

Schläfst Du nur, oder erlebst Du auch? Strategien für den Beherbergungsmarkt – Kernergebnisse aus dem Branchenthema 2018 (Teil 2)

Wettbewerbsfähig werden: Was müssen die ostdeutschen Betriebe dafür tun?

Die aktuellen Trends und Entwicklungsstränge im Beherbergungsmarkt und die sich verschärfende Konkurrenzsituation zwingen die Beherbergungsbetriebe, sich nach außen klarer zu positionieren und interne Prozesse professioneller zu gestalten. Die Unternehmensführung muss Veränderungen wollen und die Profilierung aktiv anstreben, um ihre Chancen im Wettbewerb nutzen zu können. Die folgenden Aspekte umschreiben die sich ergänzenden Schwerpunktthemen der Beherbergungsbetriebe im Sinne einer verbesserten und gestärkten Wettbewerbsfähigkeit.

Positionieren:

- Die Herstellung von Alleinstellungsmerkmalen bietet eine Abgrenzungsmöglichkeit bei scheinbar austauschbaren Leistungen. Es gibt mehrere Differenzierungsebenen: Preis, Stil, Thema oder Bedürfnisbündel der Gäste (Zielgruppen).
- Voraussetzungen dafür sind Kenntnisse über eigene Stärken und Schwächen und eine Untersuchung der Wettbewerber und des Umfeldes.
- Die emotionale Aufladung des eigenen Profils über ein Thema hilft, um im Markt sichtbar zu werden.
- Die wesentlichen Zielgruppen sollten definiert und das Serviceangebot auf diese abgestimmt und maßgeschneidert werden.
- Auch hier überlappen sich die Ebenen und klare Grenzen sind kaum erkennbar: Ein Weinhotel kann gleichzeitig ein Designhotel sein und ein Familiengleichzeitig als Wellnesshotel konzipiert werden.

Qualität schaffen

- Gäste wandern in der Regel nicht ab, weil ihnen der Preis eines Zimmers oder des Essens im Restaurant zu hoch ist, sondern weil ihnen dieser im Verhältnis zur gebotenen Qualität als nicht angemessen erscheint.
- In der Sicht nach außen hat die Qualität einen entscheidenden Einfluss auf die Gästezufriedenheit und folglich auf die Reputation des Betriebes.
- In der Innensicht wirkt das Qualitätsmanagement auf die Optimierung von Arbeitsprozessen. So lassen sich Aufwandspositionen reduzieren und die Effizienz steigern.

- Die Qualitätssicherung ist auf dem ersten Blick ein Kostenfaktor, aber konsequent durchgeführt, werden Erlöse gesteigert und der Ruf verbessert.
- Mystery Checks können helfen, herauszufinden, wo die Optimierungspotenziale liegen. Sie dienen außerdem dazu, die Servicequalität zu verbessern.

Modernisieren und Investieren

- Ob Effizienz- oder Wettbewerbsdruck oder gesetzliche Vorgaben: Permanente Investitionen in Design, Komfort, technische Ausstattung und Gebäudetechnik sind erforderlich, um einen Beherbergungsbetrieb erfolgreich zu führen.
- Modernisierungsvorhaben, welche die Digitalisierung von Prozessen und Services anstreben, setzen teilweise erhebliche Eingriffe in die Gebäudetechnik voraus. Gleichzeitig rechnen sich diese Investments in moderne Technik vor allem im Bereich der Energieeffizienz, da sie langfristig Kosten einsparen.
- Sinnvoll sind Modernisierungs-Masterpläne, die in aufeinander abgestimmten Intervallen die Bereiche Ausstattung, Einrichtung, Innenausbau und die technische Gebäudeausstattung verknüpfen.
- Wenn turnusmäßige Modernisierungen nicht durchgeführt werden können, bildet sich über längere Zeiträume ein Sanierungsstau, der zu einem Wettbewerbsnachteil werden kann. In Ostdeutschland sind vor allem kleinere Betriebe betroffen.

Professionalisieren

- Alle Unternehmensbereiche profitieren von einem fachgerechten Management.
- Das Aushängeschild eines Beherbergungsbetriebs sind seine Mitarbeiter. Interne Schulungen und Weiterbildungen von Mitarbeitern dienen dazu, Standards zu etablieren (v.a. bei behördlichen Anforderungen), zeigen Marktentwicklungen auf und tragen zu einem positiven Betriebsklima bei.
- Digitale Prozessabläufe können zu einer erheblichen Zeitersparnis führen und ermöglichen den Mitarbeitern mehr persönlichen Kontakt zum Gast.
- Eine Systematisierung der Arbeitsprozesse hilft auch ungelernten Mitarbeitern, sich schnell in die verschiedenen Aufgabenstellungen einzufinden und hochwertige Dienstleistungen abzuliefern.

- Auch in den Bereichen Einkauf, Materiallogistik und Vertrieb sind effiziente Strategien gefragt. Grundlage dafür sind interne Kennzahlensysteme und ein Monitoring der eigenen Verbräuche und Kosten.

Vernetzen

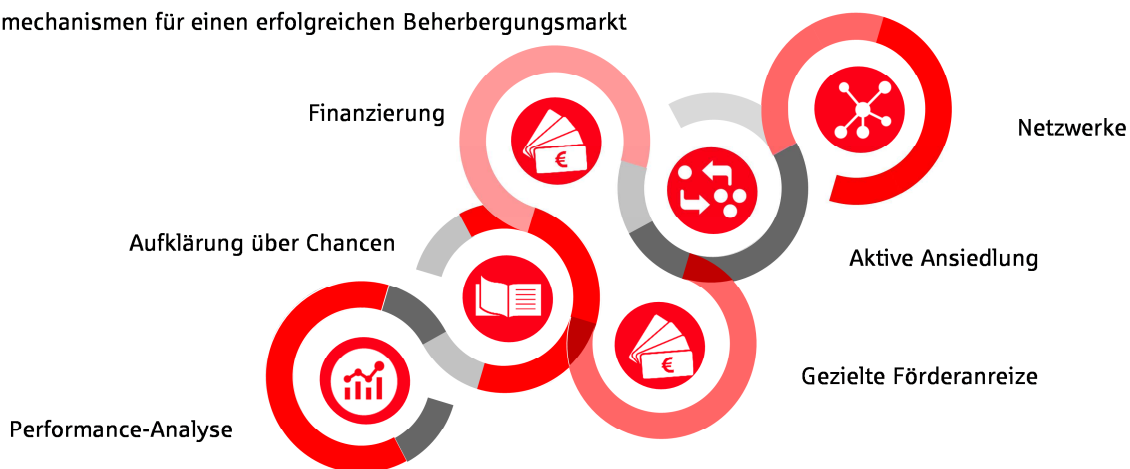
- Für die zumeist kleineren, inhabergeführten Betriebe in Ostdeutschland ist die Beteiligung an Kooperations- und Partnernetzwerken ein wesentlicher Faktor für das wirtschaftliche Überleben.
- Kooperationen erzeugen Effizienz- und Reichweitevorteile: Bei Lieferanten sind Sonderkonditionen durch größere Volumina erreichbar, in Vertrieb und

Marketing können weitere Märkte erschlossen werden. Zusätzlich ermöglichen Netzwerke einen Erfahrungsaustausch.

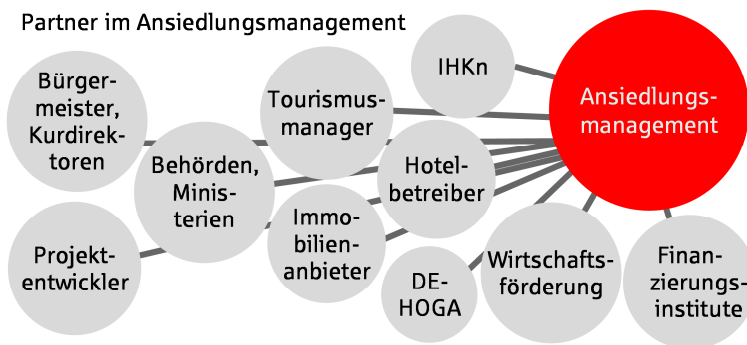
- Auch ohne Kooperationszugehörigkeit können sich Betriebe im Marketing bei den DMOs anhängen und mit Leistungsträgern anderer Branchensegmente zusammenarbeiten, die das eigene Produkt ergänzen und zum eigenen Konzept passen. Diese Partner können beispielsweise aus der Gastronomie, der Freizeit- oder der Getränkewirtschaft kommen.
- Auch eine Kooperation mit branchenfremden Firmen kann zweckmäßig sein, sofern sie sich als passend und regional authentisch erweist.

Rahmenbedingungen und Steuerungsmechanismen im ostdeutschen Beherbergungsmarkt

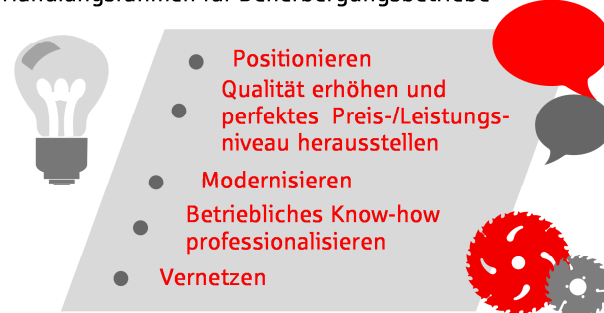
Steuerungsmechanismen für einen erfolgreichen Beherbergungsmarkt



Partner im Ansiedlungsmanagement



Handlungsrahmen für Beherbergungsbetriebe



Quelle: dwif 2018

Zukunftsfähig gestalten: Was kann die Steuerungsebene tun?

Performance-Analysen durchführen

Neben dem direkten Kontakt zu den Unternehmern werden zukünftig Marktforschungs- und Monitoringaktivitäten für alle touristischen Zuständigkeitsbereiche wichtige Grundaufgaben sein. Kennzahlen, Struktur- und Marktforschungsdaten wie die Entwicklung der Übernachtungen und der Auslastung der Betriebe, zu Zielgruppen, Quellmärkten und abgegebenen Gästebewertungen, und auch innerbetriebliche Effizienz-Kennzahlen müssen auf einzelbetrieblicher Ebene erhoben und im Anschluss übergeordnet zusammenge-

fasst und ausgewertet werden. Ob der Aufbau von Benchmarks auf DMO-Ebene geschieht oder externe Betriebsvergleiche beauftragt werden, ist dabei zweitrangig. Entscheidend ist, dass das Destinationscontrolling fortlaufend fundierte und vertiefte Basisinformationen und Vergleichsdaten über die Branche vorhält und daraus frühzeitig Entwicklungen ableitet.

Über Chancen aufklären

Die Anforderungen an die Betriebsführung sind hoch, da sie eine Vielzahl an strategischen und operativen

Themenfeldern überblicken muss. Weiterbildungsangebote für Fach- und Führungskräfte gibt es ebenso schon wie Informationen zu aktuellen Trends, zur Regelung der Betriebsnachfolge und zur Bewältigung neuer gesetzlicher Anforderungen. Jedoch sind die Angebote häufig nicht untereinander koordiniert. Hier sind die DMOs gefragt, die regionalen Kompetenzen zu bündeln. Das Ziel der Programme sollte sein, den Betrieben Wissen und Know-how zur Zukunftssicherung zugänglich zu machen. Auch betriebswirtschaftliche, organisatorische und technische Beratungen durch qualifizierte externe Fachleute dienen dazu, die Wettbewerbs- und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen zu unterstützen. Vor allem bei der Beantragung von Fördermitteln wünschen sich die Unternehmer mehr beratende Unterstützung.

Gezielte Förderanreize setzen

Der Anteil der GRW-Fördergelder an den Gesamtinvestitionen der ostdeutschen Betriebe betrug von 2014 bis 2017 im Schnitt knapp 26 Prozent. Bei der Fördermittelvergabe wurde bisher nicht regional differenziert. Eine regionalspezifische Unterscheidung von Förderansätzen wäre jedoch sinnvoll, wenn sich dadurch beispielsweise ländliche Räume, die touristisch erst noch entwickelt werden sollen, anders behandeln ließen als touristische Hotspots oder Ballungsräume. Die Fördermechanismen bergen zudem Potenziale für die Steuerung des Strukturwandels. Gerade kleineren Beherbergungsbetrieben in ländlichen Räumen könnten höhere Förderquoten helfen, dringend notwendige Investitionen in den Umbau und die Modernisierung ihrer Angebote zu stecken. Dazu bedarf es regionalspezifischer Programme, die von der politischen Landesebene gemeinsam mit Vertretern des Gastgewerbes entwickelt werden sollten.

Finanzierung ermöglichen

Eine Kombination aus verschärfter Risikominimierung der Kreditgeber und schwacher Finanzkraft der Betriebe führt im ostdeutschen Beherbergungssegment häufig dazu, dass notwendige Investitionen ausbleiben. Es muss hinterfragt werden, ob die derzeit gängigen Finanzierungsstrategien zu dem passen, was der Markt zukünftig benötigt. Die Eigenkapitalquote der Betriebe fällt im Gastgewerbe in der Regel schwächer aus. Seit der Einführung des formalen Ratingprozesses ist somit der Zugang zum klassischen Fremdkapital von der

Hausbank erschwert worden. Klein- und mittelständische Betriebe sollten daher solchen Finanzierungsinstrumenten Beachtung schenken, welche die Eigenkapitalquote erhöhen. Dies kann echtes Eigenkapital in Form von Einlagen von Gesellschaftern oder Beteiligungen sein, Mezzanine-Kapital über Crowdfunding und Genussrechte oder Leasing, Factoring und Contracting, welche Fremdkapital ersetzen.

Aktive Ansiedlung vorantreiben

Um die Tourismusentwicklung einer Region nachhaltig zu steuern, muss die Ansiedlung von touristischen Unternehmen ein Schwerpunkt der kommunalen Wirtschaftsförderung werden. Aktives Ansiedlungsmanagement erfordert zwingend ein koordiniertes Vorgehen. Die Bildung von Netzwerken oder Kompetenzgremien und die damit verbundene Zusammenarbeit von DMO, Wirtschaftsförderung und Liegenschaftsgesellschaften ist ein Schlüsselfaktor, wenn es darum geht, Engpässe und Lücken im Beherbergungsangebot zu identifizieren und diese zu füllen. Der Aufbau von Know-how und die Vernetzung der Verantwortlichen ist ein elementarer Baustein, denn im Idealfall werden die Beteiligten bei planungsrechtlichen und konzeptionellen Fragen begleitet, bei Bedarf an geeignete Projektpartner vermittelt, können Gespräche mit Behörden, Verbänden und Netzwerkpartnern koordiniert führen.

Netzwerke aufbauen

Zwischen Wirtschaftsförderung, Behörden, relevanten Organisationen und Verbänden sowie der Privatwirtschaft bestehen bisher nur wenige Vernetzungen in Form von Runden Tischen oder gemeinsamen Projekten. Damit eine DMO zentrale Anlaufstelle für die Leistungsträger werden kann, muss sie die Akteure im Beherbergungsgewerbe mit den Banken, den Fördermittelgebern und mit Branchenverbänden vernetzen. Im Hinblick auf die wesentlichen Herausforderungen der Branche in Ostdeutschland sollten in einem solchen, idealtypischen Netzwerk auch die Unternehmensnachfolge und die Fachkräftegewinnung gefördert werden. Zugleich ist die Service-Gesellschaft ein Sprachrohr für die Betriebe, wenn es zum Beispiel um die Verbesserung der Infrastruktur und den Breitbandausbau geht.

Detaillierte Informationen zu den Beherbergungstypen der Zukunft lesen Sie im Jahresbericht 2018 und unter www.osv-online.de/fachbereiche/tourismus.

Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland – Ihre Ansprechpartner:

Leiter Tourismusbarometer und -monitoring:

dwif-Consulting GmbH

Karsten Heinsohn

030/757 949-30

www.dwif.de

k.heinsohn@dwif.de

Auftraggeber:

Ostdeutscher Sparkassenverband

Thomas Wolber

030/20 69-18 17

www.tourismusbarometer.de

tourismusbarometer@osv-online.de