerb um die (potenziellen) Gäste behaupten kann. Damit der Thüringen-Tourismus sich in diesem Sinne optimal aufstellen kann, liegt der Tourismusstrategie 2025 ein Leitgedanke zugrunde: Die Fokussierung. Es gilt sich auf die wesentliche Themenstellungen zu konzentrieren und hier die vorhandenen Potenziale voll auszuschöpfen.

### Kernerkenntnisse zum Thüringen-Tourismus

Die Daten zeigen es deutlich: Die aktuelle Situation des Thüringen-Tourismus kann nicht zufriedenstellen. Im Jahr 2015 verzeichnete der Freistaat 9,8 Millionen statistisch erfasste Übernachtungen. Dabei hält die Nachfragedynamik nicht mit der bundesweiten Entwicklungsgeschwindigkeit Schritt. Die Analyse fokussierte sich daher auf mögliche Ursachen für diese unbefriedigende Entwicklung, die in neun Kernerkenntnissen zusammengefasst werden:

- Thüringen ist für viele potenzielle Gäste ein Reiseziel unter vielen und selten erste Wahl.
- Thüringen hat viel zu bieten, aber in der Außenwahrnehmung kein Alleinstellungsmerkmal (Unique Selling Point - USP).
- Thüringen spricht die Vernunft an, nicht das Herz.
- Schöne Natur und viel Auswahl reichen nicht. Thüringen fehlt es an konkreten Reiseanlässen und herausragenden Angeboten.
- Neue Zielgruppen kennen Thüringen oft nicht.
- Thüringens Betriebe durchlaufen noch immer einen Strukturwandel.
- Der Tourismus als wichtiger Wirtschaftsfaktor ist in den Köpfen der Akteure und der Bevölkerung noch nicht ausreichend verankert.
- Die bestehenden Organisationsstrukturen im Thüringen-Tourismus sind nicht wettbewerbsfähig.
- Das Kooperationsklima ist schlecht.

### Anspruch. Vision und strategische Schwerpunkte für den Thüringen-Tourismus

Das klare Bekenntnis Thüringens zum Tourismus soll in Anspruch und Vision der Tourismusstrategie verankert werden: Thüringen wird Tourismusland! Entscheidend ist, die Qualität der Angebote und damit einhergehend die Wertschöpfung aus dem Tourismus zu erhöhen. Innerhalb Thüringens kommt es künftig darauf an, das Tourismusbewusstsein auf allen Ebenen und damit die Anerkennung für die Leistungskraft und vielfältigen positiven Effekte der Branche zu stärken. Der Tourismus leistet wichtige Beiträge für die Regionalentwicklung und die Lebensqualität in Thüringen. Er ist wichtiger Standortfaktor. Anerkannt werden muss dabei auch, dass der Tourismus stark mit anderen Branchen verzahnt ist.

Ziel muss es sein, den Freistaat nicht nur als ein begehrtes Urlaubsland, sondern auch als attraktiven Wirtschaftsstandort zu präsentieren.

Die Strategie konzentriert sich auf vier Schwerpunkte:

- Marke und Zielgruppen
- Digitalisierung
- Betriebe
- Organisation und Finanzierung

Diese werden durch die vier Querschnittsthemen Barrierefreiheit, Nachhaltigkeit, Kulinarik und Service sowie „Gute Arbeit“ ergänzt, die so weit wie möglich in alle Bereiche ausstrahlen.

## **Marke und Zielgruppen**

Mit der gezielten Weiterentwicklung der Familienmarke Thüringen sollen folgende Visionen und Ziele bis 2025 erreicht werden:

- Thüringen ist ein begehrtes Reiseziel.
- Thüringen hat bei den (potenziellen) Gästen ein profiliertes und positives touristisches Image.
- Die Leitprodukte der Familienmarke sind deutschlandweit (ausgewählte Leitprodukte wie Weimar in wichtigen Quellmärkten auch international) bekannt und werden mit Thüringen in Verbindung gebracht.
- Thüringen spricht klar definierte Zielgruppen fokussiert an. Das bedeutet, dass sowohl die Produkte als auch die kommunizierten touristischen Inhalte ausschließlich aus der Nutzerperspektive gestaltet werden.
- Die Akteure im Thüringen-Tourismus kennen und leben die Markenstrategie und ihre Werte.

Die Weiterentwicklung der Familienmarke steht unter dem Leitgedanken der Fokussierung. Um eine konsequente Fortentwicklung zu gewährleisten, wurden die Markenkernwerte verdichtet und lauten nun wie folgt: naturverbunden, inspirierend, zugänglich und kulturprägend. Darauf aufbauend ist die Positionierung das Herzstück einer jeden Markenstrategie. Thüringen möchte mit seiner Markenpositionierung auch weiterhin als „eine einzigartige Verbindung aus prägender deutscher Kulturgeschichte und herrlichen Landschaften auf engstem Raum“ wahrgenommen werden. Ziel für die Weiterentwicklung der Markenstrategie ist es, die Positionierung auf die nächste Stufe zu heben. Produkte und Angebote werden in Thüringen künftig stärker eindeutigen Reisemotiven zugeordnet, statt breite Zielgruppen oder das allgemeine Interesse an bestimmten Aktivitäten zu adressieren. Das bisherige Themenmarketing wird zu einem motiv- und produktbasierten Marketing.

Für Thüringen benennt die Tourismusstrategie vier relevante Reisemotive. Um am Markt erfolgreich zu sein und Kunden für die eigenen Angebote zu interessieren, braucht Thüringen für jedes Reisemotiv ein konkretes Leitprodukt als Aushängeschild. Deshalb wird sich die Familienmarke Thüringen künftig noch stärker als bisher über konkrete Leitprodukte profilieren und ihre bereits auf bestem Niveau entwickelten Exzellenzen ins „Schaufenster“ stellen. Die vier derzeit wettbewerbsfähigen Leitprodukte für die Familienmarke Thüringen sind:

- Weimar für das Reisemotiv „Kennerschaft“
- Wartburg für das Reisemotiv „Faszination“

- Rennsteig für das Reisemotiv „Sehnsucht“
- Erfurt für das Reisemotiv „Neugierde“

Diese gilt es nun, zu tatsächlichen Spitzenleistungen zu entwickeln. Für die zukünftige Entwicklung der Familienmarke ist es auch vorstellbar, weitere Leitprodukte zu entwickeln. Die Leitprodukte allein reichen jedoch nicht aus, um die Kompetenz von Thüringen in den definierten Reisemotiven aufzuzeigen. Deshalb müssen zu den Leitprodukten genügend weitere Angebote vorgehalten werden, die das gleiche Reisemotiv bedienen. Das bedeutet, vor Ort die Spitzenleistungen für das jeweilige Reisemotiv nicht nur im Leitprodukt, sondern auch als Kompetenzbeweise in der Fläche zu finden. Die einzelnen Kompetenzbeweise profitieren dabei in hohem Maße von der Bekanntheit und Begehrtheit des Leitprodukts. Sie stehen zwar im Marketing nicht an vorderster Stelle bei der Gewinnung neuer Zielgruppen, sind aber als Produkte, die vor Ort in Anspruch genommen werden oder als Anlass für eine wiederholte Thüringenreise von entscheidender Bedeutung. Hier gilt das „Amazon-Prinzip“ – gemäß dem Motto: „Andere Gäste, die dieses (Leit-)Produkt gekauft haben, kauften auch diese Produkte.“ Um dies gewährleisten zu können, werden an die regionalen Kompetenzbeweise ebenfalls hohe Anforderungen hinsichtlich der Qualität gestellt.

Im Rahmen der vorliegenden Tourismusstrategie wurde der Zielgruppenfokus auf Grundlage der Markenstrategie nochmals geschärft und eingegrenzt. Für jedes Reisemotiv und Leitprodukt wurde eine Zielgruppe bzw. ein Leitmilieu nach Sinus identifiziert. Mit dieser Zielgruppenfestlegung werden z. T. gänzlich neue Gäste für den Thüringen-Tourismus aktiv angesprochen. Ziel muss es sein, sowohl das Angebot vor Ort als auch die Kommunikationskanäle gezielt auf die Bedürfnisse und Verhaltensweisen dieser Leitmilieus auszurichten.

Wenn eine Marke etwas verspricht, was sie nicht halten kann, werden die Erwartungen der Gäste enttäuscht. Deshalb will die Familienmarke Thüringen ihre einzelnen Markenkontaktpunkte mithilfe von Markenregeln künftig besser und aktiver steuern. Anhand vorgegebener Markenregeln muss jeder Leistungsträger in Thüringen seine Markenkontaktpunkte auf einfache Art und Weise auf die Passfähigkeit zur Markenstrategie der Familienmarke Thüringen hin überprüfen und optimieren.

Die Familienmarke Thüringen setzt sich einen sehr klaren Produktfokus, weil nur dadurch Reisemotive bedient werden können. Statt breite Themensegmente in den Mittelpunkt der Kundenansprache zu stellen, werden die Reisemotive durch konkrete Produkte und Angebote für die Gäste erlebbar. Um dies zu gewährleisten und Enttäuschungen auf Gästeseite zu vermeiden, wird eine Produktentwicklungsoffensive für die vier Reisemotive angestoßen.

Um künftig alle relevanten Akteure bei der Ausgestaltung der Familienmarke mitzunehmen, ist es zwingend erforderlich, die Inhalte der oben ausgeführten Strategie so aufzubereiten und in die Fläche zu tragen, dass möglichst viele Tourismusorganisationen und Leistungsträger von der Markenstrategie überzeugt und emotional mitgenommen werden, die Inhalte verstehen und in eigene Produkte übersetzen können sowie aktive Markenbotschafter und Multiplikatoren für die Markenstrategie werden und somit weitere Anbieter für den gemeinsamen Weg gewinnen wollen.

## **Digitalisierung**

Im strategischen Schwerpunkt Digitalisierung werden bis 2025 folgende Visionen und Ziele verfolgt:

- Thüringen nutzt systematisch die Chancen, die sich aus dem Megatrend Digitalisierung für den Tourismus ergeben.
- Die durch die Digitalisierung offensichtlichen Chancen der Vernetzung der Akteure auf allen Ebenen sollen auch im Tourismus konsequent genutzt werden.
- Thüringen wird somit Vorreiter im Digitalen Marketing, insbesondere mit der Umsetzung der nachhaltigen Content-Architektur

- Thüringen treibt entschlossen die Digitalisierung der touristischen Organisationsstrukturen und die Vernetzung der Akteure voran
- Thüringer Betriebe werden digital und finden zu neuen Formen kooperativer Wertschöpfung.

Die Digitalisierung verändert die Tourismusbranche in rasantem Tempo. Es gilt, ständig neue Trends zu erkennen, schnell zu reagieren und innovative, praxisorientierte Ideen bzw. Lösungsansätze zu entwickeln und zu implementieren. Einzelne Akteure – seien es Tourismusorganisationen oder Leistungsträger – sind mit ihren Möglichkeiten und Ressourcen oft nicht in der Lage, diese Aufgabe allein zu bewältigen. Daher braucht der Thüringen-Tourismus für die Erreichung seiner ambitionierten Vision eine agile und freie digitale Einheit, die innovative Modellprojekte im Bereich der Digitalisierung entwickeln und die Erfahrungen an die Akteure weitergeben kann.

Dazu wird angestrebt, ein „Kompetenzzentrum Tourismus 4.0“ (Arbeitstitel) für den Thüringen-Tourismus zu schaffen. Aufbauend auf den hier erarbeiteten Vorschlägen und Ideen sollen bis 2025 mehrere Modellprojekte für beispielhafte, innovative Digitalisierungsprozesse entwickelt und implementiert werden. So soll die Entwicklung Thüringens zu einem technischen Vorreiter im Deutschland-Tourismus vorangetrieben werden. Dabei werden möglichst verschiedene Modellprojekte entlang der gesamten Servicekette berücksichtigt.

Dem Land kommt bei der künftigen Verwaltung von touristischen Inhalten (Content) eine stärkere Umsetzungsverantwortung zu als bei den Modellprojekten. Zudem wurde diese Aufgabe im Rahmen der Tourismusstrategie bereits stärker vorgedacht und konzipiert als die Modellinitiativen, indem ein Content-Strategie-Prozess angestoßen wurde, den es nun weiter zu untersetzen gilt und dessen Schritte sukzessive aufeinander aufbauen. Die geplante Einführung eines gemeinsamen Content-Managements hat weitreichende Konsequenzen finanzieller Art.

## **Betriebe**

Mit dem strategischen Schwerpunkt Betriebe richtet sich die Tourismusstrategie auf drei zentrale Ziele, die bis 2025 erreicht werden sollen:

- Thüringens Tourismusbetriebe bieten marktgerechte Qualität und sorgen damit für eine steigende Gästezufriedenheit.
- Die touristischen Betriebe sind betriebswirtschaftlich leistungsfähig und in der Lage, in Angebots- und Servicequalität zu investieren. Dies trägt dazu bei, die Attraktivität der Betriebe als Arbeitgeber sowie für mögliche Nachfolger zu erhöhen.
- Durch die Ansiedlung neuer Leitinvestitionen (Gastgewerbe und Freizeiteinrichtungen sowie Veranstaltungen) gewinnt das Urlaubsziel Thüringen an Ausstrahlung und Attraktivität.

Das Maßnahmenpaket Gastgewerbe (siehe Anlage) des TMWWDG beinhaltet bereits viele Aspekte, die auf die Ziele im strategischen Schwerpunkt Betriebe einzahlen. Dabei soll die Tourismusstrategie den strategischen Rahmen bilden. Eine enge Verknüpfung der Maßnahmen und eine integrierte Umsetzung sind daher ausdrücklich beabsichtigt.

Thüringens bestehende Betriebe (KMU) bilden mit ihrem Angebot eine zentrale Voraussetzung für ein gelungenes Urlaubserlebnis. Wenn Ausstattung und Service im Gastgewerbe nicht den (steigenden) Erwartungen der Nachfrager entsprechen, wird der Urlaub zur Enttäuschung oder gar nicht erst gebucht. Bereits heute gibt es viele Initiativen und Instrumente zur Unterstützung der Branche. Künftig kommt es darauf an, die bestehenden Angebote und Strukturen verstärkt zu bündeln und proaktiv an die Betriebe zu kommunizieren. Daher soll unter dem Arbeitstitel „KMU-Netzwerk“ eine gemeinsame Unterstützungsinitiative für die touristischen Betriebe in Thüringen geschaffen werden. Der Fokus liegt auf dem Gastgewerbe, weitere Leistungsträger aus der Freizeitwirtschaft, Betriebe der Land- und

Forstwirtschaft mit touristischen Angeboten oder auch Privatvermieter können jedoch ebenfalls in die Maßnahmen einbezogen werden.

Aufbauend auf den zentralen Herausforderungen im Thüringer Gastgewerbe sind die folgenden Aufgabenbereiche zielführend:

- Vernetzung der Akteure
- Stärkung der Steuerungskompetenz
- Fachkräftesicherung
- Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
- Positive Gestaltung des Klimas
- Finanzierungsberatung

Dabei sollen sich die Aktivitäten auf Betriebe konzentrieren, die über ein ausreichendes Potenzial verfügen. Mögliche Träger des KMU-Netzwerkes und der damit verbundene Ressourcenbedarf müssen im Rahmen der Umsetzung noch abschließend geklärt werden.

Der Strukturwandel in Thüringens gastgewerblichen Betrieben wird durch eine entsprechende Förderpolitik aktiv begleitet. Künftig soll das Gastgewerbe stärker als bisher vom allgemeinen Förderinstrumentarium profitieren. Die gewerbliche Förderung soll insgesamt so ausgerichtet werden, dass sie die Schwerpunkte, Querschnittsthemen und Ziele der Tourismusstrategie verstärkt unterstützt. Zudem ist eine stärkere Fokussierung auf Investitionen zielführend, die die Querschnittsthemen Barrierefreiheit, Nachhaltigkeit, Kulinarik und Service sowie „Gute Arbeit“ im Thüringen-Tourismus voranbringen. Es gilt, bei den Leistungsträgern das Bewusstsein zu schärfen und eine aktive Beschäftigung mit diesen vier Zukunftsthemen anzuregen.

Das Ansiedlungsmanagement für Thüringen ist bei der LEG verortet. Bisher fehlt jedoch eine Stelle, die sich, fachkompetent und proaktiv auf die Akquisition touristischer Investitionen konzentriert. Die Tourismusstrategie Thüringen sieht vor, proaktiv neue touristische Leitinvestitionen aus den Bereichen Gastgewerbe und Freizeiteinrichtungen zu akquirieren, die für überregionale Aufmerksamkeit sorgen. Leitbetriebe sollen geeignet sein, die Attraktivität und Ausstrahlung des Reiselandes Thüringen in der Wahrnehmung der Nachfrager und Multiplikatoren möglichst nachhaltig zu erhöhen. Dabei bildet eine hohe, marktgerechte Qualität die Grundlage. Zur Verstetigung und Verstärkung der bisherigen Aktivitäten sollen die aktuellen Organisationsstrukturen im Bereich Akquisition der LEG überprüft werden.

## **Organisation und Finanzierung**

Für den strategischen Schwerpunkt Organisation und Finanzierung formuliert die Tourismusstrategie drei zentrale Ziele, die bis 2025 angestrebt werden sollen:

- Dank einer effizienten und verbindlichen Aufgabenteilung werden Doppelarbeiten der touristischen Organisationsebenen vermieden.
- Die Festlegung klarer und verbindlicher Kriterien schafft wettbewerbsfähige Tourismusorganisationen auf regionaler und lokaler Ebene.
- Die Tourismusakteure in Thüringen verbessern die Ausschöpfung möglicher Finanzierungsquellen.

Die Tourismusstrategie schafft die Grundlage für eine stärkere Fokussierung der Organisationsebenen. Künftig sollen sich die touristischen Organisationen auf definierte Schwerpunktaufgaben konzentrieren. Ziel soll es sein, Mittel für das Marketing zu bündeln und jeder Ebene diejenigen Aufgaben zuzuteilen, die sie am besten erfüllen kann. Als Grundlage dient dabei die sogenannte „Customer Journey“, die den idealtypischen Weg des Gastes von der Inspiration bis zum Aufenthalt und zur Nachbereitung seiner Reise nach Thüringen darstellt. Die Erfahrung zeigt, dass vorliegende Empfehlungen zur Aufgabenteilung vielfach nicht oder nur unzureichend umgesetzt wurden. Es gilt daher, die Verbindlichkeit dieser strategischen Festlegungen zu erhöhen. In diesem Sinne sollen Fördermittel für Tourismusorganisationen künftig nur dann gewährt werden, wenn die vorgesehenen Aufgaben erfüllt werden.

Zudem soll die Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Tourismusorganisationen (Destinationsmarketingorganisationen - DMO) in Thüringen künftig deutlich gestärkt werden. Daher definiert die Tourismusstrategie entsprechende Kriterien, deren Erfüllung in einem engen Zusammenhang mit den festgelegten Aufgaben steht. Ziel ist es, für die jeweiligen Tätigkeitsschwerpunkte eine möglichst hohe Professionalität zu erreichen. Ausgehend von einer Ziel- und Leistungsvereinbarung erfolgt die Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit anhand dieser Kriterien über ein Punktesystem. Auch auf lokaler Ebene sollen in Thüringen wettbewerbsfähige Strukturen geschaffen werden. Kleinere Orte werden durch die angestrebte Kooperation gestärkt.

Für Thüringen wird ein Drei-Ebenen-Modell (Land - Regionen - Orte) mit wettbewerbsfähigen Organisationen auf allen Stufen angestrebt. Es ist davon auszugehen, dass die Anpassung der Strukturen zugunsten einer stärkeren Wettbewerbsfähigkeit einen längeren Prozess bedeutet. Daher sollten die ersten Schritte möglichst bald erfolgen. Eine aktive Begleitung und Unterstützung bei der Umsetzung durch das Land ist zielführend; dies gilt voraussichtlich auch für die Zeit nach der Bildung neuer Organisationseinheiten. Anreize für eine zügige und konsequente Umsetzung sollen über die Förderung sowie einen Wettbewerb zwischen den Regionen und zwischen den Organisationen geschaffen werden. Spätestens ab 2020 soll für regionale Tourismusorganisationen nur dann der Höchstfördersatz gewährt werden, wenn die Zielwerte der Wettbewerbsfähigkeit erfüllt werden.

Angesichts der begrenzten finanziellen Ressourcen der Tourismusorte in Thüringen sollen die vorhandenen Möglichkeiten für die Tourismusentwicklung künftig besser und nachhaltiger ausgeschöpft werden. Daher wird befürwortet, das Thüringer Kommunalabgabengesetz (ThürKAG) zu öffnen. Die Änderung soll die kostenfreie Nutzung des ÖPNV beinhalten.

Zudem sollen sich die Ressorts im Hinblick auf die Tourismusentwicklung in Thüringen künftig besser abstimmen. Insbesondere bei der Entscheidung über Förderanträge soll künftig sichergestellt werden, dass diese die Tourismusstrategie unterstützen. Darüber hinaus soll durch den regelmäßigen tourismusbezogenen Austausch vermieden werden, dass nicht passfähige, abgelehnte Förderprojekte im Anschluss durch ein anderes Ressort bewilligt werden.

## **Umsetzung und Umsetzungsmanagement**

Um eine stärkere Steuerung des Umsetzungsprozesses zu ermöglichen, soll ein Umsetzungsmanagement eingerichtet werden, das nach Maßgabe des Landeshaushalts über eigene personelle und finanzielle Ressourcen sowie die notwendigen Instrumente verfügt. Neben der Strategieumsetzung sind aber auch die proaktive Kommunikation und die laufende Erfolgskontrolle wesentliche Bestandteile des Aufgabenspektrums.

Das begleitende Umsetzungsmanagement soll in der TTG angesiedelt werden. Für die inhaltliche und organisatorische Steuerung der Umsetzung einzelner strategischer Schwerpunkte sollen die folgenden Institutionen verantwortlich zeichnen:

- Marke und Zielgruppen: TTG
- Digitalisierung: TTG

- Betriebe: TMWWWDG
- Organisation und Finanzierung: TMWWWDG.

Das Tourismusnetzwerk Thüringen soll im Rahmen der Umsetzung als Kommunikations- und Diskussionsplattform genutzt werden. Beteiligte Akteure können sich hier in geschlossenen thematischen Foren über die Inhalte und den Arbeitsfortschritt der einzelnen Maßnahmen austauschen.

# 1 Einleitung und Zielstellung

Wo steht der Thüringen-Tourismus, und wie kann er zielgerichtet weiterentwickelt werden? Im Auftrag des

Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (TMWWDG) wurde im Zeitraum April 2016 bis März 2017 die Tourismusstrategie Thüringen 2025 erarbeitet. Das Projekt gliederte sich in eine umfassende Analysephase (April bis September 2016) und eine anschließende kommunikationsintensive Strategie- und Konzeptionsphase (September 2016 bis März 2017). Die fachliche Begleitung erfolgte durch die dwif-Consulting GmbH sowie ihre Kooperationspartner NIT, BrandTrust, TourismusZukunft, Betriebsberatung DEHOGA Thüringen und freiheitswerke. Am gesamten Prozess wurden die Thüringer Tourismus-Akteure intensiv beteiligt:

- Die Erarbeitung wurde durch eine Steuerungsgruppe begleitet, in der Vertreter aller wichtigen Tourismusregionen und –segmente Thüringens vertreten waren.
- In der Analysephase fanden insgesamt acht thematisch gruppierte Gesprächsrunden sowie weitere Einzelgespräche statt.
- Zur Berücksichtigung weiterer Einschätzungen wurden fast 1.000 touristische Akteure aus Thüringen zur Teilnahme an einer Onlinebefragung eingeladen. Insgesamt konnten die Angaben von 327 Teilnehmern in die Auswertung einfließen. Die Teilnahmequote ist damit als sehr gut zu bezeichnen.
- Die Ergebnisse der Analysephase präsentierte das dwif auf dem Thüringer Tourismustag im September 2016. Darüber hinaus wurde das Tourismusnetzwerk genutzt, um über den aktuellen Arbeitsstand des Projektes zu informieren.
- In zahlreichen Workshops und Gesprächsrunden wurden die Thüringer Tourismusakteure zudem aktiv an der Ausgestaltung der Strategie beteiligt, darunter:
  - 2 Markenworkshops
  - 3 Workshops zu den Themen Digitalisierung und Zielgruppen
  - 3 Workshops zum Thema Betriebe
  - 2 Workshops zu den Themen Organisation und Finanzierung
  - 1 Werkstattgespräch zur Barrierefreiheit
  - 2 interne Strategieworkshops
  - 2 interministerielle Gesprächsrunden
  - sowie zahlreiche weitere Gespräche und Abstimmungen.

Das aktive Engagement der vielen Thüringer Tourismusakteure für die Erarbeitung dieser Strategie verdeutlicht, dass es im Freistaat interessierte, erfolgreiche und kreative Persönlichkeiten gibt, die ein hohes Interesse daran haben, den Tourismus gemeinsam weiterzuentwickeln. Thüringen hat seinen Gästen viel zu bieten, aber auch noch viel unerschlossenes Potenzial. Die Tourismusstrategie identifiziert die Chancen, die es künftig stärker zu nutzen gilt. Ziel der Tourismusstrategie ist es,

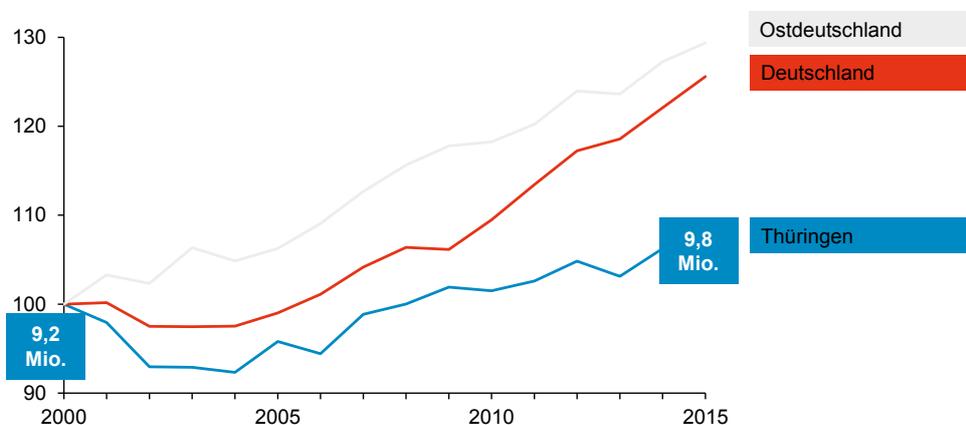
- die Attraktivität Thüringens für die Nachfrager zu steigern
- das Image des Thüringen-Tourismus bei Akteuren, (potenziellen) Nachfragern und Medienvertretern zu verbessern
- die Ressourcen zielgerichteter und effektiver einzusetzen

- die Vernetzung und Kooperation der Akteure vertikal über die Ebenen (Land, Regionen und Orte) sowie horizontal (regionale und lokale Destinationen und Betriebe) zu verbessern
- die Digitalisierung mit ihren umfassenden Möglichkeiten durchzusetzen
- die Anzahl der Ankünfte und Übernachtungen zu steigern
- eine höhere Wertschöpfung der Betriebe zu generieren
- die Qualität und Attraktivität der Betriebe deutlich zu steigern
- die Akteure auf der betrieblichen Ebene zu unterstützen bzw. zu entlasten
- für gute Arbeit und begehrten Arbeitsplätze in den Betrieben zu sorgen
- inländische und ausländische Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für die Tourismusbranche zu interessieren und zu akquirieren.

## 2 Analyse des Ist-Zustands

Die Daten zeigen es deutlich: Die aktuelle Situation des Thüringen-Tourismus kann nicht zufriedenstellen. Im Jahr 2015 verzeichnete der Freistaat 9,8 Millionen statistisch erfasste Übernachtungen. Dabei hält die Nachfragedynamik nicht mit der bundesweiten Entwicklungsgeschwindigkeit Schritt, sodass die Marktanteile Thüringens von 2,7% im Jahr 2000 auf 2,2% (2015) gesunken sind. Vertiefte Analysen verdeutlichen, dass sich die unterdurchschnittliche Entwicklung nahezu in allen Segmenten widerspiegelt: Selbst Auslandsübernachtungen und Städtetourismus, die anderswo als Wachstumstreiber fungieren, zeigen in Thüringen nur vergleichsweise geringe Zuwächse. Zwar sind die Thüringer Städte ein wesentlicher Volumenbringer für den Landestourismus, alle 17 Städte der Städtevereinigung erbringen zusammen rund 37% der Thüringer Übernachtungen. Auch wenn sie sich sowohl angebots- als auch nachfrageseitig besser als der Landesdurchschnitt entwickeln, können sie bei weitem nicht mit dem städtetouristischen Boom in Deutschland mithalten. Die Mittelgebirge verzeichnen in Deutschland generell eine deutlich schlechtere Entwicklung als viele andere Regionstypen. Auffällig ist jedoch, dass der Thüringer Wald und die zu Thüringen gehörenden Teile von Rhön, Harz und Vogtland in Sachen Dynamik unterdurchschnittlich im Vergleich zur (ost-)deutschen Konkurrenz abschneiden.

**Abbildung 1: Entwicklung der gewerblichen Übernachtungen inkl. Camping (Index 2000=100)**



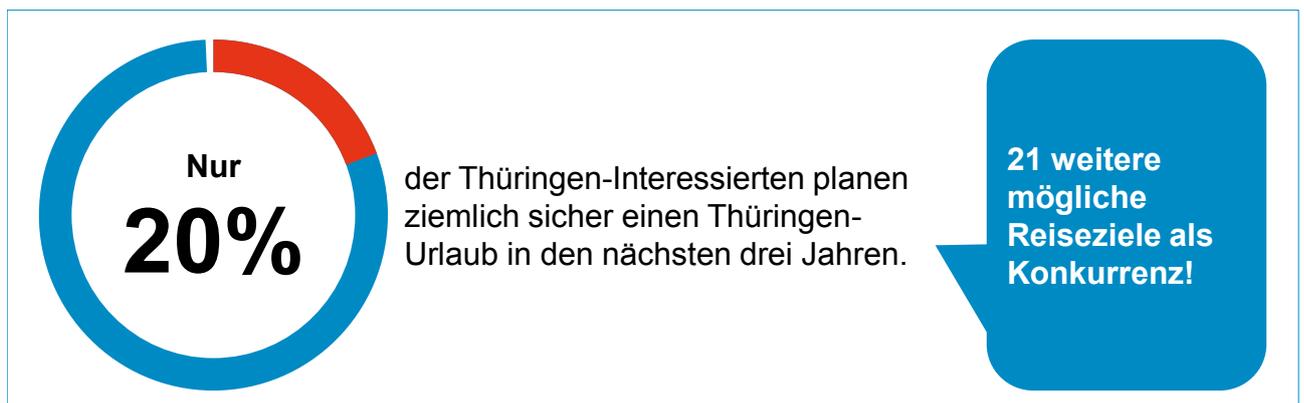
Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt

Der Fokus der Analyse lag daher auf den möglichen Ursachen für diese unbefriedigende Entwicklung. Detaillierergebnisse finden sich in einem umfangreichen Zwischenbericht, während in der vorliegenden Tourismusstrategie nur die zentralen Erkenntnisse kompakt dargestellt werden.

## 2.1 Thüringen ist für viele potenzielle Gäste ein Reiseziel unter vielen und selten erste Wahl.

Bei Bekanntheit und Sympathie aus Sicht der Nachfrager ist der Freistaat gut aufgestellt (Platz 11 bzw. Platz 23 von insgesamt 110 abgefragten Destinationen).<sup>1</sup> Ein tatsächliches Interesse an einer Reise nach Thüringen äußern 11% der deutschsprachigen Wohnbevölkerung. Damit liegt der Freistaat im Bundesländerranking auf Rang 8. Diese vordergründig gute Platzierung wird allerdings durch einen genaueren Blick auf dieses Interessenspotenzial und seine Entwicklung relativiert: So ist der Anteil tatsächlicher Gäste an allen Interessenten in Thüringen so gering wie in fast keinem anderen Bundesland. Auch die Entwicklung dieses Anteils ist deutlich negativer als in fast allen übrigen Bundesländern. Gleichzeitig ist der Anteil des „harten“ Potenzials<sup>2</sup> an allen Interessenten in Thüringen so gering wie in fast keinem anderen Bundesland.<sup>3</sup>

Erschwerend kommt hinzu: Thüringen-Interessenten haben auch viele andere mögliche Reiseziele im Kopf, die sie in den nächsten drei Jahren gerne besuchen möchten. Ganz oben stehen dabei im Inland Mecklenburg-Vorpommern und Bayern sowie im Ausland Spanien und Österreich.<sup>4</sup>



## 2.2 Thüringen hat viel zu bieten, aber in der Außenwahrnehmung kein Alleinstellungsmerkmal.

Das Reiseziel Thüringen hat viel zu bieten. Schöne Landschaft und gute Wandermöglichkeiten prägen bei den Nachfragern das Image des Freistaates, während die Thüringer Tourismusakteure selbst insbesondere das kulturtouristische Angebot hervorheben.<sup>5</sup> Die Marktforschung verweist zudem darauf, dass die interessanten Städte als „unbekannte Stärke“ gelten könnten.<sup>6</sup> Vielfach merken die Gäste dies jedoch erst, wenn sie vor Ort sind. In der Wahrnehmung der potenziellen Nachfrager besitzt Thüringen laut aktuellen Marktforschungsergebnissen kein Alleinstellungsmerkmal (Unique Selling Point - USP), denn nur 8% bezeichnen den Freistaat als ein einzigartiges Reiseziel. Auch bei den beiden wichtigen Urlaubsarten aus den Bereichen „Natur“ und „Kultur“ kann Thüringen Wettbewerbern gegenüber nicht punkten. Allenfalls die Preisen könnten aus Sicht der Nachfrager als Alleinstellungsmerkmal gelten. Bedenklicher Weise gilt dies sogar für diejenigen, die in den letzten Jahren in Thüringen Urlaub gemacht haben.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Destination Brand

<sup>2</sup> Definiert als Urlaubsreise nach Thüringen in den nächsten drei Jahren „ziemlich sicher“

<sup>3</sup> RA 2006-2016

<sup>4</sup> RA 2016

<sup>5</sup> RA 2016, Onlinebefragung dwif 2016

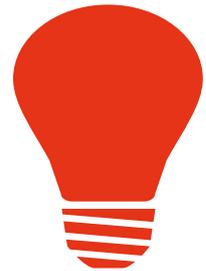
<sup>6</sup> höhere Werte bei den Thüringen-Reisenden als beim Neupotenzial, RA 2016, Basis: deutschsprachige Wohnbevölkerung, 14+ Jahre, mit Vorstellung vom jeweiligen Reiseziel; zum Vergleich: Bayern 12 %, Sachsen: 10 %

<sup>7</sup> RA 2016



der deutschen Bevölkerung bezeichnen Thüringen als einzigartiges Reiseziel.

Zum Vergleich:  
Sachsen (10%), Bayern (12%)



### 2.3 Thüringen spricht die Vernunft an, nicht das Herz.

Es gibt gute Gründe dafür, Urlaub in Thüringen zu machen. Im Wettbewerbsvergleich fällt jedoch auf, dass der Freistaat besonders gut bei rationalen Argumenten aufgestellt ist: Thüringen ist aufgrund seiner zentralen Lage zumindest mit dem PKW gut erreichbar. Aus Sicht der Nachfrager werden zudem die niedrigen Preise als gut bewertet, was auch auf eine niedrige Qualität zu günstigen Preisen bzw. eine relativ anspruchslose Gästeklientel hinweisen kann. Diese beiden Aspekte bilden auch bei den Thüringen-Interessenten und -Gästen im Vergleich die stärksten Wettbewerbsvorteile. Urlaub in Thüringen zu verbringen, scheint aus Sicht der potenziellen Gäste damit vor allem „vernünftig“.

Emotionale Argumente spielen dagegen eine geringere Rolle: So wird Thüringen kaum mit Assoziationen wie angenehmes Wetter, spektakuläre Natur oder tolle Unterkünfte in Verbindung gebracht. Damit ist es nicht verwunderlich, dass die letztliche Reiseentscheidung eher zugunsten emotionaler(er) Reiseziele an der Küste oder in den Bergen anstatt für Thüringen ausfällt.<sup>8</sup>

### 2.4 Schöne Natur und viel Auswahl reichen nicht. Thüringen fehlt es an konkreten Reiseanlässen und herausragenden Angeboten.

Thüringen bietet seinen Gästen schöne Natur, viel Sehenswertes, interessante Städte und ein reichhaltiges Kulturangebot. Landschaft und Natur sowie an zweiter Stelle Sehenswürdigkeiten bilden nach aktuellen Ergebnissen der Gästebefragung Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus auch die häufigsten Besuchsgründe der aktuellen Thüringen-Urlauber.<sup>9</sup> Deutliches Potenzial zeigen allerdings die Vielfalt und insbesondere die Qualität des gastgewerblichen Angebotes.<sup>10</sup> Es fehlen Angebote, d. h. vor allem gastgewerbliche Betriebe, aber auch Freizeit- und Kultureinrichtungen oder Veranstaltungen, die aufgrund ihrer herausragenden Qualität und überregionalen Ausstrahlung für Aufmerksamkeit bei Multiplikatoren und Nachfragern sorgen und idealerweise einen eigenen Reiseanlass bilden. „Tolle Unterkünfte“ werden in der Bevölkerung nur selten mit Thüringen verbunden, zudem deutlich seltener als „für mich passende“ Beherbergungsmöglichkeiten.<sup>11</sup>

### 2.5 Neue Zielgruppen kennen Thüringen oft nicht.

Bisherige Gäste kommen vor allem aus Ostdeutschland, und hier insbesondere aus Sachsen und Thüringen selbst. Zudem fällt auf, dass die Reisenden überdurchschnittlich alt sind (vor allem ältere und alte Paare ohne Kinder), wobei keine Verjüngungstendenz erkennbar ist.<sup>12</sup> Die Erschließung neuer Zielgruppen stellt den Freistaat jedoch vor eine große Herausforderung: Rund ein Fünftel der Be-

<sup>8</sup> RA 2016, siehe auch 0

<sup>9</sup> Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus, Zwischenergebnisse Befragungszeitraum Mai – Oktober 2016

<sup>10</sup> Onlinebefragung dwif 2016 und Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus, Zwischenergebnisse Befragungszeitraum Mai – Oktober 2016

<sup>11</sup> RA 2016 („für mich passende Unterkünfte“ aus RA 2008)

<sup>12</sup> RA 2016

völkerung hat keine Vorstellung vom Reiseziel Thüringen (zum Vergleich Bayern: 4%). Besonders stark ausgeprägt ist dieses „Nicht-Wissen“ unter Westdeutschen (25%) und Jüngeren (unter 30 Jahre: 29%).<sup>13</sup>



Potenziale für den Thüringen-Tourismus liegen auch im Incoming: Nur 6% aller Übernachtungen im Freistaat wurden 2015 von ausländischen Gästen getätigt, der Bundesschnitt liegt bei 18,3%. Während in anderen Bundesländern die Auslandsübernachtungen die treibende Kraft sind, betrifft die geringe Dynamik in Thüringen neben dem Inlandmarkt auch den Incoming-Tourismus, der hier sogar noch geringere Zuwachsraten verzeichnet als die inländische Nachfrage. Die Herkunftsstruktur ist weniger diversifiziert als in anderen Bundesländern. Dies ist darauf zurückzuführen, dass zum einen die großen Städte, die anderswo der Garant für den Zuwachs ausländischer Übernachtungen sind, in Thüringen keine Erfolge im Incoming-Geschäft erzielen konnten. Die Bedeutung bleibt auch hier entsprechend gering. Zum anderen zeigt ein Blick in die einzelnen Quellmärkte: Mit Ausnahme Polens ist die Entwicklung aller wichtigen Quellmärkte für Thüringen im Bundesvergleich weit unterdurchschnittlich. Besonders die niederländischen Gäste entschieden sich in der Vergangenheit vermehrt für Wettbewerbsregionen.<sup>14</sup>

## 2.6 Thüringens Betriebe durchlaufen noch immer einen Strukturwandel.

Das kleinteilige Thüringer Gastgewerbe ist bei weitem nicht so gut aufgestellt wie die Konkurrenz in anderen Bundesländern. Dies zeigt sich an verschiedenen Indikatoren. Trotz erfreulicher Zuwächse liegen die wichtigen Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen teilweise deutlich unterhalb des Durchschnittswertes für Deutschland bzw. sogar für Ostdeutschland. So beträgt die Innenfinanzierungskraft der Betriebe (Cash Flow) gerade einmal knapp 30.000 € – im Deutschland-Durchschnitt sind es fast 50.000 €. <sup>15</sup> Eine mögliche Ursache ist das niedrige Preisniveau in Thüringen: Die Zimmerpreise in den Thüringer Hotels sind weit unterdurchschnittlich; positiv ist lediglich die Wachstumsdynamik, die mit der deutschlandweiten Entwicklung Schritt halten kann.<sup>16</sup>

Das spiegelt sich auch in einer der Tendenz nach negativen Stimmung unter den Leistungsträgern wider. Die Geschäftslage der Thüringer Betriebe ist nach eigenen Auskünften weniger gut als anderswo, zudem fallen Ausschläge nach oben und unten größer aus.<sup>17</sup> In Gesprächsrunden mit gastgewerblichen Betrieben wurde mehrfach auf das schlechte Klima in der Branche hingewiesen, das sich teilweise in einer Resignation der Unternehmer niederschlägt. Durch die geringe Zufriedenheit sind die Unternehmen entsprechend zurückhaltender in ihrer Investitionstätigkeit<sup>18</sup>. Das alles sind Kennzeichen einer Abwärtsspirale, denn bei fehlenden Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen drohen Investitionsstau und Qualitätsrückgänge – und damit weiter sinkende Preise und Umsätze.

<sup>13</sup> NIT Imageanalyse auf Grundlage der Reiseanalyse 2016

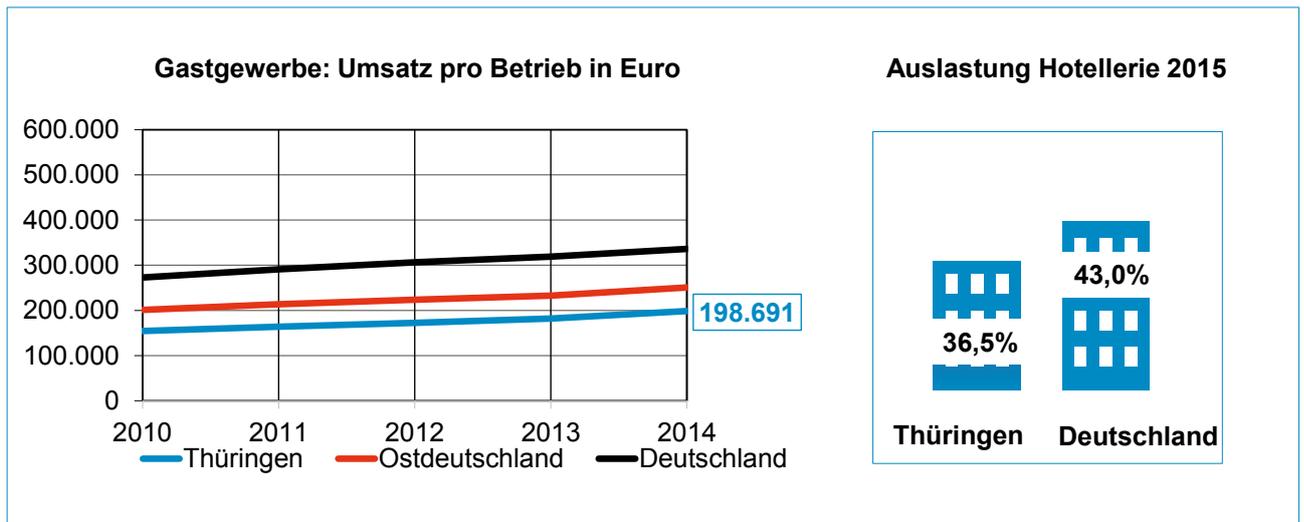
<sup>14</sup> Statistisches Bundesamt, Thüringer Landesamt für Statistik

<sup>15</sup> Berechnung dwif 2016, Daten DSV (Sonderauswertung EBIL), Statistisches Bundesamt

<sup>16</sup> StR-Global

<sup>17</sup> DIHK Stimmungsbarometer

<sup>18</sup> DIHK und DSV (Sonderauswertung EBIL)



Positiv fallen einzelne Leistungsträger mit einem hochwertigen Angebot sowie die insgesamt gute Marktabdeckung bei der Hotelklassifizierung und ServiceQ-Betrieben auf. Dies kann allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass es im Freistaat vor allem in der Fläche nur einen sehr geringen Anteil an 4-Sterne-Häusern und fast kein 5-Sterne-Hotel gibt. Die Entwicklung der Gästezufriedenheit zeigt zudem nur eine geringe Dynamik, sodass Thüringen sich im Bundesvergleich nur noch im unteren Mittelfeld bewegt und damit zunehmend Wettbewerbsnachteile hat.<sup>19</sup>

Darüber hinaus ist das Thüringer Gastgewerbe von einer langanhaltenden Marktberreinigung geprägt – es gibt deutlich mehr Gewerbeab- als -anmeldungen, und dies mit sowohl im Branchen- als auch im Bundesvergleich überdurchschnittlichem Saldo. In Deutschland insgesamt übersteigen die Anmeldungen die Abmeldungen deutlich. Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen ist zwar auf einem geringen Niveau stabil geblieben, was in der Regel auf eine ausreichende Betriebssubstanz hinweist.<sup>20</sup> Im Zusammenhang mit den Zahlen zur Kapazitätsentwicklung lassen sich die wenigen Insolvenzen jedoch auch kritischer betrachten: Wo keine oder nur wenige „schlechte“ Unternehmen aus dem Markt ausscheiden, kann das durchaus auch einen negativen Einfluss auf die Qualität und Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Angebotes haben.

## 2.7 Der Tourismus als wichtiger Wirtschaftsfaktor ist in den Köpfen der Akteure und der Bevölkerung noch nicht ausreichend verankert.

Der Tourismus ist schon heute für Thüringen ein wichtiger Wirtschaftsfaktor: Mit einem Bruttoumsatz von 3,1 Mrd. € und Einkommenswirkungen von insgesamt 1,5 Mrd. € trägt er zu 3,7% zum Thüringer Volkseinkommen bei – das entspricht dem durchschnittlichen Einkommensbeitrag im Vergleich mit anderen deutschen Bundesländern. Damit sind rund 80.500 Arbeitsplätze in Thüringen direkt und indirekt vom Tourismus abhängig. Zum Vergleich: Der Maschinenbau, der knapp 10 % zum Gesamtumsatz der Thüringer Industrie beiträgt, beschäftigt rund 15.000 Personen.<sup>21</sup>

Im Vergleich mit anderen Bundesländern zeigen sich allerdings folgende Tendenzen:

- Der Bruttoumsatz fällt insgesamt relativ gering aus – sowohl absolut als auch in Beziehung zur Einwohnerzahl. Dementsprechend sind auch die Beschäftigungseffekte je Einwohner deutlich niedriger als in anderen Ländern (Spitzenwert: Mecklenburg-Vorpommern).
- Demgegenüber stellt der relative Beitrag zum Volkseinkommen mit 3,7% einen soliden Mittelwert dar, lediglich die touristischen Schwerpunkte an der Küste weisen weit höhere Anteilswerte auf.

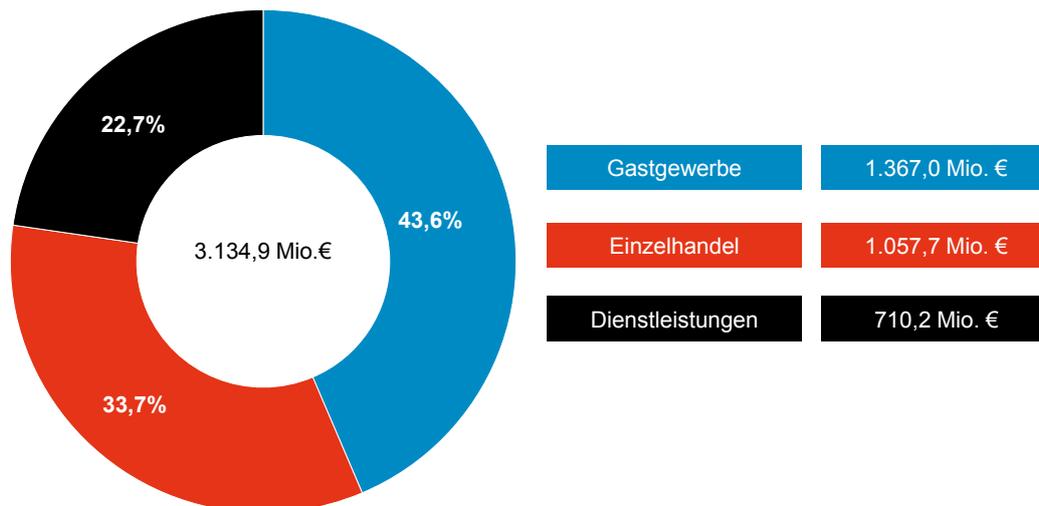
<sup>19</sup> TrustScore/TrustYou GmbH

<sup>20</sup> Statistisches Bundesamt

<sup>21</sup> Stand 2012; Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie 2013

- Grund für die verhältnismäßig geringeren Einkommenseffekte sind nicht zuletzt die unterdurchschnittlichen Ausgaben der Gäste in Thüringen. Vor allem Tagesgäste geben deutlich weniger Geld in Thüringen als in den Vergleichsbundesländern aus. Aber auch Übernachtungsgäste in gewerblichen Betrieben und bei Privatvermietern sind häufig weniger ausgabefreudig als anderswo.
- Gastgewerbliche Betriebe profitieren in erheblichem Umfang vom Wirtschaftsfaktor Tourismus. Ihr Anteil am Gesamtumsatz von knapp 44% liegt über dem Wert für die meisten Vergleichsländer. Das Gastgewerbe ist damit Hauptprofiteur (sowohl im Übernachtungs- als auch im Tagestourismus) und nicht, wie in einigen anderen Ländern, der Einzelhandel.<sup>22</sup>

**Abbildung 2: Direkte Profiteure des Tourismus in Thüringen (insgesamt)**



Quelle: dwif 2015

Im Vergleich zum Jahr 2009<sup>23</sup> wird deutlich, dass der Bruttoumsatz trotz gesunkener Aufenthaltstage (v. a. aufgrund rückläufiger Tagestourismuszahlen, ausgelöst durch den Bevölkerungsrückgang) leicht gestiegen ist. Das liegt in erster Linie an den gestiegenen Ausgabewerten, die vor allem im Tagestourismus sowie im gewerblichen Beherbergungsgewerbe auffallen. Damit konnte die Wertschöpfung pro Gast erfreulicherweise erhöht werden.

Abgesehen von den ökonomischen Effekten wirkt sich der Tourismus in weiteren Bereichen positiv auf die Regionen und Orte in Thüringen aus: Er leistet Beiträge zur Regionalentwicklung, wirkt als weicher Standortfaktor für andere Wirtschaftsbereiche und stiftet damit Nutzen für die Bevölkerung und die gesamte (auch nicht-touristische) Wirtschaft. So trägt der Tourismus konkret dazu bei, die Lebensqualität und den Freizeitwert zu erhöhen (Attraktivitätseffekte), zusätzliche Freizeit-, Kultur- und Veranstaltungsangebote zu schaffen (Infrastruktureffekte) und den Wirtschaftsstandort Thüringen attraktiv zu machen.

Die positiven Effekte des Tourismus sind den Thüringern aber offensichtlich noch nicht ausreichend bewusst. Einschätzungen der touristischen Akteure verweisen darauf, dass das Tourismusbewusstsein gerade in der Bevölkerung und bei touristisch relevanten Leistungsträgern im weiteren Sinne (z. B. Einzelhandel) eher schlecht ausgeprägt ist. Auffallend negativ bewerten die befragten touristischen Anbieter insbesondere das Tourismusbewusstsein der touristischen Leistungsträger selbst (z. B. Gastgewerbe) sowie der Politik auf lokaler (kommunaler) und regionaler Ebene. Dies spiegelt sich nicht zuletzt in regelmäßigen Diskussionen über die Mitgliedschaften in der Tourismusorganisation wider.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> dwif: Wirtschaftsfaktor Tourismus in Thüringen 2011/2015 sowie Wirtschaftsfaktor Tourismus-Studien anderer Bundesländer

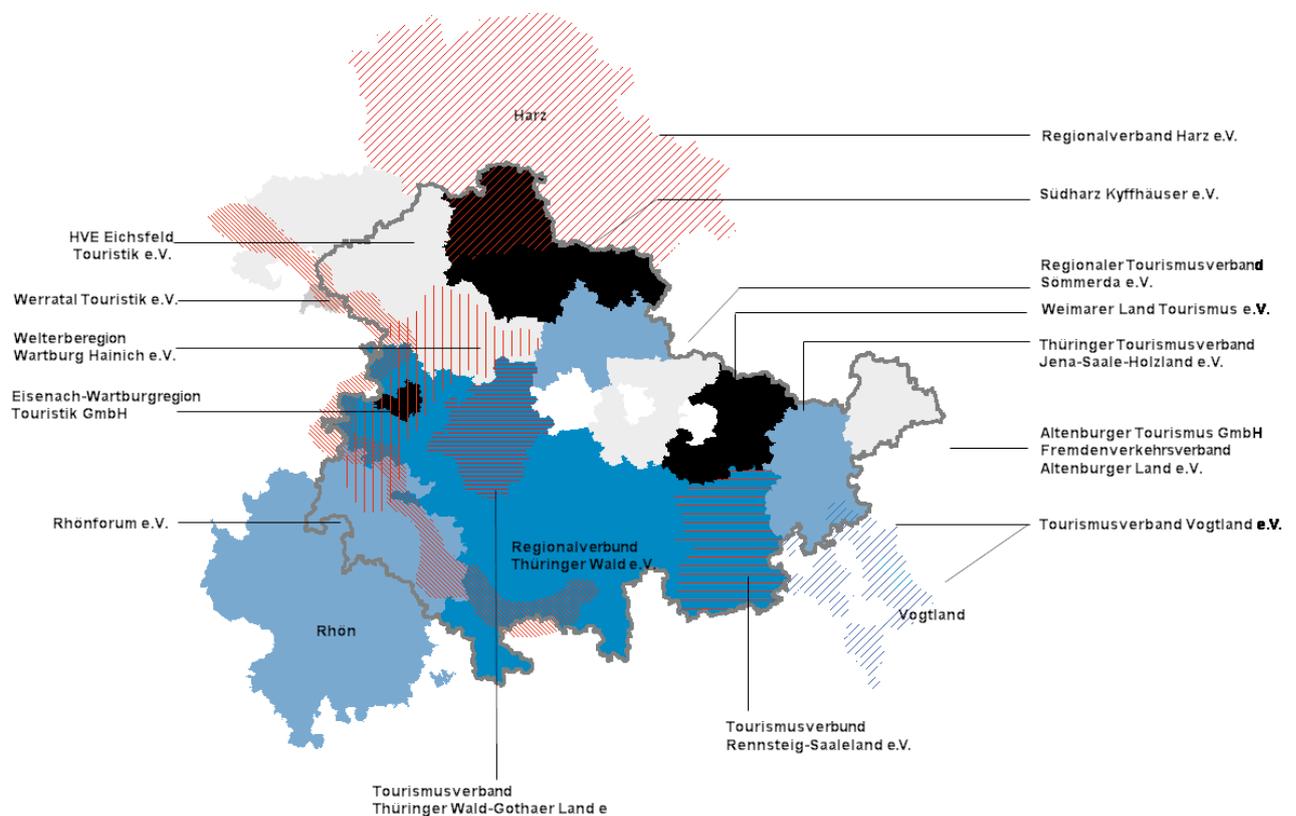
<sup>23</sup> dwif: Wirtschaftsfaktor Tourismus in Thüringen 2009

<sup>24</sup> Onlinebefragung dwif 2016

## 2.8 Die bestehenden Organisationsstrukturen im Thüringen-Tourismus sind nicht wettbewerbsfähig.

Trotz einzelner Fusionen und Pilotprojekte sind die regionalen Tourismusorganisationen in Thüringen weiterhin durch eine äußerst kleinteilige Struktur, geringe Wettbewerbsfähigkeit und zahlreiche Doppelzuständigkeiten geprägt. Zu diversen Überschneidungen der geografischen Zuständigkeitsgebiete gesellen sich mehrere grenzüberschreitend agierende Organisationseinheiten. Neben dem Eichsfeld sind dies der Harz, das Vogtland und die Rhön, wo Thüringen eher als „Juniorpartner“ agiert. Zudem erschwert die bevorstehende Gebietsreform Vorausschau und Planungssicherheit für die regionalen Organisationen.

Abbildung 3: Regionale touristische Organisationsstrukturen in Thüringen



Quelle: dwif 2016, Stand: Oktober 2016, kein Anspruch auf Vollständigkeit

Eine Aufgabenteilung zwischen den Ebenen im Thüringen-Tourismus wurde bereits in der Landestourismuskonzeption 2015 festgelegt. Auch der Handlungsleitfaden zur Optimierung der lokalen und regionalen Organisationsstrukturen im Thüringen-Tourismus<sup>25</sup> sowie der Leitfaden zur Optimierung der Tourist-Informationen in Thüringen<sup>26</sup> greifen diese Empfehlungen auf und entwickeln das Modell teilweise weiter. Dennoch sehen die Akteure in der Praxis mehrheitlich noch Verbesserungspotenzial.<sup>27</sup> Tatsächlich orientiert sich die Aufgabenteilung in der Realität vielfach nicht oder nur teilweise an diesem idealtypischen Modell. Aufgabenüberschneidungen und Doppelarbeiten sind die Folge, beispielsweise im Marketing oder im Vertrieb. Zudem übernimmt auf der einen Seite die TTG als Lan-

<sup>25</sup> abraxas Tourismus- & Regionalberatung GmbH im Auftrag des TMWWDG: Handlungsleitfaden. Optimierung der lokalen und regionalen Organisationsstruktur in Thüringen. Weimar/Erfurt 2015  
<sup>26</sup> Thüringer Tourismus GmbH: Optimierung der Tourist-Informationen in Thüringen  
<sup>27</sup> Onlinebefragung dwif 2016

desmarketingorganisation aufgrund der wenig leistungsstarken Regionen teilweise auch destinationspezifische Aufgaben wie Produktentwicklung, Qualitätsentwicklung oder Innenmarketing. Auf der anderen Seite sind zahlreiche Kommunen nur noch in geringem Maße in der Lage, ihre Aufgaben im Tourismus zu erfüllen. Angesichts geringer finanzieller Spielräume wird die freiwillige Aufgabe Tourismus schnell hinterfragt, und dies gilt insbesondere mit Blick auf die Anforderungen der Kommunalaufsicht. Daher müssen die regionalen Organisationen auch bei Leistungen wie dem Gästeservice oder der Infrastrukturentwicklung unterstützend eingreifen. Die geringe Budgetausstattung der Organisationen erschwert die adäquate Wahrnehmung ihrer Aufgaben. Im Wettbewerbsvergleich verfügen die Tourismusorganisationen in Thüringen (sowohl Orte als auch Regionen) über eine weitaus geringere Budgetausstattung als andere Organisationen in Deutschland bei gleichzeitig relativ hoher Abhängigkeit von öffentlichen Zuschüssen und Fördermitteln.<sup>28</sup> Auf lokaler Ebene sind die Tourismusorte vielfach durch schwache Finanzierungskraft gekennzeichnet, während vorhandene Finanzierungsquellen wie z. B. die GRW kaum ausgeschöpft werden.

## **2.9 Das Kooperationsklima ist schlecht.**

Eine relativ knappe Mehrheit der Thüringer Tourismus-Akteure gibt an, dass die Landestourismuskonzeption 2015 zu einer verbesserten Kommunikation und Kooperation beigetragen hat. Auch die Transparenz und die Informationslage haben sich nach eigener Einschätzung positiv entwickelt.<sup>29</sup>

Zahlreiche Meinungsäußerungen der Akteure verweisen jedoch deutlich darauf, dass hier noch erhebliches Potenzial besteht: Vielfach überlagern Konkurrenzdenken und Kritik die Chancen einer gemeinsamen Tourismusentwicklung. Auffällig ist, dass sich diese Situation auf und zwischen nahezu allen Ebenen widerspiegelt: Ob Segmente wie Städte / Kultur und Natur / Aktiv, Städte und Mittelgebirge, Tourismusorganisationen und Leistungsträger, Land, Regionen und Orte oder die Betriebe untereinander – es fehlt an vertrauensvoller Kommunikation und Kooperation.

## **2.10 Fazit der Analyse und Konsequenzen für die Weiterentwicklung des Thüringen-Tourismus**

Die Analyseergebnisse zeigen die Ursachen für die unbefriedigende Tourismusentwicklung in Thüringen auf und verweisen bereits auf die Chancen, die sich daraus ergeben und daher künftig stärker genutzt werden müssen:

- Aufbauend auf der guten Ausgangssituation bei Bekanntheits- und Sympathiewerten kommt es darauf an, künftig stärker das Potenzial der Thüringen-Interessenten zu nutzen, um diese letztendlich auch zu Gästen zu machen
- Das Reiseziel Thüringen besitzt aus Sicht der Nachfrager kein Alleinstellungsmerkmal. Damit der Freistaat künftig weniger als austauschbares Urlaubsziel wahrgenommen wird, gilt es, das Profil als attraktives Reiseziel zu schärfen und das Image zu verbessern.
- Thüringen ist für seine Gäste gut erreichbar und bietet Urlaub für einen vergleichsweise geringen Preis. Wo dieses Urteil jedoch Ausdruck eines Angebots mit niedriger Qualität ist, kann dies auf eine vergleichsweise anspruchslöse Gästeklientel hinweisen. Es muss daher Ziel sein, auch ein anspruchsvolleres Klientel mit deutlich höherer Kaufkraft vermehrt für Thüringen zu gewinnen. Hier bietet die emotionale Begehrlichkeit des Reiselandes noch erhebliches Potenzial und muss daher künftig deutlich ausgebaut werden.
- Bisher gibt es in Thüringen zu wenige gastgewerbliche Betriebe, Freizeiteinrichtungen oder Veranstaltungen, die mit herausragender Qualität und überregionaler Ausstrahlung für Auf-

<sup>28</sup> Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2011 und 2015, Onlinebefragungen dwif 2016

<sup>29</sup> Onlinebefragung dwif 2016

merksamkeit sorgen und idealerweise einen eigenen Reiseanlass bilden. Daher müssen künftig verstärkt neue, zeitgemäße Angebote geschaffen werden.

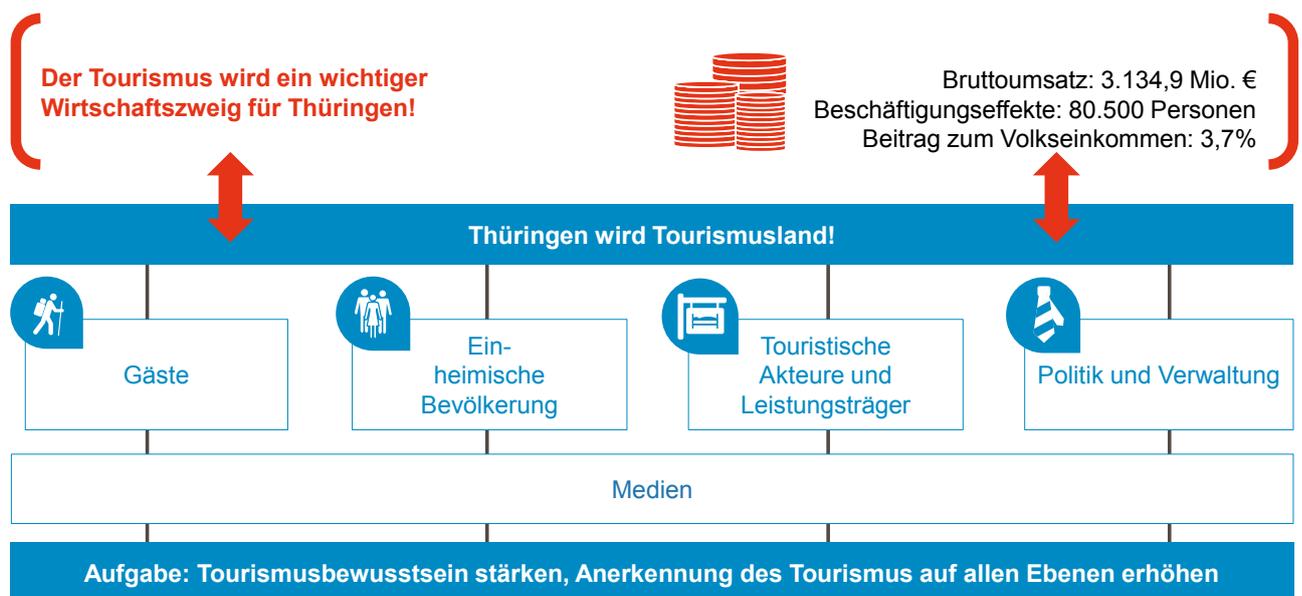
- Die Erschließung neuer Zielgruppen im In- und Ausland bietet dem Thüringen-Tourismus eine Reihe von Zukunftschancen. Hierfür ist es zunächst erforderlich, die Bekanntheit von Thüringen und seiner Angebote bei den „neuen“ Nachfragergruppen zu steigern.
- Trotz einzelner Leuchttürme besteht bei Thüringens gastgewerblichen Betrieben noch viel Potenzial. Die Branche benötigt Unterstützung dabei, die Qualität und Attraktivität ihres Angebotes deutlich auszubauen, um den Ansprüchen heutiger und künftiger Gäste zu genügen und damit auch die Wertschöpfung zu erhöhen. Gut aufgestellte und professionell geführte Betriebe, die gute Arbeitsplätze bieten, sind letztlich nicht nur für ihre Gäste, sondern für Unternehmer und Arbeitnehmer attraktiv.
- Der Tourismus kann sich positiv auf die Regionalentwicklung auswirken und damit neben ökonomischen Effekten auch zu einer erhöhten Lebens- und Standortqualität beitragen. Dieses Bewusstsein für die Bedeutung der Branche und die Nutzenstiftung durch den Tourismus in Thüringen muss jedoch noch stärker bei den Akteuren und der Bevölkerung verankert werden.
- Die Organisationsstrukturen sind durch Kleinteiligkeit, geringe Wettbewerbsfähigkeit und zahlreiche Doppelzuständigkeiten geprägt. Damit die Organisationen die Weiterentwicklung des Thüringen-Tourismus tatkräftig unterstützen können, müssen die Strukturen sowie die Professionalität und Finanzkraft gestärkt werden.
- Die Kooperation auf und zwischen nahezu allen Ebenen im Thüringen-Tourismus weist noch ein starkes Potenzial auf. Es gilt, die Vernetzung und Kooperation der Akteure vertikal und horizontal zu verbessern.

### 3 Anspruch und Vision für den Thüringen-Tourismus 2025: Thüringen wird Tourismusland

Welche positiven Wirkungen der Tourismus für Thüringen hat und bei konsequenter Weiterentwicklung künftig noch (stärker) entfalten kann, ist im Freistaat bisher nicht ausreichend bekannt. Das klare Bekenntnis Thüringens zum Tourismus soll daher in Anspruch und Vision der Tourismusstrategie verankert werden: Thüringen wird Tourismusland! Ausgehend von der Tradition als Urlaubsdestination ist diese Botschaft sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet.

Externe Adressaten sind Gäste und als Multiplikatoren überregionale Medien, die das touristische Image und das entsprechende Angebot Thüringens künftig besser kennen, buchen und schätzen sollen. Eine quantitative Steigerung der Ankünfte oder Übernachtungen ist zwar wünschenswert, wird jedoch in der Tourismusstrategie bewusst nicht in Form einer festen Zielvorgabe formuliert. Entscheidend ist, die Wertschöpfung aus dem Tourismus zu erhöhen, und dies sowohl absolut als auch individuell pro Betrieb. In diesem Sinne geht es nicht darum, das Gästeaufkommen um jeden Preis, d. h. mit besonders billigen Angeboten und niedriger Qualität, zu steigern. Stattdessen soll der Thüringen-Tourismus künftig verstärkt marktgerechte Qualität bieten und seinen Preis wert sein.

Abbildung 4: Anspruch und Vision für den Thüringen-Tourismus 2025



Quelle: dwif 2017

Innerhalb Thüringens kommt es künftig darauf an, das Tourismusbewusstsein auf allen Ebenen und damit die Anerkennung für die Leistungskraft und vielfältigen positiven Effekte der Branche zu erhöhen. Dies umfasst zunächst seine stärkere Wertschätzung auf allen Ebenen: neben den touristischen Akteuren und Leistungsträgern sollen auch Politik und Verwaltung sowie Einheimische den Tourismus als wichtigen Wirtschaftsfaktor immer besser kennen und schätzen lernen. Es ist herauszustellen, dass der Tourismus zudem wichtige Beiträge für die Regionalentwicklung und die Lebensqualität in Thüringen leistet. Er fungiert als Stabilisator und wirkt sich positiv auf Infrastruktur sowie die Attraktivität des Wohn- und Standortes Thüringen aus. In diesem Sinne soll er dazu beitragen, Thüringen für die Bevölkerung lebenswerter zu gestalten.



Quelle: TMWWDG 2016

Zur Vision „Thüringen wird Tourismusland“ zählt auch die zu steigernde Anerkennung dafür, dass der Tourismus stark mit anderen Branchen verzahnt ist: Der Tourismus und andere Wirtschaftszweige nützen sich gegenseitig. Diese Verflechtungen und ihre positiven Effekte sollen künftig ausgebaut und kommuniziert werden. Es gilt, das Tourismus- und Standortmarketing für Thüringen stärker aufeinander abzustimmen und miteinander zu verzahnen. Ziel muss es sein, den Freistaat nicht nur als attraktiven Wirtschaftsstandort zu präsentieren, sondern auch als ein begehrtliches Urlaubsland.

Das parallel zur Landestourismusstrategie bearbeitete Projekt „Zukunft Thüringer Wald“ bringt diese Ziele auf den Punkt: besser leben, besser arbeiten, besser Urlaub machen.

## 4 Strategische Schwerpunkte und Ziele

### 4.1 Schwerpunkte

Um den Tourismus in Thüringen voranzubringen, ist zu berücksichtigen, dass die gesellschaftlichen Entwicklungen die Akteure vor sich her treiben und die Rahmenbedingungen immer anspruchsvoller werden. Der (weltweite) Wettbewerb um den Gast, der sich durch steigende Ansprüche und Erlebnishunger auszeichnet, die Digitalisierung, die Verfügbarkeit gut ausgebildeter und motivierter Fachkräfte, Finanzierungsfragen und knappe Budgets sind nur einige der Herausforderungen, mit denen sich Destinationen und Leistungsträger im Tourismus konfrontiert sehen.

Abbildung 5: Steigende Ansprüche an die Tourismusentwicklung in Thüringen



Quelle: dwif 2017

Damit der Thüringen-Tourismus sich in diesem anspruchsvollen Umfeld optimal aufstellen kann, ist die Fokussierung zentraler Leitgedanke der Tourismusstrategie 2025. Es gilt, die richtigen Hebel zu identifizieren und die Chancen optimal zu nutzen, die sich jetzt bieten.

### Strategische Schwerpunkte für den Thüringen-Tourismus

Aufbauend auf der Vision „Thüringen wird Tourismusland“ konzentriert sich die Strategie daher auf vier Schwerpunkte, die als entscheidende Erfolgsfaktoren für eine positive Tourismusentwicklung identifiziert werden. An ihnen muss man ansetzen, um dem Thüringen-Tourismus die entscheidende Schubkraft zu verleihen.

Abbildung 6: Strategische Schwerpunkte der Tourismusstrategie 2025



Quelle: dwif 2017

Die Steigerung von Bekanntheit, Begehrlichkeit und Image des Reiselandes Thüringen werden unter dem strategischen Schwerpunkt Marke und Zielgruppen in Angriff genommen. Mit dem Bereich Digitalisierung wird einem Megatrend Rechnung getragen, der für den Thüringen-Tourismus ein wichtiges Zukunftsthema bildet. Herausragende Angebote in den Destinationen, die im Idealfall selbst einen Reiseanlass darstellen, sollen unter der Überschrift Betriebe geschaffen werden. Aber es ist ebenso klar: neben den gastgewerblichen Anbietern sind auch attraktive Freizeiteinrichtungen, touristische Infrastruktur oder Veranstaltungen notwendig, um als Reiseziel im Wettbewerb zu bestehen. Zudem ist die Unterstützung derjenigen Betriebe geplant, die das Potenzial haben, künftig verstärkt auf Qualität zu setzen und damit ihre Wertschöpfung zu erhöhen. Der vierte strategische Schwerpunkt richtet sich auf die Stärkung der touristischen Organisationsstrukturen und die bessere Ausschöpfung möglicher Finanzierungsquellen.

### **Querschnittsthemen Barrierefreiheit, Nachhaltigkeit, Kulinarik und Service sowie Gute Arbeit**

Diese strategischen Schwerpunkte werden durch vier Querschnittsthemen ergänzt, die so weit wie möglich in alle Bereiche ausstrahlen und die künftig für die touristische Entwicklung im Freistaat auf allen Ebenen und bei allen Aktivitäten verstärkt zu berücksichtigen sind.

Ziel muss es sein,

- den Thüringen-Tourismus an diesen Grundprinzipien auszurichten und so barrierefrei und nachhaltig wie möglich zu gestalten,
- sämtliche Angebote und Produkte mit Kulinarik und gutem Service zu verbinden sowie
- gute Arbeitsbedingungen der im Tourismus Beschäftigten stärker in den Mittelpunkt zu rücken.

Eine barrierefreie Gestaltung ermöglicht im Sinne eines „Tourismus für Alle“ auch Gästen mit Beeinträchtigungen die Erlebbarkeit touristischer Angebote. Barrierefreie Angebote richten sich zudem auch an Senioren, Familien mit Kinderwagen oder Gäste, die mit viel Gepäck reisen. In diesem Sinne ist es wünschenswert, auch bei den Leistungsträgern ein umfassenderes Verständnis der Barrierefreiheit als Komfort für alle („KomfortDenker-Ansatz“) zu erzielen. Den Akteuren ist bereits bewusst, dass dieses Thema für die touristische Weiterentwicklung eine hohe Bedeutung besitzt.<sup>30</sup>

Allerdings besteht hier noch deutlicher Ausbaubedarf. Zwar gibt es in Thüringen bereits erste barrierefreie Angebote. Einer der Vorreiter ist die Stadt Erfurt, die Mitglied der Arbeitsgemeinschaft „Barrierefreie Reiseziele in Deutschland“ ist. Auch die TTG engagiert sich für einen Ausbau der Barrierefreiheit im Thüringen-Tourismus und ist deutschlandweit führend bei der Anzahl der erhobenen Betriebe.<sup>31</sup> Die befragten Akteure selbst bewerten die barrierefreien Angebote jedoch ausgesprochen kritisch.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Onlinebefragung dwif 2016

<sup>31</sup> Kennzeichen „Information zur Barrierefreiheit“

<sup>32</sup> Onlinebefragung dwif 2016

Zwar ist die Zertifizierung „Reisen für Alle“ bis Ende 2017 für Betriebe kostenfrei. Die Anreize zur Beteiligung sind jedoch zu schwach, der Erhebungsaufwand ist sehr hoch und die Aufbereitung bzw. Darstellung noch nicht nutzerfreundlich.

Nachhaltige Tourismusentwicklung in Thüringen umfasst die drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales. Sie soll in erster Linie bei der Produktentwicklung ansetzen. Entsprechend ist es erforderlich, das Bewusstsein der Leistungsträger für das Thema sowie für Umsetzungsmöglichkeiten und Potenziale zu schärfen.

Für das Querschnittsthema Kulinarik und Service ist es zielführend, die traditionelle Thüringer Küche qualitativ weiterzuentwickeln und vor allem modern zu interpretieren. Die Verwendung regionaler und hochwertiger Produkte, die Kooperation mit der Ernährungsbranche und die Berücksichtigung aktueller Ernährungsgewohnheiten und Trends (Vegetarier, Veganer, aber auch Berücksichtigung der Bedürfnisse von Allergikern etc.) spielen in diesem Sinne eine wichtige Rolle. Eng damit verbunden ist ein aufmerksamer, gastorientierter Service, der die Thüringer Kulinarik zu einem stimmigen Gesamterlebnis werden lässt. Das Querschnittsthema Kulinarik und Service wird insbesondere in den strategischen Schwerpunkt Betriebe einwirken. Auch im Bereich Marke und Zielgruppen gibt es mit den TOP-Gastgebern und der Thüringer Tischkultur verschiedene Anknüpfungspunkte.

Für einen qualitativ hochwertigen Gästeservice sind die Betriebe auf kompetente und motivierte Arbeitnehmer angewiesen, die gerne im Tourismus arbeiten. Das Querschnittsthema Gute Arbeit soll daher dazu beitragen, dass die Thüringer Tourismusbetriebe genug und gut ausgebildete Fachkräfte akquirieren können. Dies umfasst neben dem Image der Tourismusbranche als Arbeitgeber insbesondere die von den Unternehmen gebotenen Konditionen (Arbeitszeiten, Gehalt, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Wohnraum, Arbeitsatmosphäre, Weiterbildungsmöglichkeiten, Wertschätzung für Dienstleister etc.). Dieses Querschnittsthema wird insbesondere in den strategischen Schwerpunkt Betriebe einwirken.

## **4.2 Marke und Zielgruppen**

### **4.2.1 Ausgangssituation und Herausforderungen**

Bereits in der Landestourismuskonzeption 2015 hat sich der Freistaat eine klare Richtung gegeben: Thüringen will als Familienmarke<sup>33</sup> wahrgenommen werden. Dafür wurden Markenkernwerte definiert, eine Nr.1-Positionierung entwickelt und Markenregeln festgeschrieben. Mit dem zeitlichen Abstand zum erfolgten Prozess, der in der Zwischenzeit aufgebauten Erfahrung in der Umsetzung und Vermittlung und unter Berücksichtigung der teilweise veränderten Bedingungen auf Kunden- und Angebotsseite wurden diese allerdings im Rahmen der aktuellen Konzeption auf den Prüfstand gestellt und gezielt weiterentwickelt.

Thüringen punktet als Reiseziel zwar mit vergleichsweise hoher Bekanntheit und einem stetig zunehmenden Reiseinteresse. Allerdings belegt die Marktforschung, dass zwischen Reiseinteresse und dem tatsächlichen Reiseverhalten noch immer eine große Lücke besteht. Die Kernbotschaften der Marke Thüringen haben sich entsprechend noch nicht so konsistent durchgesetzt, dass Thüringen seinen hohen Bekanntheitsgrad in genügend Begehrlichkeit umsetzen kann. Im starken Wettbewerbsumfeld punktet Thüringen vor allem bei den rationalen „Vernunftsargumenten“ (Preis, Erreichbarkeit etc.) anstatt mit eindrücklichen, emotionalen Botschaften Inspiration und Reiseanlässe zu schaffen. Zudem konstatiert die Marktforschung ein insgesamt schwach ausgeprägtes Imageprofil. Insbesondere neue Zielgruppen haben häufig kein genaues Bild von Thüringen.

---

<sup>33</sup> Die Ausführungen zur Marke im Folgenden beziehen sich daher ausschließlich auf das touristische Marketing und nicht auf das allgemeine Standortmarketing.

Zudem wurde deutlich, dass es bei allen Beteiligten noch immer an einem umfassenden Verständnis für den Wert einer Familienmarke Thüringen als Bündel von Spitzenleistungen fehlt. Die Marke Thüringen wird zu häufig als reines Logo missverstanden und bleibt damit zu stark an der Oberfläche. Die Notwendigkeit, das Markenversprechen Thüringens mit spürbaren Spitzenleistungen und Investitionen in die Produktentwicklung dauerhaft aufzuladen, ist von den Verantwortungsträgern auf allen Ebenen nicht erkannt.

#### 4.2.2 Ziele

Mit der gezielten Weiterentwicklung der Familienmarke Thüringen sollen folgende Vision und Ziele bis 2025 erreicht werden:

- Thüringen ist ein begehrtes Reiseziel.
- Thüringen hat bei den (potenziellen) Gästen ein profiliertes und positives touristisches Image.
- Die Leitprodukte der Familienmarke sind deutschlandweit (ausgewählte Leitprodukte wie Weimar in wichtigen Quellmärkten auch international) bekannt und werden mit Thüringen in Verbindung gebracht.
- Thüringen spricht klar definierte Zielgruppen fokussiert an. Das bedeutet, dass sowohl die Produkte als auch die kommunizierten touristischen Inhalte ausschließlich aus Nutzerperspektive gestaltet werden.
- Die Akteure im Thüringen-Tourismus kennen und leben die Markenstrategie und ihre Werte.

#### 4.2.3 Umsetzungsschritte und Maßnahmen

##### **Weiterentwicklung der Familienmarke Thüringen im Fokus**

Verfolgt wird der Ansatz, die im Rahmen der Landestourismuskonzeption 2015 entwickelte Familienmarke Thüringen nicht in Frage zu stellen, sondern mit den nachfolgend skizzierten Maßnahmen zu schärfen und gezielt weiterzuentwickeln.

- **Definition Familienmarke:**

Familienmarken organisieren ihre heterogenen Produkte als eigenständige Leistungssysteme unter einer klaren gemeinsamen Ausrichtung. Wie in einer Familie behält jedes der Familienmitglieder seine Eigenständigkeit und Rolle bei, unterwirft sich jedoch einer gemeinsamen Zielsetzung, um damit von der Gemeinsamkeit Nutzen zu ziehen. Familienmarken haben einen gemeinsamen Namen, aber bilden sich bei ihren Kunden mit verschiedenen Produkten ab. Diese stehen für besondere Zielgruppen oder Kaufmotive als wertvoller Nutzen bereit, werden jedoch vom Kunden einer einzigen Marke zugeordnet aus der sie ihre Glaubwürdigkeit ziehen.

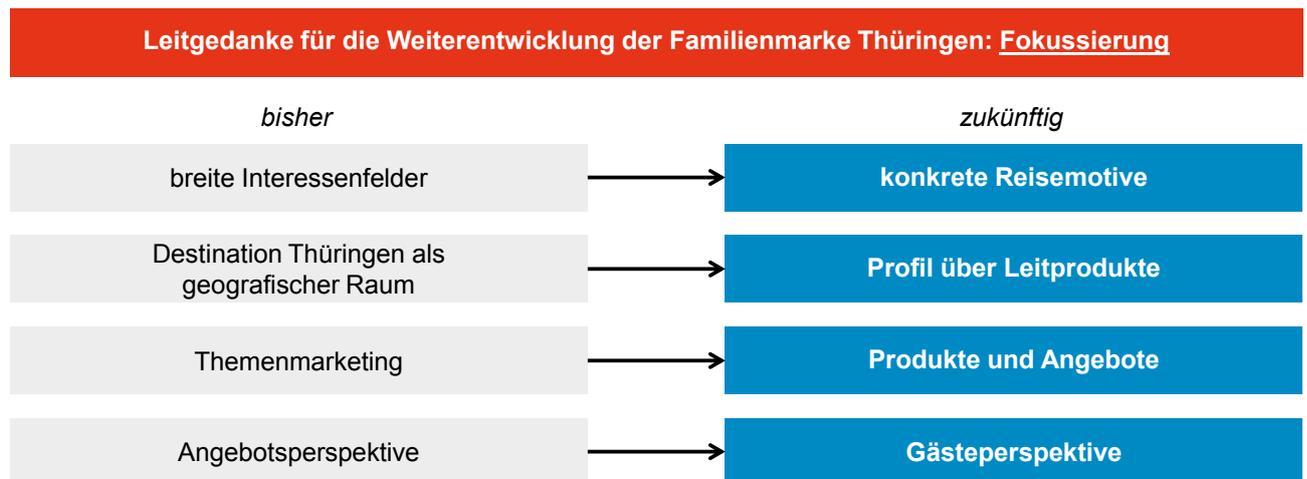
In Destinationen werden bei einer Familienmarkenstrategie die in der Fläche liegenden Spitzenleistungen an eine Gesamtausrichtung angebunden. Die einzelnen Partner stehen mit ihrem Angebot für Zielgruppen und Reisemotive und entwickeln ihre Produkte konsequent an der Gesamtausrichtung der Familienmarke. Leitprodukte machen für die jeweiligen Zielgruppen die Kompetenz sichtbar und werden von einem breiten Leistungsspektrum getragen.

- **Thüringen als Familienmarke:**

Weil Thüringen sich als heterogenes Gebilde darstellt, braucht es ein darauf abgestimmtes Marken- und Rollenmodell. Daher geht bei der Weiterentwicklung der Familienmarke Thüringen nicht um die Frage, wie alle Angebote berücksichtigt werden können, sondern vielmehr darum, welche Partner mit ihren Spitzenprodukten in welcher Zielgruppe welches Reisemotiv bedienen und sich damit gegen Konkurrenten durchsetzen können. Thüringen ist dann eine erfolgreiche Familienmarke, wenn es gelingt die einzelnen Mitglieder über ihre Rolle erfolgreich zu machen - und damit als Gesamtfamilie zu profitieren.

Die Weiterentwicklung der Familienmarke steht dabei – wie die gesamte Tourismusstrategie unter dem Leitgedanken der Fokussierung. Das bedeutet in erster Linie mehr Konzentration auf Alleinstellungsmerkmale und Stringenz durch klare Botschaften und eine konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der (potenziellen) Nachfrager. Profil entsteht durch Weglassen.

Abbildung 7: Strategischer Ansatz bei der Weiterentwicklung der Familienmarke Thüringen



Quelle: dwif 2017 auf Grundlage von BrandTrust

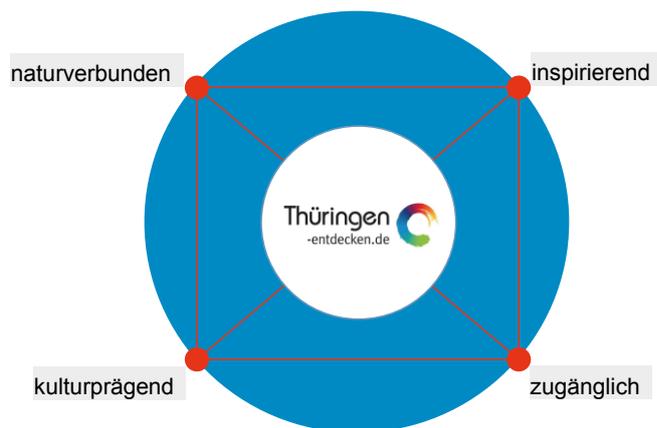
#### 4.2.3.1 Schärfung der Markenkernwerte und der Markenpositionierung

Beweisbare Spitzenleistungen sind die Grundlage jeder Markenstrategie. Diese machen zukünftige Ziele glaubhaft. Die Markenkernwerte sind das Markenkapital von Thüringen. Diese gilt es zu bewahren, aber nicht darin zu verharren. Marken sind dynamische Systeme, die sich stetig weiterentwickeln.

In der Tourismuskonzeption 2015 wird die Persönlichkeit Thüringens im Markenkern mit acht Attributen (grün, idyllisch, zentral, freigeistig, facettenreich, inspirierend, traditionsbewusst und bodenständig) beschrieben. Um eine konsequente Fortentwicklung der Familienmarkenstrategie zu gewährleisten, wurden diese acht in intensiven Diskussionsrunden mit Thüringer Akteuren auf vier, den Thüringentourismus besonders prägende Markenkernwerte verdichtet:

- **Naturverbunden:**  
Die Natur hat in Thüringen für die Menschen von jeher einen besonderen Stellenwert – die facettenreichen Naturlandschaften werden als Erholungsraum sehr geschätzt und entsprechend gepflegt und geschützt.
- **Inspirierend:**  
Thüringen steht für eine dem Neuen gegenüber aufgeschlossene Gesellschaft. Es ist die Heimat von zahlreichen historischen Persönlichkeiten, die hier die Freiheit gefunden haben, sich selbst, ihre Gedanken, ihre Ideen sowie ihre Erfindungen - auch außerhalb traditioneller Sitten oder Moralnormen – zu entwickeln und zur Blüte zu führen.
- **Zugänglich:**  
Thüringen besticht durch kurze Wege innerhalb des Landes und durch ehrliche Gastgeber, die offen sind für neue Begegnungen.
- **Kulturprägend:**  
Thüringens kulturelle Leistungen - von Reformation über Klassik bis Bauhaus – bündeln sich in einer einzigartigen Dichte und prägen die deutsche sowie die europäische Gesellschaft bis heute.

Abbildung 8: Kernwerte der Familienmarke Thüringen



Quelle: BrandTrust 2017

Aufbauend auf den Markenkernwerten ist die Positionierung das Herzstück einer jeden Markenstrategie. Sie definiert die Zukunft von Thüringen. In ihr liegt die Differenzierungskraft. Sie sagt aus, was man gegen die Konkurrenz auch langfristig verteidigen kann. Sie macht deutlich, worin man anders ist und nicht nur versucht, es besser zu machen als die Konkurrenz.

Thüringen möchte mit seiner Markenpositionierung auch weiterhin, wie bereits 2011 definiert, als „eine einzigartige Verbindung aus prägender deutscher Kulturgeschichte und herrlichen Landschaften auf engstem Raum“ wahrgenommen werden. Ziel für die Weiterentwicklung der Markenstrategie ist es, die Positionierung auf die nächste Stufe zu heben, damit sich alle Akteure in Thüringen in der Fläche beteiligen können. Die konkrete Ausgestaltung dazu wird im Folgenden dargestellt.

#### 4.2.3.2 Fokussierung auf konkrete Leitprodukte statt breiter Interessens- und Aktivitätsfelder

Thüringen kann sich neue Kunden nur im Verdrängungswettbewerb zu anderen Bundesländern erarbeiten. Daher ist eine erhöhte Spezifik notwendig, wenn es darum geht die Vorzüge dieses Bundeslandes im Verhältnis zu anderen herauszustellen und bei Kunden als Reisemotiv zu verankern.

Produkte und Angebote werden in Thüringen daher künftig stärker eindeutigen Reisemotiven zugeordnet, statt breite Zielgruppen oder das allgemeine Interesse an bestimmten Aktivitäten zu adressieren. Zukünftig werden nicht mehr breite Themen wie Kultur, Natur und Gesundheit vermarktet, sondern Produkte, Angebote sowie Events aus allen Themenbereichen an konkrete Reisemotive geknüpft. Jedes Reisemotiv hat ein exzellentes Leitprodukt, das die Begehrlichkeit Thüringens zum Ausdruck bringt. Hinter jedem Leitprodukt stehen zudem Kompetenzbeweise, die ebenfalls den Reisemotiven zugeordnet werden und langfristig das attraktive Leistungsspektrum in der Fläche über alle Regionen hinweg verdeutlichen. Das bisherige Themenmarketing wird so zu einem motiv- und produktbasierten Marketing.

##### Definition Reisemotiv:

Nicht die Destination Thüringen bildet den Grund für die Reiseentscheidung, sondern das, was der Gast vor Ort erfahren kann. Als Reiseziel ist man nur ein geografischer Punkt auf der Landkarte ohne Bedeutung. Da es im 21. Jahrhundert möglich ist, überall hinzureisen, reicht es nicht mehr aus, einfach nur bekannt und auffindbar zu sein. Als Destination muss man begehrt sein, d. h. man muss dem Gast einen konkreten Anlass geben, um in eine Destination zu reisen. Es gilt, auf die Frage „Warum soll ich dort hinreisen?“ künftig eine eindeutige Antwort zu geben. Eine zentrale Lage oder ein günstiger Preis sind keine Argumente, die Begehrlichkeiten wecken. Je spezifischer die Reisemotive, desto begehrt wird eine Reise nach Thüringen – d. h. der Gast kommt mehr als nur einmal, er empfiehlt Thüringen weiter, er interessiert sich für weitere Produkte innerhalb Thüringens und er ist bereit, mehr Geld dafür zu zahlen, um in Thüringen zu sein.

Aufbauend auf der Positionierung und den zwei zentralen Themen „Kultur“ und „Natur“ wurden vier relevante Reisemotive für Thüringen identifiziert, die durch entsprechende Angebote bedient werden können und somit eine hohe Glaubwürdigkeit aufweisen:

- **Kennerschaft:**  
Ich möchte der „Kultur-Community“ angehören.
- **Faszination:**  
Ich möchte die Aura, die von bestimmten Orten ausgeht, selbst spüren.
- **Sehnsucht:**  
Ich möchte die Natur erfahren und dabei etwas für mich tun.
- **Neugierde:**  
Ich will Neues entdecken, abseits des Mainstreams.

Um am Markt erfolgreich zu sein und Kunden für die eigenen Angebote zu interessieren, braucht Thüringen für jedes Reisemotiv ein konkretes Leitprodukt als Aushängeschild, das das jeweilige Reisemotiv in idealer Art und Weise bedienen kann. Denn die Familienmarke Thüringen wird ihre Stärke nur ausspielen können, wenn sie sich in begehrlichen und kaufbaren Produkten ausdrückt, die einen Vergleich auf der (inter-) nationalen Ebene nicht fürchten müssen. Deshalb wird sich die Familienmarke Thüringen künftig noch stärker als bisher über konkrete Leitprodukte profilieren und ihre bereits auf bestem Niveau entwickelten Exzellenzen ins „Schaufenster“ stellen.

#### **Definition Leitprodukt**

Leitprodukte verdeutlichen für den Kunden, was die **Kompetenz einer Destination** in einem bestimmten Reisemotiv ist. Sie müssen

- ... entweder die Gesamtstrategie der Marke verkörpern und dafür erlebbares Beispiel sein o-der ein wesentliches Kernelement der Gesamtstrategie für eine bedeutend große Zielgruppe darstellen und abdecken.
- ... sich als eigenes Reisemotiv eignen (einen großen Umweg oder eine eigene Reise rechtfertigen) und deshalb ein eigenes Regal in der Kommunikation oder im Vertrieb besetzen können.
- ... sich als deutlicher Zusatznutzen für die Gesamtstrategie darstellen lassen und diese um ein zusätzliches Kompetenzfeld oder Zielgruppenangebot erweitern.

Die vier derzeit wettbewerbsfähigen Leitprodukte für die Familienmarke Thüringen sind:

- Weimar für das Reisemotiv „Kennerschaft“
- Wartburg für das Reisemotiv „Faszination“
- Rennsteig für das Reisemotiv „Sehnsucht“
- Erfurt für das Reisemotiv „Neugierde“

Diese gilt es nun zu tatsächlichen Spitzenleistungen zu entwickeln. Damit besteht die Aufgabe bis 2025 vor allem darin, die Leitprodukte für die Familienmarke Thüringen als Aushängeschilder zu etablieren und zur Exzellenz zu bringen. Die hier formulierte Strategie bildet also weniger den Status Quo (derzeitige Qualität der Leitprodukte) ab, sondern vielmehr das Potenzial, das die definierten Leitprodukte zukünftig haben, um Thüringen ein unverwechselbares Profil zu geben. Während beispielsweise die Leitprodukte Weimar und Wartburg die ihnen zugewiesenen Reisemotive schon relativ gut bedienen können, ist den Leitprodukten Rennsteig und Erfurt noch erheblicher Entwicklungsbedarf zu attestieren. Ziel ist es, dass sich die Leitprodukte in ihren Vertriebsregalen gegenüber dem Wettbewerb langfristig durchsetzen können und in ihrem Regal zur Nummer eins avancieren. Die Leitprodukte sollen so stark werden, dass sie zukünftig einen großen Umweg, wenn nicht sogar eine eigene Reise wert sind. So wird langfristig die Marke „Thüringen“ als Gesamtes gestärkt.

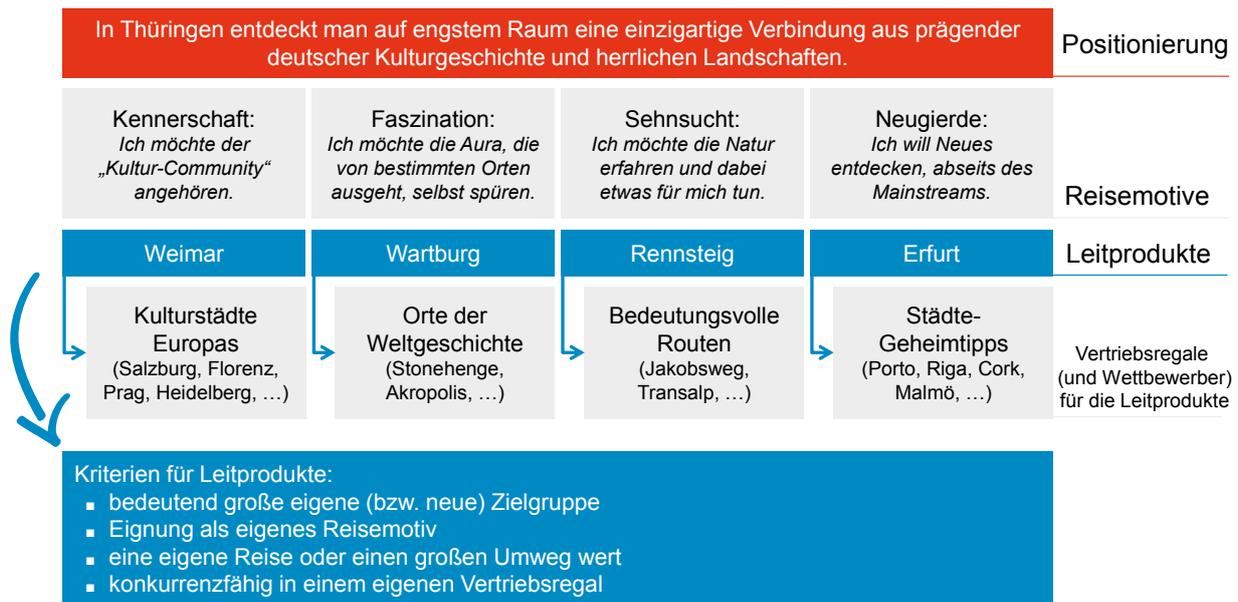
Zudem ist die Markenstrategie als dynamisches System zu verstehen: Für die zukünftige Entwicklung der Familienmarke ist es demnach auch vorstellbar, weitere Leitprodukte zu entwickeln, wenn diese den oben genannten Kriterien entsprechen. Dabei sind auch Leitprodukte denkbar, die keinen regionalen Bezug haben, sondern ein konkretes Thema besetzen, das sich in den verschiedenen Regionen abbildet, z. B. „Thüringens Genies“.

Um erfolgreich Profil und Begehrlichkeit über die Leitprodukte zu gewinnen, muss die Familienmarke Thüringen ihre Leitprodukte in den richtigen und geeigneten Vertriebsregalen platzieren, in denen sie im Wettbewerb mit anderen Angeboten aus anderen (Bundes-)Ländern stehen. Um sich dort behaupten und sich im jeweiligen Vertriebsregal deutlich wahrnehmbar aufstellen zu können, muss Thüringen alles dafür tun, durch genügend Spezifik und Exzellenz seiner Leitprodukte die nötige Durchsetzungskraft in diesen Regalen zu erreichen. Ziel ist es, sowohl auf Verkaufsplattformen im digitalen Bereich als auch in den traditionellen Vertriebskanälen von Reiseveranstaltern und Reisemittlern eine wahrnehmbare Rolle als Familienmarke zu spielen.

Anhand der definierten Leitprodukte konnten die entsprechenden Vertriebsregale identifiziert werden:

- **Europäische Kulturstädte:**  
Weimar ist eine europäische Kulturstadt und steht somit im Wettbewerb mit Salzburg, Florenz, Prag oder Heidelberg. Um in der „Kultur-Community“ als Kenner zu gelten, ist ein Besuch von Weimar unabdinglich. Dieser Wert muss beim Kunden abgebildet werden.
- **Orte der Weltgeschichte:**  
Auf der Wartburg kann der Kunde nachempfinden, in welchem Umfeld sich bedeutende geschichtliche und revolutionäre Ereignisse ereignet haben. Kunden wollen die Aura dieser Orte spüren und reisen nicht nur zur Wartburg, sondern auch nach Stonehenge oder zur Akropolis.
- **Bedeutungsvolle Routen:**  
Einmal im Leben den Rennsteig bezwungen haben, das sollte jeder in Deutschland als Ziel haben. Er ist als Wanderweg bekannt, aber nicht mehr begehrt. Das Potenzial, den Rennsteig als bedeutende Route wieder aufleben zu lassen, ist erkannt. Der Rennsteig ist viel mehr als nur ein Wanderweg und soll dies in Zukunft unter Beweis stellen, in einem Regal mit dem Jakobsweg und der Transalp für Bewegungsbegeisterte aller Art – seien es Wanderer, Mountainbiker oder andere Aktivtouristen.
- **Städte-Geheimtipps:**  
Die großen Städte kennt jeder. Doch abseits des Mainstreams gibt es viele Geheimtipps, die von Individualisten entdeckt werden wollen. Neben Erfurt sind solche Geheimtipps auch Porto, Riga, Cork oder Malmö. Hier gilt es, im Regal präsent zu sein und sich mit Spitzenleistungen stark zu machen.

Abbildung 9: Reismotive, Leitprodukte und Vertriebsregale für die Familienmarke Thüringen



Quelle: BrandTrust 2017

Die Leitprodukte allein reichen jedoch nicht aus, um die Kompetenz von Thüringen in den definierten Reismotiven aufzuzeigen. Der Gast erwartet mehr als vier Produkte, wenn er nach Thüringen reist. Deshalb müssen zu den Leitprodukten genügend weitere Angebote vorgehalten werden, die das gleiche Reismotiv bedienen. Das bedeutet, vor Ort die Spitzenleistungen für das jeweilige Reismotiv nicht nur im Leitprodukt, sondern auch als Kompetenzbeweise in der Fläche zu finden. Jede Region in Thüringen trägt selbst die Verantwortung dafür, ihre Leistungsangebote so weiterzuentwickeln, dass diese als Kompetenzbeweise die Marke Thüringen langfristig stärken.

### Definition Kompetenzbeweis

Die Kompetenzbeweise werden zukünftig an ein Reismotiv angebunden.

Die Kompetenzbeweise werden so weiterentwickelt, dass sie durch mehr Spezifik auf ein neues Qualitätsniveau gehoben werden und somit die Glaubwürdigkeit der Familienmarke in der Fläche erhöhen.

Die Kompetenzbeweise lassen sich anhand der Markenregeln weiterentwickeln. Der Anspruch an die Kompetenzbeweise ist, dass sie die fünf Markenregeln von Thüringen mit jeweils einem klaren „ja“ beantworten können.

Die Leitprodukte werden durch ein umfangreiches, passfähiges und attraktives Leistungsspektrum an Kompetenzbeweisen auf der Ebene der Leistungsträger und der regionalen Infrastruktur gestärkt. Die Kompetenzbeweise haben nicht den Anspruch, einen eigenen Leitproduktstatus zu erreichen. Vielmehr sollen sie so weiterentwickelt und qualifiziert werden, dass sie durch mehr Spezifik auf ein neues Qualitätsniveau gehoben werden und damit die Glaubwürdigkeit der Familienmarke in der Fläche erhöhen. Die einzelnen Kompetenzbeweise profitieren dabei in hohem Maße von der Bekanntheit und Begehrlichkeit des Leitprodukts. Sie stehen zwar im Marketing nicht an vorderster Stelle bei der Gewinnung neuer Zielgruppen, sind aber als Produkte, die vor Ort in Anspruch genommen werden oder als Anlass für eine wiederholte Thüringenreise von entscheidender Bedeutung. Es geht also nicht darum, zukünftig nur die Leitprodukte zu stärken, sondern vielmehr stärken die Leitprodukte die Kompetenzbeweise und die Destinationen als Ganze. Anschaulich formuliert gilt das „Amazon-Prinzip“ – gemäß dem Motto: „Andere Gäste, die dieses (Leit-)Produkt gekauft haben, kauften auch diese Pro-

dukte.“ Damit sind die Kompetenzbeweise zwar an die Reisemotive anzubinden, sie müssen jedoch nicht zwingend im Verkaufsregal der Leitprodukte einen Platz finden.

Deshalb sind Orte, Regionen, Unternehmen, Institutionen etc. angehalten, im Bereich des Flächenangebots Kompetenzbeweise für die einzelnen Reisemotive zu entwickeln. Diese müssen möglichst das gesamte touristische Leistungsspektrum abdecken. Beispiele für mögliche Kompetenzbeweise zu den Reisemotiven finden sich in nachfolgender Abbildung. Diese kann und sollte künftig sukzessive erweitert und um Angebote entlang der gesamten Servicekette ergänzt werden.

**Abbildung 10: Kompetenzbeweise für die Reisemotive und Leitprodukte der Familienmarke Thüringen in der Fläche**

In Thüringen entdeckt man auf engstem Raum eine einzigartige Verbindung aus prägender deutscher Kulturgeschichte und herrlichen Landschaften.				Positionierung
<b>Kennerschaft:</b> <i>Ich möchte der „Kultur-Community“ angehören.</i>	<b>Faszination:</b> <i>Ich möchte die Aura, die von bestimmten Orten ausgeht, selbst spüren.</i>	<b>Sehnsucht:</b> <i>Ich möchte die Natur erfahren und dabei etwas für mich tun.</i>	<b>Neugierde:</b> <i>Ich will Neues entdecken, abseits des Mainstreams.</i>	Reisemotive
<b>Weimar</b>	<b>Wartburg</b>	<b>Rennsteig</b>	<b>Erfurt</b>	Leitprodukte
<i>ähnliche Produkte, die dem Reisemotiv entsprechen z.B.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Barockes Universum Gotha</li> <li>Bachwochen Thüringen</li> <li>Bachhaus Eisenach</li> <li>Bauhaus</li> <li>Kunstfest Weimar</li> <li>DomStufen-Festspiele</li> <li>Rudolstadt-Festival</li> <li>Radweg Städteketten</li> <li>...</li> </ul>	<i>ähnliche Produkte, die dem Reisemotiv entsprechen z.B.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lutherhaus Eisenach</li> <li>Goethes Wohnhaus</li> <li>Lutherweg</li> <li>Goethewanderweg</li> <li>Kyffhäuserdenkmal / Kyffhäuserweg</li> <li>Jüdischer Schatz Erfurt</li> <li>Gedenkstätte Buchenwald</li> <li>Biathlon Weltcup Oberhof</li> <li>...</li> </ul>	<i>ähnliche Produkte, die dem Reisemotiv entsprechen z.B.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gipfelwanderweg</li> <li>Baumkronenpfad</li> <li>Hochrhöner (und Extratouren)</li> <li>Saaleradweg</li> <li>Ilmtal-Radweg</li> <li>Drachenschlucht</li> <li>Waldwellness</li> <li>GuthsMuths-Rennsteiglaf</li> <li>...</li> </ul>	<i>ähnliche Produkte, die dem Reisemotiv entsprechen z.B.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zeiss-Planetarium Jena</li> <li>Glasbläserstadt Lauscha</li> <li>Saalfelder Feengrotten</li> <li>Leuchtenburg Porzellanwelten</li> <li>Salzunger Sole</li> <li>SaaleHorizontale</li> <li>Burgruine Hanstein</li> <li>Fröbelmuseum</li> <li>Viba Genusswelt</li> <li>Grasgrün Meiningen</li> <li>...</li> </ul>	Kompetenzbeweise
<ul style="list-style-type: none"> <li>TOP-Gastgeber</li> <li>Thüringer Tischkultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TOP-Gastgeber</li> <li>Thüringer Tischkultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TOP-Gastgeber</li> <li>Thüringer Tischkultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TOP-Gastgeber</li> <li>Thüringer Tischkultur</li> </ul>	

Quelle: BrandTrust 2017, ergänzt dwif 2017

#### 4.2.3.3 Werteorientierte Zielgruppendefinition und -ansprache

Bereits in der Tourismuskonzeption 2015 wurde für die Familienmarke Thüringen eine werteorientierte Zielgruppensegmentierung auf Grundlage der Sinus-Milieus<sup>34</sup> vorgenommen. Die Marktforschung zeigte jedoch, dass eine Verschiebung der Gästestruktur von der (älteren) Mittelschicht hin zu wertschöpfungsintensiveren und jüngeren Zielgruppen nicht erreicht werden konnte. Im Rahmen der vorliegenden Tourismusstrategie wurde der Zielgruppenfokus auf Grundlage der Markenstrategie nochmals geschärft und eingegrenzt.

Für jedes Reisemotiv und Leitprodukt wurde eine Zielgruppe bzw. ein Leitmilieu nach Sinus identifiziert. Als Auswahlkriterien standen im Vordergrund:

- Passfähigkeit des Reiseverhaltens der Sinus-Milieus zu den definierten Reisemotiven und Produkten (Leitprodukte und Kompetenzbeweise)

<sup>34</sup> Die Sinus-Milieus sind seit Jahrzehnten als wissenschaftliches Instrument zur Zielgruppensegmentation etabliert. Sie gruppieren Menschen nicht nur über soziodemografische Merkmale wie Alter, Geschlecht, Familienstand oder Einkommen, sondern beschreiben zudem ihre Befindlichkeiten, Orientierungen, Werte, Lebensziele, Lebensstile und Einstellungen sowie ihren sozialen Hintergrund. Damit liefern die Sinus-Milieus ein vollständigeres, wirklichkeitsgetreue(re)s Bild der soziokulturellen Vielfalt in Gesellschaften. Durch Begleitforschung, Beobachtung soziokultureller Trends und verschiedene Milieustudien wird das Wissen über die Sinus-Milieus kontinuierlich erweitert und aktuell gehalten und ist damit auch für das Tourismusmarketing nutzbar. Vgl. [www.sinus-institut.de](http://www.sinus-institut.de)

- Potenziale – Interesse der Sinus-Milieus für eine Reise nach Thüringen
- Möglichst hohe Wertschöpfung für den Thüringen-Tourismus (Ausgabeverhalten der Sinus-Milieus)

Abbildung 11: Zielgruppen (Leitmilieus nach Sinus) für die Familienmarke Thüringen

In Thüringen entdeckt man auf engstem Raum eine einzigartige Verbindung aus prägender deutscher Kulturgeschichte und herrlichen Landschaften.				Positionierung
Kennerschaft: <i>Ich möchte der „Kultur-Community“ angehören.</i>	Faszination: <i>Ich möchte die Aura, die von bestimmten Orten ausgeht, selbst spüren.</i>	Sehnsucht: <i>Ich möchte die Natur erfahren und dabei etwas für mich tun.</i>	Neugierde: <i>Ich will Neues entdecken, abseits des Mainstreams.</i>	Reisemotive
<b>Weimar</b>	<b>Wartburg</b>	<b>Rennsteig</b>	<b>Erfurt</b>	Leitprodukte
klassisches Establishment	aufgeklärte Bildungselite	engagiert gesellschaftskritisches Milieu mit normativen Vorstellungen vom „richtigen“ Leben	moderne junge Mitte mit ausgeprägtem Lebenspragmatismus und Nützlichkeitsdenken	Zielgruppen (Leitmilieus)
<b>Konservativ-Etabliertes Milieu</b>	<b>Liberal-Intellektuelles Milieu</b>	<b>Sozialökologisches Milieu</b>	<b>Adaptiv-Pragmatisches Milieu</b>	

Quelle: dwif und Tourismuszukunft 2017

Mit dieser Zielgruppenfestlegung werden z. T. gänzlich neue Gäste für den Thüringen-Tourismus aktiv angesprochen. Der Freistaat bleibt zwar ein Tourismusland für alle Altersgruppen; junge Menschen sollen hier ebenso Angebote finden wie Ältere. Ziel muss es jedoch sein, sowohl das Angebot vor Ort als auch die Kommunikationskanäle gezielt auf die Bedürfnisse und Verhaltensweisen dieser Leitmilieus auszurichten. Durch das Sinus-Institut ist dazu eine sehr gute Marktforschungsbasis vorhanden, die im nächsten Umsetzungsschritt genutzt werden soll, um den Tourismusakteuren in Thüringen einen klaren Handlungsleitfaden für Produktentwicklung und Marketing an die Hand zu geben.

Im Rahmen der Content-Strategie für den Thüringen-Tourismus (siehe strategischer Schwerpunkt Digitalisierung) sollen bis Ende 2017 idealtypische Vertreter („Personas“) der vier Leitmilieus im Rahmen eines Service-Design-Prozesses identifiziert und mit praxisorientierten Steckbriefen unteretzt werden. Diese bilden im Rahmen der Umsetzung eine wichtige Grundlage für die Produktentwicklung, aber auch für die Auswahl der (digitalen) Kommunikationskanäle, über die diese Zielgruppen optimal erreicht werden können. Auch die Digitalisierung der Betriebe (z.B. digitaler Gästeservice, Prozessoptimierung mithilfe digitaler Technologien) muss zwingend im Sinne der definierten Zielgruppen und deren individuellen Bedürfnissen vorangetrieben werden.

Dem Freistaat ist bewusst, dass mit der Erschließung neuer Zielgruppen ein hoher Aufwand einhergeht. Zum einen müssen die Produkte (sowohl Leitprodukte als auch Kompetenzbeweise in der Fläche) konsequent auf die Bedürfnisse der Leitmilieus ausgerichtet sein. Zum anderen sind die Profilierung und das Image Thüringens als Reiseziel bei diesen Zielgruppen z. T. noch sehr schwach ausgeprägt, sodass mit einem erheblichen Kommunikationsbedarf zu rechnen ist. Der sehr klare und spitze Zielgruppenfokus und die gezielte Ansprache von (nur) vier Leitmilieus sollen dennoch dafür sorgen, dass der Vermarktungsaufwand überschaubar bleibt – zum einen durch eine Umschichtung von vorhandenen Budgets und Ressourcen, zum anderen durch die Vermeidung von Streuverlusten durch eine zu geringe Spezifik.

#### 4.2.3.4 Markenführung und -steuerung mithilfe klarer Markenregeln

Wenn eine Marke etwas verspricht, was sie nicht halten kann, werden die Erwartungen der Gäste enttäuscht. Deshalb will die Familienmarke Thüringen ihre einzelnen Markenkontaktpunkte mithilfe von Markenregeln künftig besser und aktiver steuern. Es gilt, jeden einzelnen Kontaktpunkt im Sinne der Marke zu beeinflussen und zu gestalten.

##### **Definition Markenkontaktpunkt:**

Markenkontaktpunkte sind sämtliche Berührungspunkte (potenzieller) Gäste mit der Familienmarke Thüringen. Sie beschreiben damit jegliche Wahrnehmung, die von Gästen, der Bevölkerung, Unternehmen und Mitarbeitern mit der Familienmarke Thüringen in Verbindung gebracht werden kann. Markenkontaktpunkte sind z. B.

- eine touristische Webseite
- ein Prospekt
- die örtliche Tourist-Information
- das Ortsbild
- ein Hotel bzw. der einzelne Mitarbeiter an der Rezeption oder
- eine touristische Attraktion
- eine Veranstaltung.

Über die Markenkontaktpunkte wird die Strategie auf allen Ebenen zum Ausdruck gebracht und gelangt in die Wahrnehmung von Gästen, der Bevölkerung, Unternehmen und Beschäftigten. Die Positionierung wird so langfristig an den Markenkontaktpunkten sichtbar.

Anhand vorgegebener Markenregeln muss jeder Leistungsträger in Thüringen seine Markenkontaktpunkte auf einfache Art und Weise auf die Passfähigkeit zu Markenstrategie der Familienmarke Thüringen hin überprüfen und optimieren. Ein Markenkontaktpunkt passt dann zu 100% zur Markenstrategie, wenn alle Regeln klar mit einem Ja beantwortet werden können. Die Regeln, die mit einem Nein beantwortet werden, machen sichtbar, in welchen Bereichen der Markenkontaktpunkt noch Optimierungspotenzial hat.

Abbildung 12: Markenregeln für die Familienmarke Thüringen

**Prägend-Regel**

Ermöglicht es eine prägende naturverbundene oder kulturelle Erfahrung?

**Spezifik-Regel**

Will man es bedingungslos vor anderen Konkurrenten weiterempfehlen?

**Stilistik-Regel**

Ist das Logo der Familienmarke „Thüringen entdecken“ klar als Absender erkennbar?

**Verbindungs-Regel**

Weckt es das Interesse für weitere Spitzenleistungen in Thüringen?



Ja     Nein

**Storytelling-Regel**

Kann man darüber eine markenrelevante Geschichte erzählen?

Quelle: BrandTrust 2017

Die fünf Markenregeln für die Familienmarke Thüringen im Detail:

- **Prägend-Regel:**

Ermöglicht das Produkt eine naturverbundene oder kulturelle Erfahrung?

Mit dieser Regel werden Leistungsträger angehalten, an allen ihren Markenkontaktpunkten die beiden Themen Natur und Kultur, mit deren Verbindung Thüringen seine Positionierung und sein Bild stärken will, zum Ausdruck zu bringen. Es geht dabei um die Erfahrung in diesen beiden Themenfeldern, nicht um das oberflächliche Erlebnis. Je intensiver ein Markenkontaktpunkt dieses Thema Erfahrung bedient, desto deutlicher zählt er auf die Markenpositionierung ein.

- **Spezifik-Regel:**

Will man das Produkt bedingungslos (und vor anderen Konkurrenzangeboten) weiterempfehlen?

Diese Regel zwingt die Leistungsträger, ihre Markenkontaktpunkte (Produkte, Dienstleistungen, Angebote, Kommunikationsmaßnahmen) an der bestehenden Konkurrenz abzutüfteln und dem Generischen zu entfliehen. „Auch-Produkte“, die durch mangelnde Spezifik austauschbar sind, werden dadurch verhindert. Weiterempfehlung ist der harte Gradmesser für eine genügend große Attraktivität im Vergleich zum Wettbewerb.

- **Verbindungs-Regel:**

Weckt das Produkt das Interesse für weitere Spitzenleistungen in Thüringen?

Weil Thüringen im Kopf der Kunden durchsetzen will, dass die verschiedenen Erfahrungswelten von Natur und Kultur „auf engstem Raum“ stattfinden, muss sich diese Tatsache und Einzigartigkeit auch in den Markenkontaktpunkten ausdrücken. Jeder Kontaktpunkt hat damit die Aufgabe, die Wahrnehmung des Kunden nicht nur auf sich selbst, sondern auch auf andere und ähnliche Erfahrungsmöglichkeiten in Thüringen zu lenken.

- **Storytelling-Regel:**

Kann man über das Produkt eine markenrelevante Geschichte erzählen?

Im Bereich der Erfahrung bestimmen gute Geschichten die Attraktivität. Weil Thüringen davon nicht zu wenige hat, muss auf diese in den einzelnen Markenkontaktpunkten ein besonderes

Augenmerk gelegt werden. Damit werden oberflächliches Beschreiben und der verpuffende Werbeton von Leistungen und Angeboten verhindert, weil die Markenregel zu einer anderen Ausrichtung zwingt.

- **Stilistik-Regel:** Ist die Familienmarke „Thüringen entdecken“ klar als Absender erkennbar?

Nicht zuletzt schafft auch Konsistenz in der Kommunikation Bedeutung und Markenstärke. Je öfter der Kunde sieht, dass auch Maßnahmen der einzelnen Orte, Regionen, Leistungsträger etc. in der Fläche Thüringens stilistisch der gemeinsamen Familienmarke zugeordnet werden, desto intensiver ist sein Eindruck, es mit einer durchgängigen Qualität aus einer Hand zu tun zu haben.

Konsequente Markenführung benötigt Zeit. Die Anwendung der Markenregeln sollte deshalb zuerst an den wirklich relevanten Markenkontaktpunkten beginnen, sich jedoch möglichst schnell flächendeckend durchsetzen. Die Relevanz eines Kontaktpunktes ist umso höher, je höher die Kontaktpunkthäufigkeit und je größer der Einfluss auf die Begehrlichkeit der Marke.

#### 4.2.3.5 Produktentwicklungs offensive

Die Familienmarke Thüringen setzt sich einen sehr klaren Produktfokus, weil nur dadurch Reisemotive bedient werden können. Statt breite Themensegmente in den Mittelpunkt der Kundenansprache zu stellen, werden die Reisemotive durch konkrete Produkte und Angebote für die Gäste erlebbar. Um dies zu gewährleisten und Enttäuschungen auf Gästeseite zu vermeiden, wird eine Produktentwicklungs offensive für die vier Reisemotive angestoßen. Dabei stehen sowohl die Leitprodukte als auch die Kompetenzbeweise im Mittelpunkt, die mithilfe der definierten Zielgruppen und „Persona“-Steckbriefe konsequent und zielgenau auf die jeweiligen Leitmilieus zugeschnitten werden können und müssen.

Neben der Berücksichtigung der Zielgruppenbedürfnisse sind zudem alle Leitprodukte und Kompetenzbeweise an den Querschnittsthemen der Tourismusstrategie auszurichten, d. h. sie sind bis 2025 so gut wie möglich barrierefrei und nachhaltig zu gestalten. Zudem sollten sich zu jedem Reisemotiv Produkte entlang der gesamten Servicekette abbilden lassen, d. h. neben den Leitprodukten braucht es ähnliche Produkte als Kompetenzbeweise, aber auch qualitativ hochwertige und zielgruppenorientierte Unterkunfts- und Kulinarikangebote (v. a. TOP-Gastgeber, Thüringer Tischkultur).

Neben der Landesebene (TTG) sollen in erster Linie die regionalen Tourismusorganisationen für die notwendige Produktentwicklung nach Reisemotiven und Zielgruppen befähigt werden. Die Regionalverbände sind dabei die Schnittstelle zu den Orten und Leistungsträgern, um sicherzustellen, dass sowohl auf betrieblicher wie auch auf infrastruktureller Ebene ein zur Markenstrategie und ihren Reisemotiven sowie im Markt verankerbares Angebot auf Spitzenleitungsniveau vorgehalten werden kann.

Die Zuständigkeiten und Aufgaben der einzelnen Ebenen lassen sich dabei wie folgt ableiten:

- **Landesebene (TTG): Regionsübergreifende Produktentwicklung und strategische Steuerung und Befähigung der Partner**

Obwohl die Produktentwicklung nach den strategischen Vorgaben der TTG aus der Familienmarke heraus vor allem in den Regionen erfolgen muss, hat die TTG eine wichtige Rolle in der Befähigung ihrer Markenpartner zu leisten. Dies bedeutet in erster Linie die strategische Steuerung der Produktentwicklung für die Leitmotive sowie die (Mit-)Entwicklung von weiteren Produkten/Kompetenzbeweisen für die definierten Reisemotive. Zudem erstellt die TTG ein Markenregelhandbuch. Sie ist verantwortlich für die Verbreitung, Kontrolle und Sanktionierung bzw. Belohnung im Hinblick auf die Einhaltung der Markenregeln.

- **Regionen in Kooperation mit Orten und Leistungsträgern: Produkt- und Angebotsentwicklung**

Angebote und Produkte müssen sich in der Fläche Thüringens von den Kunden als Ausdruck der gewählten Markenpositionierung beobachten und nutzen lassen. Dazu fungieren die regionalen Tourismusorganisationen Schnittstelle zwischen Markenführung (TTG) und Markenkontaktpunkten (Orte, Leistungsträger) und sind federführend als Moderator für die Produktentwicklung zuständig. Produktentwicklung für die Familienmarke Thüringen auf regionaler Ebene bedeutet konkret, die Spitzenleistungen der Region im Rahmen der strategischen Vorgaben der TTG

entweder in eine Bedeutung als eigenständiges Reisemotiv bringen, um sie als Leitprodukt auf TTG-Ebene zu etablieren oder

Produkte zu entwickeln, die die Leitprodukte als Kompetenzbeweise unterstützen und für die Kunden vor Ort in die Wahrnehmung bringen.

Weitere Details zur künftigen Organisation und Finanzierung im Thüringen-Tourismus finden sich in Kapitel 4.5.

**Abbildung 13: Rollenverteilung bei der Produktentwicklung für die Familienmarke Thüringen**



Quelle: BrandTrust 2017, ergänzt dwif 2017

Die Produktentwicklung wird damit in eine neue Struktur gebracht. Produkte, die bislang in einem bestimmten Themensegment verortet waren (z. B. Wandern, Rad, Wasser, Gesundheit, Kultur), werden künftig Reisemotiven und Zielgruppen zugeordnet. Damit können sich verschiedene Produkte eines Themensegmentes in unterschiedlichen Reisemotiven wiederfinden. Wie dies künftig konkret aussehen kann, wird im Rahmen der Wanderwegekonzeption für Thüringen erprobt und sukzessive auf andere Themen und Segmente übertragen.

#### 4.2.3.6 Aktive und umfassende Markenvermittlung in der Fläche

Eine zentrale Schwäche der Umsetzung der Markenstrategie im Rahmen der vorangegangenen Landestourismuskonzeption war die fehlende Verankerung in der Fläche. Um künftig alle relevanten Akteure bei der Ausgestaltung der Familienmarke mitzunehmen, ist es zwingend erforderlich, die Inhalte der oben ausgeführten Strategie so aufzubereiten und in die Fläche zu tragen, dass möglichst viele Tourismusorganisationen und Leistungsträger

- von der Markenstrategie überzeugt und emotional mitgenommen werden,
- die Inhalte verstehen und in eigene Produkte übersetzen können sowie
- aktive Markenbotschafter und Multiplikatoren für die Markenstrategie werden und somit weitere Anbieter für den gemeinsamen Weg gewinnen wollen.

Bereits bei der Erarbeitung der Markenstrategie wurde deutlich, dass die Inhalte in hohem Maße komplex und erklärungsbedürftig sind. Dies erhöht die Notwendigkeit, die Markenstrategie im Rahmen der Umsetzung auf eine pragmatische, unkonventionelle und didaktisch aufbereitete Weise in Hand-

lungsoptionen für verschiedene Akteursgruppen zu übersetzen und somit in die Fläche und die Herzen möglichst vieler Partner zu bringen. Die Verantwortung hierfür soll die TTG tragen.

- Aufbau einer Markenvermittlungssystematik der Familienmarke Thüringen
- Identifikation der Zielvorgaben für die Familienmarke und Entscheidung darüber, wer diese an die Leistungsträger kommuniziert
- Entwicklung einer Struktur, die sicherstellt, dass das Verständnis und der Antrieb für die notwendigen und auf Betriebsebene zu ergreifenden Maßnahmen konsequent durchgesetzt werden
- Installation von Projektgruppen für die Zusammenarbeit mit den Regionen (insbesondere Regionen mit Leitprodukten), um die Leitprodukte klar zu steuern und konsequent weiterzuentwickeln
- Aufbau eines Markensteuerungsboards für die Familienmarke Thüringen
- Identifikation der Evaluierungskriterien, nach welchen der Erfolg der Markenstrategie kontinuierlich gemessen werden soll
- Identifikation der Stelle und der Personen, die den Erfolg der Markenstrategie messen
- Einsetzung eines Markensteuerungskreises, unter Beteiligung aller relevanten Entscheidungsträger, für die dauerhafte Strategiesteuerung der Familienmarke Thüringen
- Befähigungsangebot für Markenbotschafter der Familienmarke Thüringen
- Aufbau einer „Markenakademie Thüringen“, in welcher Markenbotschafter aus den Regionen und Betrieben ausgebildet und befähigt werden, in ihrem Bereich mit Angeboten und Produkten die Familienmarke Thüringen zu stärken
- Optional: Coaching-Ausbildung für Markenbotschafter der Familienmarke Thüringen, die die Markenbildung in der Fläche unterstützen
- Coaching und Befähigung der Produktentwickler auf Landes- und Regionalebene
- Schulung der Produktentwickler auf Landes- und Regionalebene für die operative Umsetzung sowie beim Einsatz verschiedener Produktentwicklungsinstrumente (z. B. Vier-Felder-Matrix, Entscheidungsbaum, Markenregeln, Markenprinzipien)
- Optional: Aufbau einer Produktentwickler-Task-Force zum gegenseitigen Lernen, Gedankenaustausch und Abstimmung
- Breite, proaktive Streuung der Inhalte der Markenstrategie
- Erstellung praxisnaher und leicht verständlicher Handreichungen durch die TTG (z. B. Videos, Leitfäden, Checklisten, Online-Tutorials), welche die komplexen Inhalte für verschiedene Akteursgruppen greifbar machen

- Streuung der Inhalte im Rahmen des Tourismusnetzwerkes, der KMU-Beratungsangebote (siehe auch Kapitel 5.4.3.1), der Tourismustage sowie weiterer (landesweiter und regionaler) Plattformen
- Durchführung von Regionalkonferenzen zur Visualisierung von Handlungsoptionen im Sinne der Markenstrategie an konkreten Beispielen aus den jeweiligen Regionen (z. B. passende und potenzielle Reisemotive für das Produkt, Aufgaben bei der Entwicklung als Kompetenzbeweis)
- Belohnung für die Einhaltung der Markenregeln bzw. Konsequenzen bei Nicht-Einhaltung

## 4.3 Digitalisierung

### 4.3.1 Ausgangssituation und Herausforderungen

Der Megatrend Digitalisierung nimmt Einfluss auf nahezu alle gesellschaftlichen Bereiche und erfasst auch die Tourismusbranche. Eine Vielzahl technischer Neuerungen eröffnet ungeahnte Möglichkeiten, forciert aber gleichzeitig grundlegende Veränderungen im Kommunikations- und Konsumverhalten der Gesellschaft. Das stellt Thüringen und seine Tourismusbranche vor Herausforderungen, die innovative Lösungen und flexible Strukturen nötig machen, um mit der rasanten Entwicklung und sich schnell ändernden Rahmenbedingungen Schritt zu halten und diese für den Thüringen-Tourismus systematisch zu nutzen.<sup>35</sup> Neben den in der vorliegenden Landestourismusstrategie vorgeschlagenen Maßnahmen sollten weiterhin im Rahmen der „Thüringer Strategie für die Digitale Gesellschaft“ weitergehende Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt werden. Denn angesichts der rasanten technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen muss die Reaktion auf die digitale Revolution im Tourismus eine agile Strategie sein, die kontinuierlich angepasst und fortgeschrieben wird.

Die fortschreitende Digitalisierung des Tourismus und insbesondere die Umsetzung des weiteren Strategieprozesses der „Thüringer Strategie für die Digitale Gesellschaft“ macht leistungsfähige Netze und die Verfügbarkeit hoher Bandbreiten erforderlich. Da touristische Einrichtungen – gerade in einem Flächenland wie Thüringen – oftmals außerhalb urbaner Siedlungszentren angesiedelt sind, kommt den geförderten Breitbandausbau als Grundvoraussetzung für eine umfassende Digitalisierung des Tourismus eine besondere Bedeutung zu. Mithilfe des Bundesförderprogramm zum Breitbandausbau verfolgt die Landesregierung das Ziel, bis Ende 2019 flächendeckend Übertragungsraten von mind. 50 Mbit/s im Download zu erreichen. Weiterhin sollen diejenigen höhere Übertragungsraten erhalten, die bereits heute erkennbar höhere Bedarfe haben. Hierzu gehören neben Schulen oder Gewerbegebieten u.a. auch touristische Einrichtungen und Betriebe.

Eine weitere zentrale Rolle in der Digitalisierung des Tourismus nimmt die digitale Verwaltung der touristischen Inhalte (im Folgenden auch „Content“, d. h. alle vorhandenen Inhalte zu touristischen Angeboten, z. B. Texte, Bilder, Videos, Berichte, Basisinformationen u. v. m.). Die Thüringer Strategie für die Digitale Gesellschaft<sup>36</sup> stellt fest, dass durch die Digitalisierung „enorme Mengen von Daten [...] permanent generiert, gespeichert, ausgewertet und zu neuen Informationen verknüpft“ werden. Durch diese gewaltige Datenmenge befindet sich die heutige Informationsgesellschaft in einem „Content-Schock“: Die Produktion von Inhalten übersteigt die Rezeptionsfähigkeit mittlerweile bei Weitem. Einfache Inhalte ohne strategisches Konzept werden immer wirkungsloser, weil sie in einer Flut an Informationen untergehen. Eine höhere Relevanz kann dabei nicht durch Quantität (mehr Inhalte) erreicht werden, sondern nur durch ein Mehr an Qualität und eine konsequente Ausrichtung an der Nutzerperspektive.

Content-Management ist eine der zentralen Aufgaben im Rahmen eines erfolgreichen Digitalisierungsprozesses. Zudem hat der Thüringen-Tourismus hier einen Nachholbedarf gegenüber vielen (insbesondere internationalen) Wettbewerbern, der systematisch abgebaut werden soll. Eine zentrale Content-Architektur ist daher zwingend erforderlich, um die ambitionierten Ziele für die Digitalisierung im Thüringen-Tourismus zu erreichen und auch künftig (mit knapper werdenden Ressourcen) wettbewerbsfähig zu sein.

Um eine bessere Wahrnehmbarkeit touristischer Inhalte zu erreichen und Ressourcen zu bündeln, ist eine entsprechende technische Einbettung und Bündelung des Contents notwendig. Bislang ist das

---

<sup>35</sup> Der Schwerpunkt Digitalisierung konzentriert sich auf das Content-Management und die Frage der Abbildung von Digitalisierungsprozessen im Bereich des Marketings als wichtige Stellschraube für die Weiterentwicklung des Thüringen-Tourismus.

<sup>36</sup> Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft 2016

Content-Management im Thüringen-Tourismus jedoch geprägt durch eine dezentrale Content-Verwaltung. Dies führt zu

- einer Dopplung von Aufgaben und Zuständigkeiten,
- einer Dopplung von Inhalten in unterschiedlichen Content-Töpfen sowie
- abweichenden Content-Strukturen innerhalb unterschiedlicher Abteilungen der jeweiligen Organisationen bzw. zwischen den Organisationen und Betrieben im Land.

In der Folge haben sich zahlreiche Datensilos und technische Insellösungen entwickelt. Die Digitalisierung, vor allem vor dem Hintergrund neuer semantischer Technologien, erfordert hingegen offene, einheitlich strukturierte und nachhaltig konzipierte Systemarchitekturen und Content-Strukturen. Zentrale Technologie-Trends anderer Gesellschaftsbereiche<sup>37</sup> sind auch im Tourismus erkennbar und werden z. T. bereits vom Wettbewerb genutzt.

### 4.3.2 Anspruch und Ziele

Im strategischen Schwerpunkt Digitalisierung werden bis 2025 schrittweise folgende Ziele verfolgt:

- Thüringen nutzt systematisch die Chancen zur Innovation, die sich aus dem Megatrend Digitalisierung für den Tourismus ergeben.
- Die durch die Digitalisierung offensichtlichen Chancen der Vernetzung der Akteure auf allen Ebenen sollen auch im Tourismus konsequent genutzt werden.
- Thüringen wird somit Vorreiter im Digitalen Marketing, insbesondere mit der Umsetzung der nachhaltigen Content-Architektur
- Thüringen treibt entschlossen die Digitalisierung der touristischen Organisationsstrukturen und die Vernetzung der Akteure voran
- Thüringer Betriebe werden digital und finden zu neuen Formen kooperativer Wertschöpfung.

Die Strategie setzt dabei ambitionierte Zwischenziele: bereits bis zum Ende des Jahrzehnts sollen wesentliche Voraussetzungen geschaffen sein. Anstrebenswert wäre zudem die Bildung kooperativer Wertschöpfungseinheiten im Bereich der Angebotsentwicklung sowie eine flächendeckende Digitalisierung der touristischen Betriebe.

Damit fügt sich der Thüringen-Tourismus ideal in die Thüringer Strategie für die Digitale Gesellschaft ein.

### 4.3.3 Umsetzungsschritte und Maßnahmen

Der Digitalisierungsprozess im Thüringen-Tourismus soll auf drei Ebenen stattfinden:

- im Marketing, z. B. Zielgruppenansprache, Auswahl der (digitalen) Kanäle
- bei den Organisationsstrukturen, z. B. Organisation der digitalen Inhalte, gemeinsame Content-Verwaltung

---

<sup>37</sup> Vgl. hierzu Technologietrends in der industriellen Produktion in Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft 2016, S.14

- in den Betrieben, z.B. Prozessoptimierung, digitaler Gästeservice

Die Digitalisierung erfolgt im Rahmen von Modellprojekten (vgl. auch Kapitel 4.3.3.2) in allen drei Bereichen und weist viele Berührungspunkte zu anderen Handlungsfeldern auf (z. B. digitales Marketing mit dem Thema Marke/Zielgruppen; Digitalisierung der Betriebe mit dem zu gründenden „KMU-Netzwerk“). Die Schnittstelle zwischen den Handlungsfeldern muss daher zwingend über das Umsetzungsmanagement sichergestellt werden, um Dopplungen zu vermeiden und Synergieeffekte optimal zu nutzen.

**Abbildung 14: Ebenen für die Digitalisierung im Thüringen-Tourismus**



Quelle: dwif 2017

#### 4.3.3.1 Aufbau einer digitalen Einheit (Kompetenzzentrum Tourismus 4.0)

Die Digitalisierung verändert die Tourismusbranche in rasantem Tempo. Es gilt, ständig neue Trends zu erkennen, schnell zu reagieren und innovative, praxisorientierte Ideen bzw. Lösungsansätze zu entwickeln und zu implementieren. Einzelne Akteure – seien es Tourismusorganisationen oder Leistungsträger/Betriebe – sind mit ihren Möglichkeiten und Ressourcen oft nicht in der Lage, diese Aufgabe allein zu bewältigen. Daher braucht der Thüringen-Tourismus für die Erreichung seiner ambitionierten Ziele eine agile und freie digitale Einheit, die innovative Modellprojekte im Bereich der Digitalisierung entwickeln und die Erfahrungen an die Akteure weitergeben kann. Die Erfahrungen beim bereits gestarteten Modellprojekt Tourismusnetzwerk Thüringen zeigen die Kraft der horizontalen und vertikalen Vernetzung der Akteure im Land und darüber hinaus.

Dazu wird die Schaffung eines „Kompetenzzentrums Tourismus 4.0“ (Arbeitstitel) für den Thüringen-Tourismus angestrebt, dem in erster Linie folgende Aufgaben zukommen:

- **Trendscouting:**  
Aufdecken relevanter Trends und Entwicklungen im digitalen Bereich durch Auswertungen von Sekundärstudien und Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten sowie eigene Trend- und Marktforschungsaktivitäten.
- **Wissenstransfer:**  
Aufbereitung und Vermittlung der für den Thüringen-Tourismus relevanten Trends und Entwicklungen in Form von praxisnahen Informationen für verschiedene Akteursgruppen (z. B. Leitfäden, Checklisten, Workshops im Rahmen des Thüringer Tourismustags bzw. regionaler Tourismustage, E-Learning-Angebote, Onlineseminare).
- **Ideenplattform:**  
Aufbau einer interaktiven Ideenplattform zur Sammlung von Ideen für digitale Modellprojekte, möglichst in Kopplung an das Tourismusnetzwerk Thüringen.

- Digitaler Produktleitfaden:

Aufbau eines digitalen Produktleitfadens als interaktive Hilfestellung für Betriebe zur Umsetzung der Landestourismusstrategie möglichst in Kopplung an das Tourismusnetzwerk Thüringen.

- Entwicklung von Modellprojekten:

Verarbeitung der Trends und Ideen zu für den Thüringen-Tourismus relevanten Modellprojekten („Best Practices“, siehe auch nächste Maßnahme) durch Adaption und Anpassung an thüringen-spezifische Rahmenbedingungen und Strategien (v. a. Markenstrategie); Priorisierung von Ideen und Empfehlungen für die Auswahl von Modellprojekten.

- Unterstützung bei der Implementierung und Evaluierung der Modellprojekte:

Mitarbeit bei der Ausarbeitung einer Projektskizze (inkl. Finanzierungsbedarf) für die priorisierten Modellprojekte, Begleitung bei der Implementierung und Erfolgsmessung, Ableitung von Erfolgsfaktoren und Möglichkeiten für die Übertragbarkeit in der Fläche.

Die Leitung und Steuerung soll auf Landesebene bei der TTG verankert werden. Die TTG übernimmt damit eine Dienstleistungsfunktion für die Partner im Thüringen-Tourismus, v. a. die Tourismusorganisationen auf regionaler und lokaler Ebene sowie die touristischen Leistungsträger auf betrieblicher Ebene. Daher muss zwingend gewährleistet sein, dass auch Vertreter der verschiedenen Akteursgruppen im Rahmen des Kompetenzzentrums Tourismus 4.0 aktiv eingebunden und am gesamten Prozess beteiligt werden.

#### **Beispiel Graubünden: Kompetenzstelle Digitalisierung**

Die Landesmarketingorganisation für den Kanton Graubünden in der Schweiz, Graubünden Ferien, hat sich mit der Strategie 2020 zum Ziel gesetzt, sich künftig intensiv mit den Themen Innovationsmanagement und Digitalisierung auseinanderzusetzen. Dieser Aufgabenfokus soll helfen, innovative Produkte für Partner und Gäste zu entwickeln und umzusetzen. Daraufhin wurden auch die Unternehmensstruktur Anfang 2017 neu organisiert und diverse Stellen, u. a. die Leitung einer Kompetenzstelle Digitalisierung, neu geschaffen. Dieses hat zum Ziel, Chancen für digitale Entwicklungen entlang der gesamten touristischen Wertschöpfungskette frühzeitig zu erkennen sowie das Wissen für die Tourismusbranche stufengerecht aufzubereiten und zu vermitteln.<sup>38</sup>



#### **4.3.3.2 Implementierung digitaler Modellprojekte („Best Practices“)**

Aufbauend auf den durch das Kompetenzzentrum Tourismus 4.0 erarbeiteten Vorschlägen und Ideen sollen bis 2025 mehrere Modellprojekte für beispielhafte, innovative Digitalisierungsprozesse entwickelt und implementiert werden. So soll die Entwicklung Thüringens zu einem technischen Vorreiter im Deutschland-Tourismus vorangetrieben werden. Dabei werden möglichst verschiedene Modellprojekte entlang der gesamten Servicekette im Thüringen-Tourismus berücksichtigt. Denkbar sind z. B. Lösungen für

- Digitales Marketing, z. B. modellhafte Implementierung neuer (Social-Media-)Plattformen und plattformübergreifender Kampagnen.
- Innovatives Datenmanagement, z. B. Entwicklung innovativer Methoden für die digitale Erfolgsmessung und Monitoring.

<sup>38</sup> [www.graubuenden.ch](http://www.graubuenden.ch)

- Innovative Produktentwicklung durch Service-Design-Prozesse, z. B. durch beispielhafte Erprobung für ausgewählte Reisemotive, Leitprodukte und Kompetenzbeweise gemäß Markenstrategie.
- Digitale Gästeinformationen, z. B. durch Fertigstellung des „Digital Showroom Thüringen“ als Vorbild für erlebbare Digitalisierungsmomente im Thüringen-Tourismus.
- Erlebnis vor Ort, z. B. mobile Informationen und Besucherlenkung.
- Marketing und Vertrieb, z. B. Virtual-Reality, Smart-Home-Technologien.
- Optimierung der Prozesse auf betrieblicher Ebene, z. B. durch Automatisierung von Betriebsabläufen, Einsatz von Servicerobotern (ggf. im Abstimmung mit Aktivitäten im KMU-Netzwerk, siehe Kapitel 0).
- Personalisierung und Kontextualisierung, z. B. Individualisierung der Inhalte nach Zielgruppe und Kanal bzw. Medium.

Mit dieser modellhaften Vorgehensweise wird das Ziel verfolgt, Erfahrungen mit neuen Technologien im Thüringen-Tourismus zu sammeln und diese an die Akteure weiterzugeben. Dabei wird es nicht darauf ankommen, einem regionalen oder themenspezifischen Proporz gerecht zu werden. Vielmehr sind Akteure und Leistungsträger zu identifizieren, die willens und in der Lage sind, Ideen, Projekte und Prozesse modellhaft auszuprobieren und ihre Erfahrungen dem gesamten Freistaat zur Verfügung zu stellen.

Der Freistaat Thüringen ist sich bewusst, dass es unerlässlich ist, hierfür Freiräume in finanzieller und struktureller Hinsicht zu schaffen und somit Handlungsspielräume zu ermöglichen.

#### **4.3.3.3. Schaffung einer nachhaltigen Content-Architektur für den Thüringen-Tourismus**

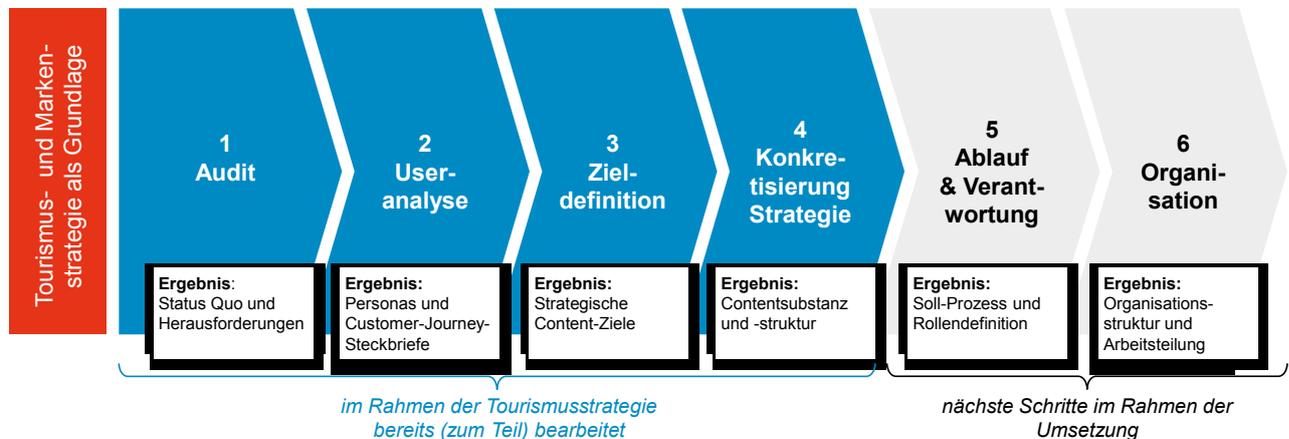
Dem Land kommt bei der künftigen Verwaltung von touristischen Inhalten (Content) eine stärkere Umsetzungsverantwortung zu als bei den oben genannten Modellprojekten, wo dem Freistaat eher eine Steuerungs- und Bündelungsfunktion für die modellhaft und dezentral erprobten Lösungsansätze obliegt. Zudem wurde diese Aufgabe im Rahmen der Tourismusstrategie bereits stärker vorgedacht und konzipiert als die Modellinitiativen, indem ein Content-Strategie-Prozess angestoßen wurde, der nun weiter unteretzt werden soll. Der Anspruch kann wie folgt zusammengefasst werden:

- Der Tourismus in Thüringen gehört mit der Umsetzung der nachhaltigen Content-Architektur zur Spitzengruppe der digitalen Entwicklung im Deutschland-Tourismus.
- Die touristischen Inhalte werden so aufbereitet und organisiert, dass der Thüringen-Tourismus für die Herausforderungen der digitalen Welt und damit für Anwendungen im Bereich der künstlichen Intelligenz und der damit eingehenden Automatisierung optimal gerüstet ist.
- Der Thüringen-Tourismus bietet seinen Zielgruppen eine hohe Content-Qualität an allen relevanten Markenkontaktpunkten (Touchpoints) für ein barrierefreies perfektes Urlaubserlebnis.

Die folgende Abbildung zeigt diesen Prozess, dessen Schritte sukzessive aufeinander aufbauen und die nachfolgend beschrieben werden. Dort wird auch ersichtlich, dass einzelne (Teil-) Schritte bereits im Rahmen der Erarbeitung der Tourismusstrategie angestoßen wurden. Erste Ergebnisse liegen dazu vor, an denen in den nächsten Jahren angeknüpft werden kann. Grundlage für die Content-

Strategie sind die in der Tourismusstrategie definierten Ziele und Leitlinien sowie die im Kapitel Marke und Zielgruppen dargestellten Maßnahmen.

**Abbildung 15: Content-Strategie-Prozess für den Thüringen-Tourismus im Überblick**



Quelle: Tourismuszukunft 2017

### Schritt 1: Content-Audit

Am Beginn eines Digitalisierungsprozesses steht der Audit und damit eine qualitative und quantitative Bestandsaufnahme des tatsächlich vorhandenen touristischen Contents und der digitalen Architektur im Land. Die Ergebnisse eines Audits für die TTG und von ihr gesteuerte Systeme aus dem Jahr 2016 liegen bereits vor und können in die Tourismusstrategie einfließen. Sie geben einen Überblick über den Status Quo und die Herausforderungen für den weiteren Prozess und bilden so die Grundlage für den weiteren Strategieprozess.

Im Rahmen der Umsetzung der Tourismusstrategie sind darauf aufbauend folgende Maßnahmen vorgesehen:

- Ausweitung und Ergänzung des Content-Audits vor dem Hintergrund der neuen Markenstrategie, Fokus liegt insbesondere auf den definierten Leitprodukten und Kompetenzbeweisen
- Definition eines Anforderungsrasters für touristische Inhalte („Content-Guide“) im Thüringen-Tourismus nach Durchführung der Useranalyse (siehe 2. Umsetzungsschritt).
- regelmäßige Wiederholung des Content-Audits zur Überprüfung der konsequenten Ausrichtung der Inhalte im Sinn der Zielsetzung (möglichst dreijähriger Rhythmus).

### Schritt 2: Useranalyse

In diesem Prozessschritt geht es darum, die touristischen Inhalte im Thüringen-Tourismus konsequent an den Bedürfnissen der Zielgruppen der Familienmarke Thüringen auszurichten. Wichtige Grundlage sind hierzu die Ausführungen zu den Zielgruppen/Leitmilieus im Rahmen des strategischen Schwerpunktes Marke und Zielgruppen (Kapitel 5.2).

Darauf aufbauend müssen im Rahmen der Content-Strategie folgende Maßnahmen durchgeführt werden:

- Identifikation der Berührungspunkte (Touchpoints) der jeweiligen Zielgruppe mit den touristischen Inhalten aus Thüringen im Rahmen eines Service-Design-Prozesses („Customer-Journey-Mapping“) mit Akteuren aus allen Ebenen des Thüringen-Tourismus als zentrale Grundlage für den gesamten weiteren Content-Prozess
- Definition der relevanten Kommunikationskanäle für die Zielgruppe zur zielgenauen Content-Ausspielung



### Mikroebene (kleinste Ebene = Struktur der Inhaltselemente):

In Zukunft soll allerdings auf Mikroebene eine flexible, kanalunabhängige und medienneutrale Content-Struktur für den Thüringen-Tourismus eingeführt werden. Damit wird eine Struktur für alle Medientypen geschaffen, für die nicht das Medium oder der Kanal, sondern Themen und Geschichten das determinierende Strukturelement sind. Das heißt, dass alle Inhalte zu einem Thema an einem Ort zentral auffindbar sind und einzelne Inhaltselemente von unterschiedlichen Medien genutzt werden können. In Folge entstehen zahlreiche Synergien sowohl bei der Recherche von Inhalten als auch bei deren Pflege.

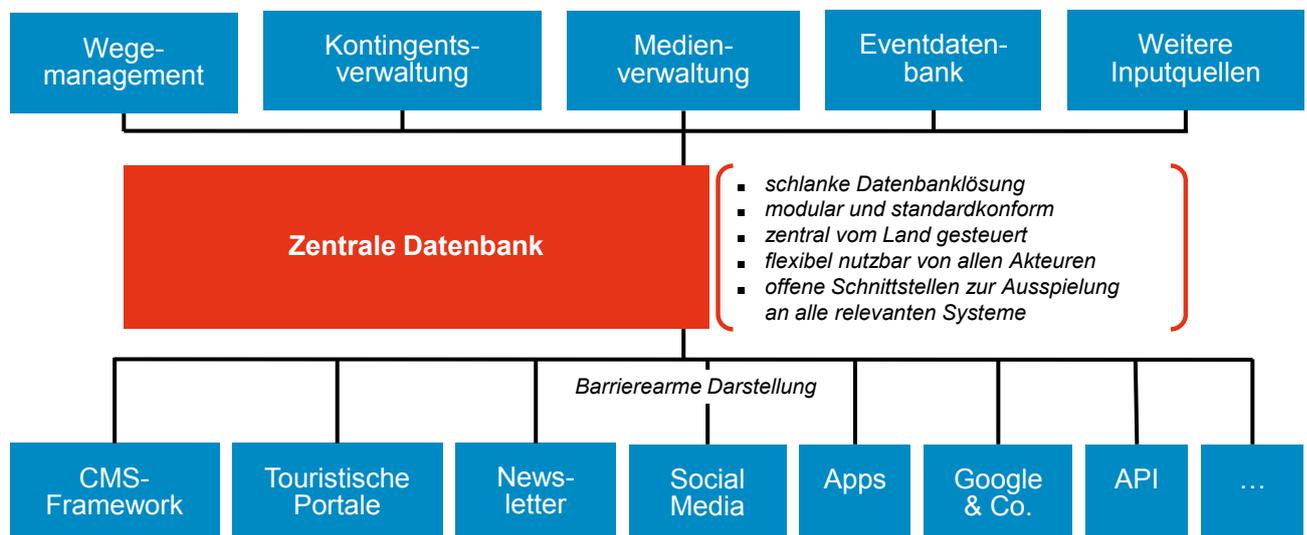
### Mesoebene (mittlere Ebene = Ordnung der Inhaltselemente):

Die digitale Welt erfordert in Zeiten, in denen Maschinen oder Computer auf der Grundlage hochentwickelter Algorithmen und der Verfügbarkeit großer Mengen an Daten gewissermaßen intelligentes Verhalten entwickeln können, eine flexible, für Maschinen interpretierbare Ordnung der Inhaltselemente. Für den Thüringen-Tourismus bedeutet das: ein neues Ordnungsschema auf Basis einer zentralen graphbasierten, semantischen Datenbank-Struktur. Hierfür müssen alle Content-Einheiten im Thüringen-Tourismus überarbeitet und mithilfe einer entsprechenden technischen Infrastruktur in Beziehung zueinander gesetzt werden.

### Makroebene (übergeordnete Ebene = Struktur der Content-Systeme):

Im Tourismus sind Spezialsysteme (Kontingentsverwaltung, Wegemanagement etc.) notwendig, um auch extrem spezifische Funktionen abzubilden. In der Konsequenz ist es daher leider nicht möglich, alle Inhalte in einem zentralen Content-System zu erheben, zu verwalten, zu pflegen und zu distribuieren. Ziel für den Thüringen-Tourismus ist es dennoch, alle relevanten Inhalte in einer zentralen Datenbank zusammenzuführen und eine Harmonisierung der Technologien soweit möglich herbeizuführen. Dazu sollen alle relevanten Systeme, insbesondere die zentrale Datenbank, mit offenen Schnittstellen (APIs) ausgestattet sein, so dass alle Partner des Thüringen-Tourismus auf die gemeinsame Architektur zugreifen können.

Abbildung 17: Digitale Architektur für den Thüringen Tourismus



Quelle: Tourismuszukunft 2017

Die folgenden Umsetzungsschritte ermöglichen die Konkretisierung und Umsetzung der digitalen Architektur:

- Definition der im Sinne der Markenstrategie erforderlichen Content-Substanz, d. h. der benötigten Inhalte, die zur Umsetzung der Markenstrategie (Reisemotive, Leitprodukte, Kompetenzbeweise) und aus Sicht der Nutzer (Zielgruppen/Leitmilieus) erforderlich sind - welche Inhalte benötigt welche Zielgruppe (nach Abschluss der Customer Journey-Workshops (siehe Prozessschritt 2)) Aufsetzen einer zentralen Content-Datenbank durch Schaffung einer für

den Thüringen-Tourismus passenden technischen Lösung (wie oben beschrieben; auf Grundlage des Content-Guides)

- Einführung eines gemeinsamen Content-Management-Frameworks für alle Partner im Thüringen-Tourismus, d. h. ein einheitlicher digitaler Webauftritt aller Ebenen (mit noch zu definierenden Freiheitsgraden)

Diese Zielstellung bis Ende 2019 zu erreichen wird aufgrund der hohen Komplexität der unterschiedlichen zu bearbeitenden Themenstellungen sehr ambitioniert. Insbesondere die Schaffung einer zentralen maschinenlesbaren Datenbank-Struktur kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Denn für den Tourismus 4.0 und den Einsatz künstlicher Intelligenz wird es zukünftig notwendig sein, Daten direkt in maschinenlesbarer Form zu ordnen. Diesen Schritt konsequent zu gehen ist zwar keine hinreichende, aber eine notwendige Bedingung für das digitale Marketing der Zukunft. Eine solche Datenbankstruktur fehlt bislang im deutschen Tourismus und Thüringen wird damit zum Vorreiter in Sachen digitaler Innovation.

### **Exkurs: „Thüringen buchen“ im Rahmen der Content-Strategie**

Das Projekt „Thüringen buchen“ wird eng mit der Content-Strategie verknüpft. Es dient dabei als „Container“ für den Leistungscontent der Beherbergungsbetriebe und der touristischen Organisationen im Land. Dem Grundgedanken folgend, dass der Content auf möglichst vielen, den Zielgruppen/Leitmilieus angepassten Kanälen bereitgestellt werden soll, wird es in Zukunft darum gehen, möglichst viele Partner zu finden, die sich dieses Contents bedienen und diesen auf ihren Kanälen zugänglich machen. Dazu gehören sowohl lokalen und regionalen Tourismusorganisationen in Thüringen als auch externe Partner (z. B. Buchungsportale).

Dabei soll das Projekt allen Partnern, die nicht auf Exklusivität ihres Vertriebsweges bestehen, offen stehen. Neben den genannten Kanälen ist die Präsenz der einzelnen Leistungsträger in der Online-Vermarktung zu stärken. Das derzeit vom Projekt „Thüringen buchen“ genutzte *DMS TOMAS* bietet mit den Modulen *TBooking* und *TWebsite* hierfür gute Voraussetzungen. Über eine Schnittstelle zu den Stammdaten der Leistungen und Leistungsträgern im *DMS TOMAS* kann der dort vorhandene Content dem touristischen Basiscontent im zukünftigen Content-Management hinzugefügt werden. So können sich auch weitere Informationsplattformen dieser Inhalte bedienen.

Dabei steht das Ziel, die Informationen und Buchungsmöglichkeiten möglichst weit zu verbreiten, im Vordergrund. Die Erzielung fiskalischer Erlöse durch das Projekt „Thüringen buchen“ tritt in den Hintergrund. Die touristischen Organisationen im Freistaat können „Thüringen buchen“ einerseits als Interface nutzen, um Daten via Schnittstelle für die zentrale Datenbank bereitzustellen. Andererseits dient ihnen das System in eigener Verantwortung als Vertriebsinstrument und Buchungsplattform.

### **Schritt 5: Ablauf und Verantwortung**

Im Rahmen der fünften Prozessphase wird festgelegt, wie der Prozess von Content-Planung, -Recherche, -Produktion und -Publikation bis zum regelmäßigen Content-Audit im Detail abläuft. Außerdem werden Rollen definiert und Prozessverantwortlichkeiten festgelegt. Das Ergebnis ist die Ausgestaltung eines Soll-Prozesses von der Content-Planung bis zur Analyse. Eine gemeinsame Content-Strategie und Content-Datenbank kann nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn sich alle Akteure dieser zentralen Instrumente auch bedienen und eigene Aktivitäten einstellen oder diese in den Hintergrund rücken. Lokale und regionale Strukturen müssen hier eine verpflichtende Rolle in der Bereitstellung des Contents übernehmen. Im Rahmen der Tourismusstrategie wurden noch keine Entscheidungen zu Abläufen und Verantwortlichkeiten erarbeitet, da dieser Umsetzungsschritt den Abschluss der vorangegangenen skizzierten Maßnahmen bedarf.

Folgende Maßnahmen sind vorgesehen:

- Übersetzung der Content-Strategie in Arbeitsprozesse durch

- Klärung der Aufgabenteilung und Verantwortlichkeiten zwischen den Ebenen und hierarchieübergreifend
- Definition der Arbeitsabläufe bzw. des Zusammenspiels zwischen den Ebenen (Workflow) im Content-Prozess

(fluider Prozess mit Notwendigkeit zur ständigen, iterativen Anpassung)

### **Schritt 6: Organisation**

In der letzten Stufe erfolgt die organisatorische Verankerung der Konsequenzen des Content-Prozesses im Land. Es werden Aufgaben an die unterschiedlichen Ebenen zugewiesen und Arbeitsabläufe festgelegt. Ergebnis ist eine neue Organisationsstruktur und Arbeitsteilung im Thüringen-Tourismus bei der Content-Produktion und -Organisation bzw. bei der Umsetzung konkreter digitaler Projekte. Ziel ist es, die Synergiemöglichkeiten der neuen digitalen Architektur voll auszuschöpfen und alle Ressourcen im Sinne der Digitalisierungsstrategie einzusetzen.

Folgende Maßnahmen sind vorgesehen:

- Definition der organisatorischen Verankerung und Verantwortlichkeiten über die Projektebenen als Grundlage für den weiteren Umstrukturierungsprozess im Thüringen-Tourismus.
- Organisatorische Umsetzung und Verankerung im Rahmen des gesamten Umstrukturierungsprozesses im Thüringen-Tourismus (siehe auch Schwerpunkt Organisation und Finanzierung).

## **4.4 Betriebe**

### **4.4.1 Ausgangssituation und Herausforderungen**

In Thüringen finden sich diverse gastgewerbliche Betriebe, die auch (sehr) hohen Qualitätsansprüchen gerecht werden. Die TOP-Gastgeber sowie die 2016 erstmals vergebene Auszeichnung für die Gastgeber des Jahres, eine hohe Marktabdeckung bei klassifizierten Hotels, relativ hohe Teilnehmerzahlen bei ServiceQ-Betrieben und nicht zuletzt die Auszeichnung der Welterberegion Wartburg Hainich als erste ServiceQualitätsregion Deutschlands zeigen dass viele Akteure in Thüringen bereits erfolgreich auf Qualität setzen. Diese Betriebe setzen den Anspruch „Thüringen ist Tourismusland“ bereits heute um und zeigen, dass hochqualitative Angebote mit hoher Wertschöpfung im Thüringer Tourismus möglich und erfolgreich sind.

In der Fläche entspricht das Angebot der gastgewerblichen Betriebe jedoch vielfach nicht (mehr) den gestiegenen Ansprüchen der reiseerfahrenen und zunehmend kritischen Nachfrager. Abgesehen von der kleinteiligen Betriebsstruktur, der geringen Wettbewerbsfähigkeit sowie einer niedrigen Auslastung und einem ebensolchen Preisniveau fehlt vielen Unternehmen die betriebswirtschaftliche Steuerungskompetenz, sodass die Preisbildung häufig ohne Kalkulation erfolgt. Nicht zuletzt senden die niedrigen Preise negative Qualitätssignale in den Markt.

Negativ auf das Angebot wirkt sich auch die Personalsituation im Gastgewerbe aus: Viele Unternehmer beklagen den Fachkräftemangel, der teilweise bereits zur Einschränkung der Öffnungszeiten führt. Häufig können Ausbildungsstellen nicht besetzt werden. Es muss daher auch darum gehen, die Branche und die gastgewerblichen Berufe attraktiver zu gestalten. Eine Imagekampagne allein, die nicht an den tatsächlichen Konditionen und Inhalten rührt, greift hier zu kurz. Abgesehen von Fach- und Führungskräften ist es schon heute schwierig, Nachfolger für die bestehenden Betriebe zu finden. Diese Problematik wird sich in den kommenden Jahren deutlich verstärken: Mehr als vier von zehn Betriebsinhabern im Thüringer Gastgewerbe sind 55 Jahre und älter, werden also demnächst sehr wahrscheinlich altersbedingt ihr Unternehmen abgeben müssen. Besonders dramatisch ist die Situation in Südthüringen, wo in fast jedem zweiten Betrieb eine baldige Unternehmensnachfolge ansteht.

Davon sind nahezu alle Teilbereiche im Beherbergungs- und Gastronomiegewerbe betroffen, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß.<sup>39</sup>

Zwar gibt es bereits zahlreiche Beratungsangebote, die sich (auch) an gastgewerbliche Unternehmer richten. Allerdings ist vielfach zunächst eine Sensibilisierung für die Probleme im eigenen Betrieb notwendig. Zudem fehlen häufig schlicht die Bereitschaft, die notwendige Expertise und die Zeit, existierende Unterstützungsmöglichkeiten auch tatsächlich in Anspruch zu nehmen.

Zum negativen Klima im Thüringer Gastgewerbe gehört auch, dass herausragende Unternehmen vielfach nicht als Zugpferd und Chance, sondern erst einmal als Konkurrenz wahrgenommen werden. Gerade herausragende, „tolle“ Betriebe fehlen jedoch aus Gästesicht in Thüringen. Zudem gestaltet sich die Ansiedlung überregional ausstrahlender Leitinvestitionen, die im Idealfall einen eigenen Reiseanlass bilden, bisher schwierig, zumal es hierfür keine tourismusspezifische Stelle gibt.

Darüber hinaus liegt in der Kommunikation und Kooperation sowohl zwischen Betrieben und Tourismusorganisationen als auch Betrieben untereinander noch deutliches Potenzial.

Professionell geführte Tourismusbetriebe mit marktgerechten Angeboten bilden eine wichtige Grundlage für die Weiterentwicklung des Thüringen-Tourismus, reichen alleine jedoch nicht aus. Auch das Umfeld, d. h. möglichst die gesamte Destination, muss auf Qualität setzen, und daher sollte dieses bei der Umsetzung jeweils mitgedacht werden. Wenn die Gäste den Betrieb verlassen, sollen sie auch in der Umgebung eine ebenbürtige Qualität finden können, beispielsweise in Bezug auf Veranstaltungen, Museen, Wanderwege etc.

#### 4.4.2 Ziele

Mit dem strategischen Schwerpunkt Betriebe<sup>40</sup> richtet sich die Tourismusstrategie auf drei zentrale Ziele, die bis 2025 erreicht werden sollen:

- Thüringens Tourismusbetriebe bieten marktgerechte Qualität und sorgen damit für eine steigende Gästezufriedenheit.
- Die touristischen Betriebe sind betriebswirtschaftlich leistungsfähig und in der Lage, in Angebots- und Servicequalität zu investieren. Dies trägt dazu bei, die Attraktivität der Betriebe als Arbeitgeber sowie für mögliche Nachfolger zu erhöhen.
- Durch die Ansiedlung neuer Leitinvestitionen (Gastgewerbe und Freizeiteinrichtungen sowie Veranstaltungen) gewinnt das Urlaubsziel Thüringen an Ausstrahlung und Attraktivität.

#### 4.4.3 Umsetzungsschritte und Maßnahmen

Für die Erreichung dieser Ziele werden die folgenden Umsetzungsschritte und Maßnahmen empfohlen:

- Unterstützungsinitiative für die touristischen Betriebe in Thüringen durch Schaffung eines „KMU-Netzwerkes“ (Arbeitstitel).
- (Neu-) Ausrichtung und Fokussierung der gewerblichen Förderung.

<sup>39</sup>

Daten der Industrie- und Handelskammern Erfurt, Ostthüringen zu Gera und Südthüringen

<sup>40</sup>

Der Schwerpunkt liegt aufgrund des besonders hohen Bedarfs den gastgewerblichen Betrieben. Freizeiteinrichtungen und auch Privatvermieter sollten in die weiteren Arbeiten jedoch nach Möglichkeit ebenfalls einbezogen werden.

- Proaktives, tourismusspezifisches Ansiedlungsmanagement.

Das Maßnahmenpaket Gastgewerbe des TMWWDG<sup>41</sup> beinhaltet bereits viele Aspekte, die für die Umsetzung der Ziele im strategischen Schwerpunkt Betriebe dienen.

Abbildung 18: Maßnahmenpaket Gastgewerbe



Quelle: TMWWDG

Eine enge Verknüpfung der Maßnahmen und eine integrierte Umsetzung sind daher ausdrücklich beabsichtigt.

#### 4.4.3.1 Unterstützungsinitiative für die touristischen Betriebe durch Schaffung eines „KMU-Netzwerkes“

Thüringens bestehende Betriebe (KMU) bilden mit ihrem Angebot eine zentrale Voraussetzung für ein gelungenes Urlaubserlebnis. Wenn Ausstattung und Service im Gastgewerbe nicht den (steigenden) Erwartungen der Nachfrager entsprechen, wird der Urlaub zur Enttäuschung (mit der Konsequenz negativer Berichte und Bewertungen sowie ausbleibender Wiederholungsbesuche) oder gar nicht erst gebucht.

Bereits heute gibt es viele Initiativen und Instrumente zur Unterstützung der Branche (u. a. Thüringer Tourismusnetzwerk, Beratungsnetzwerk der TTG, Aktionsprogramm Gastgewerbe, Angebote von IHKn und DEHOGA). Die Schaffung eines neuen (Förder-) Angebotes scheint daher nicht zielführend. Vielmehr kommt es darauf an, die bestehenden Angebote und Strukturen verstärkt zu bündeln und proaktiv an die Betriebe zu kommunizieren. Daher soll unter dem Arbeitstitel „KMU-Netzwerk“ eine gemeinsame Unterstützungsinitiative für die touristischen Betriebe in Thüringen geschaffen werden.

<sup>41</sup> Vgl. Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft: Fördern. Investieren. Modernisieren. Maßnahmenpaket Gastgewerbe. Erfurt 2016.

Der Fokus liegt auf dem Gastgewerbe, weitere Leistungsträger aus der Freizeitwirtschaft, Betriebe der Land- und Forstwirtschaft mit touristischen Angeboten oder auch Privatvermieter können jedoch ebenfalls in die Maßnahmen einbezogen werden.

Aufbauend auf den zentralen Herausforderungen im Thüringer Gastgewerbe sind die folgenden Aufgabenbereiche zielführend:

- **Vernetzung der Akteure:**

Die Zusammenarbeit der Akteure und die Koordination ihrer Aktivitäten muss verbessert werden. Dieser Aufgabenbereich bezieht sich einerseits auf die Vernetzung innerhalb der Branche und betrifft zunächst die Leistungsträger selbst, die davon profitieren können, wenn sie sich künftig stärker untereinander austauschen und gemeinsame Ziele (wie beispielsweise von allen getragene Qualitätsanforderungen) verfolgen. Darüber hinaus umfasst dies die Unterstützer der Betriebe wie den DEHOGA, die Industrie- und Handelskammern, die TTG, regionale und lokale Tourismusorganisationen, das TMWWDG und weitere Einrichtungen. Es gilt, gemeinsame Schnittstellen zu identifizieren, Angebote stärker aufeinander abzustimmen und zu bündeln. Allerdings sollte die Vernetzung auch über die Grenzen der Tourismusbranche hinweg ausgebaut werden, um Impulse aufzunehmen und Kooperationspotenzial zu nutzen. Beispielhaft ist eine mögliche themenbezogene Zusammenarbeit mit Initiativen wie dem Thüringer Ernährungsnetzwerk e. V. (im Hinblick auf das Querschnittsthema Kulinarik) oder Schulen und Hochschulen zu nennen.

- **Stärkung der Steuerungskompetenz:**

Die Stärkung der Steuerungskompetenz gastgewerblicher Betriebe bildet ein zentrales Element der Unterstützungsinitiative und umfasst sowohl betriebswirtschaftliche Kompetenzen als auch die Qualitätsentwicklung in Ausstattung, Service und Kulinarik. Um die Unternehmer besser zu erreichen, sollen die Aktivitäten des KMU-Netzwerkes stärker als bisher dezentral und proaktiv gestaltet werden. Für die gezielte Hilfestellung ist zunächst eine individuelle Bestandsaufnahme der betrieblichen Situation und vielfach eine Sensibilisierung für die individuelle Problembereiche erforderlich. Hier muss im Anschluss die maßgeschneiderte Unterstützung ansetzen, um den Betrieb und sein Angebot weiterzuentwickeln. In diesem Sinne wird eine unspezifische, allgemeine Betriebsberatung nicht als sinnvoll erachtet. Stattdessen gilt es, durch ein qualifiziertes Beraternetzwerk spezifisch auf die Bedürfnisse touristischer Betriebe und ihren individuellen Unterstützungsbedarf einzugehen. Beratung und Wissenstransfer durch erfahrene Hoteliers können in diesem Zusammenhang ein sinnvolles Instrument bilden. Insbesondere in diesem Aufgabenbereich des KMU-Netzwerkes sind auch die Querschnittsthemen Barrierefreiheit und Nachhaltigkeit zu verorten. Die Sensibilisierung der Unternehmer für die Anforderungen an barrierefreie und nachhaltige Angebote spielt hierbei zunächst eine wichtige Rolle. Darüber hinaus ist aber auch eine konkrete (Umsetzungs-) Beratung der Leistungsträger erforderlich, für die bisher eine entsprechende Anlaufstelle fehlt. Ausdrücklich sollen mit passenden Beratungsangeboten auch Nachfolger und Existenzgründer angesprochen werden.

- **Fachkräftesicherung:**

Ohne gut ausgebildete und motivierte Fachkräfte können die Betriebe ihr Angebot nicht aufrechterhalten, geschweige denn ausbauen und verbessern. Das Image des Gastgewerbes als Arbeitsgeber ist jedoch stark ausbaubar. Es gilt, die Attraktivität der Branche für Arbeitnehmer zu sichern, und diese beginnt mit der Qualität der Ausbildung, die sowohl die vermittelten Inhalte und Kompetenzen als auch Ausbildungsqualität in den Unternehmen und das Aufzeigen längerfristiger Perspektiven für Nachwuchskräfte umfasst. Die Bindung an die Branche (und die soziale Nachhaltigkeit) können Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote, Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und nicht zuletzt eine angemessene Bezahlung stärken (Querschnittsthema Gute Arbeit).<sup>42</sup> Zur Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten sollen im Hinblick auf internationale Gäste auch Fremdsprachen gehören. Auch die Arbeitgeberseite benötigt vielfach Unterstützung bei der Suche nach und der Bindung von Mitarbeitern,

<sup>42</sup> Siehe auch TMWWDG: Maßnahmenpaket Gastgewerbe

bei der strategischen Personalentwicklung und der eigenen Führungskompetenz. Gerade junge Unternehmer und Führungskräfte können der Betriebslandschaft in Thüringen frische Impulse geben. Um diese Zielgruppe direkt anzusprechen, sollte jedoch ein passendes „junges“ Format entwickelt werden.

- **Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit:**

Zur Kommunikation gehört die gebündelte Information über bestehende Unterstützungsangebote für das Gastgewerbe. Im Sinne einer zentralen Anlaufstelle soll es eine Telefonnummer und Adresse geben, die touristische Unternehmer bei ihren Anliegen berät und im Idealfall direkt weitervermittelt (Bündelungs- und Lotsenfunktion). Darüber hinaus können digitale Selbsttests und Lernplattformen unabhängig von Ort und Zeit erste Selbsteinschätzungen und Wissen vermitteln. Zudem sollte eine angemessene, verständliche Information der Leistungsträger über die Inhalte der Tourismusstrategie erfolgen. Der Aufgabenbereich richtet sich aber auch nach außen: Das Image der Branche ist schlecht, und die Wertschätzung für Dienstleistungen und Dienstleister allgemein sowie speziell das Gastgewerbe wird vielfach als niedrig erlebt. Eine Imagekampagne kann jedoch nicht alle Probleme lösen, denn auch die tatsächlichen Konditionen müssen stimmen.<sup>43</sup> Vorbilder, die sich durch Leidenschaft und Unternehmmergeist auszeichnen, können die positiven Seiten des Berufes (als Berufung) und damit die Attraktivität der Branche aufzeigen (Botschafterfunktion). Insgesamt gilt es, die Wertschätzung für den Tourismus auf allen Ebenen zu erhöhen (u. a. Bevölkerung, Schüler, weitere Dienstleister).<sup>44</sup>

- **Positive Gestaltung des Klimas (intern und extern):**

Das vielfach von Resignation geprägte Klima im Thüringer Gastgewerbe muss nachhaltig verbessert werden. Es gilt, einen Ausweg aus der Negativspirale der Eigen- und Fremdwahrnehmung zu finden. Eine Imagekampagne<sup>45</sup> kann hierfür einen Baustein darstellen, reicht allein jedoch nicht aus. Engagierte und erfolgreiche Unternehmer aus dem Thüringer Gastgewerbe können als Botschafter der Branche fungieren. Nicht zuletzt geht es um eine stärkere gegenseitige Wertschätzung, d. h. die positive Sicht der Betriebe auf den Gast sowie die stärkere Anerkennung der Tourismusbranche und ihrer Leistungsträger.<sup>46</sup> Zu einer positiven Gestaltung des Klimas tragen auch der Dialog zwischen Politik und Wirtschaft sowie die damit verbundene Reduzierung von Belastungen des Mittelstandes durch Bürokratiekosten und finanzielle Mehrbelastungen bei.<sup>47</sup>

- **Finanzierungsberatung:**

Das KMU-Netzwerk soll im Sinne seiner Bündelungs- und Lotsenfunktion auch zur Finanzierung von Investitionen im Gastgewerbe beraten. Zu den möglichen Adressaten zählen ebenfalls Existenzgründer und Übernehmer bestehender touristischer Betriebe.<sup>48</sup> Hierfür sind eine Übersicht aktueller Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten und Kontakte zu möglichen Kredit- und Fördergebern gefragt. Neben Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung (Ausstattung, Service und Kulinarik) sollte der Beratungsfokus auch die Querschnittsthemen Barrierefreiheit und Nachhaltigkeit abdecken.

In den Diskussionsrunden mit Thüringer Unternehmern und ihren Unterstützern wurde deutlich, dass sich die Aktivitäten auf Betriebe konzentrieren sollen, die über ein ausreichendes Potenzial verfügen. Es kann nicht zielführend sein, „alle retten“ zu wollen. Dabei ist jedoch auch zu berücksichtigen, dass an den Unternehmen vielfach Existenzen hängen. Daher ist zunächst zu klären, welche Betriebe als „Grenzbetriebe“ verstanden werden und wie mit diesen umzugehen sind. Mögliche Kriterien für die Identifikation von Betrieben mit Potenzial und von „Grenzbetrieben“ könnten sein: Cash-Flow-Rate,

---

<sup>43</sup> Siehe auch Fachkräftesicherung

<sup>44</sup> Siehe Kapitel 0

<sup>45</sup> Siehe Fachkräftesicherung und Kommunikation

<sup>46</sup> Siehe Kapitel 0

<sup>47</sup> Siehe TMWWDG: Maßnahmenpaket Gastgewerbe

<sup>48</sup> Siehe auch TMWWDG: Maßnahmenpaket Gastgewerbe

Umsatzrendite, Investitionstätigkeit, Umsatzentwicklung, Mitarbeiterzahlen, Alter des Unternehmers und Nachfolgeregelung sowie Bereitschaft zur Veränderung.<sup>49</sup>

Mögliche Träger des KMU-Netzwerkes und der damit verbundene Ressourcenbedarf wurden bereits mit verschiedenen Akteuren diskutiert, müssen jedoch im Rahmen der Umsetzung noch abschließend geklärt werden. Ein geeigneter Träger sollte idealerweise die folgenden Kriterien erfüllen:

- Neutralität, Überparteilichkeit: Ist der Träger neutral und überparteilich?
- Kontakte, Netzwerk in Thüringen: Verfügt der Träger über weitreichende Kontakte im Thüringen-Tourismus?
- Vertrauenswürdigkeit, Akzeptanz: Kann der Träger auf bestehendes Vertrauen im Thüringer Gastgewerbe aufsetzen?
- Praxisnähe, Nähe zu den Betrieben: Kann der Träger Inhalte praxisnah mit den Betrieben kommunizieren (praktisch, nicht zu verkopft)?
- Fachkompetenz: Verfügt der Träger über touristische Fachkompetenz?
  - Betriebswirtschaftliche und gastgewerbliche Kompetenz
  - Vertiefte Kenntnis der strategischen Ausrichtung im Thüringen-Tourismus
  - Kompetenzen im Hinblick auf die festgelegten Aufgaben
- Ausrüstung, bestehende Ressourcen: Verfügt der Träger über Ressourcen (Räumlichkeiten, Infrastruktur etc.), die (mit-) genutzt werden könnten?

Das Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum (ThEx) kann in diesem Sinne einen geeigneten Rahmen für das KMU-Netzwerk bieten, da hier alle relevanten Akteure unter einem Dach vereint sind – von der Existenzgründung bis zur Nachfolge, von der Betriebsberatung bis zur Finanzierung bzw. Förderung.

---

<sup>49</sup> Weitere Hinweise zur Wettbewerbsfähigkeit von KMU geben die Sparkassen-Tourismusbarometer Deutschland 2011 sowie Ostdeutschland 2014. Aktuelle thüringenspezifische Vergleichswerte können dem Betriebsvergleich für Hotellerie und Gastronomie Thüringen entnommen, der derzeit erarbeitet wird.

Abbildung 19: Praxisbeispiele zur Unterstützung touristischer Betriebe<sup>50</sup>

Handlungsfeld Wettbewerbsfähigkeit KMU (Umsetzungsmanagement Tourismusstrategie Schleswig-Holstein)	
	<p><b>Ziel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Ein</u> Netzwerk für eine ganzheitliche Unterstützung der Tourismus- und Freizeitwirtschaft</li></ul> <p><b>Inhalte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Modernisierung, Erweiterung, Energieeffizienz</li><li>• Auslandswerbung</li><li>• Ansiedlungsmanagement</li><li>• Gemeinsames Dach für nicht-investive KMU-Initiativen</li></ul> <p><b>Personelle und finanzielle Ressourcen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 2,5 Personen (Vollzeitäquivalente)</li><li>• Etat: 833.000 € für drei Jahre, davon ca. 100.000 € pro Jahr für Maßnahmen</li><li>• Etat für Aktivitäten im Handlungsfeld KMU (2017): 50.000 € (ohne Personalkosten)</li></ul>
Projekt Sauerland-GastgeberWerkstatt	
	<p><b>Ziel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Unterstützung der Gastgeber bei der Vorbereitung auf künftige Herausforderungen</li></ul> <p><b>Inhalte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Motivation und Information</li><li>• Beratung und Coaching</li><li>• Austausch, gemeinsame Arbeitsebene</li></ul> <p><b>Personelle und finanzielle Ressourcen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Startphase (Aufbau als Förderprojekt): 1 Projektleiter, externe Dienstleister</li><li>• laufend: 1 Person (Vollzeitäquivalent)</li><li>• laufende Kosten: ca. 10.000 € zzgl. Personalkosten, Nutzung der Büroräume des Sauerland Tourismus</li><li>• nach Ablauf der Förderung Finanzierung über das Budget der Tourismusorganisation (GastgeberWerkstatt als komplett eigene Aufgabe der DMO), Kofinanzierung durch lokale Sparkasse</li></ul>

Quellen: Tourismusstrategie/Tourismuskcluster Schleswig-Holstein, Sauerland-Tourismus

Bestehende Strukturen sollten möglichst genutzt und in das KMU-Netzwerk integriert werden (Bündelungs- und Lotsenfunktion, keine Schaffung neuer Parallelstrukturen). So vereint das Tourismusnetzwerk Thüringen beispielsweise bereits 22 Partner, fungiert derzeit jedoch als Informations- und Kommunikationsplattform. Im Rahmen der Umsetzung kann die Plattform den Rahmen für geschlossene thematische Foren bilden, in denen die Akteure die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen vorantreiben.

Für die Umsetzung der Maßnahme sind die folgenden Schritte zu empfehlen:

- Klärung und Umsetzung der bevorzugten Trägerschaft
- Ansprache möglicher Unterstützer und Partner (Basis: Teilnehmer der KMU-Workshops)
- Findung eines passenden Namens (z. B. „Thüringer GastgeberZentrale“)
- Konkretisierung des Ressourcenbedarfs (Basis: vorliegende Empfehlungen)
- Schaffung und Etablierung der Unterstützungsinitiative

<sup>50</sup> Nach Auskunft des Sauerland-Tourismus e. V. reicht der Betrag von 10.000 € nur für eine „Sparversion“ der Weiterführung aus. Als zukünftige DMO-Aufgabe wird je nach Ausprägung der regionalen Betriebsstrukturen das Budget erhöht werden müssen

- Regelmäßige Kontrolle der Erfolge und ggf. Nachjustierung.

#### 4.4.3.2. (Neu-)Ausrichtung und Fokussierung der gewerblichen Förderung

Der Strukturwandel in Thüringens gastgewerblichen Betrieben wird durch eine entsprechende Förderpolitik aktiv begleitet. Künftig soll das Gastgewerbe stärker als bisher vom allgemeinen Förderinstrumentarium partizipieren.<sup>51</sup>

In der Umsetzungsphase der Tourismusstrategie ist zu prüfen, inwiefern eine Anpassung und ggf. Fokussierung der gewerblichen Förderung möglich und zielführend ist. Sie soll insgesamt so ausgerichtet werden, dass sie die Schwerpunkte, Querschnittsthemen und Ziele der Tourismusstrategie verstärkt unterstützt. Für die gewerbliche Förderung bedeutet dies vor allem eine Steigerung der Angebots- und Servicequalität. Bereits heute bilden Qualitätskriterien eine Fördervoraussetzung, Ersatzinvestitionen werden nicht gefördert, und insgesamt spielt der Aspekt der Qualitätssicherung eine große Rolle. Dies soll auch beibehalten oder ggf. weiter ausgebaut werden. Eine klare Ausrichtung im Sinne der Markenstrategie, d. h. die Passfähigkeit zu Reisemotiven und Zielgruppen, ist ausdrücklich zu begrüßen.

Zudem ist eine stärkere Fokussierung auf Investitionen zielführend, die die Barrierefreiheit und die Nachhaltigkeit des Thüringen-Tourismus voranbringen. Diese beiden Querschnittsthemen werden deutlich stärker als bisher gewichtet, auch wenn die fehlende oder nicht ausreichende Berücksichtigung allein nicht als Ausschlusskriterium gelten soll. Der Ansatz ist es, bei den Leistungsträgern das Bewusstsein zu schärfen und eine aktive Beschäftigung mit diesen beiden Zukunftsthemen anzuregen. Hierfür bildet die Förderung eine wesentliche Stellschraube.

Bisherige Förderungsmöglichkeiten der Barrierefreiheit umfassen nicht die Sanierung bestehender Bauten. Für viele Unternehmer bildet zudem die erforderliche Mindestinvestitionssumme ein Hemmnis bei der Umsetzung kleinerer Maßnahmen zur Verbesserung der Barrierefreiheit. Hier sollte geprüft werden, inwiefern Anpassungen möglich sind.

Explizite Vorgaben zur Barrierefreiheit sollten sich bereits in den Förderrichtlinien und –bescheiden finden. Um die Umsetzung sicherzustellen, sind strengere Kontrollen der tatsächlichen Barrierefreiheit und entsprechende Konsequenzen sinnvoll. Diese können sich beispielsweise auch in einer Haftung durch die verantwortlichen Planer widerspiegeln, wobei Erfahrungen zeigen, dass viele Planer selbst nicht ausreichend über Anforderungen an Barrierefreiheit informiert sind.

Generell sollten durch Förderkriterien jedoch positive Ansätze zur Verbesserung der Barrierefreiheit geschaffen bzw. gestärkt werden. Teilnahmewettbewerbe können hier ein sinnvolles Instrument darstellen.

#### 4.4.3.3 Proaktives, tourismusspezifisches Ansiedlungsmanagement

Das Ansiedlungsmanagement für Thüringen ist bei der LEG angesiedelt. Bisher fehlt jedoch eine Stelle, die sich ausdrücklich, fachkompetent und proaktiv auf die Akquisition touristischer Investitionen konzentriert. Im November 2016 gründete das TMWWDG die Task Force Ansiedlungsmanagement, die bisher zweimal getagt hat.

Die Tourismusstrategie Thüringen sieht vor, proaktiv neue touristische Leitinvestitionen aus den Bereichen Gastgewerbe und Freizeiteinrichtungen zu akquirieren, die für überregionale Aufmerksamkeit sorgen. Leitbetriebe sollen geeignet sein, die Attraktivität und Ausstrahlung des Reiselandes Thüringen in der Wahrnehmung der Nachfrager und Multiplikatoren möglichst nachhaltig zu erhöhen. Dabei bildet eine hohe, marktgerechte Qualität die Grundlage. Leitinvestitionen für den Thüringen-Tourismus sollten zudem möglichst

<sup>51</sup> Vgl. TMWWDG: Maßnahmenpaket Gastgewerbe

- eine klare Positionierung aufweisen,
- thüringenspezifisch sein,
- zu den definierten Reisemotiven und Zielgruppen passen und
- die Querschnittsthemen der Tourismusstrategie bedienen, d. h.
  - verstärkt die Anforderungen an Barrierefreiheit berücksichtigen
  - Wert auf Nachhaltigkeit legen
  - ein hochwertiges und authentisches kulinarisches Angebot bieten (sofern zutreffend).

Zur Verstärkung und Verstärkung der bisher eher sporadischen Aktivitäten sollen im Bereich Akquisition der LEG zusätzliche personelle Kapazitäten geschaffen werden. Damit soll eine bessere Marktpenetrierung erreicht werden, da potenziell ansiedlungsinteressierte Unternehmen professioneller angesprochen, betreut und begleitet werden können.

## 4.5 Organisation und Finanzierung

### 4.5.1 Ausgangssituation und Herausforderungen

Viele engagierte Akteure kümmern sich auf regionaler und lokaler Ebene darum, den Thüringen-Tourismus weiterzuentwickeln. Nicht zuletzt verdeutlicht ihre aktive Beteiligung an der Erarbeitung der Tourismusstrategie das große Interesse daran, sich für den Tourismus einzusetzen. Tourismus in Thüringen kann nur gelingen, wenn die haupt- und ehrenamtlichen Akteure weiterhin engagiert am dem Anspruch, Thüringen wird Tourismusland, arbeiten.

Allerdings sind die touristischen Organisationen durch eine ausgesprochene Kleinteiligkeit, geringe Wettbewerbsfähigkeit und zahlreiche Doppelzuständigkeiten geprägt. Anders als in anderen Bundesländern gibt es in Thüringen bisher keine definierten Kriterien zur Messung der Wettbewerbsfähigkeit von touristischen Organisationen. Häufig sind diese angesichts ihrer finanziellen und personellen Ausstattung nicht in der Lage, ihre Aufgaben zu erfüllen. Trotz vorliegender Empfehlungen sind vielfach Aufgabenüberschneidungen und Doppelarbeiten festzustellen. Nicht zuletzt erschwert die geplante, noch in Diskussion befindliche Gebietsreform die Vorausschau und Planungssicherheit für die regionalen Tourismusorganisationen.

Die Finanzierungskraft der Tourismusorte ist schwach, während vorhandene Finanzierungsquellen (Kurtaxe, Fremdenverkehrsabgabe, freiwillige Modelle) kaum ausgeschöpft werden. Dies betrifft insbesondere die Einführung einer Tourismusabgabe. Zwar erhebt fast jede prädikatisierte Gemeinde Kurtaxe, deren Höhe (zwischen einem und zwei Euro) ist aber im Bundesvergleich sehr gering.

### 4.5.2 Ziele

Für den strategischen Schwerpunkt Organisation und Finanzierung formuliert die Tourismusstrategie vier zentrale Ziele, die bis 2025 angestrebt werden sollen:

- Dank einer effizienten und verbindlichen Aufgabenteilung werden Doppelarbeiten der touristischen Organisationsebenen vermieden.

- Die Festlegung klarer und verbindlicher Kriterien schafft wettbewerbsfähige Tourismusorganisationen auf regionaler und lokaler Ebene.
- Die Tourismusakteure in Thüringen verbessern die Ausschöpfung möglicher Finanzierungsquellen.
- Die Zusammenarbeit und Vernetzung der Tourismusakteure wird sowohl vertikal über die einzelnen Ebenen (Land, Regionen, Kommunen) als auch horizontal (regionale und lokale Destinationen und Betriebe) verbessert.

### 4.5.3 Umsetzungsschritte und Maßnahmen

#### 4.5.3.1 Festlegung einer verbindlichen Aufgabenteilung für die unterschiedlichen Organisationsebenen

Die Tourismusstrategie schafft die Grundlage für eine stärkere Fokussierung der Organisationsebenen. Künftig sollen sich die touristischen Organisationen stärker als bisher auf definierte Schwerpunktaufgaben konzentrieren. Ziel soll es sein, Mittel für das Marketing zu bündeln und jeder Ebene diejenigen Aufgaben zuzuteilen, die sie am besten erfüllen kann. Als Grundlage dient dabei die sogenannte Customer Journey, die den idealtypischen Weg des Gastes von der Inspiration bis zum Aufenthalt und zur Nachbereitung seiner Reise nach Thüringen darstellt.<sup>52</sup> Der Strategiewechsel macht sich auch an zwei Richtungsänderungen fest: a) einer klareren Fokussierung und b) einem Wandel von der reinen Angebotsperspektive hin zu einer konsequenten Nachfrageorientierung entlang der Customer Journey.

Folgende Kernaufgaben sollen im Mittelpunkt der Arbeit des Drei-Ebenen-Ansatzes stehen:

- **Landesebene (TTG): Aufgabenschwerpunkt Inspirationsphase**

Die TTG soll sich künftig im Marketing darauf konzentrieren, die Inspiration für Urlaub in Thüringen zu schaffen. Ihr Aufgabenbereich umfasst

- **Markenführung und -steuerung** der Familienmarke Thüringen, TTG ist die touristische Strategieorganisation für das Land Thüringen, Belohnung der bzw. Konsequenzen für die Akteure (insbesondere im Hinblick auf die Umsetzung der Markenstrategie)
- **Verantwortlichkeit für Leitprodukte** in Arbeitsteilung mit den relevanten (regionalen) Partnern: Befähigung der Markenpartner, strategische Steuerung der Entwicklung von Leitprodukten, (Mit-) Entwicklung von weiteren Produkten / Kompetenzbeweisen für die definierten Reisemotive
- **Inspirierendes Marketing** in nationalen und internationalen Märkten sowie die Ansprache der in der Tourismusstrategie festgelegten Zielgruppen
- **Digitalisierung:** Steuerung der Digitalen Einheit (Kompetenzzentrum Tourismus 4.0)
- **Content-Management:** Koordination und Steuerung der Content-Struktur, Bereitstellung der technischen Datenbanklösung
- **Marktforschung**
- **Koordinierung der Ebenen**
- **Schulung der Akteure**

- **Regionalebene: Aufgabenschwerpunkt Informationsphase inkl. Produkte**

Damit inspirierte Nachfrager ihren Plan einer Thüringen-Reise konkretisieren können, benötigen sie passgenaue Produkte und verlässliche Informationen zu den Regionen und ihren at-

<sup>52</sup> Siehe **Abbildung 16**

traktiven Angeboten. Im Verantwortungsbereich der regionalen Ebene sollen daher die folgenden Aufgaben liegen:

- **Destinationsentwicklung:** Entwicklung und Fortschreibung der regionalen Tourismusstrategien gemäß Landestourismusstrategie, Optimierung der Organisationsstruktur, Marktforschung (Fokus Information und Buchung, ggf. Unterstützung der TTG)
- **Marke erlebbar machen:** Regionalebene verantwortet die operative Organisation der Marke in der Fläche, besonders wichtige Regionen (v. a. mit Leitproduktverantwortlichkeit) können zudem eigene regionale (Produkt-)Marken führen und entwickeln
- **Produktentwicklung und Innenmarketing:** Entwicklung buchbarer Produkte gemäß Markenstrategie in Kooperation mit Ortsebene (Moderatorenrolle), regionale bzw. überregionale Kooperationen zur Infrastruktur und Produktentwicklung gemäß Markenstrategie, Kommunikation mit der lokalen Ebene und Newsletter zur Information der Branche
- **Qualität (der buchbaren Angebote):** Qualitätsmanagement, Durchführung von Zertifizierungen, Schulung/Weiterbildung der Leistungsträger
- **Infrastruktur:** Koordination der regionalen Infrastrukturentwicklung, Initiator für Projekte im Sinne der Markenstrategie, ggf. Betreuung einer regionalen Tourist-Information (wenn nicht durch Ortsebene abgedeckt)
- **Außenmarketing:** informierendes Marketing gemäß Markenstrategie und in Abstimmung mit der TTG, regionale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Pressegespräche / -konferenzen, Pressemitteilungen), Internetpräsenz und Soziale Netzwerke (Fokus Information, je nach Zielgruppe), Herausgabe von informierenden Printprodukten (soweit für die Zielgruppe relevant)
- **Content-Management und weitere Vertriebsaktivitäten:** Beteiligung an / Unterstützung im Rahmen des Content-Managements (Aufgaben im Rahmen des Content-Prozesses zu definieren), Datenpflege in Kooperation mit Orten und Leistungsträgern, Servicetelefon, Kontaktaufbau und -pflege zu Reiseveranstaltern

#### ● Ortsebene: Aufgabenschwerpunkt Vor-Ort-Erlebnis

Die lokalen Organisationen sind besonders nah am Gast und den Angeboten vor Ort, sodass sie mit ihren Aktivitäten die Aufenthaltsqualität steuern können. Künftig soll ihr Aufgabenbereich daher die folgenden Schwerpunkte umfassen:

- **Gästebetreuung:** Betrieb einer Tourist-Information (mit den Funktionen: Informations- und Beratungsstelle, Koordinierungsstelle, Kooperationsstelle)
- **Qualität des Vor-Ort-Erlebnisses:** fachliche Beratung / Begleitung der Tourismusorte und Leistungsträger (z. B. bei Zertifizierungsprozessen), Gastgeber Schulungen
- **Infrastruktur:** Verantwortung für die Qualität der Infrastruktur vor Ort (Wegenetze u. a.), beratende Begleitung für Infrastrukturentwicklung vor Ort
- **Innenmarketing:** Kommunikation mit Leistungsträgern, Mitgliederversammlungen, Kooperation mit Nachbargemeinden, Förderung des Qualitätsbewusstseins, Bereitstellung von Informationen im Internet/ Zuarbeit an die übergeordnete Tourismusorganisation, Newsletter zur Information der Leistungsträger, lokale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- **Produktentwicklung:** Kommunikation der regionalen Ebene, Entwicklung buchbarer Produkte gemäß Markenstrategie in Kooperation mit der regionalen Ebene, Weiterentwicklung der Angebote vor Ort
- **Strategieentwicklung:** Entwicklung und Fortschreibung der lokalen Tourismusstrategie unter Einbeziehung der Landestourismusstrategie / Markenstrategie, Mitarbeit an übergeordneten Tourismuskonzepten und diversen Arbeitskreisen, Marktforschung (Fokus Vor-Ort-Erlebnis, ggf. Unterstützung der TTG und der regionalen Ebene)
- **Beiträge zu Außenmarketing, Content-Management und Vertrieb:** Unterstützung von Marketingaktivitäten der Regional- und Landesebene, Beteiligung an / Unterstützung von Content-Management der TTG, Datenpflege in Kooperation mit Regionen und Leistungsträgern, Pflege der eigenen Homepage (Fokus: Vor-Ort-Erlebnisse), Buchbarkeit von Erlebnissen vor Ort
- **Reflexion durch alle Ebenen:** Im Anschluss an den Thüringen-Aufenthalt Kontakt mit dem Gast zu halten, eventuelle Beschwerden zu bearbeiten und idealerweise für ein

Wiederholungsbesuch zu begeistern, ist eine Aufgabe, die alle Organisationsebenen umsetzen sollen.

**Buchungsphase der Reise durch externe Mittler:**Die aktuellen Marktentwicklungen zeigen: Der Vertrieb von Reisen nach Thüringen wird verstärkt durch externe Mittler, insbesondere Online-Buchungsportale, abgewickelt werden, mit denen regionale oder gar lokale Anbieter nicht konkurrieren können. Für eine optimale Präsenz Thüringens ist der entsprechende Content bereitzustellen.

Es ist davon auszugehen, dass es zwischen den einzelnen Phasen der Customer Journey und den entsprechenden Aufgaben Übergänge gibt, die nicht in allen Fällen trennscharf sein können. Entscheidend ist jedoch, dass die jeweiligen Organisationen die für sie festgelegten Schwerpunktaufgaben bestmöglich wahrnehmen. Für grenzüberschreitende Regionen sollen im Bedarfsfall individuell angepasste Lösungen gefunden werden.

Die Erfahrung zeigt, dass vorliegende Empfehlungen zur Aufgabenteilung vielfach nicht oder nur unzureichend umgesetzt wurden. Es gilt daher, die Verbindlichkeit dieser strategischen Festlegungen zu erhöhen. In diesem Sinne sollen Fördermittel für Tourismusorganisationen künftig nur dann gewährt werden, wenn die vorgesehenen Aufgaben erfüllt werden.

Durch den Ausbau des Tourismusnetzwerkes soll sichergestellt werden, dass möglichst viele Informationen bzw. aktuelle Aufgaben für alle Tourismusakteure einsehbar und kommentierbar sind. Dadurch können Dopplungen oder Informationsverluste vermieden werden.

#### **4.5.3.2 Festlegung verbindlicher Kriterien für wettbewerbsfähige Tourismusorganisationen in Thüringen (regionale und lokale Ebene)**

Die Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Tourismusorganisationen (DMO) in Thüringen soll künftig deutlich gestärkt werden. Daher definiert die Tourismusstrategie im Folgenden entsprechende Kriterien<sup>53</sup>, die im Rahmen der Umsetzung konkretisiert und mit zu erreichenden Mindestwerten untersetzt werden. Sachsen hat beispielsweise mit der Tourismusstrategie 2020 bereits einen ähnlichen Prozess eingeleitet und Zielgrößen für wettbewerbsfähige Destinationen festgelegt. Die Diskussion mit den Thüringer Akteuren zeigte jedoch, dass die dort formulierten kritischen Größen nicht einfach übertragen werden können. Daher gilt es, die Zielwerte so zu definieren, dass sie einerseits im Sinne einer „Messlatte“ anspruchsvoll, andererseits aber auch erfassbar und umsetzbar sind und Thüringer Gegebenheiten berücksichtigen. Dabei stehen die Kriterien in einem engen Zusammenhang mit den festgelegten Aufgaben. Ziel ist es, für die jeweiligen Tätigkeitsschwerpunkte eine möglichst hohe Professionalität zu erreichen. In der Strategie- und Konzeptionsphase wurden bereits mehrere mögliche Varianten diskutiert. Nachfolgend wird daher die bevorzugte Variante skizziert, die im Rahmen der Umsetzung die Grundlage für die weiteren Abstimmungen bildet.

Auf regionaler Ebene gelten künftig die folgenden Kriterien zur Messung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer Organisationen:

##### **Strategische Tourismusedwicklung:**

- Vorliegen eines aktuellen Tourismus- / Marketingkonzeptes (mit Bezug zur Landestourismusstrategie) und
- eines (jährlichen) Kommunikations- / Marketingplanes

##### **● Marktstärke:**

- Anzahl der Übernachtungen
- Anzahl der Schlafgelegenheiten
- Qualität und Anzahl der touristischen Infrastruktur und Veranstaltungen (Reiseanlässe)
- Marktabdeckung mit ServiceQ-Betrieben

<sup>53</sup> In die nachfolgenden Empfehlungen fließen auch Erkenntnisse aus dem Handlungsleitfaden zur Optimierung der lokalen und regionalen Organisationsstruktur in Thüringen (TMWWDG/abraxas 2015), der Tourismusstrategie Sachsen 2020 sowie dem Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2011 ein.

- Gästezufriedenheit (auf der Grundlage von Online-Bewertungen und / oder Gästebefragungen)
- **Managementstärke**
  - Höhe des Gesamtbudgets
  - Höhe des Marketingbudgets
  - Anzahl der Mitarbeiter
  - Anteil der Mitarbeiter mit touristischem Ausbildungsweg und ggf. erforderlichen Fremdsprachenkenntnissen (Internationalität).

Ausgehend von einer Ziel- und Leistungsvereinbarung erfolgt die Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit anhand dieser Kriterien über ein Punktesystem. Die Einführung dieses neuen Bewertungssystems soll stufenweise erfolgen und bis 2025 abgeschlossen sein.

### **Identifizierung von Tourismusregionen und Analyse ihrer Wettbewerbsfähigkeit: Eine mögliche Berechnung der Wettbewerbsfähigkeit regionaler Tourismusorganisationen in Thüringen**

Die modellhafte Berechnung der Wettbewerbsfähigkeit berücksichtigt die Daten von insgesamt 15 Regionalverbänden in Thüringen. Diese gliedern sich in die drei größeren bundesländerübergreifenden Regionen (Harz, Rhön, Vogtland), Thüringens flächenmäßig größte Region, den Thüringer Wald, die vier Städtedestinationen (Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar) sowie sieben weitere Flächenregionen Thüringens (Südharz Kyffhäuser, Eichsfeld, Jena-Saale-Holzland, Weimarer Land, Altenburger Land, Sömmerda und Welterberegion Wartburg Hainich).<sup>54</sup> Die Methodik sowie die Erhebungen zur Wettbewerbsfähigkeit werden im Rahmen des weiteren Umsetzungsmanagements bis 2018 erarbeitet.

Die Datenerfassung erfolgte über die folgenden Quellen:

Amtliche Statistik: Übernachtungen, Schlafgelegenheiten

ServiceQualität Deutschland in Verbindung mit der Umsatzsteuerstatistik des Statistischen Bundesamtes: Marktanteil ServiceQ

Onlinebefragung der touristischen Organisationen sowie telefonische Nacherfassung: Mitarbeiter, Anteil Mitarbeiter mit touristischem Ausbildungsweg, Gesamtbudget, Marketingbudget, Tourismus- / Marketingkonzept und Kommunikations- / Marketingplan<sup>55</sup>

TrustYou GmbH: TrustScore (Zusammenfassung aller online getätigten Gästebewertungen bzw. Onlinereputation von Hotelbetrieben) zur Erfassung der Gästezufriedenheit.

Zur Quantifizierung ihrer Wettbewerbsfähigkeit erhielten die Regionen je Kennziffer 0 - 2 Punkte. Eine Organisation gilt nach dieser Berechnung als wettbewerbsfähig, wenn sie bei jeder der neun Kennziffern durchschnittlich einen Punkt erreicht.

Zur Ermittlung der Abgrenzungen, ab welchem Niveau eine Region 0, 1 oder 2 Punkte erhält, wurden folgende Festlegungen getroffen:

Eine Region erhält nicht automatisch einen Punkt, sobald der Thüringer Durchschnitt erreicht ist. Es gilt, mit den Zielwerten einen gewissen Anspruch zu verknüpfen. Daher erfolgte ein Zuschlag von 10% auf den Durchschnitt der jeweiligen Kennziffer.

Da die drei großen bundesländerübergreifenden Regionen (exkl. Eichsfeld) den Durchschnitt derjenigen fünf Kennziffern mit einem absoluten Volumen unverhältnismäßig nach oben setzen würden, werden diese bei der Durchschnittsberechnung ausgeklammert. Dasselbe gilt für den Thüringer Wald, der äh-

<sup>54</sup> Siehe auch **Abbildung 3**. Der Werratal Touristik e. V. wird nicht mit in die Analyse der Wettbewerbsfähigkeit der Thüringer Regionen einbezogen. Einerseits stehen keine Daten aus der DMO-Onlinebefragung zur Verfügung. Andererseits ist die Erfassung der Kennziffern Übernachtungen und Schlafgelegenheiten sowie des TrustScore durch die geografische Zusammensetzung des Referenzgebietes entlang der Werra nicht möglich.

<sup>55</sup> Bisher ohne Prüfung des Bezugs zur Tourismusstrategie 2025 sowie der Qualität und Anzahl der touristischen Infrastruktur und Veranstaltungen

liche absolute Dimensionen wie die drei bundesländerübergreifenden Regionen aufweist.

Bei den Kennziffern „Anzahl der Mitarbeiter“, „Gesamtbudget“ sowie „Marketingbudget“ wurden neben den vier Großregionen auch die vier Städte nicht mit in die Berechnung des Durchschnitts mit einbezogen. Die Städte sind neben der touristischen Vermarktung teilweise auch für die Unterhaltung von eigenen kommunalen Freizeiteinrichtungen zuständig, die die Mitarbeiterzahl und das Budget steigen lassen.

Bei den Kennziffern „Marktabdeckung ServiceQ“, „Anteil Mitarbeiter mit touristischem Hintergrund“ sowie dem TrustScore, bei denen kein absolutes Niveau, sondern ein relativer Anteil gemessen wird, wurden alle Regionen und Städte in die Berechnung des Durchschnitts mit einbezogen.

**Tabelle 1: Vorschlag zur Berechnung der Punktwerte**

	Kennziffer	0 Punkte	1 Punkt	2 Punkte
<b>Strategische Tourismusentwicklung</b>	Strategie (Tourismuskonzept/ Marketingstrategie, Kommunikationsplan)	kein Konzept/Strategie	mind. 1 Konzept/Strategie	mind. 2 Konzepte/Strategie
<b>Marktstärke</b>	Übernachtungen 2015	< 500.000	≥ 500.000	≥ 1.000.000
	Schlafgelegenheiten Juli 2015	< 3.500	≥ 3.500	≥ 5.000
	Marktabdeckung ServiceQ-zertifizierte Betriebe im Gastgewerbe an allen Betrieben im Gastgewerbe 2015 in %	< 1,4	≥ 1,4	≥ 2
	TrustScore 2016 in Punkten	< 81,6	≥ 81,6	≥ 82,5
<b>Managementstärke</b>	Gesamtbudget in €	< 200.000	≥ 200.000	> 500.000
	Marketingbudget in €	< 65.000	≥ 65.000	> 100.000
	Anzahl Mitarbeiter	< 5	≥ 5	≥ 10
	Anteil Mitarbeiter mit touristischem Ausbildungsweg an allen Mitarbeitern in %	< 55	≥ 55	≥ 70

Quelle: dwif 2017

Bei der weiteren Ausgestaltung und Anwendung dieser Kriterien ist die besondere Rolle der grenzüberschreitenden Regionen zu berücksichtigen. Für viele der genannten Merkmale ist eine separate Ausweisung des Thüringen-Anteils innerhalb derselben Organisation nicht realistisch. Daher sollten diese Regionen jeweils mit ihren Gesamtwerten in die Bewertungen einfließen. Der Harz, das Vogtland und die Rhön zählen ohnehin zu den Regionen mit den vergleichsweise starken Organisationen. Im Rahmen der Umsetzung sollte zudem geklärt werden, wie stark der Bezug zur Landestourismusstrategie in eigenen Konzepten der grenzüberschreitenden Regionen sein muss.

Auch auf lokaler Ebene sollen in Thüringen wettbewerbsfähige Strukturen geschaffen werden. Andere Bundesländer haben bereits vergleichbare Prozesse gestartet.

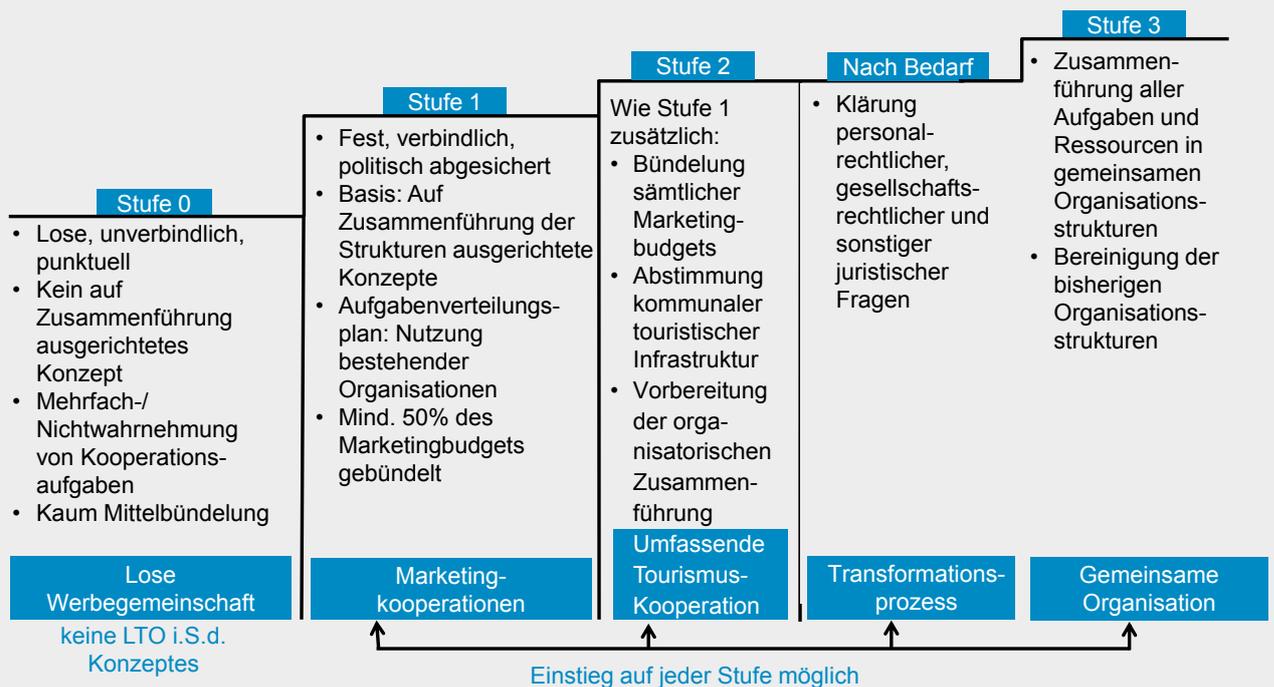
## Stärkung der lokalen Strukturen in Schleswig-Holstein und Rheinland-Pfalz

Schleswig-Holstein bildet und entwickelt seit 2008 sogenannte „Lokale Tourismus-Organisationen“ (LTO), die fünf Kriterien erfüllen müssen:

- Homogenität des Raumes und Raumgröße
- Marktfähigkeit (Mindestgröße der Kooperation)
- strategische Führung als Geschäftseinheit am Markt
- aufgabenadäquate Mindeststrukturen zur Führung der Kooperation
- Einbindung in das touristische System.<sup>56</sup>

Die Umsetzung erfolgt über ein Stufensystem, das unterschiedliche Intensitäten der Kooperation unterscheidet. Aus den Erfahrungen lässt sich ableiten, dass eine aktive Begleitung und Steuerung des Prozesses empfehlenswert ist, um die stringente praktische Umsetzung zu befördern. Das umfasst sowohl die Unterstützung der Akteure als auch das stärkere Achten auf die Einhaltung der Kriterien. Eine wichtige Rolle spielen Anerkennung, die Berücksichtigung bei Entscheidungen über Fördermittelvergabe sowie Kommunikation und Erfahrungsaustausch.<sup>57</sup>

Abbildung 20: Stufensystem für die Entwicklung von LTO in Schleswig-Holstein



Quelle: Tourismusverband Schleswig-Holstein e. V./ Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein 2008

Auch Rheinland-Pfalz hat einen Prozess gestartet, um die vielfach kleinteiligen touristischen Strukturen auf Ortsebene zu größeren Organisationseinheiten („Touristische Service Center“, TSC) zusammenzuführen. Dabei ist eine finanzielle Förderung der entstehenden Kosten in Höhe von maximal 30.000 € möglich (Eigenanteil der Kommunen: 20%). An TSC werden die folgenden Anforderungen gestellt:

<sup>56</sup> Vgl. Tourismusverband Schleswig-Holstein e. V./ Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg.): Mehr Erfolg durch Kooperation. Ein Leitfaden zur Optimierung der lokalen Strukturen im Tourismus in Schleswig-Holstein. Kiel 2008 (Neuaufgabe 2009).  
<sup>57</sup> Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg.): Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025. Kiel 2014.

Gewährleistung einer professionellen Führung

Sicherstellung einer aufgabenadäquaten und marktfähigen Budget- und Personalausstattung

Professionelle Bearbeitung der Aufgaben

Einbindung in das touristische System des Landes.<sup>58</sup>

Mögliche Kriterien für wettbewerbsfähige lokale Tourismusorganisationen in Thüringen sind:

- **Marktstärke (Mindestgröße):**

Anzahl der Übernachtungen

Anzahl der Schlafgelegenheiten

Marktabdeckung mit ServiceQ-Betrieben

Gästezufriedenheit (auf der Grundlage von Online-Bewertungen und / oder Gästebefragungen)

- **Managementstärke (finanzielle und personelle Ressourcen)**

Höhe des Gesamtbudgets

Anzahl der Mitarbeiter

Anteil der Mitarbeiter mit touristischem Ausbildungsweg

- **Professionelle Erfüllung der festgelegten Aufgabenbereiche, z. B.**

Betrieb einer Tourist-Information

Beratung sowie Kommunikation und Kooperation mit den Leistungsträgern

Pflege der Infrastruktur vor Ort

Kooperation und Kommunikation mit den touristischen Organisationen auf Regional- und Landesebene.

Kleinere Orte werden durch die angestrebte Kooperation gestärkt. Lokale Organisationen, die bereits die Kriterien erfüllen, können auch weiterhin eigenständig agieren.

Für Thüringen wird ein Drei-Ebenen-Modell (Land - Regionen - Orte) mit wettbewerbsfähigen Organisationen auf allen Stufen angestrebt. Es ist davon auszugehen, dass die Anpassung der Strukturen zugunsten einer stärkeren Wettbewerbsfähigkeit einen längeren Prozess bedeutet. Daher sollten die ersten Schritte möglichst bald erfolgen. Dies bedeutet zunächst eine Verständigung über die genannten Kriterien und Mindestwerte auf regionaler Ebene sowie eine weitere Konkretisierung auf lokaler Ebene. Eine erste Sensibilisierung der Akteure für die Relevanz und künftige Bedeutung der Kriterien erfolgt durch die Vorstellung der Tourismusstrategie und die weitere Einbeziehung bei der Konkretisierung und Umsetzung.

<sup>58</sup> Vgl. rlp.tourismuszusatz.info sowie Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e. V. (Hrsg.): Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene im Tourismus in Rheinland-Pfalz. Ein Leitfaden zur Umsetzung der Tourismusstrategie 2015 in den rheinland-pfälzischen Tourismuskommunen. Koblenz 2015

Eine aktive Begleitung bei der Umsetzung durch das Land ist zielführend, dies gilt voraussichtlich auch für die Zeit nach der Bildung neuer Organisationseinheiten. Anreize für eine zügige und konsequente Umsetzung sollen über die Förderung sowie einen Wettbewerb zwischen den Regionen und zwischen den Organisationen geschaffen werden. In diesem Sinne fließen einzelne Kriterien bereits frühzeitig in die Fördergrundlagen ein (ggf. durch ein Stufensystem). Spätestens ab 2020 soll für regionale Tourismusorganisationen nur dann der Höchsthörsatz gewährt werden, wenn die Zielwerte der Wettbewerbsfähigkeit erfüllt werden. Für die sukzessive Umsetzung soll ein auf maximal fünf Jahre ausgelegtes Stufensystem genutzt werden. Diese zeitliche Planung trägt auch dem Umstand Rechnung, dass voraussichtlich im Jahr 2018 die Kreisgebietsreform in Thüringen in Kraft treten soll, über deren genaue Ausgestaltung derzeit noch diskutiert wird.

Relevante Institutionen wie die tangierten Ressorts sowie die Kommunal- und Landkreisebene sollen in den weiteren Prozess eingebunden werden. Für einzelne Fragestellungen ist ggf. eine juristische Begleitung erforderlich. Längerfristig ist es darüber hinaus sinnvoll, die Kriterien und Zielgrößen in regelmäßigen Abständen zu evaluieren und ggf. an aktuelle Entwicklungen anzupassen.

#### 4.5.3.3 Öffnung des Thüringer Kommunalabgabengesetzes

Angesichts der schwachen Finanzierungskraft der Tourismusorte in Thüringen sollen finanzielle Möglichkeiten für die Tourismusentwicklung künftig besser und nachhaltiger ausgeschöpft werden. Daher wird befürwortet, das Thüringer Kommunalabgabengesetz (ThürKAG) zu öffnen.

Prädikatisierte Orte in Thüringen können derzeit einen Kurbeitrag erheben, dessen Verwendung auf die „Herstellung, Anschaffung, Erweiterung und Unterhaltung der zu Heil-, Kur- oder Erholungszwecken in dem anerkannten Gebiet bereitgestellten Einrichtungen und Anlagen sowie für die zu diesem Zweck durchgeführten Veranstaltungen“<sup>59</sup> beschränkt ist. Einen Fremdenverkehrsbeitrag können Gemeinden nur dann einführen, wenn „die Zahl der Fremdenverkehrsübernachtungen im Jahr in der Regel das Siebenfache der Einwohnerzahl übersteigt“.<sup>60</sup> Dabei soll dieser Beitrag für die „Deckung des gemeindlichen Aufwandes für die Fremdenverkehrsförderung“<sup>61</sup> verwendet werden. Aktuell wird in der Thüringer Politik bereits eine Anpassung des KAG diskutiert, der Prozess ist jedoch noch nicht abgeschlossen.<sup>62</sup>

Andere Bundesländer haben ihre KAG bereits offener gestaltet. In Brandenburg ist beispielsweise festgeschrieben, dass „Gemeinden (...) für die Tourismuswerbung und für die Herstellung, Anschaffung, Erweiterung und Unterhaltung der zu Tourismuszwecken bereitgestellten Einrichtungen und Anlagen sowie für die zu diesem Zweck durchgeführten Veranstaltungen einen Tourismusbeitrag erheben“ können.<sup>63</sup>

<sup>59</sup> Thüringen Kommunales Abgabengesetz vom 19.09.2000, zuletzt geändert am 20.03.2014 abzurufen unter: <http://landesrecht.thueringen.de/jportal/?quelle=jlink&query=KAG+TH&psml=bsthueprod.psml&max=true&aiz=true>

<sup>60</sup> Thüringen Kommunales Abgabengesetz vom 19.09.2000, zuletzt geändert am 20.03.2014 abzurufen unter: <http://landesrecht.thueringen.de/jportal/?quelle=jlink&query=KAG+TH&psml=bsthueprod.psml&max=true&aiz=true>

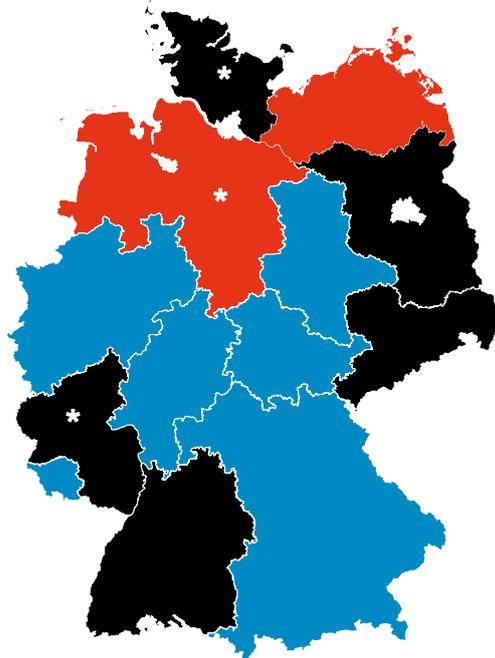
<sup>61</sup> Ebd.

<sup>62</sup> Thüringer Allgemeine vom 28.02.2017, online unter <http://www.thueringer-allgemeine.de/web/zgt/leben/leserreisen/detail/-/specific/Tourismus-Thueringer-Kommunen-sollen-Abgaben-erheben-duerfen-1667953580>

<sup>63</sup> Kommunale Abgabengesetze der einzelnen Bundesländer nach dwif: Nachhaltige Mobilitätskonzepte für Touristen im öffentlichen Verkehr mit Fokus auf Regionen im Bereich von Großschutzgebieten, München 2016

Abbildung 21: Regelungen zur Fremdenverkehrsabgabe in den Bundesländern

Wer darf wo erheben?



Prädikatisierte Gemeinden



Prädikatisierte Gemeinden sowie weitere Gemeinden (Zahl der Übernachtungen übersteigt die Einwohnerzahl um das Siebenfache)



Öffnung für alle Gemeinden



Keine Fremdenverkehrsabgabe



\* Gesetzesentwurf liegt vor,  
Niedersachsen: Öffnung für alle  
Gemeinden in der Diskussion

Quelle: dwif 2017 auf Basis der Kommunalabgabengesetze der Länder

Künftig soll auch in Thüringen der Tourismusbeitrag verstärkt als Finanzierungsinstrument genutzt werden können; angestrebt wird eine Öffnung des ThürKAG für alle Gemeinden. Eine Änderung zum Kurbeitrag soll eine ausdrückliche Klarstellung zur kostenfreien Nutzung des ÖPNV beinhalten. In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll, auf einschränkende Sachverhalte (wie z. B. durch den Bezug auf Einrichtungen und Veranstaltungen) zu verzichten und stattdessen eine allgemeingültige Formulierung („zur Förderung des Tourismus“) zu wählen. Die genaue Ausgestaltung erfordert eine juristische Begleitung.<sup>64</sup>

Zielführend ist es, in der Umsetzungsphase Kommunen, aber auch Leistungsträger im Interesse einer substanziellen Stärkung der tourismusbezogenen Finanzkraft der Kommunen umfassend über diese neuen Regelungen und damit Möglichkeiten zu informieren und sie für deren Nutzung zu gewinnen. Beispielhaft ist hier der Landestourismusverband Sachsen, der die Gemeinden z. B. mit Leitfäden, Mustersatzungen, Vorschlägen zur Gestaltung des Umsetzungs-/Einführungsprozesses, Informationsveranstaltungen in den Regionen etc. unterstützt.

#### 4.5.3.4 Bessere interministerielle Abstimmung

Die relevanten Ressorts wurden in zwei Gesprächsrunden in die Erarbeitung der Tourismusstrategie einbezogen. In diesem Rahmen vereinbarten die anwesenden Ministeriumsvertreter, sich im Hinblick auf die Tourismusentwicklung in Thüringen künftig besser abzustimmen. Insbesondere bei der Entscheidung über Förderanträge soll künftig sichergestellt werden, dass diese die Ziele, strategischen Schwerpunkte und Querschnittsthemen der Tourismusstrategie unterstützen. Darüber hinaus soll durch den regelmäßigen tourismusbezogenen Austausch vermieden werden, dass nicht passfähige, abgelehnte Förderprojekte im Anschluss durch ein anderes Ressort bewilligt werden.

<sup>64</sup> Vgl. dwif: Nachhaltige Mobilitätskonzepte für Touristen im öffentlichen Verkehr mit Fokus auf Regionen im Bereich von Großschutzgebieten, München 2016

Die Federführung für die interministerielle Koordination der touristischen Entwicklung übernimmt das Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft. Es beruft die regelmäßigen Sitzungen ein und übernimmt die fachliche Vorbereitung. Dabei sollen alle Ressorts beteiligt werden.

## 5 Umsetzung und Umsetzungsmanagement

Die Umsetzung der Landestourismuskonzeption 2015 erfolgte durch eine Koordinierungsgruppe und sechs Leitprojektgruppen. Aus Sicht der Thüringer Akteure war die Umsetzung jedoch nicht zufriedenstellend. Dabei richtet sich die Kritik insbesondere auf die Umsetzungsgeschwindigkeit und das Umsetzungsmanagement. Einzelne Aussagen verweisen darauf, dass das gute Miteinander und die Dynamik aus der Konzeptionserarbeitung nicht vollumfänglich in die Umsetzung überführt werden konnten.<sup>65</sup> In den Leitprojektgruppen konnten dank des Engagements der beteiligten Akteure verschiedene Aufgaben auf den Weg gebracht oder abgeschlossen werden. Es fehlte jedoch an Konsequenz und Verstetigung der Umsetzung. Auch auf Anregung der Akteure soll daher die Umsetzungsorientierung der Tourismusstrategie 2025 verstärkt werden. Damit soll auch verstärkt die Chance genutzt werden, nach der partizipativen Erarbeitung durch den gemeinsamen Umsetzungsprozess das Kooperationsklima im Thüringen-Tourismus zu verbessern.

Die Erfahrungen und Einschätzungen der Akteure zeigen, dass eine stärkere Steuerung des Umsetzungsprozesses erforderlich ist. Es soll daher ein Umsetzungsmanagement eingerichtet werden, das nach Maßgabe des Landeshaushalts über eigene personelle und finanzielle Ressourcen sowie die notwendigen Steuerungsinstrumente verfügt. Ziel ist, dass sich das eingesetzte Personal uneingeschränkt auf die Umsetzung der Strategie konzentrieren und diese zielgerichtet vorantreiben kann. In diesem Sinne sollte die Stelle auch nicht für die Umsetzung einzelner strategischer Schwerpunkte und Maßnahmen zuständig sein.

Abbildung 22: Aufgaben für das Umsetzungsmanagement



Quelle: dwif 2017

Neben der Strategieumsetzung sind aber auch die proaktive Kommunikation und die laufende Erfolgskontrolle wesentliche Bestandteile des Aufgabenspektrums.

Mögliche Aufgaben im Bereich „**Vorantreiben der Umsetzung der Tourismusstrategie**“ sind:

- Koordination und Steuerung der Verantwortlichen für die Umsetzung der einzelnen Schwerpunkte
- Operationalisierung der Ziele in Zusammenarbeit mit den verantwortlichen Institutionen
- Schaffung von „Impulsen“ für die Umsetzung
- Motivation der beteiligten Akteure
- regelmäßige Abstimmung mit den und Berichterstattung durch die Verantwortlichen für die strategischen Schwerpunkte

<sup>65</sup> Onlinebefragung dwif 2016

- Einrichtung und Einberufung einer umsetzungsbegleitenden Steuerungsgruppe:
  - Leitung durch Wirtschaftsminister oder Staatssekretär
  - Grundlage der Zusammensetzung: Steuerungsgruppe zur Erarbeitung der Tourismusstrategie, ggf. zusätzlich oder anlassbezogen Vertreter aus Politik und Verwaltung sowie anderen Branchen
  - zwei Sitzungen pro Jahr
  - Berichterstattung zum Umsetzungsstand, Diskussion und Abstimmung des weiteren Vorgehens
  
- ggf. Moderation von Konflikten

Um möglichst viele relevante Akteure an der Umsetzung (zumindest informatorisch) zu beteiligen, ist eine **proaktive Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit** erforderlich:

- Vorstellung der Tourismusstrategie, ihrer Ziele und der geplanten Umsetzungsaktivitäten in geeigneten Formaten und Kanälen (dezentrale Veranstaltungen in den Regionen, ggf. kompaktes und kreatives Erklärvideo o. ä.)
- Gewinnung von Multiplikatoren und Botschaftern für die Tourismusstrategie
- regelmäßige Kommunikation des Arbeits- und Umsetzungsstandes über das Tourismusnetzwerk Thüringen (ggf. Weiterentwicklung zu einer Dialogplattform) oder andere geeignete Kanäle
- öffentlichkeitswirksame Kommunikation zentraler Erfolge (Meilensteine)
- Funktion als zentrale Anlaufstelle für Rückfragen und Anliegen von Akteuren und Medien im Rahmen der Umsetzung
- Umsetzungsbegleitende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- jährliche Veranstaltung zum Umsetzungsstand bzw. Integration des Themas in den Thüringer Tourismustag

Zum Bereich „**Controlling und Evaluation**“ gehören die folgenden Aufgaben:

- Laufendes Monitoring des erreichten Umsetzungsstandes
- Kontinuierliche Prüfung der Umsetzungsaktivitäten auf Passfähigkeit zur Strategie und ihren Zielen
- Regelmäßige Prüfung der Tourismusstrategie und ihrer Umsetzung auf Aktualisierungsbedarf
- Durchführung einer ausführlichen Halbzeitevaluation im Jahr 2021

Das steuernde und begleitende Umsetzungsmanagement soll in der TTG angesiedelt werden. In Abhängigkeit des detaillierten Arbeitsprogramms muss der notwendige Ressourcenbedarf konkretisiert werden. Für die inhaltliche und organisatorische Steuerung der Umsetzung einzelner strategischer Schwerpunkte sollen die folgenden Institutionen verantwortlich zeichnen:

- Marke und Zielgruppen: TTG

- Digitalisierung: TTG
- Betriebe: TMWWDG
- Organisation und Finanzierung: TMWWDG.

Das Tourismusnetzwerk Thüringen soll im Rahmen der Umsetzung als Kommunikations- und Diskussionsplattform genutzt werden. Beteiligte Akteure können sich hier in geschlossenen thematischen Foren über die Inhalte und den Arbeitsfortschritt der einzelnen Maßnahmen austauschen.

## 6 Ausblick: Thüringen wird Tourismusland

Der Freistaat Thüringen will Tourismusland werden – mit der vorliegenden Tourismusstrategie wird der bereits begonnene Weg dahin fortgeführt. Wir sind in den vergangenen Jahren dabei schon ein ganzes Stück voran gekommen: Neue Vorzeigebetriebe und hochwertige touristische Produkte sind entstanden, das Marketing hat Thüringen als Reiseziel in die Köpfe vieler (potenzieller) Gäste gebracht, die touristischen Organisationen arbeiten professioneller und kooperativer zusammen als vorher. Das hat nicht zuletzt dazu beigetragen, dass der Tourismus ein wichtiger Wirtschafts- und Standortfaktor im Freistaat geworden ist.

Doch auch die Probleme sind klar benannt. Bis zum Jahr 2025 werden wir diese gemeinsam angehen, um den positiven Trend fortzusetzen. Das Image und die Marktposition des Reiselandes Thüringen müssen durch weitere Qualitätsverbesserungen, Innovationen und einen klaren Fokus auf die Stärken gehalten und weiter ausgebaut werden. Das gelingt, wenn wir die Kommunikation der Tourismusmarken schärfen und die Zielgruppen noch besser adressieren. Gleichzeitig müssen nebeneinander geführte Strukturen und Aufgaben zusammengeführt und gebündelt werden. Die Digitalisierung ist eine besondere Chance für die Thüringer Betriebe, die Organisationsstrukturen und für das Marketing im Thüringen-Tourismus und kann perspektivisch einen weiteren Professionalisierungsschub bringen.

Die Aufgabe ist klar umrissen: Wir konzentrieren uns auf wenige Botschaften und klar definierte Zielgruppen, die wiederum das Budget und die Aufgaben definieren. Die Leitprodukte Weimar, Wartburg, Rennsteig und Erfurt sollen eng mit dem Bild und Image Thüringens verbunden sein und dieses prägen. Nur mit klaren Botschaften gelingt es, den Thüringen-Tourismus angesichts der Informationsflut sichtbar auf der Tourismuslandkarte Deutschlands bzw. gar Europas zu machen. Davon profitieren auch alle anderen Produkte in den Thüringer Regionen – von Meiningen bis Altenburg, von Heilbad Heiligenstadt bis Bad Lobenstein.

Neben der Vermarktung Thüringens nach außen wird künftig auch die Kommunikation nach innen eine wichtige Rolle spielen. Alle Thüringerinnen und Thüringer – von den Touristikern über Unternehmen anderer Branchen bis hin zur Bevölkerung und Politik – prägen das Bild dieses Landes auf dem Weg zum Tourismusland. Nur wenn sich alle als Botschafter für ihr eigenes Land verstehen und den Wert einer attraktiven Tourismusinfrastruktur schätzen, kann der Anspruch: „Thüringen wird Tourismusland“ wirklich gelingen.

## Quellenverzeichnis

**abraxas. Tourismus- & Regionalberatung GmbH:** Handlungsleitfaden. Optimierung der lokalen und regionalen Organisationsstruktur in Thüringen, Weimar/Erfurt 2015

**dwif-Consulting GmbH:** Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus, Zwischenergebnisse Befragungszeitraum Mai – Oktober 2016; Berlin/München 2016

**dwif-Consulting GmbH:** Wirtschaftsfaktor Tourismus in Thüringen 2011/2015, Berlin/München 2011/2015

**dwif-Consulting GmbH:** Wirtschaftsfaktor Tourismus in Thüringen, Berlin/München 2009

**dwif-Consulting GmbH:** Nachhaltige Mobilitätskonzepte für Touristen im öffentlichen Verkehr mit Fokus auf Regionen im Bereich von Großschutzgebieten, München 2016

**FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.:** Reiseanalyse 2006-2016, Kiel 2006-2016

**inspektour (Hrsg.)/ Institut für Management und Tourismus (IMT):** Destination Brand 2014. Einzelbericht für das Reiseziel Thüringen, Hamburg 2014

**Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg.):** Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025, Kiel 2014

**Ostdeutscher Sparkassenverband (Hrsg.)/ dwif:** Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2015

**Ostdeutscher Sparkassenverband (Hrsg.)/ dwif:** Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2011

**Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr:** Tourismusstrategie Sachsen 2020

**Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft:** Grundlagenpapier Thüringer Strategie für die Digitale Gesellschaft. Impulsdokument für den weiteren Strategieprozess, Erfurt 2016

**Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft:** Projekt "Zukunft Thüringer Wald", Erfurt 2016

**Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft:** Fördern, Investieren, Modernisieren, Maßnahmenpaket Gastgewerbe, Erfurt 2016

**Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft:** Technologietrends in der industriellen Produktion in 2016, Erfurt 2016

**Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie:** Wirtschaftsbericht Thüringen. Alle Branchen, alle Zahlen, alle Informationen für 2013, Erfurt 2013

**Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e.V. (Hrsg.):** Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene im Tourismus in Rheinland-Pfalz. Ein Leitfaden zur Umsetzung der Tourismusstrategie 2015 in den rheinland-pfälzischen Tourismuskommunen, Koblenz 2015

**Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V./ Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg.):** Mehr Erfolg durch Kooperation, Ein Leitfaden zur Optimierung der lokalen Strukturen im Tourismus in Schleswig-Holstein, Kiel 2008 (Neuaufgabe 2009)

**Thüringer Tourismus GmbH:** Optimierung der Tourist-Informationen in Thüringen, Thüringen 2016

**Darüber hinaus wurden Zeitungsartikel, Fachzeitschriften, Internetquellen, Daten der Statistischen Bundes- und Landesämter sowie der Industrie- und Handelskammern zur Informationsgewinnung genutzt. Auch der DSV (Sonderauswertung EBIL) sowie StR-Global, die DIHK und TrustYou GmbH haben hier verwendete Daten zugeliefert.**

### **Abkürzungs- und Fremdwörterverzeichnis**

API	offene Programmierschnittstelle
Content	digital aufbereitete (touristische) Inhalte
Content-Architektur	Struktur aufbereiteter Inhalte
Content-Shock	Es wird mehr Inhalt angeboten als aufgenommen bzw. konsumiert werden kann.
CMS	Content-Management-System (Software: Erst., Bearb. und Org. von Inhalten)
Customer Journey	„Kundenreise“, idealtypischer Weg des Gastes von der Inspiration bis zum Aufenthalt und zur Nachbereitung seiner Reise
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.
DMO	Destinationsmarketing/-managementorganisation
E-Learning	Lernen mithilfe elektronischer Informations- und Kommunikationstechnologien
GRW	Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“
Incoming-Tourismus	„Einreisetourismus“, Aufkommen internationaler Gäste
KAG	Kommunales Abgabengesetz
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
KPI	Key Performance Indicators, Schlüsselkennzahlen
LEG	Landesentwicklungsgesellschaft
Sinus-Milieus	Gruppierung von Menschen nach Lebensstilen und Werthaltungen
LTO	Lokale Tourismus-Organisation
Markenkontaktpunkte/ Touchpoints	Berührungspunkte (potenzieller) Gäste mit der Familienmarke Thüringen
NIT	Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa GmbH
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
RA	Reiseanalyse
Service Design	Prozess der Gestaltung von Dienstleistungen
Smart-Home Zuhause	Durch versch. Technologien in sich selbst und nach außen hin vernetztes Zuhause
TMWWDG	Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft
TSC	Touristisches Service Center
TTG	Thüringer Tourismus GmbH
USP	Unique Selling Proposition (Alleinstellungsmerkmal)
Virtual-Reality	Durch einen Computer generierte Wirklichkeit mit 3D-Bild und (häufig) Ton.

## Abbildungsverzeichnis

<a href="#">Abbildung 1:</a>	<a href="#">Entwicklung der gewerblichen Übernachtungen inkl. Camping (Index 2000=100)</a>	14
<a href="#">Abbildung 2:</a>	<a href="#">Direkte Profiteure des Tourismus in Thüringen (insgesamt)</a>	19
<a href="#">Abbildung 3:</a>	<a href="#">Regionale touristische Organisationsstrukturen in Thüringen</a>	20
<a href="#">Abbildung 4:</a>	<a href="#">Anspruch und Vision für den Thüringen-Tourismus 2025</a>	23
<a href="#">Abbildung 5:</a>	<a href="#">Steigende Ansprüche an die Tourismusentwicklung in Thüringen</a>	25
<a href="#">Abbildung 6:</a>	<a href="#">Strategische Schwerpunkte der Tourismusstrategie 2025</a>	25
<a href="#">Abbildung 7:</a>	<a href="#">Strategischer Ansatz bei der Weiterentwicklung der Familienmarke Thüringen</a>	30
<a href="#">Abbildung 8:</a>	<a href="#">Kernwerte der Familienmarke Thüringen</a>	31
<a href="#">Abbildung 9:</a>	<a href="#">Reisemotive, Leitprodukte und Vertriebsregale für die Familienmarke Thüringen</a>	34
<a href="#">Abbildung 10:</a>	<a href="#">Kompetenzbeweise für die Reisemotive und Leitprodukte der Familienmarke Thüringen in der Fläche</a>	35
<a href="#">Abbildung 11:</a>	<a href="#">Zielgruppen (Leitmilieus nach Sinus) für die Familienmarke Thüringen</a>	36
<a href="#">Abbildung 12:</a>	<a href="#">Markenregeln für die Familienmarke Thüringen</a>	38
<a href="#">Abbildung 13:</a>	<a href="#">Rollenverteilung bei der Produktentwicklung für die Familienmarke Thüringen</a>	40
<a href="#">Abbildung 14:</a>	<a href="#">Ebenen für die Digitalisierung im Thüringen-Tourismus</a>	45
<a href="#">Abbildung 15:</a>	<a href="#">Content-Strategie-Prozess für den Thüringen-Tourismus im Überblick</a>	48
<a href="#">Abbildung 16:</a>	<a href="#">Die Kundenreise (Customer Journey) im Detail</a>	49
<a href="#">Abbildung 17:</a>	<a href="#">Digitale Architektur für den Thüringen Tourismus</a>	50
<a href="#">Abbildung 18:</a>	<a href="#">Maßnahmenpaket Gastgewerbe</a>	54
<a href="#">Abbildung 19:</a>	<a href="#">Praxisbeispiele zur Unterstützung touristischer Betriebe</a>	58
<a href="#">Abbildung 20:</a>	<a href="#">Stufensystem für die Entwicklung von LTO in Schleswig-Holstein</a>	66
<a href="#">Abbildung 21:</a>	<a href="#">Regelungen zur Fremdenverkehrsabgabe in den Bundesländern</a>	69
<a href="#">Abbildung 22:</a>	<a href="#">Aufgaben für das Umsetzungsmanagement</a>	71

## Tabellenverzeichnis

<a href="#">Tabelle 1:</a>	<a href="#">Berechnung der Punktwerte</a>	65
----------------------------	---	----

## Anlage:

Maßnahmenpaket Gastgewerbe des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (2016).

## Anlage

Maßnahmenpaket Gastgewerbe 2016

**Fördern. Investieren.  
Modernisieren.**

## Präambel

Das Hotel- und Gaststättengewerbe in Thüringen steht vor enormen Herausforderungen, denn es befindet sich inmitten eines Strukturwandels. Es wurde viel getan, um touristische Highlights zu schaffen und die Infrastruktur zu verbessern. Demgegenüber sind Gastronomie und Hotellerie ins Hintertreffen geraten. Dies ist nicht nur eine Herausforderung für den Tourismus, sondern auch für den Freistaat als lebenswertem Ort. Das Gastgewerbe ist oftmals Ankerpunkt gesellschaftlichen Lebens – nicht nur in touristischen Orten.

Fest steht daher: Obwohl die Destination Thüringen immer besser bei den Menschen ankommt, bestehen ungenutzte Potenziale, die Konkurrenz schläft nicht. Die Auswahl an touristischen Angeboten insgesamt steigt. Die Kunden werden immer flexibler, damit Reiseziele austauschbarer. Das ist nicht allein Risiko, sondern bietet uns in Thüringen auch große Chancen.

Dazu allerdings muss Thüringen mit besonderen Qualitäts- und Alleinstellungsmerkmalen hervorstechen. Dies gilt insbesondere für das Gastgewerbe: Wir dürfen nicht billiger, sondern müssen besser, interessanter, kreativer und innovativer sein. Nur auf diese Weise können wir Gäste- und Übernachtungszahlen deutlich steigern. Der Zwischenbericht zur Landestourismuskonzeption 2025 zeigt: Der Schlüssel zum Erfolg des Thüringer Tourismus ist ein Mehr an Qualität und Service. Deshalb wollen wir das Gastgewerbe besonders in dieser Hinsicht stärken.

Dies erfordert erhebliche Investitionen. Die Ertrags- und Gewinnsituation ist allerdings angespannt. Die Branche hat in den 90er Jahren viel eingebracht, nun sind in zahlreichen Betrieben Erneuerungen nötig. Zudem stehen viele Unternehmen vor einem Generationswechsel und müssen die Unternehmensnachfolge meistern. Der wachsende Fachkräftebedarf muss ebenso geschultert werden wie neue bürokratische Anforderungen für die Leistungsanbieter. Lösungen dazu kann auch der technologische Wandel bieten.

Das Gastgewerbe steht vor erheblichen Aufgaben. Wir legen daher ein Maßnahmenpaket vor, um den Strukturwandel zu unterstützen. Das Paket umfasst bewährte Instrumente, die wir neu auf die Bedürfnisse des Gastgewerbes ausrichten sowie neue Maßnahmen, die wir zielgerichtet zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben einsetzen wollen. Denn gerade bei bestehenden Instrumenten beobachten wir, dass diese noch mehr durch die Unternehmen des Gastgewerbes genutzt werden können – sowohl in den Städten als auch im ländlichen Raum. Mit diesen Maßnahmen flankieren wir die Bemühungen der Unternehmerinnen und Unternehmen des Gastgewerbes in Thüringen, den Strukturwandel aktiv zu gestalten.

# Das Maßnahmenpaket im Überblick

## 1. Neuansiedlungen und Modernisierungsinvestitionen im Thüringer Gastgewerbe gezielt fördern

- Das Thüringer Gastgewerbe soll stärker als bisher vom allgemeinen Förderinstrumentarium partizipieren. Auch deshalb haben wir im Mai 2016 den Zugang erleichtert sowie das Förderspektrum ausgeweitet.
- Weitere Verbesserungen der Förderbedingungen sind derzeit in Vorbereitung. Darüber hinaus werden wir das Beratungsangebot, insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen optimieren.
- Zur Gewinnung neuer Investitionen werden wir den Service für potentielle Investoren erhöhen. Sie bekommen in Zukunft Unterstützung aus einer Hand, indem wir projektbezogenen Unterstützungsteams, bestehend aus TMWWDG, LEG, TAB, DEHOGA Thüringen und TTG, etablieren.
- Wir werden darüber hinaus die Kommunen gezielt unterstützen, die Touristische Infrastruktur zu modernisieren, um im Wettbewerb mit anderen Regionen bestehen zu können. Davon wird auch das Gastgewerbe profitieren.

## 2. Umfangreiche Unterstützung bei der Unternehmensnachfolge gewährleisten

- Wir werden prüfen, inwieweit das bestehende Förderinstrumentarium gezielter auf Unternehmensnachfolgen ausgerichtet werden kann.
- Mit dem Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum (ThEx) unterstützen wir auch das Gastgewerbe in der Frage der Unternehmensnachfolgen. Nachfolgepaten helfen, individuelle Lösungen für das jeweilige Unternehmen zu finden.
- Die Herausforderungen im Nachfolgeprozess sind vielfältig. Wir fördern daher ergänzende und vertiefende Intensivberatungen über die Beratungsrichtlinie.

- Die Unternehmensnachfolge ist eine Alternative zur Existenzgründung. Auch potentielle Übernehmer fördern wir über die Instrumente der Gründerrichtlinie, wie z. B. den Existenzgründerpass und Intensivberatung durch externe Unternehmensberater.
- Um die Vernetzung der nachfolgenden Unternehmergeneration zu verbessern, werden wir Netzwerke von jungen Unternehmerinnen und Unternehmen noch stärker als bisher unterstützen.

### 3. Fachkräfte im Gastgewerbe sichern

- Wir werden gemeinsam mit den Kammern verstärkt für Berufe im Gastgewerbe werben, beispielsweise bei Berufsberatung in Schulen und bei Jobbörsen.
- Wir werden in Zusammenarbeit mit den Unternehmen und Bildungsinstitutionen die Schulung und Qualifikationen von gelernten und ungelernten Fachkräften im Service und kaufmännischen Bereich verbessern.
- Gemeinsam mit dem DEHOGA Thüringen und der Bundesagentur für Arbeit prüfen wir, wie die Einstellung ausländischer Arbeitskräfte erleichtert werden kann, um den Fachkräftebedarf im gesamten Gastgewerbe decken zu können.
- Wir werden durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungen das Gastgewerbe dabei unterstützen, sich als attraktiver Arbeitgeber mit Zukunft zu positionieren.

### 4. Belastungen des Mittelstandes reduzieren – Dialog mit der Wirtschaft intensivieren

- Wir werden durch die Überarbeitung der Geschäftsordnung des Kabinetts und hier des Fragenkatalogs zu Gesetzesvorhaben die Belange kleiner und mittelständischer Unternehmen zukünftig stärker berücksichtigen. Damit entlasten wir auch das Gastgewerbe von Bürokratiekosten und finanzielle Mehrbelastungen.
- Wir werden uns dafür einsetzen, dass bei mittelstandsrelevanten Gesetzesvorhaben des Landes ein Clearingverfahren eingeführt wird, um den Dialog mit der Wirtschaft zu verstärken.

## 5. Qualität und Service nachhaltig verbessern

- Mit der Initiative ServiceQualität Deutschland wollen wir das Gastgewerbe in die Lage versetzen, selbst einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess durchzuführen und somit die Qualität steigern.
- Wir werden das Kompetenzzentrum der Thüringer Tourismus GmbH, das bis heute über 500 Thüringer Leistungserbringer vor Ort aufgesucht und in Fragen der Qualität und Barrierefreiheit beraten hat, weiter stärken.

## 6. Gastgewerbe durch gezieltes Tourismusmarketing stärken

- Wir fördern jährlich das Tourismusmarketing für Thüringen im In- und Ausland mit bis zu 7 Mio. Euro. Einer der Hauptprofiteure ist das Gastgewerbe.
- Wir werden in Thüringen neue Wege im Marketing gehen: Bis zum Sommer 2017 werden wir die Tourist Information Thüringen im Rahmen eines Modellprojekts unter Einsatz moderner digitaler Möglichkeiten weiterentwickeln.

## 7. Mit digitalen Services neue Kunden gewinnen

- Wir legen mit einem flächendeckenden Breitbandausbau die Grundlage für digitale Geschäftsmodelle und Services im Gastgewerbe. Das Breitbandkompetenzzentrum Thüringen unterstützt die Kommunen und Landkreise aktiv, bis 2018 flächendeckend schnelles Internet bereitzustellen.
- Das von uns vorgelegte Aktionsprogramm Wirtschaft 4.0 unterstützt die Thüringer Unternehmen bei ihrem Schritt in Richtung Digitale Wirtschaft. Wir fordern das Gastgewerbe auf, die darin verankerten Maßnahmen noch mehr als bisher aktiv zu nutzen.
- Wir entwickeln mit den Akteuren in Thüringen in einem breit angelegten Beteiligungsprozess eine Thüringer Strategie für die Digitale Gesellschaft. Ein Bestandteil wird die nachhaltige Entwicklung des Gastgewerbes im digitalen Zeitalter sein.

## 8. Neue Wege in der touristischen Entwicklung gehen

- Mit dem Projekt „Zukunft Thüringer Wald“ verfolgen wir einen ganzheitlichen Ansatz, um die Wirtschafts- und Tourismusregion „Thüringer Wald“ weiter voranzubringen. Diese Erfahrungen wollen wir dann für ganz Thüringen nutzbar machen.
- Der Thüringer Wald wird damit zum Zukunftslabor, in dem wir – zusammen mit Experten und den Akteuren vor Ort – bis Ende 2016 innovative Maßnahmen erarbeiten wollen, die auch das Gastgewerbe nachhaltig stärken.

## 9. Unternehmen in Problemlagen gezielt unterstützen

- Wir werden für Unternehmen in finanziellen oder personellen Problemlagen im TMWWDG einen „Einheitlichen Ansprechpartner Gastgewerbe“ (EAG) schaffen, der sich in Zusammenarbeit mit den sachkundigen Akteuren (Kammern, Wirtschaftsberater, Finanzamt, Arbeitsagentur etc.) um die Organisation eines individuell zugeschnittenen Beratungs- und Problemlösungsprozesses kümmert.
- Wir prüfen die Einbeziehung externer Berater und deren Finanzierung zur temporären fachlichen Begleitung der Unternehmen in Problemlagen.

## 10. Mit der neuen Landestourismuskonzeption den Rahmen gestalten

- Wir werden bis zum Frühjahr 2017 mit der Landestourismuskonzeption Thüringen 2025 den strategischen Rahmen für eine nachhaltige und erfolgreiche Weiterentwicklung der Tourismuswirtschaft setzen. Das Gastgewerbe wird dabei besonders in den Fokus rücken.
- Wir setzen dabei auf die Beteiligung aller Akteure im Tourismus und insbesondere auf die des Gastgewerbes. Die notwendigen Veränderungen können wir nur gemeinsam erreichen.
- Das Maßnahmenpaket des TMMWDG ist daher nur ein erster Schritt hin zur nachhaltigen Stärkung des Gastgewerbes und damit des Tourismus in Thüringen insgesamt.

## **Herausgeber**

Thüringer Ministerium für Wirtschaft,  
Wissenschaft und Digitale Gesellschaft  
Referat 25 – Tourismuspolitik  
Max-Reger-Str. 4–8  
99096 Erfurt

Telefon +49 361 573711-970  
Telefax +49 361 571711-990  
mailbox@tmwwdg.thueringen.de  
www.tmwwdg.de

Redaktionsschluss: Juni 2017