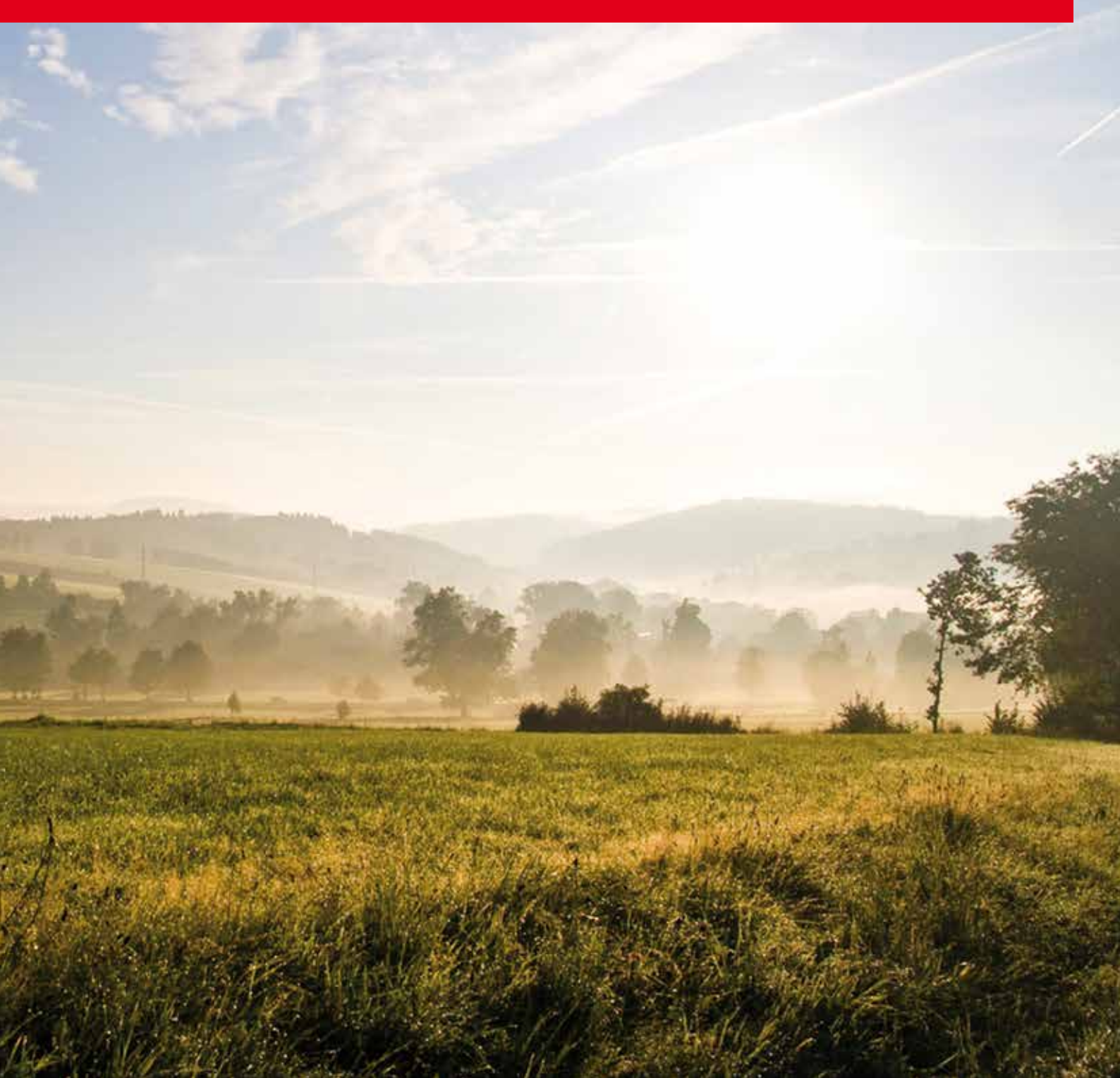




Sparkassenverband  
Westfalen-Lippe

Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe  
Jahresbericht 2014



# Beirat

**Peter Adler**  
Staatsbad Bad Oeynhausen GmbH

**Dr. Matthias Bergmann**  
Sparkasse Westmünsterland

**Axel Biermann**  
Ruhr Tourismus GmbH

**Hubert Böddeker**  
Sparkasse Paderborn-Detmold

**Dr. Heike Döll-König**  
Tourismus NRW e. V.

**Prof. Dr. Mathias Feige**  
dwif-Consulting GmbH

**Hans-Josef Fischer**  
Information und Technik  
Nordrhein-Westfalen

**Karsten Heinsohn**  
dwif-Consulting GmbH

**Bernd Honermeyer**  
Sparkasse Hamm

**Walter Jakobs**  
Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie,  
Mittelstand und Handwerk des Landes  
Nordrhein-Westfalen

**Mike Kernig**  
Vereinigte Sparkasse im Märkischen Kreis

**Maria Klaas**  
Industrie- und Handelskammer Lippe zu  
Detmold

**Michael Kösters**  
Münsterland e. V.

**Thomas Kubendorff**  
Landkreistag Nordrhein-Westfalen

**Hans-Jürgen Nolting**  
Stadtsparkasse Bad Oeynhausen

**Joachim Odenell**  
Industrie- und Handelskammer zu Dortmund

**Matthias Rothermund**  
DORTMUNDtourismus e. V.

**Birgit Rudolph**  
Verkehrsverein Rheine

**Roland Schäfer**  
Städte- und Gemeindebund Nordrhein-Westfalen e. V.

**Roswitha Still**  
Touristikverband Siegerland-Wittgenstein e. V.

**Axel Theuer**  
Sparkasse Wittgenstein

**Tobias Valentien**  
Teutoburger Wald Tourismus

**Peter Vogt**  
Stadtsparkasse Schmallenberg

**Jürgen Wannhoff**  
Sparkassenverband Westfalen-Lippe

**Thomas Weber**  
Sauerland-Tourismus e. V.

**Axel Welge**  
Städtetag Nordrhein-Westfalen

**Hans-Dietmar Wosberg**  
DEHOGA Westfalen e. V.

**Andreas Löbbe**  
Sparkassenverband Westfalen-Lippe

**Nina Ostermann**  
Sparkassenverband Westfalen-Lippe

## Vorwort



Thomas Kubendorff



Jürgen Wannhoff

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Jahr 2014 steht ganz im Zeichen des Sparkassen-Tourismusbarometers. Nach der erfolgreichen Premiere im vergangenen Jahr mit der Auftaktpräsentation in Hattingen und der Veröffentlichung des ersten Berichtes hat das Analyseinstrument für die Tourismusbranche in Westfalen-Lippe bis heute mächtig Fahrt aufgenommen. Das Echo regionaler und über-regionaler Akteure belegt: Die Branche hat auf die Daten des Tourismusbarometers gewartet.

Mit Hilfe des Tourismusbarometers haben Kommunen, Sparkassen und Unternehmen in den ersten Monaten seit seiner Einführung im Schulterschluss in vielen Veranstaltungen regionalisierte Daten und Besonderheiten aufgearbeitet und die starke Rolle des Tourismus in Westfalen-Lippe hervorgehoben. Mit der Auslobung des Sparkassen-Tourismuspreises lenken die Sparkassen in Westfalen-Lippe in diesem Jahr nun weitere Aufmerksamkeit auf das Thema. Begleitet werden sie von der Landesregierung: Minister Garrelt Duin hat die Schirmherrschaft für den Sparkassen-Tourismuspreis Westfalen-Lippe übernommen. Die Verleihung findet am 12. Dezember 2014 in Gelsenkirchen statt.

Die Tourismuswirtschaft wird oft unterschätzt und ist doch ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Die folgenden Zahlen belegen das eindrucksvoll: Im Jahr 2013 verzeichnete Westfalen-Lippe 24 Millionen Übernachtungen. Elf Millionen Gäste besuchten mehr als 100 Freizeiteinrichtungen. Die Sparkassen in Nordrhein-Westfalen vergaben im Jahr 2013 Kredite in Höhe von 2,15 Milliarden Euro an das Gastgewerbe. Aus vielen Regionen ist der Tourismus inzwischen nicht mehr wegzudenken. Das Barometer ist ein bedeutsames Instrument der Tourismusplanung und ermöglicht eine knallharte, ehrliche Analyse der Wettbewerbsfähigkeit in den Teilregionen Westfalen-Lippes.

Als regional verankerte Kreditinstitute leisten die Sparkassen mit dem Tourismusbarometer ihren Beitrag zur Stärkung der Branche und untermauern ihre Rolle als zuverlässiger Partner des Mittelstandes. Seit jeher sind die Sparkassen eng mit der Region verbunden und liefern seit dem Jahr 2013 mit dem Tourismusbarometer wichtige Impulse für Wirtschaft, Verwaltung und touristische Organisationen.

Am 26. Juni 2014 wurden im Heinz Nixdorf-MuseumsForum Paderborn die Kernergebnisse des Sparkassen-Tourismusbarometers Westfalen-Lippe vorgestellt und in der zeitgleich veröffentlichten Management Summary zusammengefasst. Der hier vorliegende ausführliche Jahresbericht spiegelt das aktuelle Stimmungsbild der Tourismusbranche wider. Er spricht Empfehlungen aus, deckt aber auch Missstände auf. Darüber hinaus liefert der Bericht exklusive wichtige Daten und Fakten zum Wettbewerbsvergleich, zur Freizeitwirtschaft und zum Gastgewerbe. In diesem Jahr wurde zusätzlich das Branchenthema „Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer touristischer Unternehmen in Westfalen-Lippe“ untersucht.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre!

Thomas Kubendorff  
Landrat Kreis Steinfurt, Vorsitzender des Beirats –  
Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe

Jürgen Wannhoff  
Vizepräsident SVWL, Stv. Vorsitzender des Beirats –  
Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe

# Inhalt

## I EINFÜHRUNG



Beirat	2
Vorwort	3
Einführung	8

## II DER TOURISMUS IN WESTFALEN-LIPPE IM WETTBEWERBSVERGLEICH



<b>1 Rahmenbedingungen und Stimmung</b>	<b>12</b>	<b>4 Betriebstypen im Vergleich</b>	<b>30</b>
<b>2 Touristische Nachfrage</b>	<b>15</b>	4.1 Betriebstypen der amtlichen Statistik	31
2.1 Gäste und Übernachtungen	15	4.2 Grauer Beherbergungsmarkt: Verwandten- und Bekanntenbesucher (VFR)	35
2.2 Tagesgäste	22		
<b>3 Touristisches Angebot</b>	<b>26</b>	<b>5 Destinationstypen im Vergleich</b>	<b>40</b>
3.1 Kapazitäten im Beherbergungsgewerbe	26	5.1 Mittelgebirgsregionen	42
3.2 Auslastung	28	5.2 Städte	46

## III FREIZEITWIRTSCHAFT UND GASTGEWERBE IN WESTFALEN-LIPPE



<b>1 Touristische Wetterstationen</b>	<b>52</b>	2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Betriebe in Westfalen-Lippe	76
1.1 Aktuelle Besucherentwicklung	54	2.3 Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene	80
1.2 Westfälisch-lippische Wetterstationen im Wettbewerbsvergleich	58	<b>3 Qualität der Betriebe</b>	<b>86</b>
1.3 Bedeutung Betriebsgröße, Destinationstyp und Preisstellung für die Besucherentwicklung	63	3.1 Klassifizierungssysteme	88
<b>2 Wirtschaftliche Situation des Gastgewerbes</b>	<b>68</b>	3.2 Themenlabel	92
2.1 Konjunktur- und Marktbewertung	68	3.3 Qualitätssiegel	98
		3.4 Online-Reputation der Hotelbetriebe	102

## IV WETTBEWERBSFÄHIGKEIT KLEINER UND MITTLERER TOURISMUSUNTERNEHMEN



<b>1 Wettbewerbsfähigkeit der KMU: ein hochaktuelles Thema</b>	<b>106</b>	<b>3.3 Einflussfaktor Nachhaltigkeit</b>	<b>128</b>
<b>2 Steuerungsbereich Unternehmer</b>	<b>110</b>	<b>3.4 Einflussfaktor Marketing und Vertrieb</b>	<b>132</b>
2.1 Einflussfaktor Fachkräfte	110	<b>4 Steuerungsbereich betriebswirtschaftliche Kompetenz</b>	<b>136</b>
2.2 Einflussfaktor Führungskräfte- und Unternehmerkompetenz	113	4.1 Einflussfaktor Finanzierung	136
2.3 Einflussfaktor Kreativität und Innovationsfähigkeit	117	4.2 Einflussfaktor Kostensenkung	142
<b>3 Steuerungsbereich Strategie</b>	<b>121</b>	4.3 Einflussfaktor Preissteuerung	145
3.1 Einflussfaktor Unternehmenskonzept	121	4.4 Einflussfaktor Betriebsstruktur	147
3.2 Einflussfaktor Internationalisierung	125	<b>5 Schlüsselfaktor Qualität</b>	<b>149</b>
		<b>6 Fazit und Handlungsempfehlungen</b>	<b>152</b>

## V ANHANG



Anhang	164
Literatur	180
Expertengespräche	181
Daten	181
Internet	182
Impressum	183





TEUTOBURGER WALD

# I Einführung

Der Sparkassenverband Westfalen-Lippe veröffentlicht das Sparkassen-Tourismusbarometer nun im zweiten Jahr. Wissenschaftlich betreut und durchgeführt wird es von der dwif-Consulting GmbH.

## Ziel

Ziel des Sparkassen-Tourismusbarometers<sup>1</sup> ist die kontinuierliche problemorientierte Beobachtung der Tourismusedwicklung in Westfalen-Lippe und seinen Regionen. Das Sparkassen-Tourismusbarometer wird auch in Ostdeutschland, Niedersachsen, Schleswig-Holstein und im Saarland für die Marktforschung genutzt.

Das Sparkassen-Tourismusbarometer macht den Nutzer aufmerksam auf Erfolge und Misserfolge sowie auf wichtige strukturelle Veränderungen der Tourismusedwicklung. Als Frühwarnsystem dient es dazu, rechtzeitig auf mögliche problematische Entwicklungen hinzuweisen und Handlungsbedarfe zu identifizieren. Das kontinuierliche Monitoring ermöglicht zeitliche, regionale und sektorale Vergleiche. Letztlich soll das Sparkassen-Tourismusbarometer Entscheidungsfindungen für die Infrastrukturentwicklung ebenso wie für das Marketing erleichtern.

## Das Sparkassen-Tourismusbarometer ...

- ermöglicht durch den Einsatz eines jährlich gleichbleibenden Datensets strukturelle, (über-)regionale Vergleiche und Einschätzungen zur Angebots- und Nachfrageentwicklung des Tourismus.
- schließt Informationslücken der amtlichen Tourismusstatistik.
- bietet als einziges Marktforschungsinstrument Informationen zum Markterfolg unterschiedlicher touristischer Freizeiteinrichtungen, der sogenannten touristischen Wetterstationen.
- analysiert, natürlich anonymisiert, die aktuelle wirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen.
- gibt einen Überblick über das aktuelle Qualitätsniveau der Betriebe in Westfalen-Lippe.
- stellt jährlich wechselnd aktuelle Branchenthemen in den Mittelpunkt, die der Beirat<sup>2</sup> festlegt.

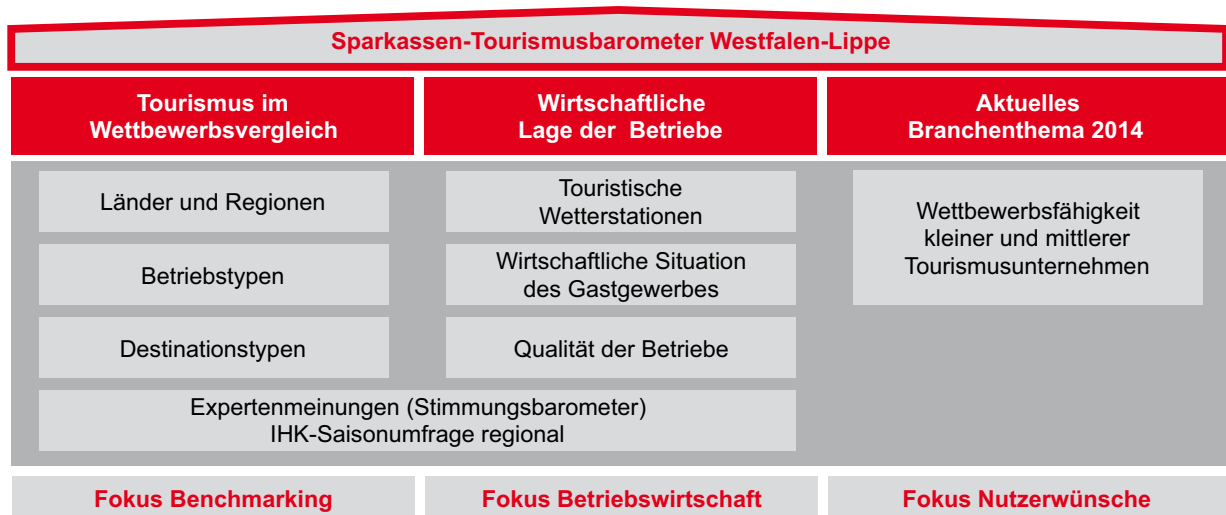
Das Sparkassen-Tourismusbarometer 2014 befasst sich mit der Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Tourismusunternehmen in Westfalen-Lippe.

<sup>1</sup> [www.s-tourismusbarometer-wl.eu](http://www.s-tourismusbarometer-wl.eu), [www.sparkassen-tourismusbarometer.de](http://www.sparkassen-tourismusbarometer.de)

<sup>2</sup> Verzeichnis der Beiratsmitglieder, siehe S. 2



**Abb. 1: Module des Tourismusbarometers**



Quelle: dwif 2014





SAUERLAND

## II Der Tourismus in Westfalen-Lippe im Wettbewerbsvergleich

### 1 Rahmenbedingungen und Stimmung

#### Zusammenfassung

- Der Welttourismus hat 2013 für Überraschungen gesorgt und mit einem Wachstum von 5,0 Prozent alle Prognosen übertroffen. Auch die Dynamik in den europäischen Ländern zieht wieder an. Allerdings legte die deutsche Tourismuswirtschaft nach überaus erfolgreichen Vorjahren im Jahr 2013 eine Verschnaufpause ein.
- Für das Tourismusjahr 2014 stehen die Zeichen auch im Land der Reiseweltmeister wieder auf Wachstum. Die aufstrebende Wirtschaft in Deutschland und Europa scheint sich positiv auf die Reiselust auszuwirken. Die Stimmung der Touristiker in Westfalen-Lippe ist verhalten, wenngleich mit optimistischer Tendenz.

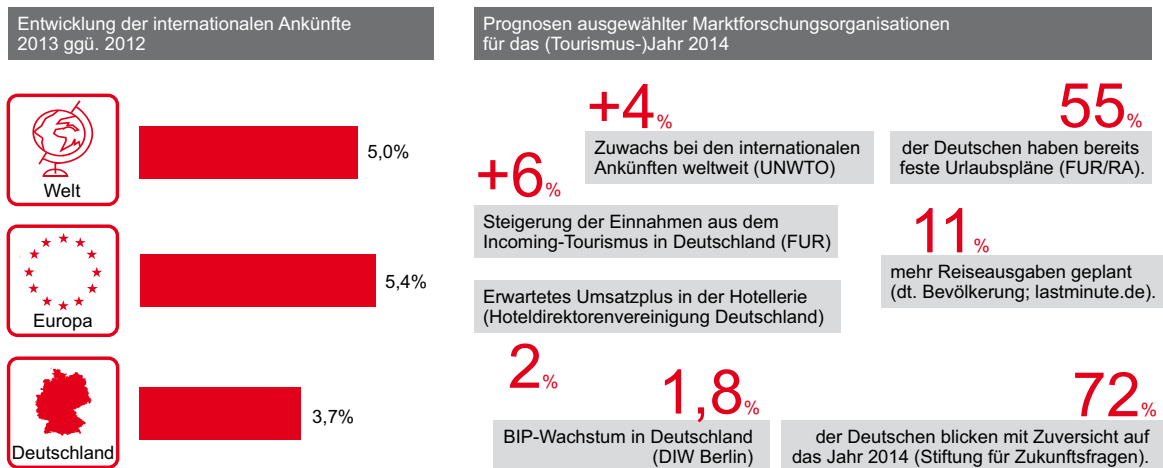
#### Tourismusjahr 2013: Deutlicher Aufschwung weltweit

Nachdem sich der Tourismus in den vergangenen Jahren weltweit verhalten entwickelte und die Zuwachsraten bei den internationalen Ankünften seit 2010 stetig zurückgingen, brachte das Jahr 2013 einen nicht vorhergesehenen Boom: Mit einem Wachstum von 5,0 Prozent wurden die Prognosen der Welttourismusorganisation (UNWTO – United Nations World Tourism Organization) von 3,0 bis 4,0 Prozent übertroffen – die Zahl der internationalen Ankünfte stieg insgesamt um 52 Millionen auf 1,1 Milliarden.

Die zweite große Überraschung: Der europäische Markt, mit dem niemand gerechnet hatte (Prognosen zwischen 2 und 3 Prozent), zählte 2013 zu den dynamischsten. Der Zuwachs übertraf mit 5,4 Prozent (+28,9 Millionen auf 562,8 Millionen internationale Ankünfte) die weltweiten Steigerungsraten – in erster Linie aufgrund der osteuropäischen und krisengebeutelten südeuropäischen Länder, in denen der Incoming-Tourismus wider Erwarten florierte (rund +6 Prozent beziehungsweise +7 Prozent). Die nord- und westeuropäischen Staaten blieben mit Zuwächsen um 4 Prozent leicht dahinter zurück. ► Abb. 2

Welttourismus dreht auf – Deutschland holt Luft nach den hohen Zuwächsen in den Vorjahren.

Abb. 2: Rückblick auf das Tourismusjahr 2013 und Prognosen für 2014



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt, UNWTO 2014, FUR 2014a, FUR 2014b, HDV 2014, lastminute.de 2014, DIW 2014, Stiftung für Zukunftsfragen 2013

### **Deutschland mit unterdurchschnittlicher Dynamik**

Der deutsche Incoming-Markt entwickelte sich mit 3,7 Prozent klar unter dem weltweiten und europäischen Durchschnitt und zählt derzeit 71,9 Millionen Übernachtungen. Dies ist eine neue Situation, da Deutschland in den vergangenen Jahren stets eine treibende Kraft im Europatourismus war. Zählt man den Inlandsmarkt hinzu, sieht die Bilanz noch ernüchternder aus: +1,6 Prozent bei den Ankünften (auf 155,2 Millionen) sowie +1,1 Prozent bei den Übernachtungen (auf 411,9 Millionen). Umso erfreulicher, dass für das kommende Jahr alle Zeichen auf Wachstum stehen!

### **Prognosen für 2014: Optimismus auf breiter Front**

Wohin man auch blickt: Alle Prognosen für das (Tourismus-)Jahr 2014 weisen auf einen deutlichen Aufwärtstrend hin. Die Wirtschaft floriert und macht den Deutschen weiter Lust auf das Reisen. Laut Umfragen wollen sie 2014 noch häufiger verreisen und planen dafür deutlich höhere Urlaubsbudgets ein. Doch nicht nur sie, auch die Gäste aus dem Ausland werden aller Voraussicht nach zu dem Erfolg beitragen. Die UNWTO rechnet für 2014 mit einem erneuten Wachstum des internationalen Tourismusaufkommens von mindestens 4,0 Prozent. Davon

soll auch Europa profitieren (Zuwachs der internationalen Ankünfte zwischen 3,0 und 4,0 Prozent). Wie viel davon auf Deutschland entfallen wird, ist noch offen. Allerdings stimmen die Prognosen für die Einnahmen aus dem sogenannten Incoming-Geschäft (Besuch ausländischer Gäste in Deutschland) optimistisch. ► Abb. 2

### **Tourismusklimaindex Westfalen-Lippe: Verhaltene Stimmung, aber mit positiver Tendenz**

111 Punkte – so lautet die nüchterne Einschätzung der Touristiker aus Westfalen-Lippe im Rahmen des Tourismusklimaindex der Sparkassen. Der Wert liegt nur wenig über der Schallmauer von 100 Punkten, die eine grundsätzlich positive von einer negativen Gesamtstimmung trennt, und damit deutlich unter den Werten in anderen Bundesländern. Gegenüber der Befragung im Februar 2013 ist der westfälisch-lippische Tourismusklimaindex um mehr als 25 Punkte zurückgegangen. Vor allem die Unzufriedenheit mit der Wintersaison 2013/2014 schlägt hier zu Buche, denn die Erwartungen an das Frühjahr und den Sommer sind optimistisch. Im Hinblick auf den Übernachtungs- und Tagestourismus rechnen die Touristiker besonders beim Ausflugsverkehr mit steigenden Zahlen. ► Abb. 3

#### **dwif-Stimmungsumfrage: Der Tourismusklimaindex**

Seit 2013 sind die Vertreter der Orte und Regionen in Westfalen-Lippe dreimal jährlich dazu aufgerufen, ihre Zufriedenheit mit der touristischen Entwicklung in den vergangenen Monaten und ihre Erwartungen an die folgenden Monate mitzuteilen. Der Tourismusklimaindex verbindet den Blick in die Vergangenheit mit einem Ausblick in die Zukunft und wird im Jahresbericht wie in den Infobriefen veröffentlicht. Er unterstützt bei der Nachlese der Tourismusentwicklung, erlaubt aber vor allem einen Blick voraus. Das Tourismusbarometer gibt den Akteuren in den Orten, Regionen und Ländern aktuelle Vergleichsmöglichkeiten und liefert Hinweise auf kurzfristige Handlungsbedarfe. Die Befragungs- und Berechnungsmethode des Tourismusklimaindex ist an den Ifo-Geschäftsklimaindex angelehnt. Der mögliche Indexwert reicht von 0 (alle Befragten bewerten das Ergebnis der vergangenen vier Monate als schlecht und erwarten Rückgänge in den kommenden vier Monaten) bis 200 (alle Befragten bewerten das Ergebnis der vergangenen vier Monate als gut und erwarten Steigerungen in den kommenden vier Monaten).

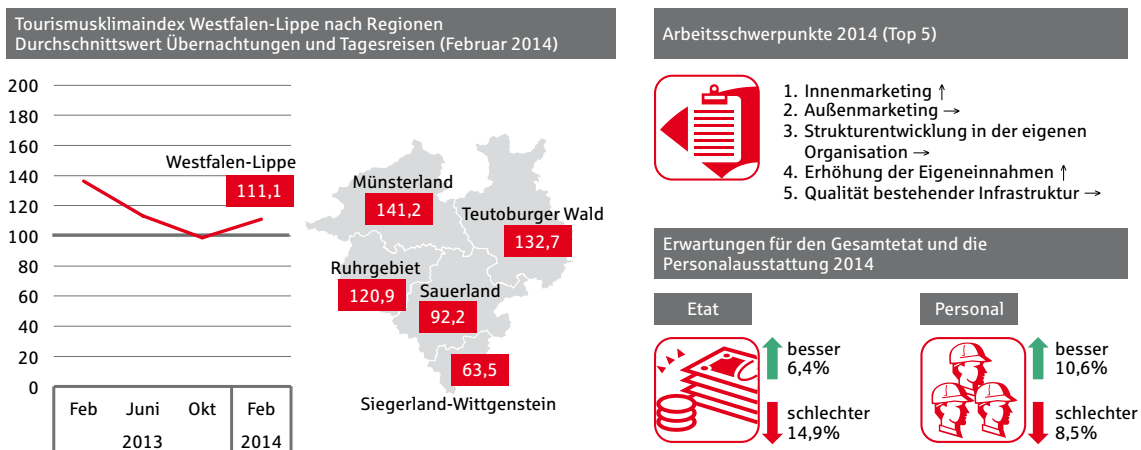
Der Tourismusklimaindex nach Regionen:

- Münsterland: erneuter Top-Wert im Westfalen-Lippe-Vergleich, radtouristische Angebotserweiterungen, gutes Outdoor-Wetter im bisherigen Saisonverlauf, Ausbau der Marketingaktivitäten, sehr positive Einschätzung des Tagestourismus, gute Auslastungsentwicklung erwartet.
- Teutoburger Wald: deutlicher Stimmungsaufschwung, stabile Entwicklung im Übernachtungstourismus, erfreulicher Schub im Tagestourismus erwartet, früherer Saisonstart 2014 als 2013.
- Ruhrgebiet: verhaltener Optimismus bei den Übernachtungen (keine große Dynamik im

Geschäftsreisesegment), Erwartungen an den Tagestourismus 2014 besonders hoch (Belegung durch Events).

- Sauerland: Unzufriedenheit mit der Wintersaison dominiert (fehlender Schnee in Verbindung mit dem Trend zu kurzfristigen Buchungen), Aussichten im Übernachtungs- und Tagestourismus positiv.
- Siegerland-Wittgenstein: Stimmungstief im Vergleich zu früheren Befragungen; die schlechte Wintersaison 2013/2014 wirkt nach (besonders im Tagestourismus), die Aussichten für 2014 sind stabil, Potenziale im Wandertourismus.

Abb. 3: Tourismusklimaindex Westfalen-Lippe



Quelle: dwif 2014

Bei den Arbeitsfeldern der lokalen und regionalen Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe bewegt sich etwas: Wichtigste Aufgabe für 2014 ist mit Abstand das Innenmarketing, gefolgt vom Außenmarketing. Auch die Strukturentwicklung der eigenen Organisation gehört ebenso wie die Erhöhung der Eigeneinnahmen 2014 zu den Schwerpunkten. Und mit der Qualitätssicherung der bestehenden Infrastruktur ist die Top 5 komplett. Wie im Tourismusbarometer 2013 empfohlen, positionieren sich die Befragten zunehmend als Tourismusmanagementorganisationen mit starker Außenwirkung bei gleichzeitig professionelleren Strukturen,

Netzwerkaufgaben und Qualitätssignalen nach innen.

Die Personalerwartungen sind vergleichsweise stabil, während der Trend bei den Budgets weiter nach unten zeigt. Insbesondere die ohnehin finanziell schwächer ausgestatteten lokalen Tourismusorganisationen werden von dieser Entwicklung angesichts der Aufgabenvielfalt weiter unter Druck gesetzt. Die gemeinsame Bündelung tourismusrelevanter Aufgaben und die Optimierung der Tourismusstrukturen sind für die Touristiker in Westfalen-Lippe daher zentrale Herausforderungen.

## 2 Touristische Nachfrage

### Zusammenfassung

- Parallel zu dem bundesweiten Trend flacht die Wachstumskurve der Übernachtungszahlen auch in Westfalen-Lippe seit einigen Jahren ab. Darüber hinaus lagen die Zuwächse auch 2013 unter dem Deutschland-niveau und deutlich unter denen des benachbarten Rheinlandes.
- Potenziale liegen vor allem im Incoming-Tourismus: Eine stärkere Diversifizierung bei den Auslandsmärkten und eine stärkere Internationalisierung auf betrieblicher Ebene (siehe auch Kapitel IV) können hier zum Erfolg führen.
- Darüber hinaus darf der Tagestourismus nicht vernachlässigt werden. Im Ruhrgebiet spielt er eine prägende, in den Feriendestinationen immerhin eine wichtige Rolle. Neben einem aktiven Marketing für den Tagestourismus besteht Handlungsbedarf vor allem im Hinblick auf die Erhöhung der Umsätze, die insbesondere im westfälisch-lippischen Gastgewerbe weit unterdurchschnittlich sind.

### 2.1 Gäste und Übernachtungen

#### Hinweis zur Statistikumstellung

- Weiterhin keine Langfristvergleiche möglich: Aufgrund der neuen Abschneidegrenze bei der Definition gewerblicher Beherbergungsbetriebe (ab 2012: Meldepflicht für Betriebe ab zehn Schlafgelegenheiten; vorher: ab neun Schlafgelegenheiten) sind auch im Tourismusbarometer-Jahresbericht 2013 nur Kurzfristvergleiche sinnvoll. Langfristig lassen sich jedoch Tendenzaussagen abbilden. Hintergrund der Änderung war die europaweite Harmonisierung der statistischen Erfassungsmethoden.
- Sauerland mit Willingen: Bei der Ausweisung von Daten der amtlichen Statistik ist für das Sauerland auch der hessische Ort Willingen enthalten. Wo dies aus Datenschutzgründen nicht möglich ist, wird gesondert darauf hingewiesen.

#### Dynamik lässt weiter nach

Die touristische Nachfrage in Westfalen-Lippe verlor parallel zum gesamtdeutschen Trend an Dynamik. Zwar reichte es für ein leichtes Plus, dieses fiel mit 0,9 Prozent aber geringer aus als in den Vorjahren. 2013 verzeichnete Westfalen-Lippe 24,1 Millionen Übernachtungen. Zudem blieben die Zuwächse auch 2013 hinter den bundes- und landesweiten Entwicklungsraten zurück (Deutschland: +1,1 Prozent; Nordrhein-Westfalen: +1,6 Prozent). Das Land Nordrhein-Westfalen zählt – in erster Linie aufgrund der Erfolge im Rheinland und im Ruhrgebiet – erneut zu den Wachstumstreibern

im Deutschland-Tourismus. Der Marktanteil Westfalen-Lippes an der landesweiten Tourismuskategorie ging indes weiterhin spürbar zurück: Vereinte das Verbandsgebiet 2009 noch knapp 52,6 Prozent der Übernachtungen in Nordrhein-Westfalen auf sich, waren es 2013 nur noch 50,0 Prozent. ► Abb. 4

---

Der Tourismus in Westfalen-Lippe wächst erneut langsamer als in den Nachbarregionen.

---

Auch auf regionaler Ebene war die Nachfrageentwicklung 2013 verhalten.

- Einzige Ausnahme war Siegerland-Wittgenstein, das nach jahrelangen Rückgängen ein Plus von 4,2 Prozent verzeichnet. Neue Angebote entlang des Rothaarsteigs (zum Beispiel die Eröffnung eines großen Hotelbetriebes in Bad Laasphe) sowie eine Konsolidierung bei den Vorsorge- und Rehakliniken spielten eine entscheidende Rolle. Das kleinste Reisegebiet Westfalen-Lippes hat inzwischen ein Übernachtungsvolumen von 824.313 sowie einen Marktanteil an der gesamten Nachfrage im Verbandsgebiet von 3,4 Prozent.
- Das Ruhrgebiet zählte erneut zu den erfolgreichsten Reisegebieten in Westfalen-Lippe, konnte jedoch nicht an die Vorjahre (Wachstumsraten von jährlich rund 4 Prozent) an-

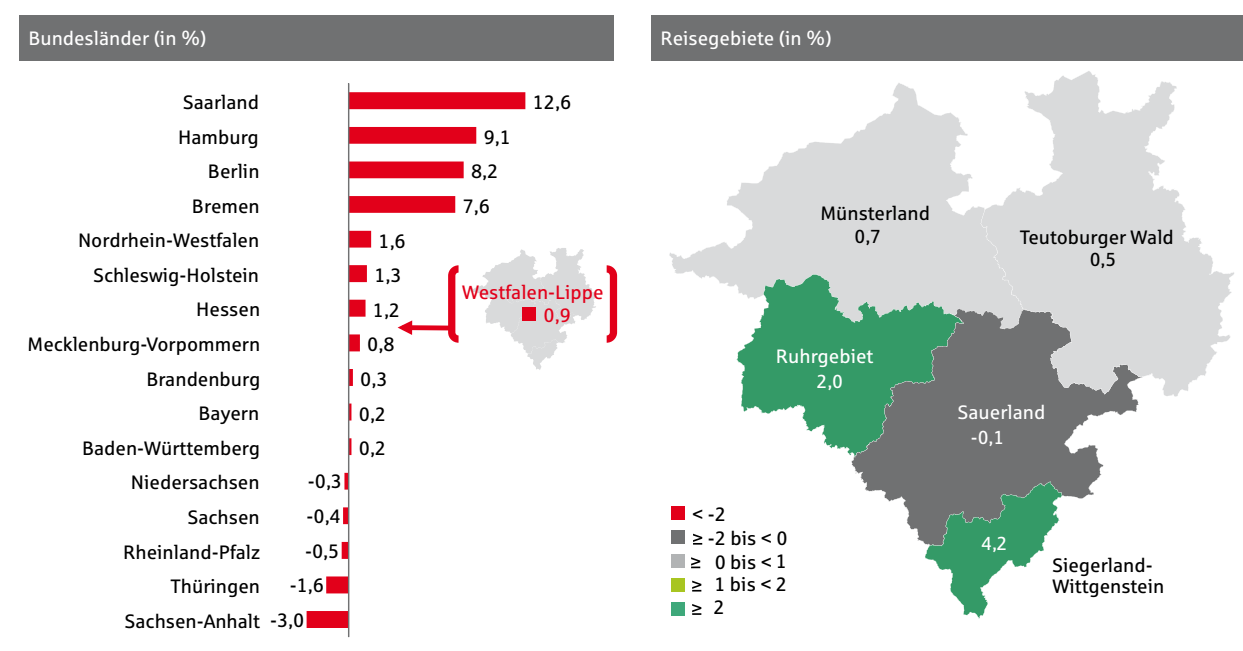
knüpfen. 2013 betrug das Plus 2,0 Prozent (entspricht rund 120.000 Übernachtungen). Allerdings durchbrach die Region erstmals die Schallmauer von 6 Millionen Übernachtungen. Neben dem boomenden Shoppingtourismus punktete das Ruhrgebiet vor allem mit Events, wenngleich sich in diesem Segment eine Marktsättigung ankündigt.

- Im Münsterland, das sich in den Jahren zuvor ebenfalls stets sehr dynamisch entwickelt hatte, verbuchten die Betriebe nur einen leichten Zuwachs (+0,7 Prozent auf 3,5 Millionen Übernachtungen). Rückgänge im Geschäftstourismus verhagelten einzelnen Münsterländer Teilregionen die Bilanz. Zudem führte die angespannte wirtschaftliche Situation in den Niederlanden zu Rückgängen im Incoming-Tourismus.

#### Münsterland-Reitroute – Infrastruktur und Service für Pferdefreunde

In zehn Abschnitte unterteilt, verbindet die Münsterland-Reitroute auf 1.000 Kilometern die Kreise Borken, Coesfeld, Recklinghausen, Steinfurt und Warendorf sowie die Stadt Münster miteinander. Jeder Abschnitt wird auf [www.muensterland-tourismus.de](http://www.muensterland-tourismus.de) mit Kurzbeschreibung, Karte, GPS-Daten, Schwierigkeitsgrad sowie Hinweisen zu Raststationen, Reiterhöfen und Servicestationen vorgestellt.<sup>3</sup>

Abb. 4: Übernachtungsentwicklung in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten 2013 gegenüber 2012



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen und Hessisches Statistisches Landesamt



- Weiterhin stagnierende Übernachtungszahlen meldete der Teutoburger Wald. Mit gut 6,5 Millionen Übernachtungen ist er zwar weiterhin die nachfragestärkste Region Nordrhein-Westfalens; der Marktanteil an der gesamten westfälisch-lippischen Tourismusnachfrage sinkt aber kontinuierlich (2013: 27,1 Prozent). Das Sparkassen-Tourismusbarometer empfiehlt hier dringend neue Impulse zur Marktbelebung.
- Im Sauerland ging die Nachfrage leicht zurück. Ohne den hessischen Ort Willingen, der zum Sauerland gezählt wird und sich 2013 gut entwickelte (+2,0 Prozent), wären die Verluste höher ausgefallen (-0,4 Prozent). Trotz der schwierigen, azyklischen Witterungsbedingungen (winterliche Verhältnisse im Frühjahr und umgekehrt), die sowohl dem Wintertourismus als auch der Frühjahrssaison zu schaffen machten, blieb das hohe Nachfragenvolumen (6,1 Millionen ohne, 7,2 Millionen mit Willingen) stabil. Der wachsende Inlandstourismus (+1,3 Prozent) glich die Verluste im Incoming-Markt (-5,3 Prozent; weniger Gäste aus den Niederlanden) aus. ► Abb. 4

### **Goldene Nachsaison macht holprigen Saisonstart wett**

Ursache für die geringe Dynamik war unter anderem das lang anhaltende Winterwetter, das kühle Osterwetter und die ausgiebige Regenperiode bis in den Frühsommer hinein. Diese Rahmenbedingungen machten vor allem den Outdoor-Regionen zu schaffen. Offensichtlich gelang es nicht, die vielen Aktivtouristen mit den vorhandenen Alternativangeboten von einer Reise zu überzeugen. Bis einschließlich August gab es in fast jedem Monat flächendeckende Nachfragerückgänge (Ausnahmen: Januar und Juli). Allerdings konnte der goldene Herbst die Verluste größtenteils ausgleichen. Vor allem die Nachsaison 2013 (Oktober und November mit Zuwächsen von jeweils rund 8 Prozent) verlief für den Tourismus in Westfalen-Lippe überaus erfolgreich.

### **Westfalen-Lippe ist beliebte Tagungs- und Eventdestination**

Jährlich werden die besten Veranstaltungsorte Deutschlands mit dem Location Award ausgezeichnet. Hier konnte Westfalen-Lippe im vergangenen Jahr punkten: Platz 1 für den Signal Iduna Park in Dortmund in der Kategorie bis 500 Personen und Platz 3 in der Kategorie Location für Großveranstaltung über 1.000 Personen für den Betrieb Hotel & Freizeitpark Münsterland in Ledgen zeigen, dass die Region nicht nur im Bereich Aktiv- und Erholungstourismus beliebt ist, sondern auch zu den attraktiven Tagungs- und Eventdestinationen in Deutschland gehört.<sup>4</sup>

**Dynamik im Incoming-Tourismus lässt nach**

Wie in den Vorjahren war der bundesweite Übernachtungszuwachs auch 2013 zu einem Großteil auf die Nachfrage aus dem Ausland zurückzuführen. Allerdings ließ die Dynamik im Incoming-Tourismus etwas nach. Sie ist längst nicht mehr so hoch wie in den Jahren nach der Wirtschafts- und Finanzkrise 2009. Stieg die Zahl der Übernachtungen ausländischer Gäste in Deutschland zwischen 2010 und 2012 durchschnittlich um knapp 8 Prozent pro Jahr, legte sie 2013 „nur“ um 4,5 Prozent zu. Eine ähnliche Tendenz war auch in Westfalen-Lippe zu beobachten: Die Nachfrage aus dem Ausland entwickelte sich mit +1,6 Prozent besser als der Inlandsmarkt (+0,7 Prozent). Insgesamt stieg die Zahl der Incoming-Übernachtungen auf 3,5 Millionen. Ihr Anteil am Gesamtmarkt stieg auf 15,7 Prozent. ► Abb. 5

Auf regionaler Ebene verlief die Entwicklung im Incoming-Tourismus jedoch sehr unterschiedlich.

→ Im Siegerland-Wittgenstein sind die Übernachtungen ausländischer Gäste ein klarer Wachstumsmotor: Sowohl kurz- als auch langfristig gesehen liegt die Region ganz vorn im Verbandsgebiet. 2013 zog die Eröffnung eines niederländisch geführten Hotels zahlreiche Gäste aus dem Nachbarland an. Im Gegensatz dazu reisen immer weniger Inländer in das kleinste der westfälisch-lippischen Reisegebiete, was sicherlich auch im Zusammenhang mit den Entwicklungen bei den Vorsorge- und Rehakliniken zu sehen ist (2013 aber erstmals wieder „nur“ Stagnation statt Rückgang). Die Bedeutung des Incoming-Marktes hat somit in den vergangenen Jahren stark zugenommen: 2009 kamen knapp 8 Prozent aller Übernachtungen aus dem Ausland; 2013 waren es bereits 13,6 Prozent.

→ Im Ruhrgebiet und im Teutoburger Wald lagen die Zuwächse entgegen dem Trend deutlich über denen der Vorjahre. Im langfristigen Mittel legte die Incoming-Nachfrage in der städtisch geprägten Region an der Ruhr jährlich um rund 5 Prozent, im ländlichen Teutoburger Wald um knapp 4 Prozent zu. 2013 punkteten beide sogar mit Zuwächsen zwischen 6 und 8 Prozent. Der Anteil der ausländischen Nachfrage konnte also auch hier entsprechend ausgebaut werden: Im Teutoburger Wald lag er 2013 bei 8,8 Prozent (+1,1 Prozentpunkte seit 2009), im Ruhrgebiet bei 17,1 Prozent (+0,9 Prozentpunkte seit 2009).

→ Das Münster- und das Sauerland hingegen schlossen das vergangene Jahr mit negativer Bilanz ab. Grund waren in erster Linie die ausbleibenden Gäste aus Holland (siehe auch Einzelauswertung der Quellmärkte). Bleibt zu hoffen, dass beide Reisegebiete in der kommenden Saison wieder an die Wachstumserfolge zwischen 2009 und 2012 anschließen können – vor allem angesichts der hohen Bedeutung des Incoming-Tourismus (Sauerland: Anteil von knapp 20 Prozent an der Gesamtnachfrage; Münsterland: knapp 10 Prozent). ► Abb. 5

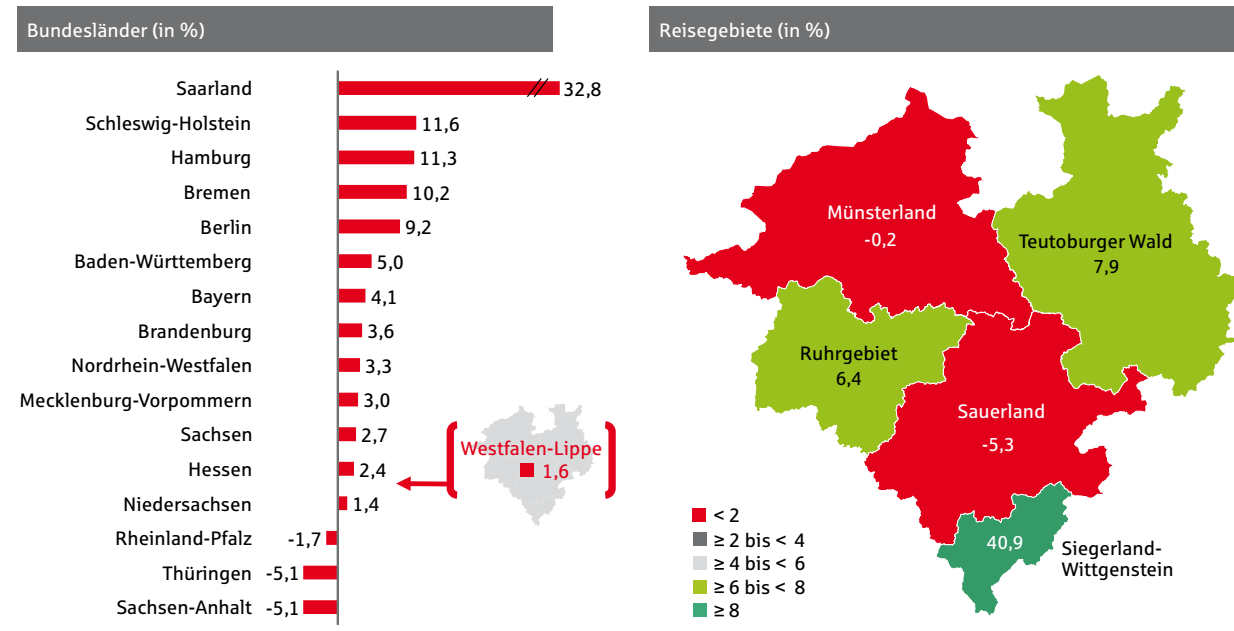
---

Im Rheinland geht mehr als jede vierte Übernachtung auf das Konto ausländischer Gäste – in Westfalen-Lippe rund jede siebte.

---

Mit der steigenden Nachfrage nahm auch der Anteil der Übernachtungen ausländischer Gäste am Gesamtübernachtungsaufkommen in Westfalen-Lippe stetig zu, 2013 um 0,2 Prozentpunkte auf 14,5 Prozent. Allerdings ist er sowohl bundesweit (+0,6 Prozentpunkte) als auch im benachbarten Rheinland (+0,5 Prozentpunkte) deutlich stärker gestiegen und liegt nun bei 17,5 Prozent respektive 27,0 Prozent. ► Abb. 5

Abb. 5: Entwicklung der Übernachtungen von Gästen aus dem Ausland in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten 2013 ggü. 2012



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen und Hessisches Statistisches Landesamt

### Herkunftsstruktur der Gäste aus dem Ausland

Am Ranking der nachfragestärksten Herkunftsmärkte in Westfalen-Lippe hat sich in den vergangenen Jahren nur wenig geändert. Nach wie vor sind europäische Staaten die tragenden Säulen des Incoming-Tourismus: Knapp 85 Prozent der Übernachtungen aus dem Ausland gehen auf europäische Reisende zurück, deutschlandweit sind es rund 75 Prozent. Doch nicht nur Gäste aus den direkten Nachbarländern reisen nach Westfalen-Lippe; in die Top 10 schaffen es auch Großbritannien und Russland sowie als Überseemarkt die Vereinigten Staaten, wenn auch mit einer im Vergleich zum Bundesdurchschnitt geringen Bedeutung.

Die Top-Herkunftsmärkte im Detail:

- Unangefochten auf Platz 1 sind die Niederländer: Mit 1,4 Millionen Übernachtungen macht ihr Anteil an allen ausländischen Übernachtungen seit Jahren mehr als 40 Prozent

aus. Allerdings kamen 2013 erstmals weniger niederländische Gäste nach Westfalen-Lippe (-2,3 Prozent; entspricht rund 32.000). Da vor allem die angespannte wirtschaftliche Lage die Reiselust der Nachbarn schmälerte, kann von einem vorübergehenden Nachfragedämpfer ausgegangen werden. Im gesamten Sparkassenverbandsgebiet sind die Holländer aber nach wie vor der Top-Quellmarkt, insbesondere im Sauerland (Anteil an allen ausländischen Übernachtungen: 73,8 Prozent), wobei allerdings gerade hier die höchsten Rückgänge verkräftet werden mussten (-9,2 Prozent; zum Vergleich: Ruhrgebiet -2,9 Prozent; Münsterland -1,9 Prozent). Der Teutoburger Wald und Siegerland-Wittgenstein hingegen konnten aufgrund zielgerichteter Investitionen trotz Krise bei den niederländischen Gästen punkten; in Siegerland-Wittgenstein (zum Beispiel Designhotel AM Fang, Bad Laasphe) hat sich die Zahl der Übernachtungen aus Holland sogar verdreifacht!

### Gezielte Ansprache von niederländischen Gästen im Sauerland

Anfang 2014 präsentierte sich die Ferienwelt Winterberg in ihrem ausländischen Top-Quellmarkt Niederlande auf der Utrechter Messe „Vakantiebeurs“, um gezielt Gäste auf sich aufmerksam zu machen. Hinzu kamen die Pressearbeit in Kooperation mit einem niederländischen Journalisten sowie die Fertigstellung der niederländischen Social-Media-Auftritte.<sup>5</sup>

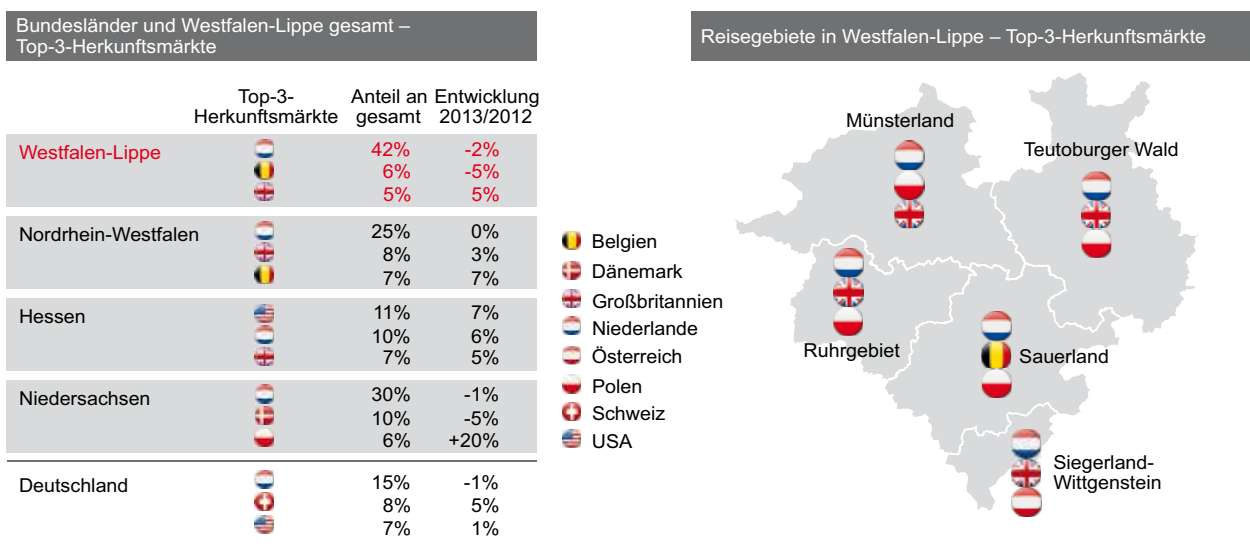
- Platz 2 nimmt seit Jahren Belgien ein, wenn auch mit sinkender Bedeutung. 2008 gingen noch 6,4 Prozent aller Incoming-Übernachtungen auf das Konto belgischer Gäste (knapp 180.000); 2013 waren es nur noch 5,7 Prozent (rund 190.000). Zudem hat sich die Aufenthaltsdauer von 2,6 auf 2,4 Tage verkürzt. Auffällig ist die hohe Konzentration der Reiseziele von Belgiern innerhalb Westfalen-Lippes: Fast zwei Drittel aller belgischen Übernachtungen werden im Sauerland getätigt. Hier stellen sie mit nahezu 10 Prozent einen doppelt so hohen Anteil an der Auslandsnachfrage wie im gesamten Verbandsgebiet.
- Der ebenfalls wichtige Quellmarkt Großbritannien ist nach den dramatischen Nachfragerückgängen im Jahre 2009 (Wirtschafts- und Finanzkrise) wieder auf dem Vormarsch. Mittlerweile werden rund 170.000 Übernachtungen von Gästen aus dem Vereinigten Königreich getätigt; 2009 waren es zwischenzeitlich weniger als 145.000. Vor allem die Themen Industriekultur, Sport und Geschäftsreisen scheinen bei den Briten hoch im Kurs zu stehen: Zugpferd in Westfalen-Lippe ist das Ruhrgebiet mit der höchsten Dynamik sowie der größten Bedeutung britischer Touristen (knapp 9 Prozent an allen ausländischen Übernachtungen). Doch auch im Teutoburger Wald und im Münsterland konnten nach jahrelangen Rückgängen wieder mehr Gäste aus Großbritannien begrüßt werden.
- Erstaunlich ist die große Beliebtheit Westfalen-Lippes bei polnischen Gästen. Mit 126.600 Übernachtungen und einem Anteil von knapp 4 Prozent an der gesamten Incoming-Nachfrage ist deren Bedeutung höher als bundes- oder landesweit (jeweils rund 3 Prozent). Im Teutoburger Wald, im Münsterland und im Ruhrgebiet stellen Reisende aus Polen sogar zwischen 6 und 9 Prozent der Übernachtungen aus dem Ausland. Allerdings ist dieser Quellmarkt aufgrund von Verwandten- und Bekanntenbesuchen sowie des Zuzugs von Saisonarbeitskräften sehr volatil. Das zeigte sich auch 2013 in einer – nach zwei Überfliegerjahren – leicht rückläufigen Entwicklung (-4.367 Übernachtungen beziehungsweise -3,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr, vor allem im Teutoburger Wald und im Ruhrgebiet).
- Die Alpenländer Schweiz und Österreich zählen zu den Aufsteigern im Ranking der Top-Auslandsmärkte. Zusammen stellen sie 5,6 Prozent der Incoming-Nachfrage (185.000 Übernachtungen; jeweils 2,9 Prozent respektive 2,8 Prozent) – 2012 waren es noch rund 155.000 Übernachtungen beziehungsweise 5,3 Prozent. Während die Übernachtungen der eidgenössischen Gäste seit Langem kontinuierlich steigen (2013: +6,4 Prozent), scheint sich nun auch der österreichische Markt nach zwei verlustreichen Jahren wieder erholen zu haben: 2013 stieg die Übernachtungszahl um fast 10 Prozent und übertraf damit weit die Bestmarke von 2010. Vorreiter sind das Ruhrgebiet und das Münsterland, denn hier ist die Bedeutung der Übernachtungen aus dem Alpenraum besonders hoch – mit steigender Tendenz.
- Im Gegensatz dazu musste Westfalen-Lippe bei der Nachfrage aus Frankreich (Platz 6; Anteil von 2,8 Prozent an allen ausländischen Übernachtungen) und Italien (Platz 10; Anteil von 2,1 Prozent) fast flächendeckend Verluste hinnehmen. Insgesamt ging die Nachfrage aus dem französischen Markt um 2,6 Prozent (-2.451) auf rund 91.000 Übernachtungen zurück; aus Italien kamen 554 Übernachtungen weniger (-0,8 Prozent; insgesamt rund 70.000 Übernachtungen).

<sup>5</sup> www.winterberg-totallokal.de

- Die USA schaffte es erneut als einziger Quellmarkt in Übersee in die Top 10. Allerdings rutschte der Markt mittelfristig von Platz 5 auf Platz 8 ab. Nach den hohen Nachfragerückgängen im Zuge der Weltwirtschaftskrise haben sich die Übernachtungszahlen aber wieder stabilisiert: 2013 erhöhte sich das Nachfragevolumen erneut um 4,1 Prozent auf rund 86.000 Übernachtungen (2009: 67.000).
- Russland gilt als aufstrebende Reisenation. Darauf sollte sich auch der Tourismus in Westfalen-Lippe einstellen. Nahezu jährlich kämpft sich das Land einen weiteren Platz im Ranking der volumenstärksten Auslandsmärkte empor

(2013: Platz 9). Die Zuwachsraten liegen in der Regel im zweistelligen Bereich; seit 2006 stieg die Zahl der Übernachtungen um rund 30.000. 2013 legte der Markt erneut um fast 14 Prozent auf nunmehr knapp 75.000 Übernachtungen zu. Der Anteil der russischen an allen Incoming-Übernachtungen ist damit bereits bei 2,3 Prozent angekommen (2012: 2,0 Prozent; 2006: 1,7 Prozent). Die höchste Dynamik zeigt das Ruhrgebiet als beliebte russische Shoppingdestination, wo die Bedeutung dieses Herkunftslandes mittlerweile am höchsten ist (3,8 Prozent). ► Abb. 6

**Abb. 6: Herkunftsstruktur der ausländischen Gäste in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten 2013**



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen (Hinweis: Werte ohne Willingen)

## 2.2 Tagesgäste

Neben dem Übernachtungsvolumen in Beherbergungsbetrieben sind die Tagesreisen<sup>6</sup> eine tragende Säule der Tourismuswirtschaft. Als Tagesgäste werden alle Touristen erfasst, die eine Reise ohne Übernachtung direkt von ihrem Wohnort aus unternehmen – sowohl Tagesausflüge aus privatem Anlass<sup>7</sup> als auch Tagesgeschäftsreisen.<sup>8</sup>

- Im Durchschnitt legen Tagesreisende Distanzen von knapp 75 Kilometern einfacher Wegstrecke zurück (private Ausflüge: 66 Kilometer).
- Tagesreisen werden von nahezu der gesamten Bevölkerung unternommen: Nur rund 16 Prozent der Deutschen haben zwischen Mai 2012 und April 2013 keinen Tagesausflug und keine

Tagesgeschäftsreise unternommen. Im Durchschnitt werden pro Kopf der deutschsprachigen Bevölkerung (ab 14 Jahren) durchschnittlich rund 38, überwiegend private Tagesreisen durchgeführt.

- Hauptmotiv für Tagesausflüge (ohne geschäftliche Reisen) ist der Besuch von Verwandten, Bekannten und Freunden, dem knapp ein Drittel aller privat motivierten Tagesreisen zuzuordnen sind. Es folgen Shoppingausflüge, aktivtouristische Ausflüge, der Besuch von Sehenswürdigkeiten oder Freizeiteinrichtungen, Spazierfahrten ohne besonderen Anlass sowie Veranstaltungsbesuche (Anteilswerte zwischen 10 und 14 Prozent).

<sup>6</sup> Die Ausführungen im folgenden Kapitel beziehen sich auf Daten zum Tagestourismus in Deutschland zwischen Mai 2012 und April 2013, die in der aktuellen dwif-Studie „Tagesreisen der Deutschen“, Schriftenreihe Nr.55/2013, München 2013, veröffentlicht sind.

<sup>7</sup> Als Tagesausflug wird jedes Verlassen des Wohnumfeldes bezeichnet, mit dem keine Übernachtung verbunden ist und das nicht als Fahrt von oder zur Schule, zum Arbeitsplatz, zur Berufsausübung vorgenommen wird, nicht als Einkaufsfahrt zur Deckung des täglichen Bedarfs dient (zum Beispiel Lebensmittel) und nicht einer gewissen Routine oder Regelmäßigkeit unterliegt (zum Beispiel Vereinsaktivitäten im Nachbarort, tägliche Krankenhausbesuche, Arztbesuche, Behördengänge, Gottesdienstbesuche).

<sup>8</sup> Als Tagesgeschäftsreise gelten alle Ortsveränderungen zur Wahrnehmung geschäftlicher Aufgaben, die über die Gemeindegrenze, in der sich der ständige Arbeitsplatz des Betroffenen befindet, hinausführen. Hierunter fallen jedoch weder Fahrten zum ständigen oder wechselnden Arbeitsplatz (zum Beispiel Montage) noch Fahrten innerhalb der Arbeitsplatzgemeinde (zum Beispiel sogenannte Dienstgänge).

**Tab. 1: Tagestourismus im Bundesländervergleich**

	Tagesreisen in Mio.	Tagesreisen je ÜN	Ausgaben pro Tag und Person in €
Baden- Württemberg	376,0	7,9	26,1
Bayern	451,0	5,4	29,0
Berlin	105,7	4,2	32,0
Brandenburg	92,2	8,0	24,2
Bremen	37,6	19,8	33,1
Hamburg	86,2	8,1	38,3
Hessen	226,9	7,6	28,3
Mecklenburg-Vorpommern	66,2	2,4	25,0
Niedersachsen	253,6	6,3	27,1
Nordrhein-Westfalen	574,1	12,6	28,4
Rheinland-Pfalz	165,9	7,9	26,4
Saarland	27,7	8,1	27,9
Sachsen	149,4	8,1	26,7
Sachsen-Anhalt	58,8	7,9	23,8
Schleswig-Holstein	108,8	4,4	24,1
Thüringen	64,7	6,7	23,1
<b>Westfalen-Lippe</b>	<b>276,8</b>	<b>12,0</b>	<b>27,4</b>
<b>Deutschland</b>	<b>2844,8</b>	<b>7,0</b>	<b>27,7</b>

Quelle: dwif 2014, Daten dwif 2013a

### **Bedeutung des Tagestourismus weit überdurchschnittlich**

Insgesamt 2,8 Milliarden Tagesreisen entsprechen einem Verhältnis von 7 Tagesreisen je (im selben Zeitraum getätigter) Übernachtung. Absoluter Spitzenreiter im Länderranking ist Nordrhein-Westfalen, das mit seiner hohen Bevölkerungsdichte rund ein Fünftel des gesamten Tagesreiseaufkommens auf sich vereint. Knapp die Hälfte (48 Prozent) davon entfällt auf den westfälisch-lippischen Teil des Landes.

► Tab. 1

### **Das Ruhrgebiet ist deutschlandweiter Spitzenreiter in puncto Tagestourismus.**

Die Bedeutung des Tagestourismus – gemessen am Übernachtungsvolumen – ist in Westfalen-Lippe höher als im Bundesdurchschnitt. Höhere Werte finden sich nur im Rheinland und in Bremen. Allerdings lassen sich deutliche regionale Unterschiede feststellen.

→ Das Ruhrgebiet liegt weit vorn und führt das bundesweite Regionenranking beim absoluten Tagesreiseaufkommen sowie der relativen Bedeutung an. Mit fast 125 Millionen Tagesreisen empfing die Region mehr Gäste als Berlin (rund 105 Millionen) oder München und sein Umland (rund 102 Millionen). Auf eine Übernachtung

entfallen im Ruhrgebiet mehr als 21 Tagesreisen – das entspricht der dreifachen Höhe des Deutschlandwertes.

→ Eine überdurchschnittliche Bedeutung hat der Tagestourismus auch im Münsterland und im Teutoburger Wald, die im Vergleich zu vielen anderen Mittelgebirgsregionen gut abschneiden. Mittelgebirge zählen zu den klassischen Zielen von Übernachtungsgästen: In den bayerischen Mittelgebirgen entfallen statistisch beispielsweise weniger als drei Tagesreisen auf eine Übernachtung. Im Münsterland sind es knapp 13, im Teutoburger Wald rund 10. Eine ähnlich starke Dominanz des Tagestourismus zeigt sich nur in anderen Gebirgsdestinationen mit städtischem Einzugsgebiet, vor allem in der Schwäbischen Alb (15,7) und der Eifel (mit Region Aachen: 15,1).

→ Sauerland und Siegerland-Wittgenstein reißen sich bei dem Tagesreiseaufkommen in die Riege ländlich geprägter Destinationen ein. Mit rund 6 Tagesreisen pro Übernachtung liegen die beiden Reisegebiete etwa gleichauf mit der Lüneburger Heide und dem Harz. In diesen übernachtungsstarken Regionen ist allerdings auch der Urlauberlokalverkehr – Ausflüge der Übernachtungsgäste vom Urlaubsort aus – ein weiteres wichtiges Segment, speziell für den Einzelhandel und die Freizeitwirtschaft.

► Tab. 1, Abb. 7

#### **Hinweis zu den Tagesreisen je Übernachtung in den Reisegebieten**

Die genannte Relation „Tagesreisen je Übernachtung“ ist nur für die definierten Reisegebiete insgesamt gültig und darf keinesfalls auf Teilregionen in diesen Reisegebieten übertragen werden. Die Zahl der Tagesreisen kann bei noch kleinräumigerer Betrachtung zumeist nur mit sehr umfangreichen Analysen quantifiziert werden. Hinzu kommen müssen zahlreiche Plausibilitätskontrollen, mit denen entsprechende Analysen abgesichert werden. Die Zahl der Tagesreisen, die in eine Gemeinde/Region führen, ist so stark von deren spezifischer Attraktivität, individueller Infrastrukturausstattung und überregionaler Bekanntheit abhängig, dass die Übertragung von übergeordneten Kennziffern zu falschen Ergebnissen führt.



### Hohe Ausgaben der Tagesgäste

Im Rahmen eines Ausflugs, aber auch einer geschäftlichen Tagesreise fallen erhebliche Ausgaben an. Auf rund 75 Prozent aller Tagesreisen in Deutschland erwerben die Reisenden Waren oder Dienstleistungen vor Ort. Die durchschnittlichen Ausgaben pro Tagesreise liegen bei 27,70 Euro im Inland. Der größte Anteil entfällt auf Einkäufe (sonstige Waren ohne Lebensmittel; 40 Prozent) und die gastronomische Verpflegung (30 Prozent). Nicht verwunderlich ist, dass die Ausgaben mit der Siedlungsstruktur und damit der Kaufkraft sowie weiteren sozio-ökonomischen Faktoren zusammenhängen: In ländlichen Räumen geben Tagesgäste im Durchschnitt 19 Euro aus, während in Klein- und Mittelstädten pro Kopf und Tagesreise 24 Euro, in Großstädten fast 35 Euro auflaufen.

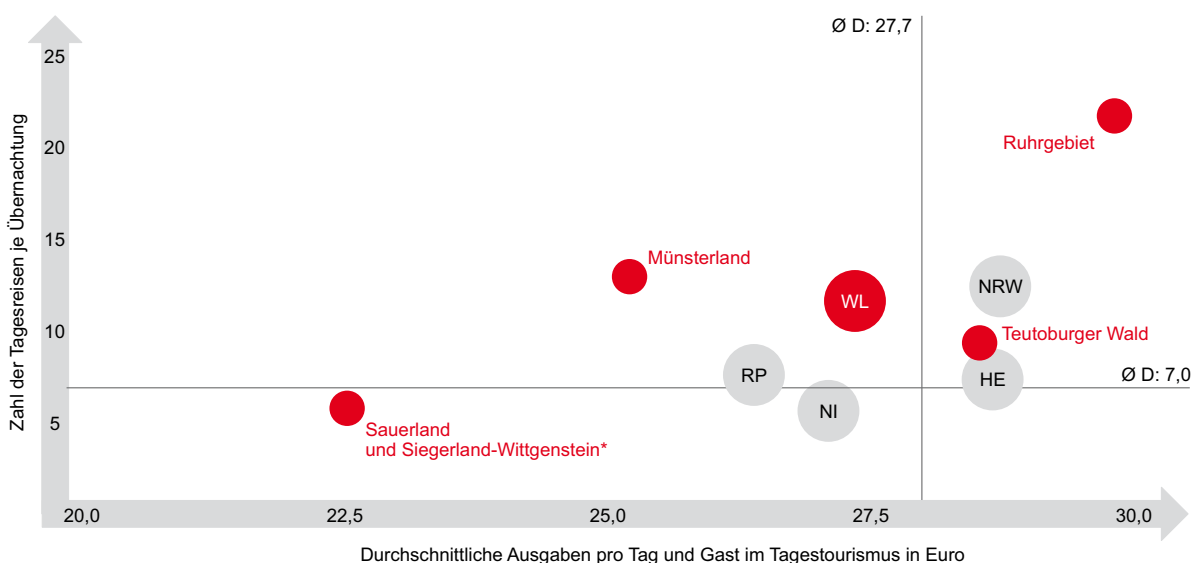
Der Tagestourismus in Westfalen-Lippe fällt durch eher geringe Ausgaben auf – sowohl im Vergleich zum Bundesdurchschnitt als auch gegenüber dem rheinländischen Teil Nordrhein-Westfalens –, wenngleich mit einem enormen regionalen Gefälle: Das Ruhrgebiet und der Teutoburger Wald schaffen es zwar nicht an die bundesweite Spitze (Hamburg mit Ausga-

ben von fast 40 Euro pro Person und Tag), aber immerhin ins obere Drittel im Reisegebietsvergleich. Münsterland, Sauerland und Siegerland-Wittgenstein müssen sich mit weit unterdurchschnittlichen Umsätzen und einem Platz im unteren Drittel zufriedengeben. ► Abb. 7

### Die Gastronomie in Westfalen-Lippe profitiert insgesamt noch zu wenig vom Tagestourismus.

Zudem fällt auf, dass die Ausgabenstruktur in Westfalen-Lippe vom Bundesdurchschnitt abweicht: Das hohe Potenzial von Gastronomiebesuchen im Rahmen eines Tagesausflugs wird in keiner Region des Verbandsgebietes hinreichend genutzt. Die Ausgaben sind mit 6,50 Euro bis 7,90 Euro weit unterdurchschnittlich (Deutschland insgesamt: 8,30 Euro). Zudem gibt es im Sauerland und Siegerland-Wittgenstein sowohl bei den Shoppingumsätzen als auch bei den Ausgaben für Freizeit- und Kulturangebote noch Luft nach oben, während die anderen Regionen in diesen Bereichen vergleichsweise hohe Einnahmen verbuchen.

Abb. 7: Tagestourismus in Westfalen-Lippe – relative Bedeutung und Ausgaben



Quelle: dwif 2014, Daten dwif 2013a

### 3 Touristisches Angebot

#### Zusammenfassung

- Der Kapazitätsausbau im Beherbergungsgewerbe ist deutschlandweit ins Stocken geraten. So auch in Westfalen-Lippe: Auch wenn punktuell noch immer Großinvestitionen vorangetrieben werden, kam 2013 nur im Sauerland eine nennenswerte Zahl neuer Schlafgelegenheiten hinzu. Zudem scheiden seit einigen Jahren flächendeckend immer mehr, vornehmlich kleine Betriebe aus dem Markt aus.
- Allerdings können sich die verbleibenden Betriebe dadurch über eine kontinuierlich steigende Kapazitätsauslastung freuen. Sowohl bei der Höhe des Auslastungsniveaus als auch bei der Entwicklungsgeschwindigkeit bleibt Westfalen-Lippe jedoch hinter dem benachbarten Rheinland zurück.

#### 3.1 Kapazitäten im Beherbergungsgewerbe

Parallel zur Nachfrageentwicklung legt auch die Erweiterung der Beherbergungskapazitäten in Deutschland eine Verschnaufpause ein. Kamen in den vergangenen zehn Jahren durchschnittlich rund 1 Prozent zusätzliche Schlafgelegenheiten pro Jahr auf den Markt, waren es 2013 nur 0,1 Prozent. Auch in Westfalen-Lippe hielt die hohe Investitionsfreudigkeit des Vorjahres nicht an; allerdings reichte es für ein leichtes Plus von 0,3 Prozent. Die Zahl der Schlafgelegenheiten in Westfalen-Lippe stieg um rund 500 auf 200.074, während die Zahl der Betriebe stagnierte. Das Rheinland, wo in den Jahren zuvor Kapazitäten aufgestockt worden waren, verlor 2013 rund 20 Beherbergungsbetriebe und mehr als 500 Schlafgelegenheiten. ► Abb. 8

##### Investitionen im Sauerland – Betriebsschließungen in den anderen Regionen

Die einzelnen Reisegebiete zeigen die regionalen Besonderheiten:

- Mit einem Zuwachs von fast 30 Beherbergungsbetrieben und rund 900 Schlafgelegenheiten schnitt das Sauerland deutlich besser ab als die anderen Reisegebiete, in denen Betriebsschließungen im vergangenen Jahr flächendeckend an der Tagesordnung waren. In einzelnen Sauerland-Gemeinden haben sich die Kapazitäten sogar nahezu verdoppelt, zum Beispiel in Marsberg und Attendorn (siehe auch Kasten), wo Bauprojekte fertiggestellt wurden. Aber auch Herner, Plettenberg, Warstein und Olsberg meldeten einen starken Zuwachs bei Betrieben und Schlafgelegenheiten.

---

In der Regel gehen die Angebotszuwächse in Westfalen-Lippe auf Kapazitätserweiterungen der bestehenden Betriebe zurück – kleine Unterkünfte scheiden vermehrt aus dem Markt aus.

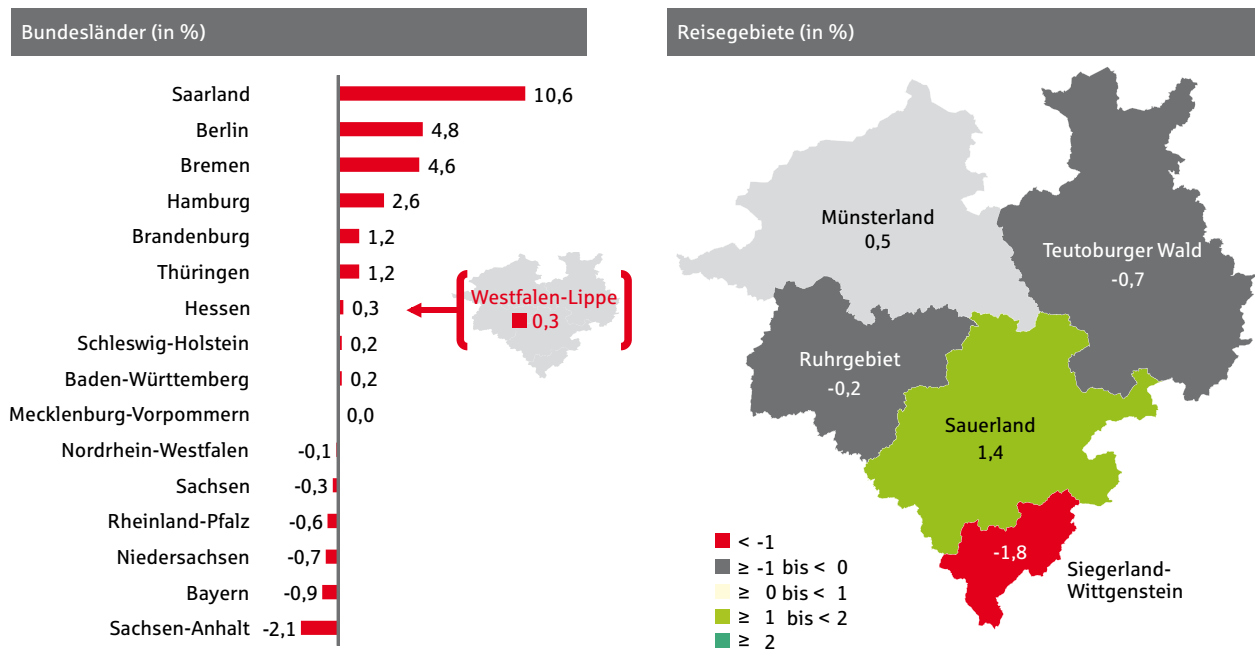
---

- Im Münsterland sank zwar die Zahl der Betriebe um rund 1 Prozent, die Kapazitäten wurden 2013 jedoch leicht ausgebaut (+0,5 Prozent beziehungsweise +166 Schlafgelegenheiten). Das Münsterland ist die einzige Region in Westfalen-Lippe, die in den vergangenen zehn Jahren von einer Marktberreinigung verschont geblieben ist. Besonders erfolgreich entwickelten sich die Stadt Münster sowie die Gemeinden Sassendorf, Beckum und Westerkappeln.
- Im Ruhrgebiet ging sowohl die Zahl der Betriebe (-14) als auch der Schlafgelegenheit (-166) erstmals seit 2007 leicht zurück. Zuvor war in den Städten an Rhein und Ruhr jedoch unaufhaltsam in das touristische Angebot investiert worden; und auch für 2014 deuten die Planungen auf einen weiteren Kapazitätsausbau hin. Während insbesondere die zuvor dynamischen kreisfreien Städte von den Rückgängen betroffen waren, stockten viele kleinere Gemeinden in den Kreisen Unna und Recklinghausen ihre Kapazitäten auch 2013 weiter auf.
- Das Auf und Ab bei der Kapazitätsentwicklung im Teutoburger Wald setzte sich fort. 2013 kam

es fast flächendeckend zu Rückgängen, in besonders hohem Maße aber in den Landkreisen Lippe und Paderborn. Die Städte im Teutoburger Wald hingegen vermitteln ein uneinheitliches Bild: Während Bielefeld und Gütersloh weiterhin auf Expansion setzen, waren in anderen großen Orten (allen voran Detmold und Bad Oeynhausen) Konsolidierungsmaßnahmen an der Tagesordnung.

→ Siegerland-Wittgenstein steckt seit Jahren in einer Marktberreinigung, getrieben durch das Klinik- und Campingsegment. 2013 fiel diese mit einem Rückgang von 1,8 Prozent etwas geringer aus als in den Vorjahren. Eine deutliche Aufstockung der angebotenen Schlafgelegenheiten verbuchte erneut die Lahnstadt Bad Laasphe (neues Hotel; siehe auch Kasten). ▶ Abb. 8

**Abb. 8: Entwicklung der angebotenen Schlafgelegenheiten in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten 2013 gegenüber 2012 (jeweils im Juli)**



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen und Hessisches Statistisches Landesamt

### Neue Beherbergungsbetriebe in Westfalen-Lippe

- Im Sauerland eröffnete im April 2013 das Hanse Hotel Attendorn. Direkt neben der Attendorner Attahöhle gelegen, bietet das 4-Sterne-Hotel neben 99 Zimmern auch umfangreiche Wellness-, Tagungs- und Freizeitangebote. Neu oder wiedereröffnet wurden zudem einige Unterkünfte wie das Schlosshotel Sophia in Bad Wünnenberg und das Hotel Ramsbecker Hof in Bestwig. Zudem sind verschiedene Ferienanlagen in Planung (in Andreasberg und Marsberg), die die Kapazitäten um ein Vielfaches erweitern könnten.
- Im Teutoburger Wald liegt der Fokus auf den Städten: In Paderborn eröffnete die Kette B&B Hotels ihr 61. Haus in Deutschland. Es liegt direkt am Paderborner Hauptbahnhof und verfügt über 85 Zimmer. Unter dem Titel „Design + Licht“ entsteht in Detmold derzeit ein 3-Sterne-City-Hotel mit 118 Zimmern. Zudem ist für 2014 der Baubeginn eines 4-Sterne-Business-Hotels am Bielefelder Neumarkt mit insgesamt 120 Zimmern geplant.
- Im Ruhrgebiet sollen 2014/15 zahlreiche neue Unterkünfte ihre Pforten öffnen. Das Hotel im RUHRTURM in Essen machte bereits im vergangenen Jahr den Anfang. Nun sollen weitere Hotels in Dortmund (zum Beispiel Ramada-Hotel: 4 Sterne, 194 Zimmer), Duisburg (zum Beispiel H2 Hotel Duisburg: 3 Sterne, 160 Zimmer; InterCityHotel Duisburg: 3 Sterne, 160 Zimmer) und Essen (Innside Essen: 4 bis 5 Sterne, 107 Zimmer; Moxy Essen: 3 Sterne, 296 Zimmer; und andere) entstehen.
- Siegerland-Wittgenstein: Bad Laasphe an der Lahn ist mit dem Designhotel AM Fang seit 2013 um ein 4-Sterne-Hotel reicher. Die 90 Hotelzimmer sind mit Designmöbeln ausgestattet; zudem verfügt das Haus über einen Wellness- und Fitnessbereich sowie ein Hallenschwimmbad. Am Rand des Rothaargebirges gelegen, will es vor allem Wandertouristen ansprechen.<sup>9</sup>

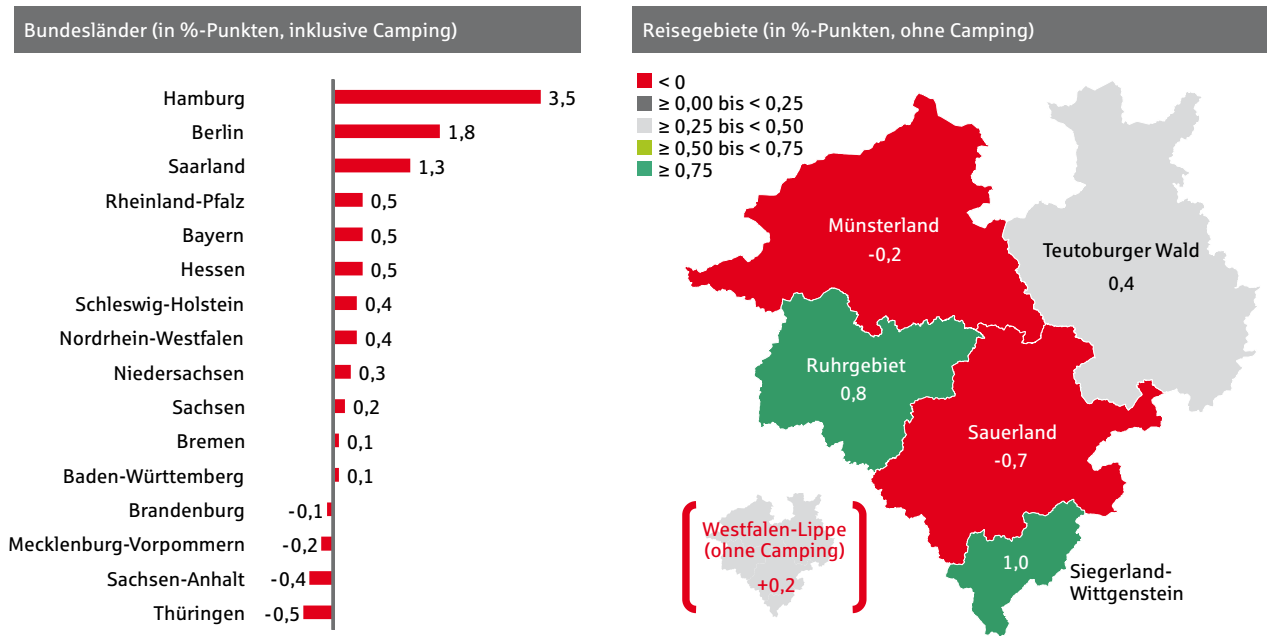
## 3.2 Auslastung

Seit 2009 liegen auf Landesebene vergleichbare Daten zur Kapazitätsauslastung (inklusive Campingplätze) vor. In diesem Zeitraum punktete der Deutschland-Tourismus stets mit einer Verbesserung dieser für den Betriebserfolg wichtigen Kennzahl. 2013 stieg das Aus-

lastungsniveau deutschlandweit erneut an (+0,4 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr) und liegt bei knapp 35 Prozent. Auch Nordrhein-Westfalen war durchgängig an den Steigerungsraten beteiligt und weist mit 35,4 Prozent eine erfreulich hohe Kapazitätsauslastung auf.

<sup>9</sup> [www.hansehotel-attendorn.de](http://www.hansehotel-attendorn.de), [www.ortszeitungen.de](http://www.ortszeitungen.de) (Artikel „Schloss-Hotel Sophia in Bleiwäsche feierlich eröffnet“ im Rundblick Bad Wünnenberg vom 1.2.2013), [www.ramsbeckerhof.de](http://www.ramsbeckerhof.de), [www.hotelbb.de](http://www.hotelbb.de), [www.hotelier.de](http://www.hotelier.de) (Artikel „Design + Licht – Neues Drei-Sterne City-Hotel für Detmold“ vom 24.4.2014), [www.westfalen-blatt.de](http://www.westfalen-blatt.de) (Artikel „Bau von 4-Sterne-Hotel am Neumarkt könnte noch 2014 beginnen“ vom 26.2.2014), [cph-hotels.com/de/Hotel/Essen/City-Partner-Webers-das-Hotel-im-RUHRTURM](http://cph-hotels.com/de/Hotel/Essen/City-Partner-Webers-das-Hotel-im-RUHRTURM), [www.h-hotels.com](http://www.h-hotels.com), [www.h2-hotels.de](http://www.h2-hotels.de), [de.intercityhotel.com/Unsere-Neueroeffnungen](http://de.intercityhotel.com/Unsere-Neueroeffnungen), [www.hotelier.de](http://www.hotelier.de) (Artikel „Innside Essen eröffnet 2015 im historischen Osram-Haus“ vom 23.11.2012), [www.derwesten.de](http://www.derwesten.de) (Artikel „Ikea plant ein Moxy-Hotel in der Essener Innenstadt“ vom 3.4.2014), [www.designhotelamfang.de](http://www.designhotelamfang.de)

**Abb. 9: Kapazitätsauslastung in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten 2013 gegenüber 2012**



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt und Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen (Hinweis: Werte ohne Willingen)

### Spitzenreiter mit Zuwächsen – Schlusslichter mit Verlusten

Auf Ebene der Reisegebiete in Westfalen-Lippe liegen nur Auslastungswerte ohne Camping vor, weshalb diese Zahlen nicht mit den landes- beziehungsweise bundesweiten Daten vergleichbar sind. Rechnet man die Campingplätze heraus, so ergab sich für das Land Nordrhein-Westfalen 2013 ein Auslastungswert von 40,5 Prozent. Die Belegungsrate in den westfälisch-lippischen Regionen lag mit 39,9 Prozent geringfügig darunter; auch die Zuwächse fielen, sowohl kurz- als auch mittelfristig, geringer aus als im landesweiten Durchschnitt.

→ Der Teutoburger Wald (42,6 Prozent) und Siegerland-Wittgenstein (46,8 Prozent) erzielten die Bestmarken, die 2013 abermals ausgebaut werden konnten. Wesentlicher Treiber dieser Entwicklung sind die gut belegten Kliniken, die einen Großteil der Nachfrage auf sich vereinen.

- Erstaunlich gering fällt die Kapazitätsauslastung im städtischen Ruhrgebiet aus (39,9 Prozent). Vergleicht man diese Werte mit den Nachbarregionen um Köln und Düsseldorf, bleibt die „Ruhrmetropole“ beim Auslastungsniveau um rund 6 Prozentpunkte zurück. Zudem war die Dynamik bei weitem nicht so hoch wie in den beiden Wettbewerbsdestinationen.
  - Schlusslichter in Westfalen-Lippe sind die ländlich geprägten Urlaubsregionen im Münsterland (36,3 Prozent) und im Sauerland (38,6 Prozent). Zudem ging das Auslastungsniveau in beiden Reisegebieten 2013 leicht zurück.
- Abb. 9 und Anhang 4

---

Westfalen-Lippe hat Nachholbedarf bei Auslastungsniveau und -dynamik.

---

**Hotellerieauslastung mit Luft nach oben**

Das regional sehr unterschiedliche Auslastungsniveau basiert zu einem Großteil auf der jeweiligen Beherbergungsstruktur. Die Destinationen mit einer starken Hotellerie (ganzjährige Belegung) und Rehakliniken/Sanatorien sind in der Regel besser aufgestellt als Gebiete mit zahlreichen, häufig nur saisonal frequentierten Ferienunterkünften. Die Kapazitäten in der deutschen Hotellerie sind mit 40,6 Prozent besonders gut ausgelastet. Zudem verlief die Entwicklung bei den Hotels in den vergangenen Jahren stets positiver als bei vielen anderen Unterkünften: In Deutschland stieg das Auslastungsniveau in der Hotellerie seit 2009 um

fast 5 Prozentpunkte. Und auch 2013 legten die Betriebe nochmals zu: +0,7 Prozentpunkte.

In Nordrhein-Westfalen wie auch im Sparkassenverbandsgebiet Westfalen-Lippe liegt das Auslastungsniveau nicht nur unter dem Bundesdurchschnitt, sondern auch unter der Gesamtbelegungsrate (für alle Beherbergungsbetriebe ohne Camping). Die Kapazitäten in den Hotelleriebetrieben sind landesweit zu 38,0 Prozent ausgelastet, in Westfalen-Lippe zu 35,1 Prozent. Zudem stiegen beide Werte in den letzten Jahren nur unterdurchschnittlich.

► Anhang 5

## 4 Betriebstypen im Vergleich

### Zusammenfassung

- Überraschungen gab es 2013 kaum: Die positive Entwicklung bei den Hotels und Hotels garnis setzte sich fort, wenn auch mit unterdurchschnittlicher Dynamik. Außerdem punkteten der Camping- und Gesundheitstourismus sowie die Jugendherbergen und Hütten in Westfalen-Lippe.
- Angespant bleibt die Situation für die Gasthöfe und Pensionen. Allerdings geht es nicht nur den Betrieben in Westfalen-Lippe so: In Deutschland haben die oft sehr kleinen Familienbetriebe mit Imageproblemen und schlechten Auslastungswerten zu kämpfen.
- Unerwartet traf 2013 den Ferienwohnungsmarkt ein Nachfrageeinbruch. Nach den zuverlässigen Übernachtungszuwächsen der Vorjahre zeigt sich nun, dass auch dieses Segment längst kein Selbstläufer mehr ist. Gerade angesichts der realisierten und noch geplanten Kapazitätserweiterungen ist Vorsicht geboten. Zudem steigen die Gästeerwartungen, weshalb frische Ideen und moderne Konzepte gefragt sind.
- In den Haushalten in Westfalen-Lippe finden jährlich rund 34,3 Millionen Übernachtungen durch Verwandte, Bekannte und Freunde statt. Rund ein Viertel der Haushalte in Westfalen-Lippe kann sich vorstellen, den Besuch künftig in Beherbergungsbetrieben unterzubringen: ein enormes Nachfragepotenzial für die Unterkünfte in Westfalen-Lippe.

## 4.1 Betriebstypen der amtlichen Statistik

Zu den Übernachtungszuwächsen haben bei weitem nicht alle Beherbergungssegmente beigetragen, denn der Blick auf die einzelnen Betriebstypen in Westfalen-Lippe zeigt eine sehr unterschiedliche Bilanz. Allerdings bestätigten sich die Trends der letzten Jahre und damit auch die Erfolge beziehungsweise Misserfolge. Während sich die Erfolgsgeschichte für die Hotels (garnis), die Campingplätze und Kliniken fortsetzte, brach die Nachfrage im Ferienwohnungsmarkt ein. Die problematische Situation der Pensionen und Gasthöfe verschärfte sich weiter. ► Abb. 10

### Weiterhin geringe Dynamik: Hotels

Hotels sind das mit Abstand volumenstärkste Angebotssegment in Westfalen-Lippe. Mit einem Volumen von insgesamt 8,6 Millionen wird mehr als jede dritte Übernachtung in einem Hotel getätigt, im Ruhrgebiet sogar fast jede zweite. Seit 2009 konnten die Betriebe ihre Marktposition deutlich ausbauen – die Zahl der Übernachtungen stieg seitdem um rund 10 Prozent. Allerdings lässt die Dynamik seit einiger Zeit nach. 2013 reichte es nur noch für ein leichtes Plus, das mit 0,1 Prozent deutlich hinter dem bundesweiten (+2,0 Prozent) und landesweiten Durchschnitt (+0,9 Prozent) zurückblieb. In den einzelnen Regionen verlief die Entwicklung unterschiedlich: Positive Ergebnisse meldeten Siegerland-Wittgenstein, das Ruhrgebiet und der Teutoburger Wald; im Münster- und im Sauerland hingegen ging die Hotelnachfrage zurück.

In puncto Wettbewerbsfähigkeit liegen die Hotels in Westfalen-Lippe hinter der Konkurrenz aus dem Rheinland. Dort sind die Betriebe wesentlich besser ausgelastet (Nordrhein-Westfalen: 38,0 Prozent; Westfalen-Lippe: 35,9 Prozent) und verfügen über weitaus mehr Betten (67,2 gegenüber 54,6 Betten pro Betrieb). Allerdings hat sich sowohl bei der Belegungsrate als auch bei der Betriebsgröße in den vergangenen fünf Jahren viel getan: In allen westfälisch-lippischen Regionen hat sich die Wettbewerbsfähigkeit der Hotelbetriebe erfreulich verbessert.

---

Hotels und Hotels garnis stehen in Westfalen-Lippe auf der Sonnenseite, wachsen aber seit Jahren nur unterdurchschnittlich.

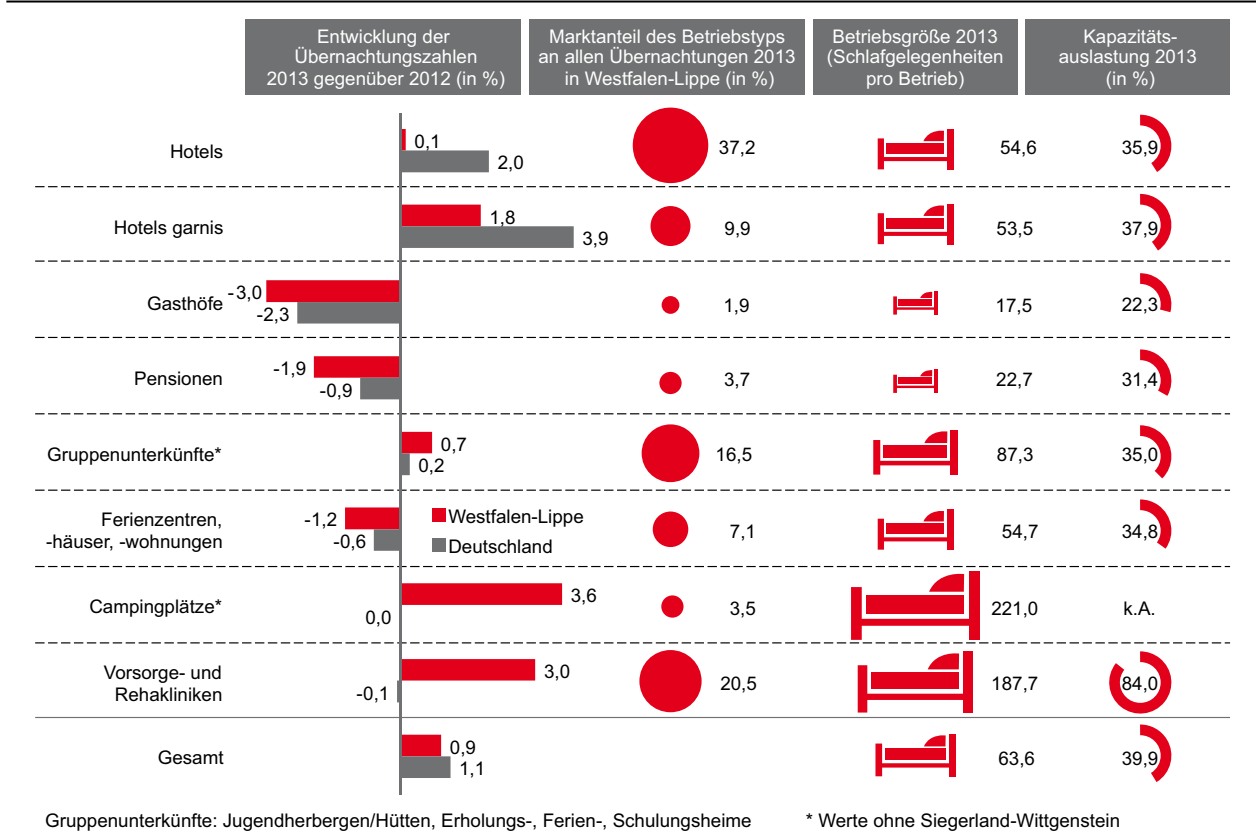
---

### Auf dem Vormarsch: Hotels garnis

Die Hotels garnis in Westfalen-Lippe zählen zu den Gewinnern des Jahres 2013 und knüpften an die Wachstumsraten der Vorjahre an. Zwar blieben die Zuwächse hinter dem bundesweiten Durchschnitt zurück, dennoch entwickelte sich die Nachfrage im gesamten Verbandsgebiet positiv und sogar besser als im benachbarten Rheinland (Nordrhein-Westfalen gesamt: +1,6 Prozent). Besonders rasant stieg die Übernachtungszahl in den Hotels garnis in Siegerland-Wittgenstein (+11,7 Prozent), während sie im Ruhrgebiet nach den erfolgreichen Vorjahren eine Pause einlegten (+0,5 Prozent). Mit einem Marktanteil von knapp 10 Prozent (2,3 Millionen Übernachtungen) spielen Hotels garnis mittlerweile eine wichtige Rolle für den Tourismus in Westfalen-Lippe – mit beträchtlichem Wachstumspotenzial, denn deutschlandweit liegt der Marktanteil mit 13,4 Prozent um einiges darüber.

Unterdessen ging die Zahl der angebotenen Betten gegenüber dem Vorjahr um 1,6 Prozent zurück, nachdem sie zwischen 2010 und 2012 jährlich um rund 5 Prozent aufgestockt worden war. Dem Auslastungsniveau hat diese Pause gut getan: Es stieg um 0,9 Prozentpunkte auf 37,9 Prozent – und liegt dennoch weit unter dem Landeswert für Nordrhein-Westfalen (41,6 Prozent). Insofern scheint jetzt nur noch eine gezielte Ausweitung der Kapazitäten sinnvoll, die nicht zulasten der vorhandenen Betten geht.

**Abb. 10: Ausgewählte Kennzahlen nach Betriebstypen in Westfalen-Lippe (Betriebe ab zehn Schlafgelegenheiten)**



Quelle: dwif 2014; Daten Statistisches Bundesamt und Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen (Hinweis: Werte ohne Willingen)

**Problemfälle: Gasthöfe und Pensionen**

Sie sind die einzigen Betriebstypen in Westfalen-Lippe, die in den vergangenen Jahren fast kontinuierlich Nachfrageverluste hinnehmen mussten. 2013 fielen diese sogar höher aus als im Rest der Republik. Besonders dramatisch traf es die Gasthöfe im Ruhrgebiet sowie die Pensionen im Münsterland und im Sauerland, die bereits das zweite Jahr in Folge hohe Übernachtungsrückgänge meldeten. Die Betriebe – insbesondere die Gasthöfe – reagieren auf die

sinkende Nachfrage mit Konsolidierung. An ihrer schwierigen Situation mit einer äußerst kleinteiligen Struktur, geringer Kapazitätsauslastung, teilweise erheblichen Investitionsbedarfen und niedriger Reichweite bei der Gästeansprache hat sich dadurch allerdings kaum etwas geändert. Einzige positive Botschaft: Der Einfluss beider Segmente auf die gesamte Nachfrage ist sehr gering (zusammen 1,3 Millionen Übernachtungen; das entspricht einem Marktanteil von 5,6 Prozent).

**Hinweis: Daten für Gruppenunterkünfte und Campingplätze ohne Siegerland-Wittgenstein**

Aufgrund von datenschutzrechtlichen Bestimmungen weist die amtliche Statistik Daten für die Betriebstypen Jugendherbergen/Hütten, die Erholungs-, Ferien- und Schulungsheime sowie die Campingplätze in Siegerland-Wittgenstein nicht oder nur unvollständig aus. Daher sind bei den folgenden Ausführungen zu den Gruppenunterkünften sowie den Campingplätzen nur die Reisegebiete Münsterland, Teutoburger Wald, Sauerland und Ruhrgebiet berücksichtigt.



### **Große regionale Unterschiede bei den Gruppenunterkünften**

Nicht sonderlich dynamisch, aber stetig ging es für die Gruppenunterkünfte bergauf. 2013 reichte es immerhin für ein leichtes Plus von 0,9 Prozent. Vor allem die Jugendherbergen und Hütten entwickelten sich positiv (+2,8 Prozent), während die Übernachtungszahlen in den Erholungs-, Ferien- und Schulungsheimen stagnierten (-0,1 Prozent). Allerdings machen gerade Letztere einen Großteil der gesamten Nachfrage bei den Gruppenunterkünften aus: Sie stellen rund drei Viertel der 3,7 Millionen Übernachtungen. Seit Jahren besonders erfolgreich entwickelt sich dieser Betriebstyp im Münsterland, im Teutoburger Wald und im Ruhrgebiet – wenn auch mit unterschiedlicher Angebotsstruktur: Im Münsterland (sowie teilweise im Ruhrgebiet) sind die Betriebe hinsichtlich Größe und Belegung sehr professionell aufgestellt, im Teutoburger Wald sind diese Kennzahlen weit unterdurchschnittlich. Das Sauerland kämpft seit 2010 mit hohen Nachfrageverlusten sowohl bei den Jugendherbergen und Hütten als auch bei den Heimen. Das kann jedoch auch mit der Schließung einzelner Unterkünfte zusammenhängen, denn das Sauerland ist das einzige Reisegebiet in Westfalen-Lippe, in dem die Zahl der Betriebe und Betten in Gruppenherbergen kontinuierlich gesunken ist (2007: 130 Betriebe; 2013: 118). Im gesamten Verbandsgebiet hingegen stieg die Zahl der Gruppenunterkünfte im selben Zeitraum leicht an: um sieben Betriebe auf 358.

### **Empfindliche Verluste bei Ferienwohnungen, -häusern und -zentren**

Nachdem die Ferienwohnungen, -häuser und -zentren im vergangenen Jahr noch als Gewinner aus dem Betriebstypenvergleich hervorgingen, scheint ihr Siegeszug vorerst gestoppt. Vor allem im Teutoburger Wald (-12,0 Prozent; 127.010 Übernachtungen), in Siegerland-Witt-

genstein (-7,3; 5.852), aber auch im Münsterland (-4,3; 107.922) ging die Übernachtungsnachfrage zurück. Marktführer Sauerland, wo acht von zehn der Übernachtungen in Ferienwohnungen und -zentren in Westfalen-Lippe stattfinden (Sauerland: 1,4 Millionen Übernachtungen; Westfalen-Lippe: 1,6 Millionen), geriet ebenfalls ins Straucheln. Es blieb aber bei einem leichten Minus von 0,1 Prozent. Anders im Ruhrgebiet: Noch sind Ferienwohnungen und -häuser hier ein Nischensegment. Es wächst allerdings unaufhaltsam: Seit 2009 hat sich die Nachfrage mehr als verdoppelt; 2013 ist sie um knapp 15 Prozent auf 31.416 Übernachtungen gestiegen. Und auch das benachbarte Rheinland entwickelte sich überaus dynamisch (+37,4 Prozent auf knapp 400.000).

---

### **Ferienwohnungsmarkt: Gefahr von Überkapazitäten durch ungesteuerte Angebotserweiterung**

---

Die Betriebe in Westfalen-Lippe sind strukturell gut aufgestellt. Die Betriebsgröße liegt mit 54,7 Betten pro Betrieb weit über den Durchschnittswerten für Deutschland (38,3) und Nordrhein-Westfalen (47,7). Besonders große Einheiten weist das Sauerland auf: Ferienzentren, -wohnungen und -häuser haben dort durchschnittlich rund 80 Betten. Zudem sind die Kapazitäten im sauerländischen Ferienwohnungssegment mit fast 39 Prozent besser belegt als sonst im Verbandsgebiet – jedoch aufgrund der starken Angebotserweiterung der letzten Jahre (allein 2013 kamen mehr als 20 Betriebe und rund 700 Betten hinzu) mit abnehmender Tendenz. Das Sparkassen-Tourismusbarometer rät: Wichtig für die künftige Entwicklung ist eine stärkere Unabhängigkeit von einzelnen Quellmärkten oder Zielgruppen. Entsprechend gilt es, das Angebot weiter zu differenzieren.

### Trends im Ferienwohnungsmarkt

Eine Umfrage unter den Nutzern des Onlineportals BestFewo<sup>10</sup> bringt es ans Licht: Der überwiegende Anteil der Befragten gab an, eher zu zweit (ohne Kinder) zu verreisen und Ferienwohnungen gegenüber Ferienhäusern zu bevorzugen. Die Schlüsselbegriffe für ein erfolgreiches Angebot lauten Individualität und Authentizität. Hinsichtlich einer kreativen Gestaltung der Unterkünfte zeigt eine aktuelle Studie<sup>11</sup> die Messlatte auf: Ob regionale Baukultur oder ausgefallenes Design – die Zeiten alter Schrankwände, künstlicher Pflanzen und Platzdeckchen sind endgültig vorbei. Zudem erwarten die Gäste Service und Gastfreundschaft, in zunehmendem Maße auch gegenüber ihren vierbeinigen Begleitern, denn inzwischen verreist mehr als ein Drittel aller Urlauber in diesem Segment mit Haustier.

### 2013: Guter Sommer für die Campingplätze

Während die Campingnachfrage deutschlandweit in den letzten fünf Jahren stagnierte, lief es für die Plätze in Westfalen-Lippe richtig gut. Und auch 2013 hat das gute Wetter in der Hauptsaison (Juli/August) sein Übriges getan (+3,6 Prozent auf 772.384<sup>12</sup>). Nur die Anbieter im Ruhrgebiet konnten nicht davon profitieren: Hier ging die Zahl der Übernachtungen auf Campingplätzen um mehr als 6 Prozent zurück. Allerdings stellt der Campingtourismus in Rhein und Ruhr auch nur einen Bruchteil der gesamten Nachfrage (87.000 Übernachtungen, Marktanteil an allen Campingübernachtungen in Westfalen-Lippe<sup>13</sup>: 11,2 Prozent)

Angebotsseitig hingegen wurde kaum investiert. Zwar kamen seit 2009 fast 20 neue Campingplätze in Westfalen-Lippe auf den Markt, allerdings mit nur rund 2.000 Schlafgelegenheit (entspricht 500 Stellplätzen). Die ohnehin geringe Betriebsgröße ist somit noch weiter zurückgegangen und liegt mittlerweile um fast 100 Schlafgelegenheiten unter dem Bundesdurchschnitt (rund 313 Schlafgelegenheiten pro Platz).

### Anzeichen für Trendwende im Klinikmarkt

Seit Jahren wird in Deutschland die Forderung nach Marktanpassungen bei den Vorsorge- und Rehakliniken laut. Infolge der weitreichenden Gesundheitsreformen sind die Kliniken gefragt, sich den neuen Erfordernissen auf dem gesundheitstouristischen Markt zu stellen. Der selbst zahlende Gesundheitstourist rückt verstärkt in den Fokus, der klassische Kurgast hingegen

immer mehr in den Hintergrund. Hatten die Klinikeinrichtungen früher oft eine Art Monopolstellung, müssen sie heute auch mit privaten Leistungsträgern (zum Beispiel Gesundheits-hotels) konkurrieren, die deutlich marktfähigere Angebote kreieren und flexibler am Markt agieren.

In Westfalen-Lippe scheint die Neuorientierung auf einem guten Weg zu sein, zumindest weist die steigende Nachfrage darauf hin. Konnten deutschlandweit seit Mitte der 2000er Jahre kaum zusätzliche Übernachtungen generiert werden, sind die Kliniken im Verbandsgebiet weiter auf Wachstumskurs (2013: +3,0 Prozent auf 4,7 Millionen Übernachtungen). Auch die ohnehin hohe Aufenthaltsdauer hat sich erneut verlängert. So blieben die Vorsorge- und Reha-gäste 2013 durchschnittlich 24,5 Tage vor Ort – das sind 2,5 Tage mehr als im bundesweiten Durchschnitt, was sicherlich auch mit der Konzentration auf bestimmte Krankheitsbilder zusammenhängt. Die hohe Dynamik ist besonders erfreulich angesichts der großen Bedeutung dieses Betriebstyps für den Tourismus in Westfalen-Lippe: Mehr als jede fünfte Übernachtung findet in einer Klinik statt. Allerdings zeigen sich auch gewaltige regionale Unterschiede. So kämpft der Teutoburger Wald – die mit 2,7 Millionen Klinikübernachtungen volumenstärkste Gesundheitsdestination – in diesem Segment mit Rückgängen (2013: -0,7 Prozent), während die ebenfalls bedeutsamen Reisegebiete Sauerland und Ruhrgebiet hohe Zuwächse meldeten (+8,5 Prozent beziehungsweise 15,9 Prozent).

<sup>10</sup> [www.bestfewo.de](http://www.bestfewo.de)

<sup>11</sup> Die Studie beleuchtet die Auswirkungen des Ferienwohnungs- und -häusermarktes auf die Regionalentwicklung in Mecklenburg-Vorpommern (Ministerium für Wirtschaft, Bau und Tourismus Mecklenburg-Vorpommern 2013).

<sup>12</sup> ohne Siegerland-Wittgenstein

<sup>13</sup> ohne Siegerland-Wittgenstein

## 4.2 Grauer Beherbergungsmarkt: Verwandten- und Bekanntenbesucher (VFR)

Häufig werden den Übernachtungen bei Verwandten, Bekannten und Freunden (VFR = Visits to Friends and Relatives) im Tourismus eine untergeordnete Bedeutung beigemessen. 34,3 Millionen Übernachtungen in diesem Segment allein in Westfalen-Lippe beweisen jedoch das Gegenteil. Demnach stellt auch der sogenannte Sofatourismus eine nicht zu unterschätzende touristische Nachfrage dar. Die Besucher gehen essen, machen Ausflüge und nutzen die Gelegenheit zum Shoppen. Auch Kultur- und Sportveranstaltungen akquirieren einen Teil ihrer Gäste aus diesem Tourismussegment.

### Methodik zur Quantifizierung der Verwandten- und Bekanntenbesucher in Westfalen-Lippe

Mangels zuverlässiger Datenquellen können vielerorts keine Angaben zum Besucherverkehr bei den Einheimischen gemacht werden. Bisherige Studien zeigen außerdem große Schwankungen zwischen unterschiedlichen Städten und Regionen und verbieten eine Übertragung von Erfahrungswerten ohne spezifische Primärerhebungen.

Erste Erkenntnisse für Westfalen-Lippe liegen dank des GfK/IMT DestinationMonitors Deutschland vor. Hierbei wird versucht, das Reiseverhalten der Deutschen in seiner Bedeutung für die einzelnen Destinationen transparenter zu machen. Berücksichtigt werden Daten zum inländischen Übernachtungs- und Tagestourismus ab 50 Kilometern unter Berücksichtigung von Privat- und Geschäftsreisen. Folglich handelt es sich um eine deutschlandweite Erhebung, bei der mit Hilfe von Sonderauswertungen regionalisierte Ergebnisse abgeleitet werden.

Die vorliegenden Zahlen zum Sofatourismus hingegen basieren auf einer eigens durchgeführten repräsentativ angelegten Haushaltsbefragung in Westfalen-Lippe. Hierzu wurden 1.100 Haushalte in der Region Westfalen-Lippe nach dem Zufallsprinzip ausgewählt und telefonisch befragt. Entsprechend konnte dieses Marktsegment genauer erfasst werden, was auch das größere Marktvolumen (im Vergleich zum GfK/IMT DestinationMonitor Deutschland) erklärt. Entsprechend können nun verlässliche Zahlen über die privat bei der Bevölkerung in Westfalen-Lippe nächtigenden Freunde, Bekannten und Verwandten vorgelegt werden.

Abgefragt wurden alle relevanten Rahmendaten, die für die Quantifizierung des jährlichen Übernachtungsvolumens in den Privathaushalten notwendig sind.

- Besuchintensität: Anzahl der Haushalte, die mindestens einmal pro Jahr Übernachtungsbesuch bekommen
- Besuchshäufigkeit: durchschnittliche Häufigkeit von Besuchen pro Jahr
- Reisegruppengröße: Anzahl der Personen, die im Durchschnitt zur Besuchsgruppe gehören
- Aufenthaltsdauer: Anzahl der Tage, die die Besucher durchschnittlich bleiben

### Kennziffern und Übernachtungsvolumen

Folgende Rahmendaten für den Sofatourismus in Westfalen-Lippe sind Ergebnis der repräsentativen Haushaltsbefragung. Aus der Multiplikation dieser vier Kennziffern mit der Anzahl

der Privathaushalte in Westfalen-Lippe ergeben sich bei insgesamt knapp 4.425.800 Haushalten rund 34,3 Millionen Übernachtungen pro Jahr durch Verwandte und Bekannte in Westfalen-Lippe. ► Tab. 2

**Tab. 2: Kennziffern zur Berechnung des Übernachtungsvolumens durch Verwandte und Bekannte in den Privathaushalten in Westfalen-Lippe**

	Westfalen-Lippe	Münsterland	Ruhrgebiet	Sauerland	Siegerland-Wittgenstein	Teutoburger Wald
Besuchsintensität	40,3%	40,3%	41,6%	39,0%	39,0%	41,1%
Besuchshäufigkeit	3,5 mal	4,0 mal	3,2 mal	3,5 mal	3,4 mal	3,4 mal
Reisegruppengröße	2,2 Pers.	2,0 Pers.	2,3 Pers.	2,3 Pers.	2,0 Pers.	2,1 Pers.
Aufenthaltsdauer	2,5 ÜN	2,4 ÜN	2,5 ÜN	2,6 ÜN	2,6 ÜN	2,7 ÜN
Zahl der Übernachtungen pro Haushalt und Jahr	7,8	7,7	7,7	8,2	6,9	7,9

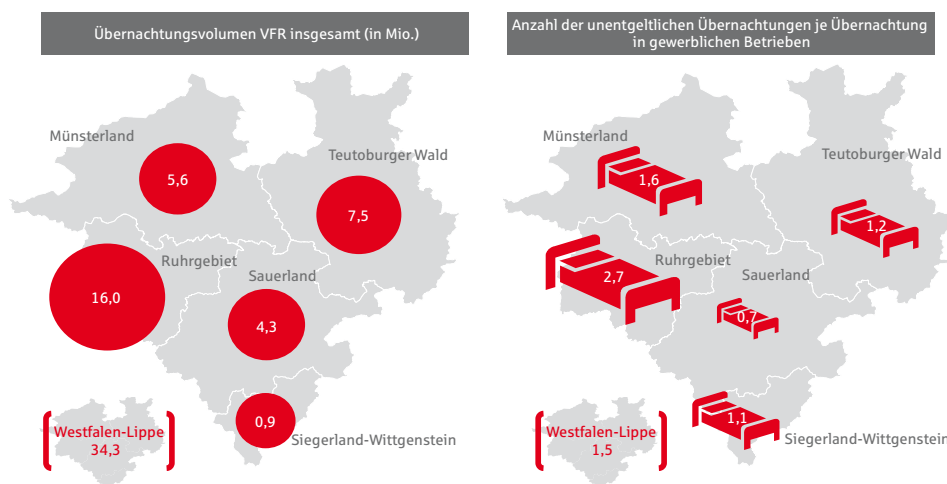
Quelle: dwif 2014 (gerundete Werte)

Dividiert man den Wert von 34,3 Millionen Übernachtungen durch die Anzahl der Privathaushalte in Westfalen-Lippe, ergibt sich für das Sparkassenverbandsgebiet ein Wert von 7,8 Übernachtungen pro Haushalt und Jahr. Dieser Wert bedeutet rein rechnerisch, dass jeder Privathaushalt beispielsweise einmal im Jahr ein befreundetes Ehepaar mit zwei Kindern für zwei Übernachtungen empfängt oder dass die nicht zum Haushalt gehörenden Großeltern vier Nächte pro Jahr zu Besuch sind (= jeweils 8 Übernachtungen).

In den einzelnen Regionen weicht die Zahl der Übernachtungen pro Haushalt und Jahr voneinander ab. Die meisten Übernachtungen durch den Besuch von Verwandten und Bekannten registrieren die Haushalte im Sauerland (8,2), die wenigsten jene in Siegerland-Wittgenstein (6,9). Beim absoluten Übernachtungsvolumen spielt natürlich die Anzahl der Haushalte in der jeweiligen Region eine entscheidende Rolle. Daher finden die mit Abstand meisten Übernachtungen in Privathaushalten im Ruhrgebiet statt. ► Abb. 11

### Jährlich 34,3 Millionen zusätzliche Übernachtungen durch Sofatourismus in Westfalen-Lippe

**Abb. 11: Übernachtungsvolumen durch Verwandten- und Bekanntenbesuche**



Quelle: dwif 2014 (gerundete Werte)

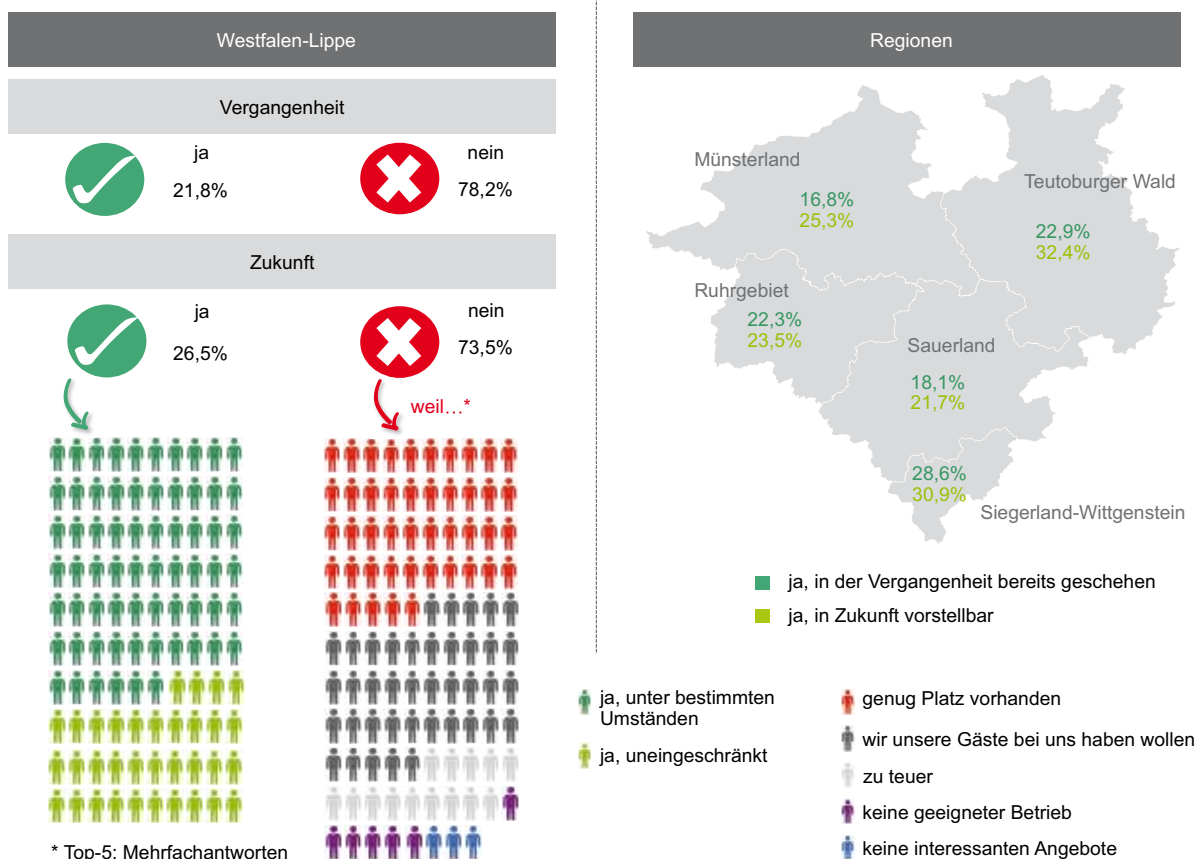
Setzt man das Übernachtungsvolumen durch Verwandten- und Bekanntenbesuche in Relation zu den Daten aus der amtlichen Statistik, zeigt sich, dass die häusliche Beherbergung das Volumen der Übernachtungen in gewerblichen Betrieben (2013 rund 22,9 Millionen inklusive Camping) um rund die Hälfte übersteigt. Pro Übernachtung in gewerblichen Betrieben werden 1,5 unentgeltliche Übernachtungen bei Verwandten und Bekannten getätigt. An dieser Stelle lohnt ein vergleichender Blick auf die einzelnen Regionen: Im Ruhrgebiet und im Münsterland entfallen auf eine gewerbliche Übernachtung rund 2,7 beziehungsweise 1,6 Übernachtungen in Privathaushalten, im Sauerland sind es nur 0,7.

Bei diesen Dimensionen – für Westfalen-Lippe stehen immerhin 34,3 Millionen Übernachtungen zur Disposition, die rein theoretisch dem

Gastgewerbe in der Region zufließen könnten – ist es interessant zu wissen, ob man aus den zahlreichen Sofatouristen zumindest teilweise „echte Hotelgäste“ machen kann. Aus diesem Grund wurde in den Interviews auch gefragt, ob die Teilnehmer ihre Gäste in der Vergangenheit bereits in einem Beherbergungsbetrieb untergebracht haben und ob dies für sie in Zukunft eine Option darstellt.

Die Angaben der Befragungsteilnehmer lassen auf neue Nachfragepotenziale hoffen: In Westfalen-Lippe hat rund ein Fünftel (21,8 Prozent) der Befragten seine Gäste schon mal in einem Beherbergungsbetrieb untergebracht. In Siegerland-Wittgenstein (28,6 Prozent) wurden die Verwandten/Bekanntes bereits überdurchschnittlich oft in einem Hotel oder einer Pension einquartiert, im Münsterland (16,8 Prozent) hingegen vergleichsweise selten. ► Abb. 12

**Abb. 12: Bereitschaft der Befragten, Gäste alternativ in einem Beherbergungsbetrieb unterzubringen**



Besonders spannend ist die Frage, ob es für die Gastgeber denkbar ist, Verwandte und Bekannte in Zukunft in einem Beherbergungsbetrieb unterzubringen. Mehr als ein Viertel aller Befragten kann sich das vorstellen (26,5 Prozent). Rund ein Drittel davon (34,5 Prozent) würde dies sogar uneingeschränkt tun. Für die restlichen 65,5 Prozent wäre eine externe Unterkunft in erster Linie dann eine Option, wenn in der eigenen Wohnung zu wenig Platz für die Gäste wäre.

---

Jede vierte VFR-Übernachtung ist eine potenzielle Übernachtung in einem Beherbergungsbetrieb.

---

Diese Angaben bestätigen das Potenzial durch Verwandten- und Bekanntenbesuche für die Hotellerie in Westfalen-Lippe. Modellhaft gerechnet ergibt sich aus der Multiplikation der rund 34,3 Millionen Übernachtungen mit dem Anteil der Haushalte, die sich vorstellen können, ihre Gäste in einem Beherbergungsbetrieb unterzubringen, ein theoretisches Zusatzvolumen von rund 9,1 Millionen Übernachtungen gegen Entgelt. Allerdings werden diese Übernachtungen nicht automatisch dem Beherbergungsgewerbe zufließen. Nur wenn entsprechende Aktivitäten und Aktionen initiiert werden, die die Einwohner in Westfalen-Lippe von der Leistungsfähigkeit und den attraktiven Preisen der Betriebe überzeugen, lässt sich dieses Potenzial zumindest teilweise ausschöpfen.

Etwa 74 Prozent der Haushalte im gesamten Untersuchungsgebiet wollen ihre Gäste auch in Zukunft nicht in einem Beherbergungsbetrieb unterbringen. Im Sauerland und Ruhrgebiet ist der Anteil mit rund 78 Prozent respektive 77 Prozent überdurchschnittlich hoch, in Siegerland-Wittgenstein (69,1 Prozent) und im Teutoburger Wald (67,6 Prozent) vergleichsweise gering. Jene Haushalte, die eine Hotelunter-

bringung der Verwandten und Bekannten auch künftig ablehnen, verfügen meist über ausreichend Platz und haben ihre Gäste einfach gerne bei sich. An fehlenden Unterkünften oder mangelnden Angeboten liegt es laut Befragung nur selten. ► Abb. 12

### **Vorschläge zur Bearbeitung des Marktsegments der Verwandten- und Bekanntenbesucher**

Der sogenannte Sofatourismus stellt in seiner Dimension bereits jetzt ein nicht zu unterschätzendes Tourismussegment dar. Dennoch sollte es das Ziel sein, aus den vielen Verwandten- und Bekanntenbesuchern „echte Hotelgäste“ zu machen und zusätzliches Nachfragepotenzial für die Beherbergungsbetriebe in Westfalen-Lippe zu generieren. Die Bereitschaft, Verwandte und Bekannte in Beherbergungsbetrieben unterzubringen, besteht. Trotzdem wird diese „Umverteilung“ der Gäste nicht automatisch erfolgen, sondern nur wenn die Touristiker/Betriebe einige Hausaufgaben erfüllt haben.

Es ist elementar, nicht nur die künftigen Gäste, sondern auch die bisherigen Gastgeber von der Leistungsfähigkeit, der Qualität und dem Preis-Leistungsverhältnis der Beherbergungsbetriebe in Westfalen-Lippe zu überzeugen. Damit dies gelingt, können Aktionen wie Betriebsführungen für die örtliche Bevölkerung durchgeführt oder spezielle Angebote für die Einheimischen (zum Beispiel Probewohnen, Verwandtentarife) entwickelt werden. Im Tourismusmarketing ist es allerdings grundsätzlich wichtig, sich auch direkt an die eigene Bevölkerung zu richten, um diese ständig über das touristische Angebot vor Ort zu informieren. Die Einwohner sind Botschafter für die Attraktivität ihrer Heimat, und jeder Gast, egal ob bei Verwandten und Bekannten oder in gewerblichen Betrieben, ist durch seine Aktivitäten ein Multiplikator für die Region. ► Abb. 13

Abb. 13: Ausgewählte Marketingbeispiele im Tourismussegment Verwandten-/Bekanntebesucher

### Marketingmaßnahmen in der Hotellerie/Beherbergung

**1 Ein Blick hinter die Kulissen – Einwohner auf Erkundungstour**



**„Wohin mit Tante Paula?“**

- Tourismus & Stadtmarketing Biberach
- 8 Hotels
- kostenloser Shuttlebus
- Aktionen & Überraschungen (Snacks, Showküche, Kurse im Servietten-falten, Kinder-Knigge-Kurs etc.)

**2 Probeliegen – Einwohner übernachten im Hotel**



**„Bettenwechsel! – Kieler checken Kieler Hotels“**

- Kiel-Marketing GmbH
- 11 ausgewählte Kieler Hotels
- 70 Aktionstage
- 19,00 – 49,50 €/Nacht/Person
- bis zu 2 Nächte buchbar
- buchbar nur für Kieler/innen (Identifikation über PLZ)

**3 Unschlagbar günstig – Spezielle Angebote/Aktionen**



**„Hotelbetten zum Couchtarif“**

- Bad Nauheim Stadtmarketing & Tourismus GmbH
- ab 20 € pro Person
- ganzjährig für bestimmtes Zimmerkontingent
- inkl. Frühstück für einheimische Gastgeber
- 4 TOP Hotelbetriebe in Bad Nauheim

### Angebote für Einheimische

**E-Postcards**

- E-Cards mit schönen Motiven der Region/Stadt online bereitstellen
- Einwohner können E-Cards an Freunde senden und sie dabei für die Region/Stadt begeistern



**Stadtführungen**

- Führungen speziell für Einheimische, um sie besser mit der Geschichte, den Bräuchen, den Besonderheiten ihrer Heimat vertraut zu machen.

**Essen Marketing lädt zur Stadtrundfahrt durch Essens Bezirke für Einheimische**



**Bonus-Angebote**

- Einwohner erhalten vergünstigte Kombi-Eintrittskarten o. Ä., die sie gemeinsam mit ihren Bekannten/Verwandten einlösen können.



Quelle: Tourismus & Stadtmarketing Biberach, Kiel Marketing GmbH, Bad Nauheim Stadtmarketing & Tourismus GmbH, Destination Southern Highlands, Essen Marketing GmbH, Fraser Coast Regional Council

## Segmente des „Grauen Beherbergungsmarktes“

Nachdem im vergangenen Jahr das Übernachtungsvolumen in den Privatquartieren < zehn Schlafgelegenheiten quantifiziert wurde, wird 2014 die Untersuchung zur Bestimmung des Gesamtvolumens des „Grauen Beherbergungs-

marktes“ in Westfalen-Lippe mit den Ergebnissen zur Bedeutung der Übernachtungen von Verwandten- und Bekanntenbesuchern fortgesetzt. Die folgende Tabelle zeigt im Überblick die bisher bestimmten Marktsegmente des „Grauen Beherbergungsmarktes“. ► Tab. 3

**Tab. 3: Bedeutung des „Grauen Beherbergungsmarktes“ für Westfalen-Lippe – Übernachtungen in Tausend**

	Münsterland	Ruhrgebiet	Sauerland	Siegerland-Wittgenstein	Teutoburger Wald	Westfalen-Lippe
Privatquartiere	560	650	760	140	500	<b>2.610</b>
VFR	5.600	16.000	4.300	900	7.500	<b>34.300</b>
Dauercamping und Wohnmobiltourismus	noch nicht erhoben					
Freizeitwohnsitze	noch nicht erhoben					
„Grauer Markt“ gesamt (bislang)	6.160	16.650	5.060	1.040	8.000	<b>36.910</b>
Übernachtungen in gewerblichen Betrieben 2013	3.540	6.037	6.156	824	6.516	<b>22.890</b>
Relation „Grauer Markt“ gewerblich (bislang)	1,7	2,8	0,8	1,3	1,2	<b>1,6</b>
<b>Summe</b>	<b>9.700</b>	<b>22.687</b>	<b>11.215</b>	<b>1.864</b>	<b>14.516</b>	<b>59.800</b>

Quelle: dwif 2013-2014, amtliche Statistik (gerundete Werte)

## 5 Destinationstypen im Vergleich

### Zusammenfassung

- Der Wachstumstrend im (deutschen) Städtetourismus ist ungebrochen, und auch die Küstenregionen ziehen wieder an. Alle anderen Destinationstypen – Mittelgebirge, Seen- und Weinregionen – bekamen 2013 die Auswirkungen der Flutkatastrophe zu spüren.
- Mittelgebirge: Ein wenig erfreuliches Jahr erlebten die touristischen Unternehmen in den Mittelgebirgen. Die Vertreter aus Westfalen-Lippe führen das Ranking 2013 an beziehungsweise positionieren sich auf den vorderen Plätzen. Auch die Aufenthaltsdauer liegt über dem Durchschnitt. Parallel zu der verhaltenen Nachfrageentwicklung stagnierten auch die Angebotskapazitäten.
- Der Tourismusboom in den Städten hält an. In Westfalen-Lippe spielt der Städtetourismus eine wichtige Rolle, nicht nur im Ruhrgebiet. Seine Dynamik bleibt jedoch hinter dem Bundeswert zurück. Deutliches Ausbaupotenzial zeigt der Incoming-Tourismus. Die Großstädte marschieren mit ihrer Angebotsvielfalt und stetigen Investitionen vorneweg; Klein- und Mittelstädte punkten mit einem klaren Profil.



### Städte weiterhin Wachstumstreiber, Mittelgebirge und Seenregionen verlieren Anschluss

Die Städte führen das Dynamikranking der Destinationstypen in Deutschland weiter unangefochten an. Auch die deutschen Küsten, insbesondere die Reisegebiete an der Ostsee, entwickelten sich 2013 wieder dynamischer – und das trotz des langen Winters. Viele Mittelgebirge und Weinregionen litten 2013 vor

allem unter den Auswirkungen der Flutkatastrophe im Frühsommer. Nach einem deutlichen Wachstum in den Vorjahren blieben auch die Seengebiete hinter der bundesweiten Dynamik zurück. Hier setzt sich jedoch der Wachstumstrend der künstlichen Seenregionen in ehemaligen Tagebaugebieten fort. Sie punkten häufig mit moderner Infrastruktur und abenteuerorientierten Angeboten. ► Abb. 14

Abb. 14: Vergleich der Destinationstypen: Übernachtungsentwicklung in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten 2013 gegenüber 2012



\* In Westfalen-Lippe sind keine Destinationen den Küsten-, Seen- und Weinregionen zuzuordnen. Die Seen im Sauerland können aufgrund ihrer räumlichen Konzentration und Lage in einem Mittelgebirge nicht als einzelner Destinationstyp ausgewiesen werden. Mittelgebirgsregion Sauerland inkl. Willingen

Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter und eigene Berechnungen

Touristisch erschlossene Seen in Westfalen-Lippe: investieren, um Reiseanlässe zu schaffen.

## 5.1 Mittelgebirgsregionen

In den vergangenen Jahren waren viele deutsche Mittelgebirgsregionen auf einem guten Weg. Insbesondere die Hochwasserereignisse im Frühsommer 2013 bremsen die positive Nachfrageentwicklung jedoch. Folge dieser Ereignisse und der medialen Berichterstattung waren stornierte Buchungen und fernbleibende Gäste: Die deutschen Mittelgebirgsregionen verloren 0,4 Prozent ihres Anteils an den Übernachtungen in Deutschland. Mit einem Marktanteil von insgesamt 21,1 Prozent lagen sie 2013 aber nach wie vor auf Platz 2 im Destinationsvergleich.

### **Wachstumspause bei den Mittelgebirgen 2013 – Westfalen-Lippe trotz dem Trend**

Bei den deutschen Mittelgebirgen ergab sich 2013 ein geteiltes Bild: Während übertretende Wasserpegel an Elbe, Donau und vielen anderen Flüssen den ostdeutschen Mittelgebirgen und dem Bayerischen Wald teils deutliche Übernachtungsrückgänge bescherten, freuten sich etliche westlich gelegene Regionen über die größere Nachfrage. Das in Westfalen-Lippe gelegene Siegerland-Wittgenstein gehörte 2013 ebenso zu den Regionen mit einer positiven Entwicklung wie die südlicher gelegenen Regionen Eifel und Spessart-Odenwald.

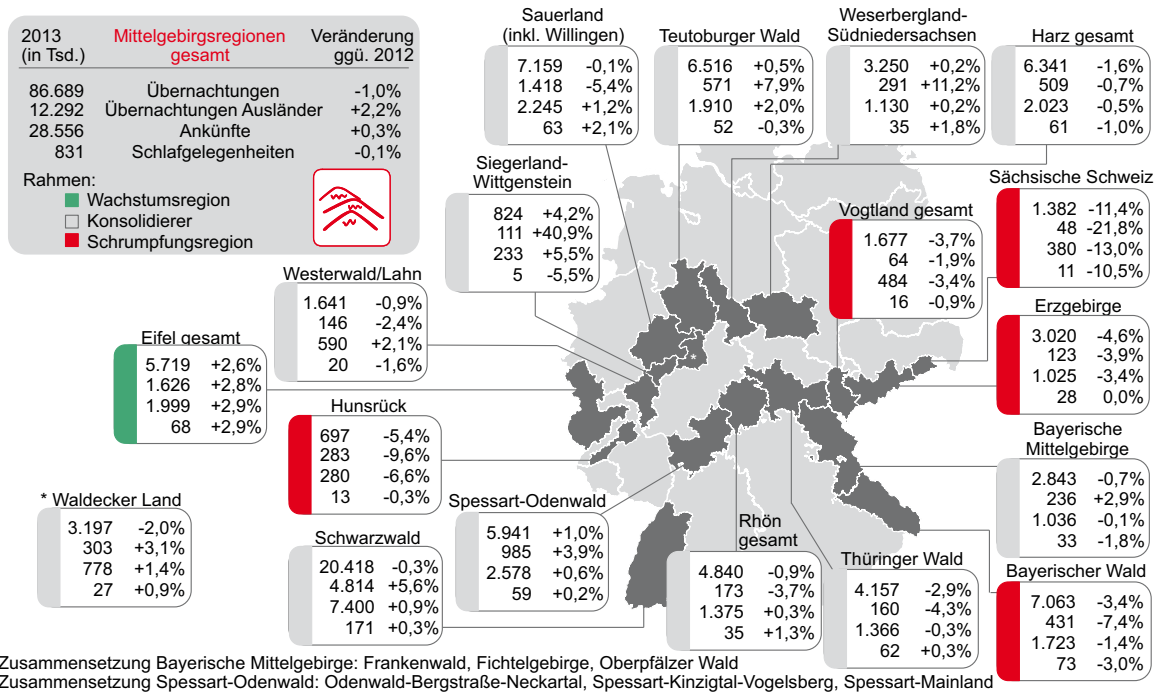
- Entgegen dem Trend der letzten Jahre verbuchte Siegerland-Wittgenstein 2013 mit einem Plus von 4,2 Prozent das größte Wachstum unter den betrachteten Mittelgebirgsregionen.
- Der Teutoburger Wald zählte wie bereits im Vorjahr ebenfalls zu den Regionen mit leichtem Wachstum. Das Sauerland (inklusive Willingen) stagnierte hingegen.
- Abgesehen von den gebeutelten Hochwasserregionen ist der Verlierer im Destinationsvergleich der rheinland-pfälzische Hunsrück. Nachfrageeinbrüche, insbesondere in den Frühjahrsmonaten, sind kurz- und langfristig verantwortlich für ein permanentes Bergab. Die vielerorts veraltete Infrastruktur sowie die bislang unklare Zielgruppen- und Themenorientierung gehören zu den größten Herausforderungen. Dagegen entwickelt sich der Primus unter den Mittelgebirgen – der Schwarzwald – auch in schwächeren Jahren solide. ► Abb. 15

---

Hochwasser verursacht Kluft zwischen Mittelgebirgsregionen.

---

Abb. 15: Mittelgebirgsregionen in Deutschland – Vergleich ausgewählter Kennzahlen (Betriebe ab zehn Schlafgelegenheiten)



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter und eigene Berechnungen

### Ausländische Nachfrage: Westfälisch-lippische Regionen zählen zu den dynamischsten Regionen

In vielen westdeutschen Mittelgebirgen ist die Nachfrage ausländischer Gäste bereits ein Wachstumsmotor.

→ Einen großen Sprung schaffte die Region Siegerland-Wittgenstein: Gegenüber 2012 hat sich die Nachfrage der ausländischen Gäste fast verdoppelt. Besonders hoch im Kurs steht die walddreiche Region bei den niederländischen

Urlaubern. Einzelbetriebliche Investitionen und Unternehmer mit guten Netzwerken in die Quellmärkte trugen zu dieser Entwicklung bei.

→ Auch im Teutoburger Wald entwickelten sich die Ausländerübernachtungen im vergangenen Jahr positiv. Ein Plus von knapp 8 Prozent lässt ihn auf Platz 2 bei der Dynamik der ausländischen Übernachtungen vorrücken. Auch im Mittelfristvergleich erzielt er gute Wachstumsraten.

### Neues Wanderkompetenzzentrum am Hermannsdenkmal

In den kommenden Jahren soll das Projekt „Teutoburger Wald – Kompetenzzentrum Wandern im Land des Hermann“ mit Fördermitteln gestartet werden. Ziel ist es, die vorhandenen Wanderangebote zu optimieren und innovative Produkte zu entwickeln. Über den Bau des Wanderkompetenzzentrums hinaus ist geplant, die Wald-bühne am Hermannsdenkmal zu überdachen, ein Wanderkreuz aufzustellen und die sternförmigen Wandermög-lichkeiten im Kreis Lippe zu verbessern.<sup>14</sup>

- Mit dem Sauerland (inklusive Willingen) musste 2013 die übernachtungsstärkste Mittelgebirgsregion in Westfalen-Lippe Einbußen beim Incoming-Tourismus hinnehmen. Die Rückgänge aus den Niederlanden waren hier entscheidend.
- Deutlich ablesbar ist der Incoming-Trend auch im Harz: Hier hält allein der niedersächsische Westharz einen Marktanteil an den Übernachtungen ausländischer Gäste von 73,6 Prozent am Harz insgesamt. Seit 2012 stieg die Nachfrage in dem niedersächsischen Teilgebiet um 8,4 Prozent, seit 2008 sogar um rund ein Drittel. Der Harz ist für viele Gäste aus Skandinavien und den Niederlanden eine Alternative zu den westfälisch-lippischen Mittelgebirgen.
- Spitzenreiter bleibt der Schwarzwald. Mit über 4,8 Millionen Übernachtungen hält die südwestlichste Region einen Marktanteil von 39,1 Prozent im Mittelgebirgsvergleich – Tendenz steigend. Die grenznahe Lage, das internationale Image und Top-Attraktionen wie der Europapark Rust sind wesentliche Erfolgsfaktoren.

### **Aufenthaltsdauer sinkt nicht in allen Mittelgebirgsregionen**

Die Aufenthaltsdauer in den deutschen Mittelgebirgen liegt mit 3,0 Tagen über dem bundesdeutschen Durchschnitt. Und entgegen dem deutschlandweiten Trend zeigt sich auch nicht in allen Mittelgebirgsdestinationen eine sinkende Tendenz.

- Die westfälisch-lippischen Mittelgebirgsregionen positionieren sich mit 3,2 bis 3,7 Tagen im oberen Mittelfeld aller betrachteten Regionen – der hohe Anteil der Kliniken spielt hier hinein. Im Teutoburger Wald und im Siegerland-Wittgenstein sind rückläufige Aufenthaltsdauern zu beobachten.
- Leichte Steigerungsraten verzeichneten der Hunsrück und die Sächsische Schweiz. Den sinkenden Übernachtungszahlen im Jahre 2013 zufolge blieben also vor allem spontane Kurzurlauber fern.
- Im Bayerischen Wald und im Waldecker Land verweilten die Gäste mit mehr als 4 Tagen am längsten, im Spessart-Odenwald mit 2,3 Tagen am kürzesten.

### **Neue Angebote für die Mittelgebirge**

Gerade für Mittelgebirgsdestinationen gilt es, gezielt neue Gästegruppen anzusprechen. Das Sauerland hat dieses Thema im vergangenen Jahr aktiv vorangetrieben. Hier einige Beispiele ...

- Höhlentauchen im Schieferbergwerk: Im sauerländischen Bestwig gibt es ein neues, spektakuläres Angebot für Aktiv- und Extremsportler. Das ehemalige Bergwerk Nuttlar ist seit verganginem Jahr für Höhlentaucher geöffnet. Tauchgänge bis zu 30 Metern Tiefe sind möglich. Unter Tage finden die Taucher alles so vor, wie es von den Bergleuten im Jahr 1985 verlassen wurde: Bergbautensilien und sogar Jacken im ehemaligen Pausenraum sind vorhanden.<sup>15</sup>
- Trend Snowkiten: Die Ferienwelt Winterberg ergänzt ihr Angebot im Wintertourismus seit Ende 2013 um Kurse im Snowkiten.<sup>16</sup>
- Neues Klettergebiet: In Warstein wurde im Herbst 2013 ein neues Klettergebiet mit 80 Routen und bis zu 50 Kletterkilometern eröffnet. Angesprochen sind vor allem erfahrene Sportkletterer.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> [www.bergwerktauchen.de](http://www.bergwerktauchen.de)

<sup>16</sup> [www.winterberg.de](http://www.winterberg.de)

<sup>17</sup> [www.kletterarena.info](http://www.kletterarena.info)

### **Leicht rückläufige Dynamik beim Angebot**

Die deutschen Mittelgebirge konsolidierten weiterhin ihr Angebot. Außer in der Eifel, im Sauerland und in der Region Weserbergland-Süd-niedersachsen gab es keinen nennenswerten Kapazitätsausbau.

- Im Teutoburger Wald wurden ebenso wie in Siegerland-Wittgenstein nicht wettbewerbsfähige Beherbergungskapazitäten abgebaut. In beiden Regionen lag die Nachfrage im Plus, während die Zahl der Schlafgelegenheiten zurückging.
- Das Weserbergland gehört derzeit zu den expansionsfreudigsten Mittelgebirgsregionen. Im Fünfjahresvergleich liegt die Steigerungsrate fast im zweistelligen Bereich. Langfristig könnten Überkapazitäten drohen, denn sowohl 2012 als auch im mittelfristigen Vergleich ist der Angebotsausbau höher als das Nachfragewachstum.
- Aufgrund des Hochwassers mussten in den betroffenen Gebieten, allen voran in der Säch-

sischen Schweiz, besonders viele Betriebe kurzfristig schließen. Bis 2012 war das Angebot allerdings auch um 8,3 Prozent gestiegen, was die grundsätzlich gute Wettbewerbsfähigkeit der Destination belegt, die immer wieder mit neuen Finanzierungsansätzen und innovativen Onlinekampagnen auf sich aufmerksam macht.

- Die größten Betriebe standen 2013 im Hunsrück. In den vergangenen fünf Jahren eröffneten hier Beherbergungsunternehmen mit einer deutlich höheren Kapazität (Ferienzentren), sodass sich die durchschnittliche Betriebsgröße seit 2008 fast verdoppelt hat. Auch im Weserbergland und im Harz stehen größere Beherbergungsbetriebe als im Durchschnitt der Mittelgebirge (60,8 Schlafgelegenheiten). Im Vergleich zum Vorjahr ist die Betriebsgröße in allen Regionen gestiegen – außer im Hunsrück, im Siegerland-Wittgenstein und im Sauerland. Siegerland-Wittgenstein weist im Vergleich aller Mittelgebirge die geringste Betriebsgröße mit knapp 45 Betten pro Betrieb auf.

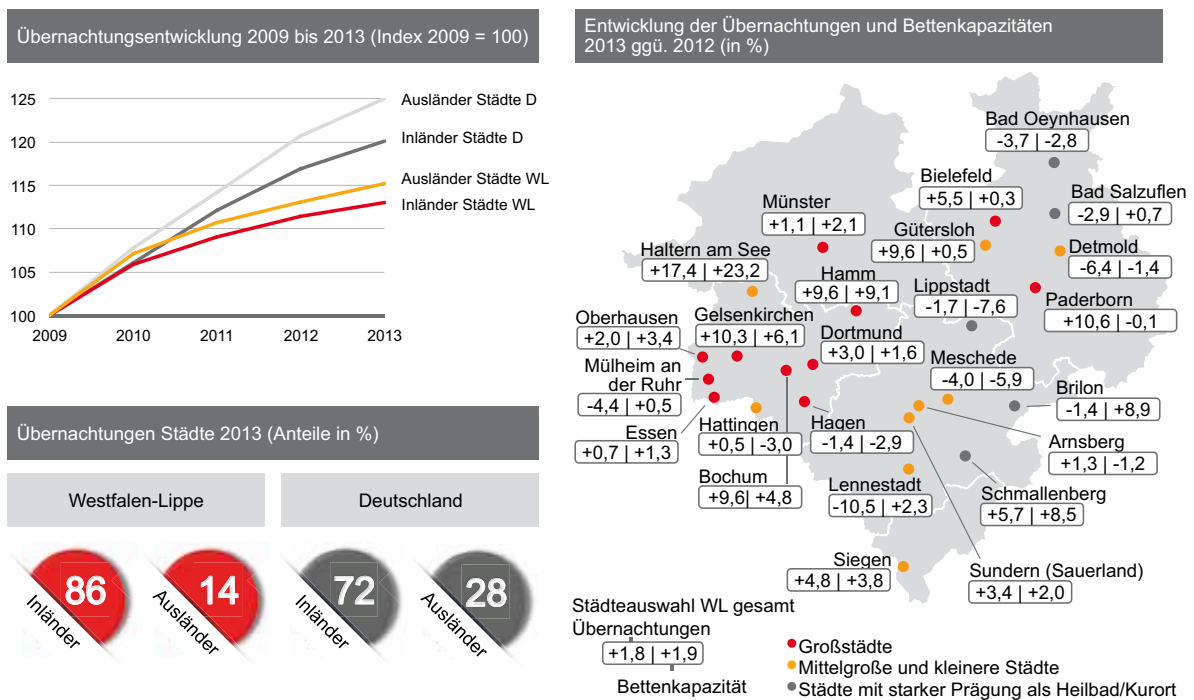
## 5.2 Städte

### 25 Städte im Blick

Der Städtetourismus gehört seit vielen Jahren zu den Wachstumssegmenten. Deshalb widmet sich dieses Kapitel explizit den Städten in Westfalen-Lippe. In die Auswahl gingen all jene Städte ein, die 2013 mindestens 25.000 Einwohner und 100.000 gewerbliche Übernachtungen hatten. Damit ergibt sich ein breites Spektrum von Wettbewerbern: von Großstädten wie Essen

und Paderborn bis zu mittelgroßen und kleineren Städten wie Arnsberg und Haltern am See. Aber auch sechs Vertreter mit einer starken Betonung als Heilbad/Kurort beziehungsweise im Gesundheits-, Erholungs- und Aktivtourismus erfüllen die Kriterien. Um dieser Verschiedenartigkeit annähernd gerecht zu werden, wurden für die folgende Analyse drei Gruppen gebildet. ▶ Abb. 16

Abb. 16: Städte in Westfalen-Lippe im Vergleich



Quelle: dwif 2014, Daten Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen sowie Statistische Landesämter

### Städtetourismus von großer Bedeutung

Im Jahr 2013 zählten die 25 Städte 10,8 Millionen Übernachtungen, was einem Anteil von 46,7 Prozent an allen Übernachtungen in Westfalen-Lippe entspricht. Rechnet man die Städte heraus, die stark vom Gesundheits-, Erholungs- und Aktivtourismus geprägt sind, verbleiben 7,9 Millionen Übernachtungen und ein Marktanteil von 34,3 Prozent. Die Städte in Westfalen-Lippe entwickelten sich in den letzten Jahren dynamisch. Seit 2009 stiegen die Übernachtungen

insgesamt um 15,2 Prozent, während das Plus in den sonstigen Gemeinden deutlich geringer ausfiel. An die Dynamik der 240 deutschen Tourismusstädte<sup>18</sup> (2009–2013: +25,0 Prozent) reichten die Städte in Westfalen-Lippe allerdings nicht heran. Vor allem die attraktiven Metropolen boomten. Dennoch: Im Jahr 2013 legten die Städte in Westfalen-Lippe genau wie im Vorjahr um 1,8 Prozent zu und übertrafen damit den Gesamtwert von Westfalen-Lippe.

## Geringer Anteil ausländischer Gäste in den Städten von Westfalen-Lippe

Der Wachstumsmotor des deutschen Städtetourismus sind die Ausländerübernachtungen (2009–2013: +39,6 Prozent). Auch in Westfalen-Lippe entwickelten sie sich dynamischer als die Inländerübernachtungen und nahmen im gleichen Zeitraum um 30,6 Prozent zu. Allerdings hat der Ausländertourismus in den Städten von Westfalen-Lippe eine im deutschlandweiten Städtevergleich unterdurchschnittliche Bedeutung: Nur 13,8 Prozent aller Übernachtungen werden von Ausländern getätigt (Deutschland: 28,0 Prozent). Die Anteile an Ausländerübernachtungen variieren in den betrachteten Städten erheblich: Sie liegen zwischen 1,9 Prozent in Bad Oeynhausen und 28,0 Prozent in Gütersloh.

---

## Ausbaupotenzial bei Ausländerübernachtungen vorhanden

---

### Großstädte auf Wachstumskurs<sup>19</sup>

Die elf Großstädte vereinten 2013 6,6 Millionen Übernachtungen und damit knapp 61 Prozent aller Übernachtungen in den betrachteten Städten. Neun von ihnen konnten im Jahr 2013 ihre Übernachtungszahlen steigern. Seit 2009 wuchsen die Übernachtungszahlen in den Großstädten in Westfalen-Lippe um 27,8 Prozent. Bis auf Mühlheim an der Ruhr (-0,6 Prozent) hatten alle Vertreter mit zweistelligen Wachstumsraten Anteil daran.

- Essen, Münster und Dortmund sind die Top-Städte in Westfalen-Lippe mit jeweils über einer Million Übernachtungen. Alle drei sind durch hohe Wachstumsraten seit 2009 gekennzeichnet (Dortmund +37,3 Prozent, Essen +29,8 Prozent, Münster +19,2 Prozent). Insbesondere in Dortmund und Essen wurde das Bettenangebot seit 2009 stark ausgebaut (Zunahme zwischen 20 und 30 Prozent). Die Auslastung hielt dem Kapazitätsausbau stand und verbesserte sich sogar.
- Im Mittelfeld liegen Oberhausen, Bielefeld und Bochum. Sie erreichten 2013 Übernach-

tungszahlen zwischen 400.000 und 700.000. Oberhausen ist von den westfälisch-lippischen Städten mit Abstand der größte Gewinner. Hier nahmen die Übernachtungen seit 2009 um 75,2 Prozent zu. Angebot schafft hier offenbar Nachfrage: Die Anzahl von Betrieben und Betten nahm jeweils um rund ein Drittel seit 2009 zu.

- Hamm, Mühlheim an der Ruhr, Hagen, Gelsenkirchen und Paderborn erreichen zwischen 100.000 und 300.000 Übernachtungen.
- Die positivsten Entwicklungen verbuchten Gelsenkirchen (+10,3 Prozent), Bochum und Hamm (jeweils 9,6 Prozent). In allen drei Städten stiegen auch die Bettenkapazitäten um 5 bis 10 Prozent.
- Die Ausländeranteile liegen bei den Großstädten zwischen 9,7 Prozent (Hagen) und 22,7 Prozent (Dortmund). Entgegen dem deutschlandweiten Trend mussten mit Dortmund, Hamm und Mühlheim an der Ruhr drei Städte dieser Kategorie im Jahr 2013 Rückgänge bei den Ausländerübernachtungen hinnehmen.
- Die Aufenthaltsdauern liegen zwischen 1,5 Tagen (Dortmund) und 2,3 Tagen (Gelsenkirchen) und sind seit Jahren nahezu unverändert. Lediglich Oberhausen konnte aufgrund neuer und erweiterter Angebote seine Aufenthaltsdauer seit 2009 um 0,7 Tage steigern.
- Seit 2009 bauten alle Großstädte die Bettenkapazitäten aus.
- Die Bettenauslastung in den Städten ist sehr unterschiedlich und liegt zwischen schwachen 27,8 Prozent in Mühlheim an der Ruhr und sehr guten Werten von 49,6 Prozent in Oberhausen und 48,3 Prozent in Hagen. In allen Städten hat sich die Bettenauslastung seit 2009 positiv entwickelt. Neben Oberhausen (+8,5 Prozentpunkte) hat Bochum hier den größten Sprung nach vorn gemacht (2009: 37,9 Prozent, 2013: 43,8 Prozent).
- Die Großstädte der Region sind auf einem guten Weg. Es ist wichtig, weiterhin an der Angebotsvielfalt zu arbeiten, um die Bekanntheit und das Image der Städte zu verbessern und eine breitere Zielgruppenbasis zu erreichen – zumal vor allem neue Angebote in den Städten des Ruhrgebietes den Wettbewerb verschärfen.

<sup>19</sup> Dazu zählen zwölf Städte mit  $\geq 100.000$  Einwohner und  $\geq 100.000$  Übernachtungen.

### Deutsches Fußballmuseum in Dortmund

Im Jahr 2015 wird in Dortmund das Deutsche Fußballmuseum eröffnet. Auf 7.700 Quadratmetern ist geplant, die deutsche Fußballgeschichte erlebnisorientiert in einer multimedialen Dauerausstellung zu präsentieren. Neben dem Ausstellungsbereich wird ein separater Eventbereich für Veranstaltungen wie Empfänge, Preisverleihungen und Pressekonferenzen bereitstehen.<sup>20</sup>

### Mittelgroße und kleinere Städte mit geringer Tourismusdynamik<sup>21</sup>

Vom Geschäfts- bis zum Erholungstourismus am Wasser: Die mittelgroßen und kleineren Städte bedienen sehr unterschiedliche Tourismussegmente. Die Übernachtungen in den neun Städten wuchsen seit 2009 um 11,7 Prozent. Allerdings ist dieses Wachstum nur auf die positiven Entwicklungen in Hattingen, Gütersloh, Haltern am See und Siegen zurückzuführen. Die anderen Städte mussten Verluste hinnehmen.

- In den neun Städten wurden 2013 zwischen 100.000 und 200.000 Übernachtungen erzielt. Die Übernachtungsentwicklung war mit +1,5 Prozent wenig dynamisch. Haltern am See erzielte mit +17,4 Prozent das größte Wachstum. Detmold, Lennestadt und Meschede hatten Einbußen zu verbuchen.
- Die Ausländeranteile liegen zwischen 5,2 Prozent in Hattingen und 28,0 Prozent in Gütersloh. Wenig erfreulich: In fünf Städten dieser Kategorie sanken im Jahr 2013 die Übernachtungen ausländischer Gäste zum Teil im zweistelligen Bereich. Insbesondere Detmold verzeichnete in den letzten Jahren starke Rückgänge im Incoming-Tourismus (2009–2013: -31,9 Prozent). In Gütersloh hingegen haben sie sich fast verdoppelt; und auch Hattingen und Lennestadt freuten sich über eine starke Zunahme (60 Prozent respektive 70 Prozent).
- In Hattingen, Gütersloh und Siegen liegt der Anstieg der Bettenzahl seit 2009 im zweistelligen Bereich. Spitzenreiter ist Hattingen mit einer Zunahme von etwas mehr als 60 Prozent. In Meschede, Lennestadt und Detmold hingegen wurden Kapazitäten abgebaut. Im vergangenen Jahr steigerte Haltern am See sein Bettenangebot deutlich (+23,2 Prozent). Erfreulich: Auch die Auslastung hielt Schritt und verbesserte sich erneut.
- Hattingen weist mit einer Bettenauslastung von 50,0 Prozent einen Top-Wert auf und kommt nah an die Werte der Metropolen heran. In den sauerländischen Städten Lennestadt (28,7 Prozent) und Meschede (30,1 Prozent) ist die Auslastung allerdings problematisch. Die bereits begonnene Bereinigung des Beherbergungsangebots führt hoffentlich zu besseren Auslastungswerten der verbleibenden Betriebe.
- Hattingen entwickelte sich auch bei der Aufenthaltsdauer seit 2009 positiv: Die Steigerung um 2,1 Tage auf 4,0 Tage stellt einen Top-Wert dar. Auch Detmold, Haltern am See und Gütersloh verbuchten steigende Werte.
- Gewinner und Verlierer treten in diesem Städtetyp immer deutlicher hervor. Insofern bleibt eine klare Themen- und Zielgruppenausrichtung für die mittelgroßen Städte ein relevanter Erfolgsfaktor. Authentische Themen und erfolgversprechende Nischen gilt es zu nutzen.

<sup>20</sup> www.dfb-fussballmuseum.de

<sup>21</sup> Dazu zählen neun Städte mit  $\geq 25.000$  -  $< 100.000$  Einwohner und  $\geq 100.000$  Übernachtungen.



### **Städte mit starker Betonung des Gesundheits-, Erholungs- und Aktivtourismus**

Innerhalb des Städtetourismus haben die fünf Städte mit Heilbad-/Kurortstatus sowie ausgeprägtem Gesundheits-, Erholungs- und Aktivtourismus eine gewisse Sonderrolle<sup>22</sup>. Dazu zählen die beiden Heilbäder Bad Oeynhausen und Bad Salzuflen sowie Lippstadt mit seinem Ortsteil Bad Waldliesborn (Thermalsoleilbad), Schmalleberg mit seinem Ortsteil Bad Fredeburg (Kneippheilbad) und der Kneippkurort Brilon. In den Orten befinden sich auch entsprechende Rehabilitationseinrichtungen/Sanatorien. Das Übernachtungsvolumen in diesen Städten ist seit 2009 leicht rückläufig (-2,4 Prozent) und liegt bei insgesamt knapp 3 Millionen. Diese Städtekategorie entwickelte sich in den letzten Jahren nicht zufriedenstellend.

- Schmalleberg, Bad Salzuflen und Bad Oeynhausen erreichten 2013 Übernachtungszahlen zwischen 690.000 und 960.000 Übernachtungen. In Brilon und Lippstadt wurden 150.000 bis 290.000 Übernachtungen erreicht. Nur Schmalleberg konnte ein Mehr an Übernachtungen (+5,7 Prozent) erreichen.
- Der Incoming-Tourismus spielt in den klassischen Kurorten Bad Oeynhausen und Bad Salz-

uflen keine Rolle. In den drei anderen Städten liegt der Anteil der Ausländerübernachtungen bei knapp über 10 Prozent. Das Volumen ging 2013 in allen fünf Städten zurück. Der Vergleich zum Jahr 2009 zeigt deutliche Unterschiede in den Städten: Während Lippstadt sich über eine Verdopplung der Ausländerübernachtungen freuen kann, brachen sie in Brilon um die Hälfte ein.

- Die Aufenthaltsdauern sind höher als in den klassischen Städtereisedestinationen. In Bad Oeynhausen liegt sie bei 8,7 Tagen, in Bad Salzuflen bei 6,0 Tagen. Allerdings zeigt sich auch hier ein rückläufiger Trend. In den anderen drei Städten lag sie 2013 zwischen 4,2 und 4,7 Tagen.
- Die Bettenauslastung bewegt sich bei diesem Städtetyp deutlich über dem Durchschnitt. Werte von über 50 Prozent weisen neben den klassischen Städtereisemotiven stark auf Gesundheits- und Erholungsmotive bei der Reiseentscheidung hin.
- Seit 2009 bauten Brilon und Schmalleberg ihre Bettenkapazitäten leicht aus. In Lippstadt hingegen ging das Bettenangebot um 17,0 Prozent zurück.

### **Ausbau des Gesundheitstourismus in Brilon: Landschaftstherapeutischer Park und Gesundheitshaus**

Das im Rahmen der Regionale 2013 in Südwestfalen gestartete Projekt „Stadt-Wald-Leben“ soll das gesundheitstouristische Angebot in Brilon ergänzen. Der Kurpark wird als landschaftstherapeutischer Park mit Erlebnis-, Aussichts- und Ruhestationen neu gestaltet und aufgewertet. Ein Gesundheitshaus mit Informationsmöglichkeiten über Wanderwege, Landschaft und Geschichte, einem interaktiven Landschaftsmodell sowie Angeboten zur Gesundheitserziehung ergänzt das Spektrum.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Unter den 25 Städten gibt es weitere Orte mit einer Anerkennung als Kur- oder Erholungsort oder Angeboten im Gesundheits-, Erholungs- und Aktivtourismus. Allerdings sind diese Merkmale – soweit erkennbar – weniger stark ausgeprägt als bei den fünf genannten Städten.

<sup>23</sup> [www.regionale.suedwestfalen.com](http://www.regionale.suedwestfalen.com)





MÜNSTERLAND

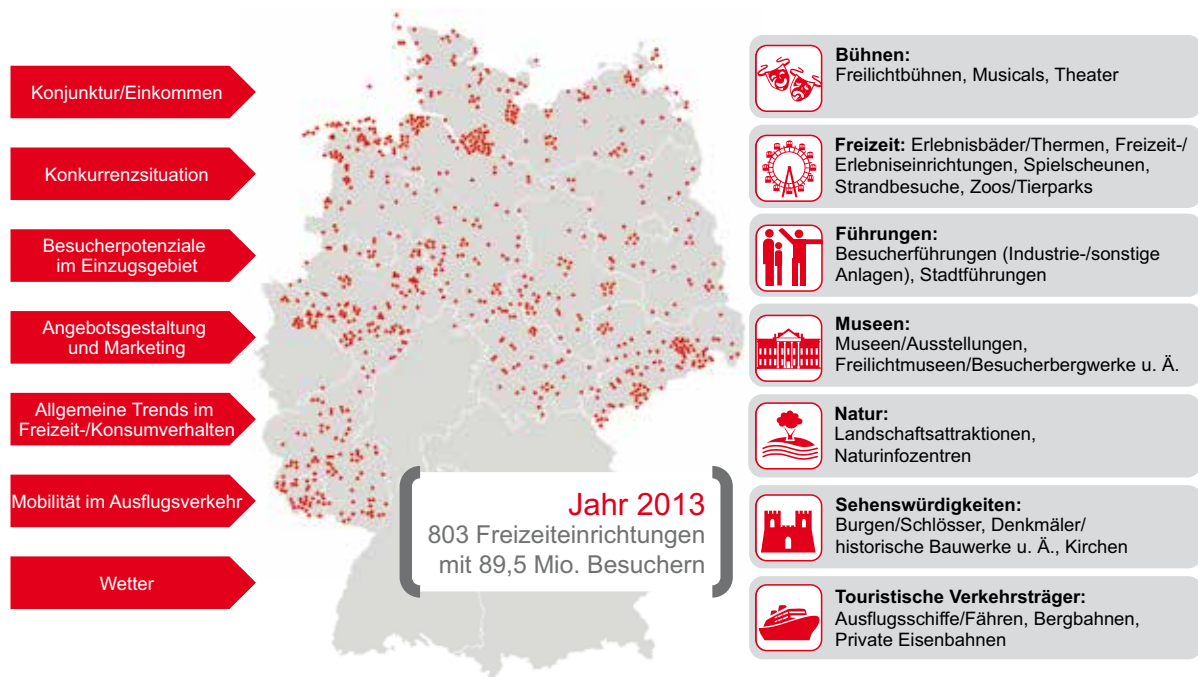
# III Freizeitwirtschaft und Gastgewerbe in Westfalen-Lippe

## 1 Touristische Wetterstationen

Über 2,4 Milliarden Tagesausflüge werden jährlich in Deutschland unternommen.<sup>24</sup> Freizeit- und Kultureinrichtungen zählen zu den beliebtesten Anziehungspunkten für einen Ausflug vom Wohn- oder Urlaubsort aus. Für den Tourismus in den Destinationen spielen diese Angebote eine große Rolle. Doch wie sieht die Nachfragesituation in der Freizeitwirtschaft aus? Wie entwickeln sich die Besucherzahlen in unterschiedlichen Segmenten, Besuchergrößenklassen und Destinationstypen? Zu Wettbewerbssituation und Markterfolg der Freizeitwirtschaft liefert die amtliche Statistik keinerlei Daten.

Diese Lücke schließt das Tourismusbarometer. Bereits seit vielen Jahren existiert ein Netzwerk aus einer Vielzahl von Freizeit- und Kultureinrichtungen in verschiedenen Bundesländern und Regionen. Diese sogenannten touristischen Wetterstationen melden dankenswerterweise freiwillig und regelmäßig ihre Besucherzahlen, die wiederum als Grundlage zur Berechnung eines Nachfrageindikators dienen und zur Beurteilung des aktuellen „Klimas“ der Freizeitwirtschaft beitragen. Das Monitoringinstrument ist in diesem Umfang deutschlandweit einmalig.

Abb. 17: Einflussfaktoren, Standorte und Kategorien der touristischen Wetterstationen



Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

24 dwif 2013a

Aktuell beteiligen sich insgesamt 803 Wetterstationen in allen Barometer-Bundesländern<sup>25</sup> und Hamburg<sup>26</sup>. Das gesamte Besuchervolumen der Einrichtungen betrug 2013 rund 89,5 Millionen und teilte sich auf 20 verschiedene Angebotstypen auf. Allein in Westfalen-Lippe waren 105 Wetterstationen aus 13 Kategorien dabei.<sup>27</sup> Zusammen begrüßten sie 2013 rund 11 Millionen Besucher. Damit lag der Durchschnitt bei rund 105.000 Besuchern je Einrichtung. Die regionale Verteilung, die breite Streuung und die gezielte Erfassung besucherstarker Einrichtungen vermitteln ein realistisches Bild der Wettbewerbsentwicklung der Freizeitwirtschaft in Westfalen-Lippe – vor allem aufgrund der Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Bundesländern. ► Abb. 17

### Kurzfristige Entwicklung und langfristige Markttrends: das Besuchermonitoring

- Die Entwicklung der Besucherzahlen weist auf die jeweilige Wettbewerbsstellung der erfassten Betriebe in den unterschiedlichen Segmenten hin.<sup>28</sup> Daraus lassen sich Begründungszusammenhänge und erste Handlungsansätze ableiten.
- Der Markterfolg der erfassten Infrastruktureinrichtungen hängt von diversen internen wie externen Faktoren ab, die sich zum Teil überlagern beziehungsweise gegenseitig bedingen.
- In der kurzfristigen Betrachtung von 2012 bis 2013<sup>29</sup> zeigen sich betriebsindividuelle und/oder vorübergehende äußere Einflüsse (zum Beispiel Großereignisse wie Gartenschauen und Ausstellungen oder außergewöhnliche Wetterlagen/Naturkatastrophen), die für sich

genommen noch keinen langfristigen Trend darstellen (müssen). Diese Auswertung basiert auf einer höheren Anzahl an Betrieben als der Vergleich zwischen 2008 und 2013, da in diesem Zeitraum neue Einrichtungen in das Wetterstationsnetzwerk aufgenommen wurden.

- Anhand langfristiger Betrachtungen werden tiefgreifende Entwicklungen sichtbar, die die Marktconstellation nachhaltig beeinflussen. Die drei Fragen: Wie behauptet sich der Großteil der touristischen Infrastruktur am Markt? Wo zeichnen sich günstige Perspektiven ab? Wo droht die Gefahr von Überkapazitäten oder Nachfrageengpässen?

---

## Das Netzwerk der Wetterstationen wächst: 2013 machten über 800 Einrichtungen mit!

---

### In aller Kürze: die Methodik

Einrichtungen, die sich an dem Wetterstationsnetzwerk beteiligen, müssen ...

- besucherstark sein und eine überörtliche Ausstrahlungskraft besitzen.
- betriebsbezogene Besucherzahlen exakt (zum Beispiel mittels Tickets), regelmäßig und zeitnah erheben.

Die Abfrage der Monatsdaten erfolgt dreimal jährlich. Die geforderte Anonymität der betrieblichen Einzeldaten ist dank der ausschließlichen Ausweisung von Gruppenwerten gewährleistet.

<sup>25</sup> Neben Westfalen-Lippe sind dies die fünf ostdeutschen Bundesländer sowie Niedersachsen (inklusive Bremerhaven), Schleswig-Holstein, das Saarland und Rheinland-Pfalz (als Folgeprojekt des dortigen Tourismusbarometers durch das dwif). In Kooperation mit dem Sparkassenverband Westfalen-Lippe gibt es zudem regionale Vertiefungen im Ruhrgebiet und im Sauerland.

<sup>26</sup> Im Auftrag der Hamburg Tourismus GmbH (HHT) führt das dwif ein Besuchermonitoring der Freizeitwirtschaft in Hamburg durch. Deren Entwicklung fließt mit freundlicher Genehmigung der HHT in den Datensatz des Tourismusbarometers ein.

<sup>27</sup> Die Kategorien sind nicht in allen Bundesländern identisch. In Westfalen-Lippe gibt es derzeit 13 Angebotstypen. Nur diese werden in dem vorliegenden Bericht kommentiert. Einschränkungen: Ausflugsschiffe/Fähren, Denkmäler/historische Bauwerke, Freilichtmuseen/Besucherbergwerke, Kirchen und Private Eisenbahnen können derzeit aus Datenschutzgründen nicht separat ausgewiesen werden.

<sup>28</sup> Bei den Ergebnissen handelt es sich um eine möglichst aussagekräftige und breit angelegte Stichprobe und nicht um eine Vollerhebung aller existierenden Einrichtungen.

<sup>29</sup> Dreimal jährlich erhalten alle Wetterstationen einen Zwischenbericht mit der ausführlichen Analyse der kurzfristigen Entwicklung der Wetterstationen. Die Veröffentlichung erfolgt zudem auf [www.s-tourismusbarometer-wl.eu](http://www.s-tourismusbarometer-wl.eu) und [www.dwif.de](http://www.dwif.de).

## 1.1 Aktuelle Besucherentwicklung

### Zusammenfassung

- Die Besucherzahlen der westfälisch-lippischen Freizeitwirtschaft zeigten 2013 keine signifikanten Veränderungen im Vergleich zum Vorjahr.
- Die allgemein schwierigen Rahmenbedingungen beeinträchtigten die Besucherentwicklung. Viele Einrichtungen litten unter der ungünstigen Witterung zu Jahresbeginn. So erhielt das Jahresergebnis vor allem im Zeitraum Januar bis April einen starken Dämpfer.
- Einzelnen Anbietern gelangen dennoch überdurchschnittlich hohe Besucherzuwächse. Sie setzten Akzente durch Sonderausstellungen, innovative Vermarktungsansätze und Investitionen.

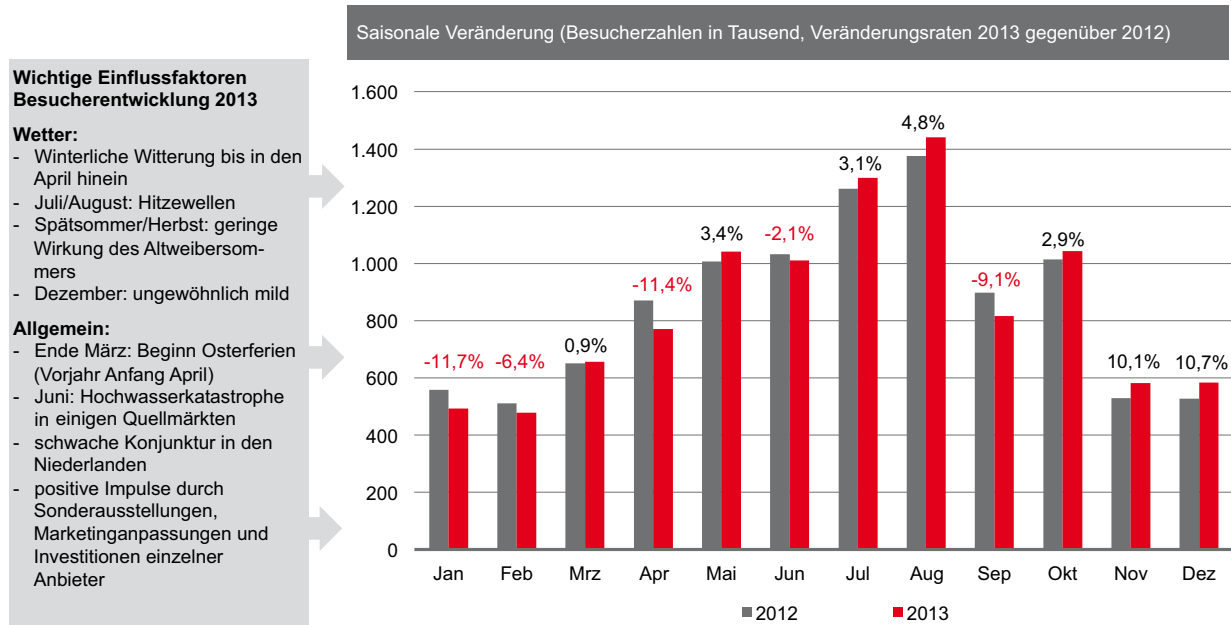
### 2013: Ausgeglichene Bilanz dank aktiver Unternehmer/innen

Die Besucherzahlen der westfälisch-lippischen Freizeitwirtschaft bewegten sich 2013 knapp über dem Vorjahresniveau (+0,1 Prozent). Damit blieb die Nachfrage im zweiten Jahr in Folge stabil; keines der anderen Barometer-Bundesländer Schleswig-Holstein, Niedersachsen, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt, Brandenburg, Sachsen und das Saarland entwickelte sich besser. Ein noch positiveres Ergebnis verhinderten die hohen Einbußen zum Jahresstart, die in erster Linie auf die Witterungsbedingungen zurückzuführen sind. Vor allem Outdoor-Angebote waren davon betroffen. Einschätzung des Sparkassen-Tourismusbarometers: Die stabile Situation ist als Erfolg zu verbuchen, denn die Rahmenbedin-

gungen für die Freizeitwirtschaft waren 2013 ungünstig. Mehrere Faktoren erschwerten eine positive Besucherentwicklung: u. a. winterliche Witterung bis in den April hinein, Hochwasser in einigen Quellmärkten, Hitzewellen im Sommer, schwache Konjunktur in den Niederlanden mit Auswirkungen auf die Nachfrage in den Grenzregionen.

Allerdings konnten Sonderausstellungen, Marketinganpassungen und Investitionen etwas dagegensetzen und so ein Abrutschen in die Minuszone verhindern. Die Ergebnisse unterstreichen: Besucherzuwächse sind auch in schwierigen Zeiten möglich. Doch ohne herausragende Besonderheiten stellt dies eine große Herausforderung dar.

**Abb. 18: Saisonale Veränderung der Nachfrage in den westfälisch-lippischen Wetterstationen**



Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

### Saisonverlauf 2013: Frühjahr spielte Schlüsselrolle

- Die hohen Veränderungsrate im Januar und Februar sowie im November und Dezember gingen hauptsächlich auf das Konto der Museen/ Ausstellungen und deren veränderten Laufzeiten bei Ausstellungen. Unter dem Strich fielen die Einbußen zu Jahresauftakt aber geringer aus als die Zuwächse am Jahresausklang.
- Eine Schlüsselrolle für das Jahresergebnis spielte das Frühjahr. Die Osterferien, die gerne für Tagesausflüge genutzt werden, begannen 2013 bereits Ende März, also vergleichsweise früh (Vorjahr April). Da das Wetter nicht mitspielte, gelang im März nur ein minimaler Nachfrageanstieg um 0,9 Prozent. Die hohen Einbußen der Zoos/Tierparks führten in diesem Monat zu einer deutlichen Schwächung der Bilanz. Daher konnte kein Polster aufgebaut werden, um die Verluste im April (-11,4 Prozent) auszugleichen.

- Ein weiterer starker Einbruch der Besucherzahlen folgte im September (-9,1 Prozent). Mit Ausnahme der Stadtführungen verzeichneten viele Kategorien in dieser Zeit – überwiegend zweistellige – Nachfragerückgänge. ▶ Abb. 18

### Schwierige allgemeine Rahmenbedingungen für die Freizeitwirtschaft 2013

#### Viele Kategorien ohne größere Veränderung

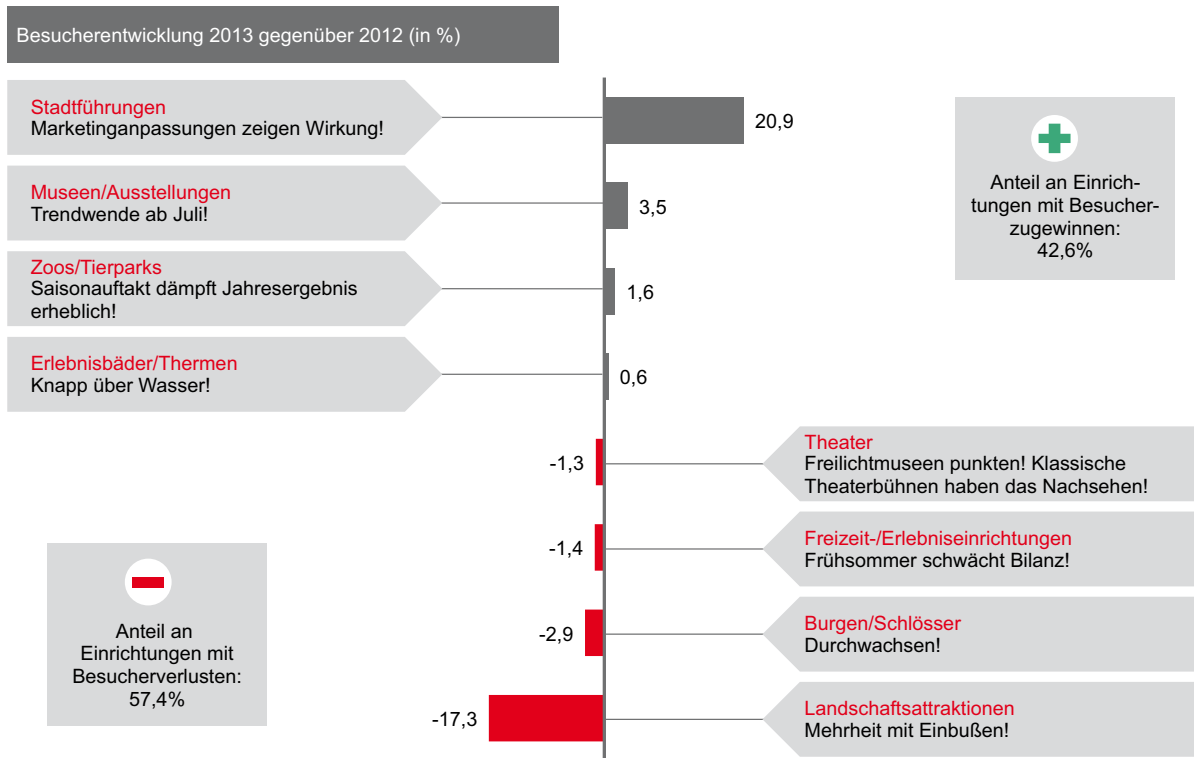
Mit den Stadtführungen und den Landschaftsattraktionen gab es bei den Angebotstypen nur jeweils einen Ausreißer in positiver wie negativer Richtung. Alle anderen Segmente zeigten keine großen Abweichungen im Vergleich zum Vorjahr.

- Zu dem Teilnehmerplus bei den Stadtführungen (+20,9 Prozent) leistete die Mehrheit der Anbieter ihren Beitrag. Marketinganpassungen und eine gezieltere Gästeansprache lösten positive Impulse aus.

- Das Ergebnis der Museen/Ausstellungen (+3,5 Prozent) ist nicht uneingeschränkt positiv zu bewerten. Fast zwei Drittel der Häuser meldeten rückläufige Besucherzahlen. Die Bilanz rutschte trotzdem in die Pluszone, weil einzelne (darunter auch besucherstarke) Anbieter Jubiläen feierten oder mit publikumswirksamen Ausstellungen viele Gäste anzogen. Echte Besuchermagneten waren zum Beispiel die Ausstellungen „Big Air Package“ im Gasometer Oberhausen oder „Sehnsuchtsjahre – Wohn- und Alltagskultur der Fünfziger Jahre“ im SauerlandMuseum des Hochsauerlandkreises.
- Für die Zoos/Tierparks (+1,6 Prozent) erwies sich der Saisonauftakt als problematisch. Erfahrungen aus anderen Bundesländern zeigen, wie entscheidend die Lage der Osterferien und die Witterungsbedingungen in dieser Zeit für die Besucherbilanz sind. Während der Rückstand 2013 vielerorts nicht mehr aufgeholt werden konnte, reichten die Zuwächse in Westfalen-Lippe noch für eine positive Bilanz.
- Gewinner und Verlierer hielten sich bei den Erlebnisbädern/Thermen (+0,6 Prozent) die Waage. Einige Anbieter verbuchten aufgrund von Investitionen, Anpassungen in der Zielgruppenansprache sowie Verbesserungen der Angebots- und Servicequalität solide Zuwächse. Dadurch rettete sich dieser Einrichtungstyp noch knapp in die Pluszone.
- Während die Besuchereinbußen bei den klassischen Theaterbühnen -5,0 Prozent betragen, erzielten die beteiligten Freilichtbühnen 2013 einen Besucherzuwachs um 6,7 Prozent. Neben den günstigen Witterungsbedingungen in der Hauptspielzeit lag dies auch an populären Stücken mit prominenter Besetzung. Unter dem Strich belief sich der Besucherrückgang bei Theatern auf -1,3 Prozent.
- Bei den Freizeit-/Erlebniseinrichtungen gingen vor allem im Frühsommer viele Gäste verloren. Insgesamt gab es einen deutlichen Überhang an Verlierern. Die Zuwächse einiger besucherstarker Einrichtungen verhinderten ein weiteres Abrutschen in den Minusbereich. Hier sorgten Angebotserweiterungen, Veranstaltungen und Preisaktionen für eine hohe Aufmerksamkeit bei den Gästen.
- Durchwachsen war die Situation der Burgen/Schlösser. So gab es gleichermaßen Besucherzuwächse und -rückgänge. Zum Teil beeinträchtigten Sanierungsmaßnahmen die Entwicklung. Dies gab den Ausschlag für das negative Vorzeichen 2013. Schon 2014 kann sich die Situation entspannen – eine Belebung der Besucherzahlen ist aufgrund abgeschlossener Renovierungen und Angebotserweiterungen zu erwarten.
- Schlusslicht waren am Ende des Jahres die Landschaftsattraktionen. Kaum ein Anbieter blieb von den Rückgängen verschont. Die ungünstigen Witterungsbedingungen machten Angeboten dieser Art besonders zu schaffen. Partiiell wirkte sich auch die im September ausgesprochene Reisewarnung für Warstein (Auftreten von Legionellen) negativ auf die Besucherbilanz aus. ► Abb. 19



**Abb. 19: Kurzfristiger Trend der Wetterstationen nach Typen in Westfalen-Lippe**



Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

## Positive Impulse durch Sonderausstellungen und Investitionen retteten die Bilanz 2013.

Besucherverluste führen unweigerlich zu geringeren Einnahmen. Diese fehlen wiederum bei der generellen Weiterentwicklung der jeweiligen Angebote. Hier sind die Einrichtungen in besonderem Maße gefordert, kreative Lösungen zu entwickeln. Dies können Aktionstage, Rabattaktionen oder Marketingkooperationen mit anderen Betrieben sein.

## 1.2 Westfälisch-lippische Wetterstationen im Wettbewerbsvergleich

### Zusammenfassung

- Langfristige Entwicklung: Seit 2010 gab es nur wenig Dynamik bei der Besucherentwicklung der westfälisch-lippischen Freizeitwirtschaft. Der Rückstand der letzten Jahre erklärt sich vor allem mit einem anspruchsvollen Basisjahr 2008 (bedingt durch Sondereffekt).
- Kategorien: Die Marktposition der meisten Angebotskategorien ist relativ stabil. Tendenziell setzten sich eher kulturelle Angebote wie Museen/Ausstellungen, Theater und Stadtführung positiv ab.
- Bundesländer: Fast alle Bundesländer verzeichneten 2013 Nachfragerückgänge. Westfalen-Lippe behauptete sich mit stabilen Besucherzahlen besser als der Durchschnitt.

### Langfristige Entwicklung 2008 bis 2013 nach Typen in Westfalen-Lippe

Das Basisjahr 2008 war für die westfälisch-lippische Freizeitwirtschaft außerordentlich nachfragestark. Dies lag an der Inbetriebnahme einer großen Freizeit-/Erlebniseinrichtung, die im ersten Jahr ihres Bestehens viele Gäste anlockte. Der nachlassende Neugiereffekt – typisch für die Freizeitwirtschaft – konnte durch eine herausragende Sonderausstellung 2009<sup>30</sup> (Kategorie Museen/Ausstellungen) größtenteils kompensiert werden. Erst 2010 war wieder ein „Normaljahr“ ohne größere Sondereffekte und demzufolge mit einem starken Abschwung der Besucherzahlen (93,3 Index-Punkte). In den Folgejahren stabilisierten sich die Besucherzahlen weitestgehend auf diesem Niveau. 2013 betrug der Abstand zum Basisjahr 8,2 Indexpunkte. Ohne Berücksichtigung des beschriebenen Son-

dereffektes hätte sich der Indexwert 2013 bei 98,4 eingependelt, denn viele Angebotstypen wiesen eine stabile Marktposition auf.

→ Theater, Museen/Ausstellungen sowie Stadtführungen übertrafen das Basisjahr trotz Schwankungen in den letzten Jahren nahezu ununterbrochen (Ausnahme: Stadtführungen 2010) und entwickelten sich besser als der Durchschnitt aller erfassten Bundesländer/Regionen. Ohnehin zählen die Stadtführungen zu den erfolgreichen Angebotstypen. Positive Akzente setzten beispielsweise neue flexiblere Angebote oder wie in Westfalen-Lippe eine noch gezieltere Gästeansprache in der Vermarktung. Damit kamen die Anbieter dem zunehmenden Wunsch nach Individualisierung nach. Die Ergebnisse unterstreichen, wie wichtig es ist, die Produkte noch stärker auf die Bedürfnisse der Gäste zuzuschneiden.

### Perspektive wechseln: Stadtführungen in luftiger Höhe

Ein neuer Trend aus europäischen Großstädten: Neuerdings haben einige Anbieter Rooftop-Stadtführungen im Programm. In luftiger Höhe kann der Gast einen beeindruckenden Blick genießen und erfährt gleichzeitig Interessantes über die Stadt und ihre Bauwerke. Auch für kleinere Städte liegt hierin Potenzial. Sind die Gebäude dort auch nicht ganz so hoch – spannend ist ein Perspektivwechsel allemal, ob vom Kirchturm, von einer Anhöhe oder durch die Burgzinnen.

30 „IMPERIUM KONFLIKT MYTHOS. 2000 Jahre Varusschlacht“ an drei Standorten (in Westfalen-Lippe: Detmold und Haltern am See; in Niedersachsen: Kalkriese)

- Auf dem kulturellen Sektor taten sich Burgen/Schlösser in Westfalen-Lippe insgesamt etwas schwerer. In anderen erfassten Bundesländern/Regionen profitierten einzelne Häuser zuletzt von dem Erfolg herausragender Sonderausstellungen. Aber auch Veranstaltungen tragen mehr und mehr zu einer positiven Bilanz bei.
- Nach zwei Jahren starken Wachstums machte die Entwicklung der Landschaftsattraktionen 2013 eine Verschnaufpause. Trotzdem übertrafen sie noch immer das Basisjahr und lagen deutlich über dem Wert aller erfassten Bundesländer/Regionen.
- Weitestgehend unverändert zeigte sich der Besuchertrend der Erlebnisbäder/Thermen in

Westfalen-Lippe. Einige Lichtblicke gab es aber doch, weil die Anbieter fortlaufend an ihrer Angebots- und Servicequalität arbeiteten und mit neuen Investitionen auf sich aufmerksam machten. In anderen Bundesländern/Regionen tat sich in den letzten Jahren ebenfalls nur wenig bei den Besucherzahlen – allerdings auf einem deutlich niedrigeren Niveau als in Westfalen-Lippe. Möglicherweise sind dies erste Anzeichen für einen gewissen Sättigungsgrad in diesem Segment. Qualitätssicherung und Ausbau der vorhandenen Infrastruktur sollte in den nächsten Jahren Vorrang haben.

#### **Digitalisierung, Kooperationen und Cross-Marketing: Auch mal andere Wege gehen!**

Der Trend zur Digitalisierung der Angebote hält auch in der Freizeitwirtschaft Einzug. Das AquaMagis in Plettenberg hat darauf reagiert und führte 2013 seinen Online-Shop ein. Hier erhält der Gast einen Überblick über derzeitige (Sonder-)Angebote. Noch vor seinem Besuch im Bad sucht er sich in Ruhe das passende Angebot aus und kann dabei sogar sparen, indem er einen festen Besuchstermin auswählt oder ein limitiertes Preis-Hit-Ticket bucht.<sup>31</sup> Um auslastungsschwache Zeiten zu beleben, wählten die Verantwortlichen zudem einen ungewöhnlichen Weg der Gästeansprache. So wurden Rabattgutscheine<sup>32</sup> für den Eintritt in die Wasserwelten über einen regionalen Frischmarktanbieter vertrieben. Künftig gibt es in Zusammenarbeit mit einem Partner aus der Beherbergung auch Übernachtungsmöglichkeiten im Angebotsportfolio.

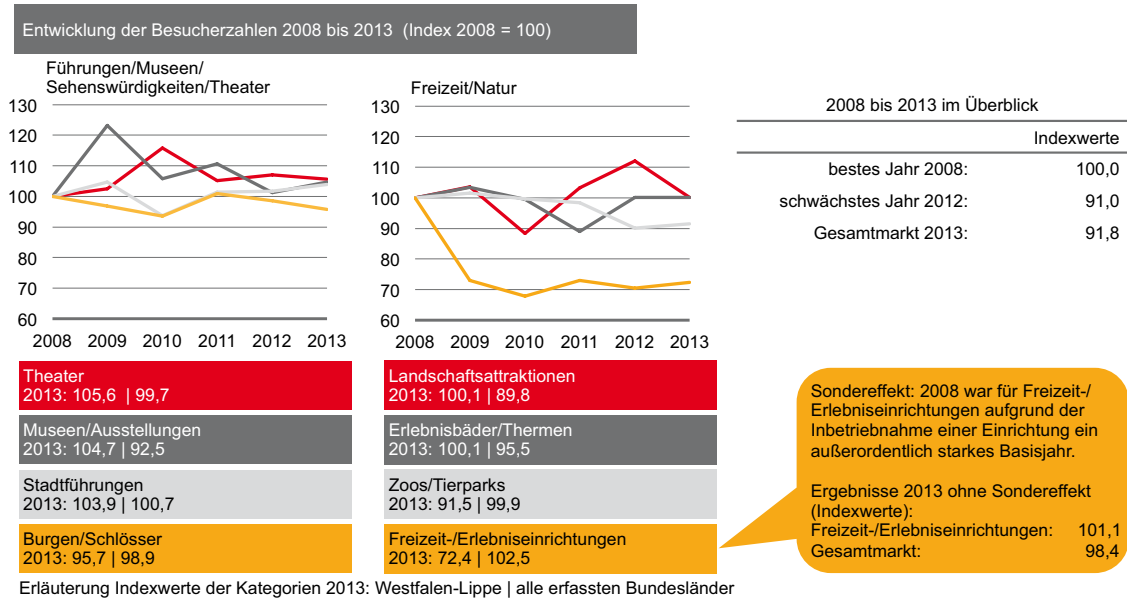
- Bis einschließlich 2011 war die Marktsituation der Zoos/Tierparks vergleichsweise stabil. 2012 rutschten die Besucherzahlen erstmals deutlich ab. Auch 2013 zeigte sich kein Erholungstrend. Im Gegenteil: Die Besucherzahlen fielen auf den niedrigsten Stand der letzten Jahre. Ähnlich erging es den Zoos/Tierparks in anderen Bundesländern/Regionen. Allerdings hatten es einige Regionen aufgrund der Hochwasserkatastrophe auch mit erschwerten Bedingungen zu tun. Außerdem machte sich bei einigen Anbietern der nachlassende Neugiereffekt nach Großinvestitionen in den letzten Jahren

- bemerkbar. Relativ kurzfristige Investitionszyklen sind typisch für die Freizeitwirtschaft. In Westfalen-Lippe wirkten Marketingaktionen dem allgemeinen Negativtrend entgegen.
- Das geringe Niveau der Freizeit-/Erlebniseinrichtungen 2013 ist allein auf den erwähnten Sondereffekt 2008 und das entsprechend starke Basisjahr zurückzuführen. Diesen Aspekt außen vor gelassen, hätte das Besucherniveau bei 101,1 Indexpunkten gelegen und damit keine größere Abweichungen zu anderen erfassten Bundesländern/Regionen aufgewiesen.
- Abb. 20, Anhang 8

<sup>31</sup> [www.aquamagis-shop.de](http://www.aquamagis-shop.de) und [www.aquamagis.de](http://www.aquamagis.de)

<sup>32</sup> im Rahmen einer einmaligen Aktion Ende 2012

**Abb. 20: Besucherzahlen nach Angebotsgruppen**



Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

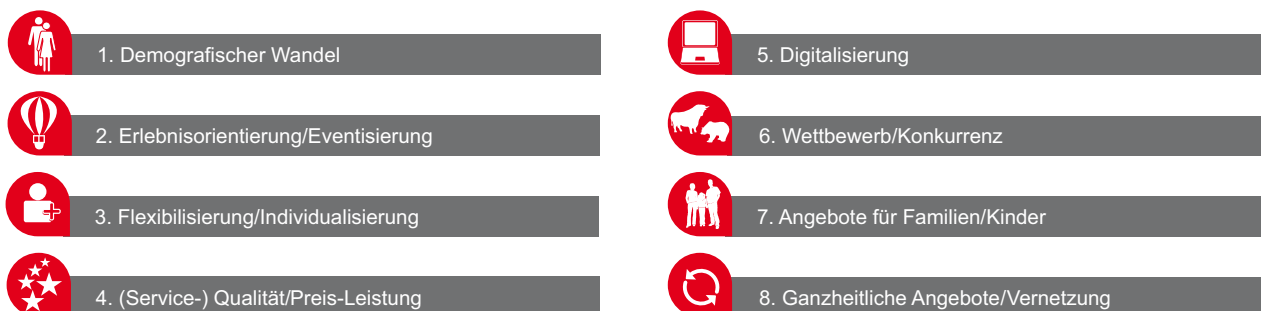
### Trends in der Freizeitwirtschaft in den nächsten drei bis fünf Jahren

Die westfälisch-lippische Freizeitwirtschaft blickt nach vorn und stellt sich auf neue Herausforderungen ein. Die Anforderungen an die Betriebe steigen: Auf der einen Seite verändern sich die Erwartungen der Gäste. Auf der anderen Seite stehen die Einrichtungen mehr und mehr unter Druck, für Innovationen die entsprechenden finanziellen Mittel aufzubringen und das Know-how zu erweitern. Die Akteure selbst betrachten den Umgang mit dem demo-

grafischen Wandel als größte Herausforderung der kommenden Jahre; seien es barrierefreie Angebote, Veränderungen bei Interessen und Reiseverhalten von Best-Agern oder weniger Schulklassen. Die zunehmende Bedeutung von Events und Erlebnisorientierung der Angebote wird nach Meinung der Wetterstationen künftig stärker nachgefragt. Zudem erwartet der Gast ein immer flexibleres Produkt, das auf seine individuellen Bedürfnisse zugeschnitten ist.

► Abb. 21

**Abb. 21: Trends in der Freizeitwirtschaft in den nächsten drei bis fünf Jahren – Ranking der acht wichtigsten Themen nach Häufigkeit der Nennungen**



Quelle: dwif 2014, Befragung der niedersächsischen Wetterstationen im Februar 2014

### Kurzfristige Entwicklung: Fast alle Bundesländer in der Minuszone

Die Freizeitwirtschaft 2013 geriet beinahe überall ins Straucheln. Über sämtliche erfassten Bundesländer betrachtet beliefen sich die Nachfrageeinbußen auf -2,7 Prozent. Wie auch in Westfalen-Lippe, so war die Verlustrate

insgesamt im April am höchsten (-17,7 Prozent). Während die Besucherbilanz in allen anderen Bundesländern/Regionen aber in die Minuszone rutschte, schrieben die westfälisch-lippischen Einrichtungen gerade noch schwarze Zahlen.

#### Der Gast als Teil des Geschehens: Freizeitwirtschaft schafft Angebote mit Erlebnisfaktor

Anfang 2014 nahm das Deutsche Bergbau-Museum in Bochum den ersten deutschen Seilfahrt-Simulator in Betrieb. Die Besucher erleben dabei die Illusion einer Förderkorbfahrt bis in 1.200 Meter Tiefe. Große Flachbildschirme vermitteln das Gefühl, der Fels flöge vorbei, während versteckte Düsen Wind in die Kabine pusten. Die Fahrt endet in einer Wetterschleuse, in der die Besucher kurzzeitig die hohen Temperaturen unter Tage spüren, bevor es dann in das klimatisierte Anschauungsbergwerk geht.<sup>33</sup>

### Inszenierte Erlebnisse kommen bei den Gästen an.

Stark bergab ging es für Sachsen-Anhalt (-12,2 Prozent). Hier schlugen die Auswirkungen der

Flutkatastrophe 2013 zu Buche. Sachsen kompensierte diesen Effekt aber weitestgehend dank herausragender Sonderausstellungen (zum Beispiel „Du bist die Kunst“ auf Schloss Augustusburg und das Jubiläum „200 Jahre Völkerschlacht und 100 Jahre Völkerschlachtdenkmal“) sowie Investitionen im Freizeitbereich. ► Tab. 4

Tab. 4: Entwicklung der Besucherzahlen in den Wetterstationen 2013 gegenüber 2012

Bundesland/Region	Veränderungsrate Besucherzahlen (in %)		Verhältnis	
			Gewinner	Verlierer
Westfalen-Lippe	→	+0,1		
Saarland	↘	-0,6		
Sachsen	↘	-2,1		
Thüringen	↘	-2,2		
Schleswig-Holstein	↘	-2,6		
Durchschnitt aller erfassten Bundesländer	↘	-2,7		
Niedersachsen	↘	-3,1		
Brandenburg	↘	-3,9		
Ostdeutschland gesamt	↘	-4,8		
Mecklenburg-Vorpommern	↘	-5,9		
Sachsen-Anhalt	↘	-12,2		

Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

**Erlebnisse inszenieren: Kunst, die begeistert!**

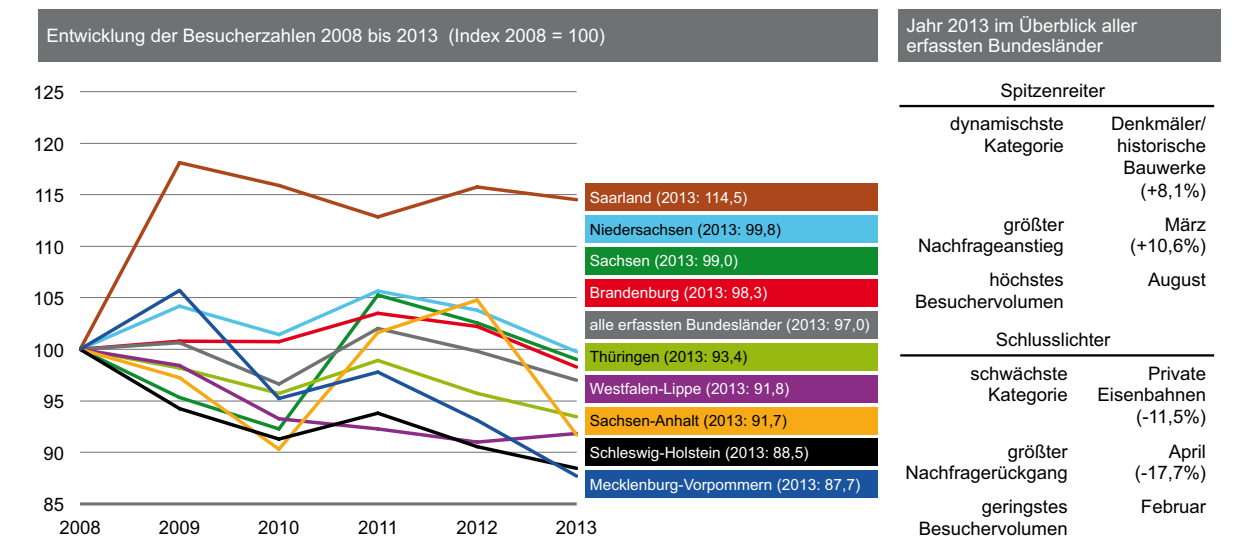
Einen sensationellen Erfolg feierte 2013 die Sonderausstellung „Du bist die Kunst“ auf Schloss Augustusburg in Sachsen. Faszinierende 3D-Illusionen ermöglichten es den Besuchern, selbst zur „Kunst“ zu werden und sich als Teil des Werkes zu präsentieren. Diese kreative Einbindung ließ die begeisterten Besucher zu Tausenden ins Schloss strömen, viele kamen gleich mehrfach. Der Erfolg führte zu einer Verlängerung und Neuauflage in diesem Jahr. Darüber hinaus wird die Ausstellung auf der Albrechtsburg Meißen gezeigt.<sup>34</sup> Die aktive Einbindung des Besuchers und die Erlebnisinszenierung sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren dieses Ausstellungskonzepts.

**Langfristrend: Messlatte lag für Westfalen-Lippe zu hoch**

Die Bundesländer und Regionen zeigten in den letzten Jahren ähnliche Schwankungen. Mit Ausnahme des Saarlandes<sup>35</sup> rutschten alle anderen Länder mehr oder weniger knapp unter das Basisjahr. Im Durchschnitt der über 800

erfassten Einrichtungen lagen die Besucherzahlen 2013 mit 97,0 Indexpunkten auf dem zweitniedrigsten Stand der vergangenen Jahre und nur wenig über dem Rekordtief von 2010, einem Jahr mit ähnlich schwierigen Rahmenbedingungen.<sup>36</sup> ► Abb. 22

**Abb. 22: Besucherentwicklung der Wetterstationen in allen erfassten Bundesländern/Regionen**



Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

→ Trotz einer abkühlenden Nachfrage zählt Niedersachsen zu einem der erfolgreichsten Bundesländer. Die Vorjahre (vor allem 2011) waren aufgrund von (Groß-)Investitionen und

Sonderausstellungen sehr nachfragegestark. Die Freizeitwirtschaft verfehlte 2013 erstmals das Niveau des Ausgangsjahres, erweist sich trotz der schwierigen externen Faktoren aber als

34 www.schloesserland-sachsen.de

35 Die hohe Dynamik im Saarland erklärt sich aus einem schwachen Ausgangsniveau. Aufgrund von Umbaumaßnahmen war die Attraktivität einzelner besucherstarker Anbieter erheblich eingeschränkt. Dies führte 2008 zu hohen Besucherverlusten. In den Folgejahren kam es zu einer Normalisierung der Besucherzahlen. Ohne die Berücksichtigung dieses Effektes hätte sich der Indexwert 2013 auf einem ähnlichen Niveau eingependelt wie in allen anderen erfassten Bundesländern.

36 Dies waren unter anderem: ungünstige Lage der Ferien-/Feiertage, Schnee- und Eisglätte zu Jahresbeginn, Hitzewellen im Sommer, früher Wintereinbruch.

sehr robust. Ungeachtet des Sondereffektes im Ausgangsjahr 2008 hätte das Ergebnis für Westfalen-Lippe nur knapp dahinter gelegen. Tatsächlich reichte das Ergebnis aber nur für einen Platz im unteren Mittelfeld. Die westfälisch-lippischen Betriebe sind im Hinblick auf Investitionen und Neuerungen aktiv.

→ Nach zwei außerordentlich dynamischen Jahren mit hohen Steigerungsraten (aufgrund von Sonderausstellungen wie „Naumburger Meister“) fiel Sachsen-Anhalt (Indexpunkte 2013:

91,7) wieder zurück. Noch im Vorjahr hatte das Land knapp vor Niedersachsen gelegen.

→ Mecklenburg-Vorpommern bildete das Schlusslicht im langfristigen Länderranking. Einzig 2009 (BUGA Schwerin) gelang ein Sprung nach oben, der in der Folgezeit aber nicht annähernd gehalten werden konnte. Fast alle Kategorien kämpften in den letzten Jahren mit kontinuierlichen Nachfrageverlusten. Gleiches gilt für den schleichenden Rückgang in Schleswig-Holstein.

### 1.3 Bedeutung Betriebsgröße, Destinationstyp und Preisstellung für die Besucherentwicklung

#### Zusammenfassung

- Betriebsgröße: Kleinere Häuser hoben sich in den letzten Jahren positiv vom Durchschnitt ab. Verallgemeinerungen lassen sich aber nicht ableiten, da Einrichtungen jeder Größenklasse erfolgreich sein konnten.
- Destinationstypen: Städte und vor allem Weinregionen entwickelten sich in den letzten Jahren besser als andere Destinationstypen. Hierzu trugen Investitionen und besondere temporäre Angebote bei. Statische Konzepte hingegen geraten unabhängig vom Standort mehr und mehr ins Hintertreffen.
- Preisstellung: Trotz steigender Preissensibilität der Gäste spielt für die Anziehungskraft in der Freizeitwirtschaft die Attraktivität der Einrichtung eine größere Rolle als der Preis: Werden Besuchsanlässe geschaffen, sind die Kunden auch bereit, mehr Geld auszugeben. Das Erlebnis steht im Vordergrund.

#### **Einfluss von Betriebsgröße und Destinationstyp**

Das umfangreiche Netzwerk der Freizeitwirtschaft in mittlerweile elf Bundesländern ermöglicht eine Betrachtung der Besucherentwicklung unter verschiedenen Blickwinkeln. Dank der Einteilung der Wetterstationen nach Betriebsgröße<sup>37</sup> und Destinationstyp lassen sich Besonderheiten der Besucherentwicklungen bei kleinen, mittleren und großen Häusern oder auch an verschiedenen Standorten (Städte, Seen, Mittelgebirge etc.) ableiten.

#### **Nur die Kleinen punkten!**

Alle Größenklassen ab 20.000 Besuchern jährlich wiesen in den letzten Jahren ähnliche

Entwicklungsverläufe auf, allerdings auf unterschiedlichen Niveaus. Signifikante Unterschiede zeigten die kleineren Einrichtungen (bis 20.000 Besucher jährlich). Sie entwickelten sich dynamischer und übertrafen als einzige Betriebsgrößenklasse durchweg das Niveau des Ausgangsjahres. Trendbestimmend waren Einrichtungen mit Sonderausstellungen, Angebotserweiterungen oder neuen Konzepten. Grundsätzlich gab es aber in jeder Besuchergrößenklasse zumindest einzelne Anbieter mit steigender Nachfrage. Dies gelang vor allem, wenn dem Gast neue Attraktionen und/oder Besonderheiten geboten wurden oder geschicktes Marketing viel Aufmerksamkeit erzeugte.

<sup>37</sup> Eine Differenzierung in Bezug auf das Nachfragevolumen erfolgt durch die Einteilung der Wetterstationen aller erfassten Bundesländer in fünf Größenklassen. Basis für die Zuordnung zu der jeweiligen Gruppe ist das Jahr 2008.

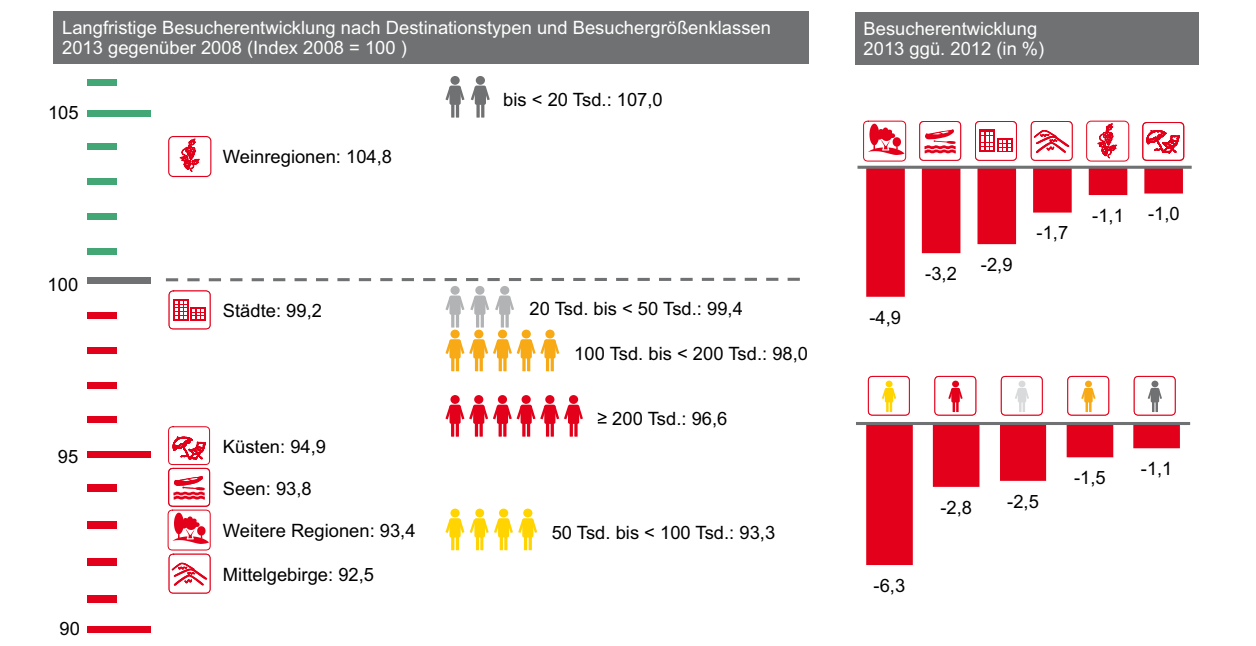
### Weinregionen ziehen an den Städten vorbei!

So unterschiedlich die einzelnen Destinationstypen auch sein mögen, auf allgemeine Einflüsse (zum Beispiel Wetter, Konjunktur, Lage der Ferien) reagieren alle ähnlich. Grundsätzlich hoben sich Weinregionen und Städte vom Durchschnitt ab. Bis 2011 bewegten sich Weinregionen und Städte noch nahezu auf Augenhöhe. Erst 2012 trennten sich ihre Wege: Während die Weinregionen ihre Marktposition dank herausragender Sonderausstellungen (vor allem im Bereich Burgen/Schlösser) ausbauen, schwächelten die Städte. Trotzdem: Tendenziell sind die Freizeiteinrichtungen in den Städten in puncto Investitionsbereitschaft aktiver als in anderen Destinationstypen. Daher lag ihre Entwicklung in den letzten Jahren auch über dem Durchschnitt. Es zeigt sich jedoch, dass die nachfragerrelevante Wirkungsdauer von Investitionen immer kürzer wird. Die Freizeitwirtschaft steht zunehmend unter Investitions- und Innovationsdruck. Bestehende Anbieter müssen auf den wachsenden Wettbewerb reagieren.

► Abb. 23, Anhang 10

Sei es die Betriebsgröße, der Einrichtungstyp oder der Standort – derzeit lassen sich keine eindeutigen Wettbewerbsvorteile für bestimmte Konstellationen ableiten. Das kleine, urige Heimatmuseum, das durch die Herzlichkeit seiner ehrenamtlichen Mitarbeiter besticht, kann ebenso Markterfolge feiern wie das hochprofessionelle Science-Center mit perfekt inszenierten Erlebnissen und modernster Technik. Das Alleinstellungsmerkmal muss aus dem Marketing jeder Einrichtung klar hervorgehen. Der Gast sucht das Besondere, das ihn für ein paar Stunden in eine andere Welt abtauchen lässt. Dies kann das Versetzen in eine andere Zeitepoche sein, aber auch die Faszination von Wissenschaft, Kunst oder Kultur. Wichtig ist, jene Themen und Nischen zu besetzen, die sich von anderen Mitbewerbern abheben und die passenden Geschichten zu erzählen.

**Abb. 23: Besucherentwicklung nach Besuchergrößenklassen und Destinationstypen in allen erfassten Bundesländern/Regionen**



Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen



Innovationen, besondere Aktionen, kontinuierliche Angebotsanpassungen, zielgruppenspezifische Gästeansprache ... – die Liste ist lang, wenn es um die Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Agieren am Markt geht. Für echte Highlights werden auch weitere Anfahrtswege in Kauf genommen. Selbst negative Einflüsse wie schlechte Witterungsbedingungen, ungünstige Ferienzeiten und eine schwache Konjunktur lassen sich mit herausragenden Angeboten aushebeln.

---

**Der Konkurrenzdruck steigt!  
Die Abstände der Investitionszyklen verkürzen sich weiter.**

---

### **Preisstellung in der Freizeitwirtschaft**

Die Freizeitwirtschaft geht bei den Gästen in den kommenden Jahren von einer steigenden Sensibilität gegenüber dem Preis-Leistungsverhältnis aus. Grund genug, das Thema Preise in den Fokus zu rücken und ab 2014 regelmäßig und vergleichbar zu erheben. Ziel ist es, die unterschiedlichen Preisstrukturen in den einzelnen Kategorien zu ermitteln sowie Zusammenhänge zwischen Preisentwicklung und Besucherentwicklung zu prüfen.<sup>38</sup>

### **Eintrittspreise steigen**

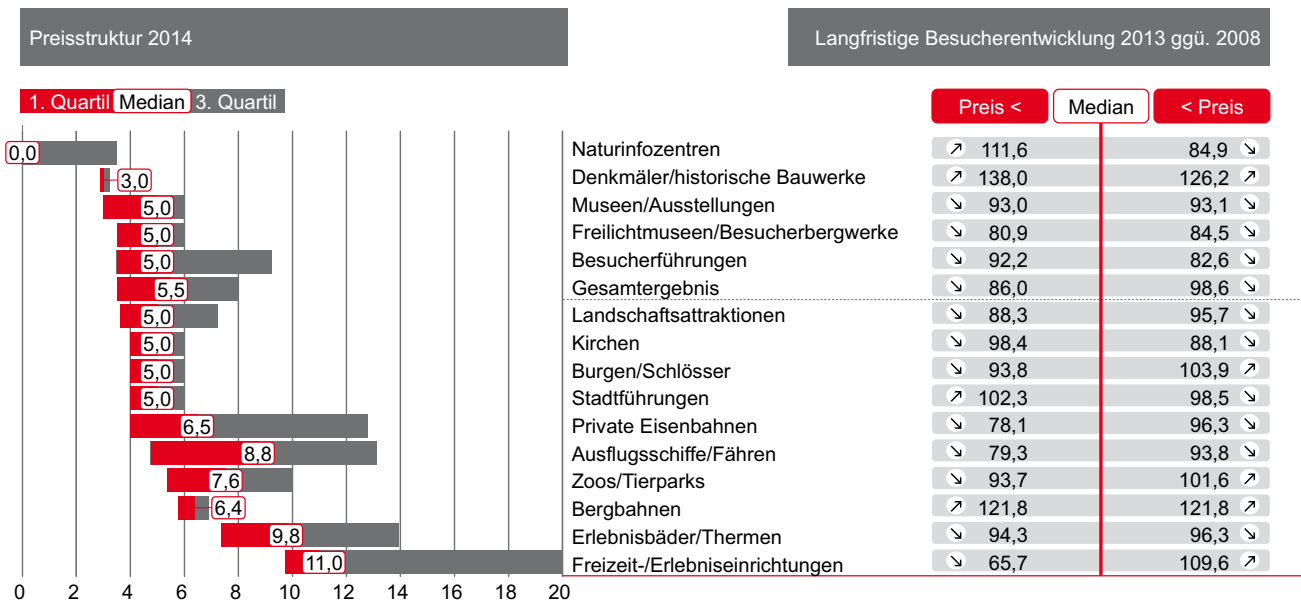
Die Preisstellung wurde im Rahmen des Tourismusbarometers erstmals 2009 erfasst. Seitdem sind die Durchschnittspreise bei allen Betriebstypen gestiegen. Insgesamt fielen die Preise 2014 um 25,0 Prozent höher aus (2009: 5,20 Euro, 2014: 6,50 Euro).

- Die größten Preissteigerungen setzten die Zoos/Tierparks, aber auch die Freizeit- und Erlebniseinrichtungen durch, die sich aus Nachfragesicht in den letzten Jahren vergleichsweise stabil am Markt platzierten. Vermutlich steht dies in engem Zusammenhang mit (Groß-) Investitionen der vergangenen Jahre.
  - Zu den günstigsten Angeboten zählen die Naturinfozentren. Eine Vielzahl der Einrichtungen erhebt keinen Eintritt, wodurch der Spielraum für Weiterentwicklungen/Investitionen eingeschränkt ist. Häufig sind diese nur über Spenden und Zuschüsse der öffentlichen Hand möglich.
  - Je näher der Median sowie 1. und 3. Quartilswert<sup>39</sup> beieinander liegen, desto weniger differenziert ist die Preisstruktur. Die Preise innerhalb der Gruppen Denkmäler/historische Bauwerke, Bergbahnen, Burgen/Schlösser, Kirchen und Stadtführungen zeigen keine starke Varianz. Bei Betrieben im Freizeitbereich und bei touristischen Verkehrsträgern hingegen driften diese deutlich auseinander. Hier werden teilweise Preise erhoben, die sich stark von der Masse abheben. Der Spitzenwert (über 40 Euro) wird von einem Schifffahrtsunternehmen für einen Tagesausflug erhoben, gefolgt von einer Freizeit-/Erlebniseinrichtung (36 Euro).
- Abb. 24

<sup>38</sup> Preisdifferenzierungen als Marketinginstrument sind in der Freizeitwirtschaft weit verbreitet. Zugrunde gelegt wurde der aktuell günstigste Einzelpreis für einen Erwachsenen ohne jede Ermäßigung. Betriebe, deren Preisstruktur aufgrund verschiedener Angebotsmöglichkeiten stark variiert, blieben bei der Preisanalyse außen vor. Dies war häufig bei Theatern mit verschiedenen Vorstellungen und Kategorien, aber auch bei touristischen Verkehrsträgern mit einem breiten Streckennetz der Fall. Ansonsten wurde bei den Verkehrsträgern der Preis für ein Tagesticket/Rundfahrt ermittelt. Bei den Erlebnisbädern/Thermen ging der Tagespreis ohne Sauna in die Analyse ein; waren keine Tageskarten im Angebot, wurde die Gebühr für einen vierstündigen Aufenthalt veranschlagt. Der Preis für eine kombinierte Berg- und Talfahrt war die Basis bei den Bergbahnen.

<sup>39</sup> 1. Quartil: 25 Prozent der Preise sind niedriger als der angegebene Wert; 2. Quartil (= Median): 50 Prozent der Preise sind geringer, 50 Prozent sind höher; 3. Quartil: 75 Prozent der Preise sind höher.

**Abb. 24: Preisstruktur und Besucherentwicklung nach Kategorien in allen erfassten Bundesländern/Regionen**



Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

Die aktuelle Preisstellung der westfälisch-lippischen Einrichtungen weicht nur geringfügig von den anderen erfassten Bundesländern/Regionen ab. Tendenziell sind die Eintrittsgelder – vor allem im oberen Preissegment – etwas niedriger als andernorts. Zwar war die Besucherentwicklung in Westfalen-Lippe ein wenig besser; die Unterschiede sind jedoch nicht signifikant genug, um Rückschlüsse auf entsprechende Zusammenhänge ziehen zu können. Stellenweise ist sicher Potenzial für Preissteigerungen vorhanden. Etwaige Anhebungen sollten aber grundsätzlich einer kritischen Prüfung unterzogen werden. Sie sind nur dann gegenüber den Besuchern durchzusetzen, wenn die Angebote wettbewerbsfähig und nicht von einem Investitionsstau betroffen sind oder wenn Innovationen mit klarer Attraktivitätssteigerung eingeführt wurden. Andernfalls besteht die Gefahr, die Preisakzeptanz bei den Gästen überzustrapazieren.

Trotz steigender Preissensibilität beruht die Anziehungskraft eines Angebotes nicht allein auf dem Preis. Zwischen 2008 und 2013 entwi-

ckelten sich Betriebe der oberen Preisklassen insgesamt besser als das Niedrigpreissegment. Besonders deutlich zeigte sich dies bei Einrichtungen im Freizeitbereich. Höhere Preise standen einer positiven Besucherentwicklung bei Denkmälern/historischen Bauwerken sowie Burgen/Schlössern ebenfalls nicht entgegen. Die Anziehungskraft resultierte aus der Tatsache, dass mehrere Einrichtungen herausragende Highlights boten. Ausschlaggebend war also die hohe Attraktivität der angebotenen Leistungen. Ist diese aus Besuchersicht vorhanden, lassen sich auch entsprechende Preise durchsetzen.

Monitoring der Preisstellung und der Preisentwicklung in Westfalen-Lippe gibt Orientierung.

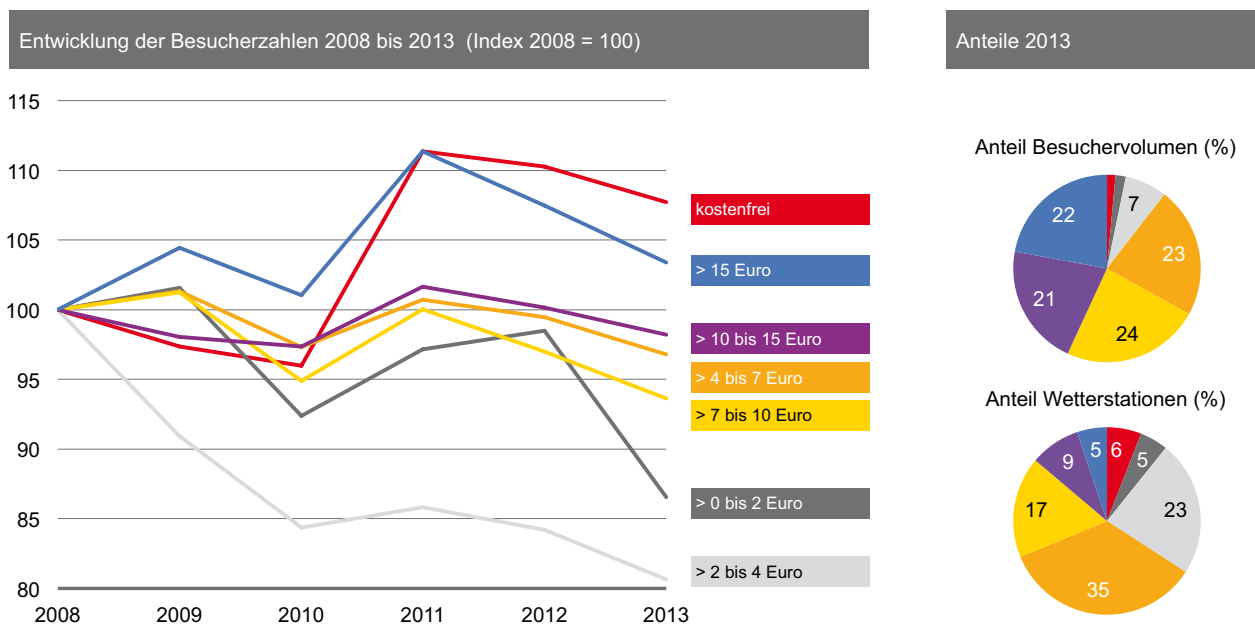
### Besucherentwicklung 2008 bis 2013 nach Preisklassen

Auch wenn alle Preisklassen 2013 geringere Besucherzahlen als im Vorjahr aufwiesen, lang-

fristig betrachtet gehen das kostenfreie und das höherpreisige Segment als Gewinner hervor. Letztere übertrafen durchweg das Basisjahr 2008. Einrichtungen mittlerer Preisgruppen waren zwar geringeren Schwankungen unterworfen, rutschten aber unter das Niveau des Ausgangsjahres. Am ungünstigsten entwickelte sich in den vergangenen Jahren die Marktposi-

tion der kostenpflichtigen Wetterstationen bis 4 Euro. Insgesamt bestätigt sich: Hohe Eintrittspreise wirkten sich nicht generell nachteilig auf die Besucherzahlen aus. Ob das auch für kontinuierliche Preissteigerungen bei mehr oder weniger gleichen Angeboten gilt, wird das Monitoring des Tourismusbarometers in den kommenden Jahren zeigen. ► Abb. 25

**Abb. 25: Besucherentwicklung und Anteile nach Preisklassen**



Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

Bewegt sich der Preis auf einem niedrigen Niveau, schränkt dies die Möglichkeiten für Investitionen ein. Für Standardangebote wird der Markt aber immer schwieriger. Selbst bei Einrichtungen mit einem niedrigen Eintrittspreis stehen die Leistungen zunehmend auf dem Prüfstand, zumal der Gast in Zeiten der Digitalisierung einfacher als je zuvor die Angebote der Mitbewerber vergleichen kann. Für das Besondere ist er bereit, auch mehr Geld auszugeben.

Den Ausschlag für eine positive Entwicklung in den oberen Preisklassen gaben jene Einrichtungen, die ihren Gästen etwas Neues boten. Die Devise lautet: Mit Preisaktionen, geschicktem Marketing und Sonderaktionen auf sich aufmerksam machen! Je außergewöhnlicher das Angebot, desto stärker rückt das Preisargument in den Hintergrund. Dem Gast ist es wichtig, nicht alltägliche Dinge erleben zu können.

## 2 Wirtschaftliche Situation des Gastgewerbes

### 2.1 Konjunktur- und Marktbewertung

#### Zusammenfassung

- Gute konjunkturelle Rahmenbedingungen bringen dem Gastgewerbe mehr Chancen als Risiken. Ein überdurchschnittliches Wirtschaftswachstum samt erfreulichen Prognosen für 2014 sowie eine niedrige Arbeitslosenquote wirken sich positiv auf die touristische Nachfrage aus.
- Steigende nominale Umsätze spiegeln die gute Marktlage in Deutschland wider. Die Preissteigerungen vieler Betriebe liegen jedoch unterhalb des Inflationsniveaus. In Nordrhein-Westfalen sanken sowohl die nominalen als auch die preisbereinigten Umsätze. Eine differenzierte Preispolitik in Form von Yield-Management sowie die Nutzung verschiedener Vertriebswege erhöht die Chance, notwendige Preissteigerungen am Markt durchzusetzen.
- Die Stimmung in der Wirtschaft ist gut. Experten sehen ein steigendes Wirtschaftswachstum und mehr Ausgaben beim privaten Konsum sowie gute Werte für den Arbeitsmarkt 2014. Auch im nordrhein-westfälischen Gastgewerbe gehen acht von zehn Betrieben von einer stabilen bis positiven Geschäftslage im laufenden Jahr aus.

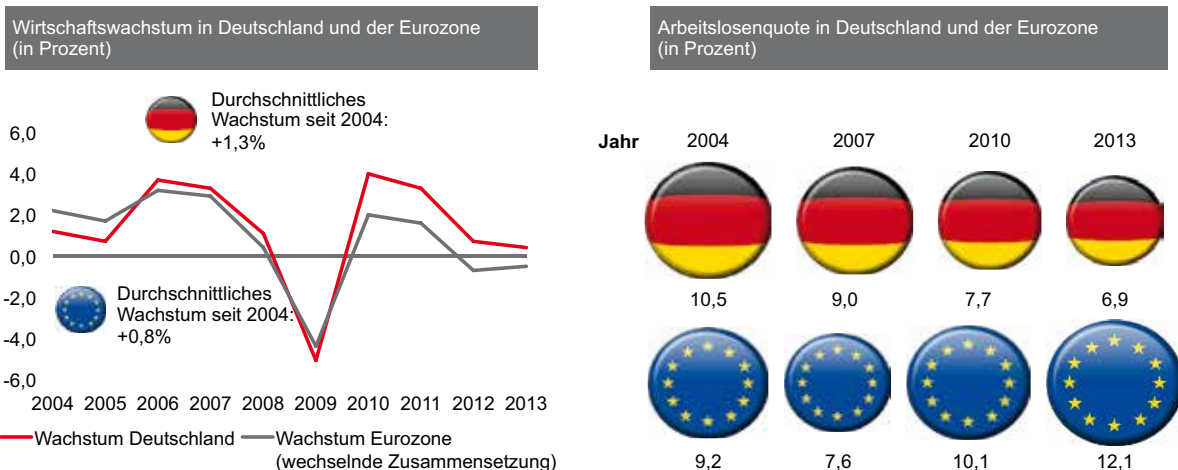
#### Weiterhin gute gesamtwirtschaftliche Konjunktur- und Marktentwicklung in Deutschland

Die Nachfrage nach touristischen Leistungen steht in engem Zusammenhang mit der konjunkturellen Entwicklung. Gute Rahmenbedingungen sind die Grundlage für sichere Arbeitsplätze und entsprechendes Einkommen. Ganz nach dem Motto „Geht es der Wirtschaft gut, geht es auch dem Gastgewerbe gut“ spiegeln das Wirtschaftswachstum und die Arbeitslosenquote die aktuelle Lage wider. Deutschland

ging nach deutlichen Einbrüchen im Krisenjahr 2009 gestärkt daraus hervor und hat sich seither zum Wirtschaftsmotor in Europa entwickelt. Obwohl das Wirtschaftswachstum nach den starken Jahren 2010 und 2011 zuletzt auf 0,4 Prozent sank, lagen die Werte über jenen der Eurozone (-0,5 Prozent). Die Analysten erwarten für 2014 einen Anstieg auf mehr als 1,5 Prozent.<sup>40</sup> Zudem bleibt die Arbeitslosenquote in Europa – außer in einigen südeuropäischen Staaten – auf einem geringen Niveau.

► Abb. 26

**Abb. 26: Wirtschaftswachstum und Arbeitslosigkeit im europäischen Vergleich 2004 bis 2012**



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Amt der Europäischen Union

Die Umsatzzahlen des gesamtdeutschen Gastgewerbes zeigen eine ähnliche Entwicklung: Im Krisenjahr 2009 sank der Umsatz sowohl nominal (-4,1 Prozent) als auch real (-6,1 Prozent) unter das Vorjahresniveau. In den Jahren 2012 und 2013 nahmen die nominalen Umsätze zwar

zwischen 1,2 und 2,2 Prozent zu, die Betriebe scheinen die notwendigen Preisanpassungen aber noch nicht durchgeführt zu haben, denn inflationsbereinigt (real Umsatz) gab es 2013 einen Rückgang (-1,1 Prozent).

### Welche Themen beschäftigen die Branche?

- Preisparität: Der Onlinevertrieb befindet sich im Umbruch. Das Bundeskartellamt hat im Dezember 2013 die Best-Preis-Klausel von HRS für rechtswidrig erklärt. Diese forderte von den Beherbergungsbetrieben, dass sie bei HRS immer die günstigste Rate einstellen. Buchungen außerhalb der Plattform durften nicht günstiger sein. Hoteliers haben nun mehr Autonomie bezüglich der Preispolitik. So können sie beispielsweise offensiv mit Best-Preis-Garantien auf ihrer Homepage werben und je nach Vertriebsweg unterschiedliche Preisstrategien fahren.
- Mindestlohn: Die Bundesregierung hat den von Union und SPD vereinbarten flächendeckenden Mindestlohn in Höhe von 8,50 Euro pro Stunde auf den Weg gebracht. Branchenverbände sind dagegen und fordern, die Tarifautonomie zu respektieren. Die Auswirkungen auf eine Branche, die vielfach auf Teilzeit- und Aushilfskräfte angewiesen ist, können noch nicht beziffert werden. Bisher vorgesehen sind Ausnahmen für Praktikanten und Jugendliche in Ausbildung.
- GEMA-Gebühren: Die Tarifreform zum 1. Januar 2013 hätte je nach Betriebstyp zu Gebührenerhöhungen von 50 Prozent bis 300 Prozent geführt. Seither hat sich die Lage entspannt. Die Bundesvereinigung der Musikveranstalter und die GEMA einigten sich auf am 1. Januar 2014 in Kraft getretene Tarife, die moderate und auf mehrere Jahre verteilte Erhöhungen vorsehen.<sup>41</sup>
- Umwelt und Nachhaltigkeit: Dieses Thema rückt zunehmend in den Blickpunkt, auch bei kleineren und mittleren Betrieben. Die bereits seit dem Vorjahr laufende „Energiekampagne für Hotels und Gaststätten“ wird fortgesetzt und um die Zertifizierung „DEHOGA-Umweltcheck“ erweitert. Sie ermöglicht den Betrieben den Einstieg in das betriebliche Umweltmanagement.

### Langfristige Umsatzentwicklung in Nordrhein-Westfalen: Rückgänge, aber zuletzt positive Tendenz

Die positive konjunkturelle Entwicklung schlug sich zwischen 2008 und 2013 in einer nominalen Umsatzsteigerung des deutschen Gastgewerbes von 5,4 Prozent nieder. Allerdings zeigt sich der gleiche Trend wie im vergangenen Jahr: Inflationsbereinigt fielen die Umsätze um 5,3 Prozent. Ursächlich hierfür ist entweder eine geringere Nachfrage oder eine Preisanpassung unter dem Inflationsniveau. Im Beherbergungsgewerbe stieg die Auslastung im Beobachtungs-

zeitraum tendenziell an, weshalb davon auszugehen ist, dass die Preise nicht stark genug angehoben wurden. Valide Daten zur Nachfrage in der Gastronomie liegen nicht vor. Hier ist zu vermuten, dass notwendige Preisanpassungen nicht überall erfolgten. Differenziert nach Bundesländern sowie Beherbergung und Gastronomie gab es einige Besonderheiten:<sup>42</sup>

► Abb. 27, Anhang 12

- Nordrhein-Westfalen war geprägt von deutlichen Umsatzeinbußen im Krisenjahr 2009. Danach erholte sich das Gastgewerbe und schaffte in den letzten drei Jahren nominale

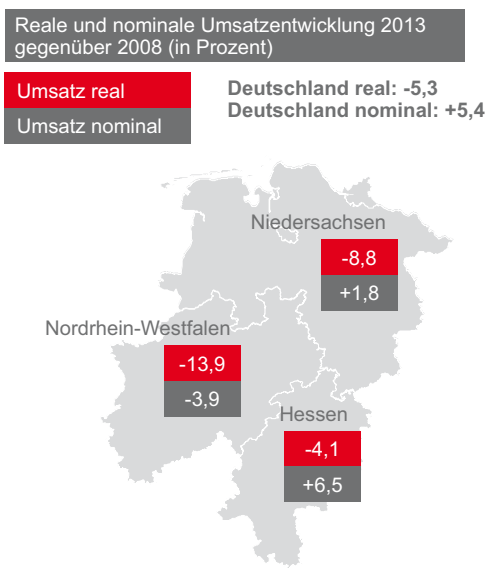
<sup>41</sup> Ein Tarifrechner für Betriebe steht auf der Homepage des DEHOGA Bundesverbandes zur Verfügung ([www.dehoga-bundesverband.de](http://www.dehoga-bundesverband.de))

<sup>42</sup> Detailwerte zur Umsatzentwicklung nach Beherbergung und Gastronomie können Anhang 12 entnommen werden. Die amtliche Statistik weist im Bereich der Umsatz- und Beschäftigtenentwicklung ausschließlich Zahlen für den Bund und die Länder aus. Eine weitere räumliche Differenzierung – zum Beispiel für Westfalen-Lippe – ist nicht möglich.

Umsatzsteigerungen. Diese reichten jedoch nicht aus, um die vorherigen Verluste wettzumachen.

- In Niedersachsen stiegen die nominalen Umsätze – außer im Krisenjahr 2009 – jährlich an. Die inflationsbereinigten Umsätze lagen jedoch unter dem Niveau von 2008, insbesondere im Beherbergungsgewerbe (-10,2 Prozent) und in abgeschwächter Form in der Gastronomie (-8,3 Prozent).
- In Hessen legten die Umsätze nach dem Krisenjahr deutlich zu und erreichten nominal eine Steigerung um 6,5 Prozent. Dazu beigetragen hat vor allem das Beherbergungsgewerbe (+8,1 Prozent). In Summe konnte aber auch in Hessen die Inflationsrate nicht vollständig an die Gäste weitergereicht werden.

Abb. 27: Umsatzentwicklung im Gastgewerbe



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt

Alles in allem erfolgten in Hessen und Niedersachsen in allen Segmenten des Gastgewerbes nominale Umsatzsteigerungen. Die nordrhein-westfälischen Anbieter liegen im Vergleich dazu etwas zurück und müssten in den kommenden Jahren spürbare Preisanpassungen am Markt durchsetzen, was aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität jedoch häufig unmöglich ist. Auf der anderen Seite führen die

teils deutlichen realen Umsatzverluste zu handfesten Problemen in den Betrieben:

- Geringere Umsätze schlagen sich direkt auf das Betriebsergebnis nieder und senken die Innenfinanzierungskraft der Betriebe.
- Es erfolgt kein ausreichender Ausgleich für steigende Betriebskosten. Aufgrund der Inflation nehmen insbesondere Aufwendungen für Energie und Waren zu.
- Letztlich wirken sich reale Umsatzverluste auf die Qualität der Betriebe aus. Häufig fehlt es an den notwendigen Mitteln für die Modernisierung der Betriebe.

### Aktuelle Preis- und Auslastungsentwicklung 2014 mit positiven Signalen

Für eine Bewertung der Preisstellung im Beherbergungsgewerbe greift das Tourismusbarometer auf Daten des Marktforschungsunternehmens STR-Global zurück. Schwerpunkt für die gesammelten Daten bildet die städtische Kettenhotellerie. Da diese in der Regel als Erste auf Marktentwicklungen reagieren, sind die Daten als Frühindikatoren, nicht aber als repräsentative Werte für die Gesamtbranche zu werten. Neben dem Auslastungsgrad der Zimmer werden auch der durchschnittliche Übernachtungspreis (Average Daily Rate) und der Nettoumsatz pro verfügbarem Zimmer (Revenue Per Available Room) abgebildet.

### Nordrhein-Westfalen: Höhere Auslastung bei konstanten Preisen

Im Bundesgebiet blieben die Preise im Jahr 2013 im Vergleich zum Vorjahr konstant, bei leicht steigender Zimmerauslastung. In den ersten Monaten des Jahres 2014 (Januar bis Februar YTD)<sup>43</sup> stieg der nominale Preis mit +1,4 Prozent parallel zur Inflation (Januar 1,3 Prozent; Februar 1,4 Prozent). Auch die deutschlandweite Auslastung legte um 1,2 Prozentpunkte zu. In Nordrhein-Westfalen verbesserte sich die Zimmerauslastung von 2012 auf 2013 bei gleichbleibenden Preisen. In den Monaten Januar bis Februar 2014 (YTD) zeigt sich ebenfalls eine gute

Entwicklung: Die nominalen Preise stiegen um 8,0 Prozent, und die Auslastung verbesserte sich um 1,6 Prozentpunkte. Das bedeutet: Zumindest die städtisch geprägte Kettenhotellerie setzte zuletzt ausreichend hohe Preissteigerungen ohne größere Auslastungsverluste durch.

► Tab. 5

Die Kennzahl „Umsatz pro verfügbares Zimmer“ kombiniert die Preis- und Auslastungsentwicklung miteinander. Nordrhein-Westfalen legte 2013 leicht, im aktuellen Jahr deutlich zu. Zum Vergleich: In Niedersachsen blieb der Umsatz pro verfügbarem Zimmer von Januar bis Februar 2014 nur konstant.

**Tab. 5: Zimmerpreis und -auslastung im Jahr 2013 und Januar bis Februar (YTD) 2014<sup>44</sup> – Pfeile = Veränderung gegenüber gleichem Vorjahrszeitraum**

	Netto-Zimmerpreis (in €) 2013	Jan.–Feb. 2014 (in €)	Zimmerauslastung 2013 (in %)	Jan.–Feb. 2014 (in %)	Umsatz pro verfügbares Zimmer 2013 (in €)	Jan.–Feb. 2014 (in %)
Deutschland	94,90 →	95,60 ↑	67,1 ↑	57,8 ↑	63,70 ↑	55,30 ↑
Nordrhein-Westfalen	97,10 →	103,70 ↑	64,0 ↑	61,3 ↑	62,10 ↑	63,60 ↑
Niedersachsen	87,30 ↑	87,50 ↑	59,9 →	51,7 ↓	52,30 ↑	45,20 →

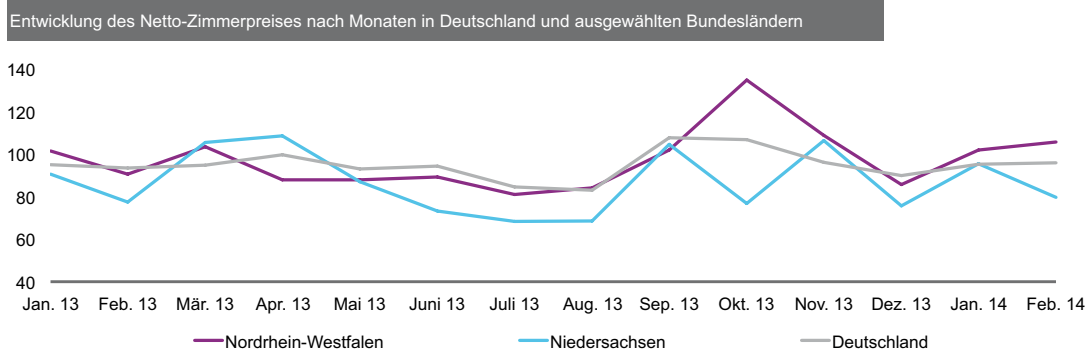
Quelle: dwif 2014, Daten STR-Global 2014

Saisonale Schwankungen sind im Beherbergungsgewerbe an der Tagesordnung und erfordern eine zunehmend differenzierte Preispolitik. Die Zeiten, in denen ein bis zwei Standardpreise für die unterschiedlichen Saisonzeiten festgelegt wurden, sollten aufgrund der heutigen technischen Möglichkeiten der Vergangenheit angehören. Mit Hotel-Software und -Programmen lassen sich Preise vergangener Buchungen für die Zukunft anpassen. Dabei birgt das Internet dank zahlreicher Vertriebsmöglichkeiten sowie hoher Preistransparenz Chancen wie Risiken für die Betriebe. Grundsätzlich gilt: Je höher die saisonalen Schwankungen ausfallen, desto besser lassen sich Preisoptimierungen durch Yield-Management erzielen. Die Grundlogik besteht darin, die Preise bei hoher Nachfrage deutlich anzuheben und bei entsprechend geringer Nachfrage zu senken. Ziel ist eine bessere Auslastung. Die Zahlen von STR-Global für 2013/14 zeigen folgende Unterschiede: ► Abb. 28

- Nordrhein-Westfalen hebt sich tendenziell mit höheren Raten- und Auslastungsschwankungen ab. Die Preise fallen von April bis August auf unter 90 Euro und steigen in den Herbstmonaten bis auf fast 110 Euro an. Diese Entwicklung zeigt, dass der Geschäftstourismus in all seinen Facetten eine wichtige Rolle spielt, da er vorwiegend in den Herbst- und Frühjahrsmonaten und weniger im Sommer stattfindet.
- Niedersachsen weist in den Monaten März und April sowie September und Oktober im bundesweiten Vergleich überdurchschnittlich hohe Preise auf. Dem stehen vergleichsweise geringe Preise in den Sommermonaten gegenüber. Die Spanne reicht von 68 Euro im Juli und August bis 109 Euro im April.

<sup>43</sup> YTD = Year-to-date: durchschnittliche Werte, bezogen auf die beiden Monate Januar bis Februar 2014 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum (Januar bis Februar 2013)

<sup>44</sup> Für Hessen liegen dem dwif keine Daten von STR-Global vor.

**Abb. 28: Entwicklung des Netto-Zimmerpreises im Jahresverlauf**

Quelle: dwif 2014, Daten STR-Global 2014

### Stabile Marktdynamik, aber weiterhin leichte Marktberäumigungstendenzen

Von 2004 bis 2013 meldeten jährlich rund 3.100 Betriebe in Deutschland Insolvenz an. Im Durchschnitt bewegt sich der Anteil gastgewerblicher Insolvenzen an allen Insolvenzverfahren bundesweit und über den gesamten Beobachtungszeitraum hinweg zwischen 1,8 Prozent und 2,9 Prozent. Erfreulich: Nach einer Phase starker Marktberäumigungstendenzen 2008/2009 erholte sich die Branche. In Deutschland sank die Insolvenzquote 2013 auf das geringste Niveau seit zehn Jahren. Im Vergleich zum mehrjährigen Mittel sank die Zahl der Insolvenzen bundesweit auf 2.500 Fälle. Anfällig bleibt die Gastronomie, denn rund 90 Prozent der Insolvenzverfahren werden in diesem Segment eingeleitet. In den einzelnen Bundesländern fand von 2012 auf 2013 folgende Entwicklung statt:

- In Nordrhein-Westfalen (von 1.474 auf 1.197) und Niedersachsen (von 227 auf 181) fielen die Insolvenzzahlen um rund 20 Prozent. Hessen befindet sich seit Jahren auf einem geringen Niveau und konnte das Rekordtief des Vorjahres halten (von 104 auf 111).
- In allen drei Bundesländern sanken die Insolvenzfälle im Beherbergungs- und im Gastrogewerbe.

Trotz rückläufiger Insolvenzen sind weiterhin Marktberäumigungstendenzen festzustellen. Dafür spricht eine sinkende Marktdynamik, denn die Gewerbeanmeldungen und -abmeldungen im Gastgewerbe gaben von 2004 auf 2013 in Deutschland um rund 21 Prozent beziehungs-

weise 12 Prozent nach. Rückgänge bei den Gewerbeanmeldungen verzeichnete Niedersachsen (-20,1 Prozent). Dem stehen stabile Werte in Nordrhein-Westfalen und sogar ein Plus von 15 Prozent in Hessen gegenüber. Die drei Bundesländer weisen im Vergleich zu Deutschland eine weitgehend solide Marktdynamik auf.

### Nordrhein-Westfalen: Jede elfte Gewerbeanmeldung stammt aus dem Gastgewerbe.

Über alle Branchen betrachtet fanden in den letzten zehn Jahren in Deutschland mehr Anmeldungen als Abmeldungen statt. Ein ähnliches Bild zeigt sich in den drei Bundesländern: mit der höchsten Dynamik in Nordrhein-Westfalen und der geringsten in Hessen. Der Anteil der gastgewerblichen Gewerbeanmeldungen liegt bundesweit bei 7,4 Prozent und in Nordrhein-Westfalen bei 7,5 Prozent. Bei den Betriebsaufgaben fallen die Anteilswerte in Deutschland (8,9 Prozent) und Nordrhein-Westfalen (9,0 Prozent) höher aus. Auffällig ist – und das bestätigt die Marktberäumigung der vergangenen Jahre –, dass sowohl in Deutschland insgesamt als auch in den drei betrachteten Bundesländern mehr Marktaustritte als -eintritte stattfanden. Nordrhein-Westfalen bilanzierte 5.500 Marktaustritte mehr als Markteintritte. In Niedersachsen (-1.543 Betriebe) und Hessen (-561 Betriebe) war der Rückgang moderater.

► Abb. 29



### Gastgewerbe als Arbeitsmarktmotor – Zuwächse meist bei Teilzeitstellen

Bundesweit beschäftigt die gastgewerbliche Branche 1,5 Millionen Menschen.<sup>45</sup> Seit 2004 wurden hier 278.000 (+23 Prozent) neue Stellen geschaffen. Zum Vergleich: Deutschlandweit stieg die Anzahl der Beschäftigten über alle Branchen betrachtet um 8,9 Prozent. Somit nahm die Relevanz des Gastgewerbes als Arbeitgeber zu: Der Anteil der Beschäftigten im Gastgewerbe an allen Beschäftigten stieg im Beobachtungszeitraum von 3,9 Prozent auf 4,4 Prozent. Nordrhein-Westfalen trug mit einem Beschäftigungswachstum von rund 19 Prozent (+46.814 Beschäftigte) maßgeblich zu der erfreulichen Entwicklung bei. In Niedersachsen und Hessen stellte die Branche zwischen 21.000 und 23.000 neue Mitarbeiter ein.

Neben den Zahlen der Arbeitsagentur stehen auch Arbeitsmarktdaten des Statistischen Bundesamtes zu der Entwicklung nach Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten zur Verfügung.<sup>46</sup> Demnach trugen insbesondere Teilzeitstellen zum Wachstum bei, was aufgrund der Branchenstruktur und der saisonalen Nachfrage nicht grundsätzlich negativ zu beurteilen ist. Auf Länderebene zeigen sich deutliche Unterschiede: ► Abb. 30

- Die bereits erwähnten hohen Umsatzrückgänge im Krisenjahr 2009 schlugen sich in Nordrhein-Westfalen auf die Beschäftigungsentwicklung nieder. Insgesamt zeigt sich dort eine vergleichsweise geringe Dynamik nach oben. Zugenommen hat die Anzahl der Teilzeitbeschäftigten in der Gastronomie.
- Im Beobachtungszeitraum von 2008 bis 2013 gab es in Niedersachsen mehr Teilzeitstellen und weniger Vollzeitarbeitsplätze, vor allem im Beherbergungsgewerbe.
- In Hessen legten die Teilzeitstellen speziell im Beherbergungs-, aber auch im Gastronomiegewerbe zu.

**Abb. 29: Gewerbeanmeldungen/-abmeldungen in allen Branchen und im Gastgewerbe**

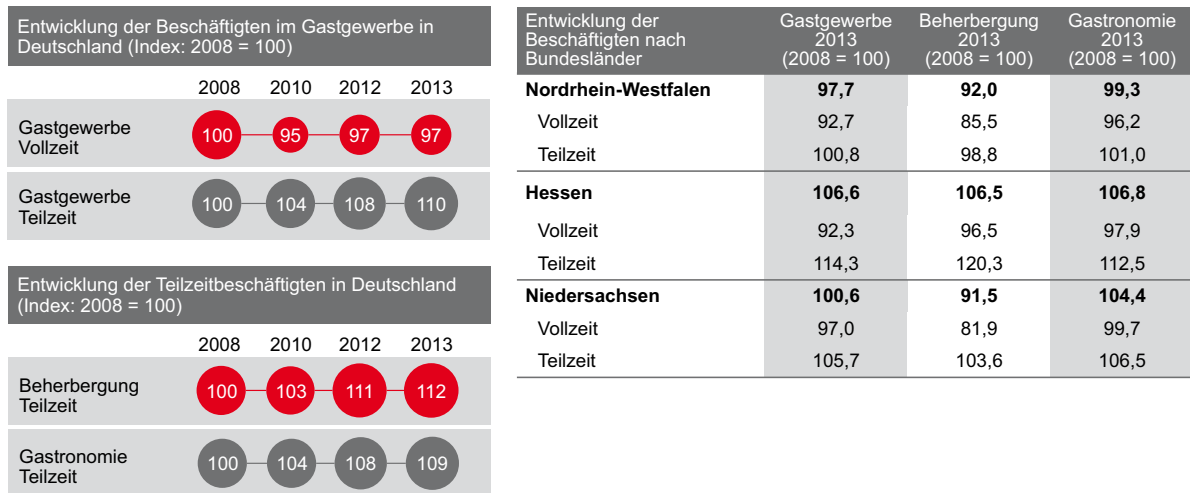
Kumulierte Gewerbeanmeldungen und -abmeldungen im Gastgewerbe (Pfeil = Entwicklung 2013 gegenüber 2012)		
alle Branchen	Gewerbeanmeldungen von 2004 bis 2013	Gewerbeabmeldungen von 2004 bis 2013
Deutschland	8,48 Mio. ↓	7,10 Mio. ↓
Nordrhein-Westfalen	1,78 Mio. ↑	1,54 Mio. →
Hessen	0,77 Mio. ↓	0,66 Mio. ↓
Niedersachsen	0,72 Mio. ↑	0,60 Mio. ↑
Gastgewerbe	Gewerbeanmeldungen von 2004 bis 2013	Gewerbeabmeldungen von 2004 bis 2013
Deutschland	625.971 ↓	633.867 ↓
Nordrhein-Westfalen	133.672 →	139.212 →
Hessen	47.756 ↑	48.317 ↑
Niedersachsen	53.735 ↓	55.278 →

Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt

<sup>45</sup> Sozialversicherungspflichtig und Geringfügig entlohnte Beschäftigte; in der Regel dürfte die Anzahl aufgrund weiterer Ein-Euro-Jobs etc. noch deutlich höher ausfallen.

<sup>46</sup> Aufgrund von Umstellungen bei der Erhebungsmethodik liegen nur Zeitreihen von 2008 bis 2013 vor.

**Abb. 30: Beschäftigungsentwicklung im Gastgewerbe**



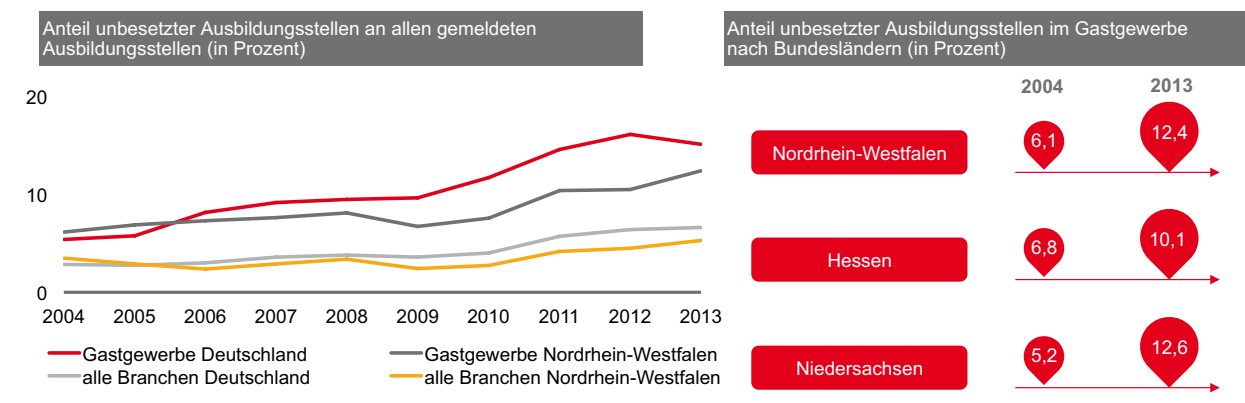
Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt

## Nachwuchssicherung als wesentliche Herausforderung für die Zukunft

Die Nachwuchssicherung ist ein wichtiges Handlungsfeld zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit im Gastgewerbe. Seit 2004 nimmt der Anteil der unbesetzten Ausbildungsstellen in Deutschland jährlich um durchschnittlich 1,1 Prozentpunkte zu. Im Vergleich

zu allen Branchen steht das Gastgewerbe deutlich schlechter da. Ein Lichtblick ist die zuletzt erfreuliche Entwicklung von 2012 auf 2013. Der Anteil nicht besetzter Ausbildungsstellen reduzierte sich in Deutschland erstmals seit zehn Jahren um 1,0 Prozentpunkte. Auf Länderebene verschärft sich die Situation jedoch in allen betrachteten drei Bundesländern. Die Wettbewerbsintensität um junge Fachkräfte ist in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen etwas höher als in Hessen. Jede neunte Ausbildungsstelle blieb zuletzt unbesetzt. ► Abb. 31

**Abb. 31: Unbesetzte Ausbildungsstellen im Gastgewerbe<sup>47</sup>**



Quelle: dwif 2014, Daten Bundesagentur für Arbeit 2014

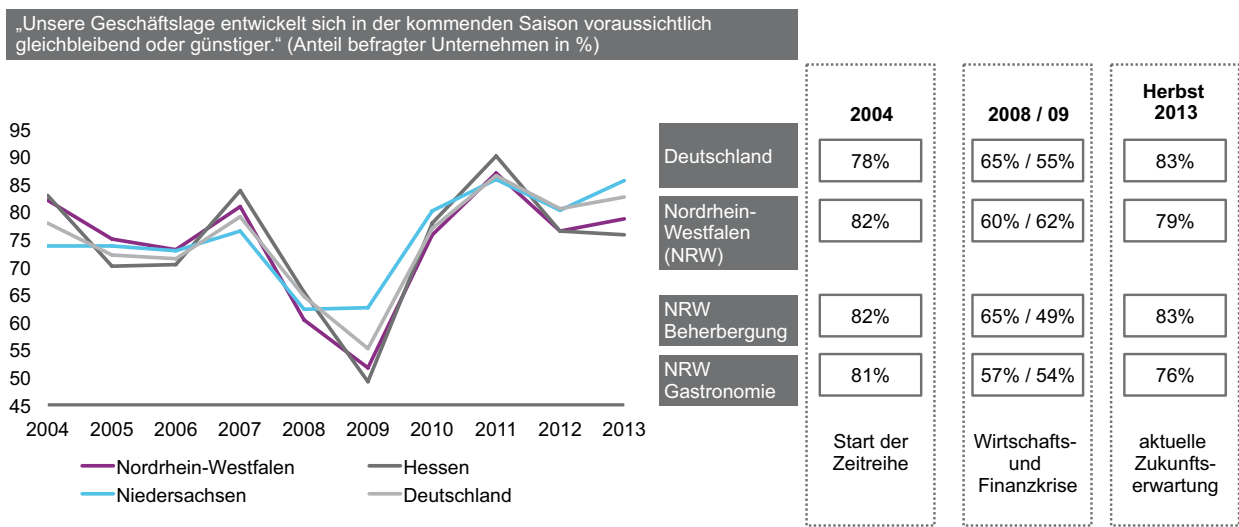
<sup>47</sup> Daten alle Branchen ab 2007 vergleichbar Verfügbar.

**Positive Stimmung am Markt prognostiziert**

Deutschland wird für 2014 eine deutliche Steigerung des Wirtschaftswachstums vorausgesagt. Die Arbeitslosenquote ist gering, und der private Konsum soll real um 1,5 Prozent steigen.<sup>48</sup> Die guten konjunkturellen Rahmenbedingungen wirken sich positiv auf die Stimmung im Gastgewerbe aus. Der Großteil der Betriebe geht im kommenden Jahr von einer günstigeren oder zumindest gleichbleibenden Geschäftslage aus. Der Langfristvergleich zeigt, dass die Werte im Beherbergungs- und im Gas-

tronomiesegment im Herbst 2013 über den Ausgangswerten von 2004 lagen und im Vergleich zu den Krisenjahren deutlich angestiegen sind. Nordrhein-Westfalen reiht sich zwischen Niedersachsen und Hessen ein. Dort gehen acht von zehn Betrieben von einer gleichbleibenden bis günstigeren Geschäftslage in der Saison 2014 aus. Alles in allem sollten sich die günstige Stimmung sowie die gute Marktentwicklung auch positiv auf die betriebswirtschaftliche Situation im Gastgewerbe auswirken (siehe Kapitel III, 2.2).

**Abb. 32: Zukunftserwartungen des Gastgewerbes**



Quelle: DIHK-Saisonumfrage Herbst 2004 bis 2013

## 2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Betriebe in Westfalen-Lippe

### Zusammenfassung

- Die gute Marktlage wirkt sich auf die Stimmung der Branche aus: Deutlich mehr Betriebe in Deutschland und Nordrhein-Westfalen gehen in der kommenden Saison von steigender Beschäftigung und höheren Preisen aus. Nur die Investitionserwartungen fallen in Nordrhein-Westfalen etwas verhaltener aus.
- Seit 2004 verbesserte sich die betriebswirtschaftliche Lage der Marktteilnehmer. Steigende Gewinnmargen in Nordrhein-Westfalen und eine ähnliche Entwicklung in Westfalen-Lippe sind ein Beleg dafür. Die Innenfinanzierungskraft legte im Beherbergungsgewerbe zu, nahm jedoch in der Gastronomie aufgrund geringerer Abschreibungen etwas ab.
- Die gute Gesamtentwicklung führte in Nordrhein-Westfalen und Westfalen-Lippe langfristig in allen Segmenten zu einer verbesserten Schuldentilgungsfähigkeit. Daraus folgt: Betriebe können die Schulden schneller abbezahlen und erreichen eine höhere Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals.




### Geschäftserfolg gastgewerblicher Betriebe in Westfalen-Lippe

Die Rahmenbedingungen sind laut Konjunktur- und Marktbewertung (siehe Kapitel III, 2.1) positiv und sollten sich auch betriebswirtschaftlich niederschlagen. Neben den bereits dargestellten guten Prognosen zum Betriebserfolg stiegen auch alle weiteren Stimmungswerte der DIHK-Saisonumfrage im Langfristvergleich.

- Jeder zehnte Betrieb in Deutschland und in Nordrhein-Westfalen geht von einem Beschäftigungszuwachs im Jahr 2014 aus. Der Wert für Nordrhein-Westfalen stieg etwas weniger als in Deutschland.
- Die Betriebe scheinen die in den letzten Jahren versäumten Inflationsanpassungen im kommenden Jahr nachholen zu wollen. Etwa jeder dritte Betrieb in Deutschland und Nordrhein-Westfalen plant 2014 eine Preiserhöhung. Zum Vergleich: Während der Wirtschafts- und Finanzkrise war dies nur bei jedem zehnten Betrieb der Fall. Die Wettbewerber in Niedersachsen (rund 27 Prozent) und in Hessen (etwa 23 Prozent) sind nicht ganz so optimistisch wie in Nordrhein-Westfalen.
- Die Investitionsbereitschaft des deutschen Gastgewerbes befindet sich weiterhin auf einem überdurchschnittlich hohen Niveau. Ausgehend von 2004 sanken die Werte während der Wirtschaftskrise auf durchschnittlich rund 13 Prozent. Neben der anschließend

gestärkten Wirtschaft in Deutschland trug auch die Senkung der Mehrwertsteuer im Beherbergungsgewerbe zu mehr Investitionsvorhaben bei. Nordrhein-Westfalen weist während des gesamten Beobachtungszeitraums eine vergleichsweise geringe Investitionsbereitschaft aus, die auch zuletzt verhalten blieb. Hier sind Maßnahmen im Hinblick auf eine stärkere Sensibilisierung und Aktivierung der Unternehmerinnen angebracht. ► Abb. 33

**Abb. 33: Einschätzung der gastgewerblichen Betriebe zur künftigen Entwicklung im Betrieb**

	2004	2013
 „Zahl der Beschäftigten wird steigen.“	D: 5,7% NRW: 7,8%	D: 9,9% NRW: 9,8%
 „Preise können angehoben werden.“	D: 12,9% NRW: 12,3%	D: 31,5% NRW: 31,0%
 „Investitionen werden zunehmen.“	D: 16,4% NRW: 18,3%	D: 23,4% NRW: 15,6%

Quelle: dwif 2014, Daten DIHK-Saisonumfrage 2004 bis 2013

Die guten konjunkturellen Rahmenbedingungen in den letzten zehn Jahren bewirkten eine deutlich verbesserte Stimmung. Inwiefern sich das auch auf im betriebswirtschaftlichen Ergebnis niederschlug, wird nachfolgend beleuchtet.

### **Einführung und methodische Erläuterung**

Ab einer bestimmten Kredithöhe müssen die gastgewerblichen Unternehmen ihre Jahresabschlüsse zu Prüfungszwecken bei der finanzierenden Sparkasse einreichen. Die Jahresabschlüsse werden nach einem vorgegebenen Muster aufbereitet, in die EDV eingegeben und zentral bearbeitet (sogenannte elektronische Bilanzanalyse oder kurz EBIL-Analyse). Die erfassten Daten der Jahresabschlüsse wurden für die Zwecke des Tourismusbarometers speziell bearbeitet und regionalisiert beziehungsweise typisiert und anonymisiert. Nachfolgende Ausführungen gliedern sich in zwei Unterkapitel und bieten länderspezifische Analysen sowie den Vergleich wesentlicher betriebswirtschaftlicher Kennzahlen.

- Im ersten Teil erfolgt eine jährlich wechselnde themenbezogene Analyse auf Ebene der Bundesländer. Aus den zur Verfügung stehenden EBIL-Daten werden sinnvolle, auf das Thema abgestimmte Kennzahlen zielgerichtet aufbereitet. In diesem Jahr liegt der Fokus auf dem Betriebserfolg.
- Der zweite Teil ermöglicht in erster Linie eine gute Vergleichbarkeit der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Folglich werden die Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen nach Betriebstypen dargestellt. Im jährlichen Turnus wechseln sich die maßgeblichen Betriebstypen des Beherbergungs- und Gastronomiegewerbes ab. Der aktuelle Bericht geht auf die Entwicklung von Restaurants mit herkömmlicher Bedienung, Restaurants mit Selbstbedienung, Cafés und Eissalons ein. Im kommenden Jahr stehen die Betriebstypen des Beherbergungsgewerbes (Hotels, Hotels garnis, Gasthöfe und Pensionen) im Mittelpunkt.

### **Stichprobe**

In die Zeitreihenanalyse fließen die Bilanzdaten von jährlich rund 8.500 gastgewerblichen Betrieben ein. Sie basiert auf den Jahresabschlüssen der Jahre 2004 bis 2012. Für das Jahr 2012, auf das sich die aktuellsten Kennzahlen beziehen, ist der Datensatz noch nicht vollständig, da laufend weitere Jahresabschlüsse eingehen. Der Erfassungsgrad liegt derzeit bei rund 70 Prozent (knapp 6.000 ausgewertete Bilanzen), sodass fundierte Aussagen zur aktuellen Situation möglich sind.

### **Hinweis**

Das Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe erschien erstmals 2013. Aus diesem Grund liegen für Westfalen-Lippe aktuell nur Bilanzdaten aus den Jahren 2011 und 2012 vor. Aussagen zur langfristigen Entwicklung werden daher auf Basis der Entwicklung in Nordrhein-Westfalen getroffen.

### **Bezugsgrößen**

Als Bezugsgröße gilt der Median. Zu dessen Ermittlung werden alle Kennzahlen der Größe nach geordnet. Der Median ist jener Wert, der genau in der Mitte liegt. Der Einfluss von Ausreißern wird dadurch minimiert. Bei der Beurteilung der aktuellen Lage werden auch die Quartilswerte zur Einschätzung der Entwicklung gut beziehungsweise schlecht aufgestellter Betriebe herangezogen.<sup>49</sup> Diese sogenannten Orientierungswerte ermöglichen es, die Position des eigenen Betriebes im Wettbewerb noch besser einschätzen zu können.

<sup>49</sup> Die Quartilswerte grenzen jeweils nach oben und unten die besten respektive schlechtesten 25 Prozent der Werte ab. Beispiel: Das 3. Quartil der Umsatzrendite von Restaurants mit herkömmlicher Bedienung liegt bei 16,7 Prozent. Das bedeutet, dass ein Viertel der Betriebe mindestens diesen oder einen besseren Wert aufweist.

### Steigende Gewinnmargen und Innenfinanzierungskraft im nordrhein-westfälischen Gastgewerbe

Anhaltspunkte für den betriebswirtschaftlichen Erfolg der gastgewerblichen Betriebe lassen sich am besten anhand der beiden folgenden EBIL-Kennzahlen ableiten:

- Die Umsatzrendite misst das Betriebsergebnis an der Gesamtleistung (Umsatz). Sie wird als Nachweis für die Ertragskraft eines Unternehmens oder als Gewinnmarge bezeichnet.
- Die Cash-Flow-Rate wird in Prozent der Gesamtleistung (Umsatz) dargestellt. Der Cash-Flow vor Steuern versteht sich als Summe aus Gewinn und Abschreibungen und drückt die Innenfinanzierungskraft eines Betriebes aus.

### Beherbergungsgewerbe profitiert von reduziertem Mehrwertsteuersatz.

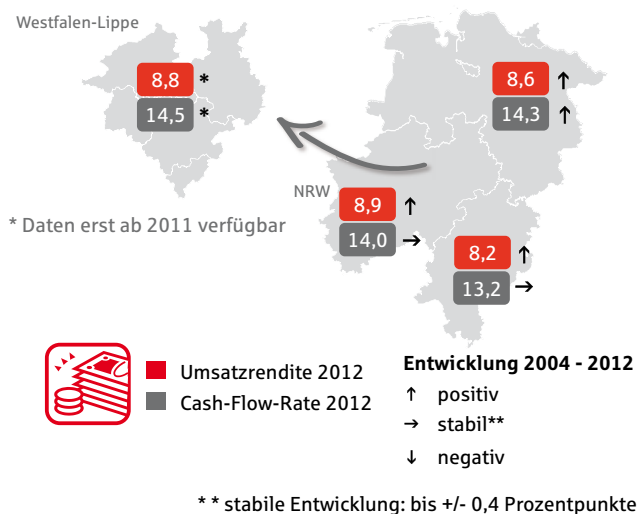
Die betriebswirtschaftliche Lage im deutschen Gastgewerbe hat sich seit 2004 verbessert. Die Gewinnmarge stieg bundesweit um 1,8 Prozentpunkte. Dazu trug insbesondere das Beherber-

gungsgewerbe bei, das unter anderem von dem 2010 eingeführten reduzierten Mehrwertsteuersatz für Erlöse aus Übernachtungen profitierte. Dank der guten gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen legte die Gastronomie in Deutschland ebenfalls um 1,0 Prozentpunkte zu:

- In Nordrhein-Westfalen stiegen die Gewinnmargen sowohl im Beherbergungsgewerbe (+0,9 Prozentpunkte) als auch in der Gastronomie (+0,4 Prozentpunkte). Zuletzt lagen die Werte für Westfalen-Lippe und Nordrhein-Westfalen weitgehend auf gleichem Niveau.
- Niedersachsen verzeichnete mit einem Plus von 2,4 Prozentpunkten einen überdurchschnittlichen Anstieg der Umsatzrendite. Das Beherbergungsgewerbe (+4,1 Prozentpunkte) trug maßgeblich dazu bei. Die gastronomischen Betriebe (+0,8 Prozentpunkte) hingegen lagen nur leicht über dem Ausgangsniveau von 2004.
- Hessen (+0,5 Prozentpunkte) konnte ebenfalls zulegen, reiht sich mit 8,0 Prozent Umsatzrendite jedoch hinter Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen ein. ► Abb. 34

**Abb. 34: Entwicklung der Umsatzrendite und Cash-Flow-Rate im Gastgewerbe 2004 bis 2012**

Umsatzrendite und Cash-Flow-Rate im Gastgewerbe (in Prozent)			
Umsatzrendite	2004	2012	
Deutschland	9,5	8,5	
Beherbergung	8,6	7,9	
Gastronomie	10,3	9,2	
Nordrhein-Westfalen	8,4	8,9	
Beherbergung	6,9	7,8	
Gastronomie	9,3	9,7	
Cash-Flow-Rate	2004	2012	
Deutschland	14,6	13,8	
Beherbergung	15,2	14,5	
Gastronomie	14,1	13,0	
Nordrhein-Westfalen	14,2	14,0	
Beherbergung	14,8	14,7	
Gastronomie	13,9	13,4	



Quelle: dwif 2014, Daten DSV 2014 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

Die Entwicklung der Innenfinanzierungskraft der Betriebe ist positiv, weicht jedoch von den Ergebnissen der Umsatzrendite ab. Die Cash-Flow-Rate stieg bundesweit um 0,8 Prozent und damit weniger als die Gewinnmarge. Ursächlich für die Entwicklung war vor allem eine sinkende Abschreibungsquote, die 2004 noch bei 5,5 Prozent und zuletzt bei 4,7 Prozent lag. Die in der Vergangenheit getätigten Investitionen sind demnach weitgehend abgeschrieben, und die zuletzt investierten Mittel lagen unter dem Niveau der Vorjahre. Unterschiede gibt es sowohl nach Segmenten als auch Bundesländern:

- Das Beherbergungsgewerbe ist der Motor der positiven Entwicklung. Während dort die Innenfinanzierungskraft bundesweit zunahm, sanken die Werte der Gastronomiebetriebe in Deutschland moderat.
- In Nordrhein-Westfalen blieb die Innenfinanzierungskraft aufgrund erfreulicher Gewinnsteigerungen sowie nur leichter Rückgänge bei den Abschreibungen weitgehend konstant. In Westfalen-Lippe fällt die aktuelle Cash-Flow-Rate etwas höher aus als in Nordrhein-Westfalen.
- Niedersachsen verzeichnete geringe Rückgänge bei den Abschreibungen und gute Gewinnsteigerungen, was zu einer steigenden Innenfinanzierungskraft führte.
- Hessen zeichnet sich ebenfalls durch steigende Umsatzrenditen aus. Jedoch sanken die Abschreibungen überproportional, weshalb die Innenfinanzierungskraft etwas zurückging.

Weitere Rückschlüsse auf den Betriebserfolg lassen die beiden folgenden EBIL-Kennzahlen zu:

- Der dynamische Verschuldungsgrad stellt eine Kennzahl zur Beurteilung der Schuldentilgungsfähigkeit dar. Er wird in Jahren ausgedrückt und gibt an, wie lange es dauern würde, bis die Verbindlichkeiten durch den Cash-Flow abbezahlt wären.
- Die Gesamtkapitalverzinsung zeigt, wie gut das gesamte im Unternehmen gebundene Kapital (Anlage- und Umlaufvermögen) ange-

legt ist. Sie beantwortet also die Frage: „Wie rentabel arbeitet das gesamte im Unternehmen eingesetzte Kapital?“ Je höher die Gesamtkapitalverzinsung ist, desto effizienter wird das Kapital eingesetzt.

---

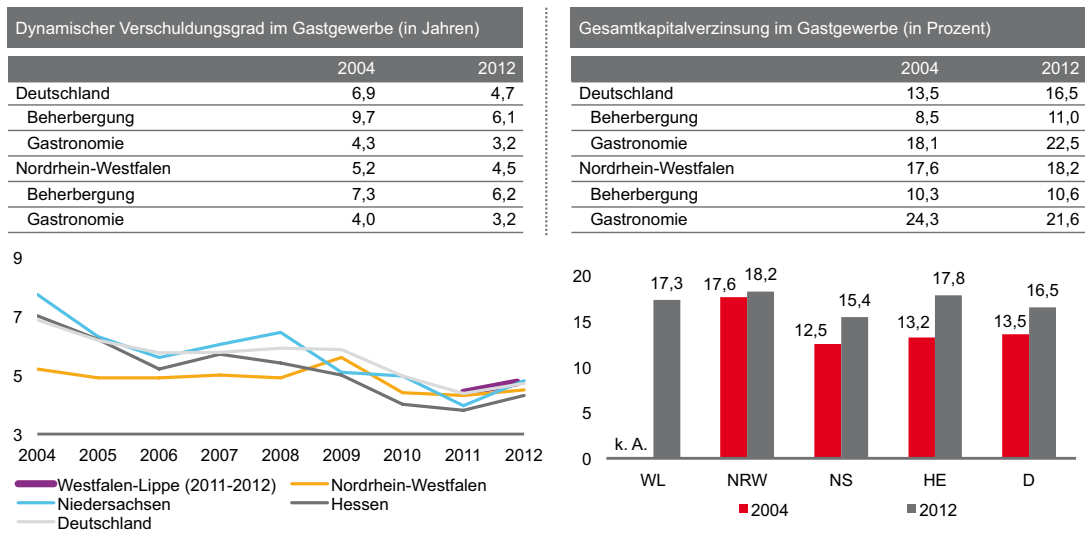
## Schuldentilgungsfähigkeit im nordrhein-westfälischen Gastgewerbe gestiegen

---

Beide Kennzahlen zeigen langfristig in allen Bereichen und Bundesländern eine positive Entwicklung. Der nur moderate Anstieg der Innenfinanzierungskraft in Deutschland beruht also tatsächlich auf weniger Investitionen. Insofern dürften die Betriebe auch weniger oder geringere Kredite aufgenommen haben. Das führte wiederum zu einer deutlichen Verbesserung der Schuldentilgungsfähigkeit dank steigender Gewinne bei geringerer Verschuldung. Dieser Effekt ist in Nordrhein-Westfalen etwas geringer als bundesweit: Der dynamische Verschuldungsgrad hat sich um rund 15 Prozent reduziert, woraus folgt, dass die Betriebe ihre Schulden deutlich schneller als noch 2004 bezahlen können. Die aktuelle Höhe und Entwicklung der Kennzahlen in Westfalen-Lippe weicht nur geringfügig von Nordrhein-Westfalen ab, weshalb auch dort von einer ähnlich positiven Zunahme der Schuldentilgungsfähigkeit auszugehen ist.<sup>50</sup> Mit Blick auf die mittelfristige Wettbewerbsfähigkeit sollte dieser Handlungsspielraum für neue Investitionen genutzt werden. Auf Länderebene verbesserten sich die Werte aller drei Bundesländer, wobei Niedersachsen und Hessen mit einer Reduzierung von über 30 Prozent überproportional gut abschnitten.

► Abb. 35

<sup>50</sup> Für Westfalen-Lippe liegen keine langfristigen Vergleichszahlen vor. Das Sparkassen-Tourismusbarometer wurde dort erst 2013 zum ersten Mal veröffentlicht, weshalb die Sonderauswertungen der Kennzahlen ab dem Jahr 2011 starteten.

**Abb. 35: Dynamischer Verschuldungsgrad und Gesamtkapitalverzinsung im Gastgewerbe**

Quelle: dwif 2014, Daten DSV 2014 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

Die verbesserte Situation durch höhere Gewinnmargen und eine steigende Schulden tilgungsfähigkeit wirkte sich positiv auf die Gesamtkapitalverzinsung aus. Auch hier stiegen die Werte sowohl bundesweit wie auch in Nordrhein-Westfalen im Vergleich zu 2004 an. Am effizientesten wird das Kapital in Nordrhein-Westfalen eingesetzt (Gesamtkapitalverzinsung 2012 in Höhe von 18,2 Prozent). Auch Westfalen-Lippe erreichte zuletzt mit 17,3 Pro-

zent im Vergleich zu Deutschland (16,5 Prozent) eine überdurchschnittlich hohe Verzinsung des eingesetzten Kapitals. Alles in allem hat sich die Lage des Gastgewerbes langfristig verbessert und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit der Branche. Trotzdem: Um den positiven Trend fortzusetzen und dauerhaft wettbewerbsfähig zu sein, müssen sich die Betriebe einer Reihe von Herausforderungen stellen (siehe Kapitel IV).

### 2.3 Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene

Eine betriebstypenbezogene Ausführung bietet den Vorteil, dass sich einzelne Betriebe direkt mit den Kennzahlen anderer messen können. Zudem ermöglicht die langfristige Betrachtung von 2004 bis 2012 eine gute Potenzialeinschätzung nach Betriebstypen.<sup>51</sup> Eine globale Auswertung der Kennzahlen für das Gastgewerbe nach Bundesländern hingegen liefert Tendenzaussagen.

Für die folgenden Ausführungen werden jährlich wechselnd verschiedene Betriebstypen aus dem Beherbergungs- und Gastronomiegewerbe dargestellt. Dieser Berichtsband betrachtet die Entwicklung des Gastronomiegewerbes: Restaurants mit herkömmlicher Bedienung, Restaurants mit Selbstbedienung, Cafés und Eissalons. Infolge zu geringer Fallzahlen auf Länderebene erfolgt eine Analyse der Deutschlandwerte. Diese haben aufgrund der großen Fallzahl eine hohe Aussagekraft.

<sup>51</sup> Aktuellere Daten liegen nicht vor, da die Betriebe ihre Jahresabschlüsse zum Teil deutlich zeitverzögert erstellen und bei den Sparkassen einreichen.

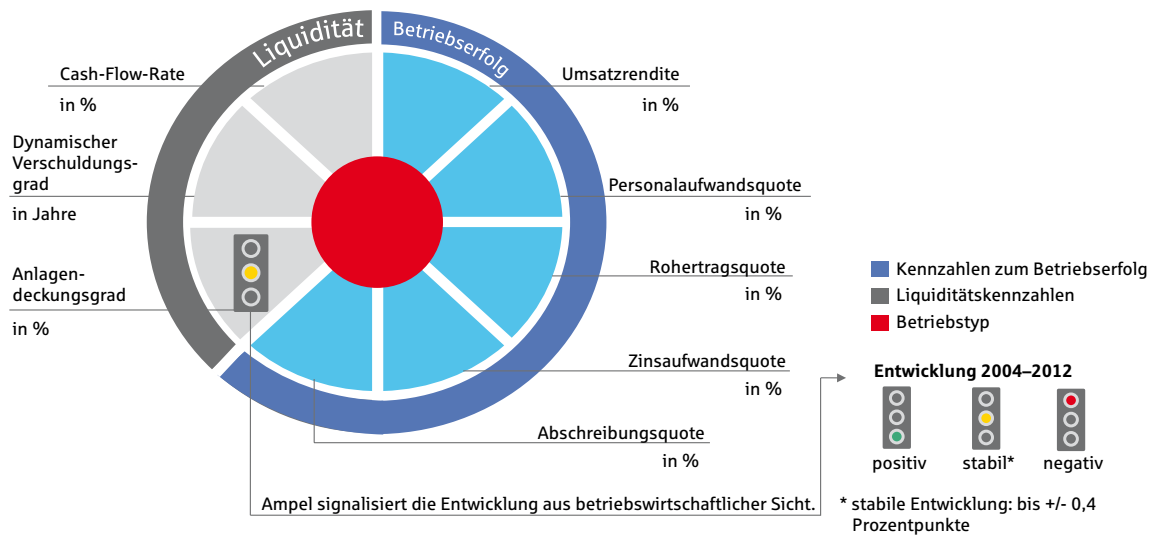


### Hinweis

Definitionen und Zeitreihenvergleiche – auch für das Beherbergungsgewerbe – der im Bericht aufgeführten Kennzahlen sind im Anhang zusammengestellt. ► Anhang 14 und Anhang 15

Die wesentlichen Kennzahlen und deren Entwicklung werden in Form eines Kennzahlenbarometers für die einzelnen Betriebstypen präsentiert. ► Abb. 36

Abb. 36: Erläuterung Kennzahlenbarometer für Schlüsselkennziffern<sup>52</sup>



Quelle: dwif 2014, Daten DSV 2014 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

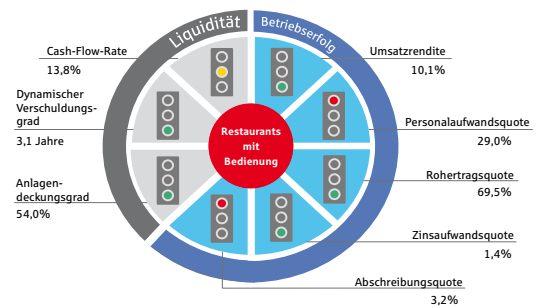
52 Eine steigende Abschreibungsquote erhöht den Cash-Flow, weshalb eine Zunahme der Abschreibungen als positiv gewertet wird und eine Abnahme als negativ.

## Restaurants mit herkömmlicher Bedienung

### Zusammenfassung

- Restaurants mit herkömmlicher Bedienung sind durch einen fortlaufenden Konzentrationsprozess geprägt. Weniger Betriebe erwirtschaften höhere durchschnittliche Umsätze. Jeder vierte Betrieb am Markt und jeder dritte Kreditnehmer der Sparkasse gehört diesem Betriebstyp an, wengleich mit sinkenden Marktanteilen.
- Begünstigt durch positive konjunkturelle Rahmenbedingungen und den fortschreitenden Konzentrationsprozess stiegen die Gewinnmargen der bestehenden Betriebe. Insbesondere Restaurants mit bisher schlechter Geschäftsentwicklung steigerten sowohl die Umsatzrendite als auch die Innenfinanzierungskraft.
- Zwischen 2004 und 2012 stieg die Investitionsquote zwar an, jedoch nicht in der erforderlichen Höhe der Abschreibungen. Weitere Maßnahmen zur Modernisierung und Substanzerhaltung sind notwendig.

Fakten <sup>53</sup>	2004	2011	2012
Betriebe	88.314	74.162	72.719
Ø-Umsatz pro Betrieb	175.954 Euro	243.169 Euro	254.435 Euro
Marktanteil am Gastgewerbe <sup>54</sup>	29,4 %	27,3 %	26,9 %
Marktanteil innerhalb der Gastronomie <sup>55</sup>	42,8 %	41,6 %	41,2 %
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen <sup>56</sup>	36,7 %	35,6 %	32,3 % <sup>57</sup>



Quelle: dwif 2014, Umsatzsteuerstatistik, Daten DSV 2014

Der Betriebserfolg der Restaurants mit herkömmlicher Bedienung weist trotz eines zuletzt leichten Rückgangs langfristig (2004 bis 2012) eine positive Tendenz (+1,5 Prozentpunkte) auf. Die Gewinnmargen stiegen auf breiter Front, denn sowohl die Betriebe mit den geringsten (1. Quartil) als auch jene mit den höchsten Umsatzrenditen (3. Quartil) steigerten das Betriebsergebnis um 1,3 Prozentpunkte respektive 1,6 Prozentpunkte. Positiv wirkten sich die höheren durchschnittlichen Umsätze pro Betrieb bei gleichbleibenden Personalaufwendungen und einer optimierten Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes aus. Die Abschreibungs- und Zinsaufwandsquote sanken in den letzten acht Jahren jährlich um durchschnittlich 0,1 Prozentpunkte, was auf eine sinkende Investitionsdynamik schließen lässt.

Die steigenden Gewinnmargen reichten nicht aus, um die geringeren Abschreibungen abzufedern, was wiederum zu einer weitgehend

gleichbleibenden Innenfinanzierungskraft (+0,4 Prozentpunkte) der Betriebe führte. Erfreulich: Gerade die Betriebe mit bislang sehr geringem Cash-Flow legten stark zu. Der dynamische Verschuldungsgrad – eine der wesentlichen Kennzahlen zur Beurteilung der Schuldentilgungsfähigkeit – reduzierte sich langfristig um 1,3 Jahre und lag zuletzt mit 3,1 Jahren auf dem besten Niveau seit 2004. Auch hier konnten sich insbesondere die Betriebe mit der geringsten Schuldentilgungsfähigkeit (3. Quartil) verbessern (-3,2 Jahre).

Die positive Entwicklung bei den Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen übertrug sich in abgeschwächter Form auf die Investitionstätigkeit der Betriebe. Die Investitionsquote stieg um 0,6 Prozentpunkte, erreichte jedoch nicht das substanzerhaltende Niveau der Abschreibungen; ein leicht zunehmender Investitionsstau ist die Folge.

<sup>53</sup> Alle Angaben entstammen der amtlichen Beherbergungsstatistik mit den Jahreswerten für 2004 und 2012.

<sup>54</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe

<sup>55</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie

<sup>56</sup> Anteil der Bilanzen des Betriebstyps „Restaurant mit herkömmlicher Bedienung“, gemessen an allen vorliegenden „gastgewerblichen“ Bilanzen der Sparkassen

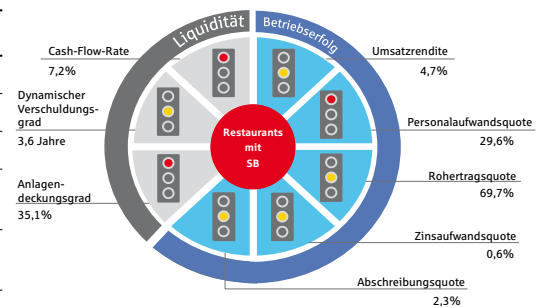
<sup>57</sup> Vorläufige Zahl: Direkter Vergleich mit dem Vorjahr ist deshalb nicht möglich.

## Restaurants mit Selbstbedienung (SB)

### Zusammenfassung

- Restaurants mit Selbstbedienung weisen die höchste Marktdynamik unter den Gastronomietypen auf. Langfristig stiegen die Anzahl der Betriebe, der durchschnittliche Umsatz pro Betrieb und die Marktanteile.
- Das größte Wachstumssegment im Gastronomiesektor nahm auch innerhalb der Sparkassenwelt an Bedeutung zu. Der Anteil der Restaurants mit Selbstbedienung an allen gastgewerblichen Kreditnehmern erhöhte sich, kurz- und langfristig betrachtet, deutlich.
- Die wachsenden Marktanteile und die zunehmende Zahl an Betrieben verschärfen den Wettbewerb. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht lassen sich erste Warnsignale aus stagnierenden Gewinnmargen und sinkender Innenfinanzierungskraft ableiten.

Fakten <sup>58</sup>	2004	2011	2012
Betriebe	2.141	2.556	2.521
Ø-Umsatz pro Betrieb	1.294.239 Euro	1.532.872 Euro	1.732.773 Euro
Marktanteil am Gastgewerbe <sup>59</sup>	5,2 %	5,9 %	6,3 %
Marktanteil innerhalb der Gastronomie <sup>60</sup>	7,6 %	9,0 %	9,7 %
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen <sup>61</sup>	4,7 %	4,8 %	5,9 % <sup>62</sup>



Quelle: dwif 2014, Umsatzsteuerstatistik, Daten DSV 2014

Die Wachstumsdynamik am Markt darf nicht über die relativ moderate Entwicklung der Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen hinwegtäuschen. Insbesondere die zuletzt (2011 bis 2012) rückläufige Entwicklung der Umsatzrendite (-1,5 Prozentpunkte) sowie steigende Personalaufwendungen (+1,0 Prozentpunkte) trugen dazu bei. Zwischen 2004 und 2012 ging die Personalaufwandsquote um 1,4 Prozentpunkte nach oben. Alle weiteren wesentlichen Kostenpositionen blieben konstant. Daraus resultierte ein leichter Rückgang der Umsatzrendite (-0,4 Prozentpunkte), womit wiederum ein geringerer unternehmerischer Handlungsspielraum für die Geschäftsführer und Betreiber von Restaurants mit Selbstbedienung einhergeht.

Aufgrund etwas geringerer Abschreibungen sank die Liquidität im Beobachtungszeitraum.

Im Median lag die Cash-Flow-Rate 2012 bei 7,2 Prozent und damit 0,8 Prozentpunkte unterhalb des Ausgangsniveaus von 2004. Die rückläufige Innenfinanzierungskraft führte langfristig zu einer konstanten Schuldentilgungsfähigkeit, aber auch zu einer deutlich geringeren Anlagendeckung (-8,4 Prozentpunkte). Somit sank die finanzielle Stabilität der Betriebe insgesamt.

Die verschlechterte betriebswirtschaftliche Situation schlug sich (noch) nicht im Investitionsverhalten der Betriebe nieder: Mit 0,9 Prozent war es 2012 der höchste Wert im gesamten Beobachtungszeitraum. Möglicherweise tragen die getätigten Investitionen im kommenden Jahr zu Steigerungen der Erfolgskennzahlen bei. Auf jeden Fall sind positive Effekte auf die Abschreibungsquote und die Cash-Flow-Rate zu erwarten.

<sup>58</sup> Alle Angaben entstammen der amtlichen Beherbergungsstatistik mit den Jahreswerten für 2004 und 2012.

<sup>59</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe

<sup>60</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie

<sup>61</sup> Anteil der Bilanzen des Betriebstyps „Restaurants mit Selbstbedienung“, gemessen an allen vorliegenden „gastgewerblichen“ Bilanzen der Sparkassen

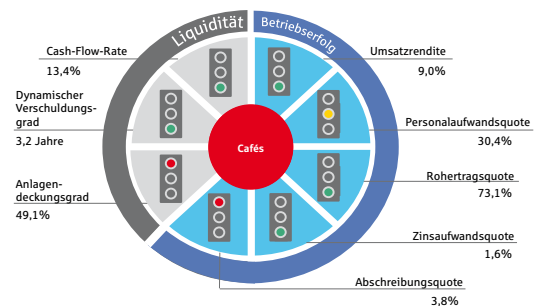
<sup>62</sup> Vorläufige Zahl: Direkter Vergleich mit dem Vorjahr ist deshalb nicht möglich.

## Cafés

### Zusammenfassung

- Die Cafés zeigen kurzfristig nur eine geringe Bewegung am Markt, legten aber langfristig zu. Seit 2004 stiegen die Zahl der Betriebe, das durchschnittliche Umsatzniveau und die Marktanteile.
- Der Anteil der Kreditnehmer dieses Betriebstyps bei den Sparkassen ging kurz- wie langfristig betrachtet zurück.
- Alles in allem ist eine solide Entwicklung zu beobachten. Gewinnmargen und Innenfinanzierungskraft nahmen zu, was eine verbesserte Schuldentilgungsfähigkeit zur Folge hat. Die Investitionsquote bewegt sich im langfristigen Durchschnitt, könnte jedoch höher ausfallen.

Fakten <sup>63</sup>	2004	2011	2012
Betriebe	9.714	10.835	11.043
Ø-Umsatz pro Betrieb	173.968 Euro	201.124 Euro	202.511 Euro
Marktanteil am Gastgewerbe <sup>64</sup>	3,2 %	3,3 %	3,3 %
Marktanteil innerhalb der Gastronomie <sup>65</sup>	4,7 %	5,0 %	5,0 %
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen <sup>66</sup>	4,7 %	4,9 %	4,4 % <sup>67</sup>



Quelle: dwif 2014, Umsatzsteuerstatistik, Daten DSV 2014

Die Ergebnisse der Cafés bewegten sich langfristig in eine erfreuliche Richtung. Besonders die gut geführten Betriebe (3. Quartil) legten zu. Deren Gewinnmarge stieg um 2,5 Prozentpunkte. Zum Vergleich: Die Cafés mit bisher geringeren Werten (1. Quartil) verbesserten sich lediglich um 1,4 Prozentpunkte. Eine konstante Personalaufwandsquote sowie sinkende Aufwendungen für Waren und Zins trugen zu der positiven Entwicklung bei. Klar unterhalb des Ausgangsniveaus von 2004 liegt die Abschreibungsquote. Zwar stieg sie im Vergleich zum Vorjahr leicht an, sank aber langfristig betrachtet um 1,3 Prozentpunkte. Die Investitionsdynamik ist demnach nur moderat.

Die Liquidität erhöhte sich, aufgrund sinkender Abschreibungen nicht in dem Maße wie der Betriebserfolg. Im Median erreichten die Cafés eine befriedigende Cash-Flow-Rate von 13,4 Prozent. In Relation zu dem durchschnittlichen

Umsatz pro Betrieb stehen jährlich rund 27.000 Euro für Investitionen, Tilgungszahlungen sowie bei inhabergeführten Betrieben als Betreiberlohn zur Verfügung. Nur jeder vierte Betrieb erreicht eine auskömmliche Cash-Flow-Rate von über 20 Prozent. Abgesehen davon mündet die insgesamt positive Entwicklung in eine deutliche verbesserte Schuldentilgungsfähigkeit: Der dynamische Verschuldungsgrad sank um 1,7 Jahre.

Die günstigere betriebswirtschaftliche Ausgangssituation nutzten die Cafés bisher nicht für investive Maßnahmen. Während die Abschreibungsquote von 2004 bis 2012 um 1,3 Prozentpunkte sank, blieb die Investitionsquote weitgehend konstant (+0,2 Prozentpunkte). Um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, muss die Investitionstätigkeit in den kommenden Jahren zunehmen.

<sup>63</sup> Alle Angaben entstammen der amtlichen Beherbergungsstatistik mit den Jahreswerten für 2004 und 2012.

<sup>64</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe

<sup>65</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie

<sup>66</sup> Anteil der Bilanzen des Betriebstyps „Cafés“, gemessen an allen vorliegenden „gastgewerblichen“ Bilanzen der Sparkassen

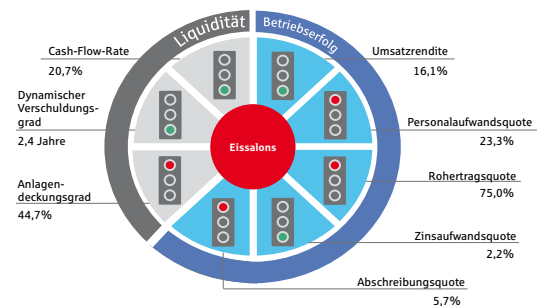
<sup>67</sup> Vorläufige Zahl: Direkter Vergleich mit dem Vorjahr ist deshalb nicht möglich.

# Eissalons

## Zusammenfassung

- Der Betriebstyp zeigt deutliche Marktberäumigungstendenzen. Seit 2004 sank die Zahl der Eissalons um rund 1.100 Betriebe. Trotz höherer durchschnittlicher Umsätze pro Betrieb nahm der Marktanteil ab. Auch bei den Sparkassen ist der Anteil der Kreditnehmer dieses Segments rückläufig.
- Der Marktberäumigungsprozess wirkt sich positiv auf die bestehenden Betriebe aus. Die langfristig gestiegene Umsatzrendite führte zu einer verbesserten Innenfinanzierungskraft.
- Die Investitionsquote lag 2012 auf dem höchsten Niveau seit 2004 und wird insbesondere von den Top-25-Prozent der Betriebe positiv beeinflusst. Jeder vierte Betrieb investiert jedoch nach wie vor zu wenig.

Fakten <sup>68</sup>	2004	2011	2012
Betriebe	6.878	5.927	5.771
Ø-Umsatz pro Betrieb	151.089 Euro	185.743 Euro	188.313 Euro
Marktanteil am Gastgewerbe <sup>69</sup>	2,0 %	1,7 %	1,6 %
Marktanteil innerhalb der Gastronomie <sup>70</sup>	2,9 %	2,5 %	2,4 %
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen <sup>71</sup>	3,2 %	2,4 %	2,3 % <sup>72</sup>



Quelle: dwif 2014, Umsatzsteuerstatistik, Daten DSV 2014

Die Marktberäumigungsmechanismen führten dazu, dass betriebswirtschaftlich weniger erfolgreiche Betriebe aus dem Markt ausschieden. Dieser Prozess wirkt sich positiv auf die verbliebenen Betriebe aus. Ungeachtet höherer Personalkosten (+2,1 Prozentpunkte) und Warenkosten (+0,8 Prozentpunkte) stieg die Gewinnmarge seit 2004 um 3,3 Prozentpunkte. Ursächlich hierfür dürften höhere Umsätze sowie eine stärkere Nachfrage nach Take-away-Produkten (mit geringerer Versteuerung) sein. Zudem sanken die Zinsquote (-0,6 Prozentpunkte) und die Abschreibungsquote (-1,4 Prozentpunkte), was sich ebenfalls vorteilhaft auf die Umsatzrendite auswirkte.

Die guten Betriebsergebnisse machten sich auch bei der Innenfinanzierungskraft bemerkbar: Die Cash-Flow-Rate stieg in den letzten acht

Jahren um 1,4 Prozentpunkte. Vor allem die Betriebe mit einem bislang geringen Cash-Flow (1. Quartil) verzeichneten überdurchschnittlich hohe Wachstumsraten (+3,7 Prozentpunkte). Der dynamische Verschuldungsgrad lag ebenfalls um 0,5 Jahre unter dem Niveau von 2004 und kann mit 2,4 Jahren als gering beziehungsweise aus Sicht der Kreditinstitute als wenig risikobehaftet bezeichnet werden.

Die Investitionsquote stieg langfristig um 0,6 Prozentpunkte und erreichte 2012 den höchsten Wert des Beobachtungszeitraumes. Die Bandbreite der Investitionsquote ist jedoch sehr groß: Während die besten 25 Prozent der Betriebe mit rund 4,4 Prozent eine gute Investitionsquote aufwiesen, investierte ein weiteres Viertel der Betriebe nur in sehr geringem Maße (0,3 Prozent).

<sup>68</sup> Alle Angaben entstammen der amtlichen Beherbergungsstatistik mit den Jahreswerten für 2004 und 2012.

<sup>69</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe

<sup>70</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie

<sup>71</sup> Anteil der Bilanzen des Betriebstyps „Eissalons“, gemessen an allen vorliegenden „gastgewerblichen“ Bilanzen der Sparkassen

<sup>72</sup> Vorläufige Zahl: Direkter Vergleich mit dem Vorjahr ist deshalb nicht möglich.

### 3 Qualität der Betriebe

#### Zusammenfassung

- Die neuen Medien revolutionieren die Tourismusbranche. Die Gäste legen zum Teil mehr Wert auf die Bewertungen anderer Internetnutzer als auf Hotelsterne oder andere Gütesiegel. Das macht diese jedoch keineswegs überflüssig. Vielmehr bilden die Klassifizierungs- und Zertifizierungssysteme das Fundament für eine positive Onlinereputation.
- Die Entwicklung von Service und Qualität ist in Westfalen-Lippe auf dem richtigen Weg, wie unter anderem die positive Entwicklung der ServiceQ-Betriebe belegt. Es bleibt keine Zeit, sich auf den guten Werten auszuruhen. Die nur durchschnittlichen Gästefeedbacks im Internet zeigen, dass noch deutlicher Nachholbedarf besteht.
- Umso wichtiger ist eine stärkere Einbindung der vorhandenen Qualitätsinstrumente. Die Teilnahmebereitschaft westfälisch-lippischer Akteure an Qualitätsmanagementsystemen, die nachweislich zur Steigerung der Kundenzufriedenheit beitragen, muss weiter erhöht werden.
- Insbesondere in einzelnen Regionen in Westfalen-Lippe (Teutoburger Wald, Siegerland-Wittgenstein, Ruhrgebiet) gibt es noch viel Luft nach oben. Auch die Marktabdeckung bei den gängigen Zertifizierungen und Klassifizierungen reicht im Wettbewerbsvergleich nicht aus, um ein transparentes Angebot für die Gäste zu schaffen.

#### Gästebewertungen gewinnen an Bedeutung

Mit der wachsenden Bedeutung des Mediums Internet hat sich der Prozess der Reiseentscheidung grundlegend verändert. Mittlerweile informieren sich sechs von zehn Deutschen im World Wide Web über ihr Reiseziel. Etwa 37 Prozent haben diesen Kanal schon für die konkrete Buchung einer Reise genutzt – dieser Anteil hat sich in den vergangenen zehn Jahren verdreifacht.<sup>73</sup> Zudem haben sich Bewertungen anderer Internetnutzer zu einem relevanten Entscheidungskriterium entwickelt und in ihrer Bedeutung laut Umfrage des Buchungsportals HRS bereits die klassischen Hotelsterne überholt. Aus Nutzersicht sind solche Bewertungen durchaus positiv: Die schiere Masse an leicht zugänglichen Meinungsäußerungen vermittelt dem potenziellen Gast einen durchaus umfassenden Eindruck über die Qualität eines Betriebes. Allein 2013 wurden in Deutschland 2,5 Millionen Hotelbewertungen abgegeben – ein Jahr zuvor waren es noch 1,8 Millionen. Pro Objekt entspricht das einem Volumen von 115 Gästefeedbacks (2012: 84). ► Abb. 37

Die Klassifizierung eines Betriebes allein ist also nicht mehr ausreichend, um im Wettbewerb zu bestehen. Aber sind die klassischen Zertifizierungssysteme deshalb überflüssig?

#### Zertifizierungen stehen für Transparenz

Grundsätzlich ist es wenig sinnvoll, beide Instrumente gegeneinander auszuspielen, da die jeweiligen Aufgaben und Wirkungen ganz verschieden sind.

- Klassifizierungs- und Zertifizierungssystemen liegen einheitliche Kriterien zugrunde. Für den Gast bedeuten sie in erster Linie Transparenz und unterstützen ihn bei der Vorauswahl, weil sie die Zahl der möglichen Beherbergungsbetriebe auf eine überschaubare Anzahl reduzieren. Auf betrieblicher Ebene sorgen sie für bestimmte Qualitätsstandards und legen gewissermaßen das Fundament für die Erfüllung von Gästewartungen, was wiederum die Voraussetzung für ein positives Gästefeedback ist.
- Internetbewertungen eignen sich aufgrund der Masse als objektive Entscheidungsleitlinie. Alle

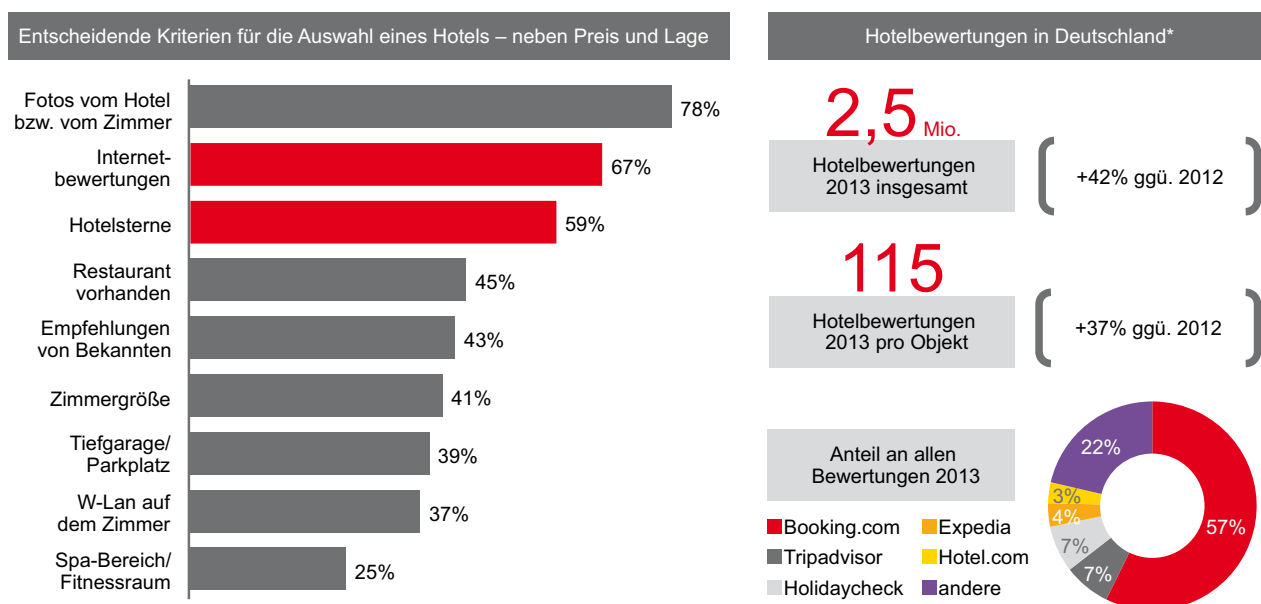
73 FUR-Reiseanalyse, zitiert in VIR 2014

großen Bewertungsportale versuchen daher, Nutzermeinungen mithilfe spezifischer Benennungssysteme zusammenzufassen. Für den Betrieb ist das insofern relevant, als Unterkünfte mit a) besonders vielen und b) besonders guten Bewertungen bei einer Suchanfrage zuvorderst aufgelistet werden. Dennoch gilt aus Sicht des Gastes: Onlinefeedbacks sind persönliche Empfehlungen einzelner Gäste, daher mit der klassischen Mundpropaganda vergleichbar und in hohem Maße subjektiv. Vor der Buchungsentscheidung sondiert der potenzielle Gast also sehr wohl, wer eine Bewertung abgegeben hat, und versucht einzuschätzen, ob diese für ihn und seine individuellen Bedürfnisse relevant ist.

## Hotelbewertungen und Klassifizierungssysteme ergänzen sich.

Die beiden Instrumente kannibalisieren sich entgegen den Befürchtungen vieler keineswegs. Vielmehr befruchten sie sich: Während Klassifizierung und Qualitätsmanagement die Voraussetzungen für eine gute Onlinereputation schaffen, ermuntern Gästefeedbacks den Betrieb immer wieder dazu, sein Produkt und seine Servicequalität zu optimieren. Wichtig ist vor allem, die Vorteile und Chancen beider Systeme zu erkennen und für den eigenen Betrieb zu nutzen.

Abb. 37: Bedeutung von Hotelbewertungen im Internet



Quelle: dwif 2014, Daten HRS in Kooperation mit eResult 2011 (linke Seite) und TrustYou 2013 (rechte Seite) dwif 2014, Daten HRS in Kooperation mit eResult 2011 (linke Seite) und TrustYou 2013 (rechte Seite)

### 3.1 Klassifizierungssysteme

Zur Klassifizierung von Beherbergungsbetrieben gibt es in Deutschland verschiedene Systeme, die insbesondere auf die unterschiedlichen Anforderungen einzelner Betriebstypen ausgerichtet sind. Ihnen ist ein fünfstufiges Sterne-System gemein, das es dem Nachfrager ermöglicht, die Ausstattung und das Niveau der Unterkünfte besser einzuschätzen und zu vergleichen: Je mehr Sterne, desto höher die Anforderungen. Der Bewertung liegt ein Katalog mit verschiedenen Kriterien zur Ausstattung eines Betriebes zugrunde. Die Klassifizierung ist kostenpflichtig, erfolgt aber auf freiwilliger Basis.

Im Rahmen des Tourismusbarometers werden folgende Klassifizierungssysteme unter die Lupe genommen:

- Klassifizierung von Hotels und Hotels garnis: Die Hotelklassifizierung wird seit 1996 vom Deutschen Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) durchgeführt. Seit 2010 nimmt Deutsch-

land zudem an dem europaweit einheitlichen Hotelklassifizierungssystem „Hotelstars Union“ teil, unter dem sich mittlerweile 15 Länder vereinigen.<sup>74</sup>

- Deutsche Klassifizierung für Gästehäuser, Gasthöfe und Pensionen: Die sogenannte G-Klassifizierung wurde 2005 vom DEHOGA als Träger in Kooperation mit dem Deutschen Tourismusverband e. V. (DTV) entwickelt. Adressdaten für die Auszeichnung sind Beherbergungsbetriebe mit mehr als neun Gästebetten und nicht mehr als zwanzig Gästezimmern, die weder Hotelcharakter aufweisen noch den Begriff „Hotel“ in ihrem Namen führen.<sup>75</sup>
- Klassifizierung von Ferienwohnungen/-häusern und Privatzimmern: Das System wurde 1994 vom DTV entwickelt und ist in diesem Segment deutschlandweit führend. Die Kriterien werden in regelmäßigen Abständen (alle drei Jahre, zuletzt 2013) weiterentwickelt und an die Erwartungen der Gäste angepasst.<sup>76</sup>

Abb. 38: Klassifizierungssysteme – Top-10-Reisegebiete nach Anzahl der klassifizierten Betriebe



Quelle: dwif 2014, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband, Deutscher Tourismusverband e. V. (Stand: Februar 2014)

In der Hotellerie besteht bei den Klassifizierungen in Westfalen-Lippe noch Aufholbedarf. Beim Anteil der klassifizierten Betriebe liegt die Region unter dem deutschen Durchschnitt.

- Dennoch: Mit dem Sauerland und dem Ruhrgebiet finden sich bei der Hotelsterneklas-

sifizierung des DEHOGA gleich zwei westfälisch-lippische Regionen unter den deutschen Spitzenregionen.

- Bei der Klassifizierung der Gasthöfe und Pensionen ist Westfalen-Lippe deutschlandweit gut dabei: 8,4 Prozent aller Betriebe sind klassi-

74 www.hotelsterne.de, www.hotelstars.eu

75 www.g-klassifizierung.de

76 www.sterneverien.de



fiziert. Das Sauerland mit 28 Betrieben zählt erneut zu den Top-10-Regionen.

→ Bei den zertifizierten Ferienwohnungen platziert sich das Verbandsgebiet nicht unter den deutschen Top-Regionen. Das Sauerland liegt auf Platz 25 (knapp 700 Objekte), der Teutoburger Wald und das Münsterland folgen auf den Plätzen 43 (313 Objekte) und 45 (289 Objekte).

► Abb. 38

### DEHOGA-Hotelklassifizierung

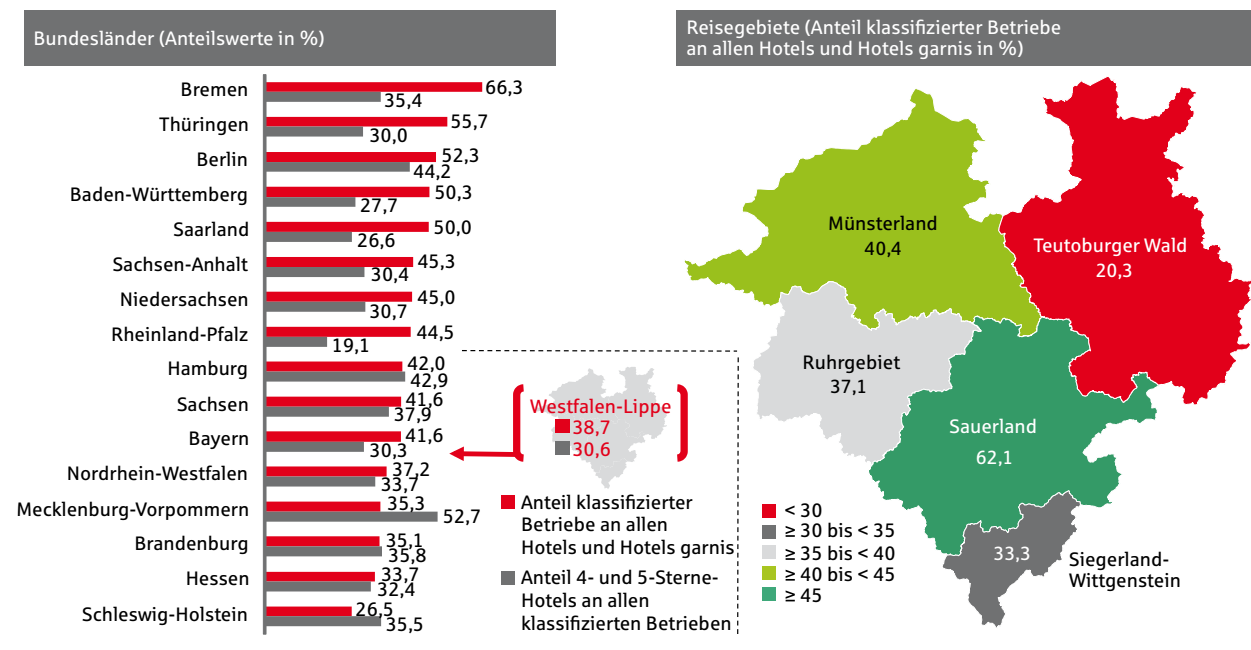


Die Zahl der Sterne-Hotels in Deutschland stieg in den vergangenen Jahren kontinuierlich, 2013 erneut um 4,3 Prozent. Westfalen-Lippe legte noch einen Gang zu (+7,1 Prozent). Diese positive Entwicklung ist hauptsächlich auf den Teutoburger Wald (+25,8 Prozent) und das Münsterland (+12,6 Prozent) zurückzuführen, zwei Regionen, in denen die

Teilnehmerzahlen 2012 deutlich gesunken waren. Der Teutoburger Wald übertrifft die Zahl der Klassifizierungen aus dem Jahr 2012, das Münsterland liegt weiter darunter. Die anderen Regionen legten im vergangenen Jahr nur leicht zu. Deutschlandweit nahm die Marktabdeckungsquote um 2,1 Prozentpunkte zu (2013: 41,7 Prozent), in Westfalen-Lippe um 1,8 Prozentpunkte. Die Region platziert sich im unteren Mittelfeld und hat noch Luft nach oben. Die Zunahme der klassifizierten Betriebe geht fast ausschließlich auf das 3-Sterne-Segment zurück – ein positives Zeichen dafür, dass auch Betriebe der mittleren Preisklasse weiter auf Qualität setzen und diese kommunizieren. ► Abb. 39

Sorgenkind Teutoburger Wald: Nur jeder fünfte Betrieb ist klassifiziert, aber mit Tendenz nach oben.

Abb. 39: DEHOGA-Klassifizierung im Bundesländer- und Regionsvergleich



Quelle: dwif 2014, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (Stand: Februar 2014) und Statistische Landesämter

Die Anteile der klassifizierten Hotels unterscheiden sich sehr stark: Dem Sauerland mit über 60 Prozent klassifizierter Betriebe steht der Teutoburger Wald gegenüber, in dem gerade einmal jeder fünfte Betrieb klassifiziert ist. Um mehr Transparenz für die Gäste zu schaffen, ist hier nach wie vor eine Qualitätsoffensive der Betriebe dringend notwendig.

Bei den klassifizierten Hotels im 4- bis 5-Sterne-Segment platziert sich Westfalen-Lippe mit einem Anteil von 30,6 Prozent im Mittelfeld. Das Ruhrgebiet mit seinen vielen Städten, in denen man traditionell viele Hotels im Luxussegment findet, ist mit 38,6 Prozent der regionale Spitzenreiter. Im Sauerland hingegen gehört nur ein Viertel aller klassifizierten Hotels zum 4- und 5-Sterne-Segment. Wie in anderen Mittelgebirgsregionen auch spielen hier die Klassifizierungen im 3-Sterne-Segment eine große Rolle. Entscheidend ist, dass das Sternenniveau den Vorstellungen der Gäste entspricht und gleichzeitig ein paar „Leuchttürme“ als Qualitätssignal vorhanden sind. ► Anhang 16

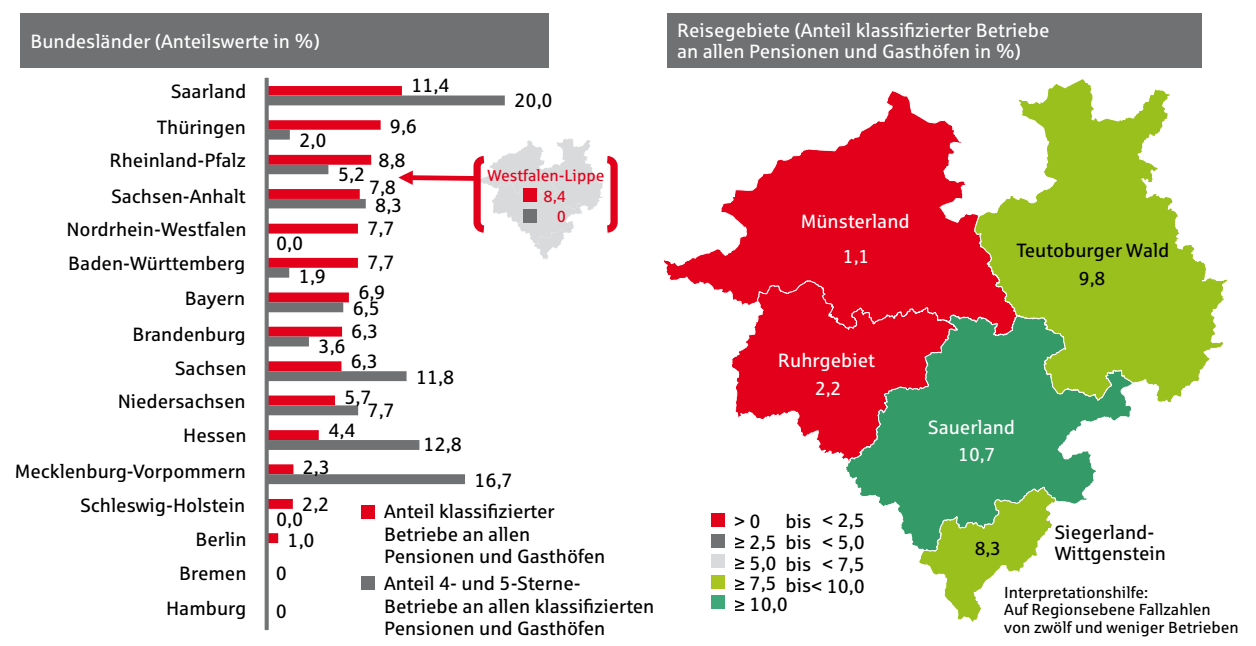
### G-Klassifizierung



Im Vergleich zu der etablierten und bei Nachfragern wie Anbietern bekannten Hotelklassifizierung lässt die geringe Marktdurchdringung des Klassifizierungssystems für Gasthöfe und Pensionen noch deutlichen Nachholbedarf erkennen. Zwar stieg die Akzeptanz auch hier in den vergangenen Jahren stetig, dennoch sind in Deutschland nur 6,7 Prozent der Unterkünfte dieser Betriebstypen klassifiziert, in Westfalen-Lippe 8,4 Prozent. Die Zertifizierung neuer Betriebe gerät allerdings zunehmend ins Stocken: 2011 wurden noch rund 160 Gasthöfe und Pensionen mit Sternen ausgezeichnet, in den vergangenen zwei Jahren waren es insgesamt nur 16. Vor allem im Bereich der 1- und 2-Sterne-Unterkünfte verlängerten viele Anbieter ihre Zertifikate nicht, während sich für die 3- bis 4-Sterne-Kategorie neue Teilnehmer meldeten.

► Tab. 6

Abb. 40: G-Klassifizierung im Bundesländer- und Regionsvergleich



Quelle: dwif 2014, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (Stand: Februar 2014) und Statistische Landesämter

83,3 Prozent der G-klassifizierten Betriebe Nordrhein-Westfalens liegen in Westfalen-Lippe.

In Westfalen-Lippe sind insgesamt 55 Betriebe klassifiziert – sieben mehr als im Vorjahr. Doch während die G-Klassifizierung im Sauerland, im Teutoburger Wald und in Siegerland-Wittgenstein durchaus bekannt zu sein scheint, hat sie für die Gasthöfe und Pensionen im Münsterland und im Ruhrgebiet nahezu keine Bedeutung.

► Abb. 40, Anhang 17

### DTV-Klassifizierung

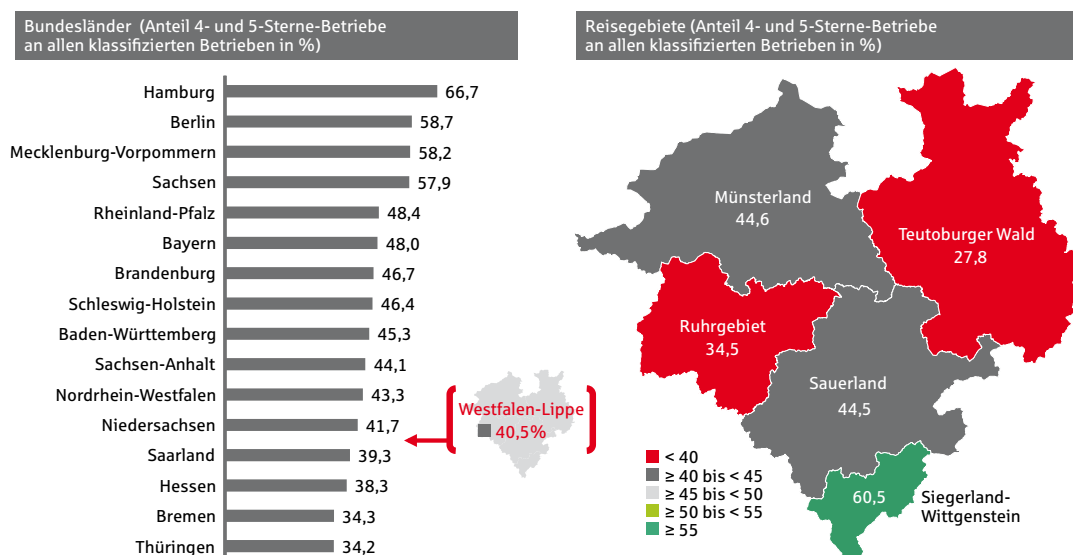


Im Jahr 2014 feiert die DTV-Klassifizierung ein Jubiläum: 1994 wurden die ersten Ferienunterkünfte klassifiziert. Heute – 20 Jahre später – gibt es knapp 60.200 ausgezeichnete Ferienwohnungen/-häuser und Privatzimmer in Deutschland, wengleich der Höhepunkt der Klassifizierungswelle offenbar überschritten ist. Denn seit 2011 ist die Zahl der teilnehmenden Objekte kontinuierlich gesunken – insgesamt um fast 10 Prozent respektive 6.300 Objekte.

Besonders auffällig: Während alle anderen Sternekategorien Teilnehmer verloren, scheint die Nachfrage nach einer Luxusertifizierung ungebrochen. Der Zuwachs unter den 5-Sterne-Objekten belief sich in den vergangenen drei Jahren auf rund 9 Prozent beziehungsweise 300 Auszeichnungen pro Jahr. Der Anteil der 4- und 5-Sterne-Ferienwohnungen erhöhte sich auf 47 Prozent, davon rund 15 Prozent in der höchsten Kategorie. Objekte mit einem oder zwei Sternen finden sich kaum noch. Ob diese aus dem Markt ausgeschieden sind, ihre Klassifizierung nicht verlängert haben oder im Zuge von Qualitätsverbesserungen in die nächsthöhere Kategorie aufstiegen, lässt sich nicht mit Sicherheit sagen, da diese Kapazitäten kaum in der amtlichen Statistik erfasst werden (erst ab 10 Betten pro Betrieb). Der Erfolg des DTV-Systems wird künftig stark davon abhängen, wieder zahlreiche Betriebe zur Zertifizierung zu motivieren und den Anbieternutzen (zum Beispiel Marketing, Vertrieb, Schulungen) auch in den niedrigen Segmenten zu vermitteln.

Größte Herausforderung für den DTV: Neue Teilnehmer akzeptieren nur die „5-Sterne-Marke“.

Abb. 41: DTV-Klassifizierung im Bundesländer- und Regionsvergleich



Die amtliche Statistik erfasst nicht den gesamten Ferienwohnungs- und Privatvermietermarkt (nur gewerbliche Betriebe ab zehn Schlafgelegenheiten). Der Anteil der klassifizierten Betriebe an allen Betrieben kann daher nicht ausgewiesen werden.

Mit knapp 1.500 DTV-klassifizierten Betrieben gibt es in Westfalen-Lippe mehr klassifizierte Ferienwohnungen als beispielsweise in den ebenfalls von Mittelgebirgen geprägten Flächenbundesländern Hessen, Sachsen und Thüringen. Fast die Hälfte von ihnen liegt im Sauerland. Die absolute Zahl der klassifizierten Ferienwohnungen in Westfalen-Lippe ist jedoch seit mehreren Jahren rückläufig (seit 2011 -9,1 Prozent). ► Tab. 6

→ Die rückläufigen Teilnehmerzahlen im vergangenen Jahr liegen an Austritten im Sauerland (-30 Betriebe), in Siegerland-Wittgenstein (-10 Betriebe) und im Ruhrgebiet (-34 Betriebe). Letzteres verlor in den vergangenen drei Jahren fast ein Fünftel seiner DTV-klassifizierten Ferienwohnungen. Der Teutoburger Wald

konnte seinen Abwärtstrend stoppen und eine Zunahme von 6,5 Prozent an klassifizierten Ferienwohnungen vermelden.

→ Wider den deutschlandweiten Trend sind in Westfalen-Lippe auch Objekte im Luxussegment angestiegen. Insgesamt sechs Ferienwohnungen weniger als noch im Vorjahr tragen fünf Sterne. Besonders betroffen ist das Ruhrgebiet. Aber auch die Zahl der Objekte im 4-Sterne-Bereich ging zurück, so dass Westfalen-Lippe beim Anteil der 4- und 5-Sterne-Unterkünfte deutschlandweit nur im unteren Mittelfeld liegt. Im mittleren Preissegment (drei Sterne) blieb die Teilnehmerzahl stabil, ein gutes Signal in Richtung Transparenz.  
► Abb. 41, Anhang 18

### 3.2 Themenlabel

Auch Label respektive Gütesiegel orientieren sich an bestimmten (Mindest-)Kriterien zur Ausstattung eines Betriebes, differenzieren dabei jedoch nicht nach einem Sterne-Prinzip. Aufgrund der Themen- oder Zielgruppenorientierung variieren die Anforderungen von Label zu Label erheblich. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl an Siegeln für die unterschiedlichsten Themen. Die bekanntesten und im Deutschland-Tourismus fest etablierten Siegel:

→ ADFC-Bett+Bike: Vor knapp 20 Jahren wurde das Bett+Bike-Zertifikat für fahrradfreundliche Betriebe durch den Allgemeinen Deutschen Fahrrad-Club e. V. (ADFC) eingeführt. Ob der Gast auf seiner Radtour eine Unterkunft für eine Nacht sucht oder an seinem Urlaubsort Fahrradausflüge in die Umgebung unternehmen will, ob ein komfortables Hotel oder eine gemütliche Pension gewünscht ist – die zertifizierten Betriebe erfüllen alle Anforderungen und bieten diverse Zusatznutzen wie Fahrradkeller, Informationsmaterial, Trockenräume und Werkzeug an. Außerdem vergibt der ADFC ein Gütesiegel für Radwege, hier wiederum in verschiedenen Sterne-Kategorien (Qualitätsradrouten).<sup>77</sup>

→ Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland: Das Qualitätssiegel ermöglicht es Wandertouristen, zielgruppenspezifische Unterkünfte und Gastronomiebetriebe zu erkennen. Das Label wird seit 2005 vom Deutschen Wanderverband e. V. nach bundesweit einheitlichen Qualitätsstandards vergeben. So erhält der Wandergast eine Orientierungs- und Entscheidungshilfe für seine Reiseziel- und Unterkunftswahl. Der Wanderverband zeichnet aber nicht nur Gastgeber, sondern auch Qualitätswanderwege aus.<sup>78</sup>

→ ADAC-Campingplatz-Profil: Der Camping Caravaning Führer des ADAC gibt Campingtouristen wertvolle Hinweise und einen umfassenden Überblick über die Campingplätze in der gewünschten Zieldestination. Die zahlreichen Auswahlkriterien helfen dem Kunden dabei, den optimalen Platz zu finden. Campingplätze können sich nach dem ADAC-Campingplatz-Profil in den Bereichen Sanitär, Standplätze, Versorgung, Freizeiteinrichtungen und Animation prüfen und mit jeweils bis zu fünf Sternen bewerten lassen.<sup>79</sup>

---

Westfalen-Lippe ist gut positioniert –  
jetzt nicht nachlassen!

---

<sup>77</sup> [www.bettundbike.de](http://www.bettundbike.de)

<sup>78</sup> [www.wanderbares-deutschland.de](http://www.wanderbares-deutschland.de)

<sup>79</sup> [www.campingfuehrer.adac.de](http://www.campingfuehrer.adac.de)

Abb. 42: Themenlabel – Top-10-Reisegebiete nach Anzahl der zertifizierten Betriebe



Quelle: dwif 2014, Daten ADFC Sachsen, Deutscher Wanderverband e. V., ADAC Verlag GmbH

In den Top-10-Rankings sind die Reisegebiete von Westfalen-Lippe gut platziert.

- Die Top-10-Liste der radfahrerfreundlichen Betriebe veränderte sich im Vergleich zum Vorjahr kaum. Das Münsterland liegt mit 138 klassifizierten Betrieben auf einem guten sechsten Platz. Der Teutoburger Wald folgt auf Platz 10 mit 106 Betrieben.
- Bei den Qualitätsgastgebern Wanderbares Deutschland punktet das Sauerland mit 63 Betrieben und Platz 5. Die anderen Regionen liegen zum Teil deutlich zurück.
- Bei den ADAC-zertifizierten Campingplätzen belegen die westfälisch-lippischen Regionen

keine Spitzenplätze, allerdings befinden sich mit dem Teutoburger Wald, dem Münsterland und dem Sauerland drei Regionen im vorderen Mittelfeld unter den Top 30. ► Abb. 42

Ein Vergleich der absoluten Teilnehmerzahlen lässt natürlich nur bedingt Rückschlüsse auf die tatsächliche Marktabdeckung zu. Denn anders als bei den DEHOGA-Klassifizierungssystemen können auch Privatvermieter Themenlabel tragen. Diese sind in der amtlichen Statistik nicht erfasst, weshalb lediglich absolute Betriebszahlen dargestellt werden können.

### Bett+Bike



Der positive Trend bei der Auszeichnung radfahrerfreundlicher

Unterkünfte setzte sich 2013 fort: Im Laufe des Jahres wurden deutschlandweit rund 100 neue Betriebe ausgezeichnet. Verglichen mit den rasanten Zuwächsen der Vorjahre (zwischen 2002 und 2013 kamen jährlich rund 250 neue Betriebe hinzu), wird eine allmähliche Marktsättigung offenbar. Der Markt scheint zunehmend sortiert, die Anbieter haben sich klar positioniert. Neuzugänge gehen derzeit fast zur Hälfte auf das Konto der ostdeutschen Bundesländer (+49 Betriebe gegenüber dem Vorjahr; Westdeutschland: +56).

### Marktsättigung oder weiteres Potenzial? Nur noch wenige neue Bett+Bike-Zertifizierungen

Damit hat sich an den Kräfteverhältnissen in Deutschland nicht viel verändert. Weiterhin stehen Bayern, Niedersachsen, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz an der Spitze des Länderrankings. Zusammen vereinen sie bereits knapp zwei Drittel der bundesweiten Bett+Bike-Betriebe. Westfalen-Lippe stellt 442 klassifizierte Betriebe und damit 7,9

Prozent aller Bett+Bike-Betriebe in Deutschland. Die Bett+Bike-Zertifizierungen sind bis Anfang 2014 erneut gestiegen: Knapp 12 Prozent mehr Betriebe als noch im Vorjahr präsentieren sich ihren Gästen als radfahrerfreundliche Unterkünfte. Der Ruhrtalradweg, der zu den zehn beliebtesten und meistbefahrenen deutschen Radfernwegen<sup>80</sup> gehört, kann hoffentlich weitere positive Signale aussenden.

► Tab. 6, Anhang 19

- Etwas über zwei Drittel aller Bett+Bike-Betriebe in Nordrhein-Westfalen liegen in Westfalen-Lippe. Dies belegt einmal mehr die Bedeutung des Radtourismus.
- Marktführer sind das Münsterland (138 Betriebe), der Teutoburger Wald (106 Betriebe) und das Sauerland (101 Betriebe).
- Insbesondere das Sauerland verzeichnete in den letzten drei Jahren eine sehr erfreuliche Entwicklung. Die Zahl der Bett+Bike-zertifizierten Betriebe hat sich seit 2011 fast verdoppelt. Dies ist sicher auch ein positives Zeichen für die Vermarktung der Bike-Arena Sauerland. Das Ruhrgebiet punktete im gleichen Zeitraum ebenfalls mit einer Zunahme von über 30 Prozent.

#### Radfahrerfreundliche Regionen mit Zertifikat

Seit 2013 zeichnet der ADFC auch Regionen aus, die sich in besonderem Maße auf die Zielgruppe der Radfahrer eingestellt haben. Dazu hat der Verband das Zertifikat ADFC-RadReiseRegion ins Leben gerufen, das in erster Linie auf die Bedürfnisse von Regio-Radlern, die Tagesstouren unternehmen, eingehen soll. Insofern werden andere Qualitätsmaßstäbe angesetzt, als dies bislang für Qualitätsradrouten der Fall war: Ein gut erschlossenes Wegenetz (mindestens zehn Routen), abwechslungsreiche Routen- und Themenangebote, eine einheitliche Beschilderung sowie Mietangebote für Fahrräder rücken in den Fokus. Zudem muss sich in der zuständigen Tourismusorganisation ein Mitarbeiter zum Qualitätsbeauftragten ausbilden lassen. Zwei Modellregionen hat der ADFC bereits zertifiziert: das Lahn-Dill-Bergland in Hessen und die Prignitz in Brandenburg.<sup>81</sup>

<sup>80</sup> ADFC 2014

<sup>81</sup> [www.adfc.de/radreiseregion](http://www.adfc.de/radreiseregion)

## Wanderbares Deutschland



In den vergangenen Jahren ging die Zahl der wanderfreundlichen Gastgeber in Deutschland stetig zurück – allein zwischen 2011 und 2013 um 64. Nun zeigt sich jedoch eine erfreuliche Trendwende. Anfang 2014 waren fast 1.450 Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland zertifiziert, 211 mehr als im Vorjahr. In Westfalen-Lippe erhöhte sich die Zahl der Betriebe im Vorjahr um acht auf 98.

- Das Sauerland liegt mit 63 Betrieben deutschlandweit auf Platz 5, wengleich die Zahl der teilnehmenden Betriebe in den letzten drei Jahren kontinuierlich um insgesamt ein Viertel

zurückgegangen ist. Alle anderen Reisegebiete in Westfalen-Lippe gewannen in den letzten Jahren Teilnehmer hinzu.

- Mit dem Teutoburger Wald und Siegerland-Wittgenstein verfügt Westfalen-Lippe über zwei weitere Mittelgebirgsregionen, in denen Wandern zu den Hauptreisemotiven zählt. Die Zahl der hier teilnehmenden Betriebe ist mit zwölf beziehungsweise 19 weiterhin sehr gering. Ob die Verdopplung der zertifizierten Unterkünfte im Teutoburger Wald im Vergleich zum Vorjahr auf eine Trendwende in Richtung Themenorientierung und Qualitätsbewusstsein im Bereich Wandern hindeutet, wird sich in den kommenden Jahren zeigen.

### Neue Zertifizierungen durch den Deutschen Wanderverband – Qualitätsregionen und kurze Touren

Ähnlich wie der ADFC im Radtourismus plant auch der Deutsche Wanderverband, seine Zertifizierungsaktivitäten auszuweiten. Ab 2014 sollen neben den bisherigen Qualitätsauszeichnungen für Gastgeber und Fernwanderwege auch kurze Touren und wanderfreundliche Regionen ausgezeichnet werden. Für die Zertifizierung von Qualitätsregionen wurde bereits ein umfangreicher Kriterienkatalog entwickelt, der sich vor allem auf die Aspekte Infrastruktur und Besucherlenkung, Gastgeber, Service, Touristinformation sowie Organisation bezieht. Bislang wurden die Kriterien in sechs Modellregionen erprobt, darunter mit dem Sauerland auch eine in Westfalen-Lippe (weitere Modellregionen: Frankenwald, Dübener Heide, Spessart, Westerwald und Zweitälerland). Die Zertifizierung kurzer Wandertouren hingegen steht noch am Anfang. Es geht um Halbtagesrouten zu verschiedenen Themen wie Kultur, Familie, Kulinarik und Barrierefreiheit. Derzeit führt der Wanderverband Testbegehungen in verschiedenen Modellregionen durch und prüft mögliche Kriterien (geplante Markteinführung: Mitte 2014).<sup>82</sup>

---

Im Sauerland gehen die Gastgeber Wanderbares Deutschland zurück.

---

### Wandern am Rothaarsteig auf neuen Spuren

Am Rothaarsteig werden weiter aktiv neue Angebote für die Wandertouristen geschaffen. Sechs neue „Rothaarsteigspuren“, konzipiert als 10 bis 16 Kilometer lange Rundwanderwege rechts und links des Rothaarsteigs, wurden 2013 eröffnet und bieten auch Wiederholungsbesuchern neue Einblicke und Erlebnisse. Drei davon liegen in Siegerland-Wittgenstein. Alle sind als Premiumweg gemäß Deutschem Wandersiegel zertifiziert.<sup>83</sup>

82 [www.wanderbares-deutschland.de](http://www.wanderbares-deutschland.de)

83 [www.rothaarsteig.de](http://www.rothaarsteig.de)

## ADAC-Campingplätze



Es geht weiter aufwärts, wenn auch in kleinen Schritten: Anfang 2014 listete der ADAC Camping Caravaning Führer 1.145 Campingplätze in Deutschland auf – das entspricht einem Zuwachs von bundesweit 13 Betrieben. Mittlerweile sind knapp 41 Prozent der deutschen Campingplätze vom ADAC zertifiziert. In Westfalen-Lippe liegt die Marktabdeckung bei 26,9 Prozent. Dies ist – ähnlich wie in Nordrhein-Westfalen insgesamt – deutschlandweit ein unterdurchschnittlicher Wert.

Die Zahl der zertifizierten Campingplätze in Westfalen-Lippe sank im letzten Jahr um einen Platz im Ruhrgebiet. Der Teutoburger Wald rangiert unter den deutschen Reisegebieten mit 16 klassifizierten Plätzen unter den Top 20 (Platz 18), das Münsterland und das Sauerland liegen mit jeweils 13 Plätzen unter den Top 30. Die Marktabdeckung variiert stark: Im Münsterland sind über 40 Prozent der Campingplätze im ADAC-Campingführer gelistet, im Ruhrgebiet hingegen nur 8,1 Prozent. Siegerland-Wittgenstein verfügt über keinen ADAC-zertifizierten Campingplatz, wobei aber auch insgesamt nur vier Plätze in der Statistik erfasst sind.

► Tab. 6, Anhang 19

### Glamping – ein Trend bekommt neuen Schwung

Bereits seit einigen Jahren sorgt ein Begriff in der Campingwelt für Furore: Glamping steht für „Glamour-Camping“ oder „Camping mit Luxuseffekt“. Auf der Internationalen Tourismusbörse (ITB) 2014 wurden erstmals konkrete Zahlen zur Nachfrage auf dem Glampingmarkt kommuniziert. Der Marktführer Vacanceselect (Spezialist für Glamping-Reisen, aber auch Hersteller von Glamping-Unterkünften) stellte in den vergangenen Jahren einen deutlichen Nachfragezuwachs im Glamping-Segment fest: Wurden 2011 rund 20.000 Übernachtungen über Vacanceselect gebucht, geht der Veranstalter für das Jahr 2014 bereits von knapp 80.000 Übernachtungen aus. Führende Zukunftsforscher sehen im Luxuscamping sogar einen der wichtigsten Trends der kommenden Jahre. Allerdings fließt der Großteil der Nachfrage in das europäische Ausland, da der deutsche Campingmarkt die Zeichen der Zeit noch nicht ausreichend erkannt hat. Derzeit führt Vacanceselect erst zwei deutsche Plätze mit Glampingangeboten in seiner Datenbank – einen in der Mecklenburgischen Seenplatte und einen im Weserbergland; europaweit sind es mehr als 100.<sup>84</sup>

84 www.vacanceselect.de und Walter/Comino 2014



**Tab. 6: Marktanteile der Bundesländer an allen in Deutschland zertifizierten Objekten im Vergleich**

	Marktanteil bei Über- nachtungen	DEHOGA- Klassifizie- rung (%)		G-Klassifi- zierung (%)		DTV- Klassifizie- rung (%)		Bett+Bike- Betriebe (%)		„Wanderba- res Deutsch- land“ (%)		ADAC- Camping- plätze (%)	
Baden-Württemberg	11,6	16,2	↓	17,7	↓	13,2	↑	13,2	↓	16,9	↓	12,7	↓
Bayern	20,4	21,7	→	31,7	↓	31,6	↓	15,9	↑	16,7	↑	18,5	→
Berlin	6,5	3,2	↑	0,1	↑	0,1	→	0,6	↑	0,0	→	0,4	→
Brandenburg	2,8	2,2	↓	3,2	↑	12,0	→	8,4	↑	2,1	↑	5,2	↑
Bremen	0,5	0,7	↑	0,0	→	0,1	→	0,3	→	0,0	→	0,1	→
Hamburg	2,8	1,4	↑	0,0	→	0,0	→	0,2	→	0,0	→	0,2	→
Hessen	7,4	6,3	↑	4,4	↑	2,3	→	6,7	↓	12,0	↓	6,2	→
Mecklenburg-Vorpommern	6,8	3,6	→	1,4	→	8,7	↓	4,7	↓	0,1	→	7,6	↓
Niedersachsen	9,7	9,8	↓	7,4	↑	12,3	↑	13,9	↓	1,9	→	14,1	↓
Nordrhein-Westfalen	11,2	13,3	↑	7,5	↑	3,5	→	11,6	↑	10,0	↓	6,1	↓
Rheinland-Pfalz	5,1	8,3	↓	10,9	↑	7,3	↓	9,6	↓	26,4	↑	8,7	↑
Saarland	0,6	0,9	→	0,6	↓	0,6	→	1,5	→	4,2	↑	1,0	↑
Sachsen	4,4	3,8	↑	5,8	→	1,9	↑	3,1	→	2,6	↑	3,0	→
Sachsen-Anhalt	1,7	2,6	↑	2,7	↑	0,6	↓	2,8	↓	1,4	↑	2,2	↑
Schleswig-Holstein	6,0	3,0	→	0,7	↓	14,8	→	5,1	↓	0,0	→	11,6	↑
Thüringen	2,3	2,9	↓	5,8	↓	1,1	↑	2,5	↓	5,7	↓	2,4	→
Westfalen-Lippe *	5,6	6,6	→	5,4	↓	2,4	↑	7,9	↑	6,8	↓	3,9	↓
<b>Deutschland</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

↓ → ↑ Veränderung gegenüber dem Vorjahr

\* Westfalen-Lippe ohne Willingen

Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt, Deutscher Hotel- und Gaststättenverband, Deutscher Tourismusverband e. V., ADFC Sachsen, Deutscher Wanderverband e. V., ADAC Verlag GmbH (Stand: Februar 2014)

### 3.3 Qualitätssiegel

Neben den beschriebenen Klassifizierungs- und Labelsystemen, die in erster Linie die Ausstattung eines Betriebes bewerten, liegt der Fokus bei den Qualitätssiegeln auf der Servicequalität der touristischen Dienstleistung. Während bei der i-Marke ausschließlich Touristinformationen unter die Lupe genommen werden, können an der Initiative „ServiceQualität Deutschland“ tourismusrelevante Leistungsträger aller Branchen und sogar Tourismusorte teilnehmen.

- i-Marke: Die Zertifizierung von Touristinformationen durch den Deutschen Tourismusverband e. V. (DTV) blickt auf eine mittlerweile 50-jährige Geschichte zurück. Die erste „Anerkannte Touristinformationsstelle“ (ATIS) wurde im Jahre 1961 vergeben. Zum Jahr 2006 hat der DTV das Konzept der ATIS-Anerkennung grundlegend überarbeitet und die i-Marke eingeführt. Mit ihren Mindestkriterien setzt sie Maßstäbe in der Sicherung von Qualität und Service der Touristinformationen in Deutschland. Die i-Marke verspricht dem Gast einen hohen Wiedererkennungswert in zahlreichen Städten und Gemeinden. Der DTV vergibt die Lizenz für jeweils drei Jahre. Die Bewertungskriterien werden regelmäßig überarbeitet und den aktuellen Erfordernissen angepasst.<sup>85</sup>
- ServiceQ: Die Initiative „ServiceQualität Deutschland“ wurde 2001 mit dem Ziel gestartet, die Servicequalität touristischer Dienstleistung in Deutschland nachhaltig und kontinuier-

lich zu verbessern. Hierbei handelt es sich um ein dreistufiges Schulungs- und Zertifizierungsprogramm, in dem die Mitarbeiter von Dienstleistungsunternehmen dazu befähigt werden, die erlernten Instrumente im Unternehmen umzusetzen und es so zur Zertifizierung zu führen. Während in Stufe I eine erste Sensibilisierung der Betriebe für das Thema Qualität im Vordergrund steht, legen die weiteren Stufen den Grundstein für eine umfassende Qualitätsentwicklung: In Stufe II wird auf Basis von Mystery Checks sowie Kunden- und Mitarbeiterbefragungen ein Stärken-Schwächen-Profil für den Betrieb erarbeitet; ein Unternehmensaudit und die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems (nach DIN EN ISO 9001:2008) folgen in Stufe III. Seit 2010 gibt es darüber hinaus die Möglichkeit für Tourismusorte, sich als „Q-Stadt“ oder „Q-Gemeinde“ zertifizieren zu lassen. Dazu müssen die Orte – je nach Einwohnerzahl – eine bestimmte Anzahl von Q-Betrieben vorweisen, darunter mindestens einen zertifizierten städtischen Betrieb (Touristinformation, Stadtverwaltung etc.).<sup>86</sup>

Der Anteil Westfalen-Lippes am gesamtdeutschen Markt liegt bei der i-Marken-Zertifizierung (5,6 Prozent) genau auf, bei dem ServiceQ-System (5,3 Prozent) leicht unter dem Marktanteil am Übernachtungsvolumen (5,6 Prozent).

<sup>85</sup> [www.deutschartourismusverband.de](http://www.deutschartourismusverband.de)

<sup>86</sup> [www.q-deutschland.de](http://www.q-deutschland.de)

**Abb. 43: Qualitätssiegel – Top-10-Reisegebiete nach Anzahl der zertifizierten Betriebe**



Quelle: dwif 2014, Daten Deutscher Tourismusverband Service GmbH, Kooperationsgemeinschaft ServiceQualität Deutschland

### DTV-Zertifizierung für Touristinformationen



Die Zahl der i-Marken-Auszeichnungen steigt kontinuierlich. Allein 2013 kamen knapp 50 Touristinformationen hinzu, davon vier in Westfalen-Lippe (je zwei im Ruhrgebiet und im Teutoburger Wald).

Der Teutoburger Wald belegt mit zehn zertifizierten Touristinformationen Platz 18 unter den deutschen Regionen, das Sauerland (8) und das Münsterland (6) liegen unter den Top 30. Westfalen-Lippe verfügt über keine Top-Platzierung und sollte die Transparenz für die Gäste daher künftig weiter erhöhen. ► Abb. 43, Anhang 19

### Touristinformationen bleiben eine wichtige Anlaufstelle

Der deutsche Tourismusverband präsentierte Anfang des Jahres erstaunliche Zahlen: Auch im digitalen Zeitalter wollen Gäste die Auskunft vor Ort. Fast die Hälfte der Deutschen informiert sich während eines Urlaubes in der örtlichen Touristinformation. Am häufigsten nachgefragt werden kostenlose Informationen zu Ort, Region und Sehenswürdigkeiten. Auch der Verkauf von Kartenmaterial und Tickets gehört zu dem Angebotsspektrum, das von den Gästen erwartet wird.<sup>87</sup>

**Abb. 44: Qualitätssiegel im Bundesländervergleich**

i-Marke (Zahl der zertifizierten Touristinformationen)				ServiceQualität Deutschland (Zahl der teilnehmenden Betriebe)					
Dezember 2006	Februar 2014	Rang		Rang	Insgesamt	Stufe I	Stufe II	Stufe III	
12	+ 54 →	66	4	Baden-Württemberg	2	534	493	31	10
1	+ 9 →	10	12	Bayern	3	469	446	22	1
0	+ 2 →	2	14	Berlin	15	38	34	3	1
17	+ 56 →	73	2	Brandenburg	6	333	297	27	9
0	+ 2 →	2	14	Bremen	16	37	37	0	0
0	+ 0 →	0	16	Hamburg	14	39	39	0	0
1	+ 23 →	24	10	Hessen	8	237	233	3	1
4	+ 24 →	28	8	Mecklenburg-Vorpommern	13	80	77	3	0
15	+ 115 →	130	1	Niedersachsen	4	379	348	27	4
9	+ 37 →	46	5	Nordrhein-Westfalen	5	375	365	9	1
23	+ 48 →	71	3	Rheinland-Pfalz	1	624	598	24	2
2	+ 6 →	8	13	Saarland	12	112	104	8	0
7	+ 31 →	38	7	Sachsen	7	279	258	21	0
1	+ 22 →	23	11	Sachsen-Anhalt	11	172	137	34	1
4	+ 35 →	39	6	Schleswig-Holstein	9	180	171	7	2
7	+ 18 →	25	9	Thüringen	10	178	151	26	1
k.A.		33		Westfalen-Lippe		216	213	2	1
103	+ 482 →	585		Deutschland		4.066	3.788	245	33

Quelle: dwif 2014, Daten Deutscher Tourismusverband Service GmbH, Kooperationsgemeinschaft ServiceQualität Deutschland

### ServiceQualität Deutschland



Überraschende Signale sendete 2013 die ServiceQ-Zertifizierung: Konnten in den Jahren zuvor Hunderte neuer Betriebe für das Qualitätsmanagementsystem gewonnen werden, ging die Teilneh-

merzahl im vergangenen Jahr erstmals leicht zurück (Deutschland: -37). Indes entschließen sich aber immer mehr Orte zur Zertifizierung als „Q-Gemeinschaft“. Allein seit April 2013 kamen sieben neue hinzu – mit Ibbenbüren und Winterberg liegen zwei „Q-Gemeinschaften“ in Westfalen-Lippe.

### Positive Auswirkungen durch ServiceQ in den Betrieben erkennbar

2013 hat der ServiceQualität Deutschland e. V. (SQD) eine Befragung unter rund 1.500 Teilnehmern an der Initiative durchgeführt. Im Fokus standen die Zufriedenheit der Betriebe sowie die konkreten Ergebnisse, die sich aus der Teilnahme ergeben haben. Vor allem ein Ziel wurde von einem Großteil der Q-Betriebe erreicht: Die Kundenzufriedenheit ist bei fast drei Viertel der Teilnehmer gestiegen. Damit geht auch eine bessere Bindung der Gäste an den Betrieb einher; das bestätigten 42 Prozent der befragten Teilnehmer. Zudem wirkt sich die Q-Zertifizierung positiv auf die internen Betriebsabläufe (62 Prozent) und die Mitarbeiterzufriedenheit (37 Prozent) aus. Optimistisch stimmt die hohe Weiterempfehlungsbereitschaft: Nahezu alle Q-Teilnehmer würden anderen Betrieben empfehlen, sich an der Initiative zu beteiligen.<sup>88</sup> Insbesondere mit Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit sollten sich viel mehr Betriebe für eine Zertifizierung entscheiden.

216 Betriebe sind in Westfalen-Lippe mit dem ServiceQ ausgezeichnet (davon 213 Betriebe mit Stufe I). Die Zahl erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 42 Betriebe – eine positive Entwicklung im Vergleich zu dem gegenläufigen Deutschlandtrend. Bereits in den letzten drei Jahren stiegen die Teilnehmerzahlen rasant an: Der Zuwachs von rund 220 Prozent seit 2011 ist ein Spitzenwert.

- Den größten Anteil daran hatte das Münsterland, das mit 83 zertifizierten Betrieben eine Spitzenposition (Platz 6) bei den Regionen belegt.
- Das Sauerland (48 Betriebe) und der Teutoburger Wald (43 Betriebe) liegen im Mittelfeld. In beiden Regionen hat sich die Zahl der Teilnehmer in den letzten drei Jahren verdoppelt. Im Ruhrgebiet sind 31 Betriebe zertifiziert. Hier erfolgte seit 2011 eine Verdreifachung der Teilnehmerzahl.

- In Siegerland-Wittgenstein nehmen elf Betriebe am ServiceQ teil. Allerdings beachtenswert, dass die Region absolut betrachtet über deutlich weniger Betriebe verfügt als die Wettbewerber. ► Abb. 43

---

### Überdurchschnittliche Wachstumsraten beim ServiceQ in Westfalen-Lippe

---

In Westfalen-Lippe steckt die Zertifizierung noch in der Anfangsphase. Bislang gibt es nur zwei Betriebe der Stufe II und einen Betrieb der Stufe III. Deutschlandweit liegt der Anteil der Betriebe, die es über die Basiszertifizierung hinaus geschafft haben, bei knapp 7 Prozent, in Westfalen-Lippe bei 1 Prozent. ► Abb. 44, Anhang 20

### Zwei QualitätsStädte in Westfalen-Lippe

In Westfalen-Lippe liegen mit Winterberg (Sauerland) und Ibbenbüren (Münsterland) die zwei einzigen Qualitäts-Städte Nordrhein-Westfalens. In Ibbenbüren nehmen 26 Dienstleistungsunternehmen an der Qualitätsoffensive teil (Stand: April 2014). Die Auszeichnung erfolgte Ende 2012. Mit Winterberg wurde Ende des vergangenen Jahres eine weitere Stadt in Westfalen-Lippe zur QualitätsStadt. Hier beteiligen sich 15 Betriebe.<sup>89</sup>

<sup>88</sup> ServiceQualität Deutschland e. V. 2013, siehe dazu auch SQD 2013: Q-News 4/2013

<sup>89</sup> [www.qualitaetsstadt-ibbenbueren.de](http://www.qualitaetsstadt-ibbenbueren.de), [www.servicequalitaet-deutschland.de](http://www.servicequalitaet-deutschland.de)

### 3.4 Onlinereputation der Hotelbetriebe

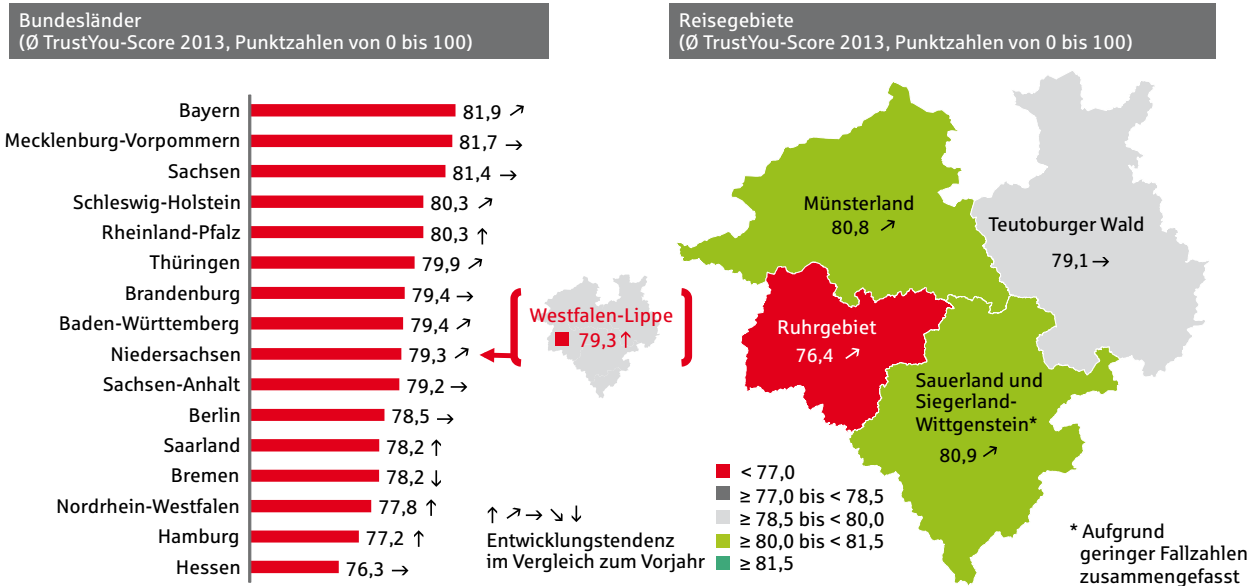
Das Tourismusbarometer bildet jedes Jahr exklusiv den sogenannten TrustYou-Score ab. Die angebotsorientierten Klassifizierungs-, Zertifizierungs- und Qualitätsmanagementsysteme werden damit um die Ebene der an Bedeutung gewinnenden Onlinereputation ergänzt. Die Metasuchmaschine TrustYou ist auf Internetbewertungen spezialisiert und wertet alle Nutzerstimmen auf den einschlägigen Portalen, Blogs, Foren und Communities aus. Mithilfe statistischer Verfahren ergibt sich auf Basis der erfassten Meinungen und Kommentare aus rund 30 Onlineplattformen der „TrustYou-Score“, dargestellt auf einer Skala von 0 (negativste Ausprägung) bis 100 Punkten (positivste Ausprägung). Er ist somit ebenfalls eine Art Gütesiegel, mit dem der User auf einen Blick erfassen kann, wie gut oder schlecht ein Hotel insgesamt bewertet wurde.<sup>90</sup>

#### **Unterdurchschnittliche Gästezufriedenheit bedeutet Aufholbedarf**

Die Gästezufriedenheit in Westfalen-Lippe bleibt unterdurchschnittlich: Der TrustYou-Score liegt mit durchschnittlich 79,3 Punkten unter dem bundesweiten Wert (79,8), aber immer noch deutlich über dem Rheinland. Die Zufriedenheit hat sich im letzten Jahr um einen Prozentpunkt verbessert, lediglich im Teutoburger Wald stagnierte sie. Keine Region platziert sich auf einem deutschlandweiten Spitzenrang. Sauerland/Siegerland-Wittgenstein und das Münsterland liegen in den Top 30. Trotz einer leichten Verbesserung im Vergleich zum Vorjahr zählt das Ruhrgebiet weiter zu den schwächsten Regionen: Der Wert von 76,4 bedeutet Platz 92 von 100 Regionen und somit starken Aufholbedarf. Allerdings ist das für Städtedestinationen ganz typisch. Der deutsche Spitzenreiter zum Beispiel kommt aus dem äußersten Süden der Republik: Das Allgäu hat rund 7 Prozentpunkte Abstand zu Westfalen-Lippe (TrustYou-Score: 86,4).

<sup>90</sup> Das statistische Verfahren wurde von TrustYou in Zusammenarbeit mit dem Statistischen Beratungslabor (Stablab) der Ludwig-Maximilians-Universität München entwickelt. Quelle: [www.trustyouth.com](http://www.trustyouth.com)

**Abb. 45: Onlinereputation von Hotelbetrieben nach TrustYou-Score**



Quelle: dwif 2014, Daten TrustYou







**RUHRGEBIET**

# IV WETTBEWERBSFÄHIGKEIT KLEINER UND MITTLERER TOURISMUSUNTERNEHMEN

## 1 Wettbewerbsfähigkeit der KMU: ein hochaktuelles Thema

Die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Tourismusunternehmen (KMU) trägt maßgeblich zur Entwicklung der gesamten Branche bei. Vor diesem Hintergrund ist der Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit hohe Bedeutung beizumessen. Sie entscheidet über den langfristigen Fortbestand des einzelnen Betriebes ebenso wie über den Erfolg der jeweiligen Destinationen. Das Tourismusbarometer 2014 identifiziert die Einflussfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit, fragt nach ihrer Messbarkeit und untersucht, wie die Tourismusbetriebe in Westfalen-Lippe aufgestellt sind.

Zahlreiche Expertengespräche mit Branchenkennern sowie mehrere Onlinebefragungen der Akteure im Gastgewerbe, in Freizeiteinrichtungen sowie unter Orten und Regionen lieferten dafür wichtige Grundlagen. Unser ausdrücklicher Dank gilt daher allen Gesprächspartnern, den Befragungsteilnehmern und den DEHOGA-Verbänden für ihre Unterstützung.

Gewinn, Wachstum, marktgerechtes Angebot und Innovationen sind wichtigste Aspekte der Wettbewerbsfähigkeit.

### Definitionen: Wettbewerbsfähigkeit und KMU

Obwohl im allgemeinen Sprachgebrauch fest verankert, ist der Begriff Wettbewerbsfähigkeit nicht eindeutig definiert. Die vorliegenden theoretischen Ansätze und Diskussionen betonen verschiedene maßgebliche Aspekte:<sup>91</sup> Wettbewerbsfähigkeit bedeutet für ein Unternehmen, Gewinn zu erzielen, zu wachsen, seine Position zu verteidigen und zu stärken. Dieser Ansatz impliziert ein marktgerechtes Angebot sowie die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen. Letztlich geht es darum, auf dem Markt konkurrenzfähig zu sein, zu bleiben – und damit die Zukunft des Unternehmens zu sichern.

Der durchschnittliche gastgewerbliche Betrieb in Westfalen-Lippe ist ein Kleinstunternehmen.

Zur Definition der kleinen und mittleren Unternehmen zieht das dwif die Einteilung der Europäischen Union heran. Danach handelt es sich um KMU,

- wenn weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigt sind und
- der Umsatz 50 Millionen Euro oder
- die Bilanzsumme 43 Millionen Euro nicht überschreitet.<sup>92</sup> ► Tab. 7

Tab. 7: KMU-Definition der EU

Unternehmenskategorie	Mitarbeiter	Umsatz (in Mio. €)	Bilanzsumme (in Mio. €)
			oder
Mittleres Unternehmen	< 250	≤ 50	≤ 43
Kleinunternehmen	< 50	≤ 10	≤ 10
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 2	≤ 2

Quelle: Europäische Kommission (<http://ec.europa.eu>)

<sup>91</sup> [www.bayreuth.ihk.de](http://www.bayreuth.ihk.de), 2013/wirtschaftslexikon24.com, 2013/IHK Schwerin 2012/Gersmeyer 2004/Duden, 2013

<sup>92</sup> Europäische Kommission: [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu) (Stand: 7. April 2014)

---

## Die Wettbewerbsintensität für Tourismusbetriebe in Westfalen-Lippe steigt.

---

Auch die Europäische Union hat die Bedeutung der Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen erkannt und sie als eine der drei wichtigsten Investitionsprioritäten für die neue EU-Förderperiode gesetzt, die in diesem Jahr begonnen hat (siehe dazu das Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe 2013). Für den Tourismus in Westfalen-Lippe ist die Wettbewerbsfähigkeit ein aktuelles Thema: Die Mehrheit der befragten gastgewerblichen Betriebe und Freizeiteinrichtungen hat in den vergangenen Jahren eine Steigerung der Wettbewerbsintensität wahrgenommen und erwartet eine weitere Zunahme.

---

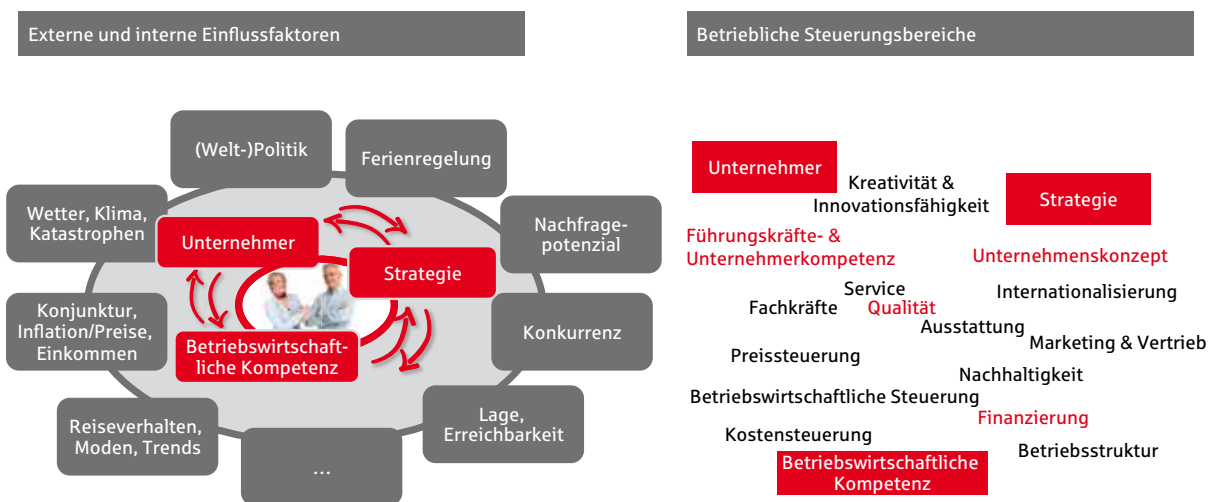
## Konzentration auf Bereiche, in denen die Akteure die Wettbewerbsfähigkeit aktiv steuern können

---

### Externe und interne Einflussfaktoren

Die Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit stärkt die Tourismusbranche insgesamt. Wo kann die Branche ansetzen, um sich für die Herausforderungen der kommenden Jahre zu wappnen? Bei näherer Betrachtung der Möglichkeiten wird schnell deutlich, dass es etliche Faktoren gibt, die touristische KMU nicht selbst steuern können. Externe Einflüsse wie das Wetter, politische Rahmenbedingungen, das Reiseverhalten der potenziellen Gäste sowie übergreifende gesellschaftliche Trends bewegen sich außerhalb der individuellen Gestaltungsmöglichkeiten. Das Tourismusbarometer konzentriert sich daher auf jene Bereiche, in denen die Akteure ihre Wettbewerbsfähigkeit aktiv steuern können – und müssen. ► Abb. 46

**Abb. 46: Externe und interne Einflussfaktoren sowie betriebliche Steuerungsbereiche**



Quelle: dwif 2014, Bild fotolia

### Interne Einflussfaktoren auf dem Prüfstand

Die touristischen KMU haben an vielen Stellen die Möglichkeit, positiv auf ihre Wettbewerbsfähigkeit einzuwirken. In einem ersten Untersuchungsschritt identifizierte das dwif über Literatur- und Onlinerecherchen eine Reihe möglicher Einflussfaktoren. Anschließend beurteilten die Betriebe und Tourismusorganisationen im Rahmen der Onlinebefragung die (subjektive) Bedeutung dieser Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit der KMU. Anhand von Gesprächen und Diskussionen mit Experten wurden diese Ergebnisse bewertet und eingeordnet. So ergaben sich schließlich zwölf Faktoren, die sich maßgeblich auf die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU in Westfalen-Lippe auswirken. Sie lassen sich zu den drei Steuerungsbereichen Unternehmer<sup>93</sup>, Strategie und betriebswirtschaftliche Kompetenz zusammenfassen. Dabei sind die Abgrenzungen nicht immer eindeutig, weil zwischen den einzelnen Bereichen und Faktoren gewisse Wechselwir-





kungen bestehen. Wo sinnvoll und möglich, verweist der Bericht daher auf entsprechende Zusammenhänge. Eine Sonderstellung hat die Qualität des Angebotes inne: Als Querschnittsfaktor von besonders hoher Bedeutung wird sie keinem der drei Bereiche zugeordnet; vielmehr steht sie im Zentrum der Bemühungen um die Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer Betriebe. ► Abb. 46

### Relevanz. Messbarkeit.

#### Aktuelle Situation

Die Untersuchung der einzelnen Einflussfaktoren erfolgte anhand von drei übergeordneten Fragestellungen. Ein kompakter Überblick erfolgt jeweils zu Beginn eines Kapitels. Diese „Schnelldiagnose“ bewertet jede der drei Fragestellungen mithilfe eines fünfstufigen Systems. ► Tab. 8

Tab. 8: Bewertungssystem für Wettbewerbsfaktoren

Bewertung	Relevanz	Messbarkeit	Aktuelle Situation
	Sehr hoch	Sehr gute Messbarkeit	Sehr hohe Wettbewerbsfähigkeit
	Hoch	Gute Messbarkeit	Hohe Wettbewerbsfähigkeit
	Mittel	Befriedigende Messbarkeit	Mittlere Wettbewerbsfähigkeit
	Gering	Geringe Messbarkeit	Geringe Wettbewerbsfähigkeit
	Keine	Keine Messbarkeit	Keine Wettbewerbsfähigkeit

Quelle: dwif 2014

93 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde die männliche Form gewählt. Die weibliche Form ist der männlichen Form selbstverständlich gleichgestellt.

### **Prüfung der Relevanz**

Die generelle Relevanz der genannten Einflussfaktoren wurde in Recherchen und Expertengesprächen bestätigt. Die Leitfrage lautet: Welche Relevanz hat der betrachtete Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe?

### **Beurteilung der Messbarkeit**

Bevor die Wettbewerbsfähigkeit touristischer Betriebe beurteilt werden kann, ist die Frage nach der Messbarkeit des jeweiligen Faktors zu klären. Zum Teil liegen Daten vor, die im Idealfall valide sind, den Sachverhalt genau abbilden und regelmäßig erhoben werden (können). Sofern möglich, zieht das Tourismusbarometer die relevanten Daten und Kennzahlen zur Messung des Wettbewerbsfaktors heran. Gleichwohl wäre es zu kurz gedacht, nur jene Faktoren einzubeziehen, die leicht messbar sind. Vor allem Faktoren, bei denen die menschliche Komponente eine große Rolle spielt, müssen auf folgende Frage hin angeschaut werden: Welche Möglichkeiten und Grenzen bestehen hinsichtlich der Messbarkeit?

### **Bewertung der aktuellen Situation**

Ein besonderes Augenmerk gilt der Positionsbestimmung der aktuellen Wettbewerbsfähigkeit der Tourismusbetriebe in Westfalen-Lippe im Hinblick auf die einzelnen Einflussfaktoren. Daraus ergeben sich Chancen und Herausforderungen. Die Bewertung erfolgt auf Basis diverser Informationsquellen:

a) Auswertung des umfangreichen Sekundärmaterials<sup>94</sup>,

b) Befragungen der Betriebe sowie der Vertreter der Orte und Regionen sowie

c) Experteneinschätzungen. Die Leitfrage lautet: Wie ist die derzeitige Situation der Tourismusbetriebe in Westfalen-Lippe hinsichtlich der einzelnen Faktor zu bewerten?

Jeder der betrachteten Einflussfaktoren rechtfertigt im Grunde ein eigenes Branchenthema. Ausgaben des Tourismusbarometers in anderen Bundesländern haben sich auch tatsächlich bereits intensiv mit einigen von ihnen beschäftigt. In der vorliegenden Untersuchung geht es daher vor allem darum, diese Aspekte unter dem Gesichtspunkt der Wettbewerbsfähigkeit touristischer Betriebe zu beleuchten, um einen entsprechenden Orientierungsrahmen aufzuziehen. Für eine vertiefende Beschäftigung mit einzelnen Faktoren wird an jedem Kapitelende auf weiterführende Informationsquellen hingewiesen.

Dieses Tourismusbarometer gibt somit Auskunft über die aktuelle Wettbewerbsfähigkeit der touristischen KMU in Westfalen-Lippe sowie nützliche Entwicklungsempfehlungen. Ziel ist es, ein tragfähiges Fundament für die Sicherung und Stärkung der touristischen Betriebe und der Tourismusbranche in Westfalen-Lippe zu schaffen.

<sup>94</sup> Nach Möglichkeit geht die Bewertung dabei auf die Situation in Westfalen-Lippe ein. Sofern Daten nur auf Landesebene verfügbar sind, wird dieser Wert herangezogen.

## 2 Steuerungsbereich Unternehmer

Der „Steuerungsbereich Unternehmer“ fasst jene Einflussfaktoren zusammen, die eng mit den Personen in den Betrieben verbunden sind: Der Unternehmer und sein Team füllen den Betrieb mit Leben. Im Tourismus haben die Mitarbeiter häufig engen Kundenkontakt, weshalb sie auch die Servicequalität beeinflussen (siehe Kapitel IV, 5). Für die Betriebe wird es allerdings immer schwieriger, gute Fachkräfte zu finden.

Darüber hinaus kommt es auf die Kompetenz der Führungskräfte wie des Unternehmers an: Mit ihrem Managementstil und ihren Entscheidungen prägen sie das Unternehmen. Kurzum: Es sind die Menschen in den Betrieben, ihre Ideen und ihre Offenheit für Neues, die den Faktor Kreativität und Innovationsfähigkeit ausmachen.

### 2.1 Einflussfaktor Fachkräfte

#### Relevanz



Kompetente, engagierte Mitarbeiter sind in einer personalintensiven Branche wie dem Gastgewerbe eine wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg. Sie sind es, die mit ihrem Auftreten gegenüber Gästen die Servicequalität maßgeblich prägen. Fehlt es in einem Betrieb an geeignetem Personal, wirkt sich das stark auf seine Wettbewerbsfähigkeit aus. Es ist davon auszugehen, dass die Bedeutung dieses Einflussfaktors weiter zunehmen wird.

#### Messbarkeit



Wie stark das Gastgewerbe in Westfalen-Lippe vom Fachkräftemangel berührt wird, lässt sich gut messen. Die Daten der Bundesagentur für Arbeit geben Auskunft über unbesetzte Arbeits- und Ausbildungsstellen. Für die Freizeitwirtschaft hingegen liegen keine entsprechenden Daten vor, weshalb die Messbarkeit hier begrenzt ist.

#### Aktuelle Situation



Der absehbare Fachkräftemangel wird der Branche künftig Probleme bereiten. Zudem bleiben vor allem im Gastgewerbe viele Ausbildungsplätze unbesetzt (Arbeitsbedingungen, Anforderungen der Betriebe, Niveau der Bewerber). Noch steht Westfalen-Lippe im Deutschland-Vergleich allerdings recht gut da. Trotzdem muss die Branche mit vereinten Kräften gegensteuern.

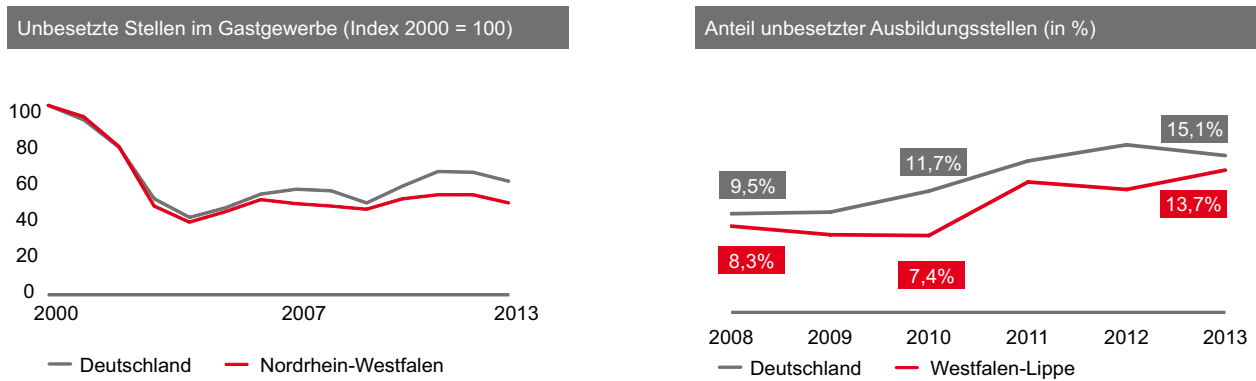
#### Fachkräftemangel wird an Bedeutung zunehmen

In einer Dienstleistungsbranche wie dem Tourismus kommt den Mitarbeitern und ihrer Kompetenz besonders hohe Bedeutung zu. Für Westfalen-Lippe können auch aus dem Tourismusbarometer Ostdeutschland, das sich bereits im Jahre 2012 dem touristischen Arbeitsmarkt widmete,<sup>95</sup> wichtige Handlungsfelder abgeleitet werden. Der Fachkräftemangel bleibt ein kritisches Thema für die Branche. Im Deutsch-

land-Vergleich kann sich Nordrhein-Westfalen zwar ganz gut behaupten; dennoch verzeichnete auch das hiesige Gastgewerbe im Jahre 2013 mehr als 4.000 unbesetzte Stellen. Bei der Nachwuchssicherung steht die Branche ebenfalls vor großen Herausforderungen. Aktuelle Daten zeigen, dass der Mangel an Auszubildenden im Gastgewerbe abermals gestiegen ist. In Deutschland blieben im Jahre 2013 rund 15 Prozent aller Ausbildungsplätze frei, in Westfalen-Lippe fast 14 Prozent. ► Abb. 47

95 Ostdeutscher Sparkassenverband (OSV) 2012

**Abb. 47: Entwicklung unbesetzter (Ausbildungs-)Stellen im Gastgewerbe**



Quelle: dwif 2014, Daten Bundesagentur für Arbeit 2013

Im Branchenvergleich hat das Gastgewerbe die größten Schwierigkeiten, Ausbildungsstellen zu besetzen. Besonders signifikant ist dies bei dem Berufsbild der Restaurantfachleute. Hier blieben in Deutschland zuletzt fast 30 Prozent aller Ausbildungsplätze frei. Problematisch sind auch die überdurchschnittlich hohen Abbruchquoten. So schließt beispielsweise nahezu jeder zweite angehende Koch seine Ausbildung nicht ab.<sup>96</sup>

### Steigender Azubimangel im Gastgewerbe

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, muss die Branche mit vereinten Kräften gegensteuern. Offensichtlich sind die Auswirkungen des Fachkräfte- und Azubimangels aber noch nicht flächendeckend im Bewusstsein und Alltag der Entscheidungsträger angekommen: Fast die Hälfte der befragten gastgewerblichen Betriebe und sogar mehr als drei Viertel der Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe schätzen ihre Wettbewerbsfähigkeit in Bezug auf Fach- und Führungskräfte/Personal als

hoch oder sogar sehr hoch ein. Nicht einmal 10 Prozent (Gastgewerbe) beziehungsweise knapp 5 Prozent (Freizeiteinrichtungen) bewerten sie als niedrig. Etwas skeptischer sind die Tourismusorganisationen der Orte und Regionen in Westfalen-Lippe, von denen weniger als ein Drittel ihrem jeweiligen Betrieb eine (sehr) hohe Wettbewerbsfähigkeit in diesem Bereich bescheinigt.

Auswirkungen des Fachkräfte- und Azubimangels sind bei den Betrieben offensichtlich noch nicht flächendeckend angekommen.

Rund 40 Prozent der befragten Betriebe in Westfalen-Lippe geben an, zur Erhöhung ihrer Wettbewerbsfähigkeit auf die Qualifizierung ihres Personals gesetzt zu haben. Etwa ein Viertel der Unternehmen im Gastgewerbe und mehr als ein Sechstel der Freizeiteinrichtungen stellte neues Personal ein. Einzelne Betriebe arbeiten bereits daran, den Folgen des Fachkräfte- und Azubimangels entgegenzuwirken. ► Abb. 48

**Abb. 48: Maßnahmen gegen den Fachkräfte- und Azubimangel**

**Personalmanagement im Parkhotel Gütersloh**

Das Parkhotel Gütersloh bietet ein hervorragendes Konzept zur Rekrutierung, Ausbildung und Bindung von Mitarbeitern. Mit Blick auf den branchenweiten Fachkräftemangel wird auf die Ausbildung neuer Mitarbeiter besonders Wert gelegt.



- Rekrutierung: Der Phase vor dem Ausbildungsbeginn kommt ein sehr hoher Stellenwert zu. Dabei wird darauf geachtet, aussagekräftige Informationen im Internet bereitzustellen. Zusätzlich haben Interessenten die Möglichkeit, das Hotel bereits während eines kurzen Vorpraktikums kennenzulernen.
- Ausbildung: Das als einer der innovativsten Ausbildungsbetriebe 2011 ausgezeichnete Hotel setzt auf ein Gleichgewicht von fachlicher und sozialer Bildung. Dazu gehören unter anderem die Verpflichtung aller Auszubildenden zu sozialer Arbeit in einem Seniorenzentrum, Sozialkompetenz- und Weinseminare, Fahrsicherheitstrainings sowie gemeinsame Ausflüge. Zusätzlich bekommen die besten Auszubildenden die Möglichkeit, für zwei Wochen in einem anderen Hotel zu arbeiten, um neue Eindrücke und gegebenenfalls Auslandserfahrung zu sammeln.
- Bindung: Durch ein kontinuierliches Angebot an Weiterbildungen und Zusatzqualifikationen können ein hoher Standard sowie eine enge Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen erzielt werden. Weiterhin wird vom Beginn der Ausbildung an eine langfristige Planung in Absprache mit den Auszubildenden angestrebt, um eine hohe Zufriedenheit zu gewährleisten.

Quelle: [www.parkhotel-gt.de](http://www.parkhotel-gt.de)

**Hoher Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit**

Aus Sicht der Sparkassen gehören qualifizierte Mitarbeiter zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren im Gastgewerbe; für die Betriebe selbst stehen sie sogar an erster Stelle.<sup>97</sup> Ebenso kompetente wie motivierte Mitarbeiter sind in einer personalintensiven Branche wie dem Tourismus bestimmend für die Servicequalität und somit eine maßgebliche Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg (siehe Kapitel IV, 5). Mit ihren Fachkenntnissen und ihrem Auftreten

haben die eingesetzten Mitarbeiter häufig eine entscheidende Bedeutung für den Eindruck des Gastes. Dass sich das Personal erheblich auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auswirkt, bestätigen auch die befragten Betriebe in Westfalen-Lippe: Mehr als drei Viertel der Teilnehmer bewerten den Einfluss als hoch oder sehr hoch. Über die Hälfte (Gastgewerbe) beziehungsweise mehr als ein Drittel (Freizeiteinrichtungen) geht zudem von einer steigenden Bedeutung aus.

**Zum Weiterlesen**

Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
Die Zukunft des Gastgewerbes – Beschäftigungsperspektiven im deutschen Gastgewerbe, 2013	Hans-Böckler-Stiftung
Sparkassen-Tourismusbarometer 2012, Branchenthema: Touristischer Arbeitsmarkt (inklusive ausführlicher Liste mit Fachliteratur)	Ostdeutscher Sparkassenverband
Arbeitsmarkt- und Fachkräfteanalyse Tourismus. Fachkräfte für den Tourismus – Fit für die Zukunft	<a href="http://www.tourismus-fachkraefte.de/">www.tourismus-fachkraefte.de/</a>

97 Deutscher Sparkassen- und Giroverband 2011



## 2.2 Einflussfaktor Führungskräfte- und Unternehmerkompetenz

### Relevanz



Chefs im Gastgewerbe sind heutzutage Manager kleiner Unternehmen. Führungskräfte und Unternehmer in touristischen Betrieben müssen heute vor allem strategische Aufgaben übernehmen. Daher hängt der langfristige Erfolg entscheidend von der Kompetenz der Unternehmensspitze ab. Dies gilt für Kleinstbetriebe ebenso wie für große Häuser.

### Messbarkeit



Während die formalen Qualifikationen des Unternehmers schnell und einfach zu beurteilen sind, hängt seine Kompetenz auch von Persönlichkeitsmerkmalen und Erfahrungen ab, die sich weniger leicht einschätzen lassen. Zur Messung könnten psychologische Testverfahren oder anonyme Mitarbeiterbefragungen angewandt werden; diese sind jedoch in der Regel sehr kostenintensiv.

### Aktuelle Situation



Führungskräfte und Unternehmer in touristischen Betrieben müssen heute vor allem strategische Aufgaben übernehmen. Während einige Marktteilnehmer in Westfalen-Lippe dies erkannt haben und konsequent realisieren, herrscht bei einer Vielzahl von Betrieben allenfalls geringe Bereitschaft für Veränderungen. Insgesamt muss die Branche mehr Eigeninitiative zeigen und die vorhandenen Angebote stärker wahrnehmen. Die Anbieter ihrerseits müssen sich noch konsequenter an den Kriterien Einfachheit der Vermittlung, Kosteneffizienz und hohe Verfügbarkeit ausrichten.

### Der Unternehmer als Multitalent

Das Thema Fachkräftemangel ist noch nicht bei allen Betrieben angekommen. Ein anderer Bereich aber wird noch häufiger unterschätzt: die gastgewerblichen Unternehmer selbst. Die Chefs müssen heutzutage Multitalente sein und insbesondere in Kleinstunternehmen mehrere Funktionen gleichzeitig erfüllen. Betriebswirtschaftliches Know-how ist für beide Branchensegmente – Beherbergung wie Gastronomie – ein Schlüsselfaktor und wird

deshalb gesondert betrachtet (siehe Kapitel IV, 4). Unter den weiteren von Experten und Betrieben genannten Schlüsselkompetenzen finden sich Hard- und Softskills gleichermaßen. Hier wird die Messproblematik deutlich: Zwischenmenschliche Faktoren, also soziale Kompetenz oder Managementfähigkeiten sind in der Regel deutlich schwieriger zu erfassen als Formalqualifikationen und betriebswirtschaftliches Verständnis. ► Tab. 9

Tab. 9: Anforderungen an gastgewerbliche Betreiber

Rang	Beherbergung	Gastronomie
1	Betriebswirtschaftliches Know-how	Branchenerfahrung
2	Managementfähigkeiten	Betriebswirtschaftliches Know-how
3	Soziale Kompetenz	Soziale Kompetenz
4	Fachspezifische Ausbildung	Fachspezifische Ausbildung
5	Branchenerfahrung	Netzwerk/Kontakte in der Branche
6	Netzwerk/Kontakte in der Branche	Managementfähigkeiten

Quelle: dwif 2011, Experten- und Betriebsbefragung

Nachholbedarf sehen die befragten Experten in den Bereichen betriebswirtschaftliches Know-how und Managementfähigkeiten. So habe sich das ursprüngliche gastgewerbliche Erfolgsmodell gewandelt: War es früher beispielsweise der berufserfahrene Koch, der seinen eigenen Betrieb eröffnete, diesen führte und gleichzeitig in der Küche stand, so ist dieser Weg heute –

nicht zuletzt aufgrund des gestiegenen bürokratischen Aufwands und gewachsenen Konkurrenzdrucks – kaum noch möglich. Gastgewerbliche Betreiber sind mittlerweile Manager. Als solche müssen sie den Betrieb steuern und eine Reihe strategischer Aufgaben wahrnehmen.

► Tab. 10

**Tab. 10: Übersicht strategischer und operativer Aufgaben im Gastgewerbe**

Strategische Aufgaben (Auswahl)	Operative Aufgaben (Auswahl)
Betriebsorganisation	Check-In/Check-Out
Strategische Planung	Zimmerreinigung
Personalführung und -entwicklung	Herrichten des Gastraums
Erfolgskontrolle	Servieren

Quelle: dwif 2014, verändert nach Lais Systeme 2011

Die Kerntätigkeit des Unternehmers muss das Management sein.

### Betriebsorganisation

Zu den wichtigsten Komponenten der Betriebsorganisation zählen die Aufbau- und die Ablauforganisation. Während die Aufbauorganisation festlegt, welche Mitarbeiter im Unternehmen für welche Aufgaben zuständig sind, widmet sich die Ablauforganisation den betrieblichen Prozessen.<sup>98</sup>

Insbesondere in kleineren gastgewerblichen Betrieben müssen Mitarbeiter nicht selten Aufgaben mehrerer Bereiche ausführen, da die für Großunternehmen charakteristische Struktur mit ausdifferenzierten Personalfunktionen häufig fehlt.<sup>99</sup> Dennoch sollten Aufgaben- und Verantwortungsbereiche zumindest grob umrissen

und gegenüber den Mitarbeitern kommuniziert werden. Sonst drohen Aufgaben unzureichend erledigt zu werden – mit der Folge, dass der Unternehmer selbst zu stark in das operative Geschäft eingebunden wird. Eine klare Organisationsstruktur hingegen bietet den Mitarbeitern Sicherheit und reduziert das Fehlerrisiko.

### Strategische Planung

Die wichtigste Aufgabe der strategischen Planung ist die Festlegung der Geschäftsfelder und des Produkt- beziehungsweise Dienstleistungsportfolios. Während die Geschäftsfelder des Gastgewerbes mit Logis respektive Gastronomie klar definiert sind, ergeben sich bei Produkten und Dienstleistungen zahlreiche Optimierungsmöglichkeiten. Dazu zählen das Angebot an Speisen und Getränken, der Servicegrad sowie mögliche Zusatzangebote. Wichtig ist eine umfassende Sichtweise des Produktes: Letztlich kauft der Kunde nicht nur Beherbergung oder Verpflegung, sondern ein Paket, das auch

<sup>98</sup> Lais Systeme 2011

<sup>99</sup> Seiler et al. 2013

soziale Komponenten wie Erholung, Kontakte, Bildung und Erlebnisse enthält.<sup>100</sup> Der Unternehmer muss also in der Lage sein, sowohl innerbetriebliche Ressourcen einzubeziehen als auch Kontakte mit externen Anbietern zu pflegen und (neue) Geschäftsbeziehungen einzugehen.

### **Personalführung und -entwicklung**

Angesichts des aktuellen Fachkräftemangels ist Führungskompetenz aus zweierlei Gründen bedeutsam: Zum einen muss das Personal möglichst effizient eingesetzt werden, zum anderen trägt gute Personalführung zur Zufriedenheit der Mitarbeiter bei und reduziert die Fluktuation. Nach Einschätzung von Experten aber wird der Bereich der Mitarbeiterführung von den Unternehmern noch nicht ausreichend berücksichtigt, weshalb im Gastgewerbe häufig tradierte Führungsmuster vorherrschen. In Zukunft sind Werte wie Respekt, Wertschätzung, klare Kommunikation, Begeisterung für gemeinsame Ziele und eine motivierende Arbeitsatmosphäre allerdings unerlässlich für den Führungserfolg.<sup>101</sup> Das ist im Gastgewerbe umso mehr der Fall, als es einen überdurchschnittlich hohen Anteil junger Beschäftigter aufweist.<sup>102</sup>

### **Erfolgskontrolle**

Die beste Planung verläuft im Sande, wenn sie nicht umgesetzt wird. Manager haben daher die Aufgabe, die Umsetzung ihrer Zielvorgaben regelmäßig zu kontrollieren. Mit Erfolgskontrollen lassen sich nicht nur Mängel bei der Umsetzung, die von Mitarbeitern zu verantworten sind, frühzeitig aufdecken, auch die Realisierbarkeit der Ziele selbst lässt sich auf diese Weise überprüfen. Insofern ist die Erfolgskontrolle nicht zuletzt eine Selbstkontrolle des Unternehmers.

---

Diskrepanz zwischen leistungsstarken und leistungsschwachen Betrieben verschärft sich.

---

### **Strategische Kompetenz durch Weiterbildung stärken**

Mag es für kleine gastgewerbliche Unternehmen – personell wie finanziell – auch noch so schwierig sein, auf den Chef zu verzichten: Um den strategischen Aufgaben gewachsen zu sein, sollten sich Unternehmer immer mal wieder die Zeit für Weiterbildungen nehmen. Bislang nimmt die Branche entsprechende Angebote zu wenig wahr. Die befragten Betriebe sind sich der Bedeutung des Einflussfaktors Führungskräfte- und Unternehmerkompetenz durchaus bewusst: Knapp 80 Prozent der befragten touristischen Betriebe gehen von einer hohen bis sehr hohen Bedeutung dieses Einflussfaktors aus. Probleme sieht die überwiegende Mehrzahl der Befragten aber nicht: Rund 70 Prozent der Betriebe schätzen ihre Wettbewerbsfähigkeit in diesem Bereich als hoch oder sehr hoch ein. Das beurteilen die befragten Experten anders: Sie konstatieren eine zunehmende Diskrepanz zwischen der dynamischen Gruppe von Unternehmern mit strategischem Weitblick und hoher Weiterbildungsbereitschaft einerseits und der auf Bewahrung bedachten Gruppe, die strategische Entscheidungen und persönliche Weiterentwicklung scheut, andererseits. Die Ergebnisse der Onlinebefragung zeigen, dass nur rund 10 Prozent der befragten Betriebe in Westfalen-Lippe die Qualifikation der Betriebsleitung als Mittel zur Erhöhung ihrer Wettbewerbsfähigkeit nutzen. Angesichts der Expertenurteile ist dieser Wert zu niedrig.

100 Bernkopf 1983

101 Markgraf 2013

102 Seiler et al. 2013

Die Kompetenz gastgewerblicher Unternehmer zu verbessern ist eine Schlüsselaufgabe, der sich Branchenvertreter, Fortbildungsanbieter und die Betriebe gemeinsam stellen müssen. Zunächst ist der grundsätzliche Bedarf an betriebswirtschaftlichem Know-how und Managementfähigkeiten zu decken. Seitens der Anbieter sind drei Kriterien zu beachten: eingängige Vermittlung, Kosteneffizienz und hohe Verfügbarkeit auch im ländlichen Raum. Darüber hinaus sollten die Angebote sowohl im Hinblick auf neue Themen als auch hinsichtlich innovativer Lehrmethoden und Konzepte dynamisch angepasst werden. ► Abb. 49

Die Unternehmer ihrerseits müssen den langfristigen Nutzen von Weiterbildung erkennen, Eigeninitiative zeigen und die vorhandenen Angebote wahrnehmen. Dabei sollten sie ihren Fortbildungsbedarf gegenüber den Anbietern klar kommunizieren, sodass maßgeschneiderte Angebote entwickelt werden können. Innovative Lösungen wie die Koppelung einer Kreditzusage an die Teilnahme an Fortbildungen können zusätzlich motivieren.

**Abb. 49: Weiterbildungsanforderungen im Gastgewerbe**



Quelle: dwif 2014, Bilder www.pixelio.de

**Zum Weiterlesen**

Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
Betriebswirtschaftliches Fortbildungszentrum (mit Standort in Bochum)	<a href="http://www.fuu-bfz.de">www.fuu-bfz.de</a>
Hotellerie und Gastronomie – effizient, sicher und wirtschaftlich: Branchenleitfaden für gute Arbeitsgestaltung, 2008	<a href="http://www.dehoga-bundesverband.de">www.dehoga-bundesverband.de</a>

## 2.3 Einflussfaktor Kreativität und Innovationsfähigkeit

### Relevanz



Kreativität und Innovationsfähigkeit stärken die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU. Bereits mit einfachen, aber guten Ideen können die Akteure ihren Betrieb aus der Masse der Wettbewerber herausheben. Wichtig ist, auf Entwicklungen und Trends zu reagieren, um den Anschluss an verändertes Verbraucherverhalten nicht zu verlieren.

### Messbarkeit



Direkt messen lassen sich Kreativität und Innovationsfähigkeit touristischer KMU nicht. Anhaltspunkte geben die Einschätzungen der Akteure selbst sowie die Beteiligung an Innovationsförderinitiativen. Am jeweiligen Ergebnis aber lässt sich die Kreativität messen, zum Beispiel an der Anzahl entwickelter Ideen als Resultat einer Innovationsförderungsinitiative.

### Aktuelle Situation



Die Wettbewerbsfähigkeit der touristischen Unternehmen in Westfalen-Lippe im Bereich Kreativität und Innovationen ist erheblich ausbaufähig. Dafür ist zunächst eine stärkere Sensibilisierung der Betriebe erforderlich. Gerade in Klein- und Kleinstunternehmen fehlen aber häufig die erforderlichen Ressourcen für die Entwicklung und Umsetzung kreativer Ideen.

### Akteure prägen diesen Einflussfaktor

Die Fach- und Führungskräfte in touristischen KMU stehen in direktem Zusammenhang mit dem Einflussfaktor Kreativität und Innovationsfähigkeit. Wie es in diesem Punkt um die Betriebe bestellt ist, hängt daher stark von den handelnden Personen ab: Sind sie Neuerungen gegenüber aufgeschlossen? Sind sie über Trends informiert? Haben sie gute Ideen?

---

Wichtig ist die Anpassung an Trends und Entwicklungen im Markt.

---

### Eher gute Ideen als spektakuläre Weltneuheiten

Innovation ist einer der Schlüsselbegriffe in der neuen EU-Förderperiode. Die Strategie Europa 2020 betont die Bedeutung von „intelligentem Wachstum“. Vor diesem Hintergrund widmete sich das Tourismusbarometer Ostdeutschland 2013 der Frage, welche Chancen und Möglichkeiten sich für den Tourismus unter dieser

Überschrift bieten. Zu den wichtigsten Erkenntnissen gehörte, dass „radikale Innovationen“ mit grundlegenden Veränderungen eher selten vorkommen. Vielmehr sind es anwendungsbezogene Neuerungen und „pffiffige Ideen“, die im Tourismus den Innovationsbegriff prägen.<sup>103</sup> Kreativität und Innovationsfähigkeit touristischer KMU zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit heißt daher insbesondere: Anpassung an Trends und Entwicklungen im Markt. Beispielsweise erfordert der demografische Wandel, die Bedürfnisse potenzieller Gäste mit eingeschränkter Mobilität zu berücksichtigen. Wie diese Anforderung kreativ umgesetzt werden und zudem mit einem besonderen Erlebnis verknüpft werden kann, zeigt die Burg Altena mit ihrem neuen Erlebnisaufzug. Insofern bieten gute Ideen den Unternehmen oft auch die Möglichkeit, sich positiv von den Mitbewerbern abzugrenzen. Dies gilt vor allem für die kleinen und mittelständischen Unternehmen im Tourismus, die im Gegensatz zu konzerngesteuerten Betrieben in der Lage sind, neue Ideen schnell und flexibel umzusetzen. ► Abb. 50

**Abb. 50: Innovatives Projekt der Burg Altena**

Erreichbarkeit und Erlebnis : der Erlebnisaufzug zur Burg Altena in Südwestfalen



- Seit April 2014 verbindet ein Erlebnisaufzug die Altstadt von Altena mit der 80 Meter höher gelegenen Burg und bietet damit eine leichtere und erlebnisorientierte Alternative zum Fußweg.
- Dabei handelt es sich nicht um einen herkömmlichen Aufzug, vielmehr wird der Besucher auf eine Zeitreise in den Burgberg geschickt. Dort warten Ritter, Zwerge und mittelalterliches Gesindel, sie erzählen Sagen und begleiten die Gäste durch verschiedene Tore auf ihrem Weg zur Burg. Special-Effects runden das Zeitreise-Erlebnis ab.
- Nach einer 30-Sekunden-Fahrt empfängt der Burgherr Graf Dietrich mit der Fledermaus Burghard die Gäste auf dem Burghof. Die Fledermaus selbst dient als Botschafter für den Erlebnisaufzug und erzählt aus ihrem „Lebensraum“, dem Burgstollen.
- Finanziert wurde der Erlebnisaufzug hauptsächlich mit Fördermitteln der Europäischen Union und des Landes Nordrhein-Westfalen.
- Die Burg Altena ist ein Zeugnis des Hochmittelalters und erlangte internationale Aufmerksamkeit durch die Einrichtung der weltweit ersten ständigen Jugendherberge im Jahr 1914. Heute erwarten den Besucher Mittelalter-Inszenierungen, thematische Führungen und abwechslungsreiche Sonderausstellungen.

Quelle: [www.erlebnisaufzug.de](http://www.erlebnisaufzug.de), [www.facebook.com/erlebnisaufzug](https://www.facebook.com/erlebnisaufzug)

### Deutlicher Unterschied zwischen Eigen- und Fremdeinschätzung

Direkt messbar sind die Leistungen der Tourismusunternehmer im Bereich Kreativität und Innovationsfähigkeit nicht. Als Anhaltspunkte dienen die eigenen Angaben der Betriebe sowie entsprechende Beurteilungen durch die befragten Tourismusorganisationen. Die befragten Unternehmer selbst sehen ihre Stellung sehr positiv: Mehr als zwei Drittel der Freizeiteinrichtungen und fast drei Viertel der gastgewerblichen Betriebe beurteilen ihre Wettbewerbsfähigkeit bei Kreativität und Innovationsfähigkeit als gut oder sogar sehr gut. Mehr als die Hälfte der Befragungsteilnehmer stimmt (voll) der Aussage zu, dass Kreativität und neue Ideen aktiv gefördert werden und regelmäßig zum Unternehmenserfolg beitragen. Deutlich kritischer zeigen sich die Tourismusorganisationen: Nur rund 15 Prozent bestätigen, dass die touristischen Unternehmen in ihrem Zuständigkeitsgebiet hinsichtlich Kreativität und Innovationsfähigkeit (sehr) gut aufgestellt sind. Doch gerade in Klein- und Kleinstunternehmen fehlten häufig die Ressourcen für die Entwicklung und Umsetzung kreativer Ideen.

### Kreativität und Innovationsfähigkeit der touristischen Betriebe in Westfalen-Lippe ausbaufähig

#### Kreativität und Innovationsfähigkeit lassen sich am Ergebnis messen

In dem einzelnen Betrieb erkennt ein aufmerksamer Beobachter, ob und wie der Unternehmer Trends aufgreift und Ideen einbringt. Auch die Ergebnisse spezifischer Initiativen liefern messbare Hinweise darauf, wie es um die Kreativität und Innovationsfähigkeit in der Branche bestellt ist. So schreibt der Deutsche Tourismusverband e. V. jedes Jahr den Deutschen Tourismuspreis aus, um innovative Ideen für den Deutschland-Tourismus auszuzeichnen. Die Teilnahme beschränkt sich nicht auf touristische Betriebe, sondern steht Betrieben aller Branchen offen. Im Jahre 2012 gingen insgesamt 76 Bewerbungen aus allen Bundesländern ein, darunter drei aus Nordrhein-Westfalen. Vergleichsweise viele Teilnehmer stammten aus Baden-Württemberg und

Bayern (13 beziehungsweise 15 Bewerbungen). Für das Jahr 2013 verzeichnete der Verband 63 Bewerbungen, davon immerhin sechs aus Nordrhein-Westfalen.<sup>104</sup> Verwendet man diese Zahlen als Anhaltspunkt, dann ist die hiesige Tourismusbranche nicht sonderlich innovativ. Im Bundesland selbst besteht eine entsprechende Initiative beispielsweise mit einem gesundheitstouristischen Innovationswettbewerb, für den 102 Teilnehmer aus der Tourismus- und Gesundheitsbranche insgesamt 125 Projektideen einreichten. Darunter befanden sich 86 Projektideen von 71 Teilnehmern aus Westfalen-Lippe. Diese Zahlen für eine segmentspezifische Aktion zeigen bereits, dass es im (Gesundheits-) Tourismus Vorreiter gibt, die mit Kreativität und Innovationsfähigkeit überzeugen. Angesichts von 44.915 Betrieben alleine im Gastgewerbe Nordrhein-Westfalens beziehungsweise 19.704 in Westfalen-Lippe wird jedoch deutlich, wie viel mehr Potenzial für Innovation und derart wünschenswerte Förderinitiativen besteht. So lobt der Sparkassenverband Westfalen-Lippe 2014 erstmals den „Sparkassen-Tourismuspreis Westfalen-Lippe“ aus, der in den Kategorien „Innovation“ und „Regionale Identität“ vergeben

wird. Der Preis – unter der Schirmherrschaft des nordrhein-westfälischen Wirtschaftsministers Garrelt Duin – zeichnet zukunftsweisende Projekte und Initiativen mit Modellcharakter aus, um als Ideengeber einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Tourismus in Westfalen-Lippe zu leisten und Betriebe und Tourismusorganisationen zu mehr Kreativität zu motivieren.<sup>105</sup>

► Abb. 51



Abb. 51: Innovationswettbewerb im Gesundheitstourismus

„Präventionswerkstatt.NRW“ – Initiative zur Förderung von Innovationen im Gesundheitstourismus

- Um sich zu einer qualitativ und innovativ herausragenden Gesundheitsmarke im Deutschlandtourismus zu entwickeln, initiierte der Tourismus NRW e. V. gemeinsam mit Projektpartnern die „Präventionswerkstatt.NRW“. Unternehmen aus der Tourismus- und Gesundheitsbranche waren aufgerufen, sich mit ihren Angeboten und Produkten am Innovationswettbewerb „Gesund in NRW“ zu beteiligen: Über 120 Leistungsträger reichten ihre Wettbewerbsbeiträge ein.
- Im Rahmen parallel laufender Think-Tank-Veranstaltungen entwickelten die Projektinitiatoren gemeinsam mit 50 besonders erfolgversprechenden Produktanbietern professionelle, innovative und buchbare Angebote im Gesundheitstourismus. Aus 18 Finalisten wurden im Mai 2014 die Top 8 der besten Leistungsträger prämiert. Die drei Hauptkriterien: Innovationsgrad, Zielgruppenorientierung und Vertriebsfähigkeit.
- Zu den Gewinnern dieses Innovationswettbewerbes gehören das Staatsbad Bad Salzuflen mit dem Präventionsangebot „Energie atmen – Stärke gewinnen durch Atemtraining“ sowie das tiergestützte Training „Entspannung lernen vom Lama“ von Beate Pracht / Prachtlamas.
- Das Projekt „Präventionswerkstatt.NRW“ läuft bis November 2014 und wird finanziell von der Europäischen Union und dem Land Nordrhein-Westfalen gefördert. Ein weiteres Ergebnis des Projektes wird ein Leitfaden mit wichtigen Impulsen für innovative gesundheitstouristische Produkte und deren Vermarktung sein.



Quelle: [www.touristiker-nrw.de](http://www.touristiker-nrw.de), [www.sauerland-tourismus.com](http://www.sauerland-tourismus.com), [gesund.nrw-tourismus.de](http://gesund.nrw-tourismus.de)

104 Deutscher Tourismusverband e. V.: Report Innovation 2012 und 2013, [www.deutschertourismusverband.de](http://www.deutschertourismusverband.de), Information Deutscher Tourismusverband e. V.

105 Weitere Informationen unter [www.s-tourismusbarometer-wl.eu](http://www.s-tourismusbarometer-wl.eu)

## Kreativität und Innovation stärken die Wettbewerbsfähigkeit

Dank der Investitionsprioritäten in der neuen EU-Förderperiode wird dem Thema Innovation im Tourismus inzwischen mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Sich damit verstärkt zu beschäftigen ist aber auch unabhängig von Förderkriterien sinnvoll und notwendig – insbesondere um die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU zu sichern und zu stärken. Dass sich Kreativität und Innovationsfähigkeit auf ihre Wettbewerbsfähigkeit auswirken, bestätigen auch die befragten Tourismusbetriebe in Westfalen-Lippe. Mehr als 85 Prozent aus dem Gastgewerbe und rund 65 Prozent der Freizeiteinrichtungen attestieren diesem Faktor einen (sehr) hohen Einfluss auf ihre Wettbewerbsfähigkeit. Zudem geht eine klare Mehrheit davon aus, dass diese Bedeutung in Zukunft noch wachsen wird.

Darüber hinaus bekräftigen die Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe und weitere Experten die hohe Relevanz der Kreativität. Immer nur das Gleiche anzubieten reiche nicht aus. Vielmehr komme es darauf an, offen für Neues zu sein und relevante Entwicklungen aufzunehmen. Das bedeutet nicht, dass jeder Trend mitgemacht werden muss. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist jedoch ein Mindestmaß an Innovationsgeist erforderlich. Wer nicht auf aktuelle Entwicklungen und Trends reagiert, verliert schnell den Anschluss an ein verändertes Verbraucherverhalten und verfehlt womöglich schon bald die Bedürfnisse seiner Kunden. Ein Beispiel ist das Thema Speisekarte in der Gastronomie: Die Betriebe müssen mit regionalen Produkten und speziellen Angeboten für Vegetarier oder Gäste mit Nahrungsmittelunverträglichkeiten auf der Höhe der Zeit bleiben.

Offen für Neues sein, relevante Entwicklungen aufnehmen!

### Zum Weiterlesen

Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
Innovationen im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch neue Ideen und Angebote, 2006	Pikkemaat, Birgit et al.
Sparkassen-Tourismusbarometer 2013, Branchenthema: Innovationen im Tourismus in Niedersachsen (darin auch zahlreiche weitere Literaturhinweise)	Sparkassenverband Niedersachsen
Sparkassen-Tourismusbarometer 2013, Branchenthema: Zukunft der Tourismusförderung in Ostdeutschland	Ostdeutscher Sparkassenverband



## 3 Steuerungsereich Strategie

Der Unternehmer, seine Fach- und Führungskräfte und deren Kreativität wirken sich erheblich auf die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU aus. Es gilt aber auch zu fragen, ob der Unternehmer seine Ausrichtung und die damit verbundenen Ziele klar formuliert. Richtet er seinen Betrieb und seine Entscheidungen an einem durchdachten Konzept aus? Besitzt das Angebot ein klares Profil, und spricht es definierte Zielgruppen an? Sollen respektive können auch

internationale Gäste angesprochen werden? Darüber hinaus muss der Unternehmer eine klare Entscheidung zu seinem Engagement in Sachen Nachhaltigkeit treffen. Von herausragender Bedeutung aber ist und bleibt, wie er sich in Marketing und Vertrieb aufstellt. All diese Einflussfaktoren sind unter dem betrieblichen „Steuerungsereich Strategie“ zusammengefasst.

### 3.1 Einflussfaktor Unternehmenskonzept

#### Relevanz



Ein ausgefeiltes, marktgerechtes Konzept bietet in jeder Unternehmensphase die strategische Orientierung und bildet die Grundlage für einen wettbewerbsfähigen Betrieb. Insbesondere die kleinen und mittelständischen Unternehmen müssen ein Profil entwickeln, um nicht in der Masse der Konkurrenzangebote unterzugehen. Das bedeutet keineswegs, dass die Unternehmer komplett auf spontane Bauchentscheidungen verzichten sollten. Vielmehr können diese, gewissermaßen als Kür, die Pflicht sinnvoll ergänzen.

#### Messbarkeit



Der Unternehmer selbst kann zwar die Frage beantworten, ob für seinen Betrieb ein schriftliches Konzept vorliegt. Für die objektive Bewertung der Inhalte aber ist es besser, auf die Einschätzung externer Experten zu setzen. Diese können aus ihrer Perspektive beurteilen, inwiefern mit dem Konzept gängige Ansprüche erfüllt werden und ob die Inhalte tragfähig sind.

#### Aktuelle Situation



Die touristischen Unternehmer in Westfalen-Lippe halten sich in puncto Strategie für gut aufgestellt. Aus externer Perspektive sind die Einschätzungen jedoch deutlich kritischer. Das gilt insbesondere für die Gastronomie. Lückenhafte Konzepte gehören zu den Hauptgründen für die Ablehnung von Kreditanfragen aus der Tourismuswirtschaft. Einschätzung des Sparkassen-Tourismusbarometers: Es ist daher erforderlich, zunächst das Bewusstsein für die Anforderungen an ein Unternehmenskonzept zu schärfen.

#### Konzept als Leitfaden in jeder Unternehmensphase

Ein durchdachtes Konzept liefert in jeder Unternehmensphase die notwendige strategische Orientierung. Vor allem im Zuge der Neugründung eines Unternehmens ist es wichtig, die Leitlinien und angestrebten Ziele zu erarbeiten und festzuhalten. Dazu gehören neben einer klaren

Definition der Geschäftsidee und des eigenen Angebotes auch die Identifikation von Wettbewerbern, Zielgruppen und Märkten. Das Gastgewerbe in Nordrhein-Westfalen verzeichnete im Jahr 2013 8.550 Neugründungen.<sup>106</sup> Nicht bekannt ist jedoch, wie viele dieser Unternehmen sich dabei auf ein ausgearbeitetes Konzept stützten.

---

## Eine Strategie muss gelebt und weiterentwickelt werden.

---

Gute Dienste leistet ein Konzept bei ...

- Erweiterungen: Mehr als die Hälfte der befragten gastgewerblichen Betriebe und Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe gibt an, zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit in den letzten drei Jahren renoviert, saniert oder erweitert zu haben.
- Neupositionierungen: Rund ein Fünftel der Befragungsteilnehmer hat sich in den letzten drei Jahren strategisch neu ausgerichtet.
- die Betriebsnachfolge und -übergabe: Etwa ein Drittel aller gastgewerblichen Betriebe sucht(e) im Zeitraum 2007 bis 2015 einen Nachfolger.<sup>107</sup>

Somit reicht es nicht aus, eine Strategie zu Beginn der Unternehmung festzulegen. Sie muss gelebt und weiterentwickelt werden, um sich den Umständen und Veränderungen im Unternehmen wie im Marktumfeld anzupassen. Hier zeigt sich ein unmittelbarer Bezug zu dem Einflussfaktor Kreativität und Innovationsfähigkeit (siehe Kapitel IV, 2.3).

---

## Gerade in der Gastronomie arbeiten viele Betriebe ohne Strategie.

---

### **Betriebe überschätzen sich bei ihrer Unternehmensstrategie**

Die touristischen Unternehmer in Westfalen-Lippe halten sich in puncto Strategie für gut aufgestellt: Fast drei Viertel der Betriebe im Gastgewerbe und knapp 70 Prozent der Freizeiteinrichtungen schätzen ihre Wettbewerbsfähigkeit in diesem Bereich als hoch oder sogar sehr hoch ein. Die externe Bewertung widerspricht dieser positiven Eigenwahrnehmung allerdings

immens: Nur rund jede fünfte befragte Tourismusorganisation äußert sich ebenso positiv über die Betriebe in ihrem Zuständigkeitsgebiet. Nach Einschätzung von Branchenkennern arbeiten in Westfalen-Lippe insbesondere viele Gastronomen ohne konkrete Strategie, während die Hotellerie im Vergleich dazu tendenziell besser aufgestellt ist. Im Gastgewerbe besteht nach Expertenaussagen eine große Bandbreite zwischen beliebig austauschbaren Konzepten auf der einen und sehr kreativen, individuellen Konzepten auf der anderen Seite. Es überwiegen jedoch die unausgereiften Geschäftsideen. Kritisch ist auch die Bewertung aus Sicht der Geldinstitute: Wie eine Sparkassen-Befragung zeigt, gehören lückenhafte Konzepte zu den Hauptgründen für die Ablehnung von Kreditanfragen aus der Tourismuswirtschaft.<sup>108</sup> Bei den Leistungsträgern muss daher zunächst das Bewusstsein für die Anforderungen an ein Unternehmenskonzept geschärft werden.

---

## Lückenhafte Konzepte gehören zu den Hauptgründen für die Ablehnung von Kreditanfragen.

---

Dass die touristischen KMU hier so schlecht abschneiden, ist auch darauf zurückzuführen, dass sie angesichts ihrer Strukturen (siehe Kapitel IV, 4.4) oft nur geringe Ressourcen für strategische Fragen aufwenden können. Die dafür notwendige umfangreiche Marktforschung sowie das Spezialwissen können einzelne Betriebe einfach nicht leisten. Diese Lücke lässt sich jedoch über Kooperationen und Dienstleistungen der Tourismusorganisationen schließen. Hilfestellung geben auch andere Institutionen: Ausgefeilte Checklisten und Vorlagen für Existenzgründer bietet beispielsweise das Existenzgründerportal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.<sup>109</sup>

<sup>107</sup> Knödler 2007

<sup>108</sup> DSGVO 2011

<sup>109</sup> [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

### Profil statt Austauschbarkeit

Vor allem die kleinen und mittelständischen Unternehmen im Tourismus müssen ein dezidiertes Profil entwickeln, um sich von den Konkurrenzbetrieben abzuheben. Wenn das Angebot beliebig ist, ist es auch austauschbar (siehe Kapitel IV, 2.3). Erfolgreiche Unternehmer kennen ihre Zielgruppen und schaffen entsprechend maßgeschneiderte Angebote. Liegt ein Betrieb beispielsweise in der Nähe der ADFC-Qualitätsroute Ruhrtalradweg, ist er gut beraten, sich auf die speziellen Anforderungen

von Radtouristen einzurichten. Dazu können Services und Ausstattungsmerkmale wie überdachte, verschließbare Abstellmöglichkeiten für Fahrräder und Gepäck oder passende gastronomische Angebote gehören. Beherberger, die sich entsprechend aufstellen, können sich als Bett+Bike-Betrieb zertifizieren lassen und damit auch im Marketing (siehe Kapitel IV, 3.1) deutlich machen, dass sie sich um radelnde Gäste bemühen und deren Bedürfnisse erfüllen.

► Abb. 52

Abb. 52: Ausrichtung auf Radtouristen im Sauerland

Landgasthof Rüppel: ADFC-zertifizierter Bett+Bike Sport-Betrieb

- Bett + Bike Sport-Betriebe gibt es bisher nur in der Pilotregion Sauerland. Zertifizierte Betriebe müssen folgende Qualitätskriterien erfüllen:
  - Sicherheit:** Fahrräder sind diebstahlsicher unterzubringen.
  - Service:** Der Gast erhält lokale Wetterinformationen und kann Radtouren-Karten ausleihen oder käuflich erwerben.
  - Pflege:** Dem Radsportler stehen ein separater Trockenraum für feuchte Sportbekleidung, eine Waschmaschine oder ein Wäscheservice sowie ein Platz zur Reinigung seines Rades zur Verfügung.
  - Technik:** Es gibt einen Raum, in dem der Gast Reparaturarbeiten durchführen kann und Basiswerkzeug, Ersatzschläuche und Flickzeug für Sporträder vorfindet.





- Zu den ausgezeichneten Gastgebern gehört der Landgasthof Rüppel in Bestwig im Hochsauerland: Das 3-Sterne-Hotel bietet für radsportbegeisterte Gäste zusätzlich GPS-Geräte, geführte Touren mit ortskundigen Bikern, spezielle Pauschalangebote und den Verleih von E-Bikes an.
- Bereits im Vorfeld können sich Rennradfahrer und Mountainbiker über mehrere interaktive Karten auf der Hotel-Website über mögliche Touren und deren Anspruchsniveau informieren. Gerade Gästen, die vor Ort aktiv sein möchten, erleichtern solche Informationsangebote die Planung und machen Lust auf Entdeckungen.

Quelle: [www.edelsteinhotel-sauerland.de](http://www.edelsteinhotel-sauerland.de)

Insgesamt stehen die Betriebe bei der Spezialisierung auf den Radtourismus als wichtiges Marktsegment für Westfalen-Lippe gut da. 442 Unterkünfte sind mit dem Bett+Bike-Zertifikat ausgestattet (siehe Kapitel III, 3.2) Experten verweisen jedoch darauf, dass zahlreiche touristische KMU in Westfalen-Lippe noch nicht auf eine bestimmte Zielgruppe oder ein definiertes Marktsegment spezialisiert sind. Zu viele Betriebe wollen „alles für alle“ anbieten und fallen damit in der Masse der Konkurrenzbetriebe kaum auf.

---

Zu viele Betriebe wollen „alles für alle“ anbieten.

---

### Konzept als Grundlage für einen wettbewerbsfähigen Betrieb

Ein ausgefeiltes, marktgerechtes Konzept ist das Fundament für einen wettbewerbsfähigen Betrieb. Zwar gibt es immer wieder Unternehmer, die auch ohne eine schriftlich festgehaltene Strategie erfolgreich sind. Trotzdem bestätigen sowohl die Betriebe selbst als auch Sparkassen und Touristiker: Das Konzept ist ein wichtiger Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU. Eine Erhebung im Rahmen des Tourismusbarometers Deutschland 2011 zeigt, dass mehr als 90 Prozent der befragten Sparkassen und Unternehmen die klare Positionierung eines Betriebes als (sehr) wichtig erachten.<sup>110</sup> Diese hohe Relevanz bekräftigt auch die aktuelle Befragung:

- Rund vier Fünftel der befragten touristischen Unternehmen und mehr als 90 Prozent der Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe schätzen den Einfluss der Unternehmensstrategie auf die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe als hoch oder sogar sehr hoch ein.
- Mehr als die Hälfte der Betriebe geht davon aus, dass diese Bedeutung in Zukunft noch steigen wird.

---

Strategie muss auch zum Betrieb passen und Akzeptanz im Markt finden.

---

Zur Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU reicht das bloße Vorliegen einer Strategie jedoch nicht aus. Ihre inhaltliche Ausrichtung muss auch zum Betrieb passen und vom Markt akzeptiert werden. Sinnvoll ist beispielsweise, sich auch an den Zielgruppen der zuständigen Tourismusorganisationen zu orientieren, um von deren Marketingaktivitäten profitieren zu können. Nach Expertenaussagen sind auch falsche Konzepte regelmäßig die Ursache für Betriebspleiten. Der Unternehmer muss sich deshalb mit seiner Idee und dem Markt intensiv auseinandersetzen, um ein qualifiziertes Konzept zu entwickeln. Zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit sind die touristischen KMU, insbesondere die Gastronomiebetriebe, in Westfalen-Lippe gut beraten, weiter an ihrem unverwechselbaren Profil zu feilen und ausgewählten Zielgruppen passende Angebote zu unterbreiten. Spontane Bauchentscheidungen können aber natürlich auch hierbei die „Kür“ sein.

### Zum Weiterlesen

Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
Existenzgründungsportal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie mit zahlreichen Hinweisen und praktischen Checklisten für Neugründer, Unternehmensnachfolge und andere Themen	<a href="http://www.existenzgruender.de">www.existenzgruender.de</a>
Sparkassen-Tourismusbarometer Deutschland 2008, Branchenthema: Unternehmensnachfolge im Gastgewerbe	Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV)
Zertifizierung, Kriterien und weitere Hinweise für radfreundliche Betriebe	<a href="http://www.bettundbike.de">www.bettundbike.de</a>

<sup>110</sup> DSGV 2011

## 3.2 Einflussfaktor Internationalisierung

### Relevanz



Generell steht die Internationalisierung in direktem Zusammenhang mit der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Bei den touristischen KMU in Westfalen-Lippe gilt es jedoch zu differenzieren: Nicht jeder Betrieb muss sich notwendigerweise auf internationale Gäste einstellen, um wettbewerbsfähig zu sein. Allerdings ist in vielen Gebieten Westfalen-Lippes ein hohes Aufkommen niederländischer Gäste festzustellen, weshalb eine entsprechende Ausrichtung zur Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe beitragen kann.

### Messbarkeit



Über den Anteil ausländischer Gäste in den Destinationen und Beherbergungsbetrieben lässt sich die Internationalisierung der Tourismusbranche gut messen. Zur generellen Eignung bestimmter Regionen für internationale Touristen können weitere Indikatoren wie die Verkehrsanbindung und die touristische Attraktivität Auskunft geben.

### Aktuelle Situation



Einige Betriebe richten ihr Angebot ausdrücklich an internationale Touristen. Insgesamt aber ist die Internationalität der touristischen Betriebe in Westfalen-Lippe noch ausbaubar. Der Anteil der Übernachtungen ausländischer Gäste lag im Jahre 2013 bei rund 15 Prozent und bietet damit weiteres Potenzial. An dem hohen Aufkommen der Niederländer zeigt sich schließlich, dass Westfalen-Lippe auch für internationale Touristen aus nahen Märkten attraktiv ist.

### Auslandsnachfrage als Wachstumsmotor

Die Aspekte strategische Ausrichtung und Zielgruppenansprache sind auch im Zusammenhang mit der Frage, ob das Angebot des Unternehmers internationale Gäste ansprechen soll, bedeutsam. Wenn sich ein Betrieb dafür entscheidet, aktiv internationale Gäste anzusprechen, muss das Produkt adäquat gestaltet sein. In den letzten Jahren bildete die Nachfrage aus dem Ausland häufig den Wachstumsmotor für die Tourismusbranche.

---

Die Niederlande sind mit Abstand der wichtigste internationale Quellmarkt für Westfalen-Lippe.

---

Als Indikator für den Internationalisierungsgrad auf Länder- oder Regionsebene dient zum Beispiel der Anteil ausländischer Gäste. Dieser betrug bei den Übernachtungen in Westfalen-Lippe im Jahre 2013 14,5 Prozent. 41,7 Prozent

aller Ausländerübernachtungen stellen die Niederländer, was die Bedeutung dieses Quellmarktes eindrucksvoll unterstreicht. Allerdings reicht die Bandbreite von 13,5 Prozent im Ruhrgebiet bis 73,8 Prozent im Sauerland. Dazwischen liegen der Teutoburger Wald (28,8 Prozent), das Münsterland (34,6 Prozent) sowie Siegerland-Wittgenstein (39,1 Prozent). Zwar mit deutlichem Abstand, aber dennoch zu den wichtigsten Quellmärkten gehörend, folgen Belgien und Großbritannien sowie Polen, Österreich und die Schweiz (siehe auch Kapitel II.2).<sup>111</sup> Im Vergleich dazu waren auf Bundesebene rund 20 Prozent der 46,1 Millionen Übernachtungen in Nordrhein-Westfalen im Jahre 2013 ausländischen Gästen zuzurechnen. Den mit Abstand wichtigsten internationalen Quellmarkt bilden auch hier die Niederlande, aus denen nahezu jede vierte Ausländerübernachtung des Jahres 2013 stammte. Darüber hinaus gehören zu den Primärmärkten für das touristische Marketing Belgien, Großbritannien, die USA und die Schweiz.<sup>112</sup>

<sup>111</sup> Landesbetrieb für Information und Technik Nordrhein-Westfalen

<sup>112</sup> Tourismus NRW: Jahresergebnis 2013 (Chartbericht auf Basis der vorläufigen Ergebnisse des Statistischen Bundesamtes Deutschland und von IT.NRW), [www.touristiker-nrw.de](http://www.touristiker-nrw.de)

### Auf internationale Gäste einstellen

→ Zu den Voraussetzungen für die Internationalisierung des Touristenaufkommens einer Region gehören eine besondere, über die Landesgrenzen hinweg bekannte touristische Attraktivität inklusive herausragender Sehenswürdigkeiten sowie eine gute internationale Anbindung über Flughäfen oder Fernbahnhöfe. Auf Ebene der touristischen Betriebe sind entsprechende Sprachkenntnisse und fremdsprachige Gästeinformationen (online/offline) sowie die generelle Offenheit für ausländische Gäste und deren spezifische Bedürfnisse nötig. Tourismusbetriebe, die von dem Aufkommen internationaler Gäste profitieren möchten, müssen sich auch auf diese Zielgruppe ausrichten. Leistungsträger in den Regionen mit einem besonders hohen Anteil niederländischer Touristen können dieses Potenzial nutzen, indem sie beispielsweise ihre Webseite, Printprodukte und Speisekarte auch auf Niederländisch anbieten. Mitarbeiter, die die Sprache zumindest in Grundzügen beherrschen, können mit den Gästen kommunizieren und ihnen damit zeigen, dass sie willkommen sind. Hier müssen die KMU selbst aktiv werden und ihre Kompe-

tenzen ausbauen. Was bei einem benachbarten Staat wie den Niederlanden noch vergleichsweise einfach ist, wird im Falle fernerer Quellmärkte wie Japan natürlich aufwendiger.

► Abb. 53

---

Die Betriebe müssen sich aktiv auf internationale Gäste und ihre spezifischen Bedürfnisse einstellen.

---

### Internationalität ausbaubar, aber Differenzierung notwendig

Offensichtlich ist die Internationalität der Betriebe in Westfalen-Lippe noch ausbaufähig. Nicht einmal ein Viertel der befragten touristischen Unternehmen bewertet seine diesbezügliche Wettbewerbsfähigkeit als (sehr) hoch. Nur rund ein Drittel sieht keine Hürden bei der Ansprache internationaler Gäste. Noch verhaltener zeigen sich die zuständigen Tourismusorganisationen, die ihre Betriebe hier eher im Mittelfeld sehen und ihnen nur zu rund 17 Prozent eine (sehr) hohe Wettbewerbsfähigkeit in Sachen Internationalität bescheinigen.

**Abb. 53: Ansprache niederländischer Gäste**

Hotel „Der Brabander“ in Winterberg – speziell für niederländische Gäste

- Das Sauerland ist bei niederländischen Gästen beliebt. Viele Unternehmensebetriebe haben sich darauf bereits eingestellt, heißen „Hof van Holland“ oder „Der Holländer“, bieten niederländische Websites an und werden häufig von Niederländern geführt.
- Auch das Hotel „Der Brabander“ in Winterberg hat sich auf holländische Gäste spezialisiert. 1986 wurde der Betrieb mit mittlerweile 310 Betten vom heutigen Inhaber, einem Niederländer, übernommen. Da in der Vergangenheit wenige deutsche Gäste kamen, wird das Haus mittlerweile nur noch in den Niederlanden beworben.
- Neben einem auf die Zielgruppe zugeschnittenen Angebot auf der Website werden den Gästen holländische Musik, holländisches Fernsehen sowie holländisches Essen im „Pfannkuchenhaus“ geboten.
- Das gesamte Personal spricht Holländisch, sogar Bingo-Abende werden in der Sprache durchgeführt.



Wie spreche ich niederländische Gäste an?

Wie man sich auf Niederländer als Zielgruppe einstellt und wie man sie richtig anspricht, können Gastgeber im Münsterland im Rahmen eines Seminars der Münsterland-Tourismus-Akademie lernen. In „Niederlande-Marketing: So ticken unsere niederländischen Nachbarn“ werden folgende Themen behandelt:

- Zielgruppenanalyse: Wer verbringt seinen Urlaub in Deutschland und was charakterisiert ihn? Welche Art von Urlaub verbringt er hier?
- Zielgruppengerechte Broschüren und Produkte: die richtige Text- und Bildsprache für Niederländer, touristisches Marketing in den Niederlanden, Tipps aus erster Hand
- Social Media & Co.: Worauf legt der internetaffine Niederländer Wert? Tipps und Tricks zu den Themen Websites, SEO und Onlineverhalten der Nachbarn

Quelle: [www.brabander.de](http://www.brabander.de), [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de), [www.vhs-warendorf.de](http://www.vhs-warendorf.de)

Die Europäische Kommission betont den Effekt einer internationalen Ausrichtung auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebes: „Studien belegen eine direkte Verbindung zwischen Internationalisierung und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.“<sup>113</sup> Für die touristischen Betriebe in Westfalen-Lippe jedoch ist diesbezüglich zu differenzieren: Nicht jeder Betrieb muss sich notwendigerweise auf internationale Gäste einstellen, um wettbewerbsfähig zu sein. Die Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen Unternehmens ergibt sich unter anderem aus der Lage des Betriebes: Liegt er in einer Großstadt mit internationaler Anbindung, großen Messen und Kongressen, herausragenden touristischen Attraktionen und generell einem hohen Aufkommen ausländischer Touristen? Befindet sich der Betrieb zwar außerhalb

eines solchen Ballungsraumes, aber beispielsweise im Grenzgebiet zu den Niederlanden oder in einer Region mit einem besonders hohen Volumen niederländischer Gäste? In diesen Fällen wird die Internationalität des Betriebes von hoher Relevanz für seine Wettbewerbsfähigkeit sein. Anders sieht es dagegen beispielsweise für eine kleine Pension oder einen kleinen Gastronomiebetrieb aus, der in einem Gebiet mit nur wenigen internationalen Gästen liegt. Von den befragten touristischen Unternehmen in Westfalen-Lippe kann dann auch nur rund ein Viertel einen (sehr) hohen Einfluss der Internationalität auf die eigene Wettbewerbsfähigkeit erkennen. Die Selbsteinschätzungen der Betriebe bestätigen darüber hinaus die geringere Bedeutung einer internationalen Ausrichtung für ländliche Regionen.

#### Zum Weiterlesen

Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
DZT-Marktinformationen zu internationalen Quellmärkten	<a href="http://www.germany.travel">www.germany.travel</a>
Incoming-Tourismus Deutschland. Zahlen, Daten, Fakten, 2013	Deutsche Zentrale für Tourismus e. V.

<sup>113</sup> Europäische Kommission: [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu) (Stand: 7. April 2014)

### 3.3 Einflussfaktor Nachhaltigkeit

#### Relevanz



Das Thema hat für die Unternehmen in Westfalen-Lippe bereits jetzt hohe Bedeutung. Die politischen Weichenstellungen, von denen insbesondere touristische Betriebe stark abhängig sind, sprechen dafür, dass der Einfluss weiter zunehmen wird. Sie müssen alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie und Soziales) kennen und bedienen, denn eine Orientierung am Prinzip der Nachhaltigkeit wird künftig eine Grundvoraussetzung für das Fortbestehen touristischer Betriebe sein.

#### Messbarkeit



Der betriebswirtschaftliche Nutzen von Nachhaltigkeitsinvestitionen lässt sich einfach und schnell durch Kostenvergleichsrechnungen oder Break-Even-Analysen ermitteln. Nachhaltigkeitsiegel, die beispielsweise auf der Messung von CO<sub>2</sub>-Emissionen beruhen, ermöglichen eine Einschätzung des ökologischen Fußabdrucks der Betriebe. Eine ähnliche Entwicklung in sozialer Hinsicht zeigen Ansätze wie Employer Branding.

#### Aktuelle Situation



Die Betriebe in Westfalen-Lippe sehen sich beim Thema Nachhaltigkeit gut positioniert. Auf Ebene der Orte und Regionen gibt es jedoch Zweifel am Nachhaltigkeitsbemühen der Unternehmer. Insbesondere die Chance, das Thema als Instrument zur Positionierung zu nutzen und somit das große Marktpotenzial auszuschöpfen, wird von den Betrieben noch nicht ausreichend wahrgenommen.

#### Vielfältige Handlungsfelder auch für Unternehmen

Eine weitere Entscheidung von strategischer Tragweite ist die Orientierung am Prinzip der Nachhaltigkeit. Deutschland hat diese Entscheidung auf höchster Ebene getroffen: Nachdem die Bundesregierung bereits 2002 die sogenannte nationale Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet hatte, folgte 2010 ein Programm mit Maßnahmen zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele. Die Reaktionen der Wirtschaft: Gaben 2003 erst knapp 40 Prozent der deutschen börsennotierten Unternehmen an, dem Thema Nachhaltigkeit eine hohe Bedeutung für die künftige Entwicklung des eigenen Unternehmens beizumessen, waren es 2011 bereits mehr als zwei Drittel. Ebenso stieg im Zeitvergleich die Zahl jener Unternehmen, die einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen: Waren es 2003 erst 21,0 Prozent, so stieg die Zahl bis 2011 auf knapp 50 Prozent.<sup>114</sup>

Insbesondere in ehemaligen Industrieregionen wie dem Ruhrgebiet ist Nachhaltigkeitsorientierung auch eine Konsequenz des Strukturwan-

dels, geht dieser doch mit tiefgreifenden Veränderungen in ökologischer, ökonomischer und sozialer Hinsicht einher. Touristische Betriebe zählen zu den Profiteuren des Wandels: Vormals industriell genutzte Gebiete werden nun für den Tourismus nutzbar. ► Abb. 54

#### Ökologische Dimension

Im Gegensatz zur Industrie, die Rohstoffe zu Endprodukten verarbeitet und damit natürliche Ressourcen „verbraucht“, erfolgt der Eingriff des Tourismus in die Umwelt und Naturräume größtenteils durch die Touristen selber beziehungsweise durch den Bau und Betrieb touristischer Infrastruktur. Naturnahe Gebiete werden oftmals erst durch den Tourismus zivilisatorischen Einflüssen ausgesetzt. Von touristischen Betrieben gehen vor allem aufgrund von Emissionen, Ressourcenverbrauch und der Verringerung der Biodiversität ökologische Gefahren aus.<sup>115</sup>

114 Deutsches Aktieninstitut e. V. / Sustainable Business Institute (SBI) e. V. 2011

115 Öko-Institut e. V. 2001



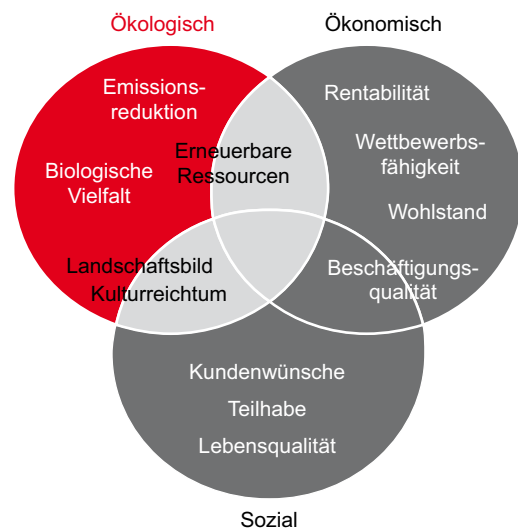
### Ökonomische Dimension

Unternehmen wollen Gewinne erwirtschaften. Diesem Grundprinzip folgen auch nachhaltige Betriebe. Unterschiede können sich aus dem Zeithorizont ergeben, denn nachhaltige Unternehmen sind in der Regel bestrebt, über lange Zeiträume hinweg möglichst gleichmäßige Überschüsse zu generieren. Diese sollten zudem nicht nur an die Investoren oder Inhaber fließen, sondern auch für den langfristigen Werterhalt des Betriebes eingesetzt werden. Die dafür notwendige Investitionsbereitschaft fällt jedoch insgesamt zu gering aus (siehe Kapitel IV, 4.1). Über Steuern und Mitarbeiterentlohnung können Betriebe darüber hinaus einen finanziellen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der lokalen Gemeinschaft leisten.

### Soziale Dimension

In der Wahrnehmung touristischer Betriebe wie auch der Kunden nimmt die ökologische Komponente der Nachhaltigkeit in der Regel den größten Raum ein. Doch sollte die soziale Dimension nicht unterschätzt werden. Über ihr Angebot erhalten und erhöhen touristische Betriebe die Lebensqualität in den Zielgebieten, tragen – vor allem in ländlichen Gebieten – zur Einkommens- und Beschäftigungssicherung bei. Zum Beispiel erleichtert das Gastgewerbe

Abb. 54: Zieldimensionen für einen nachhaltigen Tourismus



Quelle: dwif 2013, verändert nach UNEP/UNWTO

auch Geringqualifizierten den Berufseinstieg. Die aktuelle Debatte um den Mangel an Fach- und Führungskräften (siehe Kapitel IV, 2.1) trägt dazu bei, die soziale Funktion noch stärker auf der betrieblichen Agenda zu verankern. Erste Resultate sind die Einführung von Instrumenten wie Codes of Conduct und Employer Brands. Auch andere Themen der aktuellen Branchendebatte beinhalten Aspekte der sozialen Nachhaltigkeit. ► Tab. 11

Tab. 11: Verbindung zwischen sozialer Nachhaltigkeitsdimension und aktueller Branchendebatte

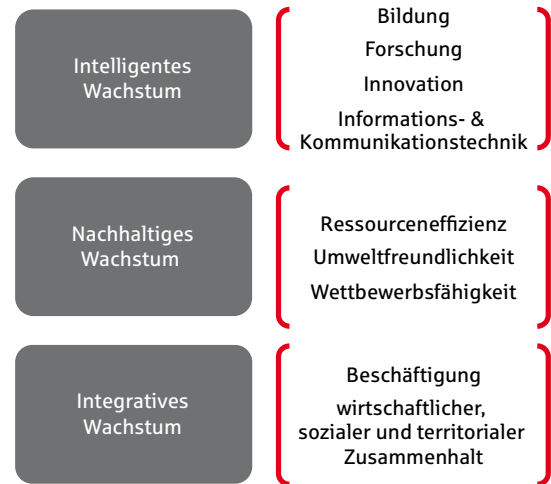
Soziale Dimension	Aktuelle Debatte
Beschäftigungsqualität	Nachwuchsmangel, Mindestlohn
Soziale Gleichberechtigung	Barrierefreiheit, Integration älterer Arbeitnehmer
Berücksichtigung der Kundenwünsche	Nichtraucherschutz
Einbeziehung Einheimischer in Planungen	Akzeptanz der Tourismusbranche am Ort
Erhalt/Förderung der Lebensqualität in Zielgebieten	Unternehmensnachfolge
Erhalt des kulturellen Reichtums	Tourismusabgabe

Quelle: dwif 2010, nach DSGVO 2010

Dass das Thema Nachhaltigkeit nicht nur national, sondern auch international an Bedeutung gewinnt, zeigt die Wachstumsstrategie „Europa 2020“ der Europäischen Union, die sich auf intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum konzentriert. Nachhaltiges Wachstum meint unter anderem den Aufbau einer wettbewerbsfähigen, emissionsarmen Wirtschaft sowie den Einsatz neuer, umweltfreundlicher Technologien.<sup>116</sup> ► Abb. 55

Touristische Betriebe haben die Nachhaltigkeit allerdings nicht nur aufgrund von gesellschaftlichem Verantwortungsbewusstsein oder politischem Druck, sondern ebenso aufgrund betriebswirtschaftlicher Effizienzgesichtspunkte für sich entdeckt. Neben dem obersten Ziel – Umweltschutz und Schaffung eines positiven Images – verbessert eine nachhaltige Unternehmensführung auch das Betriebsergebnis. Gerade mittel- bis langfristig kann sie zur Kostensenkung und damit zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen. In den Bereichen

Abb. 55: Prioritäten der Strategie „Europa 2020“



Quelle: dwif 2013, dargestellt nach Europäische Kommission 2010, ec.europa.eu

Energie, Verpackung, Beschaffung, Abfall und Abwasser liegen in dieser Hinsicht die größten Potenziale.

**Beispiel: Investitionsfinanzierung über Einsparungen**



Eine veraltete Heizungsanlage wurde für das Porta Berghotel in Porta Westfalica zu einem existenziellen Problem: Dem Betrieb drohte die Stilllegung, da die Anlage nicht mehr den Vorschriften entsprach. Eine neue Anlage konnte sich das Hotel aber kaum leisten. Bei der Finanzierung entschied sich der Inhaber daher für ein sogenanntes Contracting-Modell: Dabei trägt das ausführende Unternehmen zunächst die Investitionskosten für eine energiesparende Maßnahme. Der Besitzer bezahlt den Dienstleister anschließend mithilfe der eingesparten Energiekosten. Auf diese Weise minimiert der Betrieb das finanzielle Risiko. Für das Porta Berghotel hat sich die Aktion gelohnt: Durch die Modernisierungsmaßnahme verringerten sich die Energiekosten um rund 20 Prozent. Und auch das Klima profitiert von der Investition: Die erzielten Einsparungen belaufen sich auf 48,2 Tonnen CO<sub>2</sub> pro Jahr.

Quelle: fallbeispieldatenbank.energiekampagne-gastgewerbe.de

**Zurückhaltende Nutzung für Werbung und Marketing**

Während die touristischen Betriebe den Nutzen von Nachhaltigkeitsinvestitionen im Hinblick auf Kostensenkung bereits erkannt haben, besteht hinsichtlich Werbung und Marketing noch viel Potenzial. Zu diesem Ergebnis kommt eine Befragung des dwif: Imageverbesserung wird nur bei jedem dritten, die Nutzbarkeit für Werbung und Marketing sogar nur bei jedem

vierten Betrieb als wichtiges oder sehr wichtiges Motiv genannt.<sup>117</sup>

„Die Bemühungen im Bereich Nachhaltigkeit müssen dem Gast gegenüber aktiv aufgezeigt werden. Kommunizieren Sie, was Sie tun!“

(Jenny Rushmore, Leiterin des Bereichs Nachhaltiges Reisen der Touristikwebsite Tripadvisor)

Dass für nachhaltige Urlaubsangebote ein hohes Marktpotenzial besteht, zeigt eine Untersuchung des dwif, die rund 33 Millionen Deutsche mit Interesse an nachhaltigem Urlaub identifizierte. Tatsächlich birgt das Thema Nachhaltigkeit große ökonomische Chancen, denn die Gäste sind durchaus bereit, für nachhaltigen Urlaub mehr Geld auszugeben.

### **Einschätzung 2014: Betriebe sehen sich gut aufgestellt, Orte und Regionen haben Zweifel**

Die 2014 befragten Unternehmen geben an, dem Thema Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert einzuräumen: Fast 60 Prozent (Gastgewerbe und Freizeiteinrichtungen) beurteilen den Einfluss des Faktors auf ihre Wettbewerbsfähigkeit mit hoch beziehungsweise sehr hoch, insbesondere für ländliche Betriebe hat Nach-

haltigkeit große Relevanz. In Bezug auf ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit sind die touristischen Betriebe selbstbewusst: Fast zwei Drittel schätzen ihre Wettbewerbsfähigkeit in diesem Bereich als hoch bis sehr hoch ein. Die Vertreter der Orte und Regionen sind erheblich weniger optimistisch: Nur knapp 11 Prozent der Befragten attestieren den Betrieben in ihrem Zuständigkeitsbereich eine hohe bis sehr hohe Nachhaltigkeitsorientierung. Das könnte auch an der angesprochenen mangelnden Kommunikation des Themenbereiches Nachhaltigkeit liegen: Die Betriebe beurteilen vermutlich vor allem ihre eigenen Anstrengungen, zum Beispiel umweltrelevante Investitionen. Diese werden von den Orten und Regionen jedoch nicht unbedingt wahrgenommen.

#### **Unternehmensporträt Landhotel Struck**



Ein Beispiel für die gelungene Integration ökologischer und sozialer Ziele in das unternehmerische Handeln bietet das Landhotel Struck im Sauerland. Es schmückt sich mit dem Titel „Erstes klimaneutrales Hotel in Nordrhein-Westfalen“. Grund dafür ist die Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes durch klimafreundliche Investitionen in mehrere Blockheizkraftwerke bei gleichzeitig verbesserter Isolierung sowie das Senken von Wasserverbrauch und Müllaufkommen.

Trotzdem emittiert das Hotel natürlich weiterhin CO<sub>2</sub>. Um den CO<sub>2</sub>-Haushalt rechnerisch auszugleichen, ließ Unternehmer Stefan Struck in Panama über 900 Bäume anpflanzen. Diese nehmen genau so viel CO<sub>2</sub> auf, wie das Hotel produziert. In der Außenkommunikation nutzt das Unternehmen den Claim „klimaneutrales“ Hotel und informiert regelmäßig über das Aufforstungsprojekt. Seit 2013 ist das Landhotel außerdem Unterzeichner der „Charta der Vielfalt“, einer Initiative, bei der sich die unterzeichnenden Unternehmen zur Anerkennung und Förderung der vielfältigen Potenziale ihrer Mitarbeiter verpflichten – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion und Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität.

Quelle: [www.landhotel-struck.de](http://www.landhotel-struck.de), [www.experia.de](http://www.experia.de)

### **Ausblick: Nachhaltigkeit wird Pflicht**

Für die Unternehmen gilt, dass sie alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit kennen und bedienen müssen. Eine Orientierung am Prinzip der Nachhaltigkeit wird durch die politischen Weichenstellungen in Zukunft eine Grundvoraussetzung für das Fortbestehen tou-

ristischer Betriebe sein. Um sich dennoch vom Wettbewerb abzuheben, müssen die Betriebe die dynamische Entwicklung im ökologischen, ökonomischen und sozialen Bereich genau verfolgen und bedarfsgerechte Instrumente für ihre Positionierung entwickeln.

**Zum Weiterlesen**

Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
Sparkassen-Tourismusbarometer Deutschland 2010	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2013, Branchenthema: Zukunft der Tourismusförderung in Ostdeutschland	Ostdeutscher Sparkassenverband
Sparkassen-Tourismusbarometer Schleswig-Holstein 2014, Branchenthema: Nachhaltigkeit im Schleswig-Holstein-Tourismus	Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein
Übersicht über Förderprogramme, Produktfinder	Kreditanstalt für Wiederaufbau (www.kfw.de)

**3.4 Einflussfaktor Marketing und Vertrieb****Relevanz**

Marketing und Vertrieb bringen die zahlenden Gäste und wirken sich zweifellos stark auf die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU aus. Tourismusorganisationen und Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe ist diese besondere Bedeutung bewusst, während das Gastgewerbe die Bedeutung noch als geringer einstuft. Von besonderer Relevanz wird künftig das Engagement der Betriebe im Bereich Digitalisierung sein.

**Messbarkeit**

Die Wettbewerbsfähigkeit und die Aktivitäten in Marketing und Vertrieb lassen sich über Befragungen der Akteure erheben. Selbsteinschätzungen der Unternehmer sind jedoch auch mit der Bewertung externer Experten abzugleichen. Ein aktueller Betriebsvergleich könnte weitere Informationen zu den Marketing- und Vertriebsaktivitäten im Gastgewerbe liefern, liegt für Westfalen-Lippe jedoch nicht vor.

**Aktuelle Situation**

Die touristischen KMU in Westfalen-Lippe können Marketing und Vertrieb noch stark ausbauen. Dies gilt insbesondere für den Megatrend Digitalisierung. Verglichen mit anderen Wirtschaftszweigen steht das Gastgewerbe in dieser Hinsicht an letzter Stelle, aber auch innerhalb der Branche gibt es Unterschiede. So fällt auf, dass die Gastronomie der Hotellerie in vielen Fällen hinterherhinkt.

**Marketing und Vertrieb bringen die Gäste**

Die strategische Ausrichtung von Marketing und Vertrieb wirkt sich entscheidend auf die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU aus. Marketing- und Vertriebsaktivitäten – dazu gehören die Präsentation, die Ansprache neuer und die Pflege bestehender Kunden sowie der Verkauf der Produkte und Dienstleistungen – machen auf das touristische Angebot aufmerksam und bringen den Destinationen und Betrieben die zahlenden Gäste.

Wie steht es im Bereich Marketing und Vertrieb um die touristischen KMU in Westfalen-Lippe? Hinweise darauf liefern die Einschätzungen der Akteure selbst. Mehr als die Hälfte der befragten gastgewerblichen Betriebe und Freizeiteinrichtungen schätzt ihre Wettbewerbsfähigkeit als hoch (rund 45 Prozent) oder sogar sehr hoch (rund 10 Prozent) ein. Die Tourismusorganisationen sind hier deutlich zurückhaltender: Nicht einmal ein Fünftel kann sich dieser Meinung anschließen; die große Mehrheit bewertet die

Betriebe als eher mittelmäßig. Häufig sind insbesondere die großen Hotels gut aufgestellt, vor allem, wenn sie zu einer Kette gehören, wo Marketing und Vertrieb zentral gesteuert werden. Etliche kleine Betriebe, gerade in der Gastronomie, haben in dieser Hinsicht großen Nachholbedarf.

---

### Die Gastronomie hinkt der Hotellerie in vielen Bereichen hinterher.

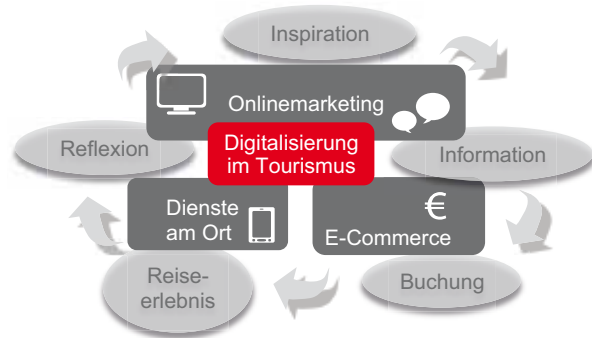
---

Ein aktueller Betriebsvergleich für das Gastgewerbe in Nordrhein-Westfalen liegt nicht vor.<sup>118</sup> Kürzlich veröffentlichte Gutachten für andere Bundesländer zeigen jedoch, dass die Gastronomie der Hotellerie in vielen Bereichen hinterherhinkt: Dies gilt beispielsweise für den geringen Umsatzanteil, den die Betriebe für Marketing und Vertrieb aufwenden, und für die Erstellung von Marketing- und Verkaufsplänen. Auch die vielfältigen Instrumente zur Kundenakquise und -bindung nutzen die Gastronomen teilweise erheblich seltener als die Hoteliers.<sup>119</sup>

#### Megatrend Digitalisierung

Neben den herkömmlichen Instrumenten gewinnen die digitalen weiter an Bedeutung und werden künftig maßgeblich über den Erfolg in Marketing und Vertrieb entscheiden. Bei der Vielfalt möglicher Aspekte konzentriert sich das Tourismusbarometer daher auf den Megatrend Digitalisierung. Es würde allerdings zu kurz greifen, die Digitalisierung auf das Onlinemarketing zu reduzieren. Vielmehr wirkt sie sich auf die gesamte touristische Servicekette aus. Neben dem Onlinemarketing, also der gesamten Außenkommunikation per Internet durch beziehungsweise über ein Unternehmen und seine Produkte, gehören dazu die Bereiche E-Commerce (Internetshopping, digitaler Buchungsprozess) und Dienste am Ort (Betreuung und Lenkung der Gäste am Urlaubsort mittels digitaler Instrumente).<sup>120</sup> ► Abb. 56

**Abb. 56: Digitalisierung ist mehr als Onlinemarketing**



Quelle: dwif 2014

Ein ansprechender, zeitgemäßer Internetauftritt ist die Visitenkarte touristischer Betriebe und ein wichtiger Bestandteil des Onlinemarketings. Sowohl inländische als auch ausländische Touristen in Deutschland informieren sich vor allem auf den Internetseiten der Tourismusorganisationen und der Beherbergungsbetriebe über ihren Urlaub.<sup>121</sup> Darüber hinaus gehören zur Onlinekommunikation auch die sozialen Netzwerke, deren Bedeutung nach wie vor zunimmt. Einer aktuellen Untersuchung zufolge sind etwa 78 Prozent der Internetnutzer in Deutschland bei mindestens einem sozialen Netzwerk angemeldet und rund 67 Prozent dort auch aktiv. Ganz vorne: Facebook (64 Prozent angemeldet, 56 Prozent aktiv). Alle anderen Netzwerke folgen mit großem Abstand und liegen bei der aktiven Nutzung sogar nur im einstelligen Prozentbereich.<sup>122</sup>

---

### Internetseiten der Beherbergungsbetriebe sind eine wichtige Informationsquelle für die Urlauber.

---

Zu der Digitalisierung gehört darüber hinaus der Onlinevertrieb über eigene und fremde Kanäle, also beispielsweise die Buchbarkeit

<sup>118</sup> Mit dem Arbeitshandbuch für die Hotellerie und Gastronomie liegt für Nordrhein-Westfalen eine Publikation aus dem Jahre 2011 vor. Es ist jedoch davon auszugehen, dass insbesondere Ergebnisse zum Onlinemarketing der gastgewerblichen Betriebe sich seit der Erstellung deutlich verändert haben, weshalb hier hilfsweise auf aktuellste Erkenntnisse aus anderen Bundesländern zurückgegriffen wird.

<sup>119</sup> BBE Handelsberatung 2013

<sup>120</sup> dwif 2014

<sup>121</sup> Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus

<sup>122</sup> BITKOM 2013

von Hotelzimmern über eine Funktion auf der eigenen Website oder über Online-Reservierungssysteme. Das Einkaufen im Internet ist weit verbreitet: 92 Prozent der Nutzer tun dies, 40 Prozent sogar regelmäßig. Dies betrifft in erster Linie Bücher (64 Prozent), Kleidung, Schuhe und Accessoires (60 Prozent), aber auch Eintrittskarten für Veranstaltungen (51 Prozent) sowie Übernachtungen (46 Prozent). Seltener werden Bahnfahrkarten (30 Prozent), Flüge (27 Prozent) und Pauschalreisen (13 Prozent) online gekauft.<sup>123</sup>

Auch am Urlaubsort können die touristischen Anbieter ihren Gästen digitale Dienste anbieten. 27 Prozent der Urlaubsgäste<sup>124</sup> informieren sich vor Ort über das mobile Internet, womit sich ihr Anteil im Vergleich zum Vorjahr (15 Prozent) fast verdoppelt hat.<sup>125</sup> Die Anpassung der Inhalte von Internetseiten je nach Standort fällt in diese Kategorie, aber auch elektronische Gästekarten, Augmented Reality und Geocaching. Hotels bieten inzwischen digitale Gästemappen an, die nicht nur Informationen, sondern auch eine Buchungsfunktion bereithalten. ► Abb. 57

**Abb. 57: Digitale Gästemappe mit Buchungsfunktion**

SuitePad: die digitale Gästemappe

- Die in Westfalen-Lippe mehrfach vertretene Hotelkette Welcome Hotels nutzt in ihrem Betrieb in Frankfurt/Main mit dem SuitePad ebenso wie das Hotel Wieland in Düsseldorf und das Friends Hotel Mittelrhein in Bendorf eine neue Form der Gästeinformation.
- Das SuitePad als Vorreiter für eine Digitalisierung von Informationsmaterialien in Unterkunftsbetrieben könnte künftig die herkömmliche Gästemappe ablösen. Je nachdem ob Stadthotel, Ferienhotel, Hotelkette oder Tagungshotel können unterschiedliche Informationen zum Haus selbst, zur Umgebung oder zu Zusatzangeboten tagesaktuell auf dem Tablet integriert werden.
- So können sich Gäste beispielsweise zu den Themen Gastronomie, Sehenswürdigkeiten, Kulturangebot und Shopping informieren. Ebenso bietet SuitePad die Möglichkeit, Zeitungen, Spiele, TV-Funktion, Gästefeedback und vieles mehr – je nach Wunsch der Hoteliers – zu integrieren. Kurzfristig freigewordene Termine im Spa-Bereich oder Plätze im Restaurant können ebenso unkompliziert kommuniziert werden. Auch die Einrichtung eines Internetzugangs und die Buchung von Zusatzservices des Hauses ist über SuitePad möglich.



Quelle: [www.suitepad.de](http://www.suitepad.de)

### Gastgewerbe hat Aufholbedarf bei der Digitalisierung

Im Branchenvergleich bildet das Gastgewerbe in Sachen Digitalisierung das Schlusslicht. Professionelle Dienstleister<sup>126</sup> sowie Unternehmen aus den Bereichen Banken, Versicherungen und Immobilien zählen zu den Spitzenreitern, während das Gastgewerbe deutlich unterdurchschnittlich auf dem letzten Platz der zehn untersuchten Wirtschaftszweige liegt.<sup>127</sup> Doch auch innerhalb der Branche gibt es Unterschiede: So fällt auf, dass die Gastronomie der Hotellerie vielfach hinterherhinkt. Dies betrifft die Existenz einer eigenen Website ebenso wie die Kommunikation über soziale Netzwerke und die Verkaufsorientierung. Hotelzimmer wer-

den schon häufig über Reservierungssysteme vertrieben, weniger jedoch Restaurantische.<sup>128</sup> Die aktuelle Bedeutung für die Gastronomie mag noch relativ gering sein. Allerdings vermittelt beispielsweise das spezialisierte Portal Bookatable nach eigenen Angaben jeden Monat mehr als zwei Millionen Gäste.<sup>129</sup> Insbesondere die kürzlich veröffentlichten Wachstumsraten unterstreichen die Dynamik dieses Kanals, dem sich die Gastronomie kaum verschließen kann.

**Auch in Sachen Digitalisierung hinkt die Gastronomie hinterher.**

<sup>123</sup> BITKOM 2013

<sup>124</sup> deutschsprachige Urlaubs- und Kurzurlaubsreisende zwischen 14 und 70 Jahren, die das mobile Internet nutzen

<sup>125</sup> Reiseanalyse 2013 und 2014

<sup>126</sup> Zum Beispiel Unterhaltung/Medien, Beratung, Marketing und Kommunikation

<sup>127</sup> Antrieb Mittelstand 2013

<sup>128</sup> BBE Handelsberatung 2013

<sup>129</sup> Diese Zahl muss jedoch auch vor dem Hintergrund von 9.000 buchbaren Restaurants in 23 Ländern gesehen werden. [www.bookatable.de](http://www.bookatable.de)

## Hoher Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe

Zweifellos wirken sich Marketing und Vertrieb stark auf die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU aus. Das bestätigen auch die Tourismusorganisationen und Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe, von denen fast 90 Prozent einen (sehr) hohen Einfluss erkennen. Im Gastgewerbe trifft dies allerdings nur auf rund zwei Drittel der Befragungsteilnehmer zu. Viele gastgewerbliche Betriebe sind offensichtlich noch nicht völlig überzeugt von der Relevanz der Aspekte Marketing und Vertrieb für ihr Unternehmen. Zudem geben rund 40 Prozent der befragten Freizeiteinrichtungen, aber nur rund 25 Prozent der gastgewerblichen Betriebe an, zur Erhöhung ihrer Wettbewerbsfähigkeit in den letzten drei Jahren das Marketing verstärkt zu haben. Deutlich seltener setzten die Betriebe auf den Ausbau des Vertriebes (rund ein Fünftel der Betriebe im Gastgewerbe und nur rund 10 Prozent der Freizeiteinrichtungen).

---

Viele gastgewerbliche Betriebe sind nicht völlig überzeugt davon, dass Marketing und Vertrieb ihre Wettbewerbsfähigkeit stark beeinflussen.

---

Branchenkenner verweisen darauf, dass in der Digitalisierung gerade für kleine und mittelständische Unternehmen eine große Chance liegt. Diesen fällt es in der Regel schon wegen ihrer begrenzten finanziellen Mittel deutlich schwerer, im Markt auf sich aufmerksam zu machen. Wer hier kompetent und engagiert ist, kann sich mit dem Internet theoretisch eine vergleichsweise kostengünstige Variante zu den herkömmlichen Marketing- und Vertriebskanälen erschließen. In der Praxis ist es jedoch vor allem die kleinteilige Struktur der touristischen Betriebe, die den Unternehmern im Wege steht: Zu gering sind meist die personellen und finanziellen Ressourcen, um sich mit dem Thema Digitalisierung in der gebotenen Ausführlichkeit beschäftigen zu können. In der Regel dominieren das Tagesgeschäft und alltägliche Probleme. Zudem fehlt oft das Wissen über die Möglichkeiten und deren Umsetzung. Um hier den Überblick zu bekommen und angesichts der dynamischen Entwicklung auch zu behalten, sind Zeit und Know-how nötig.

### Zum Weiterlesen

Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
Facebook, Twitter und Co. in Hotellerie und Gastronomie, 2013	Thomas Hinterholzer
Hotelbewertungen richtig nutzen, 2013	Alexander Fritsch/Holger Sigmund
Online-Marketing-Handbuch, 2014	Hotelverband Deutschland (IHA)
Sparkassen-Tourismusbarometer 2014, Branchenthema: Megatrend Digitalisierung – Auswirkungen auf den Tourismus in Niedersachsen	Sparkassenverband Niedersachsen

## 4 Steuerungsereich betriebswirtschaftliche Kompetenz

Betriebswirtschaftliche Kompetenz hat sich zu einer der wichtigsten Anforderungen an gastgewerbliche Unternehmer entwickelt (siehe Kapitel IV, 2.2). Die Gründe dafür liegen in einer zunehmenden Professionalisierung und der hohen Wettbewerbsintensität der Branche. Auch wenn die Betriebe durch entsprechende Positionierung und Vermarktung versuchen, den Konkurrenzdruck zu verringern, müssen sich die meisten doch zumindest wirtschaftlich gegen Wettbewerber durchsetzen. Schlüssel zur Behauptung der eigenen wirtschaftlichen Wettbewerbsposition sind betriebliche Planung, Steuerung und Kontrolle – also ein effektives Controlling. Die finanzierenden Kreditinstitute

sehen jedoch gerade hier die Kernschwächen der Unternehmer und mahnen entsprechende Kompetenzverbesserungen an.

Die drei großen Controlling-Bereiche umfassen die Finanzierung der Betriebe sowie das Kosten- und Preismanagement. Die Ausgestaltung der Steuerungsmaßnahmen und -instrumente ist auch abhängig von der Betriebsstruktur. Erfolgreiche Steuerungsmaßnahmen wirken sich positiv auf den ökonomischen Erfolg der Unternehmen aus. Eine detaillierte Betrachtung betrieblicher Erfolgskennzahlen erfolgt in Kapitel III, 2.2.

### 4.1 Einflussfaktor Finanzierung

#### Relevanz



Vor dem Hintergrund eines drohenden Investitionsstaus im Gastgewerbe ist die Frage der Finanzierung für die Betriebe besonders drängend. Ihre Handlungs- und damit Wettbewerbsfähigkeit hängt entscheidend von der ausreichenden Verfügbarkeit finanzieller Mittel ab.

#### Messbarkeit



Betriebswirtschaftliche Kennzahlen (Eigenkapital-, Zinsaufwands-, Abschreibungs-, Investitionsquote, Cash-Flow) und die Befragung der Unternehmer erlauben eine Einschätzung der Finanzierungsmöglichkeiten und des Finanzierungsbedarfs der touristischen Betriebe. Keine Auskunft geben die Daten über mögliche Kommunikationsdefizite mit den Kreditgebern.

#### Aktuelle Situation



Die Finanzierungssituation vieler Betriebe ist mangelhaft. Dies betrifft ihre Innenfinanzierungskraft ebenso wie die Möglichkeit, neue Kredite aufzunehmen. Daraus resultiert ein Investitionsstau, der die Wettbewerbsfähigkeit akut bedroht. Hilfreich sind die zahlreichen Förderinstrumente, die von den Betrieben aber nicht ausreichend in Anspruch genommen werden. Die Betriebe müssen darüber hinaus vor allem fundierte Businesspläne erarbeiten und ihre Kommunikation mit der Hausbank verbessern, wenn sie trotz geringer Eigenkapitalquoten neue Kredite erhalten wollen.

#### Unbefriedigende Finanzierungssituation touristischer Betriebe in Westfalen-Lippe

Die unbefriedigende Finanzierungssituation touristischer Betriebe bestätigen auch die Ergebnisse der Onlinebefragung: Während sich

über alle Faktoren hinweg nur knapp 8 Prozent der Betriebe des Gastgewerbes beziehungsweise der Freizeitwirtschaft als weniger wettbewerbsfähig einordnen, sind es bei dem Wettbewerbsfaktor Finanzierung rund 25 Prozent.

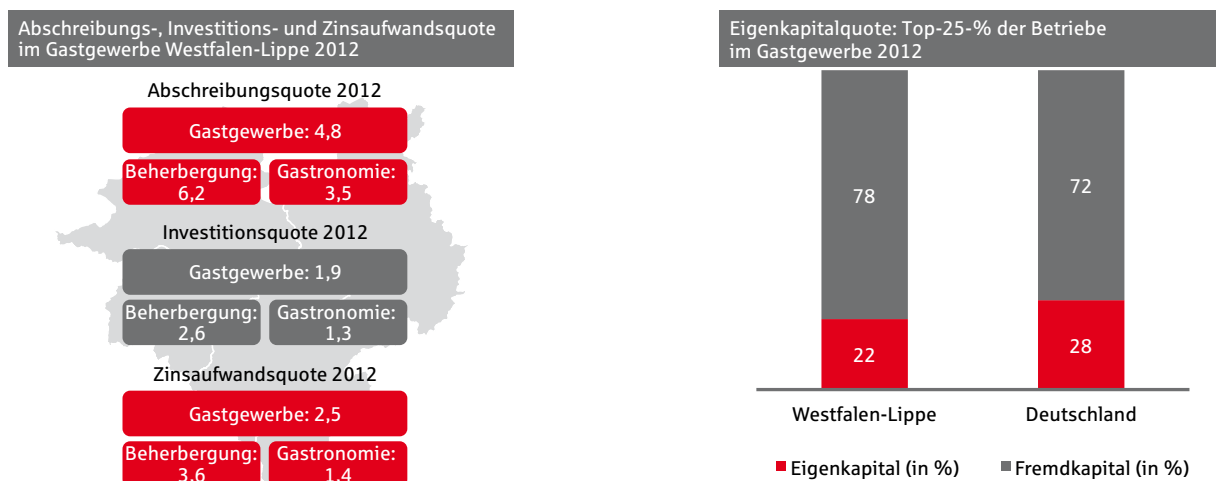


## Innenfinanzierungskraft: Deutliche Unterschiede zwischen Beherbergung und Gastronomie

Wie schon im Vorjahr liegt der Werteverfall (Abschreibungsquote) im Gastgewerbe über der Investitionsquote. Deshalb ist von einem zunehmenden Investitionsstau auszugehen. Um diesen aus eigener Kraft zu beheben, fehlt es vor allem der Gastronomie an finanziellen

Reserven, Stichwort Cash-Flow. Der Cash-Flow vor Steuern versteht sich als Summe aus Gewinn und Abschreibungen und drückt die Innenfinanzierungskraft eines Betriebes aus. Dieser Betrag dient jedoch sowohl für Investitionen und Privatentnahmen wie auch häufig als Inhabergehalt. Entsprechend reduziert sich das Investitionsbudget. ► Abb. 58, Tab. 12

Abb. 58: Investition und Finanzierung im Gastgewerbe (in Prozent)<sup>130</sup>



Quelle: dwif 2014, Daten DSV 2014 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

Tab. 12: Durchschnittliche Cash-Flows im Gastgewerbe (Euro)<sup>131</sup>

Land	Cash-Flow Beherbergung	Cash-Flow Gastronomie
Westfalen-Lippe	63.000	32.000
Nordrhein-Westfalen	95.000	32.000
Deutschland	76.000	33.000

Quelle: dwif 2014, Daten DSV 2014 (Sonderauswertung EBIL-Daten), Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen (Umsatzsteuerstatistik)

<sup>130</sup> Datenquelle: DSV 2014 (Sonderauswertung EBIL-Daten); für die Beschreibung der Datengrundlage und eine Definition siehe Kapitel III, 2.2. Als Bezugsgrößen für die Kennzahlenanalyse gelten der Median sowie die Quartilswerte. Zu deren Ermittlung werden alle Kennzahlen der Größe nach geordnet. Der Median ist der Wert, der genau in der Mitte liegt. Die Quartilswerte grenzen jeweils nach oben und unten die besten beziehungsweise schlechtesten 25 Prozent der Werte ab. Beispiel: Das 3. Quartil der Eigenkapitalquote im Gastgewerbe liegt bei 22,0 Prozent. Das bedeutet, dass ein Viertel der Betriebe mindestens diesen oder einen höheren Wert aufweisen. Weitere Kennzahlen des Gastgewerbes sind im Anhang zusammengestellt. ► Anhang 21 und Anhang 22.

<sup>131</sup> Wird die Cash-Flow-Rate mit den Umsätzen der Umsatzsteuerstatistik verknüpft, erhält man zumindest Tendenzaussagen über die zur Verfügung stehenden Mittel der Betriebe.

### Anhaltende Eigenkapitalschwäche

Ein Grund für die schwierige Finanzierungssituation der Betriebe sind neben der mangelnden Innenfinanzierungskraft die häufig sehr geringen Eigenkapitalquoten. Hier wirkt sich auch der seit Jahren anhaltende Investitionsstau aus: Übersteigt der Werteverzehr (Abschreibungen) die Investitionstätigkeit, verringert sich auch das Betriebsvermögen, und die Eigenkapitalquote sinkt. Es entsteht eine Negativspirale, denn geringe Eigenkapitalquoten erschweren den Zugang zu Krediten für Investitionen, welche wiederum zur Sicherung der Angebotsqualität notwendig sind.

### Warum ist Eigenkapital wichtig?

Kann der Betrieb seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen (Insolvenz), wird das Betriebsvermögen veräußert, um die Forderungen der Gläubiger bedienen zu können. Das Eigenkapital dient dabei als Risikopuffer: Je größer der Eigenkapitalanteil, desto sicherer ist sich die Bank, bei einer etwaigen Insolvenz trotz möglicher bilanzieller Überbewertungen sowie möglicher Jahre, in denen der Betrieb Verluste einfährt, das zur Verfügung gestellte Kapital zurückzubekommen. Daher gilt: Je höher die Eigenkapitalquote, desto größer die Chance, einen Kredit zu erhalten. Aufgrund des hohen Betriebsrisikos sind die Anforderungen der Banken im Gastgewerbe allerdings höher als in anderen Branchen. So werden für Hotelfinanzierungen Eigenkapitalquoten von bis zu 40 Prozent verlangt.<sup>132</sup> In Westfalen-Lippe liegen selbst die besten gastgewerblichen Betriebe teilweise deutlich unterhalb dieser Grenze.

► Abb. 58, Tab. 12

---

## Eigenkapitalforderungen der Banken im Gastgewerbe höher als in anderen Branchen

---

### Auch „weiche“ Faktoren beeinflussen die Kreditentscheidung

Fehlendes Eigenkapital sowie mangelnde Kapitaldienstfähigkeit (Zins und Tilgung) sind allerdings nur zwei Gründe für die zurückhaltende Kreditvergabe der Banken. Auch Faktoren wie lückenhafte Konzepte und ungenügendes Branchen-Know-how bedingen oft die Kreditablehnung.<sup>133</sup> Die Steuerungsbereiche Unternehmer, Strategie und betriebswirtschaftliche Kompetenz wirken also auch in Finanzierungsfragen zusammen.

Zwar findet die überwiegende Mehrzahl der befragten Betriebe in Westfalen-Lippe, dass Finanzierungsberater zu sehr auf Betriebs- und Branchenkenntnisse und zu wenig auf individuelle Faktoren schauen, jedoch umfassen beispielsweise die Rating-Kriterien der Sparkassen für größere Finanzierungen auch qualitative Faktoren wie die Produkt- oder Dienstleistungsqualität.<sup>134</sup> Ein Problem des Gastgewerbes ist seine Kleinteiligkeit: Die benötigten Finanzierungssummen sind häufig sehr gering. 2012 betrug in Westfalen-Lippe die Investitionsquote des Medians der Kreditnehmer der Sparkasse 1,9 Prozent. Verknüpft man diese mit dem Durchschnittsumsatz der Betriebe (2012: 250.000 Euro), ergibt sich ein Investitionsvolumen von 4.750 Euro, das in der Regel nur für kleine Ersatzinvestitionen eingesetzt wird. Bei den ausgereichten Krediten handelt es sich daher mehrheitlich um Kleinstkredite. Diese rechtfertigen nicht immer den hohen Aufwand eines qualitativen Ratings. Insofern ist die Versorgung gastgewerblicher Betriebe mit Fremdkapital vielfach schwierig. Besonders die sehr kleinteilige Gastronomie (siehe Kapitel IV, 4.4) dürfte hier Schwierigkeiten haben.

### Nutzung von Fördermöglichkeiten

Zur Finanzierung von Investitionen können touristische Betriebe diverse Fördermöglichkeiten in Anspruch nehmen. Mehr als die Hälfte

<sup>132</sup> Behre 2014

<sup>133</sup> DSGVO 2011, Expertenbefragung Sparkassen

<sup>134</sup> Nistrath 2006

der Betriebe schätzt den Einfluss von Fördermitteln auf die Wettbewerbsfähigkeit als hoch beziehungsweise sehr hoch ein. Gleichzeitig sieht sich nur rund ein Viertel der Betriebe bei der Akquise von Fördermitteln gut aufgestellt. Ein möglicher Grund könnte das Informationsdefizit sein: Nur rund 30 Prozent der Betriebe

bescheinigen sich einen umfassenden Überblick über die Fördermöglichkeiten für das eigene Unternehmen. Die Betriebe sollten daher die Beratungsangebote ihrer Hausbank stärker als bisher in Anspruch nehmen, um die angebotenen Instrumente zielgerichtet nutzen zu können. ► Abb. 59

**Abb. 59: Beispiele für Förderinstrumente zur Finanzierung touristischer Betriebe**

#### KfW-Unternehmerkredit

- Der KfW-Unternehmerkredit 047 finanziert Investitionen und Betriebsmittel von KMU, die mindestens drei Jahre am Markt sind. Die Beantragung erfolgt über die Hausbank.
- Neben attraktiven Zinskonditionen bietet die KfW auch die Übernahme von 50 Prozent des Kreditausfallrisikos. Für die Banken ist dies häufig ein ausschlaggebendes Kriterium zur Finanzierung des Vorhabens.



#### Mikrodarlehen der NRW.Bank

- Um Kleinunternehmen in den ersten fünf Geschäftsjahren zu unterstützen, finanziert das Mikrodarlehen Investitionen und Betriebsmittel von 5.000 bis 25.000 Euro. Sicherheiten müssen zur Gewährung des Mikrodarlehens nicht gestellt werden.
- Zusätzlich zum Darlehen erhält das Unternehmen eine Beratung im STARTERCENTER NRW sowie eine Begleitberatung durch ehrenamtliche Senior Coaches oder freie Berater.

Quelle: [www.kfw.de](http://www.kfw.de), [www.nrwbank.de](http://www.nrwbank.de)

### Unternehmerporträt

Silvia Köster und Andreas Benkendorf erfüllten sich mit der Eröffnung des Hotels „Alte Schule“ in Bad Berleburg einen Lebenstraum und leisteten mit der Modernisierung und Umwandlung des leer stehenden Schul- und Jugendherbergsgebäudes am Goetheplatz obendrein einen Beitrag zur Aufwertung des Stadtbildes. Entgegen der Erfahrung vieler Unternehmensgründer, dass der Markterfolg häufig schwieriger zu realisieren ist als gedacht, sagt Silvia Köster: „Alles ist fast genauso, wie wir es uns immer vorgestellt haben.“ Ein Grund für den Erfolg: genaue Planung und die zielgerichtete Inanspruchnahme der verfügbaren Hilfen. Vom STARTERCENTER der IHK Siegen erhielt das Gründerpaar wertvolle Tipps und Ratschläge zur Finanzierung und Realisierung des Projektes. Mit diesem Know-how konnten die Unternehmer ihren Businessplan optimieren, der schließlich ihre Hausbank überzeugte. Das Vertrauen zahlte sich aus: Der Erfolg der „Alten Schule“ war so groß, dass der Betrieb expandierte und mit dem „Alten Museum“ sowie dem „Fliegenden Klassenzimmer“ zwei weitere Hotels in unmittelbarer Nachbarschaft eröffnete. Durch die unterschiedliche Positionierung der Häuser in Verbindung mit dem Hotelrestaurant können Einheimische und Preisbewusste ebenso angesprochen werden wie Geschäftsreisende und Luxussuchende. Auch heute stehen Köster und Benkendorf in regelmäßigem Austausch mit der IHK und der Bank. „Gerade die Hilfestellung der Banken und der Existenzgründungsberatung des STARTERCENTERS NRW sollte jeder clevere Jungunternehmer unbedingt nutzen“, raten die erfolgreichen Hoteliers.

**Exkurs: Crowdfunding**

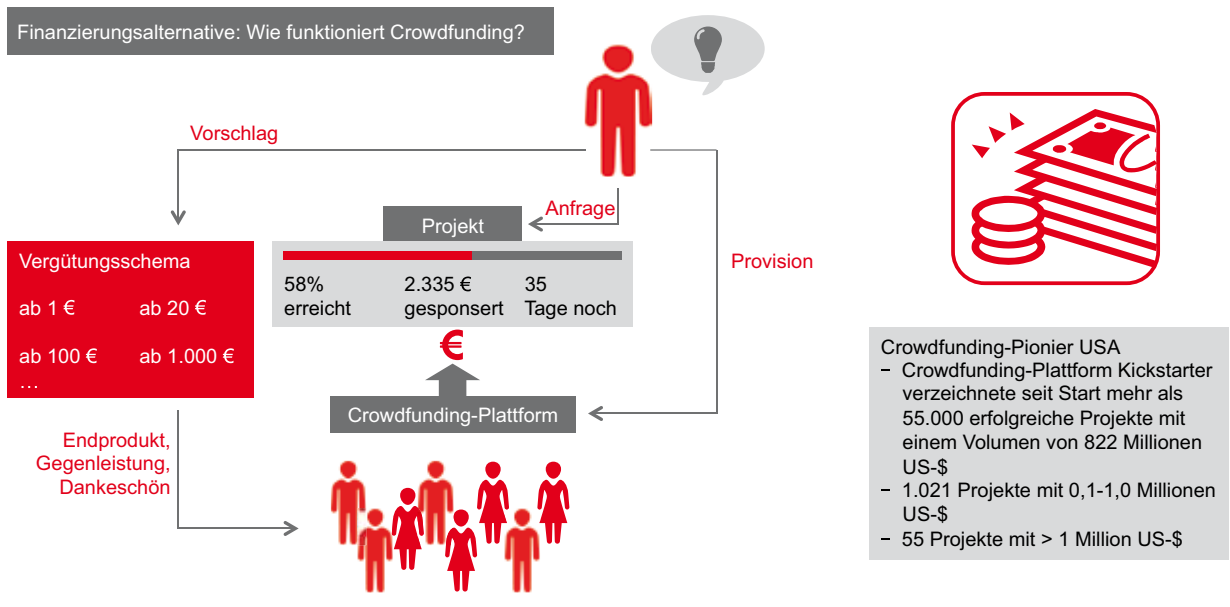
Beim sogenannten Crowdfunding (Crowd, engl.: Menschenmenge – funding, engl.: Finanzierung) steuern viele Internet-User kleine Geldbeiträge zur Finanzierung von Projekten bei. Die Vermittlung zwischen Kapitalgebern und dem Initiator des Projektes erfolgt über eine Internetplattform, auf der die Spender den Fortschritt der Kapitalaufnahme verfolgen können. Die Gegenleistung wird von dem Projektinitiator festgelegt und ist häufig immateriell oder auf Sachleistungen beschränkt. Im Beherbergungsbereich könnten etwa kostenfreie Übernachtungen oder Buchungsrabatte für Kapitalgeber angeboten werden. Ferner entrichtet der Initiator eine Provision an die Internetplattform. Der deutsche Crowdfunding-Markt ist mit einem eingesammelten Kapital von 5,36 Millionen Euro noch relativ klein, entwickelt sich jedoch sehr dynamisch und hat sein Volumen gegenüber 2011 mehr als verzehnfacht. Der durchschnittlich für ein Projekt eingesammelte Betrag lag 2013 bei 5.808 Euro.<sup>135</sup>

**Eigenkapitalaufbau: Auch innovative Lösungen berücksichtigen**

Grundsätzlich bestehen zwei Möglichkeiten, Eigenkapital aufzubauen: Zum einen können Gewinne einbehalten werden (Gewinnthesaurierung), zum anderen können Kapitaleinlagen durch Gesellschafter oder Anteilseigner erfolgen. Eine häufig genutzte Möglichkeit ist die Beteiligungsfinanzierung über den Kapitalmarkt. Traditionelle Beteiligungsformen wie Aktien

sind aber in der Regel nur für Hotelketten attraktiv. Mit dem Megatrend Social Media haben sich unter den Schlagworten Crowdfunding und Crowdinvesting mittlerweile unbürokratische Finanzierungslösungen entwickelt, die auf der weltweiten Vernetzung der Internetbenutzer und den Möglichkeiten des schnellen Kapitaltransfers beruhen. Sie sind zwar noch eine Randerscheinung, können aber für ausgewählte Projekte interessant sein. ► Abb. 60

**Abb. 60: Schema des Finanzierungsprozesses beim Crowdfunding**



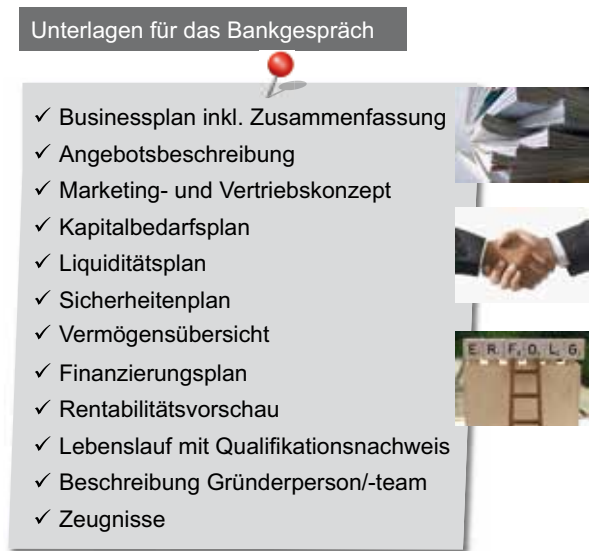
Quelle: dwif 2014, nach Für-Gründer.de 2014

135 Für-Gründer.de 2014

### Zusammenarbeit mit den Kreditberatern: Aktivere Kommunikation notwendig

Damit die Entscheidung letztlich positiv ausfällt, müssen die Betriebe bei der Zusammenarbeit mit den Kreditberatern aktiver sein. Der Hintergrund: Zwischen Betrieb und Kreditberater besteht ein Informationsungleichgewicht. Der Kreditberater kann nicht jedes Detail der Betriebsführung kennen. Daher ist er auf Informationen angewiesen. Muss er sich diese selbst beschaffen, bedeutet das nicht nur höheren Aufwand, sondern verstärkt auch bei der Bank das Gefühl, dass der Betrieb nicht Herr im eigenen Zahlenhaus ist. Experten empfehlen daher, insbesondere bei Neuprojekten eine Machbarkeitsstudie oder einen Businessplan durch externe Berater anfertigen zu lassen. Gefordert ist die Eigeninitiative des Unternehmers: Geht er mit professionell aufbereitetem Material auf das Kreditinstitut zu, kann er auch auf „weiche“ Faktoren hinweisen, die dem Berater bei einer Standardprüfung entgehen würden. ► Abb. 61

**Abb. 61: Übersicht über benötigte Unterlagen zur Vorbereitung eines Bankgesprächs**



Quelle: dwif 2014, verändert nach [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de),  
Bilder: S. Hofschlaeger, R. Sturm, K. Gastmann/pixelio.de

### Zum Weiterlesen

Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
Bilanzkennzahlen Praxishandbuch (kostenfrei) <sup>136</sup> , 2012	KMU Forschung Austria
eTraining, Checklisten, Muster-Businesspläne	<a href="http://www.existenzgruender.de">www.existenzgruender.de</a>
Gastgeber fördern – Fördermöglichkeiten für das Hotel- und Gaststättengewerbe in NRW	NRW.Bank
Sparkassen-Tourismusbarometer Deutschland 2011	Deutscher Sparkassen- und Giroverband

## 4.2 Einflussfaktor Kostensteuerung

### Relevanz



Das Personal ist für die Betriebe auch unter Kostengesichtspunkten aufgrund der steigenden Personalaufwandsquoten wichtiger geworden: Es ist noch nicht absehbar, ob die Einführung des Mindestlohns zu weiteren Kostensteigerungen führen wird. Mittelfristig steigende Personalkosten, die Preisentwicklung für Nahrungsmittel und Energie sowie die hohe Preissensibilität bei gastgewerblichen Dienstleistungen machen genaue Kalkulationen zukünftig noch entscheidender.

### Messbarkeit



Die Entwicklung der wichtigsten Kostenpositionen ist anhand der entsprechenden Jahresabschlüsse gut nachzuvollziehen. Auf betrieblicher Ebene bieten Soll-Ist-Vergleiche die Möglichkeit eines kostengünstigen Controllings.

### Aktuelle Situation

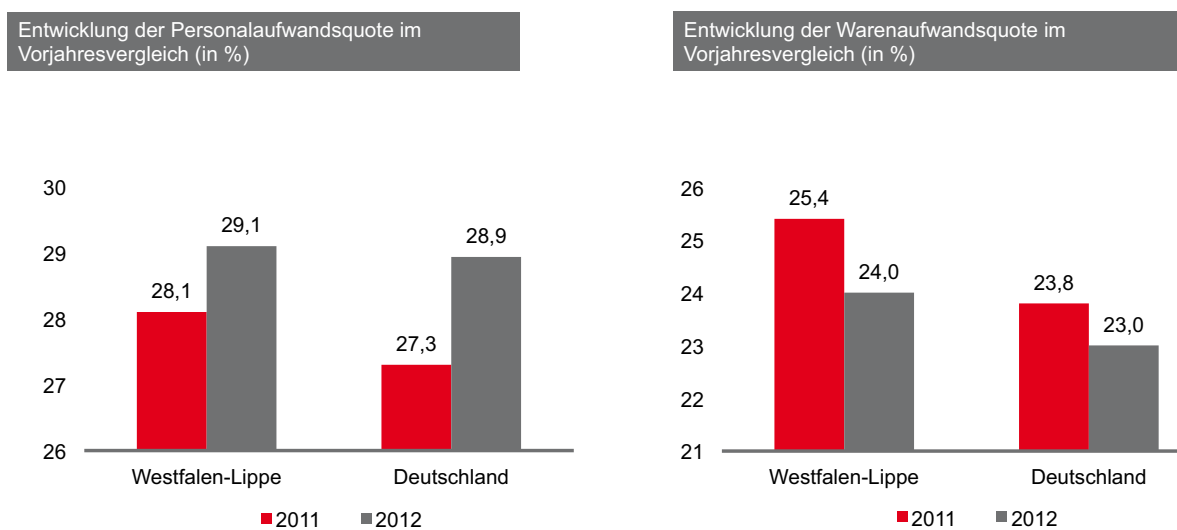


Die Personalaufwandsquote ist gestiegen und liegt weiterhin über dem Bundesdurchschnitt. Die Warenaufwandsquote hingegen ist deutlich gesunken, notiert aber ebenfalls über dem Bundesdurchschnitt.

Zu einer stabilen finanziellen Basis der Betriebe tragen schlanke Kostenstrukturen bei. Die Betriebe haben das erkannt: Rund 37 Prozent der befragten Betriebe versuchten in den letzten drei Jahren, ihre Wettbewerbsfähigkeit durch weniger Aufwendungen zu erhöhen. Die bei-

den größten Kostenblöcke des Gastgewerbes sind der Personal- und der Warenaufwand. Naturgemäß ist im Beherbergungsgewerbe der Personalaufwand deutlich größer als der Warenaufwand. In der Gastronomie liegen beide Positionen nahezu gleichauf. ► Abb. 62

**Abb. 62: Entwicklung maßgeblicher Kostenpositionen des Gastgewerbes**



Quelle: dwif 2014, Daten DSV 2014 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

### Anstieg der Personalkostenquote – bereits vor Einführung des Mindestlohns

Das Personal hat neben dem allgegenwärtigen Thema der Nachwuchs- und Fachkräftesicherung auch unter Kostengesichtspunkten an Relevanz für die Betriebe gewonnen: Im Vorjahresvergleich erhöhte sich die Personalaufwandsquote in Westfalen-Lippe. Der Anstieg fiel allerdings weniger stark aus als im Bundesdurchschnitt. Auch vor dem Hintergrund, dass nach dem Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD ab dem 1. Januar 2015 bundesweit ein flächendeckender gesetzlicher Mindestlohn von 8,50 Euro brutto pro Stunde eingeführt wird, spielen die Personalkosten eine bedeutende Rolle. Es stellt sich allerdings die Frage, ob dieser in Westfalen-Lippe tatsächlich zu einem Anstieg der Personalkosten führt, liegt doch das in dem für allgemeinverbindlich erklärten Entgelttarifvertrag für das Gaststätten- und Hotelgewerbe vereinbarte Bruttoentgelt der niedrigsten Tarifstufe schon jetzt bei 8,50 Euro.<sup>137</sup> Bei einem Blick auf andere Bundesländer könnte der Mindestlohn sogar zu einer relativen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der westfälisch-lippischen Betriebe führen.

### Herausforderung: Effizienter Personaleinsatz bei optimalem Service

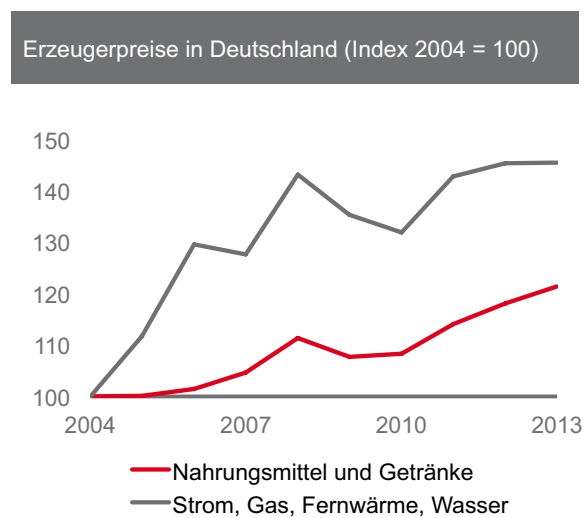
Zudem sollte die Motivationswirkung höherer Löhne, beispielsweise im Hinblick auf die Servicequalität, nicht unterschätzt werden. Für die Betriebe muss es darum gehen, das Personal mittels genauer Planung der innerbetrieblichen Abläufe möglichst effizient einzusetzen und trotzdem optimalen Service zu gewährleisten, um die Preisbereitschaft der Gäste zu erhöhen.

### Warenaufwandsquote trotz steigender Einkaufspreise gesunken

Im Gegensatz zu der Personalaufwandsquote ist die Warenaufwandsquote im Gastgewerbe in

Westfalen-Lippe gegenüber dem Vorjahr deutlich gesunken. Damit trotzen die Betriebe den in den letzten Jahren gestiegenen Einkaufspreisen für Nahrungsmittel und Getränke. Allerdings darf sich dies nicht auf die Qualität der Produkte auswirken. Da mittelfristig von weiteren Preissteigerungen auszugehen ist, sind eine wirtschaftliche Einkaufspraxis und genaue Kalkulationen (Mengen- und Preisgestaltung) auch in Zukunft extrem wichtig. Als weitere Kostenposition sollten die Betriebe die Energiekosten im Auge behalten. Immerhin stiegen die Preise für Energie und Wasser in den vergangenen Jahren deutlich an. ► Abb. 63

Abb. 63: Langfristige Preisentwicklung wichtiger Verbrauchsgüter



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt

Der Anteil der Energiekosten ist sowohl im Beherbergungsgewerbe als auch in der Gastronomie nicht zu unterschätzen: Der durchschnittliche Energiekostenanteil des Gastgewerbes lag 2013 bei etwa 6 Prozent.<sup>138</sup> Hier gibt es eine Reihe von Maßnahmen für Kostensenkungen, beispielsweise durch Nachhaltigkeitsinvestitionen (siehe Kapitel IV, 3.5).

137 DEHOGA Nordrhein-Westfalen 2012

138 Kiefer 2013

### Einfaches Controlling-Instrument: der Soll-Ist-Vergleich

Beim Soll-Ist-Vergleich werden Planwerte (zum Beispiel Vorjahreswerte oder Orientierungswerte aus Betriebsvergleichen) mit den tatsächlich realisierten Ergebnissen verglichen. Ziel ist es, Abweichungen so früh wie möglich zu erkennen und erste Erklärungen zu liefern. Es empfiehlt sich, auf der obersten Ebene zunächst nur die Hauptertragsarten beziehungsweise die Hauptaufwandsarten zu erfassen. Dadurch wird der Erhebungsaufwand so gering wie möglich gehalten. Stellt der Unternehmer in einem bestimmten Bereich eine nicht direkt erklärbare Abweichung fest, kann er weitere Differenzierungen vornehmen, bis er den Grund für die Abweichung hinreichend genau ermittelt hat. Wichtig bei der Erstellung eines Soll-Ist-Vergleiches ist es, ihn an die Bedürfnisse des Betriebes anzupassen und die betriebliche Realität so genau wie möglich abzubilden. Der Erhebungsaufwand ist mit dem praktischen, möglichst unmittelbaren Nutzen abzuwägen. Da der Soll-Ist-Vergleich Entscheidungen erleichtern soll, kann er als aktionsorientiert charakterisiert werden. In diesem Zusammenhang muss die kurzfristige Beeinflussbarkeit der dargestellten Sachverhalte gewährleistet sein. ► Tab. 13

Tab. 13: Einfacher Soll-Ist-Vergleich für Beherbergungs- beziehungsweise Gastronomiebetriebe

Position	Ist	Soll	Abweichung (Ist – Soll)	Begründung
<b>Erträge</b>				
<b>(Beherbergungserträge)</b>				
<b>Erträge im Gastronomiebereich</b>				
dav. Speisen				
dav. Getränke				
dav. sonstige Waren (Handelsware)				
<b>Erträge aus Vermietung und Verpachtung</b>				
<b>Sonstige betriebliche Erträge</b>				
<b>Aufwendungen</b>				
<b>Warenaufwand</b>				
dav. Lebensmittel				
dav. Getränke				
dav. sonstige Waren (Handelsware)				
<b>Personalaufwand</b>				
dav. Löhne und Gehälter				
dav. Sozialaufwendungen				
dav. sonstige Personalaufwendungen				
<b>Betriebs- und Verwaltungsaufwand</b>				
dav. Energieaufwand				
dav. Steuern, Gebühren, Beiträge, Versicherungen				
dav. sonstiger Betriebs- und Verwaltungsaufwand				
<b>Betriebsergebnis I</b>				

Quelle: dwif 2014, verändert nach dwif e. V. 2012



## Zum Weiterlesen

Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
Betriebsvergleich Hotellerie & Gastronomie Deutschland 2013	BBG Consulting
Einführung in das Controlling, 2008	Jürgen Weber/Utz Schäffer
„Energiesparblätter“, Wirtschaftlichkeitsrechner Energie, Fallbeispieldatenbank	<a href="http://www.energiekampagne-gastgewerbe.de">www.energiekampagne-gastgewerbe.de</a>
Gastgewerbe NRW – Arbeitshandbuch für die Hotellerie und Gastronomie, 2011	DEHOGA Nordrhein-Westfalen e. V.

## 4.3 Einflussfaktor Preissteuerung

### Relevanz



Da die Gäste dank der zahlreichen Vergleichsmöglichkeiten nicht nur qualitäts-, sondern auch preisbewusster geworden sind, ist das Preismarketing auch künftig von hoher Relevanz. Die Unternehmen müssen die Signale des Marktes richtig deuten, gleichzeitig aber auch marktgerechte Preis-erhöhungen selbstbewusst durchsetzen.

### Messbarkeit



Während die Preisinformationen der Hotellerie (Netto-Zimmerpreis, Umsatz pro verfügbares Zimmer), zum Beispiel über Buchungsportale, schnell erfasst werden können, existieren für die Gastronomie deutlich weniger Informationsquellen. Anhaltspunkte liefern neben Befragungen die Verbraucherpreisindizes der Statistischen Ämter.

### Aktuelle Situation

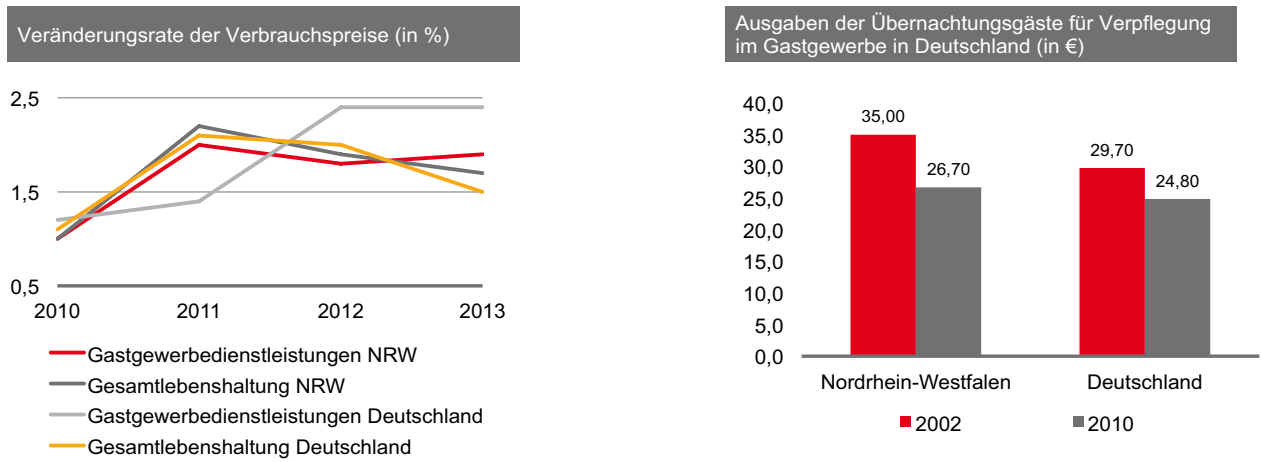


Die Signale zur Zahlungsbereitschaft der Gäste fallen nicht durchgängig positiv aus. Die Betriebe selbst schätzen ihre Preise als wettbewerbsfähig ein. Für die Zukunft sind die gastgewerblichen Unternehmer nach Befragungen der Industrie- und Handelskammern optimistisch, was die Durchsetzung höherer Preise anbelangt. Ob daraus auch höhere Einnahmen für die Unternehmer resultieren, ist mit Blick auf die gestiegenen Lebenshaltungskosten sowie Aufwendungen für Lebensmittel und Getränke beziehungsweise Energie eher fraglich.

Die Preisstellung ist nach Einschätzung von knapp 60 Prozent der touristischen Betriebe für die Wettbewerbsfähigkeit von hoher bis sehr hoher Bedeutung. Für die Zukunft gehen fast alle befragten touristischen Betriebe von einem gleichbleibenden beziehungsweise steigenden

Einfluss der eigenen Preisstellung aus. Gleichwohl schätzen 70 Prozent der Betriebe ihre Preisstellung als wettbewerbsfähig ein. Für die Zukunft erwartet knapp ein Drittel der gastgewerblichen Unternehmer in Nordrhein-Westfalen steigende Preise (siehe Kapitel III, 2.1).

**Abb. 64: Entwicklung von Preisen und Zahlungsbereitschaft**



Quelle: dwif 2014, Daten Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen

Der Blick auf die Preisentwicklung trübt den Optimismus jedoch: Zwar sind Beherbergungs- und Gaststättendienstleistungen in den letzten Jahren teurer geworden, doch in gleichem Maße stiegen auch die Lebenshaltungskosten. Zudem konnten die Preiserhöhungen die gestiegenen Kosten – vor allem für Lebensmittel und Getränke beziehungsweise Energie – vermutlich kaum kompensieren. Darüber hinaus sind die Signale

hinsichtlich der Zahlungsbereitschaft der Gäste nicht durchweg positiv: Die Ausgaben der Übernachtungsgäste für Verpflegung zeigen keinen positiven Trend. Um die avisierten höheren Preise durchsetzen zu können, müssen die Betriebe vor allem die Signale des Marktes richtig einschätzen und zwischen preissensiblen und preisunempfindlichen Bereichen unterscheiden können. ► Abb. 64

**Zum Weiterlesen**

Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
Ausgaben der Übernachtungsgäste in Deutschland, 2010	dwif e. V.
Hotelmarkt Deutschland 2014	Hotelverband Deutschland (IHA)
Tagesreisen der Deutschen, 2013	dwif e. V.
trivago Hotelpreis Index	www.trivago.de/hotelpreise

## 4.4 Einflussfaktor Betriebsstruktur

### Relevanz



Die Betriebsstruktur hat Auswirkungen auf viele Bereiche, vor allem über die ökonomische Leistungsfähigkeit. Es gilt: Je kleiner der Betrieb, desto höher das Risiko eines wirtschaftlich bedingten Marktaustritts.

### Messbarkeit



Die Datengrundlage (Umsätze, Mitarbeiterzahl, Bettenzahl) der Statistischen Ämter ermöglicht einen Überblick über die gastgewerblichen Betriebsstrukturen.

### Aktuelle Situation



Im Gastgewerbe in Westfalen-Lippe zeigt sich eine Zweiteilung: Das Beherbergungsgewerbe verfügt über konkurrenzfähige Umsätze und Betriebsgrößen, während die zahlenmäßig bedeutsame Gastronomie zumindest beim Umsatz klar abfällt.

Die Betriebsstruktur umfasst die Rahmenbedingungen, mit denen die gastgewerblichen Betriebe an den Markt herantreten, sowie ihre Erlöse. Neben dem Umsatz zählen dazu die durchschnittliche Zahl der Beschäftigten und die durchschnittliche Bettenzahl. Die Betriebe in Westfalen-Lippe betrachten sich selbst in dieser Hinsicht als wettbewerbsfähig: Rund 40 Prozent der gastgewerblichen Betriebe attestieren sich in Bezug auf die Betriebsstruktur eine hohe oder sehr hohe Wettbewerbsfähigkeit. Nur knapp 6 Prozent der Unternehmen schätzen sich hier als wenig oder gar nicht wettbewerbsfähig ein. Der Einfluss der Betriebsstruktur erklärt sich über Skaleneffekte: So können sich größere Unternehmen durch arbeitsteilige beziehungsweise mechanisierte Prozesse in der Regel Kostenvorteile verschaffen.

### Gastgewerbe in Westfalen-Lippe vergleichsweise umsatzschwach

Das Gastgewerbe in Westfalen-Lippe ist deutlich ertragsschwächer als die Konkurrenz in Nordrhein-Westfalen und Deutschland insgesamt. Dies gilt sowohl für das Beherbergungsgewerbe als auch für die Gastronomie. Insbesondere vielen Gastronomiebetrieben fehlt damit die „kritische Masse“ zur Erwirtschaftung eines auskömmlichen Unternehmereinkommens (siehe 4.1). Besondere Bedeutung gewinnt dieser Umstand, weil die Gastronomie im Gastgewerbe in Westfalen-Lippe 87 Prozent der Betriebe ausmacht (bundesweit 80 Prozent). Die Umsätze bestimmen zudem den finanziellen Spielraum der Betriebe. Die Ertragsschwäche wirkt sich negativ auf die verfügbaren Mittel aus, insbesondere für Querschnittsbereiche wie Marketing und Vertrieb oder nennenswerte Investitionen, die zur Angebotsverbesserung beitragen könnten. Dies ist ein Grund für die akute Nachfolgeproblematik. Da vor allem das gastronomische Angebot in ländlichen Räumen häufig von Kleinstbetrieben gewährleistet wird, drohen hier zudem Versorgungsengpässe. ► Tab. 14

**Tab. 14: Durchschnittsumsatz 2012 pro Betrieb im Gastgewerbe im Vergleich<sup>139</sup>**

	Gastgewerbe insgesamt	in % vom Bundesdurchschnitt	Beherbergungsgewerbe	in % vom Bundesdurchschnitt	Gastronomie	in % vom Bundesdurchschnitt
<b>Westfalen-Lippe</b>	250.000	81,4	430.000	82,2	224.000	89,2
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	284.000	92,5	644.000	123,1	238.000	94,8
<b>Deutschland</b>	307.000	100,0	523.000	100,0	251.000	100,0

Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt (Umsatzsteuerstatistik)

### Durchschnittlich acht Mitarbeiter pro Betrieb im NRW-Gastgewerbe

338.000 Menschen waren 2012 im nordrhein-westfälischen Gastgewerbe beschäftigt. Die Bedeutung des Gastgewerbes für den Arbeitsmarkt war damit in Nordrhein-Westfalen etwas geringer als im Bundesdurchschnitt. In einem durchschnittlichen nordrhein-westfälischen Betrieb sind 8 Mitarbeiter beschäftigt, etwa so viel wie im Bundesvergleich.

### Beherbergung: konkurrenzfähige Betriebsgrößen

Die Bettenzahl zeigt, dass das Beherbergungsgewerbe in Westfalen-Lippe durchaus konkurrenzfähige Betriebsgrößen erreicht, die in etwa auf Bundesniveau liegen. Der Vergleich mit den Betriebsgrößen Nordrhein-Westfalens verdeutlicht die stärkere kleinräumig-ländliche Prägung des östlichen Landesteils: Insgesamt stehen in einem durchschnittlichen nordrhein-westfälischen Beherbergungsbetrieb sechs Betten mehr als in seinem Pendant in Westfalen-Lippe. ► Tab. 15

**Tab. 15: Durchschnittliche Bettenzahl der Beherbergungsbetriebe**

	Anzahl Betten pro Betrieb <sup>140</sup>
<b>Westfalen-Lippe</b>	54,4
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	60,4
<b>Deutschland</b>	54,0

Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt

### Zum Weiterlesen

Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
BranchenReports Hotellerie/Gastronomie, 2013	Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV)
Die Zukunft des Gastgewerbes – Beschäftigungsperspektiven im deutschen Gastgewerbe, 2013	Hans-Böckler-Stiftung
Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe, Jahresberichte (Betrachtung der Betriebsstruktur)	Sparkassenverband Westfalen-Lippe

<sup>139</sup> Die Umsatzsteuerstatistik wird vom Statistischen Bundesamt mit einjähriger Verzögerung ausgewiesen.

<sup>140</sup> Angabe ohne Campingplätze

## 5 Schlüsselfaktor Qualität

### Relevanz



Qualität ist die Schlüsselfunktion für die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU. Anstrengungen in den Bereichen Unternehmer, Strategie und BWL-Kompetenz werden sich nicht bemerkbar machen, wenn die Qualität des Angebotes nicht stimmt.

### Messbarkeit



Die Qualität touristischer Betriebe in Westfalen-Lippe lässt sich gut messen. Aus der Verbreitung von Zertifizierungs- und Klassifizierungssystemen lassen sich Aussagen zur Qualität des touristischen Angebotes auf der Grundlage definierter Kriterienkataloge treffen. Schwieriger ist die Messbarkeit bei der von den Gästen wahrgenommenen Qualität. Eine Messung ist über den TrustYou-Score (für Bewertungsplattformen im Internet) oder über Gästebefragungen am Ort möglich.

### Aktuelle Situation



Obwohl es natürlich touristische Anbieter gibt, die herausragende Qualität bieten, schneiden die Betriebe in Westfalen-Lippe insbesondere bei den subjektiven Gästewahrnehmungen und aus Sicht der zuständigen Tourismusorganisationen nur (unter-)durchschnittlich ab. Die Betriebe selbst hingegen schätzen sich deutlich positiver ein.

### Qualität als Grundvoraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit

Alle Anstrengungen in den oben betrachteten betrieblichen Steuerungsbereichen können kaum längerfristig wirken, wenn die Qualität des Angebotes nicht stimmt. Die Qualität in Service und Ausstattung bildet somit das Fundament für die Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer Betriebe und weist darüber hinaus starke Wechselwirkungen mit den anderen Einflussfaktoren auf. So hängt beispielsweise die Servicequalität eng mit der Führung und dem Auftreten der Mitarbeiter zusammen. In diesem Sinne ist die Qualität ein Querschnittsthema, das nicht einem einzelnen der drei Steuerungsbereiche zugeordnet werden kann. Vor diesem Hintergrund und angesichts seiner besonderen Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit wird der Einflussfaktor Qualität in einem separaten Abschnitt analysiert.

---

Gästerwartungen erfüllen und im besten Fall übertreffen!

---

Aus der hohen Bedeutung von Qualität ist jedoch ausdrücklich nicht abzuleiten, dass nur Betriebe aus dem Luxussegment wettbewerbsfähig sein können. Entscheidend ist vielmehr, dem jeweiligen Niveau entsprechend die Erwartungen des Gastes zu erfüllen und im besten Fall zu übertreffen.

Das Tourismusbarometer widmet sich in jeder Ausgabe ausführlich dem Thema Qualität im Tourismus in Westfalen-Lippe (siehe Kapitel III, 3), weshalb an dieser Stelle nur ein kurzer Überblick unter besonderer Berücksichtigung der Wettbewerbsfähigkeit zu erfolgen braucht. Um die Qualität touristischer KMU zu messen, gibt es diverse Möglichkeiten. Über die Verbreitung von Zertifizierungs- und Klassifizierungssystemen lässt sich der Anteil jener Betriebe identifizieren, die ein Mindestmaß an Qualität in bestimmten Bereichen bieten.

→ Bei dem Anteil der mit Sternen klassifizierten Hotels liegt Westfalen-Lippe noch unter dem deutschen Durchschnitt. Mit dem Sauerland und dem Ruhrgebiet befinden sich allerdings auch zwei Regionen unter den zehn besten in Deutschland. Insbesondere im Teutoburger Wald, wo nur rund 20 Prozent der Betriebe klassifiziert sind, besteht für den Gast hinsichtlich

der Angebotsqualität aber wenig Transparenz. Diese Lücke füllen mittlerweile Bewertungsportale im Internet.

- Mit 366 Betrieben liegt mehr als die Hälfte der 589 in Westfalen-Lippe klassifizierten Hotels in der 3-Sterne-Kategorie. Weitere 176 Häuser befinden sich im 4-Sterne-Bereich.<sup>141</sup> Im Markt wird damit signalisiert, dass der Großteil der Unterkünfte „gehobenen“ beziehungsweise „hohen Ansprüchen“<sup>142</sup> genügt. Dies ist jedoch auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass das Angebot den Zielgruppen und dem Bedarf gerecht werden muss. Möglicherweise verzichten Betriebe mit einem niedrigen Standard von vornherein auf eine Klassifizierung.
- Die thematischen Gütesiegel Bett+Bike und Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland versprechen Qualität im Hinblick auf klar definierte Themen und Zielgruppen. Bei der Anzahl der zertifizierten Betriebe befinden sich im Deutschlandvergleich das Münsterland und der Teutoburger Wald (Bett+Bike) beziehungsweise das Sauerland (Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland) unter den Spitzenregionen.
- Neben der Ausstattung ist auch der Service relevant, und hier ist Westfalen-Lippe vergleichsweise gut aufgestellt. So befinden sich 216 von insgesamt 375 mit dem ServiceQ ausgezeichneten Betrieben in Nordrhein-Westfalen. Im

Vergleich deutscher Regionen liegt das Münsterland mit 83 zertifizierten Betrieben auf Platz 6.

### Qualität spiegelt sich auch in der Gästewahrnehmung wider

Die Erfüllung von Zertifizierungs- und Klassifizierungskriterien bedeutet jedoch nicht zwangsläufig einen guten Betrieb. Immer wichtiger werden die subjektiven Einschätzungen der Gäste. Messbar werden diese zum Beispiel über Online-Bewertungsportale oder zusammenführende Instrumente wie den TrustYou-Score. Die Hotelbetriebe in Westfalen-Lippe liegen hier unter dem deutschen Durchschnitt (siehe auch Kapitel III, 3). Über die Qualität der gastgewerblichen Betriebe aus Sicht der Übernachtungsgäste gibt zudem der Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus Auskunft. Wie eine Sonderauswertung der aktuellen Befragungsdaten zeigt, liegt die Zufriedenheit in Westfalen-Lippe sehr nah am deutschlandweiten Durchschnitt. Dabei lässt sich ein geringfügiger Unterschied zwischen Beherbergung und Gastronomie feststellen: Während die Bewertungen der Unterkunft, und hier insbesondere beim Service, etwas besser ausfallen, schneiden die gastronomischen Betriebe leicht unterdurchschnittlich ab. ► Tab. 16

**Tab. 16: Gästezufriedenheit mit Unterkunft und Gastronomie (Urlauber und Geschäftsreisende)**

	Deutschland	Westfalen-Lippe
<b>Unterkunft insgesamt</b>	1,93	1,92
Ausstattung in der Unterkunft	1,97	1,95
Service in der Unterkunft	1,92	1,82
<b>Gastronomie insgesamt</b>	1,92	1,97
Vielfalt des gastronomischen Angebots	1,93	2,02
Service in der Gastronomie	1,95	1,90

Quelle: Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus, Datenzeitraum: Juli 2013 bis April 2014

<sup>141</sup> siehe Anhang 16 (DEHOGA-Klassifizierung nach Reisegebieten und Bundesländern)

<sup>142</sup> www.hotelsterne.de

Gäste bewerten die Qualität der gastgewerblichen Betriebe nur unterdurchschnittlich.

Kritisch im Hinblick auf die Qualität der Betriebe in ihrem Zuständigkeitsgebiet sind auch die Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe. Nicht einmal ein Drittel bescheinigt ihnen in diesem Bereich eine hohe oder sehr hohe Wett-

bewerbsfähigkeit. Ganz anders sehen das die Betriebe selbst: Hier liegen die entsprechenden Werte zwischen rund 85 Prozent (Gastgewerbe) und 90 Prozent (Freizeiteinrichtungen). Offensichtlich besteht hier eine starke Diskrepanz zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung. Dass es trotz dieser eher negativen externen Bewertungen in Westfalen-Lippe auch viele Betriebe gibt, die herausragende Qualität bieten, zeigen ausgezeichnete Gastgeber wie das Vital Hotel in Bad Lippspringe. ► Abb. 65

**Abb. 65: Ausgezeichnete Qualität in Bad Lippspringe**

HolidayCheck Award 2014 für das Vital Hotel in Bad Lippspringe

- Anhand von 980.000 Hotelbewertungen werden von der Hotelbewertungsplattform HolidayCheck jährlich die beliebtesten Hotels weltweit ermittelt und mit dem HolidayCheck Award ausgezeichnet.
- Mit dem Vital Hotel in Bad Lippspringe liegt ein Gewinner des Jahres 2014 auch in Westfalen-Lippe. Das Vital Hotel gehört zu den Siegern in der Kategorie „Badeurlaub“. Bereits im Vorjahr zählte es zu den Siegern in der Kategorie „TopHotel“.
- Die Award-Hotels werden anhand einer Formel ermittelt, die die Anzahl der Bewertungen, die Weiterempfehlungsrate und die in den einzelnen Bewertungskategorien vergebenen Sonnen einbezieht.



Quelle: [www.vital-hotel.de](http://www.vital-hotel.de), [www.holidaycheck.de](http://www.holidaycheck.de)

### Hoher Einfluss der Qualität auf die Wettbewerbsfähigkeit

Dass sich die Qualität stark auf die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU auswirkt, ist den Akteuren in Westfalen-Lippe bekannt. Neun von zehn befragten Betrieben aus Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft erkennen einen (sehr) hohen Einfluss, unter den Tourismusorganisa-

tionen sind es fast 100 Prozent. Dennoch gab nur rund die Hälfte der Betriebe an, zur Erhöhung ihrer Wettbewerbsfähigkeit in den letzten drei Jahren auf Qualitätsverbesserung gesetzt zu haben. Für das Jahr 2014 planen die Befragungsteilnehmer aus dem Gastgewerbe insbesondere Renovierungen.

#### Zum Weiterlesen

Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
„Danke, lieber Gast!“ – Praxisorientierte Broschüre des Österreichischen Wirtschaftsministeriums, 2012	<a href="http://www.bmwfw.gv.at">www.bmwfw.gv.at</a>
Deutsche Hotelklassifizierung	<a href="http://www.hotelsterne.de">www.hotelsterne.de</a>
Online-Reputations-Management	<a href="http://www.trustyou.com">www.trustyou.com</a>
Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus	<a href="http://www.qualitaetsmonitor-deutschland-tourismus.de">www.qualitaetsmonitor-deutschland-tourismus.de</a>
Service Ratgeber – Schritte zur perfekten Gästezufriedenheit, 2006	ERV und dwif-Consulting GmbH
ServiceQualität Deutschland	<a href="http://www.q-deutschland.de">www.q-deutschland.de</a>
Zahlreiche Informationen und Links zu Qualitätsinitiativen im Deutschland-Tourismus	<a href="http://www.deuschertourismusverband.de/qualitaet">www.deuschertourismusverband.de/qualitaet</a>

## 6 Fazit und Handlungsempfehlungen

Die einzelnen Einflussfaktoren lassen sich in drei betriebliche Steuerungsbereiche zusammenfassen, die durch den Schlüsselfaktor Qualität komplettiert werden. In der Praxis sind diese allerdings nicht immer eindeutig voneinander abzugrenzen, zumal zahlreiche Abhängigkeiten bestehen. Daraus leitet sich die Notwendigkeit ab, jedem Faktor separat Aufmerksamkeit zu schenken. Die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU wird jedoch über ganzheitliche Ansätze gesichert und erhöht. Hier setzte die vorliegende Untersuchung an.

---

Die internen Einflussfaktoren können und müssen die Betriebe aktiv steuern.

---

### **Messbarkeit der Einflussfaktoren unterschiedlich ausgeprägt**

Nicht alle Faktoren lassen sich gleichermaßen einfach und valide messen. Was insbesondere bei quantitativ erfassbaren Faktoren wie Kosten und Preisen mit vergleichsweise geringem Aufwand machbar ist, stellt bei Wettbewerbsfaktoren wie Unternehmerkompetenz, Strategie sowie Kreativität und Innovationsfähigkeit eine Herausforderung dar. Hier spielen qualitative Experteneinschätzungen eine größere Rolle. Eine mathematisch exakte Messung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer Betriebe wäre der Vielfältigkeit der Wettbewerbsfaktoren und ihrem komplexen Zusammenspiel ohnehin nicht angemessen. Ziel muss vielmehr eine möglichst objektive Bewertung unter Beachtung der genannten Spezifika des Themas sein.

### **Heterogenität des Gastgewerbes in Westfalen-Lippe beachten**

Die Prüfung der identifizierten Einflussfaktoren bestätigt ihre Auswirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit touristischer Betriebe. Charakteristisch für Westfalen-Lippe ist die Heterogenität des Gastgewerbes: Entlang den Segmenten Beherbergung und Gastronomie sowie zum

Teil Stadt und Land unterscheiden sich die Betriebe deutlich. Grob vereinfacht gilt: Das Beherbergungsgewerbe ist in vielen Bereichen wettbewerbsfähiger als die Gastronomie. Städtische Betriebe haben es in manchen Bereichen tendenziell leichter als Betriebe auf dem Land. Besonders augenfällig wird dies am Beispiel der Internationalität, deren Relevanz eng mit der individuellen Lage und Situation der jeweiligen KMU zusammenhängt. Diese Unterschiede sind bei der Entwicklung von Lösungsvorschlägen zu berücksichtigen.

### **Ganzheitliche Lösungsansätze zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit**

Die einzelnen Einflussfaktoren lassen sich in drei betriebliche Steuerungsbereiche zusammenfassen, die durch den Schlüsselfaktor Qualität komplettiert werden. In der Praxis sind diese allerdings nicht immer eindeutig voneinander abzugrenzen, zumal zahlreiche Abhängigkeiten bestehen. Daraus leitet sich die Notwendigkeit ab, jedem Faktor separat Aufmerksamkeit zu schenken. Die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU wird jedoch über ganzheitliche Ansätze gesichert und erhöht.

---

KMU müssen in allen untersuchten Steuerungsbereichen am Ball bleiben.

---

Es wird deutlich, dass sich die KMU in Westfalen-Lippe und ihre Unterstützer wie Fachverbände und Marketingorganisationen in keinem der untersuchten Bereiche ausruhen dürfen. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und auszubauen, muss die Steuerungsintensität aller genannten Faktoren verstärkt werden. Der Bedarf im Hinblick auf die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU lässt sich nach Prioritätsstufen staffeln:

- Prioritätsstufe 1: höchster Bedarf
- Prioritätsstufe 2: sehr hoher Bedarf
- Prioritätsstufe 3: hoher Bedarf ► Abb. 66



Abb. 66: Ranking der Einflussfaktoren anhand der Bestandsaufnahme

Einflussfaktor	Prioritätsstufe	Relevanz	Aktuelle Situation	Steuerungsbereich
Finanzierung	1			betriebswirtschaftliche Kompetenz
Führungskräfte- und Unternehmerkompetenz	1			Unternehmer
Marketing und Vertrieb	1			Strategie
Kostensteuerung	2			betriebswirtschaftliche Kompetenz
Unternehmenskonzept	2			Strategie
Kreativität und Innovationsfähigkeit	2			Unternehmer
Schlüsselfaktor Qualität	2			
Fachkräfte	2			Unternehmer
Preissteuerung	2			betriebswirtschaftliche Kompetenz
Nachhaltigkeit	3			Strategie
Betriebsstruktur	3			betriebswirtschaftliche Kompetenz
Internationalisierung	3			Strategie

Quelle: dwif 2014

### Den Unternehmer stärker in den Mittelpunkt rücken

Dem Steuerungsbereich Unternehmer muss deutlich mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. In den Bereichen betriebswirtschaftliche Kompetenz und Managementfähigkeiten bestehen Defizite. Dieser Zustand ist auch einem Kulturwandel im Gastgewerbe geschuldet: Bot die Branche in der Vergangenheit insbesondere engagierten Praktikern gute Erfolgsaussichten, werden theoretische Qualifikationen, aktuelles Fachwissen und strategische Weitsicht immer wichtiger. Beispiele zeigen, dass die vorhande-

nen Fortbildungsangebote bereits an diesem Punkt ansetzen. Die Bereitschaft vieler Unternehmer, diesen mit Weiterbildungen entgegenzuwirken, ist jedoch gering. Sie müssen mehr Eigeninitiative zeigen und die vorhandenen Möglichkeiten auch aktiv nutzen. Fachverbände und Marketingorganisationen können sie dabei unterstützen. Wie Befragungsergebnisse aus Westfalen-Lippe zeigen, mangelt es vielen Betrieben bereits an dem Bewusstsein für die Herausforderungen und den Handlungsbedarf zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Es gilt also, zunächst für die Bedeutung der einzelnen

Steuerungsbereiche zu sensibilisieren und dabei gleichzeitig Lust auf Erfolg zu machen, um damit die Motivation der Tourismusunternehmer in Westfalen-Lippe zu stärken.

### **Steuerungsbereich Strategie zielgerichtet ausbauen**

Eine strategische Vorgehensweise bildet eine wichtige Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU. Sie leistet gute Dienste bei der Entwicklung eines besonderen Profils, bei der Definition von Zielgruppen und Märkten sowie bei der Bereitstellung maßgeschneiderter Angebote und Produkte. Die Unternehmer müssen allerdings stärker für die Notwendigkeit und Anforderungen derartiger Konzepte sensibilisiert werden. In Marketing und Vertrieb ist zunächst weitere Überzeugungsarbeit zu leisten, da erstaunlich viele gastgewerbliche Betriebe noch nicht ausreichend davon überzeugt sind, wie wichtig ihr Engagement in diesem Bereich für die eigene Wettbewerbsfähigkeit ist. Es gilt zudem, die Chancen des Megatrends Digitalisierung professionell zu nutzen. Für die Herausforderungen im Bereich Strategie benötigen viele touristische KMU jedoch professionelle Unterstützung und Begleitung. Besonderes Augenmerk muss den Gastronomiebetrieben gelten.

### **Maßgebliche Herausforderungen im Steuerungsbereich betriebswirtschaftliche Kompetenz**

Die maßgeblichen Herausforderungen in Westfalen-Lippe betreffen die hohen Kosten, die schwierige Finanzierungssituation und die strukturellen Nachteile der Gastronomie. Diese Probleme lassen sich nur lösen, wenn die Betriebe ihr Kostenmanagement optimieren und Bereiche identifizieren, in denen Kostensenkungen ohne Qualitätsverlust möglich sind. Ebenso gilt es, in der Preissteuerung zwischen preissensiblen und preisunempfindlichen Bereichen zu unterscheiden und das Potenzial für Preiserhöhungen realistisch einzuschätzen. Die entstehenden Spielräume müssen für den Eigenkapitalaufbau genutzt werden. In Verbindung mit einer besseren Kommunikation der Betriebe mit ihrer Hausbank kann dies die Kreditvergabe

erleichtern und den Betrieben frisches Kapital zuführen. Das ist auch dringend notwendig, um den wachsenden Investitionsstau abzuwenden sowie die Angebotsqualität und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe zu sichern. Vor allem die Gastronomiebetriebe müssen ihre Wettbewerbsfähigkeit außerdem durch gesundes Wachstum erhöhen. Andernfalls drohen weitere Marktaustritte. Dieser Prozess kann jedoch auch bereinigend wirken, indem sich der Markt auf weniger, dafür aber stärkere Schultern verteilt.

### **Schlüsselfaktor Qualität**

Die Qualität des Angebotes ist die Basis für alle weiteren Anstrengungen zur Sicherung und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU in Westfalen-Lippe. Hier besteht erhebliches Verbesserungspotenzial. Neben offiziellen Klassifizierungen und Zertifizierungen ist die subjektive Gästewahrnehmung der angebotenen Qualität zu beachten. Zunächst kommt es darauf an, die Betriebe für Qualitätsanforderungen beziehungsweise -defizite zu sensibilisieren. Im Folgenden gilt es, die Unternehmer zu aktivieren, damit sie mit zielgerichteten Maßnahmen ihre Qualität verbessern können.

---

## Ganzheitlicher Ansatz zur umfassenden Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

---

### **Maßnahmen zur Stärkung der KMU-Wettbewerbsfähigkeit**

Ziel der Untersuchung war es, das Augenmerk auf jene Bereiche zu lenken, in denen der Unternehmer zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit seines Betriebes aktiv werden muss. So liefern die einzelnen Kapitel Hilfe zur Selbsthilfe mit Analysen, Empfehlungen und Hinweisen auf weiterführende Informationen. Um dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben, bedarf es eines ganzheitlichen Ansatzes, der auch die übergeordneten Akteure mit einbezieht. Dieser umfasst drei Handlungsfelder, die ineinandergreifen müssen. ► Abb. 67

Abb. 67: Ganzheitlicher Ansatz zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit



Quelle: dwif 2014

### Maßgeblich: Engagement des Unternehmers

Initiativen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU bleiben ohne das Engagement des Unternehmers weitgehend wirkungslos. Er muss den Handlungsbedarf für seinen eigenen Betrieb erkennen und bereit sein, die jeweiligen Einflussfaktoren aktiv zu steuern. ► Abb. 67

Eine strategiebasierte, professionelle Steuerung ist und bleibt Aufgabe des Unternehmers. Durch ökonomische und soziale Veränderungsprozesse haben sich die Anforderungen an erfolgreiche Unternehmer im Gastgewerbe deutlich erhöht. Sie müssen zu Veränderungen bereit sein und im operativen Alltag Platz schaffen für die Wahrnehmung langfristig wichtiger strategischer Planungen. Dazu gehört auch die Entwicklung eines schlüssigen Unternehmenskonzeptes. Letztlich muss darin sichtbar werden, wie die innerbetrieblichen Bereiche

ineinandergreifen. Den Herausforderungen der Zukunft wie steigende Kosten, Fachkräftemangel und Digitalisierung lässt sich nur durch die Professionalisierung der betriebswirtschaftlichen Kernfunktionen Controlling, Personalmanagement und Marketing begegnen. Kreativität und Innovationsfähigkeit ergänzen diese rationalen Funktionen. Erkennen die Unternehmer bei der Formulierung der Strategie und der Erstellung des Businessplans Weiterbildungsbedarfe, müssen sie stärker als bisher Eigeninitiative zeigen. DEHOGA-Verbände, Kreditinstitute, Industrie- und Handelskammern, Tourismusorganisationen und viele andere kennen die Herausforderungen ihrer Betriebe und halten entsprechende Unterstützungsangebote bereit. Wie eine beispielhafte Aufstellung aktueller Veranstaltungen zeigt, gibt es in Westfalen-Lippe für jeden identifizierten Steuerungsbereich Weiterbildungsmöglichkeiten.

► Tab. 17

**Tab. 17: Übersicht aktueller Unterstützungsangebote für touristische KMU in Westfalen-Lippe (Auswahl)**

Bezeichnung	Ansatz	Veranstalter/Anbieter	Steuerungsbereich
Senior Coaching NRW	Seniorexperten beraten junge Unternehmen	STARTERCENTER NRW	Unternehmer
3. IHK-Azubi-Speed-Dating	Kontakte zu potenziellen Auszubildenden	IHK Nord Westfalen	Unternehmer
Souverän Mitarbeitergespräche führen	Vom Bewerbungs- bis zum Entlassungsgespräch	DEHOGA Akademie	Unternehmer
Kompaktwissen Mitarbeitermanagement	Mitarbeiterführung	DEHOGA Akademie	Unternehmer
Die besten Mitarbeiter finden – und halten	Akquise und Bindung von Mitarbeitern	DEHOGA Akademie	Unternehmer
Grundlagenseminar Führungskompetenz	Einführungsseminare für Nachwuchs-Führungskräfte	Südwestfälische Industrie- und Handelskammer zu Hagen	Unternehmer
Kompaktwissen Unternehmensführung	Strategische und systematische Führung im Gastgewerbe	DEHOGA Akademie	Unternehmer/Strategie
Niederlande-Knigge XL	Umgang mit niederländischen Geschäftspartnern	Deutsch-Niederländische Handelskammer	Strategie
Von der Idee zum Konzept	Praxisnahe Tipps für die Unternehmensgründung	IHK Nord Westfalen	Strategie
Nachfolgeworkshop	Strategien für eine gelungene Unternehmensnachfolge	IHK Nord Westfalen	Strategie
Marketing für kleine Unternehmen	Verbesserung der Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen	STARTERCENTER NRW	Strategie
Nachfolge: Sprechtag mit Experten	Unternehmensübergabe/-übernahme	IHK Nord Westfalen	Strategie
Mit Sprache begeistern: Kunden-Mailings und mehr	Gelungene Formulierungen in Mailings, Flyern und Einladungsschreiben	DEHOGA Akademie	Strategie
DEHOGA Gründungs-Orientierungstag	Zentrale Bausteine erfolgreicher Konzepte	DEHOGA Akademie	Strategie
Gastro-Online-Marketing: Ihre Website auf dem Prüfstand	Nutzung von Website und Social Media	DEHOGA Akademie	Strategie
Kompaktwissen Marketing Trends & Instrumente	Schärfung des Profils und erfolgreiche Vermarktung	DEHOGA Akademie	Strategie
Kompaktwissen Marketing Internet & Co.	Marketinginstrument Internet	DEHOGA Akademie	Strategie
Einkaufscontrolling	Möglichkeiten und Einführung eines Einkaufs-Controlling-systems	Südwestfälische Industrie- und Handelskammer zu Hagen	Betriebswirtschaftliche Kompetenz
IHK-Experten-Sprechtag Finanzierung	Zukunftsfähige Finanzierungsstruktur	IHK Nord Westfalen	Betriebswirtschaftliche Kompetenz
ServiceQualität Deutschland I/ Coach	Verbesserung der Servicequalität	DEHOGA Akademie	Qualität
Ausbildung zum Qualitäts-Trainer Stufe II – der Initiative „ServiceQualität Deutschland“	Verbesserung der Servicequalität	Aktiv-Akademie Dein Nordrhein-Westfalen	Qualität

Quelle: dwif 2014, Websites der Anbieter

Für das verstärkte Engagement der Unternehmer ist jedoch flankierende Unterstützung erforderlich. Diese lässt sich in drei Bereiche oder Säulen untergliedern.

### Säule 1: Sensibilisierung und Motivation

Im Gastgewerbe wurde vor dem Hintergrund akut auftretender, spezifischer Probleme ein breites Angebot an Hilfsinstrumenten (zum Beispiel Weiterbildungsangebote, Leitfäden und Informationsplattformen für Bereiche wie Finanzierung, Fachkräftemangel oder die Nachfolgeproblematik) für die Betriebe entwickelt. Erste Anlaufstellen sind in der Regel der Dehoga und die Industrie- und Handelskammern. Oft sind es die ohnehin professionell geführten Betriebe, die diese Möglichkeiten zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit kennen, schätzen und wahrnehmen. Ziel muss es daher sein, näher an die Masse der Betriebe heranzukommen. Im Mittelpunkt stehen jene Unternehmen, die im Kern solide arbeiten, aber in einzelnen Bereichen Schwierigkeiten haben. Es gilt, eine Positivspirale in Gang zu setzen, bei der die Betriebe durch steigenden Qualitätsdruck der aktiven Betriebe motiviert werden, dem positiven Beispiel zu folgen. Besonderen Bedarf haben die Gastronomiebetriebe und das Gastgewerbe im ländlichen Raum.

---

Problembewusstsein schaffen, auf die Unternehmer zugehen, Erfolgsgeschichten zeigen!

---

Insofern gilt es, auf Seiten der Unternehmer zunächst ein Problembewusstsein zu schaffen. Im Idealfall besuchen spezialisierte Berater die Betriebe am Ort und zeigen Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten auf. Gute Erfahrungen mit einem derartigen Ansatz gibt es im Saarland. Hier besuchten zwei DEHOGA-Fachberater insgesamt 100 touristische Betriebe, berieten sie praxisnah im operativen Tagesgeschäft, entwickelten Lösungen für individuelle Probleme und vermittelten weiterführende Kontakte.<sup>143</sup> In Nordrhein-Westfalen gibt es mit dem Projekt Senior Coaching NRW bereits einen vielversprechenden Ansatz für praxisorientierte und preisgünstige Betriebsberatungen kleiner und mittlerer Unternehmen.<sup>144</sup> Hier wäre die Möglichkeit zu prüfen, ein gastgewerbespezifisches Netzwerk aufzubauen und den Beratungsansatz auf alle Betriebsphasen auszudehnen.

Neben dieser Beratung sollte der Zugang zu Unterstützungsangeboten so einfach wie möglich gestaltet werden. Um möglichst viele Unternehmer zu erreichen, müssen die Unterstützer auf Unternehmen zugehen. Statt eine zentrale Veranstaltung zu organisieren, kann es sich als zielführender erweisen, Angebote vor Ort zu unterbreiten. Positive Erfahrungen hat beispielsweise der Landestourismusverband Sachsen e. V., indem er mit der „großeIDEEReise“ das Konzept einer Roadshow an verschiedenen Orten umsetzte. ► Abb. 68

**Abb. 68: Sensibilisierung und Motivation durch dezentrale Veranstaltungen**

Auf die Unternehmer zugehen: „großeIDEEReise“ 2013 in Sachsen

#### Konzept und Ziele

- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU in der Tourismuswirtschaft im ländlichen Raum durch die (Weiter-) Entwicklung anspruchsvoller und qualitativ hochwertiger Tourismusangebote
- Die Veranstaltungsreihe zum Thema „Innovationen im Tourismus“ wurde in sechs ausgewählten Regionen in Sachsen durchgeführt.
- Ziel der Workshops war es, Touristiker in Sachsen zusammenzubringen, Impulse für das Thema zu geben sowie den Begriff „Innovationen im Tourismus“ greifbarer zu machen.
- Durch die Vorstellung von Praxisbeispielen aus der Region sowie im Rahmen eines sogenannten World-Cafés entwickelten die Teilnehmer innovative Ideen.

#### Ergebnisse und Blick in die Zukunft

- Im Rahmen der Veranstaltungsreihe wurden 120 Teilnehmer erreicht und über 360 Ideen entwickelt.
- Durch die großeIDEEReise sollten vorwiegend Unternehmen im ländlichen Raum motiviert werden, Ideen zu erarbeiten.
- Die Veranstaltungen der großeIDEEReise wurden sehr gut angenommen, die Touristiker in Sachsen sind äußerst engagiert und offen für Innovationen im Tourismus.
- Den Tourismusverbänden stehen in der Datenbank „cleverer IDEENpool“ sämtliche Ideen, die während der Workshops erarbeitet wurden, zur Verfügung.

Quelle: Landestourismusverband Sachsen e. V.

143 www.saarland.de

144 www.startercenter.nrw.de

Neben den genannten Ansätzen zur Aktivierung der Unternehmer trägt die anschauliche Aufbereitung erfolgreicher Praxisbeispiele zur Motivation bei. Den Betrieben muss der Mehrwert verdeutlicht werden. Dies lässt sich illustrieren anhand von Porträts möglichst vergleichbarer Betriebe (also KMU aus der gleichen Branche und Region), die vor ähnlichen Herausforderungen standen. Welche Unterstützungsangebote haben sie zur Bewältigung der Probleme genutzt? Welche Effekte sind eingetreten? Inwiefern hat sich ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig erhöht? Persönliche Präsentationen von Erfolgsgeschichten durch einen geeigneten Unternehmer im Rahmen entsprechender Fachveranstaltungen machen die Darstellung anschaulich und lebendig.

Auch finanzielle Anreize wie die Kopplung der Teilnahme an den vereinfachten Zugang zu Kredit- und Fördermitteln können positive Auswirkungen haben. Ein gelungenes Beispiel für das zielgerichtete Zusammenwirken von Beratung und Finanzierung ist der Mikrokredit der NRW.Bank (siehe Kapitel IV, 4.1): Voraussetzung für seine Gewährung ist eine Initialrespektive Begleitberatung des Unternehmers.

## Säule 2: Branchenspezifische Kommunikation

Die Experten selbst müssen für die spezifischen Bedürfnisse kleiner und kleinster Betriebe in der Tourismusbranche sensibilisiert werden. Insbesondere die Sparkassen mit ihrem breiten Filialnetz in der Fläche können über ihre Berater die Kompetenz des Gastgewerbes erhöhen (zum Beispiel über faktenbasierte Analysen aus dem Sparkassen-Tourismusbarometer, Kommunikation und Empfehlung von Weiterbildungsbereichen für Unternehmer, Vermittlung von zusätzlichem Fachwissen an die Firmenkundenberater). Stabile Beziehungen tragen nicht nur zum Geschäftserfolg bei, sondern sichern auch Beschäftigung und Lebensqualität in den Regionen.

Als Faustformel für eine erfolgreiche Beratung gilt: Einfach, günstig, flexibel, nah!

**Abb. 69: Branchenspezifische Kommunikation**

Beispiele bedarfsgerechter Publikationen für das Gastgewerbe

<p>Leitfaden „Gastgeber fördern“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umfang 24 Seiten, tabellarische Übersicht der Förderprogramme</li> <li>- siebenstufige To-do-Liste zur Beantragung von Fördermitteln</li> <li>- Praxisbeispiele aus dem nordrhein-westfälischen Gastgewerbe</li> </ul>		<p>kompakt</p> <p>handlungsorientiert</p> <p>motivierend und aktivierend</p>		<p>„Energie-Sparblatt“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Energiespartipps für operative Aufgaben wie Speisenzubereitung und Housekeeping</li> <li>- Checkliste mit organisatorischen Sofortmaßnahmen</li> <li>- zahlreiche Handlungsanweisungen und Praxisbeispiele</li> </ul>
--	---	--	--	---

Quelle: [www.ihk-nordwestfalen.de](http://www.ihk-nordwestfalen.de), [www.energiekampagne-gastgewerbe.de](http://www.energiekampagne-gastgewerbe.de)

Eine kostengünstige Kommunikationsform sind zielgruppen- und themenspezifische Publikationen, um die Kernbotschaften in die Fläche zu tragen und die Unternehmer direkt zu erreichen. Auch das Tourismusbarometer leistet dazu einen Beitrag mittels faktenbasierter Analysen zur Entwicklung der Tourismuswirtschaft in Westfalen-Lippe. Die Kombination aus strategischer Weitsicht und hohem Anwendungsbezug ermöglicht es Betrieben wie Beratern, das Tourismusbarometer als Instrument des Wettbewerbsmonitorings zu nutzen und fördert das gegenseitige Verständnis. Ein weiteres gelungenes Beispiel für eine branchenspezifische Publikation, die gezielt am Bedarf des Gastgewerbes ansetzt, ist der Leitfaden „Gastgeber fördern – Fördermöglichkeiten für das Hotel- und Gaststättengewerbe in NRW“. Noch stärker aktionsorientiert sind die Energie-Sparblätter der Energiekampagne Gastgewerbe des DEHOGA Bundesverbandes. Das Konzept auf die betriebswirtschaftlichen Kernfunktionen Controlling, Personalmanagement und Marketing zu übertragen könnte ein erfolversprechender Ansatz sein. ► Abb. 69

### Säule 3: Angebot von Plattformen und Netzwerken

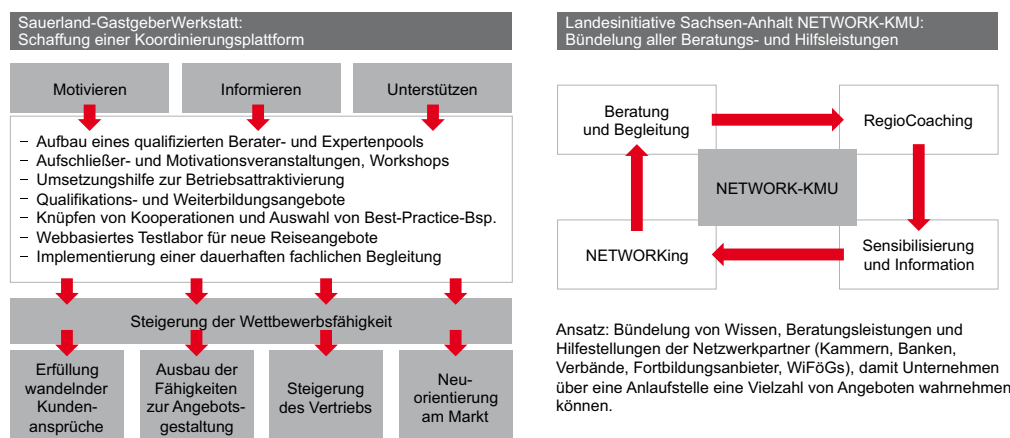
Damit die vorhandenen Unterstützungsangebote für touristische Betriebe in Westfalen-Lippe besser genutzt werden können, ist eine stärkere Vernetzung der Akteure empfehlenswert. Zu diesem Zweck gilt es, entsprechende Plattformen und Netzwerke zu schaffen. Ziel muss sein,

die Einzelangebote dank übergeordneter Organisationsstrukturen zu einem schlagkräftigen Bündnis zusammenzufassen.

### Stärkere Vernetzung der Akteure: Information und Bündelung der Unterstützungsangebote

Anzusetzen ist bei der Information über existierende und geplante Initiativen. Dies betrifft sowohl die gegenseitige Information der Unterstützer als auch die Adressaten und kann auf Landesebene erfolgen. Zur Vermeidung von Doppelstrukturen bietet es sich an, diese Funktion einem bereits bestehenden Gremium zu übertragen, in dem bereits alle wichtigen Tourismusakteure aus Westfalen-Lippe beziehungsweise Nordrhein-Westfalen vertreten sind. Die Netzwerke können aktuelle und künftig relevante Themen durch Instrumente wie Roadshows sowie on- und offline verfügbare Informationen vermitteln. Betrieben bietet sich die Möglichkeit, die Relevanz der Themen für die eigene Wettbewerbsfähigkeit einzuschätzen. Darüber hinaus unterstützen diverse Veranstaltungen im Rahmen des Tourismusbarometers bei der Verbreitung der Kernbotschaften. Das diesjährige Branchenthema liefert explizit auf die Bedürfnisse der Betriebe zugeschnittene Informationen, die es für jeden einzelnen Unternehmer zu nutzen gilt.

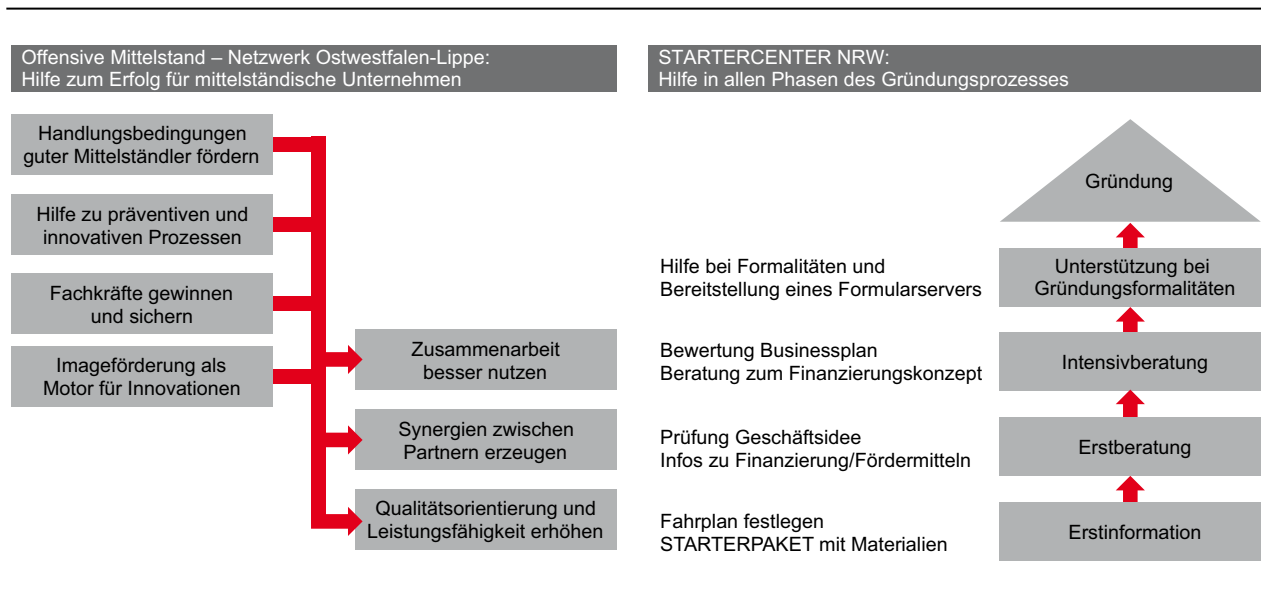
Abb. 70: Koordinierung und Bündelung der Unterstützungsangebote



Um die Wirkungskraft der Angebote zu optimieren, ist eine Bündelung sinnvoll. Schließlich können diese Netzwerke auch mit mehr Betreuung auf regionaler Ebene zur Stärkung der

Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Erfolgreiche Beispiele verdeutlichen das Potenzial derartiger Ansätze. ► Abb. 70, Abb. 71

**Abb. 71: Unterstützung für mittelständische Unternehmen**



Quelle: dwif 2014, www.fh-mittelstand.de/netzwerkowl, www.startercenter.nrw.de

Viele herausfordernde Aufgaben wie Marketing und Vertrieb sowie die Weiterbildung des Personals können von kleinen, ertragsschwachen Unternehmen kaum allein bewältigt werden. Geeignete Netzwerke können auch hier kostengünstige Möglichkeiten bieten. Zum Teil können die Unternehmer auf die bestehenden Verbands- und Netzwerkstrukturen zurückgreifen. Unterstützer des Gastgewerbes müssen die sehr guten Betriebe aktiv einbeziehen und ihre Vorbildfunktion nutzen. Ansätze wie Patensysteme stellen die Verfügbarkeit in der Fläche sicher und bieten unbürokratische Lösungen für praktische Probleme. Ziel muss es sein, die Steuerungskompetenz der Unternehmer selbst zu verbessern.

Eine grobe Orientierungshilfe bietet die Checkliste zur Prüfung der Wettbewerbsfähigkeit. Touristische KMU, die einen Großteil der Fragen eindeutig mit „Ja“ beantworten können, sind in Bezug auf die internen Steuerungsbereiche der Wettbewerbsfähigkeit gut aufgestellt. Hier gilt es, den Optimierungsbedarf zu erkennen, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und diese aktiv auszubauen. Eine Häufung negativer Antworten hingegen verweist auf dringenden Handlungsbedarf. Die Checkliste ist ein erster Ansatz zur Bewertung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit, der sich in Zukunft noch erweitern und verfeinern lässt. ► Tab. 18

### Checkliste zur Prüfung der Wettbewerbsfähigkeit als Orientierung für die Selbsteinschätzung der KMU



**Tab. 18: Checkliste zur Prüfung der Wettbewerbsfähigkeit**

	Ja	Nein
<b>Steuerungsbereich Unternehmer</b>		
<b>Fachkräfte</b>		
Können Sie alle Arbeitsstellen im Unternehmen mit qualifizierten und engagierten Mitarbeitern besetzen, die gerne und längerfristig bei Ihnen tätig sind?		
Bieten Sie Ihren Auszubildenden umfassende Motivationsanreize, kompetente und kontinuierliche Unterstützung sowie attraktive Perspektiven im Unternehmen nach erfolgreichem Abschluss?		
<b>Führungskräfte- und Unternehmerkompetenz</b>		
Verwenden Sie mindestens zehn Stunden in der Woche für Tätigkeiten wie Betriebsorganisation, Strategische Planung, Personalführung und -entwicklung sowie Erfolgskontrolle?		
Nehmen Sie mindestens einmal jährlich an einer Weiterbildungsveranstaltung teil?		
<b>Kreativität und Innovationsfähigkeit</b>		
Fördern Sie aktiv die Kreativität und Innovationskraft Ihrer Mitarbeiter? Tauschen Sie sich regelmäßig mit ihnen über Optimierungspotenziale und neue Ideen aus?		
Informieren Sie sich aktiv über Trends? Passen Sie Ihr Angebot regelmäßig aktuellen Entwicklungen an?		
<b>Steuerungsbereich Strategie</b>		
<b>Unternehmenskonzept</b>		
Verfügt Ihr Unternehmen über ein schriftliches Unternehmenskonzept, das auch von externen Experten als vollständig und tragfähig anerkannt wird?		
Kennen Sie Ihre Zielgruppen, Märkte und deren Bedürfnisse? Richten Sie Ihre Angebote danach aus?		
<b>Internationalisierung</b>		
Ist Ihnen die Bedeutung internationaler Gäste für Ihre Region bekannt?		
Wenn Ihre Region zu den relevanten Destinationen für internationale Gäste gehört: Richten Sie Angebot, Marketing und Vertrieb auf die Bedürfnisse dieser Gäste aus?		
<b>Nachhaltigkeit</b>		
Kennen Sie die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit und setzen Sie Ansätze davon in Ihrem Betrieb um?		
Erwähnen Sie das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Marketingmaterial?		
<b>Marketing und Vertrieb</b>		
Verfügt Ihr Unternehmen über einen strategischen Verkaufs- und Marketingplan, der aktiv umgesetzt und regelmäßig aktualisiert wird?		
Kennen Sie die Möglichkeiten im Bereich Digitalisierung und setzen Sie diese gezielt ein?		
<b>Steuerungsbereich betriebswirtschaftliche Kompetenz</b>		
<b>Finanzierung</b>		
Kennen Sie Eigenkapitalquote und Cash-Flow-Rate Ihres Betriebes?		
Verfügen Sie über eine Aufbereitung der Unterlagen für ein Bankgespräch?		
<b>Kostensteuerung</b>		
Kennen Sie die Höhe Ihrer Personalaufwands-, Warenaufwands- und Energiekostenquote?		
Kennen Sie den Abstand zwischen der niedrigsten Lohngruppe Ihres Betriebes und dem Mindestlohn?		
<b>Preissteuerung</b>		
Kennen Sie das ungefähre Preisniveau der Betriebe Ihres Betriebstyps in Ihrem Ort?		
Kennen Sie die Deckungsbeiträge der einzelnen Leistungen Ihres Betriebes?		
<b>Betriebsstruktur</b>		
Wissen Sie, wie viel Prozent des regionalen Durchschnittsumsatzes Ihr Betrieb erreicht?		
Kennen Sie das Verhältnis Ihrer Bettenzahl/der Zahl Ihrer Sitzplätze im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern?		
<b>Schlüsselfaktor Qualität</b>		
Sorgen Sie für eine kontinuierliche Verbesserung der Qualität in Ausstattung und Service?		
Fordern Sie aktiv die Rückmeldungen Ihrer Gäste (online/offline) ein? Gehen Sie konstruktiv mit diesem Feedback um? Sorgen Sie bei Negativbewertungen für umgehende Abhilfe?		

Quelle: dwif 2014





**SIEGERLAND-  
WITTGENSTEIN**

**Anhang 1: Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten und auf Campingplätzen 2013**

	Beherbergungsbetriebe ≥ 10 Betten			Campingplätze			Beherbergungsbetriebe ≥ 10 Betten und Campingplätze		
	Anzahl (Mio.)	Rang	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	Anzahl (Tsd.)	Rang	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	Anzahl (Mio.)	Rang	Veränderung ggü. Vorjahr (%)
Baden-Württemberg	44,5	3	0,5	3.270	4	-4,5	47,8	2	0,2
Bayern	79,7	1	0,3	4.475	1	-3,9	84,2	1	0,1
Berlin	26,8	6	8,2	108	15	4,5	26,9	7	8,2
Brandenburg	10,6	12	0,3	959	9	1,4	11,5	12	0,3
Bremen	2,0	16	7,6	58	16	5,2	2,1	16	7,6
Hamburg	11,5	11	9,0	119	14	18,5	11,6	11	9,1
Hessen	29,3	5	1,3	1.022	8	-2,6	30,3	5	1,2
Mecklenburg-Vorpommern	24,2	7	0,6	3.967	2	2,1	28,2	6	0,8
Niedersachsen	36,1	4	-0,5	3.822	3	1,6	39,9	4	-0,3
Nordrhein-Westfalen	44,6	2	1,4	1.532	7	6,6	46,1	3	1,6
Rheinland-Pfalz	18,8	9	-0,8	2.208	6	2,0	21,0	9	-0,5
Saarland	2,4	15	13,4	123	13	-0,9	2,6	15	12,6
Sachsen	17,8	10	-0,1	511	10	-8,3	18,3	10	-0,4
Sachsen-Anhalt	6,9	14	-2,7	272	12	-10,0	7,1	14	-3,0
Schleswig-Holstein	21,7	8	1,0	3.061	5	3,4	24,8	8	1,3
Thüringen	9,0	13	-1,9	491	11	2,5	9,5	13	-1,6
<b>Deutschland</b>	<b>385,8</b>		<b>1,2</b>	<b>26.000</b>		<b>0,0</b>	<b>411,9</b>		<b>1,1</b>

Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter

## Anhang 2: Kapazitäten und deren Auslastung 2012 und 2013 (einschließlich Campingplätze)

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten (Tsd.)		Auslastung angebotene Schlafgelegenheiten		Auslastung angebotene Betten der Hotellerie	
	2013	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	2013	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	2012	2013	2012	2013
Baden-Württemberg	6.871	-0,5	396,6	0,2	36,1	36,2	39,9	40,2
Bayern	12.469	-2,0	698,8	-0,7	34,4	34,9	39,9	40,6
Berlin	799	0,6	136,0	4,8	53,2	55,0	55,1	57,2
Brandenburg	1.659	0,2	126,3	1,2	29,8	29,7	35,9	35,1
Bremen	118	2,6	13,4	4,6	41,1	42,4	42,9	43,8
Hamburg	335	2,8	53,8	0,5	55,3	58,8	.	.
Hessen	3.534	-0,4	250,0	0,3	35,3	35,8	.	.
Mecklenburg-Vorpommern	3.017	-0,8	290,2	0,0	30,9	30,7	41,8	42,3
Niedersachsen	5.548	-4,4	387,5	-0,3	30,9	31,2	36,1	36,6
Nordrhein-Westfalen	5.322	-0,4	365,9	-0,1	35,0	35,4	37,5	38,0
Rheinland-Pfalz	3.666	-0,5	238,7	-0,6	26,6	27,1	30,8	30,9
Saarland	279	0,7	23,3	10,6	31,6	32,9	31,8	31,9
Sachsen	2.134	-2,2	148,2	-0,3	36,8	37,0	39,7	40,3
Sachsen-Anhalt	1.093	-2,0	72,1	-2,1	29,9	29,5	33,7	33,1
Schleswig-Holstein	4.224	-1,1	256,9	0,2	32,2	32,7	41,9	43,1
Thüringen	1.360	0,2	106,6	1,2	34,8	34,3	36,6	35,9
<b>Deutschland</b>	<b>52.428</b>	<b>-1,3</b>	<b>3.564,4</b>	<b>0,1</b>	<b>34,4</b>	<b>34,8</b>	<b>39,9</b>	<b>40,6</b>

Rot = Berechnungen des dwif über die Bettentage (maximal möglich Belegungstage)

Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter

**Anhang 3: Nachfrage in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten und auf Campingplätzen nach Reisegebieten 2013**

	Ankünfte	Übernach- tungen	Aufent- haltsdauer (Tage)	ÜN Verän- derung ggü. Vorjahr (%)	Übernach- tungen Aus- länder	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	Ausländer- anteil (%)
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	<b>20.372.139</b>	<b>46.141.384</b>	<b>2,3</b>	<b>1,6</b>	<b>9.512.166</b>	<b>3,3</b>	<b>20,6</b>
<b>Westfalen-Lippe</b>	<b>9.000.773</b>	<b>24.076.225</b>	<b>2,7</b>	<b>0,9</b>	<b>3.480.285</b>	<b>1,6</b>	<b>14,5</b>
Münsterland	1.541.661	3.540.012	2,3	0,7	349.311	-0,2	9,9
Ruhrgebiet	3.071.391	6.036.527	2,0	2,0	1.030.312	6,4	17,1
Sauerland	2.244.526	7.159.392	3,2	-0,1	1.417.752	-5,3	19,8
Siegerland-Wittgenstein	233.215	824.313	3,5	4,2	111.800	40,9	13,6
Teutoburger Wald	1.909.980	6.515.981	3,4	0,5	571.110	7,9	8,8

Quelle: Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen

**Anhang 4: Kapazitäten und deren Auslastung 2012 und 2013 (einschließlich Campingplätze)**

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)		Auslastung Betten bzw. Schlafgelegenheiten (%)*	
	2013	Verände- rung ggü. Vorjahr (%)	2013	Verände- rung ggü. Vorjahr (%)	2013	Verände- rung ggü. Vorjahr (%)	2012	2013
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	<b>5.331</b>	<b>-0,4</b>	<b>365.711</b>	<b>-0,1</b>	<b>68,8</b>	<b>0,32</b>	<b>40,0</b>	<b>40,5</b>
<b>Westfalen-Lippe</b>	<b>3.188</b>	<b>-0,1</b>	<b>200.074</b>	<b>0,3</b>	<b>62,8</b>	<b>0,3</b>	<b>k. A.</b>	<b>k. A.</b>
Münsterland	559	-1,1	33.234	0,5	59,4	1,6	36,5	36,3
Ruhrgebiet	601	-2,3	45.563	-0,2	77,7	2,1	39,1	39,9
Sauerland	1.069	3,3	63.092	1,4	59,0	0,6	39,3	38,6
Siegerland-Wittgenstein	122	-2,4	5.480	-1,8	44,9	-1,1	45,8	46,8
Teutoburger Wald	839	-0,7	51.705	-0,7	61,6	0,0	42,2	42,6

\* Auslastungswerte ohne Campingplätze

Quelle: Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen

**Anhang 5: Kapazitäten der Hotellerie und Sonstigen Beherbergungsbetriebe nach Reisegebieten 2012 und 2013**

	Hotellerie (Hotels, Hotel garnis, Pensionen, Gasthöfe)							
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Betten		Betriebsgröße (Betten pro Betrieb)		Auslastung der Betten (%)	
	2013	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	2013	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	2013	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	2012	2013
	<b>Nordrhein-Westfalen</b>	<b>3.976</b>	<b>-1,8</b>	<b>213.000</b>	<b>-0,4</b>	<b>53,7</b>	<b>1,4</b>	<b>37,5</b>
<b>Westfalen-Lippe</b>	<b>2.274</b>	<b>-1,3</b>	<b>100.150</b>	<b>0,0</b>	<b>44,0</b>	<b>1,4</b>	<b>k. A.</b>	<b>k. A.</b>
Münsterland	422	-1,2	17.042	0,3	40,4	1,5	33,5	33,1
Ruhrgebiet	470	-2,9	31.380	-1,0	66,8	2,0	37,3	37,9
Sauerland	680	-0,4	25.004	1,9	44,0	1,4	35,2	34,1
Siegerland-Wittgenstein	93	-3,1	2.735	4,8	29,4	8,2	33,6	36,2
Teutoburger Wald	609	-1,0	243.989	-1,2	39,4	-0,3	33,1	33,7

Quelle: dwif 2014, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen

**noch Anhang 5:**

	Sonstige Beherbergungsbetriebe (einschließlich Campingplätze)					
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)	
	2013	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	2013	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	2013	Veränderung ggü. Vorjahr (%)
	<b>Nordrhein-Westfalen</b>	<b>1.355</b>	<b>3,8</b>	<b>152.911</b>	<b>0,6</b>	<b>112,8</b>
<b>Westfalen-Lippe</b>	<b>917</b>	<b>3,6</b>	<b>99.856</b>	<b>0,3</b>	<b>108,9</b>	<b>-3,2</b>
Münsterland	137	-0,7	16.192	0,7	118,2	1,5
Ruhrgebiet	129	0,0	15.183	1,4	117,7	1,4
Sauerland	389	8,4	38.020	0,9	97,7	-6,9
Siegerland-Wittgenstein	29	0,0	2.745	-7,5	94,7	-7,5
Teutoburger Wald	233	1,3	27.716	-0,2	119,0	-1,4

Quelle: dwif 2014, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen

**Anhang 6: Nachfrage in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Schlafgelegenheiten in Städten in Westfalen-Lippe (WL) 2013**

Stadt mit Rang bei Übernachtungen im gesamtdeutschen Städtevergleich (n = 240 Städte)	Ankünfte	Übernachtungen	Aufenthaltsdauer (Tage)	ÜN Veränderung 2013/2012 (%)	Übernachtungen Ausländer	Veränderung 2013/2012 (%)	Ausländeranteil (%)	
Arnsberg	152	59.061	172.811	2,9	1,3	18.294	-7,6	10,6
Bad Oeynhausen	26	109.258	954.732	8,7	-3,7	18.341	-3,9	1,9
Bad Salzuflen	35	128.598	767.865	6,0	-2,9	33.322	-1,7	4,3
Bielefeld	50	304.713	566.167	1,9	5,5	103.225	5,0	18,2
Bochum	45	372.958	635.523	1,7	9,6	105.554	3,9	16,6
Brilon	169	44.423	150.288	3,4	-1,4	17.287	-7,2	11,5
Detmold	234	52.208	102.378	2,0	-6,4	9.692	-17,2	9,5
Dortmund	23	663.950	1.028.940	1,5	3,0	233.281	-2,1	22,7
Essen	16	668.551	1.386.466	2,1	0,7	291.334	13,2	21,0
Gelsenkirchen	95	124.648	287.166	2,3	10,3	43.853	17,4	15,3
Gütersloh	174	66.635	147.074	2,2	9,6	41.183	5,2	28,0
Hagen	104	96.964	266.266	2,7	-1,4	25.482	18,6	9,6
Haltern am See	168	68.406	150.306	2,2	17,4	4.151	-10,8	2,8
Hamm	179	85.142	143.126	1,7	9,6	22.315	-1,8	15,6
Hattingen	131	50.170	199.359	4,0	0,5	10.366	-12,3	5,2
LenneStadt	186	58.490	136.490	2,3	-10,5	15.822	4,4	11,6
Lippstadt	96	59.589	286.013	4,8	-1,7	29.103	-0,8	10,2
Meschede	161	67.599	157.854	2,3	-4,0	38.299	-0,3	24,3
Mülheim an der Ruhr	170	81.489	149.007	1,8	-4,4	29.270	-1,0	19,6
Münster	18	637.614	1.365.785	2,1	1,1	131.866	3,3	9,7
Oberhausen	64	204.316	455.543	2,2	2,0	82.858	24,2	18,2
Paderborn	100	153.439	273.767	1,8	10,6	48.136	4,6	17,6
Schmallenberg	41	161.548	689.717	4,3	5,7	91.415	-1,8	13,3
Siegen	204	75.050	123.104	1,6	4,8	27.597	3,4	22,4
Sundern (Sauerland)	154	76.103	170.252	2,2	3,4	15.418	6,8	9,1
<b>Städteauswahl WL gesamt</b>	<b>4.470.922</b>	<b>10.765.743</b>	<b>2,4</b>	<b>1,8</b>	<b>1.487.464</b>	<b>4,5</b>	<b>13,8</b>	
<b>Anteil an WL gesamt</b>	<b>51,7 %</b>	<b>46,7 %</b>			<b>45,3 %</b>			

Quelle: dwif 2014, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen



## Anhang 7: Kapazitäten und Auslastung 2012 und 2013 in Städten in Westfalen-Lippe

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)		Auslastung Betten bzw. Schlafgelegenheiten (%)	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Arnsberg	24	24	1.312	1.296	55	54	36,6	36,7
Bad Oeynhausen	32	28	3.816	3.710	119	133	70,3	69,5
Bad Salzuflen	56	56	3.738	3.763	67	67	55,3	54,6
Bielefeld	58	59	3.906	3.919	67	66	39,2	39,4
Bochum	40	42	3.816	3.999	95	95	41,7	43,8
Brilon	29	30	1.224	1.333	42	44	31,9	30,8
Detmold	24	24	812	801	34	33	35,7	34,2
Dortmund	66	66	6.741	6.847	102	104	40,0	41,4
Essen	98	97	8.928	9.046	91	93	42,3	42,6
Gelsenkirchen	20	20	1.847	1.959	92	98	38,0	40,2
Gütersloh	23	24	1.189	1.195	52	50	31,6	33,8
Hagen	25	25	1.518	1.474	61	59	49,1	48,3
Haltern am See	19	20	719	886	38	44	40,2	41,9
Hamm	22	24	1.040	1.135	47	47	34,5	35,0
Hattingen	18	18	1.041	1.010	58	56	51,1	50,0
LenneStadt	36	37	1.333	1.364	37	37	31,3	28,7
Lippstadt	24	22	1.299	1.200	54	55	61,9	61,2
Meschede	28	28	1.162	1.094	42	39	32,3	30,1
Mülheim an der Ruhr	31	30	1.444	1.451	47	48	27,9	27,8
Münster	81	82	7.962	8.128	98	99	45,5	45,4
Oberhausen	25	26	2.472	2.555	99	98	48,9	49,6
Paderborn	32	31	1.965	1.963	61	63	35,1	37,4
Schmallenberg	107	112	4.147	4.501	39	40	41,1	43,4
Siegen	19	19	832	864	44	45	37,5	40,0
Sundern (Sauerland)	36	36	1.357	1.384	38	38	31,7	33,5
<b>Städteauswahl WL gesamt</b>	<b>973</b>	<b>980</b>	<b>65.620</b>	<b>66.877</b>	<b>67</b>	<b>68</b>		
<b>Anteil an WL gesamt</b>	<b>32,2 %</b>	<b>32,4 %</b>	<b>34,3 %</b>	<b>34,8 %</b>				

Quelle: dwif 2014, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen

**Anhang 8: Besucherentwicklung westfälisch-lippischen Wetterstationen 2008 bis 2013 (Index 2008 = 100)**

Kategorie	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Theater	100,0	102,5	115,9	105,2	107,0	105,6
Museen/Ausstellungen	100,0	132,2	105,8	110,6	101,2	104,7
Stadtführungen	100,0	104,7	93,7	101,3	101,7	103,9
Landschaftsattraktionen	100,0	103,6	88,3	103,3	112,0	100,1
Erlebnisbäder/Thermen	100,0	103,5	99,5	89,0	100,1	100,1
Burgen/Schlösser	100,0	96,8	93,5	100,9	98,6	95,7
Denkmäler/historische Bauwerke*	100,0	108,7	107,0	98,6	91,8	95,2
Private Eisenbahnen*	100,0	98,9	91,7	103,0	104,1	92,1
Zoos/Tierparks	100,0	101,5	99,7	98,4	90,1	91,5
Kirchen*	100,0	99,2	89,9	115,3	101,1	90,9
Ausflugsschiffe/Fähren*	100,0	99,6	92,2	101,0	96,8	87,2
Freilichtmuseen/Besucherbergwerke*	100,0	91,2	91,7	91,4	86,7	84,6
Freizeit-/Erlebniseinrichtungen	100,0	73,0	67,9	73,0	70,5	72,4
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>100,0</b>	<b>98,5</b>	<b>93,3</b>	<b>92,3</b>	<b>91,0</b>	<b>91,8</b>

\* Werte für alle erfassten Bundesländer

Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

**Anhang 9: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft: Besuchergrößenklassen 2008 bis 2013 (Index 2008 = 100)**

Besuchergrößenklasse	2008	2009	2010	2011	2012	2013
bis < 20 Tsd.	100,0	108,9	105,4	104,6	108,2	107,0
20 Tsd. bis < 50 Tsd.	100,0	103,3	98,2	101,2	102,0	99,4
50 Tsd. bis < 100 Tsd.	100,0	101,5	94,5	100,8	99,6	93,3
100 Tsd. bis < 200 Tsd.	100,0	101,1	98,1	101,8	99,5	98,0
≥ 200 Tsd.	100,0	99,7	96,0	102,2	99,4	96,6

Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

**Anhang 10: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft: Destinationstypen 2008 bis 2013 (Index 2008 = 100)**

Destinationstyp	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Küsten	100,0	96,8	93,3	97,2	95,8	94,9
Mittelgebirge	100,0	92,4	88,5	93,2	94,1	92,5
Seen	100,0	101,1	100,8	100,6	97,0	93,8
Städte	100,0	102,6	99,0	105,5	102,1	99,2
Weinregionen	100,0	103,0	99,6	105,4	106,0	104,8
Weitere Regionen	100,0	102,8	94,9	99,7	98,2	93,4

Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

### Anhang 11: Gewerbeaktivität im Gastgewerbe 2004 und 2013

	Gewerbebeanmeldungen			Gewerbeabmeldungen		
	2004	2013	Veränderung in %	2004	2013	Veränderung in %
Nordrhein-Westfalen	14.263	12.148	-14,8	14.057	12.954	-6,7
Hessen	5.277	4.601	-12,8	5.062	4.577	-9,6
Niedersachsen	6.134	4.898	-20,1	5.806	5.158	-11,2
<b>Deutschland</b>	<b>70.232</b>	<b>55.362</b>	<b>-21,2</b>	<b>65.978</b>	<b>57.881</b>	<b>-12,3</b>

Quelle: dwif 2014, Daten Statistische Landesämter

### Anhang 12: Reale Umsatzentwicklung im Gastgewerbe (Veränderung gegenüber Vorjahr in Prozent)

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Nordrhein-Westfalen</b>					
Gastgewerbe	-10,0	-3,3	1,8	-1,1	-1,3
Beherbergung	-11,3	-1,8	1,2	-1,4	-1,7
Gastronomie	-9,5	-3,7	2,0	-1,0	-1,2
<b>Hessen</b>					
Gastgewerbe	-6,4	0,8	2,3	-0,8	0,0
Beherbergung	-9,0	3,6	3,2	-1,1	-1,5
Gastronomie	-4,9	-0,8	1,7	-0,6	0,8
<b>Niedersachsen</b>					
Gastgewerbe	-5,1	-1,2	0,6	-1,3	-1,8
Beherbergung	-7,8	0,2	1,7	-1,0	-3,3
Gastronomie	-3,6	-2,1	-0,1	-1,5	-1,0
<b>Deutschland</b>					
Gastgewerbe	-6,1	-0,7	2,4	0,2	-1,1
Beherbergung	-7,6	1,1	2,4	1,4	-1,2
Gastronomie	-5,2	-1,6	2,4	-0,5	-1,0

Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Landesämter

**Anhang 13: Entwicklung der Beschäftigten im Gastgewerbe 2013 gegenüber dem Vorjahr und 2008**

	Veränderung gegenüber Vorjahr in %			Veränderung gegenüber 2008 (Index 2008 = 100)		
	Gesamt	Vollzeit	Teilzeit	Gesamt	Vollzeit	Teilzeit
<b>Nordrhein-Westfalen</b>						
Gastgewerbe	0,3	-0,3	0,7	97,7	92,7	100,8
Beherbergung	-1,8	-2,4	-1,2	92,0	85,5	98,8
Gastronomie	0,9	0,6	1,0	99,3	96,2	101,0
<b>Hessen</b>						
Gastgewerbe	0,5	-1,1	1,7	106,6	97,3	114,3
Beherbergung	0,8	0,7	0,8	106,5	96,5	120,3
Gastronomie	0,4	-2,1	1,9	106,8	97,9	112,5
<b>Niedersachsen</b>						
Gastgewerbe	-0,4	-3,0	1,2	100,6	92,3	105,3
Beherbergung	-2,5	-5,3	1,4	91,5	81,9	103,6
Gastronomie	0,4	-1,4	1,1	104,4	99,7	106,5
<b>Deutschland</b>						
Gastgewerbe	0,6	-0,7	1,5	104,2	96,5	109,9
Beherbergung	0,1	-1,2	1,8	101,3	93,9	112,3
Gastronomie	0,8	-0,3	1,4	105,6	98,6	109,4

Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Landesämter

## Anhang 14: Definitionen der EBIL-Kennziffern

$$\text{Umsatzrendite} = \frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$$

→ Die Umsatzrentabilität oder -rendite bezeichnet das erzielte Betriebsergebnis ausgedrückt in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz). Sie wird als Nachweis für die Ertragskraft eines Unternehmens gesehen.

$$\text{Personalaufwandsquote} = \frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$$

→ Der Personalaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.

$$\text{Rohertragsquote} = \frac{\text{Rohertrag}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$$

→ Der Rohertrag ist definiert als Gesamtleistung (Nettoumsatz) abzüglich Warenaufwand. Die Rohertragsquote drückt den obigen Wert in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) aus. Er dient somit als Nachweis für die Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes.

$$\text{Zinsaufwandsquote} = \frac{\text{Zinsaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$$

→ Der Zinsaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.

$$\text{Abschreibungsquote} = \frac{\text{Abschreibungen}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$$

→ Die Abschreibungsquote wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.

$$\text{Investitionsquote} = \frac{\text{Brutto-Anlageinvestitionen}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$$

→ Die Investitionsquote misst die Brutto-Sachinvestitionen des Geschäftsjahres an der Gesamtleistung (Nettoumsatz). Erfasst werden die Zugänge des Sachanlagevermögens und der immateriellen Anlagevermögens. Sie wird als Nachweis für die Investitionsneigung eines Unternehmens gesehen.

$$\text{Mietaufwandsquote} = \frac{\text{Miet- und Leasingaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$$

→ Der Miet- und Leasingaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.

$$\text{Anlagendeckung} = \frac{\text{Wirtschaftl. Eigenkapital} + \text{Langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen} + \text{Unterbilanz}} \times 100$$

→ Der Anlagendeckungsgrad ist eine Kennzahl zur Beurteilung der finanziellen Stabilität des Unternehmens (fristenkongruente Finanzierung des längerfristig gebundenen Vermögens).

$$\text{Cash-Flow-Rate} = \frac{\text{Cash-Flow (vor Steuern)}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$$

→ Der Cash-Flow vor Steuern versteht sich als Summe aus Gewinn, Abschreibungen auf Anlagevermögen und Veränderungen bei Rückstellungen und Wertberichtigungen. Diese Kennzahl drückt die Innenfinanzierungskraft eines Betriebes aus.

$$\text{Dynamischer Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Cash-Flow (vor Steuern)}} \times 100$$

→ Der dynamische Verschuldungsgrad stellt eine Kennzahl zur Beurteilung der Innenfinanzierungskraft dar. Er wird in Jahren ausgedrückt und gibt somit an, wie lange es dauern würde, bis die Verbindlichkeiten durch den Cash-Flow abbezahlt worden wären.

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Wirtschaftl. Eigenkapital} + \text{Unterbilanz}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$$

→ Als Richtwert wird ein Eigenkapitalanteil von 40 Prozent angenommen, weil dies im Zuge von Finanzierungen eine gebräuchliche Forderung darstellt. Gerade im Gastgewerbe ist zu beobachten, dass die Verbindlichkeiten der Betriebe häufig höher sind als das Anlage- und Umlaufvermögen zusammen.

## Anhang 15: Kennziffern nach Betriebstypen im Zeitvergleich

	2004	2010	2011	2012	2012 1. Quartil	2012 3. Quartil	Veränderung 2004/12	Veränderung 2011/12
<b>Cash-Flow-Rate</b>								
Beherbergung	12,9	15,2	15,2	14,5	7,0	23,8	1,6	-0,7
Hotels	10,8	13,4	13,0	12,7	5,9	21,0	1,9	-0,3
Hotels garnis	15,6	21,3	20,1	20,4	10,4	30,7	4,8	0,3
Gasthöfe	14,7	16,7	17,7	16,4	10,3	22,7	1,7	-1,3
Pensionen	20,5	28,4	26,1	25,4	16,4	34,2	4,9	-0,7
Gastronomie	13,1	12,8	14,1	13,0	6,8	20,5	-0,1	-1,1
Restaurant m. herk. Bedienung	13,4	13,6	14,9	13,8	7,8	20,8	0,4	-1,1
Restaurant m. SB	8,0	8,2	8,4	7,2	3,6	10,8	-0,8	-1,2
Cafés	12,7	12,5	13,5	13,4	6,5	20,8	0,7	-0,1
Eissalons	19,3	16,2	21,9	20,7	14,8	29,0	1,4	-1,2
<b>Umsatzrentabilität</b>								
Beherbergung	5,1	8,5	8,6	7,9	1,6	15,7	2,8	-0,7
Hotels	3,8	7,4	6,8	6,2	0,8	13,1	2,4	-0,6
Hotels garnis	6,3	13,3	12,3	11,8	3,9	21,7	5,5	-0,5
Gasthöfe	7,8	10,3	11,4	10,2	4,5	17,2	2,4	-1,2
Pensionen	6,7	14,5	15,9	14,6	5,4	23,5	7,9	-1,3
Gastronomie	8,2	8,7	10,3	9,2	3,4	16,2	1,0	-1,1
Restaurants m. herk. Bedienung	8,6	9,5	11,0	10,1	4,2	16,7	1,5	-0,9
Restaurant m. SB	5,1	5,3	6,0	4,7	1,5	7,9	-0,4	-1,3
Cafés	6,6	7,8	9,4	9,0	2,0	16,1	2,4	-0,4
Eissalons	12,8	11,1	15,6	16,1	7,7	22,8	3,3	0,5
<b>Rohertragsquote</b>								
Beherbergung	80,5	83,2	82,8	83,4	77,4	89,9	2,9	0,6
Hotels	81,7	83,3	83,0	83,4	78,7	88,4	1,7	0,4
Hotels garnis	92,7	92,6	92,2	92,2	88,1	94,5	-0,5	0,0
Gasthöfe	70,8	72,5	71,8	72,1	67,0	78,1	1,3	0,3
Pensionen	87,3	88,0	88,5	88,5	82,1	93,5	1,2	0,0
Gastronomie	69,8	70,7	69,8	70,0	66,5	74,0	0,2	0,2
Restaurants m. herk. Bedienung	68,9	69,8	69,0	69,5	65,9	73,6	0,6	0,5
Restaurant m. SB	70,1	71,2	70,3	69,7	68,7	71,3	-0,4	-0,6
Cafés	72,3	72,9	71,8	73,1	67,2	76,1	0,8	1,3
Eissalons	75,8	68,9	75,6	75,0	71,7	78,9	-0,8	-0,6
<b>Personalaufwandsquote</b>								
Beherbergung	27,0	27,4	27,4	28,7	20,7	35,3	1,7	1,3
Hotels	30,0	29,6	29,6	31,0	23,7	36,6	1,0	1,4
Hotels garnis	22,4	21,7	22,7	22,6	16,1	30,1	0,2	-0,1
Gasthöfe	24,5	26,2	25,4	26,8	19,6	33,6	2,3	1,4
Pensionen	15,1	16,9	16,1	17,0	9,3	24,4	1,9	0,9
Gastronomie	26,0	28,2	27,2	29,2	22,5	34,5	3,2	2,0
Restaurants m. herk. Bedienung	25,6	28,0	26,9	29,0	22,0	34,9	3,4	2,1
Restaurant m. SB	28,2	29,1	28,6	29,6	26,7	32,9	1,4	1,0
Cafés	30,0	31,0	28,6	30,4	3,4	37,5	0,4	1,8
Eissalons	21,2	22,5	21,8	23,3	17,5	29,1	2,1	1,5
<b>Abschreibungsquote</b>								
Beherbergung	7,1	6,0	5,8	6,0	2,8	9,8	-1,1	0,2
Hotels	6,7	5,7	5,6	5,9	2,7	9,5	-0,8	0,3
Hotels garnis	8,5	7,0	6,4	6,6	3,0	12,0	-1,9	0,2
Gasthöfe	6,6	5,5	5,2	5,2	2,8	8,4	-1,4	0,0
Pensionen	12,8	10,2	9,7	9,8	5,6	15,6	-3,0	0,1
Gastronomie	4,1	3,6	3,2	3,2	1,7	5,6	-0,9	0,0
Restaurants m. herk. Bedienung	4,1	3,6	3,2	3,2	1,7	5,6	-0,9	0,0
Restaurant m. SB	2,7	2,4	2,5	2,3	1,3	3,7	-0,4	-0,2
Cafés	5,1	4,0	3,7	3,8	2,2	6,0	-1,3	0,1
Eissalons	7,1	3,8	4,8	5,7	3,5	8,2	-1,4	0,9

Fortsetzung zu Anhang 15:

	2004	2010	2011	2012	2012 1. Quartil	2012 3. Quartil	Veränderung 2004/12	Veränderung 2011/12
<b>Zinsaufwandsquote</b>								
Beherbergung	5,8	3,9	3,4	3,3	0,8	7,0	-2,5	-0,1
Hotels	5,5	3,6	3,3	3,2	0,7	6,7	-2,3	-0,1
Hotels garnis	7,4	4,8	3,5	3,4	0,5	10,0	-4,0	-0,1
Gasthöfe	5,3	3,9	3,4	3,3	1,4	5,4	-2,0	-0,1
Pensionen	11,4	7,7	6,8	6,6	3,1	10,7	-4,8	-0,2
Gastronomie	2,2	1,5	1,3	1,2	0,4	3,2	-1,0	-0,1
Restaurant m. herk. Bedienung	2,3	1,7	1,4	1,4	0,4	3,5	-0,9	0,0
Restaurant m. SB	0,9	0,8	0,7	0,6	0,2	1,1	-0,3	-0,1
Cafés	2,6	1,7	1,4	1,6	0,6	3,2	-1,0	0,2
Eissalons	2,8	2,0	1,9	2,2	1,0	3,7	-0,6	0,3
<b>Investitionsquote</b>								
Beherbergung	1,4	2,2	2,3	2,4	0,8	6,8	1,0	0,1
Hotels	1,4	2,1	2,3	2,3	0,8	6,4	0,9	0,0
Hotels garnis	1,4	2,3	2,7	2,6	0,9	8,2	1,2	-0,1
Gasthöfe	1,2	1,9	1,6	2,3	0,7	6,2	1,1	0,7
Pensionen	2,9	3,4	3,4	3,2	1,0	9,0	0,3	-0,2
Gastronomie	0,8	1,3	1,2	1,3	0,4	4,2	0,5	0,1
Restaurants m. herk. Bedienung	0,8	1,3	1,2	1,4	0,4	4,3	0,6	0,2
Restaurant m. SB	0,6	0,9	0,7	0,9	0,3	2,2	0,3	0,2
Cafés	1,1	1,6	1,5	1,3	0,3	4,6	0,2	-0,2
Eissalons	1,0	1,3	1,3	1,6	0,4	7,9	0,6	0,3
<b>Anlagendeckung</b>								
Beherbergung	74,1	73,5	71,8	71,8	41,6	94,5	-2,3	0,0
Hotels	73,1	72,2	71,0	71,3	40,6	94,5	-1,8	0,3
Hotels garnis	83,7	84,4	78,2	78,2	41,5	102,0	-5,5	0,0
Gasthöfe	71,3	70,2	68,0	66,8	41,1	87,5	-4,5	-1,2
Pensionen	83,4	75,8	77,9	77,3	61,0	93,3	-6,1	-0,6
Gastronomie	48,8	49,6	47,6	51,0	3,2	85,6	2,2	3,4
Restaurants m. herk. Bedienung	48,4	52,3	49,9	54,0	5,6	85,7	5,6	4,1
Restaurant m. SB	43,5	32,0	38,6	35,1	0,0	86,4	-8,4	-3,5
Cafés	52,0	45,4	45,1	49,1	3,2	84,2	-2,9	4,0
Eissalons	49,4	54,2	43,6	44,7	0,0	81,5	-4,7	1,1
<b>Dynamischer Verschuldungsgrad</b>								
Beherbergung	9,7	6,3	5,9	6,1	2,8	13,2	-3,6	0,2
Hotels	10,8	6,6	6,6	6,7	3,1	14,9	-4,1	0,1
Hotels garnis	9,1	5,6	5,0	4,9	1,9	11,2	-4,2	-0,1
Gasthöfe	7,8	5,6	4,7	5,2	2,4	9,4	-2,6	0,5
Pensionen	10,8	6,4	5,8	6,0	3,2	10,9	-4,8	0,2
Gastronomie	4,3	3,5	2,9	3,2	1,5	7,4	-1,1	0,3
Restaurants m. herk. Bedienung	4,4	3,6	2,9	3,1	1,4	7,6	-1,3	0,2
Restaurant m. SB	3,7	3,4	3,2	3,6	2,1	6,7	-0,1	0,4
Cafés	4,9	3,6	3,1	3,2	1,3	8,7	-1,7	0,1
Eissalons	2,9	3,4	2,1	2,4	1,1	4,9	-0,5	0,3
<b>Eigenkapitalquote</b>								
Beherbergung	0,0	2,9	3,6	5,7	0,0	31,3	5,7	2,1
Hotels	0,0	3,4	3,8	5,7	0,0	30,4	5,7	1,9
Hotels garnis	0,0	8,1	8,9	10,4	0,0	37,2	10,4	1,5
Gasthöfe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	29,9	0,0	0,0
Pensionen	0,0	5,6	3,5	3,8	0,0	33,3	3,8	0,3
Gastronomie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	24,1	0,0	0,0
Restaurants m. herk. Bedienung	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	24,1	0,0	0,0
Restaurant m. SB	0,0	0,0	1,3	0,0	0,0	20,0	0,0	-1,3
Cafés	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	29,4	0,0	0,0
Eissalons	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	24,4	0,0	0,0

**Anhang 16: DEHOGA-Klassifizierung nach Reisegebieten und Bundesländern (Anzahl der Betriebe)**

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	<b>18</b>	<b>93</b>	<b>657</b>	<b>379</b>	<b>12</b>	<b>1.159</b>
<b>Westfalen-Lippe</b>	<b>5</b>	<b>38</b>	<b>366</b>	<b>176</b>	<b>4</b>	<b>589</b>
<b>Anteil Westfalen-Lippe an Deutschland (in %)</b>	<b>6,9</b>	<b>6,0</b>	<b>7,0</b>	<b>6,7</b>	<b>3,1</b>	<b>6,8</b>
Münsterland	0	8	90	36	0	134
Ruhrgebiet	3	14	80	59	2	158
Sauerland	0	8	141	50	1	200
Siegerland-Wittgenstein	0	1	12	5	1	19
Teutoburger Wald	2	7	43	26	0	78

Quelle: dwif 2014, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (Stand: Februar 2014)

**Anhang 17: G-Klassifizierung nach Reisegebieten und Bundesländern (Anzahl der Betriebe)**

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>51</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>66</b>
<b>Westfalen-Lippe</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>55</b>
<b>Anteil Westfalen-Lippe an Deutschland (in %)</b>	<b>28,6</b>	<b>7,9</b>	<b>6,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>6,3</b>
Münsterland	0	0	1	0	0	1
Ruhrgebiet	0	1	0	0	0	1
Sauerland	0	3	25	0	0	28
Siegerland-Wittgenstein	0	0	3	0	0	3
Teutoburger Wald	2	7	13	0	0	22

Quelle: dwif 2014, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (Stand: Februar 2014)

**Anhang 18: DTV-Klassifizierung nach Reisegebieten und Bundesländern (Anzahl der Betriebe)**

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	<b>11</b>	<b>128</b>	<b>1.047</b>	<b>788</b>	<b>119</b>	<b>2.093</b>
<b>Westfalen-Lippe</b>	<b>9</b>	<b>90</b>	<b>778</b>	<b>516</b>	<b>81</b>	<b>1.474</b>
<b>Anteil Westfalen-Lippe an Deutschland (in %)</b>	<b>9,4</b>	<b>3,2</b>	<b>2,7</b>	<b>2,1</b>	<b>1,9</b>	<b>2,4</b>
Münsterland	3	11	146	109	20	289
Ruhrgebiet	1	21	71	45	4	142
Sauerland	0	18	363	262	44	687
Siegerland-Wittgenstein	0	2	15	21	5	43
Teutoburger Wald	5	38	183	79	8	313

Quelle: dwif 2014, Daten Deutscher Tourismusverband e. V. (Stand: März 2014)



### Anhang 19: Themenorientierte Qualitätssiegel nach Reisegebieten und Bundesländern

	„Bett+Bike“- Betriebe	Qualitätsgastgeber „Wanderbares Deutschland“	ADAC- Campingplätze	„i-Marke“-Tourist- informationen
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	<b>649</b>	<b>145</b>	<b>70</b>	<b>46</b>
<b>Westfalen-Lippe</b>	<b>442</b>	<b>98</b>	<b>45</b>	<b>33</b>
<b>Anteil Westfalen-Lippe an Deutschland (in %)</b>	<b>7,9</b>	<b>6,8</b>	<b>3,9</b>	<b>5,6</b>
Münsterland	138	4	13	6
Ruhrgebiet	79	0	3	9
Sauerland	101	63	13	8
Siegerland-Wittgenstein	18	19	0	0
Teutoburger Wald	106	12	16	10

Quelle: dwif 2014; Daten ADFC Sachsen, Deutscher Wanderverband e. V., Bundesarbeitsgemeinschaft für Urlaub auf dem Bauernhof und Landtourismus in Deutschland e. V., ADAC Verlag GmbH, Deutscher Tourismusverband Service GmbH, 2014; Zuordnung zu Bundesländern und Reisegebieten

### Anhang 20: ServiceQualität nach Reisegebieten und Bundesländern

	Stufe I	Stufe II	Stufe III	Insgesamt
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	<b>365</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>375</b>
<b>Westfalen-Lippe</b>	<b>213</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>216</b>
<b>Anteil Westfalen-Lippe an Deutschland (in %)</b>	<b>5,6</b>	<b>0,8</b>	<b>3,0</b>	<b>5,3</b>
Münsterland	82	0	1	83
Ruhrgebiet	31	0	0	31
Sauerland	47	1	0	48
Siegerland-Wittgenstein	11	0	0	11
Teutoburger Wald	42	1	0	43

Quelle: dwif 2014, Daten Kooperationsgemeinschaft ServiceQualität Deutschland (Stand: Februar 2014)

**Anhang 21: Kennziffern des Beherbergungsgewerbes im Vorjahresvergleich**

	2011	2011 1. Quartil	2011 3. Quartil	2012	2012 1. Quartil	2012 3. Quartil	Veränderung 2011/12
<b>Abschreibungsquote</b>							
Westfalen-Lippe	6,0	3,5	9,8	6,2	3,5	10,0	0,2
Deutschland	5,8	2,8	9,9	6,0	2,8	9,8	0,2
<b>Investitionsquote</b>							
Westfalen-Lippe	1,9	0,5	5,8	2,6	0,7	9,4	0,7
Deutschland	2,3	0,7	6,5	2,4	0,8	6,8	0,1
<b>Zinsaufwandsquote</b>							
Westfalen-Lippe	3,9	1,4	7,1	3,6	1,1	7,0	-0,3
Deutschland	3,4	0,8	7,3	3,3	0,8	7,0	-0,1
<b>Eigenkapitalquote</b>							
Westfalen-Lippe	0,0	0,0	24,1	0,0	0,0	24,8	0,0
Deutschland	3,6	0,0	30,4	5,7	0,0	31,3	2,1
<b>Personalaufwandsquote</b>							
Westfalen-Lippe	27,6	20,2	34,6	29,1	21,6	36,3	1,5
Deutschland	27,4	19,2	34,1	28,7	20,7	35,3	1,3
<b>Warenaufwandsquote</b>							
Westfalen-Lippe	19,4	25,1	13,6	18,1	23,9	12,8	-1,3
Deutschland	17,2	23,8	9,9	16,6	22,6	10,1	-0,6

Quelle: dwif 2014, Daten DSV 2014 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

## Anhang 22: Kennziffern der Gastronomie im Vorjahresvergleich

	2011	2011 1. Quartil	2011 3. Quartil	2012	2012 1. Quartil	2012 3. Quartil	Veränderung 2011/12
<b>Abschreibungsquote</b>							
Westfalen-Lippe	3,2	1,7	4,9	3,5	2,0	5,5	0,3
Deutschland	3,2	1,7	5,5	3,2	1,7	5,6	0,0
<b>Investitionsquote</b>							
Westfalen-Lippe	1,2	0,3	3,2	1,3	0,5	4,1	0,1
Deutschland	1,2	0,3	3,7	1,3	0,4	4,2	0,1
<b>Zinsaufwandsquote</b>							
Westfalen-Lippe	1,4	0,5	3,2	1,4	0,5	3,4	0,0
Deutschland	1,3	0,5	3,2	1,2	0,4	3,2	-0,1
<b>Eigenkapitalquote</b>							
Westfalen-Lippe	0,0	0,0	15,0	0,0	0,0	19,3	0,0
Deutschland	0,0	0,0	21,7	0,0	0,0	24,1	0,0
<b>Personalaufwandsquote</b>							
Westfalen-Lippe	28,5	21,3	34	29,1	23,3	35,8	0,6
Deutschland	27,2	20,5	32,9	29,2	22,5	34,5	2,0
<b>Warenaufwandsquote</b>							
Westfalen-Lippe	30,1	34,2	26	29,5	32,3	25,5	-0,6
Deutschland	30,2	34,2	26,4	30,0	33,5	26,0	-0,2

Quelle: dwif 2014, Daten DSV 2014 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

## Quellenverzeichnis

### Literatur

- Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club e. V. (ADFC):** Radreiseanalyse 2014 – 15. bundesweite Erhebung zum fahrrad-touristischen Markt. Berlin 2014.
- Antrieb Mittelstand:** Situation des Mittelstands bei Informations- und Telekommunikationsthemen. Bonn 2013.
- Behre, Marina:** Wege zum Hotelkredit, in: AHGZ-Druckausgabe Nr. 2014/9.
- Bernkopf, Günter:** Marktrisiken mit Markenstrategien begegnen, in: Absatzwirtschaft, Sonderheft 10, 1983.
- BITKOM (Hrsg.):** Soziale Netzwerke 2013. Dritte, erweiterte Studie. Eine repräsentative Untersuchung zur Nutzung sozialer Netzwerke im Internet. Berlin 2013.
- BITKOM (Hrsg.):** Trends im E-Commerce. Konsumverhalten beim Online-Shopping. Berlin 2013.
- CCL Consulting Company Lippe GmbH:** Design + Licht - Neues Drei-Sterne City-Hotel für Detmold. Pressemitteilung vom 24.4.2014.  
Auf: www.hotelier.de. Buxtehude 2014.
- DEHOGA Nordrhein-Westfalen:** Entgelttarifvertrag für das Gaststätten- und Hotelgewerbe des Landes Nordrhein-Westfalen. Neuss 2012.
- Der Westen:** Ikea plant ein Moxy-Hotel in der Essener Innenstadt. Ausgabe 3.4.2014. Essen 2014.
- Deutsche Zentrale für Tourismus e. V. (DZT):** Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV):** Sparkassen-Tourismusbarometer Deutschland, Jahresbericht 2010. Berlin 2010.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV):** Sparkassen-Tourismusbarometer Deutschland, Jahresbericht 2011. Berlin 2011.
- Deutscher Tourismusverband e. V. (DTV):** Tourist-Info: Gäste am Counter auch im digitalen Zeitalter! Pressemitteilung vom 27.02.2014. Berlin 2014.
- Deutscher Tourismusverband e. V.:** Report Innovation 2012 und 2013.
- Deutsches Aktieninstitut e. V. / Sustainable Business Institute (SBI) e. V.:** Nachhaltigkeit und Shareholder Value aus Sicht börsennotierter Unternehmen – Ergebnisse einer Umfrage des Deutschen Aktieninstituts e. V. und des Sustainable Business Institute (SBI) e. V. Frankfurt am Main 2011.
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW):** Deutsche Wirtschaft setzt ihren Aufschwung fort. Pressemitteilung. Berlin 2014.
- Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e. V. (dwif):** Tagesreisen der Deutschen, dwif-Schriftenreihe Nr. 55. München 2013a.
- Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e. V. (dwif):** Betriebsvergleich Hotellerie und Gastronomie Bayern 2013. Sonderreihe des dwif, Nr. 78/2013. München 2013b.
- Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e. V. (dwif):** Betriebsvergleich für die Hotellerie und Gastronomie in Thüringen, Sonderreihe Nr.77. München 2012.
- DGB-Bundesvorstand, Abteilung Jugend und Jugendpolitik (Hrsg.):** Ausbildungsreport 2013.
- Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e. V. (FUR):** Reiseanalyse. In: Verband Internet Reisevertrieb e. V. [VIR]: 2014 Daten und Fakten zum Online-Reisemarkt. 9. Ausgabe. Oberhaching 2014a.
- Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e. V. (FUR):** Reiseanalyse. Tourism Economic Focus – Weltwirtschaftliche Rahmenbedingungen und tourismusökonomische Perspektiven für den deutschen Reisemarkt 2014. Kiel 2014b.
- Für-Gründer.de: Crowdfunding-Monitor. Frankfurt am Main 2014.**
- Germeyer, Horst:** Wettbewerbsfähigkeit von Wirtschaftsstandorten unter besonderer Berücksichtigung industrieller Cluster: Analyserahmen und Ergebnisse einer empirischen Fallstudie. Frankfurt am Main 2004.
- Gesellschaft für Konsumforschung (GfK):** Konsum 2014 – das Ende der Krise? Pressemitteilung vom 12.02.2014. Nürnberg 2014.
- Hans-Böckler-Stiftung:** Die Zukunft des Gastgewerbes – Beschäftigungsperspektiven im deutschen Gastgewerbe. Düsseldorf 2013.
- Horn, Silvia / Kollatz, Ulrich:** Studie zum betriebswirtschaftlichen Ist-Zustand des Hotel- und Gaststättengewerbes nach Betriebsarten und Betriebsgrößen mit Bewertung des zukünftigen Entwicklungs- und Investitionspotenzials im Freistaat Sachsen 2013. Leipzig 2013.
- Horn, Silvia / Kollatz, Ulrich:** Studie zur wirtschaftlichen Ist-Situation und den Perspektiven des Hotel- und Gaststättengewerbes im Land Brandenburg. Leipzig 2013.
- Hoteldirektorenvereinigung Deutschland e. V. (HDV):** Hoteliers starten optimistisch ins neue Jahr. Pressemitteilung. Stuttgart 2014.

**Industrie- und Handelskammer zu Schwerin:** IHK-Steuer-Info – Wichtige Tipps für Unternehmer und Existenzgründer. Schwerin 2012.

**Kiefer, Erwin:** Energiekosten fressen Gewinn, in: AHGZ-Druckausgabe Nr. 2013/40.

**Knödler, Günther:** Gefahr zu hoher Erwartungen, in: AHGZ-Druckausgabe Nr. 2007/6.

**Lais Systeme:** Fachwirt im Gastgewerbe – Das Prüfungsrelevante Wissen, Teil 1. Paderborn 2011.

**Lastminute.de:** Reiselust der Deutschen auf Rekordhoch: Mehr als jeder Vierte will 2014 mehr reisen. Pressemitteilung. München 2014.

**Markgraf, Hendrik:** Schlechte Chefs feuern, in: AHGZ [online] 13. Dezember 2013.

**Ministerium für Wirtschaft, Bau und Tourismus Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.):** Die Auswirkungen von Ferienhäusern und Ferienwohnungen auf die Regionalentwicklung in Mecklenburg-Vorpommern. Berlin 2013.

**Niestrath, Christian:** Bonitätsbeurteilung durch Rating-Verfahren, in: Geldprofi 06/2006.

**Öko-Institut e. V.:** Umwelt und Tourismus – Grundlagen für einen Bericht der Bundesregierung. Darmstadt/Berlin 2001.

**Ostdeutscher Sparkassenverband (OSV) (Hrsg.):** Sparkassen-Tourismusbarometer, Jahresbericht 2012. Berlin 2012.

**Ostdeutscher Sparkassenverband (OSV) (Hrsg.):** Sparkassen-Tourismusbarometer, Jahresbericht 2013. Berlin 2013.

**Reiseanalyse 2013 und 2014, zitiert nach Verband Internet Reisevertrieb e. V. (VIR) (Hrsg.):** Daten & Fakten zum Online-Reisemarkt 2014. 9. Ausgabe. Oberhaching 2014.

**Rundblick Bad Wünnenberg:** Schloss-Hotel Sophia in Bleiwäsche feierlich eröffnet. Ausgabe 1.2.2013. Bad Wünnenberg 2013.

**Seiler, K. et al.:** Demografischer Wandel im Gastgewerbe: Kompetenzentwicklung und Qualifizierung unter Bedingungen diskontinuierlicher Beschäftigung – Arbeitspapier 1 der Projektgruppe INDIGHO. Dortmund 2013.

**ServiceQualität Deutschland (SQD):** Service-News. Ausgabe 04/13. Berlin 2013.

**Stiftung für Zukunftsfragen:** Forschung aktuell. Ausgabe 251. Hamburg 2013.

**Tourismus NRW:** Jahresergebnis 2013 (Chartbericht auf Basis der vorläufigen Ergebnisse des Statistischen Bundesamtes Deutschland und von IT.NRW).

**TrustYou: TrustYou's Annual Report:** Destination Europe, Middle East, Africa (EMEA). München, 2013

**United Nations World Tourism Organization (UNWTO):** World Tourism Barometer. Volume 12. Madrid 2014.

**Verband Internet Reisevertrieb e. V. (VIR):** Daten und Fakten zum deutschen Online-Reisemarkt 2014. 9. Ausgabe. Oberhaching 2014.

**W&P Publipress:** Ininside Essen eröffnet 2015 im historischen Osram-Haus. Pressemitteilung vom 23.11.2012. Auf: [www.hotelier.de](http://www.hotelier.de). Buxtehude 2012.

**Walter, M.; Comino, S.:** Glamping: Camping, Luxus, Nachhaltigkeit – Marktnische mit Wachstumspotenzial? Präsentation. Berlin 2014.

**Westfalen-Blatt:** Bau von 4-Sterne-Hotel am Neumarkt könnte noch 2014 beginnen. Ausgabe 26.2.2014. Bielefeld 2014.

#### **Expertengespräche:**

DEHOGA Ostwestfalen e. V., Herr RA Thomas Keitel  
 IHK Lippe zu Detmold, Frau Maria Klaas  
 Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen, Herr Walter Jakobs  
 Sparkasse Lemgo, Herr Bernd Rees  
 Sparkasse Westmünsterland, Herr Martin Gesenhues  
 Tourismus NRW, Frau Dr. Heike Döll-König

#### **Daten:**

Darüber hinaus wurden Daten des Statistischen Bundesamtes und aller Statistischen Landesämter, des Deutschen Sparkassenverlags, der Bundesagentur für Arbeit sowie die Tagespresse und einschlägige Fachzeitschriften zur Informationsgewinnung genutzt.  
 Kartengrundlage: GfK GeoMarketing

#### Internet

[www.fallbeispieldatenbank.energiekampagne-gastgewerbe.de](http://www.fallbeispieldatenbank.energiekampagne-gastgewerbe.de)  
[www.adfc.de](http://www.adfc.de)  
[www.aquamagis.de](http://www.aquamagis.de)  
[www.bad-nauheim.de](http://www.bad-nauheim.de)  
[www.bergbaumuseum.de](http://www.bergbaumuseum.de)  
[www.bergwerktauchen.de](http://www.bergwerktauchen.de)  
[www.bestfewo.de](http://www.bestfewo.de)  
[www.bettundbike.de](http://www.bettundbike.de)  
[www.biberach-riss.de](http://www.biberach-riss.de)  
[www.bookatable.de](http://www.bookatable.de)  
[www.brabander.de](http://www.brabander.de)  
[www.campingfuehrer.adac.de](http://www.campingfuehrer.adac.de)  
[www.cph-hotels.com](http://www.cph-hotels.com)  
[www.dehoga-bundesverband.de](http://www.dehoga-bundesverband.de)  
[www.designhotelamfang.de](http://www.designhotelamfang.de)  
[www.destinet.de](http://www.destinet.de)  
[www.deutschertourismusverband.de](http://www.deutschertourismusverband.de)  
[www.dfb-fussballmuseum.de](http://www.dfb-fussballmuseum.de)  
[www.duden.de](http://www.duden.de)  
[www.dwif.de](http://www.dwif.de)  
[www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)  
[www.edelsteinhotel-sauerland.de](http://www.edelsteinhotel-sauerland.de)  
[www.erlebnisaufzug.de](http://www.erlebnisaufzug.de)  
[www.essen-marketing.de](http://www.essen-marketing.de)  
[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)  
[www.facebook.com](http://www.facebook.com)  
[www.forstmeister.de](http://www.forstmeister.de)  
[www.frasercoast.qld.gov.au](http://www.frasercoast.qld.gov.au)  
[www.fuer-gruender.de](http://www.fuer-gruender.de)  
[www.g-klassifizierung.de](http://www.g-klassifizierung.de)  
[www.h2-hotels.de](http://www.h2-hotels.de)  
[www.hansehotel-attendorn.de](http://www.hansehotel-attendorn.de)  
[www.h-hotels.com](http://www.h-hotels.com)  
[www.holidaycheck.de](http://www.holidaycheck.de)  
[www.hotelbb.de](http://www.hotelbb.de)  
[www.hotelstars.eu](http://www.hotelstars.eu)  
[www.hotelsterne.de](http://www.hotelsterne.de)

[www.imperium-konflikt-mythos.de](http://www.imperium-konflikt-mythos.de)  
[www.intercityhotel.com](http://www.intercityhotel.com)  
[www.kfw.de](http://www.kfw.de)  
[www.kiel-sailing-city.de](http://www.kiel-sailing-city.de)  
[www.kletterarena.info](http://www.kletterarena.info)  
[www.kmfa.ac.at](http://www.kmfa.ac.at)  
[www.location-award.de](http://www.location-award.de)  
[www.muensterland-tourismus.de](http://www.muensterland-tourismus.de)  
[www.nrwbank.de](http://www.nrwbank.de)  
[www.q-deutschland.de](http://www.q-deutschland.de)  
[www.qualitaetsstadt-ibbenbueren.de](http://www.qualitaetsstadt-ibbenbueren.de)  
[www.ramsbeckerhof.de](http://www.ramsbeckerhof.de)  
[www.regionale.suedwestfalen.com](http://www.regionale.suedwestfalen.com)  
[www.romantikhotels.com](http://www.romantikhotels.com)  
[www.rothaarsteig.de](http://www.rothaarsteig.de)  
[www.sauerland-tourismus.com](http://www.sauerland-tourismus.com)  
[www.schloesserland-sachsen.de](http://www.schloesserland-sachsen.de)  
[www.servicequalitaet-deutschland.de](http://www.servicequalitaet-deutschland.de)  
[www.southern-highlands.com.au](http://www.southern-highlands.com.au)  
[www.sparkassen-tourismusbarometer.de](http://www.sparkassen-tourismusbarometer.de)  
[www.spiegel.de](http://www.spiegel.de)  
[www.statistik.arbeitsagentur.de](http://www.statistik.arbeitsagentur.de)  
[www.sterneferien.de](http://www.sterneferien.de)  
[www.s-tourismusbarometer-wl.eu](http://www.s-tourismusbarometer-wl.eu)  
[www.suitepad.de](http://www.suitepad.de)  
[www.touristiker-nrw.de](http://www.touristiker-nrw.de)  
[www.trustyou.com](http://www.trustyou.com)  
[www.vacanceselect.de](http://www.vacanceselect.de)  
[www.vhs-warendorf.de](http://www.vhs-warendorf.de)  
[www.vital-hotel.de](http://www.vital-hotel.de)  
[www.wanderbares-deutschland.de](http://www.wanderbares-deutschland.de)  
[www.winterberg.de](http://www.winterberg.de)  
[www.winterberg-totallokal.de](http://www.winterberg-totallokal.de)  
[www.wirtschaftslexikon24.com](http://www.wirtschaftslexikon24.com)

## Impressum

**Herausgeber** Sparkassenverband Westfalen-Lippe  
Regina-Protmann-Straße 1  
48159 Münster

**Ansprechpartner** Nina Ostermann  
Telefon (0251) 2104-119  
Telefax (0251) 2104-220  
E-Mail [n.ostermann@svwl.eu](mailto:n.ostermann@svwl.eu)  
Internet [www.svwl.eu](http://www.svwl.eu)  
[www.s-tourismusbarometer-wl.eu](http://www.s-tourismusbarometer-wl.eu)

**Bearbeitung** dwif-Consulting GmbH

dwif – Büro Berlin  
Marienstraße 19/20  
10117 Berlin  
Telefon (030) 757949-0  
Telefax (030) 7516510  
E-Mail [info-berlin@dwif.de](mailto:info-berlin@dwif.de)

dwif – Büro München  
Sonnenstraße 27  
80331 München  
Telefon (089) 2370289-0  
Telefax (089) 2370289-9  
E-Mail [info@dwif.de](mailto:info@dwif.de)  
Internet [www.dwif.de](http://www.dwif.de)

dwif – Büro Bad Zwischenahn  
Bahnhofstraße 26  
26160 Bad Zwischenahn  
Telefon (04403) 6298-0  
Telefax (04403) 6298-22  
E-Mail [info-bz@dwif.de](mailto:info-bz@dwif.de)

**Gestaltung und Satz:** Cyrano Kommunikation GmbH  
Hohenzollernring 49–51  
48145 Münster  
Telefon (0251) 98776-0  
Telefax (0251) 98776-99  
E-Mail [info@cyrano.de](mailto:info@cyrano.de)  
Internet [www.cyrano.de](http://www.cyrano.de)

**Bildnachweis** Sparkassenverband Westfalen-Lippe, Kreis Steinfurt (S. 3)  
© Sauerland-Tourismus e. V. – Sabrina Voss (Titelseite)  
© Teutoburger Wald Tourismus / OWL GmbH / Corvey an der Weser – Kulturland Kreis Höxter (S. 6–7)  
© Sauerland-Tourismus e. V. – Tanja Evers (S. 10–11)  
© Münsterland e. V. (S. 50–51)  
© Ruhr Tourismus – Jochen Schlutius (S. 104–105)  
© Wisent-Welt Wittgenstein (S. 162–163)  
Die Bilder der Praxisbeispiele sind den jeweils vermerkten Internetauftritten entnommen.

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder in irgendeinem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Herausgeber reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

