Erfurt, September 2026

Freistaat Thüringen

Ministerium für Wirtschaft, Landwirtschaft und Ländlichen Raum

Tourismusstrategie Thüringen 2035



Inhaltsverzeichnis

Management Summary 4

Aufbruch gestalten – Stimmen für die Zukunft des Tourismus 6

1. Ausgangspunkt: Tourismus in Thüringen 8
1.1. Tourismus im Wandel 8
1.2. Strategischer Bedarf 9
1.3. Prozess und Akteure 9
1.4. Bisherige Entwicklungen im Thüringer Tourismus seit der TST 2025 10
1.5. Schlussfolgerungen aus der Ausgangslage 12

2. Strategischer Ansatz 14
2.1. Produktorientierte Tourismusentwicklung 14
2.2. Markenstärken 21
2.3. Zielgruppen 24
2.4. Reisemotive 28
2.5. Markenstärken, Zielgruppen und Reisemotive auf einen Blick 29
2.6. Leitbild 30
2.7. Reflexion des strategischen Ansatzes 33

3. Entwicklungsfelder 34
3.1. Produkt 35
3.2. Betriebe 38
3.3. Digitalisierung 40
3.4. Finanzierung & Organisation 42
3.5. Marketing 44
3.6. Mobilität 46
3.7. Fazit 49

4. Ziel- und Kennzahlensystem – Entwicklung messbar machen. 50

5. Umsetzungsmanagement 53
5.1. Anforderungen an die Umsetzung 53
5.2. Umsetzung der Entwicklungsaufträge 54
5.3. Rollen im Umsetzungsprozess 60
5.4. Monitoring, Evaluation & Fortschreibung 62

6. Quellenverzeichnis 64

7. Glossar 65

8. Impressum 68



Abb. 01, Leuchtenburg, © Stiftung Leuchtenburg / Daniel Suppe

Management Summary

Die Tourismusstrategie Thüringen 2035 führt die bisherigen strategischen Ansätze des Thüringer Tourismus zusammen und entwickelt sie konsequent weiter. Sie versteht sich dabei als lernender Orientierungsrahmen, der eine klare strategische Richtung vorgibt und zugleich Raum lässt, auf neue Erkenntnisse, gesellschaftliche Entwicklungen und veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren. Ihr Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass der Gast und das Produkt gemeinsam gedacht werden müssen. Der Erfolg des Thüringer Tourismus entsteht durch ein gemeinsames Produktverständnis, welches eine klare Profilierung, Qualität als verbindenden Maßstab und ein gemeinsames Bewusstsein dafür, wie touristische Wertschöpfung entsteht, zugrunde legt.

Die zentrale strategische Entscheidung lautet: Nicht einzelne Attraktoren stehen künftig im Mittelpunkt, sondern das touristische Produkt aus Sicht des Gastes. Gäste bewerten ihren Aufenthalt als Gesamterlebnis – vom ersten Informationskontakt über Anreise, Unterkunft und Mobilität bis hin zu Gastronomie, Kultur- und Naturerlebnissen. Wettbewerbsfähigkeit entsteht deshalb dort, wo alle Bausteine zu einem nahtlosen, hochwertigen und einfach buchbaren Reiseerlebnis zusammenwirken.

Dafür konzentriert sich Thüringen auf das, was das Land unverwechselbar macht. Drei Markenstärken bilden künftig den verbindlichen Orientierungsrahmen für Produktentwicklung, Investitionen und Marketing:

- Natur als Resonanzraum
- Persönlichkeiten als Ideengeber und Quelle geistiger Inspiration sowie
- Räume, die Geschichten tragen.

Sie schaffen Differenzierung im Wettbewerb und geben allen Akteuren eine gemeinsame strategische Richtung.

Gleichzeitig richtet die Strategie den Tourismus konsequent an den tatsächlichen Bedürfnissen der Gäste aus. Entscheidungen sollen künftig stärker datenbasiert erfolgen, nicht mehr allein auf Basis klassischer Zielgruppenmodelle, sondern anhand realer Reiseanlässe, Gästeströme und Entscheidungslogiken. Daten bilden dabei die Grundlage, um strategische Annahmen regelmäßig zu überprüfen, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und die touristische Ausrichtung Thüringens kontinuierlich weiterzuentwickeln. Ziel ist es, vorhandene Ressourcen dort einzusetzen, wo sie die größte touristische und wirtschaftliche Wirkung entfalten.

Der verbindende Maßstab für alle Entscheidungen ist Qualität. Qualität wird dabei umfassend verstanden: Neben einem grundsätzlich nachhaltigen Management sollen die ökonomische, ökologische, kulturelle und soziale Nachhaltigkeit gesichert werden. Qualität bildet den gemeinsamen Nenner aller Entwicklungsfelder und schafft Orientierung für Politik, Destinationen und touristische Betriebe gleichermaßen.

Die Umsetzung erfolgt entlang der sechs Entwicklungsfelder **Produkt, Betriebe, Digitalisierung, Finanzierung & Organisation, Marketing** sowie **Mobilität.** Dabei steht das touristische Produkt im Zentrum, alle weiteren Entwicklungsfelder schaffen die Voraussetzungen für dessen Erfolg. Klare Verantwortlichkeiten, ein wirkungsorientiertes Kennzahlensystem sowie kontinuierliches Monitoring stellen sicher, dass die Strategie lernfähig bleibt und ihre Wirkung messbar wird.

Die Tourismusstrategie Thüringen 2035 versteht Tourismus damit als gemeinschaftliche Zukunftsaufgabe. Ihr Anspruch ist es, Thüringen als „Thüringen. Das Grüne Herz Deutschlands“ nicht über einzelne Sehenswürdigkeiten zu positionieren, sondern über ein qualitativ herausragendes, vernetztes und unverwechselbares Reiseerlebnis. So wird Tourismus zu einer prägenden Kraft für Wertschöpfung, Lebensqualität und die nachhaltige Entwicklung des Freistaates.

Hinweis: Soweit in der Strategie Aussagen getroffen werden, die finanzielle Auswirkungen auf den Landeshaushalt haben können, stehen diese unter einem allgemeinen Haushaltsvorbehalt. Etwaige Maßnahmen können nur im Rahmen der jeweils verfügbaren Haushaltsmittel und Ermächtigungen umgesetzt werden.

Aufbruch gestalten – Stimmen für die Zukunft des Tourismus



Abb. 02, Ministerin Colette Boos-John, © TMWLLR

Liebe Leserinnen und Leser,

was vor Ihnen liegt, ist mehr als eine Strategie – es ist das gemeinsame Werk einer Branche. In vielzähligen Arbeits- und Steuerungsgruppensitzungen sowie einer Online-Befragung wurde diese Tourismusstrategie Thüringen 2035 zusammen gedacht, diskutiert und gestaltet.

Ich bin tief beeindruckt von dem Engagement, das in diesen Prozess eingeflossen ist. Mein Dank gilt allen Akteuren, die ihre Ideen, Erfahrungen und Visionen eingebracht haben. Denn eines ist klar: Tourismus in Thüringen lebt vom Miteinander.

Genau deshalb ist die Tourismusstrategie Thüringen 2035 auch nicht nur einfach ein Papier. Sie ist unser gemeinsamer Leitfaden für die Arbeit der kommenden zehn Jahre. Und diese Arbeit wird nicht minder herausfordernd als in der Vergangenheit. Ein unsicheres Weltgeschehen, schmalere öffentliche Haushalte, sowie hochdynamische technologische Weiterentwicklungen rund um KI werden unsere Arbeit bestimmen und flankieren.

In diesen sich rasant verändernden Zeiten erwarten Gäste nicht nur „Sehenswertes“, sondern echte Erlebnisse, die sie emotional berühren. Genau diese kann Thüringen ihnen bieten: eine Natur zum Entschleunigen, Gastgeber zum persönlichen Begegnen und Kulturorte zum Eintauchen in Geschichten.

Lassen Sie uns miteinander daran arbeiten unseren Gästen ein Thüringen-Erlebnis zu bieten, das berührt, überzeugt und zum Wiederkommen einlädt. Ich freue mich auf diesen gemeinsamen Weg.

Ihre Colette Boos-John
Ministerin für Wirtschaft, Landwirtschaft und Ländlichen Raum.
Erfurt, September 2026

„Thüringen hat als Tourismusdestination mit Charakter enormes Potenzial – die Tourismusstrategie 2035 gibt uns die Hoffnung, dass wir dieses Potenzial nun gemeinsam mit Politik, der TTG, den einzelnen DMO´s und den Betrieben noch konsequenter heben.“

Mark Kühnelt,
Präsident des DEHOGA Thüringen

„Ich befürworte die produktorientierte Tourismusentwicklung für Thüringen und die Positionierung Thüringens als „Grünes Herz Deutschlands“. Ich sehe darin die Chance, die touristische Vielfalt des gesamten Freistaates stärker sichtbar zu machen und neben den bekannten Anziehungspunkten auch die unterschiedlichen Regionen, Landschaften und Angebote in den Fokus zu rücken. Dabei gilt es, Thüringens zentrale Lage, seine Traditionen und regionalen Genüsse ebenso zu nutzen wie neue und innovative Angebote und so Thüringen als vielseitige Reiseregion weiterzuentwickeln.“

Christina Tasch,
stellvertretende Vorsitzende
des HVE Eichsfeld Touristik e. V.

„Die neue Tourismusstrategie setzt wichtige Impulse, um die touristischen Potenziale Thüringens noch stärker zu nutzen und die Regionen nachhaltig weiterzuentwickeln. Besonders für die Landkreise bietet sie die Chance, gemeinsam mit Kommunen und Tourismusakteuren Wertschöpfung, Lebensqualität und die Attraktivität unserer Heimat weiter zu stärken.“

Christian Herrgott,
Präsident des Thüringischen
Landkreistages

„Für mich gehören attraktive Tourismusregionen und gute Mobilität untrennbar zusammen. Deshalb ist es ein wichtiger Schritt, dass flächendeckende Mobilitätsangebote wie der Integrale Taktfahrplan erstmals in der Thüringer Tourismusstrategie verankert sind.“

Prof. Dr.-Ing. Uwe Plank-Wiedenbeck,
Arbeitsgruppenleiter im Mobilitätsnetzwerk Thüringen, Leiter der Professur Verkehrssystemplanung an der Bauhaus-Universität Weimar

„In überzeugender Weise verbindet die Tourismusstrategie Thüringen 2035 das vielseitige Potenzial Thüringer Naturlandschaften mit der einzigartigen Kulturgeschichte des Landes von nationaler und internationaler Bedeutung. Dem damit verbundenen Anspruch folgend wirbt der Thüringer Wanderverband e. V. innerhalb der deutschen und europäischen Wanderbewegung als Botschafter für ein kräftig schlagendes „Grünes Herz“ in Deutschlands Mitte.“

Christine Lieberknecht,
Präsidentin des Verbands Deutscher Gebirgs- und Wandervereine – Landesverband Thüringen e.V.

1. Ausgangspunkt: Tourismus in Thüringen

1.1. Tourismus im Wandel

Der Tourismus befindet sich bereits seit einigen Jahren in einem grundlegenden Transformationsprozess. Auslöser sind tiefgreifende gesellschaftliche, technologische und ökonomische Veränderungen, die den Tourismus zugleich betreffen und über ihn hinauswirken. Vor diesem Hintergrund entwickelt sich der Tourismus zunehmend von einer primär nachfragegetriebenen Wachstumsbranche zu einem Gestaltungsfeld für regionale Entwicklung, Resilienz und Lebensqualität.

Der digitale Wandel, einschließlich des Einsatzes Künstlicher Intelligenz, wird dabei zur strukturellen Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit, Effizienz und Steuerungsfähigkeit. Digitale Systeme ermöglichen eine bessere Sichtbarkeit von Angeboten, eine präzisere Abstimmung auf Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen sowie datenbasierte Entscheidungen in Marketing, Angebotsentwicklung und Besucherlenkung. Gleichzeitig werden sie als Antwort auf strukturelle Engpässe gesehen, etwa im Umgang mit dem Mangel an Mitarbeitenden oder begrenzten Ressourcen, insbesondere in kleinteiligen und ländlich geprägten Tourismusstrukturen.

Parallel verändern sich Reiseanlässe und Reiseverhalten spürbar. Gäste reisen bewusster, erwarten Orientierung, Qualität, Authentizität und Nachhaltigkeit und vergleichen Angebote stärker entlang funktionaler wie auch wertebezogener Kriterien. Aufenthalte werden kürzer, vielfältiger und häufiger, während klassische saisonale Muster an Bedeutung verlieren. Für Destinationen bedeutet dies, stärker vom einzelnen Angebot hin zu verständlichen, kombinierbaren und ganzjährig tragfähigen Leistungsversprechen zu denken.

Vor dem Hintergrund globaler Krisen, klimatischer Veränderungen und wachsender Unsicherheiten gewinnt zudem der Aspekt der Resilienz an Bedeutung. Tourismusstrategien reagieren darauf mit einer stärkeren Diversifizierung von Zielgruppen und Märkten, der Förderung regionaler Wertschöpfungsketten sowie einer engeren Verzahnung des Tourismus mit Mobilität, Klimaanpassung und Daseinsvorsorge.

Der demografische Wandel wirkt dabei als strukturprägender Faktor sowohl auf Nachfrage- als auch auf Angebotsseite. Alternde Gesellschaften, veränderte Werte jüngerer Generationen, Fachkräftemangel und Betriebsnachfolgen stellen bestehende Modelle infrage, eröffnen zugleich aber neue Gestaltungsspielräume.

Tourismus positioniert sich zunehmend als attraktiver Arbeits- und Lebensbereich, als Innovationsraum sowie als Impulsgeber für die langfristige Sicherung lebenswerter Regionen.

In ihrer Gesamtheit markieren diese Entwicklungen einen klaren Perspektivwechsel: Die Zukunftsfähigkeit des Tourismus wird weniger an quantitativen Kennzahlen gemessen, sondern an seiner Fähigkeit, Qualität zu sichern, Steuerung zu ermöglichen, regionale Identität zu stärken und sich an verändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Tourismusstrategien auf Landesebene setzen damit verstärkt auf Klarheit in der Ausrichtung, Kooperation zwischen Akteuren und eine bewusste Balance zwischen wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, gesellschaftlicher Akzeptanz und ökologischer Tragfähigkeit.



Abb. 03, Kleiner Hörselberg, © Christian Heilwagen

1.2. Strategischer Bedarf

Die vorliegende Strategie knüpft an die Tourismusstrategie 2025 (TST 2025) an und schreibt diese fort. Der Landtagsbeschluss vom 5. Dezember 2025 (LT-Drs. 8/2518, 2025) sieht vor, dass diese Fortschreibung die Leitplanken für die Weiterentwicklung des Thüringer Tourismus in den kommenden zehn Jahren setzt. Der Tourismus ist für Thüringen ein zentraler Bestandteil der Standortpolitik. Er schafft Wertschöpfung, sichert Arbeitsplätze und trägt wesentlich zur Lebensqualität im Land bei. Um dieses Potenzial wirksam zu entfalten, braucht es eine klare Strategie: prioritär sollten Maßnahmen umgesetzt werden, die messbar Wirkung erzeugen. Die Strategie soll Orientierung geben und den Tourismus – als Wirtschaftsfaktor, als kulturelles Profilierungsfeld und als gesellschaftlichen Integrator – strategisch stärken.

Im Zentrum der Strategie steht die Frage, wie Thüringen als Reiseziel relevant bleibt, ein kraftvolles Zukunftsbild vermittelt und ein klares Profil entwickelt, das auf den Bedürfnissen seiner Gäste und Bevölkerung beruht. Wichtig ist die Frage der Resilienz: Wie gelingt es, den Tourismus widerstandsfähig gegenüber gesellschaftlichen Veränderungen, Krisen und Fachkräftemangel zu machen?

Darüber hinaus schafft die Strategie eine langfristige Perspektive für die Weiterentwicklung des Landes. Sie stärkt regionale Identität, unterstützt Innovationen und fördert vernetztes Denken, das die unterschiedlichen Erlebnisräume Thüringens als Stärke begreift. Sie setzt Impulse, die Natur- und Aktivtourismus, Kultur- sowie Gesundheitstourismus und den Geschäftsreisemarkt stärken und zugleich Nachhaltigkeit, Regionalität, Barrierefreiheit, Digitalisierung und zielgruppenorientierte Kommunikation als Qualitätsmerkmale verankern. Kooperationen, Netzwerke, Infrastruktur und Mobilität werden gezielt weiterentwickelt, um ein stimmiges Gesamtsystem zu schaffen.

Kurz gesagt: Die Strategie schafft die Rahmenbedingungen, um die regionale Wertschöpfung zu erhöhen, die Stärken Thüringens hervorzuheben und den Tourismus als prägende Kraft für die Zukunft des Landes weiterzuentwickeln.

1.3. Prozess und Akteure

In einem umfangreichen Beteiligungsprozess mit knapp 20 Workshops wurden Akteure aus dem ganzen Land eingebunden. Wenn in dieser Strategie von „wir“ die Rede ist, sind damit all jene gemeint, die den Tourismus in Thüringen mitgestalten: Sie sind die einzelnen Puzzleteile, die auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Rollen die Strategie tragen, Verantwortung teilen und ihre Umsetzung ermöglichen.

Dazu zählen:

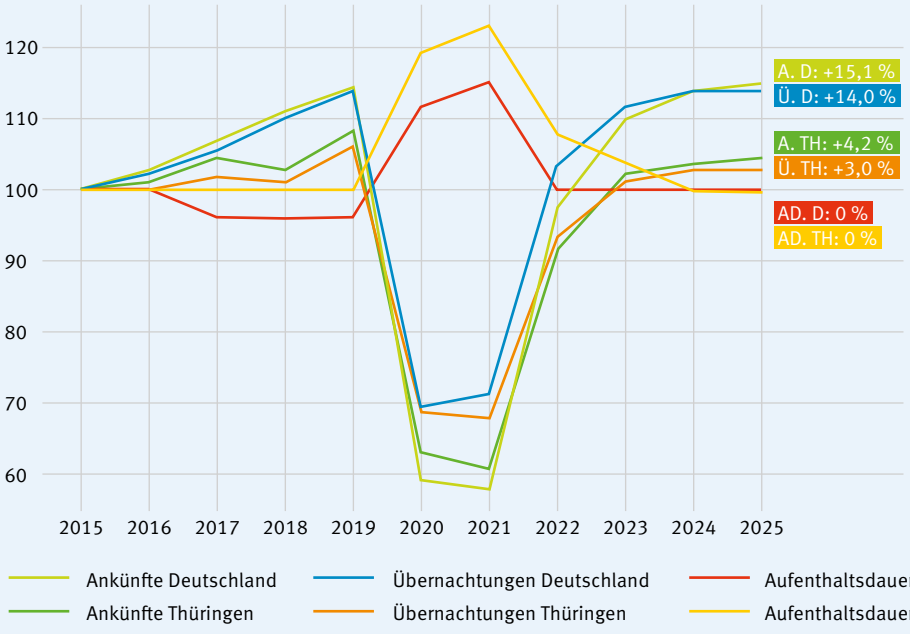
- die politisch-strategische Ebene,
- die Tourismusorganisationen im Land (Thüringer Tourismus GmbH (TTG), Destinationsmanagementorganisationen (DMO), Tourismusverbände und Tourist-Informationen),
- die Gemeinden und Landkreise,
- die touristischen Leistungsträger,
- die Mitarbeitenden,
- die Bevölkerung sowie
- branchenübergreifende Partner.

Die Strategie richtet sich sowohl an die Politik als auch an die einzelnen Leistungsträger in Thüringen. Sie nimmt nicht nur Gäste als Zielgruppe in den Blick, sondern ausdrücklich auch die Perspektive der Bevölkerung. Tourismusakzeptanz ist ein entscheidender Faktor für nachhaltigen Erfolg: Nur wenn die Bevölkerung positive Wirkungen spürt, wird Tourismus langfristig getragen und unterstützt.

1.4. Bisherige Entwicklungen im Thüringer Tourismus seit der Tourismusstrategie Thüringen 2025[1]

Seit Verabschiedung der Tourismusstrategie Thüringen 2025 (TST 2025) im Jahr 2017 entwickelte sich der Thüringer Tourismus spürbar weiter. Die Branche wuchs wirtschaftlich, die touristische Nachfrage erholte sich nach den Krisenjahren (insbesondere der Coronapandemie), und zentrale strategische Vorhaben wurden umgesetzt.

Grundsätzlich war ein Wachstum in der Branche zu vermerken. Der Bruttoumsatz im Tourismus stieg von 3,1 Mrd. € (2014) auf 4,2 Mrd.€ (2024), der relative Beitrag zum Primäreinkommen von 3,7 % (2014) auf 3,9 % (2024)[2]. Die touristische Nachfrage erholte sich nach den Krisenjahren, jedoch weniger dynamisch als in vergleichbaren Bundesländern. Thüringen blieb insgesamt hinter der bundesweiten Wachstumsdynamik zurück. Ankünfte und Übernachtungen in Thüringen folgten über den gesamten Zeitraum zwar dem gesamtdeutschen Trend. Während Deutschland ab 2022/23 jedoch deutlich anzog und das Vorkrisenniveau teils übertraf, erholte sich Thüringen verhaltener.



	2015*	2025*	∆ abs.*
Ankünfte D	166,8	192	25,2
Übernachtungen D	436,2	497,4	61,2
Ankünfte TH	3,7	3,9	0,2
Übernachtungen TH	9,8	10,1	0,3
Aufenthaltsdauer D	2,6	2,6	0
Aufenthaltsdauer TH	2,6	2,6	0

*Ankünfte & Übernachtungen in Mio.

Abb. 04, touristische Entwicklung, eigene Darstellung

[1] Die unterschiedlichen Vergleichsjahre sind durch verschiedene Erhebungsrhythmen in der Datenbasis begründet.
[2] dwif (2025): Wirtschaftsfaktor Tourismus für den Freistaat Thüringen 2024, München.
[3] Statistisches Bundesamt (2026), Thüringer Landesamt für Statistik (2026), geöffnete Beherbergungsstätten (Betriebe/Camping mit 10 oder mehr Betten), Index 2015 = 100)

Ähnliches galt für den Tagestourismus. Tagesreisen stiegen von 64,7 Mio. (2014) auf 72,5 Mio. (2024), was jedoch weiterhin unter dem Vorkrisenniveau von 2019 i.H.v. 77,5 Mio. lag.[4] Hier wächst die Bedeutung der Einheimischen als Zielgruppe, die im eigenen Land reisen möchte. Im Jahr 2025 stammten 70 % der Tagesgäste aus Thüringen.[5]

Seit der Verabschiedung der TST 2025 im Jahr 2017 sank der Anteil der ausländischen Gäste von 7,3 % auf 5,9 % (2025).[6] Gemessen an der Zahl der Übernachtungen sind 2025 die Niederlande (74.772) und Polen (71.752) die stärksten Märkte, danach Österreich (42.823) und die Schweiz (42.389). Märkte mit dem aktuell besten Wachstum sind Polen und Belgien.[7] Im Inland sind neben Thüringen (13,1 %) Nordrhein-Westfalen (11,5 %), Bayern (11,4 %) und Hessen (11,2 %) die wichtigsten Bundesländer.[8]

Bei der Gästezufriedenheit wurde 2025 erstmals das Vorkrisenniveau übertroffen. Der Trust Score stieg seit 2017 von 81,8 auf 85,0. Im Bundesländerranking belegte Thüringen damit den siebten Platz.[9] Die Zwischenevaluierung der TST 2025 zeigte, dass die Besuchsabsicht bei den „Leitprodukten", der Wartburg, dem Rennsteig, Erfurt und Weimar zunahm, während weitere Orte und Regionen von diesen Entwicklungen weniger profitierten.[10] Während 2016 noch 8 % den Freistaat als einzigartiges Reiseziel bezeichneten, waren es 2024 nur noch 7 %.[11]

Darüber hinaus konnten weitere zentrale Maßnahmen und strukturelle Grundlagen die Entwicklung des Tourismus in Thüringen fördern. Dazu zählen insbesondere die Einführung der Thüringer Content Architektur Tourismus (ThüCAT), die Stärkung der DMO-Förderung, die gemeinsame Arbeit mit definierten Zielgruppen sowie eine deutlich engere Zusammenarbeit zwischen Land, Ministerien, TTG, Destinationen, Kommunen und weiteren Partnern.[12] Die strategische Steuerung des Tourismus steht heute auf einer professionelleren Grundlage als zum Start der letzten Strategie im Jahr 2017 – ein wichtiger Fortschritt für ein kleinteilig strukturiertes Tourismusland.

In der Zwischenevaluierung der Strategie im Jahr 2021 wurde gleichzeitig deutlich, dass die Zielerreichung heterogen war.[13] Die größten Herausforderungen lagen in den Entwicklungsfeldern **Betriebe** sowie **Finanzierung & Organisation**.
Hier fehlte es weiterhin an stabilen Rahmenbedingungen, verlässlichen Strukturen und ausreichender Durchdringung bis in die Ortsebene. Auch zentrale Themen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit oder Barrierefreiheit wurden bislang nur begrenzt behandelt. Die gestiegene Komplexität und die dynamischen Rahmenbedingungen der Branche führten dazu, dass sich nicht alle Maßnahmen klar den Entwicklungsfeldern der bisherigen Strategie zuordnen ließen. Daraus ergab sich die Notwendigkeit, Entwicklungsfelder klarer zu definieren und stärker systemisch zu verzahnen.

Gegenstand der Zwischenevaluierung war auch das organisatorisch bei der TTG verankerte Umsetzungsmanagement der Strategie. Hier zeigte sich ebenfalls ein gemischtes Bild. Viele Maßnahmen wurden vorangetrieben und die Zusammenarbeit zwischen TTG, Ministerien und DMO wurde von den Akteuren überwiegend positiv bewertet. Dennoch besteht struktureller Handlungsbedarf: Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit müssen stärker und systematischer geplant werden, ebenso Controlling, Datenanalyse und Koordination. Personelle Kapazitäten und die Einbindung von Akteuren außerhalb der Tourismusbranche müssen so weiterentwickelt werden, dass operative Aufgaben und strategische Steuerung langfristig gewährleistet sind.

[4] dwif (2025): Wirtschaftsfaktor Tourismus für den Freistaat Thüringen 2024, München.
[5] dwif (2026): dwif-Tagesreisenmonitor. Ergebnisse für das Zielgebiet Thüringen 2025, München.
[6] Thüringer Landesamt für Statistik (2026): Tourismusstatistik Thüringen, Erfurt.
[7] Thüringer Tourismus GmbH (2026): Auslandsmarketing.
[8] Tourismusnetzwerk Thüringen (2024): Ergebnisse Gästebefragung Thüringen 2023/24.
[9] TrustYou GmbH (2026).
[10] dwif (2021): Standortbestimmung der Tourismusstrategie Thüringen 2025, Berlin.
[11] Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen (2025): ReiseAnalyse 2025, Kiel.
[12] dwif (2025): Online-Befragung Thüringer Touristiker; Ergebnisse aus dem Strategieprozess 2025.
[13] dwif (2021): Standortbestimmung der Tourismusstrategie Thüringen 2025, Berlin.

1.5. Schlussfolgerungen aus der Ausgangslage

Der Tourismus in Thüringen verfügt über eine solide Basis und engagierte Akteure, steht zugleich vor strukturellen und systemischen Aufgaben, die für die Zukunftsfähigkeit des Tourismus entscheidend sind. Die strategische Richtung der TST 2025 war wichtig und richtig. Nun gilt es, sie gezielt weiterzuentwickeln, auf neue Bedürfnisse und Trends auszurichten und die Umsetzung im Land zu stärken, damit alle Regionen profitieren können.

Für die Thüringer Tourismusstrategie 2035 bedeutet das:

1. Strategie braucht Fokus: Es braucht klare Leitplanken und Mut für Veränderung.

2. Tourismus muss Akzeptanz und Lebensqualität mitdenken: Dazu gehören sein Beitrag zur Lebensraumentwicklung und ein stärkeres Innenmarketing.

3. Umsetzung entscheidet sich nicht auf Landesebene, sondern auf Orts- und Betriebsebene: Es braucht leistungsfähige regionale und lokale Strukturen. Rollen und Aufgaben müssen klar sein.

4. Nachhaltigkeit, Barrierefreiheit, Qualität, Digitalisierung sind keine „Nice-to-have-Querschnittsthemen“: Es braucht Haltung und Überzeugung und einen verbindlichen Maßstab für alle tourismuspolitischen Entscheidungen.

5. Strategie ist Arbeit. Sie muss lernend und datenbasiert sein: Es braucht ein Set an Kennzahlen, das Aussagen über Wirkung und Zukunftsfähigkeit von Tourismus liefert. Evaluation und Nachsteuerung sollten eine Selbstverständlichkeit sein.



Abb. 05, Otto-Dix-Haus, © TTG / Jens Hauspurg



Abb. 06, Hörselberge Eisenach © TTG / Marco Fischer

2. Strategischer Ansatz

2.1. Produktorientierte Tourismusentwicklung

Die vorliegende Strategie baut auf starken touristischen Ausgangsbedingungen in Thüringen auf:

- einer spezifischen Kombination aus Natur- und Kulturreichtum, historischer Tiefe und lebendiger Gegenwart,
- einer bedeutenden Musik- und Literaturgeschichte,
- einer hohen Dichte an Burgen und Residenzen,
- einer prägenden regionalen Kulinarik sowie
- bedeutenden Kur- und Gesundheitsorten,
- innovativen Wirtschaftsstandorten und
- identitätsstiftenden Orten des Erinnerns.

Diese Stärken prägen das touristische Potenzial des Landes. Für sich genommen stellen sie jedoch noch kein touristisches Produkt dar. Einzelne herausragende Orte und Angebote wirken als Attraktoren. Sie sind Anziehungspunkte für eine Reise, der Grund für den Besuch einer Destination und prägen das Bild Thüringens nach außen. Damit sind sie zentrale Elemente des touristischen Systems. Sie können sowohl materiell als auch immateriell sein. Viele Attraktoren in Thüringen sind nicht reproduzierbar, vor allem wenn es sich um besondere Natur- und Kulturangebote (wie beispielsweise die Wartburg) oder auch um einen Besuch bei Freunden handelt. Einige Attraktoren sind reproduzierbar, beispielsweise künstliche Erlebniswelten, Aussichtstürme, Parkanlagen, oder Freizeitbäder.[14]

Attraktoren sind jedoch nicht mit dem Reisemotiv oder dem Reiseanlass gleichzusetzen. Während Attraktoren die konkreten Anziehungspunkte einer Destination darstellen, beschreiben Reisemotive die grundlegenden Bedürfnisse und Wünsche eines Menschen, im Fall von Thüringen: Sehnsucht, Neugier, Faszination, Kennerschaft und Begegnung. Sie bestehen weitgehend unabhängig von einer konkreten Destination.

Unser Produktverständnis im Thüringer Tourismus
Ein touristisches Produkt ist ein integriertes Bündel von Leistungen, das entlang der gesamten Reise eines Gastes entsteht und dessen Nutzen weniger in einzelnen Angeboten als im ganzheitlichen Erlebnis liegt.

Es zeigt sich für den Gast konkret im Aufenthalt in einer Destination: als Zusammenspiel von Unterkunft, Gastronomie, Aktivitäten, Mobilität und Atmosphäre, die gemeinsam das tatsächliche Urlaubserlebnis prägen.

Dabei ist das Produkt immateriell geprägt, entsteht in der Nutzung durch den Gast (Koproduktion), wird von mehreren Akteuren gemeinsam erbracht (Leistungsverbund) und ist sowohl räumlich (Destination) als auch zeitlich (Aufenthalt) gebunden.

[14] Volker Letzner (2014): Tourismusökonomie, München.

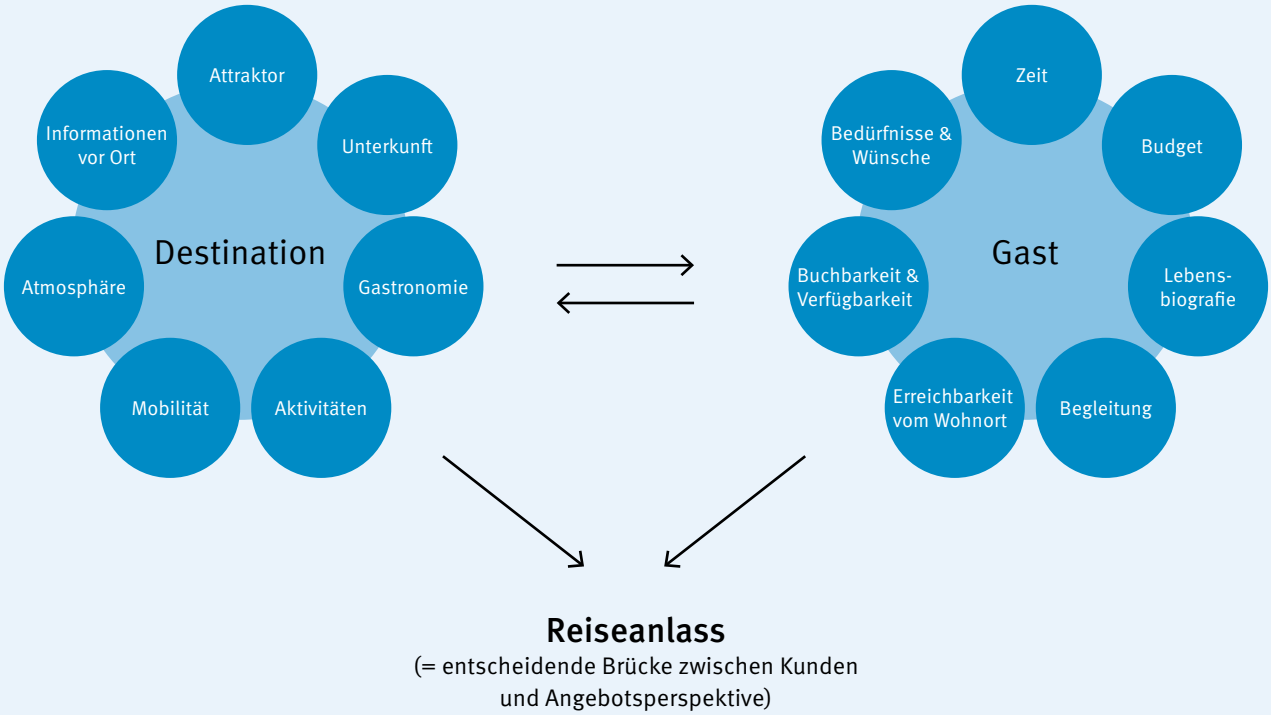


Abb. 07: Reiseanlass als Brücke, eigene Darstellung

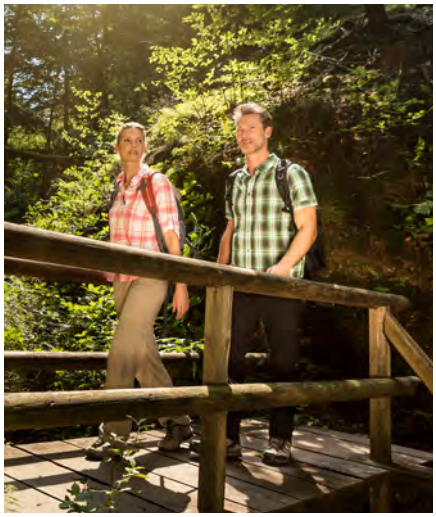


Abb. 08, Landgrafenschlucht, © TTG / Marco Fischer

Um das touristische Produkt wirksam am Markt zu platzieren, muss die Destination die Entscheidungsrealität des Gastes anerkennen. Nach den Erkenntnissen der modernen Reiseentscheidungsforschung reisen Menschen selten rein motivgetrieben.[15] Vielmehr wird der individuelle Entscheidungs- und Motivationsraum primär von harten, situativen und biografischen Einflussfaktoren bestimmt – wie dem verfügbaren Zeitbudget, finanziellen Rahmenbedingungen, der Reisebegleitung oder der aktuellen Lebensphase. Reisemotive wirken in diesem Prozess dann als weiterer Filter. Reisen versteht sich daher nicht als linearer Konsum eines fertigen Gutes, sondern als hochkomplexe, biografisch geprägte Koproduktion zwischen dem Gast und der Destination.

Der Reiseanlass bildet die entscheidende Brücke zwischen Kunden- und Angebotsperspektive. Er beantwortet die Frage, warum ein Gast zu einem bestimmten Zeitpunkt eine konkrete Reise unternimmt. Der Reiseanlass entsteht, wenn individuelle Motive und Lebensumstände des Gastes mit den spezifischen Stärken und Angeboten einer Destination in Einklang gebracht werden können. Er ist somit das Ergebnis einer erfolgreichen Übereinstimmung zwischen Nachfrage und Angebot und wandelt einen allgemeinen Reisewunsch in eine konkrete Reise- und Buchungsentscheidung um.

Attraktoren sind dabei die konkreten Orte, Erlebnisse, Angebote oder Personen, die diesen Reiseanlass glaubwürdig auslösen, verstärken oder einlösen. Ein Reiseanlass wird dabei häufig nicht durch einen einzelnen Attraktor erzeugt, sondern durch das Zusammenspiel mehrerer Attraktoren innerhalb eines stimmigen touristischen Leistungsbündels. Wichtig ist deshalb: Nicht jedes Angebot wirkt als Attraktor und nicht jeder Attraktor allein erzeugt bereits einen Reiseanlass. Erst im Zusammenwirken mit den Motiven und Lebensumständen des Gastes entsteht die tatsächliche Reiseentscheidung.

[15] Pietro Beritelli (2023): How do Leisure Travel Decisions come about?, St. Gallen.

Praxistransfer: Beispiel aus Thüringen

Reales Beispiel:
Gästebefragungen zeigen beispielsweise, dass die DomStufen-Festspiele in Erfurt für viele Gäste ein konkreter Anlass für eine Reise nach Thüringen sind[16]. Sie stellen also in unserem Produktverständnis einen starken Attraktor dar. Die Zufriedenheit der Gäste und die eigentliche touristische Wertschöpfung entstehen jedoch nicht durch den Attraktor allein. Entscheidend ist das Zusammenspiel weiterer Angebote, die den Veranstaltungsbesuch in ein ganzheitliches Reiseerlebnis einbetten. Erst die Verbindung von Kulturangebot, Übernachtung, Gastronomie, Mobilität und weiteren Freizeitangeboten schafft ein integriertes Leistungsbündel, das die Erwartungen der Gäste erfüllt und die Grundlage für Zufriedenheit, Wiederbesuchsabsichten und Weiterempfehlung bildet. Dazu gehören:

- gute Unterkünfte
- ICE-Knotenpunkt Erfurt – leicht und schnell erreichbar
- angenehme Atmosphäre (u.a. glücklichste Großstadt Deutschlands)[17]
- attraktive Gastronomie
- …

Setzen wir die Brille des Gastes auf: Unsere Gäste, ein kulturinteressiertes Ehepaar aus Hessen, haben bereits vor Längerem die Empfehlung aus ihrem Freundeskreis für die DomStufen-Festspiele erhalten. Tickets sind nur noch für Freitagabend verfügbar, sodass sie gerne das Wochenende in Erfurt verbringen würden.

Bevor sie die Tickets für die Veranstaltung kaufen und ihre Reisebuchung vornehmen können, müssen sie weitere Punkte klären:

- Anreise: Pkw oder Bahn?
- Kinder: Mitnehmen oder lieber über das Wochenende bei Freunden unterbringen?
- Hund: Hundehotel oder Hundesitter
- Urlaub: Ausreichend Urlaubstage? Wird Antrag genehmigt?
- Budget: Gibt Urlaubskasse einen Kurztrip her? …

Fiktives Beispiel:
Setzen wir die Brille des Gastes auf: Unsere Gäste, eine junge Familie aus NRW, planen einen Kurzurlaub über einen Brückentag in Deutschland. Die Frau ist Architektin und interessiert sich für Bauhaus. Gerne möchte sie mehr über die Architektur, die Ideen und Menschen hinter der Bewegung erfahren und dafür die bedeutenden Bauhaus-Stätten, wie den Campus der Bauhaus-Universität in Weimar, besuchen.

Der Mann hält sich gerne in der Natur auf und fährt Rad, um sich vom anstrengenden Alltag zu erholen. Die Kinder, beide in der Grundschule, sind gerne draußen, wo sie klettern und toben.

Um die richtige Reiseregion für ihren Aufenthalt zu finden, vergleichen sie verschiedene Regionen in Deutschland und stoßen dabei auf die Ferienregion Hohenfelden, die neben einem Campingplatz, auch einen Kletterwald, einen Aktivpark mit AdventureGolf und eine Therme als Schlechtwetterprogramm bietet. Der Weg nach Weimar ist nicht weit, um die Bauhaus-Stätten zu besuchen. Der Ilmtalradweg ist um die Ecke und lädt zu einer Radtour ein. Die Familie ist überzeugt, dass die Ferienregion sie begeistern wird.

Die Reiseentscheidung ist gefallen. Die Kombination stimmt mit den Wünschen und Anforderungen der einzelnen Familienmitglieder perfekt überein. Die Reisentscheidung berücksichtigt:

- persönliche Interessen
- Lebensumstände (Kinder)
- gesetzter Reisezeitraum (Brückentag)
- „Deutschland-Urlaub“

In Kombination mit den unterschiedlichen Angeboten haben wir ein Attraktor-Bündel, das einen Reiseanlass auslöst.

[16] Thüringer Tourismus GmbH (2024): Besucherbefragung DomStufen-Festspiele Erfurt, Erfurt.
[17] SKL Glücksatlas (2026): Städteranking 2026, Freiburg.

Wo entsteht Wertschöpfung?
Touristische Wertschöpfung umfasst alle wirtschaftlichen Werte, die durch die Ausgaben von Gästen entstehen: Direkt beim touristischen Anbieter, indirekt bei deren Zulieferern und zusätzlich durch weitere Ausgaben entlang des regionalen Wirtschaftskreislaufs. Tourismus wirkt als vernetztes System:

- Direkte Wertschöpfung: Übernachtung im Hotel, Restaurantbesuch, Ticket für Stadtführung, Eintritt im Museum.
- Indirekte Wertschöpfung: Einkauf des Gastronomie- oder Hotelbetriebs beim regionalen Landwirtschaftsbetrieb, Reparatur durch einen lokalen Handwerker, Auftrag an lokale Druckerei für Flyer.
- Induzierte Wertschöpfung: Mitarbeitende aus Gastronomie, Hotellerie, Lieferanten, etc. nutzen ihr Einkommen für Einkauf im lokalen Handel, Friseurbesuch, Miete, etc.

Für das touristische Produkt ist die Gästeperspektive entscheidend. Gäste nehmen keine Zuständigkeiten oder Regions- und Organisationsgrenzen wahr, sondern bewerten ihren Aufenthalt als Ganzes. Brüche zwischen Information, Buchung, Anreise, Aufenthalt und Abreise wirken sich unmittelbar auf Zufriedenheit, Weiterempfehlung und Wiederbesuche aus. Ein stimmiges Produkt trägt dazu bei, Aufenthaltsdauer, Nutzung mehrerer Angebote und regionale Wertschöpfung zu erhöhen.

Für die weitere strategische Arbeit ergibt sich ein grundlegender Perspektivwechsel im Produktverständnis. An die Stelle des starren Hervorhebens einzelner Attraktoren tritt die Entwicklung flexibler, buchbarer Angebotsbündel, die sich konsequent an den Bedürfnissen und der Dynamik der Gäste orientieren. Diese Angebotsbündel sind nicht als statische Pakete zu verstehen, sondern müssen sich situativ anpassen lassen, um unterschiedliche Reisekontexte und individuelle Entscheidungsrealitäten abzubilden.

Dafür ist es erforderlich, die bestehenden touristischen Produkte in modulare Leistungsketten zu überführen. Die Destination liefert dabei weiterhin die zentralen Attraktoren, wie etwa die Wartburg oder den Rennsteig, ergänzt diese jedoch systematisch durch digitale, flexibel kombinierbare und passgenaue Angebotslösungen. Dazu zählen beispielsweise die nahtlose ÖPNV-Anbindung, abgestimmte gastronomische Angebote oder Tickets für bestimmte Zeitfenster, die dem Gast eine durchgängige und reibungslose Reiseerfahrung ermöglichen.



Abb. 09, Krämerbrücke, © TTG / Florian Trykowski

Ein solches integriertes Produktverständnis setzt zugleich ein deutlich höheres Maß an Kooperation voraus. Klassische Destinations- und Organisationsgrenzen verlieren aus Sicht des Gastes an Bedeutung und müssen zugunsten des tatsächlichen Reiseverhaltens überwunden werden. Die strategische Weiterentwicklung erfordert daher eine stärkere Ausrichtung an der gezielten Analyse und Übersetzung realer Gästeströme. Informations- und Serviceleistungen sind entlang dieser Bewegungsachsen bereitzustellen und so auszurichten, dass sie genau dort greifen, wo der Gast sie im Verlauf seiner Reise tatsächlich benötigt.

Die Entwicklung eines integrierten touristischen Produkts endet jedoch nicht bei der Verknüpfung von Angeboten und Services entlang der Customer Journey. Entscheidend ist ebenso, wie diese Leistungen ausgestaltet werden. Ein nahtloses Reiseerlebnis entsteht nicht allein durch die richtige Kombination einzelner Bausteine, sondern vor allem durch deren Qualität.

Ganzheitliche Qualität: zugänglich, verantwortungsvoll, erlebbar

Barrierefreiheit, Nachhaltigkeit und Nutzerfreundlichkeit sind wesentliche Qualitätsmerkmale des touristischen Produkts. Sie bestimmen maßgeblich, wie komfortabel, zugänglich, verständlich und zukunftsfähig ein Angebot wahrgenommen wird und müssen daher konsequent entlang der gesamten touristischen Leistungserbringung berücksichtigt werden, von den Angeboten über Information und Buchbarkeit bis hin zu Service und Abläufen.

Barrierefreiheit bedeutet dabei mehr als Zugänglichkeit für beispielsweise Menschen im Rollstuhl. Sie umfasst Verständlichkeit, Nutzbarkeit und Teilhabe für möglichst viele Menschen jeden Alters. Ebenso geht Nachhaltigkeit über ökologische Aspekte hinaus und schließt auch wirtschaftliche Tragfähigkeit, soziale Verantwortung und kulturelle Haltung ein. Für Betriebe geht es dabei nicht um zusätzliche formale Pflichten, sondern um klare und realistische Erwartungen daran, was Gäste voraussetzen dürfen, und wie Angebote Schritt für Schritt verbessert werden.



Abb. 10, Tastmodell Erfurter Fischmarkt, © TTG / Florian Trykowski

Dass die Qualität des Produkts entscheidend ist, zeigt sich in der Nachfrage: Thüringen verzeichnet im Vergleich zum Bundesdurchschnitt eine überdurchschnittlich hohe Weiterempfehlung durch Freunde und Bekannte.[18] Das Produkt selbst ist damit der wichtigste Hebel im touristischen Marketing. Erst ein überzeugendes Gesamterlebnis führt zu Empfehlungen, Wiederbesuchen und nachhaltiger Nachfrage. Marke und Kommunikation bauen darauf auf. Sie können ihre Wirkung nur dann voll entfalten, wenn das zugrunde liegende Produkt stimmig ist.



Abb. 11, Weimar, © TTG / Florian Trykowski

Was jetzt zählt

Thüringen verfügt über ein starkes, gewachsenes touristisches Fundament aus Kultur, Natur und identitätsstiftenden Orten. Die Herausforderung liegt nicht im Mangel an Attraktoren, sondern in deren unzureichender Vernetzung, Bündelung und Profilierung unter Berücksichtigung der Entscheidungsrealität unserer Gäste. Um zukünftig die touristische Wettbewerbsfähigkeit des Freistaats zu sichern, leiten sich für die strategische Produktentwicklung drei konkrete Handlungsaufträge ab:

1. **Von der Einzelleistung zu modularen Leistungsketten:** Gäste bewerten ihren Aufenthalt als Ganzes. Bestehende Attraktoren sind gezielt qualitativ hochwertig weiterzuentwickeln. Sie müssen digital und physisch nahtlos mit flankierenden Leistungen (Mobilität, Gastronomie, Beherbergung) verknüpft werden. Entscheidend ist das Zusammenspiel aller Elemente entlang der Customer Journey.

2. **Vertriebsfähigkeit flexibel gestalten:** Während die Basis, wie Unterkunft, Anreise oder Kern-Tickets vorab gebucht wird, entscheiden sich viele Gäste für weitere Erlebnisse erst spontan vor Ort. Ein entscheidener, zukünftiger Schritt dafür ist die gezielte Erforschung realer Gästeströme. Insgesamt bedeutet echte Vertriebsfähigkeit, dass touristische Leistungsbündel zu jedem Zeitpunkt entlang der gesamten Reisekette digital und analog einfach buchbar sein müssen – immer dann, wenn diese von Gästen gefragt sind.

3. **Qualität als verbindender Maßstab:** Qualität darf kein Zufall sein. Sie entsteht da, wo Angebote die Erwartungen der Gäste erfüllen oder sie bestenfalls übertreffen. Barrierefreiheit, Nachhaltigkeit und Digitalisierung sind deshalb nicht als separate Themen zu behandeln, sondern als integraler Bestandteil. Sie müssen entlang der gesamten Customer Journey mitgedacht werden und dazu beitragen, bestehende Angebote auf Basis der Anforderungen und Wünsche der Gäste weiterzuentwickeln sowie neue Angebote zu schaffen.

[18] YouGov (2026): Reisen unter Kostendruck: Chancen und Veränderungen im Inlandstourismus.



Abb. 12, Kloster Veßra, © TTG / Florian Trykowski

2.2. Markenstärken

Aus dem touristischen Angebot heraus wird der Bedarf an stärkerer inhaltlicher Fokussierung deutlich. Angesichts begrenzter Mittel und personeller Ressourcen können nicht alle Themen gleichrangig entwickelt und beworben werden. Drei Markenstärken bringen auf den Punkt, was den Tourismus in Thüringen besonders macht und wodurch sich der Freistaat von anderen Reisezielen abhebt. Diese Markenstärken sind anschlussfähig für Strategien auf unterschiedlichen Ebenen. Die Marken-stärken dienen dabei der gezielten Bündelung von Angeboten, die Thüringen klar erkennbar machen und für Gäste Orientierung schaffen.

Warum Natur, Kultur, Kulinarik, Tradition oder Geschichte allein nicht ausreichen:

1. Themen sind austauschbar. Differenzierung entsteht erst über spezifische Ausprägungen: Fast jede Region in Deutschland und darüber hinaus – ob Norden, Süden, Westen oder Osten – kann glaubhaft Natur, Kultur, Kulinarik und/oder Geschichte bedienen. Diese Themen sind breite Suchmotive. Sie qualifizieren eine Region dafür, überhaupt auf dem Radar der Gäste zu landen, aber sie differenzieren noch nicht. Wälder und Seen gibt es in Bayern, in Mecklenburg-Vorpommern und auch in Nordrhein-Westfalen. Wandern und Radfahren kann man an der Nordsee, im Spessart und auch im Alpenvorland.

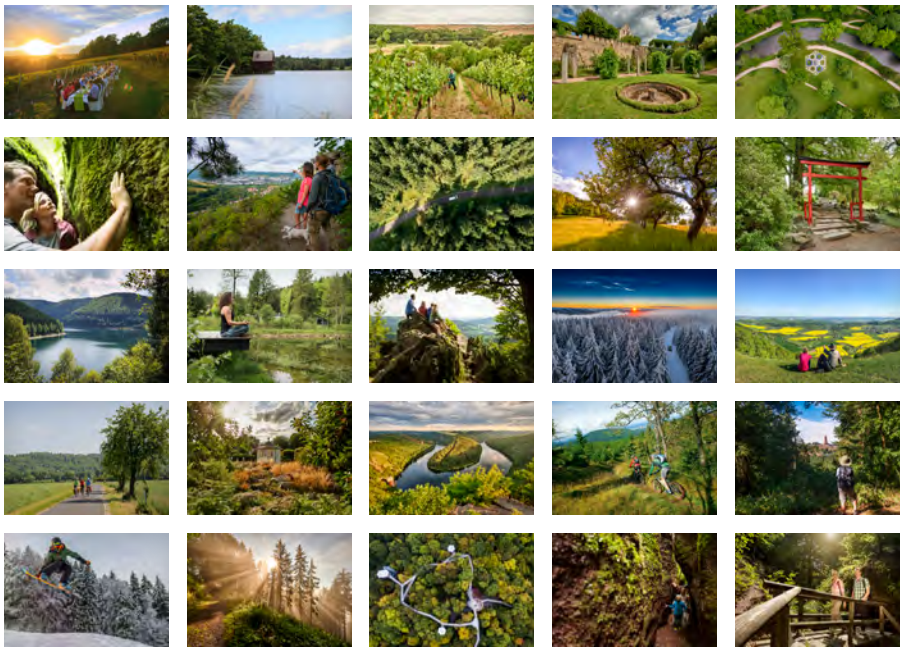
2. Reisemotive sind heute komplexer. Gäste suchen Sinn, Authentizität, narrative Leitplanken. Gäste streben nicht einfach nach „Natur“. Sie suchen: Natur mit Bedeutung, mit Zugänglichkeit und Haltung. Sie suchen nicht „Kultur“, sondern kulturelle Ikonen, Begegnungen, Geschichten, die berühren.

3. Der Wettbewerb gewinnt durch Tiefe und Schärfe, nicht durch Breite.



Abb. 13, Töpfermarkt Weimar 2025, © Alexander Burzik

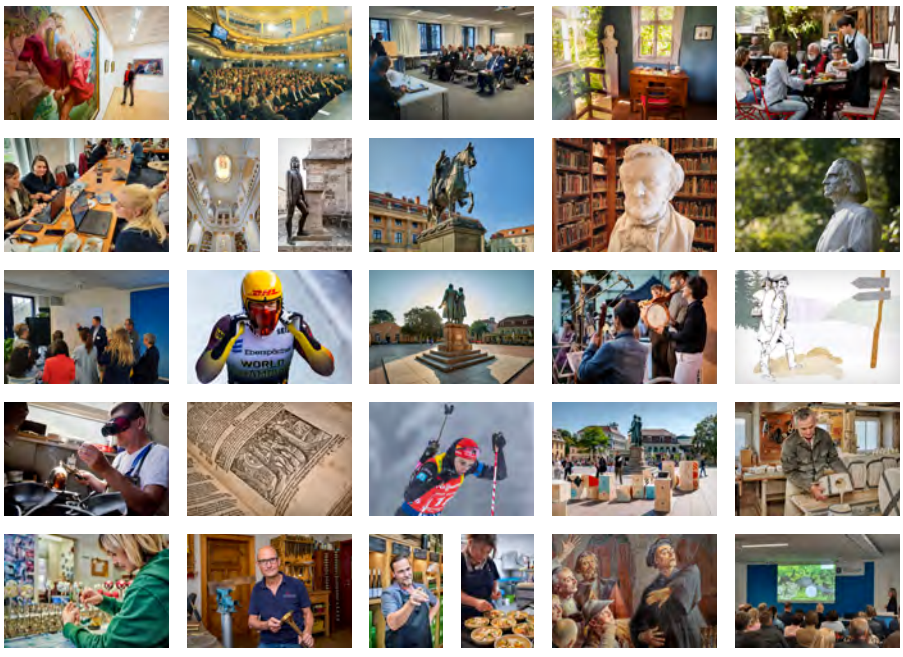
Natur als Resonanzraum



Thüringens Natur ist mehr als Kulisse – sie ist Erfahrungs-, Denk- und Entwicklungsraum. Wälder, Mittelgebirge, Flusslandschaften, Weinbaugebiete sowie UNESCO-Orte und Nationale Naturlandschaften sind Orte der Entschleunigung, Konzentration und Selbstbegegnung. Wir ermöglichen echte Naturbeziehungen.

Abb. 14, Collage Markenstärken 1, eigene Darstellung

Persönlichkeiten als Ideengeber und Quelle geistiger Inspiration



Die Ideen und Werte prägender Vordenker und Impulsgeberinnen (Humanismus, Freiheit, Verantwortung, Gestaltungskraft) werden heute weitergedacht und zeitgemäß interpretiert. Auch heute öffnen Menschen in Thüringen Türen und Perspektiven, initiieren Fortschritt, tragen zu einer zukunftsgerichteten Vermittlungskultur bei und prägen das Selbstverständnis des Landes durch Leistungsanspruch und Strahlkraft.

Abb. 15, Collage Markenstärken 2, eigene Darstellung

Räume, die Geschichten tragen



Städte und Orte kultureller Identität sind Räume mit Charakter. Sie erzählen Geschichte(n), ermöglichen Reflexion und schaffen Orientierung. Hier wird nicht nur Vergangenheit bewahrt, sondern Denkprozesse angeregt und Zukunft eröffnet. Das UNESCO-Welterbe in Thüringen steht exemplarisch für Kulturräume und Traditionen von besonderem Status und prägt ebenso wie die Thüringische Residenzenlandschaft das Profil des Landes im nationalen und internationalen Kontext.

Abb. 16, Collage Markenstärken 3, eigene Darstellung

Was jetzt zählt

Die Markenstärken beschreiben nicht, was Thüringen besitzt, sondern wofür Thüringen künftig stehen will. Sie schaffen Orientierung nach innen und außen und dienen als gemeinsamer Bezugsrahmen für Angebotsentwicklung, Kommunikation und Investitionsentscheidungen. Daraus ergeben sich vier strategische Handlungsaufträge:

1. **Markenstärken konsequent als Entscheidungsfilter nutzen:** Nicht jedes touristische Angebot muss vermarketet werden. Künftig sollte systematisch geprüft werden, welchen Beitrag ein Angebot zu mindestens einer der drei Markenstärken leistet. Dies schafft Fokus und erhöht die Wiedererkennbarkeit des Reiselandes Thüringen.
2. **Von Themen zu bedeutungsvollen Erzählungen:** Natur, Kultur, Radfahren oder Geschichte allein erzeugen keine Differenzierung mehr. Entscheidend ist ihre Übersetzung in relevante Geschichten, Haltung und Erfahrungen, die Gäste emotional ansprechen und einen konkreten Reiseanlass schaffen.
3. **Die Markenstärken in allen Ebenen verankern:** Die Markenstärken dürfen nicht ausschließlich als Kommunikationsinstrument genutzt werden. Sie müssen als gemeinsamer Orientierungsrahmen von Destinationen, Kommunen, Leistungsträgern und Partnern verstanden und in die Angebotsentwicklung übersetzt werden.
4. **Die Marke erlebbar machen:** Marke entsteht nicht durch Botschaften, sondern durch Erfahrungen. Jeder Kontaktpunkt entlang der Customer Journey muss dazu beitragen, die Markenstärken glaubwürdig einzulösen – von der digitalen Information über Mobilität und Service bis hin zum Aufenthalt vor Ort.

2.3. Zielgruppen

Ausgehend vom touristischen Produkt rücken bestimmte Zielgruppen für den Thüringer Tourismus in den Fokus. Die Mehrheit der Thüringer Touristiker gab 2025 an, bereits Zielgruppen für sich definiert zu haben, und empfand dies als hilfreich.[19] Als Zielgruppen wären Familien, Paare Ü50, Geschäftsreisende etc. zu nennen. Um jedoch möglichst konkret zu werden, wurde bereits in der vorherigen Strategie auf die werteorientierte Zielgruppensegmentierung von Sinus zurückgegriffen. Auf dieser Basis wurden für die TST 2025 vier Milieus als Zielgruppen definiert: das Konservativ-Etablierte, das Liberal-Intellektuelle, das Sozialökologische und das Adaptiv-Pragmatische Milieu.

Im Jahr 2021 kam es auf Grund der stetigen Fortentwicklung der Gesellschaft zu einer Aktualisierung der Sinus-Milieus für Deutschland. Die sozialen Milieus verändern sich kontinuierlich, weil gesellschaftliche Werte im Wandel sind und jede neue Jugendgeneration eigene Wertemuster mitbringt, aus denen sich neue Milieus bilden können. Megatrends wie Klimawandel, Migration, Pluralisierung der Lebensformen, Wohlstandspolarisierung, Digitalisierung und das wachsende Bedürfnis nach ästhetischen und emotionalen Erlebnissen prägen diese Entwicklungen und haben das Milieupanorama in den vergangenen Jahrzehnten immer wieder neu geformt.

Die definierten Zielgruppen aus der bisherigen Strategie wurden in dem Zuge in das neue Gesellschaftsmodell überführt. 2025 wurde im Rahmen mehrerer Workshops bewertet, ob die bestehenden Zielgruppen weiterhin zu den touristischen Angeboten und Werten Thüringens passen und auch mit Blick auf den demografischen Wandel und zukünftige Nachfrageentwicklungen zukunftsfähig sind.[20] Im Ergebnis wurden die Zielgruppen geschärft und neu gefasst.

Basierend auf ihren Werten, Haltungen und Reisemotiven sind vier Milieus heute und perspektivisch die entscheidenden Zielgruppen für das Reiseland Thüringen. Neu gegenüber der TST 2025 ist das Neo-Ökologische Milieu. Das Reiseverhalten dieses Milieus und wie seine Angehörigen ihre Freizeit gestalten, decken sich in hohem Maße mit dem touristischen Potenzial Thüringens. Passende Angebote sind im Freistaat bereits vorhanden. Zugleich formuliert dieses Milieu einen klaren Anspruch an die Weiterentwicklung des Produktportfolios. Es verbindet hohe Zukunftsfähigkeit mit ausgeprägtem Wertschöpfungspotenzial, während vor allem das Milieu der Konservativ-Gehobenen nach und nach an Relevanz verlieren wird.[21]

Hinweis: Bei begrenzten Ressourcen ist ein klarer Fokus in der Zielgruppenarbeit entscheidend. Nicht, um Menschen auszuschließen, sondern um die vorhandenen Mittel wirksam einzusetzen. Das bedeutet jedoch gleichzeitig, dass bestimmte Gesellschaftsmilieus nicht im Zentrum von Produktentwicklung, Kommunikation oder Erlebnisinszenierung stehen, weil sie für die strategische Ausrichtung weniger relevant sind. Ein bewusster Fokus schafft damit Orientierung, ohne den Anspruch einer grundsätzlichen Offenheit aufzugeben.



Abb. 17, Rennsteig, © TTG / Guido Werner

[19] dwif (2025): Online-Befragung Thüringer Touristiker.
[20] Ergebnisse aus dem Strategieprozess 2025.
[21] Mehr Details zu den Zielgruppen werden von der TTG auf der Website des Tourismusnetzwerks Thüringen bereitgestellt.

Postmaterielles Milieu

Für die Postmateriellen stehen ökologische und soziale Nachhaltigkeit in Thüringen im Zentrum ihres Handelns. Sie verstehen sich als wertorientiertes Milieu, das bewussten Konsum und gesellschaftliche Verantwortung aktiv unterstützt. Thüringen erleben sie dort als stimmig, wo eine glaubwürdige Werthaltung erkennbar wird – nicht als experimentelles Zukunftsprojekt oder sichtbarer Transformationsanspruch, sondern als reflektierte Grundhaltung im Umgang mit Natur, Kultur und Gesellschaft. Haltung zeigt sich für Postmaterielle vor allem in Qualität vor Inszenierung und in Angeboten mit inhaltlicher Tiefe statt Masse. Postmaterielle begegnen hedonistischem Massenkonsum mit Distanz und suchen stattdessen nach kultureller Qualität, Reflexion und Sinn. Ihr hoher Bildungsgrad sowie ihre Affinität zu Kunst, Kultur und gesellschaftlichem Diskurs prägen ihren Blick auf Orte und Angebote. Neben ökologischen Fragen spielt soziale Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle: Toleranz, Gemeinwohlorientierung und Engagement für gesellschaftlichen Wandel sind für sie selbstverständlich.Thüringen spricht Postmaterielle besonders an, wenn es als ruhiger, weltoffener Raum erfahrbar wird, in dem Selbstentfaltung, kulturelle Tiefe und gesellschaftliche Verantwortung zusammenfinden.

Adaptiv-Pragmatische Mitte

Die Adaptiv Pragmatischen bilden als moderner Mainstream die flexible Mitte der Gesellschaft. Sie sind leistungsbereit, anpassungsfähig und ideologiefrei und begegnen neuen Trends, Medien und Technologien offen – jedoch stets mit Blick auf ihren konkreten Nutzen. Als Early Followers interessieren sie sich weniger für Pioniergeist als für funktionierende, bewährte Lösungen. Thüringen erleben sie dort als passend, wo Angebote bodenständig, alltagsnah und verlässlich sind.Neben ihrem ausgeprägten Pragmatismus besteht ein Wunsch nach Spaß und Unterhaltung in einem vernünftigen Maß. Die Adaptiv-Pragmatischen bewegen sich zwischen Erlebnis und Sicherheitsbedürfnissen und schätzen klare Strukturen, gute Erreichbarkeit und faire Preise. Emotionale Überhöhung ist für sie kein Muss – entscheidend ist, dass Dinge einfach funktionieren. In einer als komplex erlebten Gesellschaft suchen sie Orientierung und Zugehörigkeit. Thüringen spricht sie besonders dann an, wenn es Stabilität, Überschaubarkeit und Verlässlichkeit vermittelt – im Hier und Jetzt, ohne großen Anspruch auf Transformation.

Konservativ-Gehobenes Milieu

Die Konservativ-Gehobenen verstehen sich als leistungs- und verantwortungsorientierte gesellschaftliche Elite mit hohem Statusbewusstsein. In Thüringen schätzen sie insbesondere gewachsene Strukturen, kulturelle Kontinuität und eine Umgebung, die Verlässlichkeit, Ordnung und Qualität ausstrahlt. Tradition, Bildung, Disziplin sowie ein klarer Wertekompass auf konservativ-bürgerlicher und christlich-humanistischer Grundlage prägen ihr Selbstverständnis.Ihr Lebensstil ist geprägt von Pflichtbewusstsein, Zielstrebigkeit und dem Anspruch, Verantwortung für Familie und Gesellschaft zu übernehmen. Angebote überzeugen sie vor allem dann, wenn sie hochwertig, zurückhaltend und professionell umgesetzt sind und sich klar von Massenorientierung und Überinszenierung abgrenzen. Gesellschaftlichem Wandel begegnen sie grundsätzlich mit Zurückhaltung, insbesondere dort, wo er als Bruch mit bewährten Strukturen wahrgenommen wird oder vertraute Rollenbilder infrage stellt. Thüringen spricht die Konservativ-Gehobenen vor allem dort an, wo kulturelle Substanz bewahrt, Qualität sichtbar gelebt und Stabilität vermittelt wird – verlässlich, maßvoll und mit Stil.

Neo-Ökologisches Milieu

Für die Neo-Ökologischen als Treiber der globalen Transformation hat Nachhaltigkeit in Thüringen einen klar progressiven, zugleich praxisnahen Fokus. Als Zukunftsmilieu verstehen sie sich als progressive Realisten, die Wandel nicht idealisieren, sondern konkret umsetzen wollen. Thüringen erleben sie dort als attraktiv, wo Haltung sichtbar wird, kurze Wege bestehen und Verantwortung vor Ort übernommen wird. Besonders ansprechend sind Angebote mit Zukunftswirkung – etwa durch regionale Wertschöpfung, Bildung, Renaturierung oder neue Formen des Zusammenwirkens im ländlichen Raum. Trotz ausgeprägtem Problembewusstsein blicken sie optimistisch nach vorn, wenn Engagement Wirkung zeigt. Moralischer Konsum bedeutet für sie keinen Verzicht, sondern Sinn, Qualität und Teilhabe. Sie schätzen experimentelle Lebensformen, klare Kommunikation und Freiräume für eigenes Denken und Handeln. Thüringen spricht sie an, wenn es als offener, unabhängiger und unkonventioneller Raum für neue Ideen, Aktivitäten, Engagement und zukunftsorientierte Lebensweisen erfahrbar wird.

Datenbasiertes Zielgruppenmanagement als strategische Grundlage

Für die strategische Ausrichtung von Marketing und Marktforschung ergibt sich die Notwendigkeit, die bestehenden Zielgruppenmodelle kritisch weiterzuentwickeln. Die Sinus-Milieus leisten einen wertvollen Beitrag zum Verständnis grundlegender Werthaltungen und Lebensstile, liefern jedoch nur begrenzt Aussagen darüber, ob konkrete Reiseentscheidungen in einer bestimmten Situation tatsächlich erfolgen. Faktoren wie verfügbare Zeit, finanzielle Rahmenbedingungen oder die aktuelle Lebenssituation sind für die Entstehung eines Reiseanlasses mindestens ebenso entscheidend und müssen daher stärker berücksichtigt werden. Vor diesem Hintergrund sollten touristisches Marketing und Marktforschung ihren Fokus konsequent auf kontextuale Daten ausrichten. Ziel ist es, ein tiefergehendes Verständnis dafür zu entwickeln, warum Menschen in konkreten Momenten mit einem bestimmten Anlass nach Thüringen reisen. Dabei gilt es insbesondere, aus bereits realisierten Reiseentscheidungen, also bestehender Übereinstimmung zwischen Nachfrage- und Angebotsseite, systematisch zu lernen, um künftige Maßnahmen evidenzbasiert planen und steuern zu können.

In der praktischen Umsetzung erfordert dies den Aufbau einer umfassenden, landesweiten Datengrundlage. Zentral ist dabei eine breit angelegte Gästebefragung, die qualitative Fragestellungen, etwa im Sinne des Ansatzes „Warum sind Sie heute hier?“ mit quantitativen Bewegungsdaten wie Gästeströmen und Herkunftsinformationen verknüpft. Auf dieser Basis können belastbare Aussagen über reale Entscheidungslogiken getroffen werden. Ergänzend dazu sollten die bestehenden Sinus-Milieus im Kontext Thüringens systematisch überprüft und hinsichtlich ihrer tatsächlichen Aussagekraft und strategischen Relevanz neu bewertet werden.

Gleichzeitig empfiehlt sich eine stärkere Fokussierung der Marketingaktivitäten auf beeinflussbare Entscheidungsbereiche. Reiseentscheidungen, die durch externe Rahmenbedingungen weitgehend determiniert sind, sollten zukünftig bewusst in den Hintergrund treten. Stattdessen gilt es, die eigenen Ressourcen gezielt dort einzusetzen, wo ein direkter Einfluss auf die Conversion – also die konkrete Buchungsentscheidung – möglich ist.

Darüber hinaus erfordert die wachsende Bedeutung der Einheimischen als Zielgruppe ein differenziertes, hybrides Zielgruppenverständnis. Perspektivisch ist davon auszugehen, dass sich unterschiedliche strategische Ansätze für Gäste und Einheimische herausbilden. Während bei Gästen vor allem situative Faktoren und konkrete Reiseanlässe im Vordergrund stehen, gewinnt bei Einheimischen insbesondere das Thema Identität an Bedeutung. Dieses Spannungsfeld gilt es in der weiteren strategischen Ausarbeitung bewusst zu berücksichtigen und differenziert zu adressieren.



Abb. 18, Weimar, © TTG / Florian Trykowski

Was jetzt zählt

Die Zielgruppenarbeit erfolgt aktuell auf einer wertebasierten Segmentierung, die langfristig als wichtig und richtig bewertet wird. Die Analysen stützen sich jedoch gegenwärtig zu stark auf Momentaufnahmen und nicht validierten Einschätzungen. Künftig soll ein dynamisches Verständnis realer Reiseentscheidungen entwickelt werden, mit dem Ziel vorhandene Ressourcen dort einzusetzen, wo sie die größte Wirkung entfalten. Daraus ergeben sich vier strategische Handlungsaufträge:

1. **Zielgruppen als Orientierung nutzen:** Die Sinus-Milieus bleiben die Grundlage, um Werthaltung und Lebenswelten zu verstehen. Gleichzeitig müssen sie regelmäßig überprüft und an gesellschaftliche Veränderungen angepasst werden. Sie sind kein starres Raster.
2. **Situative Entscheidungsrealitäten stärker erforschen:** Die entscheidende Frage lautet künftig nicht mehr nur: „Wer reist nach Thüringen?“ sondern „Warum reist jemand heute nach Thüringen?“ Zeitbudgets, Lebensphasen, Reisebegleitungen und finanzielle Rahmenbedigungen müssen stärker in die Analyse einbezogen werden.
3. **Datenbasiertes Zielgruppenwissen aufbauen:** Eine landesweite Wissensbasis aus Gästebefragungen, Bewegungsdaten und Herkunftsanalysen soll systematisch aufgebaut werden, um reale Entscheidungslogiken sichtbar zu machen und Maßnahmen evidenzbasiert zu steuern.
4. **Gäste und Einheimische differenziert betrachen:** Tourismus richtet sich nicht ausschließlich an Gäste. Auch heute schon generiert die Bevölkerung einen hohen Anteil des Reiseaufkommens. Während bei Gästen Reiseanlässe im Mittelpunkt stehen, gewinnen bei Einheimsichen Identität, Akzeptanz und Teilhabe an Bedeutung.



Abb. 19, Rennsteig, © TTG / Guido Werner

2.4. Reisemotive

Aufbauend auf der Positionierung und der Definition der Zielgruppen wurden bereits in der letzten Strategie vier zentrale Reisemotive identifiziert. Der Wechsel vom klassischen Themenmarketing hin zu Reisemotiven, die stärker auf Gefühle und Erlebnisse setzen, griff schon früh die Erkenntnis auf, dass emotionale Ansprache entscheidend für eine wirksame Kommunikation ist. Diese Motive zahlen auf die Bedürfnisse der Zielgruppen ein und beschreiben, warum Menschen nach Thüringen reisen.

Die Reisemotive aus der TST 2025 Sehnsucht, Neugierde, Faszination und Kennerschaft, wurden mit der Erweiterung der Zielgruppen (siehe Kapitel 2.3) auf ihre aktuelle Relevanz geprüft. Das Reisemotiv der Kennerschaft wurde dabei kritisch diskutiert, da es vor allem im Konservativ-Gehobenen Milieu verankert ist, dessen Bedeutung langfristig abnehmen wird. Da dieses Milieu derzeit jedoch eine wichtige Zielgruppe für den Thüringer Tourismus darstellt, bleibt die Kennerschaft Bestandteil des strategischen Ansatzes.
Gleichzeitig ist es notwendig, mit dem Neo-Ökologischen Milieu eine klare Zukunftsperspektive zu adressieren. Mit diesem Milieu gewinnt das Reisemotiv der Begegnung an Bedeutung. Vertreter des Neo-Ökologischen und Postmateriellen Milieus suchen authentische Kontaktpunkte mit den Menschen vor Ort, interessieren sich für den Alltag der Bevölkerung und die regionale Kultur. Auch beim Adaptiv-Pragmatischen Milieu spielt dieses Motiv eine Rolle, denn diese Menschen streben stark nach Zugehörigkeit und möchten Teil einer Gemeinschaft sein.

Sehnsucht

„Ich möchte die Natur erfahren und dabei etwas für mich tun.“
Menschen, die mit diesem Reisemotiv unterwegs sind, wollen raus aus dem Alltagstrubel und suchen besondere Naturerfahrungen.

Neugierde

„Ich will Neues entdecken, abseits des Mainstreams.“
Durch malerische Städte schlendern, dem Wald aufs Dach steigen oder zu fotogenen Spots reisen – diese Zielgruppe entdeckt gern Neues.

Faszination

„Ich möchte die Aura, die von bestimmten Orten ausgeht, selbst spüren.“
Reisende mit diesem Motiv sind beispielsweise auf den Spuren berühmter Persönlichkeiten oder historischer Ereignisse unterwegs.

Kennerschaft

„Ich möchte der Kultur-Community angehören“.
Reisende mit diesem Motiv möchten bestimmte Orte gesehen und erlebt haben. Sie möchten in hochkulturelle Themen eintauchen, um mitreden zu können.

Begegnung

„Ich möchte echte Begegnung mit Menschen, Orten und das Gefühl, selbst Teil davon zu werden.“
Authentische Erlebnisse, offener Austausch und die Einladung, Neues auszuprobieren, prägen dieses Motiv. Natur, Kultur und Alltag verschmelzen zu einem persönlichen Erfahrungsraum.

2.5. Markenstärken, Zielgruppen und Reisemotive auf einen Blick

Thüringens Markenstärken sind für alle vier Zielgruppen attraktiv. Je nach Milieu unterscheiden sich Interpretation und Bedeutung, denn für jede Zielgruppe stehen andere Reisemotive im Fokus.

Zielgruppe		Postmaterielles Milieu	Adaptiv-Pragmatische Mitte	Konservativ-Gehobenes Milieu	Neo-Ökologisches Milieu
Primäres Reisemotiv		**Faszination**	**Neugierde**	**Kennerschaft**	**Begegnung**
Weitere Reisemotive		**Sehnsucht, Begegnung**	**Faszination, Sehnsucht**	**Sehnsucht**	**Faszination, Neugierde**
Markenstärken	**Natur als Resonanzraum**	Selbstverortung Natur als Raum für Reflexion, Sinn, innere Entwicklung	Ausgleich & Erholung Natur als Rückzugsort zum Abschalten und Auftanken	Ästhetische Kulturlandschaft Gewachsene Landschaften als Orte der Ruhe und Beständigkeit	Verbundenheit & Verantwortung Natur nicht konsumieren, sondern in Beziehung treten
	Persönlichkeiten als Ideengeber und Quelle geistiger Inspiration	Geistige Vertiefung Auseinandersetzung mit Ideen, Philosophie, Wirkung	Verständliche Inspiration Greifbare Vorbilder und Geschichten, die anschlussfähig sind	Bildung & Kulturelle Exzellenz Werke und Lebensgeschichten als Ausdruck von Zeitgeist und Tradition	Inspiration für Wandel Vorbilder als Impulsgeber für nachhaltiges Handeln
	Räume, die Geschichten tragen	Kulturelle Selbstreflexion Orte als Denk- & Erlebnisräume, Ausgangspunkt für Reflexion und Perspektivwechsel	Entdecken & Erleben Niederschwelliger Zugang zu Geschichte und Kultur, etc.	Kulturelle Verortung Träger von Geschichte und Identität	Zukunft aus Herkunft denken Kulturräume als Brücke zwischen Tradition und Transformation

2.6. Leitbild

Warum ein Leitbild?

Das Leitbild bildet die strategische Grundlage für alle Akteure, die die touristische Weiterentwicklung Thüringens mitgestalten. Es schafft ein verbindliches Orientierungsgerüst für Entscheidungen, Prioritäten und die zukünftige Entwicklung nach innen und außen.

Ein starkes Leitbild sorgt dafür, dass alle Beteiligten in dieselbe Richtung arbeiten, macht das Profil der Destination nach innen wie außen nachvollziehbar und bildet die Basis für konkrete Strategien, Entwicklungsfelder und Maßnahmen. Kurz: Es übersetzt Identität in Richtung – und gibt der touristischen Entwicklung Sinn, Klarheit und Verbindlichkeit.

Vision

Mit der Vision definieren wir das Zukunftsbild für den Tourismus in Thüringen 2035:

Der Tourismus ist prägende Kraft für die Zukunft Thüringens.

Tourismus wirkt relevant und langfristig auf die Entwicklung des Freistaates: Er ist strukturverändernd, wirkt nicht nur ergänzend, sondern gestaltend. Tourismus übernimmt aktiv Verantwortung für Zukunftsprozesse und tritt als Akteur auf, nicht nur als Wirkung einer Entwicklung. Er entfaltet seine Wirkung in unterschiedlichsten Dimensionen, beispielsweise ökologisch als Treiber nachhaltiger Werschöpfung oder gesellschaftlich als sozialer Integrator.



Abb. 20, Herz Baumrinde, © Unsplash

Mission

Die Mission beschreibt den Gestaltungsanspruch des Thüringer Tourismus: **Wir gestalten den Tourismus in Thüringen verantwortungsvoll und qualitätsorientiert, um eine lebensfähige Zukunft sicherzustellen. Dabei stärken wir regionale Wertschöpfung, schützen unsere natürlichen Ressourcen und entwickeln Kultur- und Lebensräume, die Gästen wie Einheimischen gleichermaßen dienen.**

Wir verstehen Tourismus in Thüringen nicht als Inszenierung, sondern als gelebte Gegenwart, getragen von und mit profilierenden „Leitprodukten“ und „Markenbotschaftern“ – authentisch und tief verwurzelt in Haltung, Geschichte und Innovation.

Strategische Ziele

Die strategischen Ziele beantworten die Frage, wohin sich der Tourismus in Thüringen entwickeln soll, um langfristig erfolgreich und resilient zu sein. Der zentrale Leitgedanke lautet: **Qualität ist unser verbindender Maßstab. Wir sichern Qualität konsequent in allen Dimensionen.**

Qualität ist im Tourismus der zentrale Erfolgsfaktor, der über Zufriedenheit, Weiterempfehlung und wirtschaftlichen Erfolg entscheidet – unabhängig vom Produkt oder Entwicklungsfeld. Thüringen ist als Destination vielfältig aufgestellt. Diese Vielfalt ist Stärke, was es umso wichtiger macht, einen gemeinsamen Nenner zu definieren, der alle Bereiche verbindet und Orientierung schafft. Genau das leistet der Qualitätsbegriff.

1. Qualität schafft Verlässlichkeit und Vertrauen für Gäste.
2. Qualität macht Thüringen im Wettbewerb sichtbar.
3. Qualität verbindet alle Entwicklungsfelder in einem konsistenten Rahmen.
4. Qualität ermöglicht nachhaltige, langfristige Entwicklung.
5. Qualität ist messbar – und dadurch steuerbar.

Qualität wird dabei bewusst ganzheitlich gedacht: Sie umfasst nicht nur Standards oder Ausstattung, sondern ebenso Haltung, Servicekultur, Verlässlichkeit, Verständlichkeit und Zugänglichkeit für alle. Qualität wird in unterschiedlichen Bestandteilen der touristischen Gesamtleistung spürbar:

Erlebnis: Wie fühlt sich Thüringen als Reiseziel an?

Strukturen und Infrastruktur: Wie gut funktionieren die Rahmenbedingungen?

Angebot und Produkt: Wie marktfähig sind Thüringens touristische Produkte?

System und Zusammenarbeit: Wie gut funktioniert das System und wie stimmig wird das Gesamterlebnis wahrgenommen?

Auf dieser Grundlage wird der Qualitätsanspruch in fünf Dimensionen definiert, die als verbindliche Entwicklungsrichtungen für einen zukunftsfähigen Tourismus gelten:

Ökonomische Nachhaltigkeit: Wir stärken die touristische Wertschöpfung in Thüringen durch qualitätsorientierte Angebote, effiziente Strukturen und eine wirksame, zielgerichtete Mittelverwendung.

Ökologische Nachhaltigkeit: Wir gehen wertschätzend mit unseren Ressourcen und unserer Umwelt um und tragen aktiv zur ökologischen Stabilisierung bei.

Kulturelle Nachhaltigkeit: Wir verstehen Thüringen als Gastgeberland, das von Wertschätzung, Respekt und Offenheit geprägt ist. Mit einer zukunftsgerichteten Vermittlungskultur arbeiten wir konsequent an diesen Werten.

Soziale Nachhaltigkeit: Wir gestalten den Thüringer Tourismus dialogorientiert, inklusiv und arbeitnehmerattraktiv, sodass er Lebensqualität, Teilhabe und faire Perspektiven für alle Beteiligten sichert.

Nachhaltiges Management: Wir treiben die Entwicklung des Thüringer Tourismus durch klare Zuständigkeiten, noch leistungsfähigere Organisationsstrukturen, transparente Entscheidungsprozesse, eine nutzenorientierte Digitalisierung und ein konsequentes Wirkungs- und Datenmonitoring voran.

Entwicklungsfelder

Aus der Vision, der Mission und den strategischen Zielen leiten sich die Entwicklungsfelder ab. Die vier Entwicklungsfelder der bisherigen Tourismusstrategie wurden 2021 evaluiert und 2025 im Rahmen eines breiten Beteiligungsprozesses weiterentwickelt. Gemeinsam mit vielen Akteuren im Land entstanden daraus sechs Entwicklungsfelder, an denen sich die Umsetzung der neuen Strategie orientieren wird. Im Zentrum der Strategie steht das touristische Produkt (siehe Kapitel 2.1), an dem sich die weiteren Entwicklungsfelder ausrichten. Die Entwicklungsfelder greifen eng ineinander und entfalten ihre Wirkung nur im Zusammenspiel – daher müssen sie konsequent ganzheitlich gedacht werden. Sie beschreiben die zentralen Aufgaben, die den Weg zur Vision 2035 bestimmen (siehe Kapitel 3).

Die Vision, Mission und strategischen Ziele definieren die inhaltliche Richtung für die zukünftige Entwicklung des Tourismus in Thüringen: wofür der Tourismus steht, welche Ziele erreicht werden sollen und welchen Beitrag er für das Land leisten will.

Aus diesem strategischen Rahmen leiten sich die Entwicklungsfelder ab. Sie bündeln die zentralen Handlungsbereiche, in denen angesetzt werden muss, um die formulierten Ziele zu erreichen und den Tourismus zukunftsfähig auszurichten.



Abb. 21, Entwicklungsfelder, eigene Darstellung

<table>
<tr><td>VISION</td><td colspan="5">Der Tourismus ist prägende Kraft für die Zukunft Thüringens.</td></tr>
<tr><td>MISSION</td><td colspan="5">Wir gestalten den Tourismus in Thüringen verantwortungsvoll und qualitätsorientiert, um eine lebensfähige Zukunft sicherzustellen. Dabei stärken wir regionale Wertschöpfung, schützen unsere natürlichen Ressourcen und entwickeln Kultur- und Lebensräume, die Gästen wie Einheimischen gleichermaßen dienen. Wir verstehen Tourismus in Thüringen nicht als Inszenierung, sondern als gelebte Gegenwart, getragen von und mit profilierenden „Leitprodukten“ und „Markenbotschaftern“ – authentisch und tief verwurzelt in Haltung, Geschichte und Innovation.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">STRATEGISCHE ZIELE</td><td colspan="5">Leitgedanke: Qualität ist unser verbindender Maßstab. Wir sichern Qualität konsequent in allen Dimensionen:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Ökonomisch
Wir stärken die touristische Wertschöpfung in Thüringen durch qualitätsorientierte Angebote, effiziente Strukturen und eine wirksame, zielgerichtete Mittelverwendung.</td><td>Ökologisch
Wir gehen wertschätzend mit unseren Ressourcen und unserer Umwelt um und tragen aktiv zur ökologischen Stabilisierung bei.</td><td>Kulturell
Wir verstehen Thüringen als Gastgeberland, das von Wertschätzung, Respekt und Offenheit geprägt ist. Mit einer zukunftsgerichteten Vermittlungskultur arbeiten wir konsequent an diesen Werten.</td><td>Sozial
Wir gestalten den Thüringer Tourismus dialogorientiert, inklusiv und arbeitnehmerattraktiv, sodass er Lebensqualität, Teilhabe und faire Perspektiven für alle Beteiligten sichert.</td></tr>
<tr><td colspan="5">Management
Wir treiben die Entwicklung des Thüringer Tourismus durch klare Zuständigkeiten, noch leistungsfähigere Organisationsstrukturen, transparente Entscheidungsprozesse, eine nutzenorientierte Digitalisierung und ein konsequentes Wirkungs- und Datenmonitoring voran.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">ENTWICKLUNGSFELDER</td><td colspan="5">Produkt</td></tr>
<tr><td>Betriebe</td><td>Digitalisierung</td><td>Finanzierung & Organisation</td><td>Marketing</td><td>Mobilität</td></tr>
<tr><td>REISEMOTIVE</td><td colspan="5">Sehnsucht – Neugierde – Faszination – Kennerschaft – Begegnung</td></tr>
<tr><td>ZIELGRUPPE</td><td colspan="5">Postmaterielles Milieu – Adaptiv-Pragmatische Mitte – Konservativ-Gehobenes Milieu – Neo-Ökologisches Milieu</td></tr>
<tr><td>MARKENSTÄRKEN</td><td colspan="2">Natur als Resonanzraum

Thüringens Natur ist mehr als Kulisse – sie ist Erfahrungs-, Denk- und Entwicklungsraum.

Wälder, Mittelgebirge, Flusslandschaften, Weinbaugebiete sowie UNESCO-Orte und Nationale Naturlandschaften sind Orte der Entschleunigung, Konzentration und Selbstbegegnung. Wir ermöglichen echte Naturbeziehungen.</td><td colspan="2">Persönlichkeiten als Ideengeber und Quelle geistiger Inspiration

Die Ideen und Werte prägender Vordenker und Impulsgeberinnen (Humanismus, Freiheit, Verantwortung, Gestaltungskraft) werden heute weitergedacht und zeitgemäß interpretiert.

Auch heute öffnen Menschen in Thüringen Türen und Perspektiven, initiieren Fortschritt und prägen das Selbstverständnis des Landes durch Leistungsanspruch und Strahlkraft.</td><td>Räume, die Geschichten tragen

Städte und Orte kultureller Identität sind Räume mit Charakter. Sie erzählen Geschichte(n), ermöglichen Reflexion und schaffen Orientierung. Hier wird nicht nur Vergangenheit bewahrt, sondern Denkprozesse angeregt und Zukunft eröffnet.

Das UNESCO-Welterbe steht exemplarisch für Kulturräume und Traditionen von besonderem Status und prägt ebenso wie die Thüringische Residenzenlandschaft das Profil des Landes im nationalen und internationalen Kontext.</td></tr>
<tr><td>KERN / FUNDAMENT</td><td colspan="5">Thüringen als Produkt</td></tr>
</table>

2.7. Reflexion des strategischen Ansatzes

Der strategische Ansatz der Tourismusstrategie Thüringen 2035 baut auf den Grundlagen der TST 2025 auf und entwickelt diese konsequent weiter. Er verbindet bestehende Erkenntnisse mit aktuellen Marktforschungsdaten, den Ergebnissen der Beteiligungsformate und den veränderten Rahmenbedingungen im Tourismus. Damit schafft er eine belastbare Grundlage für die weitere touristische Entwicklung Thüringens, stellt zugleich aber keinen statistischen Endpunkt dar.

Denn Tourismus entwickelt sich in einem dynamischen Umfeld. Gesellschaftliche Werte, technologische Möglichkeiten, Mobilitätsmuster, Nachfrageverhalten und wirtschaftliche Rahmenbedingungen verändern sich kontinuierlich. Daraus ergibt sich ein klarer Auftrag für die kommenden Jahre: Der strategische Ansatz muss regelmäßig überprüft, geschärft und – wo nötig – weiterentwickelt werden.

Besonders wichtig ist dabei eine belastbare und wachsende Wissensbasis. Quantitative und qualitative Daten müssen kontinuierlich ergänzt, ausgewertet und in Entscheidungen übersetzt werden. Das betrifft vor allem die weitere Beobachtung der Zielgruppen, ihrer Werte, Erwartungen und Reiseanlässe. Nur wenn Veränderungen früh erkannt werden, kann Thüringen seine Angebote, seine Kommunikation und seine Prioritäten rechtzeitig anpassen.

Die Strategie ist daher als lernender und dynamischer Orientierungsrahmen zu verstehen. Sie formuliert eine klare Richtung, erhebt aber nicht den Anspruch, für die gesamte Laufzeit unverändert zu bleiben. Ihr Anspruch ist es vielmehr, Orientier-ung und Verbindlichkeit mit Anpassungsfähigkeit zu verbinden. Genau darin liegt ihre Zukunftsfähigkeit: In der Bereitschaft, Entwicklungen systematisch zu beobachten, Erkenntnisse einzuordnen und den strategischen Ansatz fortlaufend weiterzuentwickeln.



Abb. 22, Mühlhausen, © TTG / Florian Trykowski

3. Entwicklungsfelder

Anbindung an bestehende Strategien

Die Tourismusstrategie Thüringen 2035 steht in einem klaren strategischen Kontext. Sie greift bestehende Strategien, Konzepte und Programme auf Landes- und Bundesebene auf und führt diese aus touristischer Perspektive gebündelt weiter. Ziel ist es, bestehende Leitlinien nicht nebeneinander fortzuschreiben, sondern sie als gemeinsamen Orientierungsrahmen für die touristische Entwicklung Thüringens zu nutzen und den Tourismus mit Themen wie Forschung, Technologie, Unternehmertum und Sport zu verzahnen.

Die Anbindung an bestehende Strategien erfolgt dabei entwicklungsfeldspezifisch, orientiert sich jedoch an gemeinsamen Grundprinzipien: Qualität, Wirksamkeit, Umsetzbarkeit und eine stärkere Verzahnung der Akteure.

Zentrale landesweite Bezugsgrundlage ist die TST 2025. Ihre grundlegenden Zielrichtungen – insbesondere Qualitätsentwicklung, Professionalisierung der Strukturen, bessere Abstimmung der Ebenen sowie Umsetzbarkeit – bleiben gültig und werden in der Strategie 2035 weiterentwickelt. An diese Bezugsgrundlage knüpfen alle Entwicklungsfelder an, unabhängig davon, ob ihnen damals bereits ein eigenständiges Entwicklungsfeld gewidmet war.

Die Tourismusstrategie Thüringen 2035 ist darauf ausgerichtet, auch zentrale Zielsetzungen der Nationalen Tourismusstrategie aufzugreifen und landesspezifisch zu konkretisieren. Dabei leisten alle Entwicklungsfelder einen wichtigen Beitrag:

- Im Entwicklungsfeld **Produkt** wird das strategische Produktverständnis der Tourismusstrategie aufgegriffen: Im Mittelpunkt steht die Entwicklung stimmiger, qualitätsvoller und aus Gästesicht nachvollziehbarer Angebotsbündel. Ziel ist es, Reiseanlässe besser begründen und steuern zu können, indem die Nutzbarkeit und Kombinierbarkeit touristischer Angebote erhöht wird und so die Grundlage für Zufriedenheit, Aufenthaltsdauer und Wertschöpfung gestärkt wird.
- Der Schwerpunkt im Entwicklungsfeld **Betriebe** liegt auf dem Bürokratieabbau, der Fachkräftesicherung sowie der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch nachhaltige Investitionen.
- Mit Blick auf **Digitalisierung** geht es insbesondere darum, Informations-, Buchungs- und Serviceprozesse entlang der Customer Journey so zu gestalten, dass touristische Angebote aus Gästesicht leichter auffindbar, verständlich, kombinierbar und nutzbar werden.
- Im Entwicklungsfeld **Finanzierung & Organisation** stehen klare Zuständigkeiten, effiziente Förderstrukturen und ein wirkungsorientierter Mitteleinsatz im Fokus. Zugleich braucht es Organisations- und Kooperationsformen, die sich stärker an realen Reiseströmen orientieren und eine Zusammenarbeit ermöglichen, die über DMO-Grenzen hinausgeht – insbesondere im Rahmen der Weiterentwicklung des Drei-Ebenen-Modells.
- Eine stärkere Nachfrageorientierung, die klare Profilbildung der Destinationen sowie eine konsistente Markenarbeit entlang der gesamten Customer Journey prägen das Entwicklungsfeld **Marketing.**
- Im Entwicklungsfeld **Mobilität** wird ausdrücklich das Verständnis der Nationalen Tourismusstrategie aufgegriffen, wonach Mobilität die „Lebensader für den Tourismus“ ist.

Neben der Nationalen Tourismusstrategie bestehen enge Anknüpfungspunkte zu weiteren Strategien. Der Strategiebericht „Destination Zukunft – Tourismus gemeinsam gestalten“ des Deutschen Bundestags (BT-Drs. 20/13590, 2024) dient als fachliche Referenz für die Weiterentwicklung touristischer Angebote. Sein Verständnis von Nachhaltigkeit, Qualität und regionaler Wertschöpfung als integrierte Bestandteile moderner Produktentwicklung wird gezielt im Entwicklungsfeld **Produkt** aufgegriffen.

Anknüpfungspunkte bestehen zudem zum derzeit in Erarbeitung befindlichen Zukunftsplan Sportland Thüringen. Sport ist mehr als Freizeitgestaltung. Sportliche Großveranstaltungen, profilbildende Sportstätten und Angebote des Aktivtourismus schaffen relevante Reiseanlässe und tragen zur touristischen Wertschöpfung bei.

Ergänzend wird das Strategie-Papier für das Convention Bureau Thüringen aus dem Jahr 2025 als Orientierungsrahmen für das Segment der Geschäfts- und Tagungsreisen berücksichtigt.[22] Es liefert wesentliche Impulse für die Weiterentwicklung des touristischen Produkts, insbesondere im Hinblick auf zusätzliche Wertschöpfung, Zielgruppenerschließung und die stärkere

[22] ZTB Zukunftsbüro (2025): Strategie-Papier Convention Bureau Thüringen, Wien.

Verknüpfung von Geschäfts- und Freizeittourismus. Die touristische Dachmarke „Thüringen. Das Grüne Herz Deutschlands“ bildet den zentralen Bezugsrahmen für die Marken- und Positionierungsarbeit.

Für das Entwicklungsfeld **Betriebe** ist ergänzend die Föderale Modernisierungsagenda relevant. Außerdem bestehen Anknüpfungspunkte an landespolitische Strategien und Initiativen zur Fachkräftesicherung, insbesondere an die Fachkräftestrategie Thüringen.

Im Bereich **Mobilität** ist die Tourismusstrategie fachlich mit zentralen Mobilitätskonzepten des Landes verknüpft, insbesondere mit dem Rahmenplan des Integralen Taktfahrplans sowie dem Radverkehrskonzept 2.0 für den Freistaat Thüringen.

Diese bilden die maßgeblichen Grundlagen für eine bessere Verzahnung touristischer Nutzungsanforderungen und Mobilitätsplanung.

3.1. Produkt

Beschreibung

Das touristische Produkt und damit auch das Entwicklungsfeld **Produkt** ist das Herzstück der Tourismusstrategie und -entwicklung Thüringens. Es beschreibt, wie aus einzelnen, teils herausragenden Leistungen – den Attraktoren – konkrete Reiseanlässe entstehen und wie diese durch ein stimmiges Leistungsbündel zu einem überzeugenden Gästeerlebnis werden, das Weiterempfehlung und Wiederkehr auslöst.
Das Entwicklungsfeld folgt damit konsequent der Produktlogik aus Kapitel 2.1. Diese Logik ist nicht nur Analyseschema, sondern der operative Maßstab für alle Entwicklungsaufträge dieses Feldes. Der Reiseanlass ist dabei kein angebotsseitiges Merkmal, sondern das Ergebnis einer Übereinstimmung zwischen dem Leistungsbündel und der Lebensrealität des Gastes.

Ausgangslage

In der Rückschau auf die TST 2025 zeigt sich, dass das Thema Produkt zwar eine wichtige Rolle spielte, jedoch nicht als eigenständiges Entwicklungsfeld verankert war. Bisher wurde nicht klar zwischen Produkt, Attraktor und Reiseanlass differenziert. Entsprechend fehlte eine übergreifende Orientierung, wie touristische Angebote gezielt weiterentwickelt, gebündelt und aus Gästesicht verständlich gemacht werden können.

Die vier in der TST 2025 identifizierten „Leitprodukte“ (Erfurt, Weimar, Wartburg und Rennsteig) prägen das touristische Bild des Freistaates mit überregionaler Strahlkraft. Ihre Bekanntheit macht sie zu „Leitprodukten“.

Thüringen wird als kompakter Kultur- und Naturraum verstanden, dessen besondere Stärke neben einzelnen herausragenden „Leitprodukten“ vor allem in der Landschaft bzw. Natur allgemein und der hohen Dichte an Sehenswürdigkeiten und Persönlichkeiten liegt.[23] Die dazugehörenden konkreten Angebote, insbesondere die „Markenbotschafter“ als Spitzenleistungen vor Ort, wie der Nationalpark Hainich als Weltnaturerbe, das Bauhaus-Museum in Weimar, die Leuchtenburg, die Thüringer Bergbahn, die Mühlhäuser Museen oder das Lutherhaus Eisenach, sind typisch für Thüringen und bilden die touristische DNA des Freistaates.
Diese Erlebnisdichte ist grundsätzlich eine Stärke, entfaltet ihre Wirkung jedoch häufig nur eingeschränkt. Viele Angebote stehen nebeneinander und sind für Gäste nicht immer als zusammenhängendes Erlebnis erkennbar. Das heißt: Es muss häufiger gelingen, dass das, was Thüringen bietet, mit dem, was Gäste in einem konkreten Moment ihres Lebens suchen, übereinstimmt. Dies trägt zu längeren Aufenthalten und einer kombinierten Nutzung mehrerer Angebote während einer Reise bei.

Zugleich bestehen Defizite bei digitaler Auffindbarkeit, Nutzbarkeit und Buchbarkeit von Angeboten. Bestehende Qualität, Barrierefreiheit oder besondere Merkmale werden nicht immer so kommuniziert, dass sie bei der Reiseentscheidung wirksam werden.

Der Anspruch an eine produktorientierte Tourismusentwicklung erfordert eine Weiterentwicklung der „Leitprodukte“ und „Markenbotschafter“ in Thüringen. Um am Markt erfolgreich zu sein und Gäste für die eigenen Angebote zu interessieren, braucht Thüringen konkrete „Leitprodukte“ und „Markenbotschafter“ als Attraktoren.

[23] dwif (2025) / Daten Inspektour (international) GmbH: Spontan-Assoziationen mit dem Urlaubsziel Thüringen; dwif (2025): Online-Befragung Thüringer Touristiker; FUR (2024): ReiseAnalyse.

„Leitprodukte“ zeichnen sich heute primär durch ihre überregionale Bekanntheit aus – nicht zwingend durch starke Zielgruppenorientierung, Qualitätsstandards etc. Genau das begründet den Auftrag: „Leitprodukte“ müssen in Leistungsbündeln gedacht und so weiterentwickelt werden, dass vorhandene Bekanntheit durch Qualität und Erlebnis konsequent eingelöst werden.

Bereits in der vorherigen Tourismusstrategie wurden die „Leitprodukte“ mit dem klaren Auftrag versehen, sie im Rahmen des Qualitätsprozesses der „Markenbotschafter“ weiterzuentwickeln. Insbesondere Erfurt, Weimar und auch die Wartburg konnten sich belegbar weiterentwickeln. Der Rennsteig weist im Vergleich zu den drei weiteren „Leitprodukten“ Nachhol- und Entwicklungsbedarf auf.

Trotz des klaren Auftrags, weitere hochwertige Angebote entlang der Reisemotive zu entwickeln, konnte sich seit der Veröffentlichung der letzten Strategie kein weiteres „Leitprodukt“ herauskristallisieren. Davon zu unterscheiden sind die „Markenbotschafter“. Sie sind das Ergebnis eines klaren Qualitätsprozesses. Diese zahlen durch Profil und Qualität auf die Marke ein und wirken als Attraktoren (siehe Kapitel 2.1). Auf Basis einer sorgfältigen Auswertung der Sinus-Zielgruppen wurden qualitative und kommunikative Kriterien definiert, die beschreiben, was ein attraktives und zeitgemäßes Produkt ausmacht. Rund 50 Thüringer Angebote haben diesen Prozess bislang erfolgreich durchlaufen. Ziel ist es, ein höheres Qualitätsniveau zu erreichen und die Glaubwürdigkeit der Marke und Positionierung in der Breite zu stärken.

Alle Akteure im Thüringer Tourismus sind aufgefordert, Angebote zu entwickeln, die konsequent auf die drei Markenstärken einzahlen (siehe Kapitel 2.2). Dabei kann es sich durchaus um Angebote handeln, die bislang unter klassischen Themen wie Radfahren, Wandern, Kulinarik oder Gesundheit kommuniziert wurden. Entscheidend ist, diese künftig stärker zu profilieren und als Ausdruck der Thüringer Markenstärken erlebbar zu machen.

Kriterien für einen „Markenbotschafter“

- Starke Zielgruppenorientierung: Das Produkt ist auf die relevante Zielgruppe zugeschnitten.
- Hohe Attraktivität & Erlebniswert: Das Produkt muss eine Reise wert sein bzw. ein klares Reisemotiv auslösen.
- Qualitätsstandards: Das Produkt benötigt eine nachweisbare Qualität, Professionalität und Zertifizierung.
- Identität: Das Produkt unterstützt die Profilierung des Freistaates Thüringen und zahlt auf die Identität ein.
- Vermarktung: Das Produkt ist herausragend und trägt überproportional zur Markenbekanntheit bei. Es verkörpert die Marke, ihre Werte und trägt Kampagnen und Storytelling.
- Wirtschaftlichkeit: Das Produkt trägt messbar zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung bei.



Abb. 23, Thüringer Wald, © Regionalverbund Thüringer Wald / Andreas Hub

Entwicklungsauftrag

1. **Reiseanlässe und Angebotsbündel schärfen:** Reiseanlässe werden datenbasiert erforscht und danach differenziert, was durch die Destination beeinflussbar ist und was nicht. Touristische Angebote werden stärker entlang dieser klar benannten Reiseanlässe gebündelt, um Gästen Orientierung zu geben und Thüringen als Reiseziel nachvollziehbar zu profilieren. Hierzu zählen insbesondere kulturelle und sportliche Großveranstaltungen, profilbildende Aktivangebote sowie weitere Anlässe mit besonderer touristischer Strahlkraft. Wo erforderlich, soll der Aufbau grundlegender Kooperationsstrukturen befördert werden.

2. **Angebote kombinierbar machen und aktiv kommunizieren:** Unterkünfte, Kultur-, Natur- und Freizeitangebote werden im Sinne eines ganzheitlichen Produktverständnisses leichter miteinander kombinierbar und vor Ort besser verständlich. Eine aktive, auch analoge und digitale Kommunikation unterstützt Gäste dabei, mehr Angebote zu nutzen und sich einfacher zu orientieren.

3. **Gästekarten als verbindendes Instrument prüfen:** Gästekarten werden als Instrument geprüft, um Orientierung zu erleichtern, die Nutzung mehrerer Angebote (inkl. Mobilität) zu fördern und regionale Akteure besser zu vernetzen. Ziel ist eine realistische Bewertung ihres Mehrwerts für Gäste und Regionen.

4. **Qualität, Barrierefreiheit und Verständlichkeit konkret verbessern:** Qualität und Barrierefreiheit werden im Alltag spürbar – bei Angeboten, Informationen und Abläufen. Verlässliche und verständliche Angaben zur Nutzbarkeit schaffen Vertrauen, erleichtern die Reiseentscheidung und erhöhen die Zufriedenheit.

5. **Aktive Angebote mit Bezug zu den Markenstärken weiterentwickeln:** Wandern, Radfahren und Wasserwandern sind austauschbare Suchmotive. Sie alleine begründen noch keine Reiseentscheidung zugunsten Thüringens. Sie werden im Sinne der Markenstärke „Natur als Resonanzraum“ so weiterentwickelt und profiliert, dass sie Räume für Entschleunigung und Selbstbegegnung schaffen und damit einen unverwechselbaren Reiseanlass für Thüringen erzeugen. Gleichzeitig sind sporttouristische Angebote und Veranstaltungen stärker mit den Markenstärken Thüringens zu verknüpfen.

6. **Regionale Identität und Kulinarik sichtbar und erlebbar machen:** Regionale Kulinarik und Identität werden stärker als Bestandteil des touristischen Erlebnisses vermittelt. Geschichten, Produzenten und Orte machen Herkunft sichtbar und stärken die regionale Wertschöpfung. Insbesondere für postmaterielle und neo-ökologische Zielgruppen ist regionale Kulinarik mehr als ein Genussfaktor: Sie ist der ehrlichste Beweis für eine reflektierte Grundhaltung sowie soziale Nachhaltigkeit und damit ein direkter Ausdruck der Markenstärken, der gezielt für die Kommunikation zu nutzen ist.

7. **Unterschiedliche Reiseformen berücksichtigen:** Neben klassischen Urlaubsreisen werden auch Tages- sowie Geschäfts- und Tagungsreisen systematisch in der Produktentwicklung berücksichtigt.

8. **„Markenbotschafter“ und „Leitprodukte“ weiterentwickeln:** Der Prozess wird als zentrales Qualitätsinstrument des touristischen Produkts neu aufgesetzt. Bestehende Qualitätskriterien werden so kalibriert, dass jeder „Markenbotschafter“ einen nachweislichen Beitrag zur Produktlogik-Kette erbringt. Auch die „Leitprodukte“ müssen sich gemäß der Qualitätsanforderungen für „Markenbotschafter“ weiterentwickeln. Das Qualitätsniveau misst sich nicht allein an formalen Kriterien, sondern daran, ob „Markenbotschafter“ als Treiber von Weiterempfehlung und regionaler Wertschöpfung wirken. Auch die Begrifflichkeiten werden in dem Zusammenhang vereinheitlicht. Die Verwendung des Begriffs „Markenbotschafter“ für touristische Spitzenleistungen ist zu überprüfen. Ziel ist es, Missverständnisse zu vermeiden und eine klare Orientierung für Gäste sowie eine konsistente Kommunikation sicherzustellen.

9. **Convention Bureau weiterentwickeln:** Das Convention Bureau wird als Teil des touristischen Produkts weiterentwickelt, um mehr Wertschöpfung zu generieren und Geschäfts- und Tagungsreisen stärker mit Freizeitangeboten zu verbinden. Die Convention-Strategie gibt dafür den Orientierungsrahmen.

3.2. Betriebe

Beschreibung

Touristische Betriebe bilden das Rückgrat des Thüringer Tourismus. Im Sinne unseres touristischen Produktverständnisses (siehe Kapitel 2.1) sind die Betriebe als zentrale Leistungspartner ein Teil des integrierten Leistungsbündels. Die Qualität des Gästeerlebnisses, die regionale Wertschöpfung und die Glaubwürdigkeit der Marke Thüringen hängen unmittelbar davon ab, wie Betriebe ihre Rolle in dieser Leistungskette ausfüllen. Ihre wirtschaftliche Stabilität, Investitionsfähigkeit und Rolle als Arbeitgeber sind deshalb nicht nur betriebswirtschaftliche Kenngrößen, sondern entscheiden maßgeblich darüber, ob die strategischen Ziele mit Fokus auf das touristische Produkt in der Fläche realisierbar sind.

Das Entwicklungsfeld **Betriebe** richtet sich auf die Stärkung der unternehmerischen Basis des Thüringer Tourismus. Leistungsfähige, innovative und wirtschaftlich stabile Betriebe sind eine zentrale Voraussetzung für die Qualität und Wettbewerbsfähigkeit des touristischen Produkts. Als oftmals privatwirtschaftliche Akteure tragen sie eine wesentliche Eigenverantwortung für ihre unternehmerische Entwicklung, Investitionen, Qualitätssicherung und die kontinuierliche Anpassung ihrer Angebote an veränderte Marktbedingungen.

Aufgabe des Landes ist es, verlässliche Rahmenbedingungen zu schaffen, die diese Entwicklung unterstützen und ermöglichen. Dazu zählen insbesondere investitionsfreundliche Strukturen, attraktive Förderinstrumente, der Abbau bürokratischer Hürden, die Fachkräftesicherung sowie eine bessere Abstimmung von Beratungs-, Qualifizierungs- und Unterstützungsangeboten. Branchenverbände sollten diese Rahmenbedingungen aufgreifen, ihre Angebote konsequent an den Bedürfnissen der Betriebe ausrichten und ihre Rolle als Koordinator, Impulsgeber, Vernetzungs- und Beratungspartner konsequent weiterentwickeln. Sie unterstützen die Tourismuswirtschaft durch Wissens- und Innovationstransfer, fördern Kooperationen zwischen den Akteuren und begleiten Betriebe bei der Entwicklung wettbewerbsfähiger, zukunftsfähiger Angebote. Gleichzeitig fungieren sie als Bindeglied zwischen Politik, Verwaltung und Tourismuswirtschaft und tragen dazu bei, gemeinsame strategische Ziele wirksam umzusetzen.

Der Ansatz folgt dabei dem Prinzip der gemeinsamen Verantwortung: Nicht die öffentliche Hand entwickelt die Betriebe, sondern sie schafft die Voraussetzungen dafür, dass unternehmerisches Handeln erfolgreich sein kann. Ziel ist es, die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe langfristig zu stärken, Investitionen zu erleichtern und die Weiterentwicklung der touristischen Angebote zu unterstützen, damit diese ihren Beitrag zu einem hochwertigen und zukunftsfähigen Produkt dauerhaft leisten können.

Ausgangslage

In der TST 2025 wurden für das Entwicklungsfeld **Betriebe** mehrere zentrale Ziele formuliert. Dazu zählten insbesondere eine marktgerechte Angebots- und Servicequalität, eine steigende Gästezufriedenheit sowie die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Betriebe, um Investitionen in Qualität und Service zu ermöglichen. Zudem sollte die Ansiedlung neuer Leitinvestitionen zur Stärkung der Attraktivität des Reiseziels beitragen.

Der Rückblick auf die Zielerreichung zeigt ein gemischtes Bild. In einzelnen Bereichen konnten Fortschritte erzielt werden, etwa durch verbesserte Förderbedingungen und erste Erfolge im Ansiedlungsmanagement. Gleichzeitig bestehen weiterhin strukturelle Defizite. Das angestrebte flächendeckend marktgerechte Qualitätsniveau wurde bislang nicht erreicht. Viele Betriebe können mit den gestiegenen Erwartungen der Gäste nur eingeschränkt Schritt halten, weniger aus mangelnder Bereitschaft als aufgrund begrenzter personeller, zeitlicher und finanzieller Ressourcen.

Gleichzeitig wird deutlich, dass die Herausforderung nicht allein in der Qualität einzelner Leistungen liegt, sondern im Zusammenspiel des touristischen Angebots insgesamt. Leistungen greifen aus Gästesicht nicht immer reibungslos ineinander. Brüche in Abläufen, eingeschränkte Öffnungszeiten oder fehlende Abstimmung zwischen Angeboten erschweren die Nutzung mehrerer Leistungen im Verlauf eines Aufenthalts und schwächen damit die Wirkung des touristischen Gesamtprodukts.

Auch die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit bleibt vielerorts angespannt. Im deutschlandweiten Vergleich zeigt Thüringen durchschnittlich eher niedrige Auslastungen und ein eher niedriges Preisniveau. In Kombination mit steigenden Kosten sind Investitionsspielräume begrenzt.[24] Der Fachkräftemangel wirkt dabei als zentraler Engpass: Ein erheblicher Anteil der Betriebe

[24] dwif (2026): Betriebsvergleich für die Hotellerie und Gastronomie in Thüringen, Erfurt.

ist gezwungen, Öffnungszeiten oder Angebote einzuschränken. Dies hat nicht nur Auswirkungen auf einzelne Betriebe, sondern beeinflusst direkt die Verfügbarkeit, Verlässlichkeit und Kombinierbarkeit touristischer Leistungen im Gesamtsystem. Hinzu kommen ungelöste Nachfolgefragen bei einem relevanten Teil der Betriebe, die die langfristige Stabilität zusätzlich gefährden. Damit steht nicht nur die Zukunft einzelner Unternehmen, sondern auch die Funktionsfähigkeit des touristischen Leistungsbündels in Teilen zur Disposition.

Entwicklungsauftrag

1. **Förderung & Investition:** Förderinstrumente werden auf ihre Passfähigkeit zu den realen Bedarfen touristischer Betriebe geprüft und gezielt weiterentwickelt. Ziel ist es, Investitionen in Qualität und Zukunftsfähigkeit zu ermöglichen.

2. **Fachkräfte:** Thüringen wird als attraktiver Arbeitsort im Tourismus gestärkt, um Fachkräfte zu gewinnen und langfristig zu binden. Dazu gehören Ausbildung, Qualifizierung, vereinfachte Zugänge und unterstützende Rahmenbedingungen im Alltag. Ziel ist es, die personellen Voraussetzungen dafür zu sichern, dass touristische Leistungen zuverlässig erbracht werden können und Gäste entlang ihrer Reise eine durchgängige Servicequalität erleben.

3. **Bürokratieabbau:** Betriebe werden spürbar von bürokratischen Anforderungen entlastet, um mehr Zeit und Ressourcen für ihr Kerngeschäft zu haben. Vereinfachte, digitale Verfahren reduzieren Doppelarbeit und erhöhen Planungssicherheit.

4. **Qualität & Zertifizierung:** Qualität wird als Anspruch für das touristische Produkt formuliert und nicht nur für einzelne Angebote. Was die „Markenbotschafter“ auszeichnet – Zielgruppenorientierung, Erlebniswert, Professionalität, Identitätsbeitrag – gilt als Orientierungsrahmen für die Qualitätsentwicklung. Bestehende Zertifizierungen werden so gestärkt, dass sie für Gäste nachvollziehbar mit den Markenstärken Thüringens verbunden sind. Die Verantwortung für die Angebots- und kontinuierliche Qualitätsentwicklung liegt bei den Betrieben selbst und erfordert eine aktive Zusammenarbeit in Netzwerken und Kooperationen.

5. **Tourismusbewusstsein & Image:** Das Bild der Tourismusbranche als attraktiver Wirtschafts- und Arbeitsbereich wird gemeinsam gestärkt. Ziel ist es, Wertschätzung für den Tourismus und seine Bedeutung in Bevölkerung und Politik zu erhöhen. Betriebe leisten hierzu einen wichtigen Beitrag, indem sie sich als attraktive Arbeitgeber, engagierte Gastgeber und sichtbare Akteure der regionalen Entwicklung positionieren und die gesellschaftliche sowie die wirtschaftliche Bedeutung aktiv nach innen und außen vermitteln.

6. **Wirtschaftlichkeit & Nachfolge:** Betriebe werden dabei befähigt, tragfähige Geschäftsmodelle aufzubauen, effiziente Prozesse zu gestalten und Nachfolgefragen frühzeitig anzugehen. Die unternehmerische Verantwortung liegt dabei bei den Betrieben selbst. Unterstützt werden sie von den Verbänden durch passfähige Beratungs- und Qualifizierungsangebote.

7. **Willkommenskultur:** Eine wertschätzende Willkommenskultur ist der physische Beweis des Markenversprechens gegenüber Gästen und Mitarbeitenden Thüringens. Die definierten Reisemotive werden erst dann in echte Zufriedenheit übersetzt, wenn sie an jedem Berührungspunkt mit Betrieben eine Haltung treffen, die Thüringens Identität nach außen trägt. Ein Gast aus dem Postmateriellen oder Neo-Ökologischen Milieu sucht Begegnung auf Augenhöhe. Wenn der Betrieb vor Ort diese Haltung nicht spiegelt, bricht die Erlebniskette sofort. Willkommenskultur ist damit kein Soft Skill, sondern Angebotsbestandteil.

8. **Ansiedlungsmanagement:** Die bei der Landesentwicklungsgesellschaft (LEG) Thüringen existierenden Kapazitäten für die Akquise und Begleitung touristischer Leitinvestitionen sollen nach Möglichkeit weiterhin genutzt werden.

3.3. Digitalisierung

Beschreibung

Digitalisierung ist im Thüringer Tourismus kein Zusatzthema, sondern das unsichtbare Nervensystem des touristischen Produkts. Digitalisierung im Tourismus bedeutet konsequente Vernetzung von Informationen, Prozessen und Akteuren entlang der gesamten Reise des Gastes. Im Sinne der produktorientierten Tourismusentwicklung in Thüringen (siehe Kapitel 2.1) sorgt Digitalisierung dafür, dass Attraktoren, Unterkünfte, Mobilität, Freizeitangebote und Serviceleistungen aus Gastsicht nicht getrennt nebeneinanderstehen, sondern möglichst reibungslos zusammenwirken. Für Gäste soll sich Digitalisierung nicht nach Technik anfühlen, sondern nach Einfachheit: Informationen sind schnell auffindbar, Angebote verständlich beschrieben, Buchungen ohne unnötige Zwischenschritte möglich und digitale Services vor Ort verlässlich nutzbar.

Daten sollen dabei als Grundlage für fundierte Entscheidungen dienen, indem sie Nachfrageentwicklungen, Gästeströme, Nutzungsverhalten und Wirkungen sichtbar machen. Künstliche Intelligenz eröffnet zusätzliche Möglichkeiten, Daten intelligenter auszuwerten, Prozesse zu automatisieren, personalisierte Informationen bereitzustellen und die Qualität von Entscheidungen zu verbessern.

Das Entwicklungsfeld beschreibt deshalb nicht in erster Linie technologische Einzelmaßnahmen, sondern die digitale Übersetzung des touristischen Produktverständnisses. Nur wenn Thüringens Attraktoren digital auffindbar, verständlich beschrieben und buchbar sind, entfalten sie ihre Wirkung als Reiseanlass. Gerade in dem Moment, in dem im Kopf des Gastes das Gefühl entsteht, dass Thüringen für ihn als Reiseziel attraktiv ist, entscheidet die digitale Nutzbarkeit darüber, ob aus diesem Impuls tatsächlich eine konkrete Buchung wird.

Die Gästeperspektive, von der Inspiration bis zur Nachbereitung, bildet das strukturierende Prinzip für alle digitalen Entwicklungsaufträge. Ziel ist es, die reale Buchungslogik der Gäste besser abzubilden, Medienbrüche zu verringern und sicherzustellen, dass Informationen und Buchungsmöglichkeiten entlang des gesamten Reiseverlaufs einfach und ohne Hürden zugänglich sind. Digitalisierung ersetzt keine inhaltliche Arbeit an Angeboten, ist aber unabdingbar dafür, dass bestehende Qualität wahrgenommen, nachgefragt und gebucht wird. Ziel ist es, bestehende digitale Strukturen wirksamer zu nutzen, Brüche in der Customer Journey zu reduzieren und einzelne Leistungen besser zu einem stimmigen Produkt zu verbinden. Digitale Anwendungen sind so zu gestalten, dass sie im Alltag praktikabel sind.

Das Thema ist durch eine hohe Dynamik geprägt, insbesondere bei neuen Technologien und Anwendungen. Deshalb müssen digitale Entwicklungsziele regelmäßig überprüft und weiterentwickelt werden, damit neue Möglichkeiten gezielt dazu genutzt werden können, touristische Produkte besser zu vermitteln, Ressourcen wirksamer einzusetzen, die Zusammenarbeit der Akteure zu stärken und die Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus langfristig zu sichern.

Ausgangslage

In der TST 2025 wurde Digitalisierung als strategischer Hebel zur Verbesserung von Sichtbarkeit, Qualität und Wettbewerbsfähigkeit verankert. Zentrale Ziele waren der Aufbau gemeinsamer digitaler Grundlagen, die bessere Auffindbarkeit touristischer Angebote sowie die schrittweise Verbesserung digitaler Buchungs- und Informationsprozesse.

Mit der Thüringer Content Architektur Tourismus (ThüCAT) wurde seitdem eine tragfähige strukturelle Basis aufgebaut. Thüringen verfügt heute über ein landesweit einheitliches Datenfundament, das grundsätzlich geeignet ist, Informationen konsistent auszuspielen und Akteure zu vernetzen. Damit wurden wichtige Voraussetzungen geschaffen, die in vielen anderen Destinationen erst im Aufbau sind. Thüringen hat dadurch einen gemeinsamen Standard für die Erfassung, Pflege und Bereitstellung touristischer Informationen etabliert, was Voraussetzung für die Digitalisierung ist, aber kein eigenständiges Produkt.

Gleichzeitig zeigt die Bewertung der Zielerreichung, dass die Wirkung in der Fläche bislang begrenzt bleibt. Digitale Strukturen sind vorhanden, werden jedoch nicht flächendeckend genutzt oder konsequent gepflegt. Datenqualität, Aktualität und Zuständigkeiten sind nicht überall gesichert. Für viele Betriebe und regionale Akteure ist der konkrete Nutzen digitaler Systeme nicht ausreichend erkennbar, was die Wahrnehmung und Nutzbarkeit des touristischen Produkts schwächt. Darüber hinaus fehlen klare Aussagen und Strategien zum Digital- und Datenmanagement, zu Vertriebs- und CRM-Lösungen sowie

zum Umgang mit und Nutzung von Künstlicher Intelligenz. Ein weiterer Befund ist, dass Digitalisierung bislang häufig als Zusatzaufgabe wahrgenommen wird. Fehlende personelle Ressourcen, unzureichende Qualifizierung und unklare Zuständigkeiten erschweren die Anwendung im Alltag. Der Einsatz neuer Technologien – etwa im Bereich KI – ist uneinheitlich und nicht strategisch eingebettet.

Entwicklungsauftrag

1. **Digitale Auffindbarkeit und Buchbarkeit stärken:** Das touristische Produkt wird digital so zugänglich gemacht, dass touristische Angebote leicht auffindbar sind und Informationen, Verfügbarkeiten und Buchungen möglichst ohne Medienbrüche und mit wenigen Schritten erfolgen können. Wenn der Reiseanlass im Kopf des Gastes zündet, die Übereinstimmung zwischen seinem Motivationsraum und Thüringens Angeboten entsteht, muss der Weg zur Buchung extrem kurz und barrierefrei sein. Als Orientierungsgröße gilt das Zwei-Klick-Prinzip: Maximal zwei Schritte vom emotionalen Impuls bis zur abgeschlossenen Buchung.

2. **Digitalisierung von Prozessen:** Interne Arbeitsprozesse werden digital so weiterentwickelt, dass sie die Qualität des touristischen Produkts im Hintergrund absichern. Ziel ist es, Betriebe und Organisationen durch die Reduktion von Routinetätigkeiten spürbar im Alltag zu entlasten. Gleichzeitig leisten digitale Systeme einen zentralen Beitrag zur Auffindbarkeit, Buchbarkeit und Kombinierbarkeit touristischer Angebote. Ziel ist es, Betriebe stärker in digitale Wertschöpfungsketten einzubinden und so ihre Leistungen als Teil des touristischen Gesamtprodukts besser nutzbar zu machen.

3. **Organisation des Datenmanagements:** Touristische Daten werden als zentrale Infrastruktur des touristischen Produkts verstanden. Klare Zuständigkeiten, einfache Workflows und verbindliche Qualitätsstandards für Daten und Content stellen sicher, dass Inhalte aktuell, konsistent und systemübergreifend nutzbar sind.

4. **Website-Baukasten:** Der Website-Baukasten wird weiterentwickelt, um Orientierung, Wiedererkennbarkeit und Gestaltungsspielräume sinnvoll zu verbinden. Regionen und Betriebe können ihn dann einfacher und zielgerichteter einsetzen.

5. **Ausbildung, Qualifikation & Wissensmanagement:** Wissen zu Digitalisierung und KI wird systematisch aufgebaut, geteilt und fortlaufend aktualisiert.

6. **Digitale Anwendungen:** Digitale Tools und neue Technologien (beispielsweise KI) werden gezielt dort eingesetzt, wo sie das Produkt stärken, zur Information, Orientierung, Besucherlenkung und Qualitätssteigerung. Jede digitale Anwendung wird daran gemessen, ob sie die Gästeperspektive verbessert.

7. **Digitalisierung als Enabler für intermodale Mobilität und Gästeinformation:** Digitale Lösungen machen Mobilitätsangebote transparent, kombinierbar und barrierearm zugänglich. Sie verbessern Orientierung und Nutzbarkeit für Gäste und helfen, touristische Angebote einfacher miteinander zu verknüpfen.

8. **Modellprojekte:** Digitale Lösungen werden mit klarem Produktbezug als Modellprojekte erprobt und auf ihre Übertragbarkeit geprüft. Erfolgreiche Ansätze werden sichtbar gemacht und gezielt in die Fläche gebracht.



Abb. 24, Bauhaus-Museum Weimar,
© Klassik Stiftung Weimar / Thomas Müller

3.4. Finanzierung & Organisation

Beschreibung

Finanzierung und Organisation bilden die Grundlage dafür, dass ein integriertes touristisches Produkt weiterentwickelt und verlässlich umgesetzt werden kann. Sie entscheiden darüber, ob Angebote und Orte als Attraktoren wirken können, Reiseanlässe in der erforderlichen Qualität bedient werden und ob sich daraus für Gäste ein stimmiges Gesamterlebnis entwickelt. Ohne klare Zuständigkeiten, verlässliche Finanzierungsstrukturen und wirksame Governance greifen einzelne Angebote nicht ineinander und das touristische Produkt bleibt aus Gästesicht unstimmig. Produktentwicklung, Betriebsförderung und Markenarbeit entfalten nicht ihre volle Wirkung, weil sie nicht auf ein funktionierendes Gesamtprodukt einzahlen.

Ein funktionierender, produktorientierter Tourismus ist auf starke und handlungsfähige Partner angewiesen. Dazu gehören professionell aufgestellte Tourismusorganisationen, handlungsfähige Kommunen, kooperationsbereite Regionen sowie Betriebe, die ihre Angebote in das Gesamtprodukt integrieren. Durch Multiplikatoreffekte tragen einzelne Betriebe wesentlich zur regionalen Wertschöpfung bei. Touristische Ausgaben wirken nicht nur einmal, sondern drehen sich in der Region weiter. Ein Euro, den ein Gast im Hotel ausgibt, wird über Löhne, regionale Einkäufe, Handwerksleistungen oder lokale Zulieferer teilweise erneut ausgegeben und erzeugt so zusätzliche Wertschöpfung. Entscheidend ist, wie oft dieser Euro in der Region rotiert: Je dichter die lokalen Wertschöpfungsketten, desto stärker der Multiplikator – je mehr Ausgaben nach außen abfließen, desto kleiner der Effekt. Finanzierung und Organisation sind dabei kein Selbstzweck, sondern sichern, dass sich einzelne Angebote zu einem funktionierenden, touristischen Produkt verbinden und Wertschöpfung im Land entsteht.

Das Entwicklungsfeld zielt darauf ab, bestehende Strukturen konsequent auf ihre Wirkung für das touristische Produkt auszurichten. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Aufgaben, Rollen und Mittel so aufeinander abgestimmt werden, dass sie gemeinsam die Entwicklung und Qualität des touristischen Produkts in Thüringen langfristig tragen. Maßstab ist, ob Strukturen dazu beitragen, dass stimmige Leistungsbündel entstehen, Attraktoren weiterentwickelt werden und Wertschöpfung in der Region gestärkt wird.

Ausgangslage

In der TST 2025 wurde die Bedeutung leistungsfähiger Organisations- und Finanzierungsstrukturen klar benannt. Ziel war es, die Zusammenarbeit zwischen Land, TTG, regionalen DMO und Kommunen zu stärken, die Projektlastigkeit zu reduzieren und mehr Planungssicherheit für touristische Akteure zu schaffen.

Seitdem konnten punktuell Fortschritte erzielt werden, insbesondere durch die Weiterentwicklung einzelner Förderinstrumente und die Stärkung strategischer Aufgaben der TTG. Gleichzeitig zeigt der Strategieprozess deutlich, dass zentrale strukturelle Herausforderungen weiterhin bestehen. Die Finanzierung touristischer Aufgaben ist insbesondere auf Landes- und kommunaler Ebene aktuell überwiegend und zeitlich befristet ausgestaltet. Dies führt zu einem hohen administrativen Aufwand und erschwert langfristige Planung, Personalsicherheit und nachhaltige Wirkung touristischer Maßnahmen.

Auch die Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen den Ebenen ist nicht immer klar. Überschneidungen, Doppelstrukturen und unterschiedliche Erwartungshaltungen führen dazu, dass Angebote nicht konsequent aufeinander abgestimmt sind. Für Akteure in Regionen und Betrieben ist häufig nicht eindeutig nachvollziehbar, wer für welche Aufgaben zuständig ist und wo Unterstützung zu erwarten ist.

Die beschriebenen strukturellen Herausforderungen wirken sich direkt auf das touristische Produkt aus: Angebote sind schwerer kombinierbar, Entwicklungen verlaufen langsamer und die Umsetzung vor Ort ist weniger verlässlich.

Die Ausgangslage macht deutlich, dass die Zielrichtungen der TST 2025 weiterhin gültig sind, der Fokus jedoch stärker auf Vereinfachung, Klarheit und Wirkung gelegt werden muss, damit Produktentwicklung, Qualitätsarbeit und Umsetzung vor Ort verlässlicher unterstützt werden.

Entwicklungsauftrag

1. **Organisation, Rollen und Produktverantwortung weiterentwickeln:** Aufgaben, Rollen und Schnittstellen zwischen den Ebenen und Partnern werden langfristig tragfähig weiterentwickelt und klar beschrieben; Verantwortlichkeiten für die (Weiter-)Entwicklung und Kommunikation von Attraktoren und „Markenbotschaftern“ werden präzise definiert. Das bestehende Drei-Ebenen-Modell wird in diesem Zusammenhang wirksam überarbeitet, um das touristische Produkt zu stärken. Organisatorische Grenzen, etwa zwischen Regionen oder Destinationen, dürfen für den Gast keine Barrieren bilden.

2. **Finanzierungssysteme und Förderlogik überprüfen und weiterentwickeln:** Bestehende Finanzierungsmodelle und Förderlogiken werden auf Transparenz, Anreizwirkung und Zukunftsfähigkeit hin überprüft. Finanzierung fördert Kooperation und langfristige Tragfähigkeit insbesondere dort, wo sie zur Verbesserung der Qualität und Nutzbarkeit des touristischen Gesamtangebots beitragen.

3. **Ortsebene professionalisieren und unterstützen:** Die Ortsebene wird gezielt bei Qualifizierung, Organisation und Wissenstransfer unterstützt. Ziel ist eine verlässliche und qualitativ hochwertige touristische Arbeit vor Ort, denn hier wird das touristische Produkt für Gäste konkret erlebbar und eingelöst.

4. **Rechtliche und infrastrukturelle Rahmenbedingungen weiterentwickeln:** Rechtliche Grundlagen und infrastrukturelle Zuständigkeiten werden an aktuelle Anforderungen angepasst. Dabei werden Betrieb, Instandhaltung und Pflege sowie langfristige Wirkung stärker mitgedacht, damit touristische Infrastruktur nicht nur geschaffen, sondern dauerhaft als Teil eines funktionierenden Produkts nutzbar bleibt.

5. **Agilität und Resilienz der Strukturen stärken:** Touristische Strukturen werden krisenfester, anpassungsfähiger und langfristig tragfähig ausgestaltet. Regelmäßige Überprüfung und Weiterentwicklung werden als Bestandteile einer lernenden Organisation verstanden und sichern die Qualität des touristischen Produkts.



Abb. 25, Rathaus, Markt, © weimar GmbH / Henry Sowinski

3.5. Marketing

Beschreibung

Das Entwicklungsfeld **Marketing** übersetzt das touristische Produkt in eine klar profilierte, zielgruppenrelevante und vertriebsfähige Marktbearbeitung. Es verbindet ein überzeugendes Nutzenversprechen mit strategischer Markenführung, zielgerichteter Kommunikation und geeigneten Vertriebswegen. Ziel ist es, relevante Reiseanlässe und Angebote sichtbar zu machen, Erwartungen zu steuern und Gäste von der Inspiration bis zur Buchung zu begleiten. Tourismusmarketing ist damit mehr als Werbung: Es schafft Orientierung, unterstützt Reiseentscheidungen und trägt dazu bei, aus einem stimmigen touristischen Produkt Nachfrage, Wertschöpfung und langfristige Bindung zu entwickeln.

Marketing braucht als Grundlage ein klar abgestimmtes Zusammenspiel weniger zentraler Bausteine: Eine präzise definierte Zielgruppe mit einem tiefen Verständnis für deren Bedürfnisse und Anforderungen, ein darauf abgestimmtes Nutzenversprechen, das echte Relevanz stiftet sowie eine differenzierende Marke, die diesem Nutzen Bedeutung und Profil verleiht. Dieses Zusammenspiel muss sich in einem stimmigen touristischen Produkt widerspiegeln, das in Qualität, Inhalt und Dramaturgie überzeugt und über passende Vertriebswege zugänglich gemacht wird. Kommunikation übernimmt dabei die Aufgabe, Sichtbarkeit, Relevanz und Nachfrage zu erzeugen, während der Vertrieb den Zugang zum Angebot sicherstellt und die Buchung bzw. Inanspruchnahme erleichtert.

Erst das Zusammenspiel von Zielgruppe, Nutzen, Marke, Produkt und Kommunikation macht Marketing wirksam. Nur wenn diese Elemente aufeinander einzahlen, entsteht Marketing, das nicht nur Aufmerksamkeit erzeugt, sondern tatsächlich Nachfrage und Reiseentscheidungen beeinflusst und Wertschöpfung schafft.

Das Entwicklungsfeld Marketing legt den Fokus insbesondere auf dessen Grundlagen: Marke und Zielgruppe sowie die operative Umsetzung in Kommunikation und Vertrieb. Weitere Aspekte des Marketings sind bereits in anderen Entwicklungsfeldern integriert.

Marke als Orientierung, Differenzierung und Wirkung: Eine starke Marke ist ein leistungsfähiges System aus Bedeutung, Erlebnis und Verhalten. Marke wird dabei nicht als reines Erscheinungsbild verstanden, sondern als innere Vorstellung, die bei Gästen entsteht. Sie muss mehr liefern als bekannt oder attraktiv zu sein. Sie schafft Wiedererkennung, grenzt Thüringen im nationalen und internationalen Wettbewerb ab und stiftet Orientierung, für Gäste ebenso wie für Akteure im Land. Das Versprechen darf nicht nur kommunikativ bestehen, sondern muss konsistent über alle Berührungspunkte hinweg spürbar eingelöst und in konkrete, erinnerbare Erlebnisse übersetzt werden. Ob eine Marke tatsächlich Marke ist, entscheidet sich dabei nicht durch ihre Definition oder ihren Claim, sondern im Zusammenspiel von Markt, Wahrnehmung und System: Gäste müssen sie verstehen, wählen und weiterempfehlen. Im Kopf muss ein klares Bild entstehen und im Handeln der Destination muss sie glaubwürdig gelebt werden. Marke ist erst dann eine echte Marke, wenn sie Verhalten verändert – bei Gästen wie bei den Menschen, die sie täglich umsetzen. Dazu gehört auch die Perspektive der Tagesgäste sowie der Thüringerinnen und Thüringer selbst. Tourismusbewusstsein und Tourismusakzeptanz im Land beeinflussen die Glaubwürdigkeit der Marke nach außen.

Kommunikation und Vertrieb als operative Hebel der Marktbearbeitung: Kommunikation und Vertrieb übersetzen Marke, Nutzenversprechen und touristisches Angebot in konkrete Marktwirkung. Kommunikation schafft Sichtbarkeit, vermittelt Relevanz und begleitet potenzielle Gäste entlang der Customer Journey von der Inspiration bis zur Reiseentscheidung. Vertrieb stellt sicher, dass Angebote dort verfügbar sind, wo Gäste suchen, vergleichen und buchen. Beide Bereiche wirken als integriertes System: Kommunikation erzeugt Nachfrage, Vertrieb macht diese Nachfrage buch- und erlebbar. Gerade im digitalen Wettbewerb sind sie entscheidend für die Sichtbarkeit, Erreichbarkeit und wirtschaftliche Wirkung einer Destination.

Ausgangslage

In der TST 2025 wurde mit der Weiterentwicklung der Familienmarke mit Fokus auf Werte und Positionierung ein emotionaler und langfristig angelegter Markenrahmen etabliert. Ziel war es, Thüringen als eigenständiges Reiseziel mit klarer Identität zu positionieren und eine gemeinsame Klammer für Kommunikation und Marketing zu schaffen. Zudem sollten Zielgruppen stärker wertebasiert angesprochen werden.

Rückblickend zeigen sich Defizite in der konsequenten Umsetzung und internen Verankerung der Dachmarke. Die Markenarchitektur ist begrenzt auf die Werte und Positionierung, sie ist nicht für alle Akteure gleichermaßen verständlich und wird im

Markenversprechen
„Hier bin ich Mensch, hier darf ich‘s sein.“

Narrativ:
Thüringen – hier bin ich Mensch, hier darf ich’s sein.
Hier muss ich keine Kompromisse mehr machen.

Thüringen verbindet mit Leichtigkeit, was anderswo auseinander fällt: Arbeit und Lebensqualität, Natur und Urbanität, Gemeinschaft und Selbstverwirklichung. All das gibt es wirklich noch – mitten in Deutschland.

So kommt das Beste zusammen, im richtigen Maß: Zuversicht und Leistungskraft gehen einher mit gelassener Lebensart.

Purpose: In der Mitte liegt die Kraft.

Reason to Believe:
Lebendige Urbanität statt Metropolenstress. Alltagstauglichkeit statt Wochenendflucht. Geselligkeit statt Anonymität. Lebensgestaltung statt Fremdbestimmung. Leistungsfähig statt überfordert.



Abb. 26, Markenpositionierung des Grünen Herzens, zebra group i. A. der Thüringer Staatskanzlei

Arbeitsalltag häufig nicht als handlungsleitend genutzt. Inhalte, Tonalität und Bildwelten sind nicht immer konsistent entlang der gesamten Customer Journey, was die Orientierung und Wahrnehmung von Thüringen als ein touristisches Produkt erschwert. Zudem entsteht auch ein Defizit dadurch, dass bei der Verwendung der Destinationsmarken ein ungenügender Bogen zur Dachmarke geschlagen wird. Bei Partnern sollte der Gedanke gestärkt werden, dass sie ein Teil von Thüringen sind.

Die touristische Markenführung Thüringens basiert derzeit auf den definierten Markenkernwerten (naturverbunden, inspirierend, zugänglich und kulturprägend). Im Rahmen eines Workshops zur Fortschreibung der Tourismusstrategie wurden die Werte auf den Prüfstand gestellt und es wurde eine Weiterentwicklung zu „authentisch & klar“ sowie „raumgebend & weiterwirkend“ erarbeitet.
Die Zielgruppenansprache ist bislang komplex. Die bestehende Milieu-Logik wird fachlich anerkannt, ist jedoch für viele Akteure aktuell schwer anwendbar. In der Praxis führt dies dazu, dass Zielgruppen entweder zu allgemein angesprochen werden oder operative Entscheidungen nicht klar auf definierte Zielgruppen ausgerichtet sind. Es gilt, die Zielgruppen mit konkreten Reisemotiven, Eigenschaften, Verhaltensweisen und Werten praxisnäher zu vermitteln und entsprechende Hilfsmaterialien zu entwickeln, damit sie als Grundlage für produktbezogene Entscheidungen herangezogen werden. Parallel wurde durch einen Kabinettsbeschluss der Landesregierung ein branchenübergreifender Markenprozess mit der Positionierung „Thüringen. Das Grüne Herz Deutschlands“ initiiert. Die Marke mit entsprechender visueller Gestaltung soll identitätsstiftend sein, eine hohe Wiedererkennbarkeit aufweisen und von den Thüringern selbst getragen werden. Als Landesmarke soll sie Orientierung geben, Zusammenhalt stiften und Thüringen als selbstbewusstes Land präsentieren.[25]

Konkrete tourismusspezifische Ableitungen sind nicht Teil des Markenprozesses, sodass die Branche gefordert ist, strategische Lücken selbst zu schließen und eine belastbare marketingstrategische Grundlage zu entwickeln.[26] Es gilt, die Dachmarke eigenständig in eine tourismusfähige Logik zu übersetzen. Dabei reicht es nicht aus, die Dachmarke kommunikativ zu übernehmen. Vielmehr muss sie in differenzierende Angebote transformiert werden, die für Gäste tatsächlich entscheidungsrelevant sind. Parallel dazu braucht es neben dem Leitbild ein eigenes Narrativ, das anschlussfähig an die Dachmarke ist und eine klare Antwort auf die Frage gibt, warum Gäste genau hier Urlaub machen sollten. Erst durch diese Übersetzungsleistung entsteht eine operativ tragfähige Grundlage für wirksames Tourismusmarketing auf Landesebene sowie in den DMO, das nicht nur Identität behauptet, sondern konkrete Nachfrage auslöst.

Die Außenkommunikation ist bislang nur eingeschränkt vertriebsorientiert. Häufig stehen Themen, Kampagnen oder Inhalte im Mittelpunkt, ohne diese konsequent mit konkreten touristischen Angeboten und buchbaren Leistungen zu verknüpfen. Künftig muss Kommunikation stärker darauf ausgerichtet werden, Nachfrage für konkrete Leistungen und Angebote zu erzeugen und Gäste gezielt bis zur Buchung bzw. Inanspruchnahme der Angebote zu begleiten. Kommunikation und Vertrieb bilden hierfür ein integriertes System, das Markenwirkung unmittelbar in touristische Wertschöpfung übersetzt.

[25] Thüringer Staatskanzlei (2026): Thüringenplan 2026. Schwerpunkte der Regierungsarbeit, Erfurt.
[26] zebra group i. A. der Thüringer Staatskanzlei (2026): Markenpositionierung des Grünen Herzens.

Entwicklungsauftrag

1. **Place Branding – Übersetzung der Dachmarke für den Tourismus:** Die Ableitung für den Tourismus erfolgt auf Basis der Grundlagen zur künftigen Dachmarke „Thüringen. Das Grüne Herz Deutschlands“. Sie ist eng mit ihr verzahnt, um einen gemeinsamen Rahmen für das touristische Produkt Thüringen zu schaffen. Es muss eine einheitliche Markenbotschaft nach innen und außen sichergestellt werden. Aufbauend auf den bisherigen Ausarbeitungen zu Markenstärken und Werten braucht es eine abgestimmte Markenarchitektur mit Markenkern/Essenz, Werten, Markenversprechen, Markenpersönlichkeit, Leitgeschichte und Narrativen.

2. **Zielgruppen:** Die bestehenden Zielgruppen werden auf den Prüfstand gestellt. Darüber hinaus werden Besucherströme analysiert. Auf dieser Basis wird eine klare Zielgruppendefinition ausgearbeitet. Das Denkmodell wird in ein Arbeitsmodell übersetzt. Zielgruppen werden vereinfacht, motivationsbasiert beschrieben und konsequent in Bedürfnisse, Handlungsprinzipien, Angebote und Kommunikationshilfen überführt, damit Akteure in der Fläche wirksam arbeiten können.

3. **Place Marketing:** Die Marke wird systematisch in die operative Kommunikation und Angebotsvermarktung übersetzt. Dafür werden verbindliche Leitplanken, Anwendungsbeispiele und Werkzeuge entwickelt, mit denen TTG, DMO und Leistungsträger Markenbotschaften, Inhalte, Bildwelten, Storytelling und touristische Angebote konsistent gestalten und entlang der Customer Journey einsetzen können. Das Bewusstsein für die gemeinsame Landesmarke wird bei den Partnern gestärkt und ihre Anwendung im Arbeitsalltag verankert.

4. **Vertriebsorientierte Kommunikation:** Kommunikation und Vertrieb werden als integriertes Marktbearbeitungssystem weiterentwickelt. Ziel ist eine konsistente Ansprache definierter Zielgruppen über alle relevanten Kanäle hinweg sowie eine stärkere Verzahnung der Phasen Inspiration, Information und Buchung. Die Vermarktung soll datenbasiert, zielgruppenorientiert und entlang der Customer Journey erfolgen, um die regionale Wertschöpfung zu fördern.

5. **Verzahnung mit Landesmarketing:** Tourismusmarketing wird strategisch eng mit dem Landes-, Standort- und Investorenmarketing verzahnt, damit das Profil Thüringens konsistent nach innen und außen vermittelt wird und die Markenstärken nicht getrennt voneinander erzählt werden. Gleichzeitig werden klare tourismusspezifische Ableitungen für Kommunikation, Inhalte und Vermarktung entwickelt, sodass die Dachmarke in konkrete Reiseanlässe und buchbare Angebote übersetzt wird.

6. **Rollen in der Markenführung und Marktbearbeitung:** Aufgaben, Zuständigkeiten und Prozesse der Organisationsebenen (Ortsebene, DMO, TTG) werden für Markenführung, Kommunikation und Vertrieb klar definiert. Insbesondere wird festgelegt, welche Ebene welche Verantwortung für Markenentwicklung, Content-Erstellung, Kampagnen, Vertriebsaktivitäten und die Aktivierung von Partnern übernimmt, um eine wirksame und abgestimmte Marktbearbeitung sicherzustellen.

3.6. Mobilität

Beschreibung

Anders als in der bisherigen Strategie wird Mobilität diesmal als eigenständiges Entwicklungsfeld betrachtet. Sie ist zentraler Bestandteil des touristischen Produkts und entscheidet darüber, ob aus einem attraktiven Angebot ein buchbares Erlebnis wird.

Mobilität beginnt nicht erst mit der Anreise, sondern ist bereits Teil der Reiseentscheidung: Kann ich das Ziel einfach erreichen? Kann ich vor Ort flexibel von einem Angebot zum nächsten gelangen? Damit ist Mobilität kein reines Infrastruktursystem, sondern integraler Bestandteil des touristischen Produkts. Die Qualität der Mobilität vor Ort bestimmt, wie viele Angebote Gäste tatsächlich nutzen und beeinflusst unmittelbar die Aufenthaltsqualität, die Akzeptanz des Tourismus in der Bevölkerung sowie die regionale Wertschöpfung. Erst wenn Angebote erreichbar, kombinierbar und verständlich sind, entsteht ein zusammenhängendes Reiseerlebnis.

Gleichzeitig spielt Mobilität eine zentrale Rolle für die ökologische Nachhaltigkeit des Tourismus, insbesondere im Hinblick auf CO_2-Emissionen durch An- und Abreise. Klimaschutz im Tourismus kann daher nicht ohne eine stärkere Betrachtung der Mobilität gedacht werden.

Ziel des Entwicklungsfeldes ist es, bestehende Netzwerke, Konzepte und Projekte im Bereich Mobilität stärker mit touristischen Anforderungen zu verknüpfen und dem Tourismus eine klarere Stimme zu geben. Durch besseres Wissen und stärkere Vernetzung können touristische Akteure gezielt Impulse in laufende Planungs- und Abstimmungsprozesse einbringen. Damit sollen touristische Angebote besser erreichbar und Mobilitätsbrüche reduziert werden. Der Ansatz berücksichtigt die besonderen räumlichen Strukturen Thüringens mit einem hohen Anteil ländlicher Räume.

Ausgangslage

Mobilität ist ein Schlüsselfaktor für die Erreichbarkeit Thüringens und für die Vernetzung seiner Attraktoren. Im Sinne des touristischen Produktverständnisses dieser Strategie verbindet Mobilität einzelne Angebote zu einem nutzbaren Gesamtprodukt.

Das Entwicklungsfeld greift das Verständnis der Nationalen Tourismusstrategie auf, dass Mobilität die „Lebensader für den Tourismus“ ist. Der Fokus liegt auf Anschlussfähigkeit, Integration und Unterstützung bestehender Mobilitätsprozesse – nicht auf eigenen Steuerungsansprüchen. In der TST 2025 wurde Mobilität im Rahmen der Erreichbarkeit als Einflussfaktor für Wettbewerbsfähigkeit und Gästezufriedenheit betrachtet. Eine weitergehende strategische Bearbeitung fand bislang nicht statt.

Thüringen weist grundsätzlich gute Voraussetzungen auf: Der Freistaat verfügt mit dem ICE-Knoten Erfurt über eine starke überregionale Anbindung, die eine schnelle und komfortable Erreichbarkeit aus zentralen Quellmärkten ermöglicht. Gleichzeitig spielt der motorisierte Individualverkehr insbesondere aufgrund der ländlich geprägten Raumstruktur weiterhin eine wichtige Rolle, auch wenn einige Nationale Naturlandschaften Fahrtziel Natur-Gebiet der Deutschen Bahn sind.

Der Freistaat ist über mehrere Autobahnen gut erschlossen, in Nord-Süd-Richtung (A 9, A 71) sowie in Ost-West-Richtung (A 4) und profitiert dabei von seiner zentralen Lage in Deutschland. Der Flughafen Erfurt-Weimar hat derzeit keine Relevanz für den Incoming-Tourismus. Perspektivisch wäre das Entwicklungspotenzial jedoch durch eine gezielte Weiterentwicklung und stärkere Einbindung in touristische und verkehrliche Gesamtkonzepte zu prüfen.

Trotz dieser Ausgangslage bestehen grundlegende Herausforderungen. Alternativen zum motorisierten Individualverkehr sind zwar häufig vorhanden, jedoch nicht ausreichend sichtbar oder zugänglich. Dadurch bleiben insbesondere in ländlichen Räumen touristische Angebote für viele Gäste nur eingeschränkt nutzbar, obwohl sie inhaltlich attraktiv sind.

Ein zentrales Defizit liegt in der mangelnden und teils fehlenden Verknüpfung von touristischen Informationen, Verkehrsangeboten und Buchungsmöglichkeiten. Diese werden bislang überwiegend in getrennten Systemen bereitgestellt. Dadurch entstehen Brüche zwischen Reiseplanung, Anreise und Aufenthalt, die die Nutzbarkeit des touristischen Produkts aus Gästesicht spürbar einschränken. Besonders die sogenannte „letzte Meile“ stellt weiterhin eine große Herausforderung dar, da viele touristische Ziele nicht direkt oder nur zu begrenzten Zeiten mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar sind.

Gleichzeitig wachsen die Ansprüche der Zielgruppe. Gerade Gäste aus urbanen Räumen erwarten im Urlaub zunehmend verlässliche, verständliche und komfortable Mobilitätsangebote als selbstverständlichen Teil des touristischen Erlebnisses. Dazu gehört auch, dass Informationen gut zugänglich sind und Mobilität für unterschiedliche Bedürfnisse nutzbar bleibt.

Die Einflussmöglichkeiten des Tourismus auf Mobilitätsstrukturen sind begrenzt. Umso wichtiger ist es daher, die eigenen produktrelevanten Anforderungen frühzeitig zu definieren und gezielt in Planungsprozesse einzubringen.

Entwicklungsauftrag

1. **Partizipation an der Planung und Umsetzung des in den kommenden Jahren im Aufbau befindlichen Integralen Taktfahrplans für den Regionalbusverkehr (ITF):** Touristische Akteure werden befähigt, Mobilitätsbedarfe frühzeitig und realistisch in Planungsprozesse einzubringen, damit touris-tische Angebote verlässlicher erreichbar werden. Ziel ist es, touristische Belange stärker in die ÖPNV-Planung einzubringen sowie eine bessere Anschlussfähigkeit ohne neue Zuständigkeiten zu schaffen.

2. **Kreisübergreifende Mobilitätsangebote durch die zuständigen Stellen ausbauen und stärken:** Flankierend zum laufenden Prozess des Integralen Taktfahrplans Thüringen 2030 können konkrete Mobilitätsangebote entwickelt werden, um Regionen über Verwaltungs-, Verbund- und Landesgrenzen hinweg zu verbinden. Ein Beispiel ist das Konzept Rennsteigbus: Er hätte das Potenzial, drei Bundesländer entlang des „Leitprodukts“ Rennsteig zu vernetzen, bestehende Angebote besser miteinander zu verbinden und die Nutzung des öffentlichen Verkehrs für Gäste deutlich zu vereinfachen.

3. **Radverkehr als integraler Bestandteil der touristischen Mobilität:** Radverkehr wird mit Bezug zu bestehenden Konzeptionen als wichtiger Teil der Mobilitätskette und teilweise als eigenes touristisches Angebot weiterentwickelt. Dazu gehören bessere Verknüpfung und Fahrradmitnahme mit dem ÖPNV, Serviceangebote und verständliche Informationen.

4. **Autonome Mobilität und innovationsoffene Ansätze für die letzte Meile:** Der Prozess für die technologieoffene Prüfung und mögliche Implementierung innovativer Mobilitätslösungen wird begleitet. Der Fokus liegt auf Praxistauglichkeit und Mehrwert für Gäste und Regionen.

5. **Nachhaltigkeit und Komfort als Produktversprechen:** Mobilitätsangebote werden klimafreundlich, verständlich und komfortabel gestaltet. Nachhaltigkeit ist ein Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb, kein ökologisches Pflichtthema und trägt direkt zur Wahrnehmung des touristischen Produkts bei.



Abb. 27, Werratalradweg, © TTG / Florian Trykowski

3.7. Fazit

Thüringen verfügt über eine gute Ausgangslage: Starke Attraktoren und eine außergewöhnliche Angebotsdichte. Diese entfalten jedoch ihre Wirkung zu selten als zusammenhängendes Reiseerlebnis. Die sechs Entwicklungsfelder zeigen dabei ein konsistentes Bild. Die TST 2025 hat wichtige Weichen gestellt. Zentrale Strukturdefizite bestehen jedoch fort: Betriebe kämpfen mit Fachkräftemangel und begrenzter Investitionsfähigkeit. Digitale Infrastruktur existiert, wird aber nicht flächendeckend genutzt. Finanzierung und Rollenverteilung zwischen den Ebenen bleiben unklar. Die Marke ist benannt, aber nicht konsistent eingelöst. Mobilität verbindet Angebote zu selten zu einem nutzbaren Gesamtprodukt.

Vor diesem Hintergrund liegt der Entwicklungs- bzw. Handlungsfokus klar auf der Transformation vom Nebeneinander einzelner Angebote hin zu einem integrierten, nachfrageorientierten Gesamtsystem. Entscheidend ist, das touristische Produkt konsequent aus der Perspektive des Gastes entlang der gesamten Customer Journey zu denken und funktional zu gestalten. Dazu gehört die systematische Bündelung von Attraktoren, deren durchgängige digitale Auffindbarkeit und Buchbarkeit sowie ein verbindliches Qualitätsverständnis, das alle Kontaktpunkte umfasst.

Parallel müssen die strukturellen Voraussetzungen geschaffen werden. Dazu gehören leistungsfähige und wirtschaftlich stabile Betriebe, klar geregelte Verantwortlichkeiten, kooperationsfähige Organisationsstrukturen sowie eine wirksame Verzahnung von Finanzierung, Digitalisierung, Mobilität und Marketing.

Aus fachlicher Sicht sind drei der Entwicklungsfelder zentral für die strategische Weiterentwicklung des Thüringer Tourismus: Produkt, Marketing, Finanzierung & Organisation. Hier liegen die entscheidenden Hebel für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Thüringer Tourismus. Das Entwicklungsfeld Produkt bildet dabei den Kern, da erst die gezielte Bündelung von Angeboten stimmige und nachfragerelevante Reiseanlässe ermöglicht. Marketing übernimmt die tragende Funktion, diese Angebote in eine klare, zielgruppenorientierte Positionierung und damit in tatsächliche Nachfrage zu übersetzen.

Finanzierung und Organisation wiederum schaffen die strukturellen Voraussetzungen für eine verlässliche, koordinierte und langfristig wirksame Umsetzung in der Fläche. Die weiteren Entwicklungsfelder leisten hierzu einen unterstützenden Beitrag, indem sie die Nutzbarkeit, Zugänglichkeit und Qualität des Gesamtangebots sichern. Echte Wettbewerbsfähigkeit entsteht erst, wenn alle Entwicklungsfelder konsequent auf ein gemeinsames Ziel einzahlen: ein stimmiges, verlässliches und differenzierendes Gesamtprodukt. Voraussetzung dafür ist ein funktionierendes Zusammenspiel aller Elemente im System.

4. Ziel- und Kennzahlensystem – Entwicklung messbar machen.

Die übergeordnete Zielsetzung der Tourismusstrategie besteht darin, den Tourismus als prägende Kraft für die Zukunft Thüringens zu stärken und seine nationale wie internationale Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig auszubauen.

Damit soll der Beitrag des Tourismus zur regionalen Wertschöpfung, zur Lebensqualität der Bevölkerung sowie zum Schutz und zur Weiterentwicklung der natürlichen und kulturellen Ressourcen des Landes langfristig gesichert und gesteigert werden.

Das Ziel- und Kennzahlensystem bündelt die zentralen Zielsetzungen, mit denen die nachhaltige Entwicklung des Tourismus in Thüringen messbar und steuerbar wird. Es zeigt unterschiedliche Ziele, die gemeinsam auf eine zukunftsfähige Tourismusentwicklung einzahlen. Die fünf Dimensionen schaffen Orientierung für alle Akteure und ermöglichen eine klare Priorisierung von Maßnahmen und Ressourcen. So bildet das Ziel- und Kennzahlensystem den verbindlichen Rahmen für eine wirkungsorientierte Messung der Umsetzung der Strategie.

Im Fokus stehen folgende Ziele:

Zielstellung	Status quo (letzte Messung/ Referenzjahr)	Soll-Stand 2035	Messmethode	Ökon.	Ökol.	Kulturell	Sozial	Mgmt.
Steigerung der Bruttoumsätze nominal um 30 %[27]	2014: 3,13 Mrd. 2019: 3,79 Mrd. 2024: 4,17 Mrd.	5,42 Mrd.	Tourismus Satellitenkonto Wirtschaftsfaktor bzw. Wertschöpfungsstudien	×				
Steigerung des Anteils des Tourismus an der Gesamtwertschöpfung auf 5,6 %[28]	2024: 5,3 %	5,6 %	Tourismus Satellitenkonto Wirtschaftsfaktor bzw. Wertschöpfungsstudien	×				
Steigerung der Übernachtungen über alle Arten um 5 %[29]	2015: 9,76 Mio. 2019: 10,35 Mio. 2025: 10,05 Mio.	10,55 Mio.	Amtliche Beherbergungsstatistik Wirtschaftsfaktor bzw. Wertschöpfungsstudien	×				
Steigerung der Gästezufriedenheit flächendeckend auf mind. 1,5 (Skala 1 – 6)[30]	2023: Note 1,6	Note 1,5 oder besser	Gästebefragung, Panels	×		×	×	
Steigerung der Bettenauslastung um 5 %-Punkte[31]	2019: 36,7 % 2025: 34,5 %	39,5 %	Amtliche Beherbergungsstatistik	×				

[27] Vergleiche DTV-Kennzahl Z11
[28] Entspricht DTV-Kennzahl F5
[29] Entspricht DTV-Kennzahl Z8
[30] Entspricht DTV-Kennzahl F3-1
[31] Entspricht DTV-Kennzahl Z10

Zielstellung	Status quo (letzte Messung/ Referenzjahr)	Soll-Stand 2035	Messmethode	Ökon.	Ökol.	Kulturell	Sozial	Mgmt.
Steigerung der sicheren Weiterempfehlungsrate auf mind. 95 %	2023/24: 90,8 % („ganz sicher“ und „sicher“)	95 %	Gästebefragung	×		×	×	
Steigerung des Anteils zertifizierter Betriebe mit anerkanntem Nachhaltigkeitsstandard (je 1.000 Ankünfte)[32]	Nullmessung über Ecotrans	Steigerung auf Basis der Nullmessung definieren	Erhebung über Verbände, Register und Selbstauskunft		×			×
Steigerung des Tourismusakzeptanzsaldos bezogen auf den Wohnort (TAS-W) mind. auf den Durchschnitt in Ostdeutschland und bezogen auf die persönliche Ebene (TAS-P) halten[33]	2023: TAS-W 40 2023: TAS-P 30	TAS-W Thüringen ≥ TAS-W Ostdeutschland TAS-P 30	Sparkassen-Tourismusbarometer, Bevölkerungsbefragung				×	
Barrierefreiheit: Steigerung der Anzahl an zertifizierten Betrieben und Angeboten mit der Kennzeichnung „Reisen für alle“ auf 190[34]	2026: 115 Zertifizierungen	190 Zertifizierungen	Erhebung barrierefreier Angebote, Veröffentlichung auf der Projektseite, DZT und ADAC				×	
Jährliche Evaluierung der Ziele in Bezug auf den Soll-Stand 2035 und Einführung eines gemeinsames Wirkungsmonitoring mit KPI-Set mit mind. 90 % Datenvollständigkeit und mind. 95 % Datenqualitätsstandard	Standortbestimmung 2021 Nullmessung nach Definition Data Quality Score	Jährliche Evaluierung der Strategie › 90 % Datenvollständigkeit › 95 % Data Quality Score	Austausch zwischen TTG, Ministerium, DMO					×
Steigerung der digitalen Buchbarkeit von Angeboten in der ThüCAT	Nullmessung durch ThüCAT (Verhältnis von ThüCAT Datensätzen mit Buchungslink zu Datensätzen ohne Buchungslink)	Steigerung auf Basis der Nullmessung definieren	Prüfung ThüCat	×				×

[32] Entspricht DTV-Kennzahl F1
[33] Entspricht DTV-Kennzahl F6
[34] Entspricht DTV-Kennzahl F8

Zusätzlich sollten sukzessiv neue Kennzahlen zunächst erhoben werden und als ergänzende Größen in das Monitoring einfließen. Ziel ist es, den Prozess zu einem datenbasierten Destinationsmanagement voranzutreiben und ein ganzheitliches Bild der touristischen Entwicklung zu erreichen. Hierzu gehören u. a. die folgenden Kennzahlen:

- Treibhausgas-Emissionen durch An- und Abreise[35]: Hier wird eine Nullmessung auf Basis der Gästebefragung durchgeführt. Die Emissionen werden modell basiert anhand von Verkehrsmittel und Distanz berechnet.

- Lohnniveau (Fair-Pay-Abdeckung)[36]: Bei den touristischen Leistungsträgern wird die aktuelle Fair-Pay-Abdeckung abgefragt, um ein faires Lohnniveau in der Branche sicherzustellen.

Voraussetzung für ein wirksames Monitoring dieses Kennzahlensets ist eine kontinuierliche und systematische Datenerhebung. Die Datensammlung wird dabei konsequent an den definierten Kennzahlen ausgerichtet und standardisiert, um eine übergreifende Vergleichbarkeit sicherzustellen und die bisher häufig projekt- oder themenspezifische Datenerhebung zu überwinden. Ergänzend werden bestehende Austausch- und Abstimmungsformate, wie Marktforschungsrunden, gezielt genutzt und weiterentwickelt.



Abb. 28, Thüringer Wald, © TTG / Udo Bernhart



Abb. 29, Thüringer Wald, © TTG / Udo Bernhart

[35] Entspricht DTV-Kennzahl Z9
[36] Entspricht DTV-Kennzahl Z13

5. Umsetzungsmanagement

5.1. Anforderungen an die Umsetzung

Die vorliegende Strategie unterscheidet sich von ihrer Vorgängerin vor allem durch eine konsequente Ausrichtung an einer produktorientierten Tourismusentwicklung und einen klaren Fokus auf Wertschöpfung. Damit aus diesem Anspruch Wirkung wird, braucht es ein Umsetzungsmanagement, das die Strategie wirksam ins Land bringt, die Umsetzung koordiniert und ihre Weiterentwicklung über die gesamte Laufzeit begleitet.

Grundlage dafür ist das gemeinsame „Wir“ des Thüringer Tourismus: Ein differenziertes Zusammenspiel aus Politik, Tourismusorganisationen, Kommunen, Leistungsträgern, Bevölkerung, branchenübergreifenden Partnern und Gästen (siehe Kapitel 1.3). Damit dieses Zusammenspiel in der Praxis trägt, braucht es ein klares Rollenverständnis sowie ein verbindliches Umsetzungsmanagement, das Zuständigkeiten klar zuordnet, Schnittstellen regelt und die nötigen Voraussetzungen auf jeder Ebene sicherstellt. Für jeden Einzelnen in dem „Wir“ des Thüringer Tourismus müssen Rolle und Aufgaben definiert sein.

Eine zentrale Koordinierungsstelle bündelt Informationen, koordiniert Maßnahmen, begleitet Steuerungsgruppe und Arbeitsgruppen und sorgt dafür, dass relevante Partner aktiv eingebunden werden. Zugleich macht es Fortschritte, Anpassungsbedarfe und Entscheidungen transparent. Die Umsetzung wird damit nicht als statischer Plan verstanden, sondern als lernender Prozess, der regelmäßig überprüft, nachgesteuert und gemeinsam weiterentwickelt wird.

Eine durchgängige Aufgaben- und Organisationsstruktur, einschließlich einer verlässlichen Finanzierungslogik, bildet daher die zentrale Voraussetzung für die zukünftige touristische Entwicklung Thüringens (siehe Kapitel 3.4). Ohne diesen Rahmen besteht die Gefahr, dass das vorgesehene Rollengefüge in der Praxis nicht greift. Verbindlichkeit entsteht jedoch nicht allein durch Zuständigkeiten, sondern durch regelmäßige Abstimmung, transparente Kommunikation und die gemeinsame Bereitschaft, Maßnahmen konsequent umzusetzen und bei Bedarf nachzusteuern.

Verbindliche Verantwortung

Die in Kapitel 1.3 dargestellten Akteure bilden die Grundlage des touristischen Systems Thüringens. Für eine tragfähige Umsetzung müssen sie in ein verbindliches Verantwortungsmodell überführt werden. Drei Prinzipien sind dabei leitend:

1. Klare Aufgabenabgrenzung zwischen zwischen den Ebenen und Partnern – insbesondere dort, wo Zuständigkeiten heute verschwimmen.

2. Realistische Bemessung der zugewiesenen Aufgaben: Was eine Ebene leisten soll, muss mit den tatsächlich vorhan denen personellen und finanziellen Ressourcen übereinstimmen. Mithin bestimmen sich durchführbare Aufgaben umgekehrt nach dem jeweils verfügbaren Budget.

3. Definierte Schnittstellen und Abstimmungsmechanismen, die Parallelarbeit ebenso vermeiden wie ungeklärte Verantwortlichkeiten.

5.2. Umsetzung der Entwicklungsaufträge

Die folgenden Tabellen greifen die Entwicklungsaufträge aus den sechs Entwicklungsfeldern auf und überführen sie in die Umsetzung. Jeder Auftrag wird anhand von fünf Merkmalen beschrieben:

- Beginn der Umsetzung – kurzfristig, mittelfristig oder langfristig.
- Frequenz – einmalig, wiederkehrend oder dauerhaft.
- Federführung – verantwortliche Ebene für Initiative und Umsetzung.
- Mitwirkung – Akteure, deren Beitrag für das Gelingen erforderlich ist.
- Wirkungsziel – Zuordnung zu den fünf strategischen Zielen aus dem Leitbild: ökonomisch, sozial, kulturell, ökologisch, nachhaltiges Management (siehe Kapitel 2.6).

Aus strategischer Sicht besitzen neben dem Entwicklungsfeld **Produkt** insbesondere die Entwicklungsfelder **Marketing** sowie **Finanzierung & Organisation** die größte Hebelwirkung für die erfolgreiche Umsetzung der Tourismusstrategie (siehe Kapitel 3.7).

Sie schaffen die Voraussetzungen dafür, dass die in den weiteren Entwicklungsfeldern angestoßenen Maßnahmen wirksam, koordiniert und langfristig verankert werden können.



Abb. 30, Weimar, © TTG / Florian Trykowski

Entwicklungsfeld 1: Produkt						
	Entwicklungsauftrag	**Beginn der Umsetzung**	**Frequenz**	**Federführung**	**Mitwirkung**	**Wirkungsziel**
1	Reiseanlässe und Angebotsbündel schärfen	kurzfristig	dauerhaft	DMO	TTG, Regionen, Kommunen, Betriebe	ökonomische Nachhaltigkeit
2	Angebote kombinierbar machen und aktiv kommunizieren	kurzfristig	dauerhaft	DMO	–	ökonomische Nachhaltigkeit
3	Gästekarten als verbindendes Instrument prüfen	mittelfristig	einmalig	Land	TTG, Regionen (insb. DMO)	ökonomische Nachhaltigkeit
4	Qualität, Barrierefreiheit und Verständlichkeit konkret verbessern	kurzfristig	dauerhaft	Betriebe, Kommunen	Land, TTG, Regionen (insb. DMO)	soziale Nachhaltigkeit
5	Aktive Angebote mit Bezug zu den Markenstärken weiterentwickeln	kurzfristig	dauerhaft	Betriebe	TTG, Regionen (insb. DMO)	ökonomische Nachhaltigkeit
6	Regionale Identität und Kulinarik sichtbar und erlebbar machen	kurzfristig	dauerhaft	Betriebe	TTG, Regionen (insb. DMO), Kommunen	kulturelle Nachhaltigkeit
7	Unterschiedliche Reiseformen berücksichtigen	kurzfristig	dauerhaft	Betriebe	Regionen (insb. DMO), Kommunen, Betriebe	soziale Nachhaltigkeit
8	„Markenbotschafter“ & „Leitprodukte“ weiterentwickeln	kurzfristig	dauerhaft	TTG	Regionen (insb. DMO), Kommunen, Betriebe	ökonomische Nachhaltigkeit
9	Convention Bureau weiterentwickeln	mittelfristig	wiederkehrend	TTG	Regionen (insb. DMO), Kommunen, Betriebe	ökonomische Nachhaltigkeit

Entwicklungsfeld 2: Betriebe						
	Entwicklungsauftrag	**Beginn der Umsetzung**	**Frequenz**	**Federführung**	**Mitwirkung**	**Wirkungsziel**
1	Förderung & Investition	kurzfristig	wiederkehrend	Land	TTG, Branchen-verbände	ökonomische Nachhaltigkeit
2	Fachkräfte	kurzfristig	dauerhaft	Branchen-verbände	Betriebe	soziale Nachhaltigkeit
3	Bürokratieabbau	kurzfristig	dauerhaft	Land	–	nachhaltiges Management
4	Qualität & Zertifizierung	mittelfristig	dauerhaft	TTG	Branchenverbände, Regionen (insb. DMO), Kommunen, Betriebe	ökonomische Nachhaltigkeit
5	Tourismusbewusstsein & Image	mittelfristig	dauerhaft	TTG	Land, Regionen (insb. DMO), Kommunen, Betriebe	soziale Nachhaltigkeit
6	Wirtschaftlichkeit & Nachfolge	mittelfristig	dauerhaft	Betriebe	Branchenverbände	ökonomische Nachhaltigkeit
7	Willkommenskultur	mittelfristig	dauerhaft	TTG	Branchenverbände, Regionen (insb. DMO), Kommunen, Betriebe	soziale Nach-haltigkeit
8	Ansiedlungsmanagement	mittelfristig	dauerhaft	Land	–	ökonomische Nachhaltigkeit

Entwicklungsfeld 3: Digitalisierung						
	Entwicklungsauftrag	**Beginn der Umsetzung**	**Frequenz**	**Federführung**	**Mitwirkung**	**Wirkungsziel**
1	Digitale Auffindbarkeit und Buchbarkeit stärken	mittelfristig	dauerhaft	Betriebe	TTG, Regionen (insb. DMO)	ökonomische Nachhaltigkeit
2	Digitalisierung von Prozessen	mittelfristig	dauerhaft	Betriebe	TTG	nachhaltiges Management
3	Organisation des Datenmanagements	kurzfristig	dauerhaft	TTG	Regionen (insb. DMO), Betriebe	nachhaltiges Management

Entwicklungsfeld 3: Digitalisierung						
	Entwicklungsauftrag	**Beginn der Umsetzung**	**Frequenz**	**Federführung**	**Mitwirkung**	**Wirkungsziel**
4	Website-Baukasten	mittelfristig	dauerhaft	TTG	Regionen (insb. DMO), Betriebe	nachhaltiges Management
5	Ausbildung, Qualifikation & Wissensmanagement	kurzfristig	dauerhaft	TTG	Regionen (insb. DMO), Betriebe	soziale Nachhaltigkeit
6	Digitale Anwendungen	mittelfristig	dauerhaft	TTG	Regionen (insb. DMO), Betriebe	ökonomische Nachhaltigkeit
7	Digitalisierung als Enabler für intermodale Mobilität und Gästeinformation	mittelfristig	dauerhaft	TTG	Land, Verkehrsverbünde, Regionen (insb. DMO), Kommunen	ökonomische Nachhaltigkeit
8	Modellprojekte	langfristig	wiederkehrend	TTG	Regionen (insb. DMO), Betriebe	ökonomische Nachhaltigkeit

Entwicklungsfeld 4: Finanzierung & Organisation						
	Entwicklungsauftrag	**Beginn der Umsetzung**	**Frequenz**	**Federführung**	**Mitwirkung**	**Wirkungsziel**
1	Organisation, Rollen und Produktverantwortung weiterentwickeln	kurzfristig	einmalig	Land	TTG, Regionen (insb. DMO)	nachhaltiges Management
2	Finanzierungssysteme und Förderlogik überprüfen und weiterentwickeln	kurzfristig	wiederkehrend	Land	Regionen (insb. DMO), Kommunen	ökonomische Nachhaltigkeit
3	Ortsebene professionalisieren und unterstützen	mittelfristig	dauerhaft	DMO	TTG, Branchenverbände, Regionen	nachhaltiges Management
4	Rechtliche und infrastrukturelle Rahmenbedingungen weiterentwickeln	mittelfristig	wiederkehrend	Land	–	ökonomische Nachhaltigkeit
5	Agilität und Resilienz der Strukturen stärken	mittelfristig	dauerhaft	DMO	Land, TTG, Regionen, Kommunen	nachhaltiges Management

Entwicklungsfeld 5: Marketing						
	Entwicklungsauftrag	**Beginn der Umsetzung**	**Frequenz**	**Federführung**	**Mitwirkung**	**Wirkungsziel**
1	Place Branding	kurzfristig	einmalig	TTG	Land	ökonomische Nachhaltigkeit
2	Zielgruppen	mittelfristig	wiederkehrend	TTG	Land	ökonomische Nachhaltigkeit
3	Place Marketing	kurz- bis mittelfristig	dauerhaft	TTG	Regionen (insb. DMO), Kommunen, Betriebe	ökonomische Nachhaltigkeit
4	Vertriebsorientierte Kommunikation	kurzfristig	dauerhaft	TTG	Regionen (insb. DMO), Kommunen, Betriebe	ökonomische Nachhaltigkeit
5	Verzahnung mit Landesmarketing	kurzfristig	dauerhaft	Land	TTG, Regionen (insb. DMO)	nachhaltiges Management
6	Rollen in der Markenführung und Marktbearbeitung	mittelfristig	wiederkehrend	TTG	Land, Regionen (insb. DMO), Kommunen, Betriebe	nachhaltiges Management

Entwicklungsfeld 6: Mobilität						
	Entwicklungsauftrag	**Beginn der Umsetzung**	**Frequenz**	**Federführung**	**Mitwirkung**	**Wirkungsziel**
1	Partizipation an der Planung und Umsetzung des Integralen Taktfahrplans	kurzfristig	wiederkehrend	DMO	TTG, Verkehrsverbünde, Regionen, Kommunen	nachhaltiges Management
2	Kreisübergreifende Mobilitätsangebote durch die zuständigen Stellen ausbauen und stärken	mittelfristig	wiederkehrend	Land	TTG, Verkehrsverbünde, Regionen (insb. DMO), Kommunen	ökologische Nachhaltigkeit
3	Radverkehr als integraler Bestandteil der touristischen Mobilität	kurzfristig	dauerhaft	DMO	TTG, Verkehrsverbünde, Regionen, Kommunen	ökologische Nachhaltigkeit
4	Autonome Mobilität und innovationsoffene Ansätze für die letzte Meile	kurzfristig	einmalig	Land	TTG, Verkehrsverbünde, Regionen (insb. DMO), Kommunen	ökologische Nachhaltigkeit
5	Nachhaltigkeit und Komfort als Produktversprechen	kurzfristig	dauerhaft	TTG	Land, Verkehrsverbünde, Regionen (insb. DMO), Kommunen	ökonomische Nachhaltigkeit



Abb. 31, Weimar, © TTG / Florian Trykowski

5.3. Rollen im Umsetzungsprozess

Kapitel 1.3 benennt die einzelnen Akteure im touristischen System Thüringens. Damit aus diesem Rollenbild gelebte Praxis wird, übernehmen diese Akteure im Umsetzungsprozess konkrete operative Aufgaben – in der Steuerung, Begleitung und Kommunikation der Strategie sowie in der jährlichen Maßnahmenplanung.
Die Zuteilung der Verantwortlichkeiten für die einzelnen Entwicklungsaufträge ist bereits in Kapitel 5.2 erfolgt. Hier in Kapitel 5.3 werden die Rollen in Bezug auf das zehnjährige Umsetzungsmanagement konkretisiert.

Landespolitik und -verwaltung (v. a. TMWLLR)

Aufbauend auf ihrer Funktion, den wirtschaftspolitischen Rahmen zu setzen, übernimmt die Landesebene im Umsetzungsprozess insbesondere:

- Politische Steuerung der Strategieumsetzung und Verankerung in Landes- und Strukturpolitik
- Sicherstellung einer verlässlichen Finanzierungslogik für alle Ebenen des touristischen Systems
- Weiterentwicklung der Förderkulisse entsprechend den strategischen Prioritäten
- Legitimation und Rückendeckung öffentlicher Investitionen und ressortübergreifender Vorhaben
- Berufung der Steuerungsgruppe sowie Beauftragung der TTG mit der operativen Begleitung

Zentrale Koordinierung (z. B. TTG)

Die zentrale Koordinierungsfunktion im Umsetzungsmanagement beinhaltet:

- Koordination und Steuerung der jährlichen Maßnahmenplanung als zentrales Umsetzungsinstrument im Auftrag und in Abstimmung mit dem TMWLLR
- Begleitung der Strategieumsetzung durch Bereitstellung von Arbeits-, Anwendungs- und Kommunikationsmaterialien
- Wissenstransfer in die Fläche – Hilfestellung bei der Arbeit mit der Strategie auf allen Ebenen
- Aktive Einbindung der relevanten Partner in Steuerungsgruppe, Arbeitsgruppen und themenspezifische Umsetzungsprozesse
- Kommunikation des Umsetzungsstands sowie etwaiger Anpassungen und Erweiterungen
- Organisation der Steuerungsgruppe und themenspezifischer Arbeitsgruppen, einschließlich regelmäßiger Treffen
- Wirkungsorientiertes Monitoring auf Landesebene (siehe Kapitel 5.4)
- Transparente Aufbereitung und Rückspiegelung von Ergebnissen, Fortschritten und Nachsteuerungsbedarfen in die touristischen Ebenen des Landes

DMO und Tourismusverbände

Die DMO übersetzen die Strategie in die regionale Realität und übernehmen dabei in der Praxis weit mehr als koordinierende Aufgaben. Sie sind zentrale Verbindungspunkte zwischen landesweiter Strategie und Umsetzung in den Destinationen und tragen dazu bei, Partner vor Ort zu aktivieren, Rückmeldungen zu bündeln und regionale Netzwerke wirksam einzubinden:

- Regionale Umsetzung der strategischen Leitlinien und Anpassung an die jeweiligen Destinationsprofile
- Operative Produkt-, Content-, Marken- und Informationsarbeit in den Destinationen
- Befähigung der lokalen Ebene und der Leistungsträger durch Qualifizierung, Beratung und gemeinsame Projekte
- Koordination regionaler Kooperationen und Netzwerke
- Rückkopplung regionaler Erkenntnisse in die Steuerungsgruppe und die jährliche Maßnahmenplanung
- Mitwirkung an der Markenführung entlang der landesweiten Markenarchitektur

Gemeinden und Landkreise

Gemeinden und Landkreise sind die zentralen Investitions- und Infrastrukturentscheider auf lokaler Ebene. Im Umsetzungsprozess bedeutet das:

- Ausrichtung lokaler Investitions- und Infrastrukturentscheidungen an den strategischen Leitlinien
- Nutzung der Strategie als Argumentations- und Priorisierungsgrundlage für eigene Vorhaben und Förderanträge
- Abstimmung lokaler Entwicklungen mit der regionalen DMO und der Landesebene
- Sicherstellung der lokalen Voraussetzungen für die Aufgabenwahrnehmung der Tourist-Informationen
- Mitwirkung an themenspezifischen Arbeitsgruppen

Tourist-Informationen

Als direkte Schnittstelle zum Gast tragen die Tourist-Informationen die Strategie in das konkrete Vor-Ort-Erlebnis:

- Umsetzung gemeinsamer Qualitätsstandards in der Gästeberatung
- Aktuelle, zielgruppengerechte Information auf Basis landes- und regionalweit abgestimmter Inhalte
- Sichtbarmachung der Destinationsmarken und „Leitprodukte“ vor Ort
- Rückmeldung von Gästefeedback an DMO und TTG als Grundlage für Angebotsentwicklung

Touristische Leistungsträger

Die Betriebe sind diejenigen, die das Angebot konkret erlebbar machen. Ihre operative Mitwirkung umfasst:

- Weiterentwicklung marktorientierter Produkte entlang der strategischen Leitlinien und Markenstärken
- Investitionen in Qualität, Barrierefreiheit, Digitalisierung und Nachhaltigkeit
- Nutzung von Kooperations- und Qualifizierungsangeboten von TTG, DMO und Branchenverbänden
- Aktive Beteiligung an Arbeitsgruppen, Rückmeldung praxisrelevanter Erkenntnisse
- Mitgestaltung der Willkommenskultur als Gastgeber vor Ort

Branchenübergreifende Partner

Partner aus Wirtschaft, Kultur, Natur, Mobilität, Landwirtschaft und Regionalentwicklung sind unverzichtbar, um den Tourismus als Wertschöpfungstreiber zu verankern:

- Anbindung an themenspezifische Arbeitsgruppen
- Integration regionaler Produkte, Marken und Angebote in das touristische Erlebnis
- Gemeinsame Projekte und Förderinitiativen an den Schnittstellen der Politikfelder

5.4. Monitoring, Evaluation & Fortschreibung

Eine Strategie mit zehnjähriger Laufzeit braucht einen verbindlichen Rhythmus aus Beobachtung, Bewertung und Nachsteuerung. Nur so entfalten die Entwicklungsaufträge (siehe Kapitel 5.2) tatsächlich Wirkung, nur so bleibt die Strategie über den gesamten Zeitraum hinweg lebendig und anschlussfähig an veränderte Rahmenbedingungen. Monitoring ist dabei nicht nur Kontrolle, sondern Teil des Umsetzungsmanagements.
Es macht sichtbar, welche Maßnahmen wirken, wo Anpassungen erforderlich sind und welche Themen gemeinsam weiterentwickelt werden müssen. Damit wird die Strategie als agiler Prozess verstanden. Sie gibt eine klare Richtung vor, bleibt aber offen für neue Erkenntnisse, veränderte Rahmenbedingungen und notwendige Nachsteuerungen.

Das Monitoring folgt vier Leitprinzipien: Wirkungsorientierung (Maßstab ist der Beitrag zu den fünf Wirkungszielen, nicht die bloße Erledigung von Maßnahmen), Verhältnismäßigkeit (kein zusätzlicher Bürokratieaufbau), Transparenz gegenüber allen Akteursebenen und Anschlussfähigkeit an bestehende Datenquellen wie die amtliche Tourismusstatistik sowie Daten von TTG und DMO.

Taktung

Monitoring und Evaluation sind in drei aufeinander aufbauenden Takten angelegt, die sich in Zeitlogik und Tiefenschärfe unterscheiden:

Takt	Zeitlogik	Zweck	Verantwortung
Operatives Monitoring	jährlich	Maßnahmenplanung und -nachverfolgung	TTG in Abstimmung mit TMWLLR, Steuerungsgruppe
Zwischenevaluation	zur Halbzeit (ca. 2030)	Wirkungskontrolle und Nachsteuerung	TMWLLR mit TTG, externe Begleitung
Abschlussevaluation	am Ende der Laufzeit (2035)	Bilanzierung und Grundlage der Fortschreibung	TMWLLR mit TTG, externe Begleitung

Den Kern bildet ein jährlicher Maßnahmenplan, der in der Steuerungsgruppe verabschiedet wird. Er hält für jeden Entwicklungsauftrag den Stand, die geplanten Schritte, die beteiligten Akteure und die nächsten Meilensteine fest. Die Zwischenevaluation 2030 überprüft, welche Wirkungen eingetreten sind, wo strukturelle Hemmnisse liegen und ob die strategischen Annahmen noch tragfähig sind, und ermöglicht so eine gezielte Nachsteuerung. Die Abschlussevaluation 2035 bildet die Grundlage für die nächste Fortschreibung der Strategie.

Wirkung messen und kommunizieren

Die Wirkung der Strategie wird entlang der fünf Wirkungsziele beobachtet: ökonomische, soziale, kulturelle und ökologische Nachhaltigkeit sowie nachhaltiges Management (siehe Kapitel 2.6). Je Wirkungsziel wurde ein kompaktes Set an Kernindikatoren erarbeitet und – wo möglich – mit Zielwerten hinterlegt (siehe Kapitel 4). Das Indikatorenset wird zur Halbzeit überprüft und bei Bedarf angepasst. Monitoring entfaltet nur dann Steuerungswirkung, wenn die Ergebnisse die relevanten Akteure tatsächlich erreichen. Es wird daher jährlich ein Umsetzungsbericht vorgelegt, der Steuerungsgruppe, Arbeitsgruppen und TMWLLR adressiert und in einer Kurzfassung öffentlich zugänglich gemacht wird. Über die DMO wird er in die Fläche – an Kommunen, Tourist-Informationen und Leistungsträger – zurückgespiegelt. Die Kommunikation erfolgt dabei nicht nur rückblickend, sondern auch steuernd. Sie zeigt Fortschritte, offene Aufgaben, Unterstützungsbedarfe und nächste Schritte auf. So wird Transparenz geschaffen und die gemeinsame Verantwortung der Partner für die Umsetzung gestärkt.

Damit schließt sich der Kreis: Die Tourismusstrategie ist kein abgeschlossenes Dokument, sondern ein lernendes Steuerungsinstrument für die touristische Entwicklung Thüringens. Ihr Erfolg hängt davon ab, dass Umsetzung, Kommunikation, Monitoring und Weiterentwicklung dauerhaft zusammengedacht und von den beteiligten Akteuren gemeinsam getragen werden.



Abb. 32, Wartburg, © TTG / Andreas Weise

6. Quellenverzeichnis

Beritelli, Pietro (2023): How do Leisure Travel Decisions come about?, St. Gallen.

dwif (2021): Standortbestimmung der Tourismusstrategie Thüringen 2025, Berlin.

dwif (2025): Online-Befragung Thüringer Touristiker.

dwif (2025): Online-Befragung Thüringer Touristiker; Ergebnisse aus dem Strategieprozess 2025.

dwif (2025): Wirtschaftsfaktor Tourismus für den Freistaat Thüringen 2024, München.

dwif (2025) / Daten Inspektour (international) GmbH: Spontan-Assoziationen mit dem Urlaubsziel Thüringen.

dwif (2026): Betriebsvergleich für die Hotellerie und Gastronomie in Thüringen, Erfurt.

dwif (2026): dwif-Tagesreisenmonitor. Ergebnisse für das Zielgebiet Thüringen 2025, München.

Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen – FUR (2024): ReiseAnalyse.

Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen – FUR (2025): ReiseAnalyse 2025, Kiel.

Letzner, Volker (2014): Tourismusökonomie, München.

SKL Glücksatlas (2026): Städteranking 2026, Freiburg.

Statistisches Bundesamt (2026): Tourismusstatistik Thüringen, Berlin.

Thüringer Landesamt für Statistik (2026): Tourismusstatistik Thüringen, Erfurt.

Thüringer Staatskanzlei (2026): Thüringenplan 2026. Schwerpunkte der Regierungsarbeit, Erfurt.

Thüringer Tourismus GmbH (2024): Besucherbefragung DomStufen-Festspiele Erfurt, Erfurt.

Thüringer Tourismus GmbH (2026): Auslandsmarketing.

Tourismusnetzwerk Thüringen (2024): Ergebnisse Gästebefragung Thüringen 2023/24.

TrustYou GmbH (2026).

YouGov (2026): Reisen unter Kostendruck: Chancen und Veränderungen im Inlandstourismus.

zebra group i. A. der Thüringer Staatskanzlei (2026): Markenpositionierung des Grünen Herzens.

ZTB Zukunftsbüro (2025): Strategie-Papier Convention Bureau Thüringen, Wien.

7. Glossar

Attraktor
Ein Attraktor ist ein konkreter Anziehungspunkt für Gäste. Er kann ein Ort, eine Sehenswürdigkeit, eine Veranstaltung, eine Persönlichkeit oder ein Erlebnis sein, das Interesse an einer Reise weckt. Attraktoren allein machen noch kein touristisches Produkt aus, sind aber häufig Auslöser für Reiseentscheidungen.

Convention
Fachbegriff für Tagungen, Kongresse und geschäftliche Veranstaltungen. Im Tourismus umfasst das Convention-Segment insbesondere die Gewinnung und Betreuung von Veranstaltungen sowie deren wirtschaftliche Effekte für eine Destination.

Convention Bureau Thüringen
Zentrale Anlaufstelle für das Tagungs-, Kongress- und Veranstaltungsgeschäft in Thüringen. Das Convention Bureau vermarktet Thüringen als Veranstaltungsdestination, unterstützt bei der Planung und Akquise von Tagungen und Kongressen und vernetzt relevante Partner aus Hotellerie, Veranstaltungswirtschaft und Destinationen.

Conversion
Kennzahl, die misst, wie viele Personen nach einem Kontakt mit einem touristischen Angebot oder einer Marketingmaßnahme eine gewünschte Handlung ausführen, beispielsweise eine Buchung, Anfrage oder Newsletter-Anmeldung.

CRM (Customer Relationship Management)
Strategischer und technischer Ansatz zur Erfassung, Verwaltung und Pflege von Kundenbeziehungen. Im Tourismus dient CRM dazu, Gäste besser zu verstehen, zielgerichtet anzusprechen und langfristig an eine Destination oder ein Angebot zu binden.

Customer Journey
Bezeichnet die gesamte Reise eines Gastes – von der Inspiration und Reiseplanung über Buchung, Anreise und Aufenthalt bis zur Rückreise und Weiterempfehlung. Die Strategie betrachtet touristische Angebote konsequent aus dieser Gästeperspektive.

Dachmarke
Die übergeordnete Marke eines Landes, einer Region oder einer Organisation. Im Fall Thüringens bildet „Thüringen. Das Grüne Herz Deutschlands“ den gemeinsamen Rahmen für die Positionierung unterschiedlicher Themen und Akteure.

Destination
Ein geografischer Raum, den Gäste als Reiseziel wahrnehmen. Eine Destination kann eine Region, eine Stadt oder ein touristischer Erlebnisraum sein und umfasst die Gesamtheit der dort verfügbaren Angebote und Leistungen. Entscheidend ist die Gastperspektive, nicht politische Grenzen.

DMO (Destinationsmanagementorganisation)
Organisation auf regionaler Ebene, die touristische Entwicklung, Vermarktung und Koordination einer Destination verantwortet. DMOs bündeln Akteure, entwickeln Angebote weiter und wirken als Schnittstelle zwischen Landesebene, Kommunen und Betrieben.

Drei-Ebenen-Modell
Organisationsmodell des Thüringer Tourismus mit einer Landesebene, einer Destinationsebene und einer Ortsebene. Es schafft klare Zuständigkeiten und fördert die Zusammenarbeit der Akteure bei der Entwicklung, Vermarktung und Umsetzung touristischer Angebote.

DTV (Deutscher Tourismusverband)
Bundesverband der touristischen Regionen, Orte und Organisationen in Deutschland. Der DTV setzt Standards, entwickelt Qualitätsinitiativen und vertritt die Interessen des Deutschlandtourismus gegenüber Politik und Öffentlichkeit.

Familienmarke
Bisheriges touristisches Markensystem des Reiselandes Thüringen. Unter dem Auftritt „Thüringen entdecken“ verbindet sie die touristische Landesmarke mit den Marken der Regionen, Orte und Partner und schafft einen gemeinsamen Rahmen für die touristische Kommunikation und Vermarktung.

Intermodale Mobilität
Kombination verschiedener Verkehrsmittel innerhalb einer Reise, beispielsweise Bahn, Bus, Fahrrad und Fußweg. Ziel ist eine möglichst nahtlose Mobilitätskette aus Sicht der Gäste.

ITF (Integraler Taktfahrplan)
Verkehrskonzept in Thüringen, bei dem Fahrpläne von Bus und Bahn systematisch aufeinander abgestimmt werden. Ziel sind regelmäßige Verbindungen, kurze Umsteigezeiten und gute Anschlüsse an wichtigen Knotenpunkten, um Mobilität einfacher und attraktiver zu machen.

KPI (Key Performance Indicator)
Messgröße zur Bewertung von Fortschritten und Zielerreichung. KPIs helfen dabei, die Wirkung von Maßnahmen regelmäßig zu überprüfen und die Entwicklung des Tourismus datenbasiert zu steuern.

LEG (Landesentwicklungsgesellschaft) Thüringen
Die LEG Thüringen unterstützt die wirtschaftliche, infrastrukturelle und regionale Entwicklung des Freistaats. Im Tourismus wirkt sie unter anderem bei Themen wie Investitionen, Standortentwicklung und Förderprojekten mit.

Leistungsbündel
Kombination mehrerer touristischer Leistungen, die gemeinsam ein Reiseerlebnis ermöglichen. Dazu zählen beispielsweise Unterkunft, Gastronomie, Freizeitangebote, Mobilität und Serviceangebote.

Leistungskette
Abfolge aller Leistungen und Akteure, die zur touristischen Wertschöpfung beitragen. Sie beginnt bei der Reiseplanung und reicht bis zum Aufenthalt und den daraus entstehenden wirtschaftlichen Effekten.

Letzte Meile
Der letzte Abschnitt einer Reise vom Ankunftspunkt bis zum eigentlichen Ziel. Im Tourismus bezieht sich der Begriff häufig auf die Erreichbarkeit touristischer Angebote mit öffentlichen Verkehrsmitteln.

„Leitprodukt“
Touristisch besonders bekanntes und profilbildendes Angebot mit hoher Strahlkraft für Thüringen. Bisher gibt es vier Leitprodukte: Erfurt, Weimar, die Wartburg und den Rennsteig.

„Markenbotschafter“
Touristische Spitzenangebote, die die Marke Thüringen besonders glaubwürdig repräsentieren. Sie zeichnen sich durch hohe Qualität, Zielgruppenorientierung, Erlebniswert und einen Beitrag zur touristischen Profilbildung aus.

Monitoring/Wirkungsmonitoring
Kontinuierliche Beobachtung und Bewertung der Strategieumsetzung. Ziel ist es, Fortschritte sichtbar zu machen, Wirkungen zu überprüfen und bei Bedarf nachzusteuern.

Ortsebene
Die lokale Ebene des Tourismus, insbesondere Kommunen, Tourist-Informationen und lokale Akteure. Hier wird das touristische Angebot für Gäste konkret erlebbar.

Place Branding
Strategischer Prozess zur Entwicklung und Führung einer Orts-, Regions- oder Destinationsmarke. Ziel ist es, ein klares und unverwechselbares Profil nach innen und außen zu schaffen.

Place Marketing
Anwendung einer Marke in der praktischen Vermarktung eines Ortes oder einer Region. Dazu gehören Kommunikation, Kampagnen, Inhalte und Angebote, die das gewünschte Profil sichtbar machen.

Qualität
Die Qualitätsdimensionen der Tourismusstrategie orientieren sich an den unterschiedlichen Dimensionen der Nachhaltigkeit. Gemeinsam bilden sie den verbindlichen Maßstab für die Entwicklung des Thüringer Tourismus. Die Strategie unterscheidet fünf Qualitätsdimensionen:

Ökologisch: Schutz von Umwelt, Klima und natürlichen Ressourcen.

Ökonomisch: Langfristige Sicherung von Wertschöpfung und wirtschaftlicher Tragfähigkeit.

Kulturell: Erhalt und zeitgemäße Vermittlung des kulturellen Erbes und der regionalen Identität.

Sozial: Verantwortung gegenüber Gästen, Mitarbeitenden und Bevölkerung sowie Förderung von Teilhabe und Lebensqualität.

Managementbezogen: Strategische Steuerung durch klare Zuständigkeiten, transparente Prozesse sowie Wirkungs- und Datenmonitoring.

Quellmarkt
Gebiet oder Herkunftsregion, aus der Gäste in eine Destination reisen.

Reiseanlass
Der konkrete Grund, warum sich ein Gast zu einem bestimmten Zeitpunkt für eine Reise entscheidet. Er entsteht aus dem Zusammenspiel von persönlichen Bedürfnissen und den Angeboten einer Destination.

Reisemotiv
Grundlegendes Bedürfnis oder Wunsch, der Menschen zum Reisen bewegt. Für Thüringen relevant sind die Motive Sehnsucht, Neugierde, Faszination, Kennerschaft und Begegnung.

Resilienz
Fähigkeit eines Systems, Krisen, Veränderungen oder Unsicherheiten zu bewältigen und sich daran anzupassen. Im Tourismus bedeutet Resilienz insbesondere Widerstandsfähigkeit gegenüber gesellschaftlichen, wirtschaftlichen oder ökologischen Veränderungen.

Resonanzraum
Orte, Situationen oder Erlebnisse, die Menschen berühren, Beziehungen ermöglichen und eine persönliche Verbindung entstehen lassen. Im Tourismus entstehen Resonanzräume dort, wo Gäste mit Menschen, Kultur, Natur oder Geschichte in einen lebendigen Austausch treten und Erlebnisse als bedeutsam und authentisch wahrnehmen.

TAS (Tourismusakzeptanzsaldo)
Kennzahl zur Messung der Akzeptanz des Tourismus in der Bevölkerung. Sie zeigt, wie positiv oder negativ die Auswirkungen des Tourismus auf den eigenen Wohnort (TAS-W) oder die persönliche Situation (TAS-P) wahrgenommen werden.

ThüCAT (Thüringer Content Architektur Tourismus)
Landesweite Dateninfrastruktur des Thüringer Tourismus. Sie ermöglicht die einheitliche Erfassung, Pflege und Bereitstellung touristischer Informationen für verschiedene digitale Anwendungen und Kanäle.

Touristischer Leistungsträger
Unternehmen oder Organisation, die unmittelbar touristische Leistungen anbietet. Dazu zählen beispielsweise Beherbergungsbetriebe, Gastronomiebetriebe, Freizeit- und Kultureinrichtungen oder Gästeführungen.

TTG (Thüringer Tourismus GmbH)
Landesweite Tourismusorganisation des Freistaates Thüringen. Sie übernimmt unter anderem Aufgaben in den Bereichen Strategie, Marketing, Koordination, Wissenstransfer und Umsetzungsmanagement.

TMWLLR (Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Landwirtschaft und Ländlichen Raum)
Oberste Landesbehörde, die den politischen und finanziellen Rahmen für die touristische Entwicklung Thüringens setzt und die strategische Steuerung unterstützt.

TST 2025 (Tourismusstrategie Thüringen 2025)
Die im Jahr 2017 verabschiedete Tourismusstrategie des Freistaates Thüringen. Die Tourismusstrategie Thüringen 2035 knüpft an deren Ziele und Erkenntnisse an und entwickelt diese weiter.

Umsetzungsmanagement
Koordinierende Funktion zur Umsetzung der Strategie. Sie sorgt für Abstimmung zwischen Akteuren, begleitet Maßnahmen, organisiert Monitoring und unterstützt die Weiterentwicklung der Strategie über die gesamte Laufzeit.

Vertriebsfähigkeit
Fähigkeit eines touristischen Angebots, von Gästen einfach gefunden, verstanden, gebucht und genutzt werden zu können. Vertriebsfähigkeit umfasst sowohl digitale als auch analoge Buchungs- und Verkaufswege.

Willkommenskultur
Willkommenskultur bezeichnet die bewusste Gestaltung positiver Gästeerlebnisse durch Offenheit, Gastfreundschaft und Serviceorientierung. Sie zeigt sich in der Kommunikation des Reiselandes, in der Zusammenarbeit touristischer Akteure sowie im direkten Kontakt mit Gästen in Betrieben, Einrichtungen und Destinationen und trägt wesentlich zur Wahrnehmung von Qualität und Gastfreundschaft bei.

Zielgruppenmanagement
Systematische Analyse, Auswahl und Ansprache relevanter Zielgruppen. Ziel ist es, touristische Angebote, Kommunikation und Marketingmaßnahmen an den Bedürfnissen und Erwartungen der wichtigsten Gästegruppen auszurichten.

8. Impressum

Hinweise

Beteiligte

Diese Tourismusstrategie wurde in enger konzeptioneller und redaktioneller Zusammenarbeit mit dem Team der Thüringer Tourismus GmbH und dem Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Landwirtschaft und Ländlichen Raum entwickelt. Die Inhalte wurden in einem umfangreichen Beteiligungsprozess in knapp 20 Workshops erarbeitet, verdichtet und kritisch hinterfragt.

Urheberrechte

Alle Komponenten dieses Konzepts von Saint Elmo's Tourism sind urheberrechtlich geschützt, die Thüringer Tourismus GmbH und das TMWLLR besitzen die weltweit uneingeschränkten Nutzungsrechte an dieser Strategie. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts und der Vereinbarung zu den Nutzungsrechten zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer durch externe Dritte ist ohne schriftliche Zustimmung der Thüringer Tourismus GmbH ausgeschlossen und wird gerichtlich verfolgt.

Hinweis zur Sprache:

Diese Strategie richtet sich an Menschen aller Geschlechter. Aus Gründen der Lesbarkeit wird teilweise eine vereinfachte Sprachform verwendet. Alle Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Bilder

Bildnachweis zu den Collagen in Kapitel 2.2

(Zeile für Zeile, jeweils von links nach rechts)
Alle Bilder © jeweilige Bildgeber / Fotograf:innen

Natur als Resonanzraum

TTG / Melf Mäder, TTG / Meeta K. Wolff, TTG / Florian Trykowski, TTG / Florian Trykowski, Stiftung Schloss Friedenstein Gotha für die Schatzkammer Thüringen / Marcus Glahn, TTG / Guido Werner, TTG / Sabine Braun, TTG / Anna Monterroso Carneiro, Rhön GmbH / Marius Holler, TTG / Florian Trykowski, TTG / Melf Mäder, Ferienhaus-Lichtung GmbH / Tobias Kromke, TTG / Guido Werner, TTG / Udo Bernhart, Carolin Steig und Martin Merten GbR / Martin Merten, TTG / Joachim Negwer, TTG / Florian Trykowski, TTG / Florian Trykowski, TTG / Lars Schneider, TTG / Gregor Lengler, TTG / Udo Bernhart, TTG / Florian Trykowski, TTG / Joachim Köhler Mediadesign, TTG / Martin Kirchner, TTG / Marco Fischer

Persönlichkeiten als Ideengeber und Quelle geistiger Inspiration

Stiftung Lutherhaus Eisenach / Martin Kirchner, TTG / E. Driesel, TTG / o. A., Stiftung Lutherhaus Eisenach / Martin Kirchner, TTG / Carlo Bansini, TTG / o. A., TTG / Mick Palarczyk, Weimar GmbH / Clemens Bauerfeind, TTG / Florian Trykowski, TTG / Christiane Würtenberger, TTG / Roland Wehking, TTG / o. A., TWZ / Christian Heilwagen, TTG / Florian Trykowski, Weimar GmbH / Robert Wachholz, TTG / Maria Suckert, TTG / cross-media-redaktion, TTG / Florian Trykowski, TWZ / Christian Heilwagen, TTG / Gregor Lengler, TTG / Florian Trykowski, TTG / Florian Trykowski, TTG / Gregor Lengler, TTG / Florian Trykowski, TTG / Mira Held, TTG / Christiane Würtenberger (Maler Wilhelm Otto Pitthan), TTG / o. A.

Räume, die Geschichten tragen

Stiftung Schloss Friedenstein Gotha / Bjoern Chilian, Meininger Staatstheater / Marie Liebig, Achava e. V. / Elena Kaufmann, TTG / Toma Babovic, TTG / Vanessa Finn, TTG / Guido Werner, TTG / Martin Kirchner, TTG / Jens Hauspurg, TTG / Andreas Weise, Stiftung Gedenkstätten Buchenwald und Mittelbau-Dora / Peter Hansen, TTG / Martin Kirchner, TTG / Gregor Lengler, TTG / Moritz Kertzscher, TWZ / Christian Heilwagen, TTG / Martin Kirchner, TTG / Maik Schuck, TTG / Guido Werner, TTG / Christiane Würtenberger, TTG / Roland Wehking, TTG / Martina Sörensen, Theater Erfurt / Lutz Edelhoff, Klassik Stiftung Weimar / Thomas Müller & Stiftung Schloss Friedenstein Gotha / Lutz Ebhardt, Stiftung Lutherhaus Eisenach / Martin Kirchner, TTG / Christiane Würtenberger, TTG / Toma Babovic

Cover Vorderseite: Alte Synagoge © DZT / Dagmar Schwelle
Cover Rückseite: Rathaus 2024, © weimar GmbH / André Mey

2026. Alle Rechte vorbehalten.



Abb. 33, Englischer Garten Meiningen, TTG / Florian Trykowski



Herausgeber:

Thüringer Ministerium für Wirtschaft,
Landwirtschaft und Ländlichen Raum
Max-Reger-Straße 4 – 8
99096 Erfurt

Impressum:

Redaktion, Grafik und Begleitung:
Saint Elmo‘s Tourism
eine Marke der Saint Elmo‘s International GmbH
August-Everding-Str. 25, 81671 München
saint-elmos.travel