

Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe  
Management Summary 2018



## Impressum

**Herausgeber** Sparkassenverband Westfalen-Lippe  
Regina-Protmann-Straße 1  
48159 Münster  
Betreuung durch Andreas Löbbe/Nina Ostermann

**Ansprechpartner** Nina Ostermann  
Telefon (0251) 2104-119  
Telefax (0251) 2104-330  
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)

**Gestaltung und Satz** Cyrano Kommunikation GmbH  
Hohenzollernring 49–51  
48145 Münster  
Telefon (0251) 98 77 6-0  
Telefax (0251) 98 77 6-99  
E-Mail [info@cyrano.de](mailto:info@cyrano.de)  
Internet [www.cyrano.de](http://www.cyrano.de)

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.

**Bildnachweis** Cover: Schloss Nordkirchen / © Münsterland e. V.

© Stand: Juni 2018

Mit freundlicher Empfehlung

Sparkassenverband Westfalen-Lippe

# I Der Tourismus in Westfalen-Lippe im Wettbewerbsvergleich

## 1 Rahmenbedingungen und Stimmung

Die Besucherströme sind ungebrochen, und das weltweit. Das Jahr 2017 steht für eine erfolgreiche touristische Entwicklung auf allen Kontinenten. Die World Tourism Organization (UNWTO) meldet das achte Rekordjahr in Folge, und nicht nur das – mit einem Anstieg von 6,7 Prozent lag das Wachstum der internationalen Ankünfte 2017 weit über dem Durchschnitt.<sup>1</sup> Mit über der Hälfte der weltweiten Ankünfte (671 Millionen) befindet Europa sich augenscheinlich im Trend. Getrieben wurde das Wachstum vor allem durch eine starke Performance der beliebten Mittelmeerländer (+13 Prozent ggü. 2016). Die Türkei feierte ein beachtliches Comeback (+29 Prozent internationale Ankünfte ggü. 2016), Frankreich und Belgien erholten sich, die Balkanländer wurden stark nachgefragt, aber auch klassische Märkte wie Italien oder Spanien lockten weiterhin mehr Besucher an.

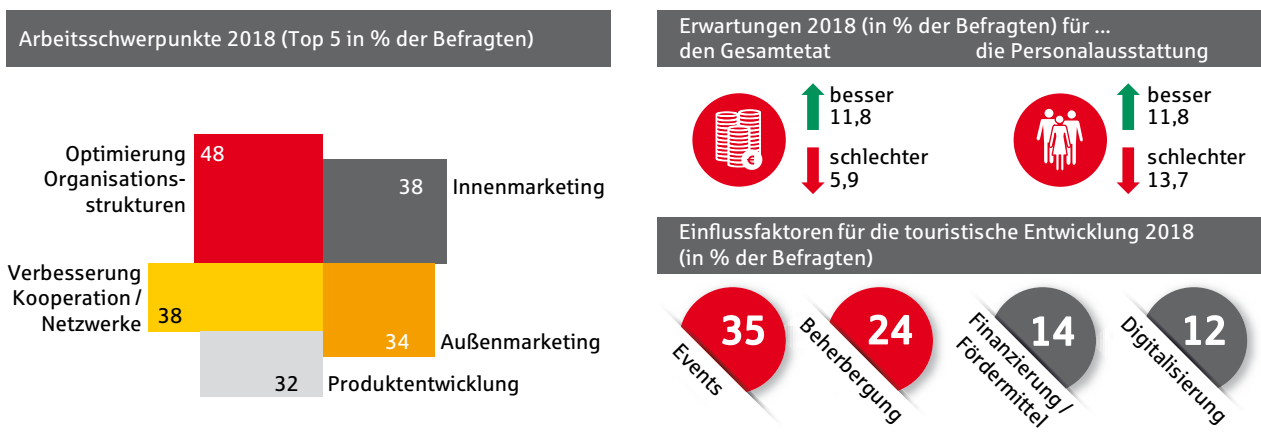
### Aufgaben der Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe

Klassische Aufgaben, neue Geschäftsfelder und aktuelle Trends – für Tourismusorganisationen gilt es, eine Fülle an Aufgaben zu priorisieren und zu bearbeiten. Um die aktuelle Situation der Organisationen in Westfalen-Lippe beurteilen zu können, führt das Tourismusbarometer drei Mal jährlich die dwif-Stimmungsumfrage

zu Herausforderungen und Themen der konkreten Arbeit durch. Beteiligte aus rund 80 Orten und Regionen in Westfalen-Lippe wurden zu den Arbeitsschwerpunkten, Einflussfaktoren und Erwartungen rund um den Tourismus in ihrem Zuständigkeitsgebiet befragt.

Auffallend ist, dass für die Touristiker in Westfalen-Lippe im kommenden Jahr die Optimierung der eigenen Organisationsstruktur ganz oben auf der Agenda steht, um auch strukturell auf neueste Entwicklungen entsprechend reagieren zu können. Für das Jahr 2018 teilen sich Maßnahmen im Bereich Innenmarketing mit jenen zur Verbesserung der Kooperationen und Netzwerke den zweiten Platz. Nach innen gerichtete Maßnahmen sind somit zu einem festen Bestandteil der Aufgaben der Organisationen geworden. Gleichzeitig verliert das Thema Vertrieb weiter an Bedeutung. Lokale und regionale Tourismusorganisationen versuchen in der Regel nicht mehr, gegen die großen Tourismusportale zu kämpfen, sondern sie konzentrieren sich auf die Kernaufgaben moderner integrierter Destinationsmanagement-Organisationen (DMO). Gleichzeitig bewerteten 30 Prozent der Befragten das Vorantreiben von Innovationen in Angebotsentwicklung und Marketing als wichtigsten Arbeitsschwerpunkt.

### Lokale und regionale Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe im Blick



Quelle: dwif 2018

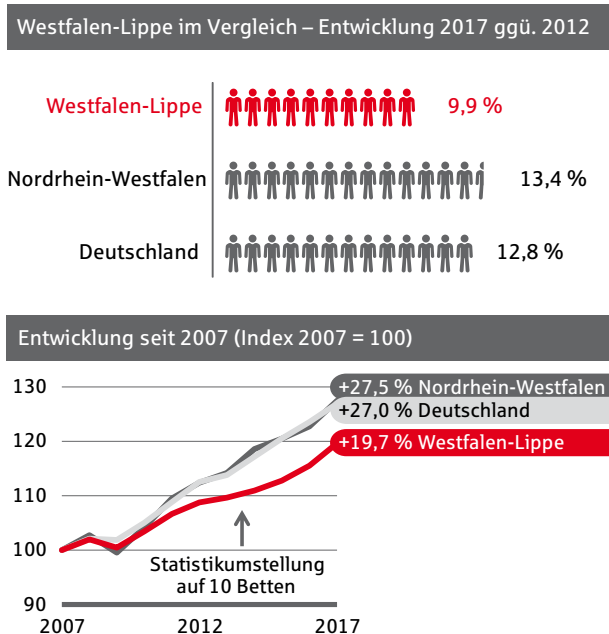
<sup>1</sup> UNWTO, Januar 2018

## 2 Touristische Nachfrage

Nordrhein-Westfalen befindet sich auf Wachstumskurs. Sowohl kurz- als auch mittelfristig belegt das Bundesland Platz fünf im Bundesländervergleich und liegt über dem bundesweiten Durchschnitt (2017 ggü. 2012: NRW +13,4 Prozent/Deutschland +12,8 Prozent). Einen wesentlichen Beitrag dazu leisten die Reisegebiete in Westfalen-Lippe.

Zwischen 2012 und 2017 verzeichneten die dortigen Regionen ein Übernachtungsplus von fast 10 Prozent auf 26,2 Millionen. Interessant ist vor allem der starke Wachstumsschub im vergangenen Jahr mit über 900.000 zusätzlichen Übernachtungen (+3,6 Prozent) – eine Steigerungsrate, wie sie in den letzten 15 Jahren nicht zu beobachten war.

### Übernachtungsentwicklung in gewerblichen Beherbergungsbetrieben (ab zehn Schlafgelegenheiten)



Quelle: dwif 2018, Daten Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen, Hessisches Statistisches Landesamt

### Ein Blick in die Regionen

→ Das Münsterland war auch 2017 mit 139.000 zusätzlichen Übernachtungen (+3,6 Prozent ggü. 2016) einer der Wachstumsmotoren in Westfalen-Lippe. Mittelfristig bleibt die Region mit einem Plus von 13,8 Prozent weiter an der Spitze und übertraf im vergangenen Jahr erstmals die Marke von vier Millionen Übernachtungen. Seit Längerem macht sich dabei vor allem ein Anstieg des Incoming-Tourismus bemerkbar – der relativ geringe Internationalisierungsgrad des Münsterlandes beginnt sich langsam zu verbessern.

→ Der Gewinner des Jahres war das Sauerland inkl. Willingen. Über 350.000 zusätzliche Übernachtungen (+4,7 Prozent) wurden dort verbucht. Dieser Wachstumskurs deutete sich bereits im Vorjahr an. Langfristige Investitionen in die Wintersportinfrastruktur, kombiniert mit qualitativ hochwertigen und nachhaltigen Ganzjahreskonzepten aus den letzten Jahren und einer klaren Positionierungsstrategie, zahlen sich aus. Eventhöhepunkte wie das FIS Weltcup Skispringen in Willingen oder der Snowboard Weltcup in Winterberg tragen regelmäßig zu hohen Übernachtungszahlen im



ersten Quartal bei und steigern die Bekanntheit der Region. Auch in den Frühlings- und Sommermonaten schöpfte die Region die Nachfrage ab. Und in die Sommerangebote wird weiterhin investiert. Die neue Achter-Sesselbahn in Willingen soll im Sommer nicht für Skifahrer, sondern für den Bikepark laufen, im Skiliftkarussell Winterberg entstehen zwei neue Sommerrodelbahnen. Bleibt die Region auf dem jetzigen Kurs, könnte das Sauerland inkl. Willingen schon im nächsten Jahr mehr als acht Millionen Übernachtungen verzeichnen.

→ Gerade für Winterurlauber scheint der Teutoburger Wald noch zu wenige Anreize zu bieten. Im Vergleich zum Sauerland ist hier die Saisonalität – mit klarem Schwerpunkt auf Sommer und Herbst – relativ stark ausgeprägt. Natürlich trug die Landesgartenschau in Bad Lippspringe, die von April bis Oktober viele Besucher in die Region lockte, zu einer guten Entwicklung bei. Insgesamt erreichte die Region 2017 über 170.000 zusätzliche Übernachtungen, mithin eine Zuwachsrate von 2,6 Prozent im Vergleich zu 2016. Doch ist ein Großteil der Nachfrage im Teutoburger Wald nach wie vor auf die Vorsorge- und Rehakliniken zurückzuführen. Um die Gästestruktur weiter zu diversifizieren, gilt es, Reisemotive zu schaffen und die Angebote qualitativ zu entwickeln. Die Potenziale sind vorhanden.

→ Die Übernachtungsentwicklung in Siegen-Wittgenstein unterlag in den letzten Jahren immer wieder Schwankungen und stagniert seit Jahren bei Zahlen um die 800.000. Im vergangenen Jahr lag sie mit 808.561 Übernachtungen leicht über dem Vorjahresniveau (+1,4 Prozent ggü. 2016). Dabei war das Jahr nicht Erfolgversprechend gestartet. Mit Ausnahme eines kurzen Hochs im sonnigen März wurden in den ersten fünf Monaten rückläufige Zahlen verzeichnet. Für die letztlich positive Schlussbilanz sorgten vor allem ein starker Juli und Zuwächse in den letzten beiden Monaten des Jahres.

→ Betriebe und Investoren im Ruhrgebiet investieren stark in das Beherbergungssegment. Dennoch deutet die relativ stabile Zahl der Betriebe insgesamt auf eine Marktbereinigung zugunsten neuer, zielgruppenspezifischer und in der Regel größerer Angebote hin. Nachfrageseitig steuert das Reisegebiet weiterhin Richtung Wachstum und nähert sich in puncto Dynamik dem Münsterland (+777.300 Übernachtungen; +13,1 Prozent ggü. 2012). Dabei zeigt sich das Ruhrgebiet saisonal relativ ausgeglichen mit leichten Spitzen im Frühjahr und im Herbst.

#### Sauerland Totaal: Neuer Service für niederländische und belgische Gäste

Im Sommer 2017 erschien die erste Ausgabe des Magazins „Sauerland Totaal“, das die Region in niederländischer Sprache präsentiert. Herausgegeben vom Standpunkt-Verlag, bringt das Magazin Niederländern und Belgiern das Sauerland in Wort und Bild nahe. Themen sind unter anderem Wintersport, Ausflugsziele, Land und Leute, regionale Besonderheiten sowie Shopping-Angebote. Zu finden ist das Magazin in den Tourist-Infos sowie bei vielen Gastgebern in der Region.<sup>2</sup>

### Grüne Hauptstadt Europas 2017: Zahlreiche Projekte, Veranstaltungen und Besucher in Essen

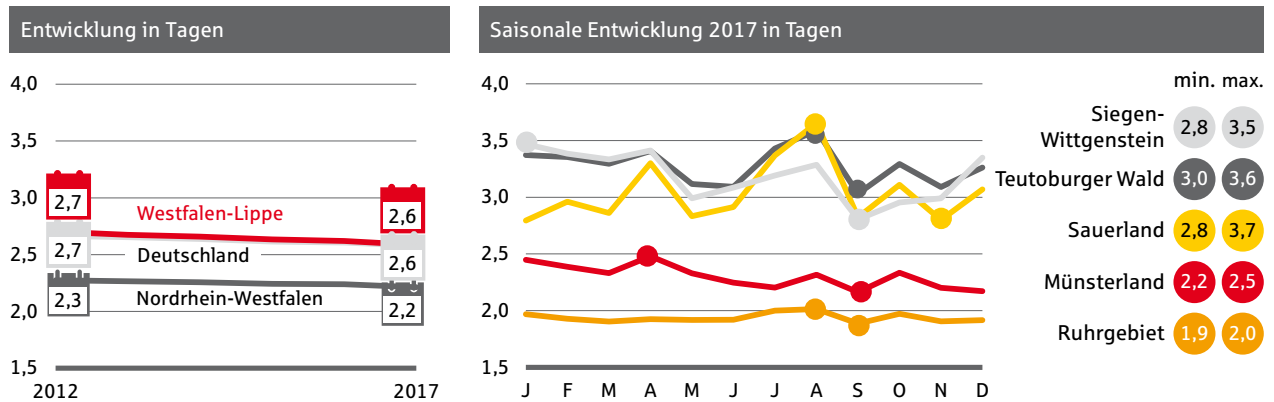
Die Europäische Kommission vergibt jährlich den „European Green Capital Award“ an eine Kommune mit besonderem Klima- oder Umweltschutzengagement. Unter dem Motto „Erlebe dein grünes Wunder“ feierte die Stadt Essen den Erhalt dieses Preises im Jahr 2017 mit über 450 Projekten und Veranstaltungen zum Thema. Dabei wurden unter anderem der Baldeneysee nach 46 Jahren wieder zum Schwimmen freigegeben und über 1.000 Bäume gepflanzt. Die Stadt verzeichnete 80.000 Besucher mehr als im Vorjahr.<sup>3</sup>

### Aufenthaltsdauer leicht rückläufig

Der August war 2017 mit durchschnittlich 2,9 Tagen der Monat mit der längsten Aufenthaltsdauer in Westfalen-Lippe. Insgesamt sank sie jedoch im Vergleich zum Vorjahr auf 2,6 Tage und liegt damit im bundesweiten Durchschnitt.

Im Nordrhein-Westfalen-Vergleich stehen die westfälisch-lippischen Regionen auch dank der Bedeutung des Vorsorge- und Rehamarktes gut da – im gesamten Bundesland bleiben die Gäste durchschnittlich 2,2 Tage.

### Aufenthaltsdauer in gewerblichen Beherbergungsbetrieben (ab zehn Schlafgelegenheiten)



Quelle: dwif 2018, Daten Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen, Hessisches Statistisches Landesamt

Ausführliche Analysen und Bewertungen zur Tourismusedwicklung in den Regionen Westfalen-Lippes, zur Aufenthaltsdauer und zum Incoming-Tourismus finden Sie im Jahresbericht 2018 (Erscheinungstermin: September 2018).

### 3 Touristisches Angebot

Angebotsausbau und -reduktion gehen in Westfalen-Lippe – mit regionalen und sektoralen Unterschieden – Hand in Hand. Das Ruhrgebiet erweitert sein Angebot weiterhin vor allem in der Hotellerie. 2017 investierte auch das Sauerland kräftig in das Hotelsegment, Gruppenunterkünfte dagegen sind hier stark rückläufig.

Bewegung ist im Münsterland laut amtlicher Statistik vor allem auf dem Campingmarkt zu beobachten, im Teutoburger Wald unter anderem in den Vorsorge- und Reha-Kliniken. Die Region mit der, relativ betrachtet, stärksten Kapazitätsreduktion ist Siegen-Wittgenstein.

#### Neue Kapazitäten in Westfalen-Lippe

Auch 2017/18 gingen beziehungsweise gehen in Westfalen-Lippe mehrere neue Beherbergungsbetriebe an den Markt<sup>4</sup>:

- Das Hotel Susato öffnete im Frühjahr 2017 seine Pforten. Das 120 Betten umfassende Hotel liegt am Rande der Soester Innenstadt und verfügt über mehrere Tagungsräume.
- In Münster stehen das Ibis Budget und das Novotel mit je rund 120 Zimmern sowie das Atlantic Hotel mit 215 Zimmern kurz vor der Eröffnung.
- In Siegen eröffnete 2017 das Holiday Inn Express mit 123 Zimmern, was dem Tagungsstandort Siegen zugute kommt.
- Auch im Ruhrgebiet eröffnen 2017/18 mehrere Hotels – unter anderem das Hampton by Hilton Dortmund Phoenix See und das niu Hotel Cobbles in Essen, das die Gäste mit authentischem Design und einer Einrichtung zum Thema Kohle und Zeche empfängt.

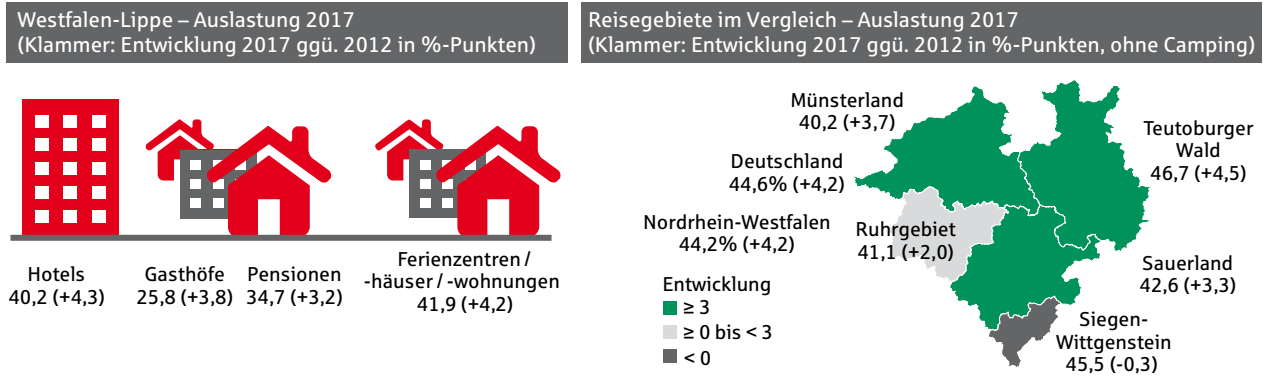
#### Wichtiger Indikator Auslastung zieht an

Das Auslastungsniveau Nordrhein-Westfalens verbesserte sich in den vergangenen Jahren stetig. 2017 lag es bereits bei 44,2 Prozent und damit nur leicht unter dem Bundesdurchschnitt (44,6 Prozent). Auch in den westfälisch-lippischen Regionen führt die steigende Nachfrage mittelfristig in vielen Regionen zu einer Verbesserung des Auslastungsniveaus, mit positiven Auswirkungen auf die betriebswirtschaftliche Lage.

<sup>4</sup> [www.hotel-susato.de](http://www.hotel-susato.de), [www.ibis.com](http://www.ibis.com), [www.ihg.com](http://www.ihg.com), [www.hiltonhotels.de](http://www.hiltonhotels.de), [www.niu.de/niu-cobbles](http://www.niu.de/niu-cobbles)



## Auslastung der Schlafgelegenheiten in Beherbergungsbetrieben ab zehn Schlafgelegenheiten



Quelle: dwif 2018, Daten Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen (alle Werte ohne Willingen)

- Die durchschnittliche Auslastung im Teutoburger Wald ist hoch und übertraf 2017 mit einem Auslastungsniveau von 46,7 Prozent den Durchschnittswert aller Flächenbundesländer. Dieser hohe Wert ist auf die Bedeutung der Vorsorge- und Rehakliniken zurückzuführen. Doch zwei Dinge sind zu beachten: Die Vorsorge- und Rehakliniken sind mit 84,1 Prozent nicht optimal ausgelastet und die Quoten in den übrigen Betriebstypen sind mit Werten zwischen 28,1 Prozent (Ferienwohnungen und -häuser) und 38,1 Prozent (Hotels) nicht zufriedenstellend.
- Im Sauerland geht es für die Betriebe bergauf. Trotz zusätzlicher Betten verbesserte sich die Auslastung auch im vergangenen Jahr (+1,1 Prozentpunkte ggü. 2016). Damit erreicht sie in der volumenstärksten Region Westfalen-Lippes noch nicht das Landesniveau, aber immerhin 42,6 Prozent. Angesichts der derzeitigen Nachfrageentwicklung sowie des Ausbaus an Hotellerie sind die Zukunftsaussichten positiv.
- Siegen-Wittgenstein liegt mit einer Auslastung von 45,5 Prozent gleich hinter dem Teutoburger Wald auf hohem Niveau, allerdings reichte die Nachfrage trotz leichter Marktberreinigung nicht

- aus, um das Vorjahresniveau von 46,5 Prozent zu halten. Auch hier finden sich die Gründe in der Struktur des Beherbergungssegments. Die Nachfrage setzt sich fast vollständig aus Hotellerieübernachtungen und Klinikaufenthalten zusammen. Beide waren im vergangenen Jahr rückläufig.
- Der Kapazitätsausbau in der Hotellerie im Ruhrgebiet sorgt zunächst für eine Verschlechterung der Auslastung (-1,9 Prozentpunkte ggü. 2016). Doch Investitionen in innovative Hotelkonzepte deuten auf langfristig positive Effekte hin.
- Nach wie vor ist das Münsterland das Reisegebiet mit der geringsten durchschnittlichen Auslastung im Westfalen-Lippe-Vergleich. Doch die Region holt auf: Von 2016 bis 2017 verbesserte sich die Auslastung deutlich um 1,7 Prozentpunkte auf 40,2 Prozent, im Fünfjahresvergleich sogar um 3,7 Prozentpunkte. Das gleichwohl relativ geringe Niveau ist vor allem strukturell bedingt. Im Münsterland findet über ein Viertel der Übernachtungen auf Campingplätzen statt, der auslastungsintensive Markt der Vorsorge- und Rehakliniken ist unterrepräsentiert.

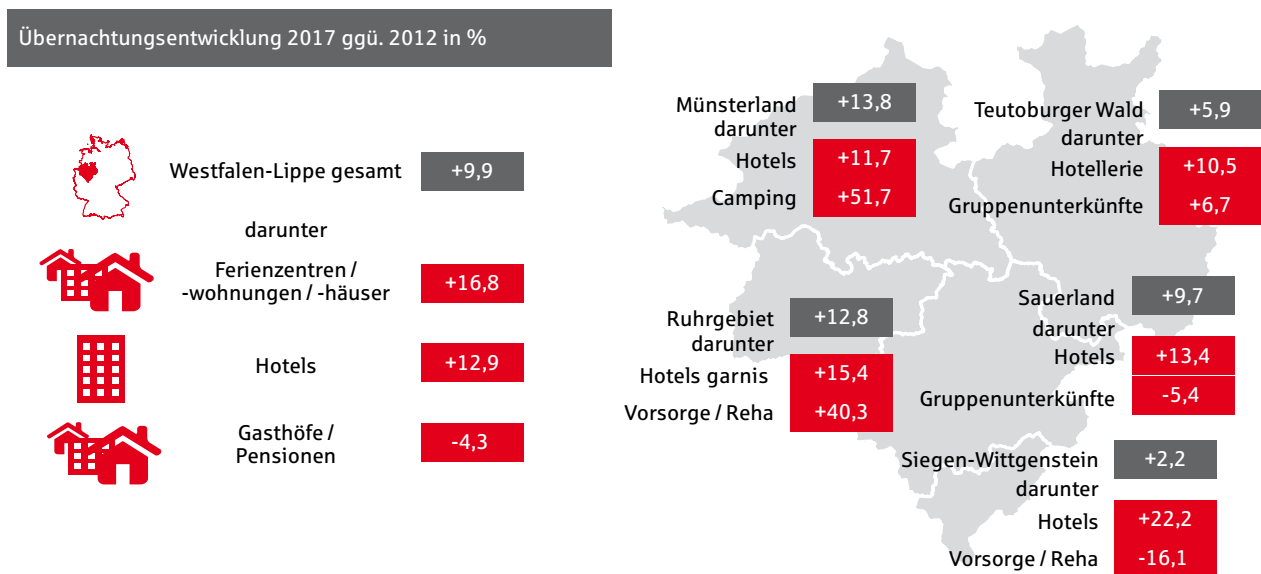
Lesen Sie im Jahresbericht 2018 (Veröffentlichungstermin: Mitte September 2018) weitere Hintergründe zur Entwicklung und Struktur der Kapazitäten in den westfälisch-lippischen Regionen. Alle relevanten Zahlen und Fakten finden Sie zudem in der ausführlichen Datenzusammenstellung des Jahresberichtes.

## 4 Betriebstypen im Vergleich

Der Hotelmarkt in Westfalen-Lippe wird weiter ausgebaut. Eine weitere Verbesserung der Auslastungsquote sollte dabei nicht aus den Augen verloren werden. Auch der Ferienwohnungsmarkt wächst, während die Signale aus dem Campingmarkt uneinheitlich sind. Im Bereich Gasthöfe und Pensionen ist eine Kehrtwende (noch) nicht abzusehen. Insgesamt bleibt das Segment rückläufig, die Marktberreinigung schreitet voran. Nicht viel besser ergeht es derzeit den Gruppenunterkünften, zumindest im Sauerland und im Ruhrgebiet, den beiden

größten Märkten für dieses Segment. Die Marktberreinigung im Vorsorge- und Rehabereich in Westfalen-Lippe scheint weitgehend abgeschlossen zu sein. Eine Neupositionierung insbesondere der klassischen Kurorte geht damit einher. Neu hinzugekommen sind seit einiger Zeit die Diskussionen rund um das Thema Sharing. Derartige Angebote am Beispiel von Airbnb haben sich auch in Westfalen-Lippe vervielfacht. 3.761 aktive Einheiten wurden hier Anfang 2018 registriert, fast die Hälfte davon im Ruhrgebiet.

### Übernachtungsentwicklung nach Betriebstypen (Betriebe ab zehn Schlafgelegenheiten)



Quelle: dwif 2018, Daten Statistisches Bundesamt und Statistikamt Nord sowie eigene Berechnungen; einzelne Betriebstypen ohne Willingen

### **Campingtrend mit unterschiedlichen Entwicklungstendenzen**

Der Trend zum Campingurlaub hält weiterhin an – die Nachfrage ist deutschlandweit ungebrochen (+19,4 Prozent ggü. 2012). Und so wurden 2017 auch die Kapazitäten aufgestockt, überall im Bundesgebiet eröffnen neue Campingplätze, vor allem im Süden Deutschlands sowie in Schleswig-Holstein und Sachsen-Anhalt. In NRW wird das Angebot ebenfalls wieder ausgebaut (+1,8 Prozent ggü. 2016), in Westfalen-Lippe kamen 436 Schlafgelegen-

heiten hinzu. Der Blick in die Regionen offenbart unterschiedliche Entwicklungen. Während sich die Kapazitäten im Ruhrgebiet, in Siegen-Wittgenstein und im Sauerland reduzierten, wird das Campingangebot im Teutoburger Wald und im Münsterland erweitert (Teutoburger Wald: +9,4 Prozent; Münsterland: +15,5 Prozent ggü. 2012). Mit einem Übernachtungsplus von 21,6 Prozent im Fünfjahresvergleich ist der Teutoburger Wald nachfrageseitig der Wachstumstreiber.

Eine Bewertung aller Betriebstypen finden Sie im aktuellen Jahresbericht, der im September 2018 veröffentlicht wird. Dort erfahren Sie auch mehr über die Rolle des Sharing-Segments in Westfalen-Lippe.

## **5 Destinationstypen im Vergleich**

Bundesweit stehen die Städte wieder auf Platz eins des Dynamikrankings, beflügelt durch die starke Nachfrage im Zusammenhang mit dem „Luther-Jahr“. Die Küsten als Dauerbrenner mussten 2017 dagegen einen Nachfragerückgang hinnehmen, ausgelöst durch die Ostseeregionen in Mecklenburg-Vorpommern. In Westfalen-Lippe liegen das Flach- und Hügelland, die Städte und die Mittelgebirge praktisch gleichauf. Bei den Mittelgebirgen ist eine immer deutlichere, nachfrageseitig getriebene positive Trendwende zu beobachten. Dabei zeigt sich der Incoming-Markt bei den westfälisch-lippischen Vertretern dynamischer als die Inlandsnachfrage. Den größten Sprung unter den Städten in Westfalen-Lippe machten 2017 die mittelgroßen/kleineren Städte, während Städte mit starker Prägung als Heilbad/Kurort noch keine positiven Wachstumsimpulse setzen konnten.

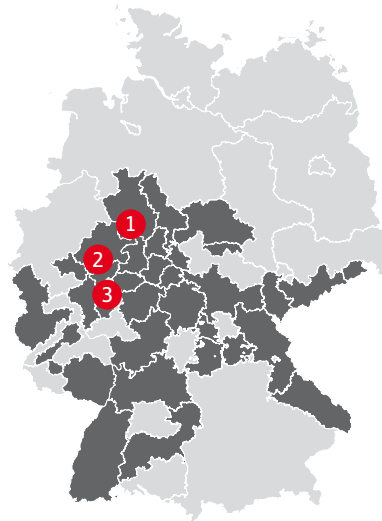
### **Westfalen-Lippe im Mittelgebirgsvergleich**

Deutschlandweit war das Jahr 2017 für die Mittelgebirge ein besonders erfolgreiches. Die Mittelgebirgsregionen in Westfalen-Lippe rangieren dabei auf den vorderen Plätzen. Neben der insgesamt leicht überdurchschnittlichen Übernachtungsentwicklung (+7,6 Prozent ggü. 2012) ist gerade die starke Zunahme der Gästeankünfte auffällig (+14,7 Prozent ggü. 2012).

**Mittelgebirgsvergleich (Auswahl): Touristische Kennziffern 2017 gegenüber 2012**

Mittelgebirgsregionen gesamt		
2017 (in Tsd.)		Veränderung ggü. 2012
124.647	Übernachtungen	+6,5 %
18.108	Übernachtungen Ausländer	+13,1 %
45.454	Ankünfte	+12,0 %
1.105	Schlafgelegenheiten	-1,7 %

Mittelgebirgsregionen Westfalen-Lippe		
2017 (in Tsd.)		Veränderung ggü. 2012
15.537	Übernachtungen	+7,6 %
2.292	Übernachtungen Ausländer	+8,8 %
4.947	Ankünfte	+14,7 %
117	Schlafgelegenheiten	-2,2 %



Teutoburger Wald	
6.867	+5,9 %
613	+15,8 %
2.103	+12,3 %
50	-3,8 %

Sauerland (inkl. Willingen)	
7.862	+9,7 %
1.556	+3,9 %
2.587	+16,6 %
62	-0,7 %

Siegen-Wittgenstein	
809	+2,2 %
124	+56,5 %
256	+16,0 %
5	-19,4 %

Quelle: dwif 2017, Daten Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter und eigene Berechnungen

**Städte wieder auf der Überholspur**  
 2017 boomte der deutsche Städtetourismus wieder. 4 Prozent mehr Übernachtungen als im Vorjahr und ein Zuwachs von 20,7 Prozent im Fünfjahresvergleich sprechen für sich. Neben ostdeutschen, bayerischen und hessischen verzeichneten die nordrhein-westfälischen Städte eine ausgesprochen positive Entwicklung (+15,8 Prozent ggü. 2016). Im Vergleich dazu verlief die

Saison für die Städte in Westfalen-Lippe unterdurchschnittlich. Dennoch konnten auch diese im Fünfjahresvergleich ihre Übernachtungszahlen um 11,6 Prozent steigern, die Übernachtungen ausländischer Gäste sogar um 20,1 Prozent (+115.628 ggü. 2016). Der Incoming-Anteil wächst damit in den Städten Westfalen-Lippes auf 14,4 Prozent.

Der Jahresbericht 2018 stellt die für Westfalen-Lippe relevanten Destinationstypen (Mittelgebirge und Städte) in einen bundesweiten Wettbewerbsvergleich und liefert dazu wichtige Kennzahlen, Typisierungen und Erklärungsansätze.

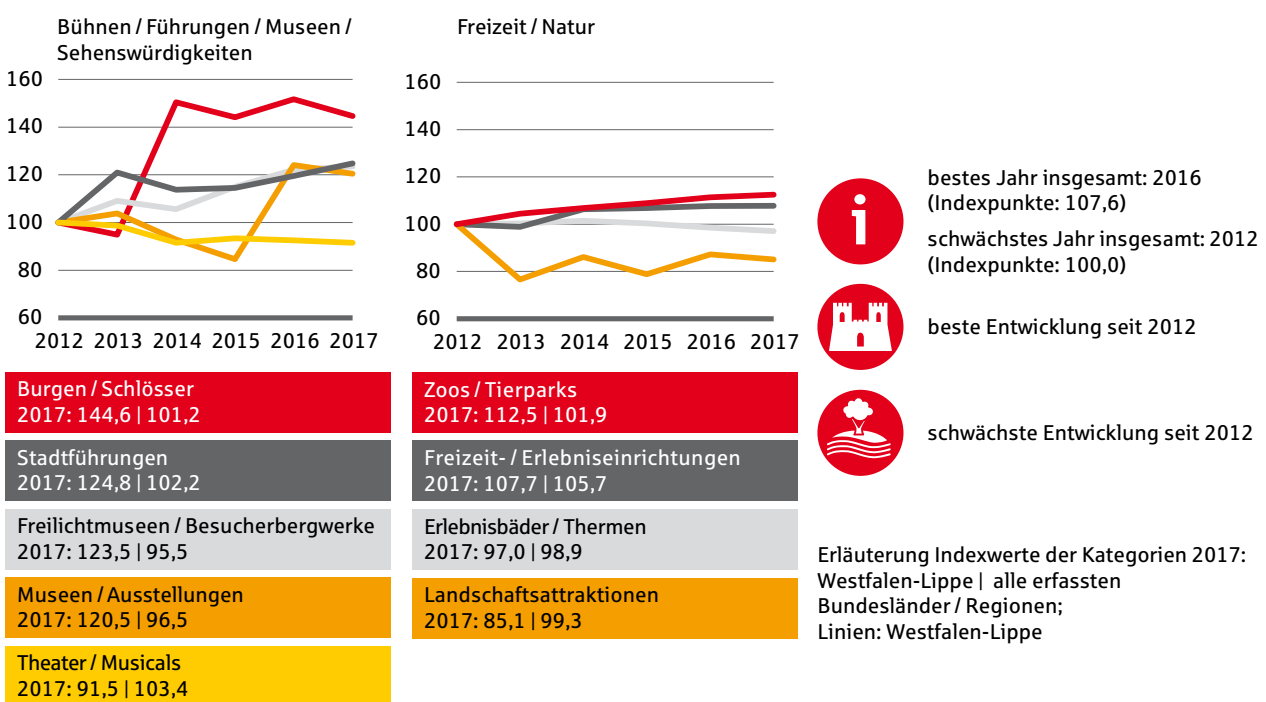
# II Freizeitwirtschaft und Gastgewerbe in Westfalen-Lippe

## 1 Freizeit- und Kultureinrichtungen

Die Freizeitwirtschaft in Westfalen-Lippe verfehlte 2017 knapp das herausragende Ergebnis aus dem Vorjahr und schloss das Jahr mit einem leichten Besucherrückgang von 0,8 Prozent ab. Knapp die Hälfte der Einrichtungen (48 Prozent) freute sich im vergangenen Jahr über Besucherzuwächse. Hierzu trugen Sonderausstellungen, die Qualität der eigenen Veranstaltungen, eine höhere Angebotsqualität sowie eine verbesserte Zielgruppenansprache

bei. Die größte Rolle spielten aber wieder einmal die Witterungsbedingungen – sowohl positiv als auch negativ. Langfristig erreichten die Besucherzahlen dennoch im Vergleich zum Jahr 2012 einen Indexwert von 106,7 und übertrafen damit die der Jahre 2012 bis 2015 deutlich. Dabei konnten die meisten Kategorien in den letzten Jahren punkten und lagen auch vor der Konkurrenz aus anderen Bundesländern/Regionen.

### Entwicklung der Besucherzahlen 2012 bis 2017 nach Angebotskategorien – Index 2012 = 100



Quelle: dwif 2018, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

- Burgen/Schlösser entwickelten sich am dynamischsten. Seit dem enormen Sprung im Jahr 2014 – Investitionen und Auszeichnungen mit hoher Strahlkraft – haben sie sich auf einem hohen Niveau eingependelt.
- Auch die Stadtführungen haben sich in Westfalen-Lippe hervorragend entwickelt – vor allem im Vergleich mit der Konkurrenz aus anderen Bundesländern. Mit Ausnahme des Jahres 2014 wuchsen die Teilnehmerzahlen kontinuierlich

- und erreichten 2017 mit einem Indexwert von 124,8 Punkten einen neuen Höchststand.
- Freilichtmuseen/Besucherbergwerke hielten sich ebenfalls dauerhaft über dem Ergebnis des Basisjahres und kommen auf Platz drei der Kategorien. Die Museen/Ausstellungen haben sich im vergangenen Jahr erholt und können das neue Niveau hoffentlich auch künftig halten.

- Die Theater/Musicals haben bisher noch keine Trendwende einleiten können. Sie verharren weiter unter dem Ergebnis aus dem Jahr 2012 und brauchen einen Innovationsschub.
- Im Freizeitbereich verzeichneten die Einrichtungen in den letzten Jahren keine größeren Sprünge. Erfreulich: Zoos/Tierparks und Freizeit-/Erlebniseinrichtungen wuchsen Jahr für Jahr in kleinen Schritten und liegen mit Indexwerten von 112,5 beziehungsweise 107,7 Punkten vor der Konkurrenz aus anderen Bundesländern.
- Erlebnisbäder/Thermen zeigen seit Jahren einen leichten Abwärtstrend, auch deutschlandweit. Die Landschaftsattraktionen bilden das Schlusslicht unter den Kategorien in Westfalen-Lippe. Auf Jahre mit Zuwächsen folgen Jahre mit Verlusten. Die Besucherzahl aus dem Jahr 2012 konnte jedoch nicht mehr erreicht werden.

#### Neue Impulse schaffen durch Sonderausstellungen

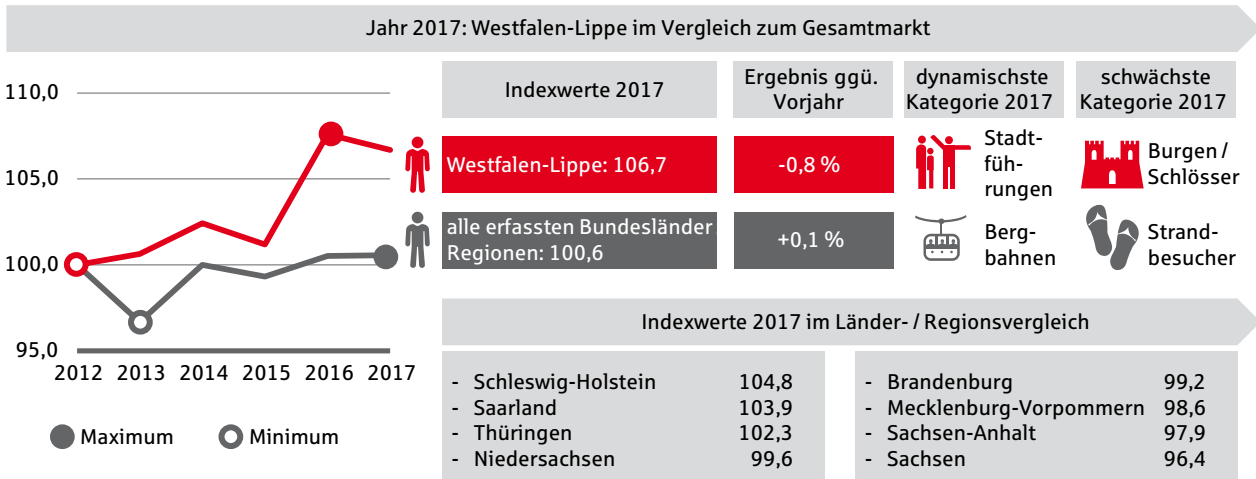
Große Ereignisse werfen ihre Schatten voraus. Im Rahmen des 950. Jubiläums des Imad-Doms findet im Diözesanmuseum Paderborn von September 2018 bis Januar 2019 eine Sonderausstellung zum Thema „Gotik – Der Paderborner Dom und die Baukultur des 13. Jahrhunderts in Europa“ statt. Mit hochkarätigen Exponaten aus ganz Europa sowie mit 3D-Modellen präsentiert die Ausstellung das länderübergreifende Phänomen der Gotik.<sup>5</sup>

#### Westfalen-Lippe weiterhin auf Spitzenpositionen im Regionen-/Ländervergleich

Die Freizeitwirtschaft in Westfalen-Lippe kann stolz sein: Im Vergleich mit den anderen betrachteten Regionen/Bundesländern liegt sie erneut vorn. Im Gegensatz zu allen anderen Regionen/Bundesländern rutschte Westfalen-Lippe nie unter das Niveau des Jahres 2012. Ebenfalls positiv entwickelten sich seit 2012 Freizeiteinrichtungen in Schleswig-Holstein, dem Saarland und Thüringen.



## Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft 2012 bis 2017 im Vergleich – Index 2012 = 100



Quelle: dwif 2018, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

### Perspektiven und Trends in der Freizeitwirtschaft

Mit Blick auf das Jahr 2018 sind die Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe noch optimistischer gestimmt als im Vorjahr: Rund 45 Prozent erhoffen sich steigende Besucherzahlen, rund die Hälfte geht zumindest von einem gleichbleibenden Besuchervolumen aus.

Kurze Investitionszyklen stellen Freizeiteinrichtungen vor Herausforderungen in der Finanzierung.

Um auch künftig nicht den Anschluss zu verlieren, bedarf es regelmäßiger Investitionen. Für Modernisierungen müssen rund 17 Prozent der Einrichtungen alle ein bis zwei Jahre Geld in die Hand nehmen, weitere 14 Prozent alle drei bis vier Jahre. Geht es um notwendige Angebotserweiterungen, ist der Aufwand noch größer. Knapp die Hälfte (44 Prozent) gibt hier alle ein bis zwei Jahre Bedarf an, weitere 15 Prozent alle drei bis vier Jahre. Bei diesen kurzen Investitionszyklen stehen die Freizeiteinrichtungen Jahr für Jahr vor der Herausforderung, das entsprechende Finanzvolumen einzuspielen.

Lesen Sie im Jahresbericht 2018 mehr über Angebotskategorien, die kurzfristige Entwicklung, die Preisstellung und Praxisbeispiele rund um die Freizeitwirtschaft in Westfalen-Lippe. Erstmals dabei sind Ergebnisse einer Befragung rund um Investitionen, Marketingaktivitäten und die Anbindung an den öffentlichen Verkehr.

## 2 Wirtschaftliche Situation des Gastgewerbes

### Wichtige Fakten zur Konjunkturbewertung auf einen Blick

- Die anhaltend gute Entwicklung der deutschen Gesamtkonjunktur schlägt sich positiv auf die Umsatzentwicklung und die Branchenstimmung des Gastgewerbes nieder. Für über 91 Prozent der Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe in Nordrhein-Westfalen verlief das Geschäftsjahr gut bis zufriedenstellend.
- Steigende Preise und Auslastungszahlen trugen unter anderem zu höheren Umsätzen bei. Die Nettozimmererträge pro verfügbarem Zimmer lagen in Nordrhein-Westfalen erneut über dem Vorjahresniveau. Im Fünfjahresblick ist ein beständiger Anstieg des Erlöses pro verfügbarer Zimmerkapazität (Revenue per available room oder kurz RevPar) erkennbar: Es handelt sich also um eine dauerhaft positive Entwicklung.
- Die Arbeitsmarktzahlen verdeutlichen ebenso eine gute Branchenentwicklung. Die Beschäftigtenzahlen stiegen deutlich an, und es wurden mehr „vollwertige“ sozialversicherungspflichtige als Minijob-Stellen geschaffen. Eine große Herausforderung besteht weiterhin in der Besetzung von ausgeschriebenen Stellen – sozialversicherungspflichtigen sowie Ausbildungsplätzen. Im Gastgewerbe sind weiterhin mehr Stellen unbesetzt als in anderen Branchen.

### Stabile Gewinnmargen im Gastgewerbe in Westfalen-Lippe

Die guten Rahmenbedingungen und das positive Klima auf dem Markt führten in den letzten Jahren zu leicht steigenden Umsatzrenditen. Im Jahr 2016 sank die Gewinnmarge jedoch wieder auf das Niveau des Jahres 2011.

Insgesamt blieb die Umsatzrendite in Westfalen-Lippe somit stabil und auf gleicher Höhe wie der Deutschlandwert. Die Innenfinanzierungskraft blieb im Fünfjahresvergleich ebenso konstant und entwickelte sich mit 14,8 Prozent ähnlich wie der bundesweite Durchschnitt. Über diesen Zeitraum gesehen konnte das Beherbergungsgewerbe zulegen, bei den Gastronomiebetrieben hat die Cash-Flow-Rate abgenommen.

---

### Stabile Gesamtkostenbelastung ermöglicht beständige Gewinnmargen.

---

Über das gesamte Gastgewerbe betrachtet fand eine stabile Entwicklung mit weitgehend gleichen Gewinnmargen und Cash-Flow-Raten statt. Insbesondere das Beherbergungsgewerbe konnte bei beiden Kennzahlen aufgrund der Reduktion der Mehrwertsteuer bei gleichzeitig steigenden Umsätzen und geringerem Wareneinsatz zulegen. Die Gastronomie musste leichte Rückgänge bei Gewinnmarge und Cash-Flow verkraften. Dies kann die betriebswirtschaftliche Situation verschlechtern. Klare Kostentreiber oder Wachstumsbremser sind nicht zu erkennen. Die Gesamtkostenbelastung trägt eher zum stabilen Ergebnis bei. In Westfalen-Lippe stiegen zwar die Personalkosten um 5,1 Prozentpunkte, gleichzeitig sanken aber die Aufwendungen für Waren, Zinsen und Miete. Kumuliert lag die Gesamtkostenbelastung 0,5 Prozentpunkte unter dem Niveau des Jahres 2011.

**Entwicklung zentraler Aufwandspositionen 2016 gegenüber 2011 (in Prozentpunkten)**

	Personal- aufwandsquote	Waren- aufwand <sup>6</sup>	Zinsen- aufwandsquote	Miet- aufwandsquote	Veränderung Gesamt
<b>Deutschland</b>	<b>4,4</b>	<b>-3,1</b>	<b>-1,0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,4</b>
Westfalen-Lippe	5,1	-3,5	-1,1	-1,0	-0,5
Niedersachsen	4,3	-3,4	-0,8	-0,5	-0,4

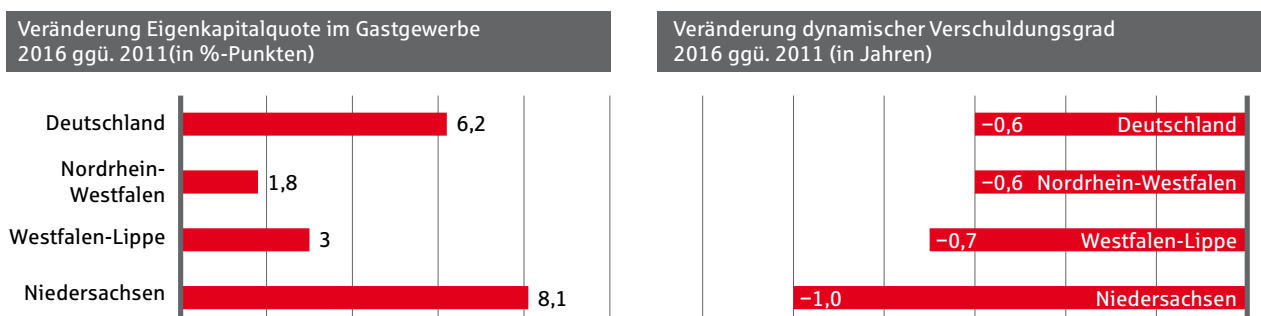
Quelle: dwif 2018, Daten DSV Sonderauswertung EBIL-Daten

**Stärkere Kapitaldecke steigert den Handlungsspielraum für unternehmerische Entscheidungen**

Die stabile bis leicht bessere finanzielle Situation wirkte sich zudem auf die Tilgungsfähigkeit der Verbindlichkeiten der Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe aus. Ein Maßstab dafür ist die Entwicklung des dynamischen Verschuldungsgrades.<sup>7</sup> Seit 2012 sank der dynamische Verschuldungsgrad in Deutschland von 5,7 auf 4,3 Jahre. In Nordrhein-Westfalen reduzierte sich der Wert von 4,5 auf 3,8 Jahre. In Westfalen-Lippe können die Betriebe ihre Schulden – ausgehend von 2012 – rund ein halbes Jahr schneller abbezahlen und lagen zuletzt bei einem guten Wert von 3,5 Jahren.

Insgesamt hat sich die betriebswirtschaftliche Situation im westfälisch-lippischen Gastgewerbe seit 2011 verbessert. Die Gewinnmarge und Innenfinanzierungskraft blieben stabil, mit positiver Tendenz, und die Eigenkapitalquote sowie die Schuldentilgungsfähigkeit verbesserten sich. Der Handlungsspielraum für Investitionen in die Zukunft der Betriebe hat sich leicht erweitert. Dabei können die Unternehmer entscheiden, ob und in welchem Umfang die finanziellen Mittel für höhere Gehälter der Mitarbeiter, mehr Personal und Weiterbildungsmaßnahmen, weitere Vertriebs- und Marketingaktivitäten oder Investitionen in die Infrastruktur (zum Beispiel Energieeffizienz oder Prozessdigitalisierung) verwendet werden.

**Veränderung der Eigenkapitalquote und des dynamischen Verschuldungsgrades 2011 - 2016**



Quelle: dwif 2018, Daten DSV Sonderauswertung EBIL-Daten

<sup>6</sup> gemessen am Gesamtumsatz  
<sup>7</sup> Der dynamische Verschuldungsgrad drückt die Zeitspanne aus, die ein Betrieb bis zur frühestmöglichen Tilgung der Verbindlichkeiten benötigt – bei Volleinzahlung des jährlichen Cash-Flows.

Auf Basis der vorliegenden EBIL-Kennzahlen lassen sich konkrete Rückschlüsse hinsichtlich der Investitionstätigkeit ziehen.

Diese nahm im Beobachtungszeitraum von 2011 bis 2016 zu. Insbesondere in den letzten fünf Jahren weisen die Betriebe konstant eine höhere Investitionsquote aus. Diese setzt die Bruttosachinvestitionen des jeweiligen

Geschäftsjahres mit dem Gesamtumsatz in Beziehung. Die Investitionen in Sachanlagen wie Ausstattung, Gebäude und Grundstücke stiegen in Deutschland von 1,7 Prozent auf 1,9 Prozent, in Westfalen-Lippe von 1,5 Prozent auf 2,1 Prozent. Damit investierten die Betriebe in Westfalen-Lippe und auch in Deutschland seit 2011 jährlich 1,7 Prozent vom Gesamtumsatz.

Der Jahresbericht gibt einen Einblick in den touristischen Arbeitsmarkt sowie aktuelle Trendthemen und liefert detaillierte betriebswirtschaftliche Vergleichsdaten, in diesem Jahr wieder für die wichtigsten Betriebstypen in der Gastronomie.

### 3 Qualität der Betriebe

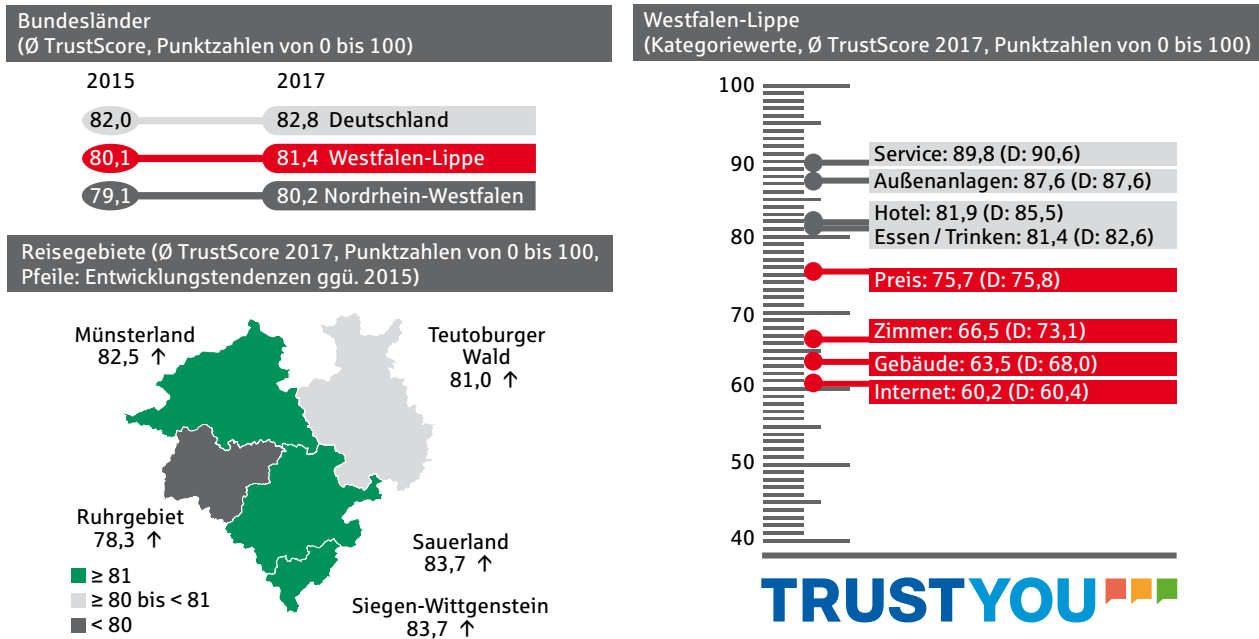
Gäste sind es gewohnt, ihre Zufriedenheit in vielfältiger Art und Weise zu äußern. Immer mehr Menschen teilen während ihres Urlaubs oder danach mit, was sie begeistert oder enttäuscht hat: Facebook-Posts an Freunde, Bewertungen auf Online-Portalen ...

Die eigenen Erlebnisse zu teilen, gehört einfach dazu. Diese offenen Kommentare und die abgegebenen Bewertungen auf den Portalen sind ein wichtiger Gradmesser für die Qualität des Beherbergungsgewerbes in Westfalen-Lippe.

#### **Leichte Steigerung der Gästezufriedenheit in Westfalen-Lippe**

Dass die Gäste auch 2017 während ihres Aufenthaltes in der Region wieder zufrieden waren, belegt der auf 81,4 Punkte (+0,2 Punkte gegenüber 2016) gestiegene TrustScore. Westfalen-Lippe liegt zwar weiterhin unterhalb der deutschlandweiten Gästezufriedenheit (2016: 82,6, 2017: 82,8 Punkte), allerdings vergrößert sich der Abstand zum Bundeswert nicht. Die Zufriedenheit mit den Beherbergungsbetrieben in Westfalen-Lippe hat sich 2017 in drei der fünf Regionen weiter verbessert, in Siegen-Wittgenstein und im Münsterland lag sie auf dem Vorjahresniveau.

## Online-Reputation von Beherbergungsbetrieben nach TrustScore



### TrustScore – Gästezufriedenheit in Bewertungsportalen auf einen Blick

Die Metasuchmaschine TrustYou wertet alle Beurteilungen von Nutzern zu Unterkünften in Deutschland auf den relevanten Online-Portalen aus. Mithilfe statistischer Verfahren ergibt sich der TrustScore aus der Zusammenfassung der Bewertungen und bildet die Online-Reputation von Unterkunftsbetrieben auf einer Skala von 0 (negativste Ausprägung) bis 100 Punkten (positivste Ausprägung) ab. Der TrustScore stellt eine Art Gütesiegel dar: Auf einen Blick wird klar, wie gut oder schlecht ein Betrieb bewertet wurde.

### TrustYou Sentiment Analysis

Die sogenannte Sentiment Analysis erfasst auch die in den Freitexten der Bewertungsportale geäußerten Meinungen der Gäste zur Unterkunft und wertet diese über Algorithmen aus. Sie geben Aufschluss über Handlungsbedarf und Verbesserungspotenzial in einzelnen Bereichen des Beherbergungsmarktes und können als Frühindikatoren auf Reinvestitionsbedarfe hinweisen.

**TRUSTYOU**

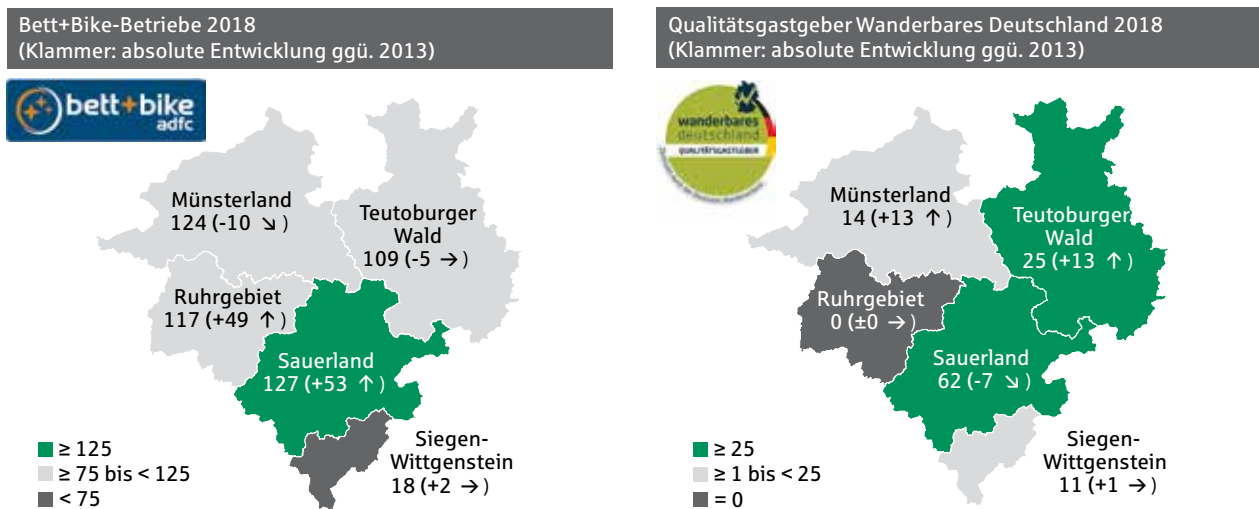
### Bett+Bike: Leichte Rückgänge in Westfalen-Lippe

Seit 2015 ist die Zahl der Bett+Bike-Gastgeber in Deutschland gesunken. Im Vergleich zum Vorjahr wurden 2018 erneut 115 Betriebe weniger als qualifiziert verzeichnet (von 5.348 im Jahr 2017 auf 5.233). Auch Westfalen-Lippe kann sich in diesem Jahr dem Trend nicht entziehen. Stiegen die Zahlen in den Vorjahren noch kontinuierlich an, sanken sie in diesem Jahr im Vergleich zum Vorjahr leicht um 0,8 Prozent. Die fünf Regionen verfügen über 495 Betriebe, dies entspricht einem Anteil an den deutschen

Bett+Bike-Gastgebern von 9,5 Prozent – eine weiterhin gute Position im Bundesvergleich.

- Westfalen-Lippe vereint rund 70 Prozent aller Bett+Bike-Betriebe in Nordrhein-Westfalen auf sich. Davon liegen 18 Prozent im Sauerland, dicht gefolgt vom Münsterland (17,6 Prozent), dem Ruhrgebiet (16,6 Prozent) und dem Teutoburger Wald (15,5 Prozent).
- Bis auf das Ruhrgebiet (+8 Betriebe) und Siegen-Wittgenstein (+2) verzeichneten alle Regionen in Westfalen-Lippe in diesem Jahr leichte Verluste.

Abb. 1: Entwicklungen und Stand bei den Themenlabeln für Rad- und Wandertourismus



Quelle: dwif 2018, Daten ADFC Sachsen, Deutscher Wanderverband e. V. (jeweils Stand: Januar 2018)



### **Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland: Zuwachs nach deutlichem Rückgang**

Nachdem die Zahlen 2017 um rund 9 Prozent im Vergleich zum Vorjahr zurückgegangen waren, stiegen sie dieses Jahr wieder um 6 Prozent an. Deutschlandweit waren 1.518 Betriebe mit dem Qualitätslabel ausgezeichnet. Auch in Westfalen-Lippe stieg die Anzahl, von 94 Betrieben im Vorjahr auf 112. Die Region erreicht damit den gleichen Stand wie 2016 und liegt nun bei einem deutschlandweiten Marktanteil von 7,4 Prozent.

Die höchste Anzahl wanderfreundlicher Betriebe in Nordrhein-Westfalen weist das Sauerland mit 62 Betrieben auf (+7 Betriebe). Dagegen kann der Teutoburger Wald mit acht zusätzlichen Betrieben den größten Zuwachs des letzten Jahres verzeichnen. In Siegen-Wittgenstein stiegen die Teilnehmerzahl ebenfalls (+4 Betriebe). Nur im Münsterland sank die Anzahl leicht von 15 auf 14 Betriebe. Im deutschlandweiten Ranking der Destinationen behauptet sich das Sauerland erneut auf Rang acht. Der Teutoburger Wald hat gegenüber dem Vorjahr sogar einen Platz gut gemacht (Platz 25).

Im Jahresbericht 2018 werden die Marktdurchdringung und die Qualitätsentwicklung der Klassifizierungssysteme, Themenlabel und Qualitätssiegel in Westfalen-Lippe und seinen Regionen eingeordnet. Darüber hinaus wird die Reputation der Beherbergungsbetriebe in Westfalen-Lippe über Online-Bewertungsportale analysiert, erstmals auch nach einzelnen Kategorien im Rahmen einer sogenannten Sentiment Analysis.

## III Kooperationen als Sprungbrett für Innovationen

Steigender Wettbewerbsdruck stellt Reiseziele und Anbieter in Westfalen-Lippe zunehmend vor die Anforderung, sich mit neuen Ideen und Angeboten von Konkurrenten abzusetzen. Wollen sie erfolgreich sein, müssen sie sich dynamisch im Wettbewerb bewegen, neuartige Allianzen suchen und Innovationen möglichst schnell innerhalb des bestehenden

Destinations-Netzwerkes sowie mit (weiteren) Partnern umsetzen. Der Aufbau einer Innovationskultur ist daher auch im Tourismus eine wichtige Managementaufgabe. Die Zusammenarbeit mit Partnern aus der eigenen Branche und aus fremden Branchen kann dabei wertvolle Impulse liefern, auch zur Verbesserung der eigenen Innovationsfähigkeit.

Die übergeordnete Leitfrage des diesjährigen Branchenthemas lautet: Wie lassen sich Kooperationen künftig in Westfalen-Lippe für Innovationen im Tourismus optimal gestalten und fördern?

### 1 Grundlagen von Kooperation und Innovation im Tourismus

Die Notwendigkeit von Kooperationen der verschiedenen Akteure auf Destinationsebene ist unumstritten. Gleiches gilt für die Koordination der Zusammenarbeit durch eine übergeordnete Destinationsmanagement-Organisation (DMO). Das Themenfeld Innovation ist dagegen noch vergleichsweise neu.

#### **Kooperation, Kollaboration, Cluster und Netzwerke**

Kooperationen im Tourismus sind generell hilfreich. Das liegt nicht zuletzt an der Anzahl und Vielschichtigkeit der Akteure, die das Produkt „Reise“ mit ihren Teilleistungen gestalten. Nur die gemeinsame, abgestimmte Produktentwicklung, gekoppelt mit einer entsprechenden Vermarktung, ermöglicht eine gezielte Ansprache passender Nachfrager. Und letztlich macht sich daran eine erfolgreiche touristische Weiterentwicklung von Destinationen fest.

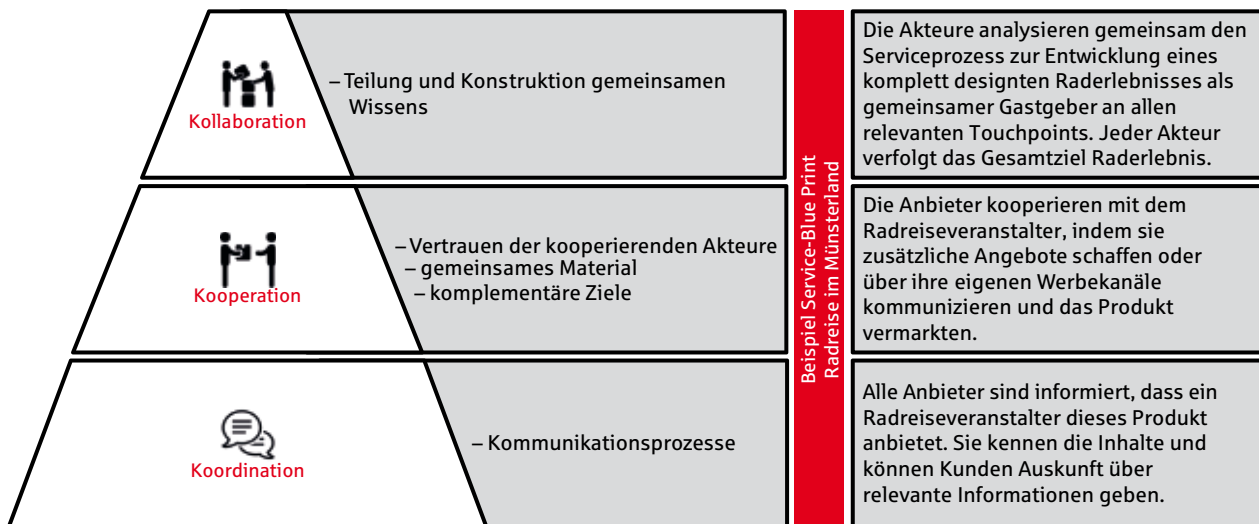
---

#### **Kollaboration ist mehr als Kooperation.**

---

Zu unterscheiden sind die Begriffe Kooperation und Kollaboration: Während sich bei der Kooperation einzelne Akteure mit unterschiedlichen Teilaufgaben befassen, meint Kollaboration, dass parallel gemeinsam an jedem Teilschritt bis zum Endergebnis gearbeitet wird. Der Unterschied zur Kooperation: Teams sind in die Produktion aller Ergebnisse eines Projekts involviert.

## Der Zusammenhang von Koordination, Kooperation und Kollaboration



Quelle: Oberösterreich Tourismus (Service Design)

Auf Ebene der Destination erfordert Kollaboration ein intensives Weitergeben neuer Erkenntnisse und ein gut koordiniertes Zusammenwirken vieler Akteure bei der Entwicklung von neuen Produkten. Das vorhandene Know-how muss ständig miteinander geteilt werden, damit man sich abstimmen kann.

Um die Vorteile, die aus einer – möglichst engen – Zusammenarbeit verschiedener Akteure entstehen, geht es bei Clustern und Netzwerken. Dabei sind Netzwerke raumunabhängig, so dass der Begriff Tourismus-Cluster für Destinationen besser geeignet ist. Gelebte Kooperation und Kollaboration innerhalb des Clusters kann Innovationen befördern und ist Grundlage ihres Erfolgs.

Innovation schließt die erfolgreiche wirtschaftliche Umsetzung der Idee und die Marktdurchdringung ein.

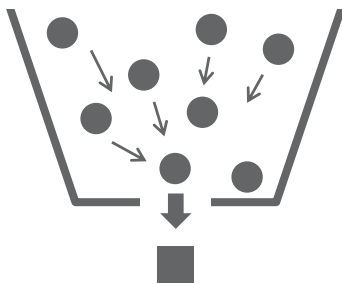
### Der Innovationsbegriff im Tourismus

Da der Innovationsbegriff technologisch geprägt ist, musste er für Dienstleistungsbranchen wie den Tourismus modifiziert werden. Wichtig ist: Innovation ist mehr als nur eine gute Idee. Erst die Umsetzung im eigenen Betrieb oder in der eigenen Destination, eine ökonomisch erfolgreiche Markteinführung als neues Produkt sowie die spätere Kommerzialisierung machen aus der Idee eine echte Innovation. Die Idee selbst ist also der Impulsgeber für Innovation, die Realisierung der Idee hingegen der entscheidende Faktor.<sup>8</sup>

**Open Innovation**

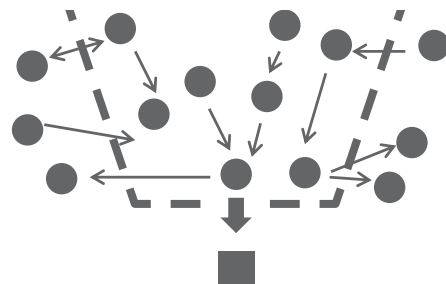
➔ **Open Innovation** meint die Öffnung des Innovationsprozesses von Unternehmen für externe Nutzer (Kunden, Lieferanten etc.), um das Innovationspotenzial zu vergrößern.

geschlossener Prozess



alle Ideen aus dem eigenen Unternehmen

offener Prozess



Austausch zwischen Unternehmen und Umgebung

Quelle: Reichwald/Piller 2009; Bildquelle: www.bme.de

Open Innovation vergrößert das Innovationspotenzial durch die Einbeziehung der Außenwelt.

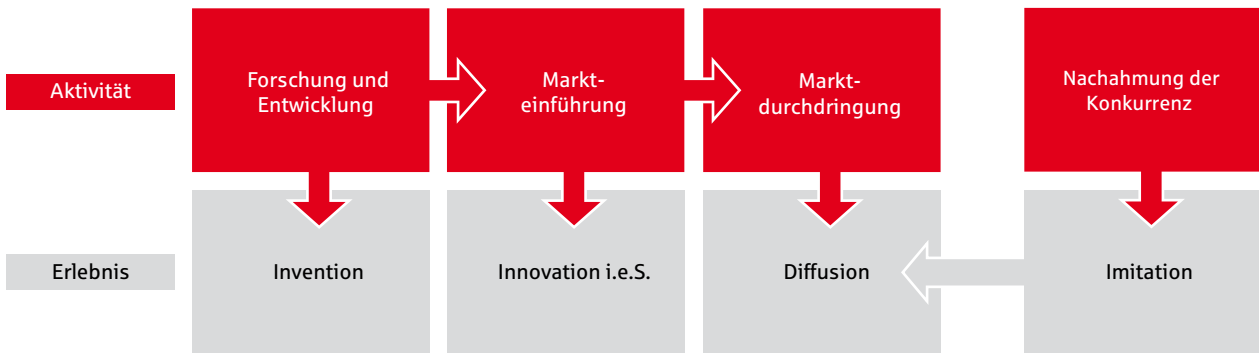
Touristische Innovationen werden häufig durch technologische Entwicklungen ausgelöst. Der Tourismus verkauft jedoch keine technologischen Neuheiten wie etwa E-Bikes, sondern entwickelt daraus neue touristische Erlebnis- und Mobilitätsangebote. Bei einer E-Bike-Alpenüberquerung wird demnach weniger das Fahren auf einem modernen Rad als vielmehr ein Gipfelerlebnis vermarktet, das ohne E-Bike für viele Kunden ein Traum geblieben wäre. Diese „Wow-Effekte“ beim Kunden sind es, die touristische Anbieter bei der Weiterentwicklung ihrer Angebote im Auge haben sollten. Für die Umsetzung solcher Konzepte müssen Akteure koordiniert werden (Kooperation). Entscheidend für den Erfolg ist die Frage, inwiefern der

Kunde in die Neuerungen einbezogen wird. Denn Tourismus ist zuallererst eine personenbezogene Serviceleistung. Auch der Innovationsprozess selbst wird deshalb immer mehr für Externe geöffnet (Stichwort: Open Innovation). Dabei werden Akteure rund um die nach neuen Ansätzen suchenden Unternehmen verstärkt in die Neu- und Weiterentwicklung einbezogen.

**Der Innovationsprozess**

Innovation ist ein so anspruchsvoller strategischer Prozess, dass neu eingeführte Produkte und Dienstleistungen öfter scheitern. Die Idee (Invention) muss auf Machbarkeit überprüft werden. In der Planungs- und Entwicklungsphase sind verschiedene Umsetzungsschwierigkeiten zu überwinden. So können beispielsweise die finanziellen Mittel begrenzt sein, technologische Probleme auftauchen oder die Frage der Nutzerfreundlichkeit noch ungelöst sein.

## Der Innovationsprozess und seine Phasen



Quelle: dwif 2018 nach Brockhoff 1999

### Kleinere touristische Anbieter scheitern vor allem an der Marktdurchdringung.

Dabei ist mehrheitlich nicht der Mangel an Ideen für die durchwachsene Innovationsbilanz der Branche verantwortlich. Vielmehr fehlt es einzelnen kleineren Anbietern an Schlagkraft und Ressourcen für eine erfolgreiche Vermarktung sowie an den Kapazitäten zur Wahrnehmung neuer Angebote am Markt. Sie können den aufwendigen, aber notwendigen Diffusionsprozess<sup>9</sup> ihres innovativen Angebotes nicht aktiv gestalten. Der Tourismus braucht deshalb nicht nur durchsetzungsstarke Innovatoren, sondern auch die Masse der Imitatoren innerhalb einer Destination. Innovatoren sind also als Impulsgeber unverzichtbar.

9 Ausbreitung einer Innovation von ihrer Entdeckung oder Kreation bis zu ihrer Adoption durch den Markt (Marktdurchdringung)

## 2 Ausgangssituation in Westfalen-Lippe

### **Innovation und Wettbewerbsförderung im Tourismus**

Innovationen, Kreativität und Wissen stellen die für Nordrhein-Westfalen maßgeblichen Ressourcen dar, um Wachstum, Beschäftigung und Wohlstand zu sichern und auszubauen.<sup>10</sup> Auch wenn der Tourismus in Nordrhein-Westfalen keinen eigenen Innovationsschwerpunkt bildet, lassen sich aus den definierten Leitmärkten innovative Impulse erwarten. Zudem folgt die strategische touristische Entwicklung seitens des Landes grundsätzlich einer vergleichbaren Logik. Unter dem Titel „Erlebnis.NRW“ findet Tourismusförderung ebenfalls im Rahmen eines Wettbewerbsverfahrens statt. Dieses leistet nachweisbare Beiträge zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Betriebe (KMU). Definiert wird ein weitgefaster Innovationsbegriff. Er bezieht sich ebenso auf technische Produktneuerungen und neue Infrastrukturen wie auf Neuerungen in Prozessen, Marketing und der Dienstleistung selbst.

---

### Tourismusinnovationen wirken als Wirtschafts- und Standortfaktor.

---

Tourismus erfüllt aus Sicht der Landesregierung eine wichtige Doppelfunktion: Touristische Wertschöpfung erhöht zum einen die Wirtschaftskraft von NRW-Regionen (Tourismus als Wirtschaftsfaktor). Zum anderen werden exzellente touristische Produkte und die dafür geschaffene Infrastruktur den Lebens-, Arbeits-, Innovations- und Investitionsstandort insgesamt spürbar auf (Tourismus und Freizeit als Standortfaktor).

### **Touristisches Innovationsverständnis in Westfalen-Lippe**

Die Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe wissen, dass es ohne Innovationen nicht (weiter-)geht, will man „das Beste aus der Region herausholen“ und sich im Wettbewerb behaupten.

Laut Befragung der lokalen und regionalen Touristiker in Westfalen-Lippe gehören sowohl Innovationen als auch die Verbesserung von Kooperation und Netzwerkarbeit zu den sechs wichtigsten Arbeitsschwerpunkten für das Jahr 2018.

Ein einheitliches Verständnis dessen, was Innovation für den Westfalen-Lippe-Tourismus eigentlich bedeutet oder bedeuten kann, gibt es bisher nicht. Dennoch addieren sich die verschiedenen Blickwinkel zu einem facettenreichen Gesamtbild. Neues ist gefragt, so viel ist klar, aber schon die Frage des Bezugsrahmens ist schwieriger zu beantworten. Bei der Prozessinnovation kann es ausreichen, etwas Neues im eigenen Unternehmen oder der eigenen Organisation zu schaffen. An Produktinnovationen müssen dagegen höhere Anforderungen gestellt werden, damit die Angebote potenziellen Gästen auffallen und für sie attraktiv sind. Kundenorientierung und Aufmerksamkeit sind demnach wichtige Schlagworte. Einigkeit herrscht unter den befragten Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe bei der Einschätzung dessen, was unabdingbar ist: Kundennutzen als Ausgangspunkt, Digitalisierung als Innovationstreiber und die Notwendigkeit von Kooperation für die Umsetzung von Innovationen.

---

### Kein einheitliches Innovationsverständnis, Digitalisierung im Mittelpunkt.

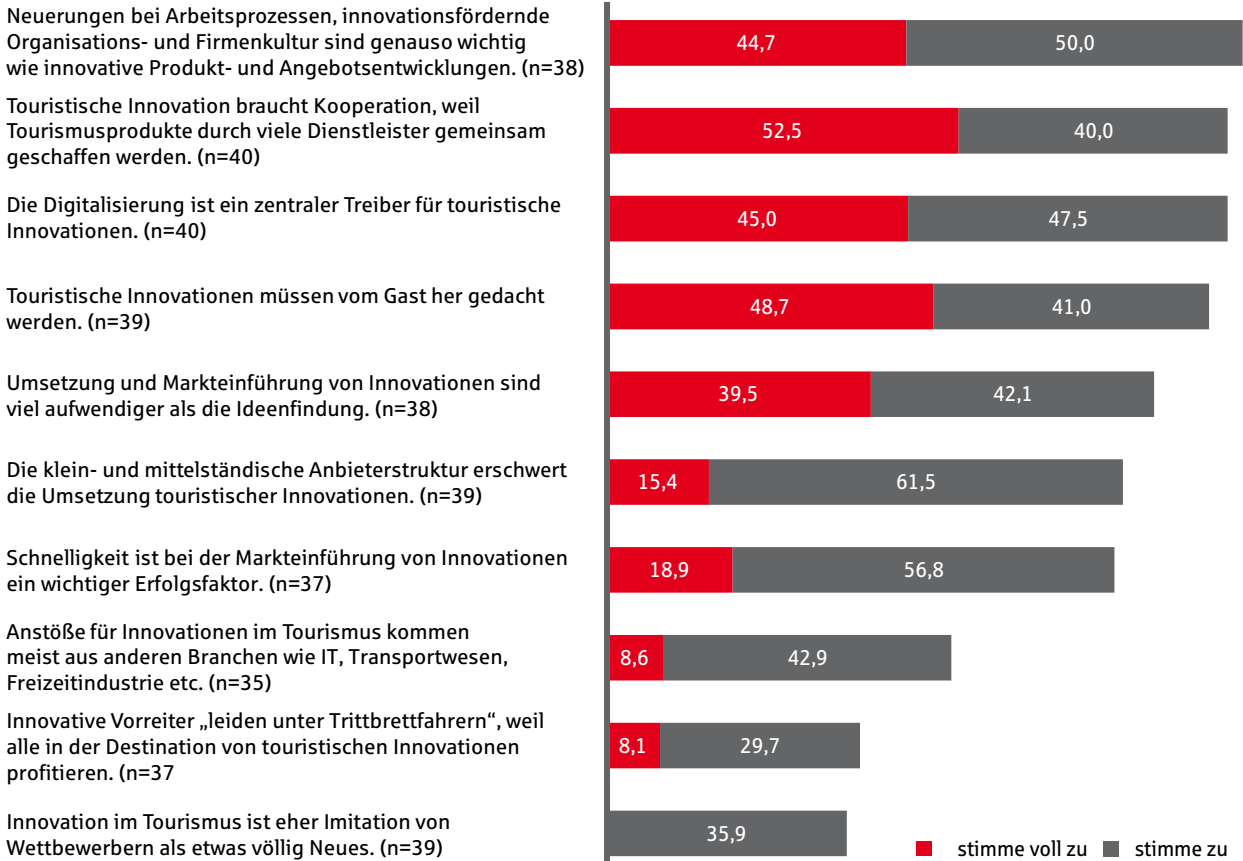
---

Gerade das Thema Digitalisierung zeigt aber: Sie muss als Megatrend zwar bei Innovationen grundsätzlich und verstärkt mitgedacht werden. Nicht jede Aktivität im digitalen Bereich ist jedoch per se schon eine Innovation. Damit greifen Ansätze zu kurz, die sich nur auf die Digitalisierung oder gar nur auf das digitale Marketing beziehen. In jedem Fall aber sollte Digitalisierung, wo möglich, vom Gast aus gedacht werden und Nutzen für ihn stiften.

<sup>10</sup> Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes NRW (2014)



### Zustimmung zu Aussagen, bezogen auf Innovation und Kooperation im Tourismus (in %)



Quelle: dwif 2018, Online-Befragung der Tourismusorganisationen

### Umsetzung von Innovationen und Hemmnisse in Westfalen-Lippe

Die Umsetzung und erfolgreiche Markteinführung sind entscheidende Prüfsteine für touristische Innovationen und eine besondere Herausforderung. Entwickelt ein einzelnes Unternehmen im Technologiebereich eine Innovation, kontrolliert es alle Schritte von der Ideenfindung bis zu Markteintritt und Vertrieb. Im Tourismus sind dagegen viele kleine, rechtlich voneinander unabhängige Akteure an der Umsetzung beteiligt. Wichtige Leistungsträger müssen erst dafür gewonnen werden und es fehlt die unternehmerische Durchgriffskraft. Der ersten Euphorie und vergleichsweise schnell entwickelten Konzeptpapieren folgt vielfach zunächst Ernüchterung.

Geldmangel, zeitliche Begrenzung der Förderung, Struktur und Bewusstseinsdefizit als Hemmnisse.

Als größtes Hemmnis für touristische Innovationen in Westfalen-Lippe betrachten die Touristiker den fehlenden finanziellen Spielraum dafür, innovative Ansätze auch ohne Erfolgsgarantie ausprobieren zu können. Zusätzlich fehlt bei vielen kleinen und mittleren touristischen Betrieben in Westfalen-Lippe bisher ein ausreichendes Innovationsbewusstsein. Hinzu kommt, dass die Organisationen in Westfalen-Lippe in anderen Branchen auf ein oft nur geringes Interesse an einer Kooperation mit dem Tourismus treffen.

### 3 Schöpfungs- und Zerstörungskraft von Innovationen in Industrie und Tourismus

#### **Industrie und Wirtschaft im Umbruch**

Das Schlagwort Industrie 4.0 steht stellvertretend für den Strukturwandel und Innovationsdruck im produzierenden Gewerbe. Auch Westfalen-Lippe als Region mit einem stark industriell geprägten Wirtschaftskern ist hiervon betroffen und treibt diesen Prozess mit vielfältigen Initiativen meist kooperativ voran.

---

Digitalisierung, Forschung und Entwicklung sind wesentliche Treiber industrieller Innovationen.

---

Früher ging es bei Innovationen in der Wirtschaft vor allem um neue Produkte. Heute stehen Daten und Technologien sowie deren

konsequente Inwertsetzung für Unternehmensziele im Vordergrund. Deutlich wird auch die disruptive, also zerstörerische Kraft des digitalen sowie durch Globalisierung beschleunigten Umbaus bisher dominierender Wirtschaftsstrukturen. Erfolgreiche deutsche Unternehmen suchen heute aktiv nach der „Killer-Applikation“, die das eigene Geschäftsmodell verzichtbar werden lassen könnte, und erfinden sich dabei gewissermaßen neu. Es gilt, disruptive Entwicklungen selbst im eigenen Betrieb umzusetzen, bevor es ein anderer tut.

Um die Folgen dieser Entwicklungen für das eigene Geschäftsfeld und das Unternehmen zu verstehen, wird ständig neues Know-how in der Unternehmensführung, bei der Entwicklung und in der Produktion benötigt.

#### **Leitgedanke Disruption**

Er wurde im Silicon Valley entwickelt und lautet sinngemäß: Wie kann ich die bestehenden Strukturen kreativ zerstören und den Kunden mit Technologie ein besseres Erlebnis bieten? Ziel dieser Maxime ist es, sich an die Spitze der wirtschaftlichen „Nahrungskette“ zu setzen. Denn dort gibt es die höchsten Umsätze und größere Chancen auf Wachstum.

#### **Tourismus 4.0: Konsequenzen für die Freizeit- und Tourismusbranche**

Kleinstrukturierte Tourismusorganisationen, Gastronomie- und Beherbergungsbetriebe sowie Freizeit- und Kultureinrichtungen, Mobilitäts- und Serviceanbieter müssen sich künftig in einem wettbewerbsintensiven Umfeld bewegen. Die Tatsache, dass Tourismus Zusatznutzen und Mehrwert schaffen kann, mündet in die häufig spektakuläre, innovative touristische Inwertsetzung von Infrastrukturen und Immobilien. Auch sie kann zur Profilierung und Bekanntheit einer Destination beitragen.

---

Destinationsprofil und -ressourcen als spezifische Suchfelder für Innovationen.

---

Wichtiges Suchfeld für touristische Innovationen ist zum Beispiel die Mobilität. Bei der Nutzung von Potenzialen werden Regionen dann erfolgreich sein, wenn sie mithilfe technologischer Innovationen Elektrifizierung, Digitalisierung und neue Sharing-, Tarif- und Bezahl-

modelle mit Mobilitäts- und Serviceangeboten verknüpfen.<sup>11</sup> Entscheidend für nachhaltige Veränderungen beim Anreiseverhalten – im Sinne eines Umstiegs vom Auto auf den öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) – sind außerdem Prozess- und Technologieinnovationen beim Gepäcktransport. Dabei hat Mobilität im Tourismus durchaus disruptives Potenzial: So könnten in naher Zukunft autonome Fahrzeuge den Gast selbstständig zu Ausflugs- und Etappenzielen transportieren und alle Reise- und Serviceinformationen vernetzt im Cockpit bereitstellen.

Die zentrale Bedeutung der Digitalisierung für Strukturwandel, Disruption und Innovation in Tourismus und Freizeit führt zu folgenden Erfolgsfaktoren für Akteure im Tourismus in Westfalen-Lippe: digitale Potenziale bei der Kundenansprache und Kommunikation nutzen, bei internen Prozessen zur Unterstützung ihrer Dienstleistung sowie zur Nutzung von Big Data ausschöpfen sowie die richtigen Schnittstellen im Online-Vertrieb einsetzen. Wozu eine konsequente Digitalisierung befähigen kann, zeigt beispielhaft die ursprünglich auf dem Sharing-Ansatz basierende und Non-Profit-orientierte Online-Plattform Airbnb. Inzwischen hat sie sich zu einem kommerziellen Tourismusunternehmen entwickelt.

### Werdegang und Meilensteine von Airbnb

- Okt. 2007** Luftmatratzenplätze in einer Wohnung in San Francisco
- Nov. 2008** Unternehmen hat Zehntausende Dollar Schulden
- 2009** 3 Monate später: 600.000 Dollar vom Wagnis-Finanzierer Sequoia Capital
- Jan. 2009** Das Trio wird beim Start-up-Brutkasten Y Combinator, Silicon Valley, akzeptiert.
- 2009 - 2011** Durch das Öffnen der Plattform gelingt der Durchbruch
- Feb. 2011** Airbnb mit 1 Million Buchungen
- 2011** Airbnb-Feature auf Facebook
- 2012** Wish List Feature, Airbnb Neighborhoods, Local Lounges
- Juni 2012** 10 Millionen Buchungen
- 2013** Fokussierung auf Mobilgeräte, Airbnb-App, bessere Navigation / Maps
- Apr. 2014** 10 Millionen Gäste und 550.000 weltweit gelistete Unterkünfte, Unternehmenswert ca. 10 Milliarden \$, Relaunch web, iOS und Android, Markenumstellung
- 2014** iPad App, Airbnb Businesstravel, 250 teilnehmende Unternehmen
- 2015** Erweiterung des Angebots um Reinigungsservice, Angebot von Erlebnissen  
1. Airbnb-Gesetz in San Francisco
- 2016** Geschätzter Umsatz von 1,6 Milliarden Dollar, Entdeckungs-Feature
- 2017** Akquise von Luxus-Retreats
- 2018** Airbnb Plus und Airbnb Beyond  
Einstieg in ein neues Reisegeschäft



Quelle: Airbnb, Bildquelle: www.pixabay.de

### **Bedeutung der Entwicklungen für den Tourismus**

Die vergleichende Betrachtung der Entwicklung von Innovationen und Kooperation im industriell-wirtschaftlichen Bereich und im Tourismus- und Freizeitsektor zeigt: Ehemals produzierende Wirtschaftsbereiche bewegen sich auf den Dienstleistungssektor und damit prinzipiell auch auf den Freizeit- und Tourismusbereich zu. Digitalisierung und Big Data, Globalisierung und Megatrends als Ausdruck künftiger Bedürfnisse nach einem gesünderen Leben, neue Formen der Arbeit und Mobilität, immer differenziertere Formen der Individualisierung und die Folgen des demografischen Wandels verändern Industrieunternehmen ebenso grundlegend wie den Tourismus. Dabei treffen diese umwälzenden Entwicklungen im Tourismus allerdings auf deutlich kleinere Akteure.

Verglichen mit Industrieunternehmen weisen Tourismusbetriebe eine niedrigere Produktivität auf. Es fehlt ihnen an Verbindungen zu Forschungsunternehmen und an adäquater

Finanzierung. Niedrigere Löhne und ein geringer Automatisierungsgrad von Prozessen sind weitere Defizite. Zudem verfügen die überwiegend Kleinst- und Kleinunternehmen häufig weder über ausreichende betriebswirtschaftliche Kapazitäten noch über die finanziellen Mittel für eine strategische Ausrichtung. Defizite bei entsprechenden Fähigkeiten und Knappheit an erfahrenen Arbeitskräften bedingen ein geringeres Innovationspotenzial. Zeitmangel, Befürchtungen eines zu großen Risikos und bürokratische Hürden kommen erschwerend hinzu. Auch Beteiligungsverhältnisse, Franchise-Systeme und schnelle Eigentumswechsel in touristischen Betrieben können Innovationen hemmen.

Ein abgegrenztes Umfeld mit räumlicher Nähe zueinander ist für die Akteure und Kooperationen dagegen ein Vorteil. Sie befördert aber den ausschließlichen Bezug auf den unmittelbaren Konkurrenten, sodass größere, überregionale Entwicklungen und Trends meist ausgeblendet werden.

Der Jahresbericht untersucht anhand von ausgewählten touristischen Fallbeispielen, wie Kooperation in der Praxis konkret zu Innovationen beitragen kann und worauf dabei zu achten ist. Sie kommen zum Teil aus Westfalen-Lippe, aber auch von außerhalb und decken verschiedene Suchfelder für Innovationen ab.

## 4 Förderung von Innovationen und Kooperation im Tourismus

Kooperation und Innovation im Tourismus zu fördern, ist sinnvoll. Gerade die handelnden Akteure auf Destinationsebene in Westfalen-Lippe und im Deutschland-Tourismus allgemein weisen Innovationsdefizite auf und sind mit branchenspezifischen Hemmnissen konfrontiert. Öffentliche Förderung zielt darauf, die von den befragten Touristikern in Westfalen-Lippe als wesentlich genannten Hürden für die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen zu beseitigen. Namentlich fehlen der finanzielle Spielraum und die Leistungsfähigkeit und es herrscht ein mangelndes Innovationsbewusstsein unter den Akteuren vor.

### **Stärkung von Innovation durch Fördermittel**

Grundsätzlich hat die Europäische Union den Stellenwert von Innovation mit dem Beginn der laufenden Förderperiode (2014 - 2020) deutlich betont. Somit ist auch ein günstiger Rahmen für Innovationen im Tourismus in Westfalen-Lippe geschaffen. Dies spiegelt sich in den nationalen und regionalen Förderprogrammen wider. Statt spezifischer touristischer Innovationsförderung gibt es in Nordrhein-Westfalen rund 20 branchenübergreifende Programme, die auch dem Tourismus offenstehen. Allerdings kann der Anspruch an Innovation im branchenübergreifenden Wettbewerb durchaus größer sein.

Die aktuelle EU-Förderperiode endet mit dem Jahr 2020 und die Vorbereitungen für die künftige EU-Förderung sind bereits in Arbeit. Es ist davon auszugehen, dass der Stellenwert von Innovation und Digitalisierung weiter zunehmen wird. Denn angesichts einer zu erwartenden Reduzierung der verfügbaren Fördermittel für die kostenintensive klassische Infrastrukturförderung wird der Spielraum für andere Themenfelder kleiner.

### **Innovationswerkstatt NRW als zentrales Instrument der Bewusstseinsbildung**

Das derzeit größte Förderprojekt zur Bewusstseinsbildung der breit gefächerten touristischen Akteure ist die landesweite touristische Innovationswerkstatt. An ihr beteiligen sich alle Regionen in Westfalen-Lippe. Sie zielt darauf, touristische Betriebe durch Workshops, Seminare und Coachings zu befähigen, selbst neue Trends sowie innovative touristische Produkte und Serviceleistungen zu entwickeln. Gezielt wurden bei der Teilnehmerakquise bereits bestehende Netzwerke angesprochen, um über Multiplikatoreffekte den Wissenstransfer auszubauen und bestehenden Kooperationen innovative Impulse zu geben.<sup>12</sup> Thematisch deckt die Innovationswerkstatt sämtliche Aspekte des Innovationsmanagements ab.<sup>13</sup> Bei den thematischen Förderprojekten sind die Regionen in Westfalen-Lippe gemäß individueller Schwerpunkte Partner.

<sup>12</sup> [www.touristiker-nrw.de/foerderprojekte/landesweite-touristische-innovationswerkstatt](http://www.touristiker-nrw.de/foerderprojekte/landesweite-touristische-innovationswerkstatt)

<sup>13</sup> [www.innovationswerkstatt-nrw.de/broschueren-unterlagen](http://www.innovationswerkstatt-nrw.de/broschueren-unterlagen)

**Förderprojekte von Tourismus NRW und Beteiligung von Regionen in Westfalen-Lippe**



Quelle: [www.nrw-tourismus.de](http://www.nrw-tourismus.de)

Ein wichtiges Förderinstrument für den Tourismus auf Landesebene ist der Wettbewerb „Erlebnis.NRW“. Innovationsgehalt und kooperativer Charakter der Projekte sind für einen Zuschlag wichtige Kriterien. Gefördert werden neben innovativen Dienstleistungen ausdrücklich Netzwerke und Kooperationen. Die inhaltlichen Schwerpunkte spiegeln wichtige Trendthemen wider, zum Beispiel die Barrierefreiheit mit engem Bezug zum demografischen Wandel, die Kultur als Ressource und Profilierungs-

potenzial und Wandern als Trendsegment. Anders als zu erwarten, ist die Digitalisierung nur in wenigen Projekten Hauptinhalt, spielt gleichwohl in der Projektumsetzung mit entsprechenden Bausteinen häufig eine Rolle. Kooperation, Vernetzung sowie die Bildung von Netzwerken sind für die Projektumsetzung nahezu durchgängig relevant. Sie helfen, die Schwächen einzelner Akteure in puncto Leistungsfähigkeit durch Bündelung und Koordination auszugleichen.

### Innovationsförderung im Tourismus in Westfalen-Lippe: Sicht der Touristiker und Experten

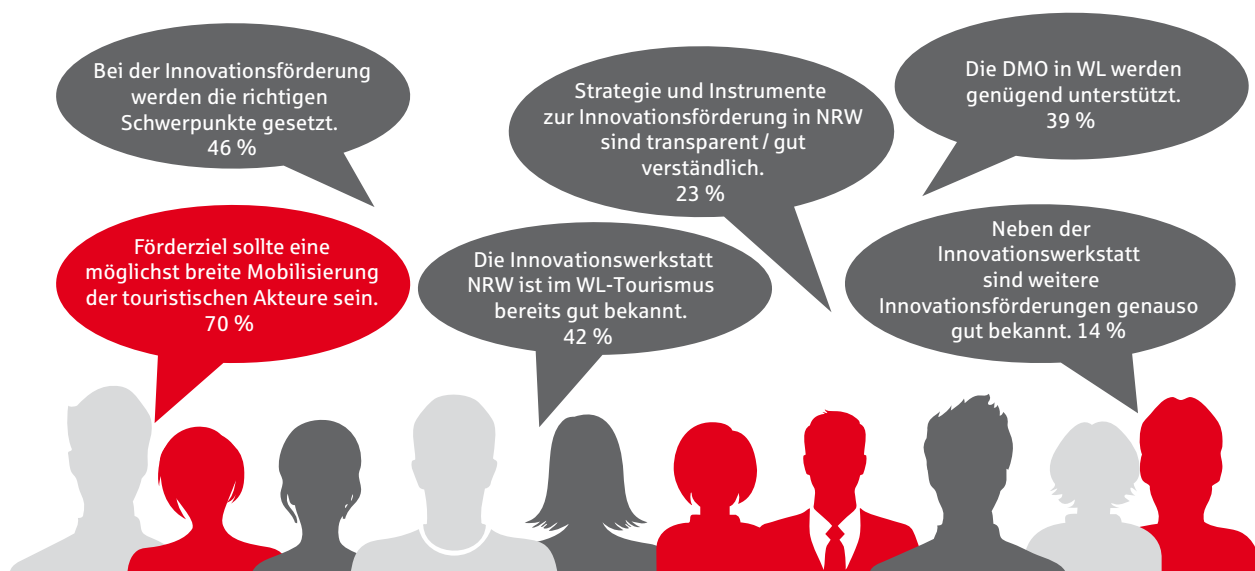
Nicht jedes Projekt ist gemessen am formulierten Anspruch innovativ und viele Aktivitäten münden in eine generelle Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit möglichst vieler Akteure. Oft dienen sie dazu, Anschluss an wichtige Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung oder Erlebnisorientierung zu finden. So befürworten Touristiker aus Westfalen-Lippe mehrheitlich eine möglichst breite Mobilisierung der Akteure durch Innovationsförderung, anstatt nur einige wenige innovative Vorreiter gezielt zu unterstützen.

Gerade bei Förderprojekten treibt die Akteure die Frage der Nachhaltigkeit um. Innovation

verlangt zwar agiles Handeln und eine schnelle Umsetzung von Prototypen. Bis zu einer genügenden Marktreife und Erreichung der Wirtschaftlichkeit ist jedoch oftmals ein deutlich längerer Atem erforderlich. Ausschlaggebend sollte ohnehin die Notwendigkeit eines Themas oder Gegenstands an sich sein, nicht das Vorhandensein eines Förderprogramms. Die richtige Frage lautet: Was sollte Gegenstand eines geförderten Projektes sein und was aus eigenen Mitteln finanziert werden? Projekte schaffen zusätzliche Spielräume zum Ausprobieren, die längerfristige Fortführung ist dagegen im bestehenden Personalportfolio und Budgetrahmen darzustellen. Dies setzt auch ein Umdenken bei den mittelgebenden und -bewilligenden Akteuren und Gremien in den Organisationen der Destinationen voraus.

### Innovationsförderung im Tourismus aus Sicht der Touristiker in Westfalen-Lippe

Welchen der folgenden Aussagen, bezogen auf Innovation und Kooperation im Tourismus allgemein, stimmen Sie zu?



Quelle: dwif 2018, Online-Befragung der Tourismusorganisationen



## 5 Innovation und Kooperation: Die Rolle der Akteure

### Rolle der Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe

Innovation auf Destinationsebene erfordert Kooperation und hier kommen die Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe ins Spiel: Sie kennen nicht nur die lokalen Gegebenheiten für das Thema, sondern verstehen sich mehrheitlich als Netzwerkpartner, Vernetzer auf Orts- und Regionenebene sowie als Strategiezentrale oder Ideengeber im Innovationsprozess. Diesen zweifelsohne hohen Anforderungen können die Tourismusorganisationen nur mit entsprechender personeller und finanzieller Ausstattung sowie gelebter Innovationskultur in der eigenen Organisation gerecht werden.

### Hohe Anforderungen an die Tourismusorganisationen.

Pessimistisch stimmt die Eigeneinschätzung, dass knapp neun von zehn Befragten in Westfalen-Lippe einen Dreiklang an Innovationshemmnissen für ihre Organisation sehen: fehlenden finanziellen Spielraum, mangelnden politischen Rückhalt sowie die Dominanz des Tagesgeschäfts gegenüber den für die Zukunft notwendigen Innovationsaufgaben. Angesichts der bei Innovationen immer gegenwärtigen Möglichkeit des Scheiterns, der begrenzten Finanzmittel und eines Rechtfertigungsdrucks für die adäquate Mittelverwendung weicht man lieber auf kostengünstige, weniger innovative Aktivitäten aus. Begrenzte Ressourcen können behindern und mehr Personal und Budget würden helfen. Vorhandene Defizite dürfen aber nicht als Entschuldigung dafür dienen, notwendige Strategiewechsel nicht zu vollziehen. Dies gilt umso mehr, als die Rahmenbedingungen für ein Umsteuern günstig erscheinen.

### Einschätzung der eigenen Rolle im Innovationsprozess – in %



Quelle: dwif 2018, Online-Befragung der Tourismusorganisationen

---

Klare Prioritätensetzung für relevante Suchfelder erforderlich, günstige Rahmenbedingungen.

---

Tourismus spielt auch in Westfalen-Lippe neben seiner Funktion als regionaler Wirtschaftsfaktor eine zentrale Rolle für den Lebens-, Arbeits-, Innovations- und Investitionsstandort. Dadurch eröffnet sich neben den touristischen Innovationen das weite Feld des kooperativen Standortmarketings und der Zusammenarbeit mit nicht-touristischen Wirtschaftszweigen.<sup>14</sup> Bei diesen Aufgaben ist ebenfalls eine innovative Ausgestaltung durch die Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe gefordert. Und sensibilisierte Firmen sind sich durchaus der positiven Wirkung des Standortfaktors Freizeitqualität und Tourismus-Image bewusst. Das zeigte das letztjährige Branchenthema des Sparkassen-Tourismusbarometers Westfalen-Lippe.

Zudem gibt es jenseits eines besser abgestimmten Tourismus- und Standortmarketings für Westfalen-Lippe und seine Regionen weitere konkrete Handlungsfelder, bei denen touristische und nicht-touristische Wirtschaftszweige ähnliche Interessen haben. Tourismus und Freizeit bieten Unternehmen verschiedenster Branchen die Möglichkeit, sich selbst und ihre Produkte in einem von Konsumenten und Geschäftskunden positiv wahrgenommenen Umfeld zu präsentieren und erlebbar zu machen. Die Kunst besteht darin, Events und Partnerschaften so zu konstruieren, dass sie sowohl zur Destinationsmarke und ihren Stärken, als auch zur Marke der unternehmerischen Sponsoren passen. Nicht immer steht vorrangig ein touristisches Marketingziel im Vordergrund.

### **Stärkung und Management von Innovation und Kooperation durch die Akteure**

Um die Potenziale, die sich dem Tourismus in Westfalen-Lippe durch Kooperation und Innovation bieten, besser zu erschließen, empfiehlt das Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe den Akteuren die folgenden Ansätze:

- **Kommunikation und Motivation:** Innovation lässt sich nicht verordnen, sondern ist eine Frage der Innovationskultur in touristischen Organisationen und Betrieben. Zentral sind Spielräume, die einen umfassenden Innovationsprozess ermöglichen, von der Idee bis zum Markterfolg, Scheitern und Umwege inklusive. Die Grundlage hierfür bieten Offenheit und das Vertrauen der Geldgeber und Kooperationspartner in die von den Destinationsmanagern eingeschlagenen Wege und angestoßenen Projekte. Hilfreich ist es zudem, sich über ergänzende Kennzahlen zur Erfolgsmessung zu verständigen.<sup>15</sup> Unverzichtbar sind neben der steten Motivation und Überzeugungsarbeit eine Kommunikation auf Augenhöhe und Beteiligungsangebote für Partner und weitere Unterstützer.
- **Offene Grundeinstellung der Akteure:** Innovation ist Führungsaufgabe und muss in Organisationen und Betrieben gelebt werden. Dazu gehört neben dem Vertrauensvorschuss eine offene Grundeinstellung. „Innovation kommt von innen“, betont ein Teilnehmer der Online-Befragung. Der spezifische Dienstleistungscharakter von Innovationen im Tourismus bietet den unschätzbaren Vorteil, dass der Kunde direkt vor Ort ist, die Neuheit ausprobieren und unmittelbar eine Rückmeldung geben kann. Gerade in touristischen Betrieben lassen sich daher neue Ansätze gut testen, bevor sie flächendeckend und dauerhaft eingeführt werden.

<sup>14</sup> Flyer des Ministeriums für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie zur NRW-Wettbewerbsförderung

<sup>15</sup> siehe Branchenthema zum Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe 2017

- Vermeidung typischer Stolperfallen: Für Strategie und Erfolg ist eine konstruktive Diskussionskultur entscheidend. Hier müssen Pro- und Contra-Argumente klar zur Sprache kommen, denn nur so lassen sich grundsätzliche Stolperfallen im Projektmanagement vermeiden.
- Inspiration durch Trends und branchenfremde Impulse: Zur Stärkung der Innovationsfähigkeit gilt es, mit offenen Augen durch die Welt zu gehen, Ideen aufzuspüren, dabei den Blick über den Tellerrand nicht zu scheuen und sich von (branchenfremden) Partnern und anderen Abteilungen inspirieren zu lassen. Das meint nicht nur die stete tourismusfachliche Weiterbildung und das Netzwerken mit Kollegen. Die aktive Information über relevante Trends in Tourismus und Gesellschaft ist dafür ebenso sinnvoll wie der regelmäßige Austausch mit Start-ups, Vertretern anderer Wirtschaftszweige und Fachexperten oder Besuche branchenoffener Fach- und Netzwerkveranstaltungen.
- Finanzielle und personelle Ressourcen: Hier ist die richtige Mischung gefragt. Nicht immer ist Förderung der geeignete Weg. Bei rein fördermittelgetriebener Innovation besteht das Risiko des Scheiterns und geringer Nachhaltigkeit, weil sich die Motivation der Akteure nicht primär auf eigenes Interesse stützt. Kurzfristige Erfolge sollten aus eigenen Ressourcen heraus geschöpft werden, wenn Innovationsprozesse abgesehen von personellen Ressourcen kein oder nur wenig Geld kosten. Sie können Partner für den längerfristigen Erfolg motivieren – denn nichts ist beflügelnder als ein erfolgreiches Produkt.
- Branchenübergreifende Kooperation und Stellenwert des Tourismus: Branchenübergreifende Partnerschaften können die Innovationsleistung wesentlich vorantreiben, sind in Westfalen-Lippe bisher jedoch wenig verbreitet. Dabei ist die Ausgangsposition nicht schlecht, da der Tourismus – anders als in vielen anderen Regionen – vergleichsweise eng mit der übrigen Wirtschaft verbunden ist. Zudem sind die Tourismusorganisationen vielfach in allgemeine Wirtschaftsförderungs- oder Regionalgesellschaften eingebunden. Für eine aktivere Nutzung bestehender Kontakte steht nach wie vor die permanente Überzeugungsarbeit im Vordergrund. Denn was der Tourismus für die anderen Branchen und die allgemeine Standortentwicklung in der Region leisten kann, ist den Beteiligten häufig nicht bewusst.
- Aufbau langfristiger Partnerschaften und Sicherung der Nachhaltigkeit: Während die Kleinteiligkeit der touristischen Akteurslandschaft und Kirchturmdenken innovationshemmend wirken, ermöglichen langfristige Partnerschaften eine nachhaltige Wirkung der gemeinsam initiierten Innovationsprozesse. Organisationen und Betriebe, die bereits langjährige Beziehungen zu Partnern haben, sind klar im Vorteil. Dabei kommt den Tourismusorganisationen die Aufgabe zu, „dranzubleiben“ und immer wieder die Akteure zu Zusammenarbeit, Fortführung und Weiterentwicklung zu motivieren. Nur mit motivierten Partnern und sichtbarem Mehrwert können Kooperation und Innovation in den Organisationen und Unternehmen verstetigt werden.

Der Jahresbericht enthält verschiedene Checklisten und Anregungen für die Kooperation mit nicht-touristischen Partnern und die Überprüfung der eigenen Innovationsfähigkeit.

### **Der Sparkassen-Tourismuspreis Westfalen-Lippe als Innovationsimpuls**

Preiswettbewerbe sind ein vielfach genutztes Instrument, um Branchenvorreiter zu identifizieren, ihre Erfolge herauszustellen und andere Branchenvertreter zur Nachahmung zu animieren.

Für Westfalen-Lippe übernimmt der Sparkassen-Tourismuspreis Westfalen-Lippe seit 2014 mit den Bewerbungskategorien „Innovation“ und „Regionale Identität“ diese Funktion. Teilnehmer können Hoteliers, Gastronomen, Entscheider aus der Tourismus- und Freizeitwirtschaft, Kulturschaffende, Tourismusbeauftragte und Kommunen aus den Regionen. Die eingereichten Projekte müssen zukunftsweisend sein, Modellcharakter für weitere wegweisende Branchenentwicklungen haben oder aber regionale Besonderheiten und damit Potenziale für die möglichst unverwechselbare Profilierung betonen.<sup>16</sup>

---

Sparkassen-Tourismuspreis Westfalen-Lippe ist Gradmesser für Innovationskraft der Branche.

---

Der Vergleich mit ausgewählten anderen Wettbewerben lässt erkennen: Innovation hat bei nahezu allen Preisen und Wettbewerben ein zunehmendes Gewicht. Innovation ist meist Teil eines Gesamtbewertungssets, das sich im Wesentlichen aus der Qualitäts- und Gästeorientierung, der ökologischen Nachhaltigkeit und der Wirtschaftlichkeit zusammensetzt.













Das wertvolle Engagement der Sparkassen und anderer Initiatoren stellt eine wichtige Ergänzung des öffentlichen Förderinstrumentariums dar, ermöglicht Erfahrungsaustausch, schafft Öffentlichkeit für vorbildliche Praxisbeispiele und Orientierung für die übrigen Akteure. Sie sollen ermutigt werden, auch an den Markt zu gehen. Das Instrument der Preisverleihung selbst muss immer wieder an Branchenentwicklungen angepasst werden, um attraktiv und auf der Höhe der Zeit zu bleiben.

## 6 Fazit: Die zwölf Erfolgsfaktoren

Für die Weiterentwicklung des Tourismus in Westfalen-Lippe und die Behauptung im Wettbewerb sind Innovationen unabdingbar. Gut strukturierte Kooperationen und Netzwerke können dazu beitragen, diese Potenziale besser zu erschließen. Vertrauensvolle und langfristige Zusammenarbeit ist schon deswegen

notwendig, weil viele verschiedene Akteure mit ihren Einzelleistungen das Gesamtpaket Urlaub gestalten. Neben der Arbeit an gemeinsamen Herausforderungen erzeugt insbesondere branchenübergreifende Zusammenarbeit neue Impulse. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren lassen sich wie folgt zusammenfassen:

### Erfolgsfaktoren für Innovation und Kooperation

1		von der Kooperation zur Kollaboration	7		Zugang zum Endkunden und Interaktion
2		strategische Ausrichtung	8		Start-up-Denken und Arbeitsmethoden
3		branchenfremde Investoren und komplementäre (Technologie-)Partner im Blick	9		Breitenwirkung und gelebte Innovation
4		unverwechselbare Ressourcen, Megatrends und strategische Partnerschaften als Ausgangspunkt	10		aktives Schnittstellenmanagement
5		Innovation als stetige Aufgabe	11		günstige Rahmenbedingungen
6		nicht ohne Digitalisierung und Big Data	12		Ausdauer und Verstetigung

Quelle: dwif 2018

- 1. Von der Kooperation zur Kollaboration:** Gefordert ist Kollaboration, das heißt, Ressourcen und Wissen gemeinsam zu nutzen und für neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse fruchtbar zu machen. Dabei sind die Einbindung von Forschung und Entwicklung sowie der fachübergreifende Austausch mit Partnern wichtige Faktoren.
- 2. Strategische Ausrichtung:** Dynamik und Wandel dürfen nicht mit Beliebigkeit und Vorschnelligkeit verwechselt werden. Es gilt, die Suchfelder für Innovationen strategisch zu definieren und auszuwählen. Dabei kommt es darauf an, immer wieder den Bezug zu gesellschaftlichen Megatrends und weiteren Entwicklungen zu prüfen. Die Strategie ist unverzichtbare Basis für die Gestaltung der Kooperationsbeziehungen und die Suche nach Partnerschaften.
- 3. Branchenfremde Investoren und komplementäre (Technologie-)Partner im Blick:** Die grundsätzlich hohe Attraktivität für branchenfremde Investoren und die Abhängigkeit des Tourismus von technologiebasierten Innovationen anderer Branchen weichen die Branchengrenzen zwischen Tourismus und nicht-touristischen Bereichen immer weiter auf. Es geht jedoch nicht darum, die Modelle anderer zu kopieren. Vielmehr sind die dahinterstehenden Ansätze auf regionaler Ebene intelligent und unverwechselbar anzuwenden.
- 4. Unverwechselbare Ressourcen, Megatrends und strategische Partnerschaften als Ausgangspunkt:** Meist behauptet man heute seine Wettbewerbsposition nicht mehr allein, sondern versucht, durch strategische Partnerschaften und Unternehmenskäufe Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Im Tourismus haben die Verbindung mit der Region und originäre Standortvorteile einen besonderen

Wert und können Destinationen wie auch ihre Akteure unverwechselbar machen. Sie sollten deshalb möglichst Ausgangspunkt für Innovationen (Suchfelder) sein.

5. Innovation als stetige Aufgabe: Der Innovationsdruck wird künftig nicht nachlassen. Tourismus muss sich mit den großen Linien gesellschaftlichen und touristischen Wandels auseinandersetzen und sich schlicht ins Gespräch bringen.
6. Nicht ohne Digitalisierung und Big Data: Nicht jede Innovation muss sich um die Digitalisierung ranken und nicht jede digitale Aktivität ist per se innovativ. Ohne Digitalisierung und die konsequente Nutzung von Big Data werden heute jedoch in keiner Branche mehr dauerhaft Erfolge erzielt. Wer sich hier nicht schnell und strategisch in Stellung bringt, wird im Wettbewerb künftig kaum noch bestehen. In diesem Sinne können die Digital Hubs<sup>17</sup> in Westfalen-Lippe auch die Tourismusbranche dabei unterstützen, neue Wege und innovative Lösungen auszuprobieren.
7. Zugang zum Endkunden und Interaktion: Eine stärkere Einbeziehung der Außenwelt in den Innovationsprozess (Open Innovation) trägt zu einer Vergrößerung des Innovationspotenzials bei. Den Endkunden zum Kollaborateur/zum „Mitarbeiter“ zu machen, ist auch zentraler Bestandteil einer Big-Data-Strategie.
8. Start-up-Denken und Arbeitsmethoden: Internes Projektmanagement und die Kommunikation müssen zunehmend digitalisiert werden. Nur so haben alle Beteiligten Zugriff auf Know-how und projektrelevante Informationen. Damit einher geht eine an Start-up-Denken angelehnte Arbeitsweise. Auch in diesem Sinne können die Digital Hubs sowie generell die Kooperation mit (nicht-touristischen) Start-ups wertvolle Impulse liefern.
9. Breitenwirkung und gelebte Innovation: Es geht nicht darum, jeden Betrieb und Akteur zum Innovationsvorreiter zu machen, sondern auch darum, in der Breite einen Basisstandard zu etablieren. Insofern wird der Erfolg der touristischen Innovation in Westfalen-Lippe

dauerhaft davon abhängen, inwiefern es gelingt, möglichst viele Akteure zu erreichen und zu motivieren. Sie müssen von der Notwendigkeit und Umsetzung einer lebendigen Innovationskultur im eigenen Unternehmen und in assoziierten Netzwerken überzeugt sein, um diese auch tatsächlich zu praktizieren. Hierfür sind eine stetige Sensibilisierung und ein sichtbarer Mehrwert erforderlich.

10. Aktives Schnittstellenmanagement: Das Schnittstellenmanagement könnte sich als entscheidender Faktor erweisen. Das gilt auch für die damit verbundene Notwendigkeit, den Blick über den eigenen Tellerrand zu wagen. Ein stärkeres Cluster-Denken im Tourismus ist ausdrücklich empfehlenswert. Tourismus sollte immer mehr zu einem Teil branchenübergreifender Standortmarketingkampagnen oder gemeinsamer Aktionen zur Gewinnung von Fachkräften werden. Touristiker in Westfalen-Lippe können so durch ihre standortfördernden Qualitäten einen wichtigen Beitrag leisten und sich bei der regionalen Entwicklung ins Bewusstsein bringen.
11. Günstige Rahmenbedingungen: Es gilt, insgesamt Rahmenbedingungen zu schaffen, die Innovationen in Unternehmen und Organisationen befördern. Finanzielle Spielräume und Offenheit der Geldgeber schaffen ein innovationsfreundliches Klima. Anzusetzen ist insbesondere bei der Umsetzung, an der Innovationen vielfach scheitern. Hier wirken Partnerschaften unterstützend. Zu überdenken sind außerdem die Kriterien zur Erfolgsmessung, damit Innovationen und Partnerschaften in die Erfolgsbilanz einfließen können.
12. Ausdauer und Verstetigung: Die Akteure brauchen für den Prozess eine entsprechende Ausdauer und ein klares Ziel. Hinzu kommt eine regelmäßige Motivation durch sichtbaren Mehrwert, erreichte Erfolge und einen überzeugten, Optimismus versprühenden Koordinator. Neben der frühzeitigen Einbeziehung aller relevanten Akteure ist der regelmäßige Austausch oberste Pflicht.

17 [www.wirtschaft.nrw/dwnrw-hubs](http://www.wirtschaft.nrw/dwnrw-hubs): Eine der Schlüsselmaßnahmen der Strategie zur Förderung der Digitalen Wirtschaft ist die Einrichtung von sogenannten DWNRW-Hubs als regionale Plattformen für die Digitale Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen. Die Hubs sollen lokale Aktivitäten im Hinblick auf den örtlichen Aufbau von Inkubatoren für die Digitale Wirtschaft und deren überregionale Vernetzung beziehungsweise Zusammenarbeit unterstützen.

**Ziel**

Das Sparkassen-Tourismusbarometer<sup>18</sup> dient der kontinuierlichen problemorientierten Beobachtung der Tourismusentwicklung in Westfalen-Lippe und seinen Regionen. Das Sparkassen-Tourismusbarometer wird auch in Ostdeutschland, Niedersachsen, Schleswig-Holstein und im Saarland für die Marktforschung genutzt.

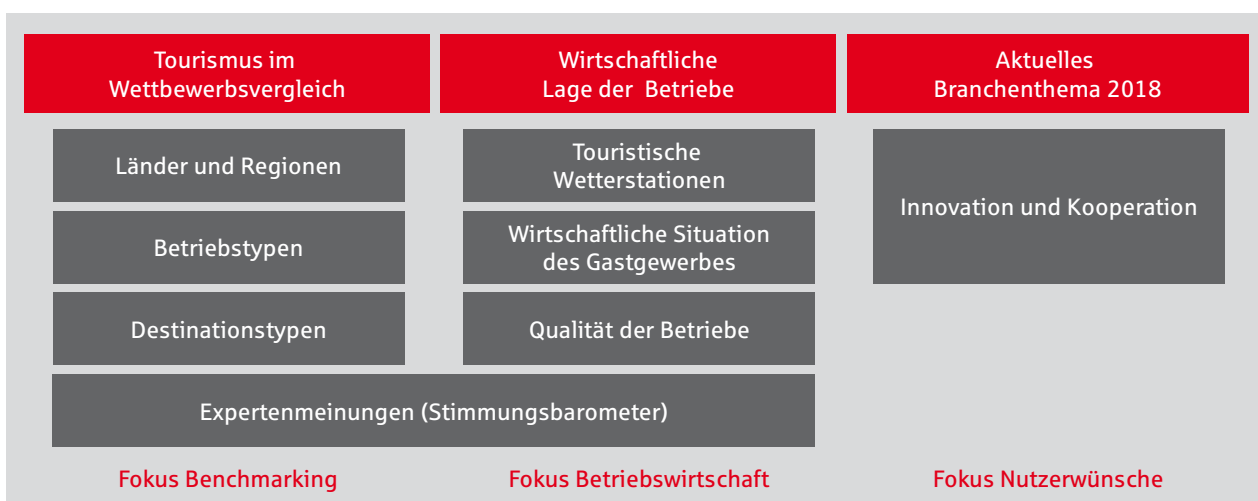
Das Tourismusbarometer macht den Nutzer auf Erfolge und Misserfolge sowie auf wichtige strukturelle Veränderungen der Tourismusentwicklung aufmerksam. Es fungiert als Frühwarnsystem, um rechtzeitig auf mögliche problematische Entwicklungen hinzuweisen und Handlungsfelder zu identifizieren. Das kontinuierliche Monitoring ermöglicht den zeitlichen, regionalen und sektoralen Vergleich. Letztlich unterstützt das Sparkassen-Tourismusbarometer Verantwortliche bei Entscheidungen in der Infrastrukturentwicklung ebenso wie im Marketing.

**Das Sparkassen-Tourismusbarometer ...**

- ermöglicht durch den Einsatz eines jährlich gleichbleibenden Kennzahlensystems 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 Einrichtungen aus der Freizeitwirtschaft.
- analysiert die aktuelle wirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen – natürlich anonymisiert.
- gibt einen Überblick über das aktuelle Qualitätsniveau der Betriebe in Westfalen-Lippe.
- stellt jährlich wechselnd aktuelle Branchenthemen in den Mittelpunkt, die der Beirat<sup>19</sup> festlegt.

Das Sparkassen-Tourismusbarometer 2018 befasst sich mit dem Thema Innovation und Kooperation im Westfalen-Lippe-Tourismus.

**Module des Sparkassen-Tourismusbarometers**



Quelle: dwif 2018

<sup>18</sup> www.s-tourismusbarometer-wl.eu, www.sparkassen-tourismusbarometer.de

<sup>19</sup> Verzeichnis der Beiratsmitglieder, siehe S. 41



## Beirat

**Peter Adler**

Staatsbad Bad Oeynhausen GmbH

**Axel Biermann**

Ruhr Tourismus GmbH

**Hubert Böddeker**

Sparkasse Paderborn-Detmold

**Frank Butenhoff**

Ministerium für Wirtschaft, Innovation,  
Digitalisierung und Energie des Landes  
Nordrhein-Westfalen

**Torsten Cremer**

Sparkasse Hamm

**Dr. Heike Döll-König**

Tourismus NRW e.V.

**Monika Dombrowsky**

Touristikverband Siegerland-Wittgenstein e.V.

**Dr. Mathias Feige**

dwif-Consulting GmbH

**Hans-Josef Fischer**

Information und Technik Nordrhein-Westfalen

**Dr. Olaf Gericke**

Landkreistag Nordrhein-Westfalen

**Karsten Heinsohn**

dwif-Consulting GmbH

**Norbert Hypki**

Sparkasse Westmünsterland

**Mike Kernig**

Vereinigte Sparkasse im Märkischen Kreis

**Maria Klaas**

Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold

**Michael Kösters**

Münsterland e.V.

**Thomas Kubendorff**

Das Münsterland – Die Gärten und Parks e.V.

**Barbara Meißner**

Städtetag Nordrhein-Westfalen

**Hans-Jürgen Nolting**

Stadtsparkasse Bad Oeynhausen

**Joachim Odenell**

Industrie- und Handelskammer zu Dortmund

**Matthias Rothermund**

DORTMUNDtourismus GmbH

**Birgit Rudolph**

Rheine.Tourismus.Veranstaltungen e.V.

**Roland Schäfer**

Deutscher Städte- und Gemeindebund

**Ralf Siebelt**

DEHOGA Westfalen e.V.

**Axel Theuer**

Sparkasse Wittgenstein

**Tobias Valentien**

Teutoburger Wald Tourismus – Fachbereich der  
OstWestfalenLippe GmbH

**Peter Vogt**

Stadtsparkasse Schmallenberg

**Jürgen Wannhoff**

Sparkassenverband Westfalen-Lippe

**Thomas Weber**

Sauerland-Tourismus e.V.

**Andreas Löbbe**

Sparkassenverband Westfalen-Lippe

**Nina Ostermann**

Sparkassenverband Westfalen-Lippe

## Gliederung des Jahresberichtes 2018 (Veröffentlichung September 2018)

### **I Einführung**

### **II Westfalen-Lippe im Wettbewerbsvergleich**

- 1 Rahmenbedingungen und Stimmung
- 2 Touristische Nachfrage
  - 2.1 Übernachtungen
  - 2.2 Herkunftsstruktur
- 3 Touristisches Angebot
  - 3.1 Kapazitäten im Beherbergungsgewerbe
  - 3.2 Auslastung
- 4 Betriebstypen im Vergleich
- 5 Destinationstypen
  - 5.1 Mittelgebirge
  - 5.2 Städte

### **III Freizeitwirtschaft und Gastgewerbe in Westfalen-Lippe**

- 1 Freizeit- und Kultureinrichtungen
  - 1.1 Aktuelle Besucherentwicklung
  - 1.2 Westfälisch-lippische Freizeitwirtschaft im Wettbewerbsvergleich
  - 1.3 Bedeutung verschiedener Einflussgrößen für die Besucherentwicklung
  - 1.4 Perspektiven und Trends in der Freizeitwirtschaft
- 2 Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe
  - 2.1 Konjunktur- und Marktbewertung
  - 2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen
  - 2.3 Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene
- 3 Qualität der Betriebe
  - 3.1 Gästezufriedenheit
  - 3.2 Klassifizierungssysteme
  - 3.3 Themenlabel
  - 3.4 Qualitätssiegel

### **IV Branchenthema: Kooperationen als Sprungbrett für Innovationen**

- 1 Grundlagen von Kooperation und Innovation im Tourismus
  - 1.1 Kooperation, Kollaboration, Cluster und Netzwerke
  - 1.2 Der Innovationsbegriff im Tourismus
  - 1.3 Das Kundenerlebnis im Mittelpunkt touristischer Innovation
  - 1.4 Der Innovationsprozess
- 2 Ausgangssituation in Westfalen-Lippe
  - 2.1 Innovationsstrategie NRW und Wettbewerbsförderung im Tourismus
  - 2.2 Touristisches Innovationsverständnis in Westfalen-Lippe
  - 2.3 Umsetzung von Innovationen und Hemmnisse in Westfalen-Lippe
- 3 Schöpfungs- und Zerstörungskraft von Innovationen in Industrie und Tourismus
  - 3.1 Industrie und Wirtschaft im Umbruch
  - 3.2 Tourismus 4.0: Konsequenzen für die Freizeit- und Tourismusbranche
  - 3.3 Zwischenfazit
- 4 Fallbeispiele unter der Lupe
  - 4.1 Suchfelder strategisch definieren und Innovationen daraus ableiten
  - 4.2 Diffusion und breite Markteinführung gezielt anlegen
  - 4.3 Innovationsfähigkeit durch Digitalisierung und Start-up-Denken befördern
- 5 Förderung von Innovationen und Kooperation im Tourismus
  - 5.1 Innovation im Rahmen der EU- und Landesförderung
  - 5.2 Landesweite Innovationswerkstatt, Landesprojekte NRW und thematische Cluster
  - 5.3 Wettbewerbsförderung „Erlebnis.NRW“: Schwerpunkte bisheriger Förderprojekte in WL
  - 5.4 Innovationsförderung im Tourismus in Westfalen-Lippe: Sicht der Touristiker und Experten
- 6 Innovation und Kooperation: die Rolle der Akteure
  - 6.1 Rolle der Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe
  - 6.2 Stärkung und Management von Innovation und Kooperation durch die Akteure
  - 6.3 Der Sparkassen-Tourismuspreis Westfalen-Lippe als Innovationsimpuls
- 7 Fazit: Die zwölf Erfolgsfaktoren



**JETZT BEWERBEN!**  
Bewerbungsfrist **1. Mai bis 10. August**  
Kategorien: Innovation & Regionale Identität  
2018



**Bewerberkreis:**

u. a. Hoteliers, Gastronomen, Tourismus- und Freizeiteinrichtungen, Kulturschaffende und Institutionen zur Tourismusförderung in Westfalen-Lippe

# SPARKASSEN- TOURISMUSPREIS WESTFALEN-LIPPE 2018

