



Tourismuskonzeption Thüringer Wald 2025

Handlungsleitfaden



Auftraggeber:

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

Projektbearbeitung:

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

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

Teil 5 wurde im November 2016 fertiggestellt.



Teil 5:

Handlungsleitfaden



Vorwort	06
I. Ausgangssituation – zentrale Erkenntnisse aus der Regionalwirtschaftlichen Analyse	08
▶ 1. Wirtschaftsfaktor Tourismus – viel Wertschöpfung für viele Profiteure	08
▶ 2. Schwache Entwicklungsdynamik	09
▶ 3. Der Thüringer Wald – viel Naturraum, wenig Alleinstellung	09
▶ 4. „Wir-Gefühl“ – Sehr unterschiedlich starke Identität und Zugehörigkeitsgefühl zum Thüringer Wald	10
▶ 5. System Tourismus – wenig leistungsfähige Organisationen auf örtlicher und subregionaler Ebene	10
▶ 6. Touristische Leistungsträger – zu wenig Leuchttürme, zu wenige Innovationstreiber, zu wenig Leistungsbewusstsein	11
▶ 7. Die Marke Thüringer Wald – bekannt, aber wenig begehrt	11
▶ 8. Der RVTW bisher – viel Infrastruktur, zu wenig Marketing	12
▶ 9. Marketing – zu starke Orientierung an Verwaltungsgrenzen und Gleichberechtigung	12
II. Die Zukunftsstrategie für den Thüringer Wald	12
▶ 1. Ziele für zukünftige Weiterentwicklung	12
▶ 2. Die Markenstrategie	14
▶ 3. Die Marketingkonzeption	17
▶ 3.1 Marketingrelevante Aufgaben des RVTW	17
▶ 3.2 Grundsätze für das Marketing	17
▶ 3.3 Umsetzung der Produktmarken-Strategie in Produktentwicklung und Marketing	20
▶ 3.4 Innenmarketing	25
▶ 3.5 Marktforschung und Monitoring	25
▶ 4. Das Organisationskonzept für den Thüringer Wald	26
▶ 4.1 (teil-)regionale Organisationsstrukturen	26
▶ 4.2 Zukunft des Regionalverbands Thüringer Wald e. V.	28
▶ 4.3 Umsetzungsmanagement	33
III. Erforderliche Maßnahmen	34
▶ 1. Schlüsselprojekte	35
▶ 2. Maßnahmenkatalog	36
IV. Ausblick	51

Die Tourismuskonzeption Thüringer Wald 2025 wurde im Auftrag des Regionalverbands Thüringer Wald e. V. (kurz „RVTW“) von der dwif-Consulting GmbH (München) in Kooperation mit der Brand Trust GmbH (Nürnberg) erarbeitet. Unterstützt wurde das Bearbeitungsteam in EU-beihilfe- und EU-vergaberechtlichen Fragen vom anwaltsKontor Schriefers Rechtsanwälte (Düsseldorf).

Die Erarbeitung erstreckte sich auf einen Zeitraum von November 2015 bis Oktober 2016. In dieser Zeit wurden zunächst zahlreiche Analysen umgesetzt und viele Gespräche zur Ermittlung des Status Quo geführt. Es folgte ein intensiver Abstimmungsprozess mit den Vertretern des RVTW und vielen weiteren tourismusrelevanten Akteuren des Thüringer Waldes. Dieser reichte angefangen bei der Tourismusstrategie, der Markenstrategie und der Gestaltung des zukünftigen Marketings, über Organisationsthemen bis hin zur Entwicklung des Maßnahmenkatalogs und der Gestaltung der Umsetzungsbegleitung. Insgesamt wurden 17 Veranstaltungen mit teilweise unterschiedlichen, der jeweiligen Thematik angepassten Teilnehmerkreisen durchgeführt:

- ▶ Auftaktgespräch zur Tourismuskonzeption Thüringer Wald 2025 beim Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft am 30. Oktober 2015 in Erfurt
- ▶ Projektaufstartveranstaltung mit der Lenkungsgruppe für die Tourismuskonzeption Thüringer Wald am 27. November 2015 in Suhl
- ▶ Projektpräsentation im Rahmen der ordentlichen Mitgliederversammlung des RVTW am 16. Dezember 2015 in Eisenach
- ▶ Regionalveranstaltung zur Tourismuskonzeption Thüringer Wald am 24. Februar 2016 in Oberhof
- ▶ Markenworkshops I bis IV (3. März 2016, 6. April 2016, 3. Mai 2016 und 13. Juli 2016) in Suhl
- ▶ Strategieworkshop am 12. Mai 2016 in Suhl
- ▶ Interner Marketing-Workshop mit dem RVTW am 28. Juni 2016 in Zella-Mehlis
- ▶ Interner Organisationsworkshop mit dem RVTW am 5. Juli 2016 in Zella-Mehlis
- ▶ Workshop Strukturen/ Organisation mit der Lenkungsgruppe am 13. Juli 2016 in Suhl
- ▶ Marketing-Workshop mit der Lenkungsgruppe am 1. August 2016 in Suhl
- ▶ Maßnahmen-Workshops I und II am 8. September 2016 und am 22. September 2016 in Suhl
- ▶ Präsentation eines Zwischenstandes vor dem Verwaltungsrat des RVTW am 13. September in Suhl
- ▶ Sitzung des Präsidiums und des Verwaltungsrats am 3. November 2016 in Suhl zum EUBeihilfe- und Vergaberecht

Die Ergebnisse aller Arbeitsphasen und Bausteine wurden in fünf separaten Berichten dokumentiert:

- ▶ Teil 1: Regionalwirtschaftliche Analyse
- ▶ Teil 2: Markenstrategie und Markenarchitektur
- ▶ Teil 3: Marketingkonzeption
- ▶ Teil 4: Regionale Governance- und Organisationsstruktur / Destinationsmanagement Thüringer Wald
- ▶ Teil 5: Handlungsleitfaden

Das vorliegende Werk stellt den alle Teile zusammenfassenden Handlungsleitfaden (Teil 5) dar. In der Endphase der Bearbeitung spielte der Abgleich mit der seit März 2016 in Bearbeitung befindlichen „Landestourismuskonzeption Thüringen 2025“ eine wichtige Rolle. Diese wurde ebenso von der dwif-Consulting GmbH (in diesem Fall am Standort Berlin) mit Unterstützung der Brand Trust GmbH und weiteren Partnern erarbeitet, was die inhaltliche Abstimmung erleichterte. Gleichwohl wurden die Arbeiten an der Tourismuskonzeption des Thüringer Waldes früher beendet. Zum Zeitpunkt der Fertigstellung waren auf Bundeslandebene noch nicht alle Details ausgearbeitet bzw. entschieden worden. Es ist jedoch wichtig, dass beide Strategien auf dieselben Ziele hinwirken und sich v. a. in ihren Marken- und Marketingstrategien und Organisationsstrukturen gegenseitig unterstützen. Nur so ist die zukünftige touristische Weiterentwicklung des größten Reisegebietes Thüringens und damit Thüringens insgesamt erfolgsträchtig. Aus diesem Grunde sollten die landesseitigen Vorgaben und Orientierungshilfen, dort, wo es erforderlich ist, auch zu einem späteren Zeitpunkt Berücksichtigung in der Tourismuskonzeption für den Thüringer Wald finden. Dies betrifft insbesondere Fragen der Familienmarke Thüringen und die zukünftige Aufgabenverteilung zwischen den verschiedenen Ebenen der Tourismusorganisationen (Landes-, Regional- und Ortsebene).



I. Ausgangssituation – zentrale Erkenntnisse aus der Regionalwirtschaftlichen Analyse

Im Rahmen der Erarbeitung der Tourismuskonzeption Thüringer Wald 2025 wurden umfangreiche Aktivitäten zur Analyse der Ausgangssituation umgesetzt:

- ▶ Auswertung von zahlreichen Materialien und statistischer Daten
- ▶ Berechnung der wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus im Thüringer Wald
- ▶ Analyse des Marketings zahlreicher Tourismusorganisationen im Thüringer Wald
- ▶ Bewertung des Marktauftritts von Freizeit- und Kultureinrichtungen und öffentlicher Infrastruktureinrichtungen
- ▶ Vergleich des Thüringer Waldes mit ausgewählten Mittelgebirgsregionen
- ▶ Marken- und Trendanalyse

Begleitend wurde eine Online-Befragung der relevanten Tourismusakteure im Thüringer Wald umgesetzt, an der sich knapp 250 Akteure beteiligten und 30 Expertengespräche geführt. Die wichtigsten Erkenntnisse der Analyse werden im Folgenden in Form gezielter Leitsätze dargestellt und inhaltlich erläutert.

1. Wirtschaftsfaktor Tourismus – viel Wertschöpfung für viele Profiteure

Für das Gebiet des Thüringer Waldes wurde die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus ermittelt:

- ▶ Insgesamt summierte sich die touristische Nachfrage im Thüringer Wald 2015¹ auf 25,361 Mio. touristische Aufenthaltstage. Hierin sind folgende Segmente enthalten: Übernachtungen in gewerblichen Betrieben (≥ 10 Betten; ohne Camping), Touristik- und Dauercamping sowie Reisemobilisten, Privatvermieter, Freizeitwohnsitze, Übernachtungsbesuche von Verwandten-/Bekanntem sowie Tagesreisen.
- ▶ Unter Berücksichtigung individueller Tagesausgaben je Marktsegment wurde ein touristischer Bruttoumsatz von insgesamt 907,9 Mio. Euro für das Jahr 2015 ermittelt.
- ▶ Neben dem Gastgewerbe (48,3%, Ausgaben für Unterkunft und Verpflegung in der Gastronomie) profitieren auch der Einzelhandel (25,5%; Ausgaben für Lebensmitteleinkäufe und Einkäufe sonstiger Waren) und Dienstleistungsunternehmen (26,2%; Ausgaben für Unterhaltung/ Freizeit / Sport / lokale Transportmittel) von diesen Umsätzen.
- ▶ Der Einkommensbeitrag von 446,9 Mio. Euro entspricht einem Äquivalent von rund 24.700 Personen, die durch die touristische Nachfrage im Thüringer Wald ein durchschnittliches Primäreinkommen (= 18.125,- Euro) pro Kopf beziehen. Dieser Wert darf nicht mit der Anzahl der durch den Tourismus beschäftigten Personen gleichgesetzt werden! Die exakte Bestimmung der Beschäftigungswirkungen des Tourismus ist nur über aufwendige Primärerhebungen möglich, da beispielsweise viele Personen nur anteilig vom Tourismus leben (Verkäufer im Einzelhandel bedienen auch Einheimische, Servicepersonal in der Gastronomie kümmert sich nicht nur um Gäste etc.).

¹ Die Berechnungen für den Wirtschaftsfaktor Tourismus wurden bereits im Jahr 2015 durchgeführt und basieren auf den Ergebnissen des Jahres 2014.

- ▶ Allein aus Mehrwertsteuer und Einkommensteuer resultieren ca. 84,7 Mio. Euro Steueraufkommen aus dem Tourismus im Thüringer Wald 2015, das jedoch als Gemeinschaftssteuer Bund, Ländern und Kommunen zukommt. Der Tourismus erzeugt u. a. durch Grundsteuer, Gewerbesteuer, Zweitwohnungssteuer, Kurtaxe (Gast) und Tourismusabgabe (Gewerbe) zusätzliches Steueraufkommen, dessen Quantifizierung jedoch nur über individuelle Erhebungen möglich ist.

Der Tourismus ist eine klassische Querschnittsbranche. Egal ob Gastgewerbe, Einzelhandel, Dienstleister oder Zulieferer, wie regionale Produzenten und Handwerksbetriebe, es gibt kaum einen Wirtschaftsbereich, der nicht vom Tourismus profitiert. Der Tourismus ist Umsatzbringer und leistet über Steuereinnahmen einen Beitrag zur Finanzierung der öffentlichen Haushalte. Als Jobmotor bietet der Tourismus Menschen vieler unterschiedlicher Berufsqualifikationen und Beschäftigungsverhältnisse (von der Saisonkraft bis zur Vollzeitstelle) Einkommensmöglichkeiten. Er schafft und sichert ortsgebundene Arbeitsplätze. Über Instrumente wie die Kurtaxe oder die Fremdenverkehrsabgabe trägt er zudem direkt zur Verbesserung der lokalen Infrastruktur bei. Hiervon profitieren Gäste ebenso wie Einheimische und Unternehmen vor Ort.

2. Schwache Entwicklungsdynamik

Trotz eines kontinuierlichen Aufwärtstrends bei den Ankünften enttäuschen häufig die ausgeprägten Schwankungen bei den Übernachtungen im Thüringer Wald. Gegenüber anderen Thüringer Reisegebieten und dem Freistaat Thüringen als Ganzem ist die Wachstumsdynamik im Thüringer Wald unterdurchschnittlich und weist im langfristigen Trend sogar mehr auf eine Stagnation hin. Auch die Saisonalität blieb in den vergangenen Jahren weitgehend unverändert. Es konnten keine Tendenzen für einen Bedeutungsgewinn des Winters bzw. der Randzeiten festgestellt werden.

Unter den sieben Vergleichsmittelgebirgen (Bayerischer Wald, Eifel, Erzgebirge, Harz, Sauerland, Thüringer Wald und Rhön) steht der Thüringer Wald an sechster Stelle, was das absolute Übernachtungsvolumen (4,2 Millionen Übernachtungen in gewerblichen Betrieben mit mindestens 10 Betten) anbetrifft. Bei der Zahl der Betriebe und den Schlafgelegenheiten steht er jedoch an dritter Stelle. Mit Ausnahme der Rhön und der Eifel sind alle Mittelgebirge langfristig von einer verhaltenen Entwicklung gekennzeichnet, die deutlich unter dem Bundestrend liegt.

3. Der Thüringer Wald hat wenig landschaftliche Alleinstellung aber den bedeutendsten Streckenwanderweg Deutschlands

Der Thüringer Wald ist ein vielfältiger Naturraum. Er setzt sich aus zwei Naturparks (Naturpark Thüringer Wald und Naturpark Thüringer Schiefergebirge/ Obere Saale), dem UNESCOBiosphärenreservat Vessertal – Thüringer Wald und vielen weiteren Naturschutzgebieten zusammen. Der Nationale Geopark Thüringen Inselsberg-Drei Gleichen genießt aufgrund seiner geologischen Besonderheiten hohes Ansehen. Im östlichen Teil des Thüringer Waldes zieht das Nationale Naturerbe Grünes Band als länderübergreifendes Biotop-Verbundsystem naturinteressierte Besucher an. Das „Thüringer Meer“ – Hohenwarte- und Bleiloch Talsperre – ist Europas größtes zusammenhängendes Stauseegebiet und liegt im südöstlichen Teil des Thüringer Waldes.

Trotz der genannten Naturräume verfügt der Thüringer Wald über kein hervorstechendes landschaftliches Alleinstellungsmerkmal, welches ihn ähnlich dem Sandsteingebirge in der Sächsischen Schweiz oder den Maaren in der Eifel von anderen Mittelgebirgen klar unterscheidet.

I. Ausgangssituation – zentrale Erkenntnisse aus der Regionalwirtschaftlichen Analyse

Eine Besonderheit des Thüringer Waldes stellt der Rennsteig als ältester Kammweg/Höhenwanderweg der deutschen Mittelgebirge dar. Er blickt auf eine lange und interessante Geschichte zurück und gehört zu den bekanntesten Streckenwanderwegen Deutschlands. Im Jahr 2016 wurde der Rennsteig vom Wandermagazin auf den dritten Platz der schönsten Weitwanderwege gewählt.² Seine landschaftliche Attraktivität leidet jedoch unter dem schwach ausgeprägten Höhenrelief, den wenigen Kammlagen und fehlenden Aussichtspunkten.

4. „Wir-Gefühl“ – Sehr unterschiedlich starke Identität und Zugehörigkeitsgefühl zum Thüringer Wald

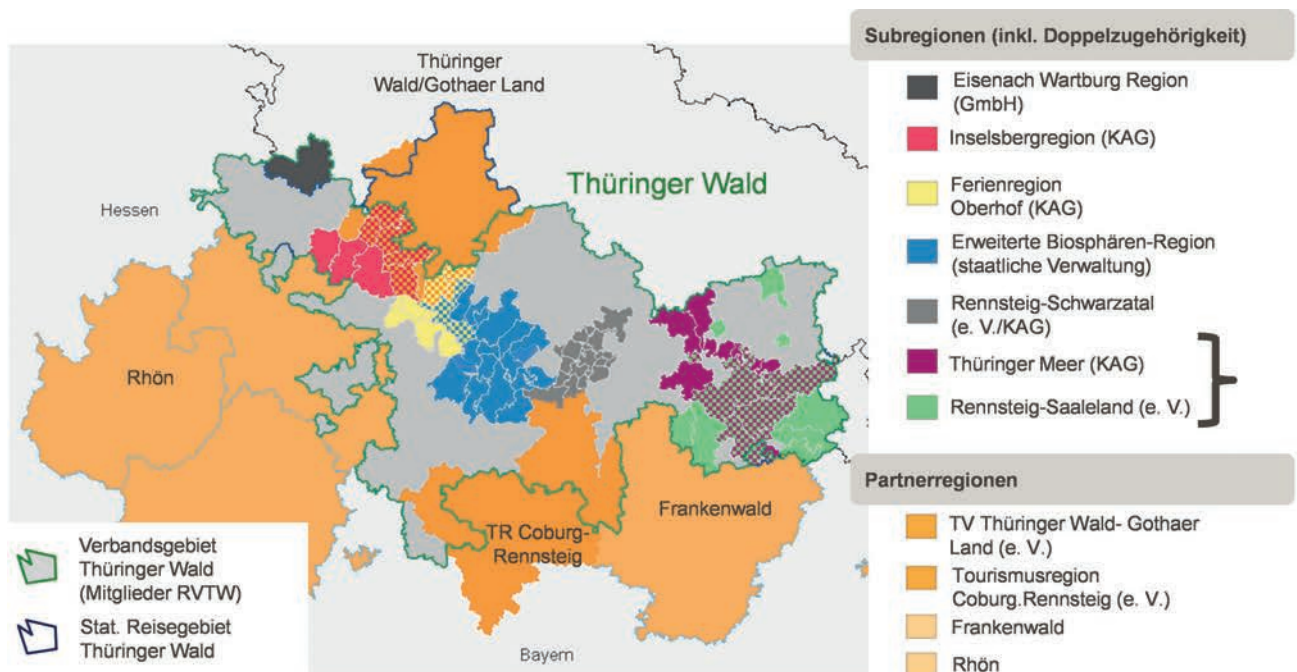
Als Ferienregion blickt der Thüringer Wald auf eine lange Tradition seit den 1920er Jahren zurück. Die Bevölkerung zeichnet sich durch eine ausgeprägte Bodenständigkeit und durch ein gesundes Selbstbewusstsein aus. Die Identifikation mit dem Thüringer Wald als gemeinsames Bindeglied ist im Kerngebiet groß, nimmt jedoch in Richtung der Randbereiche deutlich ab.

In vielen Expertengesprächen und Umfragen wird die fehlende Gastgebermentalität und Anerkennung des Tourismus als bedeutendem Wirtschaftsfaktor bemängelt. Die Region zeichnet sich zudem durch hohe kommunalpolitische „Kirchtürme“ und die Verfolgung von touristischen Eigeninteressen aus.

5. System Tourismus – wenig leistungsfähige Organisationen auf örtlicher und subregionaler Ebene

Neben dem RVTW agieren im Thüringer Wald verschiedene Tourismusorganisationen, die kleinere Teilräume umfassen (sog. „Subregionen“). Sie sind auf der Ebene zwischen dem RVTW und den Städten und Gemeinden angesiedelt.

Regionale tourismusrelevante Organisationsstrukturen im Thüringer Wald



² www.wandermagazin.de/nc/wanderplaner/deutschlands-schoenste-wanderwege/wahl-deutschlands-schoenstewanderwege/die-wahl/

Quelle: dwif 2016 auf Basis GfK GeoMarketing GmbH und Eigenangaben der genannten Organisationen

Die Bestandsaufnahme ergab, dass diese Strukturen von Unübersichtlichkeit, Gebietsüberschneidungen bzw. –redundanzen sowie von Aufgabenheterogenität geprägt sind. Es gibt zudem zahlreiche Regionsteile, die über keine derartige Organisationsstruktur verfügen. Die personelle wie auch budgetäre Ausstattung der existierenden Subregionen ist in vielen Fällen als wenig wettbewerbsfähig einzustufen. In vielen Orten des Thüringer Waldes bestehen zudem große Schwierigkeiten eine ausreichende Grundversorgung mit kommunalen Tourismusservicedienstleistungen aufrecht zu erhalten.

Der RVTW hat in vielen Orten somit keine Kommunikationsmöglichkeit mit den Leistungsträgern aufgrund fehlender touristischer Ansprechpartner. Ihm fehlt weitgehend eine leistungsfähige und professionelle subregionale und häufig auch örtliche Ebene. Für die Sicherung der Angebotsqualität entlang der gesamten Servicekette im Thüringer Wald sind dies erschwerende Rahmenbedingungen.

6. Touristische Leistungsträger – zu wenig Leuchttürme, zu wenige Innovationstreiber, zu wenig Leistungsbewusstsein

Die Grundlage einer jeden touristischen Destination ist neben der landschaftlichen Attraktivität ein qualitativ hochwertiges touristisches Angebot. Die aktuelle Situation im Thüringer Wald lässt sich hier wie folgt beschreiben:

- ▶ Fehlendes Investitionsbewusstsein, zunehmende Risikoaversion von Kreditgebern und schwache Finanzkraft der Betriebe führen zu einem großflächigen Investitionsstau.
- ▶ Die Region wird von einem Fachkräftemangel und vielen Fällen ungelöster Unternehmensnachfolge geprägt. Mangelnde Eigeninitiative und ein teilweise historisch begründeter fehlender Unternehmergeist bei Hoteliers und Gastronomen tragen das ihrige zu der schwierigen Situation bei.
- ▶ Die Billigpreis-Politik vieler Betriebe lässt wenig Raum für betriebswirtschaftliche Gewinne und Investitionen und führt in einen Teufelskreislauf.
- ▶ Es fehlen Angebote mit authentischer regionaler Prägung und im gehobenen Beherbergungssegment (mindestens 4-Sterne-Segment).
- ▶ Gastfreundschaft, Herzlichkeit („Wanderer sind hier nicht willkommen“) und Servicementalität sind selbst nach eigener Einschätzung vieler Akteure der Region verbesserungswürdig.
- ▶ Es besteht ein starker Qualifizierungsbedarf der Betriebe bei der Zielgruppenorientierung und im touristischen Marketing und Vertrieb

7. Die Marke Thüringer Wald – bekannt, aber wenig begehrt

Der Thüringer Wald als Mittelgebirge weist bei der deutschen Bevölkerung eine grundsätzlich hohe Bekanntheit auf. Gleichwohl verfügt er als Marke im Tourismus nur über wenig Anziehungskraft. Dies ist auf die fehlenden bzw. nicht bekannten Alleinstellungsmerkmale zurückzuführen. Als Marke strahlt die Destination Thüringer Wald wenig Begehrlichkeit aus, d. h. die möglichen Gäste betrachten einen Besuch nicht als ein Muss.

I. Ausgangssituation – zentrale Erkenntnisse aus der Regionalwirtschaftlichen Analyse

8. Der RVTW bisher – viel Infrastruktur, zu wenig Marketing

Der RVTW präsentiert sich nach einer Phase des Umbruchs mittlerweile als gefestigte regionale Tourismusorganisation mit intensiver Austauschbeziehung zur TTG. Der RVTW bearbeitet ein breites Aufgabenspektrum und wird aktuell mehr über die Infrastrukturentwicklung („Ganzjahreskonzept Rennsteig“) wahrgenommen als über Marketing und Produktentwicklung. Zugleich steht die Organisation aufgrund der aktuellen Mitglieder- und Finanzierungsstruktur unter einem starken politischen Einfluss. Im Wettbewerbsvergleich der Mittelgebirge stellt er sich bezüglich seiner finanziellen Ausstattung deutlich schwächer dar als viele andere Organisationen.

9. Marketing – zu starke Orientierung an Verwaltungsgrenzen und Gleichberechtigung

Aufgrund der Mitgliederstruktur des Thüringer Waldes herrscht ein weitverbreiteter Anspruch an den RVTW, die Angebote aller Gemeinden und in gleichberechtigter Weise darzustellen. Der Anspruch an eine ausgewogene Darstellung des gesamten Angebots entspricht jedoch nicht den Erwartungen der Kunden, denn für die Gästeeaktivierung ist die paritätische Orientierung an Landkreis- oder Ortsgrenzen in der Außendarstellung nicht erfolgsträchtig. Es fehlt der Mut, die Leitprodukte der Region „ins Schaufenster“ zu stellen, um diese für die gesamte Region werben zu lassen.

II. Die Zukunftsstrategie für den Thüringer Wald

1. Ziele für zukünftige Weiterentwicklung

Im Rahmen der Tourismuskonzeption Thüringer Wald 2025 wurden sechs Ziele für die zukünftige Weiterentwicklung des Thüringer Waldes definiert:

- ▶ Ziel 1: Optimierung von Organisation und Finanzierung
- ▶ Ziel 2: Stärkung der Identifikation mit dem Tourismus im Thüringer Wald
- ▶ Ziel 3: Die stärkere Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten und des barrierefreien Tourismus
- ▶ Ziel 4: Erhöhung der wirtschaftlichen Effekte durch den Tourismus
- ▶ Ziel 5: Steigerung der Gästezufriedenheit durch die Verbesserung der Attraktivität des touristischen Angebotes
- ▶ Ziel 6: Erhöhung der „Begehrlichkeit“ des Thüringer Waldes als Marke

Zu jedem Ziel wurden ergänzende Unterziele formuliert.



II. Die Zukunftsstrategie für den Thüringer Wald

Zieldefinition im Rahmen der Tourismuskonzeption Thüringer Wald

1. Optimierung von Organisation und Finanzierung



- (1.1) Stärkung des RVTW als zentrale und professionelle Destinations-Management-Organisation
- (1.2) Verbesserung der Kooperation und Vernetzung der Akteure (Stakeholder-Management)
- (1.3) Schärfung der Strukturen und Aufgabenteilung der Tourismusorganisationen
- (1.4) Sicherung einer nachhaltigen Finanzierung der touristischen Arbeit auf Orts- und Regionsebene

2. Stärkung der Identifikation mit dem Tourismus und dem Thüringer Wald



- (2.1) Stärkung des Tourismusbewusstseins im Thüringer Wald in Bevölkerung, Politik und Wirtschaft
- (2.2) Bekenntnis zur Destination Thüringer Wald als Ganzes in den gegenwärtigen räumlichen Ausprägungen

3. Stärkere Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten und des barrierefreien Tourismus



- (3.1) Berücksichtigung von ökologischen, ökonomischen, sozialen sowie institutionellen Nachhaltigkeitsaspekten v.a. bei der Produkt- und Angebotsgestaltung
- (3.2) Berücksichtigung von Belangen des barrierefreien Tourismus bei Neuplanungen und Ersatzinvestitionen

4. Erhöhung der wirtschaftlichen Effekte durch den Tourismus



- (4.1) Steigerung der Wertschöpfung aus dem Tourismus
- (4.2) Erhöhung der touristischen Nachfrage (Tages- und Übernachtungstourismus)

5. Steigerung der Gästezufriedenheit durch Verbesserung der Attraktivität des touristischen Angebotes



- (5.1) Erhaltung der natürlichen Grundlagen und touristische Weiterentwicklung der Naturpotenziale
- (5.2) Gezielte Verbesserung der touristischen Infrastruktur
- (5.3) Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU und des Investitionsklimas
- (5.4) Stärkere Unterstützung von Produktentwicklung, Innovation und Investition
- (5.5) Stärkere touristische Inwertsetzung von Regionalität und Tradition
- (5.6) Steigerung der Qualität entlang der gesamten Customer Journey

6. Erhöhung der Begehrlichkeit des Thüringer Waldes



- (6.1) Umsetzung einer produktmarken-orientierten Angebotsgestaltung
- (6.2) Umsetzung eines strategie- und nachfrageorientierten Marketing-Mixes

Um diese Ziele zu erreichen, werden im weiteren Verlauf die Markenstrategie für den Thüringer Wald, die Marketingkonzeption sowie das Organisationskonzept beschrieben. Ein Maßnahmenkatalog, welcher am Ende des Handlungsleitfadens aufgeführt ist, fasst alle Maßnahmen zusammen und ordnet sie den eben dargelegten Zielen zu.

II. Die Zukunftsstrategie für den Thüringer Wald

2. Die Markenstrategie

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. Der Thüringer Wald baut seine Markenstrategie zukünftig auf vier Produktmarken auf.

Der Markenkern des Thüringer Waldes

Beweisbare Spitzenleistungen sind die Grundlage jeder Markenstrategie. Diese machen zukünftige Ziele glaubhaft. Der Thüringer Wald weiß, woher er kommt und was ihn ausmacht. Von innen heraus wird der Thüringer Wald durch die Werte grün, freigeistig, facettenreich, traditionsbewusst, zentral und ambitioniert charakterisiert. Thüringen und der Thüringer Wald sind in ihrer DNA vereint: Der Thüringer Wald teilt die Werte – bis auf den Zusatzwert „ambitioniert“ – mit den Werten von Thüringen.

Der Thüringer Wald steht für facettenreiche Naturlandschaften sowie weitläufige Naturparks, er ist die Heimat von Freidenkern und Erfindern, reich an Natur- und Kulturerlebnissen, und Traditionen werden dort bis heute bewahrt und gelebt. Die national bedeutenden Wintersportveranstaltungen rund um Oberhof und das dortige Leistungszentrum sind der Beweis für „ambitioniert“: Im Thüringer Wald bewegt man sich, ist sportlich aktiv und ehrgeizig – er ist die Heimat von Weltmeistern und Olympiasiegern.

Die Markenkernwerte sind das Markenkapital 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.

Positionierung:

Der Thüringer Wald macht sich in vier Produktmarken zur attraktiven Destination

Das Herzstück einer jeden Strategie ist die Positionierung. Sie definiert die Zukunft des Thüringer Waldes. In ihr liegt die Differenzierungskraft. Sie sagt aus, was man gegen die Konkurrenz auch langfristig verteidigen kann. Sie macht deutlich, worin man anders ist und nicht nur versucht, es besser zu machen als die Konkurrenz.

Der Thüringer Wald findet sein Primat darin, sich in vier Produktmarken zu verdeutlichen.

Die 4 Produktmarken im Thüringer Wald mit Positionierung



Der Thüringer Wald verortet die einzelnen Produktmarken und lädt sie mit Bekanntheit auf.

Der Ein-Wort-Wert: „eindrucksvoll“

Der Ein-Wort-Wert vermittelt, welches Gefühl die Nummer 1-Positionierung beim Gast auslösen soll. 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 Anspruch dieses Ein-Wort-Wertes ist hoch. Gerade das soll den Ansporn geben, die Produktmarken konsequent weiterzuentwickeln, damit sie langfristig deutschlandweit Bedeutung erlangen. Ein bisschen Marke geht nicht.

Die Markenführung des Thüringer Waldes richtet sich nach „zwei + eins“ Strategieprinzipien aus.

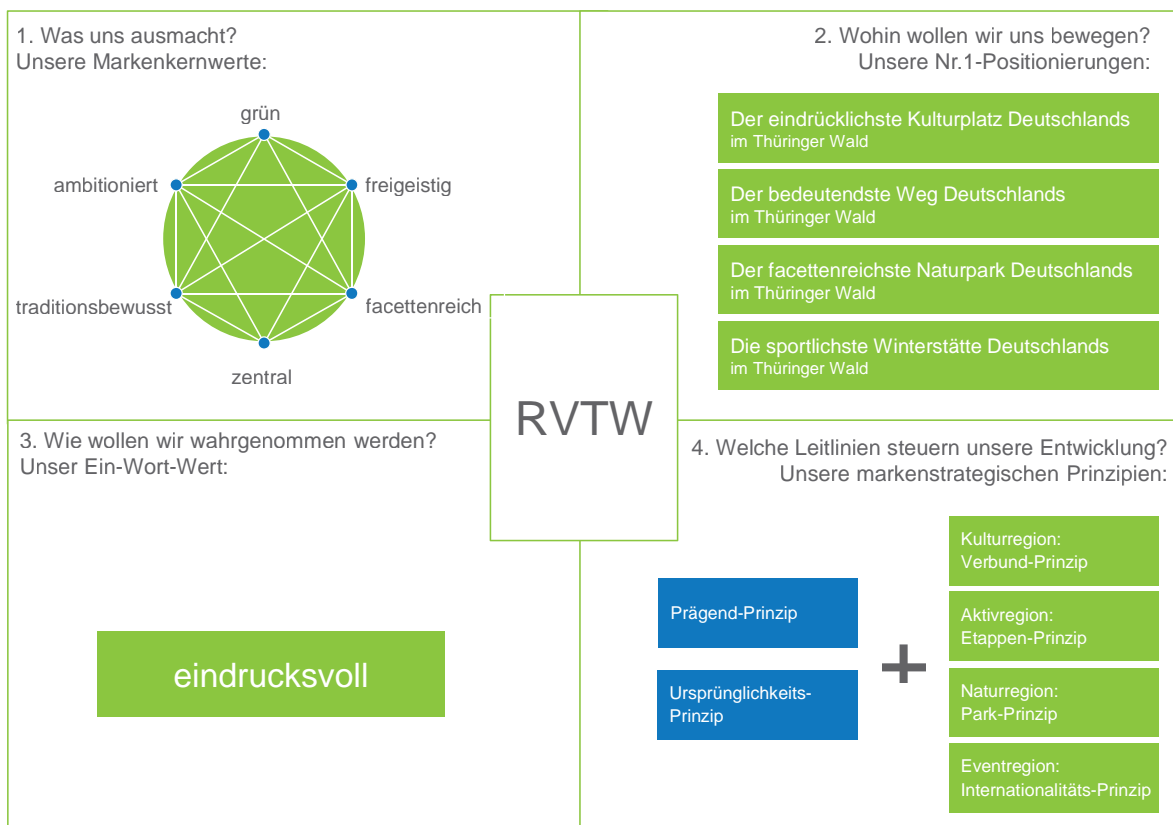
Wenn der Thüringer Wald sich darauf verständigt, seine Produkte/ Veranstaltungen/ Orte/ Infrastrukturen unter diese vier Produktmarken zu stellen, wechselt er von einer schwierig zu positionierenden geographischen Flächenbezeichnung zu einer von attraktiven Produktmarken getragenen Markenstrategie. Die markenstrategischen Prinzipien „prägend“ und „ursprünglich“ geben für alle Entwicklungen 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.

II. Die Zukunftsstrategie für den Thüringer Wald

Der Thüringer Wald organisiert seine Markenkontaktpunkte mit „drei + eins“ Markenregeln.

Mit den vier Markenregeln organisiert und kontrolliert jede Produktmarke aktiv ihre Markenkontaktpunkte – überall dort, wo jemand mit den Produktmarken in Verbindung kommen kann. 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. Bestehende Markenkontaktpunkte können auf einfache Art und Weise auf die Markenstrategie hin überprüft und optimiert werden.

Die Markenstrategie auf einen Blick



Der Thüringer Wald stellt seine Organisation mutig auf neue Beine.

Der Thüringer Wald muss sich den Mut leisten, sich auf Weniges und auf diese Positionierungen Einzahlendes zu konzentrieren. Es braucht eine Organisationsform, welche gemeinsam mit den Leistungsträgern innerhalb der vier Produktmarken für den Gast einfach verständliche, sehr attraktive und einfach buchbare Produkte aufbaut, bewirbt und vertreibt. Das bisher gültige, geographische und nach Verwaltungseinheiten denkende Organisationssystem muss dafür Schritt für Schritt umgebaut werden. In den vier Produktmarken sorgen die dafür verantwortlichen Produktmanager (vgl. Kapitel II 4.2.) dafür, dass sich unter den bedeutenden Namen Wartburg, Rennsteig, UNESCO-Biosphärenreservat und Oberhof, alle Angebote des Thüringer Waldes in den Bereichen Kultur, Aktivität, Natur und Wintersportveranstaltungen bündeln und als Gesamtangebot darstellen. So kann es nur der Thüringer Wald – und niemand anderer.

Quelle: BrandTrust 2016

3. Die Marketingkonzeption

Die vorliegenden Ausführungen zur Marketingkonzeption dienen insbesondere dem Ziel 6 „Erhöhung der Begehrlichkeit des Thüringer Waldes“ mit den Teilzielen:

- ▶ Umsetzung einer produktmarkenorientierten Angebotsgestaltung
- ▶ Umsetzung eines strategie- und nachfrageorientierten Marketing-Mixes

Die Grundlage für die Vermarktung des Thüringer Waldes bildet von nun an die zuvor beschriebene Markenstrategie, die den Aufbau von vier klar differenzierten Produktmarken vorsieht. Die zukünftige Angebotsentwicklung muss großen Wert auf Passfähigkeit zu diesen Produktmarken legen. Für jede Produktmarke werden eigene Zielgruppen und deren Bedürfnisse identifiziert bzw. sind in Zukunft noch zu identifizieren. Die Gestaltung des Marketing-Mixes muss sich an den Bedürfnissen dieser Zielgruppen orientieren.

3.1 Marketingrelevante Aufgaben des RVTW

Der RVTW kann und muss auch in Zukunft auf der Basis der Produktmarken eigenständige Marketingaktivitäten entfalten. Wichtig ist zugleich die intensive Abstimmung und Beteiligung am Marketing der TTG. Die Nutzung der landesweiten Familienmarke ist von ebenso zentraler Bedeutung wie die Nutzung der eigenen Produktmarken. Daneben zählen regionale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die Pflege der Internetpräsenz und die Erstellung von Printprodukten, wie Angebotskatalog, Gastgeberverzeichnis o. ä. (soweit in Zukunft noch erforderlich) ebenso zu den Aufgabenbereichen des RVTW. Die Erstellung von Marketingangeboten und temporäre Dienstleistungen zur Einbindung lokaler Tourismusorganisationen (TOs), einzelner Städte, Gemeinden und Leistungsanbieter stellen ein weiteres Aufgabenfeld des RVTW dar.

3.2 Grundsätze für das Marketing

Nachfolgende Grundsätze für das Marketing sollen helfen die Darstellung des Thüringer Waldes nach außen zu verbessern und gleichzeitig nach innen für Verständnis werben. Der RVTW kann und soll mit Blick auf die Erfordernisse des Marktes nicht mehr alle Wünsche der Akteure befriedigen.



Quelle: dwif 2016

II. Die Zukunftsstrategie für den Thüringer Wald

Fokus auf die Produktmarken

Die Produktmarken werden als Hauptthemen im Marketing herausgearbeitet. Mögliche weitere Themen werden zwar nicht ignoriert, aber erst sekundär und nur in Kombination mit den Produktmarken behandelt, um diesen ein schärferes Profil zu verleihen. Dies bedeutet in der Konsequenz für den RVTW eine Umstrukturierung. Für jede Produktmarke wird es einen „Produktmanager“ beim RVTW geben, der von einer eigenen Kompetenzgruppe unterstützt wird. Im Kapitel II 4. werden der Umfang der Umstrukturierung mit seinen Konsequenzen sowie die Aufgabenbereiche der Produktmanager und der Kompetenzgruppen je Produktmarke näher beschrieben

Zielgruppen- und quellmarktorientiertes Produktmarken-Marketing

Die Produktentwicklung und Tourismuswerbung muss sich den Bedürfnissen der Zielgruppen anpassen. Vorliegende bzw. zu beschaffende Marktforschungserkenntnisse sollen dazu beitragen, die Maßnahmen bedarfsgerecht zuzuspitzen und umzusetzen. Hier sind alle Marketing betreibenden Einheiten im Thüringer Wald gefordert: RVTW, Vermarktungsorganisationen/-einheiten für die Landkreise, Subregionen bzw. die Orte und die Betriebe. Die Abstimmung mit der TTG ist dabei selbstverständlich. Durch den Fokus auf die Produktmarken stellt ein zielgruppen- und quellmarktorientiertes Produktmarken-Marketing die zentrale Säule der Marktbearbeitung dar. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung der Zielgruppen und Quellmärkte je nach Produktmarke, um eine zukunftsorientierte Produktentwicklung und Vermarktung zu entwickeln.

„Leuchttürme“ als Aushängeschilder für die Produktmarken nutzen

Kirchturmdenken und die Erwartungshaltung an eine ausgewogene Darstellung des gesamten Angebots entsprechen nicht den Erwartungen der Kunden. Konzentration muss vielmehr dem Ziel gewidmet werden, die Außergewöhnlichkeit und die Höhepunkte der Region in den Produktmarken hervorzuheben und dadurch den interessierten Kunden zu aktivieren und Besuchsanreize zu geben. Dies bedeutet im Umkehrschluss für den RVTW, dass zukünftig nicht mehr das Paritätsprinzip angewandt wird. Im Marketing hervorgehoben werden Angebote, die durch Relevanz und Attraktivität bestechen, eine lückenlose und gleichgewichtete Auflistung aller Orte und Angebote ist für die zukünftige Strategie nicht zielführend.

Best-Of-Strategie

Die vier definierten Produktmarken stellen die Profilspitze der touristischen Vermarktung für den Thüringer Wald dar. Entsprechend notwendig ist es, im Rahmen der Produktmarken eine herausragende Qualität zu bieten. Dies bedeutet in der Praxis, eine Konzentration auf qualitativ hochwertige Partner und die Berücksichtigung von (Qualitäts-)Standards für die Produkte, Infrastruktur, Events und Angebote. Innerhalb der Produktmarken sind jeweils individuelle Qualitätsversprechen abzugeben, die auf entsprechenden Qualitätskriterien basieren.

Chancen und Möglichkeiten der Digitalisierung aufgreifen

Die Digitalisierung der Gesellschaft erfordert entsprechende Anpassungsaktivitäten, eröffnet aber auch viele Möglichkeiten für digitales Marketing. Noch können Destinationen sich durch die Nutzung digitaler Anwendungen und Marketingmaßnahmen von anderen abheben. In Zukunft wird die Digitalisierung des Tourismus aber eine Selbstverständlichkeit sein, entsprechend müssen sich alle Akteure im Thüringer Wald diesen Herausforderungen stellen

und die Möglichkeiten (nicht nur im Marketing) aufgreifen. Onlinebewertungen oder die Gästekommunikation im Social Web, ob die Suche nach Informationen oder die Buchung – die Gäste sind längst im digitalen Zeitalter angekommen. Die Tourismusbranche hingegen ist in Anbetracht der hohen Dynamik überfordert und zeigt in vielerlei Hinsicht noch großen Nachholbedarf. Sie hat sich der Herausforderung Digitalisierung bisher nicht im ausreichenden Maße gestellt und schöpft so auch die damit einhergehenden Chancen nicht voll aus. Klar im Vorteil ist derjenige, der einerseits die Vorteile für sich zu nutzen weiß und andererseits den Herausforderungen aktiv begegnet.

Emotionalität und Storytelling ausbauen

Bei der Formulierung von Texten und Werbebotschaften wie auch bei der Bildwahl muss eine Schwerpunktverlagerung von der sachorientierten Information hin zu einer intensiven Ansprache der Sinne und Emotionen erfolgen. Zudem sollten interessante Geschichten im Sinne eines professionellen Storytellings herausgearbeitet und kommuniziert werden. Für die Arbeit des RVTW bedeutet dies in Zukunft eine verstärkte Fokussierung auf emotionale Bildsprache und das Erzählen von Geschichten in der Außenkommunikation anzustreben. Wichtig ist dabei, Eindrücke zu vermitteln, Emotionen zu wecken, Lust auf einen Besuch zu machen und in professionelles (Bild)Material zu investieren.

Umsetzung der Produktmarken entlang der Customer Journey

Erfolgreiches Marketing muss die verschiedenen Stationen der Customer Journey berücksichtigen. Diese beginnt bei der Inspiration, der Information und der Buchung zu Hause und reicht über den eigentlichen Aufenthalt hinaus bis in die Reflexion hinein. An allen Stationen kann eine DMO mit verschiedenen Marketinginstrumenten Einfluss nehmen. Zudem ist das Verfolgen einer stringenten Qualitätsstrategie und die Etablierung eines Qualitätsmanagements ein wichtiger Erfolgsfaktor. Digitale Kanäle sind dabei auch bei der touristischen Customer Journey auf dem Vormarsch. In Zukunft zählt der richtige Mix unterschiedlicher Kommunikationskanäle.

II. Die Zukunftsstrategie für den Thüringer Wald

3.3 Umsetzung der Produktmarken-Strategie in Produktentwicklung und Marketing

Die Entwicklung jeder Produktmarke folgt einer immer gleichgearteten Vorgehensweise. Basierend auf dem Konzept der „4-Felder-Matrix der Produktentwicklung“ müssen für jede Produktmarke beweisbare Spitzenleistungen des Thüringer Waldes für folgende Felder/ Bereiche identifiziert und aufbereitet werden:

- ▶ Events
- ▶ Infrastruktur
- ▶ Angebote
- ▶ Leistungsträger

Aus den identifizierten Spitzenleistungen werden die so genannten „Schaufensterprodukte“ bestimmt oder entwickelt, auf die in Zukunft der Fokus bei der Produktentwicklung und im Marketing gelegt werden sollte. Optimaler Weise verfügt jede Produktmarke über Schaufensterprodukte aus allen vier Feldern. Eine zeitgleiche Entwicklung aller Produkte und Felder ist allerdings nicht zwingend erforderlich.

Im Rahmen der Arbeit an der Tourismuskonzeption wurde der Identifikation und Ausarbeitung von beispielhaften Schaufensterprodukten eine eigene Veranstaltung gewidmet, um das Prinzip verstehen zu lernen und Erfahrungen zu sammeln. Diskutiert wurden Produkte, welche bereits über eine sehr hohe Begehrlichkeit verfügen oder durch entsprechende Maßnahmen zu einem Schaufensterprodukt für die Produktmarke aufgewertet werden können. Selbstverständlich können die Produktmanager der Produktmarken im weiteren Verlauf je nach Bedarf weitere relevante Produkte aus den Bereichen der 4-Felder-Matrix entwickeln.

Die Bestandteile jeder Entwicklungsstrategie:

- ▶ Schaufensterprodukte: Definition von ersten beispielhaften Schaufensterprodukten innerhalb der 4-Felder-Matrix je Produktmarke als Einstieg in die Produktentwicklung.
- ▶ Zielgruppen: Produktmarkenspezifische Zielgruppenbewertung nach soziodemografischen und wertorientierten Merkmalen sowie nach Informations- und Buchungsverhalten. Die Aussagen basieren auf den Thüringen-Interessenten mit Interesse an der jeweiligen Urlaubsform.³
- ▶ Quellmärkte: Produktmarkenspezifische Quellmarktbewertung. Die Aussagen für inländische Quellmärkte basieren auf den Thüringen-Interessenten mit Interesse an der jeweiligen Urlaubsform. Aussagen für ausländische Quellmärkte basieren auf der Quellmarktanalyse für Thüringen.⁴
- ▶ Profile: Ein zusammenfassendes Interessentenprofil zu jeder Produktmarke.
- ▶ Kommunikation: Darstellung der präferierten Marketingkanäle.
- ▶ Qualität: Erste Maßnahmen einer produktmarkenspezifischen Qualitätsstrategie.

³ Basis Reiseanalyse 2016; Quelle: dwif-Consulting GmbH/NIT/ Betriebsberatung DEHOGA Thüringen GmbH (2016): Landestourismuskonzeption Thüringen 2025 – Zwischenbericht (Materialsammlung)

⁴ dwif-Consulting GmbH (2016): Quellmarktanalyse Thüringen 2015

Entwicklungsstrategie für die Kulturregion Wartburg im Thüringer Wald

Für die Kulturregion Wartburg wurden vier beispielhafte Schaufensterprodukte identifiziert. Im weiteren Verlauf müssen diese weiterentwickelt und auf Ihre Markenkonformität überprüft und ggf. angepasst werden:

- ▶ Events: Thüringer Bachwochen
- ▶ Infrastruktur: Barockes Universum Gotha
- ▶ Angebote: Christbaumschmuck und Thüringer Wald-Glas
- ▶ Leistungsträger: Wartburg-Stiftung

Für jedes Schaufensterprodukt wurden ein Ziel und erste Maßnahmen zu dessen Erreichung definiert. Weitere Details können dem Maßnahmenkatalog (Kapitel III 2.) und dem „Teil 3: Marketingkonzept“ entnommen werden. Die potenziellen Zielgruppen der Kulturregion Wartburg im Thüringer Wald werden nach unterschiedlichen Kriterien in einem Interessentenprofil dargestellt.

Interessentenprofil der Kulturregion Wartburg

Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none">• Primäre Altersklasse: 50+ (62%), Potenzial 30-50-Jährige (26%)• Höheres Einkommen• Paare ohne Kinder
Motivlage	<ul style="list-style-type: none">• Überwiegend Kurzreisen (2-4 Tage)• Erfahren und Vertiefen kultureller Themen
Typische Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none">• Besuch kultureller Sehenswürdigkeiten und Events• (Hochwertige) Gastronomie
Werteorientierung (Grundlage: Sinus-Milieus)	<ul style="list-style-type: none">• Konservativ-etablierte• Bürgerliche Mitte• Hedonisten
Quellgebiete	<ul style="list-style-type: none">• Tagesreisende (Einzugsgebiet < 90 Min.)• Konzentration auf die Nielsen-Gebiete VI und IIIa, dabei v.a. die angrenzenden Bundesländer• Angebotsspezifisch: Niederlande, Österreich, Schweiz, Polen
Kombinationsmöglichkeit mit anderen Produktmarken	<ul style="list-style-type: none">• Naturregion UNESCO-Biosphärenreservat im Thüringer Wald• Aktivregion Rennsteig im Thüringer Wald
Information und Buchung	<ul style="list-style-type: none">• Information: online über Websites; offline Freunde und Printprodukte• Buchung: v.a. Reiseveranstalter

Für eine nachhaltige Qualitätsstrategie sind zudem individuelle Qualitätsstandards für die Produktmarke mit der „Kompetenzgruppe der Kulturregion“ (KGK) zu entwickeln. Eine Qualitätssicherung kann beispielsweise durch die Festlegung von verbindlichen Qualitätskriterien als Voraussetzung für die Teilnahme an Kampagnen zur Kulturregion Wartburg im Thüringer Wald erfolgen.

II. Die Zukunftsstrategie für den Thüringer Wald

Entwicklungsstrategie für die Aktivregion Rennsteig im Thüringer Wald

Für die Produktmarke Aktivregion Rennsteig wurden nach oben beschriebenem Vorgehen ebenso vier beispielhafte Schaufensterprodukte identifiziert. Auch für diese gilt, dass sie noch geprüft und weiterentwickelt werden müssen:

- ▶ Events: Rennsteiglauf
- ▶ Infrastruktur: Rennsteigwanderweg
- ▶ Angebote: Rennsteigticket
- ▶ Leistungsträger: „Rennsteiggastgeber“

Für jedes Schaufensterprodukt wurden ein Ziel und erste Maßnahmen zu dessen Erreichung definiert. Weitere Details können dem Maßnahmenkatalog (Kapitel III 2.) und dem „Teil 3: Marketingkonzept“ entnommen werden. Zu den potenziellen Zielgruppen der Aktivregion wurde ein entsprechendes Interessentenprofil zusammengestellt.

Interessentenprofil der Aktivregion Rennsteig

Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none">• 40-70-Jährige (51%), Potenzial: 20-40-Jährige (22%)• Durchschnittliches Einkommen• Paare und Singles ohne Kinder
Motivlage	<ul style="list-style-type: none">• Urlaubsreisen (> 5 Tage)• Unterwegs sein und Entdecken• Abstand zum Alltag gewinnen
Typische Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none">• Sportliche Aktivitäten in Verbindung mit Naturerlebnis
Werteorientierung (Grundlage: Sinus-Milieus)	<ul style="list-style-type: none">• Traditionelle• Bürgerliche Mitte• Sozial-ökologische
Quellgebiete	<ul style="list-style-type: none">• Tagesreisende (Einzugsgebiet < 90 Min.)• Thüringen, Hessen, Sachsen-Anhalt, Niedersachsen• Angebotsspezifisch: Niederlande
Kombinationsmöglichkeit mit anderen Produktmarken	<ul style="list-style-type: none">• Naturregion UNESCO-Biosphärenreservat im Thüringer Wald• Kulturregion Wartburg im Thüringer Wald• Eventregion Oberhof im Thüringer Wald
Information und Buchung	<ul style="list-style-type: none">• Inspiration und erste Information: Online über Websites und Freunde, offline über Freunde und Veranstalter• Konkrete Information und Buchung: v.a. offline über Reiseveranstalter; Printprodukte oder telefonisch

Für die Aktivregion Rennsteig ist die Entwicklung von Qualitätsstandards in Verbindung mit dem Schaufensterprodukt „Rennsteiggastgeber“ eine Möglichkeit. Zusätzlich bieten sich auch hier Qualitätskriterien als Voraussetzung für die Teilnahme an Marketingkampagnen an.

Entwicklungsstrategie für die Naturregion UNESCO-Biosphärenreservat im Thüringer Wald

Auch für die Produktmarke Naturregion UNESCO-Biosphärenreservat wurden nach oben beschriebenem Vorgehen beispielhafte Schaufensterprodukte definiert. Folgende Produkte könnten, ausgehend von der 4-Felder-Matrix, stellvertretend für die Naturregion UNESCO-Biosphärenreservat „in das Schaufenster des Thüringer Waldes“ gestellt werden:

- ▶ Events: noch nicht existent; Idee: Entwicklung eines Events zur Bergwiesenblüte
- ▶ Infrastruktur: UNESCO-Biosphärenreservat Vessertal/ Thüringer Wald
- ▶ Angebote: Naturerlebnisangebote bzw. Waldwellness-Angebote
- ▶ Leistungsträger: noch zu bestimmen

Wie bei den zuvor dargestellten Produktmarken wurden auch hier für jedes Schaufensterprodukt ein Ziel und erste Maßnahmen zu dessen Erreichung definiert. Details können dem Maßnahmenkatalog (Kapitel III 2.) und dem „Teil 3: Marketingkonzept“ entnommen werden. Zu den potenziellen Zielgruppen der Naturregion wurde ein entsprechendes Interessentenprofil zusammengestellt.

Interessentenprofil der Naturregion UNESCO-Biosphärenreservat

Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Primäre Altersklasse: 50+ (63%), Potenzial 40-49-Jährige (19%) • Höheres Einkommen • Paare ohne Kinder • Schulklassen
Motivlage	<ul style="list-style-type: none"> • Urlaubsreisen (> 5 Tage) • Natur genießen und Ruhe haben • Gesundheit, Kultur und Gastfreundschaft • Bildungs-/ erlebnispädagogische Angebote
Typische Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Bewegung in der Natur in Verbindung mit gutem Essen und Ausflügen in die Umgebung
Werteorientierung (Grundlage: Sinus-Milieus)	<ul style="list-style-type: none"> • Konservativ-etablierte • Bürgerliche Mitte
Quellgebiete	<ul style="list-style-type: none"> • Tagesreisende (Einzugsgebiet < 90 Min.) • Thüringen, Hessen, Sachsen-Anhalt, Niedersachsen
Kombinationsmöglichkeit mit anderen Produktmarken	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivregion Rennsteig im Thüringer Wald • Kulturregion Wartburg im Thüringer Wald
Information und Buchung	<ul style="list-style-type: none"> • Inspiration und Information: online über Websites der Unterkunft oder Region, offline v.a. Freunde und Veranstalter • Buchung: v.a. offline über Reiseveranstalter, Unterkunft (telefonisch)

Im Falle der Naturregion sollte die Einführung von Nachhaltigkeitskriterien als Qualitätsmerkmal für teilnehmende Betriebe in der Produktmarke eine Rolle spielen.⁵

⁵ Eine Orientierungshilfe gibt dabei folgender Leitfaden: DTV (Hrsg. 2016): Praxisleitfaden Nachhaltigkeit im Deutschlandtourismus: Anforderungen | Empfehlungen | Umsetzungshilfen.

II. Die Zukunftsstrategie für den Thüringer Wald

Entwicklungsstrategie für die Eventregion Oberhof im Thüringer Wald

Auch für die Produktmarke Naturregion Eventregion Oberhof wurden nach oben beschriebenem Vorgehen beispielhafte Schaufensterprodukte identifiziert. Dies war jedoch nicht für alle Felder möglich. Dies zeigt, dass in dieser Produktmarke noch viel Entwicklungsarbeit zu leisten ist:

- ▶ Events: Weltcup-Veranstaltungen/ Bike-Event
- ▶ Infrastruktur: Sportstätten Oberhof
- ▶ Angebote: noch nicht existent
- ▶ Leistungsträger: noch zu bestimmen

Für die Schaufensterprodukte wurden ein Ziel und erste Maßnahmen zu dessen Erreichung definiert. Weitere Details können dem Maßnahmenkatalog (Kapitel III 2.) und dem „Teil 3: Marketingkonzept“ entnommen werden. Sowohl für die soziodemographische als auch für eine wertorientierte Definition der Zielgruppen in der Produktmarke Eventregion Oberhof bedarf es noch eigener Marktforschungsaktivitäten. Die Inhalte und Ausgestaltung der Produktmarke sind gemeinsam mit der „Kompetenzgruppe der Eventregion“ (KGE) zu definieren. Die Sammlung und Aufbereitung dieser Daten zählt zu den zukünftigen Aufgaben des Produktmanagers der Eventregion Oberhof zu Beginn seiner Tätigkeit. Aus gutachterlicher Sicht wurden die potenziellen Besucher in drei grobe Zielgruppen unterteilt: ▶ Zuschauer und Breitensportler, ▶ Spitzensportler und ▶ Nachwuchssportler. Nachfolgendes Interessentenprofil zeigt beispielhaft die wesentlichen Merkmale der Zielgruppe „Zuschauer und Breitensportler“. Informationen zu den Zielgruppen Spitzen- und Nachwuchssportler finden sich im „Teil 3: Marketingkonzeption“ der Tourismuskonzeption Thüringer Wald 2025.

Interessentenprofil für die Eventregion Oberhof – Zuschauer und Breitensportler

Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zuschauer von Großsportveranstaltungen ▪ Breitensportler
Motivlage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besuch einer Wintersportgroßveranstaltung ▪ Gemäßigter Wintersport, Entspannung & Bewegung in der Natur ▪ Kombination mit anderen sportlichen / außersportlichen Aktivitäten vor Ort
Typische Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besuch der Sportveranstaltungen ▪ Bewegung und sportliche Aktivität in den Wettkampfstätten und in der Natur ▪ Kombination mit anderen Aktivitäten aus dem Bereich Natur, Kultur, Wellness, Kulinarik, Shopping
Werteorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weitere Marktforschung notwendig
Quellgebiete	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deutschlandweit, vor allem Thüringen und angrenzende Bundesländer Sachsen, Sachsen-Anhalt, Niedersachsen, Hessen
Produktentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zuverlässige Ganzjahresnutzung der Sportstätten für den touristischen Gebrauch mit Ausbau des Erlebnischarakters ▪ Nachnutzungsangebote für Besucher der Veranstaltungen z.B. Testcenter mit Verleih und Produkttests, Sommerveranstaltungen (Bike-Event) o.ä. ▪ Trainingsangebote von (ehemaligen) Profis
Kombinationsmöglichkeit mit anderen Produktmarken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktivregion Rennsteig im Thüringer Wald ▪ Kulturregion Wartburg im Thüringer Wald ▪ Naturregion UNESCO-Biosphärenreservat im Thüringer Wald
Information und Buchung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Außenwerbung, TV-Werbung, Flyer/ Broschüren als Inspiration für potentielle Besucher der Veranstaltungen ▪ Informations- und Buchungsverhalten: weitere Marktforschung notwendig

Quelle: Eigene Einschätzung dwif 2016, Weiterentwicklung der Stadt Oberhof – Oberhof 2020, Project M 2014

Die Qualitätsstrategie ist zusammen mit der „Kompetenzgruppe der Eventregion“ zu entwickeln. Mit Blick auf die Bedürfnisse der Sportler sollten eine adäquate Ausstattung der Unterkünfte (Sportlocker/ Werkbank/ Schuh- und Trockenraum etc.) und spezielle Serviceleistungen (Rahmenprogramm, Verpflegung etc.) als Qualitätskriterium Berücksichtigung finden.

3.4 Innenmarketing

Der RVTW hat wichtige Funktionen im Innenmarketing zu erfüllen. Hierzu gehört zunächst die Arbeit mit den Kompetenzgruppen, der Aufbau der Produktmarken-Partnerschaften und (über)regionale Kooperationen zur Infrastruktur- und Produktentwicklung (Wegenetze u. a.) Um das Kooperationsklima in der Region zu verbessern bzw. zu erhalten, ist ein regelmäßiger Austausch zwischen den vier Kompetenzgruppen (z. B. an unterschiedlichen Orten im Thüringer Wald) durchzuführen. Es empfiehlt sich einen regelmäßigen öffentlichen Tourismustag, beispielsweise in Form eines BarCamps, als Branchentreff für den gesamten Thüringer Wald ins Leben zu rufen. Für touristische Betriebe sollten bestehende Beratungsangebote des Landes besser kommuniziert und aufbereitet werden sowie eine Sensibilisierung für Social Media Bewertungsplattformen stattfinden. Hinzu kommt die Konzeption und Umsetzung einer Kommunikationsstrategie zur Verbesserung der Anerkennung der Wirtschaftsbranche Tourismus und zur Steigerung der Identität der Bevölkerung mit dem Thüringer Wald als Reiseziel. Beispielhafte Projekte sind Schulprojekte, bei denen das Thema Tourismus in den Unterricht integriert und mit Exkursionen in Betriebe bzw. Schulpraktika verbunden wird. Eine Medienkampagne erhöht die Aufmerksamkeit und kann eine Bewusstseinsänderung bewirken. Weitere mögliche Maßnahmen stellen ein Tag der Offenen Tür der Beherbergungsbetriebe (für die einheimische Bevölkerung oder für Vertreter von Betrieben) oder ein Ideenwettbewerb für Schlechtwetter- oder „No-Snow-Programme“. Zusätzlich könnte die regelmäßige Berechnung und Kommunikation des Wirtschaftsfaktors Tourismus als ein zentrales Element der Lobbyarbeit und Instrument zur Erhöhung der Akzeptanz des Tourismus dienen.

3.5 Marktforschung und Monitoring

Eine weitere wichtige Aufgabe für den RVTW stellen Marktforschungs- und Monitoringaktivitäten dar. Zunächst sollte der RVTW in diesem Zusammenhang an den Marktforschungsaktivitäten der TTG partizipieren. Um Doppelstrukturen oder Lücken in der Kommunikation zu vermeiden und um eine produktmarkenspezifische Kommunikation zu erreichen, ist die Entwicklung einer (digitalen) Content Strategie zwischen TTG, RVTW, Regionen und Orten dringend empfehlenswert. Die Fragen „Wer liefert wem, wann welche Daten und Informationen?“ stehen hierbei im Mittelpunkt. Darüber hinaus gilt es innerhalb der Produktmarken die Erfordernis von zusätzlichen Marktforschungsdaten, beispielsweise zu Zielgruppen, Quellmärkte o. ä. zu prüfen. Die Sammlung und Aufbereitung von Marktforschungsdaten gehört zukünftig zu einer wichtigen Aufgabe der Produktmanager der jeweiligen Produktmarke. Um den Erfolg der eigenen Arbeit zu messen, wäre darüber hinaus die Entwicklung von Marketing-Controlling Kennziffern („Key Performance Indicators“; KPIs) im Rahmen eines ganzheitlichen Unternehmens-/ Destinationscontrollings für den RVTW empfehlenswert. Als Hilfestellung für Betriebe bietet sich ein Monitoring der Online-Reputation der Beherbergungsbetriebe mit Hilfe des Trust-Scores an. Dieses Instrument bietet einen guten Überblick über Online- Bewertungen auf den gängigen Plattformen (TripAdvisor, Expedia, Yelp, Google usw.). Es ist zu prüfen, ob der RVTW diese Quelle künftig für systematische Auswertungen nutzt oder eine Realisierung in Kooperation mit der TTG möglich ist.

II. Die Zukunftsstrategie für den Thüringer Wald

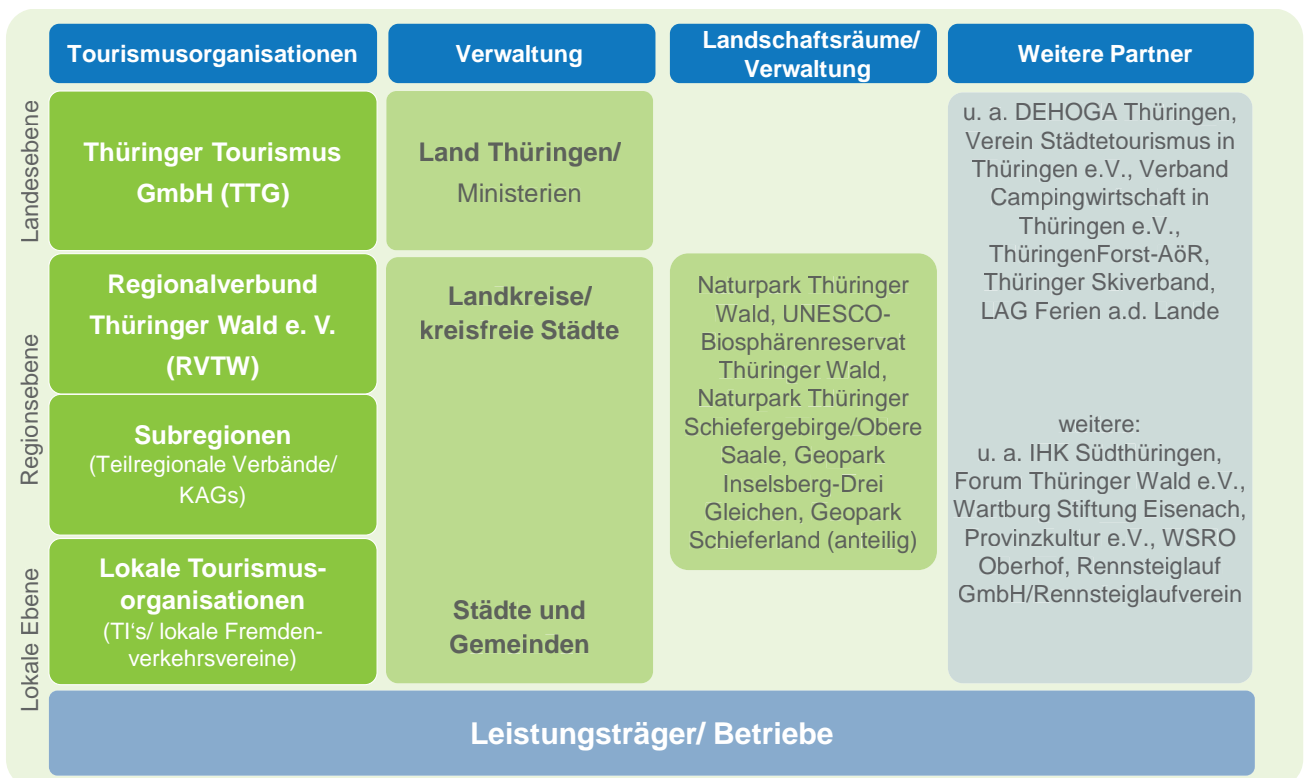
4. Das Organisationskonzept für den Thüringer Wald

4.1 (Teil-)Regionale Organisationsstrukturen

Tourismusakteure im Thüringer Wald

Am Tourismusgeschehen im Thüringer Wald sind eine Vielzahl von Akteuren auf Landes-, Regional- und Orts-ebene beteiligt. Angefangen bei den Leistungsträgern (Hoteliere, Gastronomen, Dienstleister) über die Tourismusorganisationen und öffentlichen Verwaltungen bis hin zu Verbänden, Vereinen etc. – sie alle erfüllen wichtige Aufgaben oder Dienstleistungen, die für die Angebotsqualität bzw. die Zufriedenheit der Gäste eine große Rolle spielen. Ein gutes Zusammenspiel all dieser Akteure ist für den zukünftigen Erfolg der Region von großer Bedeutung.

Übersicht der Tourismusakteure im Thüringer Wald



Notwendigkeit der Optimierung der Organisationsstrukturen

Die aktuelle Situation der touristischen Organisationen wurde bereits in der Ausgangssituation beschrieben. Eine Verbesserung der Organisationsstrukturen im Thüringer Wald ist mit Blick auf die zukünftigen Entwicklungsperspektiven unumgänglich. Daher wurde für die Tourismuskonzeption das Ziel 1 „Optimierung von Organisation und Finanzierung“ formuliert.

Es muss zukünftig darum gehen:

- ▶ die Kooperation und Vernetzung der Akteure im Thüringer Wald zu verbessern (Stakeholder- Management),
- ▶ die Strukturen und die Aufgabenteilung der Tourismusorganisationen im Thüringer Wald zu schärfen sowie
- ▶ die Finanzierung der touristischen Arbeit auf Orts- und Regionsebene nachhaltig zu sichern.

Letzteres kann nur durch eine Aufstockung der finanziellen Mittel oder durch das Zusammenwirken mehrerer Kommunen erreicht werden.

Aufgaben der lokalen Ebene bzw. kleinräumigen Tourismusorganisationen/ Tourismusorte

Strategieentwicklung	Außenmarketing	Innenmarketing
<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Fortschreibung der lokalen Tourismusstrategie • Mitarbeit an übergeordneten Tourismuskonzepten und diversen Arbeitskreisen • Marktforschung (statistische Erhebungen, Befragungen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzen der Familienmarke thüringen-entdecken.de sowie regionaler Marke • Nutzung des CI der kleinräumigen Tourismusstruktur bzw. der Region • Beteiligung an Marketingmaßnahmen der übergeordneten Ebenen (Informationsmaterialien, Messen, Anzeigenkampagnen u.a.) • Einbindung in touristische Printprodukte der übergeordneten Ebene • eigene Herausgabe von Printmedien (lokale Informations-/Werbe-materialien) • im Einzelfall Vermarktung eigener Produkte (für Themen und Zielgruppen) • Unterstützung von Pressereisen • Pflege der eigenen Homepage 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitgliederversammlungen • Kommunikation mit Leistungsträgern • Imageentwicklung für den Ort bzw. Teilraum • Kooperation mit Nachbargemeinden • Förderung Qualitätsbewusstsein • Ausschreibung von Wettbewerben • Bereitstellung von Informationen im Internet/Zuarbeit an die übergeordnete Tourismusorganisation • Newsletter zur Information der Leistungsträger • Lokale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
Vertrieb	Qualitätsentwicklung	Infrastruktur
<ul style="list-style-type: none"> • Datenpflege (THÜRIS) • Servicetelefon 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Beratung/Begleitung der Tourismusorte/Leistungsträger (z. B. bei Zertifizierungsprozessen) • Gastgeberschulungen 	<ul style="list-style-type: none"> • ggf. Betreuung einer Tourist-Information (mit den Funktionen: Informations- und Beratungsstelle, Koordinierungsstelle, Kooperationsstelle) • Qualität des Wegenetzes (Zustand der Wege, Beschilderung u.a.) • Beratende Begleitung, Initiator für Projekte

Quelle: Handlungsleitfaden Optimierung der lokalen und regionalen Organisationsstruktur im Tourismus in Thüringen, 2015

II. Die Zukunftsstrategie für den Thüringer Wald

Ein im Auftrag des Thüringer Wirtschaftsministeriums formulierter „Handlungsleitfaden Optimierung der lokalen und regionalen Organisationsstruktur im Tourismus in Thüringen“⁶ formuliert Empfehlungen zu den Aufgaben der lokalen und kleinräumigen Ebene. Diese werden als Orientierungshilfe für die in dieser Konzeption geforderte klare Aufgabenteilung abgebildet. Zu beachten ist hierbei, dass die derzeit in Bearbeitung befindliche neue Landestourismuskonzeption für Thüringen absehbar auch Aussagen zur zukünftigen Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Organisationsebenen machen wird. Diese sind dann auch im Thüringer Wald entsprechend zu berücksichtigen.

Regionale Zusammenarbeit im Rahmen einer „Produktmarken-Partnerschaft“

Zusammen mit den verantwortlichen Akteuren des RVTW wurde eine intensive Diskussion darüber geführt, wie die Strukturen in Zukunft verbessert werden können bzw. wie mit der aktuellen Situation umgegangen werden soll. Es bestand Einigkeit dahingehend, dass eine flächendeckende Struktur ausreichend ausgestatteter Subregionen im gesamten Thüringer Wald wünschenswert wäre. Der RVTW hat allerdings jenseits von Apellen kaum Möglichkeiten, auf die Kommunen hinsichtlich einer Verbesserung der finanziellen Ausstattung oder der Schaffung kommunenübergreifender Strukturen Einfluss zu nehmen. Er kann weder eine Fusion kleinerer Einheiten zu einer größeren durchsetzen, noch kann er im Ersatz fehlender Untereinheiten ein eigenes Filialsystem im gesamten Thüringer Wald einrichten, um näher an den Leistungsträgern zu sein.

Die bestehenden Strukturen müssen daher im gegenwärtigen Zustand hingenommen werden. Zukünftig arbeiten die Produktmanager des RVTW mit geeigneten Partnern für die Entwicklung der Produktmarken auf Orts- und Betriebsebene direkt zusammen. Alle möglichen Partner (Leistungsträger, Kommunen etc.) haben ihrerseits eine „Bringschuld“, d. h. diese müssen sich aktiv mit professionellen Angeboten einbringen und mit dem RVTW zusammenarbeiten.

Der RVTW berät die Subregionen, wenn Hilfestellung von diesen eingefordert wird. Die Schaffung von leistungsfähigen Strukturen auf der Ebene der Subregionen ist nicht seine Aufgabe und wird von diesem nicht aktiv vorangetrieben, um seine Ressourcen zu schonen. Hierfür sind die Kommunen selbst gefordert. Die Landesebene sollte durch geeignete Anreizmechanismen und gesetzliche Änderungen hier eine Verbesserung der Strukturen herbeiführen.

4.2 Zukunft des Regionalverbands Thüringer Wald e. V.

Aktuelle Situation des RVTW

Als eingetragener Verein verfügt der RVTW (Stand: 2016) über 86 Mitglieder, die sich aus den acht Landkreisen bzw. den zwei kreisfreien Städten Suhl und Eisenach, vielen Kommunen und zahlreichen Verbänden, Vereinigungen und Beherbergungseinrichtungen zusammensetzen. Die Geschäftsstelle bearbeitet ein breites Aufgabenspektrum, welches von umfangreichen Marketingaktivitäten und Öffentlichkeitsarbeit bis hin zu Regionalentwicklungsaktivitäten und Infrastrukturentwicklung reicht. 2016 verfügt er über ein Budget von 1,5 Millionen Euro. Aufgrund des Regionalbudgets in Höhe von 300.000 Euro ist das Gesamtbudget befristet bis 2017 erhöht. In der Regel liegt es bei 1,2 Millionen Euro, wobei auch hier Zuschüsse inbegriffen sind. Mitgliedsbeiträge decken 38% dieses Budgets, wobei hier die Hauptlast (95%) wiederum von den Mitgliedern der öffentlichen Hand getragen wird. Zu 62% ist der RVTW von Förderzuschüssen abhängig, die nicht langfristig gesichert sind. Eigeneinnahmen

⁶ Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft/abraxas. Tourismus- & Regionalberatung GmbH (2015): Handlungsleitfaden Optimierung der lokalen und regionalen Organisationsstruktur im Tourismus in Thüringen.

werden kaum generiert, wenngleich dies mit Blick auf das Beihilferecht in der gegenwärtigen Organisationsstruktur ohnehin nur in begrenztem Maße möglich ist.

Die bestehende Mitglieder- und Finanzierungsstruktur hat zur Folge, dass der politische Einfluss auf die strategische Ausrichtung des RVTW sehr groß ist und die Geschäftsstelle nicht immer die Entscheidungen treffen kann, die fachlich-inhaltlich bzw. unter professioneller Zielgruppenorientierung geeignet wären.

Ein Vergleich ausgewählter regionaler Tourismusorganisationen in Mittelgebirgen hat zudem deutlich gemacht, dass der RVTW ein ähnliches Aufgabenspektrum bearbeitet, wie andere Organisationen. Unterschiede konnten dahingehend ermittelt werden, dass er im Gegensatz zu einigen anderen nicht im Vertrieb (Buchungsgeschäft, Reservierungsgeschäft) aktiv ist. Dafür übernimmt er im Infrastrukturbereich Aufgaben, die sonst keine Organisation abdeckt. Unter Vernachlässigung der einmaligen Zuschussförderung aus dem Regionalbudget bleibt festzuhalten, dass der RVTW finanziell und personell unterdurchschnittlich ausgestattet ist. Im Wettbewerbsvergleich stellt er sich deutlich schwächer dar als viele Organisationen im Wettbewerbsumfeld.

Ziele für die zukünftige Entwicklung des RVTW

Der RVTW muss als einzige in Frage kommende Marketingorganisation für den Thüringer Wald in Zukunft gestärkt werden, wenn er die aktuelle Ausgangssituation spürbar verändern soll. Daher wurde im Rahmen des Ziels 1 „Optimierung von Organisation und Finanzierung“ das Teilziel Stärkung des RVTW als zentrale und professionelle Destinations-Management-Organisation formuliert.

Idealtypisches Aufgabenspektrum

Der bereits genannte „Handlungsleitfaden Optimierung der lokalen und regionalen Organisationsstruktur im Tourismus in Thüringen“ formuliert auch Empfehlungen zu den Aufgaben regionaler Tourismusorganisationen. Der Aufgabenkatalog wurde vom dwif für den RVTW angepasst und ist als klare Empfehlung für die zukünftige Arbeit des RVTW anzusehen. Im Zuge der Fertigstellung der Thüringer Landestourismuskonzeption sollte dieser mit der dort abgebildeten Aufgabenzuteilung für regionale Tourismusorganisationen abgeglichen werden.

Im Vertrieb sollte der RVTW nur begrenzt Aktivitäten entfalten. Auf dem Buchungsmarkt in Deutschland gibt es bereits viele Anbieter und Plattformen, die angefangen von den gewerblichen Übernachtungsbetrieben bis hin zu Privatzimmern, die gesamte Bandbreite des Übernachtungsangebotes in Deutschland vertreiben. Mit Blick auf den Entwicklungsaufwand und die bereits bestehenden hohen Marktanteile der kommerziellen Buchungsplattformen, macht es daher wenig Sinn, ein eigenes Vertriebssystem für den Thüringer Wald aufzubauen und zu pflegen. Eine wesentliche Aufgabe des RVTW besteht aber darin, die zahlreichen Möglichkeiten zu nutzen, mit den kommerziellen Buchungsplattformen zusammenzuarbeiten und v. a. möglichst viele Anbieter dort buchbar zu machen. Darüber hinaus sollte sich der RVTW an der landesweiten Content-Strategie der TTG beteiligen. Das Betreiben des Service-Telefons gehört weiterhin zu den laufenden Aufgaben des RVTW, um ein Mindestmaß an Service- und Beratungsleistungen für den Gast zu bieten.

II. Die Zukunftsstrategie für den Thüringer Wald

Aufgabenspektrum des Regionalverbunds Thüringer Wald e. V.

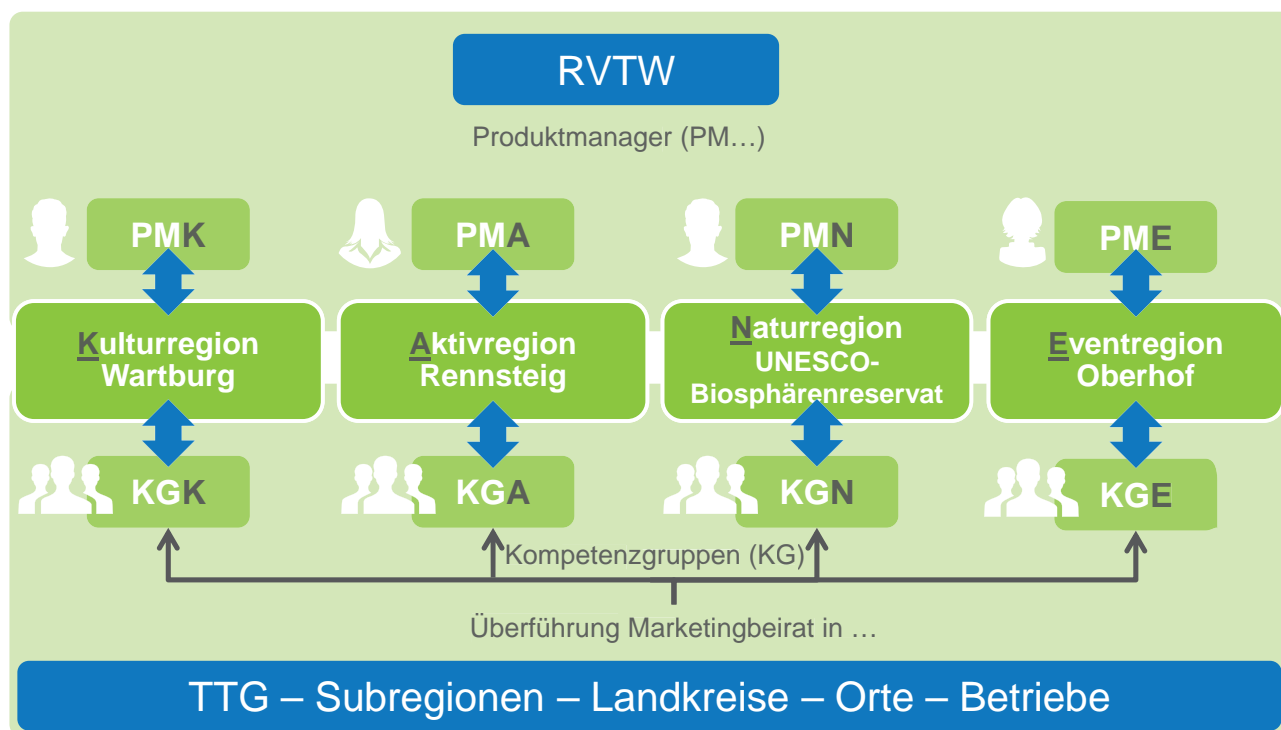
Destinationsentwicklung	Außenmarketing	Innenmarketing/ Produktentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung/Fortschreibung der Tourismusstrategie • Betriebswirtschaftliches Destinationsmanagement (Kernaufgabe: Finanzierung) • Optimierung der eigenen Organisationsstruktur unter Berücksichtigung der Anforderungen des EU-Beihilfe- und Vergaberichts • RVTW leistet Beratung in den Subregionen • Markenführung/Produktmarktenentwicklung • Marktforschung 	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung am TTG-Marketing und Vertrieb auf der Basis der Produktmarken • Eigenständige Marketingmaßnahmen (Produktmarken) in Abstimmung mit TTG • Nutzung der landesweiten Familienmarke • Nutzung der Produktmarken • Regionale Presse-/Öffentlichkeitsarbeit • Internetpräsenz • Printprodukte (Angebotskatalog, Gastgeberverzeichnis), mittelfristig Notwendigkeit überprüfen • Marketingangebote zur Einbindung lokaler TO, einzelner Städte und Gemeinden und Leistungsanbieter • Dienstleistungen für lokale TO, Städte, Gemeinden, Leistungsanbieter 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit mit den Kompetenzgruppen je Produktmarke • Aufbau von Produktmarken-Partnerschaft • Zielgruppenorientierte Produktmarktenentwicklung/ Weiterentwicklung • Regionale bzw. überregionale Kooperationen zur Infrastruktur- und Produktentwicklung (Rad- und Wanderwegenetz u.a.) • Kommunikation mit lokaler Ebene (Regionaler Tourismustag u.a.) • Lobbyarbeit • Einsatz Kommunikationsmedien (z. B. Newsletter) zur Information der Branche bzw. Nutzung Tourismusnetzwerk
Vertrieb	Qualitätsentwicklung	Infrastruktur
<ul style="list-style-type: none"> • ggf. Datenpflege und Beteiligung an Content-Strategie der TTG • Servicetelefon • Kontaktaufbau und -pflege sowie Datenbereitstellung für Reiseveranstalter und Online-Reisebüros (OTAs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsmanagement • Festlegung von Qualitätsstandards je Produktmarke • ggf. Durchführung von Zertifizierungen • Schulung/Weiterbildung der Leistungsträger in Kooperation mit TTG, Kammern und DEHOGA 	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination und Begleitung der regionalen Infrastrukturentwicklung sowie Initiator für Projekte mit Produktmarken-Fokus

Ein weiteres wichtiges Aufgabenfeld von DMOs und somit auch des RVTW ist die Qualitätsentwicklung. Darunter zählen Maßnahmen wie das Qualitätsmanagement, die Festlegung von Qualitätsstandards je Produktmarke, ggf. die Durchführung von Zertifizierungen sowie die Schulung und Weiterbildung der Leistungsträger. Auch der Infrastrukturbereich wird weiterhin als Aufgabenspektrum des RVTW angesehen – dies jedoch mit einer wichtigen Akzentverschiebung. Er soll Infrastruktur künftig nicht mehr selbst entwickeln, sondern allenfalls initiieren und zielgruppengerecht koordinieren. Weiterhin gilt, dass der RVTW auch zukünftig intensiv mit der TTG zusammenarbeiten soll. Entsprechend sollte nach Fertigstellung der Landestourismuskonzeption Thüringen die Kooperationsvereinbarung zwischen RVTW und TTG, vor allem in Bezug auf das Produktmarktenmanagement, angepasst werden. Besonders gilt es, eine klare Aufgabenverteilung und -abgrenzung für das Außenmarketing abzustimmen.

Organisatorische Konsequenzen der Produktmarkenstrategie

Die Marketingarbeit ordnet sich zukünftig der bereits beschriebenen Markenstrategie unter, welche die Entwicklung von vier Produktmarken vorsieht. Dies hat auch organisatorische Konsequenzen für den RVTW:

Zusammenspiel von Produktmanagern und Kompetenzgruppen im Rahmen der Produktmarkenstrategie



Der RVTW ist als Markenführer federführend für die Entwicklung der Produktmarken verantwortlich. Für jede Produktmarke ist ein Produktmanager (PM) verantwortlich, der in Vollzeitstellung ausschließlich für eine Produktmarke arbeitet. Die Aufgaben der Produktmanager:

- ▶ Markenführung
- ▶ Kommunikation
- ▶ Produktführung/ Innovationstreiber
- ▶ Produktentwicklung
- ▶ Regionales Networking/ Schnittstelle zur TTG
- ▶ Schulung, Beratung
- ▶ Qualitätskriterien für Produktmarke
- ▶ Inhaltzulieferung für Print, Online ...

II. Die Zukunftsstrategie für den Thüringer Wald

Jeder Produktmanager wird wie bereits beschrieben von einer Kompetenzgruppe (KG) unterstützt. Diese setzt sich aus Vertretern von Tourismusorganisationen und Leistungsträgern der Region zusammen, die für die Produktmarke besonders geeignet sind bzw. die ein besonderes Interesse an der Mitwirkung haben. Die Zusammensetzung der Kompetenzgruppen kann von Produktmarke zu Produktmarke unterschiedlich sein. Mittelfristig ersetzen die vier Kompetenzgruppen den Marketingbeirat.

Umstrukturierung des RVTW

Für die Umsetzung der neuen Produktmarkenstrategie bedarf es einer weitreichenden Umstrukturierung des RVTW:

- ▶ Ob aus den eigenen Reihen oder durch Neueinstellungen: Es entstehen neue Stellen, die ein neues Aufgabenprofil und mehr Entscheidungskompetenzen vorweisen.
- ▶ Bei dem Produktmarkenansatz handelt es sich um eine neue Vorgehensweise, weshalb das gesamte RVTW-Personal im Allgemeinen und das Produktmanagement-Personal im Besonderen geschult werden muss. Es empfiehlt sich hierfür ein begleitendes professionelles Übergang coaching.
- ▶ Zudem ist zu prüfen, inwieweit ein Umsetzungs-Manager innerhalb des RVTW die Umsetzung begleitet und vorantreibt.

Mit den vorhandenen Mitteln des RVTW ist diese Aufgabe nicht zu stemmen. Daher ist eine Erhöhung des Budgets und eine mittelfristige Sicherung desselben erforderlich, um Planungssicherheit gewährleisten zu können. Anderenfalls droht die Produktmarkenstrategie bereits in der so wichtigen Aufbauphase im Keim zu ersticken.

Organigramm 2017+ für die Geschäftsstelle des RVTW



Quelle: RVTW/dwif 2016

Ausgehend von den zuvor geschilderten Grundüberlegungen entwickelten dwif und RVTW ein neues Organisationsdiagramm, welches der neuen Markenstrategie Rechnung trägt. Der zukünftige Finanzbedarf des RVTW liegt bei 1,765 Millionen Euro. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit der Generierung von zusätzlichen Finanzmitteln und deren mittelfristige Sicherung. Gegenwärtig leiten sich drei mögliche Finanzierungsquellen ab:

- ▶ Erhöhung der Landeszuschüsse/ Projektförderung
- ▶ Erhöhung der Mitgliedsbeiträge
- ▶ Eigeneinnahmen

Kurzfristig erscheint die Abdeckung des Mehrbedarfs nur durch eine Erhöhung der Zuschüsse durch den Freistaat Thüringen realistisch. Mittelfristig sollte jedoch eine Mischfinanzierung durch die drei aufgeführten Finanzierungsquellen erfolgen. Als Voraussetzung hierfür sind jedoch teilweise noch die rechtssicheren Organisationsstrukturen hierfür zu schaffen.

4.3 Umsetzungsmanagement

Die Produktmarkenstrategie stellt eine einschneidende Veränderung für alle Akteure im Thüringer Wald dar. Daher ist die Umsetzung einer derart ambitionierten Tourismuskonzeption realistischer Weise nur erfolgreich, wenn diese vor allem in der Startphase mit gezielten Kommunikationsmaßnahmen flankiert wird. Es müssen von Beginn an die entscheidenden Akteure für die Sache sensibilisiert und gewonnen werden.

Hierzu werden Anfang 2017 drei große Regionalveranstaltungen im Thüringer Wald stattfinden, die eine große Zahl von Akteuren in der Region erreichen. Dazu empfiehlt sich eine Verteilung der Veranstaltungen auf das Gebiet des gesamten Thüringer Waldes. Begleitet werden sollten die Maßnahmen von einer intensiven Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, deren Grundlage auch eine attraktive Gestaltung und Vervielfältigung des vorliegenden Handlungsleitfadens bildet. Im Vorfeld dazu sollten im erforderlichen Umfang Veranstaltungen und Treffen organisiert werden, die einer ausführlichen Information der Politik dienen.

Darüber hinaus müssen schnellstmöglich die erforderlichen Grundstrukturen für den Aufbau der Produktmarken geschaffen werden. Hierzu gehören einerseits die Einstellung der Produktmanager, andererseits die Installation der produktmarkenbezogenen Kompetenzgruppen, die die Produktmanager in ihrer Arbeit unterstützen sollen. Es ist eine klare Empfehlung, dass alle Produktmarken gleichzeitig gestartet werden, um keine Nachteile oder gar Bedeutungsverluste für einzelne Produktmarken entstehen zu lassen.

Bis die Produktmarkenstrategie vom RVTW und den weiteren Akteuren wirklich gelebt werden kann, bedarf es sicherlich eines hohen Arbeitsaufwandes. Zudem entbehrt dieser Prozess nicht einer gewissen Komplexität. Daher sollte ein begleitendes Übergangskoaching durch eine externe Begleitagentur in Betracht gezogen werden, um einen reibungslosen Übergang sicherzustellen.

Abschließend empfiehlt sich die (ggf. befristete) Beschäftigung eines Umsetzungsmanagers auf der Ebene des RVTW. Dieser soll insbesondere die Startphase der Umsetzung begleiten und den roten Faden aller Maßnahmen über die Produktmarken hinaus sicherstellen.

III. Erforderliche Maßnahmen

Um die in Kapitel II 1. beschriebenen Ziele zu erreichen, wurden als Strukturierungshilfe insgesamt acht Maßnahmenfelder definiert. Diese ordnen die gesamte Bandbreite der formulierten Maßnahmen. Die Maßnahmenfelder reichen dabei von Organisation, Finanzierung und Kooperation über die Produktmarken- und Produktentwicklung bis hin zu Empfehlungen in den Bereichen Qualität, klein- und mittelständische Unternehmen (KMU), Tourismusbewusstsein und Mobilität. Das achte Feld enthält Maßnahmen zum Umsetzungsmanagement, die für eine erfolgreiche Umsetzung der Konzeption von elementarer Bedeutung sind.



1. Schlüsselprojekte

Folgende zehn Maßnahmen haben für die Realisierung der Tourismuskonzeption eine zentrale Bedeutung und werden daher als „Schlüsselprojekte“ gesondert hervorgehoben:

- ▶ **1. Sicherung eines professionellen Umsetzungsmanagements:** Konsequente Durchführung eines Kommunikationsprozesses zur Umsetzung der neuen Tourismuskonzeption und Sicherstellung einer professionellen Umsetzungsbetreuung durch den RVTW mit allen Partnern.
- ▶ **2. Umstrukturierung der Geschäftsstelle des RVTW** durch Anpassung seiner Organisationsstruktur im Sinne der Produktmarkenstrategie und den Erfordernissen des EU-Beihilfe- und Vergaberechtes zur Sicherung des Destinationsmanagements des Thüringer Waldes.
- ▶ **3. Aufbau der vier Produktmarken und Entwicklung/ Optimierung von Schaufensterprodukten** durch die Ausarbeitung produktmarkenspezifischer Entwicklungsstrategien unter Berücksichtigung der Markenarchitektur des Familienmarkenkonzeptes für Thüringen.
- ▶ **4. Anpassung/ Fortschreibung regionaler Strategien** der Subregionen im Ergebnis der „Tourismuskonzeption Thüringer Wald 2025“ sowie die Identifikation notwendiger Maßnahmen zur Entwicklung touristischer Infrastruktur im Kontext zum Produktmarkenmanagement.
- ▶ **5. Zusammenlegung und/oder produktmarkenspezifische Spezialisierung von Tourismusvereinen** der Subregionen und **lokalen Touristinformationen** im Rahmen interkommunaler Zusammenarbeit.
- ▶ **6. Optimierung des touristischen Wegenetzes** durch die Umsetzung der Wanderkonzeption Thüringen und der MTB-Konzeption Thüringer Wald sowie die Einführung eines digitalen Wegemanagementsystems Thüringer Wald für die Gesamtdestination und eines Besuchermonitorings am Rennsteig.
- ▶ **7. Nachhaltige Sicherung des Erhalts der Qualität touristischer Wegeinfrastruktur Rennsteig-Thüringer Wald** durch Aufbau einer langfristigen konstanten Betriebsstruktur über ThüringenForst, auf Basis der Umsetzung hoheitlicher Aufgaben zur Gewährleistung der Erholungsfunktion nach Thüringer Waldgesetz, in Kooperation mit dem Regionalverbund Thüringer Wald e. V. in Umsetzung des Projektes Forsten & Tourismus.
- ▶ **8. Beratung und Qualifizierung der Leistungsträger und Investorensuche und Akquisition von Leitinvestoren** zur Qualitätssteigerung touristischer Angebote.
- ▶ **9. Erarbeitung und Umsetzung einer Kommunikationsstrategie zur Stärkung der Anerkennung der Wirtschaftsbranche Tourismus** und der damit verbundenen Identität der Bevölkerung.
- ▶ **10. Ausweitung des Rennsteigtickets** im Thüringer Wald durch Erweiterung von Mobilitätsangeboten/ ÖPNV und die Verknüpfung mit einer einheitlichen Gästecard unter Prüfung bereits vorhandener Card-Modelle.

Die Umsetzung der Schlüsselprojekte sollte in enger Abstimmung mit der Landestourismuskonzeption (LTK) Thüringen und des Projektes „Zukunft Thüringer Wald“ des Freistaats Thüringen erfolgen.

III. Erforderliche Maßnahmen

2. Maßnahmenkatalog

Im nachfolgenden Maßnahmenkatalog werden die Maßnahmen im Einzelnen beschrieben. Ihre Bedeutung für die verschiedenen (Teil-)Ziele der Strategie wird in Spalte zwei aufgezeigt. Zusätzlich werden in Spalte 3 für jede Maßnahme Zuständigkeiten definiert (Federführung in der Umsetzung; Partner in der Umsetzung), die für die Umsetzung in der Verantwortung stehen. Jede Einzelmaßnahme ist zudem mit einer Prioritätenfestlegung und einem Zeithorizont versehen. In fetter Schrift hervorgehobene Maßnahmen zählen zu den Schlüsselprojekten.

Maßnahmenfeld: Organisation, Finanzierung und Kooperation					
	Maßnahme	Ziel	Priorität	Zuständigkeit	Zeithorizont
1	Umstrukturierung der Geschäftsstelle des RVTW: 4 Produktmanager für 4 Produktmarken, Erhöhung der Stellenanzahl und deutliche Budgetaufstockung und Sicherstellung einer mittelfristigen Planungssicherheit	Z1.1 Z1.4 Z6.1 Z6.2	sehr hoch	RVTW, TMWW DG	2017-2018
2	Integration der Produktmarken in die Fortschreibung der bestehenden Familienmarken-Strategie des Landes Thüringen: Die einzelnen Produktmarken des Thüringer Waldes sind innerhalb der TTG als solche zu verorten und in die richtige Beziehung zu bringen: Im besten Fall sind die Produktmarken des Thüringer Waldes auch die Produktmarken Thüringens. Entscheidend ist dabei die Bedeutungsebene und nicht die hierarchische Struktur.	Z1.1 Z6.1 Z6.2	sehr hoch	RVTW, TTG	2017-2025
3	Einrichtung von 4 produktmarkenspezifischen Kompetenzgruppen bestehend aus (touristischen) Leistungsträgern, Gastgewerbe, Tourismusorganisation, o.ä. mit regelmäßigen Treffen und gemeinsamer Entscheidung über relevante Themen, angeleitet vom Produktmanager der jeweiligen Produktmarke	Z1.1 Z6.1 Z6.2	sehr hoch	RVTW, TOs, LT	2017-2018
4	Verfahrenseinleitung zur Prüfung der beihilferechtlichen Bezüglichkeit inkl. Betrauungsakte. In der Folge Sicherstellung einer rechtssicheren Organisationsstruktur unter Berücksichtigung des Beihilfe-, Vergabe-, Steuer- und Vereins-/Gesellschaftsrechts zur weiteren Generierung von Eigeneinnahmen (evtl. Verlagerung von operativen Tätigkeiten in eine separat zu gründende wirtschaftliche Einheit im Alleinbesitz der öffentlichen Hand)	Z1.1 Z1.4	sehr hoch	RVTW	in Umsetzung
5	Mittelfristig Entwicklung eines produktmarkenspezifischen Pool-Modells in den Kompetenzgruppen zur Mitfinanzierung (für Marketing, Produktentwicklung u.ä.) (Voraussetzungen: Erhebungsgerechtigkeit, Zweckbindung der Mittel, Mitspracherecht bei der Mittelverwendung, Trennungsbuchung)	Z1.1 Z6.2	hoch	RVTW, KG	2018-2020

Maßnahmenfeld: Organisation, Finanzierung und Kooperation					
	Maßnahme	Ziel	Priorität	Zuständigkeit	Zeithorizont
6	Sensibilisierungskampagne zur Ausschöpfung von zusätzlichen Finanzierungsmöglichkeiten (Finanzierungsmöglichkeiten des Tourismus auf kommunaler Ebene, derzeit Thema in der LTK-Erstellung)	Z1.4	hoch	<u>TMWW</u> <u>DG</u> , RVTW, Orte	2018
7	Umsetzung einer klaren Aufgabenteilung zwischen den Ebenen (TTG, RVTW, lokale Ebene) mit festgelegtem Aufgabenspektrum für jede Ebene, siehe Orga.-Konzept. Hierzu entstehen derzeit auch Aussagen in der LTK.	Z1.3	sehr hoch	<u>TTG</u> , <u>RVTW</u> , Orte, TOs	2017- 2018
8	Anpassung der Kooperationsvereinbarung in Bezug auf das Produktmarkenmanagement zwischen RVTW und TTG nach Fertigstellung des TK Thüringer Wald und der Landestourismuskonzeption	Z1.3	hoch	<u>TTG</u> , <u>RVTW</u>	2017
9	Verfolgen des Produktmarken-Partnerschaft-Modells in der regionalen Zusammenarbeit (Zusammenarbeit mit willigen Partnern, Partner haben „Bringschuld“, RVTW leistet Beratung in den Subregionen)	Z1.3	sehr hoch	<u>RVTW</u> , SR/KAG, Orte	2017- 2025
10	Produktmarkenspezifisch sind sinnvolle, länderübergreifende Kooperationen anzustreben (z. B. Frankenwald, Coburg, Rennsteig, Rhön o. ä.)	Z1.3	mittel	<u>RVTW</u> , Nachbarregionen	2017- 2025
11	Schaffen von Möglichkeiten eines regelmäßigen Erfahrungsaustauschs der lokalen TIs, unter Einbeziehung des RVTW (Kooperationsmöglichkeiten, Diskussion aktueller Themen)	Z1.2 Z1.3	hoch	<u>Orte</u> , <u>LK</u> , RVTW	2018
12	Bildung größerer leistungsstärkerer Organisationseinheiten auf subregionaler Ebene in Eigeninitiative (insb. Schaffung einer touristischen Organisation für die Biosphärenregion)	Z1.2 Z1.3	sehr hoch	<u>SR/KAG</u> , Kommunen	2017- 2025
13	Prüfen der Erfordernisse einer Zusammenlegung und/oder produktmarkenspezifischen Spezialisierung von <ul style="list-style-type: none"> •Tourismusvereinen der Subregionen und • lokalen Tourist-Informationen und/oder Übertragung einer Geschäftsbesorgung an leistungsstarke Orte unter Effizienz- und Qualitätssteigerungsaspekten (z. B. Definition von Koordinierungsstellen, klassischen TIs, Leistungszentren im Sinne markenspezifischer Spezialisierung; Leitfaden „Optimierung der Tourist Information in Thüringen“ gibt Orientierungshilfe). 	Z1.2 Z1.3	sehr hoch	<u>Orte</u> , <u>LK</u> , RVTW	2018- 2025

III. Erforderliche Maßnahmen

Maßnahmenfeld: Organisation, Finanzierung und Kooperation					
	Maßnahme	Ziel	Priorität	Zuständigkeit	Zeithorizont
14	Schaffung alternativer Informationsmöglichkeiten für den Gast, außerhalb der Öffnungszeiten der TIs z. B. digitale Info-Points, Verlagerung der Leistungen der TI außerhalb der Öffnungszeiten in Hotels (Hotel-TI)	Z5.2 Z5.6	hoch	<u>Orte,</u> <u>TOs</u>	2018- 2025
15	Einführung eines regelmäßigen öffentlichen Tourismustags oder eines BarCamps (wechselnde Orte)	Z1.2 Z2.2	mittel	<u>RVTW,</u> <u>IHK</u>	2018- 2025
Maßnahmenfeld: Produktmarken-Entwicklung					
	Maßnahme	Ziel	Priorität	Zuständigkeit	Zeithorizont
16	Grundsätzlicher Aufbau der Produktmarken: Jeweils Erarbeitung einer Entwicklungsstrategie mit Zielen, Ausrichtung, Zielgruppenkonkretisierung, Qualitätsstandards und Schwerpunktmaßnahmen ggf. mit Unterstützung von zu erstellenden Teilkonzeptionen	Z6.1 Z6.2	sehr hoch	<u>PM mit</u> <u>KG,</u> <u>RVTW</u>	2017- 2018
17	Identifikation der Spitzenleistungen und 4-Felder-Matrix der Produktentwicklung: Jede Produktmarke ist mit beweisbaren Spitzenleistungen zu hinterlegen, an denen man ihre Stärke festmachen kann. Im besten Fall kommen diese Spitzenleistungen aus den Bereichen der Veranstaltungen, Leistungsträger, Infrastruktur und buchbaren Angebote	Z6.1 Z6.2	sehr hoch	<u>PM mit</u> <u>KG</u> <u>RVTW</u>	2017- 2018
18	Erweiterung des Angebotsportfolios in den Produktmarken: Der Thüringer Wald muss für seine einzelnen Produktmarken, neben seinen Schaufensterprodukten, jeweils weitere Leistungsbeweise identifizieren, welche das Angebotsportfolio in den Produktmarken ausmachen. Dabei sind Mehrfachverortungen von Infrastruktur bzw. Angeboten zulässig; geographische Abgrenzungen spielen dabei keinerlei Rolle	Z6.1 Z6.2	hoch	<u>PM mit</u> <u>KG</u> <u>RVTW</u>	2018- 2025
19	Prüfung aller Angebote anhand markenstrategischer Prinzipien und Markenregeln: Das bisherige Angebot an Leistungen, Veranstaltungen, Paketen und Infrastruktur ist auf Passung zu den einzelnen Positionierungen der vier Produktmarken zu prüfen und die einzelnen Angebote entsprechend zu schärfen oder neu zu entwickeln	Z6.1 Z6.2	sehr hoch	<u>PM mit</u> <u>KG</u> <u>RVTW</u>	2017- 2025
20	Sensibilisierung, Gewinnung und Schulung der Leistungsträger und weiterer Akteure (z. B. Politik) für die Produktmarkenstrategie	Z6.1 Z6.2	sehr hoch	<u>RVTW,</u> <u>KG</u>	2017- 2025

Maßnahmenfeld: Produktentwicklung					
Kulturregion Wartburg im Thüringer Wald					
Die nachfolgenden Maßnahmen 21-24 sind beispielhafte Schaufensterprodukte für die Kulturregion Wartburg. In der Umsetzung können diese vom Produktmanager je nach Bedarf, durch andere ähnlich relevante Produkte aus den Bereichen der 4-Felder-Matrix ausgetauscht werden. Neben den Schaufensterprodukten müssen vom Produktmanager weitere Angebote (Leistungsbeweise) innerhalb der Produktmarke identifiziert werden.					
	Maßnahme	Ziel	Priorität	Zuständigkeit	Zeithorizont
21	<p>Optimierung der Wartburg zu einem Schaufensterprodukt zur Nutzung ihrer Bekanntheit für die gesamte Region; durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Lutherweg als Netzwerk besser erlebbar machen z. B. Führungen, Luther-Stammtisch, Luther-Hopping · Entwicklung eines Wartburg-Trails · Reformation und deren Neudefinition als Thema in Verbindung mit der Wartburg permanent bespielen · Schaffen von Vernetzungsangeboten der Reformationsstätten und -städte 	Z1.2 Z5.2 Z5.5 Z6.1	sehr hoch	<u>TTG</u> , <u>RVTW</u> , KG, <u>Wartburg Stiftung</u>	2017-2025
22	<p>Stärkere Nutzung der Strahlkraft der Thüringer Bachwochen für den Thüringer Wald</p> <ul style="list-style-type: none"> · Schaffung von Angeboten für die Zielgruppe Musiker, religiös motivierte Reisende und technisch Interessierte mit dem Thema historische Instrumente/ Orgelführungen/ Orgeltouren · Steigerung der Bekanntheit des Veranstaltungskalenders und Optimierung der Schnittstellen zu den Anbietern im Thüringer Wald 	Z5.5 Z6.1	sehr hoch	<u>TVTWGL</u> , <u>RVTW</u> , Stadt Arnstadt, LT	2018-2025
23	<p>Stärkere Nutzung des Themas Barock und des Barocken Universums als Schaufensterprodukt zur Übertragung der Strahlkraft Schloss Friedenstein auf die Residenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> · Stärkeres Erlebarmachen des Barocken Universums durch Veranstaltungen · Entwicklung eines Produktes „Fürstliches Reisen“ in Gotha, das das Thema Luxus auf allen Ebenen erlebbar macht (inkl. Hotel, hochwertiger Gastronomie etc.) · Stärkung der Verbindung zwischen Barockem Universum und dem Thüringer Wald z. B. durch Ausstellungsbereiche (z. B. Museum der Natur wird wieder Teil der Dauerausstellung) · Verbindung des Barocken Universums mit dem Kunsthandwerk und dessen touristischer Vermarktung · Stärkere thematische Verbindung zwischen Barockem Universum und Schloss Heidecksburg Rudolstadt z. B. durch gegenseitige Bewerbung, gemeinsame Veranstaltungen, Kombi-Tickets 	Z5.5 Z6.1	sehr hoch	<u>TVTWGL</u> , <u>RVTW</u> , LT	2018-2025

III. Erforderliche Maßnahmen

Kulturregion Wartburg im Thüringer Wald					
	Maßnahme	Ziel	Priorität	Zuständigkeit	Zeithorizont
24	<p>Weiterentwicklung von Christbaumschmuck und Thüringer Wald-Glas als Schaufensterprodukt zur Sichtbarmachung des Handwerks im gesamten Thüringer Wald</p> <ul style="list-style-type: none"> · Einbindung des Kunsthandwerks in die touristische Produktentwicklung (Erlebnisangebote; Erlebniswerkstätten, Workshops, Selbermach-Kurse etc.) · Storytelling in Verbindung mit dem Kunsthandwerk z. B. „Aus dem Leben eines Glasbläfers“ · Entwicklung von Angeboten, die moderne und historische Glaskunst gegenüberstellen und verbinden · Entwicklung „Thüringer Wald Weihnachtsland“ · Entwicklung eines neuen Glasproduktes, welches charakteristisch für den Thüringer Wald ist · Relaunch/Wiederbelebung des Kugelmarktes Lauscha 	Z5.5 Z6.1	sehr hoch	RVTW LT, Handwerk, lokale TOs	2017-2025
25	<p>Weiterentwicklung von Angeboten zur historischen Dampflokgeschichte mit verschiedenen Erlebniselementen wie Dampflokmuseum, OWB, Thüringer Wald Bahn, TWSB, Rennsteigbahn Dampflokmuseum Meiningen etc.</p>	Z5.5 Z6.1	mittel	VT, RVTW, Dampflokmuseum, LT, TMIL	2019-2025
Aktivregion Rennsteig im Thüringer Wald					
<p>Die nachfolgenden Maßnahmen 26-29 sind beispielhafte Schaufensterprodukte für die Aktivregion Rennsteig. In der Umsetzung können diese vom Produktmanager je nach Bedarf, durch andere ähnlich relevante Produkte aus den Bereichen der 4-Felder-Matrix ausgetauscht werden. Neben den Schaufensterprodukten müssen vom Produktmanager weitere Angebote (Leistungsbeweise) innerhalb der Produktmarke identifiziert werden.</p>					
	Maßnahme	Ziel	Priorität	Zuständigkeit	Zeithorizont
26	<p>Weiterentwicklung des Rennsteiglaufes als Schaufensterprodukt zur stärkeren Nutzung seiner Bekanntheit für die Erhöhung der Verweildauer und Wiederbesuchsabsicht</p> <ul style="list-style-type: none"> · Breitere Einbindung lokaler Akteure am Rennsteiglauf über Vereine hinaus z. B. über Orte und Rennsteigleitern (Präsentation der Orte entlang der Strecke, „After-Lauf-Party“) · Entwicklung von Pauschalangeboten für Sportler und Besucher des Rennsteiglaufes · Adaption des Rennsteiglaufkonzepts auf andere Sportarten · Nutzung des Rennsteiglaufes für die Bewerbung anderer Aktivangebote (z. B. Gestaltung eines Begleitprogramms für Angehörige) · Erhöhung der Medienpräsenz (MDR) 	Z6.1 Z6.2	sehr hoch	GMRL, Sportvereine, RVTW Orte, Betriebe	2018-2025

Aktivregion Rennsteig im Thüringer Wald					
	Maßnahme	Ziel	Priorität	Zuständigkeit	Zeithorizont
27	<p>Optimierung des Rennsteigwanderweges zu einem Schaufensterprodukt zur Entwicklung als bedeutendster Wanderweg Deutschlands</p> <ul style="list-style-type: none"> · Erhalt und stetige Verbesserung der touristischen Infrastruktur am Rennsteig (z. B. Verbesserung der Aussichtspunkte und Ausblicke) · Verbesserung der Servicequalität z. B. durch Entwicklung von mehr attraktiven „Rundumsorglos-Paketen“ für Wanderer auf dem Rennsteig (Übernachtung, Gepäcktransport, ...) · Profilierung der Etappen am Rennsteig nach passenden Themen (z. B. Kultur am Abschnitt Wartburg, Natur im Biosphärenreservat, Genuss, Abenteuer) · Entwicklung eines Planungstools für individuelles Wandern in Verbindung mit dem Rennsteig · Digitalisierung von touristischen Hinweisen und Schildern entlang des Weges (Einsatz von R-App, E-Beacon für die Orientierung) · Einführen eines elektronischen R-Stempels für alle Nutzungsarten 	<p>Z5.1 Z5.2 Z6.1 Z6.2</p>	<p>sehr hoch</p>	<p>TF, Orte, LK, RVTW, NP</p>	<p>2017-2025</p>
28	<p>Weiterentwicklung der Mobilitätsangebote am Rennsteig zur ganzjährigen und flächendeckenden Anbindung des Rennsteigs→ <i>Siehe auch Maßnahmenfeld Mobilität</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Einrichtung einer durchgängigen Buslinie entlang des Rennsteigs · Ergänzung des Mobilitätsangebotes am Rennsteig um naturnahe Fortbewegungsmittel z. B. Kutschfahrten, E-Mobilität 	<p>Z3.1 Z5.1 Z6.1</p>	<p>hoch</p>	<p>VT, LK, LT, TMIL</p>	<p>2018-2025</p>
29	<p>Entwicklung und Etablierung eines Verbundes von kriteriengerechten Gastgebern am Rennsteig („Rennsteiggastgeber“)</p>	<p>Z5.3 Z5.4 Z5.5 Z6.1</p>	<p>sehr hoch</p>	<p>RVTW, KG, LT</p>	<p>2017-2025</p>
30	<p>Optimierung des touristischen Wegenetzes:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Umsetzung der „Touristischen Wanderwegekonzeption Thüringen 2025“ (in Bearbeitung) in Kooperation mit dem Land · Konzentration in der Vermarktung auf die attraktiven Wanderwege, Schaffung von Rundwanderwegen inkl. Einbindung der Rennsteigleitern · Entwicklung eines Wegemanagementsystems mit dem Land Thüringen 	<p>Z5.2 Z6.1</p>	<p>sehr hoch</p>	<p>RVTW mit LK und Orten, TF, NP</p>	<p>2018-2025</p>

III. Erforderliche Maßnahmen

Aktivregion Rennsteig im Thüringer Wald					
	Maßnahme	Ziel	Prio-rität	Zustän-digkeit	Zeitho-rizont
31	Umsetzung der derzeit (2016/2017) entstehenden MTB-Konzeption Thüringer Wald (unter Berücksichtigung der Radverkehrskonzeption beauftragt durch das Bauministerium)	Z5.2 Z6.1	sehr hoch	<u>RVTW</u>	2017-2020
32	Nachhaltige Sicherung des Erhaltes der Qualität touristischer Wegeinfrastruktur Rennsteig-Thüringer Wald durch Aufbau einer langfristigen konstanten Betriebsstruktur über ThüringenForst, auf Basis der Umsetzung hoheitlicher Aufgaben zur Gewährleistung der Erholungsfunktion nach Thüringer Waldgesetz, in Kooperation mit dem Regionalverbund Thüringer Wald e. V. in Umsetzung des Projektes Forsten & Tourismus. Die Nutzung der Möglichkeiten der Arbeitsmarktförderung bleibt inkludiert. (Projektumsetzung wäre Pilot in Deutschland).	Z5.1 Z5.2	sehr hoch	<u>RVTW,</u> <u>TF</u>	2018-2025
33	Schaffung und Ausbau von qualitativen und innovativen Ganzjahresangeboten, die auf die Produktmarke Aktivregion Rennsteig einzahlen (Indoor und Outdoor) z. B. Kletter-/ Boulderhalle ggf. mit Außenbereich etc.	Z5.2 Z6.1	hoch	<u>RVTW, LT,</u> KG, Lokale TOs	2019-2025
34	Konzeptentwicklung für die Gewinnung von Sponsoring / Crossmarketing-Partnern im Bereich Getränke-Hersteller, Outdoor-Hersteller, Testcenter o.ä. (Voraussetzung ist eine hierfür rechtssichere Organisationsstruktur)	Z1.4 Z6.2	mittel	<u>TTG</u> RVTW	2018-2025
35	Integration von Kulinarik und „urigem Hüttenerlebnis“ in die Kommunikation von Angeboten	Z6.1 Z6.2	hoch	<u>LT,</u> lokale TOs, RVTW, KG	2017-2025
Naturregion UNESCO-Biosphärenreservat im Thüringer Wald					
Nachfolgenden Maßnahmen 36-41 sind beispielhafte Schaufensterprodukte für die Naturregion UNESCO-Biosphärenreservat. In der Umsetzung können diese vom Produktmanager je nach Bedarf durch andere ähnlich relevante Produkte aus den Bereichen der 4-Felder-Matrix ausgetauscht werden. Neben den Schaufensterprodukten müssen vom Produktmanager weitere Angebote (Leistungsbeweise) innerhalb der Produktmarke identifiziert werden.					
	Maßnahme	Ziel	Prio-rität	Zustän-digkeit	Zeitho-rizont
36	Weiterentwicklung des UNESCO-Biosphärenreservats zu einem Schaufensterprodukt durch die Schaffung von naturnahen Erlebnissen und Förderung des nachhaltigen Tourismus · Stärkere Kommunikation der regionalen Besonderheiten und der einzigartigen Flora und Fauna im Biosphärenreservat in der Vermarktung · Vernetzung der Naturpark-Infozentren der Naturparke mit Angeboten in der Region	Z3.1 Z5.1 Z6.1	sehr hoch	<u>BR, NP,</u> SR/KAG	2017-2025

Naturregion UNESCO-Biosphärenreservat im Thüringer Wald					
	Maßnahme	Ziel	Priorität	Zuständigkeit	Zeithorizont
37	<p>Weiterentwicklung der Naturerlebnisangebote aller Naturparke zu einem Schaufensterprodukt zur Schaffung von Bildungsangeboten und Förderung des Nachhaltigkeitsgedankens</p> <ul style="list-style-type: none"> · Thüringer Wald-weite Bündelung der qualitativ hochwertigen Angebote und Entwicklung von Paketen unter Einbindung natürlicher Ressourcen und Traditionen in die Naturerlebnisangebote · Verbesserung der Vermarktung und Vernetzung der Naturerlebnisangebote in der gesamten Naturregion UNESCO-Biosphärenreservat 	<p>Z1.2 Z3.1 Z5.1 Z6.1</p>	<p>sehr hoch</p>	<p><u>BR, NP,</u> <u>RVTW,</u> <u>TTG, SG,</u> <u>TF</u></p>	<p>2017- 2025</p>
38	<p>Weiterentwicklung der Wald-Wellness-Angebote als Schaufensterprodukt zur Schaffung von Entspannungsangeboten mit und in der Natur</p> <ul style="list-style-type: none"> · Steigerung des Bekanntheitsgrades der bestehenden Wald-Wellness-Angebote und Erweiterung um neue Angebote · Gezielte Ansprache von Leistungsträgern für Wald-Wellness-Angebote · Stärkere Einbindung natürlicher Heilmittel und Heilmethoden in die Entwicklung von Wald-Wellness-Angeboten 	<p>Z5.1 Z5.5 Z6.1</p>	<p>mittel</p>	<p><u>TTG,</u> <u>RVTW,</u> <u>KG, NP,</u> <u>LT</u></p>	<p>2017- 2025</p>
39	<p>Weiterentwicklung der Infrastruktur am Thüringer Meer als Voraussetzung für das Bespielen des Themas „Wald und Wasser“ zur Erlebarmachung der abwechselnden Naturräume</p> <ul style="list-style-type: none"> · Umsetzung des REK Thüringer Meer (Wenzel & Drehmann) und ideelle Unterstützung durch den RVTW 	<p>Z5.1 Z5.2 Z6.1</p>	<p>sehr hoch</p>	<p><u>KAG</u> <u>Thüringer</u> <u>Meer,</u> <u>RVTW,</u> <u>CW</u></p>	<p>2017- 2025</p>
40	<p>Schaffen eines Events zur Bergwiesenblüte mit überregionaler Strahlkraft zur Erhöhung von Bekanntheit und Begehrlichkeit der Produktmarke:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Bündelung bereits bestehender Angebote wie Wanderwochen, Bergwiesenfest, Mahdwettbewerb, Heubad, Kräuterküche etc. zu einem großen jährlichen Event unter Integration verschiedener Facetten wie Handwerk, Viehhaltung 	<p>Z5.1 Z5.2 Z6.1</p>	<p>sehr hoch</p>	<p><u>RVTW,</u> <u>BR, NP,</u> <u>LT</u></p>	<p>2018- 2025</p>
41	<p>Identifikation oder Entwicklung von Leistungsträgern, die als Schaufensterprodukt für die Produktmarke in Frage kommen</p>	<p>Z6.1 Z6.2</p>	<p>hoch</p>	<p><u>RVTW,</u> <u>LT</u></p>	<p>2017- 2025</p>
42	<p>Einhalten/Einführung von Nachhaltigkeitskriterien als Qualitätsmerkmal für teilnehmende Betriebe in der Produktmarke</p>	<p>Z3.1 Z5.1 Z6.1</p>	<p>sehr hoch</p>	<p><u>KG, LT</u></p>	<p>2017- 2025</p>
43	<p>Etablierung von Naturgenusstagen bzw. Weiterführung und Koordination bereits bestehender Angebote mit Teilnehmern aus der Region und Verkauf und Verzehr regionaler Produkte mit Eventcharakter</p>	<p>Z5.1 Z5.2 Z6.1</p>	<p>hoch</p>	<p><u>RVTW,</u> <u>BR, LT</u></p>	<p>2018- 2025</p>

III. Erforderliche Maßnahmen

Eventregion Oberhof im Thüringer Wald					
Die nachfolgenden Maßnahmen 44-47 sind beispielhafte Schaufensterprodukte für die Eventregion Oberhof. In der Umsetzung können diese vom Produktmanager je nach Bedarf, durch andere ähnlich relevante Produkte aus den Bereichen der 4-Felder-Matrix ausgetauscht werden. Neben den Schaufensterprodukten müssen vom Produktmanager weitere Angebote (Leistungsbeweise) innerhalb der Produktmarke identifiziert werden.					
Maßnahme	Ziel	Priorität	Zuständigkeit	Zeithorizont	
<p>44</p> <p>Weltcups in Oberhof als wichtigste internationale Wintersportveranstaltungen in Thüringen und Schaufensterprodukte in der Eventregion Oberhof erhalten und stärker touristisch inwertsetzen</p> <ul style="list-style-type: none"> · Touristische Nutzung und emotionale Aufladung z. B. „Contest mit den Besten“, Langlauf mit Zeitmessung und Zieleinlauf mit virtueller Realität · Erlebarmachen des Events im Sommer durch digitale Medien · Bessere Platzierung Thüringer Produkte bei Weltcup und anderen Großveranstaltungen · Qualifizierung der Leistungsträger im Bereich Mehrsprachigkeit, regionale Küche etc. · Mehrsprachige Gestaltung des Rahmenprogramms · WM-Bewerbung zur Standortsicherung aufrecht erhalten 	<p>Z5.2 Z5.4 Z6.1</p>	<p>sehr hoch</p>	<p>KG, SV, (TSV, WSRO), Sportstätten, LT, OK</p>	<p>2017-2025</p>	
<p>45</p> <p>Verbesserung der touristischen Nutzung der einzelnen Sportstätten durch den Ausbau des Erlebnischarakters</p> <ul style="list-style-type: none"> · Erlebarmachen der Geschichte Oberhofs und der Gründung der ersten Wintersportvereine in der Region · Revitalisierung der Wintersportausstellung · „Oberhofer Traditionstage“ mit temporärer (Wintersport-) Ausstellung, traditioneller Kleidung und Exponaten · Inszenierung und Emotionalisierung der Skisporthalle durch Integration von Landschafts- und Kulturbildern · Ermöglichen von Treffen mit (Winter-)Skisportlern zu ausgewählten Zeiten, Autogrammkarten und Merchandising · Internationale Skihallenführung (mit mehrsprachigen Audio-Guide) 	<p>Z5.2 Z5.4 Z5.5 Z6.1</p>	<p>hoch</p>	<p>KG, OSG, Sportstätten, LT</p>	<p>2018-2025</p>	
<p>46</p> <p>Entwicklung eines Bike-Events als Äquivalent zum Rennsteig-Lauf als zukünftiges Schaufensterprodukt zur Etablierung als Sommergroßveranstaltung mit überregionaler Strahlkraft</p> <ul style="list-style-type: none"> · Kombination des MTB-Laufs mit einzelnen spektakulären Nischen-Disziplinen (z. B. Einrad-Downhill) · Ermöglichen der Teilnahme oder des Besuchs ehemaliger Profis · Bespielen der Geschichte des Rennsteigs bei dem Bike-Event z. B. „Historischer Lauf“: Lauf mit alten Fahrrädern und Bekleidung · Verpflegung mit kulinarischen Thüringer Wald Verpflegungsstationen/-produkten · Gewinnen internationaler Partner, Sponsoren und Medienpartnerschaften · Einrichten einer Online-Plattform für das Bike-Event 	<p>Z5.4 Z5.5 Z6.1</p>	<p>sehr hoch</p>	<p>GMRLV, Privater Veranstalter, Orte, RVTW, ftW, LEG</p>	<p>In Umsetzung</p>	

Eventregion Oberhof im Thüringer Wald					
	Maßnahme	Ziel	Priorität	Zuständigkeit	Zeithorizont
47	Identifikation oder Entwicklung von Leistungsträgern, die als Schaufensterprodukt für die Produktmarke Eventregion Oberhof in Frage kommen	Z6.1 Z6.2	hoch	<u>RVTW</u> , LT	2017- 2025
48	Entwicklung von kommunalen Strategien zur Ganzjahresnutzung der Winterinfrastruktur	Z3.1 Z5.2	sehr hoch	<u>Orte, LT</u>	2017- 2025
49	Konzeptentwicklung für die Gewinnung von Sponsoring/ Crossmarketing-Partnern im Bereich Getränke-Hersteller, Outdoor-Hersteller, Testcenter o.ä. (Voraussetzung ist eine hierfür rechtssichere Organisationsstruktur) → siehe Maßnahmen Aktivregion Rennsteig	Z6.2	hoch	<u>RVTW</u>	2018- 2025
50	Entwicklung und Umsetzung eines integrierten, innovativen Nachhaltigkeitskonzeptes für den DSV – Bundesstützpunkt Biathlon in Oberhof, Standortsicherung Weltcups und für die Bewerbung um die IBU Weltmeisterschaften	Z3.1 Z5.2 Z6.1	sehr hoch	<u>TMBJS</u>	2017- 2025
51	Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Sportverbänden, Sportstätten, Tourismus und Leistungsträgern	Z1.2	sehr hoch	<u>OSG, SV</u> , Veranstalter, RVTW	2017- 2025
Maßnahmenfeld: Qualität					
	Maßnahme	Ziel	Priorität	Zuständigkeit	Zeithorizont
52	Qualifizierung der Betriebe auf örtlicher Ebene durch gezielte Schulungen und Seminare z. B. zu den Themen: · Vertriebstechnologien und Umgang mit OTAs (Online Travel Agency) · Digitalisierung und Social Media Marketing · Zielgruppentrends · Tourismus für Alle · Produktmarkenentwicklung · Betriebsberatung (Nachfolgeregelung, Innovationsmanagement,...) · Thüringer Wald-spezifische Einrichtungsideen etc.	Z3.2 Z5.3 Z5.4 Z5.5 Z5.6	sehr hoch	<u>IHK</u> , <u>DEHOGA</u> , <u>RVTW</u> , <u>TTG</u>	2017- 2025
53	Angebot von Erfahrungsaustausch/ Studienreisen/ Exkursionen in andere Regionen zur Produktgestaltung und –entwicklung (Schwerpunkt je Produktmarke mit unterschiedlicher thematischer Ausrichtung)	Z5.4 Z6.1	mittel	<u>RVTW</u>	2018- 2025
54	Bessere Aufbereitung und Kommunikation von bestehenden Beratungsangeboten in der Region und stärkere Zusammenarbeit mit Wirtschaftsförderung, IHK, TAB und DEHOGA	Z1.2 Z5.3 Z5.4	sehr hoch	<u>IHK</u> , <u>DEHOGA</u> , <u>RVTW</u> , <u>TTG</u>	2017- 2025

III. Erforderliche Maßnahmen

Maßnahmenfeld: Qualität					
	Maßnahme	Ziel	Priorität	Zuständigkeit	Zeithorizont
55	Qualitätsverbesserung bestehender Betriebe durch regelmäßigen Innovationswettbewerb und Herausstellen der Gewinner und Leitbetriebe im Marketing	Z5.3 Z5.4	hoch	<u>DEHOGA</u> , <u>IHK</u>	2018- 2025
56	Erhalt/ Vorantreiben der Zertifizierung von örtlichen Tourist-Informationen (wichtig v. a. Servicequalität, Barrierefreiheit) sowie Qualifizierung der Mitarbeiter bei regionalem Wissen und Produktkompetenz durch Konzeption und Umsetzung von Schulungen	Z3.2 Z5.2 Z5.6	hoch	<u>TTG</u> , <u>RVTW</u> , Lokale TOs	2018- 2020
57	Schaffen emotionaler Anreize für Zertifizierungen, durch Aufzeigen der Vorteile im Rahmen von persönlichen Gesprächen und Vor-Ort Besuchen	Z5.3 Z5.5 Z5.6	hoch	<u>Lokale</u> <u>TOs</u> , RVTW	2018- 2025
58	Aktive Unterstützung der ServiceQ-Initiative durch alle Partner zur Erhöhung der Motivation zur Zertifizierung in den Betrieben	Z5.6	mittel	<u>TTG</u> , RVTW, DEHOGA, TOs	2017- 2025
59	Sensibilisierung der Betriebe für eine aktive Kundenansprache zur Bewertung des Betriebs in Social Media Bewertungsplattformen	Z5.3 Z5.6	hoch	<u>RVTW</u>	2017- 2025
60	Monitoring der Online-Reputation der Beherbergungsbetriebe mit Hilfe des Trust-Scores (Überblick über Online-Bewertungen auf den gängigen Plattformen TripAdvisor, Expedia, Yelp, Google und andere auf einen Blick)	Z5.3 Z5.6	hoch	<u>TTG</u> , RVTW, DEHOGA, Betriebe	2017- 2025
61	Entwicklung einer effizienten Digitalisierungsstrategie in Absprache mit dem Land/ TTG; wichtige Themen: · Analyse von Gästedaten: sammeln, sinnvoll verknüpfen und für personalisiertes Marketing sowie verbesserten Service nutzen · Digitale Tourismusinfrastruktur: Angebot der Region strukturiert digitalisieren und für bessere Sichtbarkeit und Reichweite auf den eigenen digitalen Kanälen sowie externen Plattformen (sogenannte OTA's = Online Travel Agency) sorgen, Partner von der Notwendigkeit der Digitalisierung überzeugen · Erfolgsmessung: Strategie festlegen und (wo immer möglich) mit messbaren Zielen und Kennziffern (Key Performance Indicators, KPIs) untersetzen im RVTW und in Kooperation mit den Orten und Leistungsträgern	Z5.6 Z6.2	sehr hoch	<u>TTG</u> , <u>RVTW</u> , TOs, LT	2017- 2025
62	Entwicklung einer (digitalen) Content Strategie mit Festlegung der Aufgabenteilung zwischen TTG, RVTW, Regionen und Orten um Doppelstrukturen oder Lücken in der Kommunikation zu vermeiden und eine produktmarkenspezifische Kommunikation zu erreichen (Wer liefert wem, wann welche Daten und Informationen?)	Z5.6 Z6.2	sehr hoch	<u>TTG</u> , <u>RVTW</u>	2017- 2025

Maßnahmenfeld: KMU					
	Maßnahme	Ziel	Priorität	Zuständigkeit	Zeithorizont
63	Aktive Investorensuche und Akquise von Leitinvestitionen in Verbindung mit Leerstände-Management (Erhöhung des Service für potenzielle Investoren TMWWDG durch projektbezogenen Unterstützungsteams in der Planung) Aufstellen von Unterstützungsteams („Task Force“) zur Gewinnung neuer Investitionen im Tourismusgewerbe und Unterstützung potenzieller Investoren z. B. bei der Navigation des Rechtsrahmens (z. B. bestehend aus TMWWDG, LEG, TAB, DEHOGA, TTG) Konzentration bei der Akquise neuer Einrichtungen auf Themen innerhalb der Produktmarken	Z5.2 Z5.3 Z5.4 Z6.1	sehr hoch	<u>TMWW</u> <u>DG mit LEG, TAB, DEHOGA, TTG, Orte, IHK, WiFö, LEADER</u>	2017-2025
64	Unterstützung der Betriebe in Fragen der Unternehmensnachfolge durch Beratung und Nachfolgepaten im Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum	Z5.3 Z5.4	sehr hoch	<u>ThEx, IHK</u>	2017-2025
65	Unterstützung von Unternehmensnachfolgern durch Netzwerkangebote oder Matching-Initiativen (junge Hoteliers positionieren sich im Rahmen eines Pitches als Nachfolger für familiengeführte Hotel- und Pensionsbetriebe mit Nachfolgeproblemen und umgekehrt)	Z5.3 Z5.4	mittel	<u>IHK, DEHOGA</u>	2017-2025
66	Gastronomie-Innovationswettbewerb für Absolventen von Hotelfachschulen in Deutschland, z. B. bekommen Gewinner ein Budget für Erlebnisgastronomieprojekte im Wald	Z5.3 Z5.4	mittel	<u>IHK, DEHOGA, TMWW DG</u>	2018-2025
67	Konzeption und Umsetzung fachkräfteorientierter Maßnahmen, z. B. · Mitarbeiteraktionen (i. V. m. Thüringer Wald Card/ Thüringen-Card) · Mehr Veranstaltungen zur Fachkräftesicherung und -gewinnung · Hinweise für Mitarbeiter für Leben im Thüringer Wald (Community)/Wohlfühlaktionen · Integration von Migranten in den gastgewerblichen Arbeitsmarkt · Internationales Austauschprogramm für Gastronomie-Azubis für 6-12 monatige Auslandsaufenthalte während der Ausbildung	Z2.1 Z5.3	hoch	<u>IHK, DEHOGA, ftW NP Thüringer Wald, LT</u>	2018-2025
68	Regelmäßige Kamingespräche zur Weiterentwicklung des Tourismus im Thüringer Wald mit einer „Allianz der Willigen“ aus der Privatwirtschaft	Z1.2	sehr hoch	<u>RVTW, TMWW DG, TTG, LT</u>	2018-2025
69	Forcieren von Themen-/Marketingkooperationen von Kultur- und Freizeiteinrichtungen	Z1.3	hoch	<u>LT, Freizeiteinrichtungen</u>	2018-2025

III. Erforderliche Maßnahmen

Maßnahmenfeld: Identität und Tourismusbewusstsein					
	Maßnahme	Ziel	Priorität	Zuständigkeit	Zeithorizont
70	<p>Konzeption und Umsetzung einer Kommunikationsstrategie zur Verbesserung der Anerkennung der Wirtschaftsbranche Tourismus und Steigerung der Identität der Bevölkerung mit dem Thüringer Wald durch z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Schulprojekte (z. B. durch Integration des Themas Tourismus in der Schule in Kooperation mit den Schulämtern und Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport) · Medienkampagne · Tag der Offenen Tür der Beherbergungsbetriebe / z. B. „Einheimische schlafen in Hotels“ · Ideenwettbewerb Schlechtwetterprogramm oder kein-Schnee-Programm 	Z2.1 Z2.2	hoch	RVTW, Schul- ämter, DEHOGA, IHK, ftw, LT	2018- 2025
71	Ca. alle drei Jahre Berechnung des Wirtschaftsfaktors Tourismus (als zentrales Element der Lobbyarbeit; z. B. in Verbindung mit Erklärfilm)	Z2.1 Z4.1	hoch	TMWW DG, RVTW	2019- 2025
Maßnahmenfeld: Mobilität					
	Maßnahme	Ziel	Priorität	Zuständigkeit	Zeithorizont
72	Prüfung und Ideensammlung von Möglichkeiten und Realisierungschancen alternativer Mobilitätskonzepte (Konzeption), zur Abdeckung von Lücken im ÖPNV-Netz sowie Produktentwicklung mit Erlebnischarakter zur Steigerung der touristischen Attraktivität („Wanderbus“ inkl. Fahrradmitnahme, E-Bikes mit notwendiger Basisinfrastruktur, Car-Sharing, E-Cars, Ruftaxis etc. und Berücksichtigung der Barrierefreiheit)	Z3.1 Z3.2 Z5.2	hoch	VT, LK, Kommun- nen, RVTW, NP	2018- 2025
73	Einrichtung eines Mobilitätsinformationssystems (Fahrpläne, Preise, Streckennetz etc.) auf Thüringer Wald Ebene. Grundlage für das Informationssystem ist ein gemeinsames Datenmanagement, um alle relevanten Informationen/Daten aus der Region zu bündeln und im System aufzubereiten und abzubilden. In Abstimmung mit Datendrehscheibe Thüringen. Ggf. bedarfsgerechte Weiterentwicklung von bus-bahn-thueringen.de für Touristen.	Z3.1 Z5.2	hoch	VT, Bus und Bahn Thürin- gen e. V.	2018- 2025
74	<p>Ausweitung des Rennsteig-Tickets. Die Entwicklung soll in 3 Schritten erfolgen:</p> <p><u>Schritt 1:</u> Erste Priorität hat die Ausweitung des Rennsteig-Tickets als Mobilitätskarte auf den gesamten Thüringer Wald. Voraussetzung hierfür ist die Schaffung von Strukturen, die die Einbindung weiterer Verkehrsverbände ermöglichen.</p>	Z1.2 Z3.1 Z5.2	sehr hoch	VT, LK, RVTW, Kommun- nen, TMIL	2017- 2025

Maßnahmenfeld: Mobilität					
	Maßnahme	Ziel	Priorität	Zuständigkeit	Zeithorizont
74	<p><u>Schritt 2:</u> Die Ausweitung des Rennsteig-Tickets sollte wo immer möglich mit der Einführung eines elektronischen Meldescheins einhergehen. Entsprechend sind Anschlussprojekte für die Einführung eines elektronischen Meldescheins auf der Regionsebene, wie derzeit im Schwarzatal zu unterstützen und weiter zu verfolgen. Das Projekt könnte als Pilotprojekt für andere Regionen fungieren.</p> <p><u>Schritt 3:</u> Weiterführend ist zu prüfen, inwieweit das Rennsteig-Ticket um Freizeitangebote und/oder die Leistungen der Thüringer Wald-Card erweitert werden kann.</p>				
75	Sicherung des Rennsteig-Shuttles über den derzeitigen Probetrieb hinaus	Z3.1 Z5.2	sehr hoch	TMIL, LK	2017
Maßnahmenfeld: Umsetzungsmanagement					
	Maßnahme	Ziel	Priorität	Zuständigkeit	Zeithorizont
76	<p>Sicherstellung eines professionellen Umsetzungsmanagement durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Einstellung und Schulung der Produktmanager · Zügige Bildung der Kompetenzgruppen · Regionale und ggf. produktmarkenspezifische Kommunikationsveranstaltungen · Externes Übergangs-Coaching · Benennung eines Umsetzungs-Managers (beim RVTW) · Einplanung eines Umsetzungs-Budgets 		sehr hoch	RVTW	2017
77	<p>Zielgruppengerechte Kommunikationsstrategie (Kommunen, Politik, Leistungsträger, Bevölkerung) auf verschiedenen Kanälen z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Regelmäßige Berichterstattung des Umsetzungsstandes · You-Tube Tutorial · Kommunikation im Tourismusnetzwerk, Kommunikationsveranstaltungen, Strategiepapier/ Hand-Out · Information bei Mitgliederversammlung · Informationsangebot im Internetauftritt des RVTW 		sehr hoch	RVTW, KG, TTG, FTW	2017
78	Langfristige Einbindung aller Akteure in die Strategie durch Austausch zwischen den Kompetenzgruppen, regelmäßige Veranstaltungen an wechselnden Orten, Kommunikation von Zwischenständen etc.		hoch	RVTW, KG, TTG	2017-2025
79	Anpassung subregionaler Konzepte im Ergebnis der „Tourismuskonzeption Thüringer Wald 2025“.		sehr hoch	RVTW, Orte, LK, SR/KAG	2017

III. Erforderliche Maßnahmen

Zuständigkeiten/Erläuterung der Abkürzungszeichen

BR:	Verwaltung Biosphärenreservat
CW:	Campingwirtschaft
FTW:	forum Thüringer Wald e. V.
DSV:	Deutscher Skiverband
GMRLV:	GuthsMuths-Rennsteiglaufverein e. V.
KG:	Kompetenzgruppe
LEADER:	„Verbindung zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft“, Förderprogramm der EU modellhafte innovative Aktionen im ländlichen Raum
LEG:	Landesentwicklungsgesellschaft
LK:	Landkreise
MTB:	Mountainbike
LT:	Leistungsträger (Gastronomie, Hotellerie, Campingbetriebe, Dienstleister etc.)
NP:	Naturpark(e)
OSG:	Oberhofer Sportstätten GmbH
PM:	Produktmanager
REK:	Regionales Entwicklungskonzept
RVTW:	Regionalverbund Thüringer Wald e. V.
SR/KAG:	Subregion(en)/Kommunale Arbeitsgemeinschaften
SV:	Sportverbände
TAB:	Thüringer Aufbaubank
TF:	Thüringen Forst
ThEx:	Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum
TMIL:	Thüringer Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft
TMWWDG:	Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und digitale Gesellschaft
TMBJS:	Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport
TO:	Tourismus Organisation
TTG:	Thüringer Tourismus GmbH
TVTWGL:	Tourismusverband Thüringer Wald Gothaer Land,
TWSB:	Thüringerwaldbahn und Straßenbahn Gotha GmbH
VT:	Verkehrsträger
Wifö:	Wirtschaftsförderung

IV. Ausblick

Mit der vorliegenden Tourismuskonzeption erhält der Thüringer Wald erstmalig eine Strategie für das gesamte Reisegebiet und stellt damit dringend erforderliche Weichen für die Zukunft. Die Ziele sind ehrgeizig und der Maßnahmenkatalog umfangreich. Die touristische Entwicklung des Freistaates Thüringen wird von der Qualität der Umsetzung dieser neuen Strategie maßgeblich beeinflusst.

Im Fokus sollten zunächst die schon beschriebenen und mit der Lenkungsgruppe abgestimmten Schlüsselprojekte stehen, denn diese sind von elementarer strategischer Bedeutung für den Thüringer Wald. Insbesondere die Umstellung auf die neue Produktmarkenstrategie stellt eine große Herausforderung und einen für deutsche Mittelgebirge in dieser Form bislang einmaligen Vorgang dar. Sie bedeutet eine Neuausrichtung der Geschäftstätigkeit des RVTW und setzt den Markt- und Kundenbedürfnissen angepasste Schwerpunkte. Diese strategischen Ansatzpunkte stehen im Kontext mit dem Projekt „Zukunft Thüringer Wald“ und sollten ebenso die neue Landestourismuskonzeption im Bereich der Produktmarkenentwicklung untersetzen.

Ihre Realisierung ist auch für die Organisationsstruktur des RVTW mit großen Änderungen verbunden. Doch ohne die ideelle und tatkräftige Unterstützung durch alle am System Tourismus des Thüringer Waldes beteiligten Organisationen und Akteure ist der Erfolg der Tourismuskonzeption nicht gesichert. Für das Gelingen ist es von großer Bedeutung, dass nicht nur der RVTW dieses Tourismuskonzept als roten Faden für seine Arbeit ansieht und entsprechend handelt. Auch die Kommunen, die touristischen Betriebe und alle weiteren Akteure, insbesondere auch der Freistaat Thüringen, müssen sich hinter die Ziele, die Produktmarken- und die Markenstrategie und den Maßnahmenkatalog stellen und im Rahmen ihrer Möglichkeiten dessen Umsetzung unterstützen.

Durch eine Vielzahl von Gesprächen und Veranstaltungen wurde sichergestellt, dass möglichst viele Akteure im Thüringer Wald in den Prozess eingebunden waren und die wirklich wichtigen Themen besprochen wurden. Nur so kann eine hohe Identifikation mit der Konzeption gewährleistet werden.

Die in den vergangenen Monaten erlebte Zusammenarbeit war von einer großen konstruktiven Diskussionsfreude und Zielorientierung geprägt, gepaart mit einem großen Bedürfnis, dem Thüringer Wald zu einer neuen Entwicklungsdynamik zu verhelfen. Nur so kann und soll es auch in Zukunft weitergehen. Diese Aufbruchsstimmung aller Partner gilt es nun zu nutzen!

