



Tourismuskonzeption Thüringer Wald 2025

Markenstrategie und -architektur



Auftraggeber:

Regionalverbund Thüringer Wald e. V. (RVTW) | Bahnhofstraße 4-8 | 98527 Suhl
vertreten durch die Geschäftsführerin Frau Marietta Schlütter

Projektbearbeitung:

Brand Trust GmbH | Pfannenschmiedsgasse 1 | 90402 Nürnberg | www.brand-trust.de

- ▶ Dr. Christoph Engl, christoph.engl@brand-trust.de
- ▶ Eva Köttschau, eva.koettschau@brand-trust.de

dwif-Consulting GmbH | Sonnenstraße 27 | 80331 München | www.dwif.de

- ▶ Lars Bengsch, l.bensch@dwif.de
- ▶ Markus Seibold, m.seibold@dwif.de
- ▶ Veronika Waldleben, v.waldleben@dwif.de

Teil 2 wurde im Oktober 2016 fertiggestellt.



Teil 2:

Markenstrategie und -architektur

1. Markenkern: Was macht uns aus?	05
2. Markenarchitektur & Positionierung: Wohin wollen wir uns entwickeln?	16
▶ 2.1 Markenarchitektur	17
▶ 2.1.1 Die Markenverteilung im Thüringer Wald	20
▶ 2.2 Positionierung	21
3. Ein-Wort-Wert: Wie wollen wir wahrgenommen werden?	25
4. Markenwerkzeuge: Mit welchen Werkzeugen steuern wir unsere Entwicklung?	27
5. Die Markenstrategie auf einen Blick	33

1. Markenkern: Was macht uns aus?



Destination Branding: Von der Geografie zur Bedeutung

- ▶ Destinationen werden erst dann zu einer Marke, wenn ihre geografische Bezeichnung eine emotionale Bedeutung für die Konsumenten bekommt.
- ▶ Auf Landkarten und in Navigationssystemen gibt es unendlich viele geografische Bezeichnungen von Orten, Landschaften, Städten, Regionen und Staaten. Diese entstanden aus der Notwendigkeit heraus, mittels Namen eine klare Orientierung zu gewährleisten.
- ▶ Eine völlig andere Dimension ist die Bedeutungsebene einer Destination. Der Name löst eine Vorstellung aus, weil er mit einem attraktiven Wert aufgeladen ist. Wenn ein Mensch einen solchen Namen hört oder sieht, entsteht in seinem Kopf eine emotionale Erwartung.
- ▶ Die geografische Bezeichnung wird in solchen Momenten beinahe irrelevant. Der Konsument weiß womöglich nicht genau, wo der Ort liegt oder welcher Region er angehört. Er weiß jedoch ganz genau, warum dieser Name für ihn Relevanz hat. Das ist der Markenmoment.

Die Bedeutung des Markenkerns

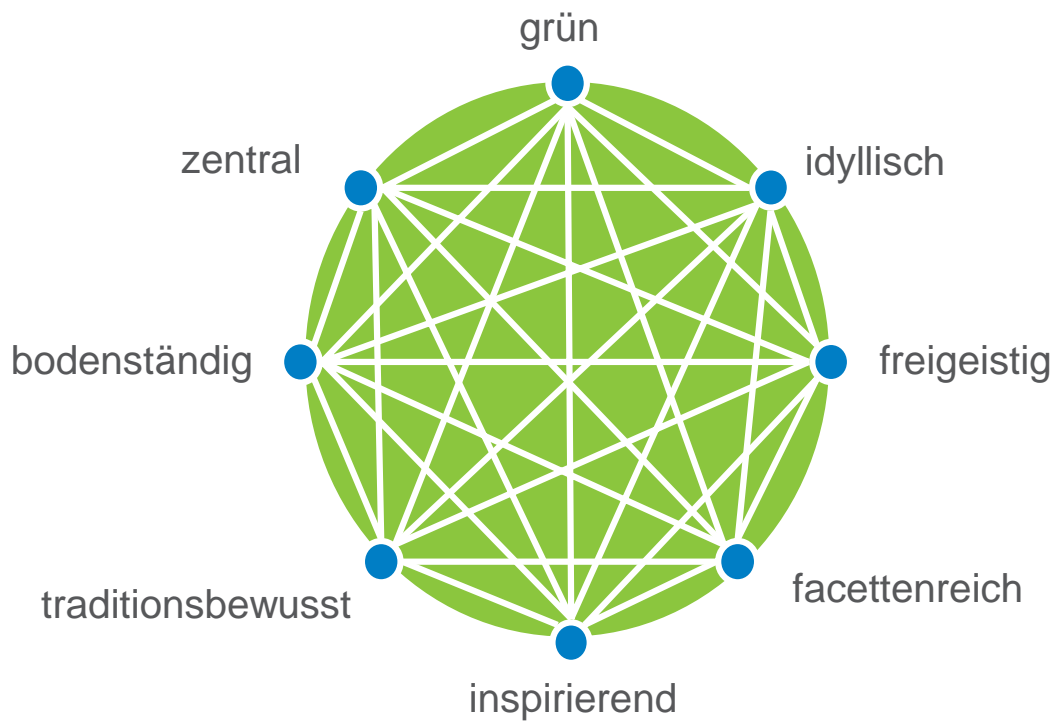
„Wer wissen will, wohin er geht, der muss wissen, woher er kommt.“ – Odo Marquard

- ▶ Beweisbare Spitzenleistungen sind die Grundlage jeder Markenstrategie. Werden Leistungen über einen hinreichend langen Zeitraum auf einem gleichbleibenden Niveau bzw. immer wieder auf die selbe Art und Weise erbracht, sedimentieren sie schließlich zu Werten. Werte werden geglaubt und müssen im Gegensatz zu Leistungen nicht mehr bewiesen werden.
- ▶ Im Markenkern sind die Leistungen einer Marke zu Werten verdichtet. Der Markenkern erlaubt es, eine Marke wie eine Persönlichkeit samt ihrer Eigenschaften zu beschreiben. In der Zusammensetzung seiner Werte ist der Markenkern einzigartig.
- ▶ Der Markenkern stellt für eine Marke die Glaubwürdigkeitsgrenze dar, welche auch in allen zukünftigen Entwicklungen der Marke penibel zu berücksichtigen ist: wer sich gegen seine eigene DNA stellt, riskiert das Vertrauen bei seinen Kunden zu verspielen.

Abgleich mit dem Markenkern von Thüringen

- ▶ Da der Thüringer Wald ein Teil Thüringens ist, liegt die Vermutung nahe, dass beide Destinationen eine ähnliche DNA und damit ähnliche Werte besitzen.
- ▶ Um dies zu überprüfen, wurden Spitzenleistungen des Thüringer Waldes gesammelt und den Werten von Thüringen zugeordnet.

Die Markenkernwerte von Thüringen



Zuordnung der Spitzenleistungen des Thüringer Waldes zu den Werten der Familienmarke Thüringen

Spitzenleistungen des Markenkernwerts „grün“

- ▶ Das größte zusammenhängende Waldgebiet Deutschlands
- ▶ Naturpark Route
- ▶ Mehr als 6000 km ausgeschilderte Wanderwege
- ▶ Hohe Dichte an Naturlandschaften, Naturparks und Geoparks
- ▶ Nationaler GeoPark Thüringen Inselsberg – Drei Gleichen
- ▶ Naturpark Thüringer Wald
- ▶ Naturpark Thüringer Schiefergebirge/Obere Saale
- ▶ Internationales Gütesiegel für Naturlandschaften
- ▶ Grünes Herz Deutschlands
- ▶ Rennsteig: ältester und bekanntester Höhenwanderweg Deutschlands
- ▶ Rennsteig als Naturdenkmal
- ▶ UNESCO Biosphärenreservat (eines der beiden ältesten BR in Deutschland, 1979)
- ▶ Seit 2006 ist die Bohlenwand ein nationales Geotop
- ▶ Kräuter und Olitäten in der Gegend um Oberweißbach als Ursprung der Naturmedizin
- ▶ Rennsteiggarten Oberhof – größter Alpingarten Deutschlands
- ▶ Einzige Thermalquelle Thüringens in Bad Colberg
- ▶ Erste deutsche Kaltwasserheilstätte in Elgersburg
- ▶ Viele Heilwässer
- ▶ Thüringer Kräutergarten – Olitäten und Buckelapotheker
- ▶ Waldwellness
- ▶ Goethewanderweg – Qualitätsweg
- ▶ Gipfelwanderweg – Qualitätsweg
- ▶ Lutherwegenetz
- ▶ Zertifizierte Natur- und Landschaftsführer
- ▶ Carl Christoph Lengefeld aus Rudolstadt (Schillers Schwiegervater) Begründer der modernen Forstwirtschaft
- ▶ Landesgartenschau Schmalkalden
- ▶ Naturtheater Steinbach-Langenbach: Größtes Naturtheater Deutschlands
- ▶ Staatlich anerkannte Erholungsorte, Kurorte und Heilbäder
- ▶ Entwicklung der „Sommerfrische“ und der Kuren
- ▶ Trusetaler Wasserfall
- ▶ Größte Stauseeregion Deutschlands
- ▶ Die größte Stauseekaskade mit Pumpspeicherkraftwerk in Deutschland (80 km lange Wasserfläche)
- ▶ Schwarzatal – Canyon
- ▶ Moorbad Bad Lobenstein
- ▶ Land der tausend Teiche

Spitzenleistungen des Markenkernwerts „freigeistig“

- ▶ Stützerbacher Glasindustrie stellte erste Fieberthermometer, Glühbirne, Thermoskanne & Röntgenröhre her
- ▶ Audanika macht das iPad zum Instrument
- ▶ Erster Fabrikant der Thermometer, welche in Serie hergestellt werden
- ▶ Wieglebs Lehranstalt für Apotheker
- ▶ Fröbel: Erfinder des Kindergartens
- ▶ Justus Perthes' Geografische Anstalt
- ▶ Meyers Lexikon
- ▶ Friedrich Mosengeils Stenographie
- ▶ 1924: Simson Supra Sportwagen
- ▶ 1827: Gründung der ersten Lebensversicherungsbank
- ▶ 1845: Erste Trekurbelfahrrad
- ▶ Fahrradklingel „Kuckucks-Glocke“ (Patent)
- ▶ 1898: Produktion des Wartburg-Motorwagens in Eisenach
- ▶ 1872: Konrad Duden veröffentlicht sein Werk „Die deutsche Rechtschreibung“
- ▶ Hochschule für angewandte Wissenschaften Schmalkalden, Technische Universität Ilmenau
- ▶ Schiller-Haus in Rudolstadt
- ▶ Heinrich Ehrhardt geboren in Zella-Mehlis hat 128 Patente angemeldet
- ▶ Die 1. deutsche Briefmarke wurde in Zella-Mehlis entworfen
- ▶ Herstellung von Chanel-Flacons
- ▶ Die Trockensuppe wurde im Thüringer Wald erfunden
- ▶ Bau des ersten deutschen Stahl-Bobs
- ▶ Präzisionswerkzeugbau und Feinmesstechnikherstellung
- ▶ Werkzeugbau und Kleineisenwaren aus Schmalkalden mit Weltruf, z. B. Schmalcalda mining tools
- ▶ Produktion der ersten Röntgenröhre in Rudolstadt
- ▶ Erste Waffenfabrik in Deutschland
- ▶ Waffen Carl-Walther (Sportwaffen) und Merkel Suhl (Jagdwaffen)
- ▶ Erfindung von Glasaugen, technisches und medizinisches Glas, Gebrauchsglas
- ▶ Erfindung Leuchtstoffröhre und hochpräziser Laboranlagen
- ▶ Erster Voll LED Scheinwerfer
- ▶ Gotischer Bogen –Rasierklingenherstellung (Harry)
- ▶ Einziger Zangenlieferant für A380
- ▶ Erste schulterlose Kunststofftube (Tubex)
- ▶ 3D Nanodrucker (Tetras)
- ▶ Keramik für Luft- und Raumfahrt (FCT)
- ▶ Buchschnellpresse (F. König)
- ▶ Wellschere: Patent für Haare
- ▶ Haus des Volkes Probstzella: Größtes Bauhaus-Ensemble Thüringens
- ▶ Das durch Goethe gegründete Theater Rudolstadt
- ▶ Veranstaltungsort der Thüringer Bachwochen
- ▶ Theater Meiningen: Erfindung der Theaterkulisse
- ▶ Theater Meiningen mit Theatermuseum Zauberwelt der Kulisse
- ▶ Wiege der Thüringer Landgrafen (Ludowinger) auf der Schauenburg Schloß Burgk als kulturelles Zentrum Ostthuringens
- ▶ Ebert unterzeichnete in Schwarzburg die Weimarer Verfassung
- ▶ Kloster und Museum Paulinzella: bedeutendes romanisches Bauwerk und Beispiel für Hirsauer Bewegung
- ▶ Reformationsgeschichte
- ▶ Die Geschichte der Wartburg

Spitzenleistungen des Markenkernwerts „facettenreich“

- ▶ Besucherbergwerk Schwarzer Crux – magnetische Steine
- ▶ Heinese – Haus und Kulturfabrik Langewiesen
- ▶ Waffermuseum Suhl
- ▶ Thüringer Kloss Theater
- ▶ Kreativ-Museum Großbreitenbach
- ▶ Kleinste Brauerei Westthüringens
- ▶ Größte Holzkirche in Thüringen in Neuhaus am Rennweg
- ▶ Schloss Wilhelmsburg: Juwel unter den Renaissance-Schlössern
- ▶ Sonne-Mond-Sterne Festival
- ▶ Miniaturenwelt Rococo en Miniature
- ▶ Größte Kuhglocke der Welt in Kleinschmalkalden
- ▶ Schloss Friedenstein
- ▶ Barockes Universum Gotha
- ▶ Die Saalfelder Feengrotten: Die farbenreichste Schaugrotten der Welt
- ▶ Das erste japanische Lokal in der DDR
- ▶ Selbst Gold waschen in der Schwarza (und Goldmuseum Theuern)
- ▶ Meeresaquarium in Zella-Mehlis
- ▶ Steilste Standseilbahn Europas
- ▶ Steilste Straße Deutschlands in Deesbach
- ▶ Technisches Schaudenkmal Gießerei Heinrichshütte
- ▶ Schieferpark Lehesten: technisches Denkmal und historischer Schiefertagebau
- ▶ Altvaterturm Lehesten: Mahnmal der Vertreibung
- ▶ Griffelschieferproduktion in Steinach – weltführend
- ▶ Bad der Herzöge in Bad Liebenstein
- ▶ Schloss Altenstein
- ▶ Tambacher Liebespaar – Saurierfunde am Bromacker als weltweit ergiebigste Fundstelle aus dem Perm
- ▶ Saalfeld als steinerne Chronik Thüringens
- ▶ Rheinhardtsbrunn als Hauskloster der th. Landgrafen und Keimzelle der Besiedlung des Thüringer Waldes
- ▶ Höchster Kletterturm Thüringens
- ▶ Tanz- und Folkfestival Rudolstadt
- ▶ Struwwelpeterpark Tabarz
- ▶ Folk- und Weltmusik-Festival Rudolstadt
- ▶ Provinzkultur/Provinzschrei
- ▶ Bach-Festival-Arnstadt
- ▶ Bachhaus als eines der größten Musikermuseen in Deutschland
- ▶ GrasGrün Festival Meiningen
- ▶ Rundschloss Oberpölnitz in der UNESCO-Liste
- ▶ Kunst- und Literaturfest „Provinzschrei“
- ▶ Stärkste Sole (Bad Salzungen)
- ▶ Marienglashöhle Friedrichroda mit einer der größten Gipskristallgrotten Europas
- ▶ Besucherbergwerk Morrassina in Schmiedefeld
- ▶ Das größte Haflingergestüt Europas

Spitzenleistungen des Markenkernwerts „traditionsbewusst“

- ▶ Älteste Porzellanmanufaktur/Porzellantradition von Weltruf
- ▶ 1760 entschlüsselt Macheleit die richtige Mischung von Feldspat, Quarz und Kaolin: Porzellan entsteht
- ▶ 19 Jhd. 60% der deutschen Porzellanerzeugnisse kommen aus dem Thüringer Wald
- ▶ Weltweit bekannte Glastradition in Lauscha, Ilmenau, Geraberg mit über über 100 Betrieben in der Glasindustrie/Glasveredlung/Glasfasererzeugung
- ▶ Geburtsort der Christbaumkugel Mitte des 19. Jhd.
- ▶ Lauscha als Weltmarktführer für Christbaumschmuck
- ▶ Tierglasbläserei & Kunstglasbläserei
- ▶ Glasfachschule Lauscha
- ▶ Pfeifenmacherei Kallenberg
- ▶ Älteste Spezialsammlung für Spielzeug in Deutschland
- ▶ Spielzeugherstellung Sonneberg (Weltspielzeugstadt)
- ▶ Rennsteiglied seit 1951
- ▶ Ruhlaer Uhrenproduktion Glashütte – “Rühler Kartoffel“
- ▶ Erstes deutsches Bratwurstmuseum
- ▶ Erfindung der Mundharmonika
- ▶ Wiege der Gartenzwerge
- ▶ Größtes Märchenbuch Deutschlands in Dittrichshütte
- ▶ Deutsche Märchen von Ludwig Bechstein
- ▶ Marolin Pappmachefiguren
- ▶ Die Walter PPK stammt aus Zella-Mehlis
- ▶ Das älteste Barocktheater mit hölzerner Bühnenmaschine
- ▶ Barockschloss Saalfeld vom Stammvater des englischen Königshauses Windsor
- ▶ Schloss Schwarzburg, mit ältester und einziger noch erhaltener fürstlicher Zeughaussammlung in Deutschland
- ▶ Historische Dampflochfahrten
- ▶ Kloster Veßra: Museum für regionale Geschichte und Volkskunde
- ▶ Fachwerkstadt Schmalkalden mit Schmalkaldischem Bund
- ▶ 1893: Gründung von Viba in Schmalkalden
- ▶ Thüringer Waldquell
- ▶ Als Vater der Vita-Cola-Rezeptur gilt Hans Zinn – der Geschmack ist bis heute unverändert
- ▶ Steinbach-Hallenberg: Patent für Korkenzieher
- ▶ Porzellanherstellung wurde zum zweiten Mal erfunden
- ▶ Denkmalgeschützte Bergbahn Oberweißbach
- ▶ Kunstvoll verzierte Jagd- und Sportwaffenproduktion in Suhl mit Weltruf
- ▶ Waffenmuseum
- ▶ Simson-Fahrzeugbau in Suhl: AWO, Star, Schwalbe, S50 sind heute Kult
- ▶ Industrieanlage Neue Hütte von 1835: lebendiges Museum durch Wiederinbetriebnahme
- ▶ Erfindung der Anker-Steinbalken & Produktion bis heute
- ▶ Ostereierbaum in Saalfeld mit 10.000 Eier geschmückt (Eintrag im Guinnessbuch der Rekorde)
- ▶ Deutsches Burgenmuseum Heldburg
- ▶ Vergabe des Thüringer Kloß Siegel
- ▶ Erstes deutsches Kloßpressenmuseum

Markenkern: Was macht uns aus?

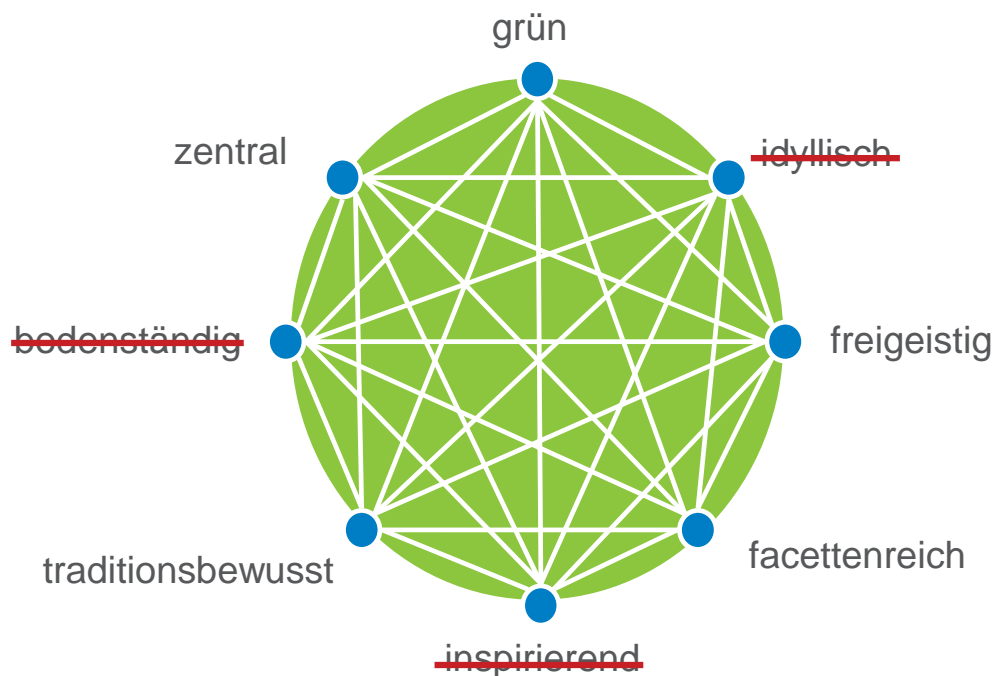
Spitzenleistungen des Markenkernwerts „zentral“

- ▶ Zentrale Lage in Deutschland
- ▶ Zentrale Lage
- ▶ Schnelle Erreichbarkeit
- ▶ Rennsteig-Bahn
- ▶ Wartung der Rolls-Royce Triebwerke in Arnstadt
- ▶ Steilste Bahnstrecke Deutschlands im Reibetrieb (Rennsteigbahn und Friedbergbahn)
- ▶ Suhl als Zentrum der Waffenschmiede für die Armeen Europas
- ▶ Rennsteig-Shuttle
- ▶ Rennsteig-Busse
- ▶ Rennsteig-Ticket
- ▶ Rennsteigtunnel A71 – längster Autobahntunnel Deutschlands (7.916 km)

Der Thüringer Wald und Thüringen sind eindeutig verwandt

- ▶ Bei fünf von acht Werten wurden Übereinstimmungen festgestellt.
- ▶ Der Thüringer Wald und Thüringen können beide durch die Werte grün, freigeistig, facettenreich, traditionsbewusst und zentral charakterisiert werden.

Identifikation der gemeinsamen Werte von Thüringen und dem Thüringer Wald



Ein Zusatzwert für den Thüringer Wald

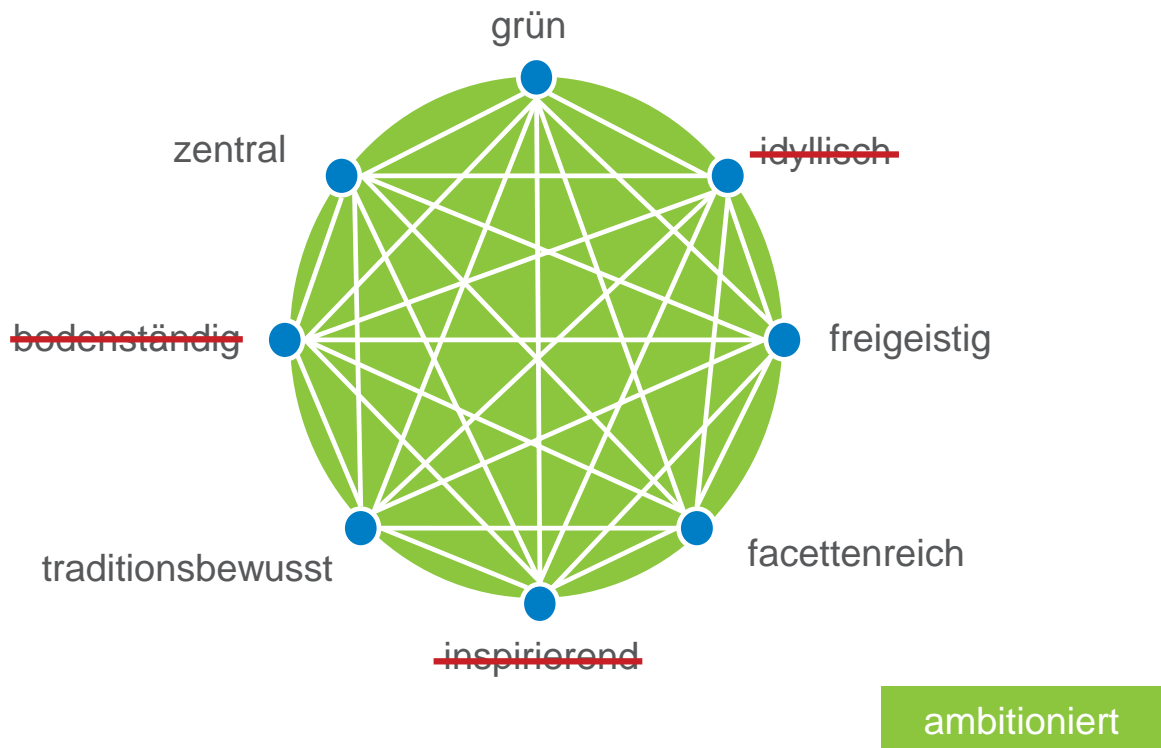
- ▶ Einige Spitzenleistungen des Thüringer Waldes konnten den Werten von Thüringen nicht zugeordnet werden.
- ▶ Daraus lässt sich ableiten, dass der Thüringer Wald einen zusätzlichen Charakterzug hat, den man so in Thüringen nicht findet.
- ▶ Die national bedeutenden Wintersportveranstaltungen rund um Oberhof und das dortige Leistungszentrum sind der Beweis für den Zusatzwert „ambitioniert“: Im Thüringer Wald ist man sportlich, aktiv und ehrgeizig – er ist die Heimat von Weltmeistern und Olympiasiegern.
- ▶ Mit dem Wert „ambitioniert“ wird diesen Spitzenleistungen Rechnung getragen und der Thüringer Wald erhält in diesem Punkt seine eigene Spezifik.

Spitzenleistungen des Markenkernwerts „ambitioniert“

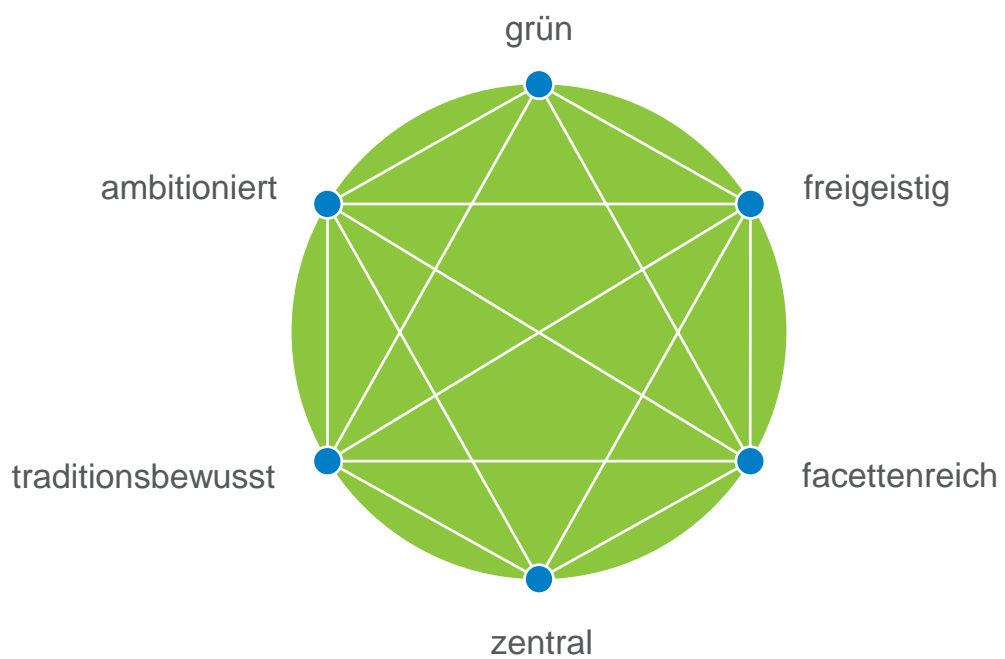
- ▶ Biathlon-Weltcup in Oberhof
- ▶ Rennrodel-Weltcup
- ▶ 13 DSV Zentren
- ▶ 51 Rodelbahnen
- ▶ Landessportschule in Bad Blankenburg
- ▶ Skiwanderweg Rennsteig: längster Fernskiwanderweg Mitteleuropas
- ▶ DKB-Skihalle Oberhof – einzige Langlaufhalle Mitteleuropas
- ▶ Gutsmuth Rennsteiglauf: größter Crosslauf in Europa
- ▶ Gipfeltreffen auf dem Schneekopf mit über 10.000 Wanderern
- ▶ Schanzenspringen in Brotterode
- ▶ 1954: Erfindung der Kunststoffmatten für Skisprungveranstaltungen im Sommer
- ▶ Oberhof als Modekurort des dt. Hochadels und Mekka des Wintersports
- ▶ Internationale Sportstätten in Oberhof
- ▶ Konzentration mit Sportgymnasium zum Olympiastützpunkt Deutschland
- ▶ Thüringer Wald weltmeisterlich – viele aktuelle Athleten und noch mehr frühere Weltmeister und Olympiasieger
- ▶ Nördlichster Funpark Deutschlands
- ▶ Schießsportzentrum Suhl zählt zu den beliebtesten der Welt
- ▶ Die einzige Natureisbahn Deutschlands, die noch aktiv für Wettkämpfe genutzt wird (Rennrodeln) in Friedrichroda
- ▶ COC Cup
- ▶ Thüringer Radsonntag
- ▶ Schießsportanlage Suhl
- ▶ Salzmansschule Schnepfenthal mit „Erfindung“ des Schulturnens durch Guths-Muths
- ▶ Internationale Behindertensportveranstaltung in Oberhof
- ▶ Glasbachrennen: Bergrennen für Automobile
- ▶ Suhl wird 2016 Schauplatz für Schieß-WM

Markenkern: Was macht uns aus?

Identifikation des zusätzlichen Wertes „ambitioniert“ für den Thüringer Wald



Der Markenkern des Thüringer Waldes



Die Beschreibung der Markenkernwerte in der Übersicht

grün

Der Thüringer Wald steht für facettenreiche Naturlandschaften sowie weitläufige Naturparks durch deren Mitte der Rennsteig verläuft.

freigeistig

Der Thüringer Wald ist die Heimat von Freidenkern und Erfindern, in dem geschichtlich prägende Ereignisse stattfanden und bedeutende Erfindungen ihren Ursprung haben.

facettenreich

Der Thüringer Wald ist reich an Natur- und Kulturerlebnissen, die von der Geschichte bis zur Moderne reichen.

zentral

Der Thüringer Wald liegt in der Mitte Deutschlands und ist durch seine hervorragende verkehrstechnische Anbindung von überall in Deutschland leicht zugänglich.

traditionsbewusst

Im Thüringer Wald werden Traditionen bewahrt und gelebt – besonders auf die Handwerkskunst ist man stolz, die bis heute ein Garant für weltweit erfolgreiche Produkte ist.

ambitioniert

Im Thüringer Wald ist man sportlich, aktiv und ehrgeizig – er ist die Heimat von Weltmeistern und Olympiasiegern.



Der Thüringer Wald weiß woher er kommt und was ihn ausmacht

Die Markenkernwerte sind das Markenskapital des Thüringer Waldes. Diese gilt es zu bewahren, aber nicht darin zu verharren. Marken sind dynamische Systeme, die sich stetig weiterentwickeln, aber nie vergessen woher sie kommen.

2. Markenarchitektur & Positionierung: Wohin wollen wir uns entwickeln?



2.1 Markenarchitektur

Markenarchitektur in Destinationen

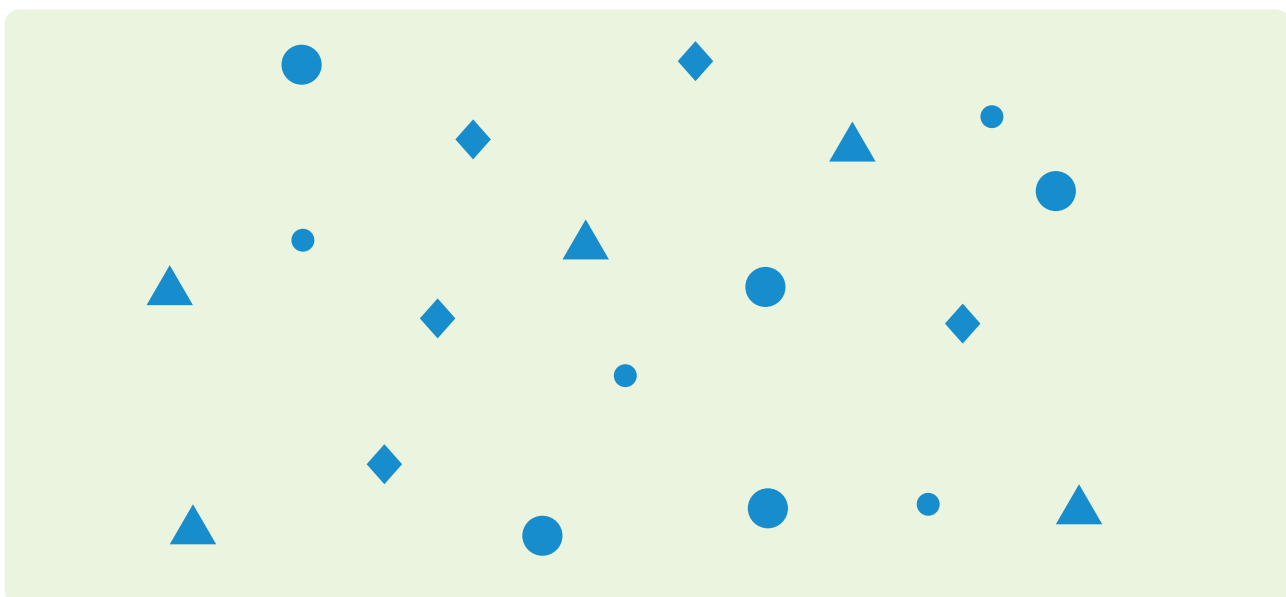
- ▶ Innerhalb von Destinationen oder Regionen stellt sich immer die Frage nach wirksamen Rangordnungen von Orts-, Regions-, oder Destinationsnamen. Hierarchien von Region zu Orten bzw. Sehenswürdigkeiten werden durch unterschiedlichste Strahlkraft der Namen sehr oft durchbrochen. Obwohl geografisch die Region oder Destination das Umfassendere wäre, stechen Orte, Subregionen oder Sehenswürdigkeiten oft durch eine stärkere Attraktivität in der Wahrnehmung der Kunden heraus.
- ▶ Die in den Destinationen erwünschten Dachmarkenstrategien scheitern zu oft an der Vorstellung, eine Unterordnung aller bestehenden Marken wäre die optimale Markenarchitektur.
- ▶ Markenarchitektur heißt, in Destinationen ein System zu etablieren, welches Klarheit schafft, wie die einzelnen Marken zueinander stehen und durch welche Marke(n) Bedeutung aufgebaut werden kann.

Drei Destinations-Typologien

Es gibt drei Typologien, die für Destinationen charakteristisch sind:

- ▶ (1) Homogene Markenverteilung in einer Destination
- ▶ (2) Heterogene Markenverteilung in einer Destination
- ▶ (3) Dominante Markenverteilung in einer Destination

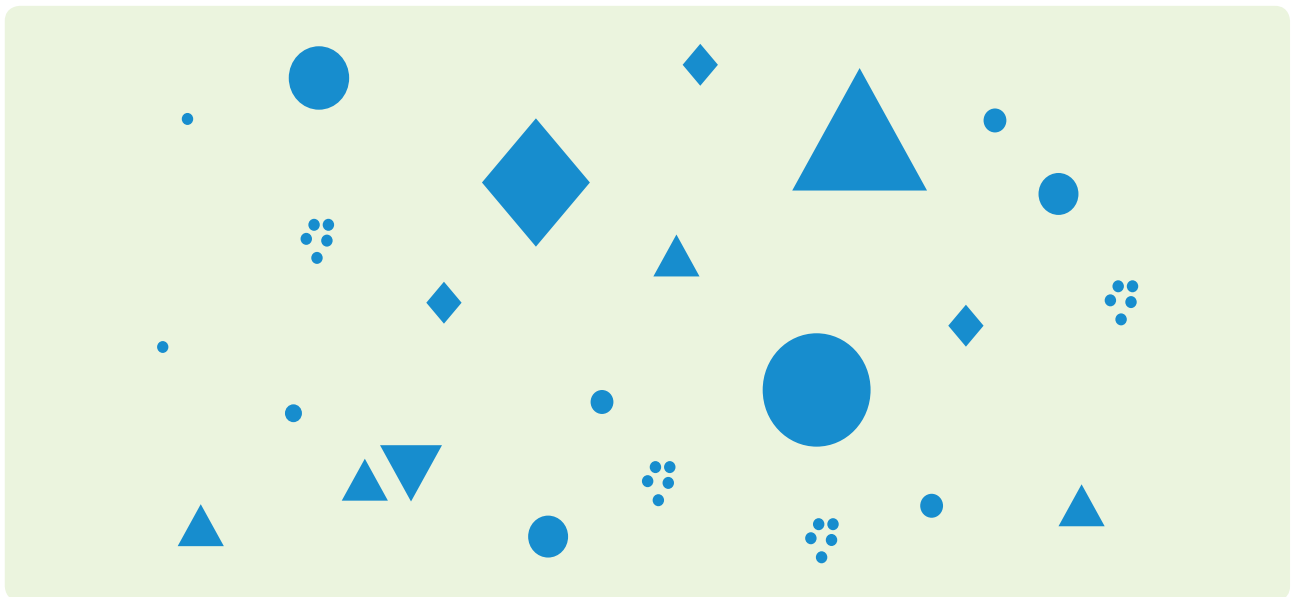
Destinations-Typologie 1: Homogene Markenverteilung in einer Destination



Markenarchitektur & Positionierung: Wohin wollen wir uns entwickeln?

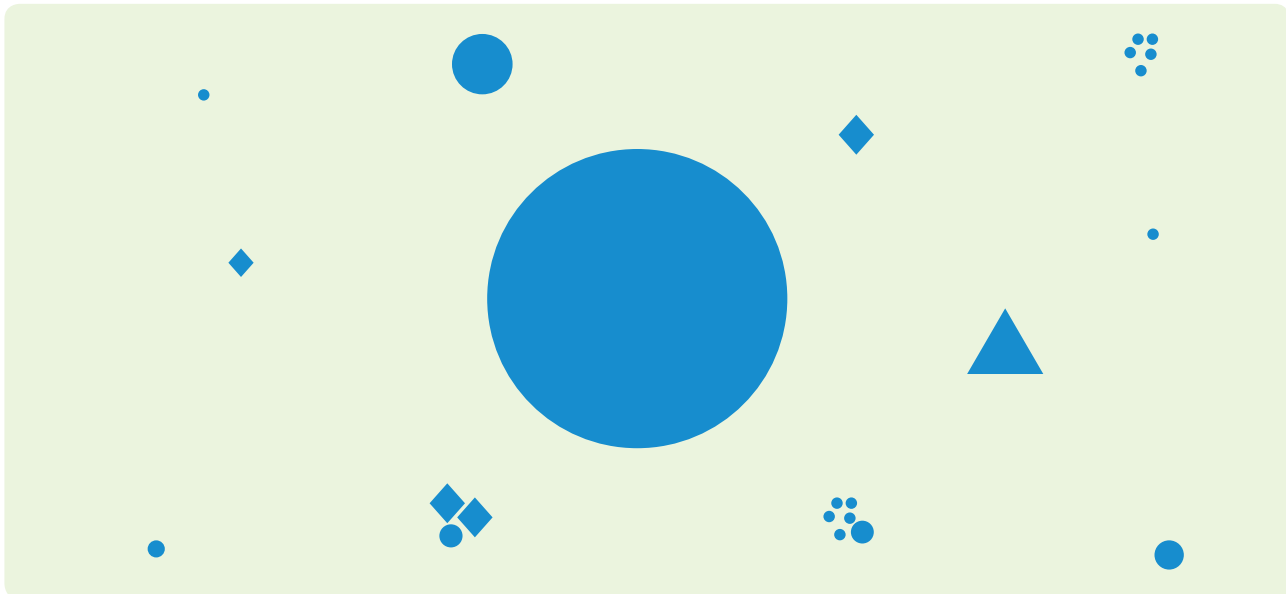
- ▶ Geografische Dachmarken funktionieren für sehr homogene Gebiete mit einer sehr kompakten Leistungspalette, ohne herausragende Leuchttürme.
- ▶ Sowohl Angebot als auch Geografie strahlen dann eine Begehrlichkeit aus, von der sich Kunden angezogen fühlen. Kunden erkennen in diesen Destinationen keine gravierenden Unterschiede zwischen den einzelnen Orten und den Angeboten.
- ▶ Beispiele hierfür sind Südtirol und Kärnten. In diesen Fällen spielt die Dachmarke die Hauptrolle. Dies ist jedoch viel seltener der Fall als angenommen.

Destinations-Typologie 2: Heterogene Markenverteilung in einer Destination



- ▶ In den meisten Destinationen hat man es mit sehr heterogenen Gebieten zu tun, wo örtliche Gegebenheiten eine höhere Wirkungskraft haben als die Gesamtregion. Einzelne Sehenswürdigkeiten können somit ein gesamtes Gebiet an Bedeutung überstrahlen.
- ▶ Dachmarken funktionieren in solchen Fällen gut, wenn sie im Hintergrund stehen und die Produktmarken ins Rampenlicht rücken. Damit wird die verwaltungstechnische Hierarchie auf den Kopf gestellt. Die Bedeutung einer Destination wird somit über Produktmarken aufgebaut und nicht über einen Destinationsnamen.
- ▶ Ein Beispiel hierfür ist Florida, eine Destination, die ihre Attraktivität über Produktmarken wie Miami, Key West, Everglades und Cape Canaveral aufbaut.

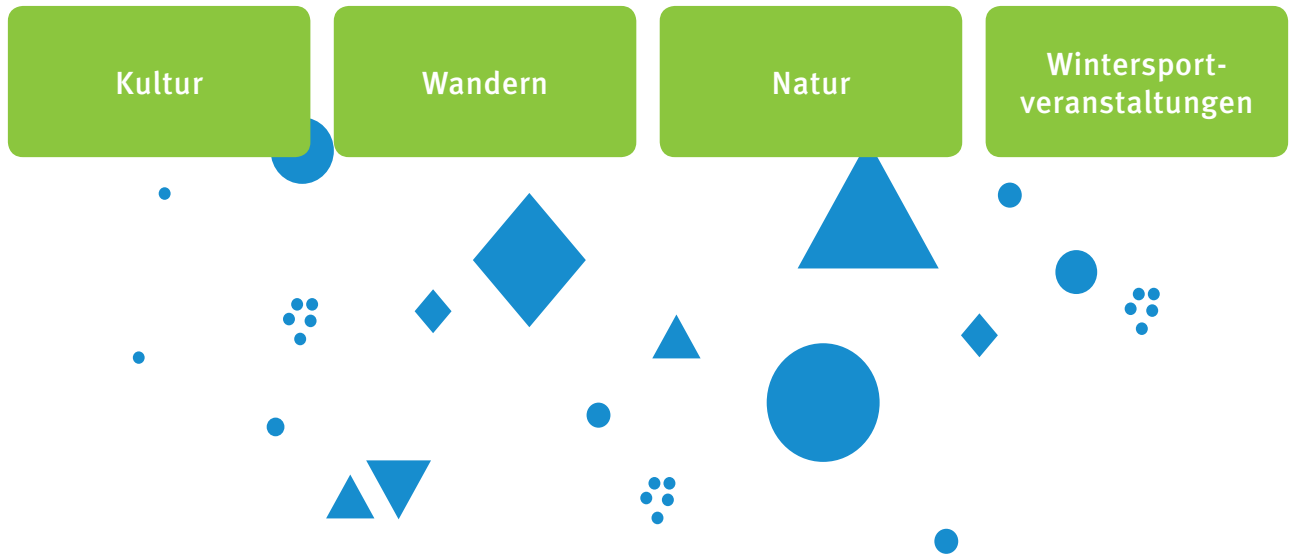
Destinations-Typologie 3: Dominante Markenverteilung in einer Destination



- ▶ Im Falle einer dominanten Markenverteilung in einer Destination hat eine einzige Marke das Potential, eine eigene Identität aufzubauen, unabhängig vom Destinationsnamen.
- ▶ Die Destination muss in diesem Fall dafür sorgen, dass der Einzelmarke der entsprechende Raum zur Entfaltung geboten und sie nicht zwanghaft dem Destinationsnamen untergeordnet wird.
- ▶ Abgrenzung schafft mehr Attraktivität als Kompromisse. Es ist möglich, dass eine starke Einzelmarke ihre eigene Stilistik entwickelt sowie Marketing und Vertrieb selbst gestaltet.
- ▶ Beispiele für starke Einzelmarken sind St. Moritz und Salzburg, die wenig Gemeinsamkeiten mit den jeweiligen Destinationen, Engadin und Salzburger Land, haben.

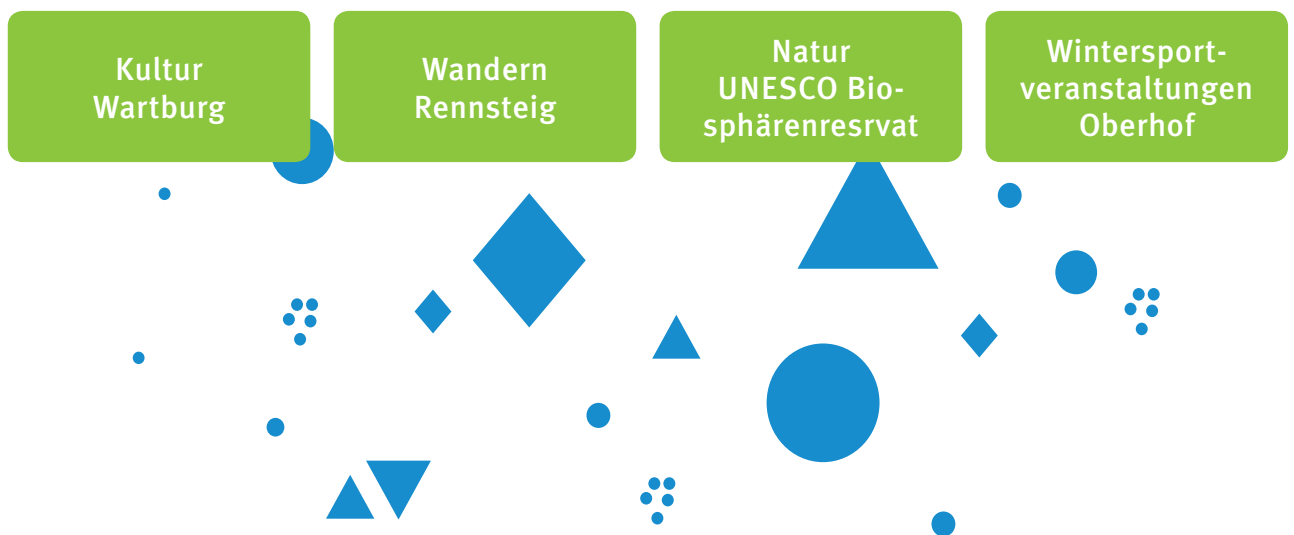
2.1.1 Die Markenverteilung im Thüringer Wald

Die Bedeutung im Thüringer Wald wird über vier Themen aufgebaut



Fazit: Im Thüringer Wald liegt eine heterogene Markenverteilung vor (Typologie 2)

Der Thüringer Wald definiert vier Produktmarken, die für diese Themen stehen



Die Produktmarken des Thüringer Waldes

- ▶ Der Thüringer Wald baut seine Bedeutung über vier Produktmarken auf:
 - ▶ Die Kulturregion Wartburg im Thüringer Wald
 - ▶ Die Aktivregion Rennsteig im Thüringer Wald
 - ▶ Die Naturregion UNESCO Biosphärenreservat im Thüringer Wald
 - ▶ Die Eventregion Oberhof im Thüringer Wald
- ▶ Mit den Produktmarken denkt der Thüringer Wald in Zukunft in Themen und nicht mehr in geografischen Einheiten. Das bisher gültige, geografisch und nach Verwaltungseinheiten denkende Organisationssystem muss dafür Schritt für Schritt umgebaut werden.
- ▶ Mit den vier Produktmarken sorgen die Verantwortlichen dafür, dass unter den bedeutenden Namen Wartburg, Rennsteig, UNESCO Biosphärenreservat und Oberhof sich alle Angebote des Thüringer Waldes in den Bereichen Kultur, Aktivität, Natur und Wintersportveranstaltungen bündeln und als Gesamtangebot dargestellt werden. So kann es nur der Thüringer Wald – und niemand anderer.

2.2 Positionierung

Die Positionierung

- ▶ Erfolgreiche Destinationsmarken müssen mit ihrer Strategie eine eindeutige Positionierung anpeilen und sich diese auch zutrauen. Bei einer Produktmarkenstrategie wird für jede Produktmarke eine eigene Positionierung formuliert.
- ▶ Für den Thüringer Wald heißt das, dass für vier Produktmarken vier Positionierungen entwickelt wurden.
- ▶ Die Positionierung ist keine Beschreibung des Ist-Zustandes, sondern eine Zielformulierung: „In welche Richtung wollen wir uns bewegen?“.
- ▶ Um diese Frage zu beantworten, bedarf es drei weiterer Detailfragen:
 - (1) In welcher Kategorie können wir Erster sein?
 - (2) Mit welchem Kriterium können wir diese Position beschreiben?
 - (3) Welchen Bezugsrahmen wählen wir?
- ▶ Die Nr.1-Position drückt in einer sehr komprimierten und verdichteten Form aus, wofür eine Marke zukünftig stehen will.

Abgrenzung von Positionierung und Claim

- ▶ Eine valide Nr.1-Position braucht Standhaftigkeit. Sie muss durch große Qualität der Leistungen schwer kopierbar und valide gegen Angriffe sein. Dadurch unterscheidet man sich von einem Claim.
- ▶ Markenpositionierung: Die Nr.1-Position zeigt, wohin sich eine Destination zukünftig entwickeln will. Sie fasst das erarbeitete Markenkapital aus der Vergangenheit zusammen und bringt dieses auf den Punkt. Die Nr.1-Position besteht immer aus Kriterium, Kategorie und Bezugssystem, um das Ziel der Marke intern klar zu formulieren. Da die Nr.1-Position nicht zwingend nach außen kommuniziert wird, ist sie oft nicht so wohlklingend wie ein Claim.

Markenarchitektur & Positionierung: Wohin wollen wir uns entwickeln?

- ▶ Claim: Ein Claim verdeutlicht die Positionierung einer Marke und hat zur Aufgabe, diese an außenstehenden Personen zu kommunizieren. Er bezeichnet einen fest mit dem Markennamen verbundenen Satz oder Teilsatz. Claims sind wohlklingende Phrasen, die kurz, aussagekräftig und leicht zu merken sind.

Der Weg zur Nr.1-Position



Möglichst attraktives Kriterium

Sinnvoll große Kategorie

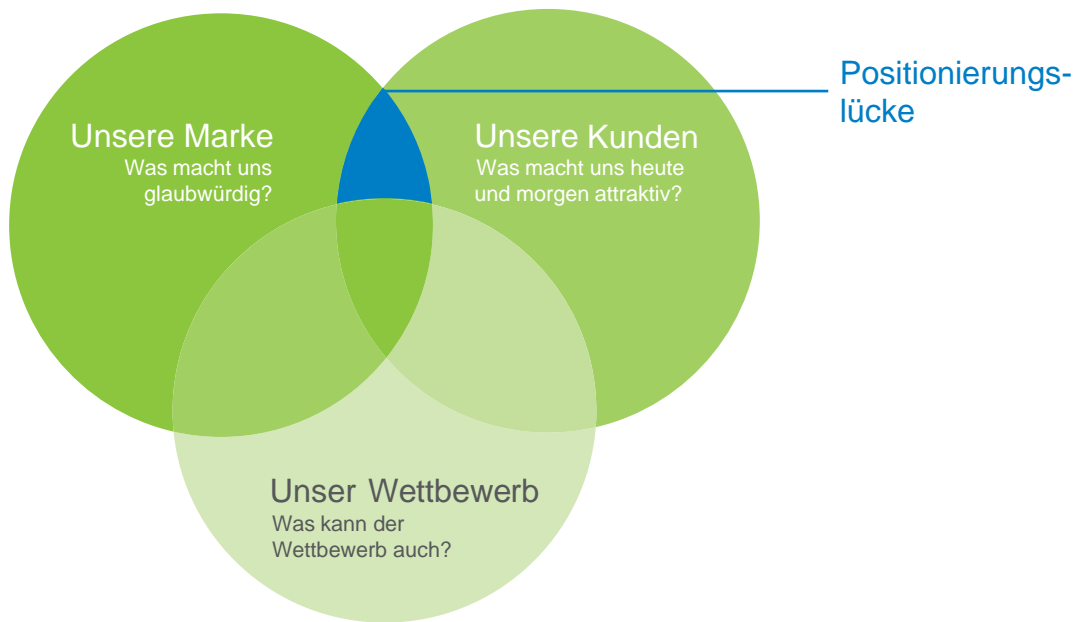
Möglichst relevantes Bezugssystem

Beispiele für Positionierungen

Markenname	Markenlogo	Nr. 1 Position	Kriterium	Kategorie	Bezugssystem
Bregenzer Seefestspiele		Die größte Seebühne der Welt	Größe	Seebühne	Welt
Ryanair		Die billigste Airline Europas	Preis	Airline	Europa
Kitzbühel		Die legendärste Sportstadt der Alpen	Legende	Sportstadt	Alpen

Kriterien für die Entwicklung einer Nr.1-Position

- ▶ Erfolgreiche Destinationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie mit einem klaren Profil und dem Mut zur Konsequenz eine eigenständige Positionierung aufbauen. Bei der Entwicklung der Positionierung ist den folgenden drei Elementen besondere Beachtung zu schenken:
 - (1) Glaubwürdigkeit
 - (2) Attraktivität
 - (3) Differenzierung
- ▶ Eine Nr.1-Position sollte von der betreffenden Marke glaubwürdig erfüllt werden können, für die jeweiligen Anspruchsgruppen attraktiv sein und von den strategischen Wettbewerbern nicht besetzt werden können.
- ▶ Auf Basis dieser Elemente wurden die Positionierungen für die vier Produktmarken im Thüringer Wald entwickelt.



Die Nr.1-Positionen der Produktmarken im Thüringer Wald

Kulturregion: Der eindrucklichste Kulturplatz Deutschlands

Aktivregion: Der bedeutendste Weg Deutschlands

Naturregion: Der facettenreichste Naturpark Deutschlands

Eventregion: Die sportlichste Winterstätte Deutschlands

Vier Nr.1-Positionen für vier Produktmarken



Markenarchitektur & Positionierung: Wohin wollen wir uns entwickeln?

Ohne Produktmarken bleibt der Thüringer Wald in der Austauschbarkeit



Mit Produktmarken erhält der Thüringer Wald Bedeutung



Konsequenzen aus der Positionierung

- ▶ Der Thüringer Wald muss sich den Mut leisten, sich auf Weniges und auf diese Positionierungen Einzählendes zu konzentrieren.
- ▶ Es braucht eine Organisationsform, welche gemeinsam mit den Leistungsträgern innerhalb der vier Produktmarken für den Gast einfache verständliche, sehr attraktive und einfach buchbare Produkte aufbaut, bewirbt und vertreibt.
- ▶ Vom Reiseziel zum Reisemotiv: Die Gäste kommen zukünftig in den Thüringer Wald, weil die Produktmarken eine hohe Begehrlichkeit auslösen und nicht aufgrund eines geografischen Namens.

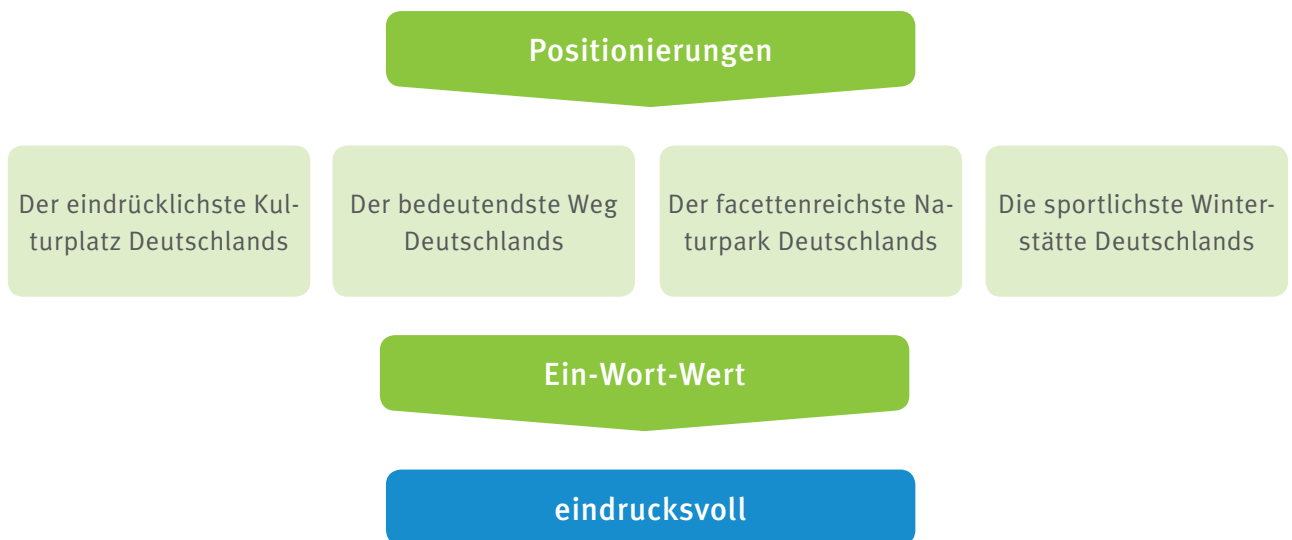
3. Ein-Wort-Wert: Wie wollen wir wahrgenommen werden?



Ein-Wort-Wert: Wie wollen wir wahrgenommen werden?

- ▶ Der Ein-Wort-Wert ist der höchste Grad der Verdichtung. Wenn es einer Marke gelingt, ihre gesamte Strategie auf ein einziges Wort zu verdichten, hat sie eines der effizientesten und effektivsten Steuerungsinstrumente für die Markenführung entwickelt.
- ▶ In einem einzigen Begriff wird die Essenz der gesamten Marke verpackt:
 - ▶ Der Ein-Wort-Wert vermittelt, welches Gefühl die Positionierung auslösen soll.
 - ▶ Der Ein-Wort-Wert drückt aus, wie man als Marke wahrgenommen werden will.
- ▶ Allen Produktmarken ist gemeinsam, dass sie als eindrucksvoll wahrgenommen werden wollen. Denn nur das, was beeindruckt, bleibt in Erinnerung, wird weitererzählt und auch weiterempfohlen.

Der Ein-Wort-Wert des Thüringer Waldes



Der Thüringer Wald hat den Mut, seine Strategie auf ein einziges Wort zu verdichten

Der Anspruch des Ein-Wort-Wertes „eindrucksvoll“ ist hoch. Gerade das soll den Ansporn geben, die Produktmarken konsequent weiterzuentwickeln, damit sie langfristig deutschlandweit Bedeutung erlangen.

4. Markenwerkzeuge: Mit welchen Werkzeugen steuern wir unsere Entwicklung?



4. Gestaltungswerkzeug: Markenstrategische Prinzipien

Warum braucht eine Destination markenstrategische Prinzipien?

- ▶ Die markenstrategischen Prinzipien fassen die Kernerkenntnisse aus dem Markenstrategieprozess zusammen.
- ▶ Die Prinzipien dienen als langfristiger Handlungsrahmen für die operative Führung der Marke.

Die Bedeutung der markenstrategischen Prinzipien

- ▶ Wenn der Thüringer Wald sich darauf verständigt, seine Produkte, Veranstaltungen, Orte und Infrastrukturen unter die vier definierten Produktmarken zu stellen, wechselt er von einer schwierig zu positionierenden geografischen Flächenbezeichnung zu einer von attraktiven Produktmarken getragenen Markenstrategie.
- ▶ Die markenstrategischen Prinzipien „prägend“ und „ursprünglich“ geben für die Entwicklung aller Produktmarken einen gemeinsamen Handlungsrahmen vor.
- ▶ Für die einzelnen Produktmarken gibt es mit dem Verbund-, Etappen-, Park- und Internationalitätsprinzip noch jeweils ein zusätzliches spezifisches Gestaltungsprinzip.
- ▶ Der Thüringer Wald gibt seinen Produkten, Veranstaltungen, Orten und Infrastrukturen mit diesen Prinzipien Spezifik und verhindert dadurch, dass Ressourcen und Energie in Austauschbares investiert werden.

Prägend-Prinzip

Der Thüringer Wald hat bedeutende Produkte, die man in seinem Leben unbedingt einmal gesehen und erlebt haben möchte. Es geht nicht um kurzweilige Erlebnisse, sondern um Erfahrungen, die nachhaltig beeindruckend sind und die man bedingungslos weiterempfehlen möchte.

Ursprünglichkeits-Prinzip

Die bis heute gelebten Traditionen dienen den einzelnen Marken im Thüringer Wald als Bezugsrahmen. Die unmittelbare Nähe zum Wald mit seinen unberührten Naturlandschaften, das Handwerk sowie das Brauchtum sind für den Gast im gesamten Thüringer Wald erlebbar oder spürbar.

Markenstrategische Prinzipien: 2+1

Übergreifende Prinzipien

Prägend-Prinzip

Ursprünglichkeits-Prinzip



Ein spezifisches Prinzip für die jeweilige Produktmarke

Kulturregion: Verbund-Prinzip

Aktivregion: Etappen-Prinzip

Naturregion: Park-Prinzip

Eventregion: Internationalitäts-Prinzip

Die markenstrategischen Prinzipien im Überblick

Prägend-Prinzip

Der Thüringer Wald hat bedeutende Produkte, die man in seinem Leben unbedingt einmal gesehen und erlebt haben möchte. Es geht nicht um kurzweilige Erlebnisse, sondern um Erfahrungen, die nachhaltig beeindruckend sind und die man bedingungslos weiterempfehlen möchte.

Ursprünglichkeits-Prinzip

Die bis heute gelebten Traditionen dienen den einzelnen Marken im Thüringer Wald als Bezugsrahmen. Die unmittelbare Nähe zum Wald mit seinen unberührten Naturlandschaften, das Handwerk sowie das Brauchtum sind für den Gast im gesamten Thüringer Wald erlebbar oder spürbar.

Verbund-Prinzip

Der Thüringer Wald ist die Heimat von vielen Freidenkern, die diesen kulturell maßgeblich geprägt haben. Der Gast erlebt auf der Wartburg sowie in den Städten und Ortschaften des Thüringer Waldes ein Stück deutscher Kulturgeschichte. Der Gast schätzt die Vernetzung der verschiedenen kulturellen Angebote und erlebt, dass sich die Kultur durch den gesamten Wald zieht.

Etappen-Prinzip

Im Thüringer Wald spielt Bewegung eine große Rolle. Dies wird auf den verschiedenen Etappen des Rennsteigs deutlich, die zu Fuß, auf dem Rad oder mit den Langlaufskiern bezwungen werden können. Die Spezifik jeder Etappe wird durch die sportlichen Angebote und Infrastrukturen rund um die jeweilige Etappe des Rennsteigs verdeutlicht.

Park-Prinzip

Das geführte Naturerlebnis wird für den Gast perfekt organisiert. Die Angebote und Infrastruktur sind so in Szene gesetzt, dass alle Facetten dieser Naturlandschaften für den Gast erfahrbar und zugänglich gemacht werden.

Internationalitäts-Prinzip

Das besondere Flair der Wintersportveranstaltungen zieht Besucher, Sportler und die interessierte Sportöffentlichkeit über die nationalen Grenzen hinaus an. Alles was an dieser Wintersportstätte stattfindet, hat den Anspruch internationale Bedeutung zu erlangen. Auch über die Veranstaltungen hinaus sind die Infrastrukturen für den winterlichen Leistungssport das ganze Jahr über im Bewusstsein der internationalen Kader der verschiedenen Leistungsklassen verankert.

Kontrollwerkzeug: Markenregeln

Die Bedeutung von Markenregeln

- ▶ Die Markenregeln können und sollen bei jedem einzelnen Markenkontaktpunkt angewendet werden, also überall dort, wo die Marke eine Schnittstelle zu Gästen, Einheimischen oder sonstigen Anspruchsgruppen hat.
- ▶ Beispiele für Markenkontaktpunkte: Druckmaterial, Webseite, Beschilderung, Tourismusinformationen, Parkplätze, Aussichtstürme.
- ▶ Über die Markenkontaktpunkte wird die Strategie auf allen Ebenen zum Ausdruck gebracht und gelangt in die Wahrnehmung von Gästen, der Bevölkerung, Unternehmen und Mitarbeitern. Die vier Positionierungen werden so langfristig an den Markenkontaktpunkten sichtbar.
- ▶ Wenn eine Marke etwas verspricht was sie nicht halten kann, werden die Erwartungen des Kunden enttäuscht. Deshalb sollte jeder einzelne Kontaktpunkt aktiv gemanagt und im Sinne der Marke beeinflusst werden.
- ▶ Wichtig ist jedoch zu wissen: Konsequente Markenführung benötigt Zeit. Deshalb sollte die Anwendung der Markenregeln an den wirklich relevanten Markenkontaktpunkten beginnen. Die Relevanz eines Kontaktpunktes ist umso höher, je höher die Kontaktpunkthäufigkeit und je größer der Einfluss auf die Begehrlichkeit der Marke.

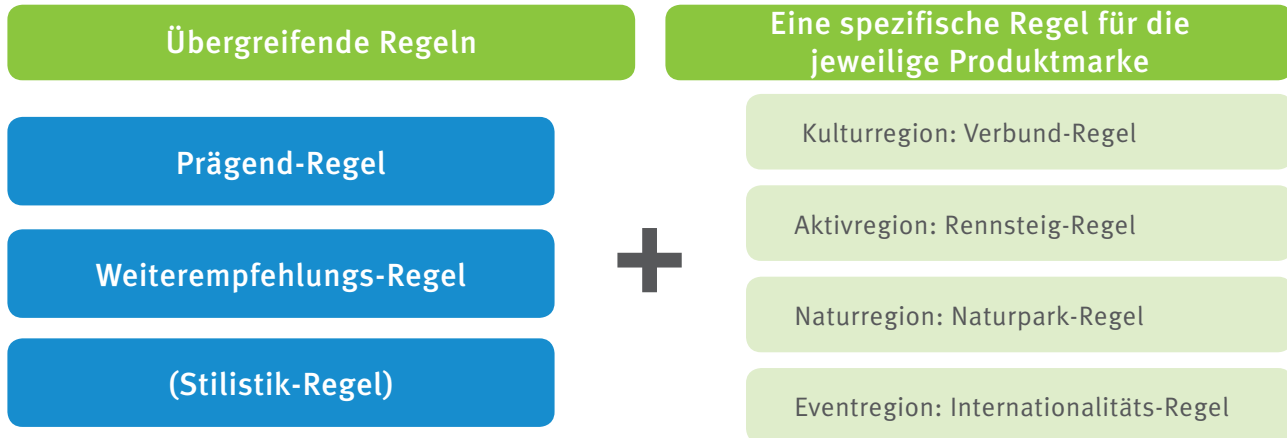
Warum braucht eine Destination Markenregeln?

- ▶ Markenregeln sind ein Kontrollinstrument, um bestehende Markenkontaktpunkte zu überprüfen.
- ▶ Markenregeln unterstützen dabei, auf unpassend gestaltete Markenkontaktpunkte aufmerksam zu werden und diese zu optimieren.

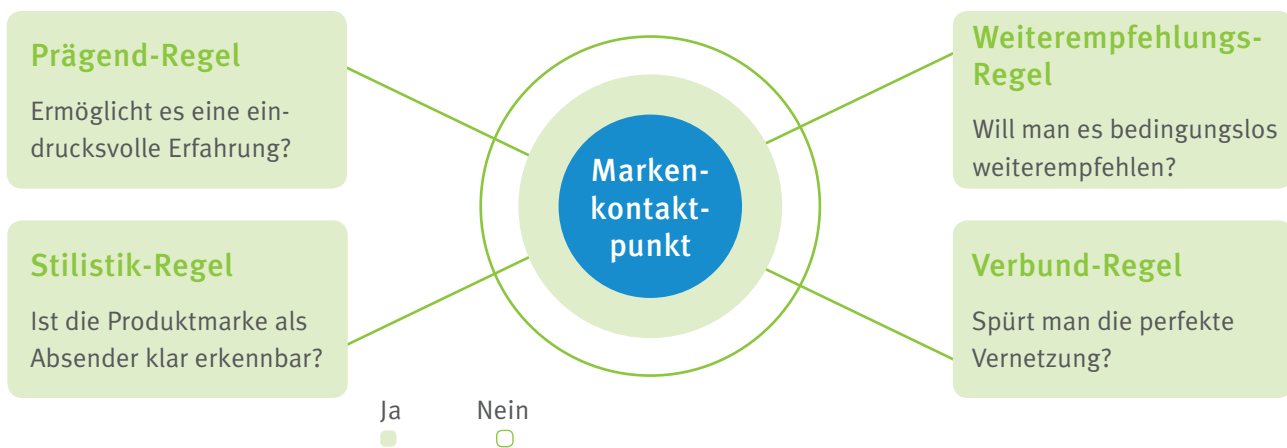
Ableitung der Markenregeln aus der Markenstrategie



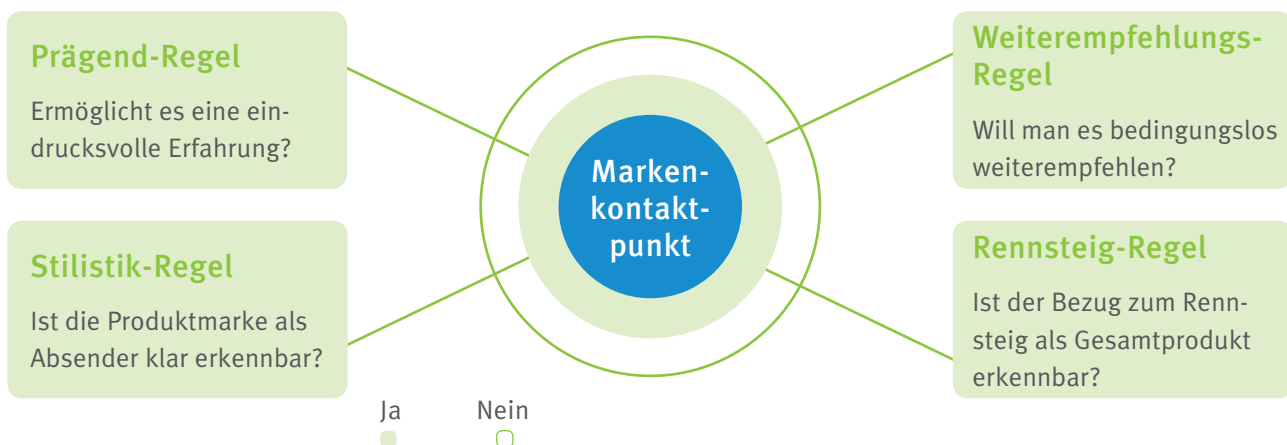
Markenregeln: 3+1



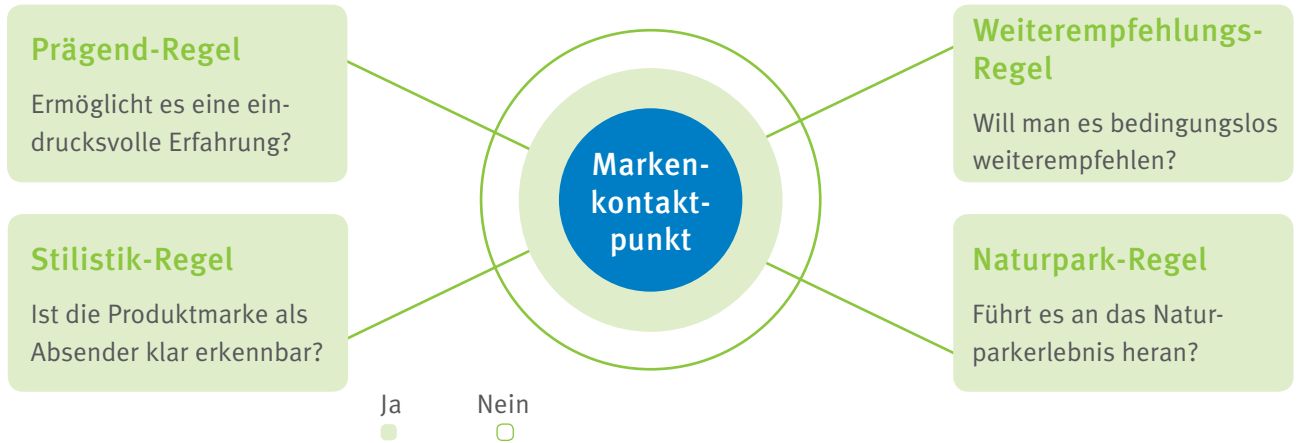
Die Markenregeln der Kulturregion Wartburg



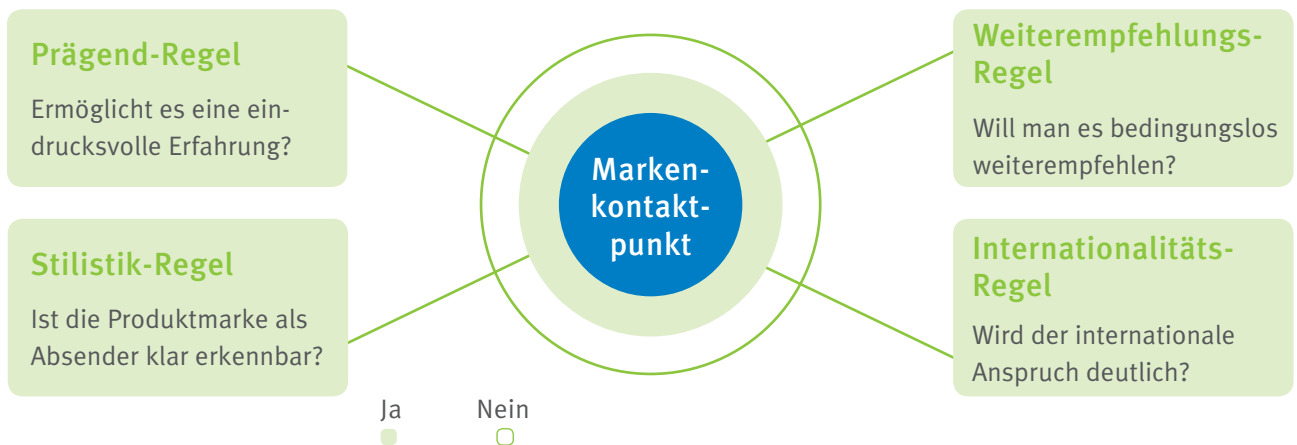
Die Markenregeln der Aktivregion Rennsteig



Die Markenregeln der Naturregion UNESCO Biosphärenreservat



Die Markenregeln der Eventregion Oberhof



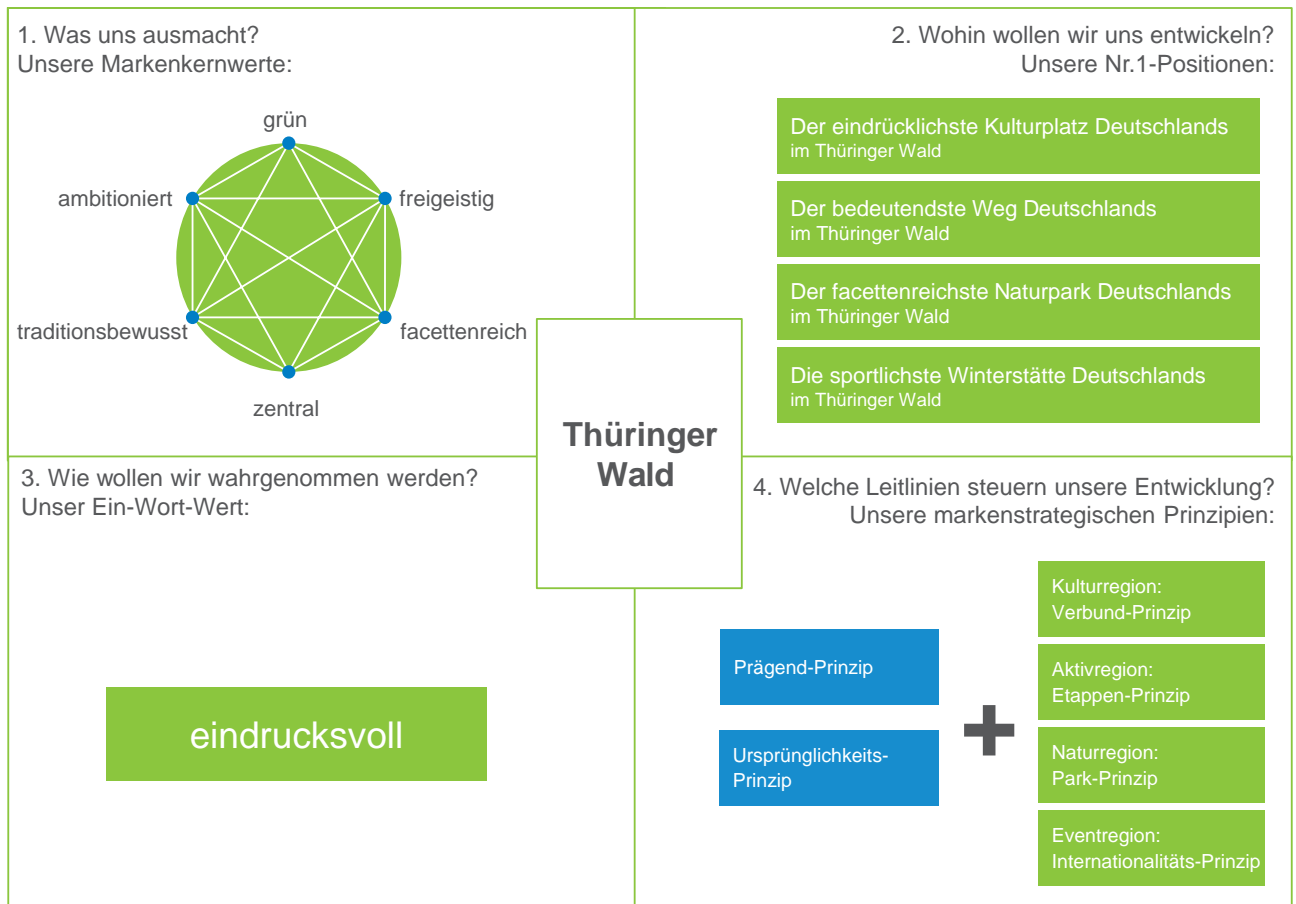
5. Die Markenstrategie auf einen Blick



Die Markenstrategie auf einen Blick

Eine Markenstrategie zu haben bedeutet, sehr genau zu wissen, woher man kommt, wohin man sich bewegen will, wie man wahrgenommen werden will und mit welchen Werkzeugen man seine Entwicklung steuert.

Die Strategie des Thüringer Waldes auf einen Blick



„Zukünftig wird es nicht mehr darauf ankommen, dass wir überall hinfahren können, sondern, ob es sich lohnt, dort anzukommen.“

Hermann Löns

