

 **Tourismusbarometer**

---

**Jahresbericht 2014**

## Beirat

Manfred Böhme, Landestourismusverband Sachsen e. V.; Klaus Brähmig MdB, Tourismusverband Sächsische Schweiz e. V.; Rainer Engelhardt, Thüringer Tourismus GmbH; Dr. Michael Ermrich, Ostdeutscher Sparkassenverband; Prof. Dr. Mathias Feige, dwif-Consulting GmbH, Berlin; Bernd Fischer, Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern e. V.; Matthias Gilbrich, Dresden Marketing GmbH; Claudia Gilles, Deutscher Tourismusverband e. V.; Bärbel Grönegres, Thüringer Tourismus GmbH; Karsten Heinsohn, dwif-Consulting GmbH, Berlin; Wolfgang Heuschmid, Heuschmid und Partner Consulting, Berlin; Friedrich Hesse, Sparkasse Oder-Spree; Horst-Dieter Hoffmann, Sparkasse Mecklenburg-Nordwest; Dieter Hütte, Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH; André Kaldenhoff, Leipziger Messe GmbH; Jürgen Kiehne, Sparkasse Burgenlandkreis; Wolfgang Kuhs, Sparkasse Vogtland; Gerd Lange, Ministerium für Wirtschaft, Bau und Tourismus des Landes Mecklenburg-Vorpommern; Martin Linsen, Ministerium für Wirtschaft und Europaangelegenheiten des Landes Brandenburg; Cosima Ningelgen, Ostdeutscher Sparkassenverband; Frank Ortmann, Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr; Ralf Osterberg, Sparkasse Ostprignitz-Ruppin; Herbert Ostermoor, Sparkasse Vorpommern; Bärbel Pieper, Tourismusverband Sachsen-Anhalt e. V.; Bettina Quäschning, Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt mbH; Mike Ruckh, Oberbürgermeister Stadt Sebnitz; Rolf Schlagloth, Sparkasse Meißen; Wilfried Schlüter, Harzsparkasse; Carola Schmidt, Harzer Tourismusverband e. V.; Axel Walter, Bad Saarow Kur GmbH; Dr. Marion Weber, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie; Katrin Weißkopf, Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie; Thomas Wolber, Ostdeutscher Sparkassenverband



## Vorwort

*Die Tourismusregionen sind ein Markenzeichen Ostdeutschlands. 25 Jahre nach dem Mauerfall kann sich die touristische Bilanz der Bundesländer sehen lassen. Vielerorts locken attraktive Angebote die Urlauber und Ausflugs Gäste an.*

*Der Erfolg ist das Ergebnis eines langfristigen Engagements öffentlicher, vor allem der Landkreise, Städte und Gemeinden, und privater Investoren, die auch dank umfangreicher öffentlicher Fördermittel eine moderne touristische Infrastruktur geschaffen haben. Viele Projekte kommunaler Träger sowie kleiner und mittelständischer Unternehmen sind von den ostdeutschen Sparkassen finanziert worden.*

*In den Zeiten des Wandels haben viele Touristiker, wie auch die Menschen insgesamt, viel Mut und Flexibilität bewiesen und vielerorts eine beachtenswerte unternehmerische Kreativität entfaltet. Diese Eigenschaften werden künftig mehr denn je gebraucht. Denn das Marktumfeld verändert sich ständig, der Wettbewerb wird härter.*

*Die Gäste honorieren die Anstrengungen mit einer insgesamt hohen Kundenzufriedenheit. Allerdings bleibt keine Zeit, sich auf den Erfolgen auszuruhen. Steigende Qualitätsansprüche der Gäste, neue Nachfragetrends, die Digitalisierung im Tourismus und andere Herausforderungen zwingen die Betriebe, ihr Angebot modern zu halten und ihre Gäste stets aufs Neue zu überraschen. Das erfordert von den kleinen und mittleren Tourismusunternehmen die ständige Bereitschaft zu Kooperationen, Innovationen und Investitionen.*

*Die Sparkassen bleiben dabei auch künftig ein verlässlicher Partner der kleinen und mittleren Tourismusunternehmen und der Kommunen. Der Ostdeutsche Sparkassenverband engagiert sich im Rahmen der kommunalen Bindung seiner Sparkassen für eine starke, leistungsfähige Tourismuswirtschaft und für die wirtschaftliche Weiterentwicklung der Landkreise, Städte und Gemeinden.*



Berlin, Juni 2014

Dr. Michael Ermrich  
Geschäftsführender Präsident  
des Ostdeutschen Sparkassenverbandes

## Inhaltsverzeichnis

<i>MANAGEMENT SUMMARY</i> .....	7
<i>I EINFÜHRUNG</i> .....	11
<i>II OSTDEUTSCHLAND-TOURISMUS IM WETTBEWERBSVERGLEICH</i> .....	13
<b>1 Rahmenbedingungen und Stimmung</b> .....	<b>13</b>
<b>2 Touristische Nachfrage</b> .....	<b>16</b>
2.1 Übernachtungsgäste .....	16
2.2 Tagesgäste.....	22
<b>3 Touristisches Angebot</b> .....	<b>26</b>
3.1 Kapazitäten im Beherbergungsgewerbe.....	26
3.2 Auslastung.....	28
<b>4 Betriebstypen im Vergleich</b> .....	<b>30</b>
<b>5 Destinationstypen im Vergleich</b> .....	<b>34</b>
5.1 Küstenregionen.....	34
5.2 Mittelgebirge.....	38
<i>III FREIZEITWIRTSCHAFT UND GASTGEWERBE IN OSTDEUTSCHLAND</i> .....	<b>43</b>
<b>1 Touristische Wetterstationen</b> .....	<b>43</b>
1.1 Aktuelle Besucherentwicklung.....	45
1.2 Ostdeutsche Wetterstationen im Wettbewerbsvergleich.....	48
1.3 Bedeutung Betriebsgröße, Destinationstyp und Preisstellung für die Besucherentwicklung.....	52
<b>2 Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe</b> .....	<b>56</b>
2.1 Konjunktur- und Marktbewertung.....	56
2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen .....	63
2.3 Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene.....	67
<b>3 Qualität der Betriebe</b> .....	<b>72</b>
3.1 Klassifizierungssysteme .....	73
3.2 Themenlabel .....	78
3.3 Qualitätssiegel .....	82
3.4 Onlinereputation der Hotelbetriebe .....	85
<i>IV SICHERUNG DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT KLEINER UND MITTLERER TOURISMUSUNTERNEHMEN</i> .....	<b>89</b>
<b>1 Wettbewerbsfähigkeit der KMU – ein hochaktuelles Thema</b> .....	<b>89</b>
<b>2 Steuerungsbereich Unternehmer</b> .....	<b>92</b>
2.1 Einflussfaktor Fachkräfte .....	92
2.2 Einflussfaktor Führungskräfte- und Unternehmerkompetenz.....	94
2.3 Einflussfaktor Kreativität und Innovationsfähigkeit.....	98
<b>3 Steuerungsbereich Strategie</b> .....	<b>101</b>
3.1 Einflussfaktor Unternehmenskonzept .....	101
3.2 Einflussfaktor Internationalisierung .....	104
3.3 Einflussfaktor Nachhaltigkeit.....	107
3.4 Einflussfaktor Marketing und Vertrieb.....	111

<b>4</b>	<b>Steuerungsbereich betriebswirtschaftliche Kompetenz.....</b>	<b>115</b>
4.1	Einflussfaktor Finanzierung.....	115
4.2	Einflussfaktor Kostensteuerung.....	119
4.3	Einflussfaktor Preissteuerung.....	122
4.4	Einflussfaktor Betriebsstruktur.....	123
<b>5</b>	<b>Schlüsselfaktor Qualität.....</b>	<b>125</b>
<b>6</b>	<b>Fazit und Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>129</b>
	Anhang.....	135
	Quellen.....	152
	Expertengespräche.....	153
	Internet.....	154
	Daten.....	154
	Impressum	



# Management Summary

## › Ostdeutschland-Tourismus im Wettbewerbsvergleich

### **Ostdeutschland-Tourismus: Neuer Schwung für 2014**

Der Welttourismus hat 2013 für Überraschungen gesorgt und mit einem Wachstum von 5 Prozent alle Prognosen übertroffen. Auch die Dynamik in den europäischen Ländern zieht wieder an. Die deutsche Tourismuswirtschaft allerdings legte nach überaus erfolgreichen Vorjahren eine Wachstumspause ein. Für das Tourismusjahr 2014 stehen die Zeichen auch in Deutschland wieder auf Wachstum. Die aufstrebende Wirtschaft scheint sich positiv auf die Reiselust auszuwirken. Auch das Tourismusklima in Ostdeutschland verbessert sich.

### **25 Jahre Mauerfall, 25 Jahre Erfolgsgeschichte Tourismus**

Ostdeutschland im 25. Jahr nach dem Mauerfall: Der Tourismus ist eine Erfolgsgeschichte und hat sich zu einer tragenden Säule für die Wirtschaft in den neuen Bundesländern entwickelt. Das Übernachtungsvolumen hat sich mehr als verdoppelt, der Marktanteil am Deutschland-Tourismus konnte stetig ausgebaut werden. Allerdings flacht die Wachstumskurve seit einigen Jahren ab; 2013 reichte es sogar nur für ein leichtes Minus. Neue Impulse für die Vermarktung, das Angebot und die Infrastruktur sind erforderlich. Die größten Markterschließungspotenziale für die neuen Bundesländer liegen weiterhin im Incoming-Tourismus.

### **Konsolidierungstrend bei den Beherbergungskapazitäten**

Der Bauboom, der nach dem Mauerfall vor allem die Urlaubsregionen und Städte Ostdeutschlands erfasste, ist passé. Auch der Kapazitätsausbau im Beherbergungsgewerbe ist ins Stocken geraten. Wenngleich punktuell noch immer Großinvestitionen in Ostdeutschland vorangetrieben werden, so kommen doch seit Jahren kaum zusätzliche Schlafgele-

genheiten hinzu, oder es scheiden parallel zu Neueröffnungen Marktteilnehmer aus. Die verbleibenden Betriebe können sich dennoch kaum über eine bessere Kapazitätsauslastung freuen. Im Gegenteil: Die Nachfragerückgänge 2013 haben fast flächendeckend zu sinkenden Belegungsraten geführt. Damit ist das ohnehin geringe Auslastungsniveau noch einmal gesunken.

### **Hotellerie nicht zu stoppen, Ferienunterkünfte marktgerecht entwickeln**

Zu den Nachfragerückgängen im Tourismusjahr 2013 haben nahezu alle Betriebstypen in Ostdeutschland beigetragen. Lediglich die Hotels und Hotels garnis, die Schulungsheime und Campingplätze konnten mit einem (leichten) Plus abschließen. Besonders hart traf es hingegen das Ferienwohnungssegment, das zwar nachfrageseitig weiterhin Potenzial bietet, aber einer stärkeren, marktgerechten Steuerung bei der Kapazitätsentwicklung bedarf. Die Vorsorge- und Rehakliniken stehen weiterhin vor strukturellen Marktanpassungen ebenso wie Teile der Gruppenunterkünfte. Hier sind weitere Marktberäuberungseffekte zu erwarten.

### **Küsten erholen sich insgesamt, Mittelgebirge setzen auf 2014**

Der Tourismus in den Städten boomt weiter. Auch die Seenregionen sind langfristig auf Erfolgskurs, vor allem viele ostdeutsche Gebiete schlossen mit einer positiven Nachfragebilanz ab. Die Weinregionen erhielten nach erfolgreichen Vorjahren 2013 einen Dämpfer. Die Strände der deutschen Ostseeküste bleiben auch 2013 ein beliebtes Reiseziel. Ein wenig erfreuliches Jahr erlebten die touristischen Unternehmen in den ostdeutschen Mittelgebirgen. Sinkende Übernachtungen und Ankünfte bei in- und ausländischen Gästen aufgrund der Flutkatastrophe 2013 lassen zumindest auf ein besseres Jahr 2014 hoffen. Vielerorts können sich die Anbieter dennoch über eine steigende Nachfrage aus dem Ausland freuen.

## ➤ Freizeitwirtschaft und Gastgewerbe in Ostdeutschland

### **Attraktivität entscheidender als der Preis für den Markterfolg in der Freizeitwirtschaft**

Die Rahmenbedingungen für die Besucherentwicklung waren alles andere als günstig. Die Besucherzahlen gingen 2013 um 4,8 Prozent zurück. Viele Einrichtungen litten unter der ungünstigen Witterung zum Jahresstart und zudem beeinträchtigte die Hochwasserkatastrophe Teile Ostdeutschlands. Auch langfristig (seit 2008) verlief die Entwicklung rückläufig oder allenfalls stabil. Kontinuierliche Steigerungen erzielten nur Bergbahnen; auch Burgen/Schlösser behaupteten sich besser als der Durchschnitt. Bei den Destinationstypen entwickelten sich Städte und Weinregionen in den letzten Jahren besser als andere. Hierzu trugen Investitionen und besondere temporäre Angebote bei. Ins Hintertreffen geraten meist statische Konzepte, und zwar unabhängig vom Standort. NEU: die Preisstellung der Freizeiteinrichtungen! Trotz steigender Preissensibilität bei den Gästen spielt für die Anziehungskraft die Attraktivität der Einrichtung eine größere Rolle als der Preis. Werden Besuchsansätze geschaffen, sind die Kunden auch bereit, mehr Geld auszugeben.

### **Betriebswirtschaftliche Lage im Gastgewerbe verbessert sich**

Steigende nominale Umsätze spiegeln die gute Marktlage wider. Die Preissteigerungen vieler Betriebe liegen jedoch unterhalb des Inflationsniveaus. Dies führt real in allen ostdeutschen Bundesländern zu Umsatzrückgängen. Eine differenzierte Preispolitik in Form von Yield-Management sowie die Nutzung verschiedener Vertriebswege erhöht die Chance, notwendige Preissteigerungen am Markt durchzusetzen. Die Stimmung in der Wirtschaft ist gut. Experten sehen ein steigendes Wirtschaftswachstum und mehr Ausgaben beim privaten Konsum sowie gute Werte für den Arbeitsmarkt 2014. Die gute Marktlage stimmt auch die Branche optimistisch. Deutlich mehr Betriebe gehen in der kommenden Saison von steigender Beschäftigung, höheren Preisen und einem Investitionszuwachs aus. Seit 2004 verbesserte sich zudem die betriebswirtschaftliche Lage der Marktteilnehmer. Steigende Gewinnmargen in allen ostdeutschen Bundesländern sind ein Beleg dafür. Die Innenfinanzierungskraft legte im Beherbergungsgewerbe zu, sank jedoch leicht in der Gastronomie.

Die gute Gesamtentwicklung führte langfristig in allen Bereichen und Bundesländern zu einer gestiegenen Schuldentilgungsfähigkeit und einer höheren Gesamtkapitalverzinsung.

### **Wettbewerber holen bei der Gästezufriedenheit auf – Qualitätsorientierung nach innen und außen steigern**

Die neuen Medien revolutionieren die Tourismusbranche. Die Gäste legen teilweise mehr Wert auf die Bewertungen anderer Internetnutzer als auf Hotelsterne oder andere Gütesiegel. Das macht diese jedoch keineswegs überflüssig. Denn die Klassifizierungs- und Zertifizierungssysteme bilden die Grundlage für eine positive Onlinereputation. Die Entwicklung von Service und Qualität ist in Ostdeutschland auf einem guten Weg. Allerdings bleibt keine Zeit, um sich auf den Erfolgen auszuruhen: Im TrustYou-Ranking holen die Wettbewerber auf und greifen die Spitzenpositionen der neuen Bundesländer an. Besonders optimistisch stimmt die Teilnahmebereitschaft ostdeutscher Akteure an Qualitätsmanagementsystemen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. Bei den meisten Klassifizierungs- und Zertifizierungssystemen liegt der Marktanteil Ostdeutschlands jedoch unterhalb der touristischen Bedeutung (gemessen am Marktanteil der Übernachtungen).

## ➤ Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU – ein hochaktuelles Thema

Die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Tourismusunternehmen (KMU) trägt maßgeblich zur Entwicklung der gesamten Branche bei. Sie entscheidet über den langfristigen Fortbestand des einzelnen Betriebes ebenso wie über den Erfolg der jeweiligen Destinationen. Das Tourismusbarometer identifiziert die relevanten Einflussfaktoren, fragt nach deren Messbarkeit und untersucht, wie die ostdeutschen Tourismusbetriebe aufgestellt sind. Im Mittelpunkt stehen jene Bereiche, in denen die Akteure ihre Wettbewerbsfähigkeit aktiv steuern können – und müssen. Daraus ergeben sich die drei Steuerungsbereiche Unternehmer, Strategie und betriebswirtschaftliche Kompetenz. Eine Sonderstellung als Querschnittsfaktor hat die Qualität des Angebotes inne.

### **Mitarbeiter und Führungskräfte als wichtige Voraussetzung für den Erfolg**

Der Steuerungsbereich „Unternehmer“ fasst jene Ein-

flussfaktoren zusammen, die eng mit den Personen in den Betrieben verbunden sind. Kompetente, engagierte Mitarbeiter bilden in einer personalintensiven Branche wie dem Gastgewerbe eine wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg. Gerade in den ländlichen Regionen haben die Betriebe es jedoch schwer, qualifiziertes Personal zu finden. Der langfristige Erfolg hängt auch entscheidend von der Kompetenz der Unternehmensspitze ab. Führungskräfte und Unternehmer in touristischen Betrieben müssen mehr strategische Aufgaben übernehmen. In diesem Punkt herrscht gerade in Kleinstbetrieben noch Aufklärungs- und Weiterbildungsbedarf. Darüber hinaus stärken die Akteure die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU durch ihre Kreativität und Innovationsfähigkeit. Bereits mit einfachen, aber guten Ideen können sie ihren Betrieb aus der Masse der Wettbewerber herausheben. Trotz einiger Vorreiter unter den ostdeutschen Tourismusunternehmen besteht hier noch starker Ausbaubedarf.

#### **Ausgefeilte Strategie gibt Orientierung und bildet eine wichtige Grundlage**

Es ist auch zu fragen, ob der Unternehmer seine Ausrichtung und die damit verbundenen Ziele klar formuliert. Ein marktgerechtes Konzept gibt in jeder Unternehmensphase die strategische Orientierung und bildet die Grundlage für einen wettbewerbsfähigen Betrieb. Die kleinen und mittelständischen Unternehmen müssen ein Profil entwickeln, um nicht in der Masse der Konkurrenzangebote unterzugehen. Hier ist bei den ostdeutschen Tourismusunternehmen jedoch noch erheblicher Verbesserungsbedarf festzustellen. Zur Strategie gehört auch die Frage einer möglichen internationalen Ausrichtung. Darüber hinaus wird das Thema Nachhaltigkeit an Bedeutung gewinnen. Einen starken Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit üben Marketing und Vertrieb aus. Hier wird zukünftig das digitale Engagement der Betriebe von hoher Relevanz sein. Zahlreiche Akteure haben in Sachen Marketing und Vertrieb allerdings noch erheblichen Nachholbedarf. Es fällt auf, dass die Gastronomie der Hotellerie hier teilweise deutlich hinterherläuft.

#### **Effektives Controlling zur Behauptung der eigenen Wettbewerbsposition**

Betriebswirtschaftliche Kompetenz hat sich zu einer der wichtigsten Anforderungen an gastgewerbliche Unternehmer entwickelt. Schlüssel zur Behauptung der eigenen wirtschaftlichen Wettbewerbsposition ist ein effektives Controlling. Die drei großen Controlling-Bereiche umfassen die Finanzierung der Betriebe

sowie das Kosten- und Preismanagement. Vor dem Hintergrund eines drohenden Investitionsstaus in der ostdeutschen Tourismuswirtschaft ist die Frage der Finanzierung für die Betriebe besonders drängend. Ihre Handlungs- und damit Wettbewerbsfähigkeit hängt entscheidend von ausreichenden finanziellen Mitteln ab. Die Finanzierungssituation vieler Betriebe ist jedoch mangelhaft.

#### **Schlüsselfaktor Qualität: Grundvoraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit**

Als Grundvoraussetzung besitzt die Qualität eine Schlüsselfunktion für die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU. Alle Anstrengungen in den Bereichen Unternehmer, Strategie und betriebswirtschaftliche Kompetenz werden sich kaum längerfristig in einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU bemerkbar machen, wenn die Qualität des Angebotes nicht stimmt. Insgesamt stehen die ostdeutschen Tourismusunternehmen bei der Qualität nicht schlecht da. Dies darf jedoch nicht über den in der Fläche bestehenden Handlungsbedarf hinwegtäuschen.

#### **Ganzheitlicher Ansatz zur umfassenden Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit**

Die ostdeutschen KMU und ihre Unterstützer wie Fachverbände und Marketingorganisationen dürfen sich in keinem der untersuchten Bereiche ausruhen. Zur Sicherung und zum Ausbau ihrer Wettbewerbsfähigkeit ist die Steuerungsintensität bei allen Faktoren zu verstärken. Der Bedarf im Hinblick auf die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU lässt sich nach Prioritätsstufen staffeln und zwischen den einzelnen Einflussfaktoren bestehen zahlreiche Abhängigkeiten. Die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU ist also über ganzheitliche Ansätze zu sichern und zu erhöhen, die auch die übergeordneten Akteure mit einbeziehen. Das Tourismusbarometer identifiziert drei Handlungsfelder, die ineinander greifen müssen: Im Zentrum aller Maßnahmen stehen die Unternehmer. Initiativen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU bleiben ohne ihr Engagement weitgehend wirkungslos. Sie müssen den Handlungsbedarf für ihren eigenen Betrieb erkennen und bereit sein, die jeweiligen Einflussfaktoren aktiv zu steuern. Unterstützend wirken Aktionsbündnisse für die KMU sowie der Know-how-Transfer aus dem Tourismusbarometer. Das diesjährige Branchenthema liefert explizit auf die Bedürfnisse der Betriebe zugeschnittene Informationen, die es für jeden einzelnen Unternehmer zu nutzen gilt.



# Einführung

Das Sparkassen-Tourismusbarometer des Ostdeutschen Sparkassenverbandes (OSV)<sup>1</sup> wurde 1998 konzipiert. Es wird wissenschaftlich betreut und durchgeführt von der dwif-Consulting GmbH. Projektbüro ist das dwif-Berlin.

## Ziele

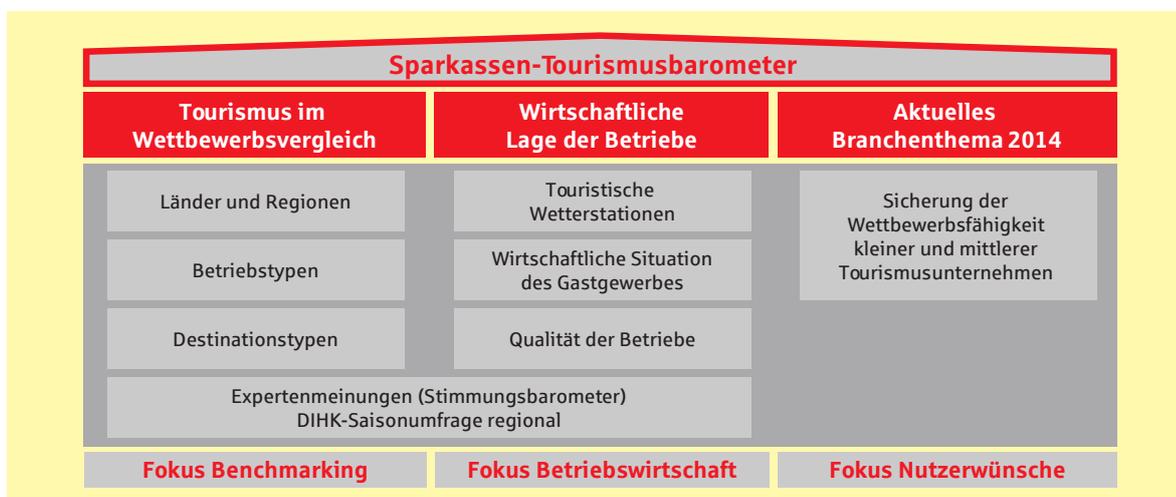
Ziel des Tourismusbarometers ist die kontinuierliche, problemorientierte Beobachtung der Tourismusedwicklung in den neuen Bundesländern. Das Tourismusbarometer<sup>2</sup> wird auch für Schleswig-Holstein, Niedersachsen, das Saarland und Westfalen-Lippe konzipiert, deren Träger der jeweilige Sparkassenverband ist.

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

## Das Tourismusbarometer ...

- ermöglicht durch den Einsatz eines jährlich gleichbleibenden Datensets strukturelle, (über-)regionale Vergleiche und Einschätzungen zur Angebots- und Nachfrageentwicklung des Tourismus in den einzelnen Bundesländern und Regionen.
- schließt wesentliche Informationslücken der amtlichen Tourismusstatistik.
- bietet als einziges Marktforschungsinstrument Informationen zum Markterfolg unterschiedlichster touristischer Freizeiteinrichtungen, der sogenannten touristischen Wetterstationen.
- analysiert die aktuelle wirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen.
- gibt einen Überblick über das aktuelle Qualitätsniveau der Betriebe in Ostdeutschland.
- fokussiert jährlich wechselnd aktuelle Branchenthemen, die der Beirat<sup>3</sup> des Tourismusbarometers festlegt. Das Tourismusbarometer 2014 befasst sich mit der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Tourismusunternehmen.

Abb. 1: Module des Tourismusbarometers



<sup>1</sup> [www.osv-online.de](http://www.osv-online.de) und [www.tourismusbarometer.de](http://www.tourismusbarometer.de)  
<sup>2</sup> [www.s-tourismusbarometer.de](http://www.s-tourismusbarometer.de) und [www.sparkassen-tourismusbarometer.de](http://www.sparkassen-tourismusbarometer.de)  
<sup>3</sup> siehe Verzeichnis der Beiratsmitglieder



II



# Ostdeutschland-Tourismus im Wettbewerbsvergleich

## 1. Rahmenbedingungen und Stimmung



### Zusammenfassung

Der Welttourismus hat 2013 für Überraschungen gesorgt und mit einem Wachstum von 5 Prozent alle Prognosen übertroffen. Auch die Dynamik in den europäischen Ländern zieht wieder an. Die deutsche Tourismuswirtschaft allerdings legte nach überaus erfolgreichen Vorjahren eine Wachstumspause ein.

Für das Tourismusjahr 2014 stehen die Zeichen auch im Land der Reiseweltmeister wieder auf Wachstum. Die aufstrebende Wirtschaft in Deutschland und Europa scheint sich positiv auf die Reiselust auszuwirken. Auch das Tourisusklima in Ostdeutschland verbessert sich.

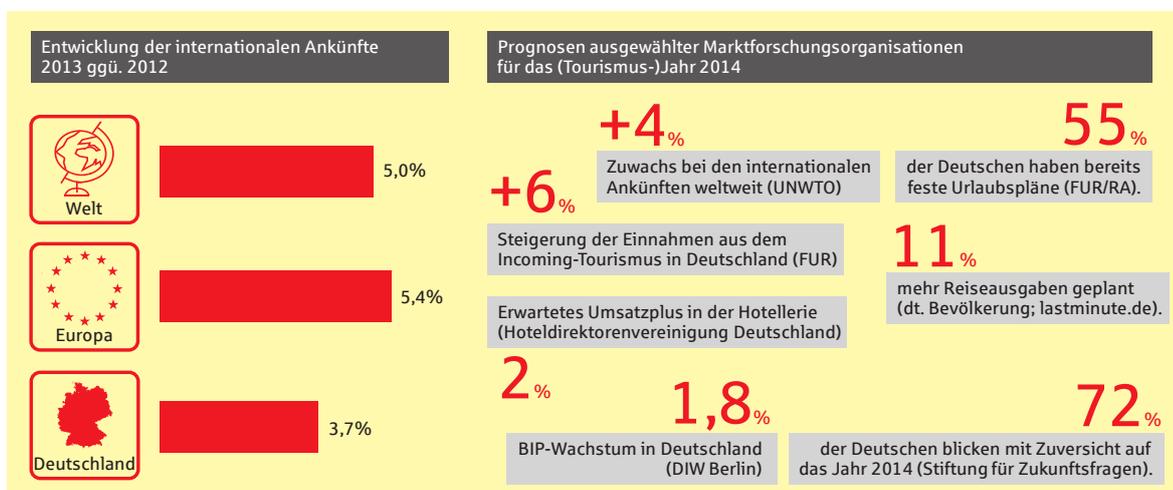
### Tourismusjahr 2013: Deutlicher Aufschwung weltweit

Nachdem sich der Tourismus in den vergangenen Jahren weltweit eher verhalten entwickelt hatte und die Zuwachsraten bei den internationalen Ankünften seit 2010 stetig abnahmen, brachte das Jahr 2013 einen unvorhergesehenen Boom: Mit einem Wachstum von 5 Prozent wurden die Prognosen der Welttourismusorganisation UNWTO (3 bis 4 Prozent) deutlich übertroffen.

Die zweite große Überraschung: Der europäische Markt, mit dem niemand gerechnet hatte (Prognosen zwischen 2 und 3 Prozent) zählte 2013 zu den dynamischsten. Dieses Wachstum ist in erster Linie auf die osteuropäischen sowie die krisengebeutelten südeuropäischen Länder zurückzuführen, in denen der Incoming-Tourismus entgegen den Erwartungen florierte (+6 respektive +7 Prozent). Die nord- und westeuropäischen Staaten blieben mit Zuwächsen um 4 Prozent leicht dahinter zurück. >> Abb. 2

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

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



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

### Deutschland mit unterdurchschnittlicher Dynamik

Der deutsche Incoming-Markt lag mit +3,7 Prozent hingegen klar unter dem weltweiten und europäischen Durchschnitt. Dies ist eine neue Situation: In den vergangenen Jahren war Deutschland stets eine der treibenden Kräfte im Europatourismus. Zählt man den Inlandsmarkt hinzu, sieht die Bilanz sogar noch ernüchternder aus: +1,6 Prozent bei den Ankünften sowie +1,1 Prozent bei den Übernachtungen. Umso erfreulicher also, dass für das kommende Jahr alle Zeichen wieder auf Wachstum stehen.

### Prognosen für 2014: Optimismus auf breiter Front

Wohin man auch blickt: Alle Prognosen für das (Tourismus-)Jahr 2014 weisen auf einen deutlichen Aufwärtstrend hin. Die Wirtschaft floriert wieder und entfacht erneut der Deutschen Reiselust. Laut Umfragen wollen sie 2014 noch häufiger verreisen und planen dafür deutlich höhere Urlaubsbudgets ein. Doch nicht nur die Einheimischen, auch die Gäste aus dem Ausland werden aller Voraussicht nach zum Erfolg beitragen. Die UNWTO rechnet für 2014 abermals mit einem Wachstum des internationalen Tourismusaufkommens von mindestens 4 Prozent. Auch Europa soll davon profitieren (Zuwachs der internationalen Ankünfte zwischen 3 und 4 Prozent). Wie viel auf Deutschland entfallen wird, bleibt abzuwarten. Allerdings stimmen die Prognosen im Hinblick auf die Einnahmen aus dem Incoming-Geschäft durchaus optimistisch. >> Abb. 2

### Tourismusklimaindex Ostdeutschland:

#### Neuer Schwung für 2014

Der Index liegt seit Februar 2011 durchgängig über der Schwelle von 100 Punkten, die eine grundsätzlich positive von einer negativen Gesamtstimmung trennt. Zudem zog der Index in den Oktober- und Februarbefragungen wieder merklich an. Mit einem Wert von 135 liegt er Tourismusindex auf einem guten Niveau. Der aktuelle Wert setzt sich aus der Zufriedenheit mit der Wintersaison 2013/2014 und den Erwartungen an den Frühling 2014 zusammen. In den Wintermonaten legte der Tourismus in Ostdeutschland aus Sicht der Befragten eine solide

Entwicklung hin. Für den Zeitraum März bis Juni erwarten sogar 55 bis 65 Prozent der Experten eine Verbesserung bei Übernachtungen und Tagesreisen. Unter den Bundesländern sind die Sachsen und Sachsen-Anhalter am optimistischsten, während die Stimmung in Mecklenburg-Vorpommern etwas verhaltener ist. >> Abb. 3

### Neu im Tourismusbarometer seit 2013: Der Tourismusklimaindex

Die dwif-Stimmungsumfrage ist seit Anfang 2011 umgestellt. Dreimal pro Jahr sind die Vertreter der Orte und Regionen in Ostdeutschland aufgerufen, ihre Zufriedenheit mit der touristischen Entwicklung in den vergangenen Monaten mitzuteilen sowie ihre Erwartungen an die folgenden Monate. Der Tourismusklimaindex verbindet den Blick in die Vergangenheit mit einem Ausblick in die Zukunft und wird seit 2013 im Jahresbericht und in den Tealberichten veröffentlicht sowie für die einzelnen Bundesländer ausgewiesen. Er unterstützt bei der Nachlese der Tourismusentwicklung, erlaubt aber vor allem einen Blick voraus. Das Tourismusbarometer bietet den Akteuren in den Orten, Regionen und Ländern aktuelle Vergleichsmöglichkeiten und liefert Hinweise auf kurzfristige Handlungsbedarfe.

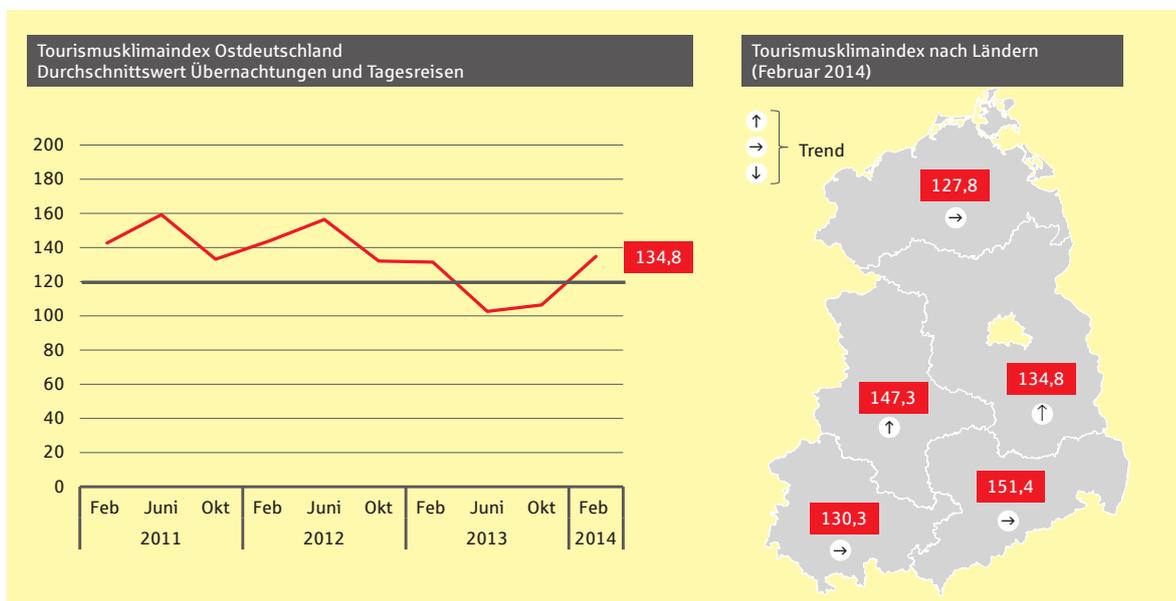
Die Befragungs- und Berechnungsmethode des Tourismusklimaindex ist an den Ifo-Geschäftsklimaindex angelehnt. Der mögliche Indexwert reicht von 0 (alle Befragten bewerten das Ergebnis der vergangenen vier Monate als schlecht und erwarten Rückgänge in den kommenden vier Monaten) bis 200 (alle Befragten bewerten das Ergebnis der vergangenen vier Monate als gut und erwarten Steigerungen in den kommenden vier Monaten).

Im Vergleich zu den Vorjahren gab es Verschiebungen bei den Arbeitsfeldern der Touristiker für das Jahr 2014. Erstmals rangiert nicht die Produktentwicklung an erster Stelle, sondern das Außenmarketing. Eine größere Rolle erhalten zudem das Sichern

und Weiterentwickeln der Qualität bestehender Infrastruktur – vor allem aus Sicht der lokalen Touristiker. Hierin spiegelt sich auch der zunehmende Investitionsbedarf in der ostdeutschen Tourismuswirtschaft wider. Auf Rang drei der wichtigsten Arbeitsfelder 2014 folgt das Innenmarketing, welches ebenfalls an Bedeutung zunimmt und zu den Managementaufgaben der Tourismusorganisationen zählt.

Die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Arbeiten sind jedoch nicht durchweg positiv. Obwohl die Mehrheit auf stabile Budgets und Mitarbeiterzahlen setzen kann, erwartet auch im Jahr 2014 fast jede vierte Organisation sinkende Personalkapazitäten. Die Akteure müssen handeln, um den Herausforderungen einer professionellen Gästebetreuung und Vermarktung dennoch gerecht zu werden. Ein noch stärkeres Zusammenrücken mit den benachbarten Orten und Regionen stellt aus Expertensicht einen zentralen Lösungsansatz dar.

Abb. 3: Tourismusklimaindex Ostdeutschland



Quelle: dwif 2014

## 2. Touristische Nachfrage



### Zusammenfassung

Ostdeutschland im 25. Jahr nach dem Mauerfall: Der Tourismus ist eine Erfolgsgeschichte und hat sich zu einer tragenden Säule für die Wirtschaft in den neuen Bundesländern entwickelt. Das Übernachtungsvolumen hat sich mehr als verdoppelt, der Marktanteil am Deutschland-Tourismus konnte stetig ausgebaut werden.

Allerdings flacht die Wachstumskurve seit einigen Jahren ab; 2013 reichte es sogar nur für ein leichtes Minus. Die Gründe hierfür sind zwar vielfach auf äußere Einflüsse zurückzuführen (Hochwasser, langer Winter). Dennoch: Neue Impulse für die Vermarktung, das Angebot und die Infrastruktur sind erforderlich. Die Marktakteure sollten von Vorbildern lernen; denn einzelne ostdeutsche Regionen entwickeln sich überaus erfolgreich. Die größten Markterschließungspotenziale für die neuen Bundesländer liegen weiterhin im Incoming-Tourismus.

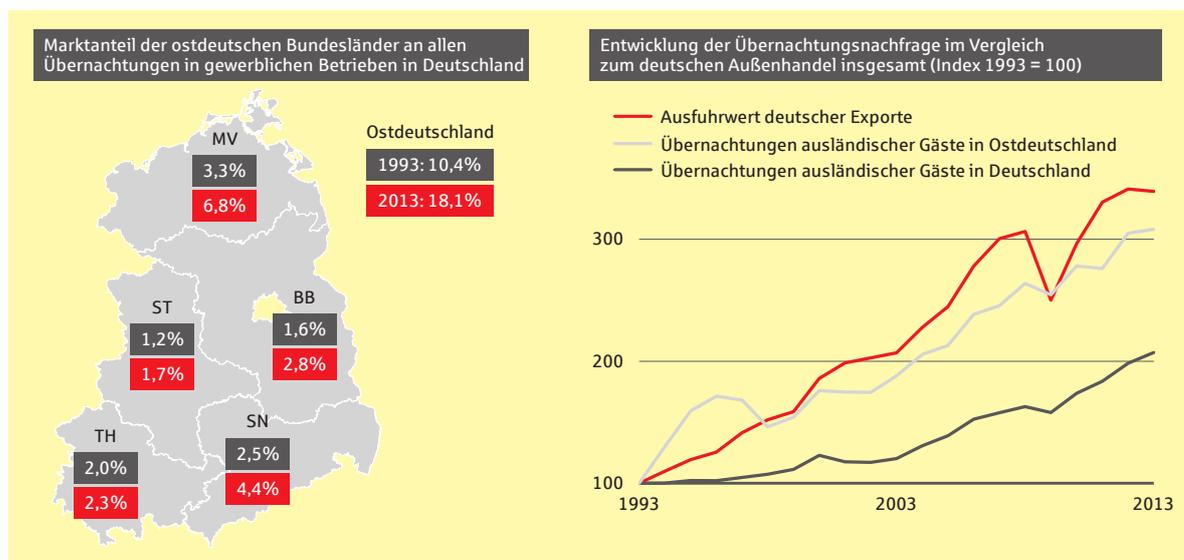
Darüber hinaus darf der Tagestourismus nicht vernachlässigt werden. Insbesondere im ländlich geprägten Ostdeutschland hat er bei weitem nicht die Bedeutung wie in anderen vergleichbaren Regionen der Bundesrepublik. Die beträchtlichen Umsätze, die durch Tagesgäste generiert werden können, schöpfen die neuen Länder noch längst nicht aus.

### 2.1 Übernachtungsgäste

25 Jahre nach dem Mauerfall hat sich der Tourismus in den neuen Bundesländern zu einer wahren Erfolgsgeschichte entwickelt – auch mithilfe umfassender öffentlicher Förderprogramme und privater Investitionen. Die Übernachtungsnachfrage in Ostdeutschland hat sich seit Anfang der 1990er Jahre mehr als verdoppelt (Spitzenwert: Mecklenburg-Vorpommern

+170 Prozent; Schlusslicht: Thüringen +50 Prozent; jeweils gerundet). Gleichzeitig stieg der Marktanteil der neuen Bundesländer am Deutschland-Tourismus von 10,4 auf 18,1 Prozent. Die „touristische Exportnachfrage“ – also die Übernachtungen von Gästen aus dem Ausland – erhöhte sich sogar um das Dreifache und entwickelte sich damit parallel zu den deutschen Exporten insgesamt. >> Abb. 4

Abb. 4: 25 Jahre nach dem Mauerfall – Erfolgsgeschichte Ostdeutschland-Tourismus



Quelle: dwif 2014; Daten Statistisches Bundesamt

**Hinweis zur Statistikumstellung****Weiterhin keine Langfristvergleiche möglich:**

Aufgrund der Einführung der neuen Abschneidegrenze bei der Definition von gewerblichen Beherbergungsbetrieben 2012 (ab 2012: Meldepflicht für Betriebe ab zehn Schlafgelegenheiten; vorher: ab neun Schlafgelegenheiten) sind auch im Tourismusbarometer-Jahresbericht 2013 nur Vorjahresvergleiche möglich. Langfristig lassen sich lediglich Tendenzaussagen abbilden. Hintergrund der Änderungen war die europaweite Harmonisierung der statistischen Erfassungsmethoden.

**Neugliederung der Reisegebiete in Ostdeutschland:**

Mit dem Berichtsjahr 2013 wurden in Brandenburg und Thüringen neue Reisegebiete in die Beherbergungsstatistik aufgenommen. Die Änderungen betreffen folgende Gebietsstrukturen: In Brandenburg ging ein Teil der Niederlausitz in dem neuen Reisegebiet Lausitzer Seenland auf; die verbleibende Niederlausitz besteht damit aus vier nicht miteinander verbundenen Teilräumen. In Thüringen wurde der nordwestliche Teil des Übrigen Thüringens in drei neue Reisegebiete untergliedert (Hainich, Eichsfeld, Kyffhäuser); im Osten wurde das Saaleland neu ausgewiesen. Auch einzelne Gebiete, die zuvor dem Thüringer Wald zugeordnet waren, liegen nun in den neuen Reisegebieten. In der Umschlagkarte wird explizit auf die neuen Gebietsstrukturen hingewiesen, was die Interpretation der Berichtsabbildungen erleichtert. Vorjahresvergleiche sind aber dank der Zulieferungen aus den Statistischen Landesämtern in der Regel uneingeschränkt möglich.

**2013: Der Tourismus in Ostdeutschland macht Wachstumspause**

Der Erfolg ist jedoch kein Selbstläufer: Konnten die neuen Bundesländer jahrelang mit höheren Nachfragezuwächsen als ihre Wettbewerber in Westdeutschland punkten, zeigt sich seit 2010 eine leicht unterdurchschnittliche Dynamik. Auch 2013 verlor der Tourismus in Ostdeutschland an Boden und stagnierte mit -0,3 Prozent bei den Übernachtungen im Vergleich zum Vorjahr. Die Nachfrage in Deutschland hingegen stieg leicht um 1,1 Prozent, in erster Linie aufgrund der starken Zuwächse in den Stadtstaaten und im Saarland.

**Immensen Einfluss hatten dabei folgende äußere Faktoren:**

- Besonders Sachsen-Anhalt, Thüringen und Sachsen hatten im Frühsommer 2013 mit der Flutkatastrophe zu kämpfen. Allein im Juni verloren Thüringen im Vergleich zum Vorjahresmonat rund 5 Prozent und Sachsen rund 7 Prozent ihrer Übernachtungen; in Sachsen-Anhalt waren es fast 11 Prozent. Zudem erholte sich die touristische Nachfrage in allen drei Bundesländern auch im Laufe des Sommers nicht von den Einbrüchen.
- Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern zählten zu den Gewinnern unter den Flächenbundesländern, wenn auch nur mit leichten Übernachtungszuwächsen von unter 1 Prozent. Hier machten das stabile Sommerwetter und der goldene Herbst den späten Saisonstart nach dem lang anhaltenden Winter wieder wett. Zudem scheinen saisonverlängernde Maßnahmen Wirkung zu zeigen, denn auch in den Wintermonaten gab es erfreuliche Zuwächse. >> Abb. 5

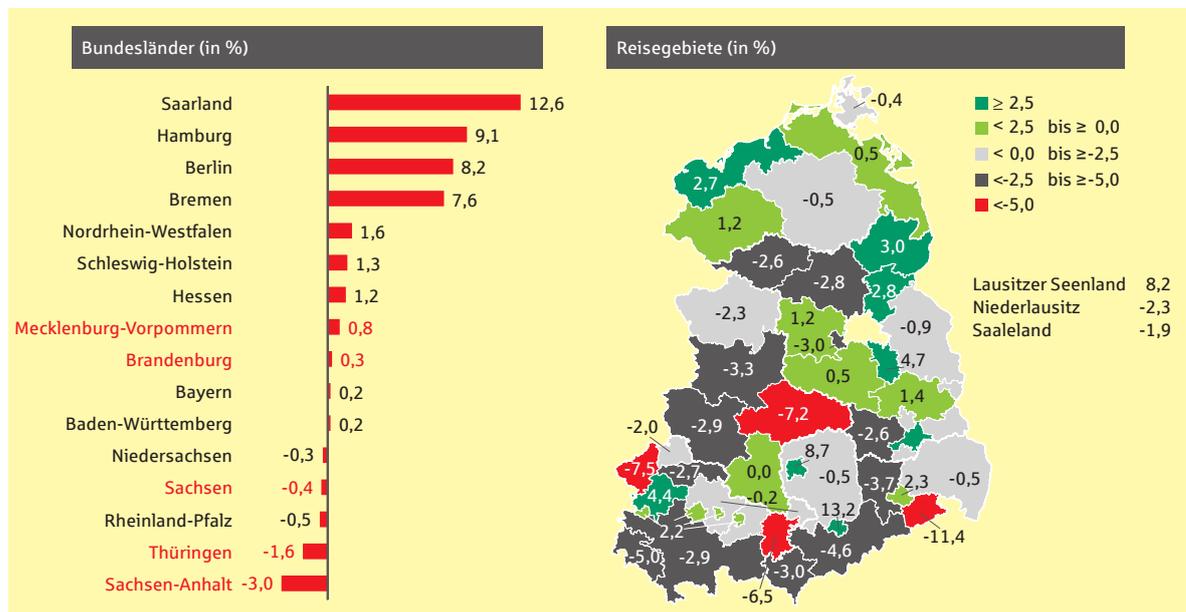
>> Die rasante Entwicklung nach dem Mauerfall ist Geschichte. Braucht der Ostdeutschland-Tourismus neue Wachstumsimpulse? <<

**Neue UNESCO-Weltkulturerbestätte im Burgenlandkreis? Der Naumburger Dom ist nominiert!**

Burgen, Klöster, Kirchen ... Die Region an der Mündung der Unstrut in die Saale bietet in einer europaweit einmaligen Dichte herausragende Bauwerke des Hochmittelalters. Diese sollen nun von der UNESCO als Weltkulturerbe anerkannt werden. Im Fokus des Welterbeantrags steht der Naumburger Dom: Seine Stifterfiguren zeigen Männer und Frauen des sächsisch-thüringischen Adels und sind ein einzigartiges Zeugnis der europäischen Bildhauerei aus dieser Zeit. Die Entscheidung des Welterbekomitees fällt im Sommer 2015.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> www.welterbeansaaleundunstrut.de

Abb. 5: Übernachtungsentwicklung in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten 2013 gegenüber 2012



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter

**Top-Regionen 2013: Städte, Seen und Weltnaturerbe**

Auf regionaler Ebene fiel die Bilanz des Tourismusjahres ebenfalls sehr unterschiedlich aus. Zu den Gewinnern zählten in erster Linie ...

- städtisch geprägte Reisegebiete: Allen voran legten die sächsischen Städte (Chemnitz mit zweistelligen Zuwächsen, aber auch Leipzig und Dresden) sowie die Mecklenburgische Ostseeküste mit der starken Städtedestination Rostock an Übernachtungsvolumen zu.
- Seenregionen: Seit Jahren boomt der Tourismus am Wasser; 2013 profitierten davon vor allem das Lausitzer Seenland, das Dahme-Seenland und die Uckermark, die schon in den Vorjahren stets an Bedeutung gewonnen hatten.
- Regionen mit Weltnaturerbestätten: Der Hainich und das Eichsfeld – beide nördlich des Thüringer Waldes gelegen – sind langfristig gesehen die Zugpferde im Thüringen-Tourismus. 2013 allerdings legte das Eichsfeld nach einem überaus erfreulichen Vorjahr eine Wachstumspause ein, während

der Hainich zu den erfolgreichsten ostdeutschen Reisegebieten zählte. Seit Juni 2011 stehen die Buchenwälder im Nationalpark Hainich auf der Liste der UNESCO-Welterbestätten. 2014 steht das Thema UNESCO Welterbe im Mittelpunkt der Marketingaktivitäten der Deutschen Zentrale für Tourismus.<sup>5</sup> Davon ausgehend sind weitere Impulse für die ostdeutschen Vertreter zu erwarten.

Von dem Hochwasser besonders schwer betroffen war die Sächsische Schweiz, wo die touristische Nachfrage 2013 im Vergleich zum Vorjahr um mehr als 10 Prozent zurückging (-32,1 Prozent im Hochwasser-Monat Juni). Aber auch die anderen Regionen an der Elbe und ihren Zuflüssen bekamen die Folgen der Überschwemmungen zu spüren: in erster Linie Anhalt-Wittenberg und das (Thüringer) Vogtland, aber auch das Sächsische Elbland, die Elbe-Börde-Heide-Region um Magdeburg, die Saale-Unstrut-Region um Halle sowie die Prignitz. Selbst groß angelegte Image- und Aufklärungskampagnen konnten nur Schadensbegrenzung leisten. >> Abb. 5

5 [www.germany.travel/de/presse-international/themenjahr/unesco-presse.html](http://www.germany.travel/de/presse-international/themenjahr/unesco-presse.html)

**Werbekampagnen gegen die Nachfrageflaute infolge des Hochwassers**

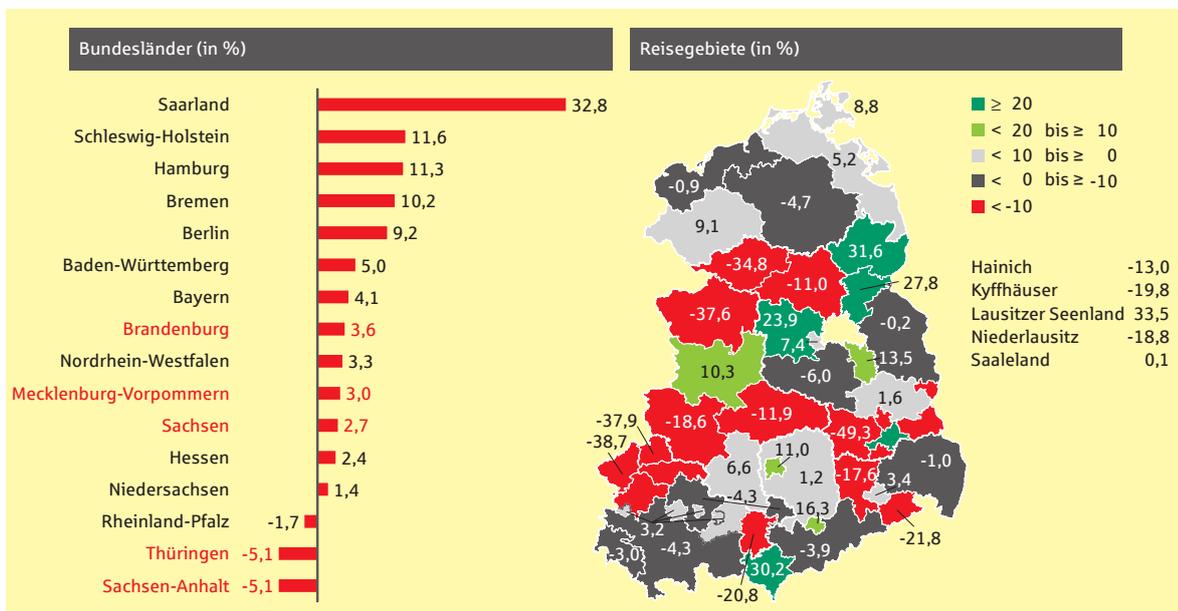
„Tourismus als bester Fluthelfer“. Nach den Hochwasserereignissen des Frühjahres 2013 war Schnelligkeit gefragt, um den Tourismus in den betroffenen Gebieten wieder anzukurbeln. Die Landesmarketinggesellschaft in Sachsen-Anhalt setzte auf Plakataktionen in westdeutschen Großstädten. Unter dem Motto „Sachsen-Anhalt ist gerade jetzt eine Reise wert“ wollte man insbesondere den Radtourismus an Elbe und Co. wieder in Gang bringen. Das Land Sachsen warb in Sonderbeilagen populärer Zeitungen und Zeitschriften sowie in Online-Medien und Social Media für seine Reisegebiete und Großstädte. Für die Aktion mit dem Slogan „Sommer, Sonne, goldener Herbst: nach Sachsen!“ investierte das Land rund 750.000 Euro. Auch das brandenburgische Wirtschaftsministerium initiierte eine Online-Werbekampagne: Kurzfilme über unversehrte Landschaften und intakte touristische Infrastruktur vermittelten die Botschaft, dass die Gäste hier unbesorgt Urlaub machen können.<sup>6</sup>

**Ausländische Übernachtungen: Dynamik lässt weiter nach**

Wie in den Vorjahren war der bundesweite Übernachtungszuwachs im Jahr 2013 großteils auf die Nachfrage aus dem Ausland zurückzuführen. Allerdings lässt die Dynamik im Incoming-Tourismus etwas nach und ist bei weitem nicht mehr so hoch wie in den Jahren nach der Wirtschafts- und Finanzkrise 2009. Stieg die Zahl der ausländischen Übernachtungen zwischen 2010 und 2012 durchschnittlich um knapp 8 Prozent jährlich, so reichte es 2013 „nur“ für 4,5 Prozent.

Die neuen Bundesländer schnitten mit einer Steigerung um 1,1 Prozent deutlich schwächer ab als viele westdeutsche Mitbewerber. Während Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen zumindest ein (wenn auch unterdurchschnittliches) Plus schafften, ging die Zahl der Incoming-Übernachtungen in Sachsen-Anhalt und Thüringen drastisch zurück. Insofern konnte Ostdeutschland nicht an die erfolgreiche Bilanz des Vorjahres (+10,6 Prozent) anknüpfen. >> Abb. 6

Abb. 6: Entwicklung ausländischer Übernachtungen in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten 2013 gegenüber 2012



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter

6 [www.sachsen-anhalt-tourismus.de](http://www.sachsen-anhalt-tourismus.de); [www.sachsen-tourismus.de](http://www.sachsen-tourismus.de); [www.mwe.brandenburg.de](http://www.mwe.brandenburg.de)

» Aufschwung im Incoming-Tourismus in Ostdeutschland 2013 vorerst gestoppt «

Das zeigt auch der Blick auf die Reisegebiete: Das Tourismuszahr 2012 hatten noch mehr als die Hälfte der ostdeutschen Regionen mit zweistelligen Wachstumsraten im Incoming-Tourismus abgeschlossen. 2013 verkehrte sich die Situation ins Gegenteil. 23 der 42 Reisegebiete schlossen das vergangene Jahr mit einem Minus ab.

■ Besonders hart traf es auch in diesem Segment die von dem Hochwasser betroffenen Regionen. Darüber hinaus fielen der Süden Brandenburgs (Ausnahme: Lausitzer Seenland) sowie der Harz und seine Nachbarregionen im Norden Thüringens durch hohe Rückgänge auf.

■ Glücklicherweise ist nur in wenigen Reisegebieten eine längerfristige Abkühlung der ausländischen Nachfrage zu beobachten. Am Kyffhäuser stellt sich die Situation allerdings dramatisch dar: bereits das vierte Jahr in Folge zweistellige Rückgänge. Zudem nimmt die Zahl der Incoming-Übernachtungen im Ruppiner Seenland seit drei Jahren schleichend, aber stetig ab, in der Niederlausitz, im Sächsischen Elbland und in der Thüringer Rhön seit 2012.

■ Auf nachhaltigem Erfolgskurs sind vor allem die Städte in Sachsen (Dresden, Leipzig, Chemnitz) und Brandenburg (Potsdam), aber auch einzelne Flächendestinationen wie die Uckermark, das Dahme-Seenland, Westmecklenburg und Rügen/Hiddensee.

Dessau-Roßlau initiiert Englisch-Sprachkurse für Touristiker

„I don't speak English!“ In Dessau-Roßlau gibt es ab sofort keine Ausreden mehr, denn die Stadt bietet seit 2013 Englisch-Sprachkurse für touristische Leistungsträger an. Eine jährlich steigende Nachfrage bei den ausländischen Gästen, die das Bauhaus oder Wörlitzer Gartenreich sehen wollen, erfordert, dass auch Mitarbeiter kleiner Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe fließend auf Englisch kommunizieren können. Immerhin sollen sich alle Gäste willkommen und verstanden fühlen.<sup>7</sup>

Geringe Bedeutung des Incoming-Tourismus in Ostdeutschland

Der Anteil ausländischer Übernachtungen in den neuen Bundesländern hat sich 2013 kaum verändert, während er bundesweit nochmals um 0,6 Prozentpunkte zugenommen hat und nun bei 17,5 Prozent liegt. Damit ist er mittlerweile fast dreimal so hoch wie in Ostdeutschland (6,3 Prozent). Alle ostdeutschen Bundesländer liegen weiterhin deutlich unterhalb des Deutschland-Durchschnitts: von Spitzenreiter Sachsen, das erstmals die 10-Prozent-Hürde überspringen konnte, bis zum Schlusslicht Mecklenburg-Vorpommern, wo der Incoming-Tourismus seit Jahren um einen Anteil von 3 Prozent pendelt.

>> Anhang 3

» Fast jede fünfte Übernachtung geht in Deutschland auf das Konto ausländischer Gäste – in Ostdeutschland nur jede 16. «

Zunehmende Nachfrage aus Osteuropa

An dem Ranking der nachfragestärksten Herkunftsmärkte in Ostdeutschland hat sich in den vergangenen Jahren nur wenig geändert. Weiterhin sind vor allem die europäischen Staaten die tragende Säule des Incoming-Tourismus. Rund 83 Prozent der Übernachtungen aus dem Ausland gehen in den neuen Bundesländern auf einen europäischen Reisenden zurück; deutschlandweit sind es rund 75 Prozent.

Die Top-Quellmärkte im Detail:

■ Die Niederländer liegen unangefochten auf Platz 1. Ihr Anteil an allen ausländischen Übernachtungen macht insgesamt knapp 16 Prozent aus, ist allerdings leicht rückläufig. 2013 reisten erstmals weniger niederländische Gäste in die neuen Bundesländer (Ankünfte –4,8 Prozent; Übernachtungen –1,6 Prozent), wo negative Faktoren wie die Hochwassersituation in attraktiven Regionen und die angespannte wirtschaftliche Lage in den Niederlanden zusammenkamen. Das mag die Lust auf Ostdeutschland geschmälert haben. In mehr als zwanzig ostdeutschen Reisegebieten sind die Niederlande aber nach wie vor der Top-Quellmarkt, vor allem im Thüringer Saaleland (fast 70 Prozent

7 www.dessau.de

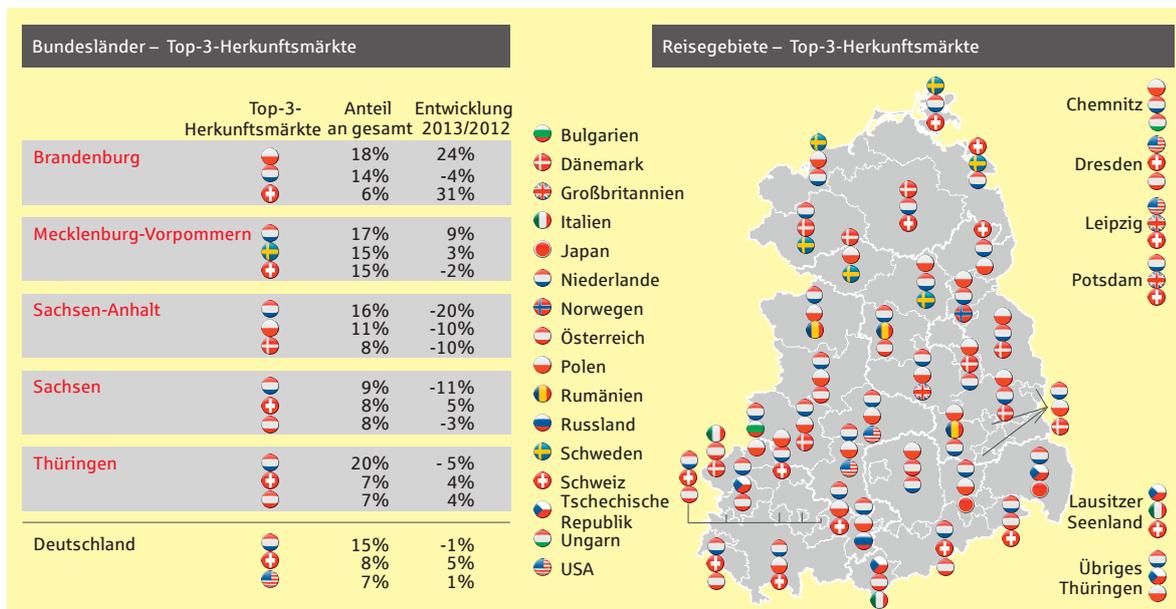
der Incoming-Übernachtungen), im Harz (sowohl auf thüringischer als auch auf sachsen-anhaltischer Seite knapp 30 Prozent) und in der Sächsischen Schweiz (rund 29 Prozent). Zudem findet sich kaum eine Destination, in der holländische Reisende nicht einen Platz im Top-3-Ranking einnehmen. Einzige Ausnahmen sind Dresden und Leipzig, das sächsische Vogtland, das Eichsfeld in Thüringen sowie das Lausitzer Seenland.

■ Platz 2 nimmt seit Jahren die Schweiz ein. Der hohe, stetig wachsende Anteil von mittlerweile fast 9 Prozent ist insbesondere Mecklenburg-Vorpommern zu verdanken, denn mehr als jede dritte Schweizer Übernachtung in Ostdeutschland fand im Nordosten statt. Allerdings ist hier die Nachfrage der Eidgenossen 2013 leicht zurückgegangen, während die anderen ostdeutschen Länder durchweg mehr Gäste aus der Schweiz begrüßen konnten (Ankünfte insgesamt: +2,9 Prozent, Übernachtungen insgesamt: +10,7 Prozent). Auffallend stark und bereits mehrere Jahre in Folge stieg die Zahl der Schweizer Übernachtungen in Brandenburg, wo sich die Reisenden vor allem für das preußische Kulturerbe

interessieren. Aber auch die märkischen Wasserregionen (Spreewald, Uckermark) werden bei den Schweizern immer beliebter.

■ Lag Polen 2009 noch auf Platz 6, baute das Land seine Position bis 2013 kontinuierlich aus und schaffte es bereits unter die Top 3 der wichtigsten Quellmärkte Ostdeutschlands. 8,1 Prozent aller ausländischen Übernachtungen wurden im vergangenen von polnischen Gästen getätigt (2009: 5,7 Prozent). In Brandenburg ist das Nachbarland sogar auf Platz 1 vorgerückt und soll auch künftig verstärkt im Mittelpunkt der Marketingaktivitäten stehen (siehe Exkurskasten). Im Seenland Oder-Spree, im Barnimer Land und im Elbe-Elster-Land ist bereits heute knapp ein Drittel der Auslandsnachfrage auf Übernachtungen aus Polen zurückzuführen. Sehr dynamisch entwickelt sich der Incoming-Tourismus aus dem Nachbarland auch im Dahme-Seenland, wo sich die Übernachtungen polnischer Reisender seit 2009 mehr als verdoppelt haben. Hieran hat die Freizeiterlebniswelt Tropical Islands mit ihrer durchgreifenden Markterschließung einen wichtigen Anteil.

Abb. 7: Herkunftsstruktur der ausländischen Gäste in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten 2013



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter

### Brandenburg verstärkt Auslandsmarketing für den polnischen Markt

Das Potenzial des Urlaubs- und Geschäftsreiseverkehrs zwischen Brandenburg und Polen soll weiter ausgebaut werden: Die Tourismus Marketing Brandenburg GmbH (TMB) investiert etwa ein Fünftel des Gesamtbudgets in gezielte Kampagnen vor Ort und wirbt in Zeitungen und TV für das Bundesland. Eine ergänzende Workshopreihe für brandenburgische Leistungsträger vermittelte außerdem Wissenswertes über die polnischen Nachbarn, denn „je besser man sich kennt, desto lieber besucht man sich auch“.<sup>8</sup>

- Dänemark (Platz 4) und Schweden (Platz 6) spielen als Quellmärkte insbesondere für den norddeutschen Raum eine bedeutende Rolle. Ostdeutschlandweit liegt ihr Anteil an der ausländischen Übernachtungsnachfrage zwischen 5 und 7 Prozent, in Mecklenburg-Vorpommern hingegen zusammen bei fast 30 Prozent. Während die schwedischen Urlauber größtenteils an der Küste bleiben, sind bei den Dänen auch die Seenregionen im Binnenland beliebt. Die stetig wachsende Nachfrage aus Skandinavien deutet auf weiteres Potenzial hin.
- Österreich, das zweite Alpenland im Top-Ranking, liegt auf Platz 5. Im Gegensatz zu ihren Schweizer Nachbarn zieht es österreichische Besucher aber nicht an die Küste, sondern in die Mittelgebirge. Vor allem Thüringen und Sachsen profitieren davon: Für beide Länder ist Österreich das dritt wichtigste Herkunftsland (Tendenz steigend). Auf eine Top-1-Platzierung schaffen es die Österreicher allerdings in keinem Reisegebiet.
- Mit den Vereinigten Staaten (USA) erreicht auch ein außereuropäisches Land eine Platzierung unter den Top 10. Die Reiseziele der US-Amerikaner fokussieren sich sehr stark: Allein die Hälfte der Übernachtungen fällt auf Dresden und Leipzig. Darüber hinaus sind die Städtedestinationen in Thüringen und die Region um Halle beliebt. Newcomer ist Anhalt-Wittenberg, das spürbar mit dem Thema Luther punkten kann. Nach den verlässlichen Zuwächsen der Vorjahre ist die Zahl der Übernachtungen aus den USA 2013 jedoch erstmals zurückgegangen (-13 Prozent). Das Marketing und

die Veranstaltungen rund um die Lutherdekade mit ihrem Höhepunkt 2017 (500 Jahre Reformation) bieten aber noch etliche Chancen.

- Auf den Plätzen 8 bis 12 sind weitere europäische Länder zu finden, die vor allem punktuell von Bedeutung sind. Engländer besuchen gern die klassischen Städtedestinationen (Leipzig, Dresden), aber auch die Parks und Gärten in Potsdam und Umgebung. Gäste aus Frankreich sind vergleichsweise häufig in den Thüringer Städten und dem Thüringer Wald sowie in der Saale-Unstrut-Region anzutreffen. Italiener besuchen mit Vorliebe die sächsischen Städte, aber auch im katholischen Eichsfeld, wo sie fast 4 von 10 (!) Incoming-Übernachtungen stellen. Russen bevorzugen Städte- und Kultururlaub in Sachsen und reisen besonders gern nach Meißen im Sächsischen Elbland. Besucher aus dem Nachbarland Tschechien schätzen die aktivtouristischen Möglichkeiten in den grenznahen Regionen, allen voran im Lausitzer Seenland (30,7 Prozent der Auslandsnachfrage), im Vogtland (16,9 Prozent) und in der Oberlausitz (10,2 Prozent), aber auch im Norden Thüringens (Hainich: 8,6 Prozent). >> Abb. 7

## 2.2 Tagesgäste

Neben dem Übernachtungsvolumen in Beherbergungsbetrieben sind die Tagesreisen<sup>9</sup> eine tragende Säule der Tourismuswirtschaft. Tagesreisen unterteilen sich in Tagesausflüge aus privatem Anlass<sup>10</sup> und Tagesgeschäftsreisen.<sup>11</sup>

- Im Durchschnitt legen Tagesreisende Distanzen von knapp 75 Kilometern einfacher Wegstrecke zurück (private Ausflüge: 66 Kilometer).

<sup>8</sup> [www.mwe.brandenburg.de](http://www.mwe.brandenburg.de)

<sup>9</sup> Die Ausführungen im folgenden Kapitel beziehen sich auf Daten zum Tagestourismus in Deutschland zwischen Mai 2012 und April 2013, die in der aktuellen dwif-Studie „Tagesreisen der Deutschen“ (dwif 2013a) veröffentlicht sind.

<sup>10</sup> Als Tagesausflug wird jedes Verlassen des Wohnumfeldes bezeichnet, mit dem keine Übernachtung verbunden ist und das nicht als Fahrt von oder zur Schule, zum Arbeitsplatz, zur Berufsausübung vorgenommen wird, nicht als Einkaufsfahrt zur Deckung des täglichen Bedarfs dient (z. B. Lebensmittel) und nicht einer gewissen Routine oder Regelmäßigkeit unterliegt (z. B. regelmäßige Vereinsaktivitäten im Nachbarort, tägliche Krankenhausbesuche, Arztbesuche, Behördengänge, Gottesdienstbesuche).

<sup>11</sup> Als Tagesgeschäftsreise zählen alle Ortsveränderungen zur Wahrnehmung geschäftlicher Aufgaben, die über die Gemeindegrenze, in der sich der ständige Arbeitsplatz des Betroffenen befindet, hinausführen. Hierunter fallen jedoch nicht Fahrten zum ständigen oder wechselnden Arbeitsplatz (z. B. Montage) und nicht Fahrten innerhalb der Arbeitsplatzgemeinde (z. B. so genannte „Dienstgänge“).

■ Tagesreisen werden von nahezu der gesamten Bevölkerung unternommen: Nur rund 16 Prozent der Deutschen haben zwischen Mai 2012 und April 2013 keinen Tagesausflug und keine Tagesgeschäftsreise unternommen. Im Durchschnitt werden pro Kopf der deutschsprachigen Bevölkerung (ab 14 Jahren) durchschnittlich rund 38, überwiegend private Tagesreisen durchgeführt.

■ Hauptmotiv für private Tagesausflüge ist der Besuch von Verwandten, Bekannten und Freunden (knapp ein Drittel). Es folgen Shopping, Aktivtourismus, der Besuch von Sehenswürdigkeiten oder Freizeiteinrichtungen, „Fahrten ins Blaue“ sowie Veranstaltungsbesuche (Anteilswerte jeweils zwischen 10 und 14 Prozent).

#### Das Westhavelland ist Deutschlands erster Sternepark

Für viele Großstädter ein Traum: einmal einen sternenübersäten Nachthimmel beobachten. In dem Naturpark Westhavelland westlich von Berlin geht dieser Traum in Erfüllung. Die Region zählt zu den dunkelsten Orten Deutschlands und ist seit Anfang 2014 einer von 24 weltweit ausgezeichneten Sterneparks. Was gut für Natur und nachtaktive Tiere ist, soll auch Touristen anlocken. So können Gäste den Nachthimmel beispielsweise im Rahmen einer fachkundigen Führung erleben.<sup>12</sup>

#### Ostdeutschland mit geringem Marktanteil

Insgesamt 2,8 Milliarden Tagesreisen entsprechen einem Verhältnis von sieben Tagesreisen je (im selben Zeitraum getätigte) Übernachtung. Auf die neuen Bundesländer entfielen 431,3 Millionen Tagesreisen. Das entspricht einem Anteil von rund 15 Prozent. Bei den Übernachtungen wie bei der Bevölkerung liegt der Marktanteil Ostdeutschlands bei rund 18 Prozent. So platzieren sich die ostdeutschen Vertreter im Bundesländerranking des absoluten Tagesreiseaufkommens eher im (unteren) Mittelfeld auf den Rängen 7 bis 14. Absoluter Spitzenreiter hingegen ist das bevölkerungsreiche Nordrhein-Westfalen, gefolgt von Bayern und Baden-Württemberg, die ebenfalls durch ihre Bevölkerungszahl punkten. >> Tab. 1

>> *Unterdurchschnittliche Bedeutung des Tagestourismus in Ostdeutschland – vor allem auf dem Land* <<

Auch die Bedeutung des Tagestourismus in Ostdeutschland ist – gemessen am Übernachtungsvolumen – deutlich geringer als in den alten Bundesländern, wenngleich mit beträchtlichen regionalen Unterschieden:

■ Sachsen liegt bundesweit (gemeinsam mit Hamburg und dem Saarland) auf dem dritten Platz: Auf eine Übernachtung entfallen 8,1 Tagesreisen. Eine höhere Bedeutung lässt sich nur in Bremen (fast 20) sowie Nordrhein-Westfalen (12,6) feststellen. Auffällig: In Sachsen profitieren nahezu alle Reisegebiete erheblich von dem Tagestourismus.

■ Auch Brandenburg kann sich über 8 Tagesreisen pro Übernachtung freuen: Ein großer Vorteil für Brandenburg ist der Berliner Markt – dementsprechend ist hier der Saldo aus empfangenen und produzierten Tagesreisen der höchste bundesweit. Eindeutiges Zugpferd ist Potsdam, aber auch der ländlich geprägte Spreewald. In die nordbrandenburgischen Regionen hingegen reisen Tagestouristen sehr viel seltener.

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

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

<sup>12</sup> [www.lugv.brandenburg.de](http://www.lugv.brandenburg.de)

Tab. 1: Tagestourismus im Bundesländervergleich

	Tagesreisen in Mio.	Tagesreisen je ÜN	Ausgaben pro Tag und Person in Euro
Baden-Württemberg	376,0	7,9	26,1
Bayern	451,0	5,4	29,0
Berlin	105,7	4,2	32,0
Brandenburg	92,2	8,0	24,2
Bremen	37,6	19,8	33,1
Hamburg	86,2	8,1	38,3
Hessen	226,9	7,6	28,3
Mecklenburg-Vorpommern	66,2	2,4	25,0
Niedersachsen	253,6	6,3	27,1
Nordrhein-Westfalen	574,1	12,6	28,4
Rheinland-Pfalz	165,9	7,9	26,4
Saarland	27,7	8,1	27,9
Sachsen	149,4	8,1	26,7
Sachsen-Anhalt	58,8	7,9	23,8
Schleswig-Holstein	108,8	4,4	24,1
Thüringen	64,7	6,7	23,1
Ostdeutschland	431,3	5,8	24,9
Deutschland	2.844,8	7,0	27,7

Quelle: dwif 2014, Daten dwif 2013a

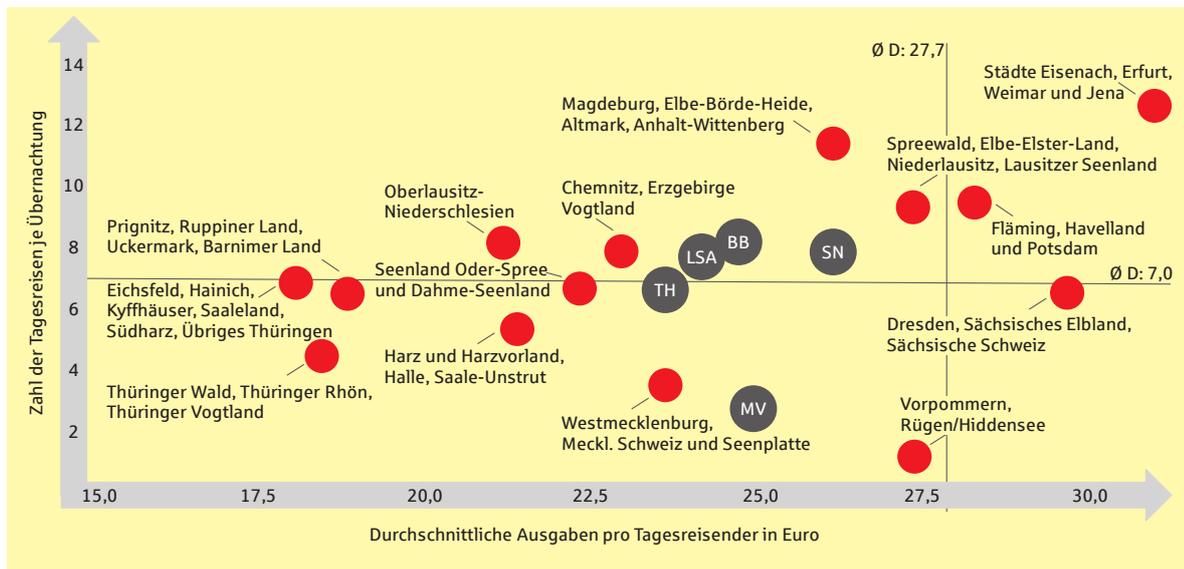
- *In Sachsen-Anhalt und Thüringen – beide im Mittelfeld des Länderrankings – sind erhebliche regionale Unterschiede zu erkennen. Während in den Reisegebieten mit städtischem Umfeld (Thüringer Städte, Magdeburg) mehr als zehn Tagesreisen auf eine Übernachtung entfallen (Platz 14 respektive Platz 18 im bundesweiten Regionsranking), sind die klassischen Urlaubsregionen in den Mittelgebirgen (Thüringer Wald, Rhön, Vogtland; Harz und Harzvorland) stark vom Übernachtungstourismus geprägt.*
  - *Schlusslicht im bundesweiten Vergleich ist Mecklenburg-Vorpommern. In dünn besiedelten Gebieten mit hohem Urlauberaufkommen (Vorpommern und Rügen/Hiddensee) ist das Verhältnis zwischen Übernachtungsvolumen und Tagesreiseverkehr fast ausgeglichen. Hier spielt zudem der Urlaubertourismus – also Ausflüge vom Urlaubsort aus – eine wichtige Rolle. Doch auch im Umfeld der Städte Schwerin und Rostock bleibt die Bedeutung des Tagestourismus unterdurchschnittlich. Ähnlich geringe Werte finden sich nur am Alpenrand, im Bayerischen Wald und an der Nordsee.*
- >> Tab. 1, Abb. 8

#### **Ausgaben der Tagesgäste: Viel Luft nach oben**

Im Rahmen eines Ausflugs, aber auch bei einer geschäftlichen Tagesreise fallen erhebliche Ausgaben an. Auf rund 75 Prozent aller Tagesreisen in Deutschland erwerben die Reisenden Waren oder Dienstleistungen vor Ort in durchschnittlicher Höhe von 27,70 Euro. Die größten Umsätze entfallen auf Einkäufe (sonstige Waren ohne Lebensmittel: rund 40 Prozent) und auf die gastronomische Verpflegung (rund 30 Prozent). Nicht verwunderlich ist, dass die Ausgaben mit der Siedlungsstruktur und damit der Kaufkraft sowie weiteren sozioökonomischen Faktoren zusammenhängen: In ländlichen Räumen generieren Tagesgäste im Durchschnitt 19 Euro Umsatz, während in Klein- und Mittelstädten pro Kopf und Tagesreise rund 24 Euro, in Großstädten fast 35 Euro ausgegeben werden.

Entsprechend fällt der Tagestourismus im ländlich geprägten Ostdeutschland durch vergleichsweise geringe Ausgaben auf. Nahezu alle Regionen in den neuen Bundesländern liegen diesbezüglich unter dem deutschlandweiten Durchschnitt – einzige Ausnahmen sind die Reisegebiete mit hoher städtetou-

Abb. 8: Tagestourismus in Ostdeutschland – relative Bedeutung und Ausgaben



Quelle: dwif 2014, Daten dwif 2013a

ristischer Bedeutung (Thüringer Städte, Potsdam, Dresden). Doch auch sie reichen nicht an die bundesweiten durchschnittlichen Spitzenwerte heran: Hamburg mit 38 Euro, München inklusive Oberbayern mit 37 Euro sowie Düsseldorf und Umgebung mit 35 Euro. Schlusslichter im Ranking sind wiederum drei ostdeutsche Regionen. So geben die Tagesgäste im nördlichen Brandenburg sowie im ländlichen Thüringen mit rund 18 Euro das wenigste Geld im Deutschland-Vergleich aus. Neben den Nachfragepotenzialen kommt es natürlich auch darauf an, attraktive Angebote zu schaffen, die Tagesgäste sowohl anlocken als auch zu höheren Ausgaben animieren. >> Abb. 8

>> Einzelhandel und Gastronomie in Ostdeutschland profitieren noch zu wenig vom Tagestourismus. <<

Zudem fällt auf, dass die Ausgabenstruktur in den neuen Bundesländern deutlich vom Bundesdurchschnitt abweicht: So wird das hohe Potenzial von Shopping-Aktivitäten im Rahmen eines Tagesausflugs in keinem ostdeutschen Land hinreichend genutzt. Die Ausgaben sind mit 7 bis 9 Euro weit unterdurchschnittlich. Und auch die ostdeutsche Gastronomen profitieren nicht im gleichen Umfang vom Tagestourismus wie ihre Kollegen in den alten Bundesländern (Ausgaben zwischen 6 und 8 Euro, Deutschland: 8,30 Euro). Der Einkauf im Lebensmitteleinzelhandel steht hingegen deutlich häufiger auf der Agenda. Mit ihrem Freizeit- und Unterhaltungsangebot punkten vor allem Brandenburg und Sachsen, die hier weit überdurchschnittliche Ausgaben von Tagesgästen generieren (knapp 4 Euro; Deutschland: 3,40 Euro).

## ➤ 3. Touristisches Angebot



### Zusammenfassung

*Der Bauboom, der nach dem Mauerfall vor allem die Urlaubsregionen und Städte Ostdeutschlands erfasste, ist passé. Auch der Kapazitätsausbau im Beherbergungsgewerbe ist ins Stocken geraten. Wenn gleich punktuell noch immer Großinvestitionen in Ostdeutschland vorangetrieben werden, so kommen doch seit Jahren kaum zusätzliche Schlafgelegenheiten hinzu, oder es scheiden parallel zu Neueröffnungen Marktteilnehmer aus.*

*Die verbleibenden Betriebe können sich dennoch kaum über eine bessere Kapazitätsauslastung freuen. Im Gegenteil: Die Nachfragerückgänge 2013 haben fast flächendeckend zu sinkenden Belegungsraten geführt. Damit ist das ohnehin geringe Auslastungsniveau noch einmal gesunken. Einzige Ausnahme: der Freistaat Sachsen.*

### 3.1 Kapazitäten im Beherbergungsgewerbe

In den Jahren nach dem Mauerfall sind die Beherbergungsbetriebe in Ostdeutschland förmlich aus dem Boden geschossen. Vor allem die erste Dekade war von einem wahren Bauboom geprägt, aber auch von der Erweiterung und Modernisierung bestehender Immobilien. Bis zur Jahrtausendwende verdoppelte sich die Zahl der Anbieter auf dem Beherbergungsmarkt, während im Rest der Republik kaum neue Kapazitäten entstanden. Damals lag der Fokus im Deutschland-Tourismus eindeutig auf den neuen Bundesländern. Seither sind die Investitionen im ostdeutschen Beherbergungsgewerbe jedoch ins Stocken geraten, und die Zahl der Unterkünfte hat sich auf einem nahezu stabilen Niveau eingependelt (rund 9.300 Betriebe).

➤➤ *Beherbergungsmarkt in Ostdeutschland: Bauboom in den 1990ern – Konsolidierung in den 2010ern* ◀◀

Auffällig ist jedoch, dass sich die Kapazitäten je Betrieb gleichzeitig sehr positiv entwickelt haben. Mittlerweile verfügen die Beherbergungsbetriebe in Ostdeutschland über durchschnittlich 80 Schlafgelegenheiten. Zehn Jahre zuvor waren es nur 70. In den neuen Bundesländern finden sich 20 Jahre nach dem Mauerfall noch immer deutlich größere und damit auch wettbewerbsfähigere Einheiten als im übrigen Bundesgebiet (64 Schlafgelegenheiten je Unterkunft).

#### Keine neuen Kapazitäten für den Ostdeutschland-Tourismus

Eine erneute Erweiterung der Schlafgelegenheiten in den ostdeutschen Beherbergungsbetrieben bleibt

jedoch seit zwei Jahren aus. 2013 war dies nicht zuletzt den hochwasserbedingten Betriebsschließungen geschuldet:

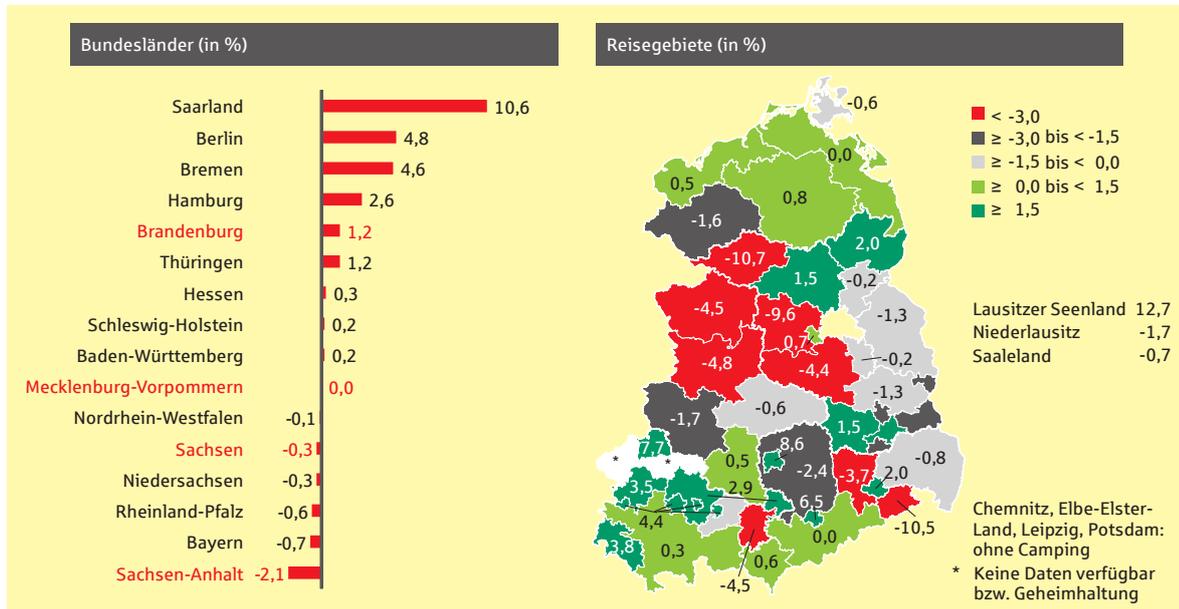
- *In Sachsen und Sachsen-Anhalt wurden im Sommer 2013 deutlich weniger Kapazitäten am Markt angeboten als im Vorjahr. Auch der regionale Vergleich zeigt einen besonders hohen Rückgang in den betroffenen Reisegebieten entlang der Elbe.*
- *In Brandenburg und Thüringen hingegen zeugt eine rege Investitionstätigkeit nach den Rückgängen des Vorjahres von wiedererwachendem Optimismus. Während das in den thüringischen Regionen 2013 nahezu flächendeckend der Fall war – trotz stagnierender Nachfrage –, ging der Zuwachs in Brandenburg ausschließlich auf drei Reisegebiete zurück, allen voran auf das Lausitzer Seenland mit einer Steigerung von mehr als 10 Prozent (respektive rund 400 Schlafgelegenheiten).*
- *Überraschend ist die abnehmende Dynamik in Mecklenburg-Vorpommern. Das nördlichste Land, in dem fast 40 Prozent der gesamten Kapazitäten Ostdeutschlands konzentriert sind, war seit dem Mauerfall ein Garant für den Beherbergungsausbau, vor allem um noch mehr Gäste in der Hauptsaison unterbringen zu können. Nun sind jedoch gerade in den klassischen Urlaubsregionen an der Küste in den vergangenen drei Jahren kaum neue Schlafgelegenheiten entstanden beziehungsweise nicht mehr wettbewerbsfähige Anbieter vom Markt verschwunden. Potenziale bietet aber noch das erstarkende Binnenland. >> Abb. 9*

**Neue Beherbergungsbetriebe entstehen vor allem in Boomregionen**

Entgegen dem Trend lassen sich in den ostdeutschen Bundesländern auch große Investitionsprojekte und Neueröffnungen entdecken. Allerdings sind diese meist auf Regionen mit einer ohnehin sehr hohen Nachfragedynamik beschränkt. Hier einige Beispiele:

- In Mecklenburg-Vorpommern wird weiter in das Ferienwohnungssegment investiert – sowohl an der Küste als auch im Binnenland. Ein Großprojekt wurde Anfang 2014 in Markgrafenheide/Rostock fertiggestellt (Strandresort Markgrafenheide: 63 Wohneinheiten in Ferienhäusern, 72 Hotelappartements); voraussichtlich im Sommer 2014 eröffnet der Seepark Waren an der Müritz (184 Ferienwohnungen, 150 Boots Liegeplätze).
- In Sachsen nutzen Investoren die steigende Nachfrage in den Seenregionen: In der Hotelanlage LeuchtTurm am Geierswalder See können die Gäste ab 2014 wahlweise im TurmAtelier, in der Admirals-Suite oder in der KapitänsKajüte nächtigen. Actionreicher geht es im 2013 eröffneten Camp David Sport Resort am Schladitzer See zu. Hier dreht sich alles um Sport, Erlebnis und Lifestyle – ausruhen kann man sich in Tenthouses, Ferienwohnungen oder im eigenen Zelt. Für Ruhe- und Naturliebhaber eignet sich das Logovida Ferienresort rund um den Sportboothafen am Störnthaler See. Ab 2014 stehen hier 5-Sterne-Ferienhäuser und -Suiten zur Verfügung (250 Betten); ein Wohnmobilpark ergänzt das Angebot. Aber auch in den boomenden sächsischen Großstädten tut sich etwas: InterCity und Motel One eröffneten 2013 Hotels in Leipzig und Dresden und erweiterten damit die Kapazitäten im Tagungs- und Budget-Bereich.<sup>13</sup>

Abb. 9: Entwicklung der angebotenen Schlafgelegenheiten in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten 2013 gegenüber 2012 (jeweils im Juli)



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter

<sup>13</sup> [www.strandresort-ostsee.de](http://www.strandresort-ostsee.de); [www.nibert.de](http://www.nibert.de); [www.leuchtturm-lausitz.de](http://www.leuchtturm-lausitz.de); [www.campdavid-sportresort.de](http://www.campdavid-sportresort.de); [www.lagovida.de](http://www.lagovida.de); [www.intercityhotel.com](http://www.intercityhotel.com); [www.motel-one.com](http://www.motel-one.com)

### 3.2 Auslastung

Seit 2009 liegen vergleichbare Daten zur Kapazitätsauslastung (inklusive Campingplätze) vor. In diesem Zeitraum konnte der Deutschland-Tourismus stets auf eine Verbesserung dieser für den Betriebserfolg wichtigen Kennzahl verweisen. Auch die ostdeutschen Länder waren fast durchgängig daran beteiligt. Während das Auslastungsniveau der Beherbergungsbetriebe 2013 deutschlandweit deutlich anstieg (+0,4 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr) und nun bei knapp 35 Prozent liegt, verlief die Entwicklung in den neuen Bundesländern weniger erfreulich.

Nur Sachsen konnte trotz der Nachfragerückgänge die Auslastung leicht steigern (+0,2 Prozentpunkte auf 37 Prozent), allerdings auf Kosten der Kapazitäten. Treibende Kräfte waren hier die Städte Chemnitz und Leipzig, die beide um rund 2 Prozentpunkte zulegen, aber auch die Region Oberlausitz-Niederschlesien (+0,7 Prozentpunkte). Im Vogtland hingegen ging die Belegungsrate erstmals seit Jahren wieder zurück, sowohl auf sächsischer als auch auf thüringischer Seite.

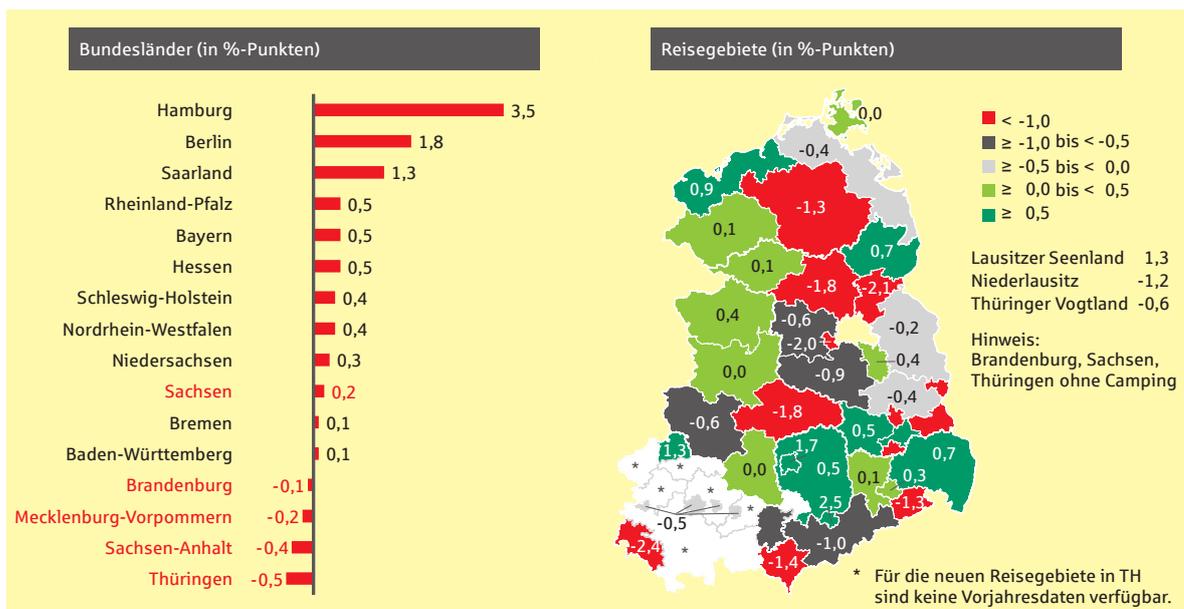
Die anderen ostdeutschen Bundesländer wurden von Auslastungsrückgängen auf breiter Front beherrscht. Die höchsten Verluste verzeichneten Sachsen-Anhalt (-0,4 Prozentpunkte auf 29,5 Prozent) und Thüringen (-0,5 Prozentpunkte auf 34,3 Prozent). Hauptursache waren hier die hochwasserbedingter Nachfrageausfälle; besonders betroffen: Anhalt-Wittenberg und die Thüringer Rhön.

>> Abb. 10

Die Auslastungssituation der ostdeutschen Beherbergungsbetriebe bleibt angespannt.

Damit hat sich auch im Ranking der auslastungsstärksten Länder seit 2009 einiges getan. Zwar bleibt Sachsen auf Platz 4 in Deutschland und folgt somit direkt auf die Stadtstaaten. Thüringen, 2009 noch auf Platz 4, ist allerdings deutlich zurückgefallen und belegt nun nur noch den neunten Rang. Ähnlich erging es Mecklenburg-Vorpommern (2009: Platz 10; 2013: Platz 13). Hier spielt vor allem das schwankende Campingsegment eine Rolle. Unmittelbar anschließend folgen Brandenburg und Sachsen-Anhalt, die sich zwar nicht verbessern, aber zumindest den Abstand zum Letztplatzierten (Rheinland-Pfalz) ausbauen konnten. >> Anhang 2

Abb. 10: Kapazitätsauslastung in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten 2013 gegenüber 2012



### **Auslastung in der Hotellerie: höher und dynamischer**

Das sehr unterschiedliche Auslastungsniveau in den einzelnen Ländern geht zu einem großen Teil auf die regionalen Merkmale in der Beherbergungsstruktur zurück. So sind vor allem die Destinationen mit einer starken Hotellerie (ganzjährige Belegung) in der Regel deutlich besser aufgestellt als Gebiete mit zahlreichen, häufig nur saisonal frequentierten Ferienunterkünften. Die Kapazitäten in der deutschen Hotellerie sind mit 40,6 Prozent besonders gut ausgelastet (alle Beherbergungsbetriebe: 34,8 Prozent). Auch war die Entwicklung in den vergangenen Jahren stets positiver als bei vielen anderen Unterkünften.

- In Deutschland stieg das Auslastungsniveau in der Hotellerie seit 2009 um fast 5 Prozentpunkte. Und auch 2013 legten die Betriebe nochmals zu: +0,7 Prozentpunkte.
- Zugpferde waren Baden-Württemberg, Bayern und Sachsen, die innerhalb von fünf Jahren Zuwächse zwischen 5 und 6 Prozentpunkten verzeichneten

und sich mittlerweile mit einer Kapazitätsauslastung von mehr als 40 Prozent über Platzierungen im oberen Mittelfeld freuen dürfen.

- Besser ausgelastet sind die Hotelleriebetriebe nur in den Stadtstaaten sowie in Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern. Damit schafft es das einzige ostdeutsche Küstenbundesland mit einer Belegungsrate von 42,3 Prozent auf Platz 5 im Deutschland-Ranking. Allerdings ist sie in den vergangenen fünf Jahren auch nahezu konstant geblieben.
- In Brandenburg, Sachsen-Anhalt und Thüringen hat sich die Situation der Hotellerie zwischen 2009 und 2012 deutlich verbessert (Zuwächse zwischen 3 und 4 Prozentpunkten). Die teils erheblichen Nachfrageeinbußen im vergangenen Jahr gingen jedoch spurlos nicht an den Betrieben vorbei. In allen drei Ländern sank die Auslastung 2013 um knapp 1 Prozentpunkt, so dass es erneut nur für hintere Ränge im Deutschlandvergleich reichte (33 bis 36 Prozent).  
 >> Anhang 2, Anhang 5

## ➤ 4. Betriebstypen im Vergleich



### Zusammenfassung

Zu den Nachfragerückgängen im Tourismusjahr 2013 haben nahezu alle Betriebstypen in Ostdeutschland beigetragen. Lediglich die Hotels und Hotels garnis, die Schulungsheime und Campingplätze konnten mit einem (leichten) Plus abschließen.

Besonders hart traf es hingegen das Ferienwohnungssegment, das zwar nachfrageseitig weiterhin Potenzial bietet, aber einer stärkeren, marktgerechten Steuerung bei der Kapazitätsentwicklung bedarf.

Die Vorsorge- und Rehakliniken stehen weiterhin vor strukturellen Marktanpassungen ebenso wie Teile der Gruppenunterkünfte. Hier sind weitere Marktberührungseffekte zu erwarten.

Der Blick auf die einzelnen Beherbergungssegmente zeigt eine sehr unterschiedliche Bilanz, wenngleich fast alle Unterkunftsarten 2013 rückläufige Übernachtungszahlen meldeten. Selbst die Hoffnungsträger der Vorjahre sahen sich zumindest mit einer abflachenden Dynamik konfrontiert. Insbesondere in den vom Hochwasser geplagten Ländern Sachsen-Anhalt und Thüringen gab es Einbußen auf breiter Front.

#### All-Time-Favorite: Hotels und Hotels garnis

Die Hotels und Hotels garnis in Ostdeutschland zählten auch 2013 zu den Gewinnern. Im Vergleich zu den kontinuierlich hohen Wachstumsraten der Vorjahre – mit durchschnittlichen Steigerungsraten von knapp 3 Prozent seit 2009 (deutschlandweit: rund 5 Prozent) – ließ die Dynamik aber deutlich nach. Die Hotels legten mit einem Plus von 0,3 Prozent nur leicht zu, die Hotels garnis schnitten mit 3,7 Prozent etwas besser ab. Allerdings sind die Erfolge auf wenige Regionen zurückzuführen.

■ Die Nachfrage nach Hotelübernachtungen ist 2013 nur in Mecklenburg-Vorpommern nennenswert gestiegen; Zugpferde waren hier die Mecklenburgische Ostseeküste (+6 Prozent) und Vorpommern (+3,6 Prozent). In Brandenburg und Sachsen stagnierte die Zahl der Hotelübernachtungen nach den beträchtlichen Zuwächsen der Vorjahre. Einzelne Reisegebiete entwickelten sich jedoch nach wie vor sehr positiv, vor allem der Spreewald (+8,3 Prozent), Leipzig (+5,6 Prozent) und der Fläming (+5,3 Prozent). Der hochwasserbedingte Nachfragerückgang im Süden war hingegen immens: In der Sächsischen Schweiz brach die Zahl der Hotelübernachtungen um mehr als 13 Prozent ein, in Anhalt-Wittenberg um fast 8 Prozent.

■ Hotels garnis sind seit Jahren im Kommen. In diesem Segment erwiesen sich Brandenburg, Sachsen und Thüringen als besonders erfolgreich. Die dortigen Nachfragezuwächse waren nicht zuletzt auf einen dynamischen Kapazitätsausbau zurückzuführen. Angebot schafft in diesem Fall also Nachfrage. Seit 2009 entstanden jedes Jahr rund 4 Prozent neue Betten in ostdeutschen Hotels garnis (Deutschland: +2,5 Prozent). Im vergangenen Jahr legten die Investitionen noch einmal zu. Mehr als 5 Prozent neue Betten kamen an den Markt – auch über das boomende Segment der Hostels. Das Übernachtungswachstum hingegen hat sich etwas abgeschwächt (+3,2 Prozent). Hotels garnis entstehen in erster Linie im städtischen Umfeld, zunehmend auch an B-Standorten. So war die höchste Dynamik zuletzt in Chemnitz zu beobachten, aber auch im Dahme-Seenland rund um den neuen Hauptstadtflughafen BER.

» Hotels in Ostdeutschland stehen zwar auf der Sonnenseite, wachsen aber nur unterdurchschnittlich. «

Bedenklich ist die Auslastungssituation in den ostdeutschen Hotels garnis: Vor allem dort, wo das Niveau ohnehin weit unterdurchschnittlich ist – Brandenburg, Sachsen-Anhalt und Thüringen –, ging die Belegungsrate aufgrund ausbleibender Übernachtungszuwächse 2013 zurück. Einen Spitzenwert haben die neuen Bundesländer aber auch hier zu bieten: Die sächsischen Hotels garnis dürfen sich über die höchste Kapazitätsauslastung unter den deutschen Flächenländern freuen.

### **Aufwärtstrend vorerst gestoppt: Pensionen und Gasthöfe**

Gab es 2012 noch allen Grund zur Hoffnung, mussten die ostdeutschen Pensionen und Gasthöfe im vergangenen Jahr wieder Verluste einstecken: Die Übernachtungen gingen um fast 3 Prozent bei den Gasthöfen und um rund 2 Prozent bei den Pensionen zurück. Der Markt reagiert seit langem mit Bereinigung, in weiten Teilen Ostdeutschlands auch erfolgreich. So ist die Belegung der verbliebenen Kapazitäten in Brandenburg, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen erfreulich gestiegen, wenn auch noch immer auf unterdurchschnittlichem Niveau. Nur in Mecklenburg-Vorpommern ist die Auslastung der Gasthöfe und Pensionen stark rückläufig; mittlerweile liegt sie bei den Pensionen bereits unter dem bundesweiten Wert.

### **Guter Sommer 2013 für die Campingplätze**

Für die Campingplätze in Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg lief es 2013 richtig gut; der warme Sommer hat den späten Saisonstart, vor allem in den Seenregionen (Dahme-Seenland, Ruppiner Seenland, Seenland Oder-Spree, Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte, Westmecklenburg), wieder wettgemacht. An der Küste hingegen, aber auch entlang der Elbe machten der lange Winter und das darauf folgende Hochwasser dem Campingtourismus zu schaffen. Insgesamt reichte es für ein Übernachtungsplus von 0,5 Prozent auf den ostdeutschen Plätzen. Der langfristig leichte Abwärtstrend ist damit aber nur abgebremst, zumal die Zahl der Schlafgelegenheiten gleichzeitig weiter anstieg: 2009 verfügte ein Campingplatz in den neuen Bundesländern noch über durchschnittlich 374 Schlafgelegenheiten, 2013 waren es fast 400.

### **Erhebliche Verluste: Ferienwohnungsmarkt**

Vielerorts zählen Ferienwohnungen und -häuser, insbesondere aber die großen Feriencentren seit Jahren zu den Wachstumsgaranten. In Ostdeutschland sind jedoch unterdurchschnittliche Nachfragezuwächse zu beobachten, was in erster Linie auf den Branchenprimus Mecklenburg-Vorpommern zurückgeht. Dessen Marktanteil beträgt deutschlandweit noch immer knapp 16 Prozent an allen Übernachtungen in diesem Segment (Marktanteil in Ostdeutschland: 67

Prozent), nimmt allerdings deutlich ab. Seit 2009 ist die Zahl der Übernachtungen im Norden Ostdeutschlands in den Ferienwohnungen und -häusern um mehr als 8 Prozent zurückgegangen, in den Feriencentren sogar um knapp 10 Prozent. Die größten Probleme scheinen die Betriebe im Binnenland zu haben: Seit etwa 2005 sinkt die Nachfrage in beiden Teilsegmenten besonders drastisch in der Mecklenburgischen Schweiz. Besorgniserregend ist in diesem Zusammenhang der Kapazitätsausbau, der ungeachtet dessen im gesamten Land zu beobachten ist. Die Folge: eine niedrige und weiter sinkende Auslastung.

» Ferienwohnungsmarkt: Der Norden lässt wieder Federn, Brandenburg und Sachsen holen auf. «

#### *Trends im Ferienwohnungsmarkt*

Eine Umfrage unter den Nutzern des Onlineportals BestFewo<sup>14</sup> bringt es ans Licht: Die Ostseeregion in Mecklenburg-Vorpommern – vor allem die Inseln Rügen und Usedom – war 2013 das beliebteste Reiseziel von Ferienhaus-/Ferienwohnungsgästen. Aus Sachsen, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen kamen besonders viele Gäste in das nordöstliche Bundesland. Die meisten Befragten gaben zudem an, Ferienwohnungen den Ferienhäusern vorzuziehen und tendenziell ohne Kinder zu verreisen. Die Schlüsselbegriffe für ein erfolgreiches Angebot lauten Individualität und Authentizität. Hinsichtlich einer kreativen Gestaltung der Unterkünfte zeigt eine aktuelle Studie<sup>15</sup> die Messlatte auf: Ob regionale Baukultur oder ausgefallenes Design – die Zeiten alter Schrankwände, künstlicher Pflanzen und Platzdeckchen sind endgültig vorbei. Zudem erwarten die Gäste Service und Gastfreundschaft, in zunehmendem Maße auch gegenüber ihren vierbeinigen Begleitern, denn inzwischen verweist mehr als ein Drittel aller Urlauber in diesem Segment mit Hund.

<sup>14</sup> [www.bestfewo.de](http://www.bestfewo.de)

<sup>15</sup> Die Studie beleuchtet die Auswirkungen des Ferienwohnungs- und -häusermarktes auf die Regionalentwicklung in Mecklenburg-Vorpommern (Ministerium für Wirtschaft, Bau und Tourismus Mecklenburg-Vorpommern 2013).

In den anderen Bundesländern entwickelte sich die Nachfrage im Ferienwohnungssegment durchaus positiv, allen voran in Brandenburg und Sachsen, die auch 2013 steigende beziehungsweise stabile Zahlen vermeldeten. In beiden Ländern wurde in den vergangenen Jahren erfolgreich in sehr wettbewerbsfähige Ferienquartiere investiert: Die Größe der Betriebe liegt deutlich über dem bundesweiten Durchschnitt, und auch die Belegungsrate verbesserte sich kontinuierlich. Überaus erfolgreich und größtenteils für das gute Ergebnis des vergangenen Jahres verantwortlich waren das Ruppiner Seenland und das Havelland in Brandenburg, das Sächsische Burgen- und Heidegebiet (vor allem aufgrund der Dynamik im dazugehörigen Leipziger Neuseenland) sowie die Sächsische Schweiz (in der vom Hochwasser heimgesuchten Region der einzige Betriebstyp, der 2013 Übernachtungszuwächse generieren konnte).

#### **Immer noch kaum Bewegung im Klinikmarkt**

Für die Vorsorge- und Rehakliniken gilt seit Jahren die Forderung nach Marktanpassungen. Aufgrund der weitreichenden Gesundheitsreformen müssen sich die Kliniken den neuen Entwicklungen auf dem gesundheitstouristischen Markt stellen: Der selbstzahlende Gesundheitstourist rückt in den Fokus, der klassische Kurgast in den Hintergrund. Hatten die Klinikeinrichtungen früher oft eine Art Monopolstellung, müssen sie immer häufiger mit privaten Leistungsträgern (Gesundheitshotels etc.) konkurrieren, die deutlich marktfähigere Angebote kreieren und flexibler am Markt agieren.

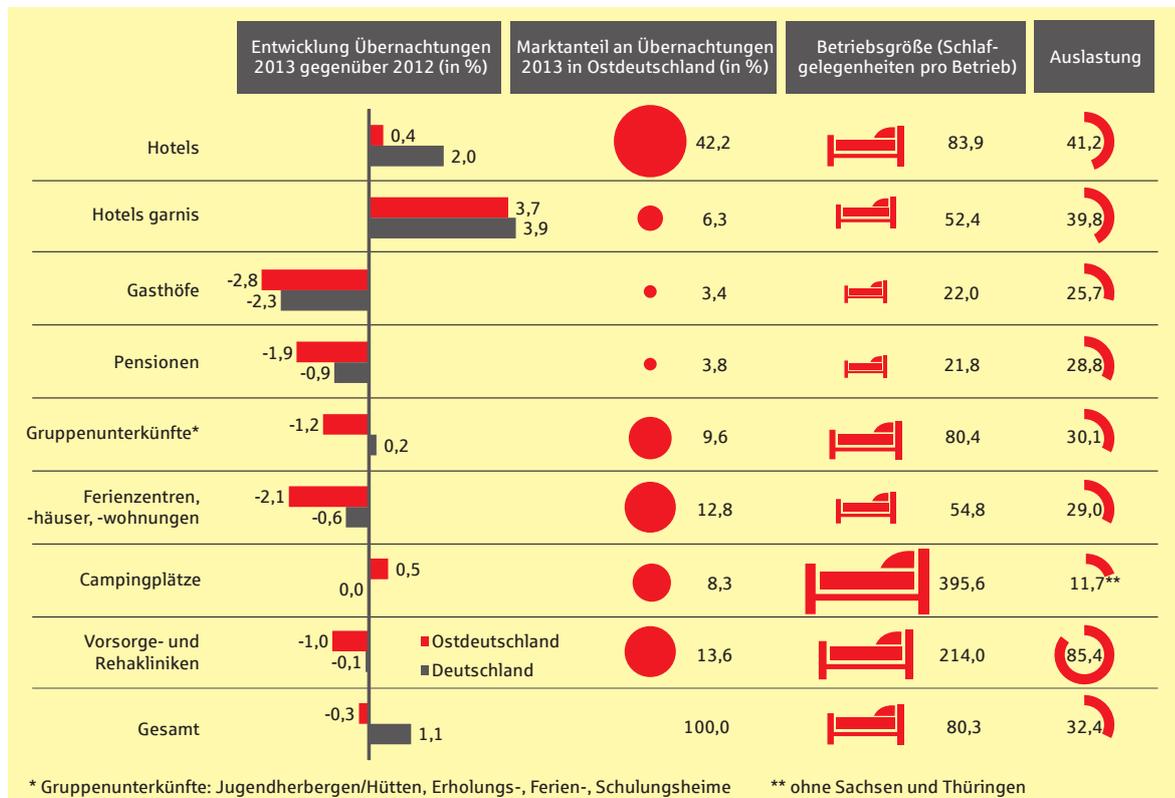
Umso dringender ist eine Neuorientierung der Vorsorge- und Rehakliniken, bilden sie doch ein voluminös bedeutendes Segment für den Tourismus in (Ost-)Deutschland: Jede fünfte Klinikübernachtung

bundesweit findet in einem der neuen Bundesländer statt. In Ostdeutschland selbst haben die Kliniken einen Marktanteil von fast 14 Prozent an allen Übernachtungen. Doch die Nachfrage stagniert schon seit Jahren. 2013 ging sie ein weiteres Mal leicht zurück. Es ist zwar erfreulich, dass sich die Einrichtungen in Mecklenburg-Vorpommern (vor allem in den Ostseebädern) steigender Beliebtheit erfreuen. Die traditionellen Kurorte in Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt stehen jedoch vor gravierenden Herausforderungen und in Teilen auch vor einer Marktberichtigung.

#### **Rückläufige Nachfrage im Osten bei den Gruppenunterkünften**

In den alten Bundesländern sind sie weiter auf dem Vormarsch, in Ostdeutschland aber sinken die Übernachtungszahlen in Gruppenunterkünften (Jugendherbergen, Hütten sowie Erholungs-, Ferien- und Schulungsheime) kontinuierlich. Besonders gravierend ist der Rückgang in Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und Thüringen, während die Brandenburger Anbieter nach wie vor solide Zuwächse verzeichnen. Generell gilt: Jugendherbergen, Hütten und Schullandheime zählen zu den erfolgreichereren Unterkunftstypen; Erholungs- und Ferienheime hingegen weisen starke strukturelle Probleme auf. So verloren Letztere 2013 erneut flächendeckend an Nachfragevolumen (Ostdeutschland insgesamt: -2,1 Prozent), während Schulungsheime sogar leicht zulegten (+1 Prozent). Bei den Jugendherbergen fiel die Bilanz regional sehr unterschiedlich aus. Einige Veränderungsraten sind gehen allerdings auf Neuordnungen in der Erfassung durch die Statistischen Landesämter zurückzuführen, weshalb kausale Zusammenhänge bei Teilsegmenten der Gruppenunterkünfte nur schwer herzuleiten sind. >> Abb. 11

Abb. 11: Ausgewählte Kennzahlen nach Betriebstypen (Betriebe ab zehn Schlafgelegenheiten)



Quelle: dwif 2014; Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter

## › 5. Destinationstypen im Vergleich



### Zusammenfassung

*Der Tourismus in den Städten boomt ungebrochen. Auch die Seenregionen sind langfristig auf Erfolgskurs, vor allem viele ostdeutsche Gebiete schlossen mit einer positiven Nachfragebilanz ab. Die Weinregionen erhielten nach erfolgreichen Vorjahren 2013 einen Dämpfer.*

*Küsten: Die Strände der deutschen Ostseeküste bleiben auch 2013 ein beliebtes Reiseziel. Negativ entwickelt sich hingegen Rügen/Hiddensee; nur beim Incoming-Tourismus konnten die Inseln punkten. Auch die Destinationen an der Nordseeküste verbuchten einen Rückgang der Übernachtungen.*

*Mittelgebirge: Ein wenig erfreuliches Jahr erlebten die touristischen Unternehmen in den ostdeutschen Mittelgebirgen und im Bayerischen Wald. Sinkende Übernachtungen und Ankünfte bei in- und ausländischen Gästen aufgrund der Flutkatastrophe 2013 lassen zumindest auf ein besseres Jahr 2014 hoffen. Vielerorts können sich die Anbieter über eine steigende Nachfrage aus dem Ausland freuen. Und die Aufenthaltsdauer in den Mittelgebirgen lag auch 2013 über dem bundesweiten Durchschnitt.*

### Ostdeutsche Destinationstypen verlieren an Zugkraft

Die insgesamt verhaltene Übernachtungsentwicklung in Ostdeutschland spiegelt sich auch in den einzelnen Destinationstypen wider. Im Detail zeigen sich jedoch Unterschiede, und es ergibt sich eine klare Rangfolge.

›› *Küsten- und Seendestinationen in Ostdeutschland entwickeln sich besser als die Wettbewerber.* ‹‹

■ Die Städte sind auch 2013 der mit Abstand erfolgreichste Destinationstyp (Ost-)Deutschlands. Insbesondere die Großstädte ab 100.000 Einwohner verzeichneten deutliche Zugewinne bei den Übernachtungen. Diese Entwicklung geht zulasten der Kleinstädte, die nicht nur in Ostdeutschland, sondern bundesweit an Nachfrage verlieren.

■ Küsten und Seengebiete in Ostdeutschland verbuchten zwar nur leichte Zuwächse, entwickelten sich aber besser als ihre Wettbewerber. Bei den ostdeutschen Seenregionen sorgten die Gewässer süd-östlich von Berlin bis zur Lausitz, insbesondere der Spreewald, für eine positive Nachfragebilanz. Die süddeutschen Gewässer (Bodensee –3,1 Prozent; Chiemsee –3,2 Prozent) hatten hingegen Einbußen zu verzeichnen. Als einzige ostdeutsche Seenregion meldete die Mecklenburgisch-Brandenburgische Seenplatte einen Negativtrend, blieb jedoch mit fast 6,6 Millionen Übernachtungen auf Platz 1 der deutschen Seendestinationen.

■ Weniger erfreulich ist der Nachfragerückgang in den (ost-)deutschen Weinregionen – ein Trend, der sich bereits in den Vorjahren abzeichnete. Lediglich einige rheinland-pfälzische Regionen erholten sich. Das Sächsische Elbland musste hohe Nachfrageverluste (–3,7 Prozent) einstecken, während im Weingebiet Saale-Unstrut die Übernachtungszahlen stagnierten. Allerdings wirkten sich in diesen Regionen wiederum die Folgen des Hochwassers negativ aus.

■ Das Sorgenkind des Jahres 2013 waren die (ost-)deutschen Mittelgebirgsregionen. Nachdem sie in den letzten Jahren die Talsohle durchschritten hatten, mussten die ostdeutschen Wettbewerber nunmehr die Hochwasserereignisse verkraften. >> Abb. 12

### 5.1 Küstenregionen

Die Reisegebiete an der deutschen Nord- und Ostseeküste gehören nach wie vor zu den beliebtesten Urlaubsregionen und sind ein stabiles Rückgrat der Tourismuswirtschaft. 2013 hielten sie wie im Vorjahr einen Marktanteil von 13,2 Prozent an den Übernachtungen in Deutschland. Trotz jährlich steigender absoluter Zahlen erkennt man im Fünfjahresvergleich schleichende Marktanteilsverluste (2008: 14,4 Prozent).

Abb. 12: Vergleich der Destinationstypen: Übernachtungsentwicklung in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten 2013 gegenüber 2012



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

### Ostseeküste bleibt ein Dauerbrenner

Absolut betrachtet gab es bei den Top-3-Regionen keine Veränderungen. Auf Rang 4 folgt nun aber die Mecklenburgische Ostseeküste, die die Nordseeküste Niedersachsens verdrängt hat. Insgesamt stieg der Marktanteil der ostdeutschen Küstenregionen gegenüber dem Vorjahr leicht auf 40,9 Prozent.

- *Im Vergleich aller Küstendestinationen legte die Mecklenburgische Ostseeküste 2013 am stärksten zu. Im Fünfjahresvergleich zog die Region viele neue Gäste an: Hier liegen die Ankünfte im zweistelligen Plus.*
  - *Den Inseln Rügen/Hiddensee hingegen gelang es leider nicht, den Abwärtstrend der Vorjahre zu stoppen. Während die Übernachtungszahlen im Vergleich zum Jahr 2012 nur leicht gefallen sind, bildet die Region im Fünfjahresvergleich das Schlusslicht. Trotz der Bemühungen um eine Saisonverlängerung fällt auf, dass mittelfristig insbesondere die Frühjahrsmonate April, Mai, Juni hohe Nachfrageverluste brachten.*
  - *Hohe Nachfrageverluste im Vergleich zum Vorjahr mussten auch die Ostfriesischen Inseln einstecken. Bei der längerfristigen Entwicklung kann die Inselgruppe jedoch punkten, vor allem die Ankünfte sind seit 2008 deutlich gestiegen, wenn auch nicht so stark wie an der Mecklenburgischen Ostseeküste.*
- >> Abb. 13

>> *Rügen/Hiddensee und Ostfriesische Inseln verlieren an Boden.* <<

Der Vergleich zwischen Nord- und Ostseeküste zeigt: Insgesamt entwickelten sich die Ostseeanrainer in den letzten Jahren deutlich dynamischer als ihre Wettbewerber an der Nordsee. Zugpferde dieser Entwicklung sind eindeutig die mecklenburgische und die schleswig-holsteinische Ostseeküste mit ihrer überdurchschnittlichen Nachfragedynamik.

#### *Investitionen in die Freizeitinfrastruktur: das Naturerbe Zentrum Rügen*

*Seit 2013 ist Deutschlands größte Insel um eine Naturerlebnis-Attraktion reicher: In dem Naturerbe-Zentrum Rügen in Prora können interessierte Besucher ihr Wissen rund um die Themen heimische Flora und Fauna sowie nachhaltige Entwicklung erweitern. Wechselnde Ausstellungen, eine Kunstgalerie, fachkundige Führungen und ein Naturlabor sorgen für Abwechslung und halten anspruchsvolle Bildungsangebote für die Gäste bereit. Das Umweltbildungskonzept zählt zu den offiziellen Projekten der UNESCO-Weltdekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“. Besonderes Highlight ist ein 1250 Meter langer, barrierefrei gestalteter Baumwipfel-pfad mit einem 40 Meter hohen Aussichtsturm, der einem Adlerhorst nachempfunden wurde. Träger des Umweltinformationszentrums ist die Deutsche Bundesstiftung Umwelt Naturerbe GmbH.<sup>16</sup>*

### Stetig steigend: die ausländische Nachfrage

Die deutschen Küsten werden bei Ausländern immer beliebter. Im Fünfjahresvergleich konnten sich alle Küstenregionen – bis auf die Ostfriesischen Inseln – über deutliche Zuwächse ausländischer Übernachtungen freuen.

- *Auch hier war die schleswig-holsteinische Ostseeküste Urlaubermagnet des Jahres und verbuchte die höchste Nachfragedynamik im Vergleich zum Vorjahr. Mit den Bestrebungen rund um die Fehmarnbelt-Region bieten sich weitere Potenziale für die Zukunft. Den größten Sprung im Fünfjahresvergleich schaffte jedoch die Nordseeküste. Gezieltes Marketing und das UNESCO-Weltnaturerbe Wattenmeer zeigen Wirkung.*
- *Für Rügen/Hiddensee war der Incoming-Tourismus im Jahr 2013 der einzige Lichtblick. Die Inseln kletterten einen Platz nach oben und liegen nun unter den Top 3 der beliebtesten deutschen Küstenregionen bei ausländischen Gästen. Ein Wachstumstreiber sind die Fährverbindungen nach Skandinavien.*
- *Keinen Grund zur Freude hatte hingegen die niedersächsische Nordseeküste mit Bremerhaven. Nach stetig ansteigenden Übernachtungszahlen ausländischer Gäste stürzte die Region 2013 wieder unter die 200.000er-Marke. Besonders hohe Nachfrageverluste musste die Region bei seinem Hauptquellmarkt Niederlande hinnehmen (–29,5 Prozent). Allerdings war dieses Phänomen in vielen deutschen Regionen zu beobachten.*

» *Trotz der Nachfragesteigerung ist beim Incoming-Tourismus an den Küsten noch viel Luft nach oben! «*

Der Marktanteil ausländischer Urlauber am gesamten Übernachtungsvolumen der deutschen Küsten lag mit 3,8 Prozent noch immer auf einem niedrigen Niveau. Gegenüber 2008 erhöhte sich dieser Anteil lediglich um 0,5 Prozent, an der Mecklenburgischen Ostseeküste ist er im selben Zeitraum sogar geschrumpft

(–0,4 Prozent). Von den ostdeutschen Küstenregionen lag 2013 insbesondere Vorpommern mit einem Anteil von 2,2 Prozent unterhalb des Durchschnitts; auch die räumliche Nähe zum Nachbarland Polen bringt kaum Dynamik. Die meisten ausländischen Gäste kamen aus der Schweiz. Einen noch geringeren Anteil ausländischer Übernachtungen vermeldeten die schleswig-holsteinische Nordseeküste (2 Prozent) und die Ostfriesischen Inseln (0,5 Prozent). Wie in den Jahren zuvor berichtete nur die Ostseeregion Schleswig-Holsteins über einen bemerkenswerten Anteil von 9 Prozent.

### Aufenthaltsdauer im freien Fall

Kein neues Thema: Die Aufenthaltsdauer an den deutschen Küsten sinkt von Jahr zu Jahr. Das ist jedoch nicht nur typisch für die norddeutschen Destinationen – traditionell liegen sie sogar über dem bundesdeutschen Durchschnitt von 2,7 Tagen. Vielmehr besteht ein ungebrochener Trend zu Kurzreisen, die die Gäste allerdings gern mehrmals im Jahr buchen. Ablesbar ist diese Entwicklung an den Ankünften, deren Dynamik auch 2013 in allen Küstenregionen (Ausnahme: Rügen/Hiddensee) stärker war als der Zuwachs an Übernachtungen.

- *Besonders kurz verweilten die Gäste an der schleswig-holsteinischen und an der mecklenburgischen Ostseeküste: im Durchschnitt 3,8 Tage. Deutlich länger blieben die Urlauber auf den Ostfriesischen Inseln (6,2 Tage).*
- *Der Schein trügt: Zwar konnte Rügen/Hiddensee als einzige Küstendestination eine Zunahme der Aufenthaltsdauer um 0,1 Tage im Vergleich zum Vorjahr verzeichnen; Grund für diesen Zuwachs ist jedoch eine negative Entwicklung bei den Ankünften.*
- *Im Fünfjahresvergleich wird der Trend, der bei allen Küstenregionen ablesbar ist, noch deutlicher. Besonders hoch waren die Verluste seit 2008 an den Nordseedestinationen, allen voran an der schleswig-holsteinischen Küste mit –0,6 Tagen.*

**Erfolgreiche Saisonverlängerung im Ostseeheilbad Zingst**

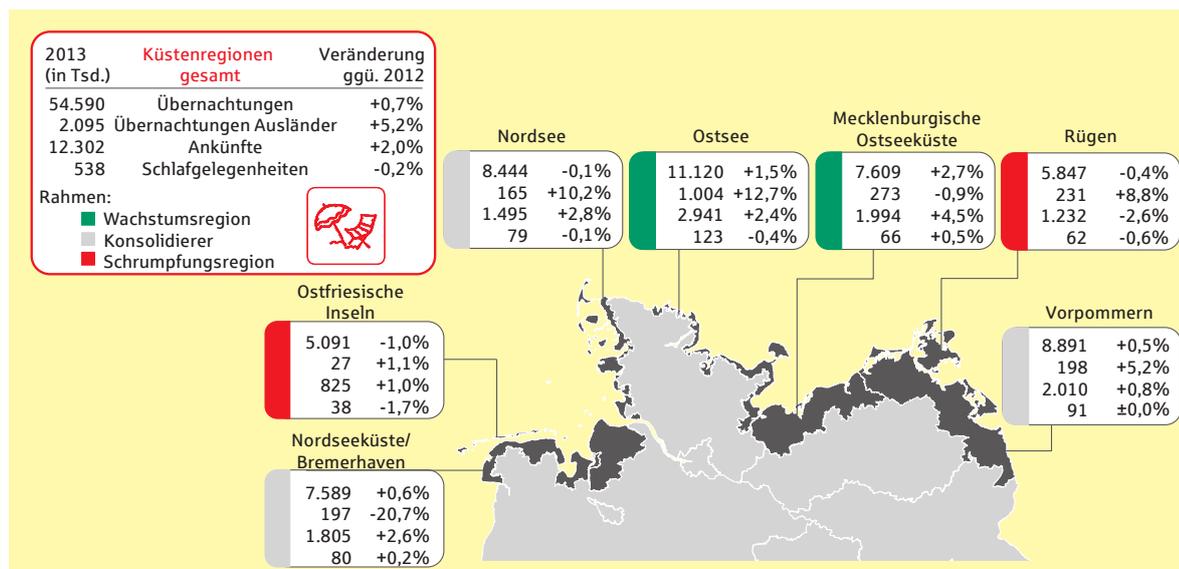
Mit dem alljährlichen Umweltfotofestival „horizonte“ hat sich Zingst unter Fotofans längst einen Namen gemacht und sich überregional zu einer Institution in der Szene entwickelt. Faszinierende Motive rund um Licht, Farben und Naturschauspiele verspricht auch der „Aktive Fotoherbst“ im Oktober jedes Jahres. Und mit dem „Fotofrühling Zingst“ läutet die Kur und Tourismus GmbH bereits im März den Saisonstart ein: Ausstellungen, Lichterschau an der Seebrücke, Bühnenshow und seit 2014 erstmals auch eine Foto-Convention. Zu den Events sind die Betten im Ostseeheilbad oft bereits lange im Voraus ausgebucht – und das in der üblicherweise problematischen Vor- und Nachsaison.<sup>17</sup>

- Verlierer waren die Ostfriesischen Inseln: Ein anhaltender Übernachtungsrückgang hatte hier einen Abbau der Bettenkapazitäten zur Folge – und das nicht nur im vergangenen Jahr: Im Fünfjahresvergleich sind auf den sieben großen Inseln die stärksten Marktberaumungseffekte unter allen Küstenregionen festzustellen.
- In der Region Rügen/Hiddensee zeigen die fehlende Nachfragedynamik und der zunehmende Investitionsstau Wirkung. Nach jahrelangem, kräftigem Kapazitätsausbau konsolidiert sich der Anbietermarkt derzeit.
- Leichte Wachstumstendenzen zeichnen sich hingegen für die Mecklenburgische Ostseeküste ab. Als einzige Küstenregion mit einem Zuwachs an Übernachtungsmöglichkeiten führt die Destination seit 2008 auch die Rangliste an.
- Die Gefahr zukünftiger Überkapazitäten besteht vor allem auf Rügen/Hiddensee und in Vorpommern: Während die mittelfristige Übernachtungsdynamik bei –8 Prozent respektive +0,6 Prozent lag, wurden die Übernachtungsmöglichkeiten im selben Zeitraum um mehr als 5 Prozent ausgebaut. >> Abb. 13

**Abbau nicht wettbewerbsfähiger Kapazitäten**

Die steigende Nachfrage an den deutschen Küsten führte 2013 nicht zwangsläufig zu einem Ausbau der Beherbergungskapazitäten. Vor allem in den Regionen an der Nordseeküste sind die Kapazitäten sogar rückläufig.

Abb. 13: Küstenregionsvergleich: Touristische Kennziffern 2013 gegenüber 2012



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

17 www.erlebniswelt-fotografie-zingst.de

» Trend setzt sich fort: Betriebe werden immer größer. «

Die durchschnittliche Größe der Betriebe an den deutschen Küsten steigt seit 2008 ausnahmslos. Die Spannweite reichte 2013 von 45 Betten pro Betrieb auf den Ostfriesischen Inseln bis zu 110 Betten in Unterküften an der Mecklenburgischen Ostseeküste. Die Unterküfte an der ostdeutschen Küste gehören weiterhin zu den größten im bundesdeutschen Vergleich. Besonders anschaulich ist diese Entwicklung an der niedersächsischen Nordseeküste (ohne Bremerhaven): Der Rückgang an Schlafgelegenheiten in Kombination mit einer steigenden Betriebsgröße (+5,2 Prozent) deutet auf eine Schließung kleiner Betriebe zugunsten wettbewerbsfähigerer Beherbergungsunternehmen mit höherer Kapazität hin.

## 5.2 Mittelgebirge

In den vergangenen Jahren waren viele der deutschen Mittelgebirgsregionen auf einem guten Weg. Die Hochwasserereignisse im Frühsommer 2013 bremsten jedoch die positive Nachfrageentwicklung in Ostdeutschland. Folge dieser Ereignisse und der medialen Berichterstattung waren Buchungstornierungen und fernbleibende Gäste. Die deutschen Mittelgebirgsregionen insgesamt verloren 0,4 Prozent ihres Anteils an den Übernachtungen in Deutschland. Mit einem Marktanteil von insgesamt 21,1 Prozent lagen die Mittelgebirge 2013 aber weiterhin auf Platz 2 im Destinationsvergleich.

### Ostdeutsche Mittelgebirge erleben Nachfragetief

Extrem hohe Wasserpegel an Elbe, Donau und vielen anderen Flüssen bescherten den Mittelgebirgen Ostdeutschlands und dem Bayerischen Wald teils deutliche Übernachtungsrückgänge, obwohl die ersten Monate 2013 für die schneeabhängigen Regionen gut angefangen hatten. Einige der westlich gelegenen Regionen freuten sich umgekehrt über eine steigende Nachfrage, insbesondere die Destinationen in Nordrhein-Westfalen (Siegerland-Wittgenstein) und Rheinland-Pfalz (Eifel). Auch der Spessart-Odenwald im Südwesten entwickelte sich 2013 positiv.

■ Beliebteste Mittelgebirgsregion Deutschlands bleibt der Schwarzwald mit 20,4 Millionen Übernachtungen im Berichtsjahr. Zwar musste die Destination 2013 einen leichten Rückgang bei den Übernachtungszahlen einstecken, doch gehört sie im Fünfjahresvergleich zu den Mittelgebirgen mit der stärksten Entwicklung.

■ Anders im Siegerland-Wittgenstein: Die Region büßte gegenüber 2008 15,8 Prozent an Übernachtungen ein (vor allem Marktberreinigung im Segment der Kur- und Rehakliniken). Im Vergleich zum Vorjahr schaffte sie jedoch einen deutlichen Sprung und zeigte die höchste Nachfragedynamik.

■ Der rheinland-pfälzische Hunsrück gehört hingegen zu den Verlierern. Nachfrageeinbrüche, insbesondere in den Frühjahrsmonaten, sorgen kurz- und langfristig für ein stetes Bergab. Herausfordernd sind die vielerorts veraltete Infrastruktur und eine zu unklare Zielgruppen- und Themenorientierung.

■ Die Auswirkungen des Hochwassers bekam vor allem die Sächsische Schweiz zu spüren. Hatte die Mittelgebirgsregion zuletzt zu den Gewinnern der Nachfrageentwicklung gehört, stürzten die Werte sowohl bei den Übernachtungen als auch bei den Ankünften noch unter das Niveau des Jahres 2008. Damit bildete die Sächsische Schweiz 2013 das Schlusslicht im Dynamikvergleich der Mittelgebirge. Für 2014 ist allerdings ein deutliches Wachstum zu erwarten. >> Abb. 14

Im Vergleich zum Vorjahr mussten alle ostdeutschen Mittelgebirgsregionen ein kräftiges Übernachtungsminus hinnehmen. Ohne das Hochwasserereignis des Jahres 2013 hätten sich vermutlich viele der Regionen über eine Nachfragesteigerung freuen können. Das Sorgenkind aber ist nach wie vor der Thüringer Wald: Er ist die einzige ostdeutsche Mittelgebirgsdestination ohne signifikante Übernachtungszuwächse zwischen 2008 und 2012.

### Aktives Gegensteuern bei Schlechtwetterereignissen

Schlechtes Wetter und eher singuläre Ereignisse wie das Hochwasser 2013 sind und bleiben eine Gefahr für die Tourismuswirtschaft in den betroffenen Regionen. Doch je öfter Schlechtwetterereignisse auftreten, umso höher wird zum einen die Bedeutung von saisonverlängernden Maßnahmen und Indoor-Angeboten. Zum anderen ist es wichtig, über geeignete Kommunikationskanäle, zum Beispiel Soziale Medien, von der tatsächlichen Vor-Ort-Situation zu berichten, damit die Gäste – anders als 2013 – nicht auch in jenen Regionen ausbleiben oder Stornierungen vornehmen, die gar nicht von dem Schlechtwetterereignis betroffen sind. Auch gemeinsame Sonderaktionen der touristischen Anbieter können helfen, die Gäste schneller wieder anzulocken. So etwa die Initiative „Prignitz-Pfennig“ am Elberadweg: Für jeden erradelten Kilometer spendeten teilnehmende Gastronomen und Beherbergungsunternehmer für die Flutopfer. Und die Radtouristen erhielten satte Rabatte ...

### Ausländische Übernachtungen mit leichtem Plus

In vielen westdeutschen Mittelgebirgen sind die ausländischen Gäste bereits ein wichtiger Wachstumsmotor. Bei einer leichten Steigerung der Auslandsnachfrage insgesamt (+2,2 Prozent) verbuchten jedoch insbesondere die ostdeutschen Destinationen 2013 einen Rückgang im Incoming-Geschäft. Damit sinkt auch der ostdeutsche Anteil an den Übernachtungszahlen aus dem Ausland auf 4,4 Prozent. Optimistisch stimmt ein Blick auf den Fünfjahresvergleich: In allen ostdeutschen Regionen zog die ausländische Nachfrage an, besonders im Vogtland (+20,5 Prozent).

■ Einen großen Sprung schaffte die Region Siegerland-Wittgenstein: Gegenüber 2012 hat sich die Nachfrage der ausländischen Gäste fast verdoppelt. Besonders hoch im Kurs steht die walddreiche Region bei den niederländischen Urlaubern. Einzelbetriebliche Investitionen und Unternehmer mit guten Netzwerken in die Quellmärkte führten zu dieser Entwicklung.

■ Die Nummer 1 ist und bleibt der Schwarzwald. Mit über 4,8 Millionen Übernachtungen hält die südwestlichste Region einen Marktanteil von 39,1 Pro-

zent im Mittelgebirgsvergleich – Tendenz weiterhin steigend. Die grenznahe Lage, das internationale Image und Top-Attraktionen wie der Europapark Rust sind wichtige Erfolgsfaktoren. Noch dynamischer entwickelte sich die Auslandsnachfrage nur im Weserbergland-Süd-niedersachsen und im Teutoburger Wald.

■ Im Hunsrück ist der Anteil der ausländischen Gäste an allen Übernachtungen am höchsten (40,6 Prozent) – jedoch mit anhaltend rückläufiger Tendenz: Seit 2008 sind die Übernachtungen der Ausländer um –26 Prozent gefallen und damit doppelt so stark wie die Gesamtnachfrage. Nach Investitionen, zum Beispiel in Ferienzentren, klingt der Neugier-effekt zunehmend ab – und es fehlt an neuen Anziehungspunkten.

### Harzer-Hexen-Stieg lockt zum Jubiläum mit neuen Attraktionen

Der Harzer-Hexen-Stieg zwischen Osterode und Thale zählt zu den schönsten Wanderwegen und wurde bereits mit dem Siegel „Qualitätsweg Wanderbares Deutschland“ ausgezeichnet. Auch zehn Jahre nach der Eröffnung lockt die rund 100 Kilometer lange Strecke mit einzigartigen Naturlandschaften, mittelalterlichen Fachwerkstädten und mythischen Erlebnissen. Für das Jubiläumsjahr 2013 ließ sich der Harzer Tourismusverband neue Attraktionen am Wegesrand einfallen: Insgesamt entstehen zwölf Erlebnisinseln, die den Wanderer mit der umgebenden Natur und den Sagen der Bergwildnis vertraut machen, aber auch zu Ruhe und Besinnung einladen sollen. Wanderbegeisterte Gäste können zu diesem Anlass auch eine Jubiläums-Sonderedition der beliebten „Harzer Wandel-nadel“ erwandern.<sup>18</sup>

### Aufenthaltsdauer mit unterschiedlicher Dynamik

Wie bei den Küstendestinationen liegt die Aufenthaltsdauer in den deutschen Mittelgebirgen mit 3 Tagen über dem bundesdeutschen Durchschnitt. Im Gegensatz zu den norddeutschen Regionen zeigt sich jedoch nicht in allen Mittelgebirgsdestinationen eine sinkende Tendenz.

<sup>18</sup> www.harzinfo.de

- *Der Hunsrück und die Sächsische Schweiz verzeichneten leichte Steigerungsraten. 2013 blieben vor allem Kurzurlauber fern.*
  - *Die Verweildauern der Gäste im Spessart-Odenwald und im Weserbergland-Südnieidersachsen hingegen verharren etwa auf dem Niveau des Vorjahres.*
  - *Zurück ging die Aufenthaltsdauer im Waldecker Land (-0,2 Tage). Hier kamen zwar mehr Touristen an als 2012, buchten aber deutlich weniger Übernachtungen.*
  - *Im Bayerischen Wald und im Waldecker Land blieben die Gäste mit mehr als 4 Tagen Aufenthalt am längsten, im Spessart-Odenwald mit 2,3 Tagen am kürzesten.*
- » *Ostdeutsche Mittelgebirge liegen bei der Aufenthaltsdauer über dem Durchschnitt.* «

In den ostdeutschen Mittelgebirgsregionen lag die Aufenthaltsdauer zwischen 2,6 Tagen im Harz und 3,8 Tagen in der Thüringer Rhön. Damit blieben die Touristen in den ostdeutschen Destinationen (mit 3,2 Tagen) etwas länger als im bundesweiten Durchschnitt der Mittelgebirge.

**Erzgebirge wird für Mountainbiker interessanter: Eröffnung des „Stoneman-Miriquidi“**

Wer bei Erzgebirge an einsame Wanderwege und traditionelle Handwerkskunst denkt, wird demnächst eines Besseren belehrt: Der Countdown für die Eröffnung des „Stoneman-Miriquidi“ läuft. Das Konzept dieses Mountainbike-Trails stammt ursprünglich aus den Dolomiten und kann ab Mai 2014 als 163 Kilometer langer, grenzüberschreitender Rundparcours im Erzgebirge absolviert werden. Ambitionierte Radsportler lassen sich auf der Strecke ihren Teilnehmerpass abstempeln; und jeder, der den anspruchsvollen Weg in einer bestimmten Zeit schafft, erhält eine handgefertigte Stoneman-Trophäe aus einem Erzgebirgsstein. Damit öffnet sich die Mittelgebirgsregion einem jüngeren, sportbegeisterten Publikum. Im Wettbewerb um den Trail konnte sich das Erzgebirge gegen drei süddeutsche Konkurrenten durchsetzen.<sup>19</sup>

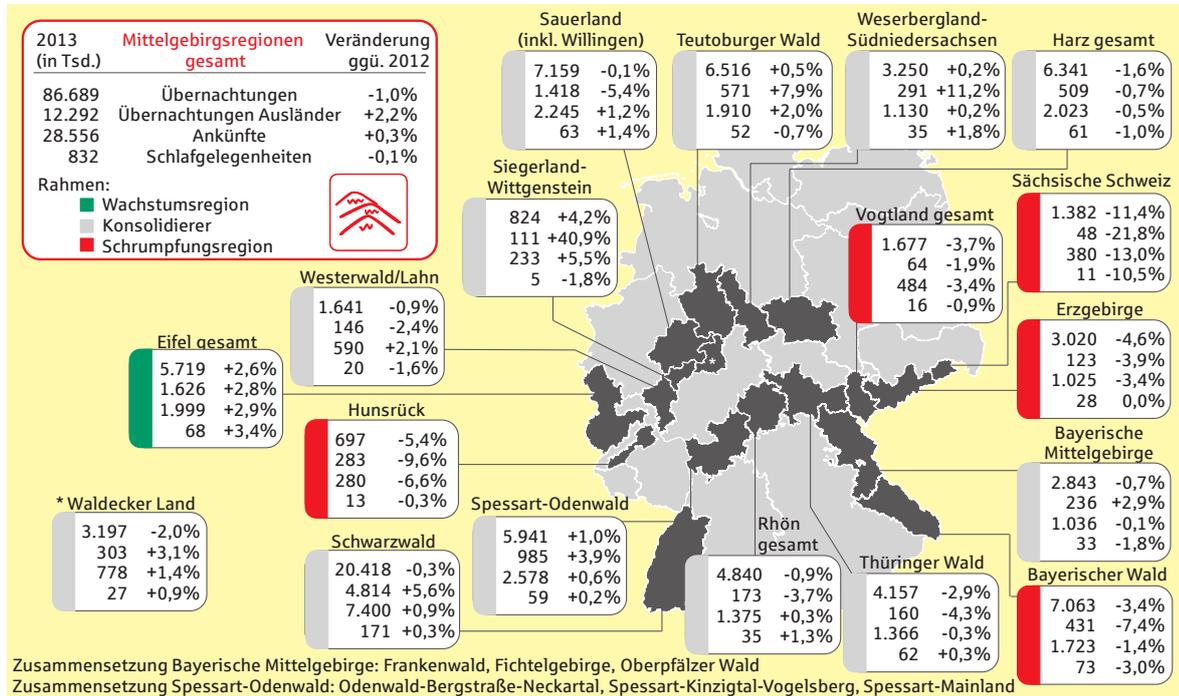
**Angebotsrückgang in Ostdeutschland höher**

Die deutschen Mittelgebirge konsolidieren weiter ihr Angebot. Außer in der Eifel, im Sauerland und in der Region Weserbergland-Südnieidersachsen gab es keinen nennenswerten Kapazitätsausbau. Die ostdeutschen Mittelgebirge hielten 2013 einen Anteil von rund einem Viertel an den angebotenen Schlafgelegenheiten und damit unbedeutend weniger als im Vorjahr.

- *Aufgrund des Hochwassers mussten in der Sächsischen Schweiz besonders viele Betriebe kurzfristig schließen. Bis 2012 stieg das Angebot hier allerdings um 8,3 Prozent an, was die grundsätzlich gute Wettbewerbsfähigkeit der Region belegt.*
- *Auch das Siegerland-Wittgenstein verzeichnet eine negative Angebotsentwicklung: Trotz steigender Nachfrage wurden hier deutlich weniger Betten zur Verfügung gestellt. Die gleichzeitig sinkende Betriebsgröße (-2,4 Prozent) deutet auf die angesprochenen Marktberreinigungseffekte im Klinik-, aber auch im Campingsegment hin.*
- *Die größten Betriebe gab es 2013 im Hunsrück. In den vergangenen fünf Jahren eröffneten hier Beherbergungsunternehmen mit einer deutlich höheren Kapazität (Ferienzentren); seit 2008 ist die durchschnittliche Betriebsgröße fast um das Doppelte gestiegen. >> Abb. 14*

<sup>19</sup> [www.stoneman-miriquidi.de](http://www.stoneman-miriquidi.de)

Abb. 14: Mittelgebirgsvergleich (Auswahl): Touristische Kennziffern 2013 gegenüber 2012



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

III



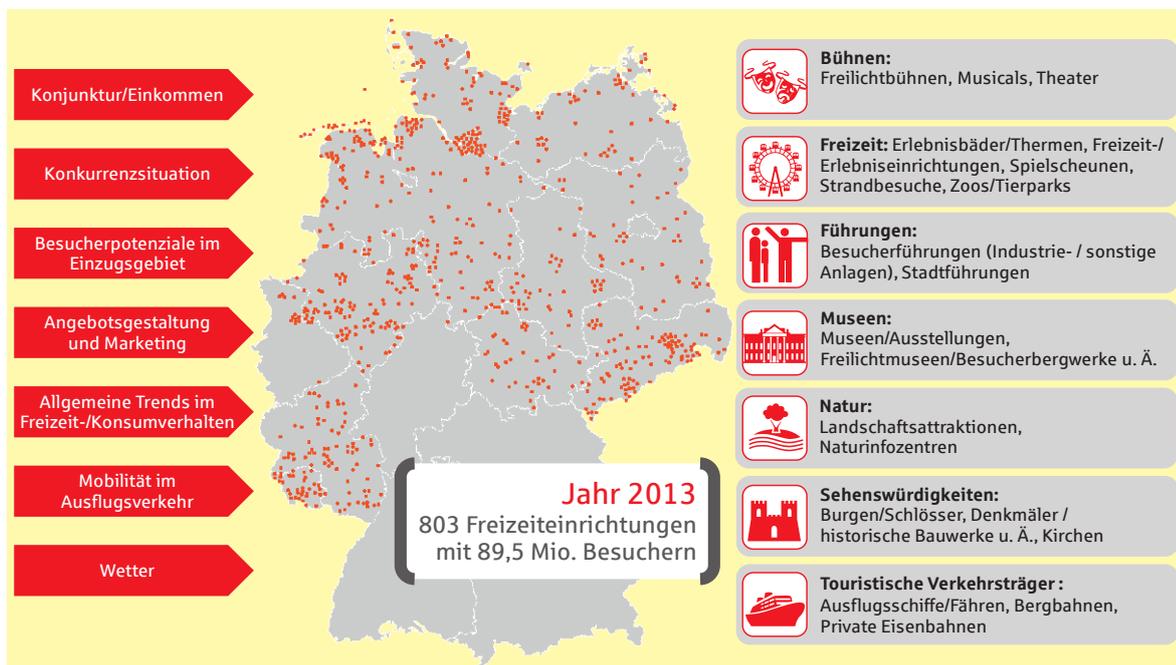
# Freizeitwirtschaft und Gastgewerbe in Ostdeutschland

## ➤ 1. Touristische Wetterstationen

Jährlich werden in Deutschland über 2,4 Milliarden Tagesausflüge unternommen.<sup>20</sup> Freizeit- und Kultureinrichtungen zählen zu den beliebtesten Anziehungspunkten für einen Ausflug vom Wohn- oder auch Urlaubsort. Für den Tourismus in den Destinationen spielen diese Angebote eine große Rolle. Doch wie sieht die Nachfragesituation in der Freizeitwirtschaft aus? Wie entwickeln sich die Besucherzahlen in unterschiedlichen Segmenten, Besuchergrößenklassen und Destinationstypen? Zu Wettbewerbssitu-

ation und Markterfolg der Freizeitwirtschaft liefert die amtliche Statistik keinerlei Daten. Diese Lücke schließt das Tourismusbarometer. Bereits seit vielen Jahren existiert das Netzwerk aus einer Vielzahl von Freizeit- und Kultureinrichtungen. Diese sogenannten touristischen Wetterstationen melden dankenswerterweise freiwillig und regelmäßig ihre Besucherzahlen. Sie dienen als Grundlage für die Berechnung eines Nachfrageindikators und tragen zur Beurteilung des aktuellen „Klimas“ in der Freizeitwirtschaft bei. Das Monitoringinstrument in diesem Umfang ist deutschlandweit einmalig.

Abb. 15: Einflussfaktoren, Standorte und Kategorien der Wetterstationen des Tourismusbarometers



Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

20 dwif 2013a

Aktuell beteiligen sich insgesamt 803 Wetterstationen in allen Barometer-Bundesländern<sup>21</sup> und Hamburg<sup>22</sup>. Das gesamte Besuchervolumen der Einrichtungen betrug 2013 rund 89,5 Millionen und teilte sich auf 20 unterschiedliche Angebotstypen auf. Allein in Ostdeutschland machen 281 Wetterstationen aus 15 Kategorien mit.<sup>23</sup> Zusammen begrüßten sie 2013 etwa 31,7 Millionen Besucher. Damit lag der Durchschnitt bei rund 113.000 Besuchern pro Einrichtung. Die regionale Verteilung, die breite Streuung und die gezielte Erfassung besucherstarker Einrichtungen vermitteln ein realistisches Bild der Wettbewerbsentwicklung der Freizeitwirtschaft in Ostdeutschland, vor allem aufgrund der Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Bundesländern.

>> Abb. 15

### Kurzfristige Entwicklung und langfristige Markttrends: das Besuchermonitoring

- Die Entwicklung der Besucherzahlen gibt Hinweise auf die Wettbewerbsstellung der erfassten Betriebe in unterschiedlichen Segmenten.<sup>24</sup> Daraus lassen sich Begründungszusammenhänge und erste Handlungsansätze ableiten.
- Der Markterfolg der erfassten Infrastruktureinrichtungen hängt von diversen internen und externen Faktoren ab, die sich teilweise überlagern beziehungsweise gegenseitig bedingen.
- In der kurzfristigen Betrachtung von 2012 bis 2013 zeigen sich betriebsindividuelle und/oder vorübergehende äußere Einflüsse (zum Beispiel Großereignisse wie Gartenschauen und Ausstellungen oder

außergewöhnliche Wetterlagen/Naturkatastrophen), die für sich genommen noch keinen langfristigen Trend darstellen (müssen).

- Die Auswertung basiert auf einer höheren Anzahl an Betrieben als der Vergleich zwischen 2008 und 2013, da in diesem Zeitraum neue Einrichtungen in das Wetterstationsnetzwerk aufgenommen wurden.
- Anhand langfristiger Betrachtungen werden tiefgreifende Entwicklungen sichtbar, die die Marktconstellation nachhaltig beeinflussen. Zentrale Fragen sind: Wie behauptet sich der Großteil der touristischen Infrastruktur am Markt? Wo zeichnen sich günstige Perspektiven ab? Wo droht die Gefahr von Überkapazitäten oder Nachfrageengpässen?

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

### In aller Kürze: Die Methodik

Um sich an dem Wetterstationsnetzwerk zu beteiligen, müssen die Einrichtungen

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

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

21 Neben den fünf ostdeutschen Bundesländern sind dies Niedersachsen (inklusive Bremerhaven), Schleswig-Holstein, Saarland und Westfalen-Lippe sowie Rheinland-Pfalz (als Folgeprojekt des Tourismusbarometers durch das dwif). In Kooperation mit dem Tourismusbarometer gibt es zudem regionale Vertiefungen im Ruhrgebiet und im Sauerland.

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

23 Die Kategorien sind nicht in allen Bundesländern identisch. In Ostdeutschland gibt es derzeit 15 Angebotstypen. Nur diese werden im vorliegenden Bericht kommentiert. Einschränkungen: Die Besucherführungen können aus Datenschutzgründen nicht und die Denkmäler/historischen Bauwerke nur in der kurzfristigen Analyse ausgewiesen werden.

24 Bei den Ergebnissen handelt es sich um eine möglichst aussagekräftige, breit angelegte Stichprobe und nicht um eine Vollerhebung aller existierenden Einrichtungen.

### 1.1 Aktuelle Besucherentwicklung

**Zusammenfassung**

Die Besucherzahlen der ostdeutschen Freizeitwirtschaft rutschten 2013 deutlich in die Minuszone.

Die Rahmenbedingungen für die Besucherentwicklung waren allerdings alles andere als günstig. Viele Einrichtungen litten unter der ungünstigen Witterung zum Jahresstart. Auch die Hochwasserkatastrophe beeinträchtigte in Teilen Ostdeutschlands die Besucherbilanz. So erhielt das Jahresergebnis vor allem in den Monaten April und Juni einen starken Dämpfer.

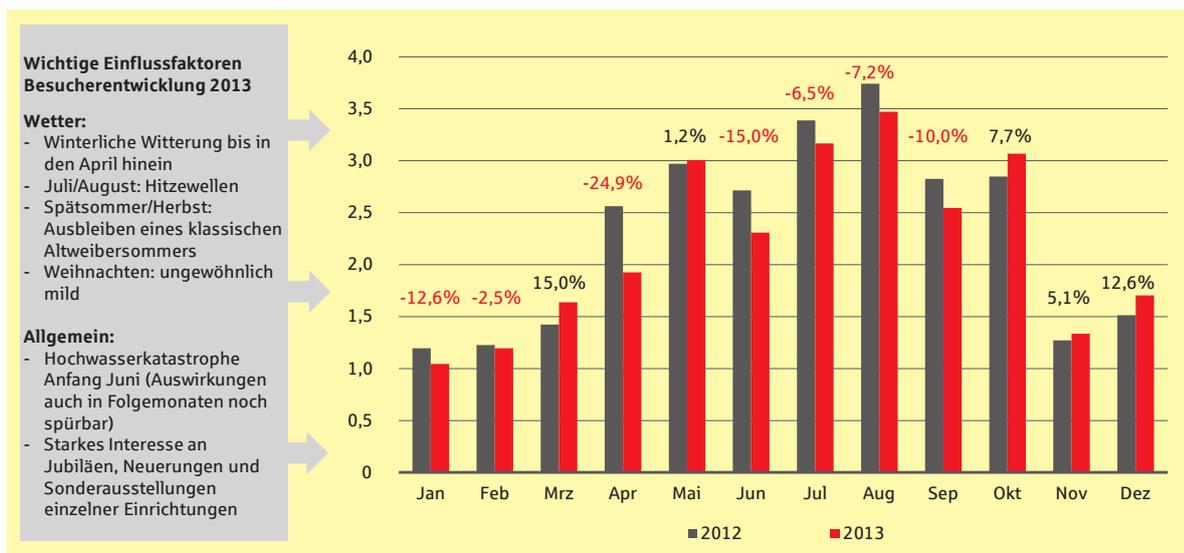
Nur wenige Angebotstypen erzielten einen Nachfrageanstieg; häufig gelang dies nur aufgrund von Sondereffekten.

**Kein einfaches Jahr für die Freizeitwirtschaft 2013**  
 Selten kamen so viele ungünstige Rahmenbedingungen wie 2013 zusammen: winterliche Witterung bis in den April hinein, Hochwasser im Juni, Hitzewellen im Sommer ... Besucherverluste waren kaum abzuwenden. Letztlich lagen die Besucherzahlen 4,8 Prozent unter dem Vorjahresniveau. Nur wenige Kategorien blieben von den Rückgängen verschont. Die meisten setzten ihren Abwärtstrend aus dem Vorjahr fort. Etliche Einrichtungen litten unter den Folgen der Flutkatastrophe (Beeinträchtigung des Betriebs aufgrund

von Aufräumarbeiten und Sanierungsmaßnahmen). Doch das Jahr 2013 brachte auch Gewinner hervor. Für den Nachfrageanstieg in einzelnen Kategorien spielten Sondereffekte (Investitionen, Jubiläen, Sonderausstellungen etc.) die entscheidende Rolle. Besucherzuwächse in schwierigen Zeiten sind durchaus möglich. Ohne überragende Besonderheiten stellt dies allerdings eine große Herausforderung dar.

» Schwierige allgemeine Rahmenbedingungen für die Freizeitwirtschaft 2013! «

Abb. 16: Saisonale Veränderung der Nachfrage in den Wetterstationen Ostdeutschlands (Besucherzahlen in Millionen, Veränderungsraten 2013 gegenüber 2012)



Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

### Saisonverlauf 2013: leichte Erholungstendenzen am Jahresende

- Eine Schlüsselrolle für das Jahresergebnis spielte das Frühjahr. Die Osterferien, die gerne für Tagesausflüge genutzt werden, begannen 2013 vergleichsweise früh (ab Ende März; Vorjahr April). Allerdings machte das Wetter einen Strich durch die Rechnung. Der Nachfrageanstieg um 15 Prozent im März reichte nicht, um die hohen Verluste im April (-24,9 Prozent) auszugleichen.
- Im Mai zeigte sich zumindest ein kleiner Zwischenerfolg: Trotz anspruchsvoller Vorgabe aus dem Vorjahr gelang nochmals ein geringer Ausbau der Besucherzahlen.
- Mit Einsetzen der Flutkatastrophe im Juni rutschten die Besucherzahlen tief in die Minuszone. Selbst Einrichtungen in Regionen, die nicht betroffen waren, litten unter den teils wenig differenzierten Botschaften in den Medien. Die Auswirkungen waren auch in den Folgemonaten spürbar. Im Juli und August erschwerte eine Hitzewelle die Besucherentwicklung zusätzlich. Für viele Aktivitäten im Freizeitbereich war es zu heiß.
- Das Jahresende präsentierte sich für die ostdeutsche Freizeitwirtschaft wieder etwas versöhnlicher. Im Zeitraum Oktober bis Dezember lagen die Besucherzahlen durchweg über dem Vorjahr. Für eine Trendwende reichte es nicht mehr, immerhin aber für eine leichte Entschärfung der Gesamtsituation.  
>> Abb. 16

### Fast alle Kategorien mit Nachfrageverlusten

Die meisten Angebotstypen schlossen das Jahr 2013 mit negativen Vorzeichen ab. Auch in den Gewinnerkategorien sah die Situation nicht durchweg positiv aus: Vielerorts gab es einen deutlichen Überhang an Einrichtungen mit Besucherverlusten. Aufgrund von Sonderaktivitäten erzielten einzelne Anbieter überdurchschnittlich hohe Zuwächse, die letztlich den Ausschlag für ein positives Ergebnis gaben.

- Bis Ende August eher unscheinbar, brachten große Jubiläumsveranstaltungen den Denkmälern/historischen Bauwerken im Herbst die Trendwende. Sie

zogen an allen anderen vorbei und sicherten sich mit einem deutlichen Besucherplus den Spitzenplatz im Gesamtranking.

- Dank eines überragenden Saisonauftaktes setzten sich die Bergbahnen auf Platz 2 im Ranking der Wetterstationstypen. Allerdings fielen die Betriebszeiten 2013 etwas länger aus als im Vorjahr. Als einzige Kategorie setzten sie ihren Wachstumstrend aus dem Vorjahr fort.
  - Auch Burgen/Schlösser sowie Freizeit-/Erlebniseinrichtungen holten erst zum Jahresende auf. Herausragende Sonderausstellungen und Investitionen in neue Attraktionen schoben die Ergebnisse knapp in die Pluszone.
- >> Anbieter mit Sonderausstellungen und Investitionen setzten die Impulse. <<

**Landschaftsattraktionen, Stadtführungen, Erlebnisbäder/Thermen und – mit Einschränkungen – auch die Freilichtmuseen/Besucherbergwerke kamen 2013 noch vergleichsweise glimpflich davon. In anderen Kategorien war die Situation deutlich prekärer.**

- Gleich mehrere Freilichtmuseen/Besucherbergwerke bestritten das Jahr mit einer geringeren Marketing- und Personalausstattung. Dies blieb nicht ohne Folgen auf die Besucherzahlen. Selbstkritisch erklärten einige Anbieter zudem mangelnde Investitionen und Innovationen als Hemmfaktoren.
- Fast alle Museen mit über 200.000 Besuchern jährlich registrierten weniger Gäste als im Vorjahr. Damit schwächten sie das Ergebnis dieser Kategorie erheblich.
- 2013 waren die Besucherzahlen der Naturinfozentren bereits das dritte Jahr in Folge rückläufig. Neben schwierigen Rahmenbedingungen (ungünstige Witterung, schwindendes Gäste- und Bevölkerungsaufkommen etc.) liefern aus Sicht der Zentren aber auch ganz spezifische Gründe (zum Beispiel weniger Personal, geringeres Marketingbudget, Umbaumaßnahmen) Erklärungsansätze. Aktuelle Erweiterungen und Kooperationen stimmen jedoch zuversichtlich. Möglicherweise bietet auch der

Nachfragetrend zu nachhaltigen Angeboten eine Perspektive. Voraussetzung hierfür ist aber eine entsprechend aktive Aufbereitung und Vermarktung dieser Aspekte.

■ Die Auswirkungen der Hochwasserkatastrophe machten sich vor allem bei den Zoos/Tierparks, Kirchen, Privaten Eisenbahnen sowie Ausflugsschiffen/Fähren bemerkbar. Bei den touristischen Verkehrsträgern sowie den Zoos/Tierparks kamen die ungünstigen Witterungsbedingungen erschwerend hinzu. >> Abb. 17

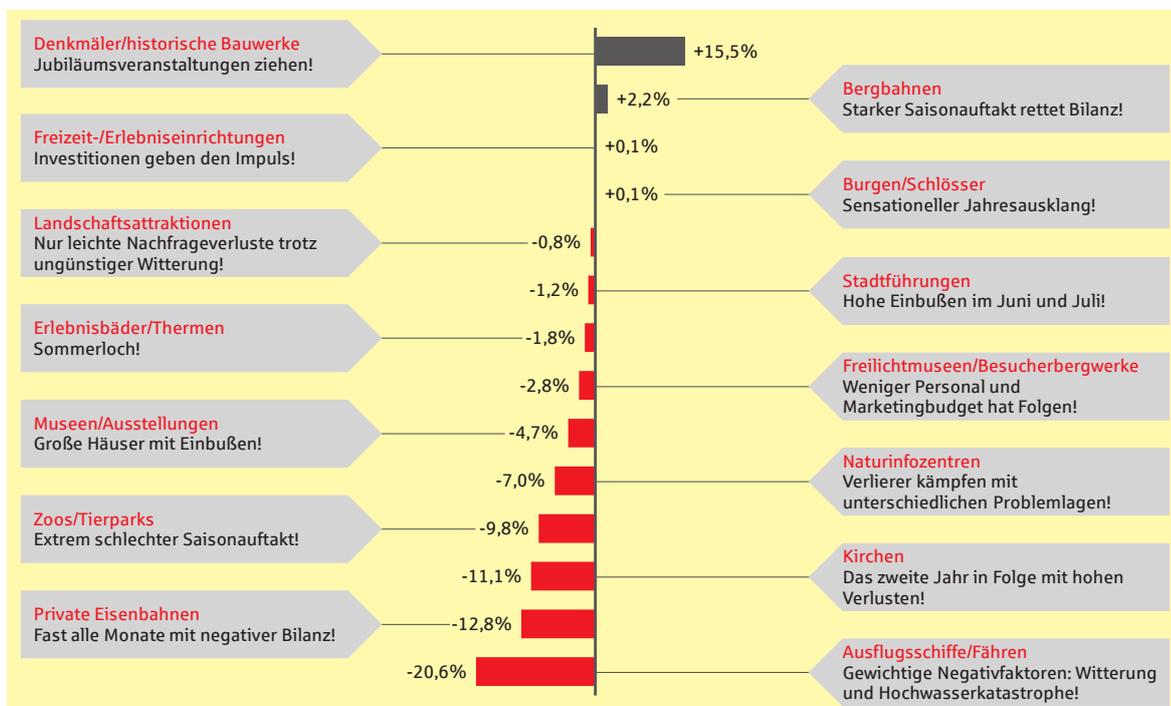
Besucherverluste führen unweigerlich zu geringeren Einnahmen. Diese fehlen jetzt nicht nur bei der Beseitigung der Hochwasserschäden, sondern auch bei der generellen Weiterentwicklung der jeweiligen Angebote. Hier sind die Einrichtungen in besonderem Maße gefordert, kreative Lösungen zu finden. Dies können Aktionstage mit Rabattangeboten,

Marketingkooperationen oder auch die gemeinsame Ausarbeitung von Plänen für den Krisenfall mit anderen Betrieben sein.

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

Einen sensationellen Erfolg feierte 2013 die Sonderausstellung „Du bist die Kunst“ auf Schloss Augustusburg in Sachsen. Mit faszinierenden 3D-Illusionen wurden die Besucher selbst zur „Kunst“ und präsentierten sich als Teil des Werkes. Diese kreative Einbindung erzeugte eine Begeisterung, die die Besucher zu Tausenden in das Schloss strömen ließ, viele gleich mehrfach. Der große Erfolg führte zu einer Verlängerung der Ausstellung und zu ihrer Neuauflage in diesem Jahr. Zusätzlich wird die Ausstellung auf der Albrechtsburg Meißen gezeigt.<sup>25</sup> Die aktive Einbindung des Besuchers und die Erlebnisinszenierung sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren des Ausstellungs-konzeptes.

Abb. 17: Kurzfristiger Trend 2013 gegenüber 2012 der Wetterstationen nach Typen in Ostdeutschland (Veränderung der Besucherzahlen)



Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

## 1.2 Ostdeutsche Wetterstationen im Wettbewerbsvergleich



### Zusammenfassung

*Langfristige Entwicklung: 2013 war das zweitschwächste Jahr für die ostdeutsche Freizeitwirtschaft seit 2008. Nur 2010 waren die Besucherzahlen noch niedriger ausgefallen.*

*Kategorien: rückläufig oder allenfalls stabil! So zeigte sich der Besuchertrend der meisten Angebotstypen in den letzten Jahren. Kontinuierliche Steigerungen erzielten nur Bergbahnen; auch Burgen/Schlösser behaupteten sich besser als der Durchschnitt.*

*Bundesländer: Fast alle Bundesländer verzeichneten Nachfragerückgänge. Aufgrund der Flutkatastrophe kämpfte die Freizeitwirtschaft vor allem in Sachsen-Anhalt mit hohen Einbußen. In Sachsen verhinderten Sonderausstellungen und Jubiläen noch stärkere Verluste.*

### Langfristige Entwicklung 2008 bis 2013 nach Typen in Ostdeutschland

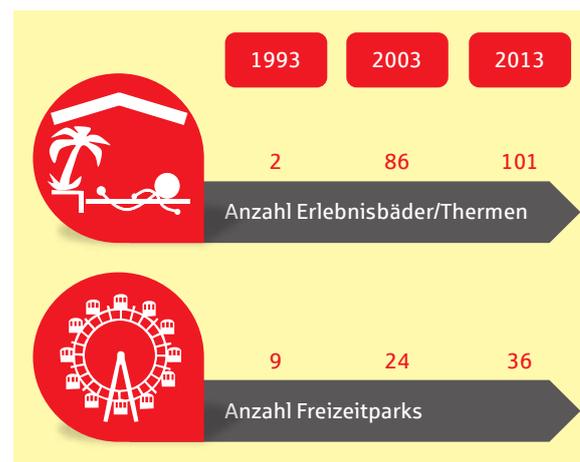
In den letzten Jahren lag das Besucherniveau der ostdeutschen Wetterstationen nur 2011 (Indexpunkte: 102,2) und 2012 (Indexpunkte: 100,4) über dem Ausgangsjahr. 2013 betrug der Rückstand zum Basisjahr 5 Indexpunkte; nach 2010 war es das zweitschlechteste Resultat der letzten Jahre. Auch im Detail zeigte sich die Situation angespannt: Nur wenige Angebotskategorien toppten das Niveau des Ausgangsjahres. Für jedes zweite Segment bedeutete das Ergebnis 2013 sogar das Rekordtief der letzten fünf Jahre: Ausflugsschiffe/Fähren, Private Eisenbahnen, Kirchen, Naturinfozentren, Museen/Ausstellungen, Freilichtmuseen/Besucherbergwerke, Stadtführungen.

- Die Bergbahnen verteidigten ihren Spitzenplatz im Gesamtranking aus dem Vorjahr. Private Eisenbahnen und vor allem Ausflugsschiffe/Fähren hingegen verlieren mehr und mehr den Anschluss; 2013 allerdings mit dem Sondereffekt des Hochwassers.
- Nach starken Besucherzuwächsen im Jahr 2011 (infolge von Investitionen) flaute die Nachfrage bei den Zoos/Tierparks wieder stark ab. Trotzdem: Nicht nur im Freizeitbereich, sondern in Ostdeutschland insgesamt gehören sie zu den stärkeren Angebotstypen. Freizeit-/Erlebniseinrichtungen sowie Erlebnisbäder/Thermen taten sich etwas schwerer. Hier gab es in den letzten Jahren nur wenig Bewegung bei den Be-

sucherzahlen. Das ist auch ein Resultat des zunehmenden Wettbewerbs, denn in den letzten Jahren sind stetig neue Angebote auf den Markt gekommen. Qualitätssicherung und Ausbau der vorhandenen Infrastruktur sollte für Betriebe und Destinationen in den nächsten Jahren Vorrang haben. >> Abb. 18

- Burgen/Schlösser profitierten in den letzten Jahren von dem Erfolg herausragender Sonderausstellungen. Auch Veranstaltungen tragen mehr und

Abb. 18: Langfristige Angebotsentwicklung: Anzahl von Erlebnisbädern/Thermen und Freizeitparks in den Jahren 1993, 2003 und 2013 im Vergleich (Angaben absolut)



Quelle: dwif 2014

mehr zu einer positiven Bilanz bei. Gleiches gilt für die Kirchen. Allerdings zeigt der Sinkflug 2012 und 2013, was passiert, wenn solche Highlights fehlen (Rekordergebnis 2011: Landesausstellung Sachsen-Anhalt „Naumburger Meister“).

■ Ein nahezu kontinuierlicher Abwärtstrend kennzeichnet alle Kategorien aus den Bereichen Führungen, Museen und Natur. Bereits seit Jahren verfehlen sie das Niveau des Ausgangsjahres 2008. Im Vergleich zu anderen Bundesländern waren vor allem Stadtführungen und Naturinfozentren weit im Rückstand. Einige Stadtführungsanbieter außerhalb Ostdeutschlands entwickelten sich dagegen überdurchschnittlich gut, weil sie ihren Gästen neue Angebote offerierten oder eine noch gezieltere Gästeansprache im Marketing umsetzten. >> Abb. 19, Anhang 6

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

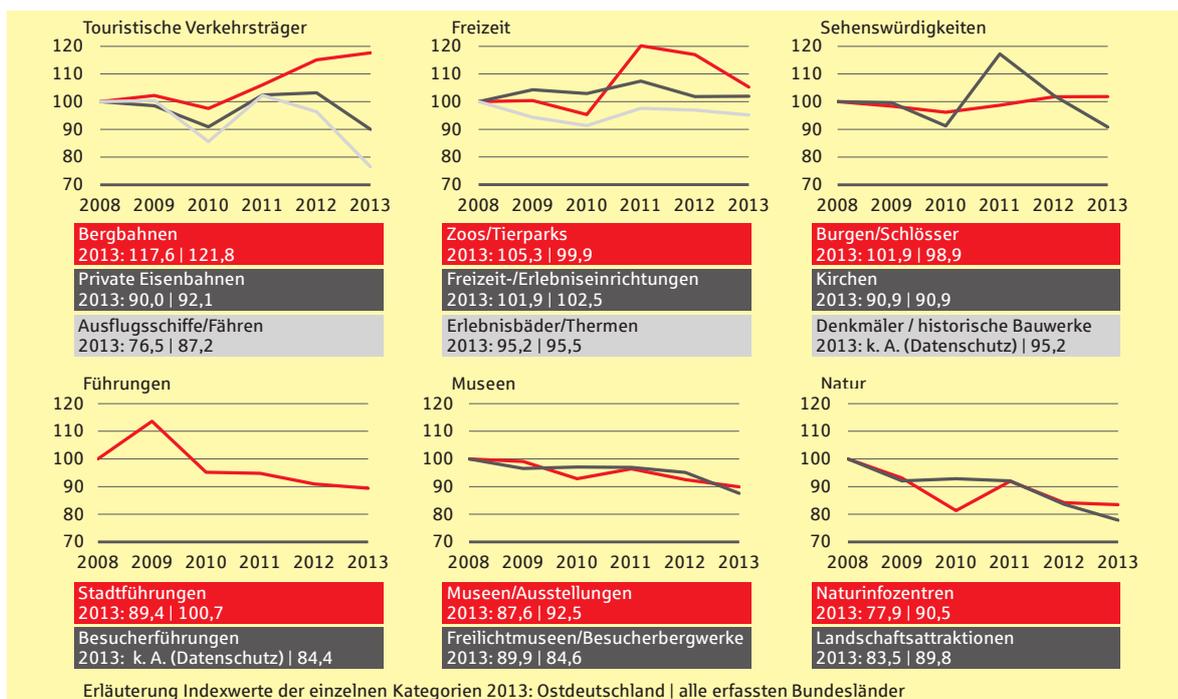
Trotz derzeit rückläufiger Besucherzahlen blickt die Freizeitwirtschaft nach vorn und stellt sich auf die neuen Herausforderungen ein. Zum einen verändern sich die Erwartungen der Gäste. Zum anderen stehen die Einrichtungen unter Druck, die entsprechenden

finanziellen Mittel für die erforderlichen Innovationen aufzubringen und ihr Know-how zu erweitern. Die Akteure selbst betrachten den Umgang mit dem demografischen Wandel als größte Herausforderung der kommenden Jahre; seien es die Bereitstellung von barrierefreien Angeboten, Veränderungen der Interessen und des Reiseverhaltens von Best-Agern oder weniger Schulklassen. Auch der Aspekt Erlebnisorientierung wird nach Meinung der Wetterstationen zukünftig verstärkt gefragt sein. >> Abb. 20

**Die Perspektive wechseln: Stadtführungen in luftiger Höhe**

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

Abb. 19: Entwicklung der Besucherzahlen 2008 bis 2013 nach Angebotsgruppen (Index 2008 = 100)



Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

Abb. 20: Trends in der Freizeitwirtschaft in den nächsten drei bis fünf Jahren (Ranking der acht wichtigsten Themen nach Häufigkeit der Nennungen)



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

» Inszenierte Erlebnisse kommen bei den Gästen an. «

### Kurzfristige Entwicklung: die meisten Bundesländer in der Minuszone

Fast überall geriet die Freizeitwirtschaft 2013 ins Straucheln. Die Verluste der ostdeutschen Wetterstationen fielen jedoch empfindlicher aus als andernorts. Im Durchschnitt der erfassten Bundesländer beliefen sich die Besuchereinbußen auf –2,7 Prozent. Und ebenso wie in Ostdeutschland gingen die meisten Besucher im April verloren (–17,7 Prozent).

Sachsen-Anhalt rutschte 2013 tief in die Minuszone (–12,2 Prozent). Hier schlugen die Auswirkungen der Flutkatastrophe besonders stark zu Buche. Sachsen kompensierte diesen Effekt weitestgehend durch herausragende Sonderausstellungen (zum Beispiel „Du bist die Kunst“ auf Schloss Augustusburg und das Jubiläum „200 Jahre Völkerschlacht und 100 Jahre Völkerschlachtdenkmal“). Auch Investitionen im Freizeitbereich wie die Eröffnung des neuen Themenareals „Vergessene Welt“ im Saurierpark Urzoo Kleinwelka wirkten sich positiv aus.

Thüringens Nachfragerückgang fiel mit –2,2 Prozent vergleichsweise mäßig aus. Allerdings lag die Messlatte auch nicht besonders hoch: 2012 war es das Bundesland mit der höchsten Verlustrate.

Die Einbußen in Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern lagen über dem Durchschnitt. Ähnlich wie in Sachsen-Anhalt gab es in beiden Ländern einen deutlichen Überhang an Betrieben mit Besucherrückgängen. Kaum eine Kategorie blieb von dem Negativtrend verschont. Interessanterweise behaupteten sich in Mecklenburg-Vorpommern insbesondere die Stadtführungen besser. In Brandenburg waren es vor allem museale Einrichtungen, die sich positiv abhoben. >> Tab. 2

Tab. 2: Entwicklung der Besucherzahlen in den Wetterstationen 2013 gegenüber 2012 (in Prozent)

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

Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

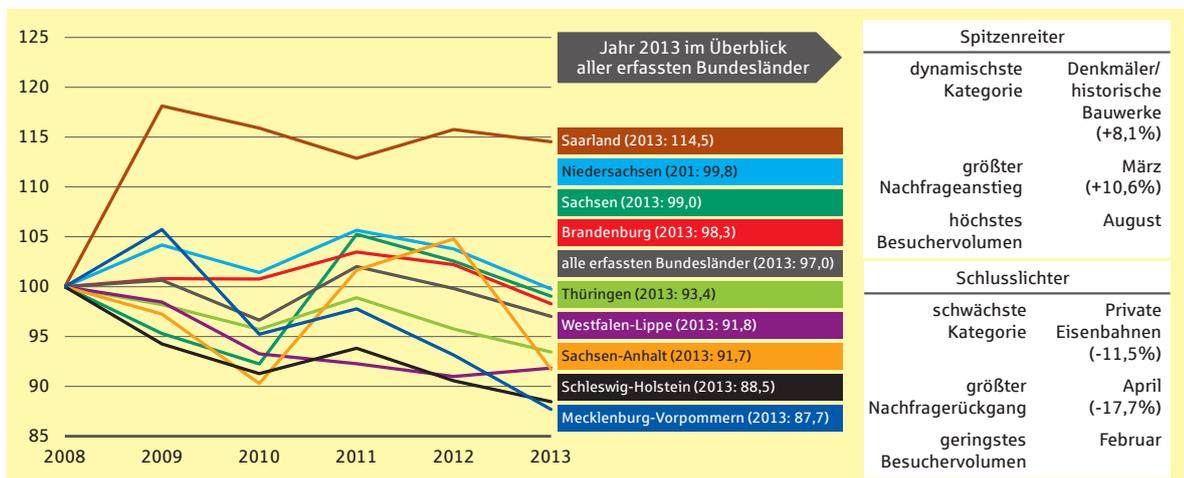
**Langfristtrend: Neues Rekordtief gerade noch vermieden**

Die Bundesländer und Regionen waren in den letzten Jahren ähnlichen Schwankungen unterworfen. Mit Ausnahme des Saarlandes<sup>26</sup> rutschten alle anderen Länder mehr oder weniger knapp unter das Basisjahr. Genau wie in Ostdeutschland bewegten sich die Besucherzahlen 2013 in allen erfassten Bundesländern mit 97 Indexpunkten auf dem zweitniedrigsten Stand der letzten Jahre und damit nur leicht über dem bisherigen Rekordtief 2010, einem Jahr mit ähnlich schwierigen Rahmenbedingungen<sup>27</sup> wie 2013.

■ Trotz einer abgekühlten Nachfrage zählen Sachsen und Brandenburg zu den erfolgreicherer ostdeutschen Bundesländern. Die Vorjahre waren vergleichsweise nachfragestark gewesen – vor allem in Brandenburg. Die Freizeitwirtschaft verfehlte 2013 erstmals das Niveau des Ausgangsjahres, wengleich nur denkbar knapp, was angesichts der schwierigen Rahmenbedingungen durchaus von Robustheit zeugt.

■ Nach zwei außerordentlich dynamischen Jahren mit hohen Steigerungsraten (aufgrund von Sonderausstellungen) fiel Sachsen-Anhalt (Indexpunkte 2013: 91,7) wieder zurück. Mit 93,4 Indexpunkten lag Thüringen noch davor. Hier bewegen sich die Besucherzahlen allerdings bereits seit Jahren unter dem Ausgangsniveau von 2008. Noch schlechter sah die Lage in Mecklenburg-Vorpommern aus. Das Ergebnis 2013: Schlusslicht im langfristigen Länderranking. Einzig 2009 (BUGA Schwerin) gelang ein großer Sprung nach oben, der in der Folgezeit aber nicht annähernd gehalten werden konnte. Fast alle Kategorien kämpften in den letzten Jahren mit kontinuierlichen Nachfrageverlusten. Besonders dramatisch war dies bei den Burgen/Schlössern (Indexpunkte 2013: 77,8) und Naturinfozentren (Indexpunkte 2013: 76,8). Nur die Marktposition der Zoos/Tierparks erwies sich als vergleichsweise stark. >> Abb. 21

Abb. 21: Besucherentwicklung der Wetterstationen 2008 bis 2013 in allen erfassten Bundesländern/Regionen (Index 2008 = 100)



Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

26 Die hohe Dynamik im Saarland erklärt sich durch ein extrem schwaches Ausgangsniveau. Aufgrund von Umbaumaßnahmen war die Attraktivität weniger besucherstarker Anbieter stark eingeschränkt. Dies führte 2008 zu hohen Besucherverlusten. In den Folgejahren normalisierten sich die Besucherzahlen wieder. Ohne die Berücksichtigung dieses Effektes hätte sich der Indexwert 2013 immerhin noch knapp über der 100er-Marke eingependelt.

27 Dies waren unter anderem: ungünstige Lage der Ferien-/Feiertage, Schnee- und Eisglätte zum Jahresstart, Hitzewellen im Sommer, früher Wintereinbruch.

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



#### Zusammenfassung

*Betriebsgröße: Kleinere Häuser hoben sich in den letzten Jahren positiv von dem Durchschnitt ab. Verallgemeinerungen lassen sich aber nicht ableiten, da Einrichtungen jeder Größe erfolgreich sein konnten.*

*Destinationstypen: Städte und vor allem Weinregionen entwickelten sich in den letzten Jahren besser als andere Destinationstypen. Hierzu trugen Investitionen und besondere temporäre Angebote bei. Ins Hintertreffen geraten meist statische Konzepte, und zwar unabhängig vom Standort.*

*Preisstellung: Trotz steigender Preissensibilität bei den Gästen spielt für die Anziehungskraft in der Freizeitwirtschaft die Attraktivität der Einrichtung eine größere Rolle als der Preis. Werden Besuchsanlässe geschaffen, sind die Kunden auch bereit, tiefer in die Tasche zu greifen. Das Erlebnis steht dann im Vordergrund.*

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

Das umfangreiche Netzwerk der Freizeitwirtschaft in mittlerweile elf Bundesländern ermöglicht das Betrachten der Besucherentwicklung unter verschiedenen Blickwinkeln. Durch die Einteilung der Wetterstationen nach Betriebsgröße<sup>28</sup> und Destinationstyp lassen sich Besonderheiten der Besucherentwicklungen bei kleinen, mittleren und großen Häusern oder auch an verschiedenen Standorten (Städte, Seen, Mittelgebirge etc.) ableiten.

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

Alle Größenklassen ab 20.000 Besuchern jährlich zeigten in den letzten Jahren ähnliche Entwicklungsverläufe, allerdings auf unterschiedlichem Niveau. Signifikante Unterschiede wiesen die kleineren Einrichtungen (bis 20.000 Besucher jährlich) auf. Sie entwickelten sich dynamischer und toppten als einzige Betriebsgrößenklasse durchweg das Niveau des Ausgangsjahres. Trendbestimmend waren hier Einrichtungen, die aufgrund von Sonderausstellungen, Angebotserweiterungen oder Konzeptumstellungen Zuwächse erzielten. Grundsätzlich gab es aber durchaus in jeder Besuchergrößenklasse Anbieter mit einer steigenden Nachfrage. Dies gelang vor allem, wenn dem Gast neue Attraktionen und/oder Besonderheiten geboten wurden oder geschicktes Marketing viel Aufmerksamkeit erzeugte.

**>> Der Konkurrenzdruck steigt – Die Abstände der Investitionszyklen verkürzen sich weiter <<**

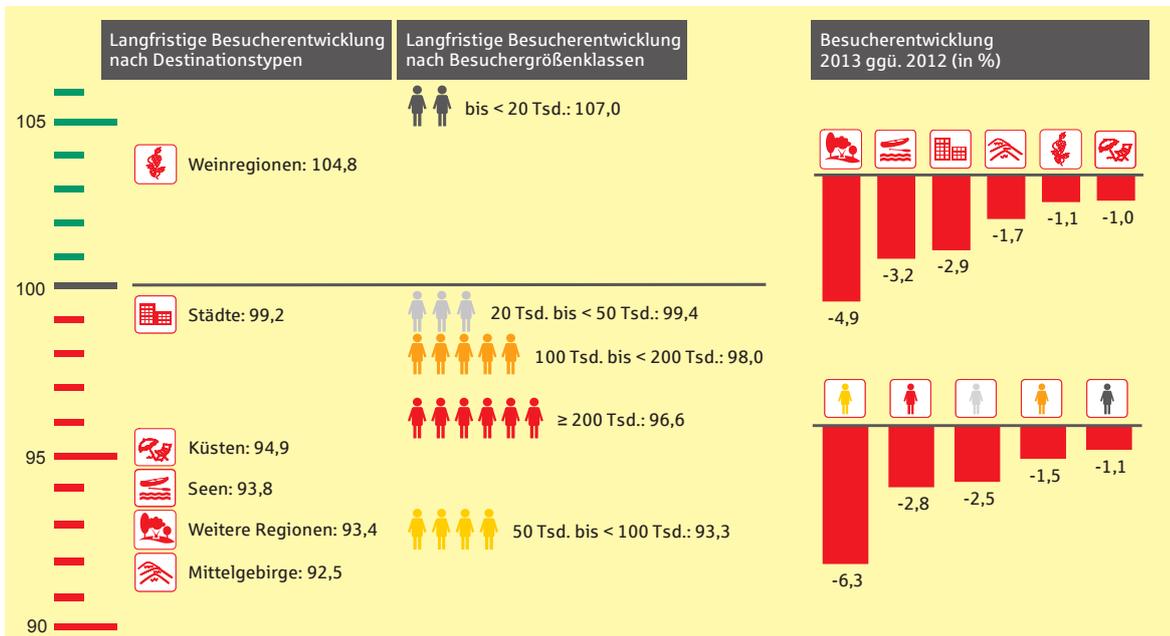
#### **Weinregionen ziehen an den Städten vorbei**

So unterschiedlich die einzelnen Destinationstypen auch sein mögen, auf allgemeine Einflüsse (zum Beispiel Wetter, Konjunktur, Lage der Ferien) zeigen sie eine ähnliche Reaktion. Grundsätzlich hoben sich Weinregionen und Städte von dem Durchschnitt ab.

**■** Bis 2011 bewegten sich Weinregionen und Städte nahezu auf Augenhöhe; ihre Entwicklung verlief fast parallel. Erst 2012 trennten sich ihre Wege: Während die Weinregionen ihre Marktposition dank herausragender Sonderausstellungen (vor allem im Bereich Burgen/Schlösser) ausbauten, schwächelten die Städte. Trotzdem: Tendenziell sind die Freizeiteinrichtungen in den Städten in puncto Investitionsbereitschaft aktiver als an anderen Destinationstypen. Daher lag ihre Entwicklung in den letzten Jahren auch über dem Durchschnitt. Es zeigt sich aber, dass die nachfragerrelevante Wirkungsdauer von Investitionen immer kürzer wird. Die Freizeitwirtschaft steht unter wachsendem Investitions- und Innovationsdruck. Sie muss auf den zunehmenden Wettbewerb reagieren; dies gilt insbesondere für Städte. >> Abb. 22, Anhang 7, Anhang 8

<sup>28</sup> Eine Differenzierung in Bezug auf das Nachfragevolumen erfolgt durch die Einteilung der Wetterstationen aller erfassten Bundesländer in fünf Größenklassen. Basis für die Zuordnung zu der jeweiligen Gruppe ist das Jahr 2008.

Abb. 22: Besucherentwicklung nach Besuchergrößenklassen und Destinationstypen 2013 gegenüber 2008 (alle erfassten Bundesländer/Regionen, Index 2008 = 100)



Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

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

Innovationen, besondere Aktionen, kontinuierliche Angebotsanpassungen, zielgruppenspezifische Gästeansprache ... Die Liste ist lang, wenn es um die Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Agieren am Markt geht. Bei echten Highlights wird auch eine längere Anfahrt in Kauf genommen – so zumindest die Erkenntnis aus den Zuwächsen der Weinregionen.

Selbst das Auffangen negativer Effekte, resultierend aus schlechten Witterungsbedingungen, ungünstigen Ferienzeiten oder einer schwachen Konjunktur, ist mittels herausragender Angebote möglich.

### Preisstellung in der Freizeitwirtschaft

Die Freizeitwirtschaft geht in den kommenden Jahren von einer steigenden Sensibilität ihrer Gäste für das Preis-Leistungsverhältnis aus. Grund genug, den Aspekt der Preisstellung in den Fokus zu stellen und ab 2014 regelmäßig und vergleichbar zu erheben. Ziel ist es, die unterschiedlichen Preisstrukturen in den einzelnen Kategorien zu ermitteln und Zusammenhänge zwischen Preisdimension und Besucherentwicklung zu prüfen.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Preisdifferenzierungen als Marketinginstrument sind in der Freizeitwirtschaft weit verbreitet. Zu Grunde gelegt wurde der aktuell günstigste Einzelpreis für einen Erwachsenen ohne Ermäßigung. Betriebe, deren Preisstruktur aufgrund verschiedener Angebotsmöglichkeiten stark variiert, blieben bei der Preisanalyse außen vor. Dies war häufig bei Theatern mit verschiedenen Vorstellungen und Kategorien oder auch touristischen Verkehrsträgern mit einem breiten Streckennetz der Fall. Ansonsten wurde bei den Verkehrsträgern der Preis für ein Tagesticket/Rundfahrt ermittelt. Bei den Erlebnisbädern/Thermen ging der Tagespreis ohne Sauna in die Analyse ein; wurden keine Tageskarten angeboten, die Gebühr für einen vierstündigen Aufenthalt. Der Preis für eine kombinierte Berg- und Talfahrt war die Basis bei den Bergbahnen.

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

- *Die größten Preissteigerungen setzten die Zoos/ Tierparks, aber auch die Freizeit- und Erlebniseinrichtungen durch, die sich in den letzten Jahren bezogen auf ihre Besucherzahl vergleichsweise stabil am Markt platzierten. Sicherlich steht dies in engem Zusammenhang mit (Groß-)Investitionen, die eine Preisanhebung zur Folge gehabt haben könnten.*
- *Zu den günstigsten Angeboten zählen die Naturinfocentren. Eine Vielzahl der Einrichtungen erhebt keinen Eintritt, wodurch der Spielraum für Weiterentwicklungen/Investitionen stark eingeschränkt ist. Häufig sind sie nur über Spenden und Zuschüsse der öffentlichen Hand möglich.*
- *Je näher der Median sowie 1. und 3. Quartilwert<sup>30</sup> beieinander liegen, desto weniger differenziert stellt sich die Preisstruktur dar. Die jeweiligen Preise innerhalb der Gruppen Denkmäler/historische Bauwerke, Bergbahnen, Burgen/Schlösser, Kirchen und Stadtführungen liegen demnach meist recht nah beieinander. Bei Betrieben im Freizeitbereich und bei touristischen Verkehrsträgern driften diese hingegen deutlich auseinander. Hier werden zum Teil Preise erhoben, die sich stark von der breite Masse abheben. Die Spitzengebühr wird von einem Schifffahrtsunternehmen für einen Tagesausflug erhoben (über 40 Euro); gefolgt von einer Freizeit-/ Erlebniseinrichtung (36 Euro).*

### **Eintrittspreise steigen**

Das aktuelle Preisgefüge in Ostdeutschland weicht kaum von dem Gesamtmarkt ab. Die Preissegmente (niedrig, mittel, hoch) der meisten Kategorien bewegen sich auf einem ähnlichen Niveau. Abweichungen nach oben zeigen sich bei den Einstiegspreisen der ostdeutschen Erlebnisbäder/Thermen – starke Unterschiede zu der Besucherentwicklung der Bäder

in anderen erfassten Bundesländern sind allerdings nicht festzustellen. Offenbar wird das Preis-Leistungsverhältnis dieser Einrichtungen als angemessen empfunden. Bei den Freilichtmuseen/Besucherbergwerken liegen die Gebühren des oberen Preissegmentes etwas höher. Viele verfügen jedoch über ein umfangreiches Angebotsportfolio, was einen höheren Preis durchaus rechtfertigt. Die Marktposition dieser Kategorie hat sich in Ostdeutschland in den letzten Jahren allerdings verschlechtert. Gerade vor diesem Hintergrund sollten zukünftige Preissteigerungen einer kritischen Prüfung unterzogen werden.

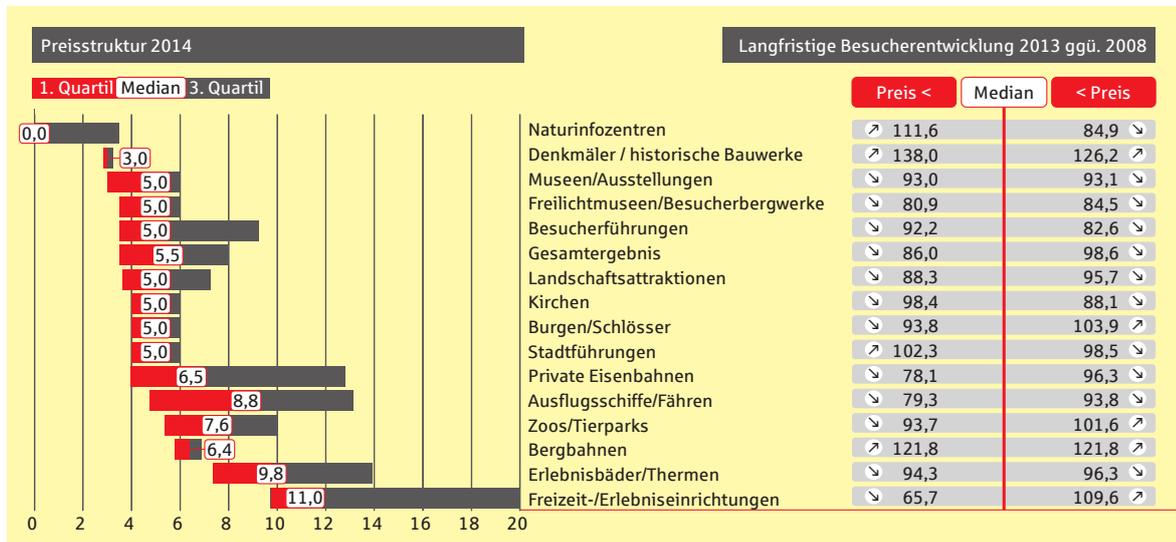
Trotz steigender Preissensibilität macht sich die Anziehungskraft der Angebote nicht allein am Preis fest. Zwischen 2008 und 2013 waren es vor allem Betriebe oberer Preisklassen, die sich besser entwickelten als im Niedrigpreissegment. Besonders deutlich zeigte sich dies bei Einrichtungen im Freizeitbereich. Höhere Preise standen einer positiven Besucherentwicklung auch bei Denkmälern/historischen Bauwerken sowie Burgen/Schlössern nicht entgegen. Die Anziehungskraft war hier besonders hoch, weil gleich mehrere Einrichtungen mit Highlights aufwarten konnten. Ausschlaggebend war also vermutlich die hohe Attraktivität der angebotenen Leistungen. Ist diese aus Besuchersicht vorhanden, lassen sich auch entsprechende Preise durchsetzen. >> Abb. 23

### **Besucherentwicklung 2008 bis 2013 nach Preisklassen**

Auch wenn alle Preisklassen 2013 geringere Besucherzahlen als im Vorjahr aufwiesen – langfristig gesehen gehen das kostenfreie und das höherpreisige (über 15 Euro) Segment als Gewinner hervor. Letztere übertrafen sogar durchweg das Basisjahr 2008. Einrichtungen mittlerer Preisgruppen waren zwar geringeren Schwankungen unterworfen, rutschten aber unter das Niveau des Ausgangsjahres. Am ungünstigsten entwickelte sich in den letzten Jahren die Marktposition der kostenpflichtigen Wetterstationen bis vier Euro. Insgesamt bestätigt sich: Hohe Eintrittspreise wirken sich nicht generell nachteilig auf die Besucherzahlen aus. Ob das auch für kontinuierliche Preissteigerungen bei mehr oder weniger gleichen Angeboten gilt, wird das Monitoring des Tourismusbarometers in den kommenden Jahren zeigen. >> Abb. 24

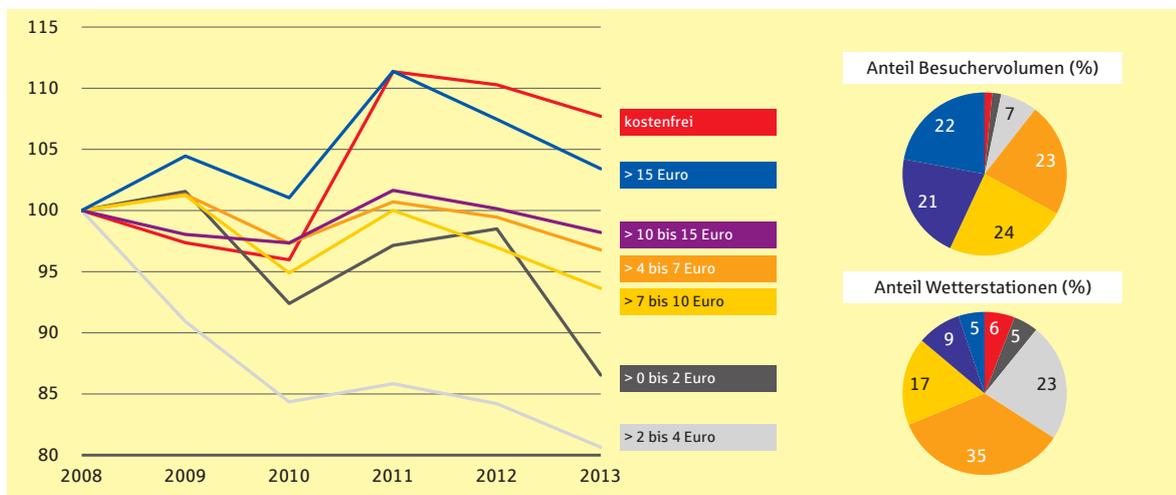
<sup>30</sup> 1. Quartil: 25 Prozent der Preise sind niedriger als der angegebene Wert, 2. Quartil (= Median): 50 Prozent der Preise sind geringer, und 50 Prozent sind höher, 3. Quartil = 75 Prozent der Preise sind größer.

Abb. 23: Preisstruktur 2014 und Besucherentwicklung 2013 gegenüber 2008 nach Kategorien in allen erfassten Bundesländern/Regionen – links: Preise in Euro (1. Quartil, Median, 3. Quartil), rechts: Index 2008 = 100 –



Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

Abb. 24: Besucherentwicklung nach Preisklassen 2008 bis 2013 und Anteile 2013 (Index 2008 = 100, Basisjahr für Preiseinteilung = 2014)



Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

Grundsätzlich gilt: Bewegt sich der Preis auf einem sehr niedrigen Niveau, schränkt dies die Möglichkeiten für neue Investitionen stark ein. Für Standardangebote ohne Weiterentwicklung wird der Markt aber immer schwieriger. Selbst bei Einrichtungen mit einem niedrigen Eintrittspreis stehen die Leistungen zunehmend auf dem Prüfstand, zumal für den Gast ein Vergleich mit den Angeboten der Mitbewerber in Zeiten des Internets immer einfacher wird. Für das Besondere ist er aber offenbar bereit, auch tiefer in

die Tasche zu greifen. Den Ausschlag für eine positive Entwicklung in den oberen Preisklassen gaben oftmals jene Einrichtungen, die ihren Gästen immer wieder etwas Neues boten. Daher lautet die Devise: Mit Preisaktionen, geschicktem Marketing und besonderen Veranstaltungen auf sich aufmerksam machen! Je außergewöhnlicher das Angebot, desto mehr rückt das Preisargument in den Hintergrund. Den Gästen ist es wichtig, Außergewöhnliches erleben zu können, im Kleinen wie im Großen.

## 2. Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe

### 2.1 Konjunktur- und Marktbewertung

**Zusammenfassung**

Gute konjunkturelle Rahmenbedingungen bedeuten für das Gastgewerbe mehr Chancen als Risiken. Ein überdurchschnittliches Wirtschaftswachstum samt erfreulichen Prognosen für 2014 sowie eine niedrige Arbeitslosenquote wirken sich positiv auf die touristische Nachfrage aus.

Steigende nominale Umsätze spiegeln die gute Marktlage wider. Die Preissteigerungen vieler Betriebe liegen jedoch unterhalb des Inflationsniveaus. Dies führt real in allen ostdeutschen Bundesländern zu Umsatzrückgängen. Eine differenzierte Preispolitik in Form von Yield-Management sowie die Nutzung verschiedener Vertriebswege erhöht die Chance, notwendige Preissteigerungen am Markt durchzusetzen.

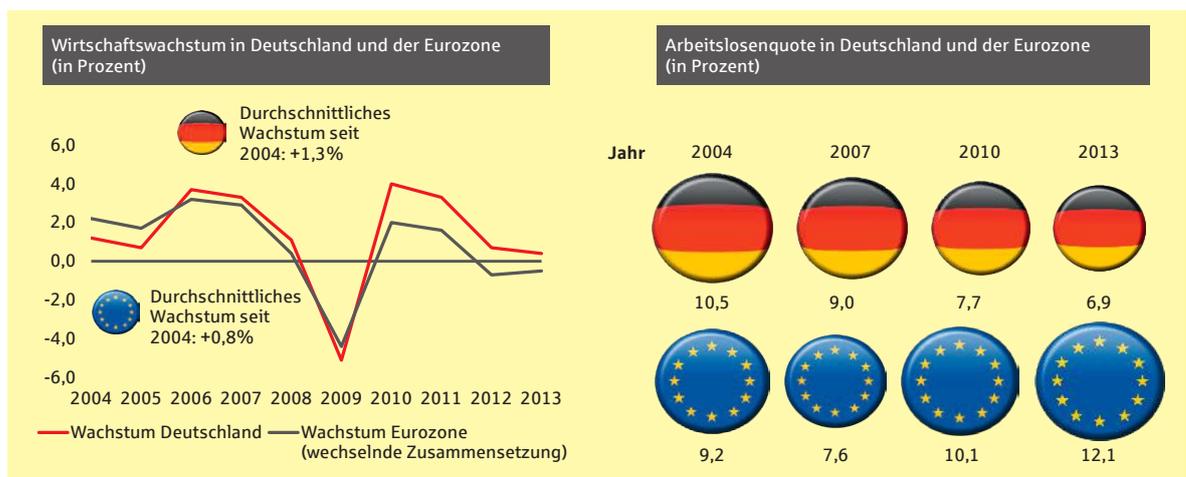
Die Stimmung in der Wirtschaft ist gut. Experten sehen ein steigendes Wirtschaftswachstum und mehr Ausgaben beim privaten Konsum sowie gute Werte für den Arbeitsmarkt 2014. Auch im Gastgewerbe gehen acht von zehn Betrieben von einer stabilen bis positiven Geschäftslage im kommenden Jahr aus.

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

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

nach deutlichen Einbrüchen im Krisenjahr 2009 zum Wirtschaftsmotor für Europa. Wenngleich das Wirtschaftswachstum nach den starken Jahren 2010 und 2011 zuletzt auf 0,4 Prozent zurückging, lagen die Werte doch über jenen der Eurozone (-0,5 Prozent). Die Analysten erwarten für 2014 eine Zunahme auf mehr als 1,5 Prozent.<sup>31</sup> Zudem bleibt die Arbeitslosenquote innerhalb Europas – mit Ausnahme einiger südeuropäischer Staaten – weiterhin auf einem niedrigen Niveau. >> Abb. 25

Abb. 25: Wirtschaftswachstum und Arbeitslosigkeit im europäischen Vergleich 2004–2012 (in Prozent)



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Amt der Europäischen Union

<sup>31</sup> Prognose laut Bundesbank und Ifo-Institut.

Die Umsatzzahlen des gesamtdeutschen Gastgewerbes zeigen eine ähnliche Entwicklung: Im Krisenjahr 2009 sank der Umsatz sowohl nominal (–4,1 Prozent) als auch real (–6,1 Prozent) unter das Vorjahresniveau. In den Jahren 2012 und 2013 nahmen die nominalen Umsätze zwar zwischen 1,2 und 2,2 Prozent zu, die Betriebe scheinen jedoch noch nicht die notwendigen Preisanpassungen durchgeführt zu haben, denn inflationsbereinigt (real Umsatz) gab es 2013 einen Rückgang (–1,1 Prozent).

#### Welche Themen beschäftigen die Branche?

- Preisparität: Der Online-Vertrieb befindet sich im Umbruch. Das Bundeskartellamt hat im Dezember 2013 die Best-Preis-Klausel von HRS für rechtswidrig erklärt. Diese forderte von den Beherbergungsbetrieben, dass sie bei HRS immer die günstigste Rate einstellen. Buchungen außerhalb der Plattform durften demnach nicht günstiger sein. Hoteliers haben nun mehr Autonomie bezüglich der Preispolitik. So können sie z. B. offensiv mit Best-Preis-Garantien auf ihrer Homepage werben und je nach Vertriebsweg unterschiedliche Preisstrategien fahren.
- Mindestlohn: Die Bundesregierung hat den von Union und SPD vereinbarten flächendeckenden Mindestlohn in Höhe von 8,50 Euro pro Stunde auf den Weg gebracht. Branchenverbände sind dagegen und fordern, die Tarifautonomie zu respektieren. Die Auswirkungen auf eine Branche, die vielfach auf Teilzeit- und Aushilfskräfte angewiesen ist, können noch nicht beziffert werden. Bisher vorgesehen sind Ausnahmen für Praktikanten und Jugendliche in Ausbildung.
- GEMA-Gebühren: Die Tarifreform zum 1. Januar 2013 hätte je nach Betriebstyp zu Gebührenerhöhungen von 50 bis 300 Prozent geführt. Seither hat sich die Lage entspannt. Die Bundesvereinigung der Musikveranstalter und die GEMA einigten sich auf Tarife, die moderate und auf mehrere Jahre verteilte Erhöhungen vorsehen (gültig seit 1. Januar 2014).<sup>32</sup>
- Umwelt und Nachhaltigkeit: Die Aspekte Umwelt und Nachhaltigkeit rücken zunehmend in den Fokus, auch in kleineren und mittleren Betrieben. Die „Energiekampagne für Hotels und Gaststätten“ aus dem Vorjahr wird fortgesetzt und um die Zertifizierung „DEHOGA-Umweltcheck“ erweitert. Diese bietet den Betrieben den Einstieg in das betriebliche Umweltmanagement.

#### Langfristige Umsatzentwicklung in Ostdeutschland: Preissteigerungen unter dem Inflationsniveau

Die positive konjunkturelle Entwicklung schlug sich zwischen 2008 und 2013 in einer nominalen Umsatzsteigerung des deutschen Gastgewerbes von 5,4 Prozent nieder. Doch auch hier zeigt sich der gleiche Trend wie im vergangenen Jahr: Inflationsbereinigt sanken die Umsätze um 5,4 Prozent. Ursächlich hierfür sind entweder eine geringere Nachfrage oder Preisanpassungen unter dem Inflationsniveau. Im Beherbergungsgewerbe stieg die Auslastung im Beobachtungszeitraum tendenziell an, weshalb davon auszugehen ist, dass die Preise nicht in ausreichender Höhe angehoben wurden. Valide Daten zur Nachfrage in der Gastronomie liegen nicht vor. Hier kann nur vermutet werden, dass zumindest teilweise notwendige Preisanpassungen nicht erfolgten. Differenziert nach Bundesländern sowie Beherbergung und Gastronomie gab es einige Besonderheiten.<sup>33</sup>

>> Abb. 26 und Anhang 10

- Von allen ostdeutschen Bundesländern schneidet Mecklenburg-Vorpommern am besten ab. Dazu hat eine sehr positive Umsatzentwicklung des Beherbergungsgewerbes beigetragen, das sogar inflationsbereinigt ein Wachstum von 1,4 Prozent erzielte. Die Gastronomie blieb nominal (+0,6 Prozent) konstant, musste jedoch reale Umsatzeinbußen von –8,8 Prozent hinnehmen.
- In Thüringen bleibt die Lage angespannt. Seit 2008 sanken die nominalen und die realen Umsätze in beiden Segmenten. Das Beherbergungsgewerbe (–16,4 Prozent) ist real stärker betroffen als die Gastronomie (–10,2 Prozent).
- In Brandenburg und Sachsen-Anhalt bewegten sich die Umsätze zwischen Stagnation und leichtem Anstieg. In beiden Bundesländern lagen die inflationsbereinigten Umsätze unter dem Niveau von 2008, insbesondere im Beherbergungsgewerbe (rund –10 bis –11 Prozent), aber auch in der Gastronomie (rund –7 bis –9 Prozent).

<sup>32</sup> Ein Tarifrechner für Betriebe steht auf der Homepage des DEHOGA Bundesverbandes zur Verfügung ([www.dehoga-bundesverband.de](http://www.dehoga-bundesverband.de))

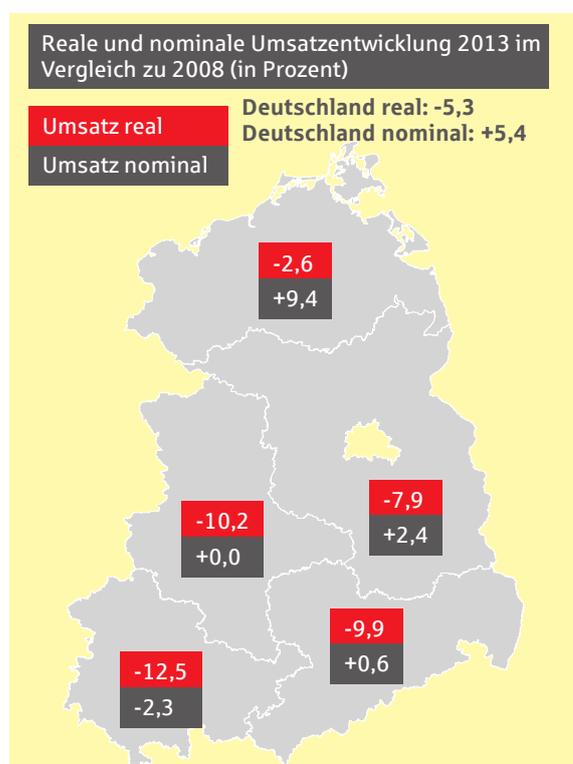
<sup>33</sup> Detailwerte zur Umsatzentwicklung nach Beherbergung und Gastronomie können Anhang 10 entnommen werden.

In Sachsen erwies sich die Gastronomie etwas robuster als in den anderen Bundesländern. Nominal stiegen die Umsätze um 5 Prozent. Real bedeutete dies einen vergleichsweise geringen Rückgang von rund 4 Prozent. Das Beherbergungsgewerbe hingegen verzeichnete überproportional hohe Umsatzrückgänge von nominal 5,9 Prozent und real 18,2 Prozent.

Es erfolgt kein ausreichend hoher Ausgleich für steigende Betriebskosten. Aufgrund der Inflation steigen vor allem die Aufwendungen für Energie und Waren.

Letztlich wirken sich reale Umsatzverluste auf die Qualität der Betriebe aus. Denn häufig fehlen die notwendigen Mittel zur Modernisierung.

Abb. 26: Umsatzentwicklung im Gastgewerbe 2013 im Vergleich zum Jahr 2008



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt

Insbesondere in Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern sind in allen Segmenten Umsatzsteigerungen zu beobachten ebenso wie im sächsischen Beherbergungsgewerbe und in der sachsen-anhaltischen Gastronomie. Die hohe Wettbewerbsintensität der Branche führt jedoch häufig dazu, dass Preis Anpassungen nicht entsprechend der Inflation vorgenommen werden. Aber auch die teils deutlichen realen Umsatzverluste führen zu handfesten Problemen in den Betrieben:

Geringere Umsätze schlagen sich direkt auf das Betriebsergebnis nieder und senken die Innenfinanzierungskraft der Betriebe.

### Aktuelle Preis- und Auslastungsentwicklung mit positiven Signalen

Seit 2013 greift das Tourismusbarometer auf Daten des Marktforschungsunternehmens STR-Global zurück. Die Daten richten ihren Fokus auf die städtische Kettenhotellerie. Da diese in der Regel als Erste auf Marktentwicklungen reagieren, sind die Daten als Frühindikatoren und nicht als repräsentative Werte für die Gesamtbranche zu werten. Neben dem Auslastungsgrad der Zimmer werden auch der durchschnittliche Übernachtungspreis (Average Daily Rate) und der Nettoumsatz pro verfügbares Zimmer (Revenue Per Available Room) abgebildet.

Ostdeutschland holt bei Preis- und Auslastungsniveau auf.

Im Bundesgebiet blieben die Preise im Jahr 2013 im Vergleich zum Vorjahr konstant, bei leicht steigender Zimmerauslastung. In den ersten Monaten des Jahres 2014 (Januar bis Februar YTD<sup>34</sup> stieg der nominale Preis mit +1,4 Prozent etwas stärker als die Inflation (Januar 1,3 Prozent; Februar 1,4 Prozent). Auch die deutschlandweite Auslastung legte um 1,2 Prozentpunkte zu. In Ostdeutschland blieb die Zimmerauslastung von 2012 auf 2013 unverändert, aber die Preise erhöhten sich um 2 Prozent. In den Monaten Januar bis Februar 2014 (YTD) zeigt sich ebenfalls eine erfreuliche Entwicklung: Die nominalen Preise stiegen um 1,8 Prozent und die Auslastung um 1,1 Prozentpunkte. Zumindest die städtisch geprägte Kettenhotellerie setzte ausreichend hohe Preissteigerungen ohne Auslastungsverlust durch. Ostdeutschland holte, ausgehend von einem deutlich geringeren Preis- und Auslastungsniveau, im Vergleich zu den Bundeswerten auf. >> Tab. 3

<sup>34</sup> YTD = Year-to-date = durchschnittliche Werte bezogen auf die beiden Monate Januar bis Februar 2014 im Vergleich zum Vorjahrszeitraum (Januar bis Februar 2013).

Tab. 3: Zimmerpreis und -auslastung im Jahr 2013 und von Januar bis Februar (YTD) 2014  
(Pfeile = Veränderung gegenüber gleichem Vorjahreszeitraum)

	Netto-Zimmerpreis (in €) 2013	Jan. – Feb. 2014 (in €)	Zimmerauslastung 2013 (in %)	Jan. – Feb. 2014 (in %)	Umsatz pro verfügbares Zimmer 2013 (in €)	Jan. – Feb. 2014 (in €)
Deutschland	94,90 →	95,60 ↑	67,1 ↑	57,8 ↑	63,70 ↑	55,30 ↑
Ostdeutschland	71,70 ↑	67,20 ↑	60,2 →	43,8 ↑	43,20 ↑	29,40 ↑
Brandenburg	56,10 →	55,90 →	53,3 ↓	34,1 ↓	29,90 →	19,10 →
Mecklenburg-Vorpommern	97,60 ↑	79,00 ↑	61,3 →	43,1 ↑	59,80 ↑	34,00 ↑
Sachsen	70,30 ↑	68,50 ↑	65,0 →	45,8 →	45,70 ↑	31,40 ↑
Sachsen-Anhalt	56,40 ↑	56,30 ↑	45,9 →	38,8 ↑	25,90 →	21,80 ↑
Thüringen	60,40 ↑	61,50 →	59,0 →	49,3 ↑	35,60 ↑	30,30 →

Quelle: dwif 2014, Daten STR-Global 2014

Die Kennzahl „Umsatz pro verfügbares Zimmer“ kombiniert die Preis- und Auslastungsentwicklung. Diese erhöhte sich in Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen sowohl 2013 als auch in den ersten Monaten 2014. Brandenburg, dessen Gastgewerbe umsatzseitig deutlich rückläufig war, konnte das Ergebnis aus 2012 auch innerhalb der städtisch geprägten Kettenhotellerie aufgrund geringerer Auslastungszahlen nur halten. Für das Jahr 2013 galt Ähnliches für Sachsen-Anhalt, jedoch steigen dort seit Anfang 2014 Preise und Auslastung. Thüringen befindet sich bei dem Preis- und Auslastungsniveau wie bei der Dynamik im ostdeutschen Mittelfeld.

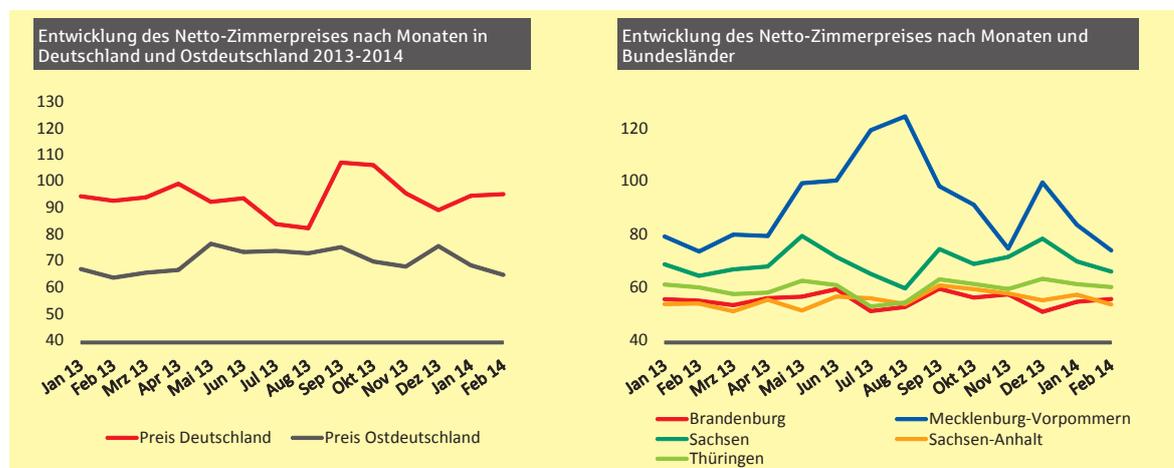
Saisonale Schwankungen sind im Beherbergungsgewerbe normal, erfordern aber zunehmend eine differenzierte Preispolitik. Die Zeiten, in denen ein bis zwei feste Standardpreise für die Saisons festgelegt wurden, sollten angesichts der modernen technischen Möglichkeiten der Vergangenheit angehören. Mit Hotel-Softwares und -Programmen lassen sich Preise den vergangenen Buchungen entsprechend anpassen. Das Internet wiederum birgt aufgrund zahlreicher Vertriebswege sowie hoher Preistransparenz gleichermaßen Chancen wie Risiken für die Betriebe. Grundsätzlich gilt: Je höher die saisonalen Schwankungen ausfallen, desto besser lassen sich die Preise per Yield-Management optimieren: Bei hoher Nachfrage werden die Preise deutlich angehoben, bei geringer Nachfrage entsprechend gesenkt. Ziel ist immer eine höhere Auslastung. Die Zahlen von STR-Global für 2013/14 zeigen folgende Unterschiede:

- Die Netto-Zimmerpreise in Ostdeutschland lagen ganzjährig unter den Deutschlandwerten. Die Bandbreite der Raten reicht in Ostdeutschland von rund 64 Euro im Februar bis etwa 77 Euro im Mai.
- Auf Länderebene hebt sich Mecklenburg-Vorpommern mit höheren Raten und Auslastungsschwankungen ab. Die Preise fallen von Januar bis April und im November auf unter 80 Euro und steigen in den Sommermonaten auf bis zu 125 Euro an.
- Die Preise der anderen Bundesländer sind geringeren Schwankungen unterworfen. Tendenziell höhere Preise setzen die Anbieter im Mai/Juni sowie in den Herbstmonaten durch. >> Abb. 27

**Nachlassende Marktdynamik – Marktberreinigung aber noch nicht abgeschlossen**

Seit 2004 meldeten jährlich rund 3.100 Betriebe in Deutschland und 400 Betriebe in Ostdeutschland Insolvenz an. Im Durchschnitt bewegt sich der Anteil gastgewerblicher Insolvenzen an allen Insolvenzverfahren bundesweit und über den gesamten Beobachtungszeitraum hinweg zwischen 1,8 Prozent und 2,9 Prozent. In Ostdeutschland reicht die Bandbreite von 1,7 Prozent bis 3,7 Prozent. Erfreulich: Nach einer Phase starker Marktberreinigungstendenzen in den Krisenjahren erholte sich die Branche. Sowohl in Deutschland als auch in Ostdeutschland sank 2013 die Insolvenzquote auf das geringste Niveau seit zehn Jahren. Im Vergleich zum Durchschnitt sank die Zahl der Insolvenzen bundesweit auf rund 2.500 und in Ostdeutschland auf 264 Fälle. Anfällig bleibt

Abb. 27: Entwicklung des Netto-Zimmerpreises im Jahresverlauf 2013 bis Februar 2014



Quelle: dwif 2014, Daten STR-Global 2014

die Gastronomie, denn rund 90 Prozent der Insolvenzverfahren werden in diesem Segment eingeleitet. In den einzelnen Bundesländern fand von 2012 auf 2013 folgende Entwicklung statt:

- In Brandenburg, Sachsen und Thüringen fielen die Insolvenzzahlen um rund 15 Prozent. Mecklenburg-Vorpommern verbesserte sich ebenfalls: um 10,5 Prozent.
- In Sachsen-Anhalt lag die absolute Zahl der Fälle zwar unterhalb des Zehnjahresdurchschnitts, stieg jedoch im Vergleich zum Vorjahr aufgrund einer Verdoppelung im Gastronomiesektor um rund 45 Prozent.

Trotz rückläufiger Tendenzen bei den Insolvenzen sind weiterhin Marktberäumigungstendenzen festzustellen. Dafür spricht eine sinkende Marktdynamik, denn die Gewerbeanmeldungen und -abmeldungen im ostdeutschen Gastgewerbe gaben von 2004 auf 2013 um rund 37 Prozent beziehungsweise 22 Prozent nach. Hohe Rückgänge bei den Gewerbeanmeldungen verzeichneten Mecklenburg-Vorpommern (-44,7 Prozent) und Sachsen-Anhalt (-43,3 Prozent). In beiden Bundesländern sanken auch die Gewerbeabmeldungen (rund 29 Prozent) am deutlichsten.

Etwas geringere Rückgänge meldeten Sachsen und Brandenburg (Anmeldungen rund -31 Prozent; Abmeldungen rund -15 Prozent).

» Ostdeutschland: Jede achte Gewerbeanmeldung oder -abmeldung stammt aus dem Gastgewerbe. «

Über alle Branchen betrachtet fanden in den letzten zehn Jahren in Gesamtdeutschland mehr Anmeldungen als Abmeldungen statt. Ein ähnliches Bild zeigt sich in allen ostdeutschen Bundesländern, wobei Sachsen die höchste und Thüringen die geringste Dynamik aufwies. Der Anteil der gastgewerblichen Gewerbeanmeldungen liegt bundesweit bei 7,4 Prozent und in Ostdeutschland bei 7,8 Prozent. Bei den Betriebsaufgaben fallen die Anteilswerte in Deutschland (8,9 Prozent) und Ostdeutschland (9,1 Prozent) höher aus. Auffällig ist – und das bestätigt die Marktberäumigung der letzten Jahre –, dass in Deutschland und in allen ostdeutschen Bundesländern gleichermaßen mehr Marktaustritte als -eintritte stattfanden. Sachsen-Anhalt und Thüringen sind mit einem Saldo von jeweils über 1.000 Betrieben besonders betroffen. In Brandenburg (-294 Betriebe) und Sachsen (-137 Betriebe) war der Rückgang moderat, Mecklenburg-Vorpommern (-614 Betriebe) bewegt sich im Mittelfeld. >> Abb. 28

Abb. 28: Gewerbeanmeldungen/-abmeldungen in allen Branchen und im Gastgewerbe 2004 bis 2013

Kumulierte Gewerbeanmeldungen und -abmeldungen im ostdeutschen Gastgewerbe (Pfeil = Entwicklung 2013 gegenüber 2012)		
alle Branchen	Gewerbeanmeldungen von 2004 bis 2013	Gewerbeabmeldungen von 2004 bis 2013
Deutschland	8,48 Mio. ↓	7,10 Mio. ↓
Ostdeutschland	1,13 Mio. ↓	1,01 Mio. ↓
Brandenburg	0,23 Mio. ↑	0,20 Mio. ↓
Mecklenburg-Vorpommern	0,15 Mio. ↑	0,13 Mio. ↑
Sachsen	0,39 Mio. ↓	0,34 Mio. ↓
Sachsen-Anhalt	0,18 Mio. ↓	0,16 Mio. ↑
Thüringen	0,18 Mio. →	0,17 Mio. ↑

Gastgewerbe	Gewerbeanmeldungen von 2004 bis 2013	Gewerbeabmeldungen von 2004 bis 2013
Deutschland	625.971 ↓	633.867 ↓
Ostdeutschland	88.389 ↓	91.828 ↓
Brandenburg	17.404 ↓	17.698 ↓
Mecklenburg-Vorpommern	12.867 ↑	13.481 ↑
Sachsen	27.827 ↓	27.964 ↓
Sachsen-Anhalt	15.404 ↓	16.603 ↓
Thüringen	14.887 ↓	16.082 ↑

Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt

### Gastgewerbe als Arbeitsmarktmotor – Zuwächse meist bei Teilzeitstellen

Insgesamt beschäftigt das Gastgewerbe bundesweit 1,5 Millionen und in Ostdeutschland 210.000 Menschen.<sup>35</sup> Seit 2004 hat die Branche bundesweit 278.000 (+23 Prozent), in Ostdeutschland 33.000 (+18 Prozent) neue Stellen geschaffen. Zum Vergleich: Bundesweit stieg die Anzahl der Beschäftigten über alle Branchen betrachtet um nur 8,9 Prozent. Dabei nahm die Relevanz des Gastgewerbes als Arbeitgeber zu: Der Anteil der Beschäftigten im Gastgewerbe stieg im Beobachtungszeitraum von 3,9 Prozent auf 4,4 Prozent. Wie beim Umsatz waren Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg (jeweils circa +7.500 Beschäftigte) und Sachsen (+11.500 Beschäftigte) die Spitzenreiter.

Neben den Zahlen der Arbeitsagentur stehen auch Arbeitsmarktdaten des Statistischen Bundesamtes im Hinblick auf die Entwicklung nach Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten zur Verfügung.<sup>36</sup> Demnach trugen insbesondere Teilzeitstellen zu dem Wachstum bei, was aufgrund von Branchenstruktur und saisonalen Nachfrageschwankungen nicht grundsätzlich negativ zu bewerten ist. Auf Länderebene zeigen sich deutliche Unterschiede. >> Abb. 29

Abb. 29: Beschäftigungsentwicklung im Gastgewerbe (Index 2008 = 100)

Entwicklung der Beschäftigten im Gastgewerbe in Deutschland (Index: 2008=100)					Entwicklung der Beschäftigten in Ostdeutschland			
	2008	2010	2012	2013	Gastgewerbe 2013 (2008=100)	Beherbergung 2013 (2008=100)	Gastronomie 2013 (2008=100)	
Gastgewerbe Vollzeit	100	95	97	97	<b>98,4</b>	<b>100,8</b>	<b>96,5</b>	<b>Brandenburg</b>
Gastgewerbe Teilzeit	100	104	108	110	96,7	99,1	94,9	Vollzeit
					100,5	107,1	98,3	Teilzeit
					<b>102,9</b>	<b>112,9</b>	<b>92,9</b>	<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>
					101,6	106,2	94,4	Vollzeit
					104,8	140,0	91,2	Teilzeit
					<b>92,5</b>	<b>79,5</b>	<b>98,0</b>	<b>Sachsen</b>
					85,9	79,2	90,1	Vollzeit
					100,2	78,8	105,4	Teilzeit
					<b>100,8</b>	<b>106,9</b>	<b>97,4</b>	<b>Sachsen-Anhalt</b>
					95,4	96,2	95,0	Vollzeit
					106,7	132,0	99,6	Teilzeit
					<b>98,3</b>	<b>92,2</b>	<b>101,2</b>	<b>Thüringen</b>
					91,9	90,8	94,3	Vollzeit
					105,5	94,0	106,6	Teilzeit

Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt

35 Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte. In der Regel dürfte deren Anzahl durch weitere „Ein-Euro-Jobs“ etc. noch deutlich höher ausfallen.

36 Aufgrund von Umstellungen bei der Erhebungsmethodik liegen nur Zeitreihen von 2008 bis 2013 vor.

- In Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt stiegen vor allem die Teilzeitarbeitsplätze im Beherbergungsgewerbe stark an.
  - Sachsen und Thüringen verzeichneten Zuwächse bei den Teilzeitkräften in der Gastronomie.
  - Deutlich rückläufig sind die Beschäftigungszahlen im sächsischen Beherbergungsgewerbe, was allerdings maßgeblich auf das Krisenjahr 2009 zurückzuführen ist.
- »» *Nachwuchssicherung ist die zentrale Herausforderung.* ««

Um die Wettbewerbsfähigkeit im Gastgewerbe zu verbessern, gilt es, sich verstärkt dem Thema Nachwuchssicherung zu widmen. Seit 2004 nimmt der Anteil der unbesetzten Ausbildungsstellen in Ostdeutschland jährlich um durchschnittlich 1,6 Prozentpunkte und damit stärker als bundesweit (+1,1 Prozentpunkte) zu. Im Vergleich mit allen Branchen steht das Gastgewerbe deutlich schlechter da. Ein kleiner Lichtblick ist die zuletzt erfreuliche Entwicklung von 2012 auf 2013: Der Anteil nicht besetzter Ausbildungsstellen in Deutschland reduzierte sich erstmals seit zehn Jahren um 1 Prozentpunkte und in Ostdeutschland sogar um 2 Prozentpunkte. Auf Länderebene ist der Wettbewerb um junge Fachkräfte vor allem in Mecklenburg-Vorpommern überproportional hoch. >> Abb. 30

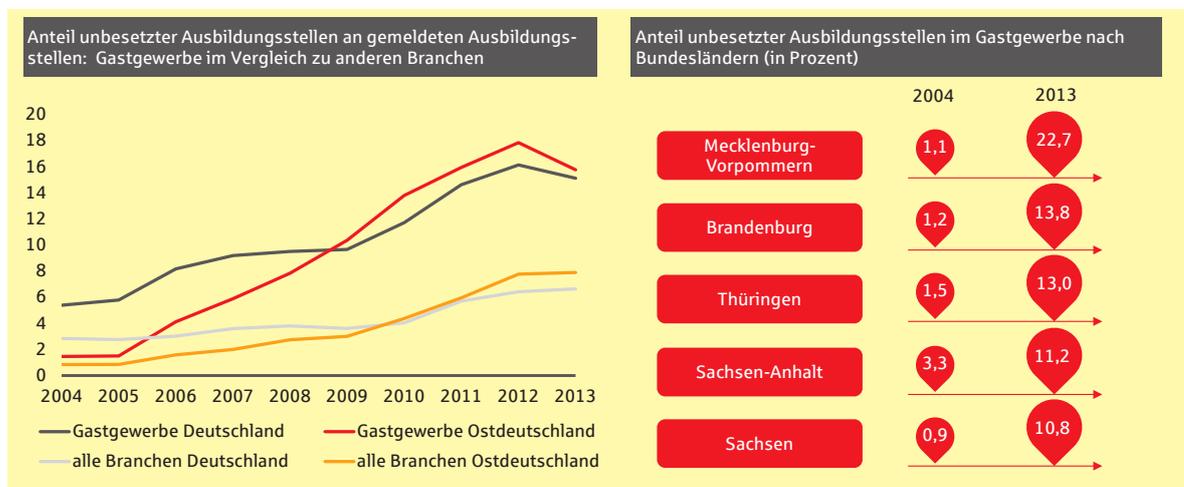
**Hinweis**

Das Branchenthema des Tourismusbarometers aus dem Jahr 2012 beschäftigte sich ausführlich mit dem Thema „Touristischer Arbeitsmarkt in Ostdeutschland“ und liefert vertiefende Einblicke, Analysen sowie Handlungsempfehlungen für Betriebe und weitere touristische Akteure. Mehr dazu unter [www.s-tourismusbarometer.de](http://www.s-tourismusbarometer.de)

**Prognose: positive Stimmung am Markt**

2014 wird für Deutschland ein deutlich höheres Wirtschaftswachstum prognostiziert. Die Arbeitslosenquote ist gering, und der private Konsum soll real um 1,5 Prozent steigen.<sup>38</sup> Diese guten konjunkturellen Rahmenbedingungen wirken sich positiv auf die Stimmung im Gastgewerbe aus. Die meisten Betriebe gehen für das kommende Jahr von einer günstigeren oder zumindest gleichbleibenden Geschäftslage aus. Der Langfristvergleich zeigt, dass im Herbst 2013 die Werte im Beherbergungs- wie im Gastronomie-sektor über den Ausgangswerten von 2004 liegen und gegenüber den Krisenjahren deutlich anstiegen. Besonders optimistisch sind die Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg, besonders skeptisch die Betriebe in Sachsen-Anhalt. Alles in allem sollten sich die günstige Stimmung und die gute Marktentwicklung auch positiv auf die betriebswirtschaftliche Situation im Gastgewerbe auswirken (siehe Kapitel III, 2.2). >> Abb. 31

Abb. 30: Unbesetzte Ausbildungsstellen im Gastgewerbe (in Prozent)<sup>37</sup>

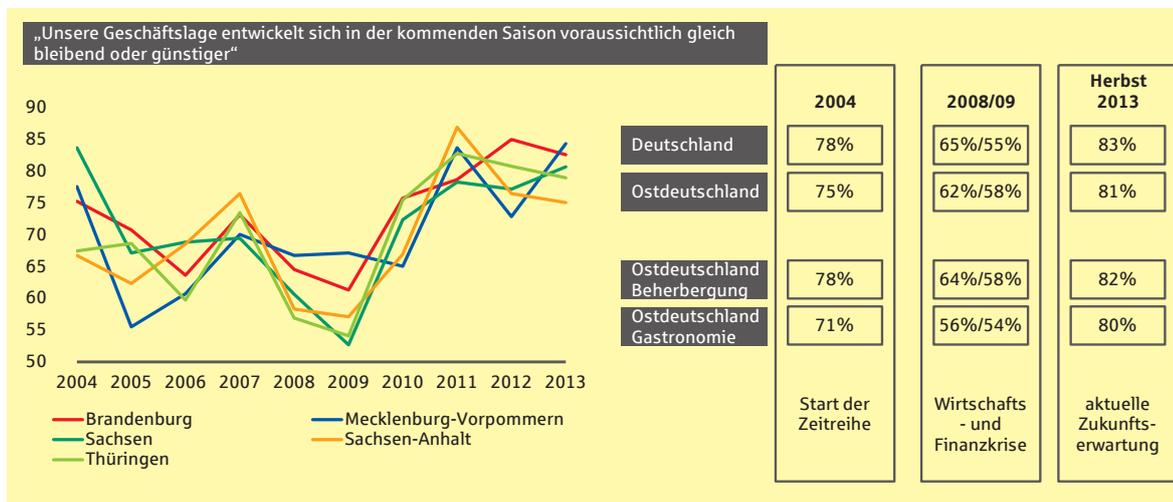


Quelle: dwif 2014, Daten Bundesagentur für Arbeit 2014

<sup>37</sup> Daten aller Branchen ab 2007 vergleichbar verfügbar.

<sup>38</sup> GfK Konsum-Prognose (12. Februar 2014).

Abb. 31: Zukunftserwartungen des Gastgewerbes (Anteil befragter Unternehmen, die von einer stabilen bis verbesserten Entwicklung ausgehen)



Quelle: DIHK-Saisonumfrage Herbst 2004 bis 2013

## 2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen

### Zusammenfassung

Die gute Marktlage macht die Branche optimistisch. Deutlich mehr Betriebe gehen in der kommenden Saison von steigender Beschäftigung, höheren Preisen und einem Investitionszuwachs aus.

Seit 2004 verbesserte sich die betriebswirtschaftliche Lage der Marktteilnehmer. Steigende Gewinnmargen in allen ostdeutschen Bundesländern sind ein Beleg dafür. Die Innenfinanzierungskraft legte im Beherbergungsgewerbe zu, sank jedoch leicht in der Gastronomie.

Die gute Gesamtentwicklung führte langfristig in allen Bereichen und Bundesländern zu einer gestiegenen Schuldentilgungsfähigkeit und einer höheren Gesamtkapitalverzinsung. Daraus folgt: Betriebe können die Schulden schneller tilgen und erreichen eine bessere Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals.

### Geschäftserfolg gastgewerblicher Betriebe in Ostdeutschland

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

- Jeder zehnte Betrieb in Deutschland und fast jeder siebte in Ostdeutschland geht von einem Beschäftigungszuwachs im Jahr 2014 aus. Der Wert für Ostdeutschland stieg jedoch moderater an als in Deutschland.

- Die Betriebe scheinen die in den letzten Jahren versäumten Inflationsanpassungen im kommenden Jahr nachholen zu wollen: Rund jeder dritte Betrieb in Deutschland und mehr als jeder vierte in Ostdeutschland geht in der kommenden Saison von steigenden Preisen aus. Zum Vergleich: Während der Wirtschafts- und Finanzkrise war dies nur bei jedem zehnten Betrieb der Fall. Am optimistischsten sind die Betriebe in Sachsen (33 Prozent), am kritischsten die Betriebe in Sachsen-Anhalt (19 Prozent).

- Die Investitionsbereitschaft ist überdurchschnittlich gut. Ausgehend von 2004, sank das Stimmungsbarmeter auf durchschnittlich 13 Prozent. Neben

einer seitdem gestärkten deutschen Wirtschaft trug auch die Mehrwertsteuersenkung im Beherbergungsgewerbe zu dem Mehr an Investitionsvorhaben bei. Aktuell erhöht jeder vierte Betrieb in Deutschland und fast jeder fünfte in Ostdeutschland die Investitionsausgaben. >> Abb. 32

Langfristig beziehungsweise über zehn Jahre bewirkten die guten konjunkturellen Rahmenbedingungen eine deutliche Stimmungssteigerung. Inwiefern sich dies auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis niederschlug, wird nachfolgend beleuchtet.

Abb. 32: Einschätzung der gastgewerblichen Betriebe zur zukünftigen Entwicklung im Betrieb

	2004	2013
 „Zahl der Beschäftigten wird steigen.“	D: 5,7% Ost-D: 5,3%	D: 9,9% Ost-D: 6,5%
 „Preise können angehoben werden.“	D: 12,9% Ost-D: 11,6%	D: 31,5% Ost-D: 28,2%
 „Investitionen werden zunehmen.“	D: 16,4% Ost-D: 14,6%	D: 23,4% Ost-D: 18,5%

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

### Einführung und methodische Erläuterung

Ab einer bestimmten Kredithöhe müssen die gastgewerblichen Unternehmen ihre Jahresabschlüsse zu Prüfungszwecken bei der finanzierenden Sparkasse einreichen. Die Jahresabschlüsse werden nach einem vorgegebenen Muster aufbereitet, in die EDV eingegeben und zentral bearbeitet (sogenannte EBIL-Analyse).<sup>39</sup> Die erfassten Daten der Jahresabschlüsse wurden für die Zwecke des Tourismusbarometers speziell bearbeitet und regionalisiert beziehungsweise typisiert. Nachfolgende Ausführungen untergliedern sich in zwei Unterkapitel, bieten sowohl länderspezifische Analysen als auch den Vergleich zentraler betriebswirtschaftlicher Kennzahlen:

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

### Stichprobe

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

### Bezugsgrößen

Als Bezugsgröße gilt der Median. Zu dessen Ermittlung werden alle Kennzahlen der Größe nach geordnet. Der Median ist derjenige Wert, der genau in der Mitte liegt. Der Einfluss von Ausreißern wird dadurch minimiert. Bei der Beurteilung der aktuellen Lage werden auch die Quartilswerte zur Einschätzung der Entwicklung der gut beziehungsweise schlecht aufgestellten Betriebe herangezogen.<sup>40</sup> Diese sogenannten Orientierungswerte ermöglichen eine noch bessere Einschätzung des eigenen Betriebes im Wettbewerb.

<sup>39</sup> Deutsche Sparkassen Verlag GmbH in Stuttgart (DSV-Gruppe); elektronische Bilanzanalyse.

<sup>40</sup> Die Quartilswerte grenzen jeweils nach oben und unten die besten respektive schlechtesten 25 Prozent der Werte ab. Beispiel: Das 3. Quartil der Umsatzrendite von Restaurants mit Bedienung liegt bei 16,7 Prozent. Das bedeutet, dass ein Viertel der Betriebe mindestens diesen oder einen besseren Wert aufweist.

**Steigende Gewinnmargen und leicht rückläufige Innenfinanzierungskraft im ostdeutschen Gastgewerbe!**

Anhaltspunkte für den betriebswirtschaftlichen Erfolg der gastgewerblichen Betriebe liefern die beiden folgenden EBIL-Kennzahlen.

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

» Beherbergungsgewerbe profitiert von reduziertem Mehrwertsteuersatz. «

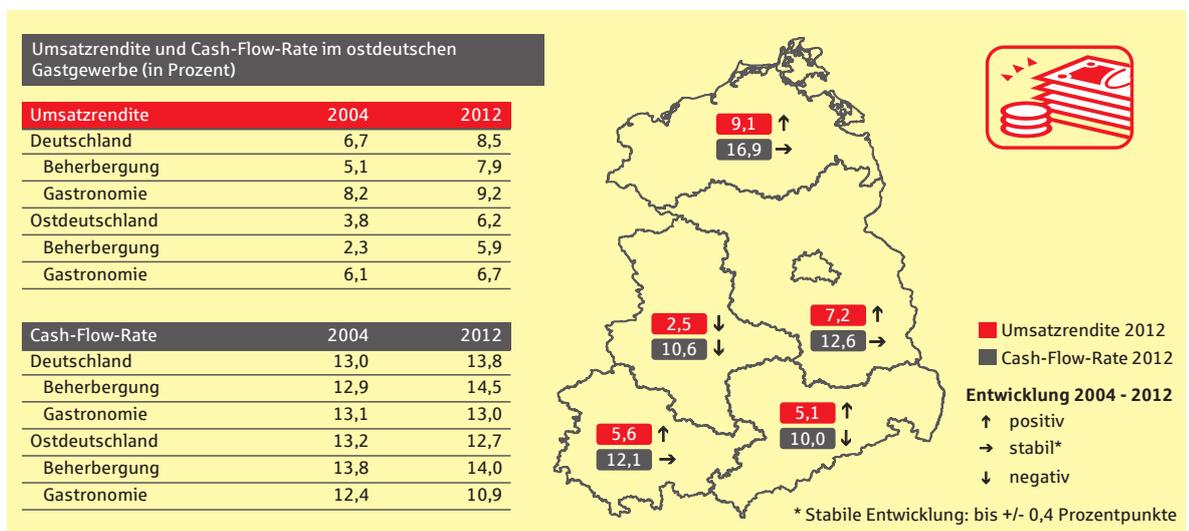
Die betriebswirtschaftliche Lage im deutschen und ostdeutschen Gastgewerbe hat sich seit 2004 verbessert. Die Gewinnmarge stieg in Ostdeutschland um 2,4 Prozentpunkte und damit deutlicher als im Bundesdurchschnitt (+1,8 Prozentpunkte). Dazu trug insbesondere das Beherbergungsgewerbe bei, das unter anderem von dem 2010 eingeführten reduzierten Mehrwertsteuersatz für Logiserlöse profitierte. Dank der guten gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen legte auch die Gastronomie in Deutschland

(um 1 Prozentpunkte) und in Ostdeutschland (um 0,6 Prozentpunkte) zu. Erfreulich entwickelte sich die Gewinnmarge in fast allen ostdeutschen Bundesländern.

- In Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg führten die überdurchschnittlichen Zuwächse zu den höchsten Umsatzrenditen.
- Sachsen und Thüringen weisen ebenfalls langfristig gestiegene Umsatzrenditen auf. Mit zuletzt zwischen 5,1 Prozent und 5,6 Prozent lagen die beiden Länder im Mittelfeld.
- Immer schwieriger wird die Lage in Sachsen-Anhalt. Dort sank die Umsatzrendite um 0,8 Prozentpunkte und landete auf einem unbefriedigenden Niveau von 2,5 Prozent. >> Abb. 33

Die Entwicklung der Innenfinanzierungskraft der Betriebe weicht etwas von den Ergebnissen der Umsatzrendite ab. Während die Cash-Flow-Rate bundesweit um 0,8 Prozent stieg, verringerte sich diese in Ostdeutschland um 0,5 Prozentpunkte. Ursächlich für die Entwicklung in Ostdeutschland ist vor allem die gesunkene Abschreibungsquote, die 2004 noch bei 9 Prozent, zuletzt aber bei nur 6,2 Prozent lag. Die in der Vergangenheit getätigten Investitionen sind demnach weitgehend abgeschrieben; und die aktuell investierten Mittel waren niedriger als in den Vorjahren. Unterschiede gibt es auch nach Segmenten und Bundesländern.

Abb. 33: Entwicklung der Umsatzrendite und der Cash-Flow-Rate im Gastgewerbe 2004 bis 2012



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

- Das Beherbergungsgewerbe ist der Motor der positiven Entwicklung. Während die Innenfinanzierungskraft dort bundesweit und in Ostdeutschland zunahm, sanken die Werte der Gastronomiebetriebe in Deutschland moderat und etwas deutlicher in Ostdeutschland.
- Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg hielten die Innenfinanzierungskraft aufgrund der gestiegenen Gewinne langfristig stabil.
- Thüringen verzeichnete geringe Rückgänge bei den Abschreibungen sowie leichte Gewinnsteigerungen, was ebenfalls zu einem stabilen Ergebnis führte.
- In Sachsen und Sachsen-Anhalt sank die Innenfinanzierungskraft unter den Wert von 2004 – sowohl im Beherbergungs- als auch im Gastronomie-segment.

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

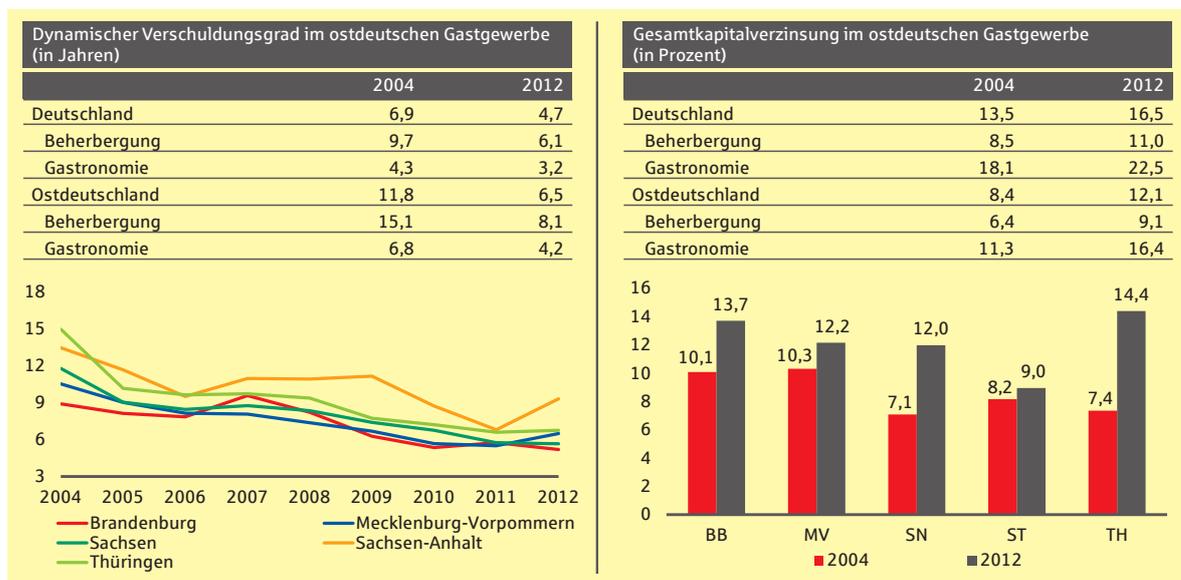
- Der dynamische Verschuldungsgrad ist eine weitere Kennzahl zur Beurteilung der Schuldentilgungsfähigkeit. Er wird in Jahren ausgedrückt und gibt an, wie lange es dauern würde, bis die Verbindlichkeiten durch den Cash-Flow abbezahlt wären.

- Die Gesamtkapitalverzinsung zeigt, wie gut das gesamte im Unternehmen gebundene Kapital (Anlage- und Umlaufvermögen) angelegt ist. Sie beantwortet die Frage: „Wie rentabel arbeitet das gesamte im Unternehmen eingesetzte Kapital?“ Je höher die Gesamtkapitalverzinsung ist, desto effizienter wird das Kapital eingesetzt.

» Schulden tilgungsfähigkeit in allen Segmenten der ostdeutschen Bundesländer gestiegen «

Beide Kennzahlen zeigen in allen Bereichen und Bundesländern langfristig eine positive Entwicklung. Der nur moderate Anstieg der Innenfinanzierungskraft in Ostdeutschland geht also tatsächlich auf den geringeren Investitionsaufwand zurück. Insofern dürften die Betriebe seltener oder niedrigere Kredite aufgenommen haben. Das führte wiederum zu einer deutlichen Verbesserung der Schuldentilgungsfähigkeit dank steigender Gewinne bei geringerer Verschuldung. Dieser Effekt fällt in Ostdeutschland im bundesweiten Vergleich überproportional hoch aus: Der dynamische Verschuldungsgrad hat sich fast halbiert. Demnach können die Betriebe ihre Schulden theoretisch doppelt so schnell tilgen wie im Jahr 2004. Auf Länderebene verbesserten sich die Werte aller Bundesländer, wobei Brandenburg und Sachsen zuletzt die besten Zahlen aufwiesen.

Abb. 34: Dynamischer Verschuldungsgrad und Gesamtkapitalverzinsung im ostdeutschen Gastgewerbe



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

Die insgesamt verbesserte Situation aufgrund höherer Gewinnmargen und steigender Schuldentilgungsfähigkeit wirkte sich positiv auf die Gesamtkapitalverzinsung aus. Auch hier stiegen die Werte bundesweit und in allen ostdeutschen Bundesländern im Vergleich zu 2004 an. Am effizientesten wird das Kapital in Thüringen und Brandenburg eingesetzt. Am anderen Ende der Skala befindet sich Sachsen-Anhalt, aber auch dort wurde zumindest eine kleine Verbesserung erzielt. Die Lage des Gastgewerbes hat sich langfristig betrachtet verbessert und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit der Branche. >> Abb. 34

### 2.3 Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene

Eine betriebstypenbezogene Ausführung bietet den Vorteil des besseren Vergleichs, da sich einzelne Betriebe direkt mit den Kennzahlen anderer messen können. Zudem ermöglicht die langfristige Betrachtung von 2004 bis 2012 eine gute Potenzialeinschätzung nach Betriebstypen.<sup>41</sup> Eine Auswertung der Kennzahlen für das Gastgewerbe nach Bundesländern hingegen liefert nur Tendenzaussagen.

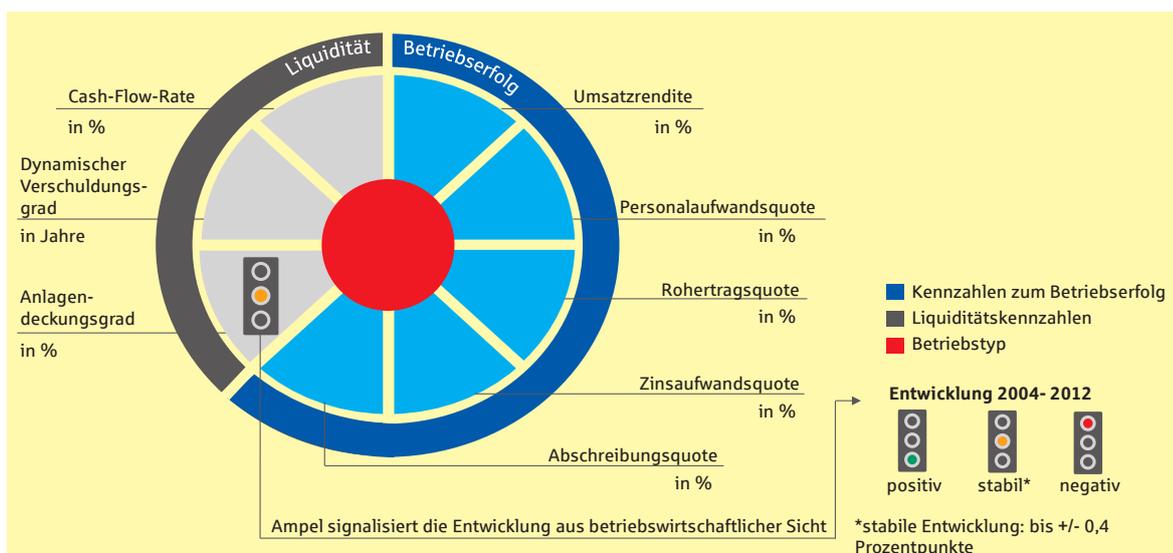
Jährlich wechselnd werden verschiedene Betriebstypen aus dem Beherbergungs- und Gastronomiegewerbe dargestellt. In diesem Jahr ist die Entwicklung des Gastronomiegewerbes an der Reihe: Restaurants mit herkömmlicher Bedienung, Restaurants mit Selbstbedienung, Cafés und Eissalons. Infolge zu geringer Fallzahlen auf Länderebene erfolgt eine Analyse der Deutschlandwerte. Sie haben dank der großen Fallzahl eine starke Aussagekraft.

**Hinweis**

Definitionen und Zeitreihenvergleiche der im Bericht aufgeführten Kennzahlen sind im Anhang zusammengestellt – auch für das Beherbergungsgewerbe. >> Anhang 12, Anhang 13

Die wesentlichen Kennzahlen und deren Entwicklung werden in Form eines Kennzahlenbarometers für die einzelnen Betriebstypen dargestellt. >> Abb. 35

Abb. 35: Erläuterung Kennzahlenbarometer für Schlüsselkennziffern<sup>42</sup>



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

<sup>41</sup> Aktuellere Daten liegen nicht vor, da die Betriebe ihre Jahresabschlüsse zum Teil deutlich zeitverzögert erstellen und bei den Sparkassen einreichen.

<sup>42</sup> Eine steigende Abschreibungsquote erhöht den Cash-Flow, weshalb mehr Abschreibungen positiv bewertet werden und weniger Abschreibungen als negativ.

## Restaurants mit herkömmlicher Bedienung

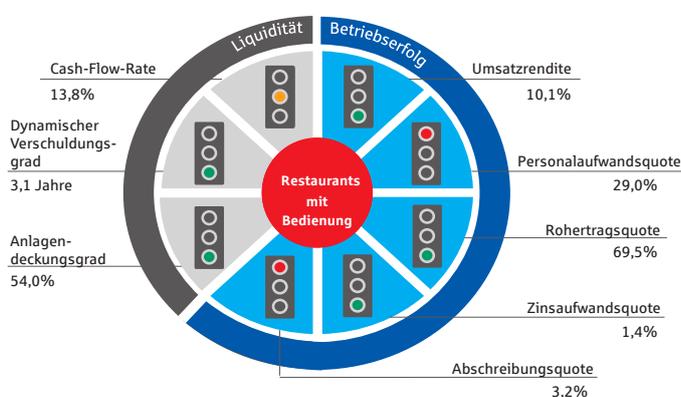


### Zusammenfassung

Restaurants mit herkömmlicher Bedienung prägt ein anhaltender Konzentrationsprozess: Weniger Betriebe erwirtschaften höhere durchschnittliche Umsätze. Jeder vierte Betrieb am Markt sowie jeder dritte Kreditnehmer der Sparkasse gehört diesem Betriebstyp an, jedoch mit sinkenden Marktanteilen.

Begünstigt durch positive konjunkturelle Rahmenbedingungen sowie den Konzentrationsprozess stiegen die Gewinnmargen der bestehenden Betriebe. Insbesondere bisher schlechter performende Restaurants steigerten sowohl die Umsatzrendite als auch die Innenfinanzierungskraft.

Dies führte zwischen 2004 und 2012 zu einem Anstieg der Investitionsquote, wenngleich nicht in der erforderlichen Höhe der Abschreibungen. Weitere Maßnahmen zur Modernisierung und Substanzerhaltung sind notwendig.



Fakten <sup>43</sup>	2004	2011	2012
Betriebe	88.314	74.162	72.719
Ø-Umsatz pro Betrieb	175.954 €	243.169 €	254.435 €
Marktanteil am Gastgewerbe <sup>44</sup>	29,4 %	27,3 %	26,9 %
Marktanteil innerhalb der Gastronomie <sup>45</sup>	42,8 %	41,6 %	41,2 %
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen <sup>46</sup>	36,7 %	35,6 %	32,3 % <sup>47</sup>

Quelle: dwif 2014, Umsatzsteuerstatistik, Daten DSV 2014

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

Die steigenden Gewinnmargen reichen nicht aus, um die geringeren Abschreibungen abzufedern, was wiederum zu einer weitgehend gleichbleibenden Innenfinanzierungskraft (+0,4 Prozentpunkte) der Betriebe führt. Erfreulich: Gerade die Betriebe mit bislang sehr geringem Cash-Flow legten stark zu. Der dyna-

mische Verschuldungsgrad – eine der wesentlichen Kennzahlen zur Beurteilung der Schuldentilgungsfähigkeit – reduzierte sich langfristig um 1,3 Jahre und lag zuletzt mit 3,1 Jahren auf dem besten Niveau seit 2004. Auch hier konnten sich insbesondere die Betriebe mit der geringsten Schuldentilgungsfähigkeit (3. Quartil) verbessern (-3,2 Jahre).

Die positive Entwicklung bei den Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen übertrug sich nur geringfügig auf die Investitionstätigkeit der Betriebe. Die Investitionsquote stieg zwar um 0,6 Prozentpunkte, erreichte jedoch nicht das substanzerhaltende Niveau der Abschreibungen, weshalb weiterhin von einem leicht steigenden Investitionsstau auszugehen ist.

<sup>43</sup> Alle Angaben entstammen der amtlichen Beherbergungsstatistik mit den Jahreswerten für 2004 und 2012.

<sup>44</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.

<sup>45</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

<sup>46</sup> Anteil der Bilanzen des Betriebstyps „Restaurant mit herkömmlicher Bedienung“, gemessen an allen „gastgewerblichen“ Bilanzen der Sparkassen.

<sup>47</sup> Vorläufige Zahl. Direkter Vergleich mit dem Vorjahr daher nicht möglich.

## Restaurants mit Selbstbedienung (SB)



### Zusammenfassung

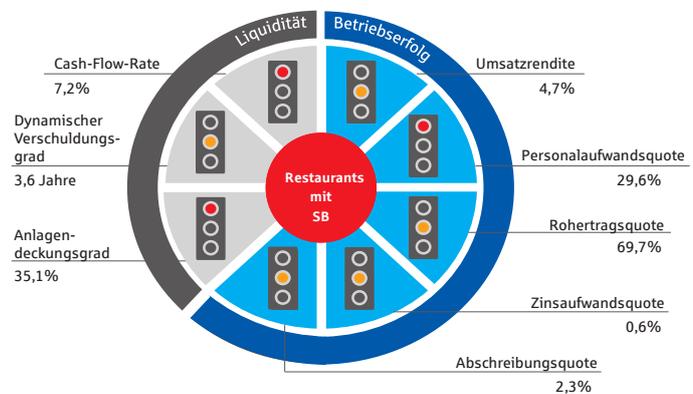
Restaurants mit Selbstbedienung weisen die höchste Marktdynamik unter den Gastronomietypen auf. Langfristig betrachtet stieg die Anzahl der Betriebe ebenso wie der durchschnittliche Umsatz pro Betrieb; und die Marktanteile legten deutlich zu.

Das größte Wachstumssegment im Gastronomiesektor gewann auch innerhalb der Sparkassenwelt an Bedeutung. Der Anteil der Restaurants mit Selbstbedienung an allen gastgewerblichen Kreditnehmern stieg kurz- und langfristig betrachtet spürbar an.

Der Wettbewerb verschärft sich aufgrund der steigenden Marktanteile und der höheren Anzahl an Betrieben. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind stagnierende Gewinnmargen und die gesunkene Innenfinanzierungskraft als erste Warnsignale zu deuten.

Fakten <sup>48</sup>	2004	2011	2012
Betriebe	2.141	2.556	2.521
Ø-Umsatz pro Betrieb	1.294.239 €	1.532.872 €	1.732.773 €
Marktanteil am Gastgewerbe <sup>49</sup>	5,2 %	5,9 %	6,3 %
Marktanteil innerhalb der Gastronomie <sup>50</sup>	7,6 %	9,0 %	9,7 %
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen <sup>51</sup>	4,7 %	4,8 %	5,9 % <sup>52</sup>

Quelle: dwif 2014, Umsatzsteuerstatistik, Daten DSV 2014



Die Wachstumsdynamik am Markt darf nicht über die relativ moderate Entwicklung der Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen hinwegtäuschen. Insbesondere die zuletzt (2011 bis 2012) rückläufige Entwicklung der Umsatzrendite (-1,5 Prozentpunkte) sowie steigenden Personalaufwendungen (+1 Prozentpunkte) trugen dazu bei. Zwischen 2004 und 2012 stieg die Personalaufwandsquote um 1,4 Prozentpunkte. Alle weiteren wesentlichen Kostenpositionen blieben konstant. Daraus resultierte eine leicht gesunkene Umsatzrendite (-0,4 Prozentpunkte) und damit einhergehend ein geringerer unternehmerischer Handlungsspielraum für die Geschäftsführer und Betreiber von Restaurants mit Selbstbedienung.

Aufgrund etwas geringerer Abschreibungen sank die Liquidität im gleichen Beobachtungszeitraum. Im Median lag die Cash-Flow-Rate 2012 bei 7,2 Prozent und damit 0,8 Prozentpunkte unterhalb des Ausgangsniveaus von 2004. Die rückläufige Innenfinanzierungskraft führte im Hinblick auf die Schuldentilgungsfähigkeit langfristig zu gleichbleibenden

Verhältnissen, jedoch zu einer deutlich geringeren Anlagendeckung (-8,4 Prozentpunkte). Somit sank die finanzielle Stabilität der Betriebe insgesamt.

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

<sup>48</sup> Alle Angaben entstammen der amtlichen Beherbergungsstatistik mit den Jahreswerten für 2004 und 2012.

<sup>49</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.

<sup>50</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

<sup>51</sup> Anteil der Bilanzen des Betriebstyps „Restaurant mit Selbstbedienung“ gemessen an allen „gastgewerblichen“ Bilanzen der Sparkassen.

<sup>52</sup> Vorläufige Zahl. Direkter Vergleich mit dem Vorjahr daher nicht möglich.

## Cafés

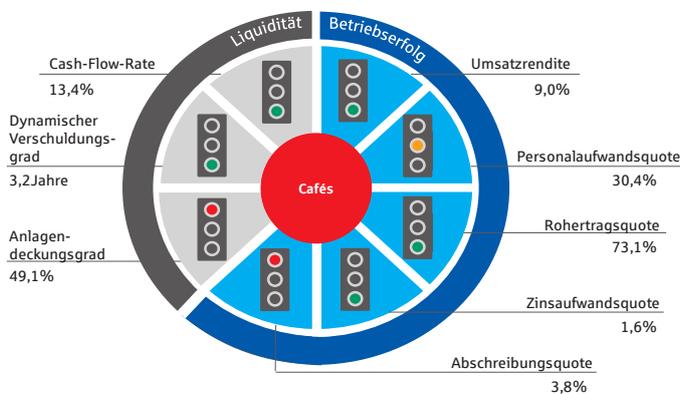


### Zusammenfassung

Kurzfristig zeigen die Cafés nur wenig Bewegung am Markt, langfristig aber legten sie zu. Seit 2004 stieg die Zahl der Betriebe, das durchschnittliche Umsatzniveau und der Marktanteil.

Der Anteil der Kreditnehmer dieses Betriebstyps bei den Sparkassen ging, kurzfristig wie langfristig betrachtet, zurück.

Alles in allem gibt es eine gute, solide Entwicklung. Gewinnmargen und Innenfinanzierungskraft stiegen an, was zu einer besseren Schuldentilgungsfähigkeit führte. Die Investitionsquote bewegt sich im langfristigen Durchschnitt, könnte jedoch höher ausfallen.



Fakten <sup>53</sup>	2004	2011	2012
Betriebe	9.714	10.835	11.043
Ø-Umsatz pro Betrieb	173.968 €	201.124 €	202.511 €
Marktanteil am Gastgewerbe <sup>54</sup>	3,2 %	3,3 %	3,3 %
Marktanteil innerhalb der Gastronomie <sup>55</sup>	4,7 %	5,0 %	5,0 %
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen <sup>56</sup>	4,7 %	4,9 %	4,4 % <sup>57</sup>

Quelle: dwif 2014, Umsatzsteuerstatistik, Daten DSV 2014

Die Ergebnisse der Cafés weisen langfristig betrachtet in eine erfreuliche Richtung. Besonders die bereits gut geführten Betriebe (3. Quartil) legten deutlich zu. Deren Gewinnmarge stieg um 2,5 Prozentpunkte. Zum Vergleich: Bei den Cafés mit bisher geringeren Werten (1. Quartil) ging sie um nur 1,4 Prozentpunkte nach oben. Eine konstante Personalaufwandsquote sowie sinkende Aufwendungen für Waren und Zins trugen zu der positiven Entwicklung bei. Klar unter dem Ausgangsniveau von 2004 liegt die Abschreibungsquote: Zwar stieg sie im Vergleich zum Vorjahr leicht an, sank langfristig betrachtet aber um 1,3 Prozentpunkte. Die Investitionsdynamik ist demnach zögerlich.

Die Liquidität erhöhte sich aufgrund sinkender Abschreibungen jedoch nicht im selben Umfang wie der Betriebserfolg. Im Median erreichten die Cafés eine befriedigende Cash-Flow-Rate von 13,4 Prozent. In Relation zum durchschnittlichen Umsatz pro Betrieb stehen pro Jahr rund 27.000 Euro für Investitionen, Tilgungszahlungen sowie bei inhabergeführten Betrieben als Betreiberlohn zur Verfügung. Ledig-

lich jeder vierte Betrieb erreicht eine auskömmliche Cash-Flow-Rate von über 20 Prozent. Abgesehen davon mündet die insgesamt positive Entwicklung in eine deutlich bessere Schuldentilgungsfähigkeit. Der dynamische Verschuldungsgrad sank um 1,7 Jahre.

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

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

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

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

<sup>56</sup> Anteil der Bilanzen des Betriebstyps „Cafés“ gemessen an allen „gastgewerblichen“ Bilanzen der Sparkassen.

<sup>57</sup> Vorläufige Zahl. Direkter Vergleich mit dem Vorjahr daher nicht möglich.

## Eissalons



### Zusammenfassung

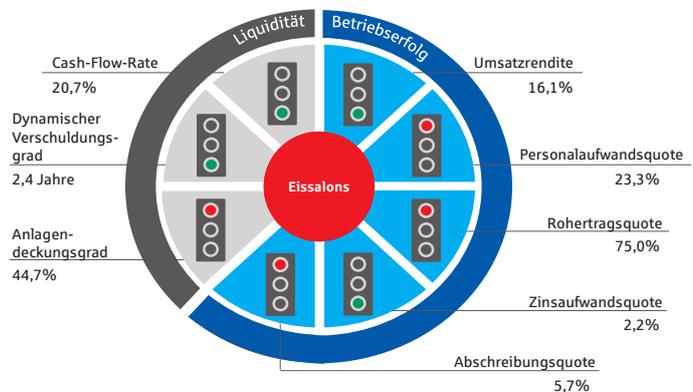
Der Betriebstyp zeigt deutliche Marktbereinigungstendenzen. Seit 2004 sank die Zahl der Eissalons um rund 1.100 Betriebe. Trotz höherer durchschnittlicher Umsätze pro Betrieb nahm der Marktanteil ab. Auch bei den Sparkassen ist der Anteil der Kreditnehmer dieses Segments rückläufig.

Der Marktbereinigungsprozess wirkt sich positiv auf die bestehenden Betriebe aus. Die langfristig gestiegene Umsatzrendite führte auch zu einem Wachstum der Innenfinanzierungskraft.

Die Investitionsquote lag 2012 auf dem höchsten Niveau seit 2004 und wird insbesondere von den Top-25-Prozent der Betriebe positiv beeinflusst. Jeder vierte Betrieb tätigt viel zu geringe Investitionen.

Fakten <sup>58</sup>	2004	2011	2012
Betriebe	6.878	5.927	5.771
Ø-Umsatz pro Betrieb	151.089 €	185.743 €	188.313 €
Marktanteil am Gastgewerbe <sup>59</sup>	2,0 %	1,7 %	1,6 %
Marktanteil innerhalb der Gastronomie <sup>60</sup>	2,9 %	2,5 %	2,4 %
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen <sup>61</sup>	3,2 %	2,4 %	2,3 % <sup>62</sup>

Quelle: dwif 2014, Umsatzsteuerstatistik, Daten DSV 2014



Die Marktbereinigungsmechanismen führten dazu, dass betriebswirtschaftlich weniger erfolgreiche Betriebe aus Markt schieden und die wettbewerbsfähigen sich halten. Dieser Prozess wirkt sich positiv auf die bestehenden Betriebe aus. Ungeachtet höherer Personal- (+2,1 Prozentpunkte) und Warenkosten (+0,8 Prozentpunkte) stieg die Gewinnmarge seit 2004 um 3,3 Prozentpunkte. Verantwortlich dafür dürften höhere Umsätze sowie möglicherweise eine gestiegene Nachfrage nach Take-Away-Produkten (mit geringerer Versteuerung) sein. Zudem sanken die Zins- (-0,6 Prozentpunkte) und die Abschreibungsquote (-1,4 Prozentpunkte), was sich ebenfalls positiv auf die Umsatzrendite auswirkte.

2,4 Jahren (-0,5 Jahre gegenüber 2004) als gering beziehungsweise aus Sicht der Bank als wenig risikobehaftet bezeichnet werden.

Die Investitionsquote stieg langfristig um 0,6 Prozentpunkte an und erreichte 2012 den höchsten Wert des Beobachtungszeitraumes. Die Bandbreite der Investitionsquote ist allerdings groß. Während ein Viertel der Betriebe mit rund 4,4 Prozent eine gute Investitionsquote aufweist, investiert ein anderes Viertel der Betriebe in viel zu geringem Maße (0,3 Prozent).

Die guten Betriebsergebnisse machten sich auch bei der Innenfinanzierungskraft bemerkbar. Die Cash-Flow-Rate stieg in den letzten acht Jahren um 1,4 Prozentpunkte. Vor allem die Betriebe mit bisher geringem Cash-Flow (1. Quartil) verzeichneten überdurchschnittlich hohe Wachstumsraten (+3,7 Prozentpunkte). Der dynamische Verschuldungsgrad lag ebenfalls unter dem Niveau von 2004 und kann mit

58 Alle Angaben entstammen der amtlichen Beherbergungsstatistik mit den Jahreswerten für 2004 und 2012.

59 Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.

60 Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

61 Anteil der Bilanzen des Betriebstyps „Eissalons“, gemessen an allen „gastgewerblichen“ Bilanzen der Sparkassen.

62 Vorläufige Zahl. Direkter Vergleich mit dem Vorjahr daher nicht möglich.

## ➤ 3. Qualität der Betriebe



### Zusammenfassung

Die neuen Medien revolutionieren die Tourismusbranche. Die Gäste legen teilweise mehr Wert auf die Bewertungen anderer Internetnutzer als auf Hotelsterne oder andere Gütesiegel. Das macht diese jedoch keineswegs überflüssig. Denn die Klassifizierungs- und Zertifizierungssysteme bilden die Grundlage für eine positive Onlinereputation.

Die Entwicklung von Service und Qualität ist in Ostdeutschland auf einem guten Weg. Das zeigt sich nicht zuletzt an den guten Gästefeedbacks im Internet. Allerdings bleibt keine Zeit, um sich auf den Erfolgen auszuruhen: Im TrustYou-Ranking holen die Wettbewerber allmählich auf und greifen die Spitzenpositionen der neuen Bundesländer an.

Umso wichtiger ist eine stärkere Implementierung der vorhandenen Qualitätsinstrumente. Besonders optimistisch stimmt die Teilnahmebereitschaft ostdeutscher Akteure an Qualitätsmanagementsystemen, die nachweislich zur Steigerung der Kundenzufriedenheit beitragen.

Es ist aber noch viel Luft nach oben: Bei nahezu allen Klassifizierungs- und Zertifizierungssystemen liegt der Marktanteil Ostdeutschlands deutlich unterhalb der eigentlichen touristischen Bedeutung (gemessen am Marktanteil der Übernachtungen). Die einzige relevante positive Ausnahme ist das radtouristische Label Bett+Bike.

### Gästebewertungen gewinnen an Bedeutung

Mit der wachsenden Bedeutung des Mediums Internet hat sich der Prozess der Reiseentscheidung grundlegend verändert. Mittlerweile informieren sich sechs von zehn Deutschen im World Wide Web über ihr Reiseziel. 37 Prozent haben diesen Kanal schon für die konkrete Buchung einer Reise genutzt – dieser Anteil hat sich in den vergangenen zehn Jahren verdreifacht.<sup>63</sup> Zudem haben sich Bewertungen anderer Internetnutzer zu einem zentralen Entscheidungskriterium entwickelt und in ihrer Bedeutung laut einer Umfrage des Buchungsportales HRS bereits die klassischen Hotelsterne überholt. Aus Nutzersicht sind solche Bewertungen durchaus positiv: Die schiere Masse an leicht zugänglichen Meinungsäußerungen vermittelt dem potenziellen Gast einen durchaus umfassenden Eindruck über die Qualität eines Betriebes. Allein 2013 wurden in Deutschland 2,5 Millionen Hotelbewertungen abgegeben – ein Jahr zuvor waren es noch 1,8 Millionen. Pro Objekt entspricht das einem Volumen von 115 Gästefeedbacks (2012: 84). >> Abb. 36

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

### Zertifizierungen stehen für Transparenz

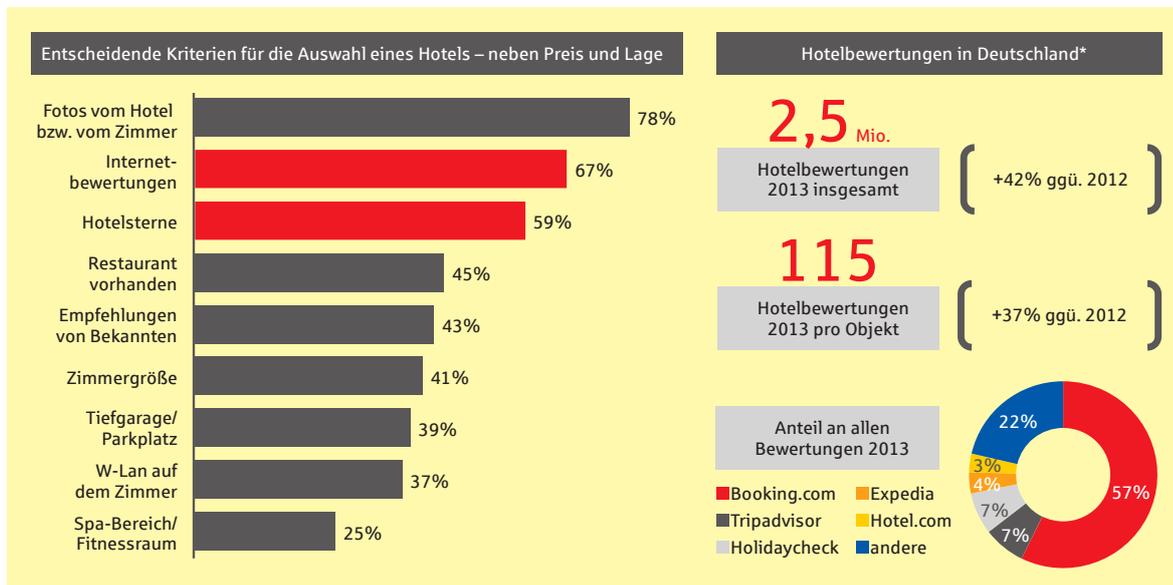
Grundsätzlich ist es wenig sinnvoll, beide Instrumente gegeneinander auszuspielen, da die jeweiligen Aufgaben und Wirkungen ganz verschieden sind.

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

■ Internetbewertungen eignen sich aufgrund der Masse als objektive Entscheidungsleitlinie. Alle großen Bewertungsportale versuchen daher, Nutzermeinungen mithilfe spezifischer Benotungssysteme zusammenzufassen. Für den Betrieb ist

<sup>63</sup> F.U.R.-Reiseanalyse, zitiert in VIR 2014

Abb. 36: Bedeutung von Hotelbewertungen im Internet



\* nur Angaben der TrustYou-Partnerportale  
 Quelle: dwif 2014, Daten HRS in Kooperation mit eResult 2011 (linke Seite) und TrustYou 2013 (rechte Seite)

das insofern relevant, als Unterkünfte mit besonders vielen und besonders guten Bewertungen bei einer Suchanfrage zuvorderst aufgelistet werden. Dennoch gilt aus Sicht des Gastes: Online-Feedbacks sind persönliche Empfehlungen einzelner Gäste, sind daher mit der klassischen Mundpropaganda vergleichbar und in hohem Maße subjektiv. Vor der Buchungsentscheidung sondiert der potenzielle Gast also sehr wohl, wer eine Bewertung abgegeben hat, und versucht einzuschätzen, ob diese für ihn und seine individuellen Bedürfnisse relevant ist.

»» **Hotelbewertungen und Klassifizierungssysteme ergänzen sich.** ««

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

### 3.1 Klassifizierungssysteme

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

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

- *Klassifizierung von Hotels und Hotels garnis: Die Hotelklassifizierung wird seit 1996 vom Deutschen Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) durchgeführt. Seit 2010 nimmt Deutschland zudem an dem europaweit einheitlichen Hotelklassifizierungssystem „Hotelstars Union“ teil, unter dem sich mittlerweile 15 Länder vereinen.<sup>64</sup>*

64 www.hotelsterne.de, www.hotelstars.eu

■ **Deutsche Klassifizierung für Gastehäuser, Gasthöfe und Pensionen:** Die sogenannte G-Klassifizierung wurde 2005 vom DEHOGA als Träger in Kooperation mit dem Deutschen Tourismusverband e. V. (DTV) entwickelt. Adressaten für die Auszeichnung sind Beherbergungsbetriebe mit mehr als neun Gästebetten und nicht mehr als zwanzig Gästezimmern, die weder Hotelcharakter aufweisen noch den Begriff „Hotel“ in ihrem Namen führen.<sup>65</sup>

■ **Klassifizierung von Ferienwohnungen/-häusern und Privatzimmern:** Das System wurde 1994 vom DTV entwickelt und ist in diesem Segment deutschlandweit führend. Die Kriterien werden in regelmäßigen Abständen (alle drei Jahre, zuletzt 2013) weiterentwickelt und an die Erwartungen der Gäste angepasst.<sup>66</sup>

Vergleicht man die absolute Zahl der klassifizierten Betriebe, zeigt sich vor allem in der ostdeutschen Hotellerie weiterhin deutlicher Nachholbedarf: In der bundesweiten Bestenliste findet sich kaum ein Regionsvertreter aus den neuen Bundesländern.

■ Als Reisegebiet mit der höchsten Anzahl klassifizierter Hotels und Hotels garnis in den neuen Bundesländern landet der Thüringer Wald auf Platz 22;

es folgen Harz und Harzvorland auf Rang 27 sowie Vorpommern auf Rang 32. Allerdings sind gleich mehrere ostdeutsche Destinationen unter den Top 20 mit den meisten 5-Sterne-Häusern: Vorpommern schafft es mit vier Betrieben auf den neunten Platz; die thüringischen Städte, Dresden sowie Rügen/Hiddensee teilen sich mit jeweils drei Betrieben Platz 12.

■ Bei der Auszeichnung von Pensionen und Gasthöfen sind aufgrund ihrer Betriebsstruktur vor allem die ostdeutschen Mittelgebirge in den höheren Rängen vertreten: Der Thüringer Wald platziert sich – wie bereits im Vorjahr – als einzige ostdeutsche Region im Top-10-Ranking. Auf den Plätzen 15 bis 20 stehen zudem der Harz (mit Harzvorland), das Vogtland und die Sächsische Schweiz.

■ Im Ferienwohnungssegment platzieren sich immerhin gleich zwei Reisegebiete an der Küste Mecklenburg-Vorpommerns bundesweit unter den Top 20: Neben Vorpommern (Platz 5) landet Rügen/Hiddensee auf Platz 11. Weitere ostdeutsche Vertreter – ebenfalls aus dem Norden – folgen erst weit abgeschlagen: die Mecklenburgische Ostseeküste auf Rang 23, die Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte auf Rang 28. >> Abb. 37

Abb. 37: Klassifizierungssysteme – Top 10 Reisegebiete nach Anzahl der klassifizierten Betriebe

 <b>DEHOGA-Klassifizierung für Hotels und Hotels garnis</b>	 <b>G-Klassifizierung für Gastehäuser, Gasthöfe und Pensionen</b>	 <b>DTV-Klassifizierung für Ferienwohnungen, Ferienhäuser und Privatzimmer</b>
1. Berlin: 278	1. Südlicher Schwarzwald (BW): 44	1. Allgäu (BY): 5.758
2. Südlicher Schwarzwald (BW): 273	2. Allgäu (BY): 41	2. Nordsee (SH): 3.959
3. Allgäu (BY): 268	3. Bayerischer Wald (BY): 37	3. Ostsee (SH): 3.420
4. Nördlicher Schwarzwald (BW): 230	4. Mittlerer Schwarzwald (BW): 36	4. Südlicher Schwarzwald (BW): 2.645
5. Region Stuttgart (BW): 223	5. Zugspitzregion (BY): 32	5. <b>Vorpommern (MV): 2.313</b>
6. Nördl. Baden-Württemberg (BW): 215	6. Berchtesgadener Land (BY): 30	6. Nordseeküste (NI): 2.259
7. Sauerland (NW): 200	7. Schwäbische Alb (BW): 29	7. Bayerischer Wald (BY): 2.039
8. Main und Taunus (HE): 166	8. Sauerland (NW): 28	8. Zugspitzregion (BY): 1.952
9. Ruhrgebiet (NW): 158	9. <b>Thüringer Wald (TH): 25</b>	9. Chiemgau (BY): 1.807
10. Schwäbische Alb (BW): 154	10. Rheintal (RP): 23	10. Mittlerer Schwarzwald (MV): 1.556

↑ → ↓ Veränderung des Rangplatzes ggü. dem Vorjahr

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

<sup>65</sup> www.g-klassifizierung.de

<sup>66</sup> www.sterneverien.de

**DEHOGA-Hotelklassifizierung**

Die Zahl der Sterne-Hotels in Deutschland stieg in den vergangenen Jahren kontinuierlich an, 2013 erneut um 4,3 Prozent. Ostdeutschland hielt sich gut und legte um 3,6 Prozent zu, allerdings in erster Linie aufgrund stark steigender Teilnehmerzahlen in Sachsen (+6,1 Prozent) und Sachsen-Anhalt (+11,7 Prozent). Damit entwickelte sich auch der Anteil der klassifizierten Unterkünfte an allen Hotels und Hotels garnis erfreulich. Deutschlandweit nahm die Marktdeckungsquote um 2,1 Prozentpunkte zu (auf 41,7 Prozent), in Ostdeutschland um 1,7 Prozentpunkte (auf 41,3 Prozent).



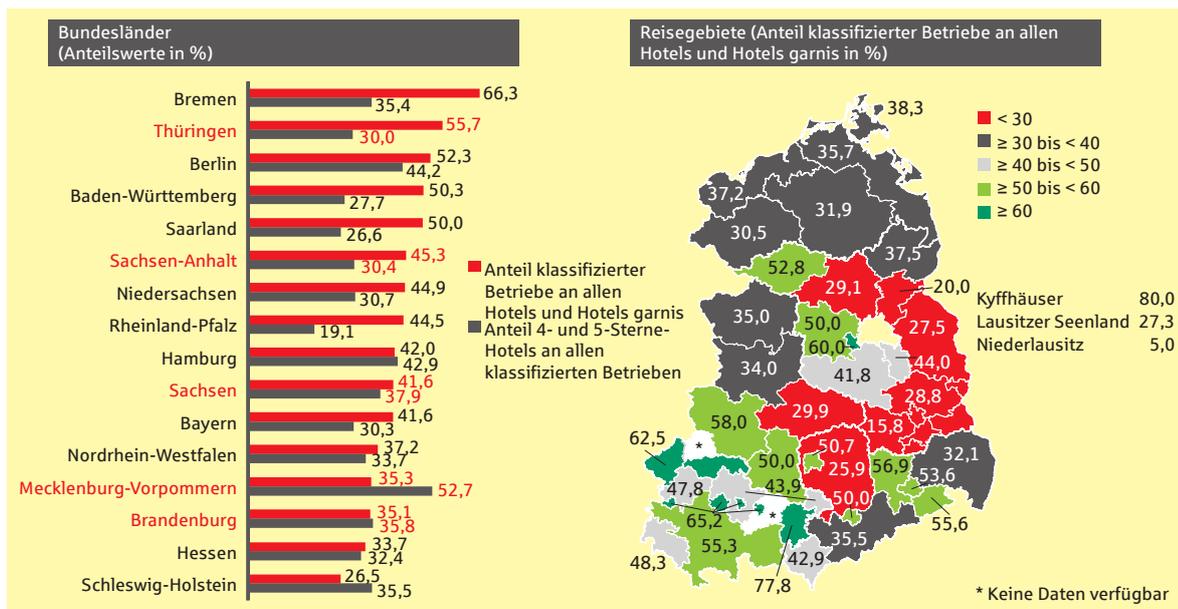
» Marktthroughdringung der Hotelsterne wächst weiter: Mehr als vier von zehn Betrieben sind klassifiziert. «

Den deutlichsten Sprung nach vorn in puncto Marktdeckung gab es in Sachsen-Anhalt (Anfang 2013: 39,8 Prozent; Anfang 2014: 45,3 Prozent). Damit hat sich das Land von dem neunten auf den sechsten Platz im Ländervergleich vorgearbeitet. Die unan-

gefochtene Bestmarke unter den Flächenbundesländern bleibt allerdings in Thüringen: Hier ist mehr als jeder zweite Hotelbetrieb mit DEHOGA-Sternen ausgezeichnet. Besonders erfolgreich sind die Regionen Kyffhäuser (80 Prozent Marktdurchdringung) und Thüringer Vogtland (78 Prozent). Darüber hinaus fallen im Destinationsvergleich die Thüringer Städte, das Eichsfeld, Potsdam, Harz und Harzvorland, die Sächsische Schweiz und der Thüringer Wald positiv auf. >> Abb. 38

Zudem konnte der Anteil der Hotels im 4- bis 5-Sterne-segment weiter ausgebaut werden, allen voran in Ostdeutschland, wo die Luxushotellerie aufgrund der Anstrengungen in Mecklenburg-Vorpommern ohnehin seit Jahren besonders stark vertreten ist. Trägt bundesweit nur knapp ein Drittel der klassifizierten Betriebe vier oder fünf Sterne, sind es in Ostdeutschland fast 40 Prozent. Auf regionaler Ebene jedoch ist Chemnitz mit dem höchsten Anteil von Luxushotels (64 Prozent) führend, gefolgt von Vorpommern (62 Prozent). Thüringen und Sachsen-Anhalt setzen hingegen weiterhin auf die Zertifizierung eines möglichst breiten Querschnitts von Hotelbetrieben; die Verteilung der einzelnen Sternekategorien ist hier sehr viel ausgewogener. >> Anhang 14

Abb. 38: DEHOGA-Klassifizierung im Bundesländer- und Regionsvergleich



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

### G-Klassifizierung

Im Vergleich zu der etablierten und bei Nachfragern wie Anbietern bekannten Hotelklassifizierung lässt die geringe Marktdurchdringung des Klassifizierungssystems für Gasthöfe und Pensionen noch deutlichen Nachholbedarf erkennen. Zwar stieg die Akzeptanz auch hier in den vergangenen Jahren stetig, dennoch sind in Deutschland nur 6,7 Prozent der Unterkünfte dieser Betriebstypen klassifiziert, in Ostdeutschland 6,3 Prozent. Zudem ist die Zertifizierung neuer Betriebe ins Stocken geraten: 2011 wurden noch rund 160 Gasthöfe und Pensionen mit Sternen ausgezeichnet, in den vergangenen zwei Jahren waren es insgesamt nur 16. Vor allem im Bereich der 1- und 2-Sterne-Unterkünfte wurden viele Zertifikate nicht verlängert, während für die 3- bis 4-Sterne-Kategorie neue Teilnehmer akquiriert werden konnten. Der steigende Anteil zertifizierter Betriebe ist demnach praktisch ausschließlich auf den Marktaustritt von Wettbewerbern aus diesen Betriebstypen zurückzuführen.

>> Tab. 4



Auch bei der G-Klassifizierung fallen insbesondere Thüringen und Sachsen-Anhalt mit einer vergleichsweise hohen Teilnahmequote auf. In Sachsen und Mecklenburg-Vorpommern sind zwar wenige Betriebe ausgezeichnet, dafür aber besonders häufig mit vier Sternen. Den höchsten Anteil G-klassifizierter Pensionen und Gasthöfe weist jedoch die brandenburgische Prignitz auf: Neun der 21 Betriebe tragen hier einen Stern (43 Prozent), Tendenz steigend. Ähnliche Erfolgsgeschichten konnten in den vergangenen Jahren das Vogtland (mittlerweile 16 Prozent Marktabdeckung), Harz und Harzvorland (16 Prozent) und der Spreewald (15 Prozent) schreiben.

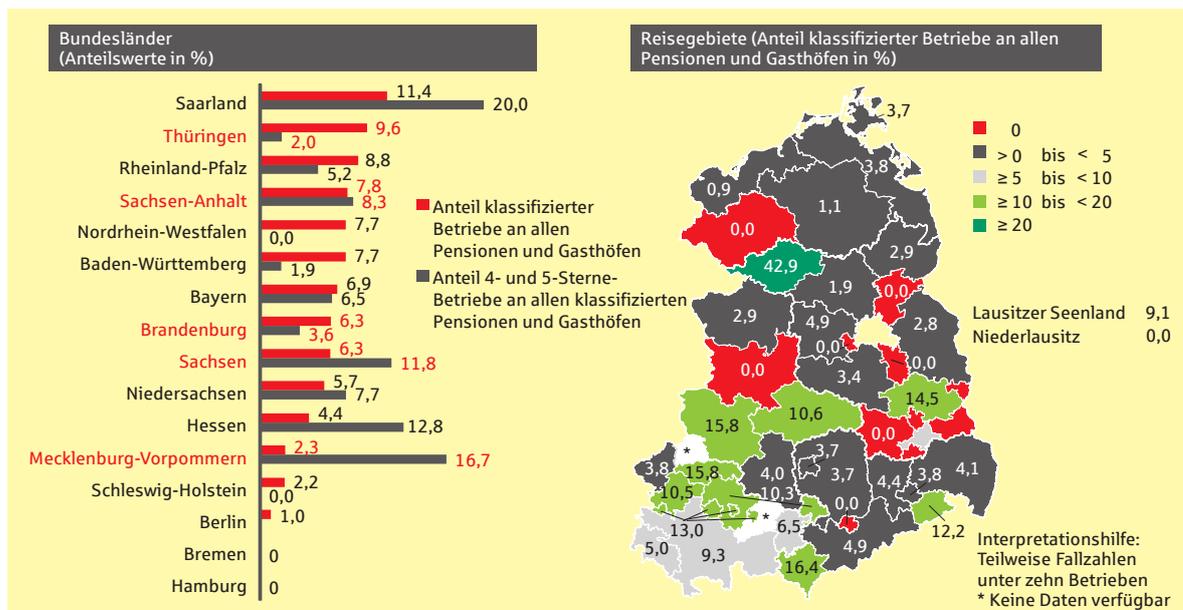
>> Abb. 39, Anhang 15

### DTV-Klassifizierung

Im Jahr 2014 feiert die DTV-Klassifizierung ein Jubiläum: 1994 wurden die ersten Ferienunterkünfte klassifiziert. Heute – 20 Jahre später – gibt es knapp 60.200 ausgezeichnete Ferienwohnungen/-häuser und Privatzimmer in Deutschland, wengleich der Höhepunkt der Klassifizierungswelle überschritten ist. Denn seit 2011 ist



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



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

die Zahl der teilnehmenden Objekte kontinuierlich gesunken – insgesamt um fast 10 Prozent respektive 6.300 Objekte. Besonders auffällig: Während alle anderen Sternekategorien Teilnehmer verloren, scheint die Nachfrage nach einer Luxusertifizierung ungebrochen. Der Zuwachs unter den 5-Sterne-Objekten belief sich in den vergangenen drei Jahren auf rund 9 Prozent beziehungsweise 300 Auszeichnungen pro Jahr. Somit hat sich der Anteil der 4- und 5-Sterne-Ferienwohnungen auf mittlerweile 47 Prozent erhöht, davon rund 15 Prozent in der höchsten Kategorie. Objekte mit einem oder zwei Sternen finden sich kaum noch. Ob diese aus dem Markt ausgeschieden sind, ihre Klassifizierung nicht verlängert haben oder im Zuge von Qualitätsverbesserungen in die nächst höhere Kategorie aufstiegen, lässt sich nicht mit Sicherheit sagen, da diese Kapazitäten kaum in der amtlichen Statistik erfasst werden. Der Erfolg des DTV-Systems wird künftig in hohem Maße davon abhängen, wieder eine breitere Masse an Betrieben zur Zertifizierung zu motivieren und den Anbieternutzen (Marketing, Vertrieb, Schulungen etc.) auch in den niedrigen Segmenten zu vermitteln.

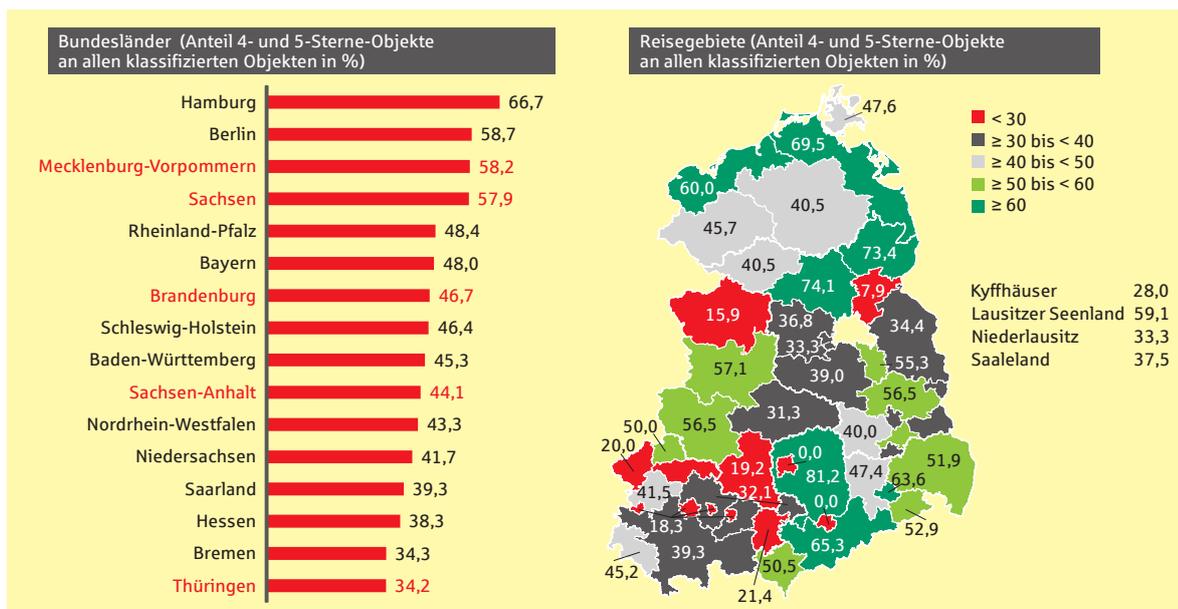
» Größte Herausforderung für den DTV: Neue Teilnehmer akzeptieren nur die „5-Sterne-Marke“. «

In Ostdeutschland zeigt sich eine ähnliche Tendenz.

■ Es sind rückläufige Teilnehmerzahlen erkennbar, wenn auch nicht flächendeckend. In einzelnen Reisegebieten sind neue Objekte hinzugekommen – beispielsweise im Havelland (+33 seit 2011), im Fläming (+30) und im Südharz (+5). Umso bedenklicher sind die Meldungen von der Küste (Rügen/Hiddensee: -189; Vorpommern: -125), aber auch aus den Mittelgebirgen (Sächsische Schweiz: -37; Harz und Harzvorland: -32), wo sich die seit Jahren anhaltende Abwärtsspirale 2013 nochmals verschärft hat. Insgesamt haben die neuen Bundesländer in den vergangenen drei Jahren 439 Teilnehmer an der DTV-Klassifizierung (-4,9 Prozent) verloren.

■ Vor allem 1- bis 4-Sterne-Objekte sind aus dem System ausgestiegen, während die höchste Kategorie eine zunehmende Anziehungskraft entfaltet. Der Anteil des Luxussegments in den ostdeutschen Destinationen ist mit 54 Prozent noch höher als bundesweit. Die regionalen Unterschiede sind jedoch erheblich: Neben Mecklenburg-Vorpommern setzen auch die sächsischen Anbieter von Ferienwohnungen auf eine hohe Angebotsqualität. Vorreiter sind das Sächsische Burgen- und Heide-land,

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



Die amtliche Statistik erfasst nicht den gesamten Ferienwohnungs- und Privatvermietermarkt (nur gewerbliche Betriebe ab zehn Schlafgelegenheiten). Der Anteil der klassifizierten Betriebe an allen Betrieben kann daher nicht ausgewiesen werden.  
Quelle: dwif 2014, Daten Deutscher Tourismusverband e. V. (Stand: März 2014)

Vorpommern, das Erzgebirge, Dresden und die Mecklenburgische Ostseeküste. Den brandenburgischen Durchschnitt heben die nördlichen Regionen (Ruppiner Seenland und Uckermark), während der Marktführer Seenland Oder-Spree (ein Drittel der DTV-Objekte Brandenburgs sind hier angesiedelt) auf eine breite Marktdurchdringung setzt. Gleiches gilt für Thüringen und Sachsen-Anhalt.

>> Abb. 40, Anhang 16

### 3.2 Themenlabel

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

■ **ADFC-Bett+Bike:** Vor knapp 20 Jahren wurde das Bett+Bike-Zertifikat für fahrradfreundliche Betriebe durch den Allgemeinen Deutschen Fahrrad-Club e. V. (ADFC) eingeführt. Ob der Gast auf seiner Radtour eine Unterkunft für eine Nacht sucht oder an seinem Urlaubsort Fahrradausflüge in die Umgebung unternehmen will, ob ein komfortables Hotel oder eine gemütliche Pension gewünscht ist, die zertifizierten Betriebe erfüllen alle Anforderungen dieser

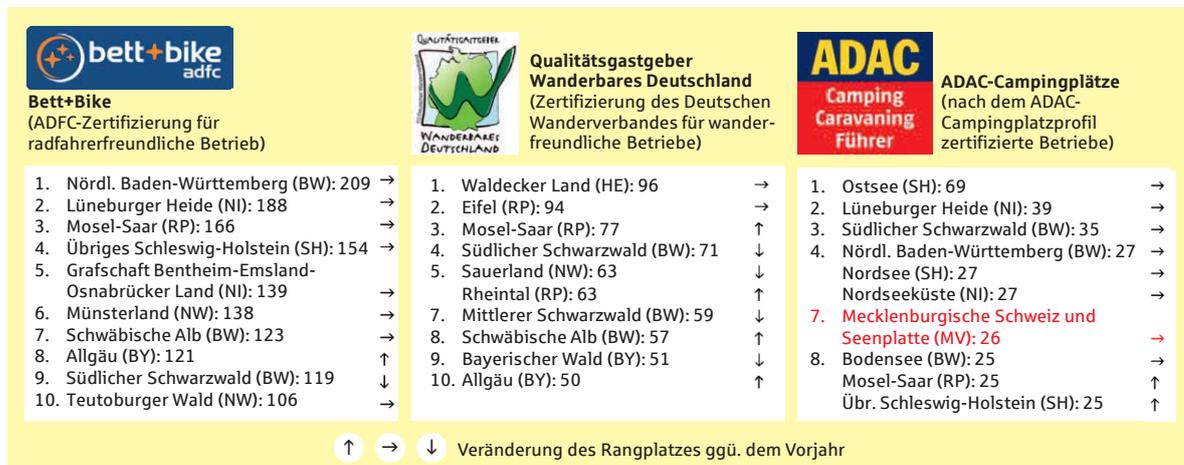
Zielgruppe und bieten diverse Zusatznutzen wie Fahrradkeller, Informationsmaterial, Trockenräume und Werkzeug. Außerdem vergibt der ADFC ein Gütesiegel für Radwege, hier wiederum in verschiedenen Sterne-Kategorien (Qualitätsradrouten).<sup>67</sup>

■ **Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland:** Das Qualitätssiegel ermöglicht es Wandertouristen, zielgruppenspezifische Unterkünfte und Gastronomiebetriebe zu erkennen. Das Label wird seit 2005 vom Deutschen Wanderverband e. V. nach bundesweit einheitlichen Qualitätsstandards vergeben. So erhält der Wandergast eine Orientierungs- und Entscheidungshilfe für seine Reiseziel- und Unterkunftswahl. Der Wanderverband zeichnet aber nicht nur Gastgeber, sondern auch Qualitätswanderwege aus.<sup>68</sup>

■ **ADAC-Campingplatz-Profil:** Der Camping Caravaning Führer des ADAC gibt Campingtouristen wertvolle Hinweise und einen umfassenden Überblick über die Campingplätze in der gewünschten Zieldestination. Die zahlreichen Auswahlkriterien helfen dem Kunden dabei, den optimalen Platz zu finden. Campingplätze können sich nach dem ADAC-Campingplatz-Profil in den Bereichen Sanitär, Standplätze, Versorgung, Freizeiteinrichtungen und Animation prüfen und mit jeweils bis zu fünf Sternen bewerten lassen.<sup>69</sup>

>> Ostdeutsche Regionen verlieren bei Themenzertifizierungen an Boden. <<

Abb. 41: Themenlabel – Top-10-Reisegebiete nach Anzahl der zertifizierten Betriebe



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

67 www.bettundbike.de

68 www.wanderbares-deutschland.de

69 www.campingfuehrer.adac.de

Im Vorjahr war Ostdeutschland noch in zwei Top-10-Rankings vertreten. 2013 haben die Wettbewerber in den alten Bundesländern jedoch einen deutlichen Sprung nach vorn gemacht und die ostdeutschen Regionen teilweise aus den Bestenlisten verdrängt.

- *Nur im Vergleich der meisten ADAC-zertifizierten Campingplätze findet sich noch ein Vertreter aus den neuen Bundesländern: die Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte steht unverändert auf Platz 7. Vorpommern hingegen (im Vorjahr auf Platz 9) schafft es nur auf den elften Platz; das nächste ostdeutsche Reisegebiet, der Thüringer Wald, folgt erst auf Rang 27.*
- *Anfang 2013 stand der Thüringer Wald bei dem Qualitätslabel des Deutschen Wanderverbandes noch auf Platz 8. Aufgrund der Neustrukturierung der Reisegebiete in Thüringen<sup>70</sup> und einer nun scheinbar geringeren Zahl wanderfreundlicher Betriebe reichte es letztlich nur für Platz 11. Das ist aber ein rein statistischer Effekt. Für andere ostdeutsche Reisegebiete, die sich im Vorjahr noch auf sehr guten Rängen platzierten (Erzgebirge, Uckermark), ging es hingegen deutlich bergab: Verlust von jeweils rund zehn Plätzen im Ranking. Aufsteiger ist das Seenland Oder-Spree (2013: 0 Betriebe; 2014: 17 Betriebe/Rang 26).*
- *Die Top-10-Liste der radfahrerfreundlichen Betriebe veränderte sich im Vergleich zum Vorjahr kaum; und auch den Aufstieg schaffte leider keine ostdeutsche Region. Auf den Plätzen 11 bis 20 sind inzwischen nur noch zwei Vertreter aus den neuen Bundesländern (Vorjahr: 3): das Seenland Oder-Spree auf Platz 12 und Vorpommern auf Platz 15. Auch hier rutschte der Thüringer Wald aufgrund des statistischen Effektes ab und liegt nun hinter der Mecklenburgischen Schweiz und Seenplatte, die 24 Betriebe stellt. >> Abb. 41*

### Bett+Bike

Der positive Trend bei der Auszeichnung radfahrerfreundlicher Unterkünfte



setzte sich auch 2013 fort: Im Laufe des Jahres wurden deutschlandweit rund 100 neue Betriebe ausgezeichnet. Vergleicht man das allerdings mit den rasanten Zuwächsen der Vorjahre (zwischen 2002 und 2013

kamen jährlich rund 250 neue Betriebe hinzu), wird eine allmähliche Marktsättigung offenbar. Der Markt scheint zunehmend sortiert, die Anbieter haben sich klar positioniert. Allerdings gehen die Neuzugänge zu einem großen Teil auf das Konto der ostdeutschen Bundesländer (+49 Betriebe gegenüber dem Vorjahr; Westdeutschland: +56).

>> *Marktsättigung oder weiteres Potenzial? Nur noch wenige neue Bett+Bike-Zertifizierungen* <<

Damit hat sich an den Kräfteverhältnissen in Deutschland nicht viel verändert. Weiterhin stehen Bayern, Niedersachsen, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz an der Spitze des Länderrankings. Zusammen vereinen sie bereits knapp zwei Drittel der bundesweiten Bett+Bike-Betriebe. Erst auf Rang 6 folgt mit Brandenburg das erste ostdeutsche Bundesland. Mit deutlichem Aufwärtstrend: Bereits 2012 hatten die Märker einen Platz gutgemacht und Hessen hinter sich gelassen. Nun wird der Abstand zu Rheinland-Pfalz immer geringer. Es bleibt zu hoffen, dass Brandenburg auch bei den radfahrerfreundlichen Unterkünften an die Erfolge bei den Qualitätsradrouten – 18 von insgesamt 51 ADFC-Qualitätsradrouten verlaufen durch das Land – anknüpfen kann. Darüber hinaus ist Brandenburg das einzige ostdeutsche Bundesland, das 2013 nennenswerte Zuwächse bei den Bett+Bike-Betrieben verzeichnete: 55 neue Unterkünfte kamen hinzu, während die Zahl in den Nachbarländern stagnierte oder leicht zurückging.

Besonders viele neue Bett+Bike-Betriebe gewann das Seenland Oder-Spree hinzu (+18), das damit seine Top-Position in Ostdeutschland weiter ausbauen konnte. Nur konsequent erscheint eine Zertifizierung als RadReiseRegion (siehe Kasten), die in der Region derzeit geprüft wird. Aber auch das Havelland (+7), der Spreewald (+6) und die Uckermark (+6) akquirierten sehr erfolgreich weitere Teilnehmer. In den anderen Ländern kann hier nur die Region Oberlausitz-Niederschlesien mit einem Zuwachs von ebenfalls sechs Betrieben mithalten. >> Anhang 17

<sup>70</sup> Der Thüringer Wald musste einzelne Teile seines Gebietes an die neuen Reisegebiete Hainich und Saaleland abgeben (siehe hierzu auch Kapitel II.2).

### Radfahrerfreundliche Regionen mit Zertifikat

Seit 2013 zeichnet der ADFC auch Regionen aus, die sich in besonderem Maße auf die Zielgruppe der Radfahrer eingestellt haben. Dazu hat der Verband das Zertifikat ADFC-RadReiseRegion ins Leben gerufen, das in erster Linie auf die Bedürfnisse der Regio-Radler, die Tagestouren unternehmen, eingehen soll. Insofern werden andere Qualitätsmaßstäbe angesetzt, als dies bislang für Qualitätsradrouten der Fall war: Ein gut erschlossenes Wegenetz (mindestens zehn Routen), abwechslungsreiche Routen- und Themenangebote, eine einheitliche Ausschilderung sowie Mietangebote für Fahrräder rücken in den Fokus. Zudem muss sich in der zuständigen Tourismusorganisation ein Mitarbeiter zum Qualitätsbeauftragten ausbilden lassen. Zwei Modellregionen hat der ADFC bereits zertifiziert: das Lahn-Dill-Bergland in Hessen und die Prignitz in Brandenburg.<sup>71</sup>

Fast alle ostdeutschen Bundesländer zählen erfreulicherweise zu den beliebtesten Radreisestationen der Deutschen. Laut ADFC-Radreiseanalyse<sup>72</sup> wurde Brandenburg am zweithäufigsten als Lieblingsziel für eine Radreise in Deutschland genannt; beliebter ist nur Bayern. Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen haben zwar etwas an Boden verloren, schaffen es aber dennoch auf die Plätze 4 und 7. Besonders positiv ist die erstmalige Platzierung Sachsens: Auf Anhieb landet das Reiseland auf Platz 6 im Destinationsranking des ADFC. Allerdings hinken Sachsen und Mecklenburg-Vorpommern hinsichtlich der Auszeichnung radtouristischer Infrastruktur noch deutlich hinterher. Bislang gibt es hier ebenso wie in Sachsen-Anhalt keine Qualitätsradrouten. Positive Signale kommen hingegen aus Thüringen: Mit dem länderübergreifenden Rhönradweg (Thüringen, Hessen, Bayern) wurde 2013 der zweite Qualitätsweg im Land vom ADFC ausgezeichnet.

### Wanderbares Deutschland

In den vergangenen Jahren ging die Zahl der wanderfreundlichen Gastgeber in Deutschland stetig zurück – allein zwischen 2011 und 2013 um 64. Nun zeigt sich jedoch eine erfreuliche Trendwende. Anfang 2014 waren fast 1.450 Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland



zertifiziert, 211 mehr als im Vorjahr. Zwar konnte auch Ostdeutschland mit 36 neuen Betrieben zu der positiven Entwicklung beitragen und seinen Marktanteil auf knapp 12 Prozent leicht ausbauen. Dennoch bleibt die Bedeutung der neuen Bundesländer im Hinblick auf wandertouristische Qualitätsgastgeber gering. Zum Vergleich: Der Marktanteil der Übernachtungen liegt bei 18 Prozent.

» Die Bedeutung wandertouristischer Qualitätslabel ist in Ostdeutschland weiterhin stark ausbaufähig. «

Die meisten neuen Teilnehmer konnten aber nicht die klassischen Wanderdestinationen in Ostdeutschland hinzugewinnen. Vielmehr ist mit dem Seenland Oder-Spree eine weitere brandenburgische Destination auf der Wanderlandkarte erschienen, die 2013 mit der Auszeichnung von 17 Betrieben durchstartete. Hier scheinen sich die umfangreichen Initiativen zur Zertifizierung von Qualitätswegen<sup>73</sup> nun auch auf betrieblicher Ebene widerzuspiegeln. Damit hat die märkische Region sogar starke Konkurrenten hinter sich gelassen, unter anderem das Erzgebirge (15 Betriebe, Tendenz leicht sinkend) und seinen nordbrandenburgischen Mitbewerber Uckermark (weiterhin 14 wanderfreundliche Gastgeber, obwohl mit der Uckermärker Landrunde im Herbst 2013 ein zweiter Qualitätsweg gekürt wurde). Neben dem Seenland Oder-Spree sind noch zwei weitere Reisegebiete hinzugekommen: Anhalt-Wittenberg mit bereits neun Qualitätsgastgebern und das Sächsische Burgen- und Heideland mit acht Teilnehmern. In den traditionellen Wandergebieten Thüringens hingegen konnten kaum neue Betriebe akquiriert werden. Landesweit kamen zwei Teilnehmer hinzu, in einzelnen Regionen wie der Rhön ging die Zahl sogar leicht zurück. Es bleibt abzuwarten, ob sich die Auszeichnung von drei weiteren Thüringer Qualitätswanderwegen (Spalter Hügelland-Tour, Wanderweg „Von Bach zu Goethe“ und Werra-Burgen-Steig) zukünftig auch auf betrieblicher Ebene ablesen lässt. Schließlich hat sich das Land in Bezug auf die Infrastruktur zum Qualitätsführer im deutschen Wandertourismus entwickelt (18 Qualitätswege Wanderbares Deutschland). >> Tab. 4, Anhang 17

<sup>71</sup> [www.adfc.de/radreiseregion](http://www.adfc.de/radreiseregion)

<sup>72</sup> ADFC 2014

<sup>73</sup> 2011 wurden der Oderlandweg und der Schlaubetal-Wanderweg als Qualitätswege Wanderbares Deutschland ausgezeichnet, 2012 folgte die Naturparkroute Märkische Schweiz ([www.wanderbares-deutschland.de](http://www.wanderbares-deutschland.de)).

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

Ähnlich wie der ADFC im Radtourismus plant auch der Deutsche Wanderverband, seine Zertifizierungsaktivitäten auf weitere Bereiche auszuweiten. Ab 2014 sollen neben den bisherigen Qualitätsauszeichnungen für Gastgeber und Fernwanderwege auch kurze Touren und wanderfreundliche Regionen ausgezeichnet werden. Für die Zertifizierung von Qualitätsregionen wurde bereits ein umfangreicher Kriterienkatalog entwickelt, der sich vor allem auf die Aspekte Infrastruktur und Besucherlenkung, Gastgeber, Service, Touristinformation sowie Organisation bezieht. Bislang wurden die Kriterien in sechs Modellregionen erprobt, darunter mit der Dübener Heide auch eine in Ostdeutschland (weitere Modellregionen: Frankenwald, Sauerland, Spessart, Westerwald und Zweitälerland). Die Zertifizierung kurzer Wandertouren steht hingegen noch am Anfang. Dabei geht es um Halbtagesrouten zu verschiedenen Themen (Kultur, Familie, Kulinarik, Barrierefreiheit etc.). Derzeit führt der Wanderverband Testbegehungen in verschiedenen Modellregionen durch und prüft mögliche Kriterien. Die Markteinführung ist für Mitte 2014 geplant.<sup>74</sup>

Tab. 4: Marktanteile der Bundesländer an allen in Deutschland zertifizierten Objekten im Vergleich

	Marktanteil bei Übernachtungen	DEHOGA-Klassifizierung (%)	G-Klassifizierung (%)	DTV-Klassifizierung (%)	Bett+Bike-Betriebe (%)	„Wanderbares Deutschland“ (%)	ADAC-Campingplätze (%)
Baden-Württemberg	11,6	16,2 ↓	17,7 ↓	13,2 ↑	13,2 ↓	16,9 ↓	12,7 ↓
Bayern	20,4	21,7 →	31,7 ↓	31,6 ↓	15,9 ↑	16,7 ↑	18,5 →
Berlin	6,5	3,2 ↑	0,1 ↑	0,1 →	0,6 ↑	0,0 →	0,4 →
Brandenburg	2,8	2,2 ↓	3,2 ↑	12,0 →	8,4 ↑	2,1 ↑	5,2 ↑
Bremen	0,5	0,7 ↑	0,0 →	0,1 →	0,3 →	0,0 →	0,1 →
Hamburg	2,8	1,4 ↑	0,0 →	0,0 →	0,2 →	0,0 →	0,2 →
Hessen	7,4	6,3 ↑	4,4 ↑	2,3 →	6,7 ↓	12,0 ↓	6,2 →
Mecklenburg-Vorpommern	6,8	3,6 →	1,4 →	8,7 ↓	4,7 ↓	0,1 →	7,6 ↓
Niedersachsen	9,7	9,8 ↓	7,4 ↑	12,3 ↑	13,9 ↓	1,9 →	14,1 ↓
Nordrhein-Westfalen	11,2	13,3 ↑	7,5 ↑	3,5 →	11,6 ↑	10,0 ↓	6,1 ↓
Rheinland-Pfalz	5,1	8,3 ↓	10,9 ↑	7,3 ↓	9,6 ↓	26,4 ↑	8,7 ↑
Saarland	0,6	0,9 →	0,6 ↓	0,6 →	1,5 →	4,2 ↑	1,0 ↑
Sachsen	4,4	3,8 ↑	5,8 →	1,9 ↑	3,1 →	2,6 ↑	3,0 →
Sachsen-Anhalt	1,7	2,6 ↑	2,7 ↑	0,6 ↓	2,8 ↓	1,4 ↑	2,2 ↑
Schleswig-Holstein	6,0	3,0 →	0,7 ↓	14,8 →	5,1 ↓	0,0 →	11,6 ↑
Thüringen	2,3	2,9 ↓	5,8 ↓	1,1 ↑	2,5 ↓	5,7 ↓	2,4 →
Ostdeutschland	18,1	15,1 ↓	18,9 ↑	14,3 →	21,4 ↑	11,9 ↑	20,3 →
Deutschland	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

↓ → ↑ Veränderung gegenüber dem Vorjahr

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

74 www.wanderbares-deutschland.de

### ADAC-Campingplätze

Es geht weiter aufwärts, wenn auch in kleinen Schritten: Anfang 2014 listete der ADAC Camping Caravaning Führer 1.145 Campingplätze in Deutschland auf – das entspricht einem Zuwachs von bundesweit 13 Betrieben (Ostdeutschland: +3). Damit sind mittlerweile knapp 41 Prozent der deutschen Campingplätze vom ADAC zertifiziert. In Ostdeutschland, wo sich etwa ein Fünftel der ADAC-Campingplätze befindet, ist die Marktabdeckung mit 39 Prozent etwas geringer als in den alten Bundesländern. Die meisten ausgezeichneten Plätze stellen die ohnehin campingstarken Bundesländer im Süden und Norden Deutschlands. Hier erreicht der ADAC-Führer auch die größte Marktabdeckung: In Bayern, Baden-Württemberg und Niedersachsen liegt sie seit Jahren unverändert zwischen 42 und 46 Prozent, in Schleswig-Holstein sogar bei 53 Prozent (Tendenz steigend).



#### *Glamping – ein Trend bekommt neuen Schwung*

Bereits seit einigen Jahren sorgt ein Begriff in der Campingwelt für Furore: Glamping steht für „Glamour-Camping“ oder „Camping mit Luxuseffekt“. Auf der Internationalen Tourismusbörse (ITB) 2014 wurden erstmals konkrete Zahlen zur Nachfrage auf dem Glampingmarkt offenkundig. So stellte der Marktführer Vacanceselect (Spezialist für Glamping-Reisen, aber auch Hersteller von Glamping-Unterkünften) in den vergangenen Jahren einen deutlichen Nachfragezuwachs im Glamping-Segment fest: Wurden 2011 rund 20.000 Übernachtungen über Vacanceselect gebucht, geht der Veranstalter für das Jahr 2014 bereits von knapp 80.000 Übernachtungen aus. Führende Zukunftsforscher sehen im Luxuscamping sogar einen der wichtigsten Trends der kommenden Jahre. Allerdings fließt der Großteil der Nachfrage ins europäische Ausland, da der deutsche Campingmarkt die Zeichen der Zeit noch nicht ausreichend erkannt hat. Derzeit führt Vacanceselect erst zwei deutsche Plätze mit Glampingangeboten in seiner Datenbank – einen in der Mecklenburgischen Seenplatte und einen im Weserbergland; europaweit sind es mehr als 100.<sup>75</sup>

In Ostdeutschland hat Mecklenburg-Vorpommern die Nase vorn. Marktführer mit den meisten ausgezeichneten Campingplätzen ist die Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte (26 Plätze), gefolgt von Vorpommern (24). Im Hinblick auf die Marktabdeckung führen die Mecklenburgische Ostseeküste (64 Prozent aller Plätze sind ADAC-zertifiziert) und Rügen/Hiddensee (56 Prozent). Eine vergleichbar hohe Teilnehmerquote erreichen in den anderen ostdeutschen Bundesländern nur wenige Regionen: Harz und Harzvorland (91 Prozent), Thüringer Vogtland (67 Prozent), Sächsische Schweiz (60 Prozent) sowie Spreewald (55 Prozent). >> Tab. 4, Anhang 17

### 3.3 Qualitätssiegel

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

■ **i-Marke:** Die Zertifizierung von Touristinformationen durch den Deutschen Tourismusverband e. V. (DTV) blickt auf eine mittlerweile 50-jährige Geschichte zurück. Die erste „Anerkannte TouristInformationsstelle“ (ATIS) wurde im Jahre 1961 vergeben. Zum Jahr 2006 hat der DTV das Konzept der ATIS-Anerkennung grundlegend überarbeitet und die i-Marke eingeführt. Mit ihren Mindestkriterien setzt sie Maßstäbe in der Sicherung von Qualität und Service der Touristinformationen in Deutschland. Die i-Marke verspricht dem Gast einen hohen Wiedererkennungswert in zahlreichen Städten und Gemeinden. Der DTV vergibt die Lizenz für jeweils drei Jahre. Die Bewertungskriterien werden regelmäßig überarbeitet und den aktuellen Erfordernissen angepasst.<sup>76</sup>

<sup>75</sup> [www.vacanceselect.de](http://www.vacanceselect.de) und Walter/Comino 2014

<sup>76</sup> [www.deutschtourismusverband.de](http://www.deutschtourismusverband.de)

■ **ServiceQ:** Die Initiative „ServiceQualität Deutschland“ wurde 2001 mit dem Ziel gestartet, die Servicequalität touristischer Dienstleister in Deutschland nachhaltig und kontinuierlich zu verbessern. Hierbei handelt es sich um ein dreistufiges Schulungs- und Zertifizierungsprogramm, in dem die Mitarbeiter von Dienstleistungsunternehmen dazu befähigt werden, die erlernten Instrumente im Unternehmen umzusetzen und es so zur Zertifizierung zu führen. Während in Stufe I eher eine erste Sensibilisierung der Betriebe für das Thema Qualität im Vordergrund steht, legen erst die weiteren Stufen den Grundstein für eine umfassende Qualitätsentwicklung: In Stufe II wird auf Basis von Mystery Checks sowie Kunden- und Mitarbeiterbefragungen ein Stärken-Schwächen-Profil für den Betrieb erarbeitet; ein Unternehmensaudit und die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems (nach DIN EN ISO 9001:2008) folgen in Stufe III. Seit 2010 gibt es darüber hinaus die Möglichkeit für Tourismusorte, sich als „Q-Stadt“ oder „Q-Gemeinde“ zertifizieren zu lassen. Dazu müssen die Orte – je nach Einwohnerzahl – eine bestimmte Anzahl von Q-Betrieben vorweisen, darunter mindestens einen zertifizierten städtischen Betrieb (Touristinformation, Stadtverwaltung etc.).<sup>77</sup>

Ostdeutschland hat eine überragende Position bei den Qualitätssiegeln inne: Der Anteil der neuen Bundesländer am gesamtdeutschen Markt liegt sowohl bei der i-Marken-Zertifizierung (32 Prozent) als auch beim ServiceQ-System (26 Prozent) deutlich über ihrem Marktanteil am Übernachtungsvolumen.

### DTV-Zertifizierung für Touristinformationen

Die Zahl der i-Marken-Auszeichnungen steigt kontinuierlich; allein 2013 kamen knapp 50 neue Touristinformationen hinzu, davon 17 in den neuen Bundesländern. Besonders aktiv waren die Akteure in Sachsen (+7, davon 3 im Sächsischen Burgen- und Heide) sowie Thüringen (+6). Der ostdeutsche Marktführer Brandenburg – seit Jahren auf Platz 2 im bundesweiten Ranking – läuft jedoch Gefahr, seinen Platz an Rheinland-Pfalz zu verlieren.



» Erfolge bei der Auszeichnung neuer Touristinformationen, aber noch viel Handlungsbedarf «

Auch im bundesweiten i-Marken-Ranking der Destinationen liegen einige Vertreter aus den neuen Bundesländern auf Spitzenplätzen. Unangefochten auf Rang 2 positioniert sich seit Jahren das Seenland Oder-Spree, eine Region, die beim Qualitätsausbau derzeit in vielen Bereichen Maßstäbe setzt. Die sächsische Region Oberlausitz-Niederschlesien hat in den vergangenen Jahren jährlich eine neue Touristinformation ausgezeichnet und damit das Seenland Oder-Spree beinahe eingeholt. Auf Platz 12 im Ranking ist unverändert Vorpommern, während der Spreewald mit der Verleihung von vier weiteren i-Marken auf den 15. Platz kletterte (2013: Platz 25). >> Abb. 42, Anhang 18

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



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

**Touristinformationen bleiben eine wichtige Anlaufstelle**

Der deutsche Tourismusverband präsentierte Anfang des Jahres erstaunliche Zahlen: Auch im digitalen Zeitalter wollen Gäste die Auskunft vor Ort. Fast die Hälfte der Deutschen informiert sich während eines Urlaubes in der örtlichen Touristinformation. Am häufigsten nachgefragt werden kostenlose Informationen zu Ort und Region sowie den entsprechenden Sehenswürdigkeiten. Aber auch der Verkauf von Kartenmaterial und Tickets gehört zu dem Angebotsspektrum, das von den Gästen erwartet wird.<sup>78</sup>

**ServiceQualität Deutschland**

Überraschende Signale sendete 2013 die ServiceQ-Zertifizierung: Konnten in den Jahren zuvor Hunderte neuer Betriebe für das Qualitätsmanagementsystem gewonnen werden, ging die Teilnehmerzahl im vergangenen Jahr sogar leicht zurück (Deutschland: -37; Ostdeutschland: -22). Parallel dazu entschließen sich aber immer mehr Orte zur Zertifizierung als „Q-Gemeinschaft“. Allein seit April 2013 kamen sieben neue hinzu – darunter mit Lübben eine weitere im Land Brandenburg, das mit nunmehr sechs Q-Gemeinschaften auf Erfolgskurs bleibt. Denn Brandenburg zählt auch die meisten neuen Mitgliedsbetriebe in der ServiceQ-Gemeinde (+11). Deutliche Verluste musste hingegen Mecklenburg-Vorpommern (-31), hier insbesondere das Binnenland (Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte: -22) hinnehmen.



Luft nach oben gibt es allerdings immer noch. So finden sich bundesweit in drei von zehn Reisegebieten (insgesamt in 45 Regionen) überhaupt keine von dem DTV zertifizierten Touristinformationen. Mit dem Südharz und der Stadt Dresden sind zwei Vertreter aus Ostdeutschland. >> Abb. 43

Abb. 43: Qualitätssiegel im Bundesländervergleich

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

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

78 DTV 2014

» ServiceQ macht Wachstumspause – vor allem Mecklenburg-Vorpommern verliert Teilnehmer. «

Bundesweit liegt Brandenburg als bestes ostdeutsches Bundesland auf Rang 6, der Abstand zum fünftplatzierten Nordrhein-Westfalen hat sich nochmals vergrößert. Sachsen folgt auf Rang 7. Thüringen und Sachsen-Anhalt finden sich weiterhin im unteren Mittelfeld, tauschten im Vergleich zum Vorjahr allerdings die Plätze. Mecklenburg-Vorpommern musste einen Rang abgeben und platziert sich nun hinter dem Saarland als letztes Flächenbundesland. Allerdings finden sich in diesem Jahr gleich drei ostdeutsche Reisegebiete unter den erfolgreichsten ServiceQ-Regionen: Aufsteiger Spreewald mit einem Zuwachs von elf Q-Betrieben und gleich drei Q-Gemeinschaften schafft es erstmals unter die Top 10 (Vorjahr: Platz 11); der Thüringer Wald bleibt auf einem guten achten Platz; Harz und Harzvorland rutschten durch den Verlust von sieben Q-Teilnehmern drei Ränge ab (Platz 10). >> Abb. 42

Wenn Betriebe aus dem System aussteigen, dann jene aus der Stufe I (Deutschland: –64; Ostdeutschland: –29), während neue Teilnehmer in Stufe II aufgestiegen sind (+28; +7). Somit wuchs auch der Anteil der Q-Betriebe, die es über die Basisteilnahme hinaus schaffen. Er liegt bundesweit bei knapp 7 Prozent, in Ostdeutschland sogar bei fast 12 Prozent. Folglich sind die meisten Betriebe in den Stufen II und III in den neuen Bundesländern zu finden.

■ Das Länderranking der Stufe-II-Teilnehmer führt seit Jahren Sachsen-Anhalt an (34 Betriebe). Bei den Regionen nehmen der Thüringer Wald (15) sowie Harz und Harzvorland (13) die Spitzenpositionen ein. Zudem platzieren sich sechs weitere ostdeutsche Destinationen<sup>79</sup> unter den Top 10.

■ Die meisten Q-Betriebe in Stufe III hat zwar Baden-Württemberg (10), allerdings dicht gefolgt von Brandenburg (9). Auch hier ist das Seenland Oder-Spree zusammen mit Potsdam und dem Barnimer Land führend. >> Abb. 43, Anhang 18

Positive Auswirkungen durch ServiceQ in den Betrieben erkennbar

2013 hat der ServiceQualität Deutschland e. V. (SQD) eine Befragung unter rund 1.500 Teilnehmern an der Initiative durchgeführt. Im Fokus standen die Zufriedenheit der Betriebe sowie die konkreten Ergebnisse, die sich aus der Teilnahme ergeben haben. Vor allem ein Ziel wurde von einem Großteil der Q-Betriebe erreicht: Die Kundenzufriedenheit ist bei fast drei Viertel der Teilnehmer gestiegen. Damit geht auch eine bessere Bindung der Gäste an den Betrieb einher. Das bestätigten 42 Prozent der befragten Betriebe. Zudem wirkt sich die Q-Zertifizierung positiv auf die Optimierung der internen Betriebsabläufe (62 Prozent) sowie die Mitarbeiterzufriedenheit (37 Prozent) aus. Optimistisch stimmt die hohe Weiterempfehlungsbereitschaft: Nahezu alle Q-Teilnehmer würden anderen Betrieben empfehlen, sich an der Initiative zu beteiligen.<sup>80</sup> Gerade mit Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit sollten sich viel mehr Betriebe für eine Teilnahme entscheiden.

### 3.4 Onlinereputation der Hotelbetriebe

Das Tourismusbarometer bildet jedes Jahr exklusiv den sogenannten TrustYou-Score ab. Die angebotsorientierten Klassifizierungs-, Zertifizierungs- und Qualitätsmanagementsysteme werden damit um die Ebene der an Bedeutung gewinnenden Onlinereputation ergänzt. Die Metasuchmaschine TrustYou ist auf Internetbeurteilungen spezialisiert und wertet alle Nutzerstimmen auf den einschlägigen Portalen, Blogs, Foren und Communities aus. Mithilfe statistischer Verfahren ergibt sich auf Basis der erfassten Meinungen und Kommentare aus rund 30 Onlineplattformen der „TrustYou-Score“, dargestellt auf einer Skala von 0 (negativste Ausprägung) bis 100 Punkten (positivste Ausprägung). Er stellt somit ebenfalls eine Art Gütesiegel dar, mit dem der User auf einen Blick erfassen kann, wie gut oder schlecht ein Hotel insgesamt bewertet wurde.<sup>81</sup>

#### Hohe Zufriedenheit, aber regionale Unterschiede

Die Gästezufriedenheit in den neuen Bundesländern ist nach wie vor sehr hoch: Der TrustYou-Score liegt in Ostdeutschland bei durchschnittlich 80,7 Punkten und damit über dem bundesweiten Wert (79,8). Auch einzelne Regionen sind ganz vorn dabei: Rügen/

<sup>79</sup> Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar; Magdeburg, Elbe-Börde-Heide; Spreewald; Halle, Saale-Unstrut; Dresden; Seenland Oder-Spree

<sup>80</sup> ServiceQualität Deutschland e. V. 2013

<sup>81</sup> Das statistische Verfahren wurde von TrustYou in Zusammenarbeit mit dem Statistischen Beratungslabor (Stablab) der Ludwig-Maximilians-Universität München entwickelt. Quelle: [www.trustyouth.com](http://www.trustyouth.com)

Hiddensee sowie Dresden schaffen es mit einem Score von über 83 unter die Top 10 (Platz 6 beziehungsweise Platz 7 im Destinationsranking). Auf den Plätzen 12 und 14 folgen die sächsischen Vertreter Chemnitz/Vogtland/Erzgebirge und Oberlausitz-Niederschlesien, auf Rang 20 liegt die Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte. Zum Vergleich: Der Spitzenreiter in Deutschland kommt aus dem äußersten Süden der Republik: Das Allgäu hat mehr als 3 Prozentpunkte Abstand zu dem besten ostdeutschen Reisegebiet (TrustYou-Score: 86,4).

**Achtung: Wettbewerber holen auf**

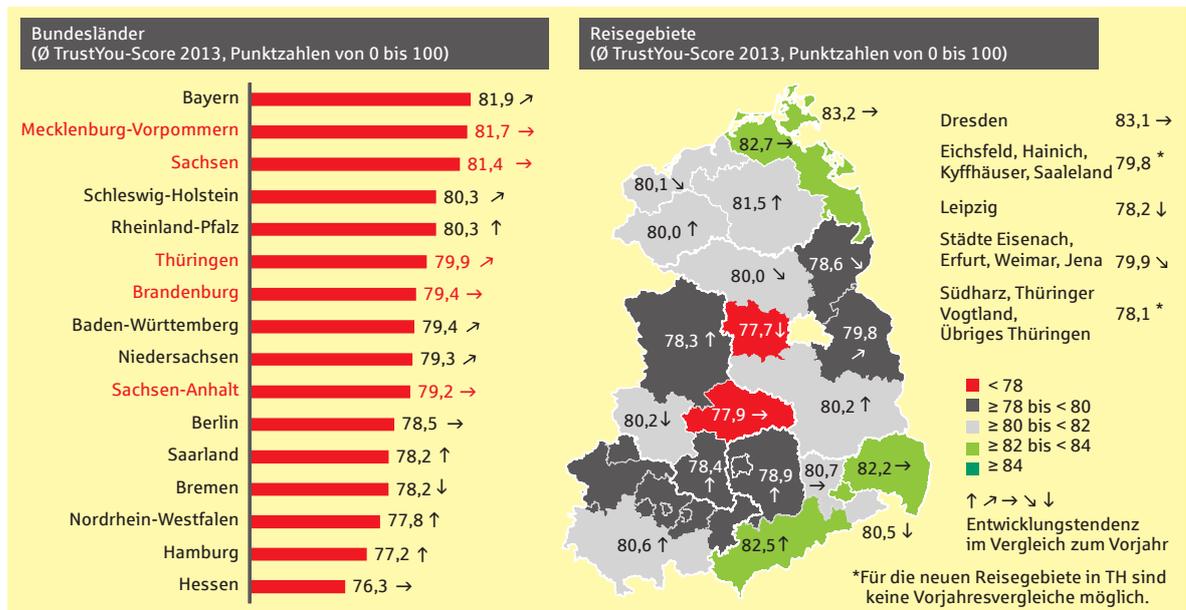
Allerdings verbesserte sich die Zufriedenheit in Ostdeutschland im Vergleich zum Vorjahr nur unwesentlich – ganz im Gegensatz zu vielen anderen westdeutschen Bundesländern. So mussten Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen ihre Spitzenpositionen an Bayern abtreten. Dort legte der TrustYou-Score um 0,4 Punkte zu. Sachsen-Anhalt stieg ebenfalls einen Rang ab und liegt nun als Schlusslicht unter den ostdeutschen Ländern im Mittelfeld auf Platz 10. Insgesamt stieg die Onlinereputation der Hotelbetriebe

in sieben Reisegebieten, am stärksten in der Region um Magdeburg (+1,8), in Westmecklenburg (+1,4), in der Mecklenburgischen Schweiz und Seenplatte (+1,3), im südlichen Sachsen (Chemnitz, Erzgebirge, Vogtland: +1,2) sowie in Halle, Saale-Unstrut (+1,2). >> Abb. 44

*Ostdeutschland räumt Publikumspreise auf Onlineportalen ab*

Jedes Jahr zeichnen die Bewertungsportale Trip Advisor und Holidaycheck die Lieblingsbetriebe ihrer Nutzer aus. Diese Awards spiegeln die Nutzerbewertungen des vergangenen Jahres wider. 2014 räumten ostdeutsche Hotelbetriebe die ersten Preise auf beiden Plattformen ab. Beim Travellers' Choice Award von TripAdvisor punktete Sachsen: Auf Platz 1 schaffte es das Swissotel Dresden, auf Platz 7 das Steigenberger Grandhotel Handelshof in Leipzig. Der HolidayCheck Award ging nach Mecklenburg-Vorpommern: Deutschlandweiter Sieger war das AKZENT Hotel Kaliebe in Trassenheide auf Usedom.<sup>82</sup>

Abb. 44: Onlinereputation von Hotelbetrieben nach TrustYou-Score



Quelle: dwif 2014, Daten TrustYou

82 www.tripadvisor.de, www.holidaycheck.de

1104

1103

NO  
• NO SMOKING •  
NO



IV



# Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Tourismusunternehmen

## ➤ 1. Wettbewerbsfähigkeit der KMU – ein hochaktuelles Thema

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

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

➤ *Gewinn, Wachstum, marktgerechtes Angebot und Innovationen sind zentrale Aspekte der Wettbewerbsfähigkeit.* ◀◀

### Definitionen: Wettbewerbsfähigkeit und KMU

Obwohl im allgemeinen Sprachgebrauch verankert, ist der Begriff Wettbewerbsfähigkeit nicht eindeutig definiert. Die vorliegenden theoretischen Ansätze und Diskussionen betonen verschiedene zentrale Aspekte:<sup>83</sup> Wettbewerbsfähigkeit bedeutet für ein Unternehmen, Gewinn zu erzielen, zu wachsen, seine Position zu verteidigen und zu stärken. Dieser Ansatz impliziert ein marktgerechtes Angebot sowie die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen. Letztlich geht es darum, auf dem Markt konkurrenzfähig zu sein, zu bleiben und damit die Zukunft des Unternehmens zu sichern.

➤ *Der durchschnittliche gastgewerbliche Betrieb in Ostdeutschland ist ein Kleinunternehmen.* ◀◀

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

■ wenn weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigt werden und

■ der Umsatz 50 Millionen Euro oder

■ die Bilanzsumme 43 Millionen Euro nicht überschreitet.<sup>84</sup> >> Tab. 5

Tab. 5: KMU-Definition der EU

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

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

<sup>83</sup> IHK Bayreuth, 2013/wirtschaftslexikon24.com, 2013/IHK Schwerin 2012/ Gersmeyer 2004/Duden, 2013

<sup>84</sup> Europäische Kommission: [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu), Stand: 7. April 2014

» Die Wettbewerbsintensität für ostdeutsche Tourismusbetriebe steigt. «

Auch die Europäische Union hat die Bedeutung der Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen erkannt und sie als eine der drei wichtigsten Investitionsprioritäten für die neue EU-Förderperiode gesetzt, die in diesem Jahr begonnen hat (siehe dazu das Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2013). Gerade für den Tourismus in Ostdeutschland ist das Thema Wettbewerbsfähigkeit hochaktuell: Fast drei Viertel der befragten gastgewerblichen Betriebe und rund 85 Prozent der Freizeiteinrichtungen bestätigen, dass die Wettbewerbsintensität in den letzten fünf Jahren gestiegen ist. Die Mehrheit (rund 65 Prozent im Gastgewerbe und rund 82 Prozent der Freizeiteinrichtungen) erwartet eine weitere Zunahme.

» Konzentration auf jene Bereiche, in denen die Akteure die Wettbewerbsfähigkeit aktiv steuern können «

**Externe und interne Einflussfaktoren**

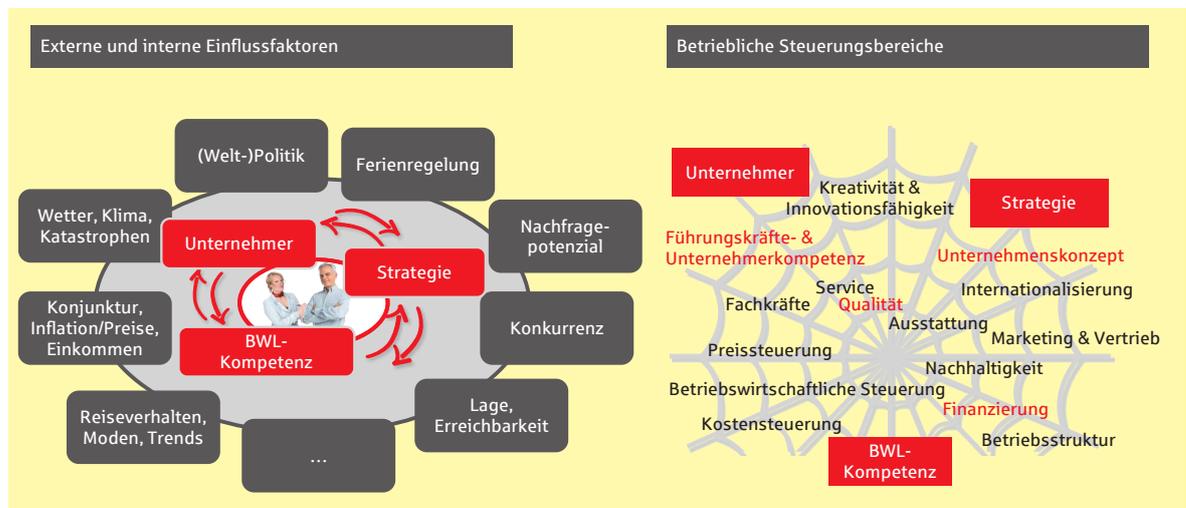
Die Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit stärkt die Tourismusbranche insgesamt. Wo kann die Branche ansetzen, um sich für die Herausforderungen der kommenden Jahre zu wappnen? Bei näherer Betrachtung der Möglichkeiten wird schnell deutlich, dass es etliche Faktoren gibt, die touristische

KMU nicht steuern können. Externe Einflüsse wie Naturkatastrophen (zum Beispiel das Hochwasser 2013 und seine Auswirkungen auf die touristischen Betriebe in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen), das Reiseverhalten der potenziellen Gäste, übergreifende gesellschaftliche Trends und die Lage der Ferientage bewegen sich außerhalb der individuellen Gestaltungsmöglichkeiten. Das Tourismusbarometer konzentriert sich daher auf jene Bereiche, in denen die Akteure ihre Wettbewerbsfähigkeit aktiv steuern können – und müssen. » Abb. 45

**Mögliche interne Einflussfaktoren auf dem Prüfstand**

Den touristischen KMU bietet sich an vielen Stellen die Chance, positiv auf ihre Wettbewerbsfähigkeit einzuwirken. In einem ersten Untersuchungsschritt identifizierte das dwif über Literatur- und Online-Recherchen eine Reihe möglicher Einflussfaktoren. Anschließend beurteilten die Betriebe und Tourismusorganisationen im Rahmen der Online-Befragung die (subjektive) Bedeutung dieser Faktoren für die eigene Wettbewerbsfähigkeit. Über Gespräche und Diskussionen mit Experten wurden diese Ergebnisse bewertet und eingeordnet. So ergaben sich schließlich zwölf Faktoren, die sich maßgeblich auf die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU in Ostdeutschland auswirken. Sie lassen sich zu den drei Steuerungsbereichen Unternehmer,<sup>85</sup> Strategie und betriebswirtschaftliche Kompetenz zusammen-

Abb. 45: Externe und interne Einflussfaktoren sowie betriebliche Steuerungsbereiche



Quelle: dwif 2014, Bild © PictureArt/fotolia, Rido/fotolia

85 Aus Gründen der Vereinfachung wurde die männliche Form gewählt. Die weibliche Form ist der männlichen Form selbstverständlich gleichgestellt.

fassen. Dabei sind die Abgrenzungen nicht immer eindeutig, weil zwischen den einzelnen Bereichen und Faktoren gewisse Wechselwirkungen bestehen. Wo sinnvoll und möglich, verweist der Bericht daher auf entsprechende Zusammenhänge. Eine Sonderstellung hat die Qualität des Angebotes inne: Als Querschnittsfaktor von besonders hoher Bedeutung wird sie keinem der drei Bereiche zugeordnet; vielmehr steht sie im Zentrum der Bemühungen um die Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer Betriebe. >> Abb. 45

>> **Relevanz. Messbarkeit. Aktuelle Situation** <<

Die Untersuchung der einzelnen Einflussfaktoren erfolgte anhand von drei übergeordneten Fragestellungen.

**Prüfung der Relevanz**

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

**Beurteilung der Messbarkeit**

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

**Bewertung der aktuellen Situation**

Ein besonderes Augenmerk gilt der Positionsbestimmung der aktuellen Wettbewerbsfähigkeit ostdeutscher Tourismusbetriebe im Hinblick auf die einzelnen Einflussfaktoren. Daraus ergeben sich konkrete Chancen und Herausforderungen. Die Bewertung erfolgt auf Basis diverser Informationsquellen: a) Auswertung des umfangreichen Sekundärmaterials, b) Befragungen der Betriebe sowie der Vertreter der Orte und Regionen c) Experteneinschätzungen. Die Leitfrage lautet hier: Wie ist die derzeitige Situation der ostdeutschen Tourismusbetriebe hinsichtlich der einzelnen Faktor zu bewerten?

Ein kompakter Überblick erfolgt jeweils zu Beginn eines Kapitels. Diese „Schnelldiagnose“ bewertet jede der drei Fragestellungen mithilfe eines fünfstufigen Systems. >> Tab. 6

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

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

Tab. 6: Bewertungssystem für Wettbewerbsfaktoren

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

Quelle: dwif 2014

## 2. Steuerungsbereich Unternehmer

Der Steuerungsbereich „Unternehmer“ fasst jene Einflussfaktoren zusammen, die eng mit den Personen in den Betrieben verbunden sind: Der Unternehmer und sein Team füllen den Betrieb mit Leben. Im Tourismus haben die Mitarbeiter häufig engen Kundenkontakt, weshalb sie auch die Servicequalität

beeinflussen (siehe Kapitel IV, 5). Für die Betriebe wird es allerdings immer schwieriger, gute Fachkräfte zu finden. Darüber hinaus kommt es auf die Kompetenz der Führungskräfte wie des Unternehmers an: Mit ihrem Managementstil und ihren Entscheidungen prägen sie das Unternehmen. Kurzum: Es sind die Menschen in den Betrieben, ihre Ideen und ihre Offenheit für Neues, die den Faktor Kreativität und Innovationsfähigkeit ausmachen.

### 2.1 Einflussfaktor Fachkräfte



#### Relevanz

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

#### Messbarkeit

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

#### Aktuelle Situation

Der Fachkräftemangel ist nach wie vor ein hochaktuelles Thema für die Tourismusbranche. Gerade in den ländlichen Regionen haben die Betriebe es häufig schwer, qualifiziertes Personal zu finden. Zudem bleiben viele Ausbildungsplätze im Gastgewerbe unbesetzt. Einzelne Betriebe arbeiten bereits erfolgreich daran, aktiv gegenzusteuern. Offensichtlich haben aber noch nicht alle Akteure die Folgen des Fachkräftemangels erkannt oder spüren diese, denn viele ostdeutsche Betriebe schätzen ihre Wettbewerbsfähigkeit in dieser Hinsicht noch als vergleichsweise hoch ein.

#### Fachkräftemangel ist nach wie vor hochaktuell

In einer Dienstleistungsbranche wie dem Tourismus kommt den Mitarbeitern und ihrer Kompetenz besonders hohe Bedeutung zu. Auch deshalb widmete sich das Tourismusbarometer 2012 ausführlich dem touristischen Arbeitsmarkt in Ostdeutschland.<sup>86</sup> Der Fachkräftemangel bleibt allerdings ein kritisches Thema für die Branche. So verzeichnete das ostdeutsche Gastgewerbe im Jahr 2013 rund 4.800 unbesetzte Stellen. Experten verweisen darauf, dass dies auch auf die vergleichsweise schlechten Arbeitsbedingungen in der Branche zurückzuführen ist. Insbesondere in den ländlichen Regionen Ostdeutschlands finden die KMU häufig kein qualifiziertes Personal mehr. Zudem werden gute Mitarbeiter oft von großen Häusern oder anderen Tourismusre-

gionen abgeworben, weshalb der Fachkräftemangel für die kleinen Betriebe in peripheren Räumen eine immense Herausforderung darstellt. >> Abb. 46

>> *Der Azubimangel im ostdeutschen Gastgewerbe verschärft sich.* <<

Auch bei der Nachwuchssicherung steht die Branche vor großen Herausforderungen. Aktuelle Daten zeigen, dass sich der Mangel an Auszubildenden in Ostdeutschland nochmals verschärft hat. So blieb in Mecklenburg-Vorpommern 2013 jeder vierte Ausbildungsplatz im Gastgewerbe vakant. Im Bran-

86 Ostdeutscher Sparkassenverband (OSV) 2012

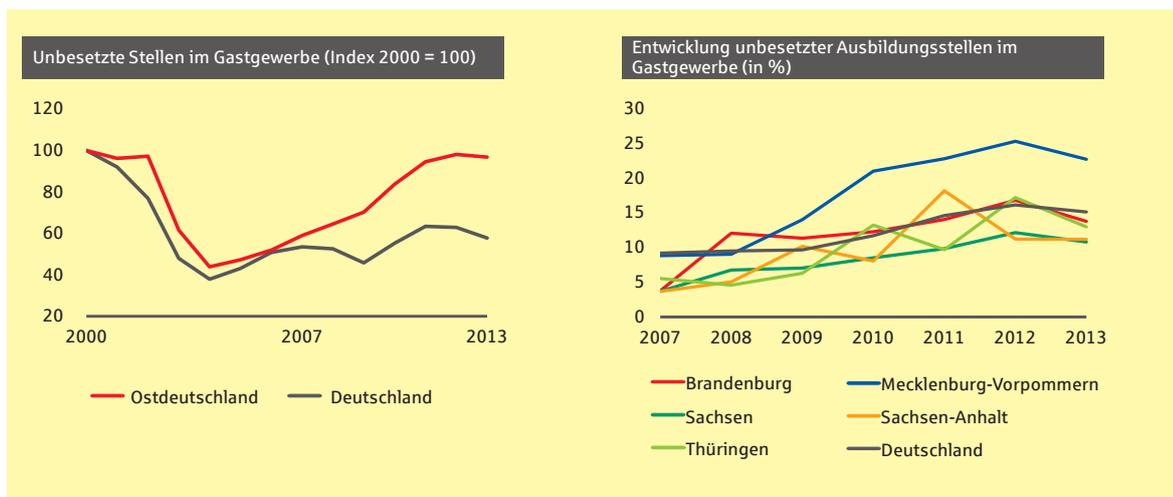
chenvergleich hat das Gastgewerbe die größten Schwierigkeiten, Ausbildungsstellen zu besetzen. Besonders signifikant ist dies bei dem Berufsbild der Restaurantfachleute. Hier blieben rund 25 Prozent aller Ausbildungsplätze frei. Problematisch sind auch die überdurchschnittlich hohen Abbruchquoten. So schließt beispielsweise nahezu jeder zweite angehende Koch seine Ausbildung nicht ab.<sup>87</sup> >> Abb. 46

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, muss die Branche mit vereinten Kräften gegensteuern. Offensichtlich sind die Auswirkungen des Fachkräfte- und Azubimangels aber noch nicht flächendeckend im Bewusstsein der Entscheidungsträger angekommen. Zumindest beurteilen noch rund zwei Drittel der befragten Tourismusunternehmen in Ostdeutschland ihre Wettbewerbsfähigkeit im Bereich Fach- und

Führungskräfte/Personal als hoch oder sogar sehr hoch. Rund ein Drittel der gastgewerblichen Unternehmen gibt aber immerhin an, zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit in den letzten drei Jahren auf Neueinstellungen (Freizeiteinrichtungen: rund 28 Prozent) und Mitarbeiterqualifizierungen (Freizeiteinrichtungen: rund 46 Prozent) gesetzt zu haben.

Einzelne Betriebe arbeiten jedoch bereits mit Hochdruck daran, den Folgen des Fachkräfte- und Azubimangels entgegenzuwirken. Vorreiter wie das Hotel „Weißer Hirsch“ in Wernigerode engagieren sich beispielsweise für eine attraktive und erfolgreiche Ausbildung. Werden den Auszubildenden darüber hinaus Perspektiven in dem Ausbildungsbetrieb geboten, trägt das zur Bindung an das Unternehmen bei. >> Abb. 47

Abb. 46: Fachkräftemangel und unbesetzte Ausbildungsstellen



Quelle: dwif 2014, Daten Bundesagentur für Arbeit 2013

Abb. 47: Ausgezeichnete Ausbildung

**Bester Ausbildungsbetrieb: Hotel „Weißer Hirsch“ in Wernigerode**

- Das Hotel & Restaurant „Weißer Hirsch“ ist als eines von insgesamt fünf Unternehmen in ganz Deutschland mit dem erstmals vergebenen IHK Bildungspreis 2014 in Berlin ausgezeichnet worden.
- Seit vielen Jahren bildet das Unternehmen gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen erfolgreich Köche/Köchinnen, Restaurantfachmänner/-frauen sowie Hotelfachmänner/-frauen aus und bietet seinen Auszubildenden die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen wie Wein-, Bar- oder Teeseminaren an.
- „Wir alle arbeiten mit Herz in der Gastronomie und Hotellerie und geben unsere beruflichen Erfahrungen entsprechend so an unsere jungen Berufseinsteiger weiter.“

Quelle: www.hotel-weisser-hirsch.de

87 Hans-Böckler-Stiftung 2013

### Hoher Einfluss mit steigender Tendenz

Auch aus Sicht der Sparkassen gehören qualifizierte Mitarbeiter zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren im Gastgewerbe; für die Betriebe selbst stehen sie sogar an erster Stelle.<sup>88</sup> Ebenso kompetente wie motivierte Mitarbeiter sind in einer personalintensiven Branche wie dem Tourismus eine zentrale Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg und bestimmend für die Servicequalität (siehe Kapitel IV, 5). Dass sich die Situation bei Führungs- und Fachkräften erheblich

auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auswirkt, bestätigt auch die aktuelle Befragung in Ostdeutschland: 86,7 Prozent der gastgewerblichen Betriebe und 87,3 Prozent der Freizeiteinrichtungen bewerten den Einfluss dieses Faktors als hoch oder sehr hoch. Insofern wird sich auch der Fachkräftemangel zukünftig besonders negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU auswirken. Mehr als den Freizeiteinrichtungen (49 Prozent) ist dies dem Gastgewerbe (58,9 Prozent) bereits bewusst.

Zum Weiterlesen Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
Die Zukunft des Gastgewerbes – Beschäftigungsperspektiven im deutschen Gastgewerbe, 2013	Hans-Böckler-Stiftung
Sparkassen-Tourismusbarometer 2012, Branchenthema: Touristischer Arbeitsmarkt (inklusive ausführlicher Liste mit Fachliteratur)	Ostdeutscher Sparkassenverband

## 2.2 Einflussfaktor Führungskräfte- und Unternehmerkompetenz

**Relevanz**

*Chefs im Gastgewerbe sind heutzutage Manager kleiner Unternehmen. Den Führungskräften und Unternehmern obliegt die strategische Steuerung des Betriebes. Daher hängt der langfristige Erfolg entscheidend von der Kompetenz der Unternehmensspitze ab. Dies gilt für Kleinstbetriebe ebenso wie für große Häuser.*

**Messbarkeit**

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

**Aktuelle Situation**

*Führungskräfte und Unternehmer in touristischen Betrieben müssen heute vor allem strategische Aufgaben übernehmen. In diesem Punkt herrscht jedoch gerade in Kleinstbetrieben noch Aufklärungs- und Weiterbildungsbedarf. Die Branche muss mehr Eigeninitiative zeigen und die vorhandenen Angebote stärker wahrnehmen. Die Anbieter ihrerseits müssen sich noch konsequenter an den Kriterien Einfachheit der Vermittlung, Kosteneffizienz und hohe Verfügbarkeit ausrichten.*

### Der Unternehmer als Multitalent

Das Thema Fachkräftemangel ist noch nicht bei allen Betrieben angekommen. Ein anderer Bereich wird jedoch noch häufiger unterschätzt: die gastgewerblichen Unternehmer selbst. Die Chefs müssen heutzutage Multitalente sein und insbesondere in

Kleinstunternehmen mehrere Funktionen gleichzeitig erfüllen. Betriebswirtschaftliches Know-how ist für beide Branchensegmente – Beherbergung wie Gastronomie – ein Schlüsselfaktor und wird gesondert betrachtet (siehe Kapitel IV, 4). Unter den weiteren von Experten und Betrieben genannten Schlüsselkompetenzen finden sich gleichermaßen Hard- wie Softskills. Hier wird die Messproblematik deutlich: Zwischenmenschliche Faktoren, also soziale Kompe-

<sup>88</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband 2011

tenz oder Managementfähigkeiten, sind in der Regel deutlich schwieriger zu erfassen als Formalqualifikationen und betriebswirtschaftliches Verständnis.

>> Tab. 7

Nachholbedarf sehen die befragten Experten vor allem in den Bereichen betriebswirtschaftliche Kompetenz und Managementfähigkeiten. So habe sich das ursprüngliche gastgewerbliche Erfolgsmodell gewandelt: War es früher beispielsweise der berufserfahrene Koch, der seinen eigenen Betrieb eröffnete, diesen führte und gleichzeitig in der Küche stand, so ist dieser Weg heute – nicht zuletzt aufgrund des gestiegenen bürokratischen Aufwands und gewachsenen Konkurrenzdrucks – kaum noch möglich. Gastgewerbliche Betreiber sind mittlerweile Manager. Als solche müssen sie den Betrieb steuern und eine Reihe strategischer Aufgaben wahrnehmen.

>> Tab. 8

» Die Kerntätigkeit des Unternehmers muss das Management sein, nicht das operative Geschäft. «

**Betriebsorganisation**

Zu den wesentlichen Komponenten der Betriebsorganisation zählen die Aufbau- und die Ablauforga-

nisation. Während die Aufbauorganisation festlegt, welche Mitarbeiter im Unternehmen für welche Aufgaben zuständig sind, widmet sich die Ablauforganisation der Frage, wie die betrieblichen Prozesse ablaufen sollen.<sup>89</sup>

Insbesondere in kleineren Betrieben müssen Mitarbeiter häufig Aufgaben mehrerer Bereiche ausführen, da die für Großunternehmen charakteristische Struktur mit ausdifferenzierten Personalfunktionen im Gastgewerbe häufig fehlt.<sup>90</sup> Dennoch sollten Aufgaben- und Verantwortungsbereiche zumindest grob umrissen und gegenüber den Mitarbeitern entsprechend kommuniziert werden. Ansonsten drohen Aufgaben unzureichend erledigt zu werden, mit der Folge, dass der Unternehmer selbst zu stark in das operative Geschäft eingebunden wird. Eine klare Organisationsstruktur hingegen bietet den Mitarbeitern Sicherheit und reduziert das Fehlerrisiko.

**Strategische Planung**

Die wichtigste Aufgabe der strategischen Planung ist die Festlegung der Geschäftsfelder und des produktbeziehungsweise dienstleistungsportfolios. Während die Geschäftsfelder des Gastgewerbes mit Logis respektive Gastronomie klar definiert sind, ergeben sich

Tab. 7: Anforderungen an gastgewerbliche Betreiber

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

Quelle: dwif 2011, Experten- und Betriebsbefragung

Tab. 8: Übersicht strategischer und operativer Aufgaben im Gastgewerbe

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

Quelle: dwif 2014, verändert nach Lais Systeme 2011

89 Lais Systeme 2011  
90 Seiler et al. 2013

bei konkreten Produkten und Dienstleistungen zahlreiche Optimierungsmöglichkeiten. Dazu zählen das Angebot an Speisen und Getränken, der Servicegrad sowie mögliche Zusatzangebote. Wichtig ist eine umfassende Sichtweise des Produktes: Letztlich kauft der Kunde nicht nur Beherbergung oder Verpflegung, sondern ein Paket, das auch soziale Komponenten wie Erholung, Kontakte, Bildung und Erlebnisse enthält.<sup>91</sup> Der Unternehmer muss also in der Lage sein, sowohl innerbetriebliche Ressourcen einzubeziehen als auch Kontakte mit externen Anbietern zu pflegen und (neue) Geschäftsbeziehungen einzugehen.

### Personalführung und -entwicklung

Angesichts des aktuellen Fachkräftemangels ist Führungskompetenz aus zweierlei Gründen wichtig: Zum einen muss das Personal möglichst effizient eingesetzt werden, zum anderen trägt gute Personalführung zur Zufriedenheit der Mitarbeiter bei und reduziert die Fluktuation. Nach Einschätzung von Experten aber wird der Bereich der Mitarbeiterführung von den Unternehmern noch nicht ausreichend berücksichtigt, weshalb im Gastgewerbe häufig tradierte Führungsmuster vorherrschen. In Zukunft sind Werte wie Respekt, Wertschätzung, klare Kommunikation, Begeisterung für gemeinsame Ziele und eine motivierende Arbeitsatmosphäre allerdings unerlässlich für den Führungserfolg.<sup>92</sup> Das ist im Gastgewerbe umso mehr der Fall, als es einen überdurchschnittlich hohen Anteil junger Beschäftigter aufweist.<sup>93</sup>

Ein Beispiel für eine radikale Reform des eigenen Führungsstils bietet die in Mecklenburg-Vorpommern sehr präzente Hotel- und Ferienwohnungskette Upstalsboom. Klosterbesuche für Führungskräfte, die psychologisch fundierte Personalentwicklungsstrategie „Corporate Happiness“ und eine an Werten orientierte Ausrichtung der Unternehmenskultur zahlen sich aus: Die Mitarbeiterzufriedenheit stieg um rund 80 Prozent, die Zahl der Krankheitstage sank rapide – und der Umsatz entwickelte sich überaus positiv.<sup>94</sup>

### Erfolgskontrolle

Die beste Planung verläuft im Sande, wenn sie nicht umgesetzt wird. Manager haben daher die Aufgabe, die Umsetzung ihrer Zielvorgaben regelmäßig zu

kontrollieren. Mit Erfolgskontrollen lassen sich nicht nur Mängel bei der Umsetzung, die von Mitarbeitern zu verantworten sind, frühzeitig aufdecken, sondern auch die Realisierbarkeit der Ziele überprüfen. Insofern ist die Erfolgskontrolle auch eine Selbstkontrolle des Unternehmers.

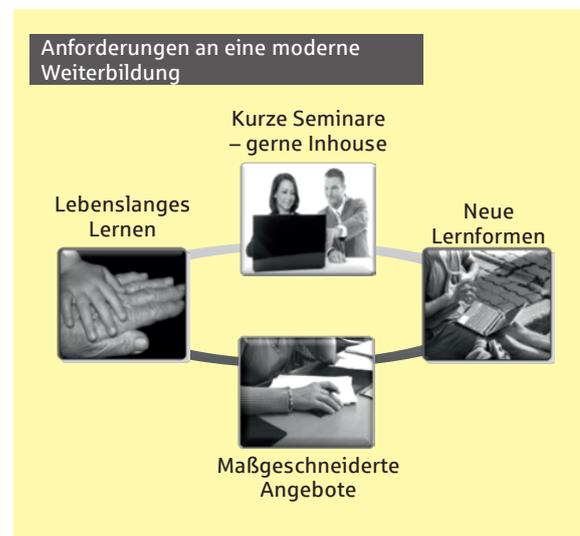
### Strategische Kompetenz durch Weiterbildungen schärfen

Mag es für kleine gastgewerbliche Unternehmen – personell wie finanziell – auch noch so schwierig sein, auf den Chef zu verzichten: Um den Sinn für strategische Aufgaben zu schärfen, sollten sich Unternehmer immer mal wieder die Zeit für Weiterbildungen nehmen. Bisher nimmt die Branche entsprechende Angebote zu wenig an. Nach Expertenmeinung ist die Weiterbildungsbereitschaft bei den Problemetrieben, also jenen, für die Weiterbildung besonders angebracht wäre, sogar am wenigsten ausgeprägt.

Beispiel Sachsen: Der Bereich Betriebswirtschaft rangiert auf Platz 3 der Seminarthemen, doch über die Hälfte der gastgewerblichen Unternehmer nimmt überhaupt nicht an Seminaren teil.<sup>95</sup> Somit verschärft sich die Diskrepanz zwischen leistungsstarken und leistungsschwachen Betrieben zusehends.

Die Kompetenz gastgewerblicher Unternehmer zu verbessern ist eine Schlüsselaufgabe, der sich Branchenvertreter, Fortbildungsanbieter und die Betriebe gemeinsam stellen müssen. Zunächst ist der grund-

Abb. 48: Weiterbildungsanforderungen im Gastgewerbe



Quelle: dwif 2014, Bilder © www.pixelio.de

91 Bernkopf 1983

92 Markgraf 2013

93 Seiler et al. 2013

94 Mewes 2013

95 BBE Handelsberatung 2013

sätzliche Bedarf an betriebswirtschaftlichem Know-how und Managementfähigkeiten zu decken. Seitens der Anbieter sind drei Kriterien zu beachten: eingängige Vermittlung, Kosteneffizienz und hohe Verfügbarkeit auch im ländlichen Raum. Darüber hinaus sollten die Angebote sowohl im Hinblick auf neue Themen als auch hinsichtlich innovativer Lehrmethoden und Konzepte dynamisch angepasst werden.

>> Abb. 48

»» *Diskrepanz zwischen leistungsstarken und leistungsschwachen Betrieben verstärkt sich.* ««

Die Unternehmer ihrerseits müssen den langfristigen Nutzen von Weiterbildung erkennen, Eigeninitiative zeigen und die vorhandenen Angebote nutzen. Zusätzlich sollten sie ihren Fortbildungsbedarf gegenüber den Anbietern klar kommunizieren, damit maßgeschneiderte Angebote entwickelt werden können. Innovative Lösungen wie die Koppelung einer Kreditzusage an die Teilnahme an Fortbildungen, können zusätzlich motivieren. Beispiele erfolgreicher Unternehmer zeigen, dass sich Engagement auszahlt. >> Abb. 49

Abb. 49: Unternehmerportrait



**Dirk & Madlen Radloff**

„Ich bin ein Macher.“ Kurz und knapp beschreibt Unternehmer Dirk Radloff seine Persönlichkeit. Wer sich seinen Werdegang anschaut, kann ihm nicht widersprechen: Aus einer Gastronomen-Familie stammend, suchte er sein Glück zunächst im Handwerk. Als er im Rahmen der Expo 2000 arbeitete, kam ihm beim Anblick der damals noch völlig unbekanntem Elektromobile für mobilitätseingeschränkte Menschen eine Geschäftsidee ... Zusammen mit einem Partner gründete er eine Gesellschaft für den Betrieb von Mietstationen für E-Mobile in seiner Heimat Mecklenburg-Vorpommern. Der beginnende

Radtourismus-Boom bewog Radloff, das Angebotsportfolio zu erweitern. Und als immer mehr Hotels seine Dienstleistung in Anspruch nahmen, entschloss er sich, seine Expertise im Zweirad-Bereich mit einem eigenen Beherbergungsangebot zu verbinden. Unterstützung fand er bei seiner Frau Madlen, die als gelernte Restaurant- und Hotelfachfrau das notwendige Fachwissen beisteuerte und sich im Bereich Finanzbuchhaltung weiterbildete, um den Betrieb auch kaufmännisch optimal steuern zu können. Bei den Banken stießen die Radloffs auf offene Ohren. Das gut durchdachte Konzept, die unternehmerischen Erfolge sowie die durch Fördermittel des Landes Mecklenburg-Vorpommern erhöhten Kreditsicherheiten überzeugten die Kreditgeber. So entstand aus Hotel, Bistro, Fahrrad-Station und Tourist-Office das radlon: Rundumservice für Radurlaub rund um die Mecklenburger Seenplatte. Damit hat das findige Unternehmerehepaar acht Arbeitsplätze in der Region geschaffen. Neben betriebswirtschaftlichem Erfolg bescherte ihm der erfolgreiche Start des radlon gleich mehrere Auszeichnungen: den Unternehmerpreis 2013 des Ostdeutschen Sparkassenverbands und den Tourismuspreis 2014 des ADAC Hansa e. V. Hamburg; die Landesregierung Mecklenburg Vorpommern zeichnete das radlon als Unternehmen des Jahres 2013 aus.

Quelle: dwif 2014, Gespräch mit Dirk Radloff, Bild: © Dirk Radloff

**Zum Weiterlesen**

**Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)**

**Herausgeber/URL**

Hotellerie und Gastronomie – effizient, sicher und wirtschaftlich: Branchenleitfaden für gute Arbeitsgestaltung, 2008

[www.dehoga-bundesverband.de](http://www.dehoga-bundesverband.de)

DEHOGA-Kompetenzzentrum Thüringen

[www.dehoga-kompetenzzentrum.de](http://www.dehoga-kompetenzzentrum.de)

Tourismusakademie Brandenburg

[www.tourismusakademie-brandenburg.de](http://www.tourismusakademie-brandenburg.de)

Weiterbildungsdatenbank Mecklenburg-Vorpommern (auch in anderen Bundesländern vorhanden)

[www.weiterbildung-mv.de](http://www.weiterbildung-mv.de)

## 2.3 Einflussfaktor Kreativität und Innovationsfähigkeit



### Relevanz

Kreativität und Innovationsfähigkeit stärken die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU. Dabei müssen es nicht gleich spektakuläre Weltneuheiten sein. Bereits mit einfachen, aber guten Ideen können die Akteure ihren Betrieb aus der Masse der Wettbewerber herausheben. Wichtig ist immer, auf aktuelle Entwicklungen und Trends zu reagieren, um den Anschluss an ein geändertes Verbraucherverhalten nicht zu verlieren.

### Messbarkeit

Direkt messen lassen sich Kreativität und Innovationsfähigkeit touristischer KMU in Ostdeutschland nicht. Anhaltspunkte geben die Einschätzungen der Akteure selbst oder die Beteiligung an Innovationsförderinitiativen. Am konkreten Ergebnis aber wird die Kreativität messbar, zum Beispiel an der Anzahl entwickelter Ideen als Resultat einer Innovationsförderungsinitiative.

### Aktuelle Situation

Unter den ostdeutschen Tourismusunternehmern gibt es einige Vorreiter in Sachen Kreativität und Innovationsfähigkeit. Die Ergebnisse einer erfolgreichen Initiative zur Innovationsförderung machen das Potenzial der teilnehmenden Akteure deutlich. Verglichen mit der Anzahl der Betriebe insgesamt sind diese herausragenden Unternehmer allerdings nur ein Bruchteil der gesamten Tourismusbranche. Vor allem in kleinen und mittelständischen Betrieben bleibt oft keine Zeit, um sich intensiv mit dem Thema auseinanderzusetzen. Insofern besteht hier starker Ausbaubedarf.

### Akteure prägen diesen Einflussfaktor

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

» Wichtig ist die Anpassung an Trends und Entwicklungen im Markt. «

### Eher gute Ideen als spektakuläre Weltneuheiten

Innovation ist einer der Schlüsselbegriffe in der neuen EU-Förderperiode. Die Strategie Europa 2020 betont die Bedeutung von „intelligentem Wachstum“. Vor diesem Hintergrund widmete sich das Tourismusbarometer im Vorjahr der Frage, welche Chancen und Möglichkeiten sich für den Tourismus unter dieser Überschrift bieten. Zu den wichtigsten Erkenntnissen gehörte, dass „radikale Innovationen“ mit grundlegenden Veränderungen eher selten vorkommen. Vielmehr sind es anwendungsbezogene Neuerungen oder „piffige Ideen“, die im Tourismus den Innovationsbegriff prägen.<sup>96</sup> Kreativität und Innovationsfähigkeit touristischer KMU zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit heißt daher insbesondere: Anpassung an Trends und Entwicklungen im Markt. Gute Ideen bieten den Unternehmern oft

die Möglichkeit, den eigenen Betrieb positiv von den Mitbewerbern abzugrenzen. Dies gilt vor allem für die kleinen und mittelständischen Unternehmen im Tourismus, die im Gegensatz zu konzerngesteuerten Betrieben in der Lage sind, neue Ideen schnell und flexibel umzusetzen. >> Abb. 50

### Deutlicher Unterschied zwischen Eigen- und Fremdeinschätzung

Direkt messbar sind die Leistungen der ostdeutschen Tourismusunternehmer im Bereich Kreativität und Innovationsfähigkeit nicht. Als Anhaltspunkte dienen die eigenen Angaben der Betriebe sowie entsprechende Beurteilungen durch die befragten Tourismusorganisationen. Die Daten aus der Vorjahresbefragung zeigen deutlich: Während jeweils über 70 Prozent der befragten Wetterstationen und gastgewerblichen Betriebe ihre eigene Innovationsbereitschaft als hoch respektive sehr hoch einschätzen, kann dies nur ein gutes Drittel der Tourismusorganisationen bestätigen. Ihrer Meinung nach besteht im Bereich Innovation sogar ein (sehr) hoher Handlungsbedarf.<sup>97</sup> Ein ähnliches Bild ergibt die aktuelle Erhebung: Drei Viertel der befragten gastgewerblichen Betriebe und rund 65 Prozent der Wetterstationen beurteilen die eigene Wettbewerbsfähigkeit hinsichtlich Kreativität

<sup>96</sup> OSV 2013

<sup>97</sup> OSV 2013

Abb. 50: Gute Idee und zusätzlicher Service für Gäste mit Hund

**Königlicher Campingpark Sanssouci: ServiceQ-Betrieb mit besonderem Service für Vierbeiner**



- Der Campingplatz befindet sich in Potsdam, direkt am Templiner See, 30 km von Berlin entfernt.
- Ein besonderer Service wird für Vierbeiner angeboten: Hundedusche und -fön.
- Der Campingpark hat bereits zahlreiche Auszeichnungen erhalten, zum Beispiel ServiceQualität Stufe 1, 2 und 3, Camping Caravan Award 2010, ADAC-Auszeichnung, ISO 9001, Aus-bildungspreis Brandenburg, Ecocamping, DCC Europapreis 2014.
- Weitere Besonderheiten: regionale und saisonale Küche, kostenloser Shuttle-Service zum nächstgelegenen Bahnhof, Stadtrundfahrten direkt vom Campingplatz per Bus, Schiff und Rad, Zisternen zur Regenwasserspeicherung, Nutzung von Solarenergie.




**Hundefreundlicher Campingpark**

- Gassi-Geh-Service
- Separater Zugang zum Badesee
- Kostenlose Hundetüten
- Spezielle Hundewiese und viel Ausläuffläche in der Umgebung
- Hunde sind im Restaurant willkommen.
- Hundedusche und -fön

Quellen: www.camping-potsdam.de, www.camping-in-deutschland.de, Bild: © Campingpark Sanssouci

und Innovationsfähigkeit als hoch oder sehr hoch. Aus Sicht der zuständigen Tourismusorganisationen aber liegt der entsprechende Wert bei nur 15 Prozent. Experteneinschätzungen verweisen zudem darauf, dass insbesondere die KMU im Tourismus mit der Umsetzung von Trends überfordert zu sein scheinen. Eigen- und Fremdwahrnehmung der Betriebe gehen hier also stark auseinander.

» Erfolgreiche Innovationsförderungsinitiative – aber noch viel Bedarf an solchen Formaten «

Kreativität und Innovationsfähigkeit lassen sich insbesondere am Ergebnis messen: In dem einzelnen Betrieb erkennt ein aufmerksamer Beobachter, ob und wie der Unternehmer Trends aufgreift und Ideen einbringt. Auch die Ergebnisse spezifischer Initiativen liefern messbare Hinweise darauf, wie es um Kreativität und Innovationsfähigkeit im ostdeutschen Tourismus bestellt ist. Zur Stärkung von Innovationen im Tourismus führte beispielsweise der Landestourismusverband Sachsen e. V. im Jahr 2013 die großIDEENreise durch. Um die Akteure vor Ort besser zu erreichen, wurde diese Veranstaltung dezentral abgehalten. Die Organisatoren sind mit dem Ergebnis sehr zufrieden: 120 Teilnehmer entwickelten gemeinsam rund 360 Ideen.<sup>98</sup> Damit liegen durchschnittlich drei Ideen je Teilnehmer vor. Das Resultat lässt sich hier also eindeutig messen. Dieses Ergebnis ist aber auch in einem größeren Kontext zu sehen: Angesichts von insgesamt 9.074 gastgewerb-

lichen Betrieben in Sachsen<sup>99</sup> wird deutlich, wie viel Bedarf an solchen Formaten zur Innovationsförderung besteht. >> Abb. 51

So bekräftigen Branchenkenner zwar, dass es unter Ostdeutschlands touristischen Unternehmern einige Vorreiter in Sachen Kreativität und Innovationsfähigkeit gibt. Aber es besteht noch viel Potenzial – was sich nicht zuletzt an den teilweise niedrigen Teilnehmerzahlen bei Tourismus- und Innovationswettbewerben ablesen lässt.

Allerdings bleibt den Unternehmern gerade in kleinen und mittleren Betrieben oft keine Zeit für eine intensive Beschäftigung mit dem Thema. Zudem müssen sie den Bedarf im eigenen Betrieb erst einmal erkennen, denn noch wird dieser von den touristischen Betrieben in Ostdeutschland selbst deutlich geringer eingeschätzt als von den Tourismusorganisationen. Hier ist neben einer Sensibilisierung der Unternehmer sowohl fachliche als auch finanzielle Unterstützung gefragt.<sup>100</sup>

### Kreativität und Innovation stärken die Wettbewerbsfähigkeit

Vor dem Hintergrund der neuen EU-Förderprioritäten wird dem Thema Innovation im Tourismus inzwischen mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Sich damit

<sup>98</sup> Auskunft LTV Sachsen sowie www.ltv-sachsen.de

<sup>99</sup> Statistisches Bundesamt

<sup>100</sup> OSV 2013

Abb. 51: großeIDEEreise in Sachsen

**Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KMUs durch Innovation: großeIDEEreise 2013 in Sachsen**

<b>Konzept und Ziele</b>	<b>Ergebnisse und Blick in die Zukunft</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KMUs in der Tourismuswirtschaft im ländlichen Raum durch die (Weiter-) Entwicklung anspruchsvoller und qualitativ hochwertiger Tourismusangebote</li> <li>- Die Veranstaltungsreihe zum Thema „Innovationen im Tourismus“ wurde in sechs ausgewählten Regionen in Sachsen durchgeführt.</li> <li>- Ziel der Workshops war es, Touristiker in Sachsen zusammenzubringen, Impulse für das Thema zu geben sowie den Begriff „Innovationen im Tourismus“ greifbarer zu machen.</li> <li>- Durch die Vorstellung von Praxisbeispielen aus der Region sowie im Rahmen eines sogenannten World-Cafés entwickelten die Teilnehmer innovative Ideen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Im Rahmen der Veranstaltungsreihe wurden 120 Teilnehmer erreicht und über 360 Ideen entwickelt.</li> <li>- Die Veranstaltungen der großenIDEEreise wurden sehr gut angenommen, die Touristiker in Sachsen sind äußerst engagiert und offen für Innovationen im Tourismus.</li> <li>- Den Tourismusverbänden stehen in der Datenbank „cleverer IDEENpool“ sämtliche Ideen, die während der Workshops erarbeitet wurden, zur Verfügung.</li> <li>- Um dem Thema „Innovationen im Tourismus“ gerecht zu werden, muss eine klare Strategie formuliert werden mit dem Ziel, dass sich die verschiedenen Akteure an dieser Leitlinie orientieren können.</li> </ul>
  	<p>„Qualität und Innovation – dies sind die Grundpfeiler für die Wettbewerbsfähigkeit.“ (Sven Morlok, Sächsischer Staatsminister für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr)</p>

Quelle: Abschlussbericht IDEE trifft Innovation – großeIDEEreise 2013, LTV Sachsen e. V., 2013

verstärkt zu beschäftigen ist aber auch unabhängig von Förderkriterien sinnvoll und notwendig, insbesondere um die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU zu sichern und zu stärken. Experten bekräftigen, dass wettbewerbsfähige Tourismusunternehmen häufig „über den Tellerrand“ schauen und offen für neue Ideen sind. Umgekehrt nennen sie das Fehlen von Innovation und die mangelnde Anpassung an Entwicklungen und Trends als wesentliche Ursachen für Betriebspleiten.

Die befragten Betriebe in Ostdeutschland kennen diesen Zusammenhang. Für rund 92 Prozent der Wetterstationen und fast 81 Prozent der gastgewerblichen Unternehmen haben Kreativität und Innovationsfähigkeit einen (sehr) hohen Einfluss auf ihre Wettbewerbsfähigkeit. Fast die Hälfte der Betriebe stimmt (voll) der Aussage zu, dass Kreativität und neue Ideen im Unternehmen aktiv gefördert werden und zum Unternehmenserfolg beitragen.<sup>101</sup> Rund 75 Prozent (Wetterstationen) beziehungsweise 60 Prozent (Gastgewerbe) gehen zudem von einer zukünftig steigenden Bedeutung aus. Diese Befragungsergebnisse verweisen darauf, dass die wahrgenommene Bedeutung neuer Ideen respektive das Bewusstsein

dafür in den ostdeutschen Freizeiteinrichtungen höher ausgeprägt sind als bei den gastgewerblichen Betrieben. Das ist insofern nachvollziehbar, als gerade touristische Attraktionen gezwungen sind, immer wieder neue Besuchsanlässe zu bieten. Erweiterte oder geänderte interessante Angebote sorgen nicht nur für mehr Aufmerksamkeit, sondern schaffen auch Anreize für Wiederholungsbesuche.

Darüber hinaus muss jedoch jeder Unternehmer ein Mindestmaß an Innovationsgeist aufbringen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Wer nicht auf aktuelle Entwicklungen und Trends reagiert, verliert schnell den Anschluss an ein geändertes Verbraucherverhalten und verfehlt womöglich schon bald die Bedürfnisse seiner Kunden. Ein Beispiel ist das Thema Speisekarten in der Gastronomie: Die Betriebe müssen mit regionalen Produkten und speziellen Angeboten für Vegetarier oder Gäste mit Nahrungsmittelunverträglichkeiten auf der Höhe der Zeit bleiben.

<sup>101</sup> Jedoch ist auch hier von einer Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung auszugehen.

Zum Weiterlesen Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
IDEA trifft Innovation – große IDEENreise2013. Abschlussbericht, 2013	<a href="http://lv-sachsen.de">http://lv-sachsen.de</a>
Innovationen im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch neue Ideen und Angebote, 2006	Pikkemaat, Birgit et al.
Sparkassen-Tourismusbarometer 2013, Branchenthema: Innovationen im Tourismus in Nieder- sachsen (darin auch umfangreiche weitere Literaturhinweise)	Sparkassenverband Niedersachsen
Sparkassen-Tourismusbarometer 2013, Branchenthema: Zukunft der Tourismusförderung in Ostdeutschland	Ostdeutscher Sparkassenverband

### ➤ 3. Steuerungsbereich Strategie

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

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

#### 3.1 Einflussfaktor Unternehmenskonzept



##### Relevanz

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

##### Messbarkeit

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

##### Aktuelle Situation

Die ostdeutschen Tourismusunternehmer attestieren sich selbst im Hinblick auf ihre Strategie eine hohe Wettbewerbsfähigkeit. Aus externer Perspektive sind die Einschätzungen jedoch deutlich kritischer. Lückenhafte Konzepte sind einer der Hauptgründe für die Ablehnung von Kreditanfragen. Es ist festzuhalten, dass bei den Unternehmenskonzepten der touristischen KMU in Ostdeutschland erheblicher Verbesserungsbedarf besteht. Seitens der Leistungsträger muss das Bewusstsein für die Anforderungen an ein Unternehmenskonzept geschärft werden, allerdings benötigen sie offensichtlich auch fachlich-inhaltliche Unterstützung bei der Umsetzung.

### Konzept als Leitfaden in jeder Unternehmensphase

Ein durchdachtes Konzept liefert in jeder Unternehmensphase die notwendige strategische Orientierung. Vor allem im Zuge der Neugründung eines Unternehmens ist es wichtig, die Leitlinien und angestrebten Ziele zu erarbeiten und festzuhalten. Dazu gehören neben einer klaren Definition der Geschäftsidee und des eigenen Angebotes auch die Identifikation von Wettbewerbern, Zielgruppen und Märkten. Im ostdeutschen Gastgewerbe gab es 2012 rund 5.000 Neugründungen. Nicht bekannt ist jedoch, wie viele dieser Unternehmen sich auf ein ausgearbeitetes Konzept stützten.

Gute Dienste leistet ein Konzept im Hinblick auf ...

- ... Erweiterungen: Nach Angaben der Befragungsteilnehmer haben rund 50 Prozent der Freizeiteinrichtungen und sogar mehr als 70 Prozent der gastgewerblichen Betriebe in Ostdeutschland in den letzten drei Jahren Renovierungen, Sanierungen oder Erweiterungen durchgeführt.
- ... Neupositionierungen: Rund ein Fünftel der Freizeiteinrichtungen sowie ein Viertel der Betriebe im Gastgewerbe geben an, dass sie sich in den letzten drei Jahren strategisch neu ausgerichtet haben.
- ... die Betriebsnachfolge und -übergabe: Etwa ein Drittel aller gastgewerblichen Betriebe sucht(e) im Zeitraum 2007 bis 2015 einen Nachfolger.<sup>102</sup>

» Eine Strategie muss gelebt und weiterentwickelt werden. «

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

### Betriebe überschätzen sich bei ihrer Unternehmensstrategie

Ostdeutschlands Unternehmer halten sich in puncto Strategie für gut aufgestellt. Fast 80 Prozent der Betriebe im Gastgewerbe und rund 60 Prozent der Freizeiteinrichtungen schätzen ihre Wettbewerbsfähigkeit in diesem Bereich als hoch oder sogar sehr hoch ein. Die externe Bewertung widerspricht dieser

positiven Eigenwahrnehmung allerdings immens. Nur jede fünfte befragte Tourismusorganisation äußert sich ebenso positiv über die Betriebe in ihrem Zuständigkeitsgebiet. Insbesondere im Gastgewerbe gibt es nach Expertenaussagen eine große Bandbreite zwischen beliebig austauschbaren Konzepten auf der einen und sehr kreativen, individuellen Konzepten auf der anderen Seite. Es überwiegen jedoch die unausgereiften Geschäftsideen. Kritisch auch die Bewertung aus Sicht der Geldinstitute: Wie eine Sparkassen-Befragung zeigt, gehören lückenhafte Konzepte zu den Hauptgründen für die Ablehnung von Kreditanfragen aus der Tourismuswirtschaft.<sup>103</sup> Bei den Leistungsträgern muss daher zunächst das Bewusstsein für die Anforderungen an ein Unternehmenskonzept geschärft werden.

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

Dass die touristischen KMU hier so schlecht abschneiden, ist auch darauf zurückzuführen, dass sie angesichts ihrer Strukturen (siehe Kapitel IV, 4.4) oft nur geringe Ressourcen für strategische Fragen aufwenden können. Viele Grundlagen für deren Beantwortung umfangreiche Marktforschung und Spezialwissen notwendig ist, können einzelne Betriebe einfach nicht leisten. Diese Lücke lässt sich jedoch über Kooperationen oder Dienstleistungen der Tourismusorganisationen schließen. Hilfestellung geben aber auch andere Institutionen: Umfangreiche Checklisten und Vorlagen für Existenzgründer bietet beispielsweise das Existenzgründerportal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.<sup>104</sup>

### Profil statt Austauschbarkeit

Vor allem die kleinen und mittelständischen Unternehmen im Tourismus müssen ein dezidiertes Profil entwickeln, um sich von den Konkurrenzbetrieben abzuheben. Wenn das Angebot beliebig ist, ist es auch austauschbar (siehe Kapitel IV, 2.3). Erfolgreiche Betriebe finden Marktnischen, kennen ihre Zielgruppe(n) und entwickeln maßgeschneiderte Angebote. Dies gilt auch für die Frage nach der Internationalisierung: Wenn sich ein Betrieb dafür entscheidet, aktiv internationale Gäste anzusprechen, muss das Produkt entsprechend gestaltet sein (siehe Kapitel IV, 3.2). » Abb. 52

<sup>102</sup> Knödler 2007

<sup>103</sup> DSGVO 2011

<sup>104</sup> www.existenzgruender.de

Abb. 52: Konsequente Zielgruppenorientierung

**Konsequente Ausrichtung auf Städte- und Kultururlaub für Familien: Familienhotel Weimar**

- Das Hotel setzt auf Zielgruppenorientierung, indem es Familienurlaub und Kulturtourismus in der Klassikerstadt Weimar vereint.
- Kinderfreundliche Zimmereinrichtungen und Spielgelegenheiten im Hotel sowie ein Kulturprogramm für Erwachsene und Kinder bilden die Basis für einen familienfreundlichen Kultururlaub.
- Komfortable Angebote erfüllen die Wünsche der Eltern und Kinder gleichermaßen, zum Beispiel durch Kinderwaschbecken im Restaurant oder eine kostenlose Baby-Ausstattung mit Wickelunterlage und Flaschenwärmer.
- Das fast komplett aus Holz errichtete Gebäude verbindet moderne Architektur und ökologisches Bauen.

**Thüringer Tourismuspreis 2013**

Das Hotel überzeugte die Jury auf mehreren Gebieten: „Mit der zentralen Lage neben dem Goethehaus, mit der Orientierung auf Familien und mit seiner ökologischen Holzbauweise.“  
(Matthias Machnig, ehemaliger Thüringer Wirtschaftsminister)

**Thüringer Holzbaupreis 2013**

Nach Ansicht der Jury ist das Gebäude: „ein überzeugender Beitrag zum Bauen mit modernen Holzbauweisen im städtischen Kontext.“  
(Jurybeurteilung, Thüringer Holzbaupreis 2013)

Quelle: [www.familienhotel-weimar.de](http://www.familienhotel-weimar.de)

**Konzept als Grundlage für einen wettbewerbsfähigen Betrieb**

Ein ausgefeiltes und marktgerechtes Konzept ist das Fundament eines wettbewerbsfähigen Betriebes. Zwar gibt es immer wieder Unternehmer, die auch ohne eine schriftlich festgehaltene Strategie erfolgreich sind. Trotzdem bestätigen sowohl die Betriebe selbst als auch Sparkassen und Touristiker: Das Konzept ist ein wichtiger Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU. Eine Erhebung im Rahmen des Tourismusbarometers Deutschland 2011 zeigt, dass mehr als 90 Prozent der befragten Sparkassen und Unternehmen die klare Positionierung eines Betriebes als (sehr) wichtig bewerten.<sup>105</sup> Diese hohe Relevanz bekräftigt auch die aktuelle Befragung:

- Rund 85 Prozent der befragten touristischen Unternehmen und Tourismusorganisationen in Ostdeutschland schätzen den Einfluss der Unternehmensstrategie auf die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe als hoch oder sogar sehr hoch ein.
- Mehr als die Hälfte der Betriebe geht davon aus, dass diese Bedeutung in Zukunft noch steigen wird.

Zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit müssen die touristischen KMU in Ostdeutschland an ihrem unverwechselbaren Profil feilen und ausgewählten Zielgruppen passende Angebote unterbreiten. Spontane Bauchentscheidungen können natürlich auch hier die „Kür“ sein.

Zum Weiterlesen	Herausgeber/URL
Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	
Checkliste für Existenzgründer, 2013	<a href="http://www.chemnitz.ihk24.de">www.chemnitz.ihk24.de</a>
Existenzgründungsportal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie mit zahlreichen Hinweisen und praktischen Checklisten für Neugründer, Unternehmensnachfolge und andere Themen	<a href="http://www.existenzgruender.de">www.existenzgruender.de</a>
Sparkassen-Tourismusbarometer Deutschland 2008, Branchenthema: Unternehmensnachfolge im Gastgewerbe	Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV)

105 DSGV 2011

### 3.2 Einflussfaktor Internationalisierung



#### Relevanz



Generell steht die Internationalisierung in direktem Zusammenhang mit der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Für touristische KMU in Ostdeutschland ist jedoch zu differenzieren: Nicht jeder Betrieb an jedem Standort muss sich international ausrichten, um seine Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und zu stärken. Die Relevanz dieses Faktors ist abhängig von der individuellen Lage und Ausrichtung des jeweiligen Unternehmens.

#### Messbarkeit



Über den Anteil ausländischer Gäste in den Destinationen und Beherbergungsbetrieben lässt sich die Internationalisierung der Tourismusbranche gut messen. Zur Eignung ostdeutscher Regionen für internationale Gäste liegen Ergebnisse aus einer aktuellen Studie vor; die Bewertung erfolgte anhand eines umfangreichen Indikatorsystems. Auf Betriebsebene ist im Einzelfall zu bewerten, inwiefern das sich Angebot auf die Bedürfnisse bestimmter Quellmärkte ausrichtet.

#### Aktuelle Situation



Der Anteil internationaler Gäste in Ostdeutschland steigt seit Jahren, liegt allerdings nach wie vor auf einem niedrigen Niveau. Zu den Gründen zählen das Image und die Präsenz Ostdeutschlands in internationalen Märkten, internationale Verkehrsanbindungen sowie die geringe Zahl großer internationaler Städte beziehungsweise von Messe- und Kongressstandorten.<sup>106</sup> Unter den ostdeutschen Regionen finden sich mehrere Top-Regionen, die Türöffner für die internationale Vermarktung sein könnten. Die Eignung vieler anderer Regionen liegt jedoch auf mittlerem oder niedrigem Niveau. Auch die Betriebe selbst sind aus Sicht der Tourismusorganisationen eher schlecht aufgestellt in Sachen Internationalität.

#### Auslandsnachfrage als Wachstumsmotor

Strategisch zu entscheiden ist auch, ob das Angebot des Unternehmers internationale Gäste ansprechen soll. Die Nachfrage aus dem Ausland erwies sich in den letzten Jahren häufig als Wachstumsmotor für die Tourismusbranche. Zu den erforderlichen Voraussetzungen für die Internationalisierung des Touristenaufkommens einer Region gehören eine besondere, über die Landesgrenzen hinweg bekannte touristische Attraktivität inklusive herausragender Sehenswürdigkeiten sowie eine gute internationale Anbindung über Flughäfen oder Fernbahnhöfe. Auf Ebene der touristischen Betriebe sind entsprechende Sprachkenntnisse und fremdsprachige Gästeinformationen (online/offline) sowie die generelle Offenheit für ausländische Gäste und deren spezifische Bedürfnisse nötig. Hier können die KMU selbst aktiv werden und ihre Kompetenzen ausbauen. >> Abb. 53

#### Geringer Anteil ausländischer Gäste

Der Anteil ausländischer Gäste dient als Indikator für den Internationalisierungsgrad auf Länder- oder Regionsebene. Für Ostdeutschland liegt dieser Wert allerdings nach wie vor auf niedrigem Niveau (siehe Kapitel II, 2.1). Bereits das Tourismusbarometer 2004 untersuchte das Thema Ausländertourismus in Ostdeutschland ausführlich und verwies auf vielschich-

tige Gründe für das vergleichsweise geringe Aufkommen internationaler Gäste. Dazu gehören das Image und die Präsenz Ostdeutschlands in internationalen Märkten, internationale Verkehrsanbindungen sowie die geringe Zahl großer internationaler Städte beziehungsweise von Messe- und Kongressstandorten.<sup>107</sup> Diese Faktoren besitzen nach wie vor Gültigkeit.

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

#### Reiseführer geben Hinweise auf Image im Ausland

Hinweise auf das aktuelle Image Ostdeutschlands als Reiseziel für ausländische Touristen gibt eine exemplarische Auswertung internationaler Reiseführer.<sup>108</sup> Zu den Erkenntnissen gehört, dass Ostdeutschland durchaus differenziert dargestellt wird. Mecklenburg-Vorpommern wird in der untersuchten Reiseliteratur dem Norden zugeordnet (Schleswig-Holstein, Ostseeküste, Norddeutschland), Brandenburg dagegen meist in Kombination mit Berlin genannt. Unter dem Titel Ostdeutschland werden in der Regel Sachsen,

<sup>106</sup> OSV 2004

<sup>107</sup> OSV 2004

<sup>108</sup> Bundesministerium des Innern 2013

Abb. 53: Internationale Ausrichtung gastgewerblicher Betriebe

**Restaurant im Hotel Forstmeister: Speisekarten in über sechs Sprachen**

- Das im Vogtland gelegene Restaurant im Hotel Forstmeister begrüßt regelmäßig internationale Gäste. Um den fremdsprachigen Besuchern die Wahl nach dem Lieblingsgerichts zu erleichtern, stehen die Speisekarten auch auf Tschechisch, Englisch, Französisch, Russisch, Italienisch und Spanisch zur Verfügung. Asiatische Sprachen sind in Planung.
- Aktuell setzt das Unternehmen zwei iPads ein, auf denen die Speisekarten abrufbar sind. Die Übersetzung erfolgte durch professionelle Agenturen.



**Speziell auf die Bedürfnisse chinesischer Gäste ausgerichtete Frühstücksangebot**

- Genauso selbstverständlich, wie es in internationalen Hotels in Asien Brötchen und Marmelade für die westlichen Gäste zum Frühstück gibt, so sind fortan in den Grand City Hotels in Berlin auch asiatische Speisen am Buffet zu finden.
- Mit der Erweiterung um Reis, Chilisauce und Sojamilch sowie einer Kennzeichnung des Laktosegehalts aller Speisen wird das Unternehmen nunmehr auch den Bedürfnissen des wichtigen asiatischen Quellmarktes gerecht.



Quelle: AHGZ 2013/7, www.tophotel.de, Grand City Hotels

Sachsen-Anhalt und Thüringen zusammengefasst. Abgesehen von der Hauptstadt Berlin, die für ausländische Gäste besonders attraktiv ist, ragt in den untersuchten Reiseführern vor allem Sachsen mit Dresden als sehr sehenswert heraus. Insgesamt steht der Freistaat hier für die Themenkombination Städte und Kultur. Ähnlich verhält es sich für Sachsen-Anhalt mit den Themen Luther und Bauhaus, die auch in der Darstellung Thüringens relevant sind und hier zudem durch Goethe und Schiller ergänzt werden. Bei Brandenburg liegt der kultur- und städtetouristische Schwerpunkt auf Potsdam und Sanssouci. Darüber hinaus wird auf die Natur in den ostdeutschen Bundesländern verwiesen. Bei Mecklenburg-Vorpommern ist dies vor allem die Ostsee, bei Thüringen der Thüringer Wald und bei Brandenburg allgemein sein Natur- und Wasserreichtum. Die Studie unterstreicht zudem die vielen positiven Assoziationen und Alleinstellungsmerkmale, mit denen Ostdeutschland in Verbindung gebracht wird.<sup>109</sup>

#### Unterschiedliche Eignung ostdeutscher Regionen für internationale Gäste

Die Untersuchung zur Erschließung des internationalen Flugtourismus für die neuen Bundesländer<sup>110</sup> analysiert auch die Eignung ostdeutscher Regionen als Reiseziele für ausländische Gäste. In die Bewertung flossen 27 Schlüsselindikatoren ein, die Auskunft zu den sieben folgenden Themenbereichen geben:

- *aktuelle touristische Nachfrage aus dem Ausland*
- *Marktpotenziale*
- *Touristische Attraktivität*

- *Themenstärke*
- *MICE- und Geschäftsreisetourismus*
- *Beherbergungsinfrastruktur*
- *Erreichbarkeit*
- » *Ostdeutschlands Darstellung in internationalen Reiseführern weist viele positive Assoziationen auf.* «

Als Top-Regionen definiert die Untersuchung jene Regionen, die eine besonders hohe Eignung für Gäste aus dem Ausland besitzen. In diese Kategorie fallen neben Berlin das Reisegebiet der Thüringer Städte sowie Dresden und Leipzig (sehr hohe Eignung) sowie mit Abstufungen Potsdam, die Mecklenburgische Ostseeküste und Magdeburg, Elbe-Börde-Heide (hohe Eignung). Im internationalen Marketing kommt diesen Regionen eine Art Vorreiterfunktion zu.<sup>111</sup>

>> Abb. 54

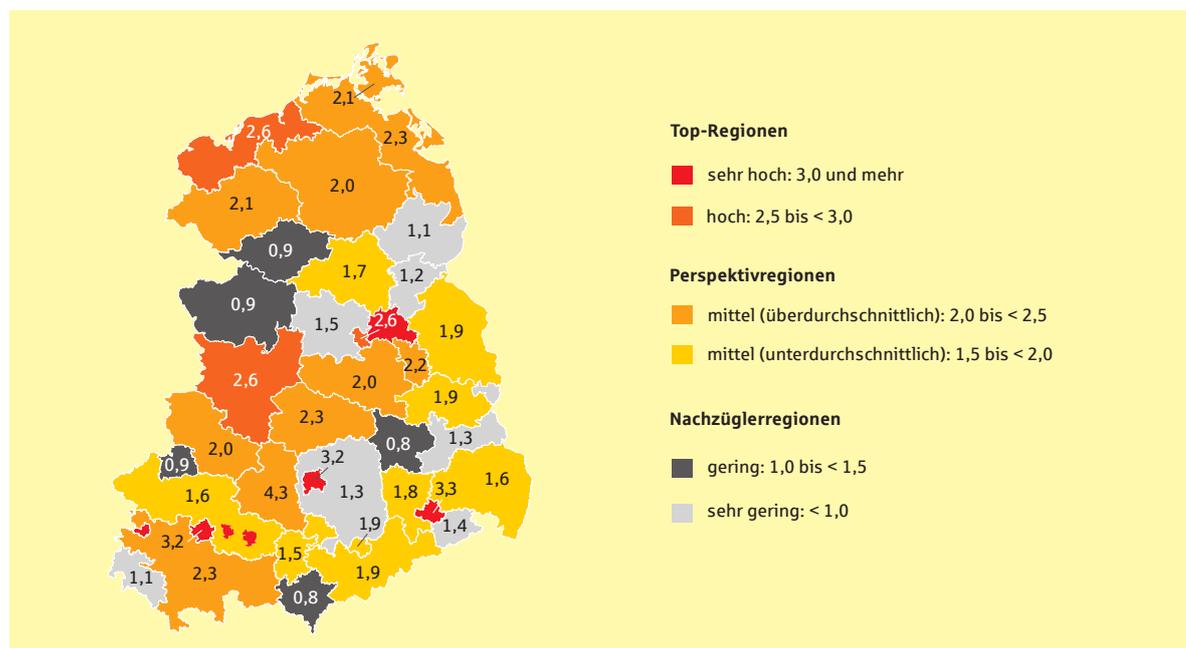
Dem Unternehmer liefert diese Einordnung eine Orientierung, inwiefern eine Internationalisierung sinnvoll und erfolgsversprechend sein kann. Der Einfluss einer internationalen Ausrichtung auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebes hängt folglich auch von seiner Lage ab. Selbstverständlich haben herausragende Konzepte sowie besonders gute

<sup>109</sup> Bundesministerium des Innern 2013

<sup>110</sup> Ebd.

<sup>111</sup> Ebd.

Abb. 54: Eignung ostdeutscher Regionen für den Incoming-Tourismus (Gesamtergebnis Eignungsgrad)



Quelle: Bundesministerium des Innern 2013

Angebote und Ideen aber auch dann Chancen in der Auslandsvermarktung, wenn sie in den Regionen mit mittlerer oder niedriger Eignung für den Incoming-Tourismus liegen.

» Top-Regionen sind die Aushängeschilder im internationalen Marketing für Ostdeutschland. «

#### Selbstüberschätzung der Betriebe?

Auf Betriebsebene schätzt ein Drittel der befragten Unternehmen seine Wettbewerbsfähigkeit hinsichtlich der Internationalität eher niedrig ein. Ein weiteres Drittel im Gastgewerbe sowie mehr als zwei Fünftel der Freizeiteinrichtungen sehen sich hier gut oder sogar sehr gut aufgestellt. Fast die Hälfte aller befragten Betriebe gibt an, dank der Sprachkenntnissen ihrer Mitarbeiter, mehrsprachiger Informationsmaterialien und Online-Präsenzen auch internationale Gäste problemlos ansprechen zu können. Deutlich verhaltener äußern sich die Tourismusorganisationen, von denen mehr als 70 Prozent den Betrieben in ihrem Zuständigkeitsgebiet eher schlechte Bewertungen im Bereich Internationalität geben. Zum Teil würden sogar entsprechende Schulungsangebote wie Englischkurse zurückgewiesen.

#### Wettbewerbsfähigkeit und Internationalität: Differenzierung notwendig

Die Europäische Kommission betont die Auswirkungen einer internationalen Ausrichtung auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebes: „Studien belegen eine direkte Verbindung zwischen Internationalisierung und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.“<sup>112</sup> Auch wenn dieser generelle Einfluss besteht, ist im Hinblick auf die touristischen KMU in Ostdeutschland zu differenzieren. Nicht jeder Betrieb muss sich notwendigerweise international aufstellen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Für touristische Leistungsträger in Regionen mit einer besonders hohen Eignung für die Auslandsnachfrage oder in Grenzregionen ist die Relevanz deutlich höher einzustufen als für andere. Beispielsweise sind größere Hotels in Städten mit herausragenden Sehenswürdigkeiten oder einem internationalen Messe- und Kongressgeschäft gut beraten, sich auf ausländische Gäste einzustellen, während dies für einen gastronomischen Betrieb auf dem Land fernab touristischer Highlights und internationaler Anbindungen zu vernachlässigen ist. »> Abb. 54

<sup>112</sup> Europäische Kommission: [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu), Stand: 7. April 2014

Zum Weiterlesen Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
DZT-Marktinformationen zu internationalen Quellmärkten	www.germany.travel
Sparkassen-Tourismusbarometer 2004, Branchenthema: Ausländertourismus in Ostdeutschland	Ostdeutscher Sparkassenverband
Untersuchung zur Erschließung des internationalen Flugtourismus für die neuen Bundesländer, 2013	Bundesministerium des Innern <sup>113</sup>

### 3.3 Einflussfaktor Nachhaltigkeit



#### Relevanz

Das Thema Nachhaltigkeit wird für die ostdeutschen Unternehmen in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Dafür sprechen auch die politischen Weichenstellungen, von denen insbesondere touristische Betriebe stark abhängig sind. Für die Unternehmen gilt, dass sie alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie und Soziales) kennen und bedienen müssen, denn eine Orientierung am Prinzip der Nachhaltigkeit wird zukünftig eine Grundvoraussetzung für das Fortbestehen touristischer Betriebe sein.

#### Messbarkeit

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

#### Aktuelle Situation

Die Betriebe sehen sich gut aufgestellt. Tatsächlich investieren viele Unternehmer bereits in nachhaltige Lösungen. Die Chance, das Thema Nachhaltigkeit als Instrument zur Positionierung zu nutzen und somit das große Marktpotenzial auszuschöpfen, wird von den Betrieben aber noch nicht ausreichend wahrgenommen.

#### **Vielfältige Handlungsfelder auch für Unternehmen**

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

sequenzen sind weitreichend, zumal das Prinzip der Nachhaltigkeit drei wichtige Dimensionen umfasst: Ökologie, Ökonomie und Soziales. >> Abb. 55

#### **Ökologische Dimension**

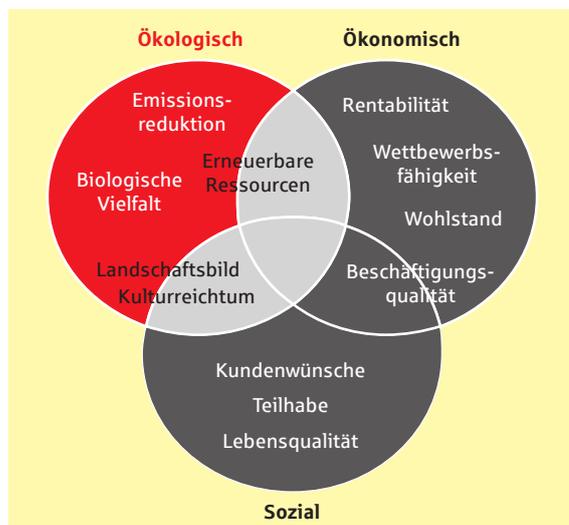
Im Gegensatz zur Industrie, die Rohstoffe zu Endprodukten verarbeitet und damit natürliche Ressourcen „verbraucht“, erfolgt der Eingriff des Tourismus in die Umwelt und Naturräume größtenteils durch die Touristen selber beziehungsweise durch den Bau und Betrieb touristischer Infrastruktur. Naturnahe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

<sup>113</sup> Download unter [http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Nachrichten/Pressemitteilungen/2013/08/flugtourismus.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Nachrichten/Pressemitteilungen/2013/08/flugtourismus.pdf?__blob=publicationFile)

<sup>114</sup> [www.bundesregierung.de](http://www.bundesregierung.de)

<sup>115</sup> Öko-Institut e. V. 2001

Abb. 55: Zieldimensionen für einen nachhaltigen Tourismus



Quelle: dwif 2013, verändert nach UNEP/UNWTO

### Ökonomische Dimension

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

### Soziale Dimension

In der Wahrnehmung touristischer Betriebe wie auch der Kunden nimmt die ökologische Komponente der Nachhaltigkeit in der Regel den größten Raum ein. Doch sollte die soziale Dimension nicht unterschätzt werden. Über ihr Angebot erhalten und erhöhen touristische Betriebe die Lebensqualität in den Zielgebieten. Sie tragen zur Einkommens- und Beschäftigungssicherung, vor allem in ländlichen Gebieten, bei. Dabei erleichtert das Gastgewerbe auch Geringqualifizierten den Berufseinstieg. Die aktuelle Debatte um den Mangel an Fach- und Führungskräften (siehe Kapitel IV, 2.1) trägt dazu bei, die soziale Funktion noch stärker auf der betrieblichen Agenda zu verankern. Erste Resultate sind die Einführung von Instrumenten wie Codes of Conduct und Employer Brands. Auch andere Themen der aktuellen Branchendebatte beinhalten Aspekte der sozialen Nachhaltigkeit. >> Tab. 9

Dass das Thema Nachhaltigkeit nicht nur national, sondern auch international an Bedeutung gewinnt, zeigt die Wachstumsstrategie „Europa 2020“ der Europäischen Union, die sich auf die Prioritäten intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum konzentriert. Nachhaltiges Wachstum meint dabei unter anderem den Aufbau einer wettbewerbsfähigen, emissionsarmen Wirtschaft sowie den Einsatz neuer, umweltfreundlicher Technologien.<sup>116</sup> >> Abb. 56

Touristische Betriebe haben die Nachhaltigkeit allerdings nicht nur aufgrund von gesellschaftlichem Verantwortungsbewusstsein oder politischem Druck, sondern ebenso aufgrund betriebswirtschaftlicher Effizienzgesichtspunkte für sich entdeckt. Dies ist

Tab. 9: Verbindung zwischen sozialer Nachhaltigkeitsdimension und aktueller Branchendebatte

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

Quelle: dwif 2010, nach Sparkassen-Tourismusbarometer Deutschland, Jahresbericht 2010

Abb. 56: Prioritäten der Strategie „Europa 2020“



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

auch das Ergebnis einer aktuellen Befragung brandenburgischer Unternehmer durch dwif und BTE im Rahmen des Clustermanagements Tourismus. Der Hauptgrund für energie- und umweltrelevante Investitionen ist demnach die Aussicht auf Kosteneinsparungen. Nach der Effizienzverbesserung in Unternehmensprozessen findet sich mit der Erfüllung der Gästeanforderungen erst an dritter Stelle ein nicht direkt betriebswirtschaftliches Motiv. Neben dem obersten Ziel – Umweltschutz und Schaffung eines positiven Images – verbessert eine nachhaltige Unternehmensführung auch das Betriebsergebnis. Gerade mittel- bis langfristig kann sie zur Kostensenkung und damit zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen. In den Bereichen Energie, Verpackung, Beschaffung, Abfall und Abwasser liegen in dieser Hinsicht die größten Potenziale (siehe Exkurs-Kasten).

**Zurückhaltende Nutzung für Werbung und Marketing**

Haben die touristischen Betriebe die Nutzbarkeit von Nachhaltigkeitsinvestitionen zum Zwecke der Kosteneinsparung bereits erkannt, besteht hinsichtlich Werbung und Marketing noch viel Potenzial. Zu diesem Ergebnis kommt eine Befragung des dwif: Imageverbesserung wird nur bei jedem dritten, die Nutzbarkeit für Werbung und Marketing sogar nur bei jedem vierten Betrieb als wichtiges oder sehr wichtiges Motiv genannt.<sup>117</sup>

**Beispiel: Energiefresser ersetzen**

Das Goethe-Café in Weimar ermittelte mithilfe eines einfachen Messgeräts den Verbrauch sämtlicher elektrischer Geräte. Die alten Kühlschränke wurden als Hauptursache für den hohen Stromverbrauch identifiziert. Durch den Einsatz moderner Geräte spart das Unternehmen jährlich über 1.100 Euro. Damit haben sich die Investitionskosten bereits nach gut dreieinhalb Jahren amortisiert.

**Rechenbeispiel**

Kosten pro Kühlschrank: 2.000 Euro  
 Energieverbrauch alte Kühlschränke: 13 kWh/Tag  
 Energieverbrauch neue Kühlschränke: 4 kWh/Tag  
 Einsparung pro Kühlschrank und Jahr:  
 $(13 - 4) \times 365 = 3.285 \text{ kWh}$   
 Monetäre Einsparung pro Kühlschrank:  
 $3.285 \times 0,17 \text{ Euro/kWh} = 558 \text{ Euro}$   
 Monetäre Einsparung gesamt:  $558 \times 2 = 1.116 \text{ Euro}$   
 Amortisationsdauer:  $4.000 : 1.116 = 3 \text{ Jahre und } 7 \text{ Monate}$

Quelle: www.fallbeispieldatenbank.energiekampagne-gastgewerbe.de

» » „Die Bemühungen im Bereich Nachhaltigkeit müssen dem Gast gegenüber aktiv aufgezeigt werden. Kommunizieren Sie, was Sie tun!“ « « (Jenny Rushmore, Leiterin des Bereichs Nachhaltiges Reisen der Touristikwebsite Tripadvisor)

Dass für nachhaltige Urlaubsangebote ein hohes Marktpotenzial besteht, zeigt eine Untersuchung des dwif, die 33 Millionen Deutsche mit Interesse an nachhaltigem Urlaub identifizierte. Tatsächlich birgt das Thema Nachhaltigkeit große ökonomische Chancen, denn die Gäste sind durchaus bereit, für nachhaltigen Urlaub mehr Geld auszugeben.<sup>118</sup>

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

Die 2014 befragten ostdeutschen Unternehmen geben an, dem Thema Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert einzuräumen: Jeweils über 70 Prozent (Gastgewerbe und Freizeiteinrichtungen) beurteilen

<sup>117</sup> DSGVO 2010

<sup>118</sup> DSGVO 2010

Abb. 57: Unternehmensportrait



### Hotel Helvetia Schmilka

2009 traf das traditionsreiche Hotel Helvetia im sächsischen Schmilka die Entscheidung, ein umfassendes Bio-Konzept einzuführen. Die Umsetzung beschränkt sich nicht nur auf das angebotene Essen, sondern umfasst auch die konsequente Orientierung an der Reduktion schädlicher Umwelteinflüsse. Die Zimmereinrichtung besteht vom Boden über die Wände bis zu den Matratzen aus gesundheitlich unbedenklichen Materialien. Die eigene Solaranlage sorgt für den Großteil der benötigten elektrischen Energie. Elektrosmog wird mittels Netzabkopplung und eines speziellen Anstrichs der Wände weitgehend reduziert. Der eigene Kräuter- und Gemüseanbau gewährleistet kurze Transportwege, die weitere Beschaffung erfolgt über klimaschonende Elektroautos. Die Nutzung der Nachhaltigkeitsanstrengungen in der Gästekommunikation erfolgt per Online-Auftritt sowie über diverse Zertifizierungen und Label. Neben den Bioland- und Bio-Siegeln zählen dazu unter anderem die Mitgliedschaft im Verein „Die Bio Hotels“ und das „eco hotels certified“-Gütesiegel, das an Beherbergungsbetriebe mit besonders geringem CO<sub>2</sub>-Ausstoß vergeben wird.

Quelle: [www.hotelhelvetia.de](http://www.hotelhelvetia.de)/[www.ecohotelscertified.info](http://www.ecohotelscertified.info)

den Einfluss des Faktors Nachhaltigkeit auf die Wettbewerbsfähigkeit mit hoch beziehungsweise sehr hoch. In Bezug auf ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit sind die Betriebe selbstbewusst: Rund zwei Drittel des Gastgewerbes und etwa 56 Prozent der Freizeiteinrichtungen schätzen ihre Wettbewerbsfähigkeit in diesem Bereich mit hoch bis sehr hoch ein. Die Vertreter der Orte und Regionen sind hier nicht ganz so optimistisch: Nur knapp 20 Prozent der Befragten attestieren den Betrieben in ihrem Zuständigkeitsbereich eine hohe bis sehr hohe Nachhaltigkeitsorientierung. Eine Erklärung könnte in der angesprochenen mangelnden Kommunikation des Themenbereiches Nachhaltigkeit liegen: Die Betriebe beurteilen vermutlich vor allem ihre eigenen Anstrengungen, zum

Beispiel umweltrelevante Investitionen. Diese werden von den Orten und Regionen jedoch nicht unbedingt wahrgenommen.

#### Ausblick: Nachhaltigkeit wird Pflicht

Für die Unternehmen gilt, dass sie alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit kennen und bedienen müssen. Eine Orientierung am Prinzip der Nachhaltigkeit wird durch die politischen Weichenstellungen in Zukunft eine Grundvoraussetzung für das Fortbestehen touristischer Betriebe sein. Um sich dennoch vom Wettbewerb abzuheben, müssen die Betriebe die dynamische Entwicklung im ökologischen, ökonomischen und sozialen Bereich genau verfolgen und für ihre Positionierung bedarfsgerechte Instrumente entwickeln.

Zum Weiterlesen Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
Abteilung Clustermanagement Tourismus (Handlungsfeld Nachhaltigkeit)	TMB Tourismus-Marketing
Sparkassen-Tourismusbarometer Deutschland 2010	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2013, Branchenthema: Zukunft der Tourismusförderung in Ostdeutschland	Ostdeutscher Sparkassenverband
Sparkassen-Tourismusbarometer Schleswig-Holstein 2014, Branchenthema: Nachhaltigkeit im Schleswig-Holstein- Tourismus	Sparkassen- und Giroverband für Schleswig- Holstein
Übersicht über Förderprogramme, Produktfinder	Kreditanstalt für Wiederaufbau ( <a href="http://www.kfw.de">www.kfw.de</a> )

### 3.4 Einflussfaktor Marketing und Vertrieb



#### Relevanz



Marketing und Vertrieb bringen die zahlenden Gäste und wirken sich zweifellos stark auf die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU aus. Es ist davon auszugehen, dass der Einfluss dieses Faktors weiter steigt. Von besonderer Relevanz wird zukünftig das digitale Engagement der Betriebe sein.

#### Messbarkeit



Die Wettbewerbsfähigkeit und die Aktivitäten in Marketing und Vertrieb lassen sich über Befragungen der Akteure erheben. Selbsteinschätzungen der Unternehmer sind jedoch auch mit der Bewertung externer Experten abzugleichen. Für das Gastgewerbe in Brandenburg und Sachsen liegen aktuelle Betriebsvergleiche vor, die auch Auskunft über die Marketing- und Vertriebsaktivitäten geben.

#### Aktuelle Situation



Zahlreiche kleine Betriebe haben in Sachen Marketing und Vertrieb noch erheblichen Nachholbedarf. Die zielgerichtete Planung der Aktivitäten ist bei vielen Unternehmern offensichtlich nicht üblich. Es fällt auf, dass die Gastronomie der Hotellerie mit ihren Marketing- und Vertriebsaktivitäten teilweise deutlich hinterherläuft. Dies gilt auch für den Umgang mit dem Megatrend Digitalisierung. Vor allem die Verkaufsorientierung (E-Commerce) ist ausbaufähig. Zum Teil fehlen den Unternehmern jedoch die technischen Voraussetzungen für ein erfolgreiches digitales Engagement.

#### Marketing und Vertrieb bringen die Gäste

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

Wie steht es um die touristischen KMU Ostdeutschlands im Bereich Marketing und Vertrieb? Hinweise darauf geben die Einschätzungen der Akteure selbst. Fast 60 Prozent der befragten Betriebe schätzen ihre Wettbewerbsfähigkeit als hoch (rund 42 Prozent) oder sogar sehr hoch ein. Die Tourismusorganisationen sind hier deutlich zurückhaltender: Gerade einmal ein gutes Fünftel kann sich dieser Meinung anschließen. Nach Expertenmeinung sind insbesondere die großen Hotels gut aufgestellt, vor allem, wenn sie zu einer Kette gehören, die Marketing und Vertrieb zentral steuert. Etliche kleine Betriebe, gerade in der Gastronomie, haben hier jedoch noch viel Nachholbedarf.

Für das Gastgewerbe in Brandenburg und Sachsen liegen aktuelle Betriebsvergleiche vor, die Auskunft über die Marketing- und Vertriebsaktivitäten geben. Der Umsatzanteil, den die gastgewerblichen Betriebe dafür aufwenden, liegt demnach im unteren einstelligen Prozentbereich. Bei Hotels der Umsatzgrößenklasse <250.000 Euro in Sachsen sind es beispielsweise 1,8 Prozent, in Brandenburg nur 1,4 Prozent. Für Restaurants der Umsatzgrößenklasse <150.000 Euro liegen die Werte mit 1 Prozent (Sachsen) beziehungsweise 1,3 Prozent (Brandenburg) sogar noch darunter.<sup>119</sup>

#### Zielgerichtete Planung ausbaufähig

Potenzial besteht auch bei der zielgerichteten Planung von Vermarktung und Verkauf. Nur rund die Hälfte der Hotelbetriebe in den Bundesländern Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg und Sachsen gibt an, einen Marketing- und Verkaufsplan zu erstellen. In der Gastronomie ist dieses Instrument sogar noch deutlich seltener: Hier trifft dies nur auf jeden vierten (Brandenburg) beziehungsweise jeden dritten (Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen) Betrieb zu.<sup>120</sup>

» Zahlreiche kleine Betriebe laufen der Entwicklung bei Marketing und Vertrieb hinterher. «

<sup>119</sup> BBE Handelsberatung 2013

<sup>120</sup> BBE Handelsberatung 2011 und 2013

Abb. 58: Akquisitions- und Kundenbindungsstrategie



Quelle: BBE 2013

Wie die Betriebsbefragung im Rahmen des Tourismusbarometers zeigt, haben nach eigenen Angaben immerhin fast 40 Prozent der gastgewerblichen Unternehmen und mehr als die Hälfte der Freizeiteinrichtungen zur Erhöhung ihrer Wettbewerbsfähigkeit das Marketing in den letzten drei Jahren verstärkt. Diese Bemühungen gelten offenbar nicht so sehr dem Vertrieb: Nur rund 15 Prozent der befragten Betriebe haben diesen Bereich ausgebaut.

» *Gastronomie bespielt alle genannten Kommunikationskanäle deutlich seltener als die Hotellerie.* «

Die im Gastgewerbe eingesetzten Maßnahmen zur Kundenbindung und -akquise sind weit gefächert und offenbaren teilweise sehr deutliche Unterschiede zwischen Hotellerie und Gastronomie. Am häufigsten nutzt die Hotellerie E-Mails zur Kontaktpflege, aber auch Newsletter, Messebeteiligungen oder Telefongespräche werden vielfach eingesetzt.<sup>121</sup> » Abb. 58

### Megatrend Digitalisierung

Neben den herkömmlichen Instrumenten gewinnen die digitalen Möglichkeiten weiter an Bedeutung und werden zukünftig maßgeblich über den Erfolg in Marketing und Vertrieb entscheiden. Bei der Vielfalt möglicher Aspekte dieses Einflussfaktors konzentriert sich das Tourismusbarometer daher

auf den Megatrend Digitalisierung. Diese auf das Online-Marketing zu reduzieren, greift allerdings zu kurz. Vielmehr wirkt sich die Digitalisierung auf die gesamte touristische Servicekette aus. Neben dem Online-Marketing, also der gesamten Außenkommunikation per Internet durch beziehungsweise über ein Unternehmen und seine Produkt, gehören dazu die Bereiche E-Commerce („Einkaufen im Internet“, digitaler Buchungsprozess) und Dienste vor Ort (Betreuung und Lenkung der Gäste am Urlaubsort mittels digitaler Instrumente).<sup>122</sup> » Abb. 59

Abb. 59: Digitalisierung ist mehr als Online-Marketing



Quelle: dwif 2014

<sup>121</sup> BBE Handelsberatung 2013

<sup>122</sup> dwif 2014

Ein Bestandteil der Online-Kommunikation sind die sozialen Netzwerke, deren Bedeutung immer noch zunimmt. Nach einer aktuellen Untersuchung sind 78 Prozent der Internetnutzer in Deutschland bei mindestens einem sozialen Netzwerk angemeldet und 67 Prozent dort auch aktiv. Ganz vorne liegt Facebook (64 Prozent angemeldet, 56 Prozent aktiv). Alle anderen Netzwerke folgen mit großem Abstand und liegen bei der aktiven Nutzung sogar nur im einstelligen Prozentbereich.<sup>123</sup>

Weit verbreitet ist darüber hinaus das Einkaufen im Internet: 92 Prozent der Nutzer tun dies, 40 Prozent sogar regelmäßig. Dies betrifft in erster Linie Bücher (64 Prozent), Kleidung, Schuhe und Accessoires (60 Prozent), aber auch Eintrittskarten für Veranstaltungen (51 Prozent) sowie Übernachtungen (46 Prozent). Seltener werden Bahnfahrkarten (30 Prozent), Flüge (27 Prozent) und Pauschalreisen (13 Prozent) online gekauft.<sup>124</sup>

» Nur jeder zweite Gastronomiebetrieb hat eine eigene Homepage.«

Auch am Urlaubsort können die touristischen Anbieter ihren Gästen digitale Dienste anbieten. 27 Prozent der Urlaubsgäste<sup>125</sup> informieren sich vor Ort über das mobile Internet, womit sich ihr Anteil im

Vergleich zum Vorjahr (15 Prozent) fast verdoppelt hat.<sup>126</sup> Die Anpassung der Inhalte von Internetseiten je nach Standort fällt in diese Kategorie, aber auch elektronische Gästekarten, Augmented Reality und Geocaching gehören zu den Diensten vor Ort. Hotels bieten inzwischen digitale Gästemappen an, die nicht nur Informationen, sondern auch eine Buchungsfunktion bieten. >> Abb. 60

Auch in Sachen Digitalisierung ist die Gastronomie im Vergleich zur Hotellerie deutlich weniger engagiert: Während fast alle Hotelbetriebe in Brandenburg und Sachsen eine eigene Homepage haben, gilt dies in der Gastronomie jeweils nur für etwas mehr als die Hälfte. Nachlässig sind die Betriebe bei der Kommunikation über soziale Netzwerke: Nicht einmal jeder zweite Hotel- beziehungsweise nur jeder vierte Gastronomiebetrieb ist hier aktiv.<sup>127</sup>

**E-Commerce stärken, vor allem in der Gastronomie** Ausbaufähig ist auch die Verkaufsorientierung im Gastgewerbe. Fast drei Viertel der Brandenburger Hotelbetriebe bieten auf ihrer Homepage eine Reservierungsmöglichkeit, in Sachsen ist es nicht einmal die Hälfte. An ein Reservierungssystem sind immerhin 53,6 Prozent (Brandenburg) beziehungsweise 68,9 Prozent (Sachsen) der Beherbergungsbetriebe angeschlossen. Besonders viel Aufholbedarf hat die

Abb. 60: Digitale Gästemappen mit Buchungsfunktion

**Hotel Bornmühle in Groß Nemerow: Digitale Gästemappe mit Buchungsfunktion**



- Sämtliche Zimmer im Hotel Bornmühle sind mit Tablets, sogenannten SuitePads, ausgestattet.
- Wichtige Informationen, Angebote und Specials rund um das Vier-Sterne-Hotel sowie tägliche News in Form von digitalen Zeitungen lassen sich direkt über das Tablet abrufen.
- Ein besonderes Highlight ist die Möglichkeit, Wellness-Anwendungen, Restaurant-Reservierungen oder Room-service-Bestellungen über das SuitePad zu buchen. Ein individuelles Menü für das Abendessen im Restaurant lässt sich ebenso vorab über das Tablet zusammenstellen.
- Die sogenannte Gästemappe 2.0 wurde im Rahmen der ITB Berlin 2014 mit dem Best-Practice-Award des Travel Industry Club ausgezeichnet, da neben der einfachen und zeitgemäßen Handhabung auch der Nachhaltigkeitsgedanke berücksichtigt wurde.
- Der Hotelverband Deutschland bestätigt, dass Tablets auf dem Hotelzimmer im Rahmen der Hotelklassifizierung herkömmliche Gästemappen ersetzen dürfen.

Quelle: [www.bormmuehle.de](http://www.bormmuehle.de), [www.travelindustryclub.de](http://www.travelindustryclub.de), [www.ahgz.de](http://www.ahgz.de)

123 BITKOM 2013

124 Ebd.

125 deutschsprachige Urlaubs- und Kurzurlaubsreisende zwischen 14 und 70 Jahren, die das mobile Internet nutzen

126 Reiseanalyse 2013 und 2014

127 BBE Handelsberatung 2013

Gastronomie. Eine Reservierungsmöglichkeit bieten erst wenige Betriebe an (20,6 Prozent in Brandenburg, 13,4 Prozent in Sachsen), und nur rund jeder 25.(!) Betrieb verfügt über den Anschluss an ein Reservierungssystem.<sup>128</sup> Die aktuelle Bedeutung für die Gastronomie mag noch relativ gering sein. Allerdings vermittelt beispielsweise das spezialisierte Portal Bookatable nach eigenen Angaben jeden Monat mehr als zwei Millionen Gäste.<sup>129</sup> Insbesondere die kürzlich veröffentlichten Wachstumsraten unterstreichen die Dynamik dieses Kanals, dem sich die Gastronomie kaum verschließen kann.

» *Trend nicht verpassen: Nur einer von 25 Gastronomiebetrieben ist an ein Reservierungssystem angeschlossen.* «

Nach Einschätzung von Branchen Kennern verfügen viele touristische KMU in Ostdeutschland nicht über die technischen Voraussetzungen für ein erfolgreiches Engagement im Bereich Digitalisierung. So ist in kleineren Gastronomiebetrieben bisweilen nicht einmal ein Computer, geschweige denn ein Internetzugang vorhanden. Hinzu kommt die nicht flächendeckende Breitbandversorgung im ländlichen Raum. Dass soziale Netzwerke für manch einen noch „Teufelszeug“ (Expertenaussage) darstellen, ist somit nicht verwunderlich. Wenig überraschend ist auch, dass jüngere Unternehmer in der Regel eine höhere Affinität zur digitalen Welt zeigen.

#### **Hoher Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit touristischer Betriebe**

Zweifellos wirken sich Marketing und Vertrieb stark auf die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU aus. Das bestätigen auch 80 Prozent der gastgewerblichen Betriebe und 88 Prozent der Freizeiteinrichtungen in Ostdeutschland. Im Umkehrschluss bedeutet das: Jeder fünfte gastgewerbliche Betrieb ist noch nicht völlig überzeugt davon oder schätzt die Bedeutung gar als ziemlich gering ein. Nach Expertenmeinung lässt sich am derzeitigen Marketingengagement bereits erkennen, wie wettbewerbsfähig ein Betrieb ist.

» *Digitalisierung schafft Chancen für KMU, aber Herausforderungen bei der praktischen Umsetzung.* «

Branchenkennner verweisen darauf, dass in der Digitalisierung gerade für kleine und mittelständische Unternehmen eine große Chance liegt. Diesen fällt es in der Regel schon wegen ihrer begrenzten finanziellen Ressourcen deutlich schwerer, im Markt auf sich aufmerksam zu machen. Wer hier kompetent und engagiert ist, kann sich theoretisch eine vergleichsweise kostengünstige Variante zu den herkömmlichen Marketing- und Vertriebskanälen erschließen. In der Praxis ist es vor allem die kleinteilige Struktur der touristischen Betriebe, die den Unternehmern im Wege steht: Zu gering sind meist die personellen und finanziellen Ressourcen, um sich mit dem Thema Digitalisierung in der gebotenen Ausführlichkeit beschäftigen zu können. So dominieren in der Regel das Tagesgeschäft und alltägliche Probleme. Zudem fehlt oft das Wissen über die Möglichkeiten und deren Umsetzung. Hier den Überblick zu bekommen und angesichts der dynamischen Entwicklung auch zu behalten, erfordert Zeit und Know-how.

Offensichtlich sind es die ohnehin schon Erfolgreichen unter den ostdeutschen Tourismusbetrieben, die auch im Online-Marketing aktiv sind. Das Engagement in diesem Bereich kann zu einem Gradmesser für die Zukunftsorientierung eines Betriebes werden. Hier kommt es allerdings darauf an, sich nicht auf das Online-Marketing zu beschränken, sondern auch die anderen Bereiche des Megatrends Digitalisierung zu nutzen, von der Kommunikation über die Buchung bis hin zu Diensten vor Ort.

» *Bedeutung von Marketing und Vertrieb für die Wettbewerbsfähigkeit wird weiter zunehmen.* «

Es ist davon auszugehen, dass die ohnehin schon hohe Bedeutung von Marketing und Vertrieb für die Wettbewerbsfähigkeit der touristischen KMU noch zunehmen wird. Viele ostdeutsche Tourismusbetriebe geben an, zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit ihre Marketing- und Vertriebsaktivitäten im Jahr 2014 ausbauen zu wollen. Die genannten Maßnahmen im Bereich Digitalisierung konzentrieren sich auf den Bereich Online-Marketing und sind zum Teil grundlegend („Wir werden eine Internetseite einrichten“). Zu den oft erwähnten Vorhaben zählen auch Aktivitäten in sozialen Netzwerken. Im Bereich E-Commerce möchten ebenfalls einige gastgewerbliche Betriebe tätig werden (zum Beispiel Online-Buchung des Angebotes).

<sup>128</sup> BBE Handelsberatung 2013

<sup>129</sup> Diese Zahl muss jedoch auch vor dem Hintergrund von 9.000 buchbaren Restaurants in 23 Ländern gesehen werden. [www.bookatable.de](http://www.bookatable.de)

Zum Weiterlesen	Herausgeber/URL
Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	
Facebook, Twitter und Co. in Hotellerie und Gastronomie, 2013	Thomas Hinterholzer
Hotelbewertungen richtig nutzen, 2013	Alexander Fritsch/Holger Sigmund
Online-Marketing-Handbuch, 2014	Hotelverband Deutschland (IHA)
Sparkassen-Tourismusbarometer 2014, Branchenthema: Megatrend Digitalisierung – Auswirkungen auf den Tourismus in Niedersachsen	Sparkassenverband Niedersachsen

## ➤ 4. Steuerungsbereich betriebswirtschaftliche Kompetenz

Betriebswirtschaftliche Kompetenz hat sich zu einer der wichtigsten Anforderungen an gastgewerbliche Unternehmer entwickelt (siehe Kapitel IV, 0). Die Gründe dafür liegen in einer zunehmenden Professionalisierung und der hohen Wettbewerbsintensität der Branche. Auch wenn die Betriebe durch entsprechende Positionierung und Vermarktung versuchen, den Konkurrenzdruck zu verringern, müssen sie sich in der Regel vor allem wirtschaftlich gegen Wettbewerber durchsetzen. Schlüssel zur Behauptung der eigenen wirtschaftlichen Wettbewerbsposition sind betriebliche Planung, Steuerung und Kontrolle,

spricht ein effektives Controlling. Die finanzierenden Kreditinstitute sehen jedoch gerade hier die Kernschwächen der Unternehmer und mahnen entsprechende Kompetenzverbesserungen an.

Die drei großen Controlling-Bereiche umfassen die Finanzierung der Betriebe sowie das Kosten- und Preismanagement. Die konkrete Ausgestaltung der Steuerungsmaßnahmen und -instrumente ist auch abhängig von der Betriebsstruktur. Erfolgreiche Steuerungsmaßnahmen wirken sich positiv auf den ökonomischen Erfolg der Unternehmen aus. Eine detaillierte Betrachtung betrieblicher Erfolgskennzahlen erfolgt in Kapitel III, 2.2.

### 4.1 Einflussfaktor Finanzierung



#### Relevanz

Vor dem Hintergrund eines drohenden Investitionsstaus im Gastgewerbe ist die Frage der Finanzierung für die Betriebe besonders drängend. Ihre Handlungs- und damit Wettbewerbsfähigkeit hängt entscheidend von der ausreichenden Verfügbarkeit finanzieller Mittel ab.

#### Messbarkeit

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen (Eigenkapital-, Zinsaufwands-, Abschreibungs-, Investitionsquote, Cash-Flow) und die Befragung der Unternehmer erlauben eine Einschätzung der Finanzierungsmöglichkeiten und des Finanzierungsbedarfs der touristischen Betriebe. Keine Auskunft geben die Daten allerdings über mögliche Kommunikationsdefizite mit den Kreditgebern.

#### Aktuelle Situation

Die Finanzierungssituation vieler Betriebe ist mangelhaft. Dies betrifft sowohl ihre Innenfinanzierungskraft als auch die Möglichkeit, neue Kredite aufzunehmen. Daraus resultiert ein Investitionsstau, der die Wettbewerbsfähigkeit akut bedroht. Die Betriebe müssen vor allem fundierte Businesspläne erarbeiten und ihre Kommunikation mit der Hausbank verbessern, wenn sie trotz geringer Eigenkapitalquoten neue Kredite erhalten wollen.

### Unbefriedigende Finanzierungssituation touristischer Betriebe in Ostdeutschland

Die unbefriedigende Finanzierungssituation touristischer Betriebe wird auch aus den Ergebnissen der Online-Befragung deutlich: Während sich über alle Faktoren hinweg nur rund 6 Prozent der Betriebe des Gastgewerbes beziehungsweise der Freizeitwirtschaft als weniger wettbewerbsfähig einordnen, sind es bei dem Wettbewerbsfaktor Finanzierung rund 28 Prozent. Die Vertreter der Orte und Regionen sind noch pessimistischer: 40 Prozent halten die Betriebe in ihrem Zuständigkeitsbereich in puncto Finanzierungsmöglichkeiten für wenig wettbewerbsfähig.

### Beschränkte Innenfinanzierungskraft

Seit Jahren liegt der Werteverfall (Abschreibungsquote) im Gastgewerbe über der Investitionsquote. Daher ist von einem zunehmenden Investitionsstau auszugehen. Um diesen aus eigener Kraft zu beheben, fehlt es dem Gastgewerbe an finanziellen Reserven: Experten charakterisieren das Gastgewerbe immer wieder als ertragsschwache Branche mit geringer Innenfinanzierungskraft. Ein Blick auf die durchschnittlichen Cash-Flows im ostdeutschen Gastgewerbe verdeutlicht das geringe Potenzial. Mit Ausnahme Mecklenburg-Vorpommerns liegen die verfügbaren Eigenmittel der Beherbergungsbetriebe deutlich unter dem Bundesschnitt. In der Gastronomie unterschreiten alle Länder den bundesweiten Durchschnittswert deutlich.

Der Cash-Flow vor Steuern versteht sich als Summe aus Gewinn und Abschreibungen und drückt die Innenfinanzierungskraft eines Betriebes aus. Dieser Betrag dient jedoch sowohl für Investitionen und Pri-

vatentnahmen wie auch häufig als „Inhaberanteil“. Entsprechend reduziert sich das Investitionsbudget. >> Tab. 10

### Anhaltende Eigenkapitalschwäche

Ein Grund für die schwierige Finanzierungssituation der Betriebe sind neben der mangelnden Innenfinanzierungskraft die häufig sehr geringen Eigenkapitalquoten. Hier wirkt sich auch der seit Jahren anhaltende Investitionsstau aus: Übersteigt der Werteverzehr (Abschreibungen) die Investitionstätigkeit, verringert sich auch das Betriebsvermögen, und die Eigenkapitalquote sinkt. Es entsteht eine Negativspirale, denn geringe Eigenkapitalquoten erschweren den Zugang zu Krediten für Investitionen, welche wiederum zur Sicherung der Angebotsqualität notwendig sind. >> Abb. 61

>> *Eigenkapitalforderungen der Banken im Gastgewerbe höher als in anderen Branchen* <<

### Warum ist Eigenkapital wichtig?

Kann der Betrieb seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen (Insolvenz), wird das Betriebsvermögen veräußert, um die Forderungen der Gläubiger bedienen zu können. Das Eigenkapital dient dabei als Risikopuffer: Je größer der Eigenkapitalanteil, desto sicherer ist sich die Bank, bei einer etwaigen Insolvenz trotz möglicher bilanzieller Überbewertungen sowie möglicher Jahre, in denen der Betrieb Verluste einfährt, das zur Verfügung gestellte Kapital zurückzubekommen. Daher gilt: Je höher die Eigenkapitalquote, desto größer die Chance, einen Kredit zu erhalten. Aufgrund des hohen Betreiberrisikos sind die Anforderungen der Banken im Gastgewerbe allerdings höher als in anderen Branchen. So

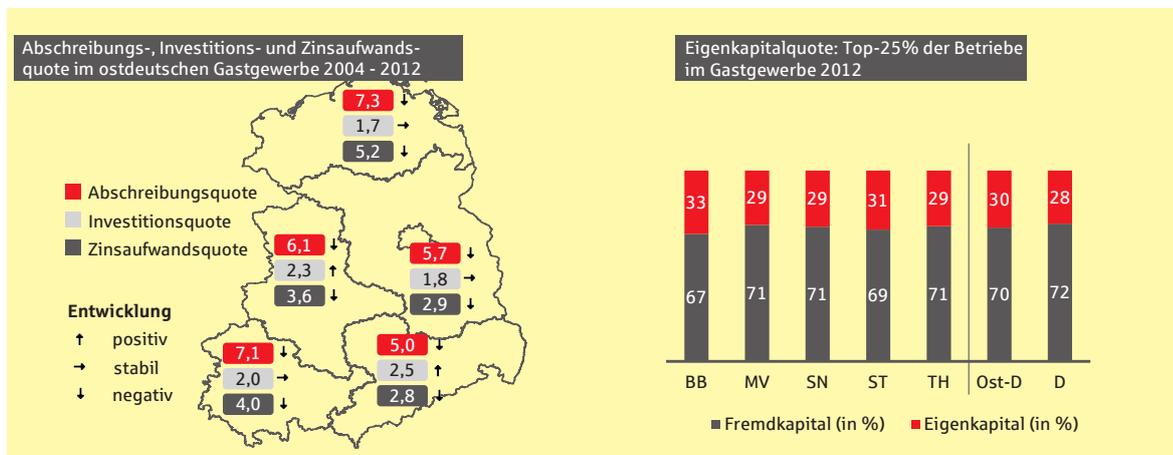
Tab. 10: Durchschnittlicher Cash-Flow im ostdeutschen Gastgewerbe (Euro)<sup>130</sup>

Land	Cash-Flow Beherbergung	Cash-Flow Gastronomie
Brandenburg	43.000	21.000
Mecklenburg-Vorpommern	82.000	27.000
Sachsen	39.000	17.000
Sachsen-Anhalt	32.000	22.000
Thüringen	28.000	19.000
Ostdeutschland	47.000	20.000
Deutschland	76.000	33.000

Quellen: dwif 2014, Daten DSV 2014 (Sonderauswertung EBIL-Daten) und Statistisches Bundesamt (Umsatzsteuerstatistik)

<sup>130</sup> Wird die Cash-Flow-Rate mit den Umsätzen der Umsatzsteuerstatistik verknüpft, erhält man zumindest Tendenzaussagen über die zur Verfügung stehenden Mittel der Betriebe.

Abb. 61: Investitionen und Finanzierung im Gastgewerbe (in Prozent)<sup>132</sup>



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

werden für Hotelfinanzierungen Eigenkapitalquoten von bis zu 40 Prozent verlangt.<sup>131</sup> In Ostdeutschland liegen mehr als drei Viertel der gastgewerblichen Betriebe unterhalb dieser Grenze.

#### Auch „weiche“ Faktoren beeinflussen die Kreditentscheidung

Fehlendes Eigenkapital sowie mangelnde Kapitaldienstfähigkeit (Zins und Tilgung) sind aber nur zwei Gründe für die zurückhaltende Kreditvergabe der Banken. Auch Faktoren wie lückenhafte Konzepte und ungenügendes Branchen-Know-how sind häufig genannte Gründe für eine Kreditablehnung.<sup>133</sup> Die Steuerungsbereiche Unternehmer, Strategie und betriebswirtschaftliche Kompetenz wirken also auch in Finanzierungsfragen zusammen.

Zwar findet die Mehrzahl der befragten Betriebe in Ostdeutschland, dass Finanzierungsberater zu sehr auf Betriebs- und Branchenkennzahlen und zu wenig auf individuelle Faktoren schauen, jedoch umfassen beispielsweise die Rating-Kriterien der Sparkassen für größere Finanzierungen auch qualitative Faktoren wie die Produkt- oder Dienstleistungsqualität.<sup>134</sup> Ein Problem des Gastgewerbes ist seine Kleinteiligkeit: Die benötigten Finanzierungssummen sind häufig sehr gering. So betrug die Investitionsquote des Medians ostdeutscher Kreditnehmer der Sparkasse 2012 2,1 Prozent. Verknüpft man diese mit dem Durchschnittsumsatz ostdeutscher Betriebe (2012: 223.000 Euro), ergibt sich ein Investitionsvolumen von knapp 4.700 Euro, das in der Regel nur für kleine Ersatzinvestitionen eingesetzt wird. Bei den ausge-

reichten Krediten handelt es sich daher mehrheitlich um Kleinstkredite. Diese rechtfertigen nicht immer den hohen Aufwand eines qualitativen Ratings. Insofern ist die Versorgung gastgewerblicher Betriebe mit Fremdkapital vielfach schwierig.

#### Exkurs: Crowdfunding

Beim sogenannten Crowdfunding (Crowd, engl.: Menschenmenge – funding, engl.: Finanzierung) steuern viele Internet-User kleine Geldbeiträge zur Finanzierung von Projekten bei. Die Vermittlung zwischen Kapitalgebern und dem Initiator des Projektes erfolgt über eine Internet-Plattform, auf der die Spender den Fortschritt der Kapitalaufnahme verfolgen können. Die Gegenleistung wird von dem Projektinitiator festgelegt und ist häufig immateriell oder auf Sachleistungen beschränkt. Im Beherbergungsbereich könnten etwa kostenfreie Übernachtungen oder Buchungsrabatte für Kapitalgeber angeboten werden. Ferner entrichtet der Initiator eine Provision an die Internet-Plattform. Der deutsche Crowdfunding-Markt ist mit einem eingesammelten Kapital von 5,36 Millionen Euro noch klein, entwickelt sich jedoch sehr dynamisch und hat sein Volumen gegenüber 2011 mehr als verzehnfacht. Der durchschnittlich für ein Projekt eingesammelte Betrag lag 2013 bei 5.808 Euro.<sup>135</sup>

<sup>131</sup> Behre 2014

<sup>132</sup> Als Bezugsgröße für die Kennzahlenanalyse gilt der Median. Zu dessen Ermittlung werden alle Kennzahlen der Größe nach geordnet. Der Median ist der Wert, der genau in der Mitte liegt. Weitere Kennzahlen des Gastgewerbes sind im Anhangzusammengestellt. >> Anhang 19 und Anhang 20

<sup>133</sup> DSGVO/dwif 2011, Expertenbefragung Sparkassen

<sup>134</sup> Nistrath 2006

<sup>135</sup> Für-Gründer.de 2014

### Eigenkapitalaufbau: Auch innovative Lösungen berücksichtigen

Grundsätzlich bestehen zwei Möglichkeiten, Eigenkapital aufzubauen: Zum einen können Gewinne einbehalten werden (Gewinnthesaurierung), zum anderen können Kapitaleinlagen durch Gesellschafter oder Anteilseigner erfolgen. Eine häufig genutzte Möglichkeit ist die Beteiligungsfinanzierung über den Kapitalmarkt. Traditionelle Beteiligungsformen wie Aktien sind aber in der Regel nur für Hotelketten attraktiv. Mit dem Megatrend Social Media haben sich unter den Schlagworten Crowdfunding und Crowdinvesting mittlerweile unbürokratische Finanzierungslösungen entwickelt, die auf der weltweiten Vernetzung der Internetbenutzer und den Möglichkeiten des schnellen Kapitaltransfers beruhen. Sie sind zwar noch eine Randerscheinung, können aber für ausgewählte Projekte interessant sein. >> Abb. 62

### Zusammenarbeit mit den Kreditberatern: Aktivere Kommunikation notwendig

Damit die Entscheidung letztlich positiv ausfällt, müssen die Betriebe bei der Zusammenarbeit mit den Kreditberatern aktiver sein. Der Hintergrund: Zwischen Betrieb und Kreditberater besteht ein Informationsungleichgewicht. Der Kreditberater kann nicht jedes Detail der Betriebsführung kennen. Daher ist er auf Informationen angewiesen. Muss er sich diese

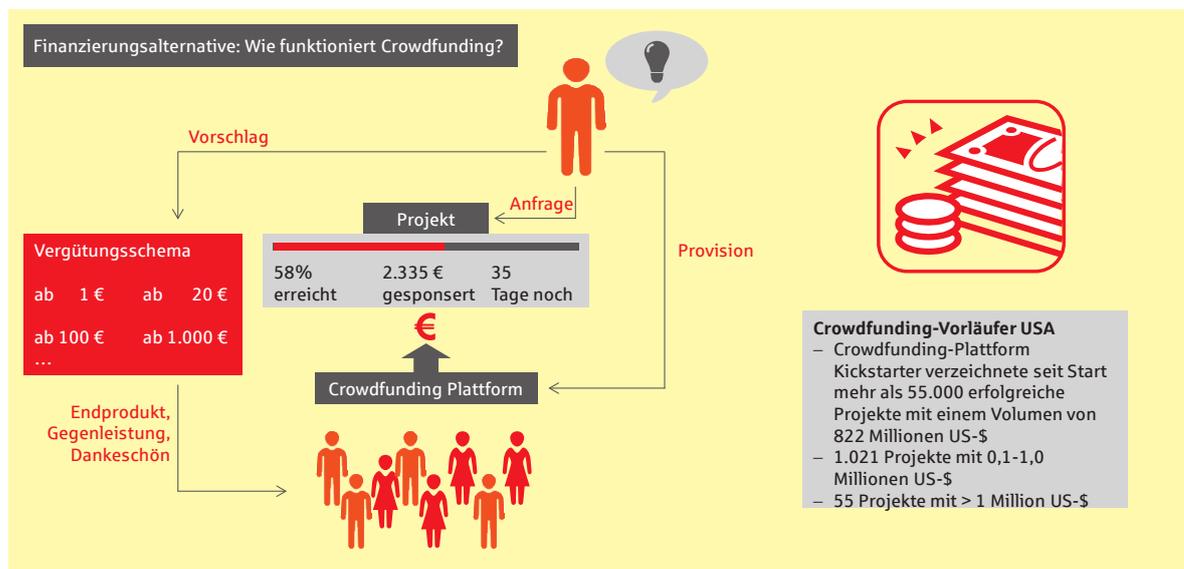
selbst beschaffen, bedeutet das nicht nur einen höheren Aufwand, sondern verstärkt auch bei der Bank das Gefühl, dass der Betrieb nicht Herr im eigenen Zahlenhaus ist. Experten empfehlen daher, insbesondere bei Neuprojekten eine Machbarkeitsstudie oder einen Businessplan durch externe Berater anfertigen zu lassen.<sup>136</sup> Gefordert ist die Eigeninitiative des Unternehmers: Geht er mit professionell aufbereitetem Material auf das Kreditinstitut zu, kann er auch auf „weiche“ Faktoren hinweisen, die dem Berater bei einer Standardprüfung entgehen würden. >> Abb. 63

Abb. 63: Übersicht über benötigte Unterlagen zur Vorbereitung eines Bankgesprächs



Quelle: dwif 2014, verändert nach www.existenzgruender.de, Bild: © S. Hofschlaeger, R. Sturm, K. Gastmann/pixelio.de

Abb. 62: Schema des Finanzierungsprozesses beim Crowdfunding



Quelle: dwif 2014, dargestellt nach Für-Gründer.de, 2014

Zum Weiterlesen Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
Bilanzkennzahlen Praxishandbuch (kostenfrei) <sup>137</sup> , 2012	KMU Forschung Austria
eTraining, Checklisten, Muster-Businesspläne	www.existengruender.de
eLearning-Modul der Landesinitiative NETWORK-KMU Sachsen-Anhalt	http://info.network-kmu.de/e-learning/
Sparkassen-Tourismusbarometer Deutschland 2011	Deutscher Sparkassen- und Giroverband

## 4.2 Einflussfaktor Kostensteuerung



### Relevanz

Die Relevanz des Bereiches Kosten wird weiter zunehmen, wenn bundesweit ein flächendeckender gesetzlicher Mindestlohn eingeführt wird. Auch die zu erwartenden Preissteigerungen für Nahrungsmittel und Energie machen genaue Kalkulationen notwendig.

### Messbarkeit

Die langfristige Entwicklung der wesentlichen Kostenpositionen ist anhand der entsprechenden Jahresabschlüsse gut nachzuvollziehen. Auf betrieblicher Ebene bieten Soll-Ist-Vergleiche die Möglichkeit eines kostengünstigen Controllings.

### Aktuelle Situation

Die Personalaufwandsquote zeigt einen deutlichen Aufwärtstrend und lag im Betrachtungszeitraum größtenteils über dem Bundesdurchschnitt. Die Warenaufwandsquote ist moderat gesunken und hat sich dem Bundesniveau angenähert.

Zu einer stabilen finanziellen Basis der Betriebe tragen auch schlanke Kostenstrukturen bei. Die Betriebe haben den hohen Einfluss erkannt: Rund 45 Prozent der befragten Betriebe versuchten in den letzten drei Jahren, ihre Wettbewerbsfähigkeit durch weniger Aufwendungen zu erhöhen. Die größten Kostenblöcke des Gastgewerbes sind in der Regel der Personal- und der Warenaufwand. Naturgemäß ist im Beherbergungsgewerbe der Personalaufwand deutlich größer als der Warenaufwand, während die Positionen in der Gastronomie nahezu gleichauf liegen. >> Abb. 64

### Personalkostenquote: Anstieg – noch vor dem Mindestlohn

Im langfristigen Vergleich stieg die Personalaufwandsquote in allen ostdeutschen Bundesländern an. Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen lagen im Jahr 2012 über dem Bundesschnitt, Brandenburg leicht darunter. Besonders effizient beim Personaleinsatz ist Mecklenburg-Vorpommern, das als einzi-

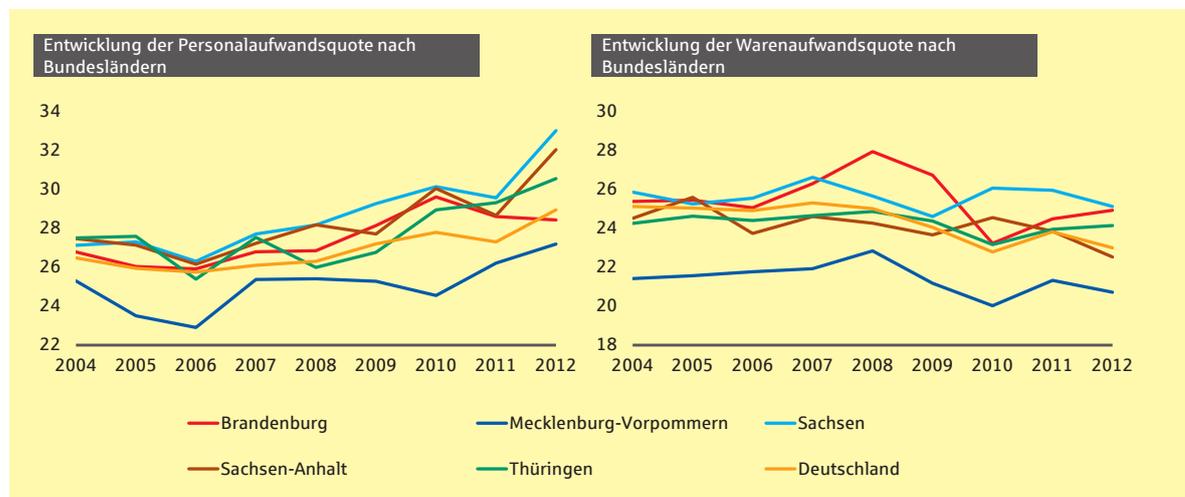
ges ostdeutsches Bundesland im Betrachtungszeitraum dauerhaft unter dem gesamtdeutschen Wert rangierte.

Das Personal ist neben dem allgegenwärtigen Thema der Nachwuchs- und Fachkräftesicherung auch unter Kostengesichtspunkten noch relevanter geworden für die Betriebe. Dies gilt erst recht vor dem Hintergrund, dass nach dem Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD ab dem 1. Januar 2015 bundesweit ein flächendeckender gesetzlicher Mindestlohn von 8,50 Euro brutto pro Stunde eingeführt wird. Beispiel Brandenburg: Gegenüber der niedrigsten Tarifstufe des Gastgewerbes (7,21 Euro pro Stunde) entspräche der Mindestlohn einer Steigerung von 17,9 Prozent.<sup>138</sup>

<sup>137</sup> verfügbar unter: [http://www.kmjfa.ac.at/poll/basel/Handel/VORARLBERG/pdf/Bilanzkennzahlen\\_Praktiker.pdf](http://www.kmjfa.ac.at/poll/basel/Handel/VORARLBERG/pdf/Bilanzkennzahlen_Praktiker.pdf)

<sup>138</sup> Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie (Land Brandenburg), Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen (Land Berlin) 2014

Abb. 64: Langfristige Entwicklung wesentlicher Kostenpositionen des Gastgewerbes (2004 bis 2012 in %)



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

» Herausforderung: Effizienter Personaleinsatz bei optimalem Service «

Gleichwohl sollte die Motivationswirkung höherer Löhne, beispielsweise im Hinblick auf die Servicequalität, nicht unterschätzt werden. Für die Betriebe muss es darum gehen, das Personal mittels genauer Planung der innerbetrieblichen Abläufe möglichst effizient einzusetzen und trotzdem optimalen Service zu gewährleisten, um die Preisbereitschaft der Gäste zu erhöhen.

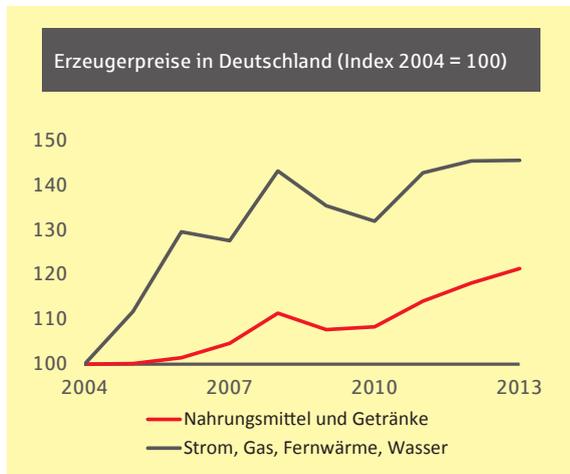
**Warenaufwandsquote trotz steigender Einkaufspreise gesunken**

Im Gegensatz zu der Personalaufwandsquote ist die Warenaufwandsquote im ostdeutschen Gastgewerbe im langfristigen Vergleich gesunken. Damit trotzen die Betriebe den in den letzten Jahren gestiegenen Einkaufspreisen für Nahrungsmittel und Getränke. Allerdings darf sich dies nicht auf die Qualität der Produkte auswirken. Da mittelfristig von weiteren Preissteigerungen auszugehen ist, sind eine wirtschaftliche Einkaufspraxis und genaue Kalkulationen (Mengen- und Preisgestaltung) auch in Zukunft extrem wichtig. Als weitere Kostenposition sollten die Betriebe die Energiekosten im Auge behalten. Immerhin stiegen die Preise für Energie und Wasser in den letzten Jahren deutlich an. >> Abb. 65

**Einfaches Controlling-Instrument: Der Soll-Ist-Vergleich**

Beim Soll-Ist-Vergleich werden Planwerte (zum Beispiel Vorjahreswerte oder Orientierungswerte aus Betriebsvergleichen) mit den tatsächlich realisierten Ergebnissen verglichen. Ziel ist es, Abweichungen so früh wie möglich zu erkennen und erste Erklärungen zu liefern. Es empfiehlt sich, auf der obersten Ebene zunächst nur die Hauptertragsarten beziehungsweise die Hauptaufwandsarten zu erfassen. Dadurch wird der Erhebungsaufwand so gering wie möglich gehalten. Stellt der Unternehmer in einem bestimmten Bereich eine Abweichung fest, die nicht direkt erklärbar ist, kann er weitere Differenzierungen vornehmen, bis er den Grund für die Abweichung hinreichend genau ermittelt hat. Wichtig bei der Erstellung eines Soll-Ist-Vergleiches ist, ihn an die Bedürfnisse des Betriebes anzupassen und die betriebliche Realität so genau wie möglich abzubilden. Der Erhebungsaufwand ist mit dem praktischen, möglichst unmittelbaren Nutzen abzuwägen. Da der Soll-Ist-Vergleich Entscheidungen erleichtern soll, kann er als aktionsorientiert charakterisiert werden. In diesem Zusammenhang muss die kurzfristige Beeinflussbarkeit der dargestellten Sachverhalte gewährleistet sein. >> Tab. 11

Abb. 65: Langfristige Preisentwicklung wichtiger Verbrauchsgüter



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt

Der Anteil der Energiekosten ist sowohl im Beherbergungsgewerbe als auch in der Gastronomie nicht zu unterschätzen: So weist der Betriebsvergleich für die Hotellerie und Gastronomie in Thüringen beispielsweise für kleine Speisewirtschaften beziehungsweise kleine Hotels einen Energiekostenanteil von 6,8 Prozent beziehungsweise 7,2 Prozent aus.<sup>139</sup> Hier gibt es eine Reihe von Maßnahmen für Einsparungen, beispielsweise durch Nachhaltigkeitsinvestitionen.

Tab. 11: Einfacher Soll-Ist-Vergleich für Beherbergungs- beziehungsweise Gastronomiebetriebe

Position	Ist	Soll	Abweichung (Ist – Soll)	Begründung
<b>Erträge</b>				
<b>(Beherbergungserträge)</b>				
<b>Erträge im Gastronomiebereich</b>				
dav. Speisen				
dav. Getränke				
dav. sonstige Waren (Handelsware)				
<b>Erträge aus Vermietung und Verpachtung</b>				
<b>Sonstige betriebliche Erträge</b>				
<b>Aufwendungen</b>				
<b>Warenaufwand</b>				
dav. Lebensmittel				
dav. Getränke				
dav. sonstige Waren (Handelsware)				
<b>Personalaufwand</b>				
dav. Löhne und Gehälter				
dav. Sozialaufwendungen				
dav. sonstige Personalaufwendungen				
<b>Betriebs- und Verwaltungsaufwand</b>				
dav. Energieaufwand				
dav. Steuern, Gebühren, Beiträge, Versicherungen				
dav. sonstiger Betriebs- und Verwaltungsaufwand				
<b>Betriebsergebnis I</b>				

Quelle: dwif 2014, verändert nach dwif 2012

139 dwif 2012

Zum Weiterlesen Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
Betriebsvergleiche der Bundesländer	dwif-Consulting GmbH, BBE Handelsberatung GmbH, DEHOGA
Einführung in das Controlling, 2008	Jürgen Weber/Utz Schäffer
„Energiesparblätter“, Wirtschaftlichkeitsrechner Energie, Fallbeispieldatenbank	www.energiekampagne-gastgewerbe.de

### 4.3 Einflussfaktor Preissteuerung

**Relevanz** ●●●●○

Da die Gäste durch die zahlreichen Vergleichsmöglichkeiten nicht nur qualitäts-, sondern auch preisbewusster geworden sind, ist der Faktor Preisstellung auch zukünftig von hoher Relevanz. Die Unternehmen müssen die Signale des Marktes richtig deuten, gleichzeitig aber auch marktgerechte Preiserhöhungen selbstbewusst durchsetzen.

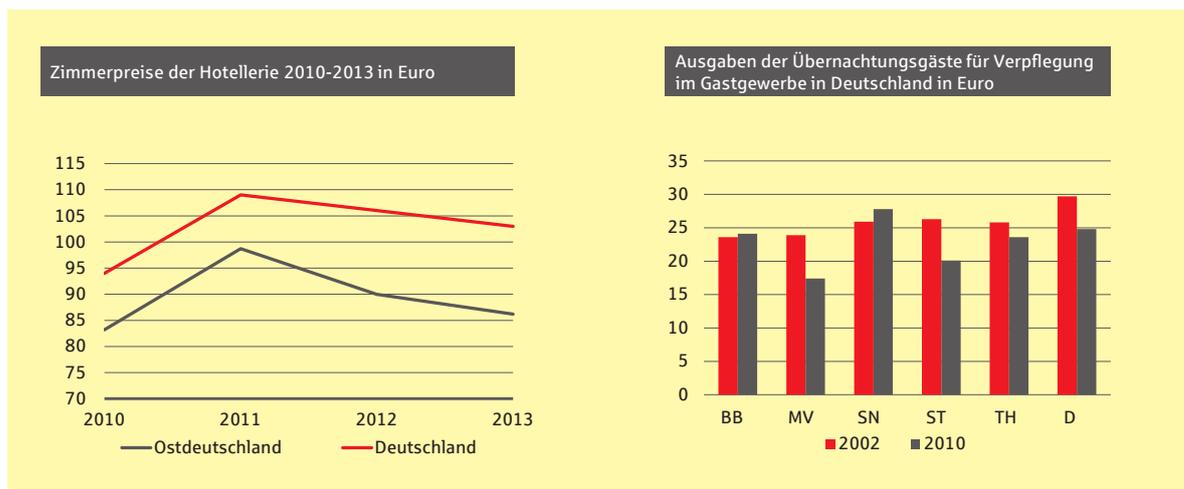
**Messbarkeit** ●●●●○

Während die Preisinformationen der Hotellerie (Netto-Zimmerpreis, Umsatz pro verfügbares Zimmer), zum Beispiel über Buchungsportale, schnell erfasst werden können, existieren für die Gastronomie deutlich weniger Informationsquellen. Anhaltspunkte liefern neben Befragungen die Verbraucherpreisindizes der Statistischen Ämter.

**Aktuelle Situation** ●●●●○

Die Signale zur Zahlungsbereitschaft der Gäste fallen nicht durchgängig positiv aus. Die Betriebe schätzen ihre Preise dennoch als wettbewerbsfähig ein, so dass die Gefahr eines ruinösen Preiskampfes zumindest kein flächendeckendes Problem darstellt. Für die Zukunft sind die gastgewerblichen Unternehmer sogar bezüglich der Durchsetzung höherer Preise optimistisch.

Abb. 66: Entwicklung der Zimmer- und Verpflegungspreise



Quelle: dwif 2001/2009/2013, Daten dwif/trivago

Die Preisstellung ist nach Einschätzung von drei Vierteln der gastgewerblichen Betriebe und zwei Drittel der Freizeiteinrichtungen für die Wettbewerbsfähigkeit von hoher bis sehr hoher Bedeutung. Für die Zukunft gehen fast alle befragten touristischen Betriebe von einem gleichbleibenden beziehungsweise steigenden Einfluss der eigenen Preisstellung aus. Gleichwohl schätzen zwischen 70 und 80 Prozent der gastgewerblichen Betriebe und der Freizeiteinrichtungen ihre Preisstellung als wettbewerbsfähig ein. Für die Zukunft erwartet ein Viertel der gastgewerblichen Unternehmer steigende Preise (siehe Kapitel III, 2.1).

Die aktuelle Entwicklung birgt dennoch Risikopotenzial: Während die Kosten, insbesondere für Lebensmittel und Getränke beziehungsweise Energie, wie beschrieben stark anstiegen, sind die Signale hinsichtlich der Zahlungsbereitschaft der Gäste nicht durchgängig positiv. Sowohl die mehrjährige Entwicklung der Zimmerpreise als auch die Ausgaben der Übernachtungsgäste für Verpflegung zeigen keinen positiven Trend. Um die avisierten höheren Preise durchsetzen zu können, müssen die Betriebe vor allem die Signale des Marktes richtig einschätzen und zwischen preissensiblen und preisunempfindlichen Bereichen unterscheiden können. >> Abb. 66

Zum Weiterlesen Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
Ausgaben der Übernachtungsgäste in Deutschland, 2010	dwif e. V.
Hotelmarkt Deutschland 2014	Hotelverband Deutschland (IHA)
Tagesreisen der Deutschen, 2013	dwif e. V.
trivago Hotel Preis Index	www.trivago.de/hotelpreise

#### 4.4 Einflussfaktor Betriebsstruktur



##### Relevanz ●●●●○

Die Betriebsstruktur hat vor allem über die ökonomische Leistungsfähigkeit Auswirkungen auf viele Bereiche. Es gilt: Je kleiner der Betrieb, desto höher das Risiko eines wirtschaftlich bedingten Marktaustritts.

##### Messbarkeit ●●●●○

Die Datengrundlage (Umsätze, Mitarbeiterzahl, Bettenzahl) der Statistischen Ämter und der Bundesagentur für Arbeit ermöglicht einen Überblick über die gastgewerblichen Betriebsstrukturen.

##### Aktuelle Situation ●●●●○

Das ostdeutsche Gastgewerbe ist beim Umsatz besonders kleinteilig. Die weiteren Strukturmerkmale verdeutlichen die starke Heterogenität: Vor allem Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen stechen mit relativ großen Betrieben hervor. Brandenburg liegt im Mittelfeld, während in Sachsen-Anhalt und Thüringen tatsächlich kleinere Betriebe vorherrschend sind.

Die Betriebsstruktur umfasst die Rahmenbedingungen, mit denen die gastgewerblichen Betriebe an den Markt herantreten, sowie die Erlöse, die sie dort generieren. Neben dem Umsatz zählen die durchschnittliche Zahl der Beschäftigten und die durchschnittliche Bettenzahl der Beherbergungsbetriebe zur Betriebsstruktur. Die ostdeutschen Betriebe sehen sich hier gut aufgestellt: Knapp die Hälfte der gastgewerblichen Betriebe attestiert sich in Bezug

auf die Betriebsstruktur eine hohe oder sehr hohe Wettbewerbsfähigkeit. Nur rund 8 Prozent der Unternehmen schätzen sich hier als wenig oder gar nicht wettbewerbsfähig ein.

Der Einfluss der Betriebsstruktur erklärt sich über Skaleneffekte: So können sich größere Unternehmen durch arbeitsteilige beziehungsweise mechanisierte Prozesse in der Regel Kostenvorteile verschaffen.

### Niedrige Umsätze pro Betrieb in Ostdeutschland

Sowohl im Bereich Beherbergung als auch in der Gastronomie liegen die ostdeutschen Betriebe unter dem Bundesdurchschnitt. Dabei ist das Beherbergungsgewerbe in den fünf Bundesländern – wie auch deutschlandweit – umsatzstärker als die Gastronomie. Die insgesamt geringen Umsätze beschränken den finanziellen Spielraum der Betriebe. Die Ertragschwäche wirkt sich negativ auf die verfügbaren Mittel aus, insbesondere für Querschnittsbereiche wie Marketing und Vertrieb oder nennenswerte Investitionen, die zur Angebotsverbesserung beitragen könnten. Zudem fehlt vielen Betrieben die „kritische Masse“ zur Erwirtschaftung eines auskömmlichen Unternehmereinkommens. Dies ist ein Grund für die akute Nachfolgeproblematik im ostdeutschen Gastgewerbe. >> Tab. 12

### Mecklenburg-Vorpommern ist Spitze, Thüringen Schlusslicht

Im Beherbergungsgewerbe gibt es umsatzseitig zwei deutliche Ausreißer: Mecklenburg-Vorpommern liegt beim Umsatz pro Betrieb knapp ein Viertel über dem ostdeutschen Wert und damit immerhin bei knapp 80 Prozent des deutschlandweiten Niveaus. Thüringen dagegen erreicht nur zwei Drittel des ostdeutschen beziehungsweise deutlich unter 50 Prozent des deutschlandweiten Durchschnittswertes. Insgesamt wird im durchschnittlichen ostdeutschen Beherbergungsbetrieb nur knapp zwei Drittel des Umsatzes des gesamtdeutschen Durchschnittsbetriebs erreicht.

In der Gastronomie ist die Verteilung insgesamt homogener: Die Spitzenreiter Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen liegen jeweils rund 10 Prozent über dem Wert für Ostdeutschland. Auch im bundesweiten Vergleich liegt das Feld in der Gastronomie näher beisammen: Im Mittel erreichen die ostdeutschen Gastronomieunternehmen knapp 75 Prozent des Durchschnitts. >> Tab. 12

### Ostdeutsches Gastgewerbe besonders beschäftigungsintensiv

Knapp 251.000 Menschen waren 2012 im ostdeutschen Gastgewerbe beschäftigt. Die Schwankungen zwischen den Ländern entsprechen dabei den Unterschieden beim Umsatz. Trotz der deutlich geringeren Umsätze arbeiten damit pro Betrieb im Durchschnitt mehr Mitarbeiter als im Bundesdurchschnitt. >> Tab. 13

Tab. 13: Mitarbeiterzahl gastgewerblicher Betriebe in Ostdeutschland<sup>140</sup>

	Mitarbeiterzahl (Köpfe)
Brandenburg	8,3
Mecklenburg-Vorpommern	9,4
Sachsen	8,9
Sachsen-Anhalt	7,8
Thüringen	7,0
Ostdeutschland	8,4
Deutschland	7,8

Quelle: dwif 2014, Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2014

Tab. 12: Durchschnittsumsatz 2012 pro Betrieb im ostdeutschen Gastgewerbe im Vergleich

	Gastgewerbe insgesamt	in % vom Durchschnitt Ostdeutschland	in % vom Bundesdurchschnitt	Beherbergungsgewerbe	in % vom Durchschnitt Ostdeutschland	in % vom Bundesdurchschnitt	Gastronomie	in % vom Durchschnitt Ostdeutschland	in % vom Bundesdurchschnitt
Brandenburg	215.000	96,4	70,0	319.000	94,9	61,0	185.000	98,9	73,7
Mecklenburg-Vorpommern	288.000	129,1	93,8	417.000	124,1	79,7	208.000	111,2	82,9
Sachsen	238.000	106,7	77,5	330.000	98,2	63,1	211.000	112,8	84,1
Sachsen-Anhalt	191.000	85,7	62,2	335.000	99,7	64,1	163.000	87,2	64,9
Thüringen	173.000	77,6	56,4	228.000	67,9	43,6	157.000	84,0	62,5
Ostdeutschland	223.000	100,0	72,6	336.000	100,0	64,2	187.000	100,0	74,5
Deutschland	307.000	137,7	100,0	523.000	155,7	100,0	251.000	134,2	100,0

Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt (Umsatzsteuerstatistik)

<sup>140</sup> Zur näherungsweisen Ermittlung der durchschnittlichen Mitarbeiterzahl wurde die Gesamtzahl der Beschäftigten aus der Erwerbstätigenrechnung durch die Anzahl der Betriebe aus der Umsatzsteuerstatistik geteilt. Das Bezugsjahr ist 2012, da die aktuellsten Daten aus der Umsatzsteuerstatistik für dieses Jahr vorliegen.

**Beherbergung: Betriebsgrößen konkurrenzfähig**

Die Bettenzahl zeigt, dass das Beherbergungsgewerbe durchaus konkurrenzfähige Betriebsgrößen erreicht. Insgesamt stehen in einem durchschnittlichen ostdeutschen Beherbergungsbetrieb fast fünf Betten mehr als im Bundesvergleich. Spitzenreiter ist Mecklenburg-Vorpommern, wo die durchschnittliche Bettenzahl den ostdeutschen Durchschnitt um rund 10 Prozent und den Bundesschnitt sogar um rund 20 Prozent überschreitet. >> Tab. 14

Tab. 14: Durchschnittliche Bettenzahl ostdeutscher Beherbergungsbetriebe

	Anzahl Betten pro Betrieb <sup>141</sup>
Brandenburg	56,7
Mecklenburg-Vorpommern	64,8
Sachsen	59,3
Sachsen-Anhalt	52,3
Thüringen	51,5
Ostdeutschland	58,7
Deutschland	54,0

Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt

**Zum Weiterlesen**

Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)

Herausgeber/URL

Die Zukunft des Gastgewerbes – Beschäftigungsperspektiven im deutschen Gastgewerbe, 2013

Hans-Böckler-Stiftung

BranchenReports Hotellerie/Gastronomie, 2013

Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV)

> **5. Schlüsselfaktor Qualität**



**Relevanz** ●●●●○

Die Qualität besitzt als Grundvoraussetzung eine Schlüsselfunktion für die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU. Alle Anstrengungen in den Bereichen Unternehmer, Strategie und betriebswirtschaftliche Kompetenz werden sich kaum längerfristig in einer deutlichen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU bemerkbar machen, wenn die Qualität des Angebotes nicht stimmt.

**Messbarkeit** ●●●●○

Die Qualität touristischer Betriebe in Ostdeutschland lässt sich gut messen. Aus der Verbreitung von Zertifizierungs- und Klassifizierungssystemen lassen sich Aussagen zur Qualität des touristischen Angebotes auf der Grundlage definierter Kriterienkataloge treffen. Schwieriger ist die Messbarkeit bei der durch die Gäste wahrgenommenen Qualität. Eine Messung ist über den TrustYou-Score (für Bewertungsplattformen im Internet) oder über Gästebefragungen vor Ort möglich.

**Aktuelle Situation** ●●●●○

Insgesamt stehen die ostdeutschen Tourismusunternehmen bei der Qualität nicht schlecht da. Vielen Unternehmern ist inzwischen bewusst, wie wichtig die Qualität für ihren Erfolg ist. Unter den ostdeutschen Betrieben finden sich immer wieder herausragende Beispiele. Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass in der Fläche noch deutlicher Handlungsbedarf in Sachen Qualität besteht.

**Qualität als Grundvoraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit**

Alle Anstrengungen in den oben betrachteten betrieblichen Steuerungsbereichen können kaum längerfristig wirken, wenn die Qualität des Angebotes nicht stimmt. Die Qualität in Service und Ausstattung

bildet damit eine Grundvoraussetzung für die Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer Betriebe und weist darüber hinaus starke Wechselwirkungen mit den anderen Einflussfaktoren auf. So hängt beispielsweise die Servicequalität eng mit der Führung und dem Auftreten der Mitarbeiter zusammen. In diesem Sinne ist die Qualität ein Querschnittsthema, das nicht einem einzelnen der drei

<sup>141</sup> Angabe ohne Campingplätze

Steuerungsbereiche zugeordnet werden kann. Vor diesem Hintergrund und angesichts seiner besonderen Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit wird der Einflussfaktor Qualität in einem separaten Abschnitt analysiert.

**>> Gästeerwartungen erfüllen und im besten Fall übertreffen <<<**

Aus der hohen Bedeutung von Qualität ist jedoch ausdrücklich nicht abzuleiten, dass nur Betriebe aus dem Luxussegment wettbewerbsfähig sein können. Entscheidend ist vielmehr, dem jeweiligen Niveau entsprechend die Erwartungen des Gastes zu erfüllen und im besten Fall zu übertreffen.

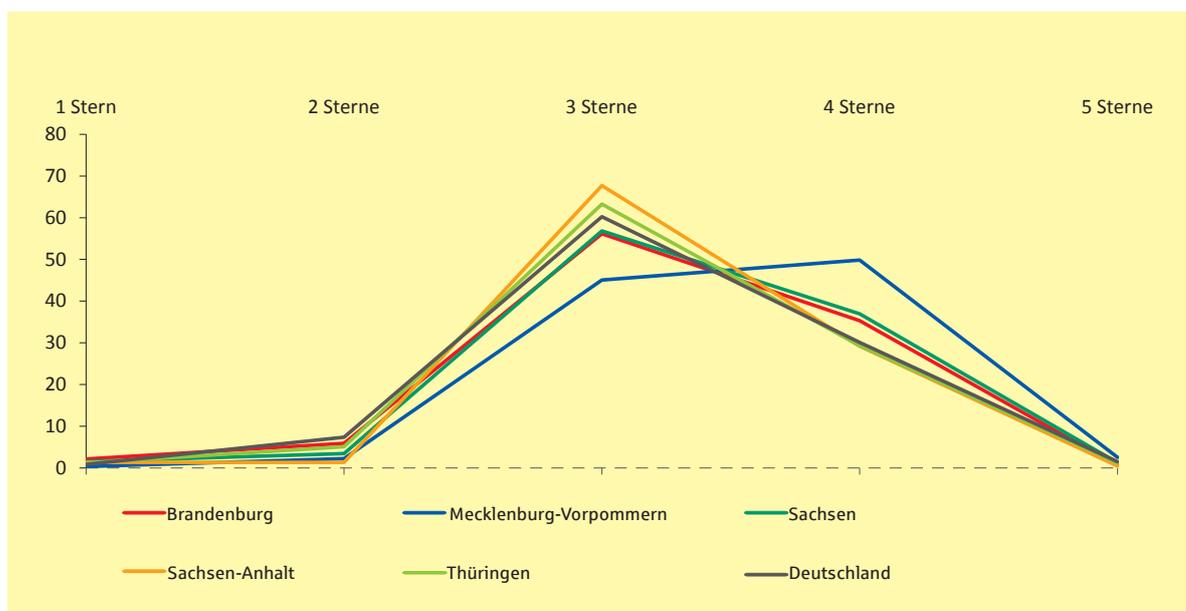
Das Tourismusbarometer widmet sich in jeder Ausgabe ausführlich dem Thema Qualität im ostdeutschen Tourismus (siehe Kapitel III, 3), weshalb an dieser Stelle nur ein kurzer Überblick unter besonderer Berücksichtigung der Wettbewerbsfähigkeit erfolgen muss. Zur Messung der Qualität touristischer KMU gibt es diverse Möglichkeiten. Über die Verbreitung von Zertifizierungs- und Klassifizierungssystemen lässt sich der Anteil jener Betriebe identifizieren, die ein Mindestmaß an Qualität in bestimmten Bereichen bieten.

■ In ganz Ostdeutschland gibt es weniger Betriebe mit DEHOGA-Hotelsternen oder der G-Klassifizierung als beispielsweise in Bayern.

■ Der Anteil der mit Hotelsternen klassifizierten Betriebe hat sich in den letzten Jahren positiv entwickelt, so dass Ostdeutschland nur noch knapp unter dem gesamtdeutschen Durchschnitt liegt.

■ Der deutliche Schwerpunkt klassifizierter Betriebe in Ostdeutschland liegt im 3-Sterne-Bereich. Im Markt wird damit signalisiert, dass diese Unterkünfte „gehobenen Ansprüchen“<sup>142</sup> genügen. Eine Ausnahme bei der Verteilung der Kategorien bildet Mecklenburg-Vorpommern. Hier ist fast die Hälfte der klassifizierten Betriebe dem 4-Sterne-Segment („für hohe Ansprüche“<sup>143</sup>) zugeordnet. Dies ist jedoch auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass das Angebot den Zielgruppen und dem Bedarf gerecht werden muss. Darüber hinaus haben zwar nur sehr wenige Betriebe in Ostdeutschland fünf Sterne. Häufig handelt es sich hier jedoch um Häuser, die einerseits über größere Kapazitäten verfügen und andererseits die öffentliche Aufmerksamkeit auf sich ziehen. >>Abb. 67

Abb. 67: Sternestruktur der klassifizierten DEHOGA-Betriebe in Ostdeutschland (in %)



Quelle: dwif 2014, Daten Deutsche Hotelklassifizierung

142 www.hotelsterne.de

143 Ebd.

- Die thematischen Gütesiegel Bett+Bike und Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland versprechen Qualität im Hinblick auf klar definierte Themen und Zielgruppen. Unter den zehn Reisegebieten mit den meisten zertifizierten Betrieben findet sich kein ostdeutsches. Lediglich bei den Campingplätzen taucht eine ostdeutsche Region in den Top 10 auf.
- Neben der Ausstattung ist auch der Service relevant. Ostdeutschlands Betriebe sind bei der Teilnahme an der Initiative „ServiceQualität Deutschland“ im Deutschlandvergleich gut aufgestellt.

**Qualität spiegelt sich auch in den Gästewahrnehmungen wider**

Immer wichtiger werden neben den anhand von Kriterienkatalogen vergebenen Zertifizierungen und Klassifizierungen die subjektiven Einschätzungen der Gäste. Messbar werden diese zum Beispiel über Online-Bewertungsportale oder zusammenführende Instrumente wie den TrustYou-Score. Ostdeutschland schneidet hier im Durchschnitt vergleichsweise gut ab (siehe Kapitel III, 3) Unter den besonders hervorzuhebenden Betrieben ist auch das Hotel Kaliebe auf Usedom. >> Abb. 68

» Bei der Qualität ostdeutscher Tourismusbetriebe besteht weiterhin großer Handlungsbedarf. «

Die im Wettbewerbsvergleich insgesamt durchaus positive Bewertung und die Auszeichnung herausragender Betriebe bedeuten jedoch nicht, dass ostdeutsche Tourismusbetriebe nicht weiter an ihrer Qualität arbeiten müssten. Auf den Bewertungsportalen finden sich schließlich auch Aussagen wie diese: „Die Zimmer im Erdgeschoss gleichen einer abgewohnten Baubude. Schimmel an den Duschvorhänge(n) und im Sanitärbereich, der Teppich ist derart verdreht ... eine Zumutung für diesen Preis, defekte Möbel und der Anstrich in den Zimmern sieht aus wie bei einer beginnenden Renovierung.“<sup>144</sup> Auch wenn die Bewertungen im Internet nicht immer 1:1 der Wirklichkeit entsprechen müssen, zeigt diese Meinung doch exemplarisch, dass von einer flächendeckenden guten oder gar sehr guten Qualität noch keine Rede sein kann. Auch Branchenkenner bestätigen ausdrücklich, dass bei der Qualitätsorientierung ostdeutscher Tourismusbetriebe nach wie vor großer Handlungsbedarf besteht. Unter den befragten touristischen Organisationen attestieren nur 5,5 Prozent den Betrieben in ihrem Zuständigkeitsgebiet eine sehr hohe Wettbewerbsfähigkeit hinsichtlich der gebotenen Qualität, weitere 39,1 Prozent bewertet sie immerhin noch als hoch. Die gastgewerblichen Betriebe selbst dagegen schätzen ihre Wettbewerbsfähigkeit im Bereich Qualität außerordentlich positiv ein: Mehr als 90 Prozent bewerten sie als hoch oder gar sehr hoch.

Abb. 68: HolidayCheck Award für das Hotel Kaliebe auf Usedom

**100% Weiterempfehlungsrate: Hotel Kaliebe auf Usedom ist Nr. 1 des Landes**



- Das AKZENT Hotel Kaliebe auf Usedom ist das beliebteste Hotel Deutschlands und wurde mit dem HolidayCheck Award 2014 ausgezeichnet.
- Auf der Basis von über 980.000 Hotelbewertungen aus dem Jahr 2013 werden die beliebtesten Hotels weltweit ermittelt und mit dem HolidayCheck Award ausgezeichnet.



**Größter Publikumspreis der Touristik: HolidayCheck Award 2014**

- Die Gewinner werden in sechs Kategorien ausgezeichnet: Nr. 1 des Landes, Badeurlaub, Städtereise, Wellness, Familie und Paare.
- Wichtigste Kategorie ist „Nr. 1 des Landes“, in der die besten Hotels in 41 der beliebtesten Urlaubsziele besonders hervorgehoben werden – in Deutschland ist das Hotel Kaliebe auf der Insel Usedom das Gewinnerhotel.
- Um in die Auswahl der möglichen Gewinner zu kommen, muss ein Hotel mindestens 40 Bewertungen im Jahr 2013 erhalten haben, von mehr als 90 Prozent ihrer ehemaligen Gäste weiterempfohlen werden sowie auf der HolidayCheck-Bewertungsskala (1 bis 6 „Sonnen“) mindestens fünf „Sonnen“ erreicht haben.





Quellen: www.kaliebe.de, www.presseportal.de

<sup>144</sup> Bewertung eines ostdeutschen Hotels nach einem Aufenthalt im November 2013 auf www.tripadvisor.de (07.04.2014)

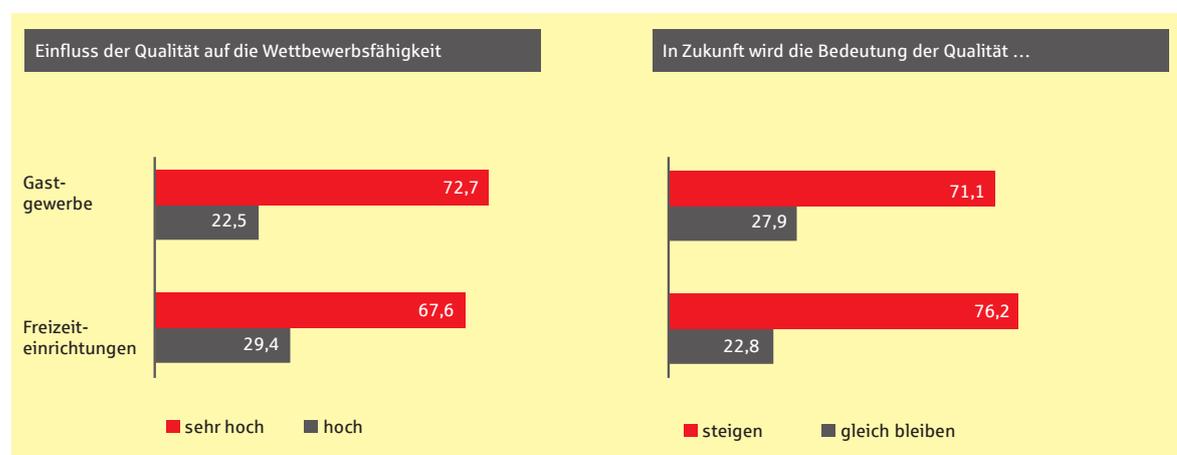
### Betriebe kennen die Bedeutung von Qualität

Die herausragende Relevanz der Qualität für ihre Wettbewerbsfähigkeit ist in den ostdeutschen Betrieben angekommen: Mehr als 95 Prozent der Befragungsteilnehmer geben an, dass sich die Qualität (sehr) stark auf ihre Wettbewerbsfähigkeit auswirkt. Zudem gehen sie davon aus, dass die Bedeutung künftig noch steigen wird. Experten bestätigen den maßgeblichen Einfluss der Qualität für die Wettbewerbsfähigkeit der touristischen KMU. Einzelne Einschätzungen verweisen auch darauf, dass ein besonders zuvorkommender, persönlicher Service manche Lücke in der Ausstattung wettmachen kann. Gerade beim Service haben die KMU die Möglichkeit, sich von größeren Hotelketten abzugrenzen. >> Abb. 69

>> Die Sicherung und Verbesserung ihrer Qualität steht für viele KMU ganz oben. <<

Trotz der positiven Selbsteinschätzung ist etlichen Tourismusbetrieben in Ostdeutschland offensichtlich bewusst, dass sie weiter an ihrer Qualität arbeiten müssen, um sich im Wettbewerb behaupten zu können. Unter den genannten Maßnahmen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit im Gastgewerbe innerhalb der letzten drei Jahre befinden sich Renovierung, Sanierung oder Erweiterung mit 70,8 Prozent und Qualitätsverbesserung mit 65,6 Prozent auf den beiden ersten Plätzen und mit deutlichem Abstand zu anderen Nennungen. Die entsprechenden Angaben bei den Freizeiteinrichtungen liegen mit rund 50 Prozent zwar um einiges niedriger, doch auch hier zählen sie zu den wichtigsten Aktivitäten. Dieses Engagement müssen die Betriebe in den kommenden Jahren noch forcieren, denn in vielen westdeutschen Regionen wird wieder mehr investiert. So steht die Sicherung oder Verbesserung ihrer Qualität nach eigenen Angaben für viele KMU ganz oben auf der Liste der geplanten Maßnahmen.

Abb. 69: Aktuelle und zukünftige Bedeutung der Qualität für die Wettbewerbsfähigkeit aus Betriebsicht (in %)



Quelle: dwif 2014

Zum Weiterlesen Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
„Danke, lieber Gast!“ – Praxisorientierte Broschüre des Österreichischen Wirtschaftsministeriums, 2012	<a href="http://www.bmwfw.gv.at">www.bmwfw.gv.at</a>
Deutsche Hotelklassifizierung	<a href="http://www.hotelsterne.de">www.hotelsterne.de</a>
Online-Reputations-Management	<a href="http://www.trustyou.com">www.trustyou.com</a>
Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus, 2012	<a href="http://www.qualitaetsmonitor-deutschland-tourismus.de">www.qualitaetsmonitor-deutschland-tourismus.de</a>
Service Ratgeber – Schritte zur perfekten Gästezufriedenheit, 2006	ERV und dwif-Consulting GmbH
ServiceQualität Deutschland	<a href="http://www.q-deutschland.de">www.q-deutschland.de</a>
Zahlreiche Informationen und Links zu Qualitätsinitiativen im Deutschlandtourismus	<a href="http://www.deuschertourismusverband.de/qualitaet">www.deuschertourismusverband.de/qualitaet</a>

## › 6. Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Analyse hat gezeigt: Die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU in Ostdeutschland wird von einer ganzen Reihe von Faktoren beeinflusst. In einem komplexen Umfeld sind die Betriebe vielen externen Bedingungen und Entwicklungen ausgesetzt, die vom Einzelunternehmer kaum gesteuert werden können (siehe Kapitel IV, 0). Anders ist dies bei den internen Einflussfaktoren, bei denen die Betriebe aktiv eingreifen können und müssen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und zu stärken. Hier setzte die vorliegende Untersuchung an.

›› *Die internen Einflussfaktoren können und müssen die Betriebe aktiv steuern.* ‹‹

### **Messbarkeit der Einflussfaktoren unterschiedlich ausgeprägt**

Nicht alle diese Faktoren lassen sich gleichermaßen einfach und valide messen. Was insbesondere bei quantitativ erfassbaren Faktoren wie Kosten und Preisen mit vergleichsweise geringem Aufwand machbar ist, stellt bei Wettbewerbsfaktoren wie Unternehmerkompetenz, Strategie sowie Kreativität und Innovationsfähigkeit eine Herausforderung dar. Hier spielen die qualitativen Experteneinschätzungen eine größere Rolle. Eine mathematisch exakte Messung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer Betriebe wäre der Vielfältigkeit der Wettbewerbsfaktoren und ihrem komplexen Zusammenspiel ohnehin nicht angemessen. Ziel muss vielmehr eine möglichst objektive Bewertung unter Beachtung der genannten Spezifika des Themas sein.

### **Ganzheitliche Betrachtung der Einflussfaktoren notwendig**

Die Überprüfung der möglichen Einflussfaktoren bestätigt ihre Auswirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit touristischer Betriebe. Bei der Internationalität hängt die Relevanz eng mit der individuellen Lage und Situation der jeweiligen KMU zusammen und kann nicht generalisiert werden. Die einzelnen Einflussfaktoren lassen sich zu drei betrieblichen Steuerungsbereichen verdichten, die durch den Schlüsselfaktor Qualität komplettiert werden. In der Praxis sind diese allerdings nicht immer eindeutig voneinander abzugrenzen, zumal zahlreiche wechselseitige

Abhängigkeiten zwischen ihnen bestehen. Daraus leitet sich die Notwendigkeit ab, jedem Faktor separat Aufmerksamkeit zu schenken, die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU jedoch über ganzheitliche Ansätze zu sichern und zu erhöhen.

›› *Ostdeutsche KMU dürfen in keinem der untersuchten Steuerungsbereiche untätig bleiben.* ‹‹

### **Handlungsbedarf in allen Bereichen**

Es wird deutlich, dass sich die ostdeutschen KMU und ihre Unterstützer wie Fachverbände und Marketingorganisationen in keinem der untersuchten Bereiche ausruhen dürfen. Zur Sicherung und zum Ausbau ihrer Wettbewerbsfähigkeit muss die Steuerungsintensität aller genannten Faktoren verstärkt werden. Der Bedarf im Hinblick auf die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU lässt sich nach Prioritätsstufen staffeln:

■ *Prioritätsstufe 1: höchster Bedarf*

■ *Prioritätsstufe 2: sehr hoher Bedarf*

■ *Prioritätsstufe 3: hoher Bedarf* >> Tab. 15

### **Den Unternehmer stärker in den Mittelpunkt rücken**

Dem Steuerungsbereich Unternehmer muss deutlich mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. In den Bereichen betriebswirtschaftliche Kompetenz und Managementfähigkeiten bestehen Defizite. Dieser Zustand ist auch einem Kulturwandel im Gastgewerbe geschuldet: Bot die Branche in der Vergangenheit vor allem für engagierte Praktiker gute Erfolgsaussichten, werden theoretische Qualifikationen, aktuelles Fachwissen und strategische Weitsicht immer wichtiger. Die Bereitschaft der Unternehmer, ihren Defiziten mit entsprechenden Weiterbildungen entgegenzuwirken, ist jedoch gering. Neue Fortbildungsangebote müssen vor allem einfach und schnell verfügbar sowie kostengünstig sein. Gleichzeitig ist es aber auch an den Unternehmern selbst, mehr Eigeninitiative zu zeigen und ihren Bedarf klar zu kommunizieren.

### **Steuerungsbereich Strategie zielgerichtet ausbauen**

Eine strategische Vorgehensweise bildet eine wichtige Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU. Sie leistet gute Dienste für die Entwicklung eines besonderen Profils, für die Definition von

Tab. 15: Ranking der Einflussfaktoren anhand der Bestandsaufnahme

Einflussfaktor	Prioritätsstufe	Relevanz	Aktuelle Situation	Steuerungsbereich
Finanzierung	1	●●●●●	●○○○○	BWL-Kompetenz
Führungskräfte- und Unternehmerkompetenz	1	●●●●●	●●○○○	Unternehmer
Kostensteuerung	1	●●●●●	●●●○○	BWL-Kompetenz
Marketing und Vertrieb	2	●●●●●	●●○○○	Strategie
Unternehmenskonzept	2	●●●●●	●●○○○	Strategie
Fachkräfte	2	●●●●●	●●○○○	Unternehmer
Kreativität und Innovationsfähigkeit	2	●●●●●	●●○○○	Unternehmer
Schlüsselfaktor Qualität	3	●●●●●	●●○○○	
Preissteuerung	3	●●●●●	●●○○○	BWL-Kompetenz
Nachhaltigkeit	3	●●●●●	●●○○○	Strategie
Betriebsstruktur	3	●●●●●	●●○○○	BWL-Kompetenz
Internationalisierung	3	●●●●●	●●○○○	Strategie

Quelle: dwif 2014

Zielgruppen und Märkten sowie für die Bereitstellung maßgeschneiderter Angebote und Produkte. Die Unternehmer müssen allerdings stärker im Hinblick auf die Notwendigkeit derartiger Konzepte sensibilisiert werden. In Marketing wie Vertrieb gilt es, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen. Für die Herausforderungen im Bereich Strategie benötigen viele KMU professionelle Unterstützung und Begleitung.

#### Zentrale Herausforderungen im Steuerungsbereich betriebswirtschaftliche Kompetenz

Die drei zentralen Herausforderungen des ostdeutschen Gastgewerbes betreffen die Umsatzschwäche, die hohe Kostenbelastung und die schwierige Finanzierungssituation. Diese Probleme lassen sich langfristig nur lösen, wenn die Betriebe ihr Kostenmanagement optimieren und Bereiche identifizieren, in denen Einsparungen ohne Qualitätsverlust möglich erscheinen. Ebenso gilt es, in der Preissteuerung zwischen preissensiblen und preisunempfindlichen Bereichen zu unterscheiden und das Potenzial für Preiserhöhungen realistisch einzuschätzen. Die entstehenden Spielräume müssen für den Eigenkapitalaufbau genutzt werden. In Verbindung mit einer besseren Kommunikation der Betriebe mit ihrer Hausbank kann dies die Kreditvergabe erleichtern und den Betrieben frisches Kapital zuführen. Dieses

ist dringend notwendig, um den drohenden Investitionsstau abzuwenden und die Angebotsqualität und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe zu sichern.

#### Schlüsselfaktor Qualität

Nicht nachlassen dürfen die ostdeutschen Tourismusunternehmen und deren Unterstützer wie Fachverbände und Marketingorganisationen beim Thema Qualität. Einer guten Bewertung der Bundesländer insgesamt und einer Reihe herausragender Betriebe stehen noch zu viele negative Beispiele gegenüber. Die Qualität des Angebotes bildet die Grundlage für alle weiteren Anstrengungen zur Sicherung und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU.

» Ganzheitlicher Ansatz zur umfassenden Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit «

#### Maßnahmen zur Stärkung der KMU-Wettbewerbsfähigkeit

Ziel der Untersuchung war es, das Augenmerk auf jene Bereiche zu lenken, in denen der Unternehmer zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit seines Betriebes aktiv werden muss. So liefern die einzelnen Kapitel Hilfe zur Selbsthilfe mit Analysen, konkreten

Empfehlungen und Hinweisen auf weiterführende Informationen. Um dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben, bedarf es aber eines ganzheitlichen Ansatzes, der auch die übergeordneten Akteure mit einbezieht. Dieser umfasst drei Handlungsfelder, die ineinander greifen müssen. >> Abb. 70

Abb. 70: Ganzheitlicher Ansatz zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit



Quelle: dwif 2014, Bild: © PictureArt/fotolia, Rido/fotolia

### Handlungsfeld 1: Engagement des Unternehmers

Im Zentrum aller Maßnahmen steht der Unternehmer: Initiativen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU bleiben ohne sein Engagement weitgehend wirkungslos. Er muss den Handlungsbedarf für seinen eigenen Betrieb erkennen und bereit sein, die jeweiligen Einflussfaktoren aktiv zu steuern.

Eine strategiebasierte, professionelle Steuerung ist und bleibt die Aufgabe des Unternehmers. Durch ökonomische und soziale Veränderungsprozesse haben sich die Anforderungen an erfolgreiche Unternehmer im Gastgewerbe deutlich erhöht. Sie müssen zu Veränderungen bereit sein und im operativen Alltag Platz schaffen für die Wahrnehmung langfristiger wichtiger strategischer Planungen. Dazu gehört auch die Entwicklung eines in sich schlüssigen Unternehmenskonzeptes. Letztlich muss darin sichtbar werden, wie die innerbetrieblichen Bereiche ineinandergreifen. Den Herausforderungen der Zukunft wie steigende Kosten, Fachkräftemangel und Digitalisie-

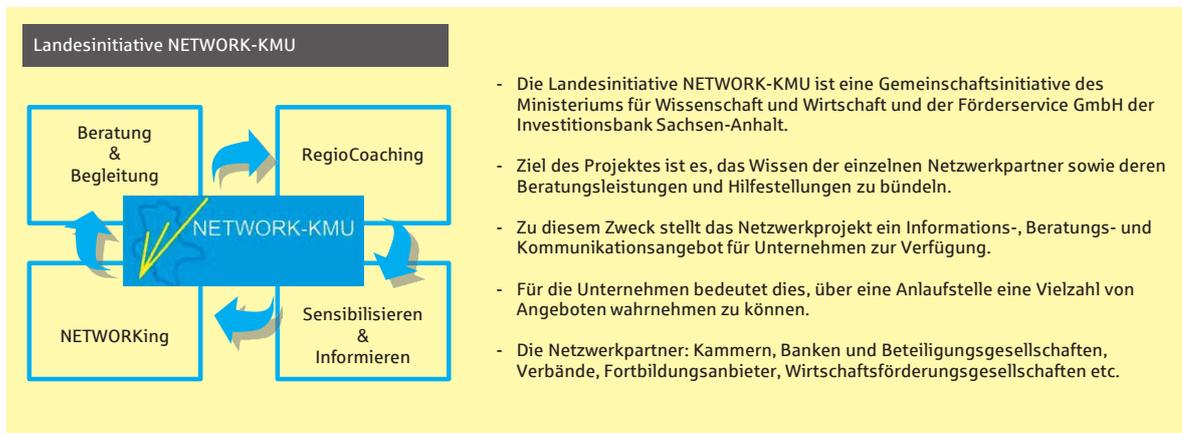
rung lässt sich nur durch die Professionalisierung der betriebswirtschaftlichen Kernfunktionen Controlling, Personalmanagement und Marketing begegnen. Kreativität und Innovationsfähigkeit ergänzen diese rationalen Funktionen. Erkennen die Unternehmer bei der Formulierung der Strategie und der Erstellung des Businessplans Weiterbildungsbedarfe, müssen sie Eigeninitiative zeigen. Die Palette an vorhandenen Angeboten ist breit: DEHOGA-Verbände, Industrie- und Handelskammern, Tourismusorganisationen und viele andere kennen die Herausforderungen ihrer Betriebe und halten entsprechende Unterstützungsangebote bereit. Für die Zukunft kommt es weniger auf neue Angebote als vielmehr auf die Vernetzung und Kommunikation der vorhandenen an.

### Handlungsfeld 2: Aktionsbündnisse für KMU

Im Gastgewerbe hat sich vor dem Hintergrund von akut auftretenden, spezifischen Problemen (zum Beispiel Fachkräftemangel, Nachfolgeproblematik) ein breites Angebot an Hilfsinstrumenten für die Betriebe entwickelt. Hier gilt es, durch die Schaffung übergeordneter Organisationsstrukturen die Einzelangebote zu einem schlagkräftigen Bündnis zusammenzufassen. Gelungene Praxisbeispiele aus anderen Branchen zeigen, wie derartige Ansätze funktionieren. >> Abb. 71

Viele herausfordernde Aufgaben wie Marketing und Vertrieb oder die Weiterbildung des Personals können von den kleinen, ertragsschwachen Unternehmen des ostdeutschen Gastgewerbes kaum allein bewältigt werden. Möglichkeiten bieten sich über die Bildung von Netzwerken. Teilweise können die Unternehmer hierzu auf die bestehenden Verbands- und Netzwerkstrukturen zurückgreifen. Die Selbsthilfekräfte der Branche lassen sich zusätzlich über Patensysteme aktivieren, die die Verfügbarkeit in der Fläche sicherstellen und unbürokratische Lösungen für praktische Probleme bieten. Ziel muss es sein, die Steuerungskompetenz der Unternehmer selbst zu verbessern. Weitere Aufgabe der übergeordneten Netzwerke und Kooperationen ist es, aktuelle und zukünftig relevante Themen durch Instrumente wie Roadshows sowie on- und offline verfügbare Informationen auf die betriebliche Agenda zu bringen. Den Betrieben bietet sich damit die Möglichkeit, die Relevanz der Themen für die eigene Wettbewerbsfähigkeit einzuschätzen.

Abb. 71: KMU-Aktionsbündnis in Sachsen-Anhalt



Quelle: dwif 2014, dargestellt nach [www.network-kmu.de](http://www.network-kmu.de)

### Handlungsfeld 3: Know-how-Transfer aus dem Tourismusbarometer

Das Tourismusbarometer bietet faktenbasierte Analysen zur Entwicklung der ostdeutschen Tourismuswirtschaft. Die Kombination aus strategischer Weitsicht und hohem Anwendungsbezug ermöglicht es den Betrieben, das Tourismusbarometer als Instrument des Wettbewerbsmonitorings zu nutzen. Zudem unterstützen diverse Veranstaltungen im Rahmen des Tourismusbarometers bei der Verbreitung der Kernbotschaften. Das diesjährige Branchenthema liefert explizit auf die Bedürfnisse der Betriebe zugeschnittene Informationen, die es für jeden einzelnen Unternehmer zu nutzen gilt.

Eine grobe Orientierungshilfe bietet die Checkliste zur Überprüfung der Wettbewerbsfähigkeit. Touristische KMU, die einen Großteil der Fragen eindeutig mit ja beantworten können, sind in Bezug auf die internen Steuerungsbereiche der Wettbewerbsfähigkeit gut aufgestellt. Hier gilt es, den Optimierungsbedarf zu erkennen, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und diese aktiv auszubauen. Eine Häufung negativer Antworten hingegen verweist auf dringenden Handlungsbedarf. Diese Checkliste bildet einen ersten Ansatz zur Bewertung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit, der sich in Zukunft noch erweitern und verfeinern lässt. >> Tab. 16

>> *Checkliste zur Überprüfung der Wettbewerbsfähigkeit als Orientierung zur Selbsteinschätzung der KMU* <<

Tab. 16: Checkliste zur Überprüfung der Wettbewerbsfähigkeit

	Ja	Nein
<b>Steuerungsbereich Unternehmer</b>		
<b>Fachkräfte</b>		
Können Sie alle Arbeitsstellen im Unternehmen mit qualifizierten und engagierten Mitarbeitern besetzen, die gerne und längerfristig bei Ihnen tätig sind?		
Bieten Sie Ihren Auszubildenden umfassende Motivationsanreize, kompetente und kontinuierliche Unterstützung sowie attraktive Perspektiven im Unternehmen nach erfolgreichem Abschluss?		
<b>Führungskräfte- und Unternehmerkompetenz</b>		
Verwenden Sie mindestens zehn Stunden in der Woche für Tätigkeiten wie Betriebsorganisation, Strategische Planung, Personalführung und -entwicklung oder Erfolgskontrolle?		
Nehmen Sie mindestens einmal jährlich an Weiterbildungsveranstaltungen teil?		
<b>Kreativität und Innovationsfähigkeit</b>		
Fördern Sie die Kreativität und Innovationskraft Ihrer Mitarbeiter aktiv? Tauschen Sie sich regelmäßig mit ihnen über Optimierungspotenziale und neue Ideen aus?		
Informieren Sie sich aktiv über Trends? Passen Sie Ihr Angebot regelmäßig an aktuelle Entwicklungen an?		
<b>Steuerungsbereich Strategie</b>		
<b>Unternehmenskonzept</b>		
Verfügt Ihr Unternehmen über ein schriftliches Unternehmenskonzept, das auch von externen Experten als vollständig und tragfähig anerkannt wird?		
Kennen Sie Ihre Zielgruppen, Märkte, deren Bedürfnisse? Richten Sie Ihre Angebote danach aus?		
<b>Internationalisierung</b>		
Ist Ihnen die Bedeutung internationaler Gäste für Ihre Region bekannt?		
Wenn Ihre Region zu den relevanten Destinationen für internationale Gäste gehört: Richten Sie Angebot, Marketing und Vertrieb auf die Bedürfnisse dieser Gäste aus?		
<b>Nachhaltigkeit</b>		
Kennen Sie die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit und setzen Sie Ansätze davon in Ihrem Betrieb um?		
Erwähnen Sie das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Marketingmaterial?		
<b>Marketing und Vertrieb</b>		
Verfügt Ihr Unternehmen über einen strategischen Verkaufs- und Marketingplan, der aktiv umgesetzt und regelmäßig aktualisiert wird?		
Kennen Sie die Möglichkeiten im Bereich Digitalisierung und setzen Sie diese gezielt ein?		
<b>Steuerungsbereich betriebswirtschaftliche Kompetenz</b>		
<b>Finanzierung</b>		
Kennen Sie Eigenkapitalquote und Cash-Flow-Rate Ihres Betriebes?		
Verfügen Sie über eine Aufbereitung der Unterlagen für ein Bankgespräch?		
<b>Kostensteuerung</b>		
Kennen Sie die Höhe Ihrer Personalaufwands-, Warenaufwands- und Energiekostenquote?		
Kennen Sie den Abstand zwischen der niedrigsten Lohngruppe Ihres Betriebes und dem Mindestlohn?		
<b>Preissteuerung</b>		
Kennen Sie das ungefähre Preisniveau der Betriebe Ihres Betriebstyps in Ihrem Ort?		
Kennen Sie die Deckungsbeiträge der einzelnen Leistungen Ihres Betriebes?		
<b>Betriebsstruktur</b>		
Wissen Sie, wie viel Prozent des Durchschnittsumsatzes Ihres Bundeslandes Ihr Betrieb erreicht?		
Kennen Sie das Verhältnis Ihrer Bettenzahl/der Zahl Ihrer Sitzplätze im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern?		
<b>Schlüsselfaktor Qualität</b>		
Sorgen Sie für eine kontinuierliche Verbesserung der Qualität in Ausstattung und Service?		
Fordern Sie aktiv die Rückmeldungen Ihrer Gäste (online/offline) ein? Gehen Sie konstruktiv mit diesem Feedback um? Engagieren Sie sich für umgehende Abhilfe?		

Quelle: dwif 2014



## Anhang

Anhang 1: Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben  $\geq 10$  Betten und auf Campingplätzen 2013

	Beherbergungsbetriebe $\geq 10$ Betten			Campingplätze			Beherbergungsbetriebe $\geq 10$ Betten und Campingplätze		
	Anzahl (Mio.)	Rang	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	Anzahl (Tsd.)	Rang	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	Anzahl (Mio.)	Rang	Veränderung ggü. Vorjahr (%)
Baden-Württemberg	44,5	3	0,5	3.270	4	-4,5	47,8	2	0,2
Bayern	79,7	1	0,3	4.475	1	-3,9	84,2	1	0,1
Berlin	26,8	6	8,2	108	15	4,5	26,9	7	8,2
Brandenburg	10,6	12	0,3	959	9	1,4	11,5	12	0,3
Bremen	2,0	16	7,6	58	16	5,2	2,1	16	7,6
Hamburg	11,5	11	9,0	119	14	18,5	11,6	11	9,1
Hessen	29,3	5	1,3	1.022	8	-2,6	30,3	5	1,2
Mecklenburg-Vorpommern	24,2	7	0,6	3.967	2	2,1	28,2	6	0,8
Niedersachsen	36,1	4	-0,5	3.822	3	1,6	39,9	4	-0,3
Nordrhein-Westfalen	44,6	2	1,4	1.532	7	6,6	46,1	3	1,6
Rheinland-Pfalz	18,8	9	-0,8	2.208	6	2,0	21,0	9	-0,5
Saarland	2,4	15	13,4	123	13	-0,9	2,6	15	12,6
Sachsen	17,8	10	-0,1	511	10	-8,3	18,3	10	-0,4
Sachsen-Anhalt	6,9	14	-2,7	272	12	-10,0	7,1	14	-3,0
Schleswig-Holstein	21,7	8	1,0	3.061	5	3,4	24,8	8	1,3
Thüringen	9,0	13	-1,9	491	11	2,5	9,5	13	-1,6
<b>Deutschland</b>	<b>385,8</b>		<b>1,2</b>	<b>26.000</b>		<b>0,0</b>	<b>411,9</b>		<b>1,1</b>

Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt

Anhang 2: Kapazitäten und deren Auslastung 2012 und 2013 (einschließlich Campingplätze)

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten (Tsd.)		Auslastung angebotene Schlafgelegenheiten		Auslastung angebotene Betten der Hotellerie	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Baden-Württemberg	6.924	6.871	395,8	396,6	36,1	36,2	39,9	40,2
Bayern	12.758	12.469	705,2	698,8	34,4	34,9	39,9	40,6
Berlin	794	799	129,7	136,0	53,2	55,0	55,1	57,2
Brandenburg	1.655	1.659	124,8	126,3	29,8	29,7	35,9	35,1
Bremen	115	118	12,8	13,4	41,1	42,4	42,9	43,8
Hamburg	326	335	53,5	53,8	55,3	58,8	.	.
Hessen	3.552	3.534	248,9	250,0	35,3	35,8	.	.
Mecklenburg-Vorpommern	3.040	3.017	290,2	290,2	30,9	30,7	41,8	42,3
Niedersachsen	5.804	5.548	388,5	387,5	30,9	31,2	36,1	36,6
Nordrhein-Westfalen	5.342	5.322	366,1	365,9	35,0	35,4	37,5	38,0
Rheinland-Pfalz	3.694	3.666	240,1	238,7	26,6	27,1	30,8	30,9
Saarland	277	279	21,1	23,3	31,6	32,9	31,8	31,9
Sachsen	2.182	2.134	148,7	148,2	36,8	37,0	39,7	40,3
Sachsen-Anhalt	1.115	1.093	73,6	72,1	29,9	29,5	33,7	33,1
Schleswig-Holstein	4.274	4.224	256,4	256,9	32,3	32,7	41,9	43,1
Thüringen	1.357	1.360	105,3	106,6	34,8	34,3	36,6	35,9
<b>Deutschland</b>	<b>53.209</b>	<b>52.428</b>	<b>3.560,7</b>	<b>3.564,4</b>	<b>34,4</b>	<b>34,8</b>	<b>39,9</b>	<b>40,6</b>

Rot = Berechnungen des dwif über die Bettentage

Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter

Anhang 3: Nachfrage in Beherbergungsbetrieben  $\geq 10$  Betten und auf Campingplätzen nach Reisegebieten 2013

	Ankünfte	Übernach- tungen (ÜN)	Aufent- haltsdauer (Tage)	ÜN Ver- änderung 2013/ 2012 (%)	Übernach- tungen Ausländer	Verände- rung 2013/2012 (%)	Ausländer- anteil (%)
<b>Brandenburg</b>	<b>4.207.121</b>	<b>11.520.441</b>	<b>2,8</b>	<b>0,3</b>	<b>830.627</b>	<b>3,6</b>	<b>7,2</b>
Barnimer Land	233.552	809.290	3,5	2,8	50.712	27,8	6,3
Dahme-Seenland	442.540	905.777	2,0	5,0	133.578	13,5	14,7
Elbe-Elster-Land	50.990	217.376	4,3	-2,6	3.312	-49,3	1,5
Fläming	452.385	1.127.388	2,5	0,4	166.118	-6,0	14,7
Havelland	323.870	898.144	2,8	1,2	65.949	23,9	7,3
Lausitzer Seenland	90.707	307.433	3,4	7,7	13.969	33,5	4,5
Niederlausitz	77.833	167.700	2,2	-1,6	14.494	-18,8	8,6
Potsdam	423.840	1.003.250	2,4	-3,0	108.203	7,4	10,8
Prignitz	125.972	288.321	2,3	-2,6	10.697	-34,8	3,7
Ruppiner Land	505.530	1.425.011	2,8	-2,8	54.369	-11,0	3,8
Seenland Oder-Spree	654.047	2.059.134	3,1	-0,9	115.059	-0,2	5,6
Spreewald	546.849	1.450.299	2,7	1,4	64.668	1,6	4,5
Uckermark	279.006	861.318	3,1	3,0	29.499	31,6	3,4
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	<b>7.081.209</b>	<b>28.157.746</b>	<b>4,0</b>	<b>0,8</b>	<b>945.346</b>	<b>3,0</b>	<b>3,4</b>
Mecklenburgische Ostseeküste	1.993.538	7.609.400	3,8	2,7	272.648	-0,9	3,6
Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte	1.287.430	4.303.965	3,3	-0,5	140.215	-4,7	3,3
Rügen/Hiddensee	1.231.633	5.846.985	4,7	-0,4	230.937	8,8	3,9
Vorpommern	2.010.531	8.890.832	4,4	0,5	197.990	5,2	2,2
Westmecklenburg	558.077	1.506.564	2,7	1,2	103.556	9,1	6,9
<b>Sachsen-Anhalt</b>	<b>2.885.235</b>	<b>7.130.846</b>	<b>2,5</b>	<b>-3,0</b>	<b>504.459</b>	<b>-5,1</b>	<b>7,1</b>
Altmark	208.000	550.326	2,6	-2,3	14.459	-37,6	2,6
Anhalt-Wittenberg	410.546	974.861	2,4	-7,2	80.615	-11,9	8,3
Halle, Saale-Unstrut	591.293	1.359.404	2,3	0,0	132.564	6,6	9,8
Harz und Harzvorland	1.012.614	2.792.704	2,8	-2,9	129.784	-18,6	4,6
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	662.782	1.453.551	2,2	-3,3	147.037	10,3	10,1
<b>Sachsen</b>	<b>7.087.419</b>	<b>18.285.259</b>	<b>2,6</b>	<b>-0,4</b>	<b>1.865.684</b>	<b>2,7</b>	<b>10,2</b>
Chemnitz	249.977	540.323	2,0	13,2	110.046	16,3	20,4
Dresden	1.961.159	4.127.980	2,1	2,3	776.505	3,4	18,8
Erzgebirge	1.025.479	3.019.705	3,0	-4,6	123.231	-3,9	4,1
Leipzig	1.453.422	2.697.871	1,8	8,7	434.594	11,0	16,1
Oberlausitz/Niederschlesien	640.316	1.863.385	2,9	-0,5	90.626	-1,0	4,9
Sächsische Schweiz	379.533	1.382.354	3,6	-11,4	48.041	-21,8	3,5
Sächsisches Burgen- und Heide- land	646.817	1.938.526	3,0	-0,5	137.726	1,2	7,1
Sächsisches Elbland	419.144	1.363.498	3,3	-3,7	113.702	-17,6	8,3
Vogtland	311.572	1.351.617	4,4	-3,0	31.213	30,2	2,3
<b>Thüringen</b>	<b>3.592.076</b>	<b>9.535.374</b>	<b>2,7</b>	<b>-1,6</b>	<b>563.236</b>	<b>-5,1</b>	<b>5,9</b>
Eichsfeld	128.371	373.586	2,9	-7,5	21.680	-38,7	5,8
Hainich	134.042	444.250	3,3	4,4	13.426	-13,0	3,0
Kyffhäuser	83.709	296.875	3,5	-2,7	3.930	-19,8	1,3
Saaleland	108.677	402.067	3,7	-1,9	19.131	0,1	4,8
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	1.125.327	2.047.957	1,8	2,2	245.971	3,2	12,0
Südharz	72.398	176.317	2,4	-2,0	4.624	-37,9	2,6
Thüringer Rhön	122.575	462.425	3,8	-5,0	11.479	-3,0	2,5
Thüringer Vogtland	172.353	325.319	1,9	-6,5	32.307	-20,8	9,9
Thüringer Wald	366.420	4.156.601	3,0	-2,9	159.982	-4,3	3,8
Übriges Thüringen	278.204	849.977	3,1	-0,2	50.706	-4,3	6,0

Quelle: dwif 2014, Statistische Landesämter

Anhang 4: Kapazitäten und deren Auslastung 2012 und 2013 (einschließlich Campingplätze)

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)		Auslastung Betten bzw. Schlafgelegenheiten (%)	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
<b>Brandenburg*</b>	<b>1.655</b>	<b>1.659</b>	<b>124.834</b>	<b>126.326</b>	<b>75,4</b>	<b>76,1</b>	<b>37,3</b>	<b>36,8</b>
Barnimer Land	94	100	7.677	7.661	81,7	76,6	40,4	38,3
Dahme-Seenland	74	73	8.583	8.569	116,0	117,4	40,6	41,0
Elbe-Elster-Land	62	64	.	1.875	.	29,3	33,5	34,0
Fläming	171	170	10.557	10.093	61,7	59,4	36,9	36,0
Havelland	180	179	13.951	12.611	77,5	70,5	31,3	30,7
Lausitzer Seenland	34	37	3.523	3.970	103,6	107,3	30,7	32,0
Niederlausitz	56	58	3.756	3.691	67,1	63,6	21,0	19,8
Potsdam	52	53	.	.	.	.	50,3	48,3
Prignitz	95	88	3.990	3.562	42,0	40,5	28,4	28,5
Ruppiner Land	229	229	15.251	15.487	66,6	67,6	37,1	35,3
Seenland Oder-Spree	269	266	22.977	22.688	85,4	85,3	36,3	36,1
Spreewald	216	219	16.310	16.091	75,5	73,5	41,8	41,4
Uckermark	123	123	9.433	9.626	76,7	78,3	36,8	37,5
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	<b>3.040</b>	<b>3.017</b>	<b>290.166</b>	<b>290.239</b>	<b>95,4</b>	<b>96,2</b>	<b>30,9</b>	<b>30,7</b>
Mecklenburgische Ostseeküste	605	598	65.275	65.622	107,9	109,7	34,3	35,2
Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte	531	535	53.898	54.312	101,5	101,5	26,5	25,2
Rügen/Hiddensee	709	698	62.518	62.128	88,2	89,0	30,5	30,5
Vorpommern	935	928	90.664	90.655	97,0	97,7	31,7	31,3
Westmecklenburg	260	258	17.811	17.522	68,5	67,9	27,3	27,4
<b>Sachsen-Anhalt</b>	<b>1.115</b>	<b>1.093</b>	<b>73.587</b>	<b>72.075</b>	<b>66,0</b>	<b>65,9</b>	<b>29,9</b>	<b>29,5</b>
Altmark	113	104	7.278	6.947	64,4	66,8	26,2	26,6
Anhalt-Wittenberg	174	169	11.354	11.359	65,3	67,2	28,8	27,0
Halle, Saale-Unstrut	224	229	13.090	13.156	58,4	57,4	30,7	30,7
Harz und Harzvorland	382	381	24.521	24.111	64,2	63,3	32,7	32,1
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	222	210	17.344	16.502	78,1	78,6	27,0	27,0
<b>Sachsen*</b>	<b>2.187</b>	<b>2.134</b>	<b>148.696</b>	<b>148.207</b>	<b>68,0</b>	<b>69,5</b>	<b>41,3</b>	<b>41,6</b>
Chemnitz	45	45	.	.	.	.	34,3	36,8
Dresden	195	188	22.760	23.208	116,7	123,4	50,9	51,2
Erzgebirge	528	521	27.638	27.648	52,3	53,1	37,1	36,1
Leipzig	107	116	.	.	.	.	49,0	50,7
Oberlausitz/Niederschlesien	396	391	24.968	24.779	63,1	63,4	31,2	31,9
Sächsische Schweiz	234	204	12.780	11.443	.	.	42,9	41,6
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	310	305	18.301	17.856	59,0	58,5	37,2	37,7
Sächsisches Elbland	205	198	12.572	12.111	61,3	61,2	38,6	38,7
Vogtland	162	162	10.981	11.052	67,8	68,2	45,7	44,3
<b>Thüringen*</b>	<b>1.357</b>	<b>1.360</b>	<b>105.301</b>	<b>106.613</b>	<b>77,6</b>	<b>78,4</b>	<b>39,3</b>	<b>38,6</b>
Eichsfeld	**	62	**	.	**	.	**	41,7
Hainich	**	65	**	4.222	**	65,0	**	44,7
Kyffhäuser	**	42	**	.	**	.	**	39,1
Saaleland	**	63	**	2.874	**	45,6	**	48,9
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	166	173	12.464	13.011	75,1	75,2	44,8	44,3
Südharz	39	39	2.885	3.107	74,0	79,7	25,3	26,6
Thüringer Rhön	91	93	4.210	4.369	46,3	47,0	40,5	38,1
Thüringer Vogtland	71	66	4.717	4.505	66,4	68,3	28,9	28,3
Thüringer Wald	**	961	**	61.697	**	64,2	**	36,1
Übriges Thüringen	**	106	**	7.360	**	69,4	**	40,1

\* Auslastungswerte ohne Campingplätze; \*\* keine Ausweisung aufgrund neuer Reisegebietsstruktur  
 Quelle: dwif 2014, Daten Statistische Landesämter

Anhang 5: Kapazitäten der Hotellerie und Sonstigen Beherbergungsbetriebe nach Reisegebieten 2012 und 2013

	Hotellerie (Hotels, Hotels garnis, Pensionen, Gasthöfe)							
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Betten		Betriebsgröße (Betten pro Betrieb)		Auslastung der Betten (%)	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
<b>Brandenburg</b>	<b>989</b>	<b>984</b>	<b>45.772</b>	<b>46.865</b>	<b>46,3</b>	<b>47,6</b>	<b>35,9</b>	<b>35,2</b>
Barnimer Land	57	58	2.509	2.565	44,0	44,2	28,2	28,2
Dahme-Seenland	39	39	2.454	2.715	62,9	69,6	38,0	35,0
Elbe-Elster-Land	39	40	766	766	19,6	19,2	19,9	21,0
Fläming	125	125	6.440	6.734	51,5	53,9	33,5	33,0
Havelland	97	91	3.569	3.690	36,8	40,5	31,7	30,6
Lausitzer Seenland	23	22	925	925	40,2	42,0	*	26,2
Niederlausitz	32	33	1.210	1.138	37,8	34,5	*	26,5
Potsdam	41	41	4.778	4.794	116,5	116,9	47,7	45,6
Prignitz	63	57	2.065	1.909	32,8	33,5	29,9	32,1
Ruppiner Land	132	133	5.502	5.624	41,7	42,3	36,0	33,0
Seenland Oder-Spree	153	152	6.832	6.847	44,7	45,0	34,0	33,4
Spreewald	130	135	5.859	6.297	45,1	46,6	42,1	41,4
Uckermark	58	58	2.863	2.861	49,4	49,3	39,9	42,1
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	<b>1.422</b>	<b>1.426</b>	<b>87.126</b>	<b>87.698</b>	<b>61,3</b>	<b>61,5</b>	<b>41,8</b>	<b>42,3</b>
Mecklenburgische Ostseeküste	303	303	21.913	22.018	72,3	72,7	46,2	48,2
Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte	254	260	12.725	12.923	50,1	49,7	33,9	34,1
Rügen/Hiddensee	283	284	18.495	18.745	65,4	66,0	42,7	41,7
Vorpommern	428	426	26.949	26.935	63,0	63,2	43,6	44,1
Westmecklenburg	154	153	7.044	7.077	45,7	46,3	33,3	33,3
<b>Sachsen-Anhalt</b>	<b>830</b>	<b>815</b>	<b>38.009</b>	<b>37.450</b>	<b>45,8</b>	<b>46,0</b>	<b>33,7</b>	<b>33,1</b>
Altmark	79	74	2.673	2.607	33,8	35,2	29,5	29,4
Anhalt-Wittenberg	127	124	5.583	5.490	44,0	44,3	30,8	28,8
Halle, Saale-Unstrut	185	187	8.614	8.695	46,6	46,5	31,6	30,9
Harz und Harzvorland	273	271	12.298	12.241	45,0	45,2	39,9	38,8
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	166	159	8.841	8.417	53,3	52,9	30,2	31,0
<b>Sachsen</b>	<b>1.657</b>	<b>1.605</b>	<b>87.324</b>	<b>87.029</b>	<b>52,7</b>	<b>54,2</b>	<b>39,7</b>	<b>40,3</b>
Dresden	171	164	20.217	20.719	118,2	126,3	51,3	51,6
Chemnitz	37	36	3.361	3.477	90,8	96,6	33,1	36,7
Erzgebirge	398	392	15.974	15.862	40,1	40,5	35,9	34,8
Leipzig	94	100	12.207	13.217	129,9	132,2	49,9	51,6
Oberlausitz/Niederschlesien	267	260	9.045	8.894	33,9	34,2	29,7	31,0
Sächsische Schweiz	168	143	6.229	5.304	37,1	37,1	39,4	37,4
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	231	225	9.080	8.696	39,3	38,6	30,6	31,1
Sächsisches Elbland	170	163	7.508	7.143	44,2	43,8	29,2	30,0
Vogtland	121	122	3.669	3.717	30,3	30,5	31,0	30,8
<b>Thüringen</b>	<b>981</b>	<b>987</b>	<b>44.724</b>	<b>45.593</b>	<b>45,6</b>	<b>46,2</b>	<b>36,6</b>	<b>35,9</b>
Eichsfeld	*	42	*	1.484	*	35,3	*	34,4
Hainich	*	42	*	1.532	*	36,5	*	32,0
Kyffhäuser	*	24	*	777	*	32,4	*	32,3
Saaleland	*	44	*	1.357	*	30,8	*	35,4
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	138	143	10.448	10.872	75,7	76,0	45,6	45,2
Südharz	24	25	1.239	1.255	51,6	50,2	25,3	25,6
Thüringer Rhön	65	69	1.860	2.124	28,6	30,8	26,1	24,7
Thüringer Vogtland	53	49	2.625	2.534	49,5	51,7	30,9	29,8
Thüringer Wald	*	469	*	20.135	*	42,9	*	34,1
Übriges Thüringen	*	80	*	3.523	*	44,0	*	35,8

\* keine Ausweisung aufgrund neuer Reisegebietsstruktur  
Quelle: dwif 2014, Daten Statistische Landesämter

Fortsetzung auf nächster Seite >>>

Fortsetzung von Anhang 5:

Sonstige Beherbergungsbetriebe (einschließlich Campingplätze)				
Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		
2012	2013	2012	2013	
666	675	79.062	79.461	<b>Brandenburg</b>
37	42	5.168	5.096	Barnimer Land
35	34	6.129	5.854	Dahme-Seenland
23	24	*	*	Elbe-Elster-Land
46	45	4.117	3.359	Fläming
83	88	10.382	8.921	Havelland
11	15	2.598	3.045	Lausitzer Seenland
24	25	2.546	2.553	Niederlausitz
11	12	*	*	Potsdam
32	31	1.925	1.653	Prignitz
97	96	9.749	9.863	Ruppiner Land
116	114	16.145	15.841	Seenland Oder-Spree
86	84	10.451	9.794	Spreewald
65	65	6.570	6.765	Uckermark
<b>1.618</b>	<b>1.591</b>	<b>203.040</b>	<b>202.541</b>	<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>
302	295	43.362	43.604	Mecklenburgische Ostseeküste
277	275	41.173	41.389	Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte
426	414	44.023	43.383	Rügen/Hiddensee
507	502	63.715	63.720	Vorpommern
106	105	10.767	10.445	Westmecklenburg
<b>285</b>	<b>278</b>	<b>35.578</b>	<b>34.625</b>	<b>Sachsen-Anhalt</b>
34	30	4.605	4.340	Altmark
47	45	5.771	5.869	Anhalt-Wittenberg
39	42	4.476	4.461	Halle, Saale-Unstrut
109	110	12.223	11.870	Harz und Harzvorland
56	51	8.503	8.085	Magdeburg, Elbe-Börde-Heide
<b>525</b>	<b>529</b>	<b>61.372</b>	<b>61.178</b>	<b>Sachsen</b>
24	24	2.175	2.489	Dresden
8	9	*	*	Chemnitz
130	129	11.664	11.786	Erzgebirge
13	16	*	*	Leipzig
129	131	15.923	15.885	Oberlausitz/Niederschlesien
66	61	6.551	6.139	Sächsische Schweiz
79	80	9.221	9.160	Sächsisches Burgen- und Heidefeld
35	35	5.019	4.968	Sächsisches Elbland
41	40	7.312	7.335	Vogtland
<b>376</b>	<b>373</b>	<b>60.577</b>	<b>61.020</b>	<b>Thüringen</b>
**	20	**	*	Eichsfeld
**	23	**	2.690	Hainich
**	18	*	*	Kyffhäuser
**	19	**	1.517	Saaleland
28	30	2.016	2.139	Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar
15	14	1.646	1.852	Südharz
26	24	2.350	2.245	Thüringer Rhön
18	17	2.092	1.971	Thüringer Vogtland
**	182	**	41.562	Thüringer Wald
**	26	**	3.837	Übriges Thüringen

\* Daten ohne Campingplätze; \*\* keine Ausweisung aufgrund neuer Reisegebietsstruktur  
Quelle: dwif 2014, Daten Statistische Landesämter

Anhang 6: Entwicklung Besucherzahlen in den ostdeutschen Wetterstationen 2008 bis 2013 (Index 2008 = 100)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bergbahnen	100,0	102,2	97,6	106,0	115,1	117,6
Zoos/Tierparks	100,0	100,4	95,3	120,2	117,0	105,3
Burgen/Schlösser	100,0	98,4	96,2	98,7	101,8	101,9
Freizeit-/Erlebniseinrichtungen	100,0	103,4	102,1	106,4	101,2	101,3
Erlebnisbäder/Thermen	100,0	94,4	91,3	97,6	96,6	95,2
Stadtführungen	100,0	113,6	95,2	94,8	91,0	89,4
Kirchen	100,0	99,6	91,2	117,2	102,2	90,9
Private Eisenbahnen	100,0	98,5	90,9	102,4	103,2	90,0
Freilichtmuseen/Besucherbergwerke	100,0	99,1	92,9	96,4	92,5	89,9
Museen/Ausstellungen	100,0	96,5	97,0	97,0	95,1	87,6
Landschaftsattraktionen	100,0	94,6	82,1	93,5	84,6	84,0
Naturinfozentren	100,0	92,1	92,8	92,1	83,6	77,9
Ausflugsschiffe/Fähren	100,0	100,4	85,6	102,3	96,3	76,5
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>100,0</b>	<b>98,5</b>	<b>94,2</b>	<b>102,2</b>	<b>100,4</b>	<b>95,0</b>

Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

Anhang 7: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft: Besuchergrößenklassen 2008 bis 2013 (Index 2008 = 100)

Besuchergrößenklasse	2008	2009	2010	2011	2012	2013
bis < 20 Tsd.	100,0	108,9	105,4	104,6	108,2	107,0
20 Tsd. bis < 50 Tsd.	100,0	103,3	98,2	101,2	102,0	99,4
50 Tsd. bis < 100 Tsd.	100,0	101,5	94,5	100,8	99,6	93,3
100 Tsd. bis < 200 Tsd.	100,0	101,1	98,1	101,8	99,5	98,0
≥ 200 Tsd.	100,0	99,7	96,0	102,2	99,4	96,6

Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

Anhang 8: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft: Destinationstypen 2008 bis 2013 (Index 2008 = 100)

Destinationstyp	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Küsten	100,0	96,8	93,3	97,2	95,8	94,9
Mittelgebirge	100,0	92,4	88,5	93,2	94,1	92,5
Seen	100,0	101,1	100,8	100,6	97,0	93,8
Städte	100,0	102,6	99,0	105,5	102,1	99,2
Weinregionen	100,0	103,0	99,6	105,4	106,0	104,8
Weitere Regionen	100,0	102,8	94,9	99,7	98,2	93,4

Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

Anhang 9: Gewerbeaktivität in Ostdeutschland im Gastgewerbe 2004 und 2013

	Gewerbeanmeldungen			Gewerbeabmeldungen		
	2004	2013	Veränderung in %	2004	2013	Veränderung in %
Brandenburg	2.095	1.407	-32,8	1.720	1.543	-10,3
Mecklenburg-Vorpommern	1.795	992	-44,7	1.620	1.150	-29,0
Sachsen	3.276	2.267	-30,8	3.004	2.372	-21,0
Sachsen-Anhalt	2.101	1.191	-43,3	1.945	1.396	-28,2
Thüringen	1.854	1.159	-37,5	1.874	1.429	-23,7
<b>Ostdeutschland</b>	<b>11.121</b>	<b>7.016</b>	<b>-36,9</b>	<b>10.163</b>	<b>7.890</b>	<b>-22,4</b>
<b>Deutschland</b>	<b>70.232</b>	<b>55.362</b>	<b>-21,2</b>	<b>65.978</b>	<b>57.881</b>	<b>-12,3</b>

Quelle: dwif 2014, Daten Statistische Landesämter

Anhang 10: Reale Umsatzentwicklung im Gastgewerbe (Veränderung gegenüber Vorjahr in Prozent)

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Brandenburg</b>					
Gastgewerbe	-1,6	-0,8	-1,8	1,2	-4,9
Beherbergung	-7,4	0,5	-1,9	1,9	-3,6
Gastronomie	1,1	-1,4	-1,8	0,6	-5,8
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>					
Gastgewerbe	0,7	-4,6	0,2	0,7	0,4
Beherbergung	1,7	-0,6	-0,5	0,3	0,9
Gastronomie	-0,4	-10,7	1,6	1,3	-0,6
<b>Sachsen</b>					
Gastgewerbe	-9,7	-1,4	2,3	-1,3	0,2
Beherbergung	-12,8	-0,3	-0,4	-2,4	-2,3
Gastronomie	-7,2	-1,9	3,8	-0,4	1,6
<b>Sachsen-Anhalt</b>					
Gastgewerbe	-5,5	-3,9	3,5	-3,9	-0,4
Beherbergung	-9,1	-4,0	2,1	-0,1	-0,3
Gastronomie	-3,2	-3,9	4,3	-6,3	-0,5
<b>Thüringen</b>					
Gastgewerbe	-1,9	-2,2	-5,1	-1,6	-1,7
Beherbergung	-1,3	-3,2	-6,0	-2,9	-3,0
Gastronomie	-2,2	-1,7	-4,6	-0,9	-0,8
<b>Deutschland</b>					
Gastgewerbe	-6,1	-0,7	2,4	0,2	-1,1
Beherbergung	-7,6	1,1	2,4	1,4	-1,2
Gastronomie	-5,2	-1,6	2,4	-0,5	-1,0

Quelle: dwif 2014, Daten Statistische Landesämter

Anhang 11: Entwicklung der Beschäftigten im Gastgewerbe 2013 gegenüber dem Vorjahr und 2008

	Veränderung gegenüber Vorjahr in %			Veränderung ggü. 2008 (Index 2008 = 100)		
	Gesamt	Vollzeit	Teilzeit	Gesamt	Vollzeit	Teilzeit
<b>Brandenburg</b>						
Gastgewerbe	-0,4	-1,5	1,0	98,4	96,7	100,5
Beherbergung	1,3	1,0	2,4	100,8	99,1	107,1
Gastronomie	-1,4	-4,2	0,6	96,5	94,9	98,3
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>						
Gastgewerbe	0,3	-2,0	4,5	102,9	101,6	104,8
Beherbergung	0,5	-1,9	10,6	112,9	106,2	140,0
Gastronomie	0,0	-2,1	1,6	92,9	94,4	91,2
<b>Sachsen</b>						
Gastgewerbe	-1,0	-0,2	-1,8	92,5	85,9	100,2
Beherbergung	-4,6	-5,1	-3,5	79,5	79,2	78,8
Gastronomie	0,2	2,7	-1,4	98,0	90,1	105,4
<b>Sachsen-Anhalt</b>						
Gastgewerbe	0,6	-1,4	2,6	100,8	95,4	106,7
Beherbergung	0,7	-1,8	5,8	106,9	96,2	132,0
Gastronomie	0,5	-0,9	1,4	97,4	95,0	99,6
<b>Thüringen</b>						
Gastgewerbe	-1,3	-2,6	0,0	98,3	91,9	105,5
Beherbergung	-2,0	-3,9	2,4	92,2	90,8	94,0
Gastronomie	-0,9	-1,6	-0,5	101,2	94,3	106,6
<b>Deutschland</b>						
Gastgewerbe	0,6	-0,7	1,5	104,2	96,5	109,9
Beherbergung	0,1	-1,2	1,8	101,3	93,9	112,3
Gastronomie	0,8	-0,3	1,4	105,6	98,6	109,4

Quelle: dwif 2014, Daten Statistische Landesämter

Anhang 12: Kennziffern nach Betriebstypen im Zeitvergleich

	2004	2010	2011	2012	2012 1. Quartil	2012 3. Quartil	Veränderung 2004/12	Veränderung 2011/12
<b>Cash-Flow-Rate</b>								
Beherbergung	12,9	15,2	15,2	14,5	7,0	23,8	1,6	-0,7
Hotels	10,8	13,4	13,0	12,7	5,9	21,0	1,9	-0,3
Hotels garnis	15,6	21,3	20,1	20,4	10,4	30,7	4,8	0,3
Gasthöfe	14,7	16,7	17,7	16,4	10,3	22,7	1,7	-1,3
Pensionen	20,5	28,4	26,1	25,4	16,4	34,2	4,9	-0,7
Gastronomie	13,1	12,8	14,1	13,0	6,8	20,5	-0,1	-1,1
Restaurant mit herk. Bedienung	13,4	13,6	14,9	13,8	7,8	20,8	0,4	-1,1
Restaurant mit SB	8,0	8,2	8,4	7,2	3,6	10,8	-0,8	-1,2
Cafés	12,7	12,5	13,5	13,4	6,5	20,8	0,7	-0,1
Eissalons	19,3	16,2	21,9	20,7	14,8	29,0	1,4	-1,2
<b>Umsatzrentabilität</b>								
Beherbergung	5,1	8,5	8,6	7,9	1,6	15,7	2,8	-0,7
Hotels	3,8	7,4	6,8	6,2	0,8	13,1	2,4	-0,6
Hotels garnis	6,3	13,3	12,3	11,8	3,9	21,7	5,5	-0,5
Gasthöfe	7,8	10,3	11,4	10,2	4,5	17,2	2,4	-1,2
Pensionen	6,7	14,5	15,9	14,6	5,4	23,5	7,9	-1,3
Gastronomie	8,2	8,7	10,3	9,2	3,4	16,2	1,0	-1,1
Restaurant mit herk. Bedienung	8,6	9,5	11,0	10,1	4,2	16,7	1,5	-0,9
Restaurant mit SB	5,1	5,3	6,0	4,7	1,5	7,9	-0,4	-1,3
Cafés	6,6	7,8	9,4	9,0	2,0	16,1	2,4	-0,4
Eissalons	12,8	11,1	15,6	16,1	7,7	22,8	3,3	0,5
<b>Rohertragsquote</b>								
Beherbergung	80,5	83,2	82,8	83,4	77,4	89,9	2,9	0,6
Hotels	81,7	83,3	83,0	83,4	78,7	88,4	1,7	0,4
Hotels garnis	92,7	92,6	92,2	92,2	88,1	94,5	-0,5	0,0
Gasthöfe	70,8	72,5	71,8	72,1	67,0	78,1	1,3	0,3
Pensionen	87,3	88,0	88,5	88,5	82,1	93,5	1,2	0,0
Gastronomie	69,8	70,7	69,8	70,0	66,5	74,0	0,2	0,2
Restaurant mit herk. Bedienung	68,9	69,8	69,0	69,5	65,9	73,6	0,6	0,5
Restaurant mit SB	70,1	71,2	70,3	69,7	68,7	71,3	-0,4	-0,6
Cafés	72,3	72,9	71,8	73,1	67,2	76,1	0,8	1,3
Eissalons	75,8	68,9	75,6	75,0	71,7	78,9	-0,8	-0,6
<b>Personalaufwandsquote</b>								
Beherbergung	27,0	27,4	27,4	28,7	20,7	35,3	1,7	1,3
Hotels	30,0	29,6	29,6	31,0	23,7	36,6	1,0	1,4
Hotels garnis	22,4	21,7	22,7	22,6	16,1	30,1	0,2	-0,1
Gasthöfe	24,5	26,2	25,4	26,8	19,6	33,6	2,3	1,4
Pensionen	15,1	16,9	16,1	17,0	9,3	24,4	1,9	0,9
Gastronomie	26,0	28,2	27,2	29,2	22,5	34,5	3,2	2,0
Restaurant mit herk. Bedienung	25,6	28,0	26,9	29,0	22,0	34,9	3,4	2,1
Restaurant mit SB	28,2	29,1	28,6	29,6	26,7	32,9	1,4	1,0
Cafés	30,0	31,0	28,6	30,4	23,4	37,5	0,4	1,8
Eissalons	21,2	22,5	21,8	23,3	17,5	29,1	2,1	1,5
<b>Abschreibungsquote</b>								
Beherbergung	7,1	6,0	5,8	6,0	2,8	9,8	-1,1	0,2
Hotels	6,7	5,7	5,6	5,9	2,7	9,5	-0,8	0,3
Hotels garnis	8,5	7,0	6,4	6,6	3,0	12,0	-1,9	0,2
Gasthöfe	6,6	5,5	5,2	5,2	2,8	8,4	-1,4	0,0
Pensionen	12,8	10,2	9,7	9,8	5,6	15,6	-3,0	0,1
Gastronomie	4,1	3,6	3,2	3,2	1,7	5,6	-0,9	0,0
Restaurant mit herk. Bedienung	4,1	3,6	3,2	3,2	1,7	5,6	-0,9	0,0
Restaurant mit SB	2,7	2,4	2,5	2,3	1,3	3,7	-0,4	-0,2
Cafés	5,1	4,0	3,7	3,8	2,2	6,0	-1,3	0,1
Eissalons	7,1	3,8	4,8	5,7	3,5	8,2	-1,4	0,9

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

Fortsetzung auf nächster Seite >>>

Fortsetzung Anhang 12:

	2004	2010	2011	2012	2012 1. Quartil	2012 3. Quartil	Verände- rung 2004/12	Verände- rung 2011/12
<b>Zinsaufwandsquote</b>								
Beherbergung	5,8	3,9	3,4	3,3	0,8	7,0	-2,5	-0,1
Hotels	5,5	3,6	3,3	3,2	0,7	6,7	-2,3	-0,1
Hotels garnis	7,4	4,8	3,5	3,4	0,5	10,0	-4,0	-0,1
Gasthöfe	5,3	3,9	3,4	3,3	1,4	5,4	-2,0	-0,1
Pensionen	11,4	7,7	6,8	6,6	3,1	10,7	-4,8	-0,2
Gastronomie	2,2	1,5	1,3	1,2	0,4	3,2	-1,0	-0,1
Restaurant mit herk. Bedienung	2,3	1,7	1,4	1,4	0,4	3,5	-0,9	0,0
Restaurant mit SB	0,9	0,8	0,7	0,6	0,2	1,1	-0,3	-0,1
Cafés	2,6	1,7	1,4	1,6	0,6	3,2	-1,0	0,2
Eissalons	2,8	2,0	1,9	2,2	1,0	3,7	-0,6	0,3
<b>Investitionsquote</b>								
Beherbergung	1,4	2,2	2,3	2,4	0,8	6,8	1,0	0,1
Hotels	1,4	2,1	2,3	2,3	0,8	6,4	0,9	0,0
Hotels garnis	1,4	2,3	2,7	2,6	0,9	8,2	1,2	-0,1
Gasthöfe	1,2	1,9	1,6	2,3	0,7	6,2	1,1	0,7
Pensionen	2,9	3,4	3,4	3,2	1,0	9,0	0,3	-0,2
Gastronomie	0,8	1,3	1,2	1,3	0,4	4,2	0,5	0,1
Restaurant mit herk. Bedienung	0,8	1,3	1,2	1,4	0,4	4,3	0,6	0,2
Restaurant mit SB	0,6	0,9	0,7	0,9	0,3	2,2	0,3	0,2
Cafés	1,1	1,6	1,5	1,3	0,3	4,6	0,2	-0,2
Eissalons	1,0	1,3	1,3	1,6	0,4	7,9	0,6	0,3
<b>Anlagendeckung</b>								
Beherbergung	74,1	73,5	71,8	71,8	41,6	94,5	-2,3	0,0
Hotels	73,1	72,2	71,0	71,3	40,6	94,5	-1,8	0,3
Hotels garnis	83,7	84,4	78,2	78,2	41,5	102,0	-5,5	0,0
Gasthöfe	71,3	70,2	68,0	66,8	41,1	87,5	-4,5	-1,2
Pensionen	83,4	75,8	77,9	77,3	61,0	93,3	-6,1	-0,6
Gastronomie	48,8	49,6	47,6	51,0	3,2	85,6	2,2	3,4
Restaurant mit herk. Bedienung	48,4	52,3	49,9	54,0	5,6	85,7	5,6	4,1
Restaurant mit SB	43,5	32,0	38,6	35,1	0,0	86,4	-8,4	-3,5
Cafés	52,0	45,4	45,1	49,1	3,2	84,2	-2,9	4,0
Eissalons	49,4	54,2	43,6	44,7	0,0	81,5	-4,7	1,1
<b>Dynamischer Verschuldungsgrad</b>								
Beherbergung	9,7	6,3	5,9	6,1	2,8	13,2	-3,6	0,2
Hotels	10,8	6,6	6,6	6,7	3,1	14,9	-4,1	0,1
Hotels garnis	9,1	5,6	5,0	4,9	1,9	11,2	-4,2	-0,1
Gasthöfe	7,8	5,6	4,7	5,2	2,4	9,4	-2,6	0,5
Pensionen	10,8	6,4	5,8	6,0	3,2	10,9	-4,8	0,2
Gastronomie	4,3	3,5	2,9	3,2	1,5	7,4	-1,1	0,3
Restaurant mit herk. Bedienung	4,4	3,6	2,9	3,1	1,4	7,6	-1,3	0,2
Restaurant mit SB	3,7	3,4	3,2	3,6	2,1	6,7	-0,1	0,4
Cafés	4,9	3,6	3,1	3,2	1,3	8,7	-1,7	0,1
Eissalons	2,9	3,4	2,1	2,4	1,1	4,9	-0,5	0,3
<b>Eigenkapitalquote</b>								
Beherbergung	0,0	2,9	3,6	5,7	0,0	31,3	5,7	2,1
Hotels	0,0	3,4	3,8	5,7	0,0	30,4	5,7	1,9
Hotels garnis	0,0	8,1	8,9	10,4	0,0	37,2	10,4	1,5
Gasthöfe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	29,9	0,0	0,0
Pensionen	0,0	5,6	3,5	3,8	0,0	33,3	3,8	0,3
Gastronomie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	24,1	0,0	0,0
Restaurant mit herk. Bedienung	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	24,1	0,0	0,0
Restaurant mit SB	0,0	0,0	1,3	0,0	0,0	20,0	0,0	-1,3
Cafés	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	29,4	0,0	0,0
Eissalons	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	24,4	0,0	0,0

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

Anhang 13: Definitionen der EBIL-Kennziffern

<b>Umsatzrendite =</b>	$\frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Die Umsatzrentabilität oder -rendite bezeichnet das erzielte Betriebsergebnis ausgedrückt in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz). Sie wird als Nachweis für die Ertragskraft eines Unternehmens gesehen.
<b>Personalaufwandsquote =</b>	$\frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Der Personalaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.
<b>Rohertragsquote =</b>	$\frac{\text{Rohertrag}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Der Rohertrag ist definiert als Gesamtleistung (Nettoumsatz) abzüglich Warenaufwand. Die Rohertragsquote drückt den obigen Wert in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) aus. Er dient somit als Nachweis für die Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes.
<b>Zinsaufwandsquote =</b>	$\frac{\text{Zinsaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Der Zinsaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.
<b>Abschreibungsquote =</b>	$\frac{\text{Abschreibungen}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Die Abschreibungsquote wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.
<b>Investitionsquote =</b>	$\frac{\text{Brutto-Anlageinvestitionen}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Die Investitionsquote misst die Brutto-Sachinvestitionen des Geschäftsjahres an der Gesamtleistung (Nettoumsatz). Erfasst werden die Zugänge des Sachanlagevermögens und der immateriellen Anlagewerte. Sie wird als Nachweis für die Investitionsneigung eines Unternehmens gesehen.
<b>Mietaufwandsquote =</b>	$\frac{\text{Miet- und Leasingaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Der Miet- und Leasingaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.
<b>Anlagendeckung =</b>	$\frac{\text{Wirtschaftl. Eigenkapital} + \text{langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen + Unterbilanz}} \times 100$	→ Der Anlagendeckungsgrad ist eine Kennzahl zur Beurteilung der finanziellen Stabilität des Unternehmens (fristenkongruente Finanzierung des längerfristig gebundenen Vermögens).
<b>Cash-Flow-Rate =</b>	$\frac{\text{Cash-Flow (vor Steuern)}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Der Cash-Flow vor Steuern versteht sich als Summe aus Gewinn, Abschreibungen auf Anlagevermögen und Veränderungen bei Rückstellungen und Wertberichtigungen. Diese Kennzahl drückt die Innenfinanzierungskraft eines Betriebes aus.
<b>Dynamischer Verschuldungsgrad =</b>	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Cash-Flow (vor Steuern)}} \times 100$	→ Der dynamische Verschuldungsgrad stellt eine Kennzahl zur Beurteilung der Innenfinanzierungskraft dar. Er wird in Jahren ausgedrückt und gibt somit an, wie lange es dauern würde, bis die Verbindlichkeiten durch den Cash-Flow abbezahlt worden wären.
<b>Eigenkapitalquote =</b>	$\frac{\text{Wirtschaftl. Eigenkapitalunterbilanz}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$	→ Als Richtwert wird ein Eigenkapitalanteil von 40 Prozent angenommen, weil dies im Zuge von Finanzierungen eine gebräuchliche Forderung darstellt. Gerade im Gastgewerbe ist zu beobachten, dass die Verbindlichkeiten der Betriebe häufig höher sind als das Anlage- und Umlaufvermögen zusammen.

Quelle: dwif 2014

Anhang 14: DEHOGA-Klassifizierung nach Reisegebieten und Bundesländern (Anzahl der Betriebe)

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
<b>Brandenburg</b>	4	11	107	67	1	190
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	5,6	1,7	2,0	2,6	0,8	2,2
Barnimer Land	0	0	4	2	0	6
Dahme-Seenland	1	2	4	4	0	11
Elbe-Elster-Land	0	0	3	0	0	3
Fläming	1	3	18	6	0	28
Havelland	1	2	14	8	0	25
Lausitzer Seenland	0	0	1	2	0	3
Niederlausitz	0	0	1	0	0	1
Potsdam	0	1	5	15	0	21
Prignitz	0	0	16	3	0	19
Ruppiner Land	1	2	11	9	0	23
Seenland Oder-Spree	0	0	11	10	1	22
Spreewald	0	1	11	7	0	19
Uckermark	0	0	8	1	0	9
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	1	7	141	158	8	315
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	1,4	1,1	2,7	6,0	6,2	3,6
Mecklenburgische Ostseeküste	1	4	32	32	1	70
Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte	0	2	27	24	0	53
Rügen/Hiddensee	0	0	33	31	3	67
Vorpommern	0	0	36	56	4	96
Westmecklenburg	0	1	13	15	0	29
<b>Sachsen-Anhalt</b>	3	3	154	69	1	230
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	4,2	0,5	2,9	2,6	0,8	2,6
Altmark	0	0	9	5	0	14
Anhalt-Wittenberg	1	2	12	8	0	23
Halle, Saale-Unstrut	1	1	40	14	0	56
Harz und Harzvorland	0	0	72	29	1	102
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	1	0	21	13	0	35
<b>Sachsen</b>	5	11	189	121	4	330
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	6,9	1,7	3,6	4,6	3,1	3,8
Chemnitz	1	0	4	9	0	14
Dresden	1	3	27	26	3	60
Erzgebirge	1	1	37	27	0	66
Leipzig	0	2	18	16	1	37
Oberlausitz/Niederschlesien	0	1	22	13	0	36
Sächsische Schweiz	0	2	16	7	0	25
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	1	1	20	8	0	30
Sächsisches Elbland	1	1	29	10	0	41
Vogtland	0	0	16	5	0	21
<b>Thüringen</b>	3	12	162	73	3	253
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	4,2	1,9	3,1	2,8	2,3	2,9
Eichsfeld	0	0	5	5	0	10
Hainich	0	1	9	1	0	11
Kyffhäuser	0	0	3	1	0	4
Saaleland	0	1	7	3	0	11
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	2	3	25	25	3	58
Südharz	0	0	2	1	0	3
Thüringer Rhön	0	0	10	4	0	14
Thüringer Vogtland	0	1	10	3	0	14
Thüringer Wald	0	6	80	24	0	110
Übriges Thüringen	1	0	11	6	0	18
<b>Deutschland</b>	<b>72</b>	<b>636</b>	<b>5.253</b>	<b>2.621</b>	<b>129</b>	<b>8.711</b>

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

Anhang 15: G-Klassifizierung nach Reisegebieten und Bundesländern (Anzahl der Betriebe)

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
<b>Brandenburg</b>	0	8	19	1	0	28
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	0,0	5,7	2,8	2,0	0,0	3,2
Barnimer Land	0	0	0	0	0	0
Dahme-Seenland	0	0	0	0	0	0
Elbe-Elster-Land	0	0	0	0	0	0
Fläming	0	1	1	0	0	2
Havelland	0	0	2	0	0	2
Lausitzer Seenland	0	0	1	0	0	1
Niederlausitz	0	0	0	0	0	0
Potsdam	0	0	0	0	0	0
Prignitz	0	3	6	0	0	9
Ruppiner Land	0	1	0	0	0	1
Seenland Oder-Spree	0	0	2	0	0	2
Spreewald	0	3	6	1	0	10
Uckermark	0	0	1	0	0	1
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	0	0	10	2	0	12
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	0,0	0,0	1,5	4,1	0,0	1,4
Mecklenburgische Ostseeküste	0	0	0	1	0	1
Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte	0	0	1	0	0	1
Rügen/Hiddensee	0	0	3	1	0	4
Vorpommern	0	0	6	0	0	6
Westmecklenburg	0	0	0	0	0	0
<b>Sachsen-Anhalt</b>	0	6	16	2	0	24
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	0,0	4,3	2,3	4,1	0,0	2,7
Altmark	0	1	0	0	0	1
Anhalt-Wittenberg	0	1	3	1	0	5
Halle, Saale-Unstrut	0	0	3	0	0	3
Harz und Harzvorland	0	4	10	1	0	15
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	0	0	0	0	0	0
<b>Sachsen</b>	0	9	36	6	0	51
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	0,0	6,4	5,3	12,2	0,0	5,8
Chemnitz	0	0	0	0	0	0
Dresden	0	1	1	0	0	2
Erzgebirge	0	1	8	1	0	10
Leipzig	0	0	1	0	0	1
Oberlausitz/Niederschlesien	0	1	4	1	0	6
Sächsische Schweiz	0	1	11	0	0	12
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	0	1	3	0	0	4
Sächsisches Elbland	0	1	0	3	0	4
Vogtland	0	3	8	1	0	12
<b>Thüringen</b>	0	8	42	1	0	51
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	0,0	5,7	6,1	2,0	0,0	5,8
Eichsfeld	0	0	1	0	0	1
Hainich	0	1	1	0	0	2
Kyffhäuser	0	1	2	0	0	3
Saaleland	0	0	3	0	0	3
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	0	1	6	0	0	7
Südharz	0	0	2	0	0	2
Thüringer Rhön	0	0	2	0	0	2
Thüringer Vogtland	0	0	2	0	0	2
Thüringer Wald	0	5	19	1	0	25
Übriges Thüringen	0	0	4	0	0	4
<b>Deutschland</b>	<b>7</b>	<b>140</b>	<b>683</b>	<b>49</b>	<b>0</b>	<b>879</b>

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

Anhang 16: DTV-Klassifizierung nach Reisegebieten und Bundesländern (Anzahl der Betriebe)

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
<b>Brandenburg</b>	5	124	511	464	97	1.201
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	5,2	4,4	1,8	1,9	2,3	2,0
Barnimer Land	2	7	26	3	0	38
Dahme-Seenland	0	1	16	16	5	38
Elbe-Elster-Land	0	2	13	10	0	25
Fläming	1	11	24	22	1	59
Havelland	0	14	58	35	7	114
Lausitzer Seenland	0	2	7	11	2	22
Niederlausitz	0	0	2	1	0	3
Potsdam	0	1	19	9	1	30
Prignitz	1	2	19	13	2	37
Ruppiner Land	0	6	9	43	0	58
Seenland Oder-Spree	1	57	194	110	22	384
Spreewald	0	21	83	118	17	239
Uckermark	0	0	41	73	40	154
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	5	161	2.022	2.444	604	5.236
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	5,2	5,7	7,0	10,2	14,2	8,7
Mecklenburgische Ostseeküste	0	19	278	391	54	742
Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte	2	54	281	167	62	566
Rügen/Hiddensee	0	23	781	576	154	1.534
Vorpommern	3	62	641	1.274	333	2.313
Westmecklenburg	0	3	41	36	1	81
<b>Sachsen-Anhalt</b>	0	17	197	158	11	383
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	0,0	0,6	0,7	0,7	0,3	0,6
Altmark	0	3	50	6	4	63
Anhalt-Wittenberg	0	3	30	14	1	48
Halle, Saale-Unstrut	0	6	15	5	0	26
Harz und Harzvorland	0	5	96	127	4	232
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	0	0	6	6	2	14
<b>Sachsen</b>	1	39	443	485	179	1.147
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	1,0	1,4	1,5	2,0	4,2	1,9
Chemnitz	0	0	1	0	0	1
Dresden	0	0	4	6	1	11
Erzgebirge	0	6	118	187	46	357
Leipzig	0	0	2	0	0	2
Oberlausitz/Niederschlesien	0	11	64	61	20	156
Sächsische Schweiz	1	12	135	127	39	314
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	0	2	14	16	53	85
Sächsisches Elbland	0	4	56	44	10	114
Vogtland	0	4	49	44	10	107
<b>Thüringen</b>	0	62	355	195	22	634
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	0,0	2,2	1,2	0,8	0,5	1,1
Eichsfeld	0	0	12	3	0	15
Hainich	0	1	37	22	5	65
Kyffhäuser	0	2	16	6	1	25
Saaleland	0	3	12	9	0	24
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	0	35	68	23	0	126
Südharz	0	0	8	7	1	16
Thüringer Rhön	0	6	11	11	3	31
Thüringer Vogtland	0	0	11	3	0	14
Thüringer Wald	0	12	164	102	12	290
Übriges Thüringen	0	3	16	9	0	28
<b>Deutschland</b>	<b>96</b>	<b>2.809</b>	<b>28.926</b>	<b>24.078</b>	<b>4.268</b>	<b>60.177</b>

Quelle: dwif 2014, Daten Deutscher Tourismusverband e. V. (Stand: März 2014)

Anhang 17: Themenorientierte Qualitätssiegel nach Reisegebieten und Bundesländern

	Bett+Bike-Betriebe	Qualitätsgastgeber „Wanderbares Deutschland“	ADAC-Campingplätze	„i-Marke“- Touristinformationen
<b>Brandenburg</b>	466	31	59	73
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	8,4	2,1	5,2	12,5
Barnimer Land	29	0	5	6
Dahme-Seenland	8	0	1	1
Elbe-Elster-Land	22	0	1	2
Fläming	33	0	4	5
Havelland	49	0	9	6
Lausitzer Seenland	15	0	3	2
Niederlausitz	34	0	2	3
Potsdam	11	0	1	2
Prignitz	32	0	1	1
Ruppiner Land	53	0	8	9
Seenland Oder-Spree	94	17	9	19
Spreewald	39	0	11	11
Uckermark	47	14	4	6
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	260	2	87	28
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	4,7	0,1	7,6	4,8
Mecklenburgische Ostseeküste	43	0	14	6
Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte	68	0	26	4
Rügen/Hiddensee	16	2	15	4
Vorpommern	88	0	24	12
Westmecklenburg	45	0	8	2
<b>Sachsen-Anhalt</b>	155	20	25	23
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	2,8	1,4	2,2	3,9
Altmark	29	0	2	6
Anhalt-Wittenberg	39	9	3	4
Halle, Saale-Unstrut	33	3	2	3
Harz und Harzvorland	16	8	10	4
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	38	0	8	6
<b>Sachsen</b>	171	37	34	38
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	3,1	2,6	3,0	6,5
Chemnitz	0	0	0	1
Dresden	20	0	2	0
Erzgebirge	11	15	7	2
Leipzig	4	0	2	1
Oberlausitz/Niederschlesien	71	0	7	18
Sächsische Schweiz	6	0	6	3
Sächsisches Burgen- und Heidegebiet	34	8	4	8
Sächsisches Elbland	19	1	4	4
Vogtland	6	13	2	1
<b>Thüringen</b>	141	82	28	25
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	2,5	5,7	2,4	4,3
Eichsfeld	7	6	1	2
Hainich	15	8	4	1
Kyffhäuser	3	4	0	1
Saaleland	7	2	0	1
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	14	5	1	5
Südharz	0	2	1	0
Thüringer Rhön	9	3	1	1
Thüringer Vogtland	6	1	2	1
Thüringer Wald	61	49	13	10
Übriges Thüringen	19	2	5	3
<b>Deutschland</b>	<b>5.580</b>	<b>1.445</b>	<b>1.145</b>	<b>585</b>

Quelle: dwif 2014; Daten ADFC Sachsen, Deutscher Wanderverband e. V., Bundesarbeitsgemeinschaft für Urlaub auf dem Bauernhof und Landtourismus in Deutschland e. V., ADAC Verlag GmbH, Deutscher Tourismusverband Service GmbH, 2014; Zuordnung zu Bundesländern und Reisegebieten

Anhang 18: ServiceQualität nach Reisegebieten und Bundesländern

	Stufe I	Stufe II	Stufe III	Insgesamt
<b>Brandenburg</b>	297	27	9	333
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	7,8	11,0	27,3	8,2
Barnimer Land	8	1	2	11
Dahme-Seenland	4	1	0	5
Elbe-Elster-Land	7	0	0	7
Fläming	16	1	0	17
Havelland	63	2	0	65
Lausitzer Seenland	21	2	1	24
Niederlausitz	2	0	0	2
Potsdam	24	3	2	29
Prignitz	8	1	0	9
Ruppiner Land	19	2	1	22
Seenland Oder-Spree	43	6	2	51
Spreewald	69	8	0	77
Uckermark	13	0	1	14
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	77	3	0	80
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	2,0	1,2	0,0	2,0
Mecklenburgische Ostseeküste	14	1	0	15
Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte	12	2	0	14
Rügen/Hiddensee	15	0	0	15
Vorpommern	32	0	0	32
Westmecklenburg	4	0	0	4
<b>Sachsen-Anhalt</b>	137	34	1	172
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	3,6	13,9	3,0	4,2
Altmark	10	4	0	14
Anhalt-Wittenberg	10	3	0	13
Halle, Saale-Unstrut	28	6	0	34
Harz und Harzvorland	55	13	1	69
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	34	8	0	42
<b>Sachsen</b>	258	21	0	279
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	6,8	8,6	0,0	6,9
Chemnitz	8	0	0	8
Dresden	42	6	0	48
Erzgebirge	51	1	0	52
Leipzig	12	5	0	17
Oberlausitz/Niederschlesien	34	2	0	36
Sächsische Schweiz	32	1	0	33
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	29	1	0	30
Sächsisches Elbland	27	3	0	30
Vogtland	23	2	0	25
<b>Thüringen</b>	151	26	1	178
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	4,0	10,6	3,0	4,4
Eichsfeld	12	0	0	12
Hainich	12	0	0	12
Kyffhäuser	5	0	0	5
Saaleland	7	0	0	7
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	23	9	1	33
Südharz	4	0	0	4
Thüringer Rhön	16	0	0	16
Thüringer Vogtland	5	0	0	5
Thüringer Wald	56	15	0	71
Übriges Thüringen	11	2	0	13
<b>Deutschland</b>	<b>3.788</b>	<b>245</b>	<b>33</b>	<b>4.066</b>

Quelle: dwif 2014, Daten Kooperationsgemeinschaft ServiceQualität Deutschland (Stand: Februar 2014)

Anhang 19: Kennziffern des Beherbergungsgewerbes nach Bundesländern im Zeitvergleich

	2004	2010	2011	2012	2012 1. Quartil	2012 3. Quartil	Veränderung 2004/12	Veränderung 2011/12
<b>Abschreibungsquote</b>								
Brandenburg	9,9	6,9	7,3	7,1	4,5	9,1	-2,8	-0,2
Mecklenburg-Vorpommern	13,0	9,1	9,8	9,2	5,9	15,9	-3,8	-0,6
Sachsen	10,3	7,6	6,4	6,4	3,7	9,4	-3,9	0,0
Sachsen-Anhalt	10,1	6,1	6,3	7,2	4,1	11,0	-2,9	0,9
Thüringen	9,5	8,6	7,7	8,6	4,1	10,2	-0,9	0,9
Ostdeutschland	10,7	7,9	7,7	7,8	4,6	11,6	-2,9	0,1
Deutschland	7,1	6,0	5,8	6,0	2,8	9,8	-1,1	0,2
<b>Investitionsquote</b>								
Brandenburg	2,1	2,4	2,7	2,2	1,1	6,8	0,1	-0,5
Mecklenburg-Vorpommern	2,0	3,4	3,0	2,1	0,7	5,3	0,1	-0,9
Sachsen	1,7	2,3	2,7	2,4	0,8	5,7	0,7	-0,3
Sachsen-Anhalt	1,0	1,7	1,7	2,5	0,8	4,2	1,5	0,8
Thüringen	1,5	2,6	3,6	2,3	0,8	4,2	0,8	-1,3
Ostdeutschland	1,7	2,6	2,7	2,3	0,8	5,2	0,6	-0,5
Deutschland	1,4	2,2	2,3	2,4	0,8	6,8	1,0	0,1
<b>Zinsaufwandsquote</b>								
Brandenburg	8,9	3,8	4,7	4,3	2,1	5,8	-4,6	-0,4
Mecklenburg-Vorpommern	13,1	7,9	6,9	7,3	4,5	14,0	-5,8	0,4
Sachsen	9,3	4,8	4,4	4,2	1,2	6,9	-5,1	-0,2
Sachsen-Anhalt	10,2	5,8	4,2	4,2	1,9	7,6	-6,0	0,0
Thüringen	11,0	6,6	5,9	5,4	2,2	7,3	-5,6	-0,5
Ostdeutschland	10,4	6,0	5,3	5,3	2,6	9,0	-5,1	-0,1
Deutschland	5,8	3,9	3,4	3,3	0,8	7,0	-2,5	-0,1
<b>Eigenkapitalquote</b>								
Brandenburg	0,0	0,7	9,3	15,7	0,0	28,3	15,7	6,4
Mecklenburg-Vorpommern	0,0	4,2	9,6	6,4	0,0	29,9	6,4	-3,2
Sachsen	0,0	8,5	11,9	11,0	0,0	28,5	11,0	-0,9
Sachsen-Anhalt	0,0	0,0	1,8	7,8	0,0	31,8	7,8	6,0
Thüringen	0,0	0,0	0,0	4,7	0,0	25,5	4,7	4,7
Ostdeutschland	0,0	3,8	7,8	8,8	0,0	29,1	8,8	1,1
Deutschland	0,0	2,9	3,6	5,7	0,0	31,3	5,7	2,1
<b>Personalaufwandsquote</b>								
Brandenburg	26,3	29,3	28,8	28,0	23,1	35,3	1,7	-0,8
Mecklenburg-Vorpommern	23,6	23,0	25,2	26,1	17,9	32,2	2,5	0,9
Sachsen	27,9	29,5	29,7	33,3	26,1	37,6	5,4	3,6
Sachsen-Anhalt	27,5	31,9	31	33,2	25,6	38,3	5,7	2,2
Thüringen	28,2	28,9	28,6	31,4	25,6	38,0	3,2	2,8
Ostdeutschland	26,8	24,9	28,3	30,2	23,2	35,9	3,4	1,9
Deutschland	27,0	27,4	27,4	28,7	20,7	35,3	1,7	1,3
<b>Warenaufwandsquote</b>								
Brandenburg	23,0	19,6	20,2	20,4	25,8	16,0	-2,6	0,2
Mecklenburg-Vorpommern	15,5	13,6	15,1	14,8	19,2	7,6	-0,7	-0,3
Sachsen	22,0	20,0	20,0	20,2	24,5	16,4	-1,8	0,2
Sachsen-Anhalt	21,0	22,0	21,0	19,7	22,8	14,2	-1,3	-1,3
Thüringen	21,9	19,5	20,2	20,9	24,9	17,0	-1,0	0,7
Ostdeutschland	20,6	18,2	18,8	18,7	22,9	13,5	-1,9	-0,1
Deutschland	19,5	16,8	17,2	16,6	22,6	10,1	-2,9	-0,6

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

Anhang 20: Kennziffern der Gastronomie nach Bundesländern im Zeitvergleich

	2004	2010	2011	2012	2012 1. Quartil	2012 3. Quartil	Veränderung 2004/12	Veränderung 2011/12
<b>Abschreibungsquote</b>								
Brandenburg	5,7	4,1	3,8	3,8	2,3	7,5	-1,9	0,0
Mecklenburg-Vorpommern	6,5	5,4	4,2	4,6	3,0	7,9	-1,9	0,4
Sachsen	6,9	3,9	3,6	3,5	1,8	6,7	-3,4	-0,1
Sachsen-Anhalt	5,5	3,6	3,3	3,4	2,1	5,5	-2,1	0,1
Thüringen	7,1	4,2	4,4	3,9	2,3	5,3	-3,2	-0,5
Ostdeutschland	4,1	3,6	3,2	3,2	1,7	5,6	-0,9	0,0
Deutschland	6,4	4,4	3,9	3,9	2,3	6,9	-2,5	0,0
<b>Investitionsquote</b>								
Brandenburg	1,4	1,9	1,6	1,3	0,5	8,0	-0,1	-0,3
Mecklenburg-Vorpommern	1,0	1,0	1,3	1,2	0,3	7,8	0,2	-0,1
Sachsen	0,9	1,9	2,1	2,6	0,6	4,2	1,7	0,5
Sachsen-Anhalt	1,4	1,3	1,7	1,9	0,7	3,5	0,5	0,2
Thüringen	2,5	4,4	3,5	1,5	0,7	8,7	-1,0	-2,0
Ostdeutschland	1,2	1,8	1,9	1,8	0,5	6,2	0,6	-0,1
Deutschland	0,8	1,3	1,2	1,3	0,4	4,2	0,5	0,1
<b>Zinsaufwandsquote</b>								
Brandenburg	4,6	1,8	1,3	1,0	0,5	3,6	-3,6	-0,3
Mecklenburg-Vorpommern	3,6	2,4	2,2	2,2	1,0	6,3	-1,4	0,0
Sachsen	3,7	1,3	1,2	1,3	0,4	3,2	-2,4	0,1
Sachsen-Anhalt	4,3	3,2	2,1	2,2	0,5	3,0	-2,1	0,1
Thüringen	3,3	0,7	1,3	0,9	0,2	2,1	-2,4	-0,4
Ostdeutschland	3,9	1,9	1,6	1,6	0,6	4,0	-2,3	0,0
Deutschland	2,2	1,5	1,3	1,2	0,4	3,2	-1,0	-0,1
<b>Eigenkapitalquote</b>								
Brandenburg	0,0	16,2	5,3	21,1	0,0	40,0	21,1	15,8
Mecklenburg-Vorpommern	0,0	0,0	8,5	5,3	0,0	26,6	5,3	-3,2
Sachsen	0,0	0,0	3,3	5,0	0,0	30,3	5,0	1,7
Sachsen-Anhalt	0,0	4,4	0,0	0,0	0,0	29,1	0,0	0,0
Thüringen	0,0	9,2	0,0	7,6	0,0	37,1	7,6	7,6
Ostdeutschland	0,0	3,4	4,4	7,1	0,0	31,1	7,1	2,7
Deutschland	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	24,1	0,0	0,0
<b>Personalaufwandsquote</b>								
Brandenburg	27,4	30,1	28,3	29,0	20,5	32,2	1,6	0,7
Mecklenburg-Vorpommern	27,8	26,7	27,6	28,7	25,5	32,0	0,9	1,1
Sachsen	26,0	30,9	29,4	32,7	25,7	38,0	6,7	3,3
Sachsen-Anhalt	27,4	26,9	24,3	29,3	24,2	34,7	1,9	5,0
Thüringen	25,9	29,0	30,5	28,7	25,2	34,6	2,8	-1,8
Ostdeutschland	26,8	28,8	28,2	30,2	24,7	34,7	3,4	2,0
Deutschland	26,0	28,2	27,2	29,2	22,5	34,5	3,2	2,0
<b>Warenaufwandsquote</b>								
Brandenburg	28,4	29,2	30,9	31,1	34,7	27,3	2,7	0,2
Mecklenburg-Vorpommern	30,2	29,0	29,9	29,0	30,8	23,6	-1,2	-0,9
Sachsen	31,4	33,6	32,4	30,1	35,4	25,9	-1,3	-2,3
Sachsen-Anhalt	29,5	28,8	29,1	29,1	31,2	23,0	-0,4	0,0
Thüringen	29,6	29,2	30,3	31,1	32,3	27,7	1,5	0,8
Ostdeutschland	30,2	30,6	30,9	29,9	34,7	25,3	-0,3	-1,0
Deutschland	30,2	29,3	30,2	30,0	30,8	26,0	-0,2	-0,2

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

## Quellen

- Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club e.V. (ADFC):** Radreiseanalyse 2014 – 15. bundesweite Erhebung zum fahrradtouristischen Markt. Berlin, 2014.
- BBE Handelsberatung:** Studie zum betriebswirtschaftlichen Ist-Zustand des Hotel- und Gaststättengewerbes nach Betriebsarten und Betriebsgrößen mit Bewertung des zukünftigen Entwicklungs- und Investitionspotenzials im Freistaat Sachsen 2013. Leipzig, 2013.
- Behre, Marina:** Wege zum Hotelkredit, in: AHGZ-Druckausgabe Nr. 2014/9.
- Bernkopf, Günter:** Marktrisiken mit Markenstrategien begegnen, in: Absatzwirtschaft, Sonderheft 10, 1983.
- BITKOM (Hrsg.):** Soziale Netzwerke 2013. Dritte, erweiterte Studie. Eine repräsentative Untersuchung zur Nutzung sozialer Netzwerke im Internet. Berlin, 2013.
- BITKOM (Hrsg.):** Trends im E-Commerce. Konsumverhalten beim Online-Shopping. Berlin, 2013.
- Bundesministerium des Innern (Hrsg.):** Untersuchung zur Erschließung des internationalen Flugtourismus für die neuen Bundesländer. Berlin, 2013.
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW):** Deutsche Wirtschaft setzt ihren Aufschwung fort. Pressemitteilung. Berlin, 2014.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV):** Sparkassen-Tourismusbarometer Deutschland, Jahresbericht 2010. Berlin, 2010.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV):** Sparkassen-Tourismusbarometer Deutschland, Jahresbericht 2011. Berlin, 2011.
- Deutscher Tourismusverband e.V. (DTV):** Tourist-Info: Gäste am Counter auch im digitalen Zeitalter! Pressemitteilung vom 27.02.2014. Berlin, 2014.
- Deutsches Aktieninstitut e. V./Sustainable Business Institute (SBI) e. V.:** Nachhaltigkeit und Shareholder Value aus Sicht börsennotierter Unternehmen – Ergebnisse einer Umfrage des Deutschen Aktieninstituts e. V. und des Sustainable Business Institute (SBI) e. V. Frankfurt am Main, 2011.
- Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e. V. (dwif):** Tagesreisen der Deutschen, dwif-Schriftenreihe Nr. 55. München, 2013a.
- Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e. V. (dwif):** Betriebsvergleich Hotellerie und Gastronomie Bayern 2013. Sonderreihe des dwif, Nr. 78/2013. München, 2013b.
- Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e. V. (dwif):** Betriebsvergleich für die Hotellerie und Gastronomie in Thüringen, Sonderreihe Nr.77. München, 2012.
- Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e. V. (FUR):** Reiseanalyse. Tourism Economic Focus – Weltwirtschaftliche Rahmenbedingungen und tourismusökonomische Perspektiven für den deutschen Reisemarkt 2014. Kiel, 2014b.
- Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e. V. (FUR):** Reiseanalyse. In: Verband Internet Reisevertrieb e.V. [VIR]: 2014 Daten und Fakten zum Online-Reisemarkt. 9. Ausgabe. Oberhaching, 2014a.
- Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e. V. (FUR):** Reiseanalyse. Urlaubsreisetrends 2014. Die Ferienpläne der Deutschen. Stuttgart, 2014c.
- Für-Gründer.de:** Crowdfunding-Monitor. Frankfurt am Main, 2014.
- Gersmeyer, Horst:** Wettbewerbsfähigkeit von Wirtschaftsstandorten unter besonderer Berücksichtigung industrieller Cluster: Analyserahmen und Ergebnisse einer empirischen Fallstudie. Frankfurt am Main, 2004.
- Hans-Böckler-Stiftung:** Die Zukunft des Gastgewerbes – Beschäftigungsperspektiven im deutschen Gastgewerbe. Düsseldorf, 2013.
- Heinz, Marlis:** Menü auf Tschechisch – Hotel Forstmeister setzt auf Sprachen und Technik, in: AHGZ-Druckausgabe Nr. 2013/7.
- Hoteldirektorenvereinigung Deutschland e. V. (HDV):** Hoteliers starten optimistisch ins neue Jahr. Pressemitteilung. Stuttgart, 2014.

**HRS:** HRS untersucht, welche Kriterien entscheidend für die Hotelauswahl sind, Pressemitteilung vom 10.02.2011. Erhebung in Kooperation mit eResult. Köln, 2011.

**Industrie- und Handelskammer zu Schwerin:** IHK-Steuer-Info – Wichtige Tipps für Unternehmer und Existenzgründer. Schwerin, 2012.

Investitionspotenzials im Bundesland Mecklenburg-Vorpommern. Leipzig, 2011.

**Knödler, Günther:** Gefahr zu hoher Erwartungen, in: AHGZ-Druckausgabe Nr. 2007/6.

**Lais Systeme:** Fachwirt Im Gastgewerbe – Das Prüfungsrelevante Wissen, Teil 1. Paderborn, 2011.

**Landestourismusverband Sachsen e. V.:** IDEE trifft Innovation – große IDEEReise2013. Abschlussbericht. Dresden, 2013.

**Lastminute.de:** Reiselust der Deutschen auf Rekordhoch: Mehr als jeder Vierte will 2014 mehr reisen. Pressemitteilung. München, 2014.

**Markgraf, Hendrik:** Schlechte Chefs feuern, in: AHGZ [online] 13. Dezember 2013.

**Mewes, Petra:** Führung ist eine Dienstleistung, in: AHGZ-Druckausgabe Nr. 2013/27.

**Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie (Land Brandenburg), Land Berlin Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen (Land Berlin):** Gemeinsames Tarifregister Berlin und Brandenburg. Berlin, 2014.

**Ministerium für Wirtschaft, Bau und Tourismus Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.):** Die Auswirkungen von Ferienhäusern und Ferienwohnungen auf die Regionalentwicklung in Mecklenburg-Vorpommern. Berlin, 2013.

**Niestrath, Christian:** Bonitätsbeurteilung durch Rating-Verfahren, in: Geldprofi 06/2006.

**Öko-Institut e. V.:** Umwelt und Tourismus – Grundlagen für einen Bericht der Bundesregierung. Darmstadt/Berlin, 2001.

**Ostdeutscher Sparkassenverband (OSV) (Hrsg.):** Sparkassen-Tourismusbarometer, Jahresbericht 2004. Berlin, 2004.

**Ostdeutscher Sparkassenverband (OSV) (Hrsg.):** Sparkassen-Tourismusbarometer, Jahresbericht 2012. Berlin, 2012.

**Ostdeutscher Sparkassenverband (OSV) (Hrsg.):** Sparkassen-Tourismusbarometer, Jahresbericht 2013. Berlin, 2013.

**Ranzinger, Alexandra:** Erfolgsfaktoren in der Gastronomie – eine marktorientierte Analyse am Standort München. Lüneburg, 2000.

**Reiseanalyse 2013 und 2014, zitiert nach Verband Internet Reisevertrieb e. V. (VIR) (Hrsg.):** Daten & Fakten zum Online-Reisemarkt 2014. 9. Ausgabe. Oberhaching, 2014.

**Schlote-Sautter, Barbara/Elsässer, Florian/Seiler, Kai/Goedicke, Anne/Alaze, Felizitas/Berheide, Emanuel/Georg, Arno/Katenkamp, Olaf/Guhle-mann, Kerstin/Nordbrock, Constanze:** Demografischer Wandel im Gastgewerbe: Kompetenzentwicklung und Qualifizierung unter Bedingungen diskontinuierlicher Beschäftigung – Arbeitspapier 1 der Projektgruppe INDIGHO. Dortmund 2013.

**ServiceQualität Deutschland (SQD):** Service-News. Ausgabe 04/13. Berlin, 2013.

**Stiftung für Zukunftsfragen:** Forschung aktuell. Ausgabe 251. Hamburg, 2013.

**Tophotel.de:** Grand City Hotels stellen sich auf chinesische Gäste ein. Landsberg am Lech, Februar 2014.

**TrustYou:** TrustYou's Annual Report: Destination Europe, Middle East, Africa (EMEA). München, 2013.

**United Nations World Tourism Organization (UNWTO):** World Tourism Barometer. Volume 12. Madrid, 2014.

**Verband Internet Reisevertrieb e. V. (VIR):** Daten und Fakten zum deutschen Online-Reisemarkt 2014 – 9. Ausgabe. Oberhaching, 2014.

**Walter, M.; Comino, S.:** Glamping: Camping, Luxus, Nachhaltigkeit – Marktnische mit Wachstumspotenzial? Präsentation im Rahmen der ITB 2014. Berlin, 2014.

**Weber, Jürgen/Schäffer, Utz:** Einführung in das Controlling. Stuttgart, 2008.

#### EXPERTENGESPRÄCHE

**DEHOGA Sachsen Regionalverband Dresden e. V.,** Geschäftsführer, Herr Gerhard Schwabe

**Deutsche Industrie- und Handelskammer,** Referatsleiterin Handel, Tourismus, Frau Dr. Ulrike Regele

**IMG Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt mbH,** Prokuristin, Frau Bettina Quäschning

**Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau**, Referentin Tourismus und Gastgewerbe, Frau Daniela Wiesner

**Industrie- und Handelskammer Potsdam**, Leiterin des Fachbereichs Existenzgründung und Unternehmensförderung, Frau Barbara Nitsche

**Landestourismusverband Sachsen**, Verbandsdirektor, Herr Manfred Böhme

**Thüringer Tourismus GmbH**, Geschäftsführerin, Frau Bärbel Grönegres

**Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH**, Geschäftsführer, Herr Dieter Hütte

**Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH**, Leiter Clustermanagement Tourismus, Herr Dr. Andreas Zimmer

**Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern e. V.**, Geschäftsführer, Herr Bernd Fischer

[www.fuer-gruender.de](http://www.fuer-gruender.de)

[www.germany.travel](http://www.germany.travel)

[www.gfk.com](http://www.gfk.com)

[www.g-klassifizierung.de](http://www.g-klassifizierung.de)

[www.harzinfo.de](http://www.harzinfo.de)

[www.holidaycheck.de](http://www.holidaycheck.de)

[www.hotelhelvetia.de](http://www.hotelhelvetia.de)

[www.hotelstars.eu](http://www.hotelstars.eu)

[www.hotelsterne.de](http://www.hotelsterne.de)

[www.hotelsterne.de](http://www.hotelsterne.de)

[www.hotel-weisser-hirsch.de](http://www.hotel-weisser-hirsch.de)

[www.intercityhotel.com](http://www.intercityhotel.com)

[www.kaliebe.de](http://www.kaliebe.de)

[www.lagovida.de](http://www.lagovida.de)

[www.leuchtturm-lausitz.de](http://www.leuchtturm-lausitz.de)

[www.lugv.brandenburg.de](http://www.lugv.brandenburg.de)

[www.motel-one.com](http://www.motel-one.com)

[www.mwe.brandenburg.de](http://www.mwe.brandenburg.de)

[www.network-kmu.de](http://www.network-kmu.de)

[www.nezr.de](http://www.nezr.de)

[www.nibert.de](http://www.nibert.de)

[www.presseportal.de](http://www.presseportal.de)

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

[www.sachsen-anhalt-tourismus.de](http://www.sachsen-anhalt-tourismus.de)

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

[www.schloesserland-sachsen.de](http://www.schloesserland-sachsen.de)

[www.sterneferien.de](http://www.sterneferien.de)

[www.stoneman-miriquidi.de](http://www.stoneman-miriquidi.de)

[www.strandresort-ostsee.de](http://www.strandresort-ostsee.de)

[www.tophotel.de](http://www.tophotel.de)

[www.travelindustryclub.de](http://www.travelindustryclub.de)

[www.tripadvisor.de](http://www.tripadvisor.de)

[www.tripadvisor.de](http://www.tripadvisor.de)

[www.trustyou.com](http://www.trustyou.com)

[www.vacanceselect.de](http://www.vacanceselect.de)

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

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

[www.welterbeansaaleundunstrut.de](http://www.welterbeansaaleundunstrut.de)

[www.wirtschaftslexikon24.com](http://www.wirtschaftslexikon24.com)

## INTERNET

[www.adfc.de](http://www.adfc.de)

[www.aghz.de](http://www.aghz.de)

[www.bayreuth.ihk.de](http://www.bayreuth.ihk.de)

[www.bestfewo.de](http://www.bestfewo.de)

[www.bettundbike.de](http://www.bettundbike.de)

[www.bookatable.de](http://www.bookatable.de)

[www.bornmuehle.de](http://www.bornmuehle.de)

[www.bundesbank.de](http://www.bundesbank.de)

[www.bundesregierung.de](http://www.bundesregierung.de)

[www.campdavid-sportresort.de](http://www.campdavid-sportresort.de)

[www.campingfuehrer.adac.de](http://www.campingfuehrer.adac.de)

[www.camping-in-deutschland.de](http://www.camping-in-deutschland.de)

[www.camping-potsdam.de](http://www.camping-potsdam.de)

[www.cesifo-group.de](http://www.cesifo-group.de)

[www.dehoga-bundeverband.de](http://www.dehoga-bundeverband.de)

[www.dessau.de](http://www.dessau.de)

[www.destinet.de](http://www.destinet.de)

[www.deutschertourismusverband.de](http://www.deutschertourismusverband.de)

[www.duden.de](http://www.duden.de)

[www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)

[www.ecohotelscertified.info](http://www.ecohotelscertified.info)

[www.erlebnisswelt-fotografie-zingst.de](http://www.erlebnisswelt-fotografie-zingst.de)

[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

[fallbeispieldatenbank.energiekampagne-gastgewerbe.de](http://fallbeispieldatenbank.energiekampagne-gastgewerbe.de)

[www.familienhotel-weimar.de](http://www.familienhotel-weimar.de)

[www.familienhotel-weimar.de](http://www.familienhotel-weimar.de)

[www.forstmeister.de](http://www.forstmeister.de)

## DATEN

Darüber hinaus wurden Daten des Statistischen Bundesamtes und aller Statistischen Landesämter sowie die Tagespresse und einschlägige Fachzeitschriften zur Informationsgewinnung genutzt.

Kartengrundlage: GfK GeoMarketing





# Landkreise in ostdeutschland

stand 2013



