

# Standortbestimmung der Tourismusstrategie Thüringen 2025

## Impressum

### Auftraggeber

THÜRINGER MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT,  
WISSENSCHAFT UND DIGITALE  
GESELLSCHAFT  
Max-Reger-Straße 4-8  
99096 Erfurt  
[www.wirtschaft.thueringen.de](http://www.wirtschaft.thueringen.de)

### Erarbeitet durch

dwif-Consulting GmbH  
Michael Deckert, Dr. Mathias Feige, Karsten  
Heinsohn, Diana Pinnow, Elena Schmidt, Anja  
Schröder, Moritz Sporer  
Marienstr. 19/20  
10117 Berlin  
[info-berlin@dwif.de](mailto:info-berlin@dwif.de)  
[www.dwif.de](http://www.dwif.de)

© 2021 dwif

# Inhalt

<b>0. Management Summary</b>	<b>5</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>8</b>
<b>2. Analyse des erreichten Zwischenstandes</b>	<b>10</b>
2.1. Entwicklung des Thüringen-Tourismus und erreichte Erfolge	10
2.2. Umsetzungsstand der Tourismusstrategie	16
2.2.1 Marke und Zielgruppen	16
2.2.2 Digitalisierung	17
2.2.3 Betriebe	18
2.2.4 Organisation und Finanzierung	19
2.2.5 Querschnittsthemen	20
2.2.6 Umsetzungsmanagement	21
2.2.7 Fazit Umsetzungsstand der Tourismusstrategie 2025	22
<b>3. Veränderung der Rahmenbedingungen und Auswirkungen der Corona-Pandemie</b>	<b>23</b>
<b>4. Konsequenzen und Empfehlungen für die weitere Umsetzung der Tourismusstrategie</b>	<b>27</b>
4.1. Einführung und Überblick	27
4.2. Fünf strategische Handlungsfelder	29
4.2.1 DMO-Prozess fokussieren	29
4.2.2 Ortsebene professionalisieren	34
4.2.3 Finanzierungs-/ Fördersystem Tourismus anpassen	38
4.2.4 Betriebe stärken	39
4.2.5 TTG weiterentwickeln	41
4.3. Sieben inhaltliche Handlungsfelder	43
4.3.1 Nachhaltigkeit	43
4.3.2 Marke, Zielgruppen und Produkte	47

4.3.3	Qualität	50
4.3.4	Digitalisierung	53
4.3.5	Agilität und Resilienz	54
4.3.6	Tourismusbewusstsein, -akzeptanz und Wirtschaftsfaktor Tourismus	56
4.3.7	Tourismus- und Alltagsraum	57
4.4.	Grundprinzip „Komfort für Alle“	59
4.5.	Umsetzungsmanagement	59
<b>5.</b>	<b>Ausblick</b>	<b>61</b>

## 0. Management Summary

Die vorliegende Standortbestimmung zieht nach der gemeinsamen Erarbeitung der Tourismusstrategie Thüringen 2025 und den ersten Umsetzungsjahren eine Zwischenbilanz. Sie verdeutlicht, welche ersten Erfolge erreicht wurden und wo der Thüringen-Tourismus aktuell steht. Dabei hat die Corona-Pandemie nach zwei dynamischen Umsetzungsjahren die Tourismusbranche stark erschüttert. Doch auch unabhängig von der Pandemie bzw. durch sie verstärkt haben generell die Dynamik, Geschwindigkeit, Unsicherheit und Komplexität der Welt zugenommen. Damit sind auch die Anforderungen an einen zeitgemäßen Tourismus stark gestiegen. Mit Blick auf die Zukunft zeigt die Standortbestimmung daher auf, in welchen Bereichen die bestehende Tourismusstrategie nachjustiert und erweitert werden sollte, um den Thüringen-Tourismus für die Bewohner/innen, Betriebe und Beschäftigten sowie die Gäste weiterhin zukunftsfähig gestalten zu können.

### *Entwicklung des Thüringen-Tourismus und erreichte Erfolge*

Die Übernachtungszahlen in Thüringen sind seit der Erstellung der Tourismusstrategie um 4% gestiegen. Allerdings sind im Wettbewerbsvergleich die Nachfragedynamik, der Anteil der Übernachtungen ausländischer Gäste sowie die Marktdynamik im Incomingmarkt nach wie vor gering. Angebotsseitig hat in Thüringen eine leichte Marktbereinigung zugunsten einer steigenden Bettenauslastung stattgefunden.

Erfreulicherweise ist das Urlaubsinteresse an Thüringen gestiegen, und zwar etwas stärker als bei der Konkurrenz. Auch die Besuchsabsichten der vier Leitprodukte Wartburg, Weimar, Erfurt und Rennsteig sind deutlich gewachsen. Zudem bieten neue Angebote im Freizeitbereich, Themenjahre und Jubiläen konkrete Reiseanlässe. Nach wie vor problematisch ist jedoch, dass gerade neue Zielgruppen oft wenig konkrete Vorstellungen von Thüringen haben. Bei den in der Tourismusstrategie definierten Zielgruppen besteht allerdings ein leicht überdurchschnittliches Reiseinteresse.

Auf dem richtigen Weg sind auch die thüringischen Betriebe, allerdings längst noch nicht am Ziel. Positiven Entwicklungen wie einer leicht gestiegenen durchschnittlichen Betriebsgröße, erhöhten Umsätzen pro Betrieb oder einer gestiegenen Auslastung stehen viele Kennziffern entgegen, in denen Thüringen im Wettbewerbsvergleich unterdurchschnittlich abschneidet. Auch das Preisniveau in der Hotellerie ist weiterhin niedrig, die Preise in Thüringen entwickeln sich aber dynamischer als in Deutschland und Ostdeutschland insgesamt. Bei der Gästezufriedenheit liegt Thüringen im Bundesländerranking im Mittelfeld. Während bei Klassifizierungen, Zertifizierungen und Qualitätslabels in Thüringen wie auch in den meisten anderen Bundesländern seit mehreren Jahren ein Rückgang zu verzeichnen ist, liegt der Anteil der an der Hotelklassifizierung teilnehmenden Betriebe in Thüringen erfreulicherweise besonders hoch. Der Anteil höherwertiger Betriebe im 4- und 5-Sterne-Segment ist zwar in den letzten Jahren gestiegen, aber nach wie vor im deutschlandweiten Vergleich niedrig.

Dass der Tourismus in Thüringen einen wichtigen Wirtschaftsfaktor bildet, dessen Bedeutung im Vergleich zu den Werten aus dem Jahr 2015 deutlich gestiegen ist, zeigen die aktuellen Berechnungen für das Vorkrisenjahr 2019. Mit insgesamt 104,2 Mio. Aufenthaltstagen erzielte die Branche einen Bruttoumsatz in Höhe von 3.788,7 Mio. Euro. Das Gastgewerbe profitiert von diesem Umsatz am stärksten, gefolgt vom Einzelhandel und den weiteren tourismusrelevanten Dienstleistungen. Der Tourismus trug rund 4% zum gesamten Primäreinkommen in Thüringen im Jahr 2019 bei. Rein rechnerisch und gemessen am durchschnittlichen Primäreinkommen pro Kopf und Jahr im Freistaat können mindestens 86.370 Personen je ein durchschnittliches Einkommen aus dem Tourismus beziehen. Das touristisch bedingte Steueraufkommen aus dem Tourismus in Thüringen (Umsatzsteuer sowie Einkommensteuer) belief sich 2019 auf rund 351,9 Mio. Euro. Diese ökonomische Bedeutung des Tourismus scheint jedoch noch nicht überall ausreichend verankert zu sein. Der Weg zu einem starken Tourismusbewusstsein ist in Thüringen lange noch nicht abgeschlossen.

Mit der Festlegung und Anwendung von Kriterien für wettbewerbsfähige Tourismusorganisationen hat Thüringen den richtigen Weg eingeschlagen. Dennoch gibt es nach wie vor (zu) viele und (zu) kleine Tourismusorganisationen in Thüringen.

Während sich die Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen TTG/TMWWDG und den DMO sowie zwischen den DMO untereinander verbessert haben, sind darüber hinaus kaum Intensivierungen der Kommunikation/Kooperation festzustellen. Nach wie vor sind „Kleinstaaterei“ und viele kleine Grabenkämpfe mit Auswirkungen auf das große Ganze vorhanden. Das Klima zwischen der TTG und den Leistungsträger/innen sowie zwischen den Leistungsträger/innen untereinander ist nach wie vor deutlich verbesserungswürdig.

#### *Umsetzungsstand der Tourismusstrategie*

Die Analyse des Umsetzungsstands der Tourismusstrategie zeigt, dass die bestehenden Zielsetzungen für die vier Handlungsfelder weitestgehend mit Maßnahmen hinterlegt wurden. Die Zielerreichung innerhalb der jeweiligen Handlungsfelder ist dabei sehr heterogen. Handlungsbedarf mit höchster Priorität besteht vor allem in den Handlungsfeldern Betriebe sowie Organisation und Finanzierung. Der im Zuge der Umsetzung gestiegene Komplexitätsgrad sowie sich verändernde Rahmenbedingungen erfordern eine Restrukturierung der Handlungsbereiche. Die größten generellen Handlungsbedarfe zeichnen sich bei der Gesamtstruktur des Umsetzungsmanagements, der Kommunikation, Dokumentation und Controlling des Umsetzungsmanagements bzw. der Maßnahmen sowie der Neubewertung und verbindlicheren Verankerung der Querschnittsthemen ab.

Zusammenfassend ist festzuhalten: Die strategischen Ansätze, Themen und Schwerpunkte der Tourismusstrategie waren und sind richtig. Sie haben grundsätzlich nach wie vor Gültigkeit, müssen jedoch den geänderten Rahmenbedingungen und Bedarfen entsprechend modifiziert bzw. weiterentwickelt werden.

#### *Veränderung der Rahmenbedingungen und Auswirkungen der Corona-Pandemie*

Um die Zukunftsfähigkeit des Tourismus in Thüringen sicherzustellen, gilt es, kontinuierlich gesellschaftliche Entwicklungen und übergeordnete Megatrends im Blick zu behalten. Zudem wirkt sich die Corona-Pandemie auf den Thüringen-Tourismus aus. Neben den kurzfristig spürbaren Effekten gehören hierzu auch mittel- bis langfristige Folgen. Mindestens drei durch die Pandemie in ihrer Dringlichkeit massiv verstärkte Handlungsbereiche sind der touristische Arbeitsmarkt, das Finanzierungssystem freiwillige Aufgabe Tourismus und die Flexibilisierung der Förderlandschaft, um die Branche zunächst aus der Krise heraus zu stabilisieren und letztendlich resilienter aufzustellen.

#### *Konsequenzen und Empfehlungen für die weitere Umsetzung der Tourismusstrategie*

Die Erkenntnisse aus den Analysen, Trendstudien und Gesprächen geben Hinweise auf die künftigen Handlungsfelder und Maßnahmen. Allerdings sind die Rahmenbedingungen ungleich vielfältiger, komplexer, unübersichtlicher und unsicherer geworden als noch zu Zeiten der Erarbeitung der Tourismusstrategie. Zudem steht vieles in Wechselwirkungen zueinander, und infolge rasanter Veränderungen ist die Zukunft immer schwerer zuverlässig vorhersehbar. Kernaufgabe des gesamten (Tourismus-) Managements von der Betriebs- bis zu Landesebene und damit auch der (Tourismus-) Politik ist es heutzutage, den steten Wandel zu bewältigen. Nicht mehr „fertige, statische“ Konzepte mit „längerer Laufzeit“, sondern dynamische, sich permanent an veränderte Wirklichkeiten anpassende Change-Strategien müssen die Leitideen von „Tourismusstrategien“ sein. Mindestens genauso wichtig wie das WAS ist jedoch künftig das WIE der Aufgabenbewältigung. Dabei spielen funktionierende Netzwerke und Change-Strategien eine entscheidende Rolle.

Die TST ist somit nachzujustieren, sie muss nicht neu geschrieben werden. Die Komplexitätszunahme bewirkt jedoch, dass es nun insgesamt zwölf Handlungsfelder sind, die zudem alle gleich wichtig sind und daher mit gleicher Intensität und hohem Engagement angepackt werden müssen. Schon daran wird deutlich, dass das Umsetzungsmanagement einer solchen Strategieanpassung erstens nicht mehr nur auf den Schultern Weniger liegen kann, sondern eine zwingende Aufgabe aller Akteur/innen im Thüringen-Tourismus sein muss, und zweitens eine neue Qualität von Management im Wortsinn erfordert.

## Strategische und inhaltliche Handlungsfelder für den Thüringen-Tourismus



Quelle: dwif 2021

Zur Erläuterung der obigen Grafik sind zudem die folgenden Empfehlungen in Bezug auf die bisherigen Querschnittsthemen hervorzuheben:

- Kulinarik muss kein eigenes Querschnittsthema mehr sein, weil hierzu in den letzten Jahren einiges erfolgreich auf den Weg gebracht wurde, sondern wird als weiterhin sehr wichtiger Bestandteil dem Thema Qualität zugeordnet.
- Der bislang noch eher im Kontext von „Behinderung“ konnotierte Begriff der Barrierefreiheit wird erstens in Thüringen richtigerweise schon seit einiger Zeit inhaltlich deutlich breiter verstanden als Komfort für Alle und sollte zweitens zu einem selbstverständlichen Grundprinzip für sämtliche Angebote, die Infrastrukturausstattung, die On- und Offline-Kommunikation etc. werden.
- Nachhaltigkeit in ihrem Gesamtverständnis von ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit muss eine erhebliche Aufwertung in Aufmerksamkeit und Aktivitäten erfahren und zudem in untrennbarer Verbindung mit Klimaanpassung/ Klimaschutz sowie nachhaltiger Mobilität ein neues, zentrales Schwerpunktthema der Strategie werden.
- Gute Arbeit und damit das Thema Arbeits- (nicht nur Fach-) Kräftebindung und -gewinnung muss, zumal angesichts der desaströsen Entwicklungen durch die Corona-Pandemie, wichtiger Bestandteil des Schwerpunktbereiches Stärkung der Betriebe werden.

Die fünf strategischen und sieben inhaltlichen Handlungsfelder sind jeweils mit gutachterlichen Empfehlungen für Maßnahmen untersetzt. Es geht im Kern um notwendige und zielführende Anpassungen der aktuellen Tourismusstrategie für Thüringen in den nächsten Jahren bis zum zunächst offiziellen Ende ihrer Laufzeit 2025. Die wichtigsten Erkenntnisse dieser Standortbestimmung wurden auf dem Thüringer Tourismustag 2021 der Fachöffentlichkeit vorgestellt und erfuhren eine grundsätzlich hohe Zustimmung. Das zeigt, dass die Themen von den Aktiven der Branche als aktuell, wichtig und zielführend in Hinblick auf eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Thüringentourismus empfunden werden. Interesse und Kompetenz für die Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen sind im Land vorhanden. Deren Aktivierung, Kanalisierung und Koordination im Sinne der Zielstellung dieser Strategie sind somit die entscheidenden Herausforderungen in der nun beginnenden Umsetzungsphase.

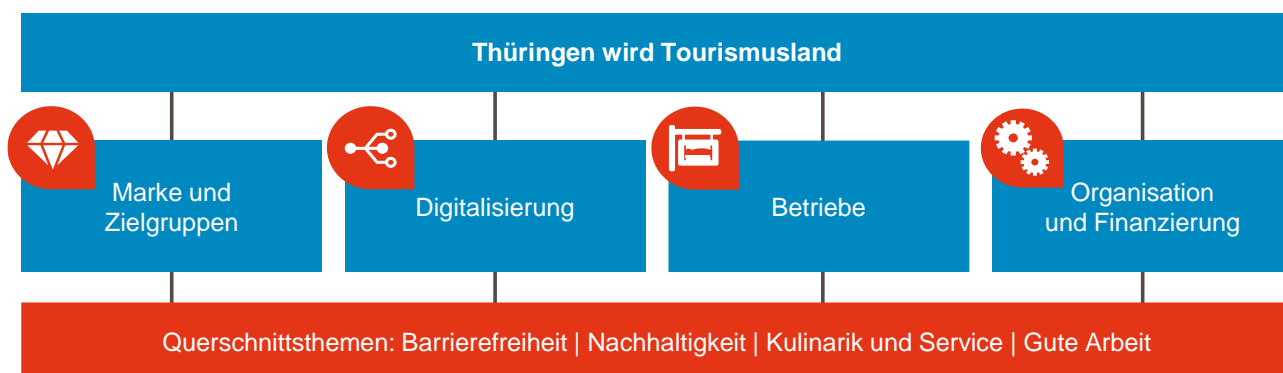
# 1. Einleitung

Im Herbst 2017 legte das Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (TMWWDG) die Tourismusstrategie Thüringen 2025 (TST 2025) vor, die mit Beteiligung zahlreicher Akteur/innen aus dem Thüringen-Tourismus gemeinsam erarbeitet wurde. Ausgangspunkt war die Erkenntnis, dass die Dynamik der Tourismusentwicklung im Freistaat seit langem deutlich hinter der bundesweiten Entwicklung sowie derjenigen wichtiger Wettbewerber zurückgeblieben war. Daher war die Kernfrage an die Strategie, wie eine größere Begehrlichkeit des Landes bei der touristischen Nachfrage und eine bessere Qualität beim touristischen Angebot erreicht werden können, um diesen Trend zu drehen. Ziel der Strategie war es also, den Tourismus in Thüringen zukunftsfähiger als bisher aufzustellen und im Deutschland-Vergleich so zu positionieren, dass er sich im Wettbewerb um die (potenziellen) Gäste, der zudem immer härter wird, nicht nur behaupten, sondern möglichst weitere Marktanteile hinzugewinnen kann.

Leitparadigma der Strategie war zum einen die Erkenntnis, dass bei vielen touristischen Akteur/innen im Freistaat, aber auch bei Politik und Bevölkerung, das Selbstverständnis, dass Thüringen (auch) ein attraktives Tourismusland ist, noch zu schwach entwickelt war. Daher wurde „Thüringen wird Tourismusland“ als Leitsatz der Strategie vorangestellt, um alle Beteiligten stets daran zu erinnern, dass Erfolg immer erstens mit dem Glauben an ihn verbunden ist und zweitens immer nur gemeinsam erreicht werden kann. Um es vorwegzunehmen: Die im Zuge dieser Standortbestimmung erfolgte neue Berechnung der wirtschaftlichen Effekte aus dem Tourismus für den Freistaat durch das dwif lässt an dieser Aussage keinerlei Zweifel aufkommen. 2019, also im letzten Vor-Krisenjahr, erwirtschaftete die Tourismusbranche im Land einen Brutto-Umsatz von fast 3,8 Mrd. Euro (+ 20% ggü. 2015), was zu einem Steueraufkommen von 352 Mio. Euro führte und einem Äquivalent von rund 86.400 Vollzeit-Arbeitsplätzen entspricht (weitere Details s.u.). Damit ist die Branche eine/r der größten Arbeitgeber/innen gerade in den ländlichen Räumen des Landes.

Zudem wurde deutlich, dass die Kräfte nicht in der Vielzahl von durchaus sinnvollen Aktivitäten für die Zielerreichung verpuffen dürfen, sondern in „den“ aus damaliger Sicht wichtigsten Kern-Handlungsfeldern gebündelt werden müssen. Die Analysen hatten ergeben, dass der Aufholbedarf in einigen Bereichen nur mit überproportionalen Anstrengungen reduziert werden konnte. Aus diesen Gründen wurden alle Maßnahmen den vier Handlungsfeldern Marke und Zielgruppen, Digitalisierung, Betriebe sowie Organisation und Finanzierung zu- und untergeordnet. Hinzu kamen lediglich vier weitere sogenannte Querschnittsthemen, die grundsätzliche Erfolgsfaktoren des Thüringen-Tourismus repräsentieren und die bei allen Aktivitäten eine angemessene Rolle spielen sollten.

Abb. 1: Strategische Schwerpunkte der Tourismusstrategie Thüringen 2025



Quelle: Tourismusstrategie Thüringen 2025

Nach Publikation der Strategie folgten zwei dynamische Umsetzungsjahre 2018 und 2019, in welchen das TMWWDG, die TTG sowie viele weitere Partner/innen intensiv an den Kernthemen arbeiteten. Gerade, als erste Erfolge der Strategie und ihrer Umsetzung sichtbar zu werden begannen, führte ab März 2020 die Corona-Pandemie zu den allseits bekannten Erfahrungen und Erschütterungen – für die Menschen individuell wie für Gesellschaft und Wirtschaft – die insbesondere für die Tourismusbranche extreme Herausforderungen darstellten und in vielen Teilen immer noch darstellen. Die Folgen der Pandemie sind daher auch zum Zeitpunkt dieser Standortbestimmung im Herbst 2021 noch nicht alle und nicht vollständig absehbar, das gilt insbesondere für mittel- und langfristige Konsequenzen. Verlässliche Studien hierzu kann es noch nicht geben, der Blick in die Zukunft des (Thüringen-) Tourismus muss daher zwangsläufig unter teilweise erheblicher Unsicherheit erfolgen. Dies ist bei der folgenden Standortbestimmung und allen daraus resultierenden Erkenntnissen und Vorschlägen zu bedenken.

Durch die Pandemie, aber auch unabhängig von ihr bzw. durch sie verstärkt haben ganz generell die Dynamik, Geschwindigkeit, Unsicherheit und Komplexität der Welt zugenommen. Damit sind auch die Anforderungen an einen zeitgemäßen Tourismus stark gestiegen. Das beginnt beim Reiseverhalten der Menschen (z. B. mehr Camping und Ferienwohnungen, weniger Städtereisen und MICE, wobei hier unklar ist, ob dies temporär oder dauerhaft der Fall sein wird) und den damit verbundenen Qualitätserwartungen und reicht bis zur rasant gestiegenen, weil teilweise erzwungenen Akzeptanz digitaler Medien und Strukturen (Online-Käufe, Online-Buchungen und -ticketing etc.), die sicherlich bleiben werden. Ein Zurück zum Davor wird es in diesem Bereich sicher nicht geben.

All diese und viele weitere Entwicklungen haben zu Veränderungen geführt, die es in Form einer aktuellen Standortbestimmung auf ihre Konsequenzen für die Zukunft des Tourismus in Thüringen zu befragen gilt.

#### **Die Leitfragen dieser Standortbestimmung:**

- **Sind Umsetzungserfolge der Tourismusstrategie (trotz der Corona-Bremse) messbar und zu welchem Ergebnis kommen sie?**
- **Wo steht der Thüringen-Tourismus im Herbst 2021?**
- **Welche konkreten Trends und Entwicklungen wirken auf ihn in absehbarer Zeit ein und was bedeutet das für die zweite Halbzeit der Laufzeit der Tourismusstrategie?**
- **Sind die damaligen vier Kern-Handlungsfelder und vier weiteren Querschnittsthemen auch heute und für die nächsten Jahre weiterhin gültig oder sind Anpassungen erforderlich (z. B. in Anzahl, Themen, inhaltlicher Ausrichtung, Zuordnungen zueinander)?**
- **Welche Handlungsfelder und Aktivitäten müssen genauso bleiben, wie sie waren bzw. sind – verstärkt werden – verändert werden – wegfallen – neu hinzukommen, damit sich der Tourismus weiter positiv entwickeln kann?**

Es geht hier richtigerweise nicht darum, eine neue Strategie auszuarbeiten. Neben einer Analyse einer Fülle vorliegender Daten, Informationen und Unterlagen beinhaltete die Standortbestimmung auch Fachgespräche mit Vertreter/innen aus unterschiedlichen Bereichen des Thüringen-Tourismus, um die Erfahrungen, Meinungen und Hinweise aus dem Land aufzunehmen. Im Ergebnis zeigt die vorliegende Standortbestimmung auf, in welchen Bereichen die bestehende Tourismusstrategie nachjustiert und erweitert werden sollte, um den Thüringen-Tourismus für die Bewohner/innen, Betriebe und Beschäftigten sowie die Gäste weiterhin zukunftsfähig gestalten zu können.



## 2. Analyse des erreichten Zwischenstandes

### 2.1. Entwicklung des Thüringen-Tourismus und erreichte Erfolge

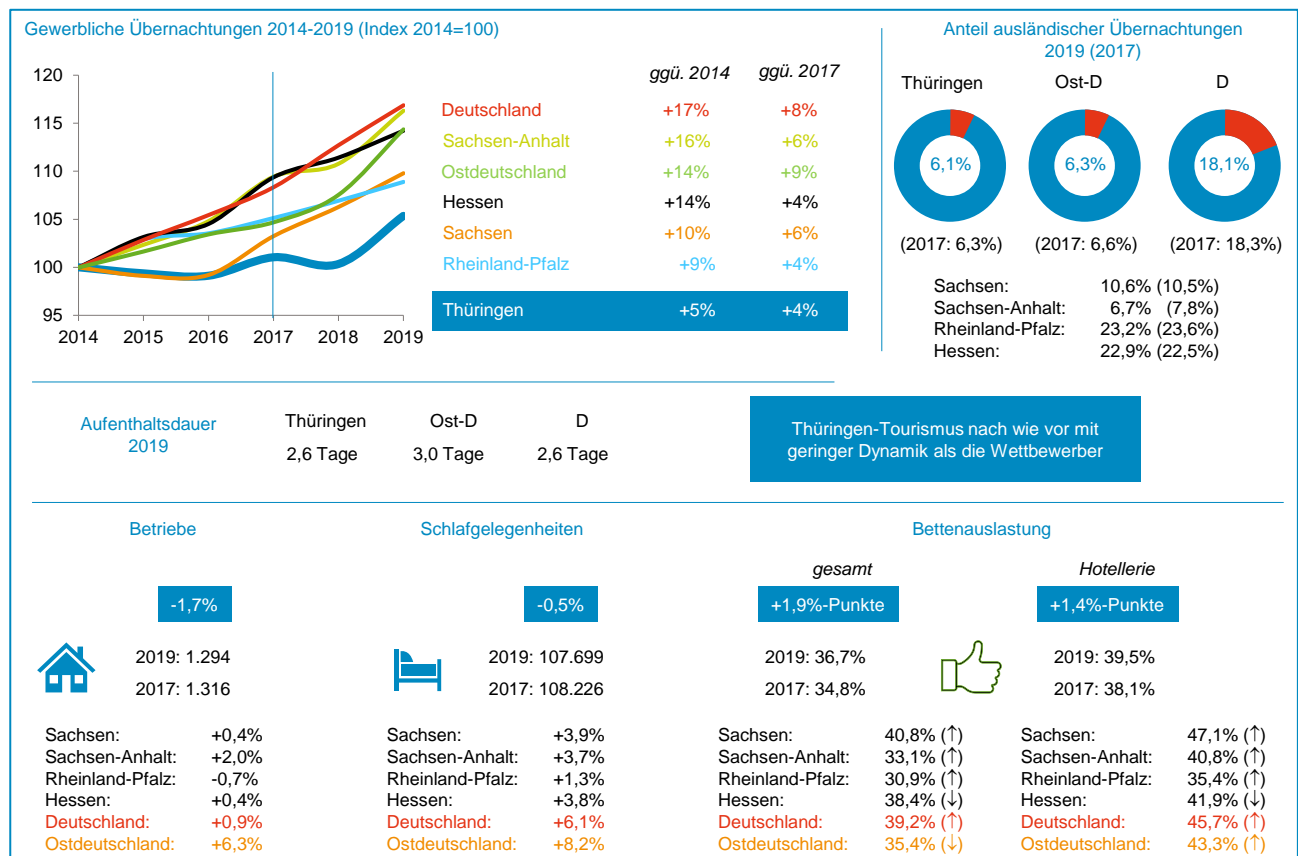
#### Angebots- und Nachfrageentwicklung im Thüringen-Tourismus 2017 bis 2019

2019 wurden in Thüringen 4,0 Mio. Ankünfte und 10,3 Mio. Übernachtungen in gewerblichen Beherbergungsbetrieben mit zehn und mehr Betten registriert. Rund jede sechste Übernachtung fand in der Hotellerie statt. Seit der Erstellung der Tourismusstrategie im Jahr 2017 sind die Übernachtungszahlen in Thüringen um 4% gestiegen.

Der Thüringen-Tourismus verzeichnet allerdings nach wie vor eine geringere Nachfragedynamik als viele Wettbewerber. Deutschlandweit sind die Übernachtungen zwischen 2017 und 2019 um 8% gestiegen, in Ostdeutschland um 9%. Auch der Anteil der Übernachtungen ausländischer Gäste sowie die Marktdynamik im Incomingmarkt sind gering. Die Aufenthaltsdauer in Thüringen lag 2019 bei 2,6 Tagen und ist konstant geblieben.

2019 gab es in Thüringen 1.294 gewerbliche Beherbergungsbetriebe, die rund 108.000 Schlafgelegenheiten anboten. Angebotsseitig hat in Thüringen eine leichte Marktberäumung zugunsten einer steigenden Bettenauslastung stattgefunden. Diese lag 2019 bei 36,7% und damit im Mittelfeld der Wettbewerber.

Abb. 2: Angebots- und Nachfrageentwicklung in Thüringen



Quelle: dwif 2021, Daten: Destatis, Thüringer Landesamt für Statistik

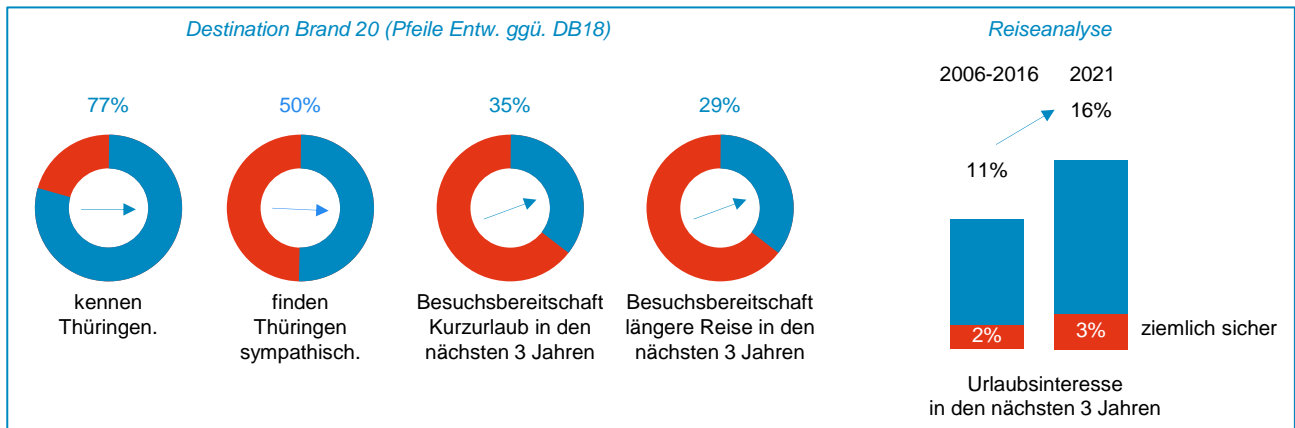
Im Folgenden werden die neun Kernerkenntnisse aus der Analyse des Ist-Zustands 2016, die die Grundlage der Tourismusstrategie 2025 bilden, hinsichtlich ihres aktuellen Entwicklungsstandes untersucht und bewertet.

Daraus lassen sich Ableitungen für die Handlungsfelder und die weitere Entwicklung des Thüringen-Tourismus treffen.

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

Das Urlaubsinteresse an Thüringen ist seit Veröffentlichung der Tourismusstrategie gestiegen, und zwar etwas stärker als bei der Konkurrenz. 16% der deutschsprachigen Wohnbevölkerung ab 14 Jahren und damit 5 Prozentpunkte mehr als im Durchschnitt der Jahre 2006-2016 haben laut Reiseanalyse 2021 in den nächsten drei Jahren Interesse an einem Thüringen-Urlaub. Die Konkurrenz ist aber weiterhin groß. Thüringen belegt beim Reisezielinteresse (gesamt) nach wie vor den 8. Platz im Bundesländerranking.<sup>1</sup>

**Abb. 3: Besuchsbereitschaft und Urlaubsinteresse**

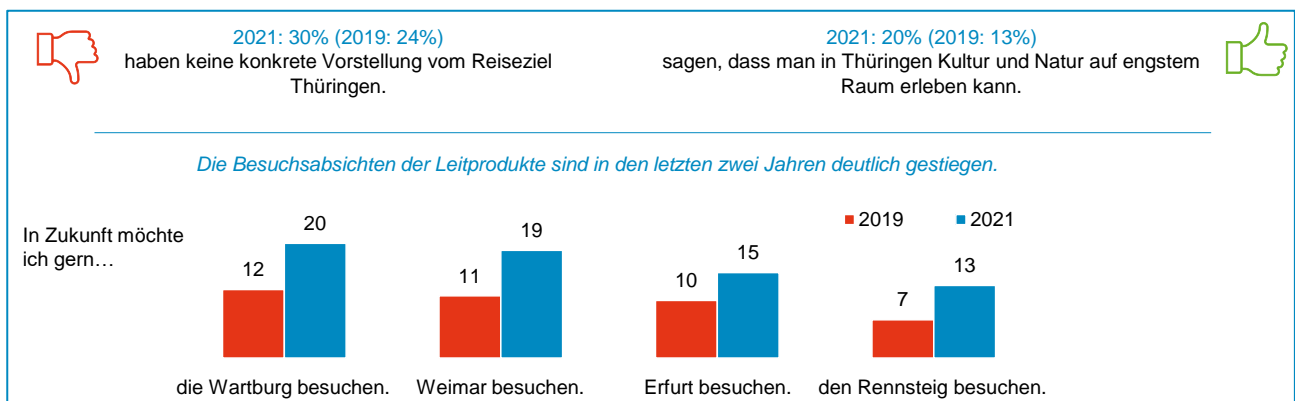


Quelle: dwif 2021, Daten: Destination Brand 18 und 20, ReiseAnalyse 2019 und 2021

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

Thüringen hat in den letzten Jahren seine Profilschärfung vorangetrieben, aber es besteht weiterhin Handlungsbedarf. Laut ReiseAnalyse 2021 haben 30% der deutschsprachigen Wohnbevölkerung ab 14 Jahren und damit mehr als 2019 (24%) keine konkrete Vorstellung vom Reiseziel Thüringen. Parallel dazu ist der Anteil derer, die sagen, dass man in Thüringen Kultur und Natur auf engstem Raum erleben kann, gestiegen. Auch die Besuchabsichten der vier Leitprodukte Wartburg, Weimar, Erfurt und Rennsteig sind deutlich gewachsen. Der durch die Corona-Pandemie verstärkte Trend zum Urlaub im eigenen Land hat hierzu beigetragen.

**Abb. 4: Vorstellung vom Reiseziel und Besuchabsichten von Thüringen**



Quelle: dwif 2021, Daten: ReiseAnalyse 2021

<sup>1</sup> RA 2016-2016, RA 2021, Destination Brand 20

### *3. Thüringen spricht die Vernunft an, nicht das Herz.*

Eine valide Aussage zum aktuellen Stand dieser Erkenntnis aus der damaligen Analyse ist aufgrund der fehlenden aktuellen Datengrundlage nicht möglich.

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

Die vier Leitprodukte Thüringens schaffen bereits konkrete Besuchsabsichten. Das gestiegene Interesse an ihnen auch mit Blick auf die Zukunft ist daher positiv zu bewerten. Auch neue Angebote im Freizeitbereich wie die Leuchtenburg oder im Beherbergungssegment das voraussichtlich im Frühjahr 2022 eröffnende Familux Resort The Grand Green Oberhof bieten konkrete Reiseanlässe. Themenjahre und Jubiläen wie Luther 2017 und Bauhaus 2019 oder die BUGA Erfurt 2021 zählen ebenfalls dazu.

### *5. Neue Zielgruppen kennen Thüringen oft nicht.*

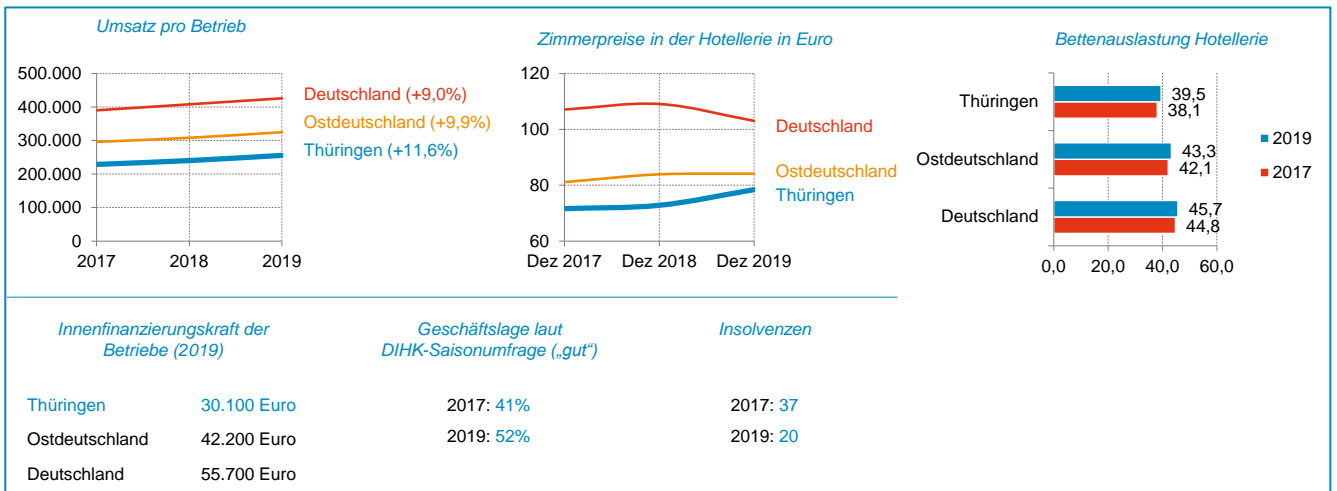
Nach wie vor problematisch: Gerade neue Zielgruppen haben oft wenig konkrete Vorstellungen von Thüringen. Hierzu zählen vor allem jüngere Reisende und Einwohner/innen der alten Bundesländer. Auch die Zielgruppe der Adaptiv-Pragmatischen, eine der Hauptzielgruppen Thüringens, hat überdurchschnittlich häufig keine konkrete Vorstellung vom Reiseziel Thüringen. Dementsprechend ist auch das Urlaubsinteresse an Thüringen bei jüngeren Reisenden deutlich geringer ausgeprägt als bei den Älteren.

Ein leicht überdurchschnittliches Reiseinteresse gibt es allerdings bei den definierten Zielgruppen der Tourismusstrategie. Der Incoming-Tourismus in Thüringen ist nach wie vor schwach ausgeprägt. Ein geringer Ausländer/innenanteil an den Übernachtungen (2019: 6,1%) sowie eine unterdurchschnittliche Dynamik im Vergleich zur Konkurrenz sind kennzeichnend. Ebenfalls schwierig: Die TOP-Volumenmärkte schwächeln, allen voran die Niederlande und Österreich.

### *6. Thüringens Betriebe durchlaufen noch immer einen Strukturwandel.*

Die thüringischen Betriebe sind auf dem richtigen Weg, allerdings längst noch nicht am Ziel. Die Zahl der Betriebe und Beschäftigten im Gastgewerbe war zwischen 2017 und 2019 rückläufig. Zwar ist die durchschnittliche Betriebsgröße leicht gestiegen, sie ist aber nach wie vor unterdurchschnittlich. Dies gilt ebenfalls für die Innenfinanzierungskraft der Betriebe sowie den Cash Flow im Gastgewerbe. Die realen Umsätze im Gastgewerbe sind rückläufig. Dagegen ist der Umsatz pro Betrieb jedoch seit 2017 gestiegen, aber ebenfalls noch unterdurchschnittlich. Zudem ist die Zahl der Insolvenzen im Gastgewerbe weiter zurückgegangen. Gestiegen ist die Auslastung der Beherbergungsbetriebe. Das Preisniveau in der Hotellerie ist weiterhin niedrig, die Preise in Thüringen entwickeln sich aber dynamischer als in Deutschland und Ostdeutschland insgesamt.

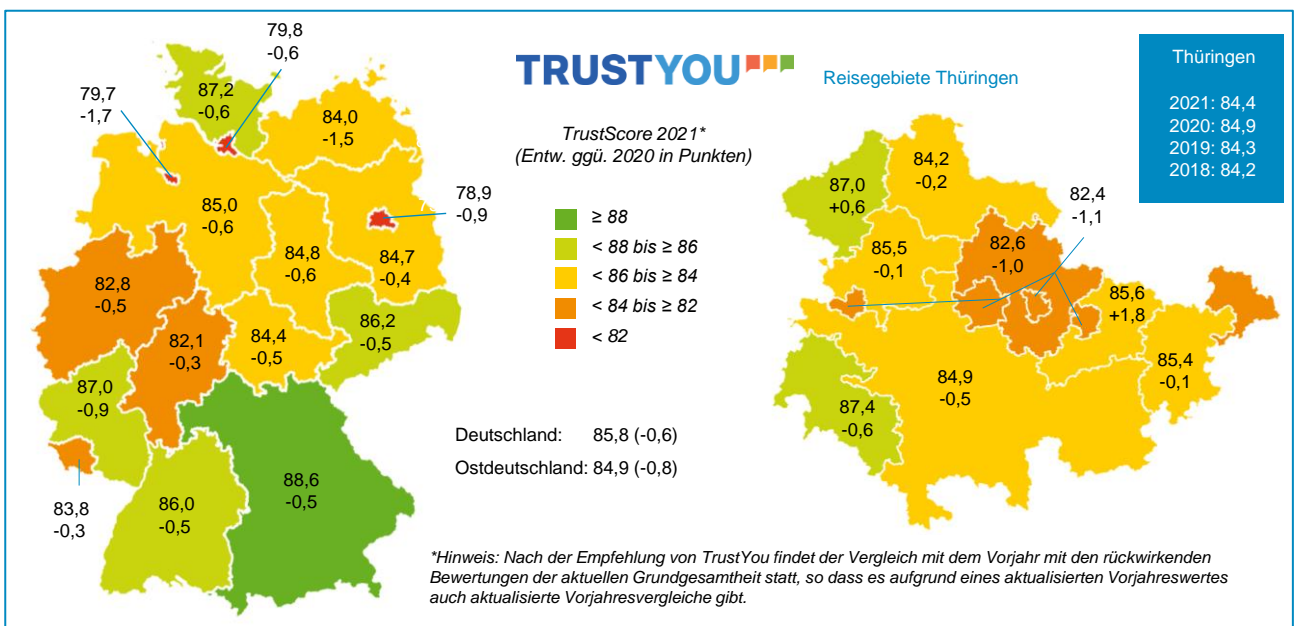
**Abb. 5: Entwicklung in den gastgewerblichen Betrieben in Thüringen**



Quelle: dwif 2021, Daten: Destatis, DSV 2021 (Sonderauswertung EBIL)

Bei der Gästezufriedenheit (TrustScore) liegt Thüringen im Bundesländerranking im Mittelfeld. Handlungsbedarf gibt es vor allem in den Bereichen Internetanbindung, Außenanlagen und Service.

**Abb. 6: Gästezufriedenheit (TrustScore) 2021**



Quelle: dwif 2021, Daten: TrustYou GmbH

Bei Klassifizierungen, Zertifizierungen und Qualitätslabeln ist in Thüringen wie auch in den meisten anderen Bundesländern seit mehreren Jahren ein Rückgang zu verzeichnen. Erfreulich: Der Anteil der an der Hotelklassifizierung teilnehmenden Betriebe ist in Thüringen besonders hoch. Der Anteil höherwertiger Betriebe im 4- und 5-Sterne-Segment ist zwar in den letzten Jahren gestiegen, aber nach wie vor im deutschlandweiten Vergleich sowohl im Bereich der Hotel-, als auch bei der DTV-Klassifizierung vergleichsweise niedrig.

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

Die aktuellen Berechnungen für das Vorkrisenjahr 2019 zeigen, dass der Tourismus in Thüringen einen wichtigen Wirtschaftsfaktor bildet, dessen Bedeutung im Vergleich zu den Werten aus dem Jahr 2015 deutlich gestiegen ist.

### *Aufenthaltsstage, Umsatz und Einkommen*

Thüringen verzeichnete 2019 rund 104,2 Mio. Aufenthaltstage von Tourist/innen, davon rund 77,5 Mio. durch Tagesgäste (ohne Übernachtung), rund 14 Mio. durch sogenannte entgeltliche Übernachtungen, die in den Beherbergungsbetrieben des Landes stattfanden sowie rund 12,7 Mio. durch Übernachtungen im Rahmen von Verwandten- und Bekanntenbesuchen in privaten Haushalten ohne Entgelt für die Übernachtung. Die Übernachtungsgäste in gewerblichen Beherbergungsbetrieben geben im Schnitt rund 130 Euro pro Person und Tag aus (für Unterkunft, Verpflegung sowie alle weiteren Ausgaben), Tagesreisende und Besuchende von Verwandten und Bekannten jeweils durchschnittlich 25,50 Euro. Mit diesen insgesamt 104,2 Mio. Aufenthaltstagen erzielte die Branche einen Bruttoumsatz in Höhe von 3.788,7 Mio. Euro. Tagesgäste erwirtschafteten davon 1.976,3 Mio. Euro (52%), die Übernachtungsgäste 1.812,4 Mio. Euro (48%).

### *Profiteur/innen des Tourismus*

Das Gastgewerbe profitiert von diesem Umsatz mit 1.689,5 Mio. Euro (45%) am stärksten, gefolgt vom Einzelhandel mit 1.315,6 Mio. Euro (34,7%) und den weiteren tourismusrelevanten Dienstleistungen mit 783,6 Mio. Euro (20%). Der Nettoumsatz (nach Abzug der Mehrwertsteuer) in Höhe von 3.355,1 Mio. Euro und eine für die Gäste im Jahr 2019 spezifische, gewichtete Wertschöpfungsquote von rund 32,6% ergeben das direkte Einkommen (Gehälter, Löhne, Gewinne) aus der Tourismuswirtschaft des Landes von 1.094,8 Mio. Euro. Hinzu kommt in der 2. Umsatzstufe das indirekte Einkommen durch Vorleistungen in Höhe von 678,1 Mio. Euro. Im Ergebnis sind zusammen 1.772,9 Mio. Euro einkommenswirksam. Das bedeutet: Der Tourismus trug rund 4% zum gesamten Primäreinkommen in Thüringen im Jahr 2019 bei.

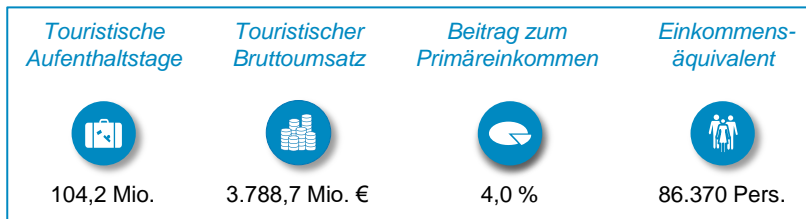
### *Beschäftigungseffekt*

Rein rechnerisch und gemessen am durchschnittlichen Primäreinkommen pro Kopf und Jahr im Freistaat können mindestens 86.370 Personen je ein durchschnittliches Einkommen von 20.527 Euro aus dem Tourismus beziehen. Die Zahl der Personen, die tatsächlich zumindest Teile ihres Einkommens aus dem Tourismus erzielen, liegt jedoch deutlich darüber, kann jedoch aus methodischen Gründen nicht genau ermittelt werden. Das liegt daran, dass gerade im Tourismus sehr viel Teilzeit, Saison- und Aushilfsarbeitsverhältnisse (450 Euro-Stellen) bestehen, zudem erzielen viele Menschen im Nebenerwerb Einkommen aus dem Tourismus (z.B. durch Vermietung einer Ferienwohnung neben einem Hauptberuf). Fakt ist: Weit mehr als 86.000 Personen und damit viele Familien leben zumindest teilweise von Einkommen aus dem Tourismus.

### *Steueraufkommen*

Das touristisch bedingte Steueraufkommen aus dem Tourismus in Thüringen (Umsatzsteuer sowie Einkommensteuer) belief sich 2019 auf rund 351,9 Mio. Euro. Diese ökonomische Bedeutung des Tourismus scheint jedoch noch nicht überall ausreichend verankert zu sein. Zwar zeigen die Expert/innengespräche, dass der Tourismus teilweise eine größere Wertschätzung bekommen hat, auch in der Politik. Daran haben jedoch auch die Corona-Pandemie und ihre wahrnehmbaren Auswirkungen ihren Anteil. Hier wurde plötzlich deutlich, was ohne Tourismus vor Ort wegbriecht. Der Weg zu einem starken Tourismusbewusstsein ist in Thüringen jedoch lange noch nicht abgeschlossen, das Tourismusbewusstsein ist nach wie vor deutlich ausbaubar. Der größte Handlungsbedarf besteht hier bei der (Orts- und Regional-) Politik sowie bei der Bevölkerung.

**Abb. 7: Wirtschaftsfaktor Tourismus Thüringen 2019**



Quelle: dwif 2021

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

Mit der Festlegung und Anwendung von Kriterien für wettbewerbsfähige Tourismusorganisationen hat Thüringen den richtigen Weg eingeschlagen. Auch die Expert/innengespräche im Land bestätigen grundsätzlich den gewählten Ansatz. Die gemeinsam erarbeiteten und in der Tourismusstrategie festgelegten Kriterien wurden jedoch in der Umsetzungsphase teils (an bestehende Strukturen) angepasst. Inzwischen wurde die DMO-Förderung an die Erfüllung der Kriterien gekoppelt. Nicht alle DMO konnten in diesem Zusammenhang anerkannt werden. Dennoch gibt es nach wie vor (zu) viele und (zu) kleine Tourismusorganisationen in Thüringen. Das Thema ist verständlicherweise häufig emotional besetzt.

In der ersten Jahreshälfte 2021 fanden zudem ausführliche Evaluierungsgespräche statt, die die spezifischen Erfolge und Herausforderungen der einzelnen DMO aufzeigen. Einerseits gibt es den Wunsch nach messbaren Größen, andererseits wurde auch der Wunsch geäußert, neben dem Status quo das Potenzial, die Dynamik und Strahlkraft einer Region zu berücksichtigen.

### *9. Das Kooperationsklima ist schlecht.*

Die Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen TTG/TMWWDG und den DMO sowie zwischen den DMO untereinander haben sich verbessert. Gerade mit und zwischen den DMO sind Kommunikation und Kooperation ausgebaut worden. Im Rahmen der TST-Umsetzung wurde viel miteinander gesprochen. Die regelmäßigen DMO-Runden bilden in diesem Zusammenhang ein wertvolles und geschätztes Instrument. Ansonsten sind jedoch kaum Intensivierungen der Kommunikation/Kooperation festzustellen. In den Expert/innengesprächen wurden die schrittweise Verbesserung des Kooperationsklimas und das wachsende Interesse sowie die Unterstützung, den Weg gemeinsam zu bestreiten, anerkannt.

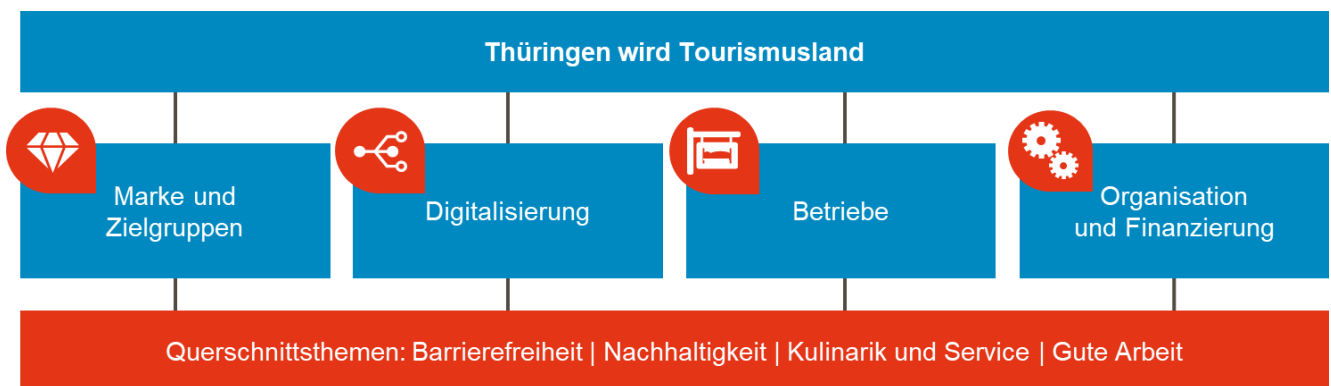
Nach wie vor sind jedoch „Kleinstaaterei“ und viele kleine Grabenkämpfe mit Auswirkungen auf das große Ganze vorhanden. Das Klima zwischen der TTG und den Leistungsträger/innen sowie zwischen den Leistungsträger/innen untereinander ist nach wie vor deutlich verbesserungswürdig. Teilweise wird die Kommunikation als zu wenig wertschätzend empfunden. Wünschenswert wären zudem noch mehr Präsenz (der TTG) in den Regionen sowie Einzelgespräche.

## 2.2. Umsetzungsstand der Tourismusstrategie

Wie erwähnt, wurden im Rahmen der Thüringer Tourismusstrategie 2025 vier Handlungsfelder als zentral für die erfolgreiche Entwicklung des Thüringer Tourismus festgelegt: Marke und Zielgruppen, Digitalisierung, Betriebe sowie Organisation und Finanzierung. Diesen Handlungsfeldern wurden jeweils entsprechende Zielformulierungen zugeordnet. Dazu kamen die Querschnittsthemen Barrierefreiheit, Nachhaltigkeit, Kulinarik und Service sowie Gute Arbeit.

Das Umsetzungsmanagement untersetzte die Gesamtheit der genannten Handlungsfelder und legte einzelne Umsetzungsschritte/-maßnahmen für die drei Aufgabenbereiche Umsetzung der Strategie, Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit sowie Controlling/Evaluation fest.

Abb. 8: Handlungsfelder der Thüringer Tourismusstrategie 2025



Quelle: Tourismusstrategie Thüringen 2025

Im Zuge dieser Standortbestimmung wurden die wichtigsten damals formulierten Maßnahmen für jedes Handlungsfeld erfasst und in Hinblick auf ihren Umsetzungserfolg – soweit dies möglich war – bewertet. Es folgt eine kurzgefasste Darstellung der Ziele sowie des ermittelten Erfolges.

### 2.2.1 Marke und Zielgruppen

Für das Handlungsfeld Marke und Zielgruppen wurden folgende Ziele in der Tourismusstrategie 2025 verankert:

- Ziel 1:** Thüringen ist ein begehrtes Reiseziel.
- Ziel 2:** Thüringen hat bei den (potenziellen) Gästen ein profiliertes und positives touristisches Image.
- Ziel 3:** Die Leitprodukte der Familienmarke sind deutschlandweit (ausgewählte Leitprodukte wie Weimar in wichtigen Quellmärkten auch international) bekannt und werden mit Thüringen in Verbindung gebracht.
- Ziel 4:** Thüringen spricht klar definierte Zielgruppen fokussiert an. Das bedeutet, dass sowohl die Produkte als auch die kommunizierten touristischen Inhalte ausschließlich aus Nutzerperspektive gestaltet werden.
- Ziel 5:** Die Akteure im Thüringen-Tourismus kennen und leben die Markenstrategie und ihre Werte.

## Standortbestimmung: Marke und Zielgruppen

Das lief gut:	Hier bestehen Handlungsbedarfe:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ziel 1 und Ziel 2 werden weitestgehend über die bereits angestoßenen Maßnahmen abgedeckt; es besteht eine gute Basis</li><li>• Ziel 3 wird bereits erfüllt durch nationale und internationale Marketingaktivitäten, die kontinuierlich die Bekanntheit der Leitprodukte vorantreiben.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ziel 4 sollte noch weiter intensiviert werden. Die Nutzer/innenperspektive ist noch nicht ganzheitlich präsent und sollte durch einen aktiveren Austausch weiter ausgebaut werden.</li><li>• Ziel 5 ist noch nicht ausreichend bearbeitet. Die Bekanntheit der Markenstrategie und der zugehörigen Werte ist dabei sehr unterschiedlich: Sie ist vor allem unter den TOP-Orten und Leistungsträger/innen bekannt und muss in der Fläche weiter verstärkt und ausgebaut werden (Kommunikation/ Bewusstseins-schaffung und Anwendung in der Praxis).</li></ul>

### 2.2.2 Digitalisierung

Für das Handlungsfeld Digitalisierung wurden folgende Ziele in der Tourismusstrategie 2025 verankert:

<p><b>Ziel 1:</b> Thüringen nutzt systematisch die Chancen, die sich aus dem Megatrend Digitalisierung für den Tourismus ergeben.</p>
<p><b>Ziel 2:</b> Der Tourismus in Thüringen wird zum Vorreiter der digitalen Entwicklung im Deutschland-Tourismus.</p>
<p><b>Ziel 3:</b> 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.</p>
<p><b>Ziel 4:</b> Der Thüringen-Tourismus bietet seinen Zielgruppen eine hohe Content-Qualität an allen relevanten Markenkontaktpunkten (Touchpoints) für ein barrierefreies perfektes Urlaubserlebnis.</p>

## Standortbestimmung: Digitalisierung

Das lief gut:	Hier bestehen Handlungsbedarfe:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Für alle Ziele liegt zunächst eine klare Maßnahmenentwicklung im Sinne der Zielsetzung vor.</li><li>• Die professionelle Umsetzung der ThüCAT sowie die ständige Weiterentwicklung und Evaluierung der Maßnahmen und Produkte im Bereich Digitalisierung zahlen systematisch auf alle vier Ziele ein.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Für Ziel 1 und 2 müssen künftig verstärkt die Aspekte Innovation und Netzwerke betont werden</li><li>• Für Ziele 3 und 4 ist Open Data Content teilweise noch nicht ausreichend vorhanden (mangelnde oder zögerliche Kooperationsbereitschaft in den Kommunen, Landkreisen und vor allem Betrieben (unternehmerische Verantwortung zukunfts-fähiger Betriebe)) Die wachsende Lücke zwischen TTG, DMO und vor allem Orten und Leistungsträger/innen gilt es zu schließen.</li></ul>



### 2.2.3 Betriebe

Für das Handlungsfeld Betriebe wurden folgende Ziele in der Thüringer Tourismusstrategie 2025 verankert:

- Ziel 1:** Thüringens Tourismusbetriebe bieten marktgerechte Qualität und sorgen damit für eine steigende Gästezufriedenheit.
- Ziel 2:** Die touristischen Betriebe sind betriebswirtschaftlich leistungsfähig und in der Lage, in Angebots- und Servicequalität zu investieren.
- Ziel 3:** Durch die Ansiedlung neuer Leitinvestitionen (Gastgewerbe und Freizeiteinrichtungen) gewinnt das Urlaubsziel Thüringen an Ausstrahlung und Attraktivität.

#### Standortbestimmung: Betriebe

Das lief gut:	Hier bestehen Handlungsbedarfe:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Im Zuge der Corona-Pandemie wurden Förderbedingungen verbessert, was prinzipiell auf Ziel 2 einzahlt. Die tatsächliche Schaffung von Anreizen sowie die Umsetzung in der Fläche ist auf Basis der bisher durchgeführten Maßnahmen noch nicht belegbar.</li><li>• Auf Landesebene wurde ein Ansiedlungsmanagement etabliert und umgesetzt (Ziel 3). Erste punktuelle Erfolge bestätigen die Richtigkeit der Entscheidung.</li><li>• Die Etablierung sinnvoller Netzwerkstrukturen (z. B. TOP-Gastgeber, Tourismusnetzwerk, KommunikationsRaum als Vorreiter-Projekt) ist erfolgt.</li><li>• Starke Aktivität im Bereich Nachwuchskräfte (z. B. Barcamps Tourismus) wurde durch Corona ausgebremst</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ziel 1 ist noch nicht ausreichend bearbeitet. Hier scheinen weitere Schwerpunkte in der Beratung und im Wissenstransfer (Verzahnung steht teilweise noch aus) außerhalb der Digitalisierung zu fehlen. Die grundsätzliche Zukunftsfähigkeit der Branche sowie ein Bewusstsein für zeitgemäßes Angebot und Qualität müssen auch in Eigenverantwortung der Betriebe forciert werden.</li><li>• Eine Ausweitung eines professionellen Ansiedlungsmanagements auf DMO-Ebene steht noch aus (Ziel 3). Auch muss die Kooperationsbereitschaft auf kommunaler Ebene (Tourismusbewusstsein/Bereitstellung von Flächen etc.) sichergestellt werden.</li></ul>

## 2.2.4 Organisation und Finanzierung

Für das Handlungsfeld Organisation und Finanzierung wurden folgende Ziele in der Tourismusstrategie 2025 verankert:

**Ziel 1:** Dank einer effizienten und verbindlichen Aufgabenteilung werden Doppelarbeiten der touristischen Organisationsebenen vermieden.

**Ziel 2:** Die Festlegung klarer und verbindlicher Kriterien schafft wettbewerbsfähige Tourismusorganisationen auf regionaler und lokaler Ebene.

**Ziel 3:** Die Tourismusakteure in Thüringen verbessern die Ausschöpfung möglicher Finanzierungsquellen.

### Standortbestimmung: Organisation und Finanzierung

Das lief gut:	Hier bestehen Handlungsbedarfe:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Bearbeitung von Ziel 1 wird kontinuierlich vorangebracht: Es erfolgte eine Präzisierung und Anpassung der Aufgaben der drei Ebenen sowie ihrer Aufgabenteilung</li><li>• Auch die Erfüllung von Ziel 2 befindet sich in Hinblick auf die DMO auf einem guten Weg: Die DMO-Kriterien (Anerkennung, Leistungsbeurteilung) wurden entwickelt und angewendet. Dadurch wurden in vielen Regionen intensive Prozesse der Professionalisierung bzw. der Suche nach Kooperationspartner/innen zur Kräftebündelung und Ressourcenstärkung angeschoben (teilweise grenzüberschreitend).</li><li>• Festigung und Kommunikation der Aufgabenteilung der Organisationsebenen sowie der DMO-Kriterien durch DMO-Evaluierungsgespräche und die neu eingeführte DMO-Runde mit den Geschäftsführer/innen der DMO, die die Weiterentwicklung und das Miteinander zielführend verbessert haben und auf sehr positive Resonanz stoßen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• In Abstimmung mit den regionalen Tourismusorganisationen wurde ein Punktesystem entwickelt (Ziel 2), auf dessen Grundlage die landesseitige Förderung basiert. Dieses System bedarf der Weiterentwicklung (siehe Zusatzbaustein DMO-Kriterien). Dieser Prozess muss in einem nächsten Schritt ebenfalls auf die Ortsebene ausgeweitet werden.</li><li>• Im Kontext der DMO-Kriterien sind die geografische Abgrenzung verschiedener DMO, die Bildung weiterer, neuer DMO sowie die Zuordnung einzelner Teilregionen, Städte oder Gemeinden zu bestimmten DMO noch nicht abgeschlossen.</li><li>• Der interministerielle und ressortübergreifende Austausch zu Fördermitteln ist weiterhin ausbaufähig (Ziel 3).</li><li>• Die Einführung eines Tourismusbeitrags auf Ortsebene (KAG), bezahlt durch die Gäste im Tourismus vor Ort zur anteiligen Finanzierung kommunaler Aufgaben wird nicht genutzt (Ziel 3). Der kommunale Fokus liegt vor allem auf der Akquisition von Fördermitteln zur Finanzierung der lokalen Aufgaben. Es sind Überlegungen anzustellen, statt den Profiteur/innen des Tourismus die Gäste zur Finanzierung heranzuziehen (und dies als Fördervoraussetzung bei der Inanspruchnahme von Fördermitteln durch die Kommunen festzulegen).</li></ul>

## 2.2.5 Querschnittsthemen

Für die Querschnittsthemen Barrierefreiheit, Nachhaltigkeit, Kulinarik und Service sowie Gute Arbeit wurden keine spezifischen Zielsetzungen im Rahmen der Thüringer Tourismusstrategie 2025 verankert.

### *Standortbestimmung: Querschnittsthemen*

<b>Das lief gut:</b>	<b>Hier bestehen Handlungsbedarfe:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kulinarik &amp; Service wurde über die Ausweitung und Etablierung der Thüringer Tischkultur als Netzwerk weiterentwickelt.</li><li>• Für das Thema Barrierefreiheit wurden einzelne Maßnahmen angestoßen (neben Erfurt als bestehendem Vorreiter).</li><li>• Das Thema Gute Arbeit wurde über Aktivitäten im Bereich Nachwuchskräfte (z. B. Barcamps Tourismus) in Angriff genommen, durch die Corona-Pandemie jedoch deutlich ausgebremst.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Querschnittsthemen wurden auf sehr unterschiedliche Art und Weise bearbeitet.</li><li>• Das Thema Nachhaltigkeit ist bisher nicht strategisch verankert und wird noch nicht mit Dringlichkeit verfolgt.</li><li>• Im Maßnahmenkatalog taucht bereits das wichtige Thema Tourismusbewusstsein und -akzeptanz auf, das strategisch noch nicht verankert wurde.</li></ul>

Angesichts der skizzierten aktuellen Entwicklungen und Trends in der Gesellschaft sowie auf der touristischen Nachfrage- und Angebotsseite bedarf es einer neuen Einordnung der genannten Querschnittsthemen.

## 2.2.6 Umsetzungsmanagement

Für das Umsetzungsmanagement wurden in der Thüringer Tourismusstrategie 2025 drei Aufgabenbereiche festgelegt:

**Aufgabe 1:** Vorantreiben der Umsetzung der Tourismusstrategie

**Aufgabe 2:** Proaktive Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

**Aufgabe 3:** Controlling und Evaluation

### *Standortbestimmung: Umsetzungsmanagement*

Die Energie und Qualität der TST-Umsetzung wird anerkannt, TTG und TMWWDG werden dafür gelobt. Die Umsetzung ist in vielen, jedoch nicht allen Bereichen gut vorangekommen.

Das lief gut:	Hier bestehen Handlungsbedarfe:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bezüglich der allgemeinen Umsetzung der Tourismusstrategie wurden bereits viele Maßnahmen angestoßen. Es herrscht eine große Zufriedenheit mit der Arbeit der TTG und des TMWWDG; besonders positiv wird die intensive Zusammenarbeit mit den DMO wahrgenommen.</li><li>• Bei der Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit befinden sich alle geplanten Maßnahmen in unterschiedlicher Ausprägung in Bearbeitung (teilweise fortlaufend).</li><li>• Im Aufgabenbereich Marktforschung und Controlling sind wichtige Schritte zur Zusammenstellung relevanter Marktdaten und deren Auswertung und Weiterentwicklung erfolgt. Das Vorreiterthema Online-Gästebefragungstool sowie das allgemeine Controlling des Umsetzungsmanagements wurden u.a. als Zusatzleistungen im Rahmen der Standortbestimmung der TST bearbeitet.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die personellen Ressourcen sowie die Strukturierung der Gesamtkoordination (Aufgabenteilung, Einbindung Funktionalpartner/innen) sind ausbaufähig, um alle Aufgaben im Umsetzungsmanagement effektiv und effizient organisieren und umsetzen zu können.</li><li>• Die Etablierung eines strategischen Kommunikationskonzeptes bezüglich Arbeits- und Umsetzungsstand bildet für die Aufgabe 2 den größten Handlungsbedarf ab.</li><li>• Auch im Bereich Marktforschung (Aufgabe 3) sind die allgemeine Strukturierung und Organisation von Umsetzungsschritten und Maßnahmen ein Thema.</li></ul>

## 2.2.7 Fazit Umsetzungsstand der Tourismusstrategie 2025

Auf Basis der Bewertung der Zielerreichung (Maßnahmen- und Zielabgleich) der vier Handlungsfelder und vier Querschnittsthemen lässt sich folgendes Fazit ziehen:

- Die bestehenden Zielsetzungen für die vier Handlungsfelder wurden weitestgehend mit Maßnahmen hinterlegt.
- Die Zielerreichung innerhalb der vier Handlungsfelder ist dabei sehr heterogen; Handlungsbedarf mit höchster Priorität besteht dabei vor allem in den Handlungsfeldern Betriebe sowie Organisation und Finanzierung.
- Die vier Querschnittsthemen sowie die zugehörigen Maßnahmen (sofern vorhanden) sind bisher nicht in einem Zielsystem verankert und weniger strategisch umgesetzt.
- Ebenfalls lassen sich nicht alle durchgeführten Maßnahmen eindeutig den bestehenden Handlungsfeldern zuordnen. Der im Zuge der Umsetzung gestiegene Komplexitätsgrad sowie sich verändernde Rahmenbedingungen erfordern eine Restrukturierung der Handlungsbereiche.
- Die größten generellen Handlungsbedarfe zeichnen sich bei der Gesamtstruktur des Umsetzungsmanagements (teilweise zu unübersichtlich), der Kommunikation, Dokumentation und Controlling des Umsetzungsmanagements bzw. der Maßnahmen sowie der Neubewertung und verbindlicheren Verankerung der Querschnittsthemen ab.

### *Fazit:*

*Die strategischen Ansätze, Themen und Schwerpunkte der TST waren und sind richtig. Sie haben grundsätzlich nach wie vor Gültigkeit, müssen jedoch den geänderten Rahmenbedingungen und Bedarfen entsprechend modifiziert bzw. weiterentwickelt werden.*

### 3. Veränderung der Rahmenbedingungen und Auswirkungen der Corona-Pandemie

#### 3.1. Gesellschaftliche Megatrends

Um die Zukunftsfähigkeit des Tourismus in Thüringen sicherzustellen, gilt es, kontinuierlich gesellschaftliche Entwicklungen und übergeordnete Megatrends im Blick zu behalten. Die zwölf Megatrends des Zukunftsinstitutes orientieren sich dabei weniger an kurzfristigen „Hypes“, sondern vielmehr an tatsächlich relevanten gesellschaftlichen Tiefenströmungen und Wandelbewegungen. Doch auch die Veränderungen durch die Corona-Pandemie haben die Gesellschaft und damit auch die Anforderungen an die Tourismusbranche nachhaltig geprägt. Die pandemiebedingten Entwicklungen haben dabei einige Megatrends deutlich beschleunigt, bei weiteren neuen Themen ergänzt oder sogar Gegentrends angestoßen. Die für den Thüringen-Tourismus besonders relevanten Megatrends im Kontext dieser Entwicklungen sowie der strategischen Ausrichtung sind Konnektivität, Neo-Ökologie, New Work und Urbanisierung (im Zusammenspiel mit dem Gegentrend Rurbanisierung).<sup>2</sup>

#### *Megatrend Konnektivität – Digitalisierung weiterhin ein wichtiges Vorreiterthema*

Die Vernetzung auf Basis digitaler Infrastrukturen bildet das dominante Grundmuster des gesellschaftlichen Wandels im 21. Jahrhundert. In den nächsten Jahr(zehnt)en wird sich dieser Megatrend aller Voraussicht nach immer stärker in Richtung Real-Digitalität entwickeln: Hier steht nicht mehr das Ob im Vordergrund, wenn es um den Einsatz digitaler Technologien geht, sondern das Wie und Wofür – und letztendlich eine achtsame Ausbalancierung des Digitalen und des Analogen bei einer möglichst originalgetreuen Abbildung unserer Realität im Digitalen.

#### Bedeutung für den Thüringen-Tourismus:

Die Corona-Pandemie hat in vielerlei Hinsicht einen deutlichen digitalen Schub für den Tourismus hervorgebracht – noch nie mussten Angebote und Anbietende schneller digital buchbar oder gar verfügbar gemacht werden und die digitale Zusammenarbeit mit allen Stakeholdern unter Hochdruck aufrechterhalten werden. Wer hier nicht mithält, wird zunehmend vom Markt abgekoppelt, besonders von nachwachsenden (Reise-)Generationen. Im Kontext der so genannten Netzwerkökonomie sind diejenigen Unternehmen erfolgreich, die vom Austausch mit ihrer Umwelt (Gästen, Partner/innen und Konkurrent/innen) leben und die Lern- und Entwicklungsfähigkeit des gesamten Systems, in dem sie sich befinden, einbeziehen. Hier hat der Thüringen-Tourismus in den letzten Jahren bereits wichtige Schritte getan und durch das Tourismusnetzwerk Thüringen sowie weitere Netzwerke und Austauschformate im Rahmen der Umsetzung der Tourismusstrategie eine gute Basis geschaffen.

Die Content-Architektur ThüCAT nimmt dabei eine wichtige Vorreiterfunktion ein. Die Umsetzung auf Landesebene ist bundesweit beispielgebend, auf Regions-, Orts- und auf Ebene der Leistungsträger/innen ausbaubedürftig – gerade auch, um mit dem deutlichen Schub durch die Corona-Pandemie an vorhandene Gästebedürfnisse anknüpfen und neben der Datenharmonisierung und -qualität auch Zukunftsthemen wie z. B. Sensorik oder die Anwendung von Blockchain bearbeiten zu können.

#### *Megatrend Neo-Ökologie – Nachhaltigkeit als Notwendigkeit für einen zukunftsfähigen Tourismus*

Nachhaltigkeit ist einer der zentralen Transformationstreiber für die nächsten Jahrzehnte. Das Zukunftsinstitut bezeichnet die „Neo-Ökologie“ sogar als den „wichtigsten Megatrend unserer Zeit“, der die 2020er Jahre stärker prägen wird als jeder andere Megatrend. Mit dem European Green Deal ist die strategische Entwicklung in der EU bis 2050 eindeutig geprägt von einem konsequent nachhaltigen Wirtschaften – in erster Linie ökologisch konnotiert (Klima- und Ressourcenschutz), aber mit wesentlichen Elementen auch im Bereich der sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit. Die Corona-Pandemie hat eine nachhaltige Entwicklung in einigen Punkten zurückgeworfen (z. B. durch erhöhtes Abfallaufkommen, kurzfristiges Meiden des ÖPNV etc.) aber andererseits zwischenzeitlich zu einer deutlichen weltweiten CO<sub>2</sub>-Reduktion beigetragen und so ein ganz

<sup>2</sup> Quelle Megatrends: Zukunftsinstitut 2021, Ableitungen durch dwif,2021

neues Bewusstsein geschaffen. Beide Aspekte zeigen umso mehr den drastischen Handlungsbedarf, aber auch die noch nicht ausgeschöpften Möglichkeiten bei diesen Themen auf.

#### Bedeutung für den Thüringen-Tourismus:

Beim Thema Nachhaltigkeit zeigt der Thüringer Tourismus noch deutlichen Aufholbedarf – dies muss zukünftig erheblich stärker strategisch verankert und bis auf Leistungsträger/innenebene umgesetzt werden (von Mobilität bis Beherbergung). Ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit gehen dabei Hand in Hand. Erheblicher Handlungsbedarf insbesondere mit Blick auf den öffentlichen Diskurs besteht dabei für den Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit. Die Wirtschaft von morgen entwickelt sich außerdem immer stärker in Richtung Wertesystem (Gemeinwohl, Postwachstumsökonomie etc.) und lokale/regionale Wirtschaftskreisläufe. Nachhaltigkeitsthemen spielen aus Gästesicht eine immer wichtigere Rolle: Was im Alltag gelebt wird, fordern Gäste auch im Urlaub ein. Nachhaltigkeit entwickelt sich dabei vom Besonderen (Wow-Kriterium) zur Selbstverständlichkeit (Must-Have) für Tourismusdestinationen.

#### *Megatrend New Work – Neue Möglichkeiten und Anforderungen durch veränderte Werte in der Arbeitswelt*

Die Veränderungen in der Arbeitswelt sind divers: Die jüngeren Generationen haben andere Vorstellungen von Leben und Arbeit, der Arbeits- und Fachkräftemangel hat den Arbeitsmarkt innerhalb weniger Jahre von einem Anbietenden- in einen Nachfragendenmarkt verwandelt. New Work verändert grundsätzlich die Haltung in der Arbeitswelt: Der Mensch steht im Mittelpunkt des Handelns, es geht um die Sinnfrage der Arbeit, die Potenzialentfaltung jedes einzelnen Menschen sowie um die Symbiose zwischen Leben und Arbeit. Unternehmenskultur dreht sich mehr denn je um Augenhöhe, Vertrauen, Verantwortung und Wirksamkeit.

#### Bedeutung für den Thüringen-Tourismus:

Das alles zwingt die Tourismusbranche zum radikalen Umdenken. Hinzu kommen die massiven Auswirkungen der Corona-Krise: Viele Fachkräfte sind in andere Branchen abgewandert, Ausbildungsplätze bleiben unbesetzt. Nur durch attraktive Arbeitsbedingungen, echte Wertschätzung und ein neues Verständnis der Arbeitswelt kann der Tourismus zukunftsfähig bleiben. Bereits im Vorfeld der Corona-Pandemie hat Thüringen durch die Barcamps Tourismus mit Auszubildenden und für Auszubildende eine starke Initiative zur Fachkräftesicherung gestartet. Unterbrochen durch die Pandemie, muss nun an Begonnenes angeknüpft und müssen bereits gewonnene Ergebnisse genutzt werden – mit deutlicher Unterstützung aus Politik, Verbänden und natürlich den Betrieben selbst. Doch auch die Nachfrage im Tourismus wird maßgeblich von neuen Entwicklungen, die Leben und Arbeit betreffen, beeinflusst. Die Pandemie hat die Flexibilisierung von Arbeitsmodellen weiter vorangetrieben: Remote Work oder gar Workation als Verbindung von Urlaub und Arbeitszeit in Zusammenhang mit einem Boom von Co-Working-Orten sind relevante Trends für Städte, aber chancenreich vor allem auch für den ländlichen Raum. Sie bedeuten neue Kund/innenbedürfnisse und eröffnen der Branche völlig neue Angebotsmöglichkeiten und -kombinationen.

#### *Megatrend Urbanisierung und Gegentrend Rurbanisierung – urbane und rurale Lebensraumgestaltung*

Städte sind die wichtigsten Lebensräume der Zukunft: Als dynamische Systeme sind sie kreative Problemlöser für globale Herausforderungen. Die Stadt von Morgen ist dabei dynamisch und adaptiv und entwickelt flexible Wohn-, Arbeits- und Bildungsmodelle. Nachbarschaftsplanung im Sinne der „15-Minuten-Stadt“, bei denen alle wichtigen Bedürfnisse in nächster Nähe erfüllt werden können, verbinden Mobilität, Klimawandel, Gesundheit und soziale Nähe. Smart Cities bieten vernetzte technische Lösungen für die Herausforderungen des Stadtleben. Zukünftig stehen der Mensch und seine Bedürfnisse dabei noch stärker im Mittelpunkt. Doch die Corona-Pandemie hat den Zuzug in die Großstädte abgeschwächt, während die ruralen Räume immer stärker kreative Lebensmodelle anziehen. Neue Impulse kommen zunehmend auch aus der „Progressiven Provinz“, ermöglicht durch die Remote-Kultur. Die Chancen und das Potenzial durch den Zuzug urbaner Milieus gilt es zu erkennen und im Sinne der Lebens- und Aufenthaltsqualität sowie Attraktivität des ländlichen Raums nutzbar zu machen. Parallel bilden sich dörfliche bzw. gemeinschaftliche Strukturen in den Städten (Co-Working, Urban-Gardening etc.), die ländliche Lebensqualität in die Stadt bringen.

#### Bedeutung für den Thüringen-Tourismus:

Menschen streben immer mehr nach einer Mischung aus urbaner und ruraler Lebensqualität, was sich auch auf den Tourismus in Thüringen übertragen lässt. Eine ganzheitliche Lebensraumgestaltung in der Stadt und auf dem Land kommt dabei Gästen wie auch Einwohner/innwn zu Gute und schafft ein attraktives Vor-Ort-Erlebnis. Durch die Ansiedlung innovativer Konzepte und Angebote in Verbindung mit entsprechender

unterstützender Infrastruktur im ländlichen Raum lässt sich ein neuer Austausch zwischen Stadt und Land erreichen. Dies stärkt die Lebensqualität für die Menschen vor Ort und die Aufenthaltsqualität für die Gäste. Regionalentwicklung und Tourismusentwicklung können hier Synergien heben, ein wichtiges Aufgabenfeld der Tourismusorganisationen von morgen auf regionaler und Landesebene.

### 3.2. Folgen der Corona-Pandemie

Die Corona-Pandemie wird neben den kurzfristig spürbaren auch mittel- bis langfristige Folgen für den Tourismus umfassen. Mindestens drei durch die Pandemie in ihrer Dringlichkeit massiv verstärkte Handlungsbereiche sind (1) der touristische Arbeitsmarkt, (2) das Finanzierungssystem freiwillige Aufgabe Tourismus und (3) die Flexibilisierung der Förderlandschaft, um die Branche zunächst aus der Krise heraus zu stabilisieren und letztendlich resilienter aufzustellen.

#### (1) Touristischer Arbeitsmarkt

Auf dem touristischen Arbeitsmarkt zeichnet sich eine fatale Entwicklung ab: Immer mehr Beschäftigte des Gastgewerbes wandern in andere Branchen ab – für den Thüringen-Tourismus heißt das im Vergleich von 2019 zu 2020 einen Verlust von -5,4% bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und sogar -18% bei den geringfügig Beschäftigten im Gastgewerbe.<sup>3</sup> Doch auch auf Seiten der Nachwuchsarbeitskräfte ist die Lage angespannt: Bereits 2019 wurden deutschlandweit 28% weniger Neuverträge für Auszubildende in Gastronomie, Hotellerie, Tourismus und Einzelhandel geschlossen als zehn Jahre zuvor. Besonders Fachberufe in der Gastronomie (z. B. Koch/Köchin) waren stark betroffen.<sup>4</sup> Durch die Lockdowns im Zuge der Corona-Pandemie wird Ausbildung im Betrieb zum Kraftakt – drohende Kurzarbeit und Schließzeiten verringern die Attraktivität von Ausbildungsberufen in der Branche, aber auch das mögliche Angebot von Ausbildungsstellen. 2020 wurden im Vergleich zu 2019 in Thüringen >60% mehr unbesetzte Ausbildungsstellen – aber eben auch generell 27% weniger angebotene Ausbildungsstellen – im Gastgewerbe gemeldet.<sup>5</sup> Die Pandemie hat bestehende Probleme auf Angebots- als auch Nachfrageseite weiter verschärft.

**Abb. 9: Eingeschränktes Angebot und fehlende Nachfrage bei Ausbildungsplätzen**

Pandemiebedingte Gründe für ein fehlendes Angebot von Ausbildungsplätzen	Pandemiebedingte Gründe für eine fehlende Nachfrage nach Ausbildungsplätzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele Betriebe kämpfen um die Existenz bzw. den Erhalt bestehender Arbeitsplätze</li> <li>• Keine Zeit und Muße für hochwertige Berufsausbildung</li> <li>• Gefährdung Berufsschulstrukturen/Ausbildungsangebot durch mangelnde Nachfrage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemein unsichere Berufsaussichten durch Pandemiebedingungen (Kurzarbeit &amp; Schließzeiten)</li> <li>• Abnehmender Reiz der Branche für Berufseinsteiger (z. B. Möglichkeit zu Reisen, Kontakt und Austausch mit verschiedenen Menschen und Kulturen etc.)</li> <li>• Breite Betroffenheit aller Ausbildungsberufe der Branche von Gastgewerbe bis Tourismuskauffrau/-mann</li> </ul>

dwif 2021 angelehnt an DRV April 2021 über destinet.de

Zum einen braucht es also Maßnahmen zur Ausbildungsplatzsicherung, wie die möglichen Förderungen aus dem Bundesprogramm „Ausbildungsplätze sichern“<sup>6</sup>, das sich vor allem an kleine und mittlere Unternehmen richtet. Die unterschiedlich angelegten Prämien sollen dabei die Anzahl von Ausbildungsplätzen in einem Betrieb erhalten, zusätzliche Ausbildungsplätze schaffen, die Fortsetzung der Ausbildung im Betrieb oder im Rahmen einer Auftrags- oder Verbundausbildung unterstützen oder die Übernahme von Auszubildenden fördern. Zum anderen muss aber auch die Attraktivität der Tourismusbranche als Arbeitgeberin erhöht werden: Knackpunkte sind dabei häufig Wertschätzung und das Aufzeigen von Perspektiven – oftmals noch vor den bekannten unattraktiven Arbeitsbedingungen der Branche. Es braucht also sowohl auf Ebene der Branchenvertreter/innen als auch auf Ebene der Betriebe ein starkes Employer Branding – eine Arbeitgeber/innenmarke, die realistisch aufzeigt, wie Wertschätzung, Selbstverwirklichung sowie eine gute

<sup>3</sup> Statistisches Bundesamt

<sup>4</sup> [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/08/PD20\\_N048\\_212.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/08/PD20_N048_212.html)

<sup>5</sup> Statistisches Bundesamt

<sup>6</sup> <https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/finanziell/bundesprogramm-ausbildungsplaetze-sichern>



Lebens- und Arbeitsqualität mit der Tourismusbranche vereinbar sind. Einzelbetrieblich kann dies bereits mit gemeinsamen Aktivitäten, Evaluierungs- und Entwicklungsgesprächen, der wahrnehmbaren Stärkung der Eigenverantwortung und dem Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten sichtbar gemacht werden – im Rahmen einer ehrlichen, transparenten und regelmäßigen Kommunikation sowie eines Arbeitsverhältnisses, das die nötige und dabei mögliche Flexibilität bietet.

### *(2) Finanzierungssystem freiwillige Aufgabe Tourismus*

Ähnlich wie das Thema touristischer Arbeitsmarkt hat sich auch das Finanzierungssystem freiwillige Aufgabe Tourismus durch die Pandemie zu einem noch stärkeren Brennpunkt entwickelt: Mehr und mehr Haushalte von Städten und Kommunen werden notleidend, weshalb die freiwillige Aufgabe Tourismus auf dem Spiel steht. Hinzu kommen etliche Leistungsträger/innen, die aus dem Markt ausscheiden (werden); andere werden infolge der Umsatzrückgänge keinen finanziellen Spielraum mehr haben für Mitgliedsbeiträge, die Mitfinanzierung von Aufgaben der erholungsorientierten Daseinsvorsorge und das touristische Marketing.

Somit ist nun der längst überfällige Zeitpunkt für eine grundsätzliche Neuordnung des Finanzierungssystems der kommunalen und vor allem regionalen Tourismusarbeit gekommen. Tourismusentwicklung bedeutet heutzutage das Gestalten attraktiver Lebens-, Arbeits- und Erholungsräume, nicht nur für Gäste von außerhalb, die Wertschöpfung in die Region bringen, sondern auch für die Regionalbevölkerung, die Wertschöpfung in der Region belässt. Dabei geht es vor allem um die öffentliche Freizeit- und Erholungsinfrastruktur (Wander- und Radwege bis zu Erlebnisbädern), aber auch um Standort- und Attraktivitätseffekte (Ansiedlung von weiteren Branchen, Erhöhung der Lebensqualität vor Ort) durch den Tourismus.

Hier ist die Initiative der Politik für eine grundsätzliche Finanzierungsreform gefragt, um den in den nächsten Jahren drohenden massiven Investitionsstau abzuwenden und die Aufgaben der Tourismusorganisationen auf allen Ebenen dauerhaft zu finanzieren. Dazu ist ein grundsätzliches Tourismusbewusstsein in Politik und Verwaltung erforderlich, um den Tourismus als Lebensraumgestalter und Standortfaktor anzuerkennen und dementsprechend strategisch zu platzieren – wie es in einigen Regionen Österreichs bereits der Fall ist (z. B. Tirol). Tourismus wird zum regionalen Identitätsthema, Begriff von Lebensgefühl und erreicht damit einen neuen Stellenwert im Rahmen eines Lebens-, Erholungs- und Wirtschaftsraums.

### *(3) Flexibilisierung der Förderlandschaft*

Nicht zuletzt braucht es eine Flexibilisierung und stetige Anpassung der Förderlandschaft an die sich wandelnden Umstände und Kund/innenbedürfnisse: Ziel muss es sein, dass Angebote entstehen können, die diesen Änderungen gerecht werden können. Eine grundsätzliche Evaluierung der Förderlandschaft – immer unter Einhaltung EU-rechtlicher und anderweitiger Vorgaben – sollte diese auf den Prüfstand stellen und Verfahrenserleichterungen ausloten, um situationsgerechtes und kund/innenorientierteres Agieren zu gewährleisten. Mit Blick auf die Erfahrungen aus der Pandemie gilt es zunehmend eine zeitliche und inhaltliche Flexibilisierung von Fördermitteln auf Basis hindernder Umstände durch gesellschaftliche Krisen (z. B. Lieferengpässe, begrenzte personelle Ressourcen etc.) zu berücksichtigen und zu ermöglichen. Im Zuge der durch die Corona-Pandemie angestoßenen Förderungen haben sich die Fokussierung auf relevante und einfache Fördermittelkriterien, administrative Vereinfachungen und Standardisierung als positive Faktoren erwiesen, die für die generelle Förderpraxis fortentwickelt werden müssen. Durch eine strategische Digitalisierung bei der Fördermittelbeantragung – wie die aktuell bestehende Online-Plattform für Thüringen, die in der neuen Förderperiode weiterentwickelt und deren Nutzung ausgeweitet werden soll – beschleunigt sich die Umsetzungsgeschwindigkeit, -bewilligung und -prüfung und damit letztendlich die Kund/innenorientierung. Die Durchführung von Vergabeverfahren sollte künftig so praxisnah wie möglich gestaltet werden. So sind künftig administrativ schlankere Prozesse wünschenswert. Auch eine Unterstützung von Antragsteller/innen ist aufgrund der oft komplizierten Verfahren hilfreich.

Zudem braucht es branchenspezifische langfristige Fördermaßnahmen und Initiativen, um Betriebe auch über die akute Phase der Pandemie hinaus zu unterstützen und zukunftsfit aufzustellen, wenn diese nachweislich willens und in der Lage sind, ebenso innovative wie kreative Marktanpassungen vorzunehmen. Notwendig ist

eine generelle Weichenstellung hin zu nachhaltigeren und digital professionell aufgestellten Unternehmen. Gerade in der Förderung müssen sich diese wichtigen Zukunftsthemen widerspiegeln.<sup>7</sup>

## 4. Konsequenzen und Empfehlungen für die weitere Umsetzung der Tourismusstrategie

### 4.1. Einführung und Überblick

Die Standortbestimmung der Tourismusstrategie stützte sich auf vier einfache Leitfragen:

- Welche Handlungsfelder und Maßnahmen sollen weiterverfolgt bzw. gestärkt werden?
- Welche Handlungsfelder und Maßnahmen müssen modifiziert bzw. (in Teilen) angepasst werden?
- Welche Handlungsfelder und Maßnahmen kommen neu hinzu?
- Gibt es Handlungsfelder und Maßnahmen, die künftig weggelassen werden sollten?

Die Antworten ergeben sich aus den oben dokumentierten Erkenntnissen der Analysen, Trendstudien, Gespräche etc. Die Rahmenbedingungen für konkrete Antworten sind heute allerdings ungleich vielfältiger, komplexer, unübersichtlicher und unsicherer geworden als noch zu Zeiten der Erarbeitung der Tourismusstrategie. Zudem steht vieles in Wechselwirkungen zueinander, und infolge rasanter Veränderungen ist die Zukunft immer schwerer zuverlässig vorhersehbar. Das bedeutet: Alle im Folgenden getroffenen Aussagen und Vorschläge sind zwangsläufig mit Unsicherheit verbunden und gelten so lange, bis neuere, gravierende Entwicklungen weitere Anpassungen erfordern.

Kernaufgabe des gesamten (Tourismus-) Managements von der Betriebs- bis zu Landesebene und damit auch der (Tourismus-) Politik ist es heutzutage, den steten Wandel zu bewältigen. Nicht mehr „fertige, statische“ Konzepte mit „längerer Laufzeit“, sondern dynamische, sich permanent an veränderte Wirklichkeiten anpassende Change-Strategien müssen die Leitideen von „Tourismusstrategien“ sein. Im Folgenden finden sich daher einerseits eine Fülle von Hinweisen dazu, WAS die verschiedenen Ebenen und Akteur/innen des Thüringen-Tourismus in den nächsten Jahren in den einzelnen Handlungsfeldern tun sollten, um den Tourismus erfolgreich weiterzuentwickeln.

**Mindestens genauso wichtig ist jedoch künftig das WIE der Aufgabenbewältigung:**

#### *Funktionierende Netzwerke*

In so unübersichtlichen Zeiten wie diesen kommt es mehr denn je auf sehr gut funktionierende Kommunikation und Kooperationen an, um die „Zumutungen der Welt“ gemeinsam gewältigen zu können. Das wird nur in sehr gut funktionierenden Netzwerken gelingen – auf und zwischen allen Ebenen und wird zudem immer mehr weitere externe Partner/innen und Fachexpert//innen erfordern, z. B. für die vielen speziellen Aufgaben, die aus einer „allgemeinen“ Tourismuskompetenz heraus allein nicht mehr erfüllt werden können (Digitalisierung, Vertrieb, Markenführung, Kommunikation, Finanzierung u.v.a.m.).

#### *Change-Strategien*

Das explizite und gründliche Mitdenken des WIE neben dem WAS oder mit anderen Worten Change-Strategien müssen aus o. g. Gründen künftig feste Bestandteile aller (tourismus-) konzeptionellen Strategien werden. Bei allen Tourismus- und Umsetzungs-„konzepten“ ist daher die Frage mitzudenken, in welchen Strukturen, mit welchen Menschen und in welchem Miteinander die Aufgabenerfüllung erfolgen soll. Das neue

<sup>7</sup> <https://ostbv.de/portfolio/bankenmarkt-banking-4-0-wirtschaftsfoerderung-nach-der-corona-krise/>; Evaluierung der Maßnahmen zur Tourismusförderung im Rahmen des OP Thüringen EFRE 2014-2020

Handlungsfeld Agilität und Resilienz (s. u.) thematisiert diese Anforderung explizit, an verschiedenen weiteren Stellen bzw. bei einigen Maßnahmen finden sich entsprechende Hinweise darauf.

Die TST ist somit nachzujustieren, sie muss nicht neu geschrieben werden. Die Komplexitätszunahme bewirkt jedoch: Konnte 2017 noch eine Fokussierung auf „nur“ je vier Handlungsfelder und vier Querschnittsthemen erfolgen, sind es nun insgesamt zwölf Handlungsfelder – fünf sogenannte strategische (blaue Farbe in der Grafik) sowie sieben inhaltliche Handlungsfelder (rote Farbe in der Grafik), die zudem alle gleich wichtig sind und daher mit gleicher Intensität und hohem Engagement angepackt werden müssen. Schon daran wird deutlich, dass das Umsetzungsmanagement einer solchen Strategieanpassung erstens nicht mehr nur auf den Schultern Weniger liegen kann, sondern eine zwingende Aufgabe aller Akteur/innen im Thüringen-Tourismus sein muss, und zweitens eine neue Qualität von Management im Wortsinn erfordert.

**Abb. 10: Strategische und inhaltliche Handlungsfelder für den Thüringen-Tourismus**



Quelle: dwif 2021

Zur Erläuterung der obigen Grafik sind zudem die folgenden Empfehlungen in Bezug auf die bisherigen Querschnittsthemen hervorzuheben:

- Kulinarik muss kein eigenes Querschnittsthema mehr sein, weil hierzu in den letzten Jahren einiges erfolgreich auf den Weg gebracht wurde, sondern wird als weiterhin sehr wichtiger Bestandteil dem Thema Qualität zugeordnet.
- Der bislang noch eher im Kontext von „Behinderung“ konnotierte Begriff der Barrierefreiheit wird erstens in Thüringen richtigerweise schon seit einiger Zeit inhaltlich deutlich breiter verstanden als Komfort für Alle und sollte zweitens zu einem selbstverständlichen Grundprinzip für sämtliche Angebote, die Infrastrukturausstattung, die On- und Offline-Kommunikation etc. werden.
- Nachhaltigkeit in ihrem Gesamtverständnis von ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit muss eine erhebliche Aufwertung in Aufmerksamkeit und Aktivitäten erfahren und zudem in untrennbarer Verbindung mit Klimaanpassung/ Klimaschutz sowie nachhaltiger Mobilität ein neues, zentrales Schwerpunktthema der Strategie werden.
- Gute Arbeit und damit das Thema Arbeits- (nicht nur Fach-) Kräftebindung und -gewinnung muss, zumal angesichts der desaströsen Entwicklungen durch die Corona-Pandemie, wichtiger Bestandteil des Schwerpunktbereiches Stärkung der Betriebe werden.

## 4.2. Fünf strategische Handlungsfelder

Die fünf strategischen Handlungsfelder fokussieren die vier zentralen Akteur/innengruppen im Drei-Ebenen-System des Thüringen-Tourismus (TTG, DMO und Ortsebene sowie Betriebe) sowie das damit untrennbar verbundene Thema Finanzierung der Aufgabenerfüllung dieser Akteur/innen.

Ziele sind hier Perspektiverweiterungen bzw., zumindest partiell, auch Perspektivwechsel.

Entscheidend werden sein:

1. jeweils die gleich bedeutsame, kontinuierliche Stärkung bzw. Professionalisierung aller Beteiligten auf allen Ebenen in Richtung Kund/innen- sowie Partner/innenorientierung als unbedingte Voraussetzung für den Erfolg,
2. der vertiefte Blick auf die systemischen Verflechtungen und Abhängigkeiten der Akteur/innen untereinander,
3. darauf aufbauend, der Blick auf die Notwendigkeit der Schaffung bzw. den Ausbau von Kooperationen und Netzwerken auf und zwischen den Ebenen sowie mit weiteren brancheninternen und branchenexternen Partner/innen, und nicht zuletzt
4. die Erkenntnis, dass Alle individuell und gemeinsam Verantwortung für den Erfolg tragen durch eine deutliche Verstärkung der Suche nach Synergieeffekten, Rationalisierungspotenzialen, gemeinsamen Finanzierungen etc. durch Kooperationen und individuelle Maßnahmen, statt vorrangig oder gar ausschließlich des Blicks auf staatliche oder anderweitige externe Förderungen.

### 4.2.1 DMO-Prozess fokussieren

Leistungsfähige DMO sind und bleiben ein wichtiges Rückgrat im Thüringen-Tourismus. Wesentliche Bausteine des DMO-Prozesses waren und sind die Kriterien zur DMO-Anerkennung sowie zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit, die damit verbundene Förderung der DMO, die regelmäßigen Evaluierungsgespräche TMWWDG/ TTG-DMO, die Etablierung der regelmäßigen DMO-Runde zur Verbesserung von Kommunikation und Kooperation, die Intensivierung und teilweise Neuordnung der Zusammenarbeit zwischen TTG und DMO. Die Professionalität in den DMO ist jedoch nach wie vor sehr unterschiedlich, ebenso die personelle und finanzielle Ressourcenausstattung. Daher sind Niveaueangleichungen erforderlich, und dies erfordert Anpassungen bei den Anerkennungskriterien und denjenigen zur Leistungsbeurteilung. Hinzu kommt, dass das Thema Zukunft der DMO in Thüringen ein ständiger und starker Diskussionspunkt bei vielen Beteiligten ist. Umso wichtiger sind klare und einheitliche Prinzipien für die weitere Ausgestaltung und Führung.

Die weitere Professionalisierung der DMO ist und bleibt daher auch in den nächsten Jahren essentiell für den Erfolg der Strategie. Die Fortsetzung dieses Prozesses bildet weiterhin einen wichtigen Bestandteil der Tourismusstrategie. Der gewählte Weg ist grundsätzlich zielführend, die begonnenen DMO-Aktivitäten müssen mit hoher Intensität fortgeführt werden.

Für das aktive Ansiedlungsmanagement, konform zur Tourismusstrategie bzw. konform zu den jeweiligen DMO-Strategien, sollten sich auch die Regionen in Arbeitsteilung zur TAB/LEG einbringen. Ein Engagement nur auf der Landesebene reicht nicht aus.

Mit diesem Handlungsfeld waren und sind folgende **Ziele** verbunden:

- Dank einer effizienten und verbindlichen Aufgabenteilung werden Doppelarbeiten der touristischen Organisationsstrukturen vermieden.
- Die Festlegung klarer und verbindlicher Kriterien schafft wettbewerbsfähige Tourismusorganisationen auf regionaler und lokaler Ebene.
- Die Zusammenarbeit und Vernetzung der Tourismusakteur/innen werden sowohl vertikal über die einzelnen Ebenen (Land, Regionen, Kommunen), als auch horizontal (regionale und lokale Destinationen und Betriebe) stetig verbessert.

## Empfehlungen für eine angepasste inhaltliche Ausrichtung des DMO-Prozesses in den nächsten Jahren

- Stärkere systemische Verknüpfung des DMO-Prozesses mit den anderen Elementen des strategischen Prozess-Quintetts (Professionalisierung Ortsebene, Stärkung Leistungsträger/innen, Weiterentwicklung TTG, sowie Anpassung Finanzierungs- und Fördersystem) durch explizite Betrachtung und Berücksichtigung von Wechselwirkungen und gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen und auf den Ebenen, u. a. bei Förderungen, statt eher isolierter Betrachtung der DMO-Ebene
- Anpassung seiner inhaltlichen Ausrichtung: Neben der Frage nach den künftigen Aufgaben und Aktivitäten (Was sollen DMO tun?) sollte auch die Aufgabenerfüllung in Form einer explizit formulierten Change-Strategie (Wie soll das konkret in der DMO gelingen?) Fördervoraussetzung werden. Die Kriterien zur Anerkennung und Einschätzung der Leistungsfähigkeit sollten daher modifiziert und erweitert werden um Kriterien zur professionellen Gestaltung des Change-Prozesses (ganzheitliche „Change-Konzepte“, nicht nur „Tourismuskonzepte“ als Fördervoraussetzung).

### Maßnahmen

Für die Fokussierung und weitere Ausgestaltung des DMO-Prozesses in den nächsten Jahren sind folgende Maßnahmen zielführend. Dabei empfiehlt es sich, die folgenden bereits begonnenen Maßnahmen fortzuführen, weiterzuentwickeln bzw. neu aufzunehmen:

<b>M1:</b> Aufgabenteilung TTG-DMO-Orte weiterentwickeln und aktiv umsetzen sowie Kriterien zur regionalen Ebene anpassen (Evaluierungsgespräche, Perspektivengespräche, Anerkennung etc.)
<b>Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Überprüfung der Aufgaben und Aufgabenteilung auf marktseitige Entwicklungen sowie auf Veränderungen der Rahmenbedingungen durch Einführung eines „DMO- und Orte-Aufgabenmonitoring“ auf Basis von Marktforschung und Marktbeobachtung</li> <li>• Insbesondere: (Laufende) Nachschärfung der Aufgabenteilung zwischen TTG, DMO und Orten u. a. in Hinblick auf Inspirations- und Informationsmarketing sowie Buchung</li> <li>• Anpassung der Kriterien zur Anerkennung und Leistungsbeurteilung gemäß neuem, im Rahmen dieser Standortbestimmung entwickeltem Kriterienkatalog (s. Grafik) und Einbezug in die DMO-Gespräche und DMO-Runden und Förderung der DMO nach erreichtem Punktestand wie bisher</li> </ul>
<b>Zuständigkeit (Empfehlung):</b>
TMWWDG, DMO, TTG, Orte
<b>Priorität:</b>
hoch

**Abb. 11: Organisation und Finanzierung: Kennzahlen DMO-Kriterien**

Marktstärke	Managementstärke
1. Übernachtungen amtliche Statistik	1. Gesamtbudget in Euro (ohne Fördermittel)
2. Betten amtliche Statistik	2. Maßnahmenbudget in Euro (ohne Fördermittel und ohne Personalaufwand, aber einschließlich freiwilliger Marketingbeteiligungen; Marketingaktivitäten, Marktforschung, Maßnahmen Innenmarketing, Digitalisierung)
3. Volumen der Tagesreisen	3. Anzahl der Mitarbeiter/innen (VBE)
4. Wertschöpfung (Ausgaben pro Aufenthaltstag; Tagesgäste; fließt zu 50% in die Wertung dieser Kennziffer ein)	4. ...davon mit fachbezogenen Studium oder Ausbildung
5. TrustScore (OverallScore)	
6. Durchschnittliche Gesamtzufriedenheit der Übernachtungsgäste	
7. Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit	

Quelle: dwif 2021

**M2:**  
**Geografische Zuschnitte/Mitgliedschaften/Kooperationen vorrangig auf Basis (inner-) regionaler Willensbildungsprozesse entscheiden**

---

**Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:**

- Entscheidungen über DMO-Bildungen, Zugehörigkeiten von Städten/Gemeinden oder Teilräumen zu einer DMO sowie der Bildung neuer DMO auf Basis regionaler Willensbildungsprozesse
- Allerdings Orientierung der Anerkennung, Leistungsbeurteilung und damit Fördermittelvergabe der DMO an der Erfüllung der modifizierten Kriterienkataloge
- In Einzelfällen können diese Prozesse im Interesse des Gesamterfolges der Strategie von Landesseite aus aktiv beratend begleitet und unterstützt werden.

**Zuständigkeit (Empfehlung):**  
 TMWWDG, DMO, Regionen

**Priorität:**  
 hoch

**M3:**  
**Förderetat für DMO-Prozess aufstocken**

---

**Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:**

- Da auch in den nächsten Jahren einige Bewegung in der Anzahl und Abgrenzung von (teilweise auch grenzüberschreitenden) DMO herrschen wird, müssen die Förderanreize attraktiv bleiben.
- Empfehlung daher: den Gesamtetat aufstocken, um alle notwendigen/sinnvollen Prozesse motivationsfördernd ausgestalten zu können.

**Zuständigkeit (Empfehlung):**  
 TLT, TMWWDG

**Priorität:**  
 hoch

**M4:****Entwicklung der Angebotsstruktur sowie aktives Ansiedlungsmanagement in Arbeitsteilung mit der LEG als verbindliche DMO-Aufgabe****Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:**

- Ziel muss eine Angebotsstruktur in den Destinationen sein, die stärker als bisher mit der Zielgruppenfokussierung für Thüringen insgesamt sowie der DMO-Strategien und den Erwartungen dieser Zielgruppen verknüpft ist. Insbesondere nach Corona und dem zumindest partiellen Wegbrechen von Leistungsanbieter/innen/ Angeboten gerade in der Fläche müssen die DMO dazu aktive Beiträge leisten.
- Schwerpunkt ist ein zielgruppenkonformer, regionaler Beherbergungsmix, aber auch Gastronomie, Freizeit-/Kulturangebote, Events etc. müssen eindeutig zu den identifizierten Bestands- und Potenzialzielgruppen der TST sowie regionaler Tourismusstrategien passen
- Dies betrifft die entsprechende Ausrichtung der Bestandsbetriebe (Gestaltung und Qualität der Hardware, Angebote, Kundenkommunikation) ebenso wie eine aktive Ansiedlungspolitik in Arbeitsteilung mit der LEG

**Aktivitäten:**

- Verantwortlichkeiten für das Ansiedlungsmanagement auf die regionale Ebene erweitern
- Gespräche mit den DMO suchen
- Kooperations- und Synergiemöglichkeiten identifizieren zwischen LEG und DMO
- Sinnvolle Arbeitsteilung definieren (keine Parallelstrukturen aufbauen!)

**Zuständigkeit (Empfehlung):**

LEG, DMO, Orte

**Priorität:**

hoch, dauerhaft

**M5:****Change-Konzept zusätzlich zu Tourismusstrategie einfordern****Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:**

- Wie ausgeführt, Verpflichtung der DMO zur Ergänzung der regionalen Tourismusstrategien um Change-Strategien zur Bewältigung der Umsetzung (Organisations- und Netzwerkstrukturen, Organisationsentwicklung (Führung, Mitarbeitende, Teams), Finanzierung)
- Aufnahme einer solchen Change-Strategie als Voraussetzung in die Förderkriterien

**Zuständigkeit (Empfehlung):**

LEG, DMO, Orte

**Priorität:**

hoch

**M6:****DMO-Runde als wichtiges und geschätztes Kommunikationsinstrument fortsetzen****Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:**

- Fortsetzung und Weiterentwicklung der erfolgreich gestarteten DMO-Runden als zentralem Diskussions- und Kommunikationsforum zwischen TMWWDG, TTG und DMO-Geschäftsführern
- Leitung partizipativ gemeinsam/alternierend durch Ministerium und DMO-Vertreter/innen

**Zuständigkeit (Empfehlung):**

TMWWDG, TTG und DMO

**Priorität:**

hoch, dauerhaft

**M7:****„DMO-Tage“ für die Mitarbeitenden/Teams aller DMO implementieren****Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:**

- Barcamp o.ä. für alle Mitarbeitenden in allen DMO
- Information (über die Tourismusstrategie, die DMO-Entwicklung, aktuelle Trends, den DMO-Prozess, die DMO-Kriterien etc.), Gelegenheit zum Austausch, Förderung von Gemeinschaftsgefühl, Motivation, Solidarität, insbesondere Netzwerkaufbau (wie können wir uns gegenseitig unterstützen, gemeinsam die Tourismusedwicklung durch bestimmte Prozesse vorantreiben?)
- Rhythmus: ein- bis zweimal pro Jahr
- Vorbereitung: DMO-Mitarbeitende, TMWWGD und TTG gemeinsam (Mitverantwortung und -gestaltung stärken)

**Zuständigkeit (Empfehlung):**

TMWWDG, TTG, DMO/DMO-Mitarbeitende

**Priorität:**

hoch, dauerhaft



<b>M8:</b> <b>Ressourcen der TTG bezüglich DMO-Wissenstransfer und Coaching der DMO stärken</b>
<b>Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die TTG agiert als zentrale Steuererin im Thüringer Tourismus, unterstützt die nachgeordneten DMO und vermittelt Know-how an verschiedenste Leistungsträger/innen im Lande. Intensive Vernetzung und Wissenstransfer sind dabei wichtige Maximen.</li> <li>• Die TTG fungiert diesbezüglich für die DMO als Treiberin, Koordinatorin, Unterstützerin, Beraterin.</li> <li>• Die dafür erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen müssen infolge der Wichtigkeit dieser Aufgabe gestärkt werden.</li> </ul>
<b>Zuständigkeit (Empfehlung):</b>
TMWWDG, TTG, DMO
<b>Priorität:</b>
hoch

<b>M9:</b> <b>Kommunikationskampagne bei Entscheidungsträger/innen/ Steuerern/Steuererinnen in Landkreisen, Kommunen, Parlamenten, Vorständen etc. durchführen</b>
<b>Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Wissen um die nicht nur ökonomische Bedeutung des Tourismus für Thüringen, seine Destinationen und Orte sowie seine Akzeptanz ist in der Fläche, und hier insbesondere bei den Entscheidungsträger/innen in den Landkreisen, Kommunen etc. immer noch zu schwach ausgeprägt</li> <li>• Der weitere DMO-Prozess sollte daher durch eine intensive Kommunikationskampagne begleitet werden z.B. mittels niederschwelliger Leitfäden, Handouts, durch Roadshows u.a. Aktivitäten.</li> </ul>
<b>Zuständigkeit (Empfehlung):</b>
DMO, Orte, Unterstützung durch TTG, TMWWDG
<b>Priorität:</b>
dauerhaft, regelmäßig

#### 4.2.2 Ortsebene professionalisieren

Zwar spielten und spielen die Städte und Tourismusgemeinden auch im Thüringen-Tourismus wie in allen Ländern stets eine Rolle, der Fokus der letzten Jahre seit 2017 in Hinblick auf die Umsetzung der Tourismusstrategie lag allerdings auf den DMO. Die Ortsebene hat jedoch nicht nur unverzichtbare Aufgaben in Hinblick auf die touristische Infrastruktur, die Gästeansprache, -betreuung vor Ort etc., sondern ist im Interesse einer ganzheitlichen Qualität in allen Bereichen der Customer Journey von ebenso großer Bedeutung wie die DMO. Hinzu kommt: Die Umsetzung der laufenden Anpassungen der touristischen Strukturen in Bezug auf Open Data, Digitalisierung, Kund/innenansprache etc. ist ohne starke, ebenso professionell arbeitende Orte wie die DMO, und zwar flächendeckend, nicht möglich.

Einer sehr hohen Professionalität der Landestourismusorganisation TTG stehen in der Realität allerdings sehr unterschiedliche Situationen und damit Professionalisierungsgrade sowohl auf der Regions-, vor allem aber

auf der Ortsebene gegenüber. Aufgrund sehr unterschiedlicher Ressourcenausstattungen, Wissens- und Kompetenzniveaus etc. ist der Professionalisierungsbedarf hier besonders hoch.

Die Professionalisierung der Organisationen auf der Ortsebene ist daher als neuer Schwerpunktbereich für die weitere Umsetzung der TST von zentraler Bedeutung.

Mit diesem Handlungsfeld werden die folgenden **Ziele** verbunden:

- Dank einer effizienten und verbindlichen Aufgabenteilung werden Doppelarbeiten der touristischen Organisationsstrukturen vermieden.
- Die Zusammenarbeit und Vernetzung der Tourismusakteur/innen werden sowohl vertikal über die einzelnen Ebenen (Land, Regionen, Kommunen), als auch horizontal (regionale und lokale Destinationen und Betriebe) verbessert.
- Die touristischen Orte kennen und leben die Tourismusstrategie.
- Sie sind in der Lage, ihre Aufgaben individuell bzw. falls dafür die Ressourcen nicht ausreichen, in ortsübergreifenden Kooperationen, professionell zu erfüllen.
- Der fachliche Austausch untereinander und die Kooperation miteinander stärken die Ortsebene zusätzlich. Etablierung strategischer Kooperationen zwischen mehreren, i.d.R. benachbarten Kommunen zur Kräftebündelung und damit Ressourcenstärkung und Erhöhung der Professionalität.

### **Maßnahmen**

Für die Professionalisierung der Ortsebene empfehlen sich die folgenden Maßnahmen:

Hinweis: Die drei folgenden entscheidenden Schlüsselmaßnahmen werden hier zwar getrennt dargestellt. In der Realität bilden sie jedoch eine untrennbare Einheit und gehen Hand in Hand. Nur wenn alle drei Maßnahmen gleichzeitig und vollständig durchgeführt werden, kann sich sukzessive der gewünschte Effekt einstellen. Dies wird ein langwieriger Prozess sein, da er auf Freiwilligkeit basiert, eine Vielzahl von Akteur/innen und Individuen, Akteur/innen- und Interessensgruppen einbezogen werden müssen, und er zudem teilweise anspruchsvoller Entscheidungsprozesse bedarf (z.B. bei interkommunalen Kooperationen oder gar ortsübergreifenden Fusionen). Nichtsdestotrotz: Beispiele aus anderen Bundesländern zeigen, dass es entscheidend ist, ihn zu beginnen und darauf zu setzen, dass gute und erfolgreiche Beispiele allmählich Schule machen und Nachahmung finden. Haupterfolgskriterien sind gerade hier ein langer Atem, eine ständige Arbeit an der Kommunikation von Sinnhaftigkeit und Nutzen, eine ausreichende finanzielle Unterbreitung des Prozesses sowie ein enger Schulterschluss von TMWWDG, TTG und DMO.

**M10:****Professionalisierungsinitiative für die touristischen Orte starten****Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:**

- Die Professionalisierungserfordernisse beziehen sich auf alle gemäß Aufgabenteilung zwischen den drei Ebenen ihnen zugewiesenen Aufgaben mit Schwerpunkten Digitalisierung, Open Data-Strategie, Kund/innenkommunikation, Informationsmarketing etc. (TST 2025, S. 61 ff)
- Erarbeitung einer Detailstrategie durch TTG und DMO in Abstimmung mit dem TMWWDG zur Präzisierung der aktuellen Anforderungen an die Professionalität der Orte sowie ihrer (potenziellen) Unterstützungsmaßnahmen und Kommunikation dieser Anforderungen. Aufgaben und Inhalte einer solchen Ortsstrategie: Verständnis und Anwendung der TST 2025, zeitgemäße Onlinepräsenz, professionelle Kund/innenkommunikation, TI und Gästebetreuung, Verkaufs- und Serviceorientierung, touristische Infrastruktur, Eventplanung, Finanzierung, Digitalisierung, ThüCAT, etc., fachliche Unterstützung für Leistungsträger/innen
- Verstärkung der Kommunikation auf der Ortsebene insbesondere zur Bedeutung des Wirtschaftsfaktors Tourismus, seiner vielfältigen Beiträge zur Verbesserung der Lebensqualität etc. mit dem Ziel der Steigerung der Tourismusakzeptanz
- Finanzielle Untersetzung der Initiative durch das TMWWDG

**Zuständigkeit (Empfehlung):**

TMWWDG, Orte, DMO, TTG

**Priorität:**

sehr hoch

**M11:****Kriterien für wettbewerbsfähige Tourismusorganisationen auf Ortsebene erarbeiten****Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:**

- Partizipative, d. h. gemeinsame Erarbeitung von Kriterien zur Erfolgsmessung der Leistungsfähigkeit der Ortsebene analog DMO-Kriterien inkl. Punktesystem und Förderquoten
- Langfristige Kommunikationsoffensive in die Regionen und Orte

**Zuständigkeit (Empfehlung):**

TMWWDG, TTG, DMO, Orte

**Priorität:**

sehr hoch

**M12:****Interkommunale Kooperationen (IK) initiieren bzw. stärken****Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:**

- Ziel: Etablierung strategischer Kooperationen zwischen mehreren, i. d. R. benachbarten Kommunen zur Kräftebündelung und damit Ressourcenstärkung und Erhöhung der Professionalität
- Basis dafür sind Kooperationsstrategien der beteiligten Kommunen auf Basis der Aufgaben und Kriterien zur Leistungsfähigkeit örtlicher Tourismusorganisationen
- Definition/Kriterien für sinnvolle (homogene) räumliche Einheiten für die Bildung von interkommunalen Kooperationen (IK) bzw. sogenannter „lokaler touristischer Arbeitsgemeinschaften“ (TAG)
- Künftige Aufgaben der Ortsebene im Drei-Ebenen-System (Präzisierung Kernaufgaben und Leistungen inkl. künftig wegfallender Aufgaben, siehe Professionalisierungsinitiative)
- Beschreibung Aufgabenteilung mit DMO-Ebene und TTG für alle Aufgabenbereiche, Definition Muss- und Soll-Kriterien für Mindestausstattung/Leistungsfähigkeit der TAG inkl. Finanz- und Personalausstattung sowie Finanzierung, Hinweise für zukunftsfähige Organisationsstrukturen (Rechtsformen, Aufbau-/Ablauforganisation)
- Hinweise für die Organisationsentwicklung (Mindset, Agilität, New Work, Resilienz, Teamentwicklung, Führungs-/Unternehmenskultur) und Kooperationsmanagement/Netzwerkarbeit (Aufbau, Führung, Erfolgskriterien)
- Vorschläge für Stufenkonzept in der Umsetzung (verbindliche Absprachen bei Teilaufgaben – vollständige Koordination/Synchronisation aller Aktivitäten – organisatorische Verschmelzung/Fusion) und den jeweiligen Details dazu
- Etablierung regelmäßig tagender „TAG-Konferenz“ durch TMWWDG, Präsentation Good Practice-Beispiele; Anregung von „Patenschaften“ für TAG-Bildungsprozesse durch erfahrene Praktiker/innen - Expert/innen
- Etablierung einer unterstützenden Förderkulisse (z.B. Förderung zur Erarbeitung TAG-Konzepte
- Förderung Umsetzungsbeginn); ggf. im Wettbewerbsverfahren

**Zuständigkeit (Empfehlung):**

TMWWDG, Initiativen durch interessierte Orte, TTG in Arbeitsteilung mit DMO, TMWWDG

**Priorität:**

sehr hoch

### 4.2.3 Finanzierungs-/ Fördersystem Tourismus anpassen

Die bereits beschriebenen Maßnahmen dieser strategischen Handlungsfelder sowie alle noch folgenden Maßnahmen in den sieben inhaltlichen Handlungsfeldern verlangen entsprechende finanzielle Ressourcen, wobei der Bedarf mit einer wachsenden Anzahl von Handlungsfeldern und Maßnahmen naturgemäß steigt. Der Freistaat Thüringen unterstützt die Tourismusbranche an vielen Stellen und wird dies auch weiterhin tun. Das wird allerdings, aus den bestehenden Quellen heraus, nicht ausreichen.

Daher muss für die nächste Phase der Umsetzung der Strategie auf Basis dieser Standortbestimmung für die Finanzierung die Leitformel gelten:

Fokussierung des bisherigen Mitteleinsatzes auf die künftigen Schlüsselmaßnahmen  
+ Erschließung neuer Förder-/Finanzquellen  
+ Ausschöpfung aller vorhandenen Finanzierungsquellen  
+ angemessene Eigenbeiträge aller Beteiligten

Auf den Punkt gebracht lautet das übergeordnete Ziel dieses Handlungsfeldes daher:

- Das Tourismussystem Thüringen benötigt mehr Geld. Das kann nur gemeinsam und unter Ausschöpfung aller zur Verfügung stehenden Finanzierungsquellen gelingen. Alle Finanzierungspartner/innen – der Freistaat Thüringen sowie die Tourismusakteur/innen aller Ebenen im Land – optimieren die Nutzung bestehender und verbessern die Ausschöpfung möglicher Finanzierungsquellen.

#### Maßnahmen

Für die Anpassung des Finanzierungs-/Fördersystems empfehlen sich folgende Maßnahmen:

Hinweis: Die beiden folgenden Maßnahmen werden getrennt dargestellt, sind jedoch die zwei Seiten derselben Medaille.

<b>M13: Alle EU- sowie bundes- und landesseitig erschließbaren Finanzierungsquellen ressortübergreifend nutzen und ausschöpfen</b>
<b>Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifikation und Erschließung aller für die künftig sehr vielfältigen Aufgaben und Maßnahmen zur Verfügung stehenden Förderprogramme (EU-, bundes- und landesseitig) sowie ggf. weitere Landesmittel</li><li>• Erschließung Fördermöglichkeiten für Zukunftsthemen wie Nachhaltigkeit, Klimawandel, Arbeitsmarkt/New Work, regionale Entwicklung etc., dafür Verstärkung ressortübergreifender Zusammenarbeit, auch bezüglich der Förderung (s. M40)</li><li>• Ausbau bzw. Etablierung der DMO-Förderung sowie künftige Förderung interkommunaler Kooperationen (s. Maßnahmen DMO- und Ortsebene) auf Basis von Leistungskatalogen</li><li>• Aufstockung Förderetat für DMO-Prozess, keine Reduzierung des Fördermaximums für die DMO bei steigender DMO-Anzahl</li><li>• Überprüfung der Förderinstrumente/-programme auf stärkeren Differenzierungsbedarf nach Organisations-/Betriebstypen etc.</li></ul>
<b>Zuständigkeit (Empfehlung):</b>
TLT, TMWWDG, weitere Ressorts
<b>Priorität:</b>
hoch

<b>M14: Tourismusbeitrag zur Budgeterhöhung für touristische Aufgaben durch Tourismuskommunen nutzen</b>
<b>Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiative zur Einführung eines Tourismusbeitrags auf Ortsebene durch die berechtigten Kommunen</li> <li>• Ggf. Wettbewerb zur finanziellen Unterstützung der damit verbundenen Aktivitäten für Pilotkommunen</li> <li>• Knüpfung der Fördersätze an die Nutzung dieses Instrumentes nach angemessener Frist, dadurch u. a. Entpolitisierung und Reduzierung der Vorbehalte dieses Instrumentes bei Bürgermeister*innen und Kommunalparlamenten</li> <li>• Flankierung der Einführung durch Mustersatzungen, Muster-Hebesatzungen, Leitfäden zur Einführung des Tourismusbeitrages, Beratungen und andere Kommunikationsmaßnahmen</li> <li>• KAG weiter öffnen/anpassen: Tourismusabgabe auch für personengebundene Gäste-Cards bzw. alle erforderlichen Aufgaben auf lokaler Ebene zulassen; ggf. gästefinanziert.</li> <li>• Vorbehaltlose Prüfung der Einführung eines Tourismusgesetzes (erste Schritte dazu s. Mecklenburg-Vorpommern, Tourismusgesetze s. Steiermark, Südtirol) zur Erhöhung Mittelzufuhr ins System Tourismus sowie verbessertes Verteilungssystem für alle relevanten Akteur*innengruppen</li> </ul>
<b>Zuständigkeit (Empfehlung):</b>
TMWWDG, TMIK, GSStB, TLK
<b>Priorität:</b>
hoch

#### 4.2.4 Betriebe stärken

Die touristischen Betriebe und ihre Angebote wirken sich nicht nur stark auf das Urlaubserlebnis und die Gästezufriedenheit in Thüringen aus. Sie sind auch Arbeitgeber und schaffen ortsgebundene Arbeitsplätze. In der Tourismusstrategie bilden sie einen wichtigen strategischen Schwerpunkt. Trotz der durchgeführten Umsetzungsaktivitäten haben die Tourismusbetriebe in Thüringen insgesamt nach wie vor einen überdurchschnittlichen Professionalisierungsbedarf. Pandemiebedingt hat sich die Lage noch verschärft. Das Engagement zur Unterstützung der Betriebe muss daher deutlich verstärkt werden.

Dies gilt insbesondere für die weitere Professionalisierung der Betriebe und das Thema Personal. Dabei sind die in der Tourismusstrategie formulierten Ziele weiterhin richtungweisend. Im Zentrum stehen marktgerechte Qualität, betriebswirtschaftliche Leistungsfähigkeit sowie die Attraktivität der Betriebe als Arbeitsplatz. Gerade das Engagement in Sachen Professionalität sowie Arbeitskräfte/Fachkräfte, Azubis, Nachfolger\*innen muss massiv verstärkt werden. Die unterstützenden Organisationen wie DEHOGA, IHK und ThAFF sollten für die wirkungsvolle Stärkung der Betriebe künftig mehr miteinander arbeiten und ihre Kräfte bündeln.

Dieses Handlungsfeld hat einen engen Bezug zum Handlungsfeld Qualität. Damit werden die folgenden Ziele verbunden:

- 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.

## Maßnahmen

Für die Stärkung der Betriebe empfiehlt es sich, die folgenden Maßnahmen fortzuführen, weiterzuentwickeln, bzw. neu aufzunehmen:

<b>M15:</b> <b>Sinnvolle Netzwerkstrukturen stärken und weiterentwickeln</b>
<b>Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fachlichen Austausch und gegenseitige Unterstützung ausbauen</li><li>• Bewährte Netzwerke weiterführen und stärken, um Zusammenarbeit und Kooperationsklima im Thüringen-Tourismus zu verbessern, z. B. thematische Netzwerke, TOP-Gastgeber, Tourismusnetzwerk, KommunikationsRaum als Vorreiter-Projekt</li><li>• Beteiligte Institutionen wie IHKn, DEHOGA oder (bezogen auf das Thema Arbeits-/Fachkräfte) TMASGFF aktiver einbeziehen: Kräfte zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels bündeln und Synergienmöglichkeiten nutzen und damit eine strategische interministerielle Zusammenarbeit erreichen, darauf aufbauend gemeinsame Unterstützungsinitiativen entwickeln und umsetzen</li><li>• Nutzung der Netzwerke mit einem Bezug zu Ausbildung und Arbeits-/Fachkräften (wie die AG Schule und Wirtschaft), Berufsmessen etc.</li></ul>
<b>Zuständigkeit (Empfehlung):</b>
TTG in Kooperation mit weiteren unterstützenden Einrichtungen wie IHKn, DEHOGA oder TMASGFF
<b>Priorität:</b>
hoch

<b>M16:</b> <b>Arbeits-/Fachkräfte-Offensive sowie Suche und Bindung von Nachwuchskräften verstärkt aufnehmen</b>
<b>Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Betriebe bei der Entwicklung attraktiver Arbeitsplätze beraten/unterstützen, um attraktivere Konditionen zu schaffen (z. B. Familienfreundlichkeit, keine Teildienste etc.)</li><li>• Tarifbindung der gastgewerblichen Betriebe deutlich erhöhen</li><li>• Attraktivität der Berufsbilder im Tourismus verbessern, z.B. durch Imagekampagnen, weitere imagebildende Maßnahmen, Berufsmessen etc. (wichtig: hierfür müssen die Berufe auch in der Realität attraktiv sein!)</li><li>• Arbeitskräfte für den Thüringen-Tourismus anwerben und binden: Employer Branding etablieren</li><li>• Mit jungen Nachwuchskräften im Gespräch bleiben und Betriebe für die Erwartungen künftiger Arbeitnehmer/innen sensibilisieren (Barcamps Tourismus fortführen, AG Schule/Wirtschaft)</li></ul>
<b>Zuständigkeit (Empfehlung):</b>
TMBJS, TMASGFF, TMWWDG mit DEHOGA, IHKn und ThAFF
<b>Priorität:</b>
sehr hoch

<b>M17:</b> Fördermöglichkeiten weiter verbessern
<b>Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überarbeitung der Förderstrategie im Hinblick auf die zentralen Herausforderungen prüfen</li> <li>• Betriebe zielgerichtet und strategiekonform bei der eigenen Weiterentwicklung unterstützen</li> </ul>
<b>Zuständigkeit (Empfehlung):</b>
TMWWDG/TTG in Kooperation mit DEHOGA und IHKn
<b>Priorität:</b>
hoch

<b>M18:</b> Leistungsträger/innen regelmäßig zu Zufriedenheit, Stimmung, Bedürfnissen etc. befragen
<b>Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebe stärker einbinden und teilhaben lassen</li> <li>• Regelmäßiges Monitoring der Lage in den Betrieben, Abfrage von Stimmung, Geschäftslage, erwarteten Zukunftsaussichten etc. aufsetzen</li> <li>• Konkrete (Unterstützungs-) Bedürfnisse, Formate und Kanäle abfragen</li> <li>• Regelmäßig Feedback zu Aktivitäten im Rahmen der TST-Umsetzung einholen</li> </ul>
<b>Zuständigkeit (Empfehlung):</b>
TMWWDG/TTG in Kooperation mit DEHOGA und IHKn
<b>Priorität:</b>
mittel

#### 4.2.5 TTG weiterentwickeln

Die TTG ist die zentrale Steuererin im Thüringen-Tourismus. Sie übernimmt nicht nur wesentliche Aufgaben als Impulsgeberin, Initiatorin, Beraterin und Kommunikatorin im Markenmanagement, Marketing und mit anderen Aktivitäten eine Fülle weiterer Aufgaben, sondern erschließt in ihrer Führungsfunktion im Land zudem viele Themen rund um die „neue“ Aufgabe des Destinationsmanagements. Auch bei Themen wie Nachhaltigkeit/Klima/Mobilität und anderen wird sie Koordinatorin sein und Vorbildfunktion für die DMO und andere Partner haben.

Dieser seit der Tourismusstrategie 2011 bestehende Schwerpunktbereich ist somit weiterzuentwickeln und zu stärken. Die TTG selbst hat mit Vorlage ihres Unternehmenskonzeptes im Sommer 2021 einige Weichen gestellt und die „Übersetzung“ der Tourismusstrategie in ihre Unternehmensstrategie geleistet. Die dort getroffenen Aussagen und quantifizierten Bedarfe an personellen und finanziellen Ressourcen sind eine wesentliche Quelle für die Beschreibung des Ausbaubedarfs. Die hier formulierten Maßnahmen und die Zuständigkeiten, die der TTG daraus in Ergänzung zum eigenen Unternehmenskonzept zufallen, sind die zweite Quelle dafür.



Mit diesem Handlungsfeld werden die folgenden Ziele verbunden:

- TTG ist die zentrale Steurerin, Initiatorin und Impulsgeberin im Thüringen-Tourismus.
- Gemeinsam mit starken DMO- und Ortsorganisationen entwickelt sie den Thüringen-Tourismus kundenorientiert als Destinationsmanagementorganisation mit einem erweiterten Aufgabenspektrum weiter.

### **Maßnahmen**

Für die Weiterentwicklung der TTG empfehlen sich die folgenden Maßnahmen:

<b>M19:</b> <b>Strategisches Unternehmenskonzept TTG 2021 konkretisieren, umsetzen und fortschreiben</b>
<b>Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Konsequente Umsetzung und Fortschreibung des Unternehmenskonzeptes</li><li>• Ergänzung des Unternehmenskonzeptes um eine Strategie für die systemische Organisationsentwicklung: Mindset, Führungs-/Unternehmenskultur, Agilisierung, New Work, Personal-, Teamentwicklung mit dem Ziel einer agilen und resilienten Organisation (inkl. Aussagen zur Verbesserung der Krisenfestigkeit bei künftigen gravierenden Herausforderungen: Krisenbewältigung, -review, -prävention)</li><li>• Prüfung der Konsequenzen aus dieser Standortbestimmung für den personellen und finanziellen Ressourcenbedarf der TTG einschließlich Folgen für die Aufbau- und Ablauforganisation</li></ul>
<b>Zuständigkeit (Empfehlung):</b>
TTG, TFM (Gesellschafter), TMWWDG, TLT
<b>Priorität:</b>
hoch

## M20:

### Strategische Schwerpunkte von Beratung und Wissenstransfer auch außerhalb von Digitalisierung erweitern und verzahnen

#### Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:

- Strategische Planung und Durchführung des Wissenstransfers für die verschiedenen Organisationsebenen gewährleisten
- Zukunftsrelevante Themen wie Nachhaltigkeit und Klimawandel, Agilität und Resilienz, Gästebedürfnisse/ Qualitätsansprüche inkl. Barrierefreiheit/Komfort für Alle für die Branche erschließen und kommunizieren
- Regelmäßige Austauschformate und Netzwerkangebote für verschiedene Organisationsebenen in Absprache mit den Regionen zu Schwerpunktthemen ermöglichen (z. B. Runde Tische)
- Kreative und praxisorientierte Formate (Think Tanks, Barcamps etc.) für die Weiterentwicklung und Verzahnung der genannten Themen inklusive Digitalisierung unter Berücksichtigung der Aktivitäten in Partner/innennetzwerken (perspektivisch auch mitteldeutscher Raum) auf den Weg bringen
- Finanzausstattung der zentralen Initiativen stärken und damit Wirkungskraft der Initiativen und Durchdringung in der Fläche erhöhen

#### Zuständigkeit (Empfehlung):

TMWWDG und TTG gemeinsam mit DMO, IHKn und DEHOGA sowie ggf. mit weiteren Netzwerkpartner/innen

#### Priorität:

sehr hoch

## 4.3. Sieben inhaltliche Handlungsfelder

### 4.3.1 Nachhaltigkeit

Bisher definierte die Tourismusstrategie Nachhaltigkeit als Querschnittsthema. Der Stellenwert dieses Handlungsbereiches soll künftig deutlich aufgewertet werden mit Fokus auf die Aspekte Klimaschutz und Klimaanpassung, nachhaltige Mobilität sowie regionale Wirtschaftskreisläufe. Außerdem muss der Querbezug zum Handlungsfeld Betriebe mit Blick auf das Thema Fachkräfte im Zuge der sozialen Nachhaltigkeit hergestellt werden.

In der jüngsten Zeit haben sich die öffentliche Wahrnehmung und Diskussion insbesondere der Themen Nachhaltigkeit und Klimaschutz deutlich verstärkt. Nachhaltigkeit ist eine der zentralen Transformationstreiber/innen für die nächsten Jahrzehnte. Dementsprechend müssen alle gerade beim Thema Klimaschutz an einem Strang ziehen. Eine praxisnahe und ganzheitliche strategische Herangehensweise ist entscheidend. Dabei gilt es die gesamte touristische Dienstleistungskette zu beachten: Ressourcen- und Energieeffizienz spielt im Gastgewerbe, in Freizeiteinrichtungen, bei ergänzenden Dienstleistungen (Stichwort Mobilität) als auch bei Aktivitäten eine Rolle. Mit Blick auf die Customer Journey heißt es, Nachhaltigkeit aktiv zu kommunizieren: gebündelte Informationen zu nachhaltiger Erholung/Urlaub als auch die deutliche Kennzeichnung nachhaltiger Leistungsträger/innen z. B. über den Webauftritt. Das Thema nachhaltige Mobilität nimmt in diesem Kontext einen gesonderten Stellenwert ein: Die Mobilität repräsentiert den größten Anteil der durch die Tourismusbranche erzeugten CO<sub>2</sub>-Emissionen und wird damit zur wichtigsten Stellschraube zum Beitrag des Tourismus zum Klimaschutz. Eine Vernetzung mit anderen Ressorts ist erforderlich, um bei diesem Thema branchenübergreifende Akteur/innen an einen Tisch zu bringen.

Nicht zu vergessen ist im Übrigen die Anpassung von Angeboten und Leistungsträger/innen an bereits spürbare Folgen des Klimawandels. Im Zuge einer ressortübergreifenden Arbeit gilt es relevante

Auswirkungen in Thüringen als strategische Grundlage zu identifizieren (Hitze in Städten, extreme Trockenheit, Hochwasserrisiko, Unwetter etc.) und die Akteur/innen der Tourismusbranche dementsprechend zu sensibilisieren und das touristische Angebot fit für die Folgen des Klimawandels zu machen.

Im Zuge einer sozialen und ökonomisch orientierten Nachhaltigkeit sollen außerdem verstärkt regionale Wirtschaftskreisläufe durch die Nachfrage der Tourismusbranche gefördert werden. Das heißt Synergien bei der Zusammenarbeit zwischen dem Tourismus und weiteren Branchen (z. B. Landwirtschaft, Weinbau, Baugewerbe, Einzelhandel, produzierendes Gewerbe und Handwerk) zu schaffen. Dazu gehört, regionale Produkte noch stärker in authentische Erlebnisse einzubetten (z. B. Mitmachangebote, Verkostungen, Verkaufsangebote) und entlang der touristischen Leistungskette (z. B. Gastgewerbe) zu etablieren. Die Steigerung der regionalen Wertschöpfung bildet dabei ein wichtiges Instrument, um sicherzustellen, dass direkte und indirekte Einnahmen aus dem Tourismus langfristig in den Regionen verbleiben und damit auch die Lebensqualität vor Ort verbessern. In diesem Kontext ist auch die Attraktivität der Tourismusbranche als Arbeitgeberin im Zuge des Themas Fachkräftegewinnung und -sicherung ein wichtiger Aspekt.

Insgesamt besteht in diesem Handlungsfeld ein deutlicher Nachholbedarf im Thüringen-Tourismus, was die strategische Bearbeitung dieser Themen anbelangt – einzelne Ansätze einzelner Leistungsträger/innen bzw. Orte oder Regionen reichen in Zukunft nicht mehr aus. Mit einer ganzheitlichen Nachhaltigkeitsorientierung kann und muss der Thüringen-Tourismus glaubwürdige, aktive Beiträge zum Klimaschutz und damit zur nachhaltigen Mobilität, zur Klimaanpassung sowie zu regionalen Wirtschaftskreisläufen und zum Umgang mit den Folgen des Klimawandels leisten – die Themenbereiche sind dabei eng miteinander verknüpft. Mit diesem Handlungsfeld werden die folgenden **Ziele** verbunden:

- Der Thüringen-Tourismus wird ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltiger und leistet aktive Beiträge zum Klimaschutz und zur Klimawandelanpassung.
- Die Betriebe im Thüringen-Tourismus erhöhen ihre Nachhaltigkeitskompetenz und wenden diese in ihren Produkten und Dienstleistungen an.
- Gäste sollen ihren Urlaub in Thüringen möglichst komfortabel ohne eigenen Pkw erleben können.

## Maßnahmen

Für den Ausbau von Nachhaltigkeit empfiehlt es sich, die folgenden Maßnahmen aufzunehmen:

### M21:

#### Ganzheitliches Nachhaltigkeitskonzept für den Thüringen-Tourismus als Teil der Thüringer Nachhaltigkeitsstrategie erstellen

##### Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:

- Aufnahme des Themenfeldes Tourismus in die bestehende Thüringer Nachhaltigkeitsstrategie unter Berücksichtigung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit inkl. des Schwerpunktthemas Klimawandel auf allen Organisationsebenen
- Anspruch an einen nachhaltigen Thüringen-Tourismus klar definieren und als Orientierung und Hilfestellung bis zur Leistungsträger/innen-Ebene in der Praxis vermitteln
- Besonderen Stellenwert auf Klimaschutz und -anpassung legen; Austausch mit anderen relevanten Ressorts etablieren, um an bestehende und geplante branchenübergreifende Maßnahmen und Konzepte auf Landesebene anschließen zu können; Klimaschutz und Klimaanpassungsmaßnahmen auf die Tourismusbranche übertragen
- Regionale Wirtschaftskreisläufe in die Dienstleistungskette integrieren. Für die Umsetzung wichtig: Bewusstsein bei touristischen Leistungsträger/innen für die Mehrwerte (z. B. Attraktivität/Image, Erlebnischarakter für Kund/innen) starker regionaler Wirtschaftskreisläufe erhöhen. Strategische Zusammenarbeit/Kooperationen zwischen touristischen Leistungsträger/innen und regionalen Produzent/innen stärken, um den Absatz regionaler Produkte zu fördern und authentische Produkte der Regionen in der touristischen Dienstleistungskette zu integrieren. Authentische Thüringen-Produkte entwickeln und/bzw. vermarkten.

##### Zuständigkeit (Empfehlung):

TMUEN, TMWWDG in Zusammenarbeit mit der TTG

##### Priorität:

hoch

### M22:

#### Nachhaltige touristische Mobilität vorantreiben

##### Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:

- Austausch mit anderen Ressorts, Verkehrsträger/innen sowie DMO, Orten und Anbietenden durchführen, für Belange touristischer Mobilität sensibilisieren
- Branchenübergreifende Netzwerkbildung und Zusammenarbeit beim Thema nachhaltige Mobilität auf Landes- und DMO-Ebene verstetigen: Rollenfindung der DMO bei diesem Thema unterstützen, um die Belange des Tourismus bei Mobilitätsfragen in den Regionen einzubringen
- Vernetzte, nahtlose Nutzung von Mobilitätsangeboten unterschiedlicher Anbieter/innen und Verkehrsmittel inklusive der letzten Meile sicherstellen und kund/innenorientierte Angebote für autofreien Urlaub in Thüringen schaffen (Mobilitätsketten). Wo möglich Impulse Richtung einheitliches Verkehrsverbund- und -tarifsystem unter Einbezug regionaler Gästekarten setzen.

##### Zuständigkeit (Empfehlung):

TMIL in Kooperation mit den 17 Thüringer Verkehrsverbänden, TMWWDG

##### Priorität:

hoch

**M23:****Nachhaltigkeitsinitiativen für Betriebe und Destinationen schaffen****Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:**

- Sensibilisierung der Betriebe und Destinationen für die gesamtgesellschaftliche sowie branchenspezifische Bedeutung von Nachhaltigkeit und Klimawandel durch gezielte Informationsformate erhöhen
- Motivation für eine aktive Mitwirkung stärken durch das Aufzeigen von Mehrwerten (z. B. betriebswirtschaftlich, auf das Image einzahlend etc.) durch Zertifizierungen auf Betriebs- und Destinationsebene
- Zunehmende Attraktivität durch Zertifizierungen im Marketing fördern: Bündelung und Kommunikation nachhaltiger Leistungsträger/innen
- Synergien zu den Handlungsfeldern „Betriebe stärken“ und „Qualität“ beachten und nutzen

**Zuständigkeit (Empfehlung):**

TTG in Zusammenarbeit mit den jeweiligen DMO und weiteren Multiplikator/innen (DEHOGA, IHKn), NAT-Geschäftsstelle, Markenbotschafter, TOP-Gastgeber

**Priorität:**

hoch

**M24:****Nachhaltigkeit als Kriterium in den Tourismuspreis integrieren****Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:**

- Nachhaltigkeit als grundlegendes Kriterium (oder in einem ersten Schritt zunächst als Preiskategorie) für Preisträger/innen etablieren
- Nachhaltiges Veranstaltungskonzept für die Preisverleihung erstellen
- Motivation für das Engagement in diesem Bereich stärken, u. a. durch Vorbilder aus der Praxis, die Nachahmung erzeugen – Wissenstransfer im Nachgang ermöglichen

**Zuständigkeit (Empfehlung):**

TMWWDG in Zusammenarbeit mit den jeweiligen DMO und Markenbotschaftern

**Priorität:**

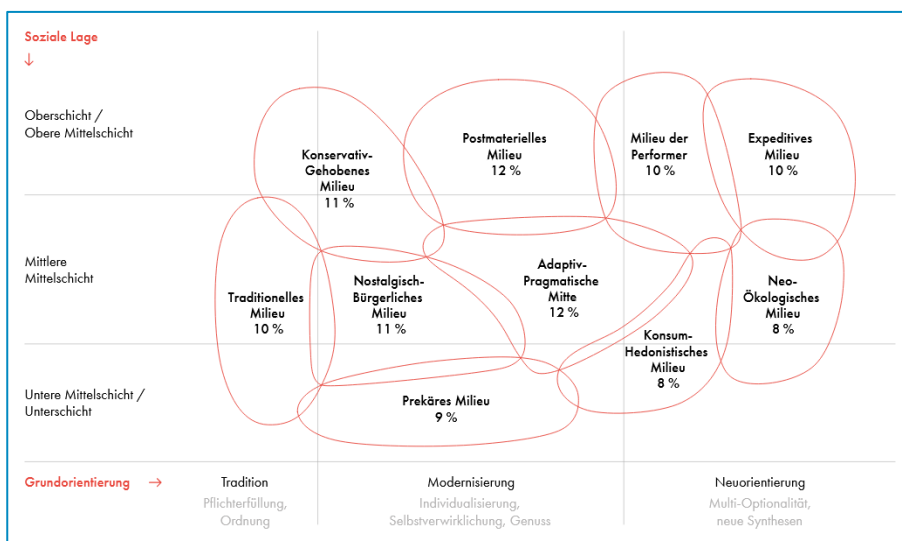
mittel

## 4.3.2 Marke, Zielgruppen und Produkte

Mit der Tourismusstrategie hat Thüringen eine klare Fokussierung vorgenommen, in deren Zentrum die Familienmarke, definierte Zielgruppen und konkrete Leitprodukte stehen. Dieser Grundgedanke der Fokussierung ist nach wie vor richtig, und die formulierten Ziele sind weiterhin richtungsweisend. Die begonnene Markenpositionierung sowie der reiseaktivbezogene Zielgruppenansatz werden inzwischen nahezu uneingeschränkt und deutlich begrüßt.

Im Herbst 2021 hat das SINUS-Institut sein aktualisiertes Gesellschafts- und Zielgruppenmodell der Sinus-Milieus vorgestellt. Die Sinus-Milieus bilden die neue Alltagswirklichkeit ab, die durch politische Umbrüche, Digitalisierung, populistische Bewegungen und klimatische Extremereignisse geprägt ist. Angesichts einer sich stetig fortentwickelnden Gesellschaft sind auch die sozialen Milieus ständig in Bewegung, und es hat leichte Verschiebungen gegeben. Insbesondere in der Mitte der Gesellschaft driften die Lebens- und Wertewelten auseinander. Aufgrund der wachsenden Bedeutung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz verschmelzen das Liberal-Intellektuelle und Sozialökologische Milieu zum Postmateriellen Milieu. Darüber hinaus ist mit dem Neo-Ökologischen Milieu ein neues Milieu definiert worden, das sich als Treiber der gesellschaftlichen Transformation versteht und auf globale Vernetzung, sozialen Mehrwert und die Postwachstumsgesellschaft setzt. Gleichzeitig bleibt festzuhalten, dass der Thüringen-Tourismus das Zielgruppenmodell auf Basis der Sinus-Milieus seit Jahren erfolgreich anwendet und sich die Werte sowie das Reise- und Konsumverhalten nicht von heute auf morgen komplett wandeln. Dementsprechend sind die neue Strukturierung der Sinus-Milieus und damit die für Thüringen relevanten Zielgruppen auf etwaigen Veränderungsbedarf hin zu prüfen.

Abb. 12: Sinus-Milieus 2021



Quelle: [www.sinus-institut.de](http://www.sinus-institut.de)

Der Ansatz der Markenbotschafter zeigt auch für Angebote jenseits der Leitprodukte Chancen und Möglichkeiten auf. Jetzt kommt es darauf an, die Fokussierung fortzuführen, „dranzubleiben“ und weiter umzusetzen, um die erzielten Erfolge auszubauen. Wichtig für die weitere Umsetzung ist, die „unteren“ Ebenen (v. a. Orte und Leistungsträger/innen) stärker einzubinden. Letztlich sind alle Akteur/innen im Thüringen-Tourismus gefordert, eigene Produkte zu entwickeln, die auf die Reismotive und Zielgruppen einzahlen. Dies können dann durchaus Angebote sein, die früher thematisch etwa unter den Überschriften Rad, Wandern oder Gesundheit beworben wurden. Mit der Thüringer Tischkultur und berühmten historischen Persönlichkeiten wie z. B. Bach lassen sich beispielsweise unter Berücksichtigung der Reismotive und Zielgruppen in der Produktentwicklung auch weitere spezifische Thüringer Themen, Initiativen und Potenziale bündeln.

Mit diesem Handlungsfeld werden die folgenden **Ziele** verbunden:

- 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 Nutzer/innenperspektive gestaltet werden.
- Die Akteur/innen im Thüringen-Tourismus kennen und leben die Markenstrategie und ihre Werte.

### Maßnahmen

Die Maßnahmenempfehlungen in diesem Handlungsfeld sind generell darauf ausgelegt, die bisherigen Aktivitäten fortzuführen und den erfolgreichen Ansatz weiter zu stärken. Es gilt, die bestehende Fokussierung fortzuführen und weiter konsequent umzusetzen, Produkte stets auf die zielgruppenspezifische Passfähigkeit zu prüfen sowie klar auf Marke, Themen und Zielgruppen einzahlende Kampagnen weiterzuführen bzw. weiterzuentwickeln. Möglichkeiten für eine angemessene individuelle Flexibilität im Rahmen dieser verbindlichen Fokussierung sollten geprüft und definiert werden. Für das Handlungsfeld Marke, Zielgruppen und Produkte empfiehlt es sich, die folgenden Maßnahmen fortzuführen bzw. weiterzuentwickeln:

<b>M25:</b> <b>Vertiefende Reflexion und Weiterentwicklung von Sinus-Milieus, Reisemotiven/Personas anstoßen</b>
<b>Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassungen im Zielgruppenzuschnitt und bei den Marketingmaßnahmen (Kanäle, Bilder, Wording etc.) prüfen (Ziel: 2022)</li> <li>• Kund/innenorientierter Ansatz für die Produkt- und Angebotsentwicklung in der Praxis verstärken</li> <li>• Regelmäßige Austauschformate mit der Zielgruppe (z. B. Persona-Befragung, Service Design Workshops) entwickeln und durchführen</li> <li>• Wichtige Partner/innenorganisationen aktiv einbinden und Wissenstransfer in alle Organisationsebenen gewährleisten</li> </ul>
<b>Zuständigkeit (Empfehlung):</b>
TTG in Zusammenarbeit mit den jeweiligen DMO und Markenbotschaftern
<b>Priorität:</b>
hoch bis mittel

**M26:****Attraktives und regelmäßiges Kommunikationsformat mit Orten und Leistungsträger/innen für Familienmarke und Markenbotschafter-Prozess entwickeln****Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:**

- Passendes Kommunikationsformat mit Mehrwert und Austauschmöglichkeit etablieren (abgestimmt auf die Zielgruppe der Orte und Leistungsträger/innen)
- Orte und Leistungsträger/innen stärker in die Weiterentwicklung des Themas einbinden und damit im Sinne der Familienmarke weiterentwickeln
- gemeinsam die Familienmarke Thüringen stärken und attraktive Produkte für die definierten Zielgruppen entwickeln (Austausch bezüglich vertiefender Reflexion und Weiterentwicklung von Reisemotiven/Personas gewährleisten)
- Verständnis der Leistungsträger/innen für die Bedeutung und die Inhalte der Tourismusstrategie erhöhen, Nutzen aufzeigen und zur aktiven Mitwirkung motivieren, konkrete Mitwirkungsangebote für Betriebe aufzeigen.

**Zuständigkeit (Empfehlung):**

TTG in Zusammenarbeit mit den jeweiligen DMO und Markenbotschaftern

**Priorität:**

sehr hoch

**M27:****Praxisleitfaden („Toolkit“) zur Anwendung des Zielgruppen- und Reisemotivverständnis auf Ebene der Leistungsträger/innen erstellen****Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:**

- Praxisorientierte Anwendungsunterstützung schaffen, die den strategischen Ansatz kompakt und verständlich für Leistungsträger/innen aufbereitet
- Mitwirkungsmöglichkeiten und Mehrwerte für Leistungsträger/innen durch die Beschäftigung mit Zielgruppen und Reisemotiven aufzeigen und kommunizieren
- Formate und Kanäle für diesen Wissenstransfer etablieren/klären (online sowie ggf. durch persönliche Formate siehe Kommunikationsformat Markenbotschafter-Prozess ergänzen)

**Zuständigkeit (Empfehlung):**

TTG in Zusammenarbeit mit den jeweiligen DMO und Markenbotschaftern

**Priorität:**

hoch



### 4.3.3 Qualität

Nach wie vor ist das Thema Qualität ein Dauerthema im (Thüringen-) Tourismus. Auch wenn hier in den letzten Jahren einzelne positive Entwicklungen festzustellen waren, gibt es weiterhin viel zu tun, um die gebotene Qualität und die Zufriedenheit der Gäste weiter auszubauen. Daher sind die in der Tourismusstrategie formulierten Ziele weiterhin richtungsweisend. Bisher war die Qualität dem Bereich Betriebe zugeordnet. Aufgrund ihrer hohen Bedeutung für den Thüringen-Tourismus soll die Qualität künftig ein eigenes Handlungsfeld bilden. Es bestehen jedoch weiterhin enge Bezüge zwischen diesen beiden Handlungsfeldern.

Die Aufgabe besteht darin, einerseits weiterhin Leuchttürme der Qualität im Thüringen-Tourismus zu schaffen, die weit über Thüringens Grenzen hinaus für Aufmerksamkeit und Anziehung sorgen. Gleichzeitig gilt es, neben diesen herausragenden Angeboten die „gute Mittelklasse“ im Thüringen-Tourismus auszubauen, um den Gästen in der Fläche ein gutes Urlaubs- und Freizeiterlebnis mit einem angemessenen Preis-Leistungs-Verhältnis bieten zu können. Dabei sollte der Fokus darauf liegen, insbesondere die Qualität in der Gastronomie und der Beherbergung gezielt zu verbessern. Dies betrifft neben der Ausstattung auch die Servicequalität und die kulinarischen Angebote. Die Auswertung der Gästezufriedenheit weist darauf hin, dass im Detail insbesondere bei der Internetanbindung, den Außenanlagen und dem Service Handlungsbedarf besteht. Bei der Qualitätsentwicklung ist zudem die touristische Infrastruktur zu berücksichtigen. Denn die Qualität des Gesamterlebnisses Urlaub in Thüringen besteht aus vielen Einzelbausteinen.

Entscheidend ist daher einerseits, alle relevanten Akteur/innen in die Verbesserung der Qualität aktiv einzubeziehen. Und andererseits muss hier konsequent aus Sicht der (potenziellen) Gäste und definierten Zielgruppen im Thüringen-Tourismus gedacht und gehandelt werden. Dabei geht es sowohl um die Erhöhung der Qualität vor Ort (Betriebe, Infrastruktur, Produkt., Erlebnis- und Servicequalität) als auch um deren Kommunikation (Qualitätssignale).

Viele bestehende und erfolgreiche Initiativen wie der Qualitätsprozess der Markenbotschafter und TOP-Gastgeber sollten konsequent fortgesetzt werden. Darüber hinaus besteht ein enger Bezug zum Grundprinzip „Komfort für Alle“. Die Qualitätsinitiative „KomfortDenker®“ soll auf ganz Thüringen ausgerollt werden.

Mit diesem Handlungsfeld werden die folgenden **Ziele** verbunden:

- Das Reiseziel Thüringen wird deutschlandweit mit guter Qualität verbunden.
- Die entlang der gesamten Servicekette verbesserte Qualität sorgt für steigende Gästezufriedenheit.
- Die qualitativen Leuchttürme im Thüringen-Tourismus sind deutschlandweit und ggf. darüber hinaus für ihr hohes Qualitätsniveau bekannt.
- Die Akteur/innen im Thüringen-Tourismus arbeiten gemeinsam daran, die Qualität entlang der gesamten Servicekette kontinuierlich auszubauen.

## Maßnahmen

Für den Ausbau der Qualität empfiehlt es sich, die folgenden Maßnahmen fortzuführen bzw. weiterzuentwickeln:

### M28:

#### Beratung und Betreuung zur Professionalisierung der Betriebe ausbauen

##### Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:

- Beratungs- und Betreuungsangebote zu Qualität und Professionalisierung bekannt machen
- Passende Mischung aus persönlicher Beratung und Betreuung vor Ort sowie niedrigschwelligen Online-Angeboten finanziell und personell untersetzen, mittelfristig Integration in bestehende Strukturen prüfen
- Kräfte von DMO, DEHOGA, IHKn und ggf. weiteren Unterstützer/innen bündeln
- Potenzial derjenigen Betriebe nutzen, die Potenzial für und Interesse an einem qualitativen Ausbau ihres Angebotes zeigen

##### Zuständigkeit (Empfehlung):

DMO in Zusammenarbeit mit DEHOGA und IHKn

##### Priorität:

sehr hoch

### M29:

#### Markenbotschafter-Ansatz und weitere Qualitätsinitiativen konsequent fortführen und ausbauen

##### Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:

- Begonnenen Prozess fortführen
- Weitere Markenbotschafter gewinnen, potenzielle Markenbotschafter identifizieren und gezielt ansprechen, ggf. entsprechende Marketing-Incentives setzen
- Bestehende Markenbotschafter als Multiplikator/innen nutzen
- Weitere Initiativen zur Qualitätsverbesserung wie Thüringer Tischkultur und KomfortDenker® fortführen und ausbauen

##### Zuständigkeit (Empfehlung):

TTG in Kooperation mit den DMO und bestehenden Markenbotschaftern

##### Priorität:

hoch

**M30:  
Qualität der touristischen Infrastruktur sichern und ausbauen**

**Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:**

- Kontinuierliche Pflege der bestehenden Infrastruktur sicherstellen
- Aufgabe mit personellen und finanziellen Ressourcen untersetzen
- Erfahrungen aus der Wanderwegepflege auf weitere Segmente übertragen (z. B. Wasserwandern und weitere)
- Touristisches Angebot im Land sichern bzw. aufbauen, insbesondere entlang wichtiger touristischer Infrastruktur und Hotspots (z. B. Gastronomie entlang von Rad- und Wanderwegen, Sehenswürdigkeiten)

**Zuständigkeit (Empfehlung):**

TTG, DMO und Kommunen

**Priorität:**

hoch

**M31:  
Monitoring von Gästezufriedenheit und Qualitätsimage durchführen**

**Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:**

- Monitoring der Gästezufriedenheit durchführen (z. B. TrustScore)
- Touristisches Qualitätsimage Thüringens unter Gästen und Nicht-Gästen regelmäßig erheben

**Zuständigkeit (Empfehlung):**

TTG

**Priorität:**

hoch

#### 4.3.4 Digitalisierung

Der Megatrend Digitalisierung ist ein dominanter Treiber für den Thüringen-Tourismus und hat durch die Corona-Pandemie noch einmal stark an Bedeutung gewonnen. Die in der Tourismusstrategie formulierten Ziele sind weiterhin richtungsweisend. Die TTG muss hier ihre beachtlichen Erfolge weiter ausbauen und dabei die Akteur/innen auf allen Ebenen weiter mitnehmen. Insbesondere die Orte und die Betriebe im Thüringen-Tourismus müssen vielfach noch deutlich stärker an das Thema Digitalisierung und seine Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit der Branche herangeführt werden. In diesem Zusammenhang sind praxisorientierte Handreichungen hilfreich.

Mit diesem Handlungsfeld werden weiterhin die folgenden **Ziele** verbunden:

- 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 Akteur/innen 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 Akteur/innen voran.
- Thüringer Betriebe werden digital und finden zu neuen Formen kooperativer Wertschöpfung.

#### **Maßnahmen**

Für das Vorantreiben der Digitalisierung empfiehlt es sich, die folgenden Maßnahmen fortzuführen bzw. weiterzuentwickeln:

<b>M32:</b> <b>Thema Open Data und Content-Architektur stetig weiterentwickeln und intensivieren</b>
<b>Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementierung von ThüCAT fortführen, regelmäßig evaluieren und ggf. an neue Entwicklungen anpassen</li><li>• ThüCAT adressat/innengerecht erklären, für die Bedeutung der Daten und der Mitwirkung sensibilisieren, Nutzen für die Betriebe vermitteln; Ressourcen für diese personalintensive Überzeugungs- und Betreuungsarbeit bereitstellen</li><li>• Praxisorientierte Handreichung für Multiplikator/innen, das heißt in der Regel die DMO, erarbeiten</li><li>• Direkte Kontaktaufnahme mit den Betrieben unter Einbindung der Ortsebene anstreben</li><li>• Bestehende Förder- und Unterstützungsmaßnahmen für Content und Datenqualität fortführen und ggf. ausbauen</li></ul>
<b>Zuständigkeit (Empfehlung):</b>
TTG, TMWWDG, DMO, Orte
<b>Priorität:</b>
hoch

**M33:****Digitalisierung der Leistungsträger/innen sowie Onlinebuchbarkeit voranbringen****Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:**

- Aufgabe mit den Unterstützungsaktivitäten für Leistungsträger/innen (v. a. gastgewerbliche Betriebe und Kultur-/Freizeiteinrichtungen) sowie ggf. weitere Maßnahmen im Zusammenhang mit der Digitalisierung verknüpfen: gezielt „kleinere“ Partner/innen in der Fläche ansprechen und stärker mitnehmen
- Leistungsträger/innen für Nutzen der Digitalisierung und der Onlinebuchbarkeit sensibilisieren: Formate entwickeln, die die Inhalte zielgruppengerecht aufbereiten und über die passenden Kanäle an die Leistungsträger/innen kommunizieren
- Bedürfnisse der Partner/innen im Land erfragen und berücksichtigen (z. B. Vertragsgestaltung, Websitebaukasten, CC0-Lizenzen)
- Fachliche Unterstützung bei der Umsetzung anbieten
- Ressourcen für die zeit- und personalintensive, jedoch unverzichtbare persönliche Ansprache und fachliche Betreuung der „unteren“ Ebenen sicherstellen
- Ggf. durch eine befristete Schwerpunktförderung unterstützen

**Zuständigkeit (Empfehlung):**

TTG in Kooperation mit den DMO und den Orten

**Priorität:**

hoch

#### 4.3.5 Agilität und Resilienz

Die Corona-Pandemie hat uns allen mit aller Deutlichkeit vor Augen geführt, wie wichtig eine strikte Zukunftsorientierung und eine starke Widerstandskraft touristischer Organisationen und Betriebe sind. Agile Arbeitsweisen und belastbare Netzwerke sind u. a. die Voraussetzungen dafür und machen die Tourismuswirtschaft und Tourismusorganisationen fit für die Zukunft – auch über akute Krisen hinaus. Es gilt, konkrete Aktivitäten dafür zu entfalten.

Agil arbeitende Organisation sind besser in der Lage sich auf sich verändernde Umstände einzustellen, da eine kontinuierliche Beschäftigung mit Wandel und Weiterentwicklung in der Unternehmenskultur verankert, eine breite „Ressourcenausstattung“ im Sinne selbstverantwortlicher und handlungsfähiger Menschen in der Organisation sowie effiziente und effektive Arbeitsprozesse gegeben sind.

Resilienz meint die Widerstandskraft von Organisationen und Betrieben, damit diese dauerhaft bestehen können. Das gilt auch, aber nicht nur in Krisensituationen. Neben der Bewältigung akuter Krisen gehört zur Resilienz auch, in einer zunehmend dynamischen Welt den Wandel aktiv zu gestalten (schrittweise Kompetenzen und echter Change).

Eine Schlüsselfunktion kommt dabei den Menschen in den Organisationen und Betrieben sowie belastbaren Netzwerken zu. Daher gilt es, einerseits resiliente Menschen und Beziehungen zu stärken, sowohl nach innen als auch nach außen. Zur Vorbereitung auf künftige Herausforderungen müssen nach der akuten Krisenbewältigung und einer kritischen Krisenreview Präventionskonzepte für künftige Krisen erarbeitet werden, um hier besser vorbereitet zu sein.

Mit diesem Handlungsfeld werden die folgenden **Ziele** verbunden:

- Die Organisationen und Betriebe kennen und leben agile Arbeitsweisen.
- Sie stärken ihre Resilienz und sind damit widerstandsfähiger – nicht nur in Krisensituationen.

## Maßnahmen

Für die Stärkung agiler und resilienter Organisationen und Betriebe empfiehlt es sich, die folgenden Maßnahmen aufzunehmen:

### M34:

#### Netzwerke aufbauen und pflegen, bestehende Netzwerke prüfen

##### Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:

- Bestehende Netzwerke pflegen sowie Bedarf nach neuen thematischen Netzwerken prüfen bzw. Themenschwerpunkte weiter intensivieren oder neue Formate der Zusammenarbeit entwickeln (z. B. Zusammenschlüsse zur Finanzierung oder Fördermittelverwendung)
- Kontinuierlichen Austausch und damit Mehrwert durch die Netzwerkbildung aufrechterhalten
- Netzwerke in Vorbereitung auf akute Krisenzeiten strategisch pflegen und stärken und mit aktuellen Themen besetzen

##### Zuständigkeit (Empfehlung):

TTG in Kooperation mit Multiplikator/innen/DMO

##### Priorität:

hoch

### M35:

#### Agilitäts- und Resilienzstrategien für die verschiedenen Organisationsebenen anstoßen

##### Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:

- Strategische Prozesse zur Stärkung von Agilität und Resilienz auf Landes- und Regionalebene anstoßen
- Bewusstsein für die Bedeutung von Krisenreaktions- und Krisenpräventionskonzepten stärken
- Bei der Erstellung von Krisenpräventionskonzepten unterstützen
- Formate zum Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer zwischen den Organisationen und ggf. Betrieben gewährleisten
- Verzahnung der Prozesse in Bezug zu TTG, Regional-, Ortsaktivitäten

##### Zuständigkeit (Empfehlung):

jede Institution für ihren Aufgabenbereich

##### Priorität:

hoch

#### 4.3.6 Tourismusbewusstsein, -akzeptanz und Wirtschaftsfaktor Tourismus

Thüringen hat in der Tourismusstrategie 2025 den Anspruch formuliert, Tourismusland zu werden und das Tourismusbewusstsein auf allen Ebenen zu erhöhen. Dieser Anspruch ist als Ziel für die weitere Tourismusedwicklung nach wie vor richtungsweisend.

Zwar hat der Tourismus teilweise eine größere Wertschätzung bekommen, doch dieser Weg ist noch lange nicht abgeschlossen. Es gilt, die Wertschätzung für den Tourismus und seine positiven Auswirkungen im Land weiter zu stärken. Generell ist dies auf allen Ebenen relevant, ein besonderer Fokus sollte jedoch auf der Politik (hier insbesondere auf der Ortsebene) sowie der Bevölkerung liegen.

In Thüringen scheint es bisher keine Akzeptanzprobleme des Tourismus zu geben, die andernorts vielfach auf die wahrgenommenen Belastungen wie Überfüllung, Lärm, Preissteigerungen usw. zurückzuführen sind. Um diese gute Ausgangssituation beizubehalten, ist das Herausstellen der positiven Effekte des Tourismus von hoher Bedeutung.

Dabei bildet der Wirtschaftsfaktor Tourismus einen wichtigen Bestandteil dieses Handlungsbereiches. Der wirtschaftliche Nutzen aus dem Tourismus ist kontinuierlich zu erhöhen, regelmäßig zu erheben und vor allem auf allen Ebenen immer wieder zu kommunizieren, um das Bewusstsein für die positiven Effekte des Tourismus in Thüringen zu verdeutlichen. Diese stärkenden und insbesondere kommunikativen Aktivitäten können letztlich auch dazu beitragen, das Wir-Gefühl im Tourismus zu stärken.

Mit diesem Handlungsfeld werden die folgenden **Ziele** verbunden:

- „Thüringen wird Tourismusland!“
- Das Tourismusbewusstsein ist auf allen Ebenen weiter ausgebaut, der Fokus wird hierbei auf Politik (v. a. Ortsebene) und Bevölkerung gerichtet.
- Das Wir-Gefühl im Tourismus wird gestärkt.
- Der Wirtschaftsfaktor Tourismus ist im Land bekannt und wird wertgeschätzt.

## Maßnahme

Für den Ausbau der Akzeptanz des Tourismus, der Anerkennung des Wirtschaftsfaktors Tourismus und des Tourismusbewusstseins empfiehlt es sich, die folgenden Maßnahme aufzunehmen:

<b>M36:</b> <b>Ergebnisse der Berechnungen des Wirtschaftsfaktors Tourismus in Thüringen zielgruppengerecht aufbereiten und kommunizieren</b>
<b>Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aufmerksamkeit der politischen Akteur/innen auf regionaler und kommunaler Ebene für die positiven Effekte des Tourismus vor Ort schaffen</li><li>• Regionalspezifische Wirtschaftsfaktor-Ergebnisse in politischen Gremien auf allen Ebenen vorstellen – Land, Regionen, Orte</li><li>• Ergebnisse der Wirtschaftsfaktor-Berechnungen veröffentlichen und streuen, dabei Detailtiefe der Informationen sowie die Formate und Kanäle auf die jeweilige Zielgruppe (z. B. Politik und Verwaltung auf den unterschiedlichen Ebenen, Touristiker/innen, Bevölkerung, Multiplikator/innen) abstimmen</li><li>• Veröffentlichungen zudem Tourismusakteur/innen in den Regionen und Orten als Multiplikator/innen zur Verfügung stellen, damit diese sie über ihre eigenen Kanäle streuen, ob gedruckt, digital oder bei Veranstaltungen</li></ul>
<b>Zuständigkeit (Empfehlung):</b>
TMWWDG, TTG in Zusammenarbeit mit den jeweiligen DMO und Orten
<b>Priorität:</b>
hoch

### 4.3.7 Tourismus- und Alltagsraum

Tourismus kann in den Regionen und Orten Thüringens vielfältige positive Effekte auslösen, die über die direkten ökonomischen Auswirkungen deutlich hinausgehen. Hierzu zählen positive Effekte auf Attraktivität und Image, Infrastruktur und Ortsbilder sowie den Standort. Damit kann Tourismus auch als Stabilisator wirken. Letztlich geht es darum, bei der touristischen Weiterentwicklung Thüringens nicht nur die Gäste im Blick zu haben, sondern ebenso Bewohner/innen und Beschäftigte vor Ort.

Denn Thüringen ist sowohl Tourismusraum als auch Alltagsraum. Dieses Thema wurde bereits im Rahmen einer „Ideenwerkstatt“ bearbeitet. Eine Frage, die die Akteur/innen auf dem Weg zum „Tourismusland“ beschäftigt ist, wie sie auch die Thüringer Bevölkerung noch stärker einbeziehen können – als Nutzer, Umsetzer und Mittler. Wie lässt sich mehr Thüringen-Stolz entwickeln? Wie erreicht der Tourismus als wichtiger Wirtschaftszweig eine stärkere Akzeptanz bei Kommunen und Bevölkerung?

Thüringen soll zu einem attraktiven Raum für Leben, Erholung und Arbeit weiterentwickelt werden. Bewohner/innen, Beschäftigte und Betriebe bilden in diesem Sinne gleichermaßen wichtige Adressat/innen der Tourismusorganisationen auf allen drei Ebenen wie die Gäste.

Hierfür heißt es einen Bewusstseinswandel bei den Tourismusakteur/innen anzustoßen und den bisherigen Fokus zu erweitern. Die Bedürfnisse dieser Anspruchsgruppen, die Lebens-, Aufenthalts- und Standortqualität sollen daher miteinander in Einklang gebracht werden, damit alle von den positiven Effekten der Tourismus- und Freizeitentwicklung profitieren.

Dieses Handlungsfeld weist enge Bezüge zu den Handlungsfeldern Nachhaltigkeit sowie Tourismusbewusstsein, -akzeptanz und Wirtschaftsfaktor Tourismus auf.



Mit diesem Handlungsfeld wird folgendes **Ziel** verbunden:

- Thüringen wird zu einem attraktiven Tourismus- und Alltagsraum weiterentwickelt, der die Bedürfnisse von Bewohner/innen, Gästen und Beschäftigten gleichermaßen im Blick hat und diese miteinander in Einklang bringt.

### Maßnahmen

Für die Weiterentwicklung Thüringens zu einem attraktiven Tourismus- und Alltagsraum empfiehlt es sich, die folgende Maßnahme aufzunehmen:

<b>M37:</b> <b>Dezentrale Bürger/innenveranstaltungen durchführen</b>
<b>Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Thema und Ansatzpunkte in Kommunikations-/Austauschformaten mit den Tourismusorganisationen diskutieren</li><li>• Veranstaltungen vor Ort anstoßen, die sich ausdrücklich an die Bevölkerung in Thüringen richten</li><li>• Bürger/innen darüber informieren und dafür sensibilisieren, welche Mehrwerte der Tourismus vor Ort und letztlich für ihr eigenes Leben schafft (Stichwort Lebensqualität)</li><li>• (Lokal-) Politik einbinden</li><li>• Vorab das tatsächliche Interesse vor Ort klären, ggf. lassen sich diese tourismusspezifischen Veranstaltungen auch mit anderen kombinieren, um die Teilnahmebereitschaft zu erhöhen. (siehe auch Lebensqualität)</li></ul>
<b>Zuständigkeit (Empfehlung):</b>
DMO und Orte bzw. Politik auf Regional- und Kommunalebene
<b>Priorität:</b>
mittel

<b>M38:</b> <b>Regelmäßig Stimmungsbild und Einschätzung der Bevölkerung erheben</b>
<b>Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Monitoring der (wahrgenommenen) Lebensqualität durch Tourismus- und Freizeitentwicklung sowie Einschätzung der touristischen Entwicklung durch Bevölkerungsbefragungen aufbauen</li><li>• Auswirkungen auf den Lebens-, Erholungs- und Arbeitsraum Thüringen auswerten</li><li>• Impulse für die touristische Entwicklung aufnehmen und berücksichtigen</li></ul>
<b>Zuständigkeit (Empfehlung):</b>
TTG, TMWWDG
<b>Priorität:</b>
mittel

#### 4.4. Grundprinzip „Komfort für Alle“

Die Barrierefreiheit bildete in der Tourismusstrategie bislang ein Querschnittsthema. Künftig soll das Thema, inzwischen weiterentwickelt als „Komfort für Alle“, als Grundprinzip in möglichst allen Bereichen des Thüringen-Tourismus stärker als bisher aktiv mitgedacht sowie konsequent bei der Umsetzung berücksichtigt werden. Ziel ist es, Thüringen touristisch für alle komfortabel erlebbar zu machen, egal, ob es sich hierbei um Gäste mit unterschiedlichen Behinderungen und Beeinträchtigungen, Senior/innen, Familien mit Kinderwagen oder Gäste mit schwerem Gepäck handelt. „Komfort für Alle“ soll in diesem Sinne als selbstverständliches Grundprinzip ein in der Fläche verbreitetes Qualitätsmerkmal des Thüringen-Tourismus werden.

Beispielhaft kann sich dieses Grundprinzip wie folgt in den einzelnen Handlungsfeldern widerspiegeln:

- Initiative der KomfortDenker® thüringenweit ausbauen
- Einfache finanzielle und fachliche Unterstützung/Förderung für Maßnahmen zur Verbesserung der des „Komforts für Alle“ in den Regionen, Orten und Betrieben
- „Komfort für Alle“ auf dem bestehenden, hohen Niveau als ein Beratungsschwerpunkt zur Stärkung der Betriebe beim Ausbau der Qualität weiterführen
- Komfort für Alle als wichtiger Aspekt bei der Entwicklung des Tourismus- und Alltagsraums Thüringen
- Komfort für Alle auch als Kategorie bzw. Bewertungsaspekt beim Thüringer Tourismustag

#### 4.5. Umsetzungsmanagement

Der Start in die Umsetzung der Strategie hat 2017 gezeigt, dass viele Partner/innen an vielen Stellen aktiv geworden sind, dennoch lag der Verantwortungsschwerpunkt für die Umsetzung in den letzten Jahren sehr stark bei TMWWDG und TTG, partiell unterstützt durch DEHOGA, IHKn und andere.

Die Aufgaben und damit die Partner/innenvielfalt für die Umsetzung der oben genannten Maßnahmen sind nunmehr deutlich größer und komplexer geworden. Neben weiteren Ressorts und nachgelagerten Institutionen der Landesregierung (z. B. in Hinblick auf Themen wie Nachhaltigkeit, Klima, Mobilität, regionale Entwicklung, Digitalisierung etc.) sind alle „üblichen“ Akteur/innen und Organisationen aus der Tourismusbranche (DEHOGA, IHKn, weitere Branchenverbände etc.) dabei ebenso zentrale Partner/innen wie zunehmend auch branchenfremde bzw. -übergreifende Institutionen wie beispielsweise Hochschulen, Forschungseinrichtungen, die Start Up-Szene des Landes und viele andere.

Die weitere Umsetzung der Tourismusstrategie Thüringen 2025 erfordert somit ein erweitertes und gestärktes Umsetzungsmanagement und tatkräftige weitere Unterstützungen von vielen Akteur/innen. Die Verantwortung muss daher erstens auf mehr Schultern verteilt und zweitens anders organisiert werden als bisher. Das Clustermanagement Tourismus Brandenburg zeigt exemplarisch, wie eine solche breite Beteiligung bzw. ein breiter Einbezug unterschiedlichster Fachkompetenzen organisiert und mit Leben gefüllt werden kann. Nur im Zusammenspiel aller Akteur/innengruppen wird es somit gelingen, den Thüringen-Tourismus weiter voranzubringen.

TMWWDG und TTG werden selbstverständlich auch in den nächsten Jahren die Schlüsselinstitutionen im Umsetzungsmanagement sein. Ihre Rolle sollte dabei jedoch eher die von Koordinator/innen, Treiber/innen, Kommunikator/innen und Kooperationsbildner/innen sein, die ein leistungsfähiges Netzwerk aus Kooperationspartner/innen etablieren und führen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Gewinnung und ein dauerhaft hohes Engagement dieser Netzwerkpartner/innen sind geeignete partnerschaftlich orientierte Kooperations- und Kommunikationsstrategien und -aktivitäten.

**M39:****Eine passfähige Umsetzungsarchitektur etablieren****Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:**

- Gemeinsame Verständigung und Entscheidung über diejenigen Maßnahmen aus dieser Standortbestimmung, die in der nächsten Phase mit hoher Priorität umgesetzt werden sollen. Hierbei sind durch TMWWDG und TTG die Schlüsselpartner/innen (DMO, Ortsebene, DEHOGA, IHKn etc.) einzubeziehen.
- Erarbeitung einer gemeinsamen „Umsetzungs- und Führungsstrategie“ durch TMWWDG und TTG mit Zeit-, Arbeitsplan und Zuständigkeiten
- Zusammenstellung und Etablierung eines übergreifenden „Kompetenzteams Umsetzung TST“ (Arbeitsbegriff seitens dwif) aus TMWWDG, TTG sowie Vertreter/innen weiterer Institutionen (Ziel: Selbstverantwortung der zentralen Umsetzungspartner/innen stärken) mit festen Ansprechpartner/innen für einzelne Aufgaben
- Angemessene personelle Ressourcenausstattung des Umsetzungsmanagements in TMWWDG und TTG; angesichts der Fülle und Bedeutung der o. g. Aufgaben sollten hierfür jeweils mindestens 1,5 – 2 Vollzeitäquivalente bereitgestellt werden
- Aufgabenteilung und Beginn der Umsetzung der neuen Aufgaben bzw. Fortsetzung der Umsetzung derjenigen Aufgaben, die weitergeführt werden sollen

**Zuständigkeit (Empfehlung):**

TMWWDG, TTG, Partner/innen

**Priorität:**

sehr hoch, erster Schritt der gesamten Umsetzungsphase

**M40:****Intensiven interministeriellen und ressortübergreifenden Austausch institutionalisieren****Wichtige Inhalte und Umsetzungsschritte:**

- Wiederbelebung und Intensivierung der IMAG Tourismus für einen regelmäßigen Ressortaustausch und eine ganzheitliche Betrachtung des Tourismus als Gestalter der Regionalentwicklung in Thüringen sowie zur ressortübergreifenden Unterstützung z. B. von ganzheitlichen Lebensraum-, Nachhaltigkeits-, Klimaanpassungs-/schutzstrategien, Akzeptanzstrategien etc.
- Weitere Aufgabe: verstärkt ressortübergreifende Erschließung von Finanzierungsquellen, Förderprogrammen etc. für die vielfältiger gewordenen Aufgaben im Bereich Tourismusentwicklung (s. auch M14). Zudem Vermeidung von Fördermittel-Hopping von Akteur/innen durch gemeinsames Verständnis der Prioritäten für die Tourismusentwicklung sowie durch bessere Kommunikation/Austausch zu gestellten Förderanträgen

**Zuständigkeit (Empfehlung):**

TMWWDG und weitere Ressorts

**Priorität:**

hoch, regelmäßig

## 5. Ausblick

Die Schlüsselakteur/innen des Thüringen-Tourismus haben mit der Tourismusstrategie 2025 wichtige Weichen gestellt, um die diese wirtschaftsstarke Branche gezielt weiterzuentwickeln. Die damals gesetzten Schwerpunkte sind generell nach wie vor wichtig und richtig, allerdings müssen sie an einigen Stellen nachjustiert werden, zudem kommen infolge der aktuellen Entwicklungen eine Reihe neuer und anspruchsvoller Handlungsfelder hinzu.

Diese Standortbestimmung mündet daher in gutachterliche Empfehlungen für viele notwendige und zielführende Anpassungen der aktuellen Tourismusstrategie für Thüringen in den nächsten Jahren bis zum zunächst offiziellen Ende ihrer Laufzeit 2025. Diese Vorschläge für die entscheidenden Zukunftsthemen sowie, daraus abgeleitet, für erfolgversprechende Umsetzungsmaßnahmen, erfolgen jedoch nicht im luftleeren Raum. Sie sind vielmehr Ergebnis umfangreicher und sorgfältiger Recherchen, Datenanalysen, Auswertungen von Studien sowie intensiven Gesprächen sowohl mit einer Reihe von Tourismusexpert/innen aus Thüringen und darüber hinaus, als auch mit den Vertreter/innen von TMWWDG und TTG.

Die wichtigsten Erkenntnisse dieser Standortbestimmung wurden auf dem Thüringer Tourismustag 2021 der Fachöffentlichkeit vorgestellt und erfuhren eine grundsätzlich hohe Zustimmung. Das zeigt, dass die Themen von den Aktiven der Branche als aktuell, wichtig und zielführend in Hinblick auf eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Thüringentourismus empfunden werden. Interesse und Kompetenz für die Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen sind im Land vorhanden. Deren Aktivierung, Kanalisierung und Koordination im Sinne der Zielstellung dieser Strategie sind somit die entscheidenden Herausforderungen in der nun beginnenden Umsetzungsphase.

## Quellenverzeichnis

dwif-Consulting GmbH: dwif-Tagesreisenmonitor. München, 2021.  
DSV: Sonderauswertung EBIL. Berlin, 2021.  
Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (FUR): ReiseAnalyse 2019. Kiel, 2019.  
Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (FUR): ReiseAnalyse 2021. Kiel, 2021.  
inspektour international GmbH: Destination Brand 18. Hamburg, 2019.  
inspektour international GmbH: Destination Brand 20. Hamburg, 2021.  
Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (Hrsg.): Tourismusstrategie Thüringen 2025. Erfurt, 2017.  
Thüringer Landesamt für Statistik: Diverse Publikationen. Erfurt.

### Online-Quellen:

[www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)  
[www.destatis.de](http://www.destatis.de)  
[www.destinet.de](http://www.destinet.de)  
[www.ostbv.de](http://www.ostbv.de)  
[www.sinus-institut.de](http://www.sinus-institut.de)  
[www.trustyou.com](http://www.trustyou.com)  
[www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de)

Kartengrundlage GfK GeoMarketing

### Expert/innengespräche:

Biosphärenreservat Thüringer Wald, Dr. Elke Hellmuth (25.06.2021)  
DEHOGA Thüringen e.V., Dirk Ellinger und AHORN Hotel Oberhof, Jacqueline Schambach (17.06.2021)  
Digitalagentur Thüringen GmbH, Isabell Grinda (25.06.2021)  
Erfurt Tourismus und Marketing GmbH, Dr. Carmen Hildebrandt (17.06.2021)  
Regionalverbund Thüringer Wald e. V., Marietta Schlütter (16.06.2021)  
Stadt Eisenach, Katja Wolf und Eisenach-Wartburg-Touristik GmbH, Carola Schumacher (07.06.2021)  
STI Innsbruck/Universität Innsbruck, Univ.-Prof. Dr. Dieter Fensel (07.06.2021)  
Stiftung Leuchtenburg, Ilka Kunze (16.06.2021)  
Thüringer Bergbahn, Astrid Apel (10.06.2021)  
Thüringer Heilbäderverband e.V., Dr. Michael Brodführer und Tourist-Information Bad Liebenstein, Nadine Heusing (09.06.2021)  
Tourismusverband Altenburger Land e.V., Jeanette Kreyßel (09.06.2021)  
Tourismusverband Jena-Saale-Holzland e.V., Sylvana Hapke (10.06.2021)  
Tourismusverband Thüringer Vogtland e.V., Dr. Andreas Kraus (09.06.2021)  
Verband der Campingwirtschaft in Thüringen e.V., Reinhard Schniz (02.07.2021)  
Welterberegion Wartburg-Hainich e.V., Martin Fromm (08.06.2021)

## Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
DMO	Destinationsmanagement/-marketingorganisation
etc.	et cetera
ggü.	gegenüber
GStB:	Gemeinde- und Städtebund Thüringen
i.d.R.	in der Regel
IHK	Industrie- und Handelskammer
IK	interkommunale Kooperation
LEG	Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen mbH
MICE	Meetings Incentives Conventions Exhibitions/Events, Tagungswirtschaft
Mio.	Millione(n)
Mrd.	Milliarde(n)
NAT	Nachhaltigkeitsabkommen Thüringen
s.u.,	siehe unten
TAB	Thüringer Aufbaubank
TAG	lokale touristische Arbeitsgemeinschaften
TFM	Thüringer Finanzministerium
ThAFF	Thüringer Agentur für Fachkräftegewinnung
TLK	Thüringer Landkreistag
TLT	Thüringer Landtag
TMASGFF	Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie
TMBJS	Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport
TMIK	Thüringer Ministerium für Inneres und Kommunales
TMIL	Thüringer Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft
TMUEN	Thüringer Ministerium für Umwelt, Energie und Naturschutz
TMWWDG	Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft
TST 2025	Tourismusstrategie Thüringen 2025
TTG	Thüringer Tourismus GmbH
u.a.	unter anderem
u.v.a.m.	und vieles andere mehr
z. B.	zum Beispiel