

 **Tourismusbarometer**
Jahresbericht 2016

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; Dr. Mathias Feige, dwif-Consulting GmbH, Berlin; Bernd Fischer, Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern e. V.; Matthias Gilbrich, Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen mbH; Claudia Gilles, Deutscher Tourismusverband e. V.; Bärbel Grönegres, Thüringer Tourismus GmbH; Karsten Heinsohn, dwif-Consulting GmbH, Berlin; Wolfgang Heuschmid, Heuschmid und Partner Consulting, Berlin; Dieter Hütte, Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH; Mario Kerner, Sparkasse Burgenlandkreis; Manuel Krastel, Sparkasse Mecklenburg-Nordwest; Gerd Lange, Ministerium für Wirtschaft, Bau und Tourismus des Landes Mecklenburg-Vorpommern; Martin Linsen, Ministerium für Wirtschaft und Energie des Landes Brandenburg; Marko Mühlbauer, Sparkasse Vogtland; Cosima Ningelgen, Ostdeutscher Sparkassenverband; Frank Ortmann, Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr; Ralf Osterberg, Sparkasse Ostprignitz-Ruppin; 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.; Bärbel Schön, Tourismusverband Sachsen-Anhalt e. V.; Marcus Starick, Sparkasse Niederlausitz; Constanza von Steuber, Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft; Axel Walter, Bad Saarow Kur GmbH; Dr. Marion Weber, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie; Ulrich Wolff, Sparkasse Vorpommern; Thomas Wolber, Ostdeutscher Sparkassenverband

Die attraktiven Landschaften und die kulturellen Schätze überzeugen unsere Gäste in Ostdeutschland. Die Investitionen unseres überwiegend klein- und mittelständisch geprägten Gastgewerbes, der vielen Kultur- und Freizeiteinrichtungen und der Landkreise, Städte und Gemeinden in die touristische Infrastruktur und in die Servicequalität haben sich ausgezahlt. Wir sind stolz auf die vielfältigen touristischen Angebote.

Vierorts ist der Tourismus als stabiles wirtschaftliches Standbein nicht mehr wegzudenken. Die touristische Entwicklung hat auch andere Branchen befruchtet und den Menschen neue Entwicklungsperspektiven eröffnet. Die ostdeutschen Sparkassen haben die Kreativität und den unternehmerischen Mut vieler privater und kommunaler Investoren häufig finanziell begleitet.

Darüber hinaus bietet der Ostdeutsche Sparkassenverband den Unternehmen, den kommunalen Partnern der Sparkassen und der Politik mit dem Sparkassen-Tourismusbarometer eine fundierte Orientierungshilfe für die Zukunft einer starken Tourismuswirtschaft. Denn künftig kommt es darauf an, das Erreichte zu halten und qualitativ weiter zu entwickeln.

Wir erleben, wie rasant sich die Dinge um uns herum verändern. Darin liegen auch Chancen, die wir nutzen können. Beispielsweise hat der Trend zur Digitalisierung nicht nur viele unserer Lebensbereiche verändert, sondern hat längst auch den Tourismus erfasst.



In diesem Jahr greift das Tourismusbarometer mit seinem aktuellen Schwerpunktthema den digitalen Wandel im Tourismus auf. Ausgewählte Beispiele machen deutlich, welche Veränderungen Digitalisierungsprozesse im Tourismus bewirken. Das Tourismusbarometer stellt strategische Ansätze für Unternehmen und für Destinationsmanagementorganisationen heraus, mit denen sie dem digitalen Wandel erfolgreich begegnen können.

Ich wünsche Ihnen bei der Lektüre des Tourismusbarometers viele neue Erkenntnisse und Anregungen für Ihre Arbeit. Unsere Sparkassen bleiben auch in Zukunft ein verlässlicher Finanzpartner für den Tourismus vor Ort.

Berlin, Juni 2016

Dr. Michael Ermrich
Geschäftsführender Präsident
des Ostdeutschen Sparkassenverbandes

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Management Summary | 7 |
| I Einführung | 15 |
| II Ostdeutschland-Tourismus im Wettbewerbsvergleich | 15 |
| 1 Rahmenbedingungen | 17 |
| 1.1 Wettbewerbsumfeld und Stimmung | 17 |
| 1.2 Strategische Ansatzpunkte | 20 |
| 2 Touristische Nachfrage | 23 |
| 2.1 Übernachtungen | 23 |
| 2.2 Herkunftsstruktur | 26 |
| 3 Touristisches Angebot | 30 |
| 3.1 Kapazitäten im Beherbergungsgewerbe | 30 |
| 3.2 Auslastung | 32 |
| 4 Betriebstypen im Vergleich | 34 |
| 5 Destinationstypen im Vergleich | 38 |
| 5.1 Küsten | 39 |
| 5.2 Mittelgebirge | 42 |
| III Freizeitwirtschaft und Gastgewerbe in Ostdeutschland | 47 |
| 1 Touristische Wetterstationen | 47 |
| 1.1 Besucherentwicklung | 49 |
| 1.2 Ostdeutsche Wetterstationen im Wettbewerbsvergleich | 52 |
| 1.3 Bedeutung verschiedener Einflussgrößen für die Besucherentwicklung | 56 |
| 2 Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe | 61 |
| 2.1 Konjunktur und Marktbewertung | 61 |
| 2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen | 68 |
| 2.3 Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene | 72 |
| 3 Qualität der Betriebe | 78 |
| 3.1 Gästezufriedenheit | 78 |
| 3.2 Klassifizierungssysteme | 80 |
| 3.3 Themenlabel | 83 |
| 3.4 Qualitätssiegel | 87 |

| | | |
|-----------|--|-----------------------|
| IV | Die Zukunft ist jetzt – Wie der Digitale Wandel den Ostdeutschland-Tourismus verändert..... | 91 |
| 1 | Einführung | 91 |
| 2 | Vier Leitsätze des digitalen Wandels im Tourismus..... | 93 |
| 2.1 | Digitalisierung geht nicht mehr weg..... | 93 |
| 2.2 | Die Spielregeln ändern sich..... | 95 |
| 2.3 | Digitalisierung ist mehr als Marketing..... | 98 |
| 2.4 | Die Gäste werden digital(er)..... | 100 |
| 3 | Die digitale Destination | 108 |
| 3.1 | Status quo der Digitalisierung in den ostdeutschen Tourismusdestinationen | 108 |
| 3.2 | Focus-Themen im digitalen Wandel | 109 |
| 3.2.1 | Markenführung und Marketing..... | 109 |
| 3.2.2 | Datenmanagement | 114 |
| 3.2.3 | Gästeservice und Service-Design..... | 122 |
| 3.3 | Die Zauberformel: Wie machen Sie die DMO fit für die Digitalisierung? | 130 |
| 4 | Der digitale Tourismusbetrieb..... | 132 |
| 4.1 | Fokus der Digitalisierung in den ostdeutschen Tourismusbetrieben | 132 |
| 4.2 | Fokusthemen für den digitalen Wandel..... | 133 |
| 4.2.1 | Vertrieboptimierung | 135 |
| 4.2.2 | Prozessdigitalisierung | 139 |
| 4.2.3 | Serviceinnovation und digitales Besuchererlebnis..... | 145 |
| 5 | Strategien und Netzwerke: Gemeinsam mehr erreichen..... | 149 |
| 5.1 | Strategisches Denken: Im Mittelpunkt steht (weiterhin) der Mensch..... | 149 |
| 5.2 | Netzwerke leben: "Kirchturmdenken" hemmt die Chancen der Digitalisierung..... | 151 |
| | Anhang..... | 155 |
| | Literaturverzeichnis, Links, Abkürzungen | 174 |
| | Impressum..... | Siehe Umschlag |

Onlineumfrage – Ihre Meinung interessiert uns!

Das Sparkassen-Tourismusbarometer des Ostdeutschen Sparkassenverbandes liefert ein Gesamtbild der Marktentwicklung in Ostdeutschland und vertieft jedes Jahr aktuelle Themen. Es stellt Branchenprobleme heraus, bietet praxisnahe Lösungen, identifiziert Benchmarks und zeigt Marktpotenziale auf.

Für die Tourismusbranche und die politischen Akteure ist das Tourismusbarometer damit eine wichtige Informationsquelle und Basis ihrer Entscheidungen über tourismuswirtschaftliche Weichenstellungen.

Um auch in Zukunft mit dem Sparkassen-Tourismusbarometer „den Finger am Puls der Zeit zu haben“ bitten wir Sie, sich 7 Minuten Zeit zu nehmen und an unserer Onlineumfrage teilzunehmen.

Inhalt der Fragen:

- Leseverhalten
- Bewertung der Kapitel
- Nutzenerhöhung für den Leser
- Form des Berichts (Volumen, print/online)

So gelangen Sie zur Umfrage:

http://dwif.umfragecenter.de/uc/TB_Ost2016_Nutzerumfrage

oder über die Sparkassen-Tourismusbarometer-App (Rubrik: News).

Download unter

www.sparkasse-vor-Ort.de/s-tourismusbarometer bzw. mit diesem QR-Code:



Management Summary

› Trends und Entwicklungen im Ostdeutschland-Tourismus: Wettbewerb, Marktsicherung, Werteorientierung

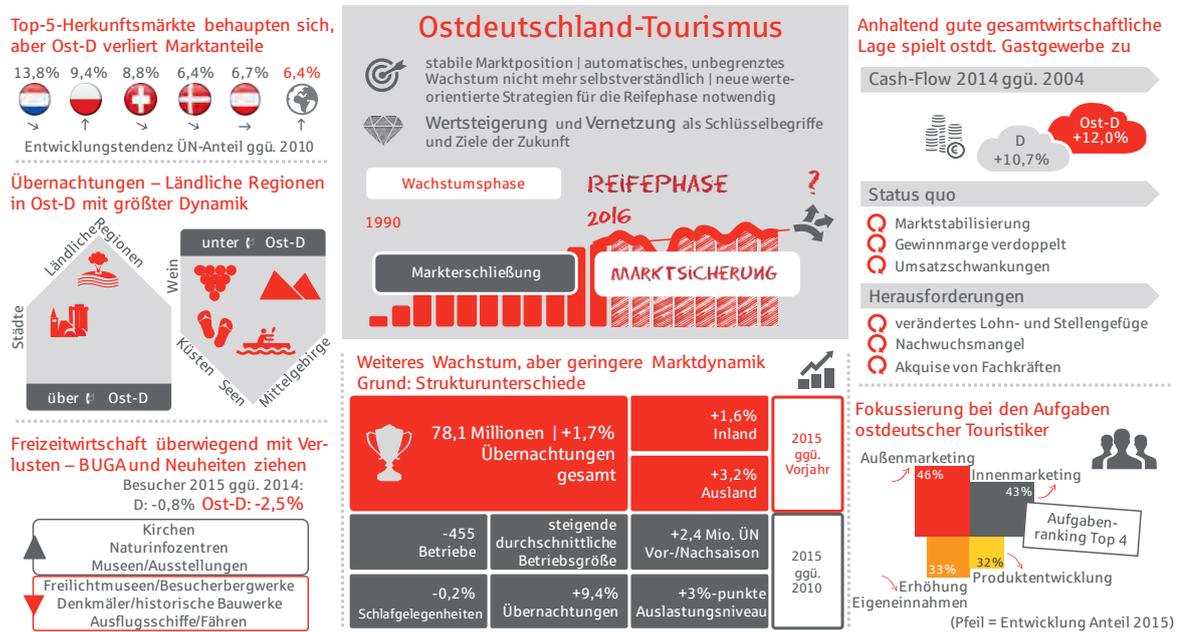
„Weltweit wächst der Tourismus weiter!“ Diesen Satz könnte man für die letzten zehn oder 15 Jahre beliebig rezitieren. Doch in unsicheren Zeiten bekommen neue Herausforderungen wie die lahmende Weltkonjunktur, das kurzfristige Umlenken von Touristenströmen durch Anschläge oder speziell in Europa die Flüchtlingskrise eine ganz neue Wertigkeit für die touristische Entwicklung. 2016 zählten Europa und Deutschland zu den Gewinnern. Wie viel von diesem Positivtrend echte marktbezogene Zuwächse sind und wie viel Windfall Profits darin stecken, also außergewöhnliche Veränderungen der Marktsituation, werden erst die nächsten Jahre zeigen.

Mittendrin befindet sich der Ostdeutschland-Tourismus. In der Reifephase angelangt, gilt es, tragfähige und nach vorn gerichtete Entwicklungspotenziale zu identifizieren und die Stabilisierungskraft des Tourismus für die Regionalentwicklung zu nutzen. Dafür ist bei den Akteuren Bereitschaft und Mut zum Umdenken gefragt. Wertsteigerung und Vernetzung sind die Schlüsselbegriffe der Zukunft. Für die Umsetzung braucht es professionelle Tourismusorganisationen mit entsprechenden Budget- und Personalkapazitäten. Bei eben diesen Akteuren nehmen die klassischen Aufgabenfelder Außen- und Innenmarketing an Bedeutung zu. Gleichzeitig verliert der Vertrieb immer mehr an Relevanz. Die Budget- und Personalausstattung für die Bewältigung der künftigen Aufgaben ist erfreulicherweise stabil.

Tourismusjahr 2015: Insgesamt stabile Marktstellung der ostdeutschen Destinationen

Auf die skizzierten Herausforderungen und die Notwendigkeit eines Umdenkens deuten auch die Zahlen aus der amtlichen Tourismusstatistik hin:

- *Der Ostdeutschland-Tourismus wächst weiter, aber langsamer. Mittelfristig kristallisieren sich unter den Regionen zwei Wachstumstypen heraus: ländliche Regionen, teilweise durch Wasser geprägt und Städte. In vielen ostdeutschen Mittelgebirgen und an der Mecklenburgischen Seenplatte stagniert das Wachstum dagegen.*
- *Die Saisonverteilung in Ostdeutschland ist nach wie vor durch eine starke Sommerspitze geprägt. Die Inlandsgäste entdecken in Ostdeutschland zunehmend die Nebensaison. Hier liegen weitere Potenziale. Gäste aus dem Ausland streben in alle Saisonphasen, so dass sich auch in der Hochsaison weiterhin die Kapazitätsfrage stellt.*
- *Die Auslandsmärkte in Ostdeutschland wachsen, und trotzdem verlieren die Bundesländer Marktanteile im Incoming-Tourismus. Besonders der Incoming-Primus Sachsen und das potenzialträchtige Thüringen sind das Zünglein an der Waage und können sicherlich mehr, als die Zahlen vermuten lassen.*
- *Charakteristisch für Ostdeutschland ist ein langfristig leichter, aber stetiger Ausbau. Gleichzeitig sind seit 2010 ein auffälliger Rückgang der Zahl der Betriebe und damit ein Konzentrationsprozess zu beobachten.*
- *Besonders Brandenburg schöpft derzeit seine Wachstumspotenziale aus. In Sachsen dominieren dagegen die Städte, während sich der Markt in den übrigen ostdeutschen Ländern stabilisiert.*
- *Die Auslastung in den ostdeutschen Regionen und Ländern steigt weiter, allerdings liegen Niveau und Dynamik nach wie vor unter dem bundesweiten Durchschnitt. Besonders in Regionen mit Auslastungswerten von unter 30 Prozent ist mit einer weiteren Konsolidierung des Angebotes zu rechnen.*



Quelle: dwif 2016, Daten: Deutscher Sparkassenverlag, Statistische Ämter, dwif

Hotels, Camping und der Ferienwohnungsmarkt liegen im Trend

Blickt man ein wenig tiefer in den Ostdeutschland-Tourismus, und gerade diese strukturellen und differenzierten Analysen sind in der Reifephase wichtig, dann werden Wachstumstreiber und Bereiche mit Defiziten deutlich. Hotels und Hotels garnis sorgten in den letzten Jahren für den stärksten Übernachtungszuwachs im Ostdeutschland-Tourismus. Während die Hotels in den Ferienregionen weiter auf dem Vormarsch sind, investieren Betreiber der modernen Generation der Hotels garnis besonders in den ostdeutschen Städten. Gasthöfe sowie Erholungs-, Ferien- und Schulungsheime stehen dagegen am Scheideweg. Nachfrage und Angebot gehen kontinuierlich zurück und die Ausstattung immer mehr an den Gästewünschen vorbei. Wollen die verbliebenen Betriebe ihre Chance am Markt nutzen, dann brauchen sie klare Konzepte und vor allem Investitionen. Für Gasthöfe im ländlichen Raum kann eine eindeutige Konzentration auf ausgewählte Zielgruppen die Lösung sein. Wanderer und Radfahrer spielen hier eine zentrale Rolle. Ganz anders zeigen sich die ostdeutschen Ferienunterkünfte und der Campingmarkt. Mit ihrer Vielseitigkeit kann und muss sich das Angebot den Nachfragetrends anpassen.

Während Camping mit Mobil Homes, Blockhäusern und Glamping daher kommt und im Zuge dessen immer wertschöpfungsrelevanter wird, heizt die finanzwirtschaftliche Situation den angebotsgetriebenen Ferienwohnungsmarkt an. Beide Trends haben einen positiven Nebeneffekt: eine weitere Steigerung der Qualität.

Achtung, nicht abhängen lassen: Ländliche Regionen Top, Küsten und Mittelgebirge in Ostdeutschland mit Luft nach oben

Ostdeutschlands Vertreter in den einzelnen Destinationstypen werden von ihren Wettbewerbern langsam überholt. Die Küsten halten dagegen noch mit, befinden sich sogar wieder im Aufwind. Allerdings treten die schleswig-holsteinischen Wettbewerber durch zunehmende Investitionen mehr und mehr als aufstrebende Konkurrenten in Erscheinung. Das gilt für die Nachfragedynamik ebenso wie für die Gästezufriedenheit. Gleichzeitig schreitet der Saisonausgleich voran und erschließt neue Potenziale. Auch die erstmals ausgewiesenen ländlichen Regionen entpuppen sich als Treiber der touristischen Entwicklung in Ostdeutschland. Die Mittelgebirge waren und sind der Destinationstyp mit der geringsten Nachfrage- und Angebotsdynamik. Die ostdeut-

schen Vertreter liegen noch einmal unter diesem Durchschnitt. In den nächsten Jahren wird es darauf ankommen, zunächst mit einer gezielten Angebotsentwicklung neue Impulse zu setzen und diese mit einem professionellen Marketing zu begleiten. Regionen wie der (Hoch)Schwarzwald machen es derzeit vor.

Positive Signale aus dem ostdeutschen Gastgewerbe, Spielräume für Unternehmer steigen

Die Voraussetzungen für eine weiter positive Entwicklung des Tourismus in Ostdeutschland sind da. Die Betriebe blicken aus ihrer makroökonomischen Perspektive optimistisch in die Zukunft:

- Mehr als acht von zehn befragten Unternehmen des Gastgewerbes gehen von einer stabilen bis steigenden Geschäftslage aus.
- Die betriebswirtschaftliche Lage der Marktteilnehmer verbesserte sich in den letzten zehn Jahren. Das belegen steigende Gewinnmargen und eine höhere Innenfinanzierungskraft. Erfreulich sind die überdurchschnittlich guten Ergebnisse in Ostdeutschland.

➤ Die positive Gesamtentwicklung führte langfristig in allen Bundesländern, mit Ausnahme von Brandenburg, zu steigenden Investitionstätigkeiten. Diese fallen jedoch weiterhin etwas zu gering aus und liegen unterhalb der wertmindernden Abschreibungen. Die gute Marktlage sowie das historisch niedrige Zinsniveau bieten jedoch gute Stützpfiler für weitere Investitionen.

➤ 2015 verzeichneten alle ostdeutschen Bundesländer steigende Preise und Auslastungsniveaus in der Hotellerie. Durch Erneuerungsinvestitionen, klar positionierte Hotelprodukte sowie eine strategische Distributions- und Preispolitik kann das ostdeutsche Beherbergungsgewerbe künftige Ertrags- und Auslastungsoptimierungen erzielen.

➤ Im Zuge der Einführung des Mindestlohnes verändert sich das Lohn- und Stellengefüge in Ostdeutschland. So ging der Anteil der Minijobber spürbar zurück. Weiterhin problematisch ist der Nachwuchsmangel, die Probleme bei der Akquise von Fachkräften werden sich dadurch auch in Zukunft verschärfen.

Freizeitwirtschaft – weniger Besucher



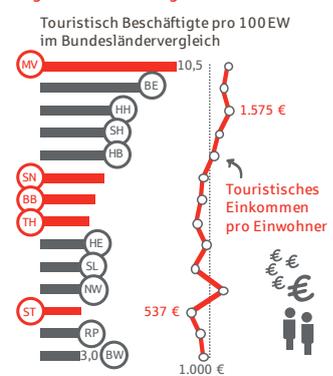
Allzeithoch bei Übernachtungen



Steigende Investitionstätigkeiten



Tourismus als Stabilisator der Regionalentwicklung nutzen



Label Reisen für Alle
 bereits 23 zertifizierte Angebote für aktivitäts- und mobilitätseingeschränkte Gäste in Ost-D

Steigendes Qualitätsniveau der Touristinformationen in Ost-D

ServiceQualität Deutschland:
 Rund 50% aller Zertifizierten sind Beherbergungs- oder Gastronomiebetriebe

TrustScore 2015: Zufriedenheit gestiegen, aber Spitzenposition und damit Wettbewerbsvorsprung verloren

MV 82,5, SN 82,2, BB 80,9, TH 80,7, ST 80,5, Ost-D | D: 81,7

(Pfeil = Entwicklungstendenz 2015 ggü. 2014)

Quelle: dwif 2016, Daten: Deutscher Sparkassenverlag, Statistische Ämter, TrustYou, dwif

Ostdeutschland verliert Spitzenposition in puncto Gästezufriedenheit – Klassifizierungen und Zertifizierungen unter Anpassungsdruck

Eng mit der Entwicklung der Zahlen und der betriebswirtschaftlichen Lage der Unternehmen ist die Qualität verbunden und diese scheint in Ostdeutschland insgesamt zu stimmen, denn die Gästezufriedenheit stieg weiter an.

Aber: Der jahrelange Wettbewerbsvorsprung der neuen Länder in der Gästegunst scheint aufgebraucht, denn die übrigen Bundesländer zogen erstmals gleich. Die Top-Destinationen an der Küste, in den Mittelgebirgen und den Seenregionen weisen dabei die beste Gästereputation auf.

Qualitätssignale gehen auch von Klassifizierungen und Zertifizierungen aus, wenngleich das Internet immer mehr Orientierungsfunktionen übernimmt. Ein neues Miteinander zwischen den analogen und digitalen Möglichkeiten ist gefragt. Dies zeigt sich zum Beispiel im Rückgang der Zahl klassifizierter Hotelbetriebe und Ferienwohnungen/-häuser in Ostdeutschland bei stabiler Gesamtzahl der Betriebe am Markt. Teilweise hängt dies mit bewussten strategischen Entscheidungen zusammen, doch werden Aufwand und Nutzen der Klassifizierungen zunehmend kritisch hinterfragt. Bei den wander- und fahrrad-freundlichen Betrieben zeigen sich gewisse Marktsättigungseffekte. Im Campingsegment sollten die ostdeutschen Plätze vor allem ihre Infrastrukturausstattung verbessern. Das neue Label „Reisen für Alle – Barrierefrei geprüft“ ist mittlerweile in 13 Bundesländern angelaufen. Ostdeutschland kommt insgesamt auf 23 zertifizierte Angebote für aktivitäts- und mobilitätseingeschränkte Gäste. Hier steht eine weitere Sensibilisierung an.

Durchwachsene Entwicklung in der ostdeutschen Freizeitwirtschaft: Sind mehr Investitionen gefragt?

Neben dem Gastgewerbe ist die Freizeitwirtschaft eine wichtige touristische Teilbranche mit einer Vielzahl an Betrieben. Kultur- und Freizeiteinrichtungen sind Zielorte für Ausflügler vom Wohn- und Urlaubsort. Nach einem dynamischen Jahr 2014 kühlte sich die Nachfrage 2015 wieder ab. Weniger Sonderausstellungen, Jubiläen und Kooperationen sowie un-

günstigere Witterungsbedingungen waren dafür die Hauptgründe. Langfristig betrachtet lagen die Besucherzahlen 2015 trotz der Verluste leicht über dem Niveau des Jahres 2010. Die Entwicklung nach Kategorien zeigte in den letzten Jahren ein sehr differenziertes Bild: Denkmäler / historische Bauwerke, Zoos/Tierparks sowie Bergbahnen gehörten zu den erfolgreichsten Angebotstypen, doch 2015 zogen die Kirchen an allen anderen vorbei. Museen/Ausstellungen und Führungen verlieren dagegen zunehmend den Anschluss. Unter den ostdeutschen Bundesländern führte Sachsen-Anhalt erneut das Ranking an. Sachsen bildete das Schlusslicht. Aufgrund verschiedener negativer Sondereffekte rutschte die Besucherbilanz hier sogar deutlich in die Minuszone. Für 2016 und 2017 ist zu erwarten, dass die Veranstaltungen rund um das Reformationsjubiläum in Angebotskategorien wie Kirchen oder Museen/Ausstellungen Impulse setzen werden.

Strukturelle Besonderheiten wie die Betriebsgröße, die Lage in bestimmten Destinationstypen oder die Preisstellung – in den letzten Jahren stiegen die Eintrittspreise bei den ostdeutschen Freizeit- und Kultureinrichtung leicht an – können ebenfalls einen gewissen Einfluss auf die Besucherentwicklung haben. Entscheidend für den Markterfolg sind jedoch Faktoren wie die Attraktivität der Einrichtung selbst, temporäre Sondereffekte oder Investitionen in das Angebot.

› Zukunft ist jetzt! Wie der digitale Wandel den Ostdeutschland-Tourismus verändert

Die Digitalisierung ist im Tourismus angekommen und stellt die Branche vor enorme Herausforderungen. Denn: Gerade im Tourismus sind die Ressourcen oft begrenzt. Tourismusorganisationen arbeiten vielfach mit (knappen) öffentlichen Mitteln und müssen ein breites Aufgabenspektrum bewältigen. Die Leistungsträger aus Hotellerie, Gastronomie und Freizeitwirtschaft sehen sich einem harten Preiskampf und teils geringen Gewinnmargen gegenüber. Damit wird die Implementierung digitaler Technologien sowohl aus finanzieller Sicht als auch in Hinblick auf das nötige Know-how (Stichwort Mitarbeitergewinnung) zur Herkulesaufgabe.

Doch eines ist sicher: Die Digitalisierung wird die Gesellschaft – und damit auch die Tourismusbranche – in den nächsten Jahrzehnten grundlegend revolutionieren. Klar im Vorteil ist derjenige, der einerseits die Vorteile für sich zu nutzen weiß, andererseits aber die Herausforderungen aktiv annimmt.

#1 Digitalisierung geht nicht mehr weg

Der digitale Wandel ist nicht wegzudiskutieren. Er ist einer von 12 Megatrends, der unsere Gesellschaft entscheidend prägt und verändert. Und der digitale Wandel erfasst alle Branchen, wenngleich in unterschiedlichem Umfang. So wurden in den vergangenen Jahren bereits ganze Märkte umgewälzt, anderen Branchen steht diese Entwicklung noch bevor. Zunächst hielt er Einzug in Wirtschaftsbereiche, deren Produkte und Dienstleistungen weitgehend digitalisierbar sind (z. B. Medien oder Finanzen). Aber auch dort, wo neue digitale Konkurrenten die Kunden zwar mit den gleichen (analogen) Produkten, aber über neue Kanäle deutlich besser bedienen können, wirkt die Digitalisierung. Nach dem Handel und der Telekommunikation fordert diese Entwicklung nun auch die Reisebranche heraus.

#2 Digitalisierung ist weit mehr als Marketing

Viel zu häufig beschränken sich die digitalen Aktivitäten in Tourismusorganisationen und -betrieben weitgehend auf die Bereiche Kommunikation und Vertrieb. Die Chancen, die sich für die Datenerhebung und -auswertung oder die internen Betriebs- und Managementprozesse ergeben, werden bei der Beschäftigung mit dem digitalen Wandel häufig außen vor gelassen. Gleiches gilt für das innovative, individuelle Produkt- und Servicedesign. In Anbetracht der strategischen Bedeutung muss Digitalisierung künftig als Angelegenheit des gesamten Unternehmens verstanden werden. Das erfordert eine integrierte digitale Strategie für das Zusammenspiel aller Unternehmensbereiche – und eine Steuerung von ganz oben.

#3 Die Spielregeln ändern sich

Längst haben sich mit der digitalen Revolution die Spielregeln im Wettbewerb um die Gäste verändert. Die Geschwindigkeit, in der digitale Player wie Airbnb, Google oder Booking.com mit innovativen Geschäftsmodellen auf den Markt drängen, fordert ein Umdenken. Viele der neuen Wettbewerber sind von Beginn an mit einer „digitalen DNA“ ausgestattet und können sich schneller und flexibler auf Markterfordernisse einstellen. Und dieser Erfolg lässt sich auf den Punkt bringen: Digital agierende Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern Raum für Kreativität, flache Hierarchien und die nötige Offenheit, auch einmal scheitern zu dürfen. Sie wissen um Kundendaten als wichtigen Rohstoff und nutzen Analyseergebnisse zur Weiterentwicklung ihrer Produkte. Und sie verfügen über ein klares Markenbild und leben dieses konsequent nach innen und außen.

4 Die Gäste werden digital(er)

Die Gäste werden digitaler. Was im Alltag gelebte Praxis ist, wird auch im Urlaub zur Selbstverständlichkeit: informiert, mobil, sozial. Doch die Intensität, in der die Gäste „Digitalität“ leben, variiert. Es kommt künftig immer stärker darauf an, die Gäste während ihrer gesamten Customer Journey individuell und passgenau anzusprechen. Aus Marketing-Gesichtspunkten, bedeutet dies vor allem eines: Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse – vor, während und nach der Reise. Diese gilt es genau zu kennen.

Die digitale Destination: Was heißt das für Tourismusdestinationen?

Die Einschätzung, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf die eigene Arbeit hat, fällt in Ostdeutschland ambivalent aus. Zwar gehen aktuell drei Viertel der Touristiker davon aus, dass die Digitalisierung eindeutig positive Effekte mit sich bringt, wirklich vorbereitet fühlen sich allerdings die wenigsten: Personell, finanziell und auch in Bezug auf das nötige Know-how werden noch deutliche Potenziale gesehen. Zudem verfügen die Tourismusorganisationen vielfach (noch) nicht über die passenden Strukturen sowie eine klare Strategie und Haltung der Geschäftsführung zum digitalen Wandel.

Wer die Chancen der Digitalisierung jedoch ausschöpfen will, muss grundsätzliche Arbeitsabläufe und traditionelle (Tourismus-)Strukturen in Frage stellen. Dabei fokussiert sich der digitale Wandel in Bezug auf Tourismusorganisationen im Kern auf drei Bereiche:

➤ Aufgabe 1: Markenführung

Marketing im digitalen Zeitalter bedeutet in erster Linie Markenführung. In Anbetracht der immensen (digitalen) Informationsflut wird es immer wichtiger, sich von der Konkurrenz abzuheben und die richtigen, also relevante Inhalte an die Gäste zu kommunizieren. Dazu ist es einerseits wichtig zu wissen, wofür die Destination steht und welche Werte sie nach außen tragen will. Andererseits liegt die Zukunft im datenbasierten Marketing. Die Gäste wirklich zu kennen und individuell ansprechen zu können, ist eine der großen Chancen der Digitalisierung.

Erst in einem zweiten Schritt gilt es, die Vielzahl der (digitalen) Kanäle zu kennen und professionell zu bedienen – unabhängig davon, ob es sich um eigene oder externe Medien handelt.

➤ Aufgabe 2: Datenmanagement

Aus diesem Grund muss die effektive Nutzung der vorhandenen Daten sichergestellt werden. Destinationen müssen die optimale Verknüpfung der Datenfülle steuern und daraus Gästebedürfnisse und Handlungserfordernisse ableiten. Die wichtigsten Schritte auf diesem Weg sind die Digitalisierung der gesamten Angebotsdaten und deren kontinuierliche Pflege, die Nutzung und Verknüpfung des vorhandenen nachfrageseitigen Datenwissens zur Verbesserung von Gästeservice, Kommunikation und Produktentwicklung sowie eine konsequente Erfolgsmessung auf Basis von Kennzahlen (KPIs).

➤ Aufgabe 3: Gästeservice

Ziel muss es sein, durch digitale Services zur richtigen Zeit und am richtigen Ort das analoge Urlaubserlebnis zu verbessern. Dabei kommt es einerseits darauf an, spezifische und damit relevante Informationen zur Verfügung stellen und ein andererseits ein emotionales Besuchserlebnis zu schaffen. Die digitalen und analogen Momente des Gästekontaktes zu identifizieren und den Service-Prozess entlang der gesamten Customer Journey zu optimieren (Service Design) erfordert das Zusammenspiel einer Vielzahl an Akteuren. Die Destination kann und muss in diesem Zusammenhang ihre Schnittstellenfunktion optimal ausspielen.

Der digitale Betrieb: Was heißt das für Gastgewerbe und Freizeiteinrichtungen?

Die digitale Revolution schlägt sich auch auf die Tourismusbetriebe nieder. Aktuell zählen diese, allen voran das Gastgewerbe, jedoch zu den Schlusslichtern im digitalen Branchenwettbewerb. Bislang konzentrieren sie sich bei der Digitalisierung vor allem auf das Marketing und den Vertrieb. Die Potenziale, die digitale Technologien für die Optimierung interner Prozesse und die Produktentwicklung/Service-Innovation bieten, werden kaum erkannt.

Gerade für die eigenkapitalschwache und KMU-dominierte Betriebslandschaft im Tourismus in Ostdeutschland kommt es bei der Digitalisierung aber auf Kosten einsparende und nach innen gerichtete Themen an.

Die Digitalisierung kann helfen, interne Prozesse effizienter zu gestalten und damit Ressourcen zu sparen. Gleichzeitig bietet sie die Chance, den Gast trotzdem noch optimaler und individueller – weil datenbasiert – anzusprechen zu können. Das ist gerade in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels sowie einer durch den Gast geforderten Erlebnisorientierung richtig und wichtig. Allerdings können und dürfen Maschinen und Technologien nicht überall das Personal ersetzen. Gerade dort, wo der Gast mit Serviceleistungen in Kontakt kommt oder wo innovative Ideen gefragt sind, wird auch künftig der Faktor Mensch die entscheidende Rolle spielen. Und genau hier sollten die zur Verfügung stehenden Fachkräfte sinnvoll im Sinne des Gastes eingesetzt werden.

Strategien & Netzwerke: Gemeinsam mehr erreichen

Die strategische Vorgehensweise und das Denken in Netzwerken sind zwei wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg des digitalen Wandels im Ostdeutschland-Tourismus. Neben der Erarbeitung einer klaren Zielstellung müssen die verantwortlichen Akteure (von der Landes- bis zur Betriebsebene) vor allem die eigenen Mitarbeiter(innen) stärker als bisher einbeziehen. Denn die komplexe Akteursstruktur im Tourismus stellt eine große Herausforderung dar, die Chancen der Digitalisierung tatsächlich in Impulse für die Tourismusbranche umzusetzen. So laufen zahlreiche Prozesse parallel ab – Doppelarbeiten sind an der Tagesordnung. Dahingegen mangelt es häufig an einer klaren Arbeitsteilung und der Nutzung von Synergieeffekten.

Digitale Chancen dürfen nicht durch (politisch forcierte) Doppelstrukturen in der Tourismusarbeit konterkariert werden. Der digitale Wandel verlangt nach kooperativen Strukturen und einer klaren Arbeitsteilung. Nur im Miteinander der verschiedenen Ebenen – vom Landesmarketing über die Destinationen bis zu den Orten und Betrieben – sowie der immer wichtiger werdenden externen Player (zum

Beispiel Themenportale, Vertriebskanäle, Mobilitätsanbieter) können die digitalen Herausforderungen gemeistert werden. Wichtig ist die Konzentration auf die Kernkompetenzen der einzelnen Akteursgruppen, wenn es darum geht

- *Daten und Informationen gewinnbringend und ressourcenschonend zu bündeln,*
- *daraus für den Gast relevante Produkte zu entwickeln,*
- *deren Reichweite zu maximieren und damit*
- *Anreize für den Besuch in der Destination zu schaffen und Wertschöpfung zu generieren.*

Mutig zu sein, sich auf kontinuierlichen Wandel einzulassen, wird zu einer Kernkompetenz der Akteure, um den Ostdeutschland-Tourismus in eine erfolgreiche Zukunft zu führen.

I



Einführung

Das Sparkassen-Tourismusbarometer des Ostdeutschen Sparkassenverbandes (OSV)¹ wurde 1998 konzipiert. Wissenschaftlich betreut und durchgeführt wird es von der dwif-Consulting GmbH. Projektbüro ist das dwif-Berlin.

Ziele

Ziel des Tourismusbarometers ist die kontinuierliche, problemorientierte Beobachtung der Tourismusentwicklung in den neuen Bundesländern. Das Tourismusbarometer² wird auch für Schleswig-Holstein, Niedersachsen, das Saarland und Westfalen-Lippe erstellt, deren Träger der jeweilige Sparkassenverband ist.

Das Tourismusbarometer macht den Nutzer aufmerksam auf Erfolge und Misserfolge sowie auf wichtige strukturelle Veränderungen der Tourismusentwicklung. 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 die 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 unterschiedlicher 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 Beirat³ des Tourismusbarometers festlegt. Das Tourismusbarometer 2016 befasst sich mit dem Megatrend Digitalisierung und seinen Auswirkungen auf den Ostdeutschland-Tourismus.

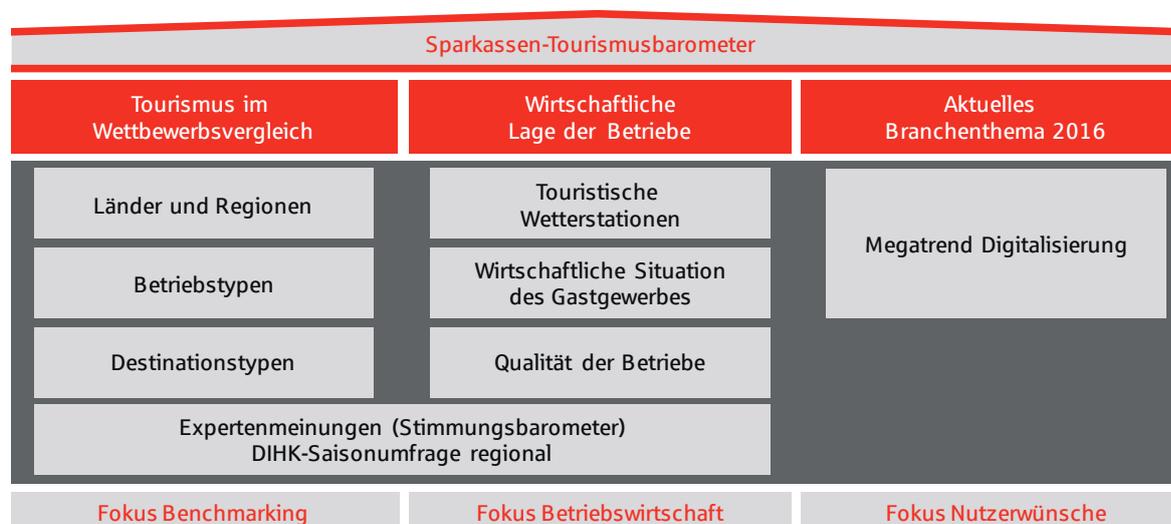


Abb. 1: Module des Tourismusbarometers

Quelle: dwif 2016

1 www.osv-online.de und www.tourismusbarometer.de
 2 www.s-tourismusbarometer.de und www.sparkassen-tourismusbarometer.de
 3 siehe Verzeichnis der Beiratsmitglieder

II



Ostdeutschland-Tourismus im Wettbewerbsvergleich

1 Rahmenbedingungen

ZUSAMMENFASSUNG:

→ Weltweit wächst der Tourismus weiter, und Europa und Deutschland zählen zu den Gewinnern 2015. In unsicheren Zeiten spielen jedoch auch neue Herausforderungen wie die lahrende Weltkonjunktur oder speziell in Europa die Flüchtlingskrise eine Rolle.

Die klassischen Aufgabenfelder Außen- und Innenmarketing nehmen bei den lokalen und regionalen Tourismusorganisationen an Bedeutung zu. Gleichzeitig verliert der Vertrieb immer mehr an Relevanz. Die Budget- und Personalausstattung in den Organisationen zeigt sich stabil. Gerade auf der Regionsebene ist der Budgetanteil für die Vermarktung in den vergangenen Jahren gestiegen. Der Ostdeutschland-Tourismus befindet sich in der Reifephase. Es gilt, tragfähige und zukunftsgerichtete Entwicklungspotenziale zu identifizieren und die Stabilisierungskraft des Tourismus für die Regionalentwicklung zu nutzen. Dafür ist bei den Akteuren Bereitschaft und Mut zum Umdenken gefragt. Wertsteigerung und Vernetzung sind die Schlüsselbegriffe der Zukunft. ←

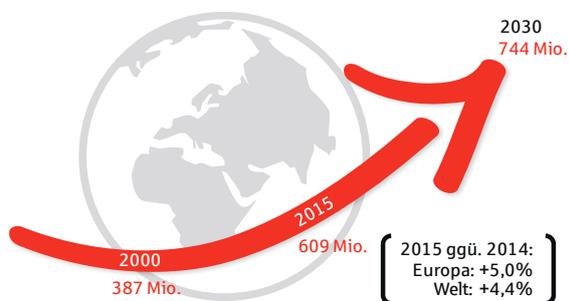
1.1 Wettbewerbsumfeld und Stimmung

Weltweites Tourismuswachstum ungebrochen, Europa legt vor

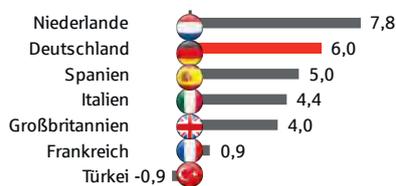
Der Reisende von heute entscheidet situativ. Gestern ging es auf einen Städtetrip in eine europäische Metropole, heute sucht er Ruhe bei einem Wanderurlaub in deutschen Mittelgebirgen und morgen steht der Sommerurlaub in der Karibik auf dem Plan. Und der Welttourismus wächst, ungebrochen. Laut

UNWTO stieg die Zahl der internationalen Ankünfte 2015 weltweit um 4,4 Prozent und lag damit sogar leicht über der langfristigen Prognose. In jüngster Vergangenheit war das stärkste Wachstum bei asiatischen Zielen, arabischen Ländern und Teilen Südamerikas zu beobachten. 2015 rückte der Fokus wieder auf die klassischen und volumenstarken Destinationen in Europa, die nach wie vor einen Marktanteil von 51,4 Prozent am weltweiten grenzüberschreitenden Tourismus auf sich vereinen⁴. Abb. 2

Internationale Ankünfte Europa



Internationale Ankünfte 2015 ggü. 2014 in %



Deutschland mit Platz 1 im „Best Countries Study“-Ranking
Kategorien: Bevölkerung, Lebensqualität, Kultur, Wirtschaft

Abb. 2: Entwicklungen im internationalen Tourismus
Quelle: dwif 2016, Daten UNWTO, www.usnews.com

Dieser Trend resultiert aus dem hohen Qualitätsniveau des touristischen Angebotes, aber auch aus einem gestiegenen Bedürfnis vieler Reisender an ein relatives Sicherheitsempfinden angesichts von Terroranschlägen und Bürgerkriegen in vielen Teilen der Welt. Dieses angepasste Reiseverhalten wird sich nach der vorläufigen Buchungslage 2016 noch verstärken. Auch die Entwicklung der internationalen Ankünfte in Ländern wie Deutschland oder der Türkei spiegelt sich darin wider.

Sicherheit und Verlässlichkeit werden ein immer höheres Gut im Reisemarkt, davon profitiert der Inlandstourismus.

Herausforderungen sind dagegen eine Verlangsamung der Wirtschaftsentwicklung in wichtigen ausländischen Quellmärkten, ob in Europa oder bei Emerging Markets, aber auch eine gewisse Abschottung Europas im Zuge der aktuellen Flüchtlingssituation.⁵ Die Themen Fremdenfeindlichkeit, Willkommenskultur und die Umwidmung von Beherbergungsbetrieben haben in diesem Kontext besonders für Ostdeutschland eine große Bedeutung. Erst die nächsten Jahre werden zeigen, welche mittel- und langfristigen Auswirkungen diese Rahmenbedingungen auf die Tourismuswirtschaft und das Image der Destinationen haben.

Standortvorteil Deutschland

Ob Nation Brands Index und Travel & Tourism Competitive Index im Vorjahr oder die aktuelle Best Countries Study, es gibt viele Ansätze zur Messung der Attraktivität und Wettbewerbsposition von Staaten. Bei allen aktuellen Debatten und gesellschaftlichen Entwicklungen ist eines allen gemein: Deutschland und damit auch der Deutschland-Tourismus profitiert erheblich von seiner ökonomischen Kraft und seinen stabilen Strukturen. In der Studie von US News belegt Deutschland den ersten Platz. Besonders in den Kategorien Wirtschaft, Infrastruktur, Bildung und Lebensqualität erreicht der größte europäische Markt Spitzenpositionen. Lediglich im touristisch relevanten Feld „Adventure“ mit Einzel-

bereichen wie Fun, Landschaft und Attraktivität sehen die Autoren Deutschland allenfalls im Mittelfeld.⁶

Tourismusorganisationen geben strategische Orientierung und setzen den Rahmen

Für die Erhöhung der Marketingeffekte und den Ausbau der touristischen Infrastruktur benötigen die Orte, Regionen und Länder wettbewerbsfähige Tourismusorganisationen. Das Tourismusbarometer führt dreimal jährlich die dwif-Stimmungsumfrage durch, die sich ab diesem Jahr noch stärker auf die Herausforderungen und Themen für die konkrete Arbeit in den Organisationen konzentriert: Knapp 300 Orte und Regionen in Ostdeutschland wurden zu ihren Arbeitsschwerpunkten, Herausforderungen und Erwartungen rund um den Tourismus in ihrem Zuständigkeitsgebiet befragt.

Unter den Top 5 der Arbeitsschwerpunkte gibt es für die Tourismusorganisationen auf Orts- und Regionsebene 2016 keine Überraschungen. Die beiden wichtigsten Aufgabenfelder Außenmarketing und Innenmarketing rücken jedoch für noch mehr Touristiker in den Mittelpunkt. Die Steigerung der Attraktivität des Angebotes, also der Infrastruktur, verliert dagegen 8 Prozentpunkte. Gerade mit Blick auf die erheblichen Investitionsbedarfe im Sinne eines wettbewerbsfähigen Angebotes ist zu prüfen, inwiefern auch die Tourismusorganisationen in den kommenden Jahren hier ihren Beitrag leisten können. Die Erhöhung der Eigeneinnahmen ist als Arbeitsschwerpunkt ebenfalls rückläufig. Ob dies in direktem Zusammenhang mit rechtlichen Vorgaben steht, ist derzeit nur zu vermuten. Gleichzeitig ist die Bedeutung von Vertriebsaktivitäten auf einem neuen Tiefstand angekommen. Nur rund 13 Prozent der befragten Organisationen sehen diesen Bereich noch als Aufgabenschwerpunkt an. Die dennoch große Relevanz der Produktentwicklung deutet darauf hin, dass die Touristiker vor allem die Bündelung der vorhandenen Angebote auf ihre Agenda setzen, aber immer seltener direkt als Vertriebspartner auftreten.

Als prägende Einflussfaktoren für die touristische Entwicklung 2016 gaben die Orte und Regionen Events an. Diese Sondereffekte werden für die kurzfristige Perspektive immer wichtiger. Auf den Rän-

⁵ DZT 2016

⁶ U.S. News 2016

gen 2 und 3 folgen mit Abstand Infrastruktur- und Beherbergungsprojekte. Auch sie können direkt durch die Tourismusakteure vor Ort (Politik, Tourismusorganisationen, Leistungsträger) befördert werden und wirken mittel- bis langfristig. Jeder zehnte Befragte gab zudem Rahmenbedingungen wie die Ferienzeitzregelung und die Flüchtlingsproblematik als wichtige Einflussfaktoren zu Protokoll, denen sich die Destinationen stellen müssen. Abb. 3

Budget- und Personalsituation in den ostdeutschen Tourismusorganisationen

Beim Budget und bei den Personalkapazitäten hat sich die Situation der ostdeutschen Tourismusorganisationen weiter stabilisiert. Damit setzt sich der jüngste Trend fort. Nachdem eine detaillierte Abfrage der Herkunft und Verwendung des Budgets sowie des Personalbestands zuletzt im Rahmen des Branchenthemas des Tourismusbarometers Ostdeutschland 2011 „Organisation und Finanzierung“ erfolgte, wurde diese Erhebung 2015 exklusiv neu aufgelegt:

➤ Im Vergleich zur Erhebung 2011 sind die Budgets der Tourismusorganisationen auf Ortsebene durchschnittlich leicht gestiegen, sowohl bei den größeren als auch bei den kleineren Organisationen. Allerdings hat sich teilweise auch das Aufgabenspektrum erweitert. Der Anteil der öffentlichen Zuschüsse ist leicht gesunken, wohingegen die Öffnung des Kommunalab-

gabengesetzes Wirkung zeigt, denn die Finanzierung über Kurtaxe und Tourismusbeitrag hat an Bedeutung gewonnen. Erwirtschaftete Eigenmittel haben nach wie vor eine hohe Relevanz.

➤ Bei der Budgetverwendung auf Ortsebene ist der Anteil der frei verfügbaren Marketingmittel (ohne Personal) leicht gesunken, allerdings blieb das absolute Volumen durch den leichten Anstieg des Gesamtbudgets stabil. Steigende Personalkosten bei gleichbleibender Zahl der Mitarbeiter deuten auf moderate Gehaltssteigerungen in den Organisationen hin.

Personalaufwand in den Orten steigt – mehr Spielraum bei Marketingmitteln in den Regionen

➤ Bei den Regionen hat sich mit Blick auf die Budgethöhe nichts verändert. Der durchschnittlichen regionalen Tourismusorganisation in Ostdeutschland stehen pro Jahr knapp 350.000 Euro zur Verfügung. Bei der Mittelherkunft haben Mitgliedsbeiträge und Fördermittel (trotz der vermeintlich schlechteren Voraussetzungen in der neuen EU-Förderperiode) an Bedeutung



Abb. 3: Lokale und regionale Tourismusorganisationen im Blickpunkt
Quelle: dwif 2016

gewonnen. Die Finanzierungsanteile aus öffentlichen Zuschüssen und eigenerwirtschafteten Mitteln gingen dagegen zurück. Gerade Letzteres könnte auf dieser Ebene eine Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen im Vertrieb, aber auch beim EU-Beihilferecht sein.

- *Eine positive Entwicklung gibt es auf der Seite der Budgetverwendung zu vermelden. Der größte Block mit rund 41 Prozent der Mittel entfällt mittlerweile auf Marketing und Marktforschung und damit auf eine der Kernaufgaben der regionalen Tourismusorganisationen. Der Personalaufwand ist stabil geblieben, die Finanzierung befristeter Projekte oder Events wurde heruntergefahren. Anhang 1*

1.2 Strategische Ansatzpunkte

Glück, Lebenszufriedenheit, Lebensqualität! Ein Wertewandel hat begonnen, in Gesellschaft und Wirtschaft Einzug zu halten, und zwar keineswegs nur in Deutschland oder anderen westlichen Ländern. Für ein glückliches Leben zählen für immer mehr Menschen nicht mehr nur (immer mehr) Einkommen und Wohlstand, sondern eine ausgeglichene Work-Life-Balance, ein zufriedenstellendes Familienleben, Zeit für sich und andere. Das Brutto-Glücksprodukt in Bhutan, eine Staatsministerin für Glück in den arabischen Emiraten, der Glücksatlas der Deutschen Post: Sie alle und viele weitere Aktivitäten zeigen, dass auf allen Ebenen und in der ganzen Welt nach Alternativen für die klassischen Wachstumsmodelle gesucht wird. Laut Glücksatlas haben die Menschen in Ostdeutschland in ihrer Lebenszufriedenheit das westdeutsche Niveau mittlerweile fast erreicht.⁷ Und die Europäische Union veröffentlichte kürzlich eine Untersuchung zur „Quality of Life“ in 83 Städten Europas: Rostock und Leipzig gehören zu den Top 10 – eine erfreuliche Botschaft in unruhigen Zeiten.⁸ Diese Entwicklung hat längst auch den Tourismus erreicht, gerade in Ostdeutschland

Evolution statt Revolution: Werteorientierte Strategien für den Ostdeutschland-Tourismus in der Reifephase

So stellte das Tourismusbarometer 2015 fest: Der Tourismus in Ostdeutschland ist über die jahrlange Treiberrolle im Deutschland-Tourismus hinaus- und in eine klassische Reifephase hineingewachsen. Und diese verlangt einen genaueren Blick der Marktforschung hinter die Kulissen, um Chancen präziser ausloten zu können. Das Tourismusbarometer trägt dieser Situation Rechnung, indem die Weichen bereits in den letzten Jahren in Richtung der Schwerpunkte Strukturdaten (Märkte, Destinationstypen- und Betriebstypen), betriebswirtschaftliche Gesundheit und Qualität gestellt wurden. Aus der Perspektive der Marktforschung gilt es in den kommenden Jahren, die klassischen Erfolgsmesszahlen beziehungsweise Indikatoren weiterzuentwickeln.

Ländliche Regionen als Chance und Städte als Ankerpunkte begreifen

Auf der vertieften Suche nach Entwicklungspotenzialen für den Tourismus in Ostdeutschland stößt man auf eine für viele in der Form sicherlich überraschende Erkenntnis: Neben den Städten haben die ländlichen Regionen, und zwar vor allem diejenigen jenseits der Küsten-, Seen-, Weinregionen oder Mittelgebirge, die höchsten Zuwachsraten, wenn gleich bei geringeren absoluten Volumina. Gerade diese Regionen sind jedoch nach wie vor von einer erheblichen Strukturschwäche geprägt, was sich nicht zuletzt an der demografischen Entwicklung zeigt: Die meisten ländlichen Räume in Ostdeutschland waren und bleiben Abwanderungsgebiete – sind aber gleichzeitig touristisch attraktiv, zum Beispiel für den Rad-, Wander-, Natur- oder Wassertourismus. Somit ist in den nächsten Jahren die Frage zu beantworten, welche Strategien sich für derartige „touristisch attraktive Abwanderungsräume“ ergeben. Zudem sehen sich viele der touristisch stärker erschlossenen Küsten-, Mittelgebirgs- und Seenregionen ebenfalls mit einer Strukturschwäche konfrontiert, sodass die zu entwickelnden Strategien auch hier wichtige Ansatzpunkte liefern können.

⁷ Deutsche Post AG 2015

⁸ Europäische Union 2016

Stabilisierungskraft des Tourismus für die Regionalentwicklung nutzen

Bei der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung hat Ostdeutschland weiterhin Aufholbedarf und liegt in vielen Punkten wie dem Bruttoinlandsprodukt, der Arbeitslosigkeit oder dem Kaufkraftindex noch hinter den Bundeswerten. Die Daten aus dem Wirtschaftsfaktor Tourismus zeichnen dagegen schon heute ein anderes Bild: Beim touristischen Einkommen oder den im Tourismus Beschäftigten je Einwohner entfaltet dieser „Wirtschaftsfaktor mit Breitenwirkung“ ebenso starke Effekte wie in den Regionen Westdeutschlands. Und diese gehen über Umsatz, Einkommen und Beschäftigung weit hinaus. Touristisch entwickelte Räume sind attraktiver als andere, sie haben ein besseres Image, das vor allem auf einer besseren Ausstattung mit einer vielfältigeren Erholungs- und Freizeitinfrastruktur beruht als beispielsweise in industriell geprägte Regionen. Dies wiederum erhöht die Chancen, Fach- und Führungskräfte zu gewinnen, vor allem aber, weitere Abwanderungen zu verhindern oder zumindest einzudämmen. Abb. 4

Die Leitbegriffe im Tourismus ändern sich: Von der Mengen- zur Wertsteigerung

Aber was bedeutet das für die Marktsicherungsstrategie von touristischen Märkten in der Reifephase, in denen die Zeiten eines automatischen und unbe-

grenzten Wachstums vorbei sind und also das klassische, reine Wachstumsstreben nicht mehr das Kernziel aller Aktivitäten sein kann? Die Jahre nach der Wirtschaftskrise von 2008 haben gezeigt, dass alte Rezepte nur noch bedingt funktionieren. Aber was kommt dann? Fertige Lösungen gibt es nicht. Ein erster Schritt ist, sich gedanklich von den klassischen Mustern zu lösen und neue Leitbegriffe wie das qualitative Wachstum oder sogar die Idee eines endlichen Wachstums zur Maxime der touristischen Entwicklung zu erheben und dafür Strategien zu entwickeln.

Erste Diskussionen über ein „Zuviel“ an Tourismus werden nicht nur in Großstädten wie Berlin oder Hamburg geführt, in denen sogenannte „Akzeptanzprojekte“ den teilweise schon deutlich wahrnehmbaren Unmut der Bevölkerung gegenüber den Touristen(massen) eindämmen sollen. Auch in hochfrequentierten, vor allem im Sommer stark belasteten Orten und Regionen an der Ostsee oder im Spreewald fragen sich immer mehr Einheimische: Wieviel Tourismus vertragen wir? In anderen, in erster Linie ländlichen, Regionen, reicht das aktuelle Volumen an Gästen und Umsatz dagegen immer noch nicht für ganzjährig stabile Einkommens- und Beschäftigungsverhältnisse aus. Sie benötigen weitere Zuwächse, damit der Tourismus seine stabilisierende Kraft überhaupt entfalten kann.

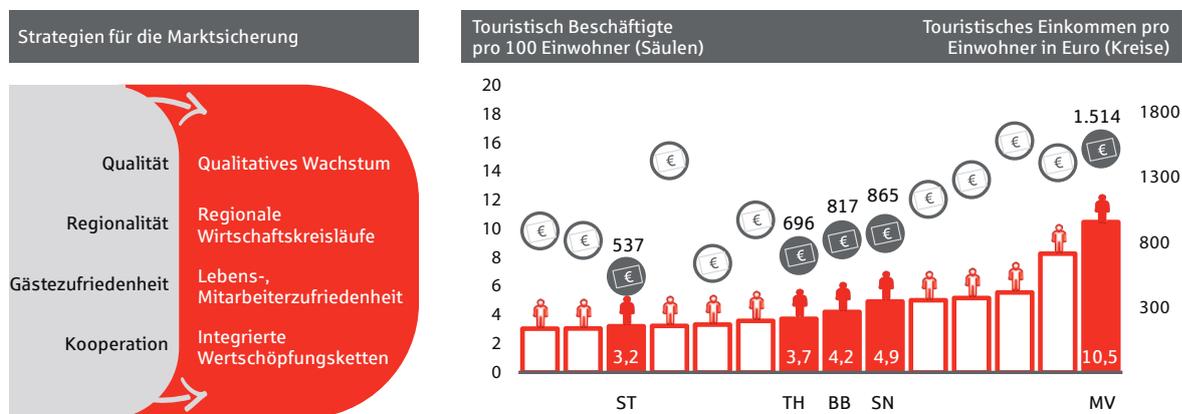


Abb. 4: Neue Leitbegriffe und Wirtschaftsfaktor Tourismus
Quelle: dwif 2016

Touristische Entwicklungsstrategien dürfen also nicht mehr pauschal alle Destinationen über denselben Wachstumskamm scheren, sondern müssen vielmehr zwischen Destinationen, Teilräumen beziehungsweise Orten an Wachstumsgrenzen und solchen mit Wachstumsbedarf differenzieren.

Die Leitbegriffe für eine so verstandene, evolutorische Entwicklung von Strategien und Aufgaben sind nicht neu, aber sie wandeln sich. Dabei kann der Tourismus das ausspielen, was ihn ohnehin ausmacht, nämlich sich zu vernetzen, Nutzen für die unterschiedlichen Gruppen zu stiften, Räume attraktiv zu machen und zu erhalten und ein ganzheitliches Denken zu fördern. Abb. 4

Neue Perspektive: Keine Zuwächse verhindern, sondern sie als Resultierende einer Wertsteigerung und nicht als Selbstzweck einer Mengensteigerung begreifen

Dieses neue Rollenverständnis wird von den Vorreitern unter den Regionen, Orten, Betrieben und Initiativen schon gelebt. Es bringt ein erweitertes Zielgruppen- und Aufgabenverständnis für die bislang vor allem von Marketinggedanken geprägten Tourismusorganisationen mit sich: Es geht darum, die regionalwirtschaftliche Stabilisierungskraft des Tourismus stärker zu nutzen. Ihr Fokus erweitert sich damit vom Besucher auf die Bevölkerung, die Betriebe und die Beschäftigten. Und die „DAWI“ – die Dienstleitungen von allgemeinem wirtschaftlichem Interesse – werden aus dieser Perspektive von einer Herausforderung zur Chance. Denn genau die damit verbundenen Aufgaben werden künftig an Bedeutung gewinnen.

Der dargestellte Wandel erfordert Bereitschaft und Mut zum Umdenken. Wertsteigerung und Vernetzung sind die Schlüsselbegriffe und die Ziele der Zukunft.

2 Touristische Nachfrage

ZUSAMMENFASSUNG:

→ Der Ostdeutschland-Tourismus wächst weiter, aber langsamer. Mittelfristig kristallisieren sich unter den Regionen derzeit zwei Wachstumstypen heraus: ländliche Regionen, teilweise durch Wasser geprägt, und Städte. In vielen ostdeutschen Mittelgebirgen und an der Mecklenburgischen Seenplatte stagniert das Wachstum dagegen. Die Saisonverteilung in Ostdeutschland ist nach wie vor durch eine starke Sommerspitze geprägt. Die Inlandsgäste entdecken in Ostdeutschland zunehmend die Nebensaison. Bei Gästen aus dem Ausland liegen derzeit die Vor-/Nach- und Hauptsaison im Trend. Die Auslandsmärkte in Ostdeutschland wachsen, und trotzdem verlieren die Bundesländer Marktanteile im Incoming-Tourismus. Besonders der Incoming-Primus Sachsen und das potenzialträchtige Thüringen sind das Zünglein an der Waage. ←

2.1 Übernachtungen

Der Tourismus in Ostdeutschland blickt auf ein insgesamt ordentliches Jahr 2015 zurück, wenngleich regional betrachtet mit Licht und Schatten. Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt erzielten neue Allzeithochs bei der Zahl der Übernachtungen. In Brandenburg sorgte die BUGA im Havelland für eine zusätzliche Dynamik (+4,9 Prozent, 12,5 Millionen Übernachtungen 2015) und bestätigte den kontinuierlichen Wachstumstrend der Vorjahre, ähnlich wie in Sachsen-Anhalt (+2,4 Prozent, 7,6 Millionen). Mecklenburg-Vorpommern kratzt derweil an der 30-Millionen-Marke (+2,6 Prozent, 29,5 Millionen). Nur Thüringen (-0,6 Prozent, 9,8 Millionen) und Sachsen (-0,9 Prozent, 18,7 Millionen) mussten Einbußen in Kauf nehmen. In Thüringen war ein statistischer Sondereffekt durch das Bundestreffen der christlichen Pfadfinder „Royal Rangers“ in Neufrankenroda im August 2014 mit über 15.000 Teilnehmern (ca. 100.000 Übernachtungen) der Hauptgrund für das negative Vorzeichen im Folgejahr – bereinigt hätte Thüringen ein leichtes Plus verzeichnet. In Sachsen bestätigen die Tourismusexperten die Auswirkungen der Übergriffe und Demonstrationen in Zusammenhang mit der Flüchtlingsdebatte und die damit verbundene mediale Berichterstattung. Daraus resultierende negative Effekte waren vor allem aus dem Inland spürbar. Anhang 2

Tourismusjahr 2015: stabile Marktstellung der ostdeutschen Destinationen

Insgesamt verstärken sich die Anzeichen dafür, dass Wachstum in der Reifephase keineswegs selbstverständlich ist: (nur) 25 der 42 ostdeutschen Reisegebiete erzielten 2015 Übernachtungszuwächse gegenüber dem Vorjahr, und zwar zwischen 0,1 und beeindruckenden 17,4 Prozent. Ein starkes Plus ist in aller Regel nur noch in Newcomer-Regionen wie den Künstlichen-Seeendestinationen in Brandenburg, Sachsen und Sachsen-Anhalt oder durch Sondereffekte (2015 zum Beispiel die BUGA im Havelland) möglich.

Strukturunterschiede drücken langfristig auf die Marktdynamik im Ostdeutschland-Tourismus

Die Reifephase verlangt zudem einen genaueren Blick der Marktforschung hinter die Kulissen, um Chancen präziser ausloten zu können. Ein Beispiel: In den letzten zehn Jahren war der Marktanteil der Übernachtungen in Ostdeutschland insgesamt erstmals leicht rückläufig. Die Ursache hierfür: Der Städtetourismus ist derzeit weltweit der Wachstumsmo-

tor schlechthin, in Ostdeutschland gibt es aber weniger große Städte als in Westdeutschland. Rechnet man die Großstädte ab 100.000 Einwohner aus der Entwicklung heraus, dreht sich das Bild um: Jetzt steigt der Marktanteil Ostdeutschlands im gleichen Zeitraum von 21,4 Prozent leicht auf 22,0 Prozent. Die zunächst wenig erfreuliche Entwicklung hat demnach strukturelle Ursachen. Weniger (Groß-)Städte bedeuten bei den aktuellen Markttrends zwangsläufig schwächere Wachstumsraten, einen geringeren Anteil ausländischer Gäste und eine geringere Auslastung, da Stadthotels fast grundsätzlich ganzjährig besser ausgelastet sind als Kapazitäten in Urlaubsregionen.

Eine gute Orientierung zu den Nachfragetrends in den Regionen bietet der Fünfjahresvergleich der Übernachtungsentwicklung.

➤ Vom nördlichen Sachsen und Thüringen zieht sich ein Wachstumsband bis in den Norden Brandenburgs. Mit dabei sind die neuen Seendestinationen im Lausitzer Seenland, in Anhalt-Wittenberg und im Sächsischen Burgen- und Heide-land. Auch das Reformationsjubiläum

wirft seine Schatten voraus. Im Havelland, in der Altmark und den Nachbarregionen stärkte die BUGA 2015 den Positivtrend.

➤ Erfreulich ist auch die Übernachtungsentwicklung des durch den Ausflugsverkehr geprägten Spreewaldes, der bereits seit über zehn Jahren ein durchgängiges Plus erzielt. Ein Mix aus neuen Angeboten, attraktiven Veranstaltungen, Großinvestitionen wie Tropical Islands und die zunehmende Erschließung der Wintersaison tragen hierzu bei. Abb. 5

Ostdeutsche Mittelgebirge unter Druck – der Harz hält dagegen

➤ Wie auf Bundesebene, so liegen auch die ostdeutschen Städte in der Gästegunst weit vorn. Städtedestinationen wie Dresden, Leipzig oder Potsdam wiesen in den letzten fünf Jahren Wachstumsraten von über 20 Prozent im gesamten Zeitraum auf. Teilweise wirkt dieser

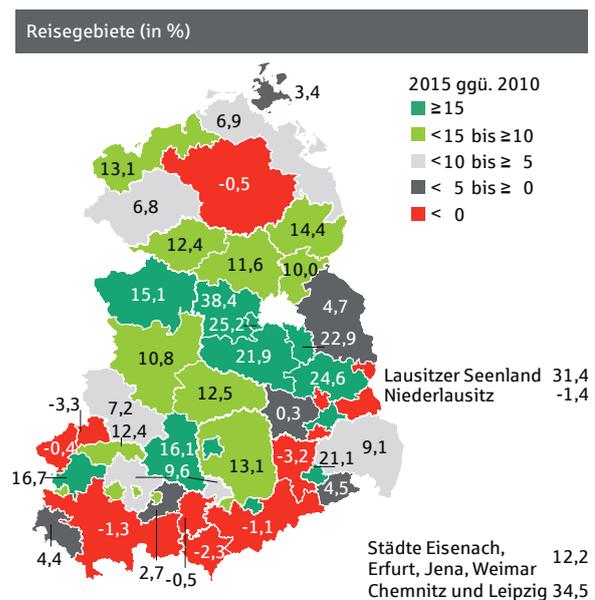
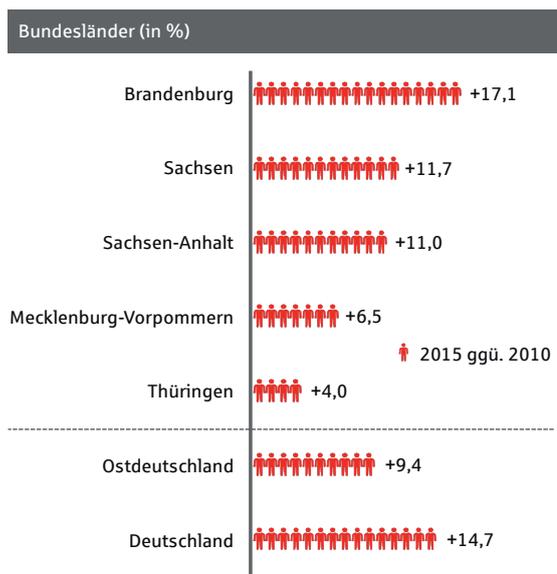


Abb. 5: Übernachtungsentwicklung in gewerblichen Beherbergungsbetrieben (ab zehn Schlafgelegenheiten)
Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter

anhaltende Boom bereits positiv auf das Umland, auch rund um die Thüringer Städtekette. Dresden hat in dieser Hinsicht sicherlich noch weiteres Potenzial.

➤ Auffällig ist die durchgängige Konsolidierung der touristischen Nachfrage vom Thüringer Wald über Vogtland und Erzgebirge bis zum Sächsischen Elbland und in die Niederlausitz hinein. Diese Regionen schaffen es derzeit nicht, mit ihrem Angebot und ihren Aktivitäten neue Gäste zu gewinnen. Hinzu kommt die Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte, wo die Nachfrage ebenfalls seit mehreren Jahren im Trend stagniert, 2015 allerdings auch statistische Ungenauigkeiten hinzukamen.

Saisonalität – Aktivitäten in der Nebensaison zeigen Wirkung

Die Saisonverteilung im Ostdeutschland-Tourismus ist geprägt von einer Sommerspitze, nicht nur an der Küste, sondern auch in den Mittelgebirgen (hier kommt teilweise ein zweites Winterhoch hinzu), den Seenregionen und selbst in den Städten. In den vergangenen Jahren arbeiteten viele Bundesländer und Regionen in Ostdeutschland erfolgreich daran, die Nebensaison sowie die Vor- und Nachsaison auszubauen. Dennoch lassen sich die Gästeströme und deren Interessen natürlich nicht komplett und

erst recht nicht von heute auf morgen umlenken. Die Betrachtung der Wachstumsraten nach Saisonabschnitten lässt jedoch Rückschlüsse auf die gezielte Umsetzung von Marketingmaßnahmen in bestimmten Märkten zu.

Besondere Potenziale für Ostdeutschland: deutsche Gäste – Nebensaison, internationale Gäste – Vor-/ Nach- und Hauptsaison

➤ In Ostdeutschland profitierten die Wintermonate in den vergangenen Jahren am stärksten vom Aufwärtstrend. Themen wie Weihnachtsmärkte, Winterzauber, Wellness, Ruhe/Entschleunigung oder auch Kultur wurden sukzessive mit Angeboten am Markt platziert und setzen auf den Kurzreisetrend auf. Besonders die Inlandsgäste sprechen auf diese Angebote an, dagegen zeigt sich in den Sommermonaten kaum noch zusätzliches Potenzial aus Deutschland. Anders bei den Gästen aus dem Ausland: Auch die Hauptferienzeiten in Ländern wie Spanien, Italien oder Frankreich sprechen für eine Ostdeutschlandreise im Sommer.

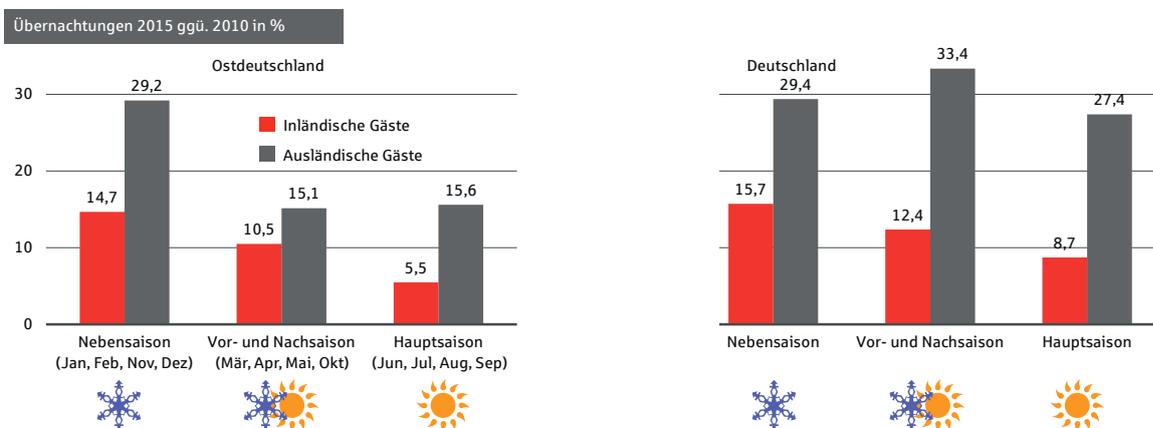


Abb. 6: Saisonale Übernachtungsentwicklung nach Herkunftsstruktur (Beherbergungsbetriebe ab zehn Schlafgelegenheiten)
Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

➤ Zwar ist bei den Wachstumspotenzialen der Inlandsgäste in Deutschland ein ähnlicher Trend erkennbar, jedoch bei Weitem nicht so ausgeprägt wie in Ostdeutschland. Das durchgängig hohe Wachstum im Incoming-Tourismus nach Deutschland lassen keine Rückschlüsse auf Präferenzzeiten zu. Die Vielfalt der deutschen Destinationen spiegelt sich hierin wider, denn es gibt über das gesamte Jahr hinweg attraktive Reiseziele mit genügend Kapazitäten. Für Ostdeutschland bedeutet das, gerade in der Vor- und Nachsaison sowie – wo möglich – in der Hauptsaison attraktive Angebote für internationale Gäste zu schaffen. Abb. 6

2.2 Herkunftsstruktur

Die touristische Exportquote, also der Anteil der Übernachtungen ausländischer Gäste an den Übernachtungen insgesamt, ist in Ostdeutschland 2015 leicht um 0,1 Prozentpunkte auf 6,4 Prozent gestiegen. Bundesweit liegt der Anteil mittlerweile bei 18,3 Prozent (+0,5 Prozentpunkte). Die Schere klafft dementsprechend weiter auseinander, und auch

hier kommen die strukturellen Unterschiede im Angebot zum Vorschein, denn ein großer Teil der Zuwächse aus dem Ausland entfällt nach wie vor auf die Großstädte. Anhang 2

Ostdeutschland verliert Marktanteile

Der Fünfjahresrückblick verdeutlicht die unterdurchschnittliche Entwicklung des Incoming-Tourismus in Ostdeutschland. Seit 2013 geht der Marktanteil am gesamten Auslandstourismus in Deutschland zurück und liegt mit 6,4 Prozent wieder auf dem Niveau des Jahres 2000. Andererseits zeigt die Entwicklung in der Vergangenheit, dass es Ostdeutschland in den 2000er Jahren trotz des Booms im Städtetourismus gelungen ist, von der zunehmenden Internationalisierung zu profitieren. Allerdings braucht es dafür gerade im Volumenmarkt Sachsen (knapp 38 Prozent der Übernachtungen ausländischer Gäste in Ostdeutschland finden hier statt) und im Potenzialmarkt Thüringen neue Impulse im Auslandsmarketing. Abb. 7

Bei den Top-Märkten in Ostdeutschland gibt es kaum Verschiebungen. Die Niederlande führen das

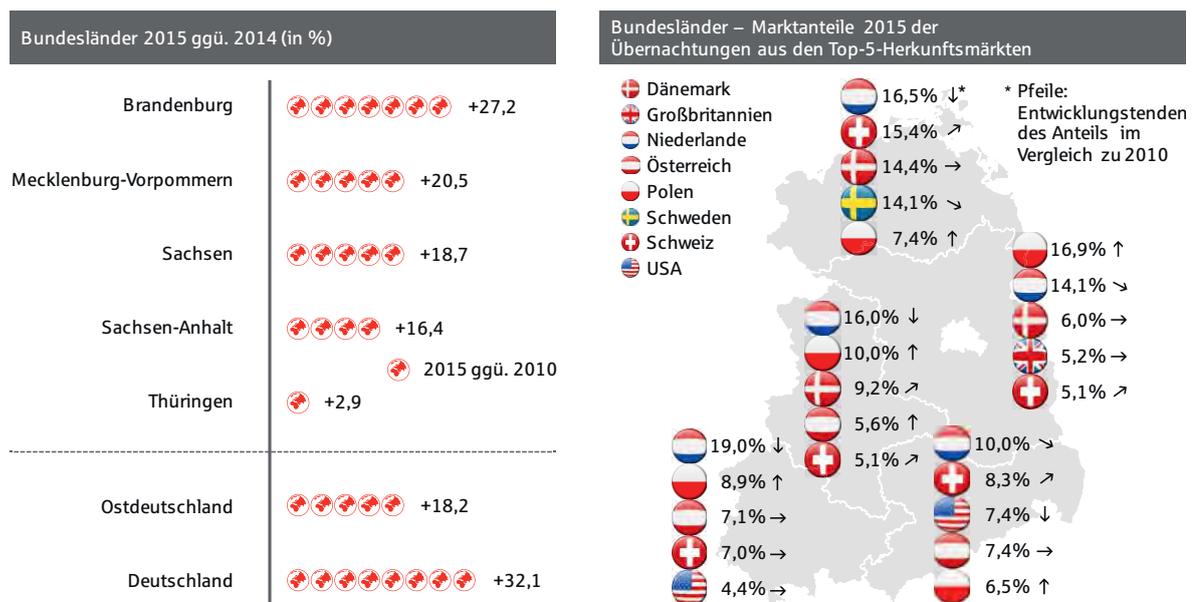


Abb. 7: Übernachtungsentwicklung ausländischer Gäste und Herkunftsstruktur (Beherbergungsbetriebe ab zehn Schlafgelegenheiten)
Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter

Ranking weiter unangefochten an, allerdings stagniert der Markt seit der Wirtschaft- und Finanzkrise 2009 bei etwa 700.000 Übernachtungen. Die Verfolger Polen und die Schweiz nähern sich mit großen Schritten, und auch die Nachfrage aus Österreich und Dänemark auf den Plätzen vier und fünf wächst. Der Top-Überseemarkt ist weiterhin die USA, während sich Russland durch die politischen Rahmenbedingungen vorerst aus den Top-10 verabschiedet hat, überraschenderweise erst 2015 mit deutlichen Rückgängen. Newcomer des Jahres ist Spanien mit gut 140.000 Übernachtungen auf Rang 11 (2014 noch Platz 17). Die Bundesländer weisen bei der Analyse der einzelnen Quellmärkte zwar grundsätzlich ähnliche Strukturen auf, doch stellt sich die Entwicklung im Detail und auch in den einzelnen Regionen differenzierter dar. Anhang 4

Brandenburg:

- *Brandenburg ist der Wachstumsgewinner der letzten Jahre. Es ist das einzige ostdeutsche Bundesland, das seinen Marktanteil der Übernachtungen ausländischer Gäste in den letzten Jahren stetig und spürbar ausbaute. Mittlerweile begrüßt Brandenburg jährlich gut 400.000 Gäste aus dem Ausland bei einer durchschnittlichen Aufenthaltsdauer von 2,3 Tagen.*
- *Seit 2013 ist Polen der wichtigste Auslandsquellmarkt für Brandenburg, 2015 allerdings erstmals mit Stagnationstendenzen. Der wichtige niederländische Markt hat sich dagegen wieder erholt. Daneben sind die Schweiz, Dänemark, Großbritannien, die Tschechische Republik und Spanien die Treiber der Entwicklung. Auch China kratzt mittlerweile an den Top 10.*
- *Gleichzeitig ist die starke Fokussierung auf die beiden Top-Märkte auffällig. Einerseits bietet dies Möglichkeiten der Konzentration der Marketingaktivitäten, andererseits sollten besonders die folgenden hochdynamischen Märkte gezielt gestärkt werden.*
- *Die touristische Exportquote im Fläming, im Dahme-Seenland und in Potsdam liegt deutlich über dem Landesniveau. Zudem stammen allein drei Viertel des Incoming-Wachstums seit 2010 aus diesen drei Reisegebieten (152.442 von 205.652 Übernachtungen). Angebote im Luxussegment, der anhaltende Boom des Städte-tourismus und die künftigen Effekte des BBI (Geschäftsreisende) deuten hier auf weitere Potenziale hin.*

- *Seit 2015 setzt die Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH gemeinsam mit der Deutschen Zentrale für Tourismus in Warschau und der Tourismus-Marketinggesellschaft Sachsen wieder Maßnahmen im wichtigsten Auslandsmarkt Polen um. So können auch bei der weiteren Erschließung von Nahmärkten die knappen Mittel für das Auslandsmarketing erfolgreich gebündelt werden.*

Mecklenburg-Vorpommern:

- *Mecklenburg-Vorpommern entwickelte sich ebenfalls überdurchschnittlich. 2014 überschritt die Zahl der Übernachtungen aus dem Ausland die Marke von einer Million. Die touristische Exportquote blieb aufgrund des nach wie vor dynamischen Inlandsmarktes stabil bei 3,5 Prozent.*
- *Drei Viertel der Nachfrage aus dem Ausland und sogar knapp 79 Prozent des Wachstums der letzten fünf Jahre kommen aus den sechs Top-Märkten, lediglich die Niederlande stagnierten seit 2013 auf hohem Niveau. Die weiteren europäischen und außereuropäischen Märkte haben in Mecklenburg-Vorpommern kaum eine Relevanz und werden sich wohl auch schwerlich kurzfristig entwickeln lassen.*
- *Regional weist Westmecklenburg die mit Abstand höchste Exportquote auf. Zusammen mit der Mecklenburgischen Ostseeküste steigen hier die Übernachtungszahlen aus dem Ausland am stärksten an. Lediglich in der Mecklenburgischen Schweiz und Seenplatte ist dieses Nachfragesegment rückläufig. Dies ist vermutlich auch eine Folge der Angebotsentwicklung (Ferienresorts und Großhotels) sowie der stärkeren Abhängigkeit vom schwächeren Top-Markt Niederlande.*

➤ *Einer der Gewinner der Top-Märkte in Mecklenburg-Vorpommern ist Österreich (nur noch knapp hinter Polen). Eine Vielzahl an Pauschalangeboten unterstützt den Trend aus dem Alpenraum in den Norden Deutschlands. Unkomplizierte Anreisemöglichkeiten zählen zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren bei Auslandsmärkten, das haben in den vergangenen Jahren auch die großen Metropolen gezeigt. So kommen ab 2016 neue Impulse durch Flugverbindungen nach Rostock-Laage (Linz, Basel) und Usedom (Zürich, Bern) sowie eine häufigere Taktung des Nachtzuges CityNightLine von Zürich in die Seenplatte und an die Ostsee hinzu.*

Gezieltes Marketing im In- und Ausland

Die ostdeutschen Destinationen bewerben gezielt Quellmärkte im In- und Ausland. Dresden zum Beispiel setzt auf eine Verbesserung des Images mit der Jahresthemenkampagne „Festkultur“. Das Motto „Dresden. Gemeinsam feiern“ soll das Zusammenwachsen der Kulturen und ein gemeinsames Leben und Arbeiten für eine gute Zukunft thematisieren. Brandenburg (TMB) setzt seit 2015 wieder gemeinsam mit der DZT und Sachsen (TMGS) Marketingmaßnahmen in Polen um. Für 2016 sind unter anderem Studienreisen, Roadshows und Bloggerreisen geplant.⁹

Sachsen:

- *Sachsen hat das mit Abstand höchste Nachfragevolumen aus dem Ausland (1,9 Millionen Übernachtungen) unter allen ostdeutschen Bundesländern und gleichzeitig den geringsten Konzentrationsgrad mit Blick auf die Top-5-Quellmärkte (knapp 40 Prozent). Diese Struktur spricht für ein breites touristisches Angebot und eine vergleichsweise hohe Bekanntheit, was die Destinationen zudem unabhängiger von Einzelentwicklungen in den Märkten selbst macht.*
- *Das relative Wachstum des Incoming-Tourismus liegt trotz des hohen Marktvolumens auf dem Niveau Ostdeutschlands. Dadurch steigt die Bedeutung Sachsens für den Auslandstourismus*

nach Ostdeutschland weiter (+300.000 Übernachtungen seit 2010). Der Anteil der Übernachtungen aus dem Ausland spielt sich im Bundesland bei rund zehn Prozent ein.

➤ *Die größten Wachstumsgewinner der letzten Jahre sind Polen, die Schweiz, China und Spanien. Somit verbreitert sich die Basis für den Incoming-Tourismus nach Sachsen zunehmend. Der Quellmarkt Nummer 1 – die Niederlande – hat seine Wachstumsdelle aus 2013 überwunden und legt seitdem wieder zu. Sorgen machen dagegen die Märkte Russland und – noch stärker – die USA. Doch während letztgenannter den Turnaround 2015 offenbar geschafft hat, befindet sich der russische Markt, sicherlich auch aufgrund der politischen Rahmenbedingungen, im freien Fall.*

➤ *Dresden ist der absolute Treiber im sächsischen Incoming-Tourismus. Ein Zuwachs von über 235.000 Übernachtungen seit 2010 (+36,6 Prozent) und ein Marktanteil von 20,4 Prozent – der höchste Wert in ganz Ostdeutschland – sind der eindrucksvolle Beleg dafür. Allein die Städte Dresden und Leipzig stehen für über 68 Prozent der gesamten sächsischen Nachfrage aus dem Ausland. Doch während das Leipziger Umland bereits von der Entwicklung in der Großstadt profitiert, strahlt die sächsische Hauptstadt noch zu wenig in die umliegenden Regionen aus.*

Sachsen-Anhalt:

- *Sachsen-Anhalt weist durchschnittliche Wachstumsraten und eine leicht überproportionale touristische Exportquote auf (7,2 Prozent). Allerdings sinkt die Aufenthaltsdauer stetig und ist mit 2,1 Tagen die geringste in ganz Ostdeutschland.*
- *Für die Niederlande gilt das Gleiche wie in Sachsen, und auch der polnische Markt stagniert seit 2012. Dagegen befinden sich Dänemark und die Alpenländer, wie in vielen anderen Bundesländern auch, auf einem langsamen, aber stetigen Wachstumskurs. Gerade das Wachstum aus diesen Märkten ist aufgrund ihrer Größe*

⁹ www.dresden.de, www.reiseland-brandenburg.de, www.sachsen-tourismus.de

mittelfristig beschränkt, gleichwohl sind sie durch ihre starke Kaufkraft hoch attraktiv. Newcomer des Jahres 2015 ist Spanien, das bereits auf Rang 8 der wichtigsten Quellmärkte angelangt ist.

- *Der Entwicklungstrend in den Regionen in Sachsen-Anhalt ist deutlich unstabiler als in den meisten Bundesländern. Auf starke Wachstumsphasen folgen häufig Rückgänge, was auf vergleichsweise junge und für äußere Einflüsse anfällige Destinationen aus Perspektive der jeweiligen Quellmärkte hindeutet. Insbesondere Halle, Saale-Unstrut, Anhalt-Wittenberg und die Region um Magdeburg befinden sich auf einem Wachstumskurs (Kultur und Städtetourismus). Im Harz stagniert die Nachfrage. War die Region bis 2008 noch wichtigste Zieldestination für ausländische Gäste in Sachsen-Anhalt, ist sie bis 2015 auf Rang 3 abgerutscht. Nichtsdestotrotz bietet sich für den Aktivtourismus weiteres Potenzial, gerade mit Blick auf Quellmärkte wie die Niederlande oder Dänemark.*

Thüringen:

- *Die touristische Exportquote in Thüringen liegt seit Jahren stabil bei rund 6 Prozent (in etwa der Durchschnitt Ostdeutschlands), die absolute Zahl stagniert. Eine ähnliche Entwicklung ist bundesweit derzeit nur in Rheinland-Pfalz zu beobachten.*
- *Dies zieht sich auch durch die relevanten Quellmärkte. Seit 2010 verzeichnete, mit Ausnahme Polens, keiner der Top-Märkte relevante Zuwächse. Aus dem wichtigsten ausländischen Quellmarkt – den Niederlanden – gehen die Zahlen sogar Jahr für Jahr zurück. Überraschend ist der aktuelle Stagnationstrend aus den Alpenländern und das trotz der marktrelevanten thematischen Positionierung Thüringens.*
- *Unter den Reisegebieten tut sich kein Vertreter positiv oder negativ hervor. Selbst aus den Städten kommen kaum Impulse. Die stärksten absoluten Zuwächse verzeichneten seit 2010 noch der Thüringer Wald (+7.412*

Übernachtungen) und der Hainich (+6.283).

- *Thüringen hat seine Aktivitäten im Auslandsmarketing und -vertrieb 2015 neu ausgerichtet. Durch die Konzentration auf strategische Quellmärkte, allen voran Niederlande, Österreich und Schweiz sowie die Themenfokussierung auf Natur (Wandern) und Kultur (Musik, Luther, Architektur) sowie Städte und saisonal auf Weihnachtsmärkte sollen neue Potenziale erschlossen werden. Investitionen in ein modernes touristisches Angebot sind dafür unabdingbar.*

3 Touristisches Angebot

ZUSAMMENFASSUNG:

→ Die Entwicklung der Kapazitäten im Beherbergungsgewerbe hat sich zwischen Ostdeutschland und Deutschland weitgehend harmonisiert. Charakteristisch ist ein langfristig leichter, aber stetiger Ausbau. Gleichzeitig ist seit 2010 ein auffälliger Rückgang der Zahl der Betriebe und damit ein Konzentrationsprozess zu beobachten. Parallel dazu steigt die Betriebsgröße weiter an.

Besonders Brandenburg schöpft derzeit seine Wachstumspotenziale aus. In Sachsen dominieren dagegen einzig die Städte, während sich der Markt in den übrigen ostdeutschen Ländern stabilisiert. Herausforderungen in der amtlichen Statistik erschweren zunehmend die Interpretation der Marktdaten. Hier sind eine gemeinsame Abstimmung der relevanten Akteure und die Suche nach Optimierungsmöglichkeiten anzustreben.

Die Auslastung in den ostdeutschen Regionen und Ländern steigt weiter, allerdings liegen Niveau und Dynamik unter dem bundesweiten Durchschnitt. Dennoch: Besonders in Regionen mit Auslastungswerten von unter 30 Prozent ist mit einer weiteren Konsolidierung des Angebotes zu rechnen. Dort, wo zugleich neue Angebote auf den Markt kommen, kann dies zu einer Negativentwicklung bei den Preisen führen. ←

3.1 Kapazitäten im Beherbergungsgewerbe

Größere jährliche Ausschläge in Höhe von plus/minus fünf Prozent gibt es seit der Jahrtausendwende kaum noch. Außer in den Stadtstaaten war dies nur in Thüringen und im Saarland der Fall, jeweils bedingt durch Großinvestitionen oder Schwankungen im Campingsegment. Es herrscht eher ein Austausch von Kapazitäten vor: In die Jahre gekommene Betriebe, Fehlinvestitionen oder Unternehmen ohne Nachfolger gehen vom Markt, Neuinvestitionen und Erweiterungen sorgen insgesamt für einen leichten, aber kontinuierlichen Anstieg in Ostdeutschland und im gesamten Bundesgebiet. Langfristig hat sich die Kapazitätsentwicklung somit weitgehend harmonisiert. Und auch 2015 war dies der Fall: In Ostdeutschland stiegen die Kapazitäten um 0,6 Prozent an, der Bundesdurchschnitt lag bei +0,3 Prozent. Anhang 3

Austausch von Kapazitäten statt ständiger Erweiterung

Zeigte sich die Zahl der Betriebe zwischen 2000 und 2010 äußerst stabil, sind seitdem immer weniger Betriebe mit zehn und mehr Schlafgelegenheiten in den Destinationen zu finden. Dadurch stieg die durchschnittliche Betriebsgröße weiter an, und das Angebot ballt sich zunehmend. In erster Linie verschwinden durch den steigenden Wettbewerbsdruck kleinere Grenzanbieter in der Fläche. Für touristische Segmente wie den Wander- oder Radtourismus ist dies in einigen Destinationen durchaus eine Herausforderung, weil damit häufig auch das gastronomische Angebot schrumpft. Als Gegenbewegung zu größeren Häusern und der einheitlichen Kettenhotellerie schlägt die Stunde für individuelle Boutique- und Themenhotels, die auch an peripheren Standorten mit dem richtigen Konzept zur Erfolgsgeschichte werden können. Allerdings wirkt sich diese Entwicklung kaum auf die Statistik aus.

Regional zeigen sich deutliche Unterschiede und individuelle Hintergründe (Anhang 5):

- In Sachsen sorgen Dresden und Leipzig für eine Angebotsausweitung, während die Kapazitäten in fast allen anderen Regionen zurückgehen. Zudem nähert sich Dresden (2015: 23.790 Schlafgelegenheiten) auch bezogen auf die absoluten Kapazitäten der sächsischen Nummer eins, dem Erzgebirge (27.232). Treiber der Marktentwicklung in Sachsen sind eindeutig die Hotels garnis (Motel One und Co.) und der Ferienwohnungsmarkt, während das Angebot an Gasthöfen deutlich und bei den Hotels leicht gesunken ist.
- Beim kontinuierlichen Angebotsausbau in Brandenburg gibt es keinen klaren regionalen Trend. Das Land schöpft seine Potenziale derzeit immer stärker aus. Zu den Treibern zählen das Havelland (Investitionswelle im Zuge der BUGA 2015), das Barnimer Land, das Lausitzer Seenland und Potsdam. Gleichzeitig ist eine Kapazitätsverschiebung vom Campingsegment zum boomenden Ferienwohnungsmarkt (Tropical Islands und Seenregionen) und den Hotels (Städte).

- Die angebotsseitigen Kennzahlen in Sachsen-Anhalt sind äußerst stabil. Bei den Betriebstypen ließ das Campingsegment im Fünffjahresvergleich Federn, während neue Ferienwohnungen und -häuser hinzukamen. Regional gibt es kaum Besonderheiten, die Kapazitäten schwanken von Jahr zu Jahr um das Ausgangsniveau. 2015 gab es jedoch in der Region Harz und Harzvorland eine Trendwende, im Zuge des Ausbaus des Ferienwohnungsmarktes.
- Die angebotenen Schlafgelegenheiten in Thüringen zeigen in fast allen Betriebstypen (Ausnahme Hotels garnis in den Städten) eine Stagnation. Die Zahl der Betriebe ist dagegen allein seit 2010 um rund 100 zurückgegangen (-7,2 Prozent). Besonders Gasthöfe, Pensionen und kleinere Hotels scheinen an vielen Standorten in Thüringen einen schweren Stand zu haben. Eine umfassende Qualitäts- und Investitionsoffensive ist notwendig, wenn auch nachfrageseitig weiteres Wachstum erzielt werden soll.
- In Mecklenburg-Vorpommern wirkt insgesamt immer noch ein statistischer Effekt nach. Ab 2014 wurden viele zentral vermarktete, aber im

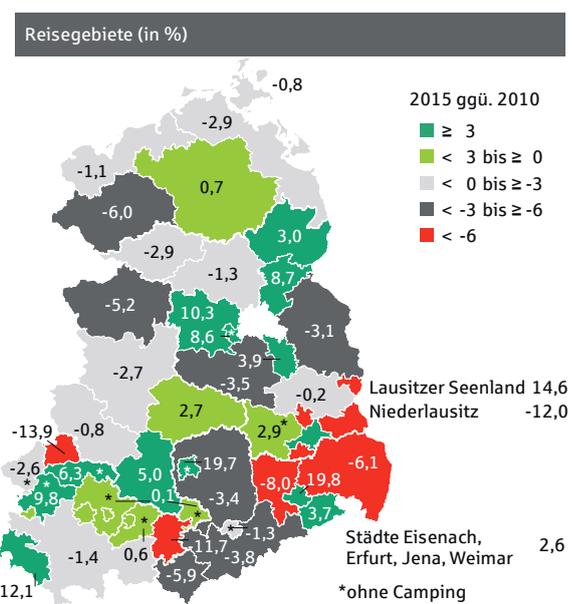
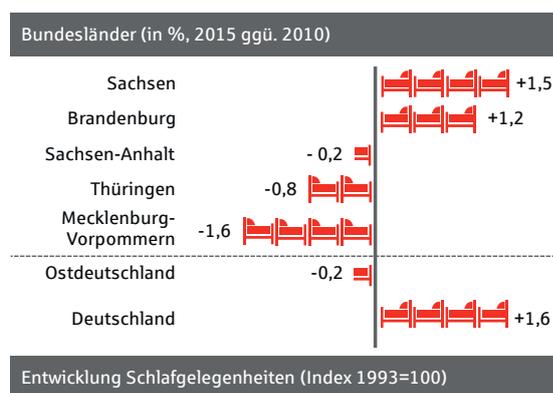


Abb. 8: Entwicklung der Schlafgelegenheiten in gewerblichen Beherbergungsbetrieben (ab zehn Schlafgelegenheiten)
 Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter

Einzelbesitz befindliche Ferienobjekte aus der Meldepflicht ausgenommen (mit starker Konzentration an der Küste). Dennoch: Bis 2011 kennzeichnete eine starke Expansion das nordöstlichste Bundesland. In den vergangenen Jahren hat die Entwicklung an Dynamik verloren. Gerade die Wasserdestinationen sind aber bei Investoren weiterhin gefragt, jedoch offensichtlich eher mit Verdrängungs- denn Expansions-effekten. Hotels sind weiter auf dem Vormarsch, Gasthöfe und Campingplätze haben deutlich verloren. Abb. 8

Kapazitätserweiterung: Realisierung von Großprojekten im Hotelsegment

Die ostdeutsche Hotellandschaft ist im Tourismusjahr 2015 um einige große Hotels reicher geworden. Sie verteilen sich von der Küste, über die Seen- und Mittelgebirgsregionen bis zu den Städten Ostdeutschlands:

- *Auf Usedom eröffnete das Kaiserstrand Beachhotel Bansin mit 136 Zimmern.*
- *In Bad Elster im Vogtland erweitert das Hotel König Albert (108 Zimmer) seit Anfang 2015 das Angebot.*
- *In den Städten steigerte sich besonders in Leipzig und Dresden das Hotelangebot.*
- *Das Seenland Oder-Spree erhielt mit dem A-Ja-Resort in Bad Saarow (150 Zimmer) eine Erweiterung seiner Kapazitäten.*

Weitere Neueröffnungen stehen 2016 vor der Tür: In Wismar wird das erste Resort-Hotel der InterSpa-Gruppe mit 90 Zimmern seine Türen öffnen. Der sachsen-anhaltinische Harz erhält mit dem Hasseröder Burghotel mit über 400 Betten ein neues mittelalterliches Themenhotel.¹⁰

Qualität strategischer Datengrundlagen sichern

Die Darstellung und Interpretation der Angebotsseite aus der amtlichen Statistik und in der Konsequenz

natürlich auch der Nachfrageseite macht wachsende Schwierigkeiten. Die amtliche Statistik betrachtet nur einen Teil des touristischen Marktes, zum Beispiel keine Betriebe <10 Schlafgelegenheiten, Freizeitwohnsitze, Sharing-Angebote. Zudem sind in den erfassten Segmenten in jüngster Vergangenheit immer wieder Unstimmigkeiten, teils größere Nacherhebungen und Zahlensprünge sowie von Bundesland zu Bundesland unterschiedliche Erfassungspraktiken festzustellen. Teils aus Personalnot, teils aus erhebungstechnischen Problemen heraus können Daten immer häufiger erst mit Verspätung bereitgestellt werden. Dies wird bei der anstehenden Harmonisierung des Zellsperverfahrens zur Anonymisierung der Datensätze über alle Bundesländer hinweg sicherlich noch ein größeres Thema werden. Daher sind die Tourismusorganisationen und -verbände gemeinsam mit den Ländern und den Statistischen Landesämtern gefordert, die Qualität und Konsistenz der Daten sowie ihre Auswertungsmöglichkeiten bei gleichzeitiger Bereitstellung mit einer für die Erhebenden und die Nutzer angemessenen Verzögerung langfristig zu sichern.

3.2 Auslastung

Die Zahl der Betriebe in Ostdeutschland ist in den letzten Jahren deutlich gesunken, jedoch nicht, weil etwa der Ostdeutschland-Tourismus weniger attraktiv würde – die Übernachtungen steigen weiter und die Zahl der Schlafgelegenheiten hat ein relativ stabiles Niveau erreicht. Vielmehr werden weniger professionell geführte Betriebe, solche mit Standortdefiziten und fehlenden strategischen Ansätzen immer häufiger vom Markt verdrängt. Ihren Platz nehmen bestehende Unternehmen durch Erweiterungen oder neue, größere Betriebe ein. So stieg die Auslastung der geöffneten Betriebe in allen ostdeutschen Bundesländern seit 2010 zwischen 1,8 und 4,4 Prozentpunkten an.

- *Aber: Die Auslastung in Ostdeutschland und die Dynamik der Entwicklung erreicht nicht das bundesdeutsche Niveau. Mittlerweile liegt sie in den fünf Bundesländern 2,5 Prozentpunkte unter dem Deutschlandwert.*

¹⁰ www.seetel.de, www.hotelkoenigalbert.de, www.ajaresorts.de, www.wonnemar.de, www.hasseroeder-burghotel.de

- *Kein ostdeutsches Bundesland konnte seine Auslastungswerte in den letzten fünf Jahren durchgängig steigern, immer wieder gab es Wellenbewegungen in der Entwicklung, auch bedingt durch das Flutjahr 2013.*
- *Jenseits der Sondereffekte geht Brandenburg – trotz des Kapazitätsausbaus – bei dieser Kennzahl aus den letzten Jahren als Gewinner hervor. Aber auch in Mecklenburg-Vorpommern verbesserte sich insbesondere 2014 und 2015 die Marktsituation für die Betriebe.*
- *Das höchste Auslastungsniveau erreichen nach wie vor die weniger saisongeprägten Bundesländer Sachsen (hinter Baden-Württemberg der Top-Wert unter den Flächenbundesländern) und Thüringen. Zudem sind sie vergleichsweise stark durch die Vorsorge- und Rehakliniken mit Auslastungswerten von weit über 80 Prozent geprägt. Abb. 9*

Auslastungsniveau verbessert sich dank der Marktkonsolidierung weiter.

Die Strukturen des Beherbergungsangebotes und der Nachfrage haben also einen wichtigen Einfluss auf das Niveau der Auslastung (Betriebstypen, Saisonalität). Dennoch lässt sich über alle ostdeutschen Reisegebiete sagen, dass die betriebswirtschaftliche Situation der Akteure – mit Blick auf die jeweiligen Auslastungswerte – vielerorts prekär erscheint, besonders in der Mecklenburgischen Schweiz und Seenplatte, im Südharz und vor allem in der Niederlausitz. Hier liegt das Niveau deutlich unter 30 Prozent. Anhang 5

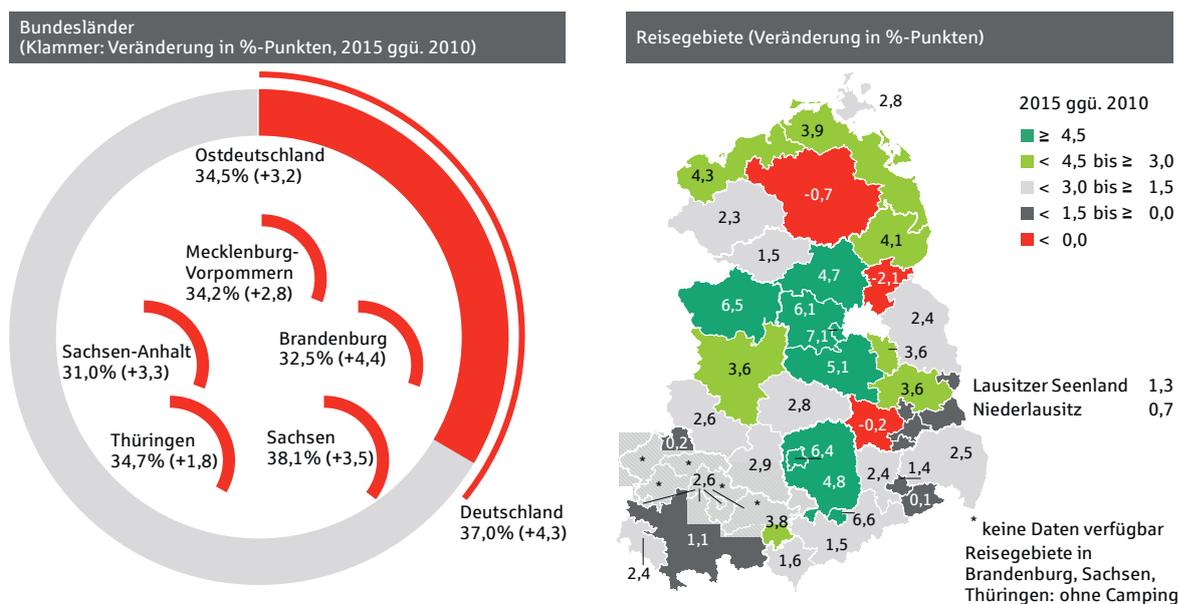


Abb. 9: Auslastung der Schlafgelegenheiten in Beherbergungsbetrieben ab zehn Schlafgelegenheiten
Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter

4 Betriebstypen im Vergleich

ZUSAMMENFASSUNG:

→ Hotels und Hotels garnis sorgten in den letzten Jahren für den stärksten Übernachtungszuwachs im Ostdeutschland-Tourismus. Während die Hotels in den Ferienregionen weiter auf dem Vormarsch sind, investieren Betreiber der modernen Generation der Hotels garnis besonders in den ostdeutschen Städten. Nicht neu, aber immer deutlicher: Gasthöfe sowie Erholungs-, Ferien- und Schulungsheime stehen am Scheideweg. Nachfrage und Angebot gehen kontinuierlich zurück. Wollen die verbliebenen Betriebe ihre Chance am Markt nutzen, dann brauchen sie klare Konzepte und vor allem Investitionen. Für Gasthöfe im ländlichen Raum kann eine eindeutige Konzentration auf ausgewählte Zielgruppen die Lösung sein. Wanderer und Radfahrer spielen hier eine zentrale Rolle.

Die ostdeutschen Ferienunterkünfte und der Campingmarkt zeigen die Vielseitigkeit, mit denen sich das Angebot den Nachfragetrends anpassen kann und muss. Während Camping mit Mobil Homes, Blockhäusern und Glamping längst mehr als das klassische Zwei-Personen-Zelt ist und dadurch immer wertschöpfungsrelevanter wird, heizt die finanzwirtschaftliche Situation den angebotsgetriebenen Ferienwohnungsmarkt an. Beide Trends haben eines zur Folge: eine weitere Steigerung der Qualität. ←

Die Trends in den Bundesländern spiegeln sich natürlich auch in der Gesamtschau der einzelnen Betriebstypen wider. Besonders die Entwicklungen und die Anteilswerte bei den Campingplätzen, den Ferienunterkünften, aber auch in der Hotellerie belegen einmal mehr die überdurchschnittliche Bedeutung der ostdeutschen Destinationen als Ferientziele.

Volumenmarkt Hotels: Hotels garnis expandieren weiter

Hotels und Hotels garnis sind die Wachstumsgaranten im Ostdeutschland-Tourismus. Zwei Drittel der gesamten Übernachtungszuwächse seit 2010 wurden in diesen beiden Betriebstypen erzielt. Das waren über 4,4 Millionen. Doch während die Angebotsdynamik im Hotelmarkt in den letzten Jahren zur Ruhe kommt (stabile Kapazitäten bei sinkender Zahl der Betriebe), wird im Segment der Hotels garnis in Ostdeutschland kräftig investiert und das ganz gegen den bundesweiten Trend. Besonders in den Städten ist diese Dynamik spürbar. So stiegen die Übernachtungen allein in Sachsen seit 2010 um mehr als 800.000 an (+63,7 Prozent), mit dem Schwerpunkt auf Dresden, Leipzig und Chemnitz. Hotelketten wie Motel One haben den Betriebstyp Hotel garni völlig neu interpretiert und drängen, neben individuellen Betreibern, nun in Standorte jenseits der Metropolen. Bei den klassischen Hotels

kamen in Mecklenburg-Vorpommern im selben Zeitraum 1,0 Millionen Übernachtungen hinzu. Durch ihr „Full-Service-Angebot“ punkten viele der Häuser gerade auch in der Nebensaison. Anhang 10

Pensionen mit Marktpotenzial in der Nische

Mit durchschnittlich rund 22 Schlafgelegenheiten pro Betrieb sind Gasthöfe und Pensionen sehr klein strukturiert und weisen zudem die geringsten Marktanteile aller Betriebstypen auf. Nachfrageseitig haben sie jedoch unterschiedlich Wege eingeschlagen. Denn während sich die Gasthöfe in einer kontinuierlichen Abwärtsspirale befinden, legen die Pensionen sogar leicht zu. Die Zahl der Betriebe sinkt wiederum in beiden Segmenten, der Konzentrationsprozess findet also auch hier statt. Während die Schlafgelegenheiten bei den Pensionen jedoch mittelfristig stabil bleiben, nehmen die Kapazitäten in Gasthöfen immer weiter ab. Diese Entwicklungstrends haben sich in den letzten zehn Jahren gefestigt, und auch künftig ist keine Veränderung in Sicht.

Gasthöfe, insbesondere im ländlichen Raum, verlieren zunehmend an Bedeutung, was zum Beispiel den Rad- oder Wandertourismus in einigen Regionen vor Herausforderungen stellt. Eine lückenlose Servicekette ist hier häufig nicht mehr vorhanden, weil sich auch die rein gastronomische Versorgung weiter ausdünn. Als Gegenpol zu vereinheitlichten

Designstandards haben dagegen Pensionen im Stile klassischer Bed & Breakfast-Unterkünfte mit bewusster Nähe zum Vermieter / zur Bevölkerung vor Ort ihren Platz gefunden. Besonders in kleinen Städten, im ländlichen Raum, aber auch in Ferienregionen bieten sie ideale Refugien, um einen individuellen Urlaub zu erleben. Abb. 10

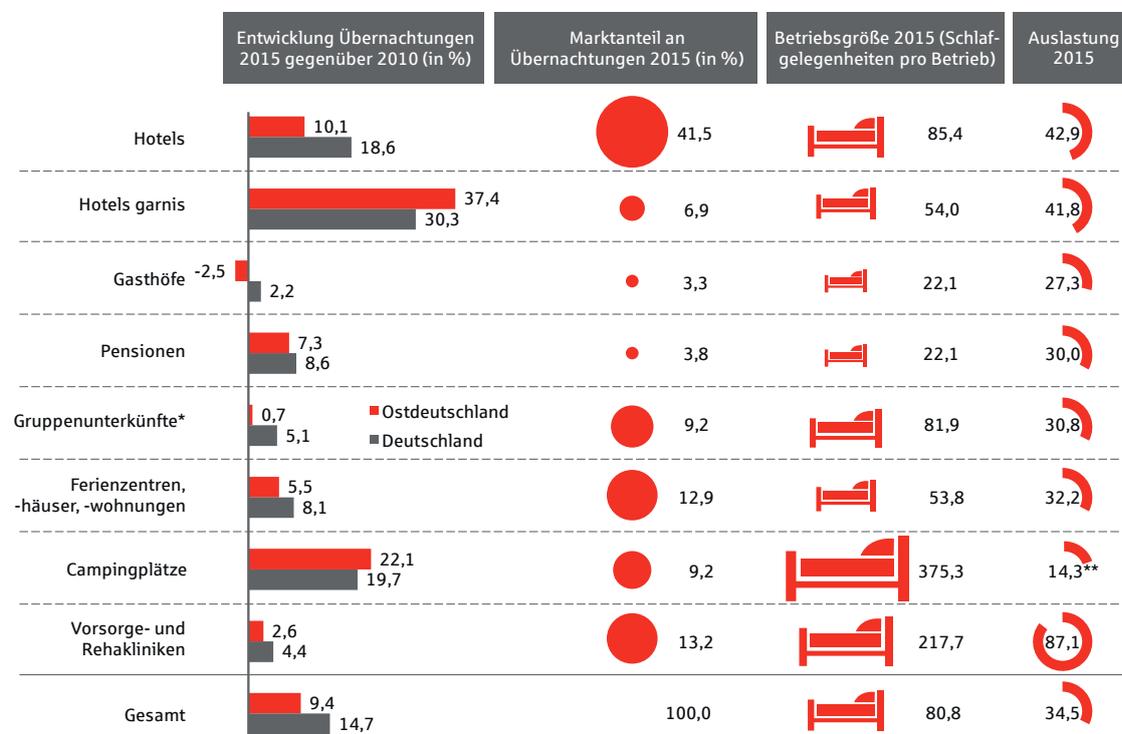
Gruppenunterkünfte: Nur Jugendherbergen mit Lichtblicken

Mit gut 9 Prozent haben die Jugendherbergen und Hütten sowie die Erholungs-, Ferien- und Schulungsheime einen durchaus relevanten Marktanteil am Tourismusaufkommen in Ostdeutschland. Ihre Dynamik zählt zu den schwächsten überhaupt. Nachfrageseitig können die meisten Teilsegmente die Gästeansprüche von heute – egal ob privat oder beruflich motiviert – nicht mehr erfüllen. Lediglich die Jugendherbergen haben weiterhin ein größeres Marktpotenzial. Angebotsseitig geht die Zahl der Erholungs-, Ferien- und Schulungsheime in allen ost-

deutschen Bundesländern kontinuierlich zurück. Da die Kapazitäten insgesamt stabil bleiben, steigt die durchschnittliche Betriebsgröße an. Positive Effekte auf die Wirtschaftlichkeit scheint diese Entwicklung aber noch nicht mit sich zu bringen, denn die durchschnittliche Auslastung verharrt bei gut 30 Prozent und liegt damit sogar noch 5 Prozentpunkte unter dem bundesdeutschen Niveau. Vertreter dieses Betriebstyps stehen weiterhin vor der Herausforderung, zielgruppengerechte und zeitgemäße Angebote zu schaffen und gleichzeitig das vielerorts verstaubte Image abzuschütteln.

Ferienunterkünfte profitieren von Nachfragetrends

Der Anteil der Übernachtungen in Ferienzentren, Ferienwohnungen und -häusern stieg gerade im vergangenen Jahr an und liegt deutlich über dem Bundesdurchschnitt. Rechnet man den statistischen Effekt in Mecklenburg-Vorpommern 2014 heraus, so ergäbe sich ein noch stärkerer Positivtrend für den Zeitraum seit 2010. Gerade Ferienhäuser werden



* Gruppenunterkünfte: Jugendherbergen/Hütten, Erholungs-, Ferien-, Schulungsheime ** ohne Sachsen

Abb. 10: Ausgewählte Kennzahlen nach Betriebstypen in Ostdeutschland (Betriebe ab zehn Schlafgelegenheiten)
Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

immer beliebter, erfordern aber natürlich auch entsprechende Flächen und Investitionsvolumina.

Marktüberhitzung vermeiden, individuelle Angebote sind gefragt

Potenziale birgt dieses Segment weiterhin, denn als Geldanlage und Renditeobjekte erfreuen sie sich – verstärkt durch die derzeitige Zinspolitik – einer großen Beliebtheit. Neue Angebote kommen jedoch besonders in den westdeutschen Mittelgebirgen, wie dem Sauerland und dem Schwarzwald, und an den Küsten, wie in Schleswig-Holstein, auf den Markt. Sie reichen von exklusiven Bergdörfern mit traditioneller Architektur über die „Kuckucksnester“ bis zu den allseits bekannten Ferienhäusern im skandinavischen Stil und verschärfen den Wettbewerb.

Modern und hochwertig: Neue Bergwald-Lodges in Schierke

In der sachsen-anhaltinischen Harzregion wurde das Bettenangebot um sechs individuell gestaltete Bergwald-Lodges erweitert. Seit der Wintersaison 2015/2016 können die Gäste in den Blockhäusern gehobener Klasse mit Blick auf die Berggipfel ihren Urlaub verbringen. Ein weiteres Projekt wird voraussichtlich ab Sommer 2017 eine Lücke im Übernachtungsangebot Schierkes schließen: Die Ferienhausanlage „Heinrich-Heine-Resort“ wird rund 180 Urlaubsgäste in harztypischen Häusern unterbringen können.¹¹

Campingtourismus boomt und zeigt sich vielseitig

Nach einem guten Jahr 2014 setzten die Campingplätze auch 2015 weitere Impulse. Allein innerhalb dieser zwei Jahre stieg die Zahl der Übernachtungen um 16,5 Prozent. Größere Betriebe und eine höhere Auslastung im Bundesvergleich sprechen zudem für die Wettbewerbsfähigkeit der ostdeutschen Anbieter, denn das Nachfragewachstum fand bei insgesamt sinkenden Kapazitäten statt. So wurde die zusätzliche Nachfrage zu einem großen Teil in der

Nebensaison erzielt.

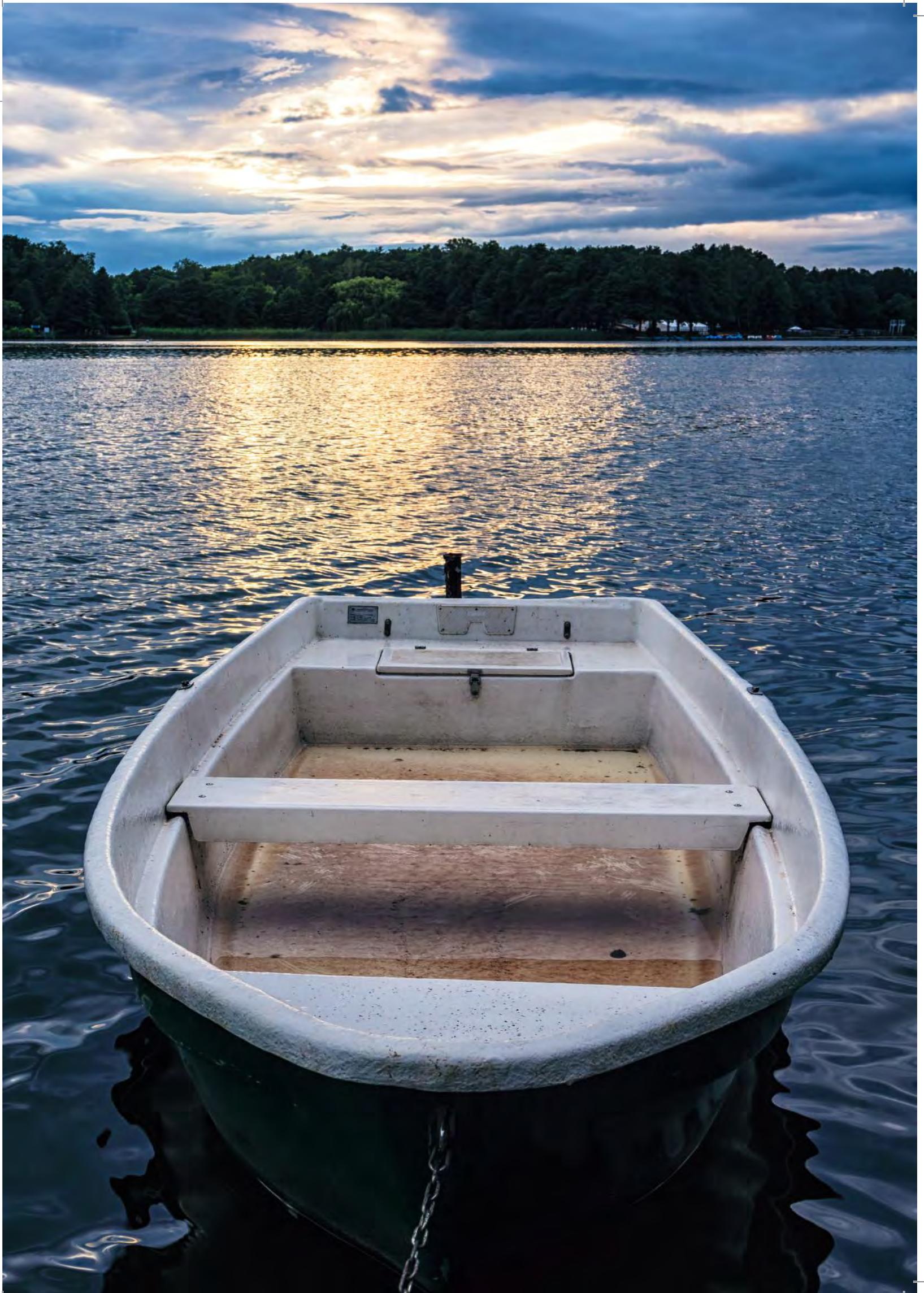
Dabei diversifiziert sich der Campingsektor immer weiter. „Camping-Parks“ und Themenplätze sind auf dem Vormarsch. Das klassische Dauercamping ist auf dem Rückzug. Stattdessen erfreuen sich luxuriöse Mobilheime immer größerer Beliebtheit. Passend dazu lösen Wohnmobile zunehmend die Caravans ab. Eine möglichst große Individualität und Mobilität stehen dahinter. Campingplatzbetreiber sollten sich noch stärker auf diese Zielgruppe einstellen. Und: War früher der Privatbesitz des eigenen Caravans beziehungsweise Wohnmobils für einen Camper Selbstverständlichkeit, werden Mietobjekte in Zeiten der Sharing Economy immer beliebter. Sie variieren von einfach ausgestatteten Wohnmobilen über voll eingerichtete Mobilheime und Ferienhäuser bis hin zu Designer-Objekten und luxuriös ausgestatteten Großzelten, zu mieten entweder am Wohnort oder direkt auf dem Zielcampingplatz.

Klinikmarkt stabilisiert sich weiter

Die Marktberingung bei den Vorsorge- und Rehakliniken in Ostdeutschland scheint abgeschlossen. Auslastung, Angebotstrends und die Aufenthaltsdauer zeigen sich positiver als im Bundesdurchschnitt. Die Aufenthaltsdauer lag 2015 in Ostdeutschland bei 22,2 Tagen und stieg vier Mal in Folge an, ein Novum unter den Betriebstypen. Die Marktanpassungen der vergangenen Jahre greifen offensichtlich. Aus dieser stabilen Situation heraus gilt es in den kommenden Jahren durch eine weitere Spezialisierung, Zielgruppen im In- und Ausland zu erschließen.

Gerade mit Blick auf internationale Vergleiche und die Vereinheitlichung der amtlichen Statistik mehrten sich die fragenden Stimmen, ob Vorsorge- und Rehakliniken langfristig weiterhin in der Tourismusstatistik erfasst werden (sollten). Denn ein Blick auf die europäische Landkarte zeigt: Deutschland ist eine Ausnahmeerscheinung. In einigen Orten und Regionen umfassen die Kliniken Marktanteile von bis zu 50 Prozent. Rechnet man sie aus dem Angebotsspektrum heraus, dann ergäben sich bei Kennzahlen wie dem Angebots- und Nachfragevolumen, der Dynamik, dem Auslastungsniveau oder der Aufenthaltsdauer teils völlig neue Kräfteverhältnisse.

¹¹ www.volksstimme.de



5 Destinationstypen im Vergleich

ZUSAMMENFASSUNG:

→ Ostdeutschlands Vertreter in den einzelnen Destinationstypen werden von ihren Wettbewerbern derzeit langsam überholt. Die Küsten halten dagegen noch mit, und die erstmals ausgewiesenen ländlichen Regionen entpuppen sich sogar als Treiber der touristischen Entwicklung.

Die ostdeutschen Küstenregionen befinden sich wieder im Aufwind, allerdings treten die schleswig-holsteinischen Wettbewerber durch zunehmende Investitionen mehr und mehr als aufstrebende Konkurrenten in Erscheinung. Gleichzeitig schreitet der Saisonausgleich voran und erschließt neue Potenziale.

Die Mittelgebirge sind der Destinationstyp mit der geringsten Nachfrage- und Angebotsdynamik, und die ostdeutschen Vertreter liegen noch einmal unter diesem Durchschnitt. In den nächsten Jahren wird es darauf ankommen, zunächst mit einer gezielten Angebotsentwicklung neue Impulse zu setzen und diese mit einem professionellen Marketing zu begleiten. Der Schwarzwald macht es derzeit vor. ←

Die mittelfristige Entwicklung in Ostdeutschland und Deutschland ist in fast allen Destinationstypen zu beobachten: Mit Ausnahme der ländlichen Regionen und der Küsten ist die touristische Dynamik in den westdeutschen Bundesländern höher.

➤ Der Entwicklungstrend bei den Seenregionen hat sich zwischen 2010 und 2015 immer weiter stabilisiert. Besonders in der Mecklenburgischen Seenplatte hat sich die Dynamik hingegen etwas abgekühlt.

➤ Bei den ostdeutschen Weinregionen machen sich vor allem der geringe Anteil und die fehlende Dynamik der Incoming-Nachfrage bemerkbar.

➤ Ähnliches gilt bei den Mittelgebirgen. Allerdings ist hier eine weitergehende pauschale Bewertung schwierig, da die einzelnen Regionen eher von individuellen Faktoren beflügelt oder gebremst werden.

➤ Die ostdeutschen Küstenregionen liegen gleichauf mit ihren Wettbewerbern in Schleswig-Holstein und Niedersachsen.

➤ Bei den Städten bleibt alles beim Alten. Sie sind sowohl in Ostdeutschland als auch bundesweit der Wachstumsmotor. Nach wie vor profitieren die Großstädte am stärksten vom Wunsch der Reisenden nach Kurztrips mit maximaler Erlebnisdichte. Abb. 11

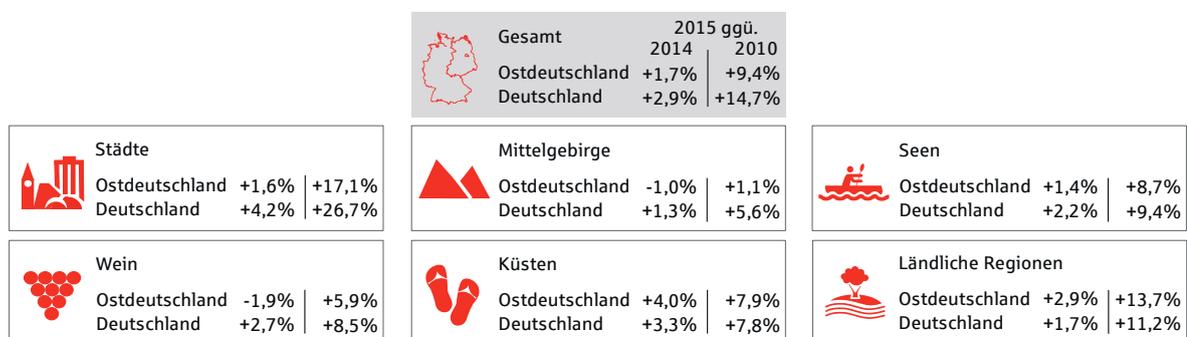


Abb. 11: Vergleich der Destinationstypen: Übernachtungsentwicklung in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten
Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

Gewinner der letzten Jahre – mit Ausnahme von 2014 – sind neben den Städten überraschenderweise die ländlichen Regionen. Die Gäste suchen, als Gegenpol zu den Städten und dem Alltag, Ruhe und Entspannung jenseits der klassischen Pfade. Gleichzeitig werden die Regionen durch die touristische Bandinfrastruktur (Rad- und Wanderwege) erschlossen oder glänzen durch einzelne Highlights. Auf diese Regionen, häufig geprägt von Flach- und Hügelland oder Flüssen, entfielen in Ostdeutschland 2015 11,0 Millionen Übernachtungen (Deutschland: 53,6). Der Marktanteil der ländlichen Regionen am Ostdeutschland-Tourismus liegt bei durchaus beachtlichen 14,1 Prozent (Deutschland: 12,3). Wachstumstreiber in Ostdeutschland sind zum Beispiel der Fläming, das Havelland oder der Hainich. Und die Dynamik spricht für Ostdeutschland und für weiteres Potenzial, vorausgesetzt die strukturellen Rahmenbedingungen stabilisieren sich (siehe Kap. II, 1.2).

5.1 Küsten

Der Kurs der deutschen Küstenregionen ist spätestens seit dem letzten Jahr wieder auf Wachstum ausgerichtet. Sie steigerten ihren Marktanteil an allen Übernachtungen in der Bundesrepublik gegenüber dem Vorjahr auf 13,4 Prozent.

Nachfrage an der Ostseeküste boomt

2015 war ein erfolgreiches Jahr für die Küstendestinationen in Mecklenburg-Vorpommern: Sie steuern in den kommenden Jahren mit großen Schritten auf die 25-Millionen-Marke bei den Übernachtungen zu. Im kurzfristigen Dynamik-Ranking nahmen zwei der drei ostdeutschen Vertreter die vorderen Plätze ein. Der Marktanteil der ostdeutschen Küsten stieg gegenüber dem Vorjahr um 0,3 Prozentpunkte an (40,5 Prozent) und zeigt sich mittelfristig stabil.

- *Die Mecklenburgische Ostseeküste war im Fünfjahresvergleich eine der dynamischsten Küstenregionen. Das Tourismusjahr 2015 verlief mit einem Plus von 1,6 Prozent vergleichsweise schwach.*
- *Umgekehrtes Bild in Vorpommern: Die Region war 2015 die dynamischste aller deutschen*

Küstenreisegebiete (+5,8 Prozent), während sie im Vergleich zu 2010 einen Mittelfeldplatz einnimmt.

- *Rügen/Hiddensee legte – wie schon im Vorjahr – 2015 ebenfalls deutlich zu (+4,6 Prozent) und das nach einer längeren Konsolidierungsphase zwischen 2008 und 2013. Ebenso wie in Vorpommern scheint hier eine Trendwende eingeläutet zu sein.*
- *Auch die schleswig-holsteinische Ostseeküste verzeichnete in den letzten beiden Jahren deutliche Übernachtungszuwächse und entwickelt sich zum Wachstumsmotor an den deutschen Küsten. Investitionen in Infrastruktur und Beherbergungsbetriebe trugen maßgeblich zum Erfolg der Küstenorte zwischen Flensburg und Lübeck bei. Auch für die Zukunft sind dank weiterer neuer Projekte positive Wachstumsraten zu erwarten.*
- *Die deutsche Nordseeküste blieb in der Summe sowohl hinsichtlich der kurzfristigen Dynamik als auch im Fünfjahresvergleich hinter den Wettbewerbern an der Ostsee zurück. Die touristische Entwicklung stagnierte im Vergleich der letzten fünf Jahre insbesondere auf den Ostfriesischen Inseln, wobei ein Aufwärtstrend mit positiven Wachstumsraten seit 2013 zu erkennen ist. Dennoch, die vergleichsweise kleinen Inseln und die Kapazitäten bei der Anreise setzen dem Mengenwachstum natürliche Grenzen.*

Aktivitäten zur Belebung der Nachfrage jenseits der Hauptsaison zeigen Wirkung

Auffällig ist die saisonale Verteilung des Übernachtungswachstums sowohl in den ostdeutschen als auch in den bundesweiten Küstendestinationen.

- *Die mit Abstand größten Zuwächse verzeichneten die Regionen in der Nebensaison (Januar, Februar, November, Dezember). Diese erfreuliche Entwicklung ist auch ein Ergebnis von gezielten Infrastrukturmaßnahmen, Marketingaktivitäten, Veranstaltungen oder Aktionen in den Wintermonaten.*

- In der Vor- und Nachsaison (März, April, Mai, Oktober) erreichten die Küstenwettbewerber ein leicht überdurchschnittliches Übernachtungswachstum. Kapazitäten, Auslastung und Nachfrage wünschenswert in diesen Monaten auf das größte Potenzial hin.
- Das Potenzial in der Hauptsaison ist dagegen praktisch komplett ausgereizt. Hier fand das geringste Wachstum statt (Juni bis September). Je nach Standort geht es hier künftig eher um ein Werte- statt um ein Mengenwachstum.
- Der Saisonausgleich an den deutschen Küsten schreitet demnach voran, auch wenn 2015 nach wie vor mehr als die Hälfte der Übernachtungen in der Hauptsaison, rund 31 Prozent in der Vor- und Nachsaison und rund 14 Prozent in der Nebensaison generiert wurden. Abb. 12

Küstenorte in Mecklenburg-Vorpommern setzen auf den Ausbau der Vor- und Nebensaison

Die Bürgermeister von Binz und den Kaiserbädern sind der Meinung: „Wir haben im Sommer das Ende der Fahnenstange erreicht“, „Wachstum ist nur noch in der Nebensaison möglich“ und „Höher, schneller, weiter – davon müssen wir uns verabschieden“. Rügen und Usedom setzen inzwischen verstärkt auf Nachhaltigkeit und Angebote außerhalb des Sommers. Beispiele sind Themenangebote wie die erste Woche der Nachhaltigkeit (Oktober 2015), der Wanderfrühling und -herbst auf Rügen oder Veranstaltungen auf Usedom wie das Musikfestival im September/Oktober und das Winterstrandkorbfest im Januar.¹²

Incoming: Wachstumspause und geringer Marktanteil

Die deutschen Küsten legten auch beim Incoming-Tourismus zu. Im Fünfjahresvergleich freuten sich alle Destinationen über zweistellige Wachstumsraten. In der Summe blieben die ostdeutschen

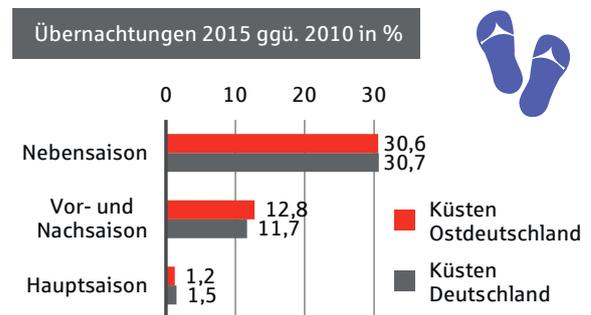


Abb. 12: Saisonale Übernachtungsentwicklung in Küstenregionen
Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

Vertreter jedoch hinter den westdeutschen Destinationen zurück.

- In den Regionen Rügen/Hiddensee und Vorpommern stagnierte nach Jahren des starken Wachstums die Auslandsnachfrage beziehungsweise ging sogar leicht zurück. Mitverantwortlich waren die Vorjahresverluste aus den Niederlanden, einem der Top-Quellmärkte mit je zweistelligen Verlustraten.
- Die Mecklenburgische Ostseeküste setzte ihren Wachstumstrend fort. Besonders erfolgreich entwickelten sich im Vorjahr die Märkte Niederlande (+8,2 Prozent bei den Übernachtungen) und Österreich (+30,5 Prozent).
- Die dynamischsten Küstendestinationen lagen sowohl kurz- als auch mittelfristig an der Nordsee. Speziell die Ostfriesischen Inseln und die schleswig-holsteinische Nordsee legten bei den Übernachtungen ausländischer Gäste zu, wenn auch auf verhältnismäßig geringem absolutem Niveau.
- Der Inlandstourismus entwickelte sich an der deutschen Ostseeküste besser. Insbesondere die Schleswig-Holsteinische und die Mecklenburgische Ostseeküste schnitten seit 2010 gut ab. Im Vorjahresvergleich punktete vor allem Vorpommern bei den inländischen Gästen (+6,0 Prozent).

¹² www.welt.de, www.ruegen.de, www.usedom.de

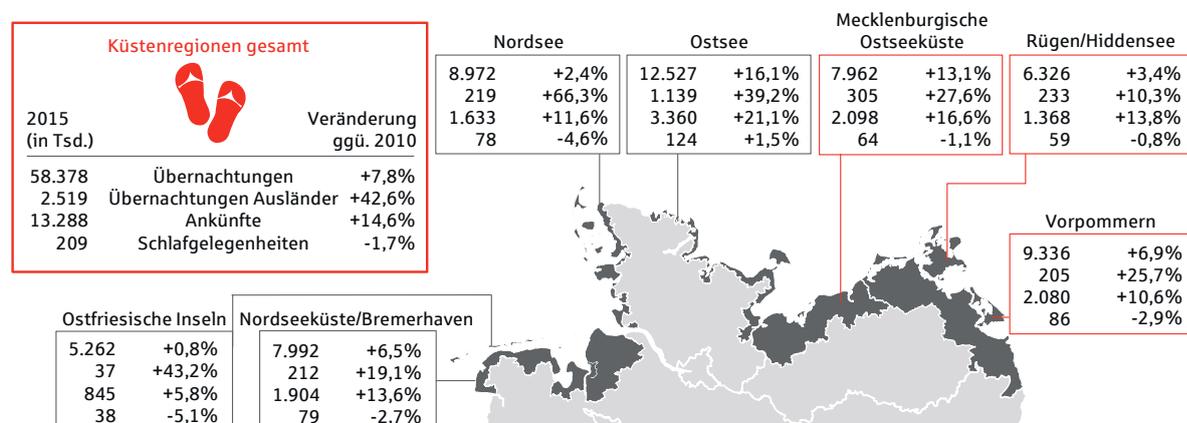


Abb. 13: Küstenregionen im Vergleich: Ausgewählte touristische Kennziffern

Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

➤ Der Marktanteil ausländischer Gäste am gesamten Übernachtungsvolumen ist in Ostdeutschland mit 3,1 Prozent sehr gering. Die gesamte ostdeutsche Küste verzeichnet in der Summe weniger Ausländerübernachtungen als die schleswig-holsteinische Ostseeküste. Sie hatte 2015 den mit Abstand höchsten Marktanteil an Ausländerübernachtungen (9,1 Prozent). Abb. 13

zeitig hatten die Inseln in 2015 noch immer die höchsten Aufenthaltsdauern mit je 5 bis 6 Tagen.

➤ Die Mecklenburgische Ostseeküste hatte mit 3,8 Tagen eine vergleichsweise geringe Aufenthaltsdauer. Erfreulicher Spitzenwert unter den deutschen Küstenregionen: Gegenüber 2010 blieben die Gäste nur 0,1 Tage kürzer in der Destination.

Trend zu einer rückläufigen Aufenthaltsdauer schwächt sich ab

Der Trend zu von Jahr zu Jahr sinkenden Aufenthaltsdauern schwächt sich ab und scheint langsam sein unteres Niveau erreicht zu haben. In Ostdeutschland blieb sie gegenüber dem Vorjahr konstant bei 4,3 Tagen. Ablesbar ist diese Konstanz an den ähnlichen Entwicklungen der Kennziffern Ankünfte und Übernachtungen.

➤ In Rügen/Hiddensee und Vorpommern lag das Übernachtungswachstum über der Entwicklung der Ankünfte, was sogar einen minimalen Anstieg der Aufenthaltsdauer bedeutet. Im Fünfjahresvergleich verlor aber besonders die Destination Rügen/Hiddensee (-0,5 Tage).

➤ Auffällig: Auch in den Wettbewerbsdestinationen wie den Ostfriesischen Inseln oder der schleswig-holsteinischen Nordsee blieben die Gäste 2015 rund einen halben Tag kürzer als 2010. Gleich-

Ostdeutsche Küstenregionen im Aufwind, aber Investitionen in Infrastruktur notwendig

Kapazitäten werden wieder leicht ausgebaut

Die steigende Übernachtungsnachfrage in den Küstenregionen führte in den vergangenen fünf Jahren nicht zwangsläufig zum Kapazitätsausbau. Stattdessen hat sich das Angebot insgesamt konsolidiert, wodurch sich die betriebswirtschaftliche Situation verbessert haben dürfte, und dies, obwohl vor allem die Personalkosten bei einer Erhöhung der Auslastungswerte und Zimmerpreise steigen.

➤ Sowohl die Nord- als auch die Ostseeküste verzeichneten mittelfristig Angebotsrückgänge. Die ostdeutschen Vertreter lagen mit einem

Minus von 1,7 Prozent auf Bundesniveau, allerdings hat dazu maßgeblich eine Umstellung in der Erfassung des Ferienwohnungsmarktes 2014 (Einschränkung der erfassten Betriebe) beigetragen. 2015 stiegen die Kapazitäten im Beherbergungsgewerbe in den ostdeutschen Küstendestinationen wieder leicht an.

- Mit Blick auf die Betriebstypen gibt es unterschiedliche Trends in den ostdeutschen Küstenregionen: An der Mecklenburgischen Ostseeküste verloren besonders die Gruppenunterkünfte an Bedeutung, die Bettenzahl in der Hotellerie legte seit 2010 jedoch um rund 7 Prozent zu. Auf Rügen/Hiddensee verzeichneten die Gruppenunterkünfte (Fokus Jugendherbergen) und Campingplätze Zuwächse. Hier ist insbesondere die schrittweise Inwertsetzung in Prora zu nennen.
- Einzig die schleswig-holsteinische Ostseeküste baute in den vergangenen fünf Jahren nahezu kontinuierlich ihre Bettenkapazitäten bei gleichzeitig steigender Auslastung aus.

5.2 Mittelgebirge

Die deutschen Mittelgebirge sind aktuell der Destinationstyp mit der schwächsten Dynamik. Die große absolute Bedeutung der Mittelgebirge zeigt sich jedoch im zweithöchsten Übernachtungsvolumen aller Destinationstypen hinter den Städten.

Ostdeutsche Mittelgebirge im Nachfragetief

Die ostdeutschen Mittelgebirge blieben in den letzten Jahren deutlich hinter der gesamtdeutschen Entwicklung zurück. Ihr Marktanteil an allen deutschen Mittelgebirgen sank auf 15,6 Prozent. Nur zwei der acht ostdeutschen Vertreter bestätigten ihr Vorjahresergebnis. Folgerichtig ergibt sich im Gesamtergebnis ein Minus von 1,1 Prozent bei den Übernachtungen (2015 gegenüber 2014). Auch im Fünfjahrestrend stand nur ein leichtes Plus zu Buche.

- In der Rhön und im Harz verlief die Entwicklung der ostdeutschen Teilregionen im Kurzfristvergleich schwächer. Insgesamt zeigt sich aber

besonders im Harz eine für Mittelgebirge überdurchschnittliche Dynamik. Auf diesen Pfad muss sich auch der Ostharz künftig wieder begeben. Weitere Investitionen in die Infrastruktur und pfiffige Marketingideen sind gefragt.

- Die Übernachtungsrückgänge 2015 im Thüringer Wald waren hauptsächlich auf den Sondereffekt des großen Pfadfinderlagers in Neufrankenroda im August 2014 zurückzuführen. Ohne den Betriebstyp Camping läge die Übernachtungsentwicklung 2015 gegenüber dem Vorjahr sogar im Plus (+1,0 Prozent).
- Blickt man auf die letzten fünf Jahre, dann sind es insbesondere die westdeutschen Mittelgebirge, die derzeit den Ton angeben, der Schwarzwald (trotz seines hohen Volumens mit erstaunlicher Dynamik), die Eifel sowie die Region Spessart-Odenwald (nach langen Jahren der Stagnation) oder das Weserbergland. Das Beispiel Schwarzwald verdeutlicht, wie durch den Ausbau der Infrastruktur und des Service (Tourismuspreisträger „Kuckucksnester“, Konus-Gästekarte und anderes mehr) neue Impulse gesetzt und den Gästen ein neues Gesicht gezeigt wurden.

- Saisonal betrachtet schnitten die ostdeutschen Mittelgebirge in allen drei Abschnitten schwächer ab. Zudem fallen kaum saisonale Entwicklungsunterschiede auf. Die Mittelgebirge verloren also besonders in den Wintermonaten Übernachtungsmarktanteile, unter anderem an die Küstendestinationen (siehe Kap. II, 5.1).

- Die größten saisonalen Ost-West-Unterschiede waren in der Nebensaison (Januar, Februar, November, Dezember) zu erkennen. Hier zeigt sich das größte Ausbaupotenzial für die ostdeutschen Vertreter. Gerade im Zuge des Klimawandels, der zunehmenden Schneefallunsicherheit und der überdachten Konkurrenzangebote im Flachland bedarf es für die Mittelgebirgsdestinationen und Betriebe neuer Strategien, um sich für die Zukunft zu rüsten.

➤ Im Gegensatz zu den Küstendestinationen verteilten sich 2015 die Anteile gleichmäßiger auf die Saisonabschnitte. Die Hauptsaison verzeichnete mit rund 41 Prozent knapp den höchsten Anteil vor der Vor-/Nachsaison (rund 33 Prozent). Auf die vier Wintermonate (Januar, Februar, November, Dezember) entfielen die übrigen rund 26 Prozent. Abb. 14

Auslandsmarkt im Plus, Inland schwächelt

Entgegen dem Gesamtergebnis verlief der Incoming-Tourismus in Ostdeutschlands Mittelgebirgen 2015 positiv, mit einem Übernachtungswachstum von +4,7 Prozent sogar besser als in Gesamtdeutschland (+3,8 Prozent).

➤ In Ostdeutschland fußte die positive Entwicklung gegenüber dem Vorjahr hauptsächlich auf dem Wachstum des Erzgebirges (+10,3 Prozent), der Sächsischen Schweiz (+7,5 Prozent) und des Thüringer Waldes (+5,7 Prozent).

➤ Dieser kurzfristige Impuls darf aber nicht über die insgesamt schwache Entwicklung seit 2010 hinwegtäuschen. Der Marktanteil ostdeutscher Mittelgebirge an allen deutschen Mittelgebirgen sank hinsichtlich der Ausländerübernachtungen um 0,6 Prozentpunkte auf 4,4 Prozent.

➤ Zudem lag die relative Bedeutung der ausländischen Gäste in Ostdeutschland im Vergleich zu allen Gästen mit 4,2 Prozent deutlich unter dem Bundeswert (14,7 Prozent). Allein im Schwarzwald übernachteten neun Mal mehr ausländische Gäste als in allen ostdeutschen Mittelgebirgen zusammen.

➤ Den höchsten Auslandsmarktanteil in Ostdeutschland hatte 2015 das Thüringer Vogtland (10,8 Prozent), den niedrigsten die Thüringer Rhön (1,7 Prozent). Bundesweiter Spitzenreiter war die Eifel mit über 30 Prozent und einer starken Nachfrage aus den Niederlanden. Während der ohnehin schon geringe Marktanteil in den ostdeutschen Mittelgebirgen stagnierte, lag er bei den westdeutschen Vertretern gegenüber 2010 leicht im Plus. Abb. 15

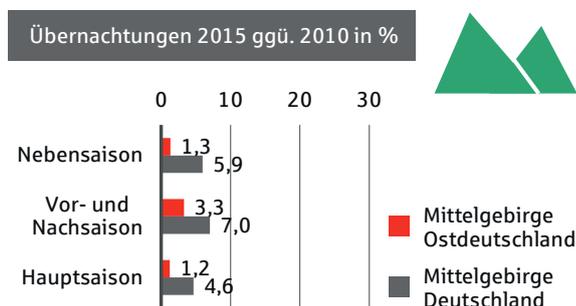


Abb. 14: Saisonale Übernachtungsentwicklung in Mittelgebirgsregionen
Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

➤ Es stellt sich die Frage, inwieweit die ostdeutschen Regionen aufgrund ihrer Lagegunst künftig noch stärker von der Nachfrage aus den skandinavischen und osteuropäischen Ländern profitieren können.

➤ Im Inland scheint für die ostdeutschen Mittelgebirge derzeit kaum Potenzial vorhanden. Der Markt verzeichnete leichte Übernachtungseinbußen (-1,3 Prozent) gegenüber dem Vorjahr. Und auch im Fünfjahresverlauf stagnierte die Zahl der Übernachtungen aus dem Inland (+0,9 Prozent). Die westdeutschen Mittelgebirge blieben ebenfalls deutlich unter dem Bundesdurchschnitt aller Destinationstypen.

Investitionen in die touristische Infrastruktur im Thüringer Wald

Die Akteure im Thüringer Wald investieren in die touristische Zukunft. Bereits Ende 2014 wurde das Rennsteighaus eröffnet, ein Multifunktionsgebäude in Oberhof, das als Wanderherberge und Pressezentrum bei Weltcup-Sportveranstaltungen dient. Ebenfalls im Thüringer Wald liegt die Skiarena Silbersattel, die in den nächsten Jahren umfangreich ausgebaut und modernisiert werden soll. Im Stauseegebiet „Thüringer Meer“ im Norden des Mittelgebirges sollen in den nächsten Jahren mehrere Millionenprojekte wie neue Uferpromenaden, Rad- und Wanderwege sowie ein Ferienresort umgesetzt werden. Gefördert wurden und werden die Projekte in hohem Maße von der Thüringer Aufbaubank.¹³

¹³ www.thueringer-wald.com, www.silbersattel.de, www.kag-thueringermeer.de

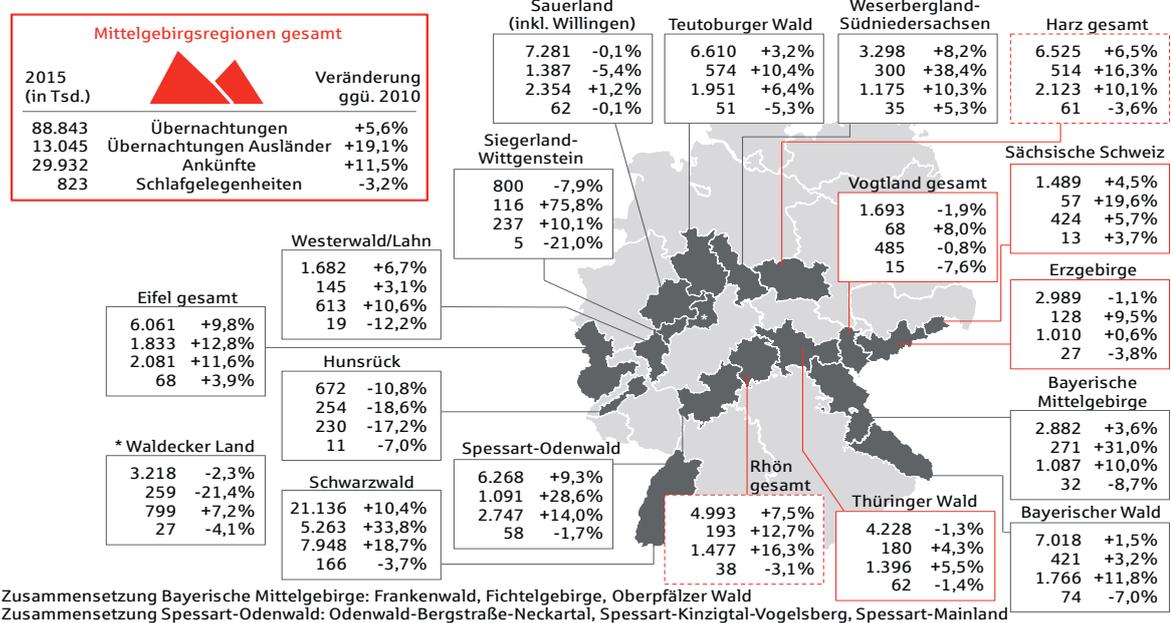


Abb. 15: Mittelgebirgsregionen im Vergleich: Ausgewählte touristische Kennziffern
 Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

Aufenthaltsdauer mit leicht sinkender Tendenz

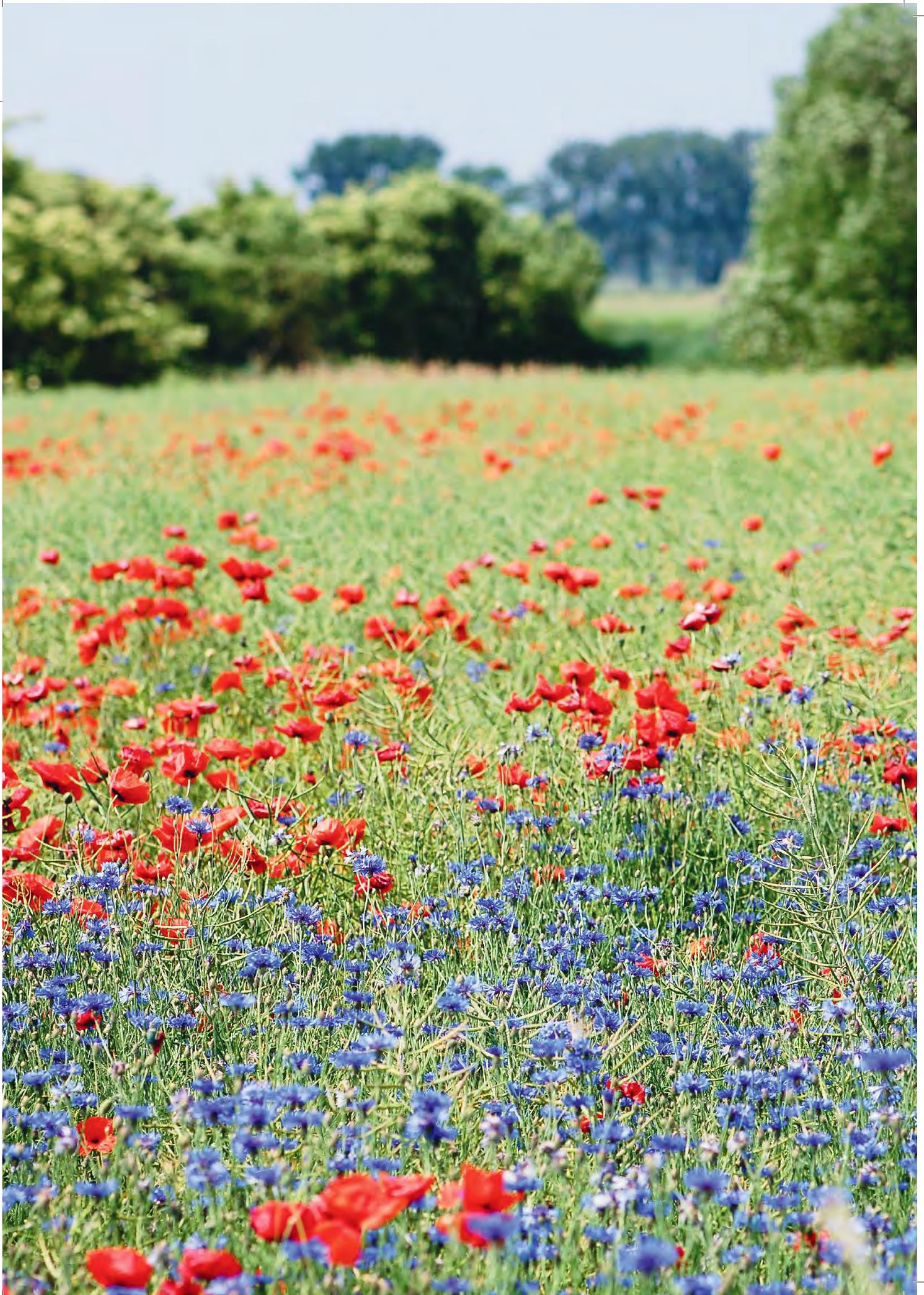
Die durchschnittliche Mittelgebirgsreise dauerte 2015 3,0 Tage, egal ob in Ostdeutschland oder im gesamten Bundesgebiet. Gegenüber 2010 war in den meisten Destinationen eine leicht sinkende Tendenz zu erkennen.

- Am längsten blieben die Gäste 2015 mit vier und mehr Aufenthaltstagen in der thüringischen und bayerischen Rhön, dem sächsischen Vogtland, dem Waldecker Land und dem Bayerischem Wald.
- Im Siegerland-Wittgenstein sank die Aufenthaltsdauer besonders stark (-0,7 Tage). Bedingt durch das gesunkene Angebot der Vorsorge-/Rehakliniken entfielen viele Langzeitaufenthalte in der Region. Die Angebotsstruktur gibt somit in vielen Regionen das Niveau der Aufenthaltsdauer vor.
- Die einzigen Destinationen mit steigender Verweildauer waren die Thüringer Rhön und der Hunsrück. In allen weiteren Wettbewerbsregionen blieben die Gäste entweder gleich lang oder bis zu 0,5 Tage kürzer.

Angebotsentwicklung und Incoming-Tourismus setzen ostdeutsche Mittelgebirge unter Druck.

Weiterhin höherer Angebotsrückgang in Ostdeutschland

Die geringen Nachfragezuwächse sind auch eine Folge der weiterhin vorherrschenden Angebotskonsolidierung in den deutschen Mittelgebirgen. Denn neue Angebote schaffen auch neue Aufmerksamkeit und beeinflussen die Reiseentscheidung. Außer in den Regionen Weserbergland-Süd-niedersachsen, Eifel, Spessart-Mainland (als Teilgebiet des Mittelgebirges Spessart-Odenwald) und Sächsische Schweiz gab es in den letzten fünf Jahren keinen nennenswerten Kapazitätsausbau. Eher war eine Stagnation beziehungsweise ein Rückgang der Schlafgelegenheiten zu erkennen. Nun können auch durch den Austausch bestehender, in die Jahre gekommener Betriebe mit neuen Angeboten (wie zum Beispiel an den Küsten) Qualitätssignale ausgesendet werden, doch ist dies bei den Mittelgebirgen immer noch die Ausnahme.



III



Freizeitwirtschaft und Gastgewerbe in Ostdeutschland

1 Touristische Wetterstationen

Freizeit- und Kultureinrichtungen zählen zu den beliebtesten Zielen für Ausflüge vom Wohn- oder Urlaubsort. Für den Tourismus in den einzelnen Destinationen spielen diese Angebote deshalb eine wichtige Rolle. Doch wie ist es eigentlich um die Freizeitwirtschaft bestellt? Zu Wettbewerbssituation und Markterfolg liefert die amtliche Statistik keinerlei Daten. Diese Lücke schließt das Tourismusbarometer. Bereits seit vielen Jahren existiert ein Netzwerk aus einer Vielzahl von Freizeit- und Kultureinrichtungen: Die sogenannten touristischen Wetterstationen melden freiwillig ihre monatlichen Besucherzahlen. Diese Daten dienen als Grundlage zur Berechnung eines Nachfrageindikators und tragen zur Beurteilung des aktuellen „Klimas“ der Freizeitwirtschaft bei. Deutschlandweit ist das Monitoring-Instrument in diesem Umfang einmalig.

Derzeit beteiligen sich 882 Betriebe aus insgesamt elf Bundesländern am Besuchermonitoring.¹⁴ 2015 betrug das Besuchervolumen aller Einrichtungen 89 Millionen und verteilte sich auf zwanzig unterschiedliche Angebotstypen. Allein in Ostdeutschland machen 293 Wetterstationen aus 16 Kategorien mit.¹⁵ Zusammen begrüßten sie 2015 etwa 29 Millionen Besucher.¹⁶ Damit lag der Durchschnitt bei rund 98.000 Besuchern je Einrichtung. Die regionale Verteilung, die breite Streuung und die gezielte Erfassung besucherstarker Einrichtungen vermitteln ein realistisches Bild der Wettbewerbssituation in der ostdeutschen Freizeitwirtschaft – nicht zuletzt dank der Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Bundesländern. Abb. 16

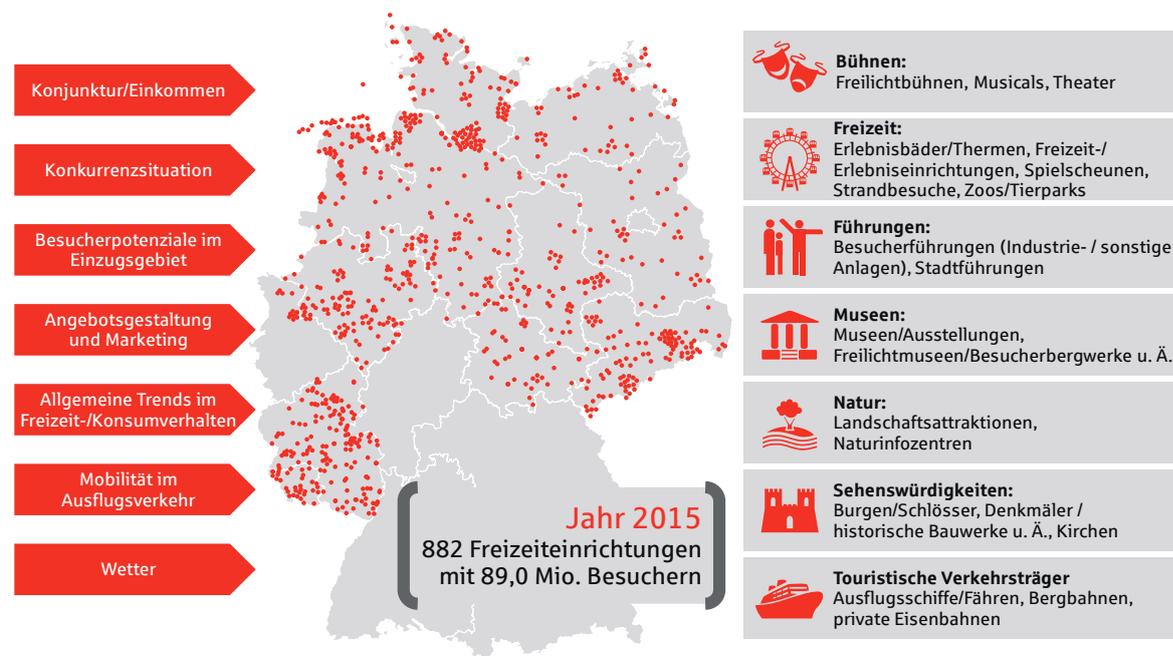


Abb. 16 Einflussfaktoren, Standorte und Kategorien der Wetterstationen des Tourismusbarometers

Quelle: dwif 2016, Daten Wetterstationen

14 Im Rahmen des Tourismusbarometers: Ostdeutschland, Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Saarland, Westfalen-Lippe. In Rheinland-Pfalz und in Hamburg existieren separate Initiativen zum Besuchermonitoring in der Freizeitwirtschaft.

15 Die Kategorien sind nicht in allen Bundesländern identisch.

16 Aufgrund von Veränderungen in der Stichprobenzusammensetzung kam es im Vergleich zum Vorjahr zu Abweichungen bei der Anzahl der beteiligten Einrichtungen und den Besuchervolumina.

Kurzfristige Entwicklung und langfristige Markttrends: Besuchermonitoring in der Freizeitwirtschaft

- *Die Entwicklung der Besucherzahlen gibt Hinweise auf die Wettbewerbsstellung der erfassten Betriebe in unterschiedlichen Segmenten.¹⁷ Daraus lassen sich Begründungszusammenhänge und erste Handlungsansätze ableiten.*
- *In der kurzfristigen Betrachtung von 2014 bis 2015 zeigen sich betriebsindividuelle und/oder vorübergehende äußere Einflüsse (zum Beispiel Großereignisse wie Gartenschauen, Ausstellungen und außergewöhnliche Wetterlagen/ Naturkatastrophen).*
- *Strukturelle Veränderungen der Marktkonstellation werden anhand langfristiger Betrachtungen aufgedeckt. Hier zeigt sich, wie sich der Großteil der touristischen Infrastruktur am Markt behauptet und wo sich vielversprechende Perspektiven, aber auch kritische Entwicklungen abzeichnen.*

*Das Netzwerk wächst auf fast
900 Freizeit- und Kultureinrichtungen
in allen erfassten
Bundesländern an.*

In aller Kürze: Die Methodik

Um sich am Wetterstationsnetzwerk zu beteiligen, müssen die Einrichtungen

- *besucherstark sein und eine überörtliche Ausstrahlungskraft besitzen.*
- *betriebsbezogene Besucherzahlen exakt (zum Beispiel mittels Tickets), regelmäßig und zeitnah erheben.*
- *Dank der ausschließlichen Ausweisung von Gruppenwerten ist die geforderte Anonymität der betrieblichen Einzeldaten gewährleistet. Die*

Einrichtungen selbst nutzen die Analysen vor allem für interne Benchmarks und Gremiensitzungen sowie strategische Planungen.

Die neue Tourismus-App des Ostdeutschen Sparkassenverbandes (OSV)

Die OSV-Tourismus App dient der mobilen Information der Nutzer des Tourismusbarometers sowie aller am Tourismus und an den ostdeutschen Reisegebieten Interessierten. Seit Frühjahr 2016 sind dort auch die Zwischenergebnisse der Analysen zur Freizeitwirtschaft jederzeit abrufbar. Zudem präsentiert sie die Vielfalt und Attraktivität der am Tourismusbarometer beteiligten Freizeit- und Kultureinrichtungen. Über Karten der ostdeutschen Reisegebiete gelangen die App-Nutzer zu einem Kurzprofil der Einrichtungen inklusive Verlinkung zu den jeweiligen Internetseiten. Damit bietet sie den Kooperationspartnern und Nutzern des Tourismusbarometers einen weiteren Zusatznutzen.



¹⁷ 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:

→ Nach einem dynamischen Vorjahr kühlte die Nachfrage der ostdeutschen Freizeitwirtschaft 2015 wieder ab.

Die Messlatte für 2015 gestaltete sich allerdings anspruchsvoll: Sonderausstellungen, Jubiläen und Kooperationen sowie günstige Witterungsbedingungen sorgten im Vorjahr für eine dynamische Besucherentwicklung.

Die meisten Angebotstypen fanden sich auf der Verliererseite wieder. Die höchsten Einbußen fuhren Ausflugschiffe/Fähren ein; das Niedrigwasser im Hochsommer spielte in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle.

Merkliche Besucherzuwächse einzelner Anbieter waren auch 2015 häufig eine Folge von Sondereffekten (zum Beispiel Investitionen, Veranstaltungen oder Sonderausstellungen). ←

Freizeitwirtschaft 2015: Rückgang der Nachfrage

Die ostdeutsche Freizeitwirtschaft konnte 2015 nicht an das gute Ergebnis aus 2014 anknüpfen. Die Besucherzahlen rutschten 2,5 Prozent unter das Vorjahresniveau. Einrichtungen mit Besucherverlusten waren insgesamt in der Überzahl (62,8 Prozent). Zwar gingen die Zuwächse des Vorjahres nicht zur Gänze verloren, langfristig betrachtet lagen die Besucherzahlen aber dennoch leicht unter dem Durchschnitt der letzten sechs Jahre.

Saisonverlauf 2015: Starker Mai verhindert Schlimmeres

Der Jahresverlauf wies deutliche Schwankungen auf. Neben einem schwierigen Jahresauftakt waren die besucherstarken Sommermonate ebenfalls nur durchwachsen – vermutlich auch aufgrund der teils extremen Hitze etwa im August (-12,6 Prozent). Eine Schlüsselrolle spielten die Zuwächse im Mai (+16,0 Prozent). Die stärkere Konzentration von Feiertagen auf diesen Monat war entscheidend (2014 Pfingstfeiertage im Juni). Abb. 17

*Abkühlung der Nachfrage 2015:
Fast zwei Drittel aller
Einrichtungen verzeichnen
Besucherrückgänge.*

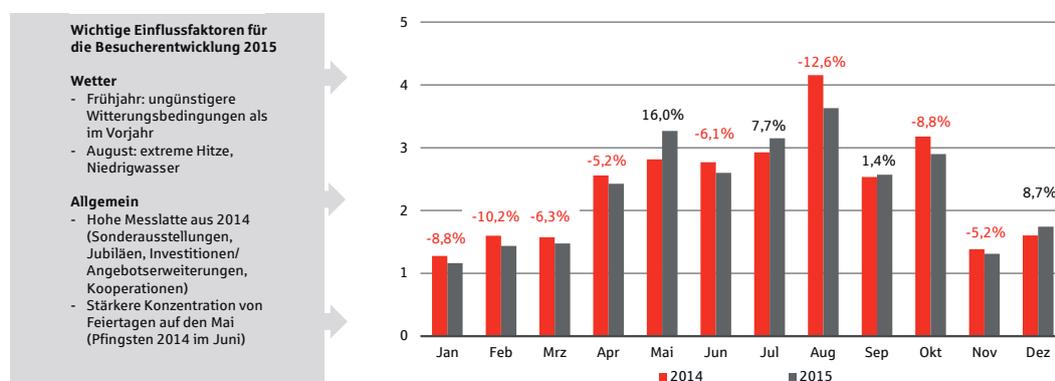


Abb. 17: Saisonale Veränderung der Nachfrage in den Wetterstationen Ostdeutschlands

– Besucherzahlen in Millionen, Veränderungsdaten 2015 gegenüber 2014 –

Quelle: dwif 2016, Daten Wetterstationen

Gewinnerzielung trotz schwindender Besuchernachfrage!?

Besondere Angebote schaffen eine erhöhte Aufmerksamkeit in der Freizeitwirtschaft. In der Regel ziehen sie auch eine steigende Nachfrage nach sich. Allerdings kommen neben den Besucherzahlen natürlich auch andere Erfolgsmesser in Betracht. Mittels qualitativ höherwertiger (Kombi-)Angebote, einer geschickten Preisstruktur sowie zusätzlicher Anreize für Ausgaben im Shop und in der Gastronomie kann trotz rückläufiger Besucherzahlen im Ergebnis ein höherer Umsatz stehen.

Überwiegend moderate Schwankungen bei den Kategorien

2015 erzielten nur wenige Angebotstypen ein Besucherplus. Zu den großen Gewinnern zählten die Kirchen (+38,6 Prozent). Als Spitzenreiter hatten sie großen Abstand zum Gesamtfeld und übertrumpften das ohnehin schon gute Ergebnis aus dem Vorjahr¹⁸ nochmals deutlich. Für die hohe Dynamik zeichneten Sonderaspekte verantwortlich. So sorgte die Buga in der Havelregion für positive Impulse. Neben den Kirchen erzielten die privaten Eisenbahnen (+3,5 Prozent) und die Naturinfozentren (+2,9 Prozent) einen Besucheranstieg. Allerdings fiel das Wachstum hier wesentlich moderater aus. Bei den Naturinfozentren waren es vor allem Investitionen, die für Impulse sorgten.

Investitionen, Sonderausstellungen und Veranstaltungen sind auch 2015 die Entwicklungsmotoren.

Die Besucherbilanzen aller anderen Angebotsgruppen rutschten 2015 in die Minuszone. Die Veränderungsraten lagen dabei überwiegend nah beieinander und wiesen im Vergleich zum Vorjahr nur moderate Schwankungen auf.

- Die geringsten Verluste verzeichneten Erlebnisbäder/Thermen (-2,1 Prozent). Sie hielten sich ordentlich, obwohl gerade Bäder mit Schwerpunkt im Indoor-Bereich angesichts der heißen Temperaturen im Hochsommer gegenüber Stränden, Frei- und Naturbädern oder anderen Outdoor-Aktivitäten das Nachsehen hatten.
- Auch das Ergebnis der Burgen/Schlösser ist hervorzuheben. Gleich mehrere herausragende Sonderausstellungen hatten 2014 für eine dynamische Besucherentwicklung gesorgt. Insofern lag die Messlatte für 2015 vergleichsweise hoch. Vor diesem Hintergrund hielt sich der aktuelle Rückgang (-3,4 Prozent) noch in Grenzen, was auch der Tatsache zu verdanken ist, dass auch 2015 weiterhin Attraktives geboten wurde. So setzte beispielsweise die Landesausstellung Sachsen-Anhalt (Cranach der Jüngere) positive Akzente bei einzelnen Häusern in der Region.
- Insgesamt gab es in fast allen Verliererkategorien Beispiele für erfreuliche Entwicklungen – häufig dann, wenn entsprechende Besonderheiten auf dem Programm standen. Im Museum der bildenden Künste Leipzig entwickelte sich die Ausstellung „Paul Klee. Sonderklasse – unverkäuflich“ zum Publikumsrenner. Abb. 18

Bei vier Kategorien fielen die Nachfrageverluste 2015 überdurchschnittlich hoch aus. Den Landschaftsattraktionen machten die ungünstigen Witterungsbedingungen zu schaffen. Freilichtmuseen/Besucherbergwerke hatten infolge von Jubiläen im Vorjahr eine ausgesprochen hohe Vorgabe. Ebenso die Denkmäler / historischen Bauwerke, bei denen die Nachfrage nach zwei Wachstumsjahren wieder abkühlte. Vom Spitzenreiter im Vorjahr zum Schlusslicht: Die Ausflugsschiffe/Fähren fuhren 2015 die höchsten Verluste ein. Allerdings erschwerte Niedrigwasser im Hochsommer den Betrieb. Ohne diesen Faktor hätte sich zwar auch eine Negativbilanz ergeben, aber in deutlich geringerer Ausprägung.

¹⁸ Nicht zuletzt dank Sonderausstellungen im Vorjahr wie zum Beispiel „Glanzlichter. Meisterwerke zeitgenössischer Glasmalerei im Naumburger Dom“.

Stadtführungen unter verschärftem Konkurrenzdruck

In früheren Jahren befanden sich die Stadtführungen auf stetem Wachstumskurs. Seit einiger Zeit ist diese Entwicklung jedoch von einem kontinuierlichen Abwärtstrend gekennzeichnet. Gerade in größeren Städten hat sich die Wettbewerbssituation stark gewandelt. Zunehmend strömen private Anbieter auf den Markt und gewinnen stetig Marktanteile. Der Gast kann aus einer breiten Angebotspalette themen- und zielgrup-

penspezifischer Führungen auswählen: klassische Rundgänge, Kostümführungen, kulinarische Erkundungstouren, Comedyführungen, Sightjogging, Radtouren und anderes mehr. Die zunehmende Erlebnisorientierung macht auch vor diesem Angebotssegment nicht Halt. Im Hamburger Hafen ist beispielsweise neben Hafenfähren, Containerschiffen und Ausflugsdampfern noch ein ganz anderes Gefährt unterwegs: der Hafencity RiverBus, ein Amphibienfahrzeug, das Stadt- und Hafendrundfahrt kombiniert.¹⁹

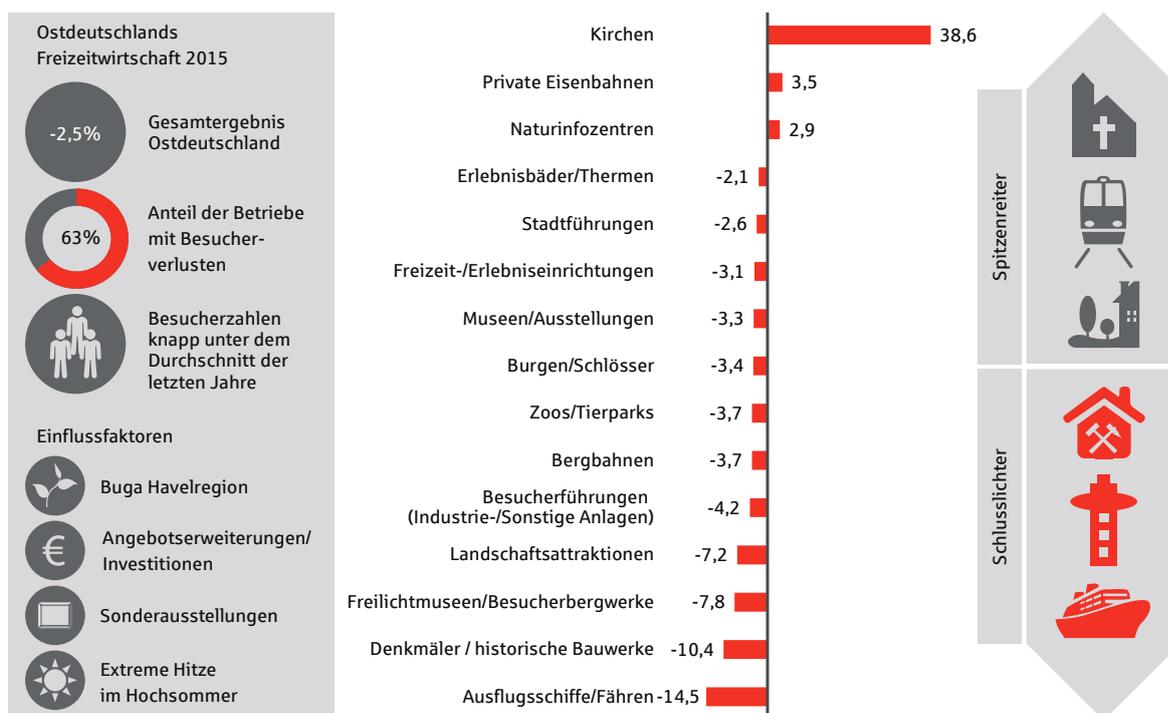


Abb. 18: Kurzfristiger Trend 2015 gegenüber 2014 der Wetterstationen nach Typen in Ostdeutschland – Veränderung der Besucherzahlen in Prozent –
Quelle: dwif 2016, Daten Wetterstationen

19 www.hafencityriverbus.de

1.2 Ostdeutsche Wetterstationen im Wettbewerbsvergleich

ZUSAMMENFASSUNG:

→ *Langfristige Entwicklung: Trotz der Verluste lagen die Besucherzahlen 2015 leicht über dem Niveau des Jahres 2010. Allerdings war das Ausgangsjahr der langfristigen Betrachtung auch außerordentlich nachfrageschwach.*

Kategorien: Die Entwicklung nach Kategorien zeigte in den letzten Jahren ein sehr differenziertes Bild. Denkmäler / historische Bauwerke, Zoos/Tierparks sowie Bergbahnen gehörten zu den erfolgreichsten Angebotstypen; doch 2015 zogen die Kirchen an allen anderen vorbei. Museen/Ausstellungen und Führungen verlieren zunehmend den Anschluss.

Bundesländer: Von den ostdeutschen Bundesländern führte Sachsen-Anhalt erneut das Ranking an. Sachsen bildete das Schlusslicht. Aufgrund verschiedener negativer Sondereffekte rutschte die Besucherbilanz hier sogar deutlich in die Minuszone. ←

Langfristige Entwicklung 2010 bis 2015 nach Angebotsgruppen in Ostdeutschland

Auf den ersten Blick scheinen sich viele Angebotskategorien in den letzten Jahren relativ gut entwickelt zu haben. So lag der Indexwert 2015 der ostdeutschen Freizeitwirtschaft bei 102,9. Aufgrund schwieriger allgemeiner Rahmenbedingungen²⁰ hatte die Freizeitwirtschaft im Ausgangsjahr der langfristigen Betrachtung allerdings mit überdurchschnittlich hohen Verlusten zu kämpfen gehabt. Insofern war die Vorgabe für die Folgejahre nicht besonders anspruchsvoll, aber dennoch gelang es nur knapp der Hälfte aller Angebotskategorien, das Niveau des Basisjahres zu übertreffen.

- *Die Kirchen belegen auch in der langfristigen Betrachtung ab 2010 im Jahr 2015 die Spitzenposition. Mit extrem starken 145,3 Indexwerten übertrafen sie sogar ihre bisherige Bestmarke aus dem Jahr 2011.²¹*
- *Die Denkmäler / historischen Bauwerke – ebenfalls aus dem Segment der Sehenswürdigkeiten – waren in den letzten Jahren auf kontinuierlichem Wachstumskurs. Neben Jubiläen und den damit verbundenen Imageeffekten sorgten punktuell auch Anpassungen der Organisationsstrukturen zu einer verbesserten Marktposition. Erst 2015 kühlte sich die Nachfrage wieder etwas ab. Auch wenn Burgen/Schlösser dagegen etwas abfielen, zählen auch sie zu den erfolgreicher*

Kategorien – nicht zuletzt dank herausragender Sonderausstellungen. Diese hatten entscheidenden Einfluss auf den Gesamttrend.

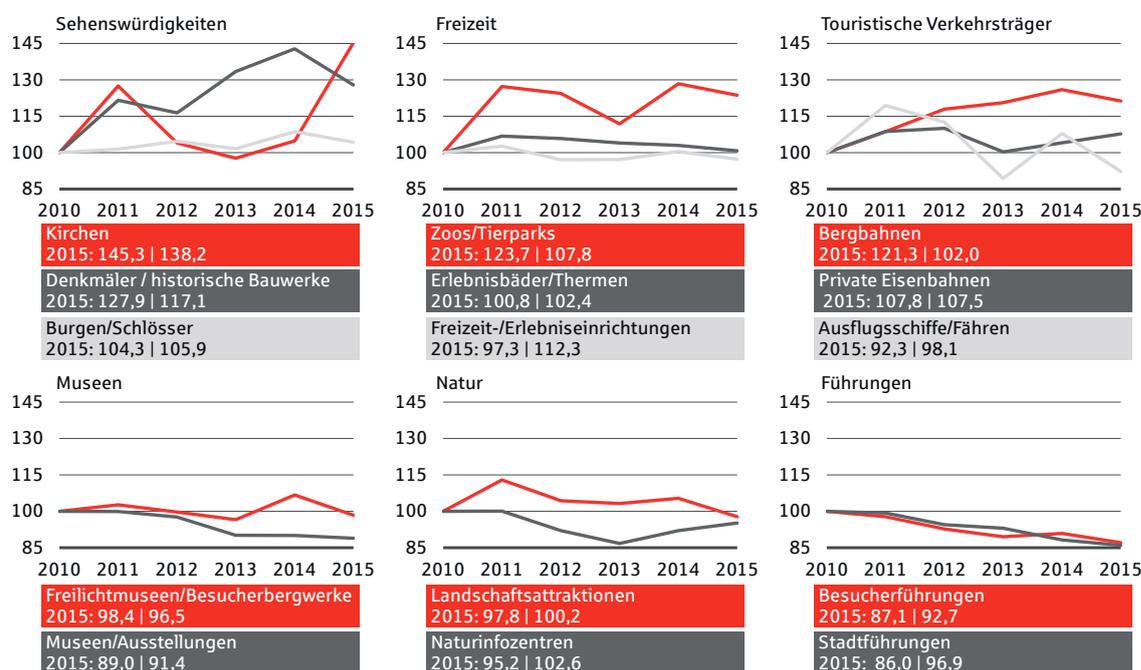
- *Die Zoos/Tierparks mischten neben den Bergbahnen weiterhin ganz oben mit. Andere touristische Verkehrsträger wie Ausflugschiffe/Fähren sowie Private Eisenbahnen hielten da nicht ganz mit. Vor allem die Entwicklung bei den Ausflugschiffe/Fähren hatte in den letzten Jahren deutliche Schwankungen zu verzeichnen – sicherlich auch eine Folge der stärkeren Witterungsabhängigkeit. Abb. 19*

Zoos – nicht selten große Entwicklungsmotoren in den Regionen!

Aufgrund vieler (Groß-)Investitionen zählten die Zoos in den letzten Jahren zur erfolgreichsten Angebotskategorie, und das nicht nur in Ostdeutschland. Das Angebot der Zoos hat sich stark gewandelt, und die Grenzen zwischen Tier- und Erlebnispark verschwimmen zusehends. Die Erlebnisinszenierung rückt stärker in den Vordergrund, und die Gäste tauchen für ein paar Stunden in eine andere Welt ab. Zu den Schlüsselfaktoren zählen Storytelling (zum Beispiel durch Themenparks/Zeitalter) und Edutainment (Verständnis für Tiere, Natur und Artenschutz). So

²⁰ Zu den schwierigen Rahmenbedingungen zählten unter anderem: ungünstige Lage der Ferien-/Feiertage, Schnee- und Eisglätte zum Jahresstart, Hitzewellen im Sommer, ein früher Winterereinbruch.

²¹ Landesausstellung Sachsen-Anhalt „Der Naumburger Meister – Bildhauer und Architekt in Europa“



Erläuterung Indexwerte der einzelnen Kategorien 2015: Ostdeutschland | alle erfassten Bundesländer; Linien: Ostdeutschland

Abb. 19: Entwicklung der Besucherzahlen 2010 bis 2015 nach Angebotsgruppen – Index 2010 = 100 –
Quelle: dwif 2016, Daten Wetterstationen

wurde beispielsweise bereits 2011 die Tropenerlebniswelt Gondwanaland im Zoo Leipzig eröffnet. Moderne Zoogestaltung verbindet einen naturnahen Lebensraum für die Tiere mit einem sinnlichen Erleben für die Besucher. Unter dem Motto „Gigantum – MV wird wilder und mobiler“ hat der Tierpark Güstrow 2015 unter anderem in den Ausbau von Rad- und Wanderwegen investiert und eine gläserne Fischtreppe zur Beobachtung der Wanderung der Fische eröffnet. 2016 entsteht im Zoo Rostock eine neue Erlebnislandschaft und Heimstätte für Eisbären und Pinguine (Investitionsvolumen: 9,7 Millionen Euro). Das sogenannte Polarium soll ähnlich wie das Darwineum neue Einblicke und Informationen anbieten.²²

zurück. Bisher reichte der Puffer stets, um das Basisjahr zu überschreiten, dennoch war 2015 das zweitschlechteste Jahr seit 2010.

➤ Die Erlebnisbäder/Thermen erzielten zuletzt 2011 Besucherzuwächse, danach gingen die Besucherzahlen in kleinen Schritten stetig

➤ Die Entwicklungen bei den Freilichtmuseen/ Besucherbergwerken, Landschaftsattraktionen sowie den Freizeit-/Erlebniseinrichtungen zeigten sich durchwachsen. Alle Kategorien rutschten 2015 unter das Basisjahr. In den Vorjahren gab es durchaus stärkere Impulse, wobei insbesondere die Freizeit-/Erlebniseinrichtungen in früheren Jahren häufig zu den Entwicklungsmotoren gehörten – in anderen erfassten Bundesländern/Regionen sind sie es noch immer. Seit einiger Zeit können die ostdeutschen Anbieter jedoch nicht mehr an einstige Erfolge anknüpfen. Deutlich wird: Im Angebotssegment Freizeit zeigten sich die Zoos/Tierparks aktiver in puncto Investitionen.

➤ Nach Investitionen holten Naturinfozentren 2015 etwas auf. Vom Niveau des Jahres 2010 sind sie dennoch ein gutes Stück entfernt.

22 www.zoo-leipzig.de, www.wildpark-mv.de, www.zoo-rostock.de

➔ Auf nahezu kontinuierlicher Talfahrt befanden sich Museen/Ausstellungen sowie die Angebotsgruppe Führungen. Sicherlich ist dies auch eine Folge der verschärften Konkurrenzsituation (vor allem im Bereich der Stadtführungen durch private Anbieter). Ohne größere Neuerungen, Veranstaltungen, Kooperationen, besondere Angebote und/oder Marketingmaßnahmen wird eine Verbesserung der Marktposition zusehends zu einer Herausforderung. Anhang 7

Museale Highlights stehen in den Startlöchern

Die thüringische Landesausstellung erinnert 2016 mit „Die Ernestiner. Eine Dynastie prägt Europa“ an das protestantische Fürstenhaus, das Thüringen zwischen Reformation und Revolution über Jahrhunderte hinweg prägte. In Weimar und Gotha werden an Originalschauplätzen das politische, höfische und kulturelle Leben, barocke Prachtentfaltung, reiche Kunstsammlungen und die Blüte der Wissenschaften anschaulich dargestellt. Gerade standortübergreifende Kooperationen sorgen in der Freizeitwirtschaft oftmals für eine erhöhte Aufmerksamkeit und damit auch für ein gesteigertes Besucheraufkommen.²³

Kurzfristige Entwicklung: Sachsen-Anhalt weiter auf Erfolgskurs

2015 ließ sich für die Bundesländer kein einheitlicher Trend ablesen. Wie bereits im Vorjahr belegte Sachsen-Anhalt (+2,0 Prozent) auch 2015 die Spitzenposition der ostdeutschen Bundesländer. Dass dieses hohe Niveau übertroffen wurde, ist unbedingt als Erfolg zu werten. Eine wichtige Rolle spielte in Sachsen-Anhalt die Buga in Havelberg, die für positive Impulse bei einzelnen Einrichtungen sorgte. Auch die Landesausstellung „Cranach der Jüngere“ setzte Akzente. Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg wiesen stabile Besucherzahlen auf. Thüringen (-3,7 Prozent) verlor etwas den Anschluss. Einen größeren Dämpfer erhielt nur noch die sächsische Freizeitwirtschaft (-6,0 Prozent). Das Land kämpfte gleich mit mehreren negativen Einflussfaktoren. Neben Niedrigwasser im August (Ausflugsschiffe) kam der Wegfall mehrerer großer Sonderausstellungen beim Segment Burgen/Schlösser erschwerend hinzu. Abb. 20

In anderen Bundesländern/Regionen lagen die Besucherzahlen überwiegend in der Positivzone (Schleswig-Holstein: +3,1 Prozent, Saarland: +2,4 Prozent (vorläufig), Niedersachsen: +0,6 Prozent).²⁴ Einzig in Westfalen-Lippe (-1,3 Prozent) fiel das Vorzeichen negativ aus, allerdings nicht so stark wie in Ostdeutschland.

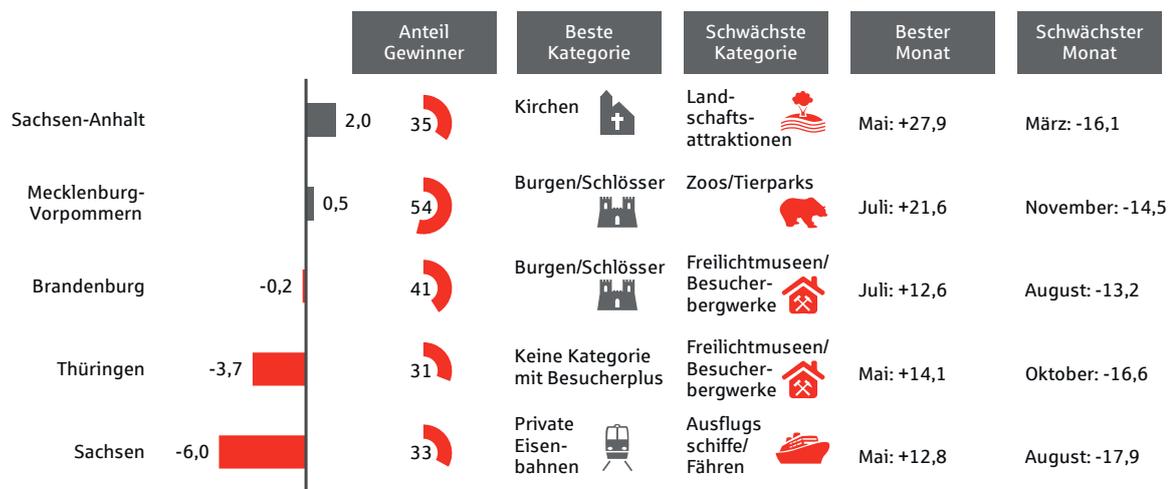


Abb. 20: Entwicklung der Besucherzahlen in den Wetterstationen 2015 gegenüber 2014 – in Prozent –
Quelle: dwif 2016, Daten Wetterstationen

²³ www.ernestiner2016.de

²⁴ Saarland und Schleswig-Holstein: vorläufige Ergebnisse

Langfristiger Trend: Ähnliche Entwicklungsverläufe

Die Besucherentwicklung der ostdeutschen Bundesländer wies in der Vergangenheit hinsichtlich der Auf- und Abschwünge überwiegend Parallelen auf. 2011 und 2014 ging es jeweils (deutlich) bergauf. In den übrigen Jahren verlief die Nachfrage hingegen rückläufig beziehungsweise stagnierte. 2015 bewegte sich der ostdeutsche Indexwert (102,9) exakt auf dem gleichen Niveau wie der Durchschnitt aller erfassten Bundesländer/Regionen.

Deutliche Positivschübe in der Freizeitwirtschaft sind häufig nur durch besondere Angebote erreichbar.

➤ *Sachsen-Anhalt tanzte im ostdeutschen Ländervergleich etwas aus der Reihe – allerdings in positiver Hinsicht. Dem Land gelangen auch 2012 und 2015 merklige Zuwächse. Lediglich 2013 erhielt die Entwicklung einen Dämpfer. Die Hochwasserkatastrophe spielte hierbei eine entscheidende Rolle, aber auch unabhängig davon geriet die Freizeitwirtschaft 2013 ins Straucheln. Im vergangenen Jahr stand die dynamische Entwicklung in Sachsen-Anhalt (Indexpunkte 2015: 112,9) überwiegend mit herausragenden Sonderausstellungen in Zusammenhang. Zu den erfolgreichsten Kategorien zählten die Kirchen, aber auch die Bergbahnen trugen maßgeblich zur guten Entwicklung bei. 2015 reichte es sogar, um an Sachsen vorbeizuziehen.*

➤ *So musste sich Sachsen (Indexpunkte 2015: 105,1) mit dem zweiten Platz zufrieden geben. Trotz der Verluste gehört der Südosten aber immer noch zu den stärkeren ostdeutschen Ländern, was unter anderem den Sehenswürdigkeiten (Burgen/Schlössern, Denkmälern / historischen Bauwerken), aber auch den Zoos/ Tierparks zu verdanken war.*

➤ *Die Besucherzahlen in Brandenburg (Indexpunkte 2015: 99,5) und Thüringen (Indexpunkte 2015: 97,5) fielen zwar unter die 100er-Marke, aber die Freizeitwirtschaft verzeichnete in den letzten Jahren in beiden Ländern eine gewisse Stabilität mit nur geringeren Schwankungen.*

➤ *Mecklenburg-Vorpommern (Indexpunkte 2015: 94,8) blieb weiterhin das Sorgenkind. Eine merkliche Verbesserung der Marktposition blieb trotz der leichten Zuwächse 2015 aus. Nach wie vor waren die meisten Angebotskategorien von Nachfrageverlusten betroffen. Zoos/Tierparks sowie Erlebnisbäder/Thermen behaupteten sich dagegen besser. Abb. 21*

Große Ereignisse werfen ihre Schatten voraus

Die Zeichen für eine (weiterhin) positive Besucherentwicklung in Sachsen-Anhalt und Thüringen stehen gut – vor allem im musealen Sektor. Schon vor dem Reformationsjubiläum 2017 finden die Gedenkstätten und Museen zum Leben und Wirken von Martin Luther mehr Zuspruch. Die Stiftung Luthergedenkstätten in Sachsen-Anhalt zählte 2015 in ihren fünf Museen insgesamt 154.417 Besucher (+4,1 Prozent gegenüber 2014). Auch das Lutherhaus im thüringischen Eisenach bestätigte diesen Trend. Trotz mehrmonatiger Schließung infolge von Umbaumaßnahmen registrierte das Haus ein wachsendes Besucherinteresse.²⁵

25 www.luther2017.de

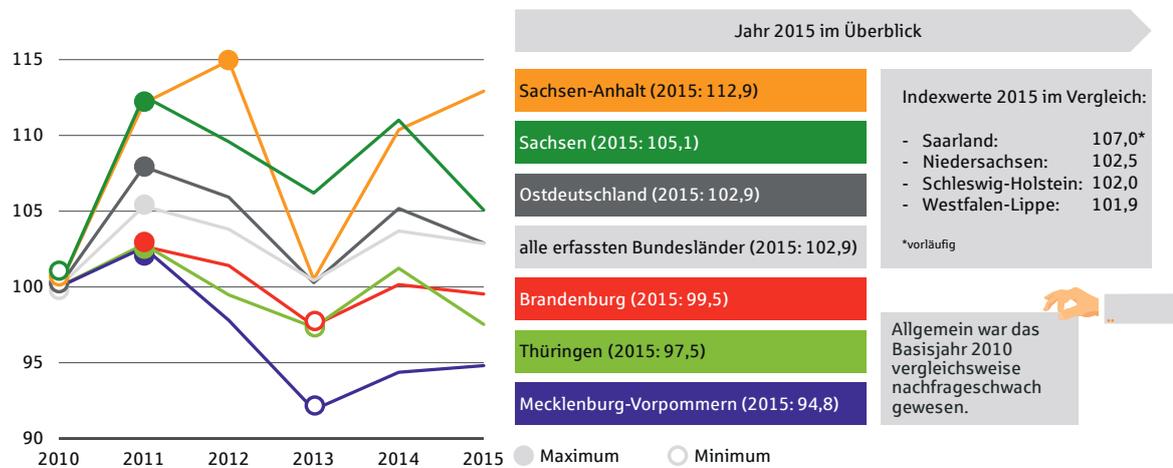


Abb. 21: Besucherentwicklung der Wetterstationen 2010 bis 2015 in allen erfassten Bundesländern/Regionen – Index 2010 = 100 –
 Quelle: dwif 2016, Daten Wetterstationen

1.3 Bedeutung verschiedener Einflussgrößen für die Besucherentwicklung

ZUSAMMENFASSUNG

→ **Betriebsgröße:** Unabhängig von der Größe geben bei der Besucherentwicklung häufig Sondereffekte den Ton an. Entscheidend sind die individuelle Attraktivität und die Aktivitäten der Einrichtungen. Kleine wie große Häuser können gleichermaßen erfolgreich sein.
Destinationstypen: Mittelgebirge und Weinregionen machten in den letzten Jahren überwiegend das Rennen. Erst 2015 rutschten die Weinregionen rapide ab. Großen Einfluss auf die Entwicklung hatten Investitionen und der Wegfall von Sonderausstellungen. Die Entwicklung in den Städten zeigt sich zusehends durchwachsen – auch eine Folge des wachsenden Wettbewerbsdrucks.
Preisstellung: Moderat steigende Eintrittspreise bei den ostdeutschen Freizeit- und Kultureinrichtung ändern nichts an der Tatsache, dass in erster Linie die individuelle Attraktivität des Unternehmens entscheidend für den Besuch einer Einrichtung ist. ←

Einfluss von Betriebsgröße und Destinationstyp

Das umfangreiche Netzwerk der Freizeitwirtschaft in mittlerweile elf Bundesländern ermöglicht es, die Besucherentwicklung unter verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Da die Wetterstationen nach Betriebsgröße²⁶ und Destinationstyp unterteilt sind, lassen sich Besonderheiten der Besucherentwicklungen bei kleinen, mittleren und großen Häusern sowie an verschiedenen Standorten (Städten, Seen, Mittelgebirgen) erkennen.

Die individuelle Anziehungskraft entscheidet

Alle Größenklassen ab 50 Tausend Besuchern zeigten Analogien hinsichtlich ihrer Entwicklungsverläufe. Offenbar reagieren die meisten Einrichtungen unabhängig von ihrer Größe ähnlich auf allgemeine Markteinflüsse wie Konjunktur, Wetter oder Ferienzeiten. Überwiegend zeigten sich nur mäßige Schwankungen bei den einzelnen Größenklassen. Einzig die Gruppe zwischen 50 Tausend bis unter 100 Tausend Besuchern fiel etwas ab und verpasste 2015 das Niveau des Basisjahres (Indexpunkte 2015: 99,0).

²⁶ Eine Differenzierung in Bezug auf das Nachfragevolumen erfolgt mittels Einteilung der Wetterstationen aller erfassten Bundesländer in fünf Größenklassen. Basis für die Zuordnung zu der jeweiligen Gruppe ist das Jahr 2010.

Unabhängig von der Betriebsgröße ist die individuelle Attraktivität entscheidend für die Besucherentwicklung.

Etwas anders stellte sich die Entwicklung der kleineren bis mittleren Einrichtungen aus den Gruppen mit jährlich unter 20 Tausend und 20 bis unter 50 Tausend Besuchern dar. Bis 2014 führten beide Besuchergrößenklassen durchgängig das Ranking an. 2015 fielen die kleineren Häuser jedoch auf ein durchschnittliches Niveau zurück. Beim Gesamtergebnis machten sich insgesamt signifikante Auf- oder Abschwünge einzelner Betriebe, die häufig eine Folge von Sondereffekten waren, aufgrund der allgemein geringeren Besuchervolumina deutlich bemerkbar. Darin zeigt sich: Sowohl kleinere, mittlere oder größere Einrichtungen können gleichermaßen erfolgreich sein. Entscheidend ist vor allem die individuelle Attraktivität beziehungsweise die Qualität der Aktivitäten in Sachen Kooperationen, Marketing und Angebotserneuerungen/-erweiterungen. Abb. 22

Weinregionen abgerutscht, Mittelgebirge weiterhin vorn

Nach wie vor weisen die Entwicklungsverläufe der verschiedenen Destinationstypen Ähnlichkeiten auf. 2015 gab es dennoch einige Verschiebungen im Gesamtranking.

➤ *Lange Jahre gaben die Weinregionen den Ton an. Durch starke Einbußen 2015 sind sie jedoch auf den letzten Platz abgerutscht. Dies lag überwiegend an dem Wegfall von Sonderausstellungen bei Burgen/Schlössern und hohen Einbußen bei Zoos/Tierparks sowie Erlebnisbädern/Thermen. Von einer negativen Trendwende kann angesichts der starken Vorjahre noch nicht die Rede sein. Da aktuell überwiegend Sondereffekte für den starken Dämpfer verantwortlich zeichneten, bleibt abzuwarten, ob es sich nur um eine temporäre Wachstumsdelle handelt.*

➤ *Bei den Mittelgebirgen (Indexpunkte 2015: 106,1) zählten vor allem die Bergbahnen zu den Entwicklungsmotoren. Dieser Destinationstyp*

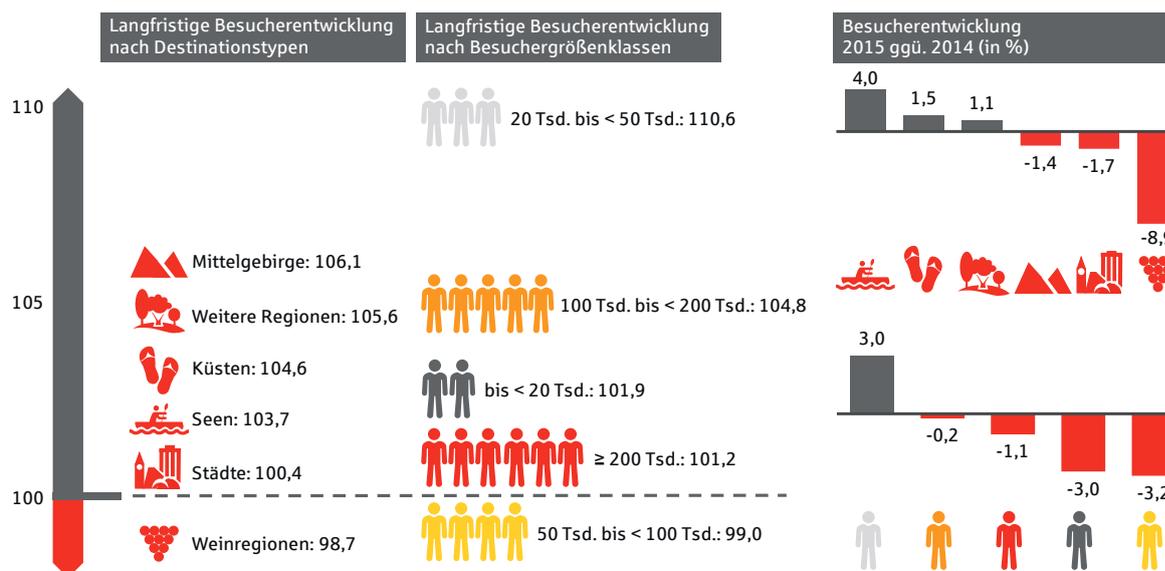


Abb. 22: Besucherentwicklung nach Besuchergrößenklassen und Destinationstypen 2015 gegenüber 2010 – alle erfassten Bundesländer/Regionen, Index 2010 = 100 –
Quelle: dwif 2016, Daten Wetterstationen

nimmt aktuell den 1. Platz im Gesamtranking ein, gefolgt von den weiteren ländlichen Regionen (Indexpunkte 2015: 105,6). Die Situation bei den Küsten (Indexpunkte 2015: 104,6) und Seengebieten (Indexpunkte 2015: 103,7) stabilisierte sich nach kontinuierlichen Verlusten zwischen 2011 bis 2013 zusehends.

- Anders bei den Städten: Jahrelang schwammen sie auf der Erfolgswelle – seit einigen Jahren zeigte sich die Entwicklung hingegen durchwachsen (Indexpunkte 2015: 100,4). Sie rangieren mittlerweile sogar unter dem Durchschnitt aller Destinationstypen. Zwar legt die Freizeitwirtschaft in den Städten eine hohe Investitionsbereitschaft an den Tag, aber die neuen innovativen Angebote erhöhen zusehends den Wettbewerbsdruck und setzen die Bestandsbetriebe unter Druck. Die Besucher haben hier immer mehr Möglichkeiten, zwischen verschiedensten attraktiven Freizeitangeboten auszuwählen. Hier sind die Präsentation des Besonderen jeder Einrichtung und eine klare Zielgruppenansprache entscheidend. Abb. 22; Anhang 8, Anhang 9

Preisstellung in der Freizeitwirtschaft

Da die Sensibilität in Bezug auf das Preis-Leistungsverhältnis bei den Gästen zunimmt, untersucht das Tourismusbarometer seit 2014²⁷ regelmäßig und vergleichbar die Preisstellung in der Freizeitwirtschaft. Ziel ist es, die unterschiedlichen Preisstrukturen in den einzelnen Kategorien zu ermitteln und Zusammenhänge zwischen Preisentwicklung beziehungsweise -dimension und der Besucherentwicklung zu prüfen.²⁸ Abb. 23

Die Preise ziehen überwiegend an

Im Rahmen des Tourismusbarometers wurde die Preisstellung erstmals 2009 erfasst. Seitdem konnten alle Betriebstypen Preissteigerungen am Markt durchsetzen. 2016 lagen die Durchschnittspreise

rund 40 Prozent höher als 2009 (Anstieg von 5,23 Euro auf 7,29 Euro). Aber bereits der Vergleich mit den Vorjahren zeigte Veränderungen:

- Die Durchschnittspreise 2016 stiegen um 0,24 Euro gegenüber 2015. Das entsprach einer Teuerungsrate von 3,4 Prozent (2016 gegenüber 2014: +7,7 Prozent, in Ostdeutschland: +9,1 Prozent). Der Median²⁹ blieb 2016 hingegen unverändert gegenüber 2015. Im Vergleich zu 2014 lag dieser Wert um 0,50 Euro höher.
- 2016 stiegen die Preise bei Anbietern von Besucherführungen (+10,5 Prozent) und, mit etwas Abstand, bei Burgen/Schlösser (+6,0 Prozent) prozentual am stärksten. Zumindest bei Burgen/Schlössern könnte dies auch in Zusammenhang mit Sonderausstellungen stehen. Für besondere Angebote ist die Preisakzeptanz bei den Gästen höher einzuschätzen.
- Bei den privaten Eisenbahnen blieb der durchschnittliche Eintrittspreis gegenüber dem Vorjahr stabil. Im Vergleich zu 2014 ist dieser sogar leicht gesunken. Dies hängt mit generellen Anpassungen des Preisgefüges einzelner Betriebe zusammen. Ausgewählte Ticketformen werden günstiger, um diese beispielsweise zu fördern oder um bestimmten Zielgruppen entgegenzukommen. Im Gegenzug werden jenseits der Standardangebote des Unternehmens andere Ticketvarianten nach oben angepasst.³⁰
- Absolut betrachtet bewegten sich die Preis- anpassungen fast aller Kategorien in einem relativ engen Rahmen. Während die Preise bei Bergbahnen unverändert blieben, lagen die Anpassungen aller anderen Kategorien zwischen 0,03 Euro (Naturinfocentren) und 0,55 Euro (Besucherführungen).
- In Ostdeutschland nahmen gleich mehrere Kategorien (Bergbahnen, Denkmäler / historische

27 In Einzelfällen kam es zu Veränderungen des Teilnehmerkreises, weshalb die Preisstrukturen aus dem Jahr 2014 und 2015 aktualisiert wurden. Daher weichen die aktuellen Ergebnisse teilweise von denen vorheriger Jahresberichte ab.

28 Preisdifferenzierungen sind als Instrument für Marketing und Zielgruppenorientierung in der Freizeitwirtschaft weit verbreitet. Zu Grunde gelegt wurde der aktuell günstigste Einzelpreis für einen Erwachsenen ohne Ermäßigung. Betriebe, deren Preisstruktur angesichts verschiedener Angebotsmöglichkeiten stark variiert, blieben bei der Preisanalyse außen vor. Dies war vereinzelt bei Theatern (diverse Vorstellungen und

Kategorien), aber auch touristischen Verkehrsträgern (umfangreiches Streckennetz) der Fall. Ansonsten wurde bei den Verkehrsträgern der Preis für ein Tagesticket / eine Rundfahrt ermittelt. Bei Erlebnisbädern/Thermen floss der Tagespreis ohne Sauna oder die Gebühr für einen vierstündigen Aufenthalt in die Analyse ein. Der Preis für eine kombinierte Berg- und Talfahrt bildete die Basis bei den Bergbahnen.

29 Median: 50 Prozent der Preise sind geringer, 50 Prozent sind höher.

30 Im Rahmen des Tourismusbarometers wird nur ein Preis pro Unternehmen ermittelt, sodass sich detaillierte Verschiebungen im gesamten Preisgefüge der Kategorien nicht darstellen lassen.

Bauwerke, Naturinfozentren, private Eisenbahnen) keine Änderungen an ihrer Preisstruktur vor. Stadtführungen (+6,8 Prozent) sowie Zoos/ Tierparks (+6,4 Prozent) setzen 2016 gegenüber 2015 die größten Preissteigerungen durch. Absolut gesehen zog der Durchschnittspreis 2016 (7,28 Euro) mit allen anderen erfassten Bundesländern/Regionen gleich.

Besucherentwicklung 2010 bis 2015 nach Preisklassen

Trotz leichter, aber stetiger Nachfrageverluste beanspruchte in den letzten Jahren das kostenfreie Segment die Spitzenposition im Gesamtranking für sich. 2015 zogen die Einrichtungen der Preisgruppe von über 2 bis 4 Euro daran vorbei. Positiv stach auch die Preisklasse von über 10 bis unter 15 Euro hervor, die in den letzten Jahren kontinuierliche Steigerungen erzielte. Die meisten anderen Preissegmente waren ähnlichen Schwankungen unterworfen und übertrafen 2015 das Basisjahr immerhin leicht. Im Detail zeigt sich: In jeder Preisgruppe gibt es in puncto Besucherentwicklung erfolgreiche und weniger erfolgreiche Anbieter. Signifikante Besucherspitzen oder Tiefpunkte waren – wie auch andere Analysen

bereits gezeigt haben – häufig eine Folge von Sondereffekten (Investitionen, Veranstaltungen, Sonderausstellungen, Marketingmaßnahmen, Kooperationen, außergewöhnliche Wetterlagen etc.). Diese kamen in jeder Preisklasse vor und schlugen sich in unterschiedlicher Weise in den Ergebnissen (positiv wie negativ) nieder.

Auf den ersten Blick verzeichnen die unteren Preissegmente zwar eine allgemein bessere Marktposition, in den Detailergebnissen ergibt sich jedoch in Bezug auf Gewinner und Verlierer kein eindeutigeres Bild als bei anderen Gruppen. Hier gilt Ähnliches wie für die Betrachtung nach Besuchergrößenklassen: Aufgrund des geringeren durchschnittlichen Besuchervolumens spiegeln sich Sondereffekte einzelner Einrichtungen stärker in den Zahlen wider als bei den höherpreisigen Segmenten, die allgemein ein größeres Besucheraufkommen kennzeichnet. Abb. 24

Sicherlich ist das Preisbewusstsein der Gäste in den letzten Jahren gestiegen. Sie vergleichen sehr genau, was sie wofür geboten bekommen. Das allgemeine Besucherinteresse lässt sich allerdings weniger am Preis, sondern vielmehr an der Attraktivität

| Preisstruktur | Ø Eintrittspreis 2014 | Ø Eintrittspreis 2015 | Ø Eintrittspreis 2016 | Median 2016 |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| Freizeit-/Erlebniseinrichtungen | 15,96 | 16,87 | 17,18 | 12,50 |
| Theater/Musicals | 15,36 | 15,82 | 15,96 | 15,00 |
| Ausflugsschiffe/Fähren | 13,04 | 13,40 | 13,67 | 9,50 |
| Erlebnisbäder/Thermen | 10,93 | 11,38 | 11,66 | 10,75 |
| Private Eisenbahnen | 9,63 | 9,55 | 9,59 | 7,25 |
| Zoos/Tierparks | 8,71 | 9,11 | 9,54 | 8,25 |
| Bergbahnen | 7,11 | 7,48 | 7,48 | 6,50 |
| Gesamtergebnis | 6,77 | 7,05 | 7,29 | 6,00 |
| Freilichtmuseen/Besucherbergwerke | 5,47 | 5,68 | 5,85 | 5,25 |
| Besucherführungen | 4,95 | 5,24 | 5,79 | 4,00 |
| Stadtführungen | 5,28 | 5,47 | 5,67 | 5,00 |
| Burgen/Schlösser | 5,05 | 5,30 | 5,62 | 6,00 |
| Museen/Ausstellungen | 5,08 | 5,29 | 5,55 | 5,00 |
| Landschaftsattraktionen | 4,48 | 4,55 | 4,69 | 5,00 |
| Kirchen | 4,49 | 4,50 | 4,62 | 5,00 |
| Denkmäler / historische Bauwerke | 3,74 | 4,14 | 4,31 | 4,00 |
| Naturinfozentren | 1,93 | 2,22 | 2,23 | 0,00 |



Entwicklung des durchschnittlichen Eintrittspreises in Euro

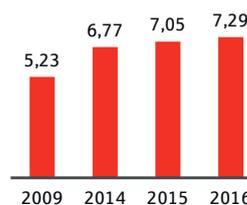


Abb. 23 Preisstruktur 2014 bis 2016 nach Kategorien in allen erfassten Bundesländern/Regionen
Quelle: dwif 2016, Daten Wetterstationen

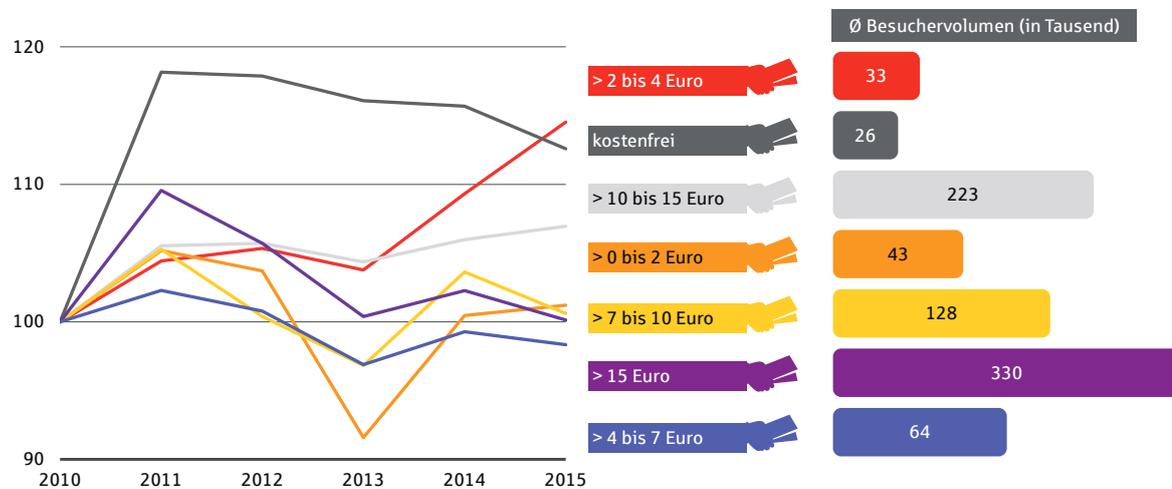


Abb. 24 Besucherentwicklung nach Preisklassen 2010 bis 2015, Besuchervolumen 2015
 – Index 2010 = 100, Basisjahr für Preiseinteilung = 2016 –
 Quelle: dwif 2016, Daten Wetterstationen

der gebotenen Leistungen festmachen. Natürlich darf die Preisakzeptanz nicht über Gebühr strapaziert werden und ist angesichts des jeweiligen Wettbewerbsumfeldes individuell zu beurteilen. Unabhängig davon sind die Möglichkeiten für Preisadjustierungen ohne Investitionen stark eingeschränkt. Diese wiederum sind jedoch notwendig, um einen hohen Standard zu halten oder besser noch qualitative Steigerungen zu realisieren, gerade weil die Besucher mehr und mehr besonderen Angeboten den Vorzug geben. In diesem Zusammenhang geht es aber nicht nur um den Erhalt der Konkurrenzfähigkeit der jeweiligen Einrichtung, sondern auch um einen wichtigen Beitrag zur generellen Attraktivität der (Tourismus)Standorte.

Preisgestaltung: Auch eine Frage der gesellschaftlichen Strukturen

Familien zählen zu einer wichtigen Zielgruppe in der Freizeitwirtschaft. Allerdings werden traditionelle Familienmodelle durch neue Formen des Zusammenlebens ergänzt. Immer mehr Anbieter aus der Freizeitwirtschaft ziehen daraus Konsequenzen und reagieren mit geänderten Preisstrukturen. Neben den klassischen Familienkarten bieten viele Betriebe inzwischen auch Familienkarten für Alleinerziehende oder freien Eintritt für Kitakinder und ihre Erzieher beziehungsweise Tagesmütter an (zum Beispiel im Zoo Rostock).

2 Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe

2.1 Konjunktur- und Marktbewertung

ZUSAMMENFASSUNG:

→ Die anhaltend gute gesamtwirtschaftliche Entwicklung und die geringe Arbeitslosenquote wirkten sich umsatzsteigernd auf das ostdeutsche Gastgewerbe aus. Zudem liegen die realen Umsätze über dem BIP-Wachstum, die einzige Ausnahme ist Mecklenburg-Vorpommern. Als preissteigernd wirkte sich zusätzlich der im Januar 2015 eingeführte Mindestlohn aus.

2015 verzeichneten alle ostdeutschen Bundesländer steigende Preise und Auslastungsniveaus in der Hotellerie. Durch Erneuerungsinvestitionen, klar positionierte Hotelprodukte sowie eine strategische Distributions- und Preispolitik können zukünftige Ertrags- und Auslastungsoptimierungen im ostdeutschen Beherbergungsgewerbe erzielt werden.

Das Lohn- und Stellengefüge in Ostdeutschland hat sich verändert, der Anteil der Minijobber ging spürbar zurück. Hieran hat sicherlich auch der Mindestlohn seinen Anteil. Weiterhin problematisch ist der Nachwuchsmangel, die Probleme bei der Akquise von Fachkräften werden sich dadurch auch in Zukunft verschärfen. ←

Konjunktur- und Marktentwicklung: Der Euroraum wächst und Deutschland zündet den Jobmotor

Trotz gedämpfter weltwirtschaftlicher Perspektiven legte die deutsche Wirtschaft 2015, wie im Vorjahr, erneut um 1,6 Prozent³¹ zu. Das Wirtschaftswachstum im Euroraum steigerte sich um 0,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr deutlich und vergrößerte sich auf 1,7 Prozent.³² Somit liegt das deutsche Wachstum annähernd auf dem gleichen Niveau wie das des Euroraums. Die positive Entwicklung schlug sich insbesondere im deutschen Arbeitsmarkt nieder: Seit 2006 halbierte die deutsche Wirtschaft nahezu die Arbeitslosenquote, sie liegt momentan bei rund 6,4 Prozent. In Deutschland werden durch das Wirtschaftswachstum scheinbar neue Arbeitsplätze geschaffen, während im Euroraum die Produktivität pro Arbeitsplatz steigt, die Arbeitslosenquote jedoch im gleichen Zeitraum stagniert. Für Verunsicherung sorgte die Wirtschaftsentwicklung in China und anderen rohstoffproduzierenden Ländern.

Von der bundesdeutschen Entwicklung kann auch das ostdeutsche Gastgewerbe unmittelbar profitieren. Allerdings stellt der Fachkräftemangel ein zunehmendes Problemfeld dar: Diesen fürchten 54,0 Prozent der gastgewerblichen Betriebe. Überdurchschnittlich hoch bewerten die Unternehmen

das Risiko in der speisegeprägten Gastronomie (62,0 Prozent).³³ Abb. 25

Welche Themen beschäftigen die Branche?

- *Unternehmensgründung in zwei Schritten: Die Renaissance der Märkte und Markthallen wird durch die Streetfood-Szene weiter befeuert. Für Gastronomiegründer liegt hier die Chance einer schrittweisen Markteroberung und eines „sanften Einstiegs“, indem sie einen Stand oder eine mobile Verkaufseinheit für ihr Vorhaben nutzen. Dabei müssen natürlich die angebotenen Produkte selbst überzeugen. Die steigende Anzahl an Gründern, die diesen Weg wählen, sorgt für ein immer breiteres Angebot. Eine klare Differenzierung wird zunehmend wichtiger. Teilweise wählen diese neuen Gründer für die Anschlussfinanzierung das Crowdfunding. Sie nutzen also nicht nur die Schwarmintelligenz des Internets, sondern die Möglichkeit, Geld für ihr Geschäftsvorhaben auf unbürokratische Art von Internetnutzern zu sammeln.*
- *Nachhaltigkeit, Bio und Umweltbewusstsein: Gutes Gewissen und Genuss schließen sich heute nicht mehr aus. Die grüne Welle rollt.*

31 Statistisches Bundesamt 2016

32 Eurostat 2016

33 Deutscher Industrie- und Handelskammertag 2015

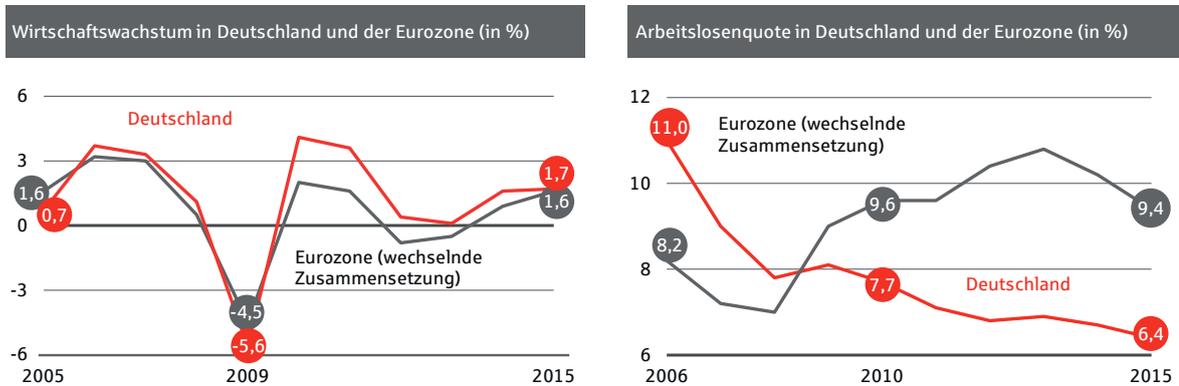


Abb. 25: Wirtschaftswachstum und Arbeitslosigkeit im europäischen Vergleich, 2005 bzw. 2006 bis 2015
 Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Amt der Europäischen Union, Statistisches Bundesamt

Immer mehr Menschen suchen nach Produkten, die gut für Körper und Seele sind. Frische, Regionalität und Qualität stehen hoch im Kurs. Die Verbraucher sind für den fortschreitenden Klimawandel und die damit verbundenen Aspekte der Nachhaltigkeit sensibilisiert. Hotels und Restaurants, die Umweltaspekte aufgreifen, sind für die Zukunft gut aufgestellt. Langfristig steigende Energiekosten werden diesen Trend noch beflügeln.

➤ Ketten versus Nischenanbieter: Ketten und Nischenanbieter sind die Gewinner im Gastgewerbe. So befindet sich bereits seit Jahren die Markenhôtellerie im Aufwind. Gleichzeitig wächst die Bedeutung der Systemgastronomie. Die Kraft der Marken, eine professionelle Planung und ein strategischer Systemgedanke gehören sicherlich zu den Ursachen dafür, dass sich die Markengastronomie auch in konjunkturell schwierigen Zeiten besser behauptet als der Branchendurchschnitt. Mehr denn je zählen eine klare Positionierung und Profilierung am Markt. In Zeiten standardisierter Hotel- und Gastronomiekonzepte kommt es für die Individualbetriebe auf die persönliche Handschrift eines Hauses und die individuelle, lebendige, herzliche Gästeansprache an. Die Gäste wollen verwöhnt, nicht versorgt werden.

➤ Digitalisierung: Die fortschreitende Digitalisierung schafft komplett neue Wettbewerbsverhältnisse und revolutioniert das Gastgewerbe.

Die Unternehmen bekommen vermehrt Konkurrenz aus dem Technologie-Sektor: Reservierungs-, Bestell- und Bezahlssysteme, neue Nahrungsmittel oder On-Demand-Lieferdienste zählen zu den Innovationen branchenfremder Unternehmen. Über welchen Absatzkanal der Gast der Zukunft bedient wird, ist zweitrangig. Für ihn zählt nur, das richtige Angebot zur richtigen Zeit verfügbar zu haben. Auch für das Gastgewerbe ergeben sich dadurch viele Möglichkeiten für ein professionelleres und effizienteres Betriebsmanagement, einen optimierten Kunden-Service und eine bessere Sichtbarkeit im Web (siehe Kapitel IV).

Langfristige Umsatzentwicklung in Ostdeutschland: Stagnation im Norden, Steigerungen im Süden

Das Wirtschaftswachstum spiegelt sich auch in den Zahlen des Statistischen Bundesamt wider: Demnach erzielten die Beherbergungsbetriebe 2015 in allen ostdeutschen Bundesländern inflationsbereinigt mehr Umsatz. Mit Ausnahme von Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern stiegen auch die realen Umsätze der Gastronomiebetriebe. Zu den Gründen für die Umsatzsteigerung gehören sicherlich auch der zum 01. Januar 2015 eingeführte Mindestlohn und die daraus resultierenden höheren Preise. Die starken Zuwächse in Sachsen und Sachsen-Anhalt sollten jedoch mit Vorsicht betrachtet werden, da hier auch statistische Schwankungen eine Rolle spielen könnten. Abb. 26, Anhang 12

Teilbranchen mit starken Umsatzschwankungen

- Sachsen-Anhalt verzeichnete abermals ein deutliches Plus von 6,7 Prozent im Beherbergungsbereich. Die Beherbergungsumsätze stiegen in den letzten zwei Jahren deutlich. Die realen Umsätze im Gastronomiebereich lagen auf dem Vorjahresniveau.
- In Sachsen legten die gastronomischen Betriebe ebenfalls erneut zu. Das Umsatzwachstum betrug in 2015 rund 7,7 Prozent (mit dem einschränkenden Hinweis auf einen möglichen statistischen Effekt). Die Beherbergungsbetriebe steigerten die Umsätze leicht um 1,3 Prozent.
- Bei den Thüringer Betrieben liegen die Umsätze mit einem Anstieg von 3,6 Prozent in der Beherbergung und 2,5 Prozent in der Gastronomie ebenfalls über dem bundesdeutschen Schnitt.
- Brandenburg realisierte zwar ein deutliches Umsatzwachstum von 2,8 Prozent in den Beherbergungsbetrieben, die Gastronomiebetriebe stagnierten dagegen auf Vorjahresniveau.

➤ Im wichtigsten Volumenmarkt Mecklenburg-Vorpommern stagnierten die realen Umsätze sowohl im Beherbergungs- als auch im Gastronomiebereich.

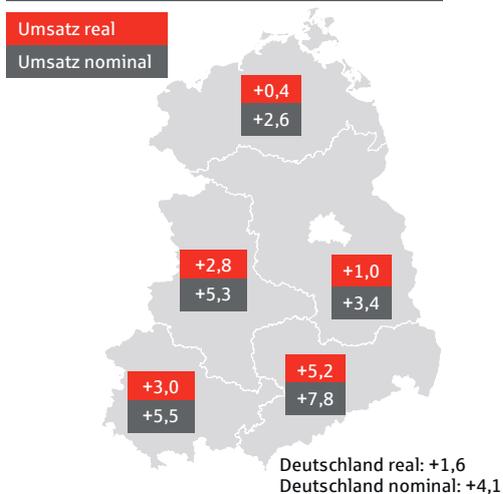
Preis- und Auslastungsentwicklung in der Hotellerie weiterhin steigend

Seit 2013 greift das Tourismusbarometer auf Daten des Marktforschungsunternehmens STR-Global zurück, in deren Fokus die städtische Kettenhotellerie steht. Da diese in der Regel als Erste auf Marktindikatoren reagieren, gelten die Daten als Frühindikatoren, nicht aber als repräsentativ für die Gesamtbranche.

Die bundesdeutsche Hotellerie konnte 2015 die Zimmerpreise ebenso wie die Auslastung erhöhen. Zudem profitierte insbesondere die Ferienhotellerie von dem guten Sommerwetter. Auch der Städtetourismus und der Geschäftsreiseverkehr präsentierten sich weiterhin außerordentlich stark. Neben der Konsumfreude führte auch das im internationalen Vergleich gute Preis-Leistungs-Verhältnis in der deutschen Hotellerie zu Zuwächsen.³⁴

In der ostdeutschen (Ketten-)Hotellerie stagnierte die Zimmerauslastung gegenüber dem Vorjahr bei einem leichten Plus von 0,3 Prozent und bleibt mit

Reale und nominale Umsatzentwicklung 2015 im Vergleich zum Vorjahr (in %)



Reale Umsatzentwicklung nach Teilbranchen 2015 im Vergleich zum Vorjahr (in %)

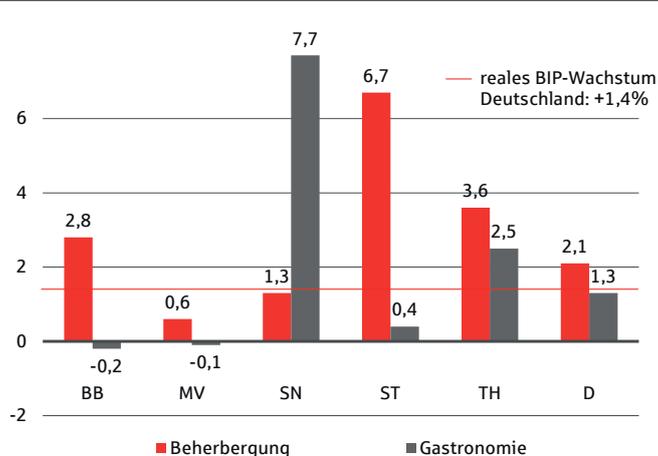


Abb. 26: Umsatzentwicklung im ostdeutschen Gastgewerbe
Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt

rund 8 Prozent, deutlich hinter dem Bundesdurchschnitt. Alle ostdeutschen Bundesländer notierten erneut steigende Preise. Dieser Preisauftrieb ist im Wesentlichen durch den Mindestlohn zu erklären. Insgesamt lag das Preisniveau jedoch weiterhin knapp 25 Prozent unter dem Deutschlandwert. Einzig Mecklenburg-Vorpommern schließt an die gute Entwicklung des Vorjahres an und realisierte im Jahresdurchschnitt rund 5 Prozent höhere Preise gegenüber dem bundesdeutschen Schnitt und kann diese gegenüber 2014 um rund 7 Prozent steigern. Demgegenüber kostet eine Übernachtung in Brandenburg, Sachsen-Anhalt oder Thüringen rund 40 Prozent, in Sachsen annähernd 25 Prozent weniger als im Bundesdurchschnitt. In den auslastungsschwachen Monaten Januar und Februar verzeichneten alle ostdeutschen Bundesländer, mit Ausnahme von Brandenburg, eine steigende Auslastung. Mecklenburg-Vorpommern hatte mit einem Zuwachs von 3,8 Prozent die stärksten Zuwächse gegenüber dem Vorjahr und arbeitet weiter erfolgreich am Saisonausgleich. Tab. 1

Die Kennzahl „Umsatz pro verfügbares Zimmer“ gilt als allgemeine Messgröße zum Vergleich der Profitabilität von Hotels. Erfreulicherweise stieg dieser Indikator in allen ostdeutschen Bundesländern, ebenso wie bundesweit, 2015 erneut an. Umsatz-

motor sind auch hier die Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern, die durchschnittlich rund 10 Prozent mehr Umsatz pro verfügbares Zimmer realisierten. Die ostdeutschen Betriebe liegen dennoch durchschnittlich etwa ein Drittel unter den bundesdeutschen Umsätzen. Die erzielten Umsätze in den auslastungsschwachen Monaten Januar und Februar liegen sogar knapp 45 Prozent unter dem Bundesdurchschnitt. Die niedrige Preispolitik begründet sich in einem Überangebot an Betten, so dass die Schere zwischen Nachfrage und Angebot nicht geschlossen werden kann. Ein weiterer Grund ist die anhaltende Marktexpansion der Hotelketten und die Preistransparenz durch digitale Buchungsplattformen. Insbesondere die Privathotellerie gerät hier unter Druck.

Ein Weg aus der Preisspirale liegt in der Aufwertung der ostdeutschen Hotelprodukte, einer Verbesserung der Serviceintensität und dem klaren Herausstellen von Alleinstellungsmerkmalen. Überlebensnotwendige Investitionen werden gerade in ostdeutschen Betrieben nicht in ausreichendem Ausmaß getätigt. Nur knapp 16 Prozent der Hotelunternehmer plant für 2016 eine Investition.³⁵ Die Entwicklung von Preisen und Auslastung im Jahresverlauf verdeutlicht, dass auch das Prinzip der Distributionspolitik und Preisdifferenzierung als

| | Netto-Zimmerpreis 2015 (in €) | Netto-Zimmerpreis Jan.-Feb. 2016 (in €) | Zimmerauslastung 2015 (in %) | Zimmerauslastung Jan.-Feb. 2016 (in %) | Umsatz pro verfügbares Zimmer 2015 (in €) | Umsatz pro verfügbares Zi. Jan.-Feb. 2016 (in €) |
|------------------------|-------------------------------|---|------------------------------|--|---|--|
| Deutschland | 100,79 ↑ | 100,27 ↑ | 69,8 ↑ | 59,8 ↑ | 70,34 ↑ | 59,94 ↑ |
| Ostdeutschland | 75,93 ↑ | 73,02 ↑ | 62,2 ↑ | 44,9 ↑ | 47,26 ↑ | 32,81 ↑ |
| Brandenburg | 59,30 ↑ | 58,77 ↑ | 57,9 ↑ | 36,9 ↓ | 34,36 ↑ | 21,67 ↑ |
| Mecklenburg-Vorpommern | 105,92 ↑ | 88,71 ↑ | 64,4 ↑ | 47,4 ↑ | 68,16 ↑ | 42,01 ↑ |
| Sachsen | 73,60 ↑ | 73,57 ↑ | 64,9 ↓ | 45,9 ↑ | 47,80 ↑ | 33,76 ↑ |
| Sachsen-Anhalt | 59,31 ↑ | 60,63 ↑ | 49,8 ↑ | 38,0 ↑ | 29,51 ↑ | 23,04 ↑ |
| Thüringen | 62,87 ↑ | 65,74 ↑ | 62,6 ↑ | 50,0 ↑ | 39,35 ↑ | 32,85 ↑ |

Tab. 1: Zimmerpreis und -auslastung im Jahr 2015 und Januar bis Februar (YTD) 2016
 – Pfeile = Veränderung gegenüber dem gleichen Vorjahreszeitraum –
 Quelle: dwif 2016, Daten STR-Global 2016

35 Deutscher Industrie- und Handelskammertag 2015

strategisches Managementinstrument in den ostdeutschen Bundesländern, mit Ausnahme Mecklenburg-Vorpommerns, kaum umgesetzt wird. Der Zusammenschluss zu Hotelkooperationen, eine zeitgemäße Vermarktung über Online Travel Agencies (OTAs) wie beispielsweise „RateTiger“ oder Internet-Buchungsplattformen sowie die Bildung von strategischen Allianzen könnten mehr Auslastung generieren und ein professionelles Preisdifferenzierungsmanagement ermöglichen.

Die ostdeutsche Hotellerie definiert sich überwiegend über den Preis, nicht über die Leistung.

Insolvenzen: Leichte Zunahme gegenüber 2014, weitere Marktstabilisierung

Die Zahl der Insolvenzverfahren im ostdeutschen Gastgewerbe stieg gegenüber 2014 leicht um knapp 4,5 Prozent an. Seit 2012 ist die Eröffnung der jährlichen Verfahren um rund 17 Prozent gesunken, was für eine Marktstabilisierung spricht. Während in Mecklenburg-Vorpommern (30 Verfahren) und Sachsen-Anhalt (50 Verfahren) mehr Insolvenzen gegenüber 2014 eröffnet wurden, sanken beziehungsweise stabilisierten sich die Verfahrenszahlen in Brandenburg (35 Stück), Sachsen (93 Stück) und Thüringen (24 Stück). Anhang 11

Nachwuchsmangel: Weiter zunehmende Besetzungsprobleme in Mecklenburg-Vorpommern

Schlechte Bezahlung, viele Überstunden und mangelnde Perspektiven: Auszubildende im Hotel- und Gaststättengewerbe bewerten ihre Ausbildungsbedingungen deutlich kritischer als in anderen Lehrberufen. Neuer „Spitzenreiter“ ist Mecklenburg-Vorpommern, wo nahezu jeder vierte Ausbildungsplatz unbesetzt blieb. In Brandenburg wurden gegenüber dem Vorjahr 2,6 Prozent mehr Stellen besetzt, dennoch ist die Lage nach wie vor angespannt. Abzuwarten bleibt der Effekt der höheren Ausbildungsvergütung, die in diesem und im kommenden Jahr um jeweils 50 Euro steigen wird. Abb. 27

Mindestlohn: Deutliche Verdienstzuwächse bei positiver Arbeitsmarktentwicklung

Bereits ein Jahr nach der Einführung des Mindestlohns zeigt sich: Die neue Untergrenze hat das Lohngefüge verändert. Dabei haben, anders als in den Vorjahren, vor allem weniger gut qualifizierte Arbeitnehmer aufgeholt. Die Zahl der tariflichen Vergütungsgruppen, in denen Stundenlöhne unter 8,50 Euro gezahlt werden, ist in den vergangenen Jahren deutlich zurückgegangen.³⁶ 2015 sind die Bruttostundenlöhne von Voll- und Teilzeitbeschäftigten gestiegen, im dritten Quartal um 2,0 Prozent gegenüber dem Vorjahresquartal. In Ostdeutschland lag die Steigerung im Schnitt sogar bei 3,6 Prozent, in Westdeutschland bei 1,7 Prozent. Vor allem in Dienstleistungsberufen hat sich die Bezahlung verbessert: Im Gastgewerbe, das vom Mindestlohn am stärksten betroffen ist, stiegen die Verdienste um 2,9 Prozent, in Ostdeutschland sogar um 8,6 Prozent.

Die von vielen Ökonomen prognostizierten Jobverluste sind weitgehend ausgeblieben.

Gerade in Branchen mit traditionell vielen Geringverdienern sind nach Einführung des Mindestlohns nicht nur die Verdienste, sondern auch die Zahl der Jobs kräftig gestiegen. Den größten Beschäftigungsaufbau verzeichnete mit 6,6 Prozent das bundesdeutsche Gastgewerbe. In Brandenburg existierten 2015 zwei Tarifverträge mit einer Vergütung unter 8,50 Euro pro Stunde, die zugrunde liegenden Verträge wurden im Dezember 2015 gekündigt. In Sachsen-Anhalt liegen ebenfalls noch zwei Tarifgruppen unterhalb von 8,50 Euro, die entsprechenden Verträge wurden zum August 2016 gekündigt. In den übrigen, ostdeutschen Bundesländern existieren keine tariflichen Grundvergütungen unterhalb von 8,50 Euro.

In allen ostdeutschen Bundesländern zusammen wurden 2015 rund 6.700 neue sozialversicherungspflichtige Stellen geschaffen. Hauptbeschäftigungsart bei Neuanstellung ist die Teilzeitbeschäftigung.

³⁶ WSI der Hans-Böckler-Stiftung 2016

| | Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte | | | | Geringfügig Beschäftigte | |
|------------------------|--|---------------------------------------|--|--|----------------------------------|---------------------------------------|
| | Veränderung gesamt zu 2014 | Anteil an Gesamtbe- schäftigten | Veränderung Teilzeitbe- schäftigte | Veränderung Vollzeitbe- schäftigte | Veränderung gesamt zu 2014 | Anteil an Gesamtbe- schäftigten |
| Deutschland | 5,8 ↑ | 73,3 ↑ | 0,0 → | 1,5 ↑ | -2,1 ↓ | 26,7 ↓ |
| Brandenburg | 5,9 ↑ | 74,0 ↑ | 1,0 ↑ | -1,8 ↓ | -7,3 ↓ | 26,0 ↓ |
| Mecklenburg-Vorpommern | 2,2 ↑ | 79,0 ↑ | 10,6 ↑ | 1,8 ↑ | -7,7 ↓ | 21,0 ↓ |
| Sachsen | 4,9 ↑ | 72,3 ↑ | 8,9 ↑ | -0,8 ↓ | -9,5 ↓ | 27,7 ↓ |
| Sachsen-Anhalt | 4,5 ↑ | 69,9 ↑ | 3,8 ↑ | -1,4 ↓ | -8,5 ↓ | 30,1 ↓ |
| Thüringen | 4,7 ↑ | 69,5 ↓ | 2,7 ↑ | -0,9 ↓ | -3,6 ↓ | 30,5 ↑ |

Tab. 2: Veränderungen auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt 2015 zu 2014 – Angaben in Prozent –
Quelle: dwif 2016, Daten Bundesagentur für Arbeit, Statistisches Bundesamt 2016

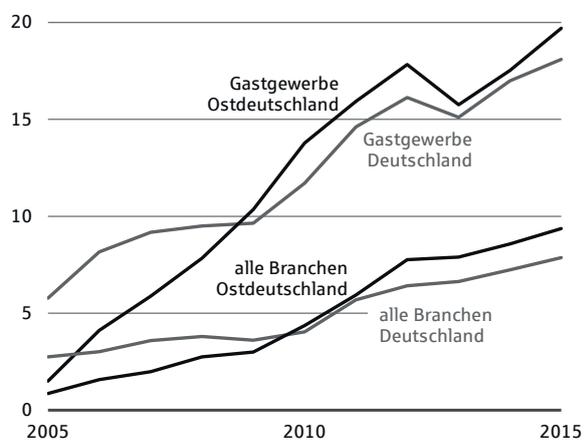
Insbesondere das stark saisonal geprägte Mecklenburg-Vorpommern schuf 2015 knapp 10,6 Prozent mehr Teilzeitarbeitsplätze. Während Mecklenburg-Vorpommern, die südlichen und die Flächenbundesländer mehr Vollzeitbeschäftigte einstellten, ist in den vier anderen ostdeutschen Ländern ein leichter Rückgang bei den Vollzeitstellen feststellbar. Die Anzahl der Minijobstellen ist in allen ostdeutschen Bundesländern über dem Bundesdurchschnitt rückläufig. Insgesamt wurden rund 5.000 geringfügige Jobs abgebaut. Dies kann ein Indikator für die Auswirkungen des Mindestlohns auf die Branche und die Transformation eines Großteils der Stellen in den sozialversicherungspflichtigen Sektor sein. Für Frust in der Branche sorgt jedoch der mit dem Mindestlohn verbundene, bürokratische Aufwand der Arbeitszeitdokumentation, knapp 50 Prozent der Unternehmer sehen dies als die größte Herausforderung in ihrem Betriebsalltag.³⁷ Tab. 2, Anhang 6

Prognose: Verhaltener Optimismus

Die Bundesbank-Volkswirte rechnen in diesem Jahr in Deutschland mit einem Wirtschaftswachstum von 1,7 bis 1,8 Prozent. Für das Jahr 2017 erhöhten sie im Dezember ihre bisherige Prognose vom Juni auf 1,7 Prozent.³⁸ Die Arbeitslosenquote befindet sich auf einem Rekordtief, und privater Konsum und Investitionen werden durch historisch niedrige Zinsen angeregt. Das Gastgewerbe ist verhalten optimistisch, insgesamt gehen ein gutes Viertel der gastgewerblichen Betriebe von einer günstigeren und knapp 60 Prozent von einer gleichbleibenden Geschäftslage aus. Rund 9 Prozent der ostdeutschen Gastgewerbebetriebe wollen neue Stellen schaffen. Knapp 76 Prozent planen keine Veränderungen in ihrer Personalstruktur, circa 15 Prozent wollen Stellen in ihren Betrieben abbauen. Gründe dafür sind zum einen die gestiegenen Arbeitskosten, nicht zuletzt durch den Mindestlohn. Zum anderen haben viele Unternehmen des Gastgewerbes, die gerne Personal einstellen würden, verstärkt Probleme, geeignete Fachkräfte zu finden. Abb. 28

37 DEHOGA Bundesverband 2016
38 Deutsche Bundesbank 2016

Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen an gemeldeten Ausbildungsstellen: Gastgewerbe im Vergleich zu anderen Branchen (in %)



Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen im Gastgewerbe nach Bundesländern (in %)

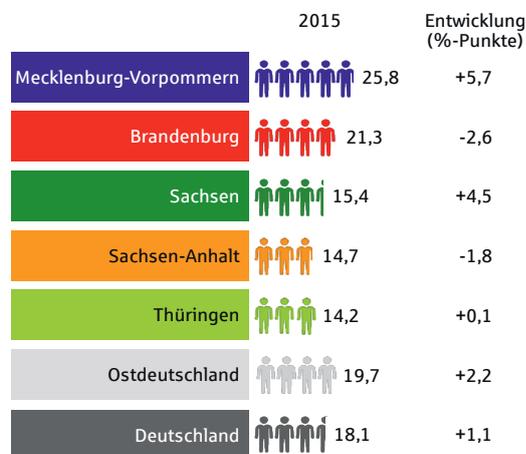


Abb. 27: Unbesetzte Ausbildungsstellen im Gastgewerbe
Quelle: dwif 2016, Daten Bundesagentur für Arbeit 2016

„Die Zahl unserer Beschäftigten wird in der kommenden Saison voraussichtlich zunehmen oder gleich bleiben“

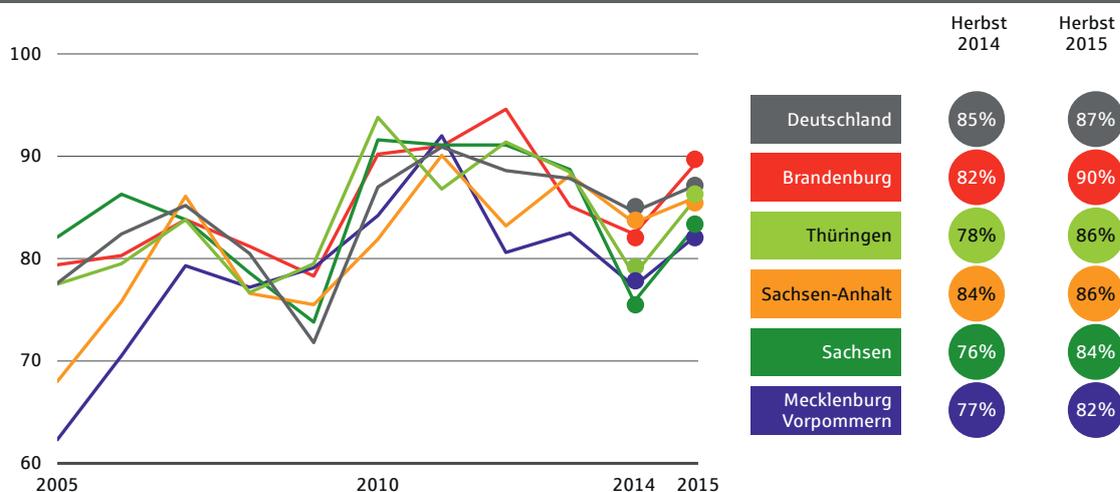


Abb. 28: Zukunftserwartung des Gastgewerbes – Anteil befragter Unternehmen, die von einer stabilen bis steigenden Entwicklung bei den Beschäftigungszahlen ausgehen, in Prozent
Quelle: dwif 2016, Daten DIHK Saisonumfrage Herbst 2005 bis 2015

2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen

ZUSAMMENFASSUNG:

→ Die gute Konjunktur, kombiniert mit positiven Impulsen durch die Mehrwertsteuersenkung, stimmt die Branche optimistisch. Mehr als acht von zehn Betrieben gehen von einer stabilen bis steigenden Geschäftslage aus. Sechs von zehn Betrieben werden die Investitionstätigkeit zumindest halten oder steigern.

In den vergangenen zehn Jahren verbesserte sich die betriebswirtschaftliche Lage der Marktteilnehmer. Das belegen steigende Gewinnmargen und eine höhere Innenfinanzierungskraft. Erfreulich sind die überdurchschnittlich guten Ergebnisse in Ostdeutschland.

Die gute Gesamtentwicklung führte langfristig in allen Bundesländern, mit Ausnahme von Brandenburg, zu steigenden Investitionstätigkeiten. Diese fallen jedoch weiterhin etwas zu gering aus und liegen unterhalb der wertmindernden Abschreibungen. Die gute Marktlage sowie das historisch niedrige Zinsniveau bieten erfreulicherweise gute Stützpfiler für weitere Investitionen. ←

Einführung und methodische Erläuterung

Ab einer bestimmten Kredithöhe müssen die gastgewerblichen Unternehmen ihre Jahresabschlüsse zu Prüfzwecken bei der finanzierenden Sparkasse einreichen. Die Jahresabschlüsse werden nach einem vorgegebenen Muster aufbereitet, in die EDV eingegeben und zentral bearbeitet (sogenannte EBIL-Analyse).³⁹ Die erfassten Daten der Jahresabschlüsse wurden für die Zwecke des Tourismusbarometers speziell bearbeitet und regionalisiert beziehungsweise typisiert. Nachfolgende Ausführungen untergliedern sich in zwei Unterkapitel und 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 sowie der Entwicklung der Investitionstätigkeit.

Der zweite Teil ermöglicht in erster Linie eine gute Vergleichbarkeit der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Darauf basierend werden die Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen nach Betriebstypen dargestellt. Im jährlichen Tur-

nus wechseln sich die wesentlichen Betriebstypen des Beherbergungsgewerbes und der Gastronomie ab. Der aktuelle Bericht untersucht die Entwicklung von Restaurants mit herkömmlicher Bedienung, Restaurants mit Selbstbedienung sowie Cafés und Eissalons. 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 8.200 gastgewerblichen Betrieben eingeflossen. Sie basiert auf den Jahresabschlüssen der Jahre 2004 bis 2014. Für das Jahr 2014, auf das sich die aktuellsten Kennzahlen beziehen, ist der Datensatz noch nicht vollständig, da laufend weitere Jahresabschlüsse eingehen. Der Erfassungsgrad liegt derzeit bei 55,0 Prozent (rund 4.500 ausgewertete Bilanzen), sodass 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

39 Deutsche Sparkassen Verlag GmbH in Stuttgart (DSV-Gruppe): elektronische Bilanzanalyse

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.⁴⁰ Diese sogenannten Orientierungswerte ermöglichen eine noch bessere Einschätzung des eigenen Betriebes im Wettbewerb.

Hinweis: Alle Definitionen und Zeitreihenvergleiche der im Bericht aufgeführten Kennzahlen sind im Anhang zusammengestellt. Anhang 14, Anhang 15

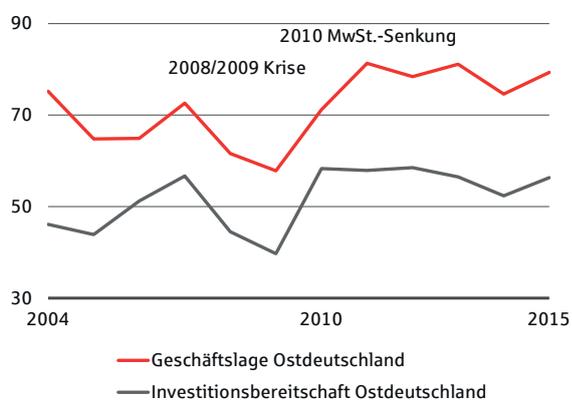
Positive Stimmung am Markt wirkt sich verhalten auf Investitionen aus

Seit der Wirtschafts- und Finanzkrise schätzt das Gastgewerbe die Geschäftslage in Deutschland und Ostdeutschland deutlich besser ein. Neben besseren Konjunkturwerten setzte der reduzierte Mehrwertsteuersatz im Beherbergungsgewerbe zusätzliche Impulse. Das Jahr nach der Einführung (2011) weist die höchsten Stimmungswerte im Beobachtungszeitraum aus. Auffällig ist eine durchgängige Diskrepanz zwischen der Einschätzung zur Ge-

schäftslage und Investitionstätigkeit. In den letzten Jahren stieg der Abstand zwischen beiden Werten an. Die Betriebe blicken deutlich besser gestimmt in die Zukunft, die geplanten Investitionen fallen jedoch verhaltener aus. Erfreulich ist der leichte Anstieg der Investitionsbereitschaft. Ostdeutschland liegt bei beiden Indikatoren hinter den Deutschland-Werten, reduzierte jedoch im Vergleich zum Vorjahr den Abstand. Nach Bundesländern zeigen sich im Vergleich zum Vorjahr folgende Entwicklungen:

- *Das Gastgewerbe in Brandenburg und Thüringen verzeichnete in der Gesamtschau die höchsten Zuwächse. Die Investitionsbereitschaft stieg in beiden Bundesländern (+7,0 Prozentpunkte) deutlich an.*
- *Sachsen legte zwar bei den Geschäftserwartungen (+6,0 Prozentpunkte) klar zu, jedoch schlug sich dies nur leicht auf die Investitionsbereitschaft (+2,0 Prozentpunkte) nieder.*
- *In Mecklenburg-Vorpommern fiel die Entwicklung gegenläufig aus. Die Geschäftslage (+2,0 Prozentpunkte) legte nur leicht, die Investitionsbereitschaft (+6,0 Prozentpunkte) deutlich zu.*

„Unsere Geschäftslage entwickelt sich in der kommenden Saison gleich bleibend/günstiger“
 „Unsere Investitionen bleiben gleich/nehmen zu“
 (Anteil der Betriebe in %)



| Geschäftslage im Gastgewerbe (Anteil der Betriebe in %) | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|
| Geschäftslage | 2004 | 2009 | 2011 | 2014 | 2015 |
| Deutschland | 78 | 55 | 87 | 81 | 83 |
| Ostdeutschland | 75 | 58 | 81 | 75 | 79 |
| Brandenburg | 75 | 61 | 79 | 78 | 84 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 78 | 67 | 84 | 75 | 76 |
| Sachsen | 84 | 53 | 78 | 73 | 79 |
| Sachsen-Anhalt | 67 | 57 | 87 | 77 | 81 |
| Thüringen | 67 | 54 | 83 | 67 | 72 |

| Investitionsbereitschaft Gastgewerbe (Anteil der Betriebe in %) | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|
| Investitionsbereitschaft | 2004 | 2009 | 2011 | 2014 | 2015 |
| Deutschland | 53 | 43 | 66 | 62 | 65 |
| Ostdeutschland | 46 | 40 | 58 | 52 | 56 |
| Brandenburg | 49 | 43 | 63 | 49 | 56 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 46 | 48 | 62 | 65 | 71 |
| Sachsen | 51 | 31 | 51 | 45 | 47 |
| Sachsen-Anhalt | 44 | 44 | 66 | 56 | 57 |
| Thüringen | 39 | 37 | 44 | 46 | 53 |

Abb. 29: Einschätzung gastgewerblicher Betriebe: Geschäftserfolg und Investitionstätigkeit 2004 bis 2015
 Quelle: dwif 2016, Daten DIHK Saisonumfrage Herbst 2004 bis 2015

40 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.

➤ In Sachsen-Anhalt kam es zu vergleichsweise moderaten Steigerungen. Die Geschäftslage stieg um vier Prozentpunkte und die Investitionsbereitschaft um einen Prozentpunkt. Abb. 29

Die Gewinnmarge im ostdeutschen Gastgewerbe hat sich verdoppelt.

Steigende Innenfinanzierungskraft eröffnet Handlungsspielraum für ostdeutsches Gastgewerbe

Die guten Rahmenbedingungen und das positive Klima am Markt machten sich auch in den Betriebsergebnissen bemerkbar. Die beiden Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen „Umsatzrendite“ und „Cash-Flow-Rate“ verzeichneten während des Beobachtungszeitraumes im deutschen und ostdeutschen Gastgewerbe einen deutlichen Anstieg. Insbesondere in Ostdeutschland wuchs der finanzielle Handlungsspielraum seit 2004 durch eine Verdoppelung der Gewinnmarge (+3,9 Prozentpunkte) sowie einem überdurchschnittlichen Anstieg der Innenfinanzierungskraft (+1,6 Prozentpunkte). In den

Bundesländern fand im Gastgewerbe langfristig folgende Entwicklung statt:

- Mecklenburg-Vorpommern hebt sich im positiven Sinn von allen weiteren ostdeutschen Bundesländern ab. Die Umsatzrendite und Cash-Flow-Rate fallen mit Abstand am höchsten aus, und beide Werte stiegen im Beobachtungszeitraum weiter an (Umsatzrendite: +6,4 Prozentpunkte, Cash-Flow-Rate: +3,0 Prozentpunkte).
- Auch in Thüringen legte sowohl die Gewinnmarge (+3,3 Prozentpunkte) als auch die Innenfinanzierungskraft (+2,7 Prozentpunkte) deutlich zu.
- In Sachsen wuchs die Umsatzrendite von 2,8 Prozent auf 6,3 Prozent. Aufgrund geringerer Abschreibungsquoten blieb jedoch die Cash-Flow-Rate konstant bei 12,4 Prozent und reiht sich damit hinter Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen ein.
- In Brandenburg und Sachsen-Anhalt fallen die beiden Kennzahlen am geringsten aus. Erfreulich sind leichte Zuwächse bei den Gewinnmargen. Diese reichten jedoch nicht zum Ausgleich der sinkenden Abschreibungen und führten zu leicht geringeren Cash-Flow-Raten (Brandenburg: -1,0 Prozentpunkte, Sachsen-Anhalt: -0,7 Prozentpunkte). Abb. 30

| Umsatzrendite und Cash-Flow-Rate im Gastgewerbe (in %) | | | |
|--|------|------|------|
| Umsatzrendite | 2004 | 2010 | 2014 |
| Deutschland | 6,7 | 8,6 | 9,3 |
| Beherbergung | 5,1 | 8,5 | 8,8 |
| Gastronomie | 8,2 | 8,7 | 9,8 |
| Ostdeutschland | 3,8 | 6,8 | 7,9 |
| Beherbergung | 2,3 | 7,2 | 7,7 |
| Gastronomie | 6,1 | 6,2 | 8,3 |
| Cash-Flow-Rate | 2004 | 2010 | 2014 |
| Deutschland | 13,0 | 14,1 | 14,4 |
| Beherbergung | 12,9 | 15,2 | 15,1 |
| Gastronomie | 13,1 | 12,8 | 13,5 |
| Ostdeutschland | 13,2 | 13,5 | 14,8 |
| Beherbergung | 13,8 | 14,7 | 15,8 |
| Gastronomie | 12,4 | 11,7 | 13,1 |

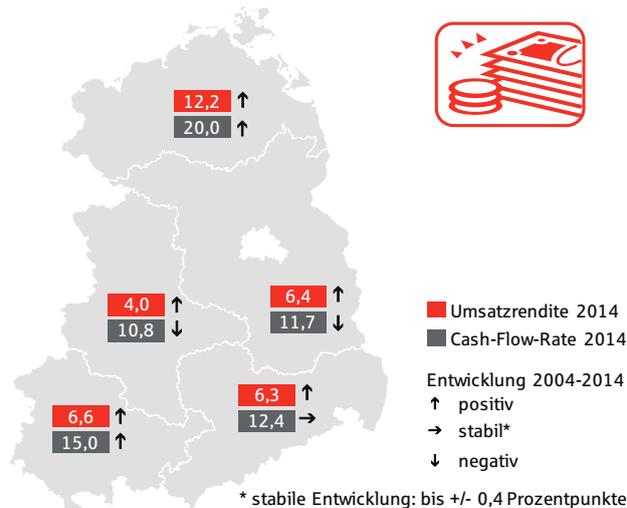


Abb. 30: Entwicklung von Umsatzrendite und Cash-Flow-Rate im Gastgewerbe, 2004 bis 2014
 Quelle: dwif 2016, Daten DSV 2016 (Sonderauswertung EBIL)

Investitionstätigkeit im ostdeutschen Gastgewerbe legt zu.

Sinkende Abschreibungen aber (zuletzt) zunehmende Investitionstätigkeit

Insgesamt hat sich die finanzielle Lage im ostdeutschen Gastgewerbe verbessert. Seit 2010 wuchs zudem die Investitionsbereitschaft im Vergleich zu den Jahren davor. Kam es im Beobachtungszeitraum aber auch tatsächlich zu einer steigenden Investitionstätigkeit? Folgende zwei EBIL-Kennzahlen liefern hierzu Anhaltspunkte:

- *Die Investitionsquote misst die Bruttosachinvestitionen des Geschäftsjahres am Umsatz. Erfasst werden die Zugänge des Sachanlagevermögens (zum Beispiel: Grundstücke, Gebäude, Geschäftsausstattung). Diese Quote gilt als Nachweis für die Investitionsneigung eines Unternehmens.*
- *Die Abschreibungsquote wird in Prozent des Umsatzes dargestellt. Mit Abschreibungen werden planmäßige und außerplanmäßige Wertminderungen von Vermögensgegenständen erfasst. Diese Kennzahl lässt Rückschlüsse auf vergangene Investitionstätigkeiten zu.*

Faustformel: Idealerweise sollte die Höhe der Investitionen mittel- bis langfristig der anfallenden Wertminderung (Abschreibungen) zumindest annähernd entsprechen. Nur dann kann einem schleichend entstehenden Investitionsstau entgegengewirkt werden. Insgesamt stiegen die Investitionstätigkeiten zwar an, jedoch mit regionalen Unterschieden:

- *In Ostdeutschland (+0,4 Prozentpunkte) stieg die Investitionsquote seit 2004 etwas geringer als in Deutschland (+0,6 Prozentpunkte), lag jedoch zuletzt mit 1,9 Prozent auf einem leicht höheren Niveau. Erfreulich ist, dass das Beherbergungs- wie auch das Gastgewerbe im gleichen Maße zulegen.*

- *Im Durchschnitt der letzten fünf Jahre verzeichneten Thüringen (2,6 Prozent) und Sachsen (2,2 Prozent), gefolgt von Mecklenburg-Vorpommern (2,0 Prozent), die höchste Investitionstätigkeit. Brandenburg (1,9 Prozent) und Sachsen-Anhalt (1,7 Prozent) reihten sich dahinter ein.*

Setzt man die Investitionsquote in Relation zum fortlaufenden Wertverfall, wird die durchaus positive Entwicklung in Ostdeutschland etwas getrübt. In allen Bundesländern fallen die Investitionen geringer aus als die Abschreibungen. Am geringsten fällt die Diskrepanz in Sachsen und Sachsen-Anhalt und am höchsten in Mecklenburg-Vorpommern aus. Es besteht also weiterhin Bedarf, die Investitionen anzukurbeln. Die Betriebe sollten aktuell die Chance der historisch niedrigen Zinsen in Kombination mit den guten Rahmenbedingungen am Markt nutzen und notwendige Investitionen in den nächsten Jahren umsetzen.

2.3 Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene

Eine betriebstypenbezogene Analyse 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 2014 eine gute Potenzialeinschätzung nach Betriebstypen.⁴¹ Eine Auswertung der Kennzahlen für das Gastgewerbe nach Bundesländern hingegen liefert nur Tendenzaussagen.

Die verschiedenen Betriebstypen aus dem Beherbergungs- und Gastronomiegewerbe werden im jährlichen Wechsel analysiert. In diesem Jahr ist die Entwicklung der Gastronomie an der Reihe: Dazu gehören Restaurants mit herkömmlicher Bedienung, Restaurants mit Selbstbedienung sowie Cafés und Eissalons. Infolge zu geringer Fallzahlen auf Länderebene erfolgt eine Analyse der Deutschlandwerte. Sie haben dank der großen Fallzahl eine starke Aussagekraft.

Hinweis

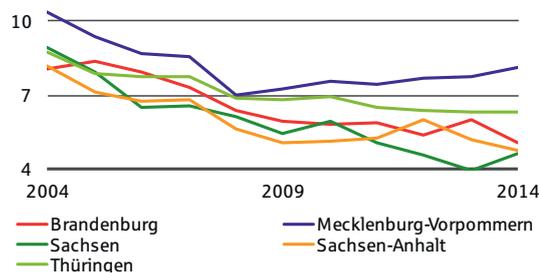
Definitionen und Zeitreihenvergleiche der im Bericht aufgeführten Kennzahlen sind im Anhang zusammengestellt – auch für das Beherbergungsgewerbe. Anhang 15, Anhang 16, Anhang 20

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

Abb. 32

Abschreibungsquote im Gastgewerbe (in %)

| | 2004 | 2010 | 2014 |
|----------------|------|------|------|
| Deutschland | 5,5 | 4,9 | 4,4 |
| Beherbergung | 7,1 | 6,0 | 5,4 |
| Gastronomie | 4,1 | 3,6 | 3,1 |
| Ostdeutschland | 9,0 | 6,4 | 6,0 |
| Beherbergung | 10,7 | 7,9 | 7,6 |
| Gastronomie | 6,4 | 4,4 | 3,4 |



Investitionsquote im Gastgewerbe (in %)

| | 2004 | 2010 | 2014 |
|----------------|------|------|------|
| Deutschland | 1,1 | 1,8 | 1,7 |
| Beherbergung | 1,4 | 2,2 | 1,9 |
| Gastronomie | 0,8 | 1,3 | 1,4 |
| Ostdeutschland | 1,5 | 2,3 | 1,9 |
| Beherbergung | 1,7 | 2,6 | 2,0 |
| Gastronomie | 1,2 | 1,8 | 1,6 |

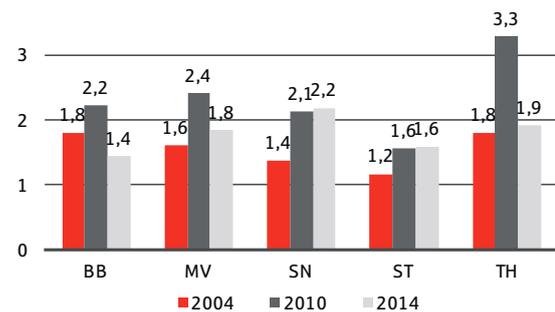


Abb. 31: Abschreibungs- und Investitionsquote im Gastgewerbe, 2004 bis 2014
Quelle: dwif 2016, Daten DSV 2016 (Sonderauswertung EBIL)

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

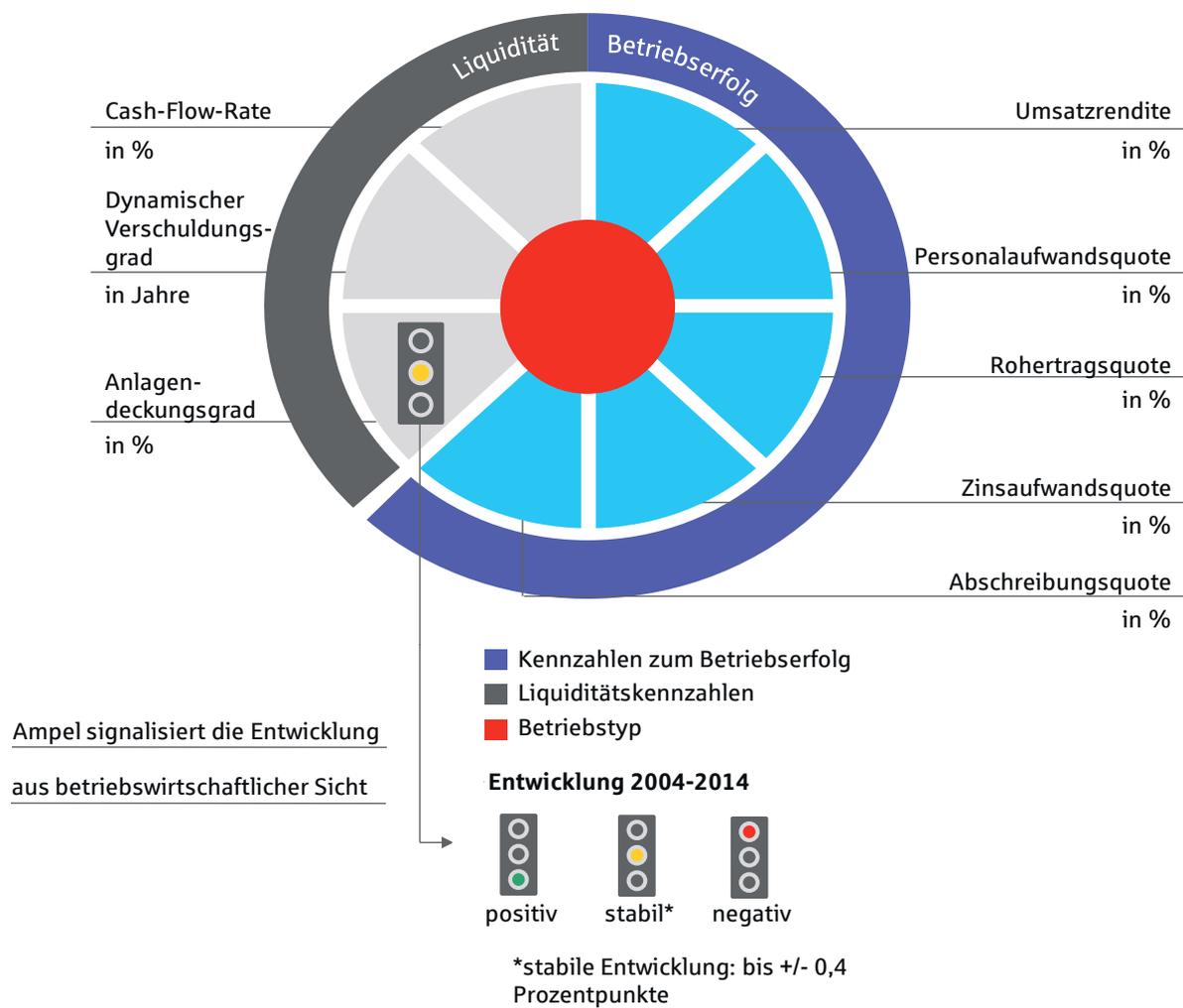


Abb. 32: Erläuterung zum Kennzahlenbarometer für Schlüsselkennziffern⁴²
 Quelle: dwif 2016, Daten DSV 2016 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

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

Restaurants mit herkömmlicher Bedienung

ZUSAMMENFASSUNG:

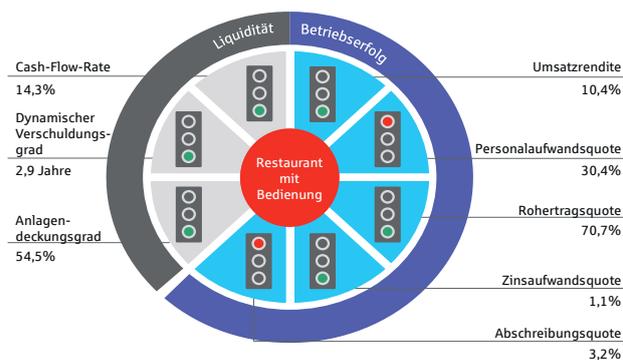
→ Die Sparte der Restaurants mit herkömmlicher Bedienung ist geprägt von einem anhaltenden Konzentrationsprozess: Weniger Betriebe erwirtschafteten höhere durchschnittliche Umsätze. Mehr als jeder vierte Betrieb am Markt sowie fast jeder dritte Kreditnehmer der Sparkassen gehört diesem Betriebstyp an, jedoch mit weiter sinkenden Marktanteilen.

Begünstigt durch positive konjunkturelle Rahmenbedingungen sowie sinkende Waren- und Zinsaufwendungen stiegen die Gewinnmargen. Die Liquiditätskennziffern weisen durchweg auf eine verbesserte Situation der bestehenden Betriebe hin.

Dies führte zwischen 2004 und 2014 zwar zu einem deutlichen Anstieg der Investitionsquote; trotzdem liegt diese noch immer unterhalb der Abschreibungen. Die gesteigerte Innenfinanzierungskraft sollten die Betriebe in Zukunft verstärkt für Investitionen nutzen. ←

| Fakten ⁴³ | 2004 | 2013 | 2014 |
|---|---------|---------|---------------------|
| Betriebe | 88.314 | 72.027 | 71.455 |
| Ø-Umsatz pro Betrieb | 175.954 | 265.276 | 279.609 |
| Marktanteil am Gastgewerbe ⁴⁴ | 29,4% | 27,0% | 26,9% |
| Marktanteil innerhalb der Gastronomie ⁴⁵ | 42,8% | 41,4% | 41,5% |
| Kreditnehmerquote bei den Sparkassen ⁴⁶ | 36,7% | 34,8% | 30,6% ⁴⁷ |

Quelle: dwif 2016, Umsatzsteuerstatistik, Daten DSV 2016



Im Vergleich zum Jahr 2004 sank die Anzahl der Betriebe um rund 19 Prozent. Gleichzeitig stieg der durchschnittliche Umsatz der bestehenden Restaurants mit herkömmlicher Bedienung um 58 Prozent. Der anhaltende Konzentrationsprozess führt zu insgesamt weniger, aber leistungsfähigeren Betrieben. Der Betriebserfolg weist trotz eines zuletzt leichten Rückgangs langfristig (2004 bis 2014) eine erfreuliche Tendenz (+1,8 Prozentpunkte) auf. Mittlerweile erwirtschaften auch die schwächsten 25 Prozent der Betriebe höhere Umsatzrenditen (+2,3 Prozentpunkte). Positiv wirkten sich insbesondere die durchschnittlichen Umsatzzuwächse pro Betrieb bei sinkenden Waren- (-1,8 Prozentpunkte) und Zinsaufwendungen (-1,2 Prozentpunkte) aus. Damit wurde auch die seit 2004 um 6,1 Prozentpunkte angestiegene Personalaufwandsquote abgedeutet.

Aufgrund geringerer Abschreibungsquoten (-1,2

Prozentpunkte) fällt der Zuwachs bei der Innenfinanzierungskraft (+0,9 Prozentpunkte) etwas geringer aus als bei der Gewinnmarge. Erfreulich: Gerade die Betriebe mit bislang sehr geringem Cash-Flow legten stark zu. Der dynamische Verschuldungsgrad – eine der wesentlichen Kennzahlen zur Beurteilung der Schuldentilgungsfähigkeit – reduzierte sich langfristig um 1,5 Jahre und lag zuletzt mit 2,9 Jahren auf dem besten Niveau seit 2004.

Die positive Entwicklung bei den Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen übertrug sich nur zum Teil auf die Investitionstätigkeit der Betriebe. Die Investitionsquote stieg zwar um 0,6 Prozentpunkte an, erreichte jedoch nicht das substanzerhaltende Niveau der Abschreibungen. Das historisch niedrige Zinsniveau für Darlehen gepaart mit einer höheren Innenfinanzierungskraft bietet sich aktuell für weitere betriebliche Investitionen an.

43 Alle Angaben entstammen der amtlichen Beherbergungsstatistik mit den Jahreswerten für 2004, 2013 und 2014.

44 Anteil des steuerbaren Umsatzes gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe

45 Anteil des steuerbaren Umsatzes gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie

46 Anteil der Bilanzen des Betriebstyps „Restaurant mit Selbstbedienung“ gemessen an allen „gastgewerblichen“ Bilanzen der Sparkassen

47 Vorläufige Zahl, direkter Vergleich mit dem Vorjahr daher nicht möglich

Restaurants mit Selbstbedienung

ZUSAMMENFASSUNG:

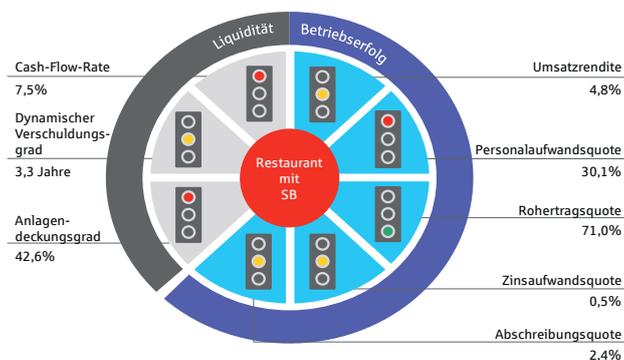
→ Die vorläufigen Zahlen aus dem Jahr 2014 weisen auf eine Stagnation beim Segment „Restaurants mit Selbstbedienung“ hin. Langfristig betrachtet stiegen sowohl der Marktanteil als auch die Umsätze. Zuletzt waren beide Kennzahlen leicht rückläufig.

Das bisher größte Wachstumssegment der Gastronomie gewann innerhalb der Sparkassenwelt an Bedeutung. Der Anteil der Restaurants mit Selbstbedienung an allen gastgewerblichen Kreditnehmern stieg zuletzt spürbar an.

Die Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen spiegeln ebenfalls eine betriebswirtschaftlich durchwachsene Entwicklung wider. Zahlreiche Indikatoren blieben stabil, und die Innenfinanzierungskraft lag sogar unter dem Niveau aus dem Jahr 2004. Positiv hervorzuheben ist eine leicht erhöhte Investitionstätigkeit. ←

| Fakten ⁴⁸ | 2004 | 2013 | 2014 |
|---|-----------|-----------|--------------------|
| Betriebe | 2.141 | 2.471 | 2.464 |
| Ø-Umsatz pro Betrieb | 1.294.239 | 1.811.408 | 1.774.316 |
| Marktanteil am Gastgewerbe ⁴⁹ | 5,2% | 6,3% | 5,9% |
| Marktanteil innerhalb der Gastronomie ⁵⁰ | 7,6% | 9,7% | 9,1% |
| Kreditnehmerquote bei den Sparkassen ⁵¹ | 4,7% | 4,7% | 6,2% ⁵² |

Quelle: dwif 2016, Umsatzsteuerstatistik, Daten DSV 2016



Das Marktsegment der Restaurants mit Selbstbedienung ist langfristig durch Wachstum geprägt. Zuletzt setzte jedoch eine Stagnation ein. Im Vergleich zum Vorjahr sank sowohl die Zahl der Betriebe als auch der durchschnittliche Umsatz pro Betrieb, was zu leichten Marktanteilsverlusten führte.

Der zuletzt gebremste Wachstumskurs ist auch in den Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen zu erkennen. Insbesondere die rückläufige Entwicklung der Innenfinanzierungskraft (-0,5 Prozentpunkte) sowie die steigenden Personalaufwendungen (+1,9 Prozentpunkte) trugen zu einer lediglich moderaten Entwicklung bei. Bis auf geringere Warenaufwendungen (-0,9 Prozentpunkte) blieben alle weiteren Kostenpositionen konstant. Daraus resultiert eine leicht gesunkene Gewinnmarge (-0,3 Prozentpunk-

te). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sank der unternehmerische Handlungsspielraum.

Die verschlechterte Situation schlug sich bisher nicht auf das Investitionsverhalten der Betriebe nieder: Mit 1,2 Prozent vom Umsatz liegt der Wert im oberen Feld des gesamten Beobachtungszeitraumes. Möglicherweise versuchen die bestehenden Betriebe durch Investitionen neue Impulse im Wettbewerbsumfeld zu setzen und damit auf die aktuell schwierige Situation zu reagieren. Durch die Investitionen sind positive Effekte auf die Abschreibungsquote und die Cash-Flow-Rate im kommenden Jahr zu erwarten. Zuletzt lag die Abschreibungsquote konstant bei 2,4 Prozent des Umsatzes.

48 Alle Angaben entstammen der amtlichen Beherbergungsstatistik mit den Jahreswerten für 2004, 2013 und 2014.

49 Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe

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

51 Anteil der Bilanzen des Betriebstyps „Restaurants mit Selbstbedienung“, gemessen an allen „gastgewerblichen“ Bilanzen der Sparkassen

52 Vorläufige Zahl, direkter Vergleich mit dem Vorjahr daher nicht möglich

Cafés

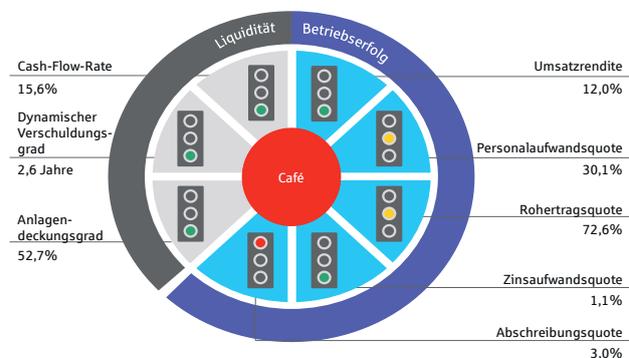
ZUSAMMENFASSUNG:

→ Der Betriebstyp Cafés legte jährlich leicht zu. Bei der Anzahl der Betriebe war in den letzten Jahren ein etwas geringerer, bei den durchschnittlichen Umsätzen jedoch weiterhin ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen. Zuletzt lag der Marktanteil am Gastgewerbe mit 3,4 Prozent über dem Vorjahresniveau. Die Kreditnehmerquote bei den Sparkassen stieg von 2004 bis 2013 deutlich an. Die vorläufigen Zahlen aus dem Jahr 2014 fallen etwas geringer aus, sind jedoch nur eingeschränkt als Vergleichsgrößen heranzuziehen.

Insgesamt ist dem Betriebstyp Café eine gute und solide Entwicklung zu attestieren. Die Gewinnmarge und Innenfinanzierungskraft stieg an und führte zu einer verbesserten Schuldentilgungsfähigkeit. ←

| Fakten ⁵³ | 2004 | 2013 | 2014 |
|---|---------|---------|--------------------|
| Betriebe | 9.714 | 11.135 | 11.166 |
| Ø-Umsatz pro Betrieb | 173.968 | 205.974 | 227.907 |
| Marktanteil am Gastgewerbe ⁵⁴ | 3,2% | 3,2% | 3,4% |
| Marktanteil innerhalb der Gastronomie ⁵⁵ | 4,7% | 5,0% | 5,3% |
| Kreditnehmerquote bei den Sparkassen ⁵⁶ | 4,7% | 5,1% | 4,2% ⁵⁷ |

Quelle: dwif 2016, Umsatzsteuerstatistik, Daten DSV 2016



Der Betriebstyp Cafés verzeichnet sowohl lang- als auch kurzfristig weiterhin ein leichtes Wachstum. Die Zahl der Betriebe stieg seit 2004 konstant in kleinen Schritten an. Dazu tragen unter anderem sogenannte „Shop-in-Shop-Lösungen“ bei. Dies sind Cafés, welche beispielsweise in den Einzelhandel integriert sind. Auch die Umsatzzahlen dieses Betriebstyps entwickelten sich mit einem Plus von über zehn Prozent gegenüber dem Vorjahr äußerst positiv.

Die Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen bestätigen die gute Marktentwicklung. Die Gewinnmarge der Kreditnehmer steigerte sich, auch die verhältnismäßig ertragsschwachen Betriebe (1.Quartil) verzeichneten Zuwächse (+4,3 Prozentpunkte). Grund dafür dürften weitgehend konstant bleibende Personal- und Warenaufwendungen bei steigenden Umsätzen sein. Höhere Umsätze sowie die seit Jahren sinkenden Zinsen drückten zudem die Zinsaufwandsquote seit 2004 von 2,6 auf 1,2 Prozentpunkte.

Die günstigere betriebswirtschaftliche Ausgangssituation nutzen die Cafés zunehmend für Investitionen. Die Investitionsquote stieg sowohl lang- als auch kurzfristig betrachtet um 0,7 Prozentpunkte. Die Investitionstätigkeit bleibt aber weiterhin auf einem etwas zu geringen Niveau, weshalb sich die Abschreibungen von 5,1 Prozentpunkten auf 3,3 Prozentpunkte reduzierten. Alles in allem fällt das Gesamtergebnis der Cafés positiv aus. Die Anlagendeckung erhöhte sich mit 0,7 Prozentpunkten deutlich und die Schuldentilgungsfähigkeit stieg um mehr als 2 Jahre. Sogar die bisher schwachen Betriebe (1. Quartil) konnten diese um 1,1 Jahre senken.

53 Alle Angaben entstammen der amtlichen Beherbergungsstatistik mit den Jahreswerten für 2004, 2013 und 2014.

54 Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe

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

56 Anteil der Bilanzen des Betriebstyps „Cafés“, gemessen an allen „gastgewerblichen“ Bilanzen der Sparkassen

57 Vorläufige Zahl, direkter Vergleich mit dem Vorjahr daher nicht möglich

Eissalons

ZUSAMMENFASSUNG:

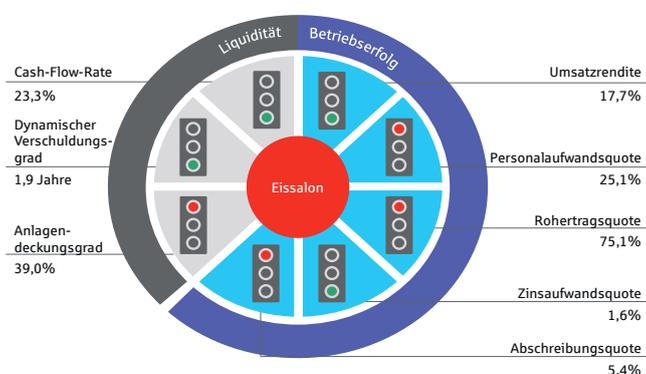
→ Der Betriebstyp Eissalons zeigt Marktberäumigungstendenzen. Die Zahl der Betriebe sank langfristig, während die durchschnittlichen Umsätze der verbleibenden Eissalons stiegen.

Diese Entwicklung führte zu geringeren Marktanteilen, auch die Kreditnehmerquote bei den Sparkassen ist rückläufig.

Die Innenfinanzierungskraft und Gewinnmarge entwickelte sich langfristig positiv, und das trotz gesteigerter Aufwendungen. Die Investitionstätigkeiten nahmen zuletzt deutlich zu. ←

| Fakten ⁵⁸ | 2004 | 2013 | 2014 |
|---|-------|---------|--------------------|
| Betriebe | 6.878 | 5.638 | 5.617 |
| Ø-Umsatz pro Betrieb | | 192.219 | 209.037 |
| Marktanteil am Gastgewerbe ⁵⁹ | 2,0% | 1,5% | 1,6% |
| Marktanteil innerhalb der Gastronomie ⁶⁰ | 2,9% | 2,3% | 2,4% |
| Kreditnehmerquote bei den Sparkassen ⁶¹ | 3,2% | 2,2% | 2,3% ⁶² |

Quelle: djwf 2016, Umsatzsteuerstatistik, Daten DSV 2016



Die Marktberäumigung führte dazu, dass weniger erfolgreiche Betriebe aus dem Markt gedrängt wurden und sich die wettbewerbsfähigen Unternehmen halten. Die bestehenden Betriebe profitieren von dieser Entwicklung. Ungeachtet höherer Personal- (+3,9 Prozentpunkte) und Warenaufwendungen (+0,7 Prozentpunkte) stieg die Umsatzrendite seit 2004 um 4,9 Prozentpunkte und im Vergleich zum Vorjahr um 2,9 Prozentpunkte. Dazu trugen höhere Umsätze, ein steigender Anteil an steuerlich begünstigten Take-away-Produkten sowie ausgeweitete Konzepte zur Steigerung der Nachfrage in den Wintermonaten bei. Zudem wirkten sich geringe Zinsaufwendungen (-1,2 Prozentpunkte) und geringe Abschreibungen (-2,3 Prozentpunkte) positiv auf die Umsatzrendite aus.

Die gute Entwicklung übertrug sich auch auf die Innenfinanzierungskraft. Die Cash-Flow-Rate stieg in den letzten zehn Jahren auf breiter Basis an. Sowohl die schwächeren Betriebe (1. Quartil; +3,6 Prozent-

punkte) als auch die Top-Betriebe (3. Quartil; +2,4 Prozentpunkte) legten deutlich zu. Den höheren Handlungsspielraum nutzen immer mehr Eissalons für Investitionen. Lag die Investitionsquote in den vergangenen Jahren im Median konstant bei rund einem Prozentpunkt, stieg diese im Vergleich zum Vorjahr auf 2,2 Prozentpunkte an. Die Bandbreite der Investitionsquote ist allerdings groß. Während ein Viertel der Betriebe mit 6,6 Prozentpunkten eine gute Investitionsquote aufweist, investiert ein anderes Viertel der Betriebe in zu geringem Maße (0,6 Prozentpunkte).

In der Gesamtschau lässt sich der Betriebstyp Eissalons positiv bewerten. Die Marktberäumigung dürfte weitgehend abgeschlossen sein, und die Schuldentilgungsfähigkeit sank zuletzt auf 1,9 Jahre und lag damit auf dem geringsten Niveau des gesamten Beobachtungszeitraumes. Der Betriebstyp dürfte künftig für Engagements der Sparkassen durchaus wieder interessanter werden.

58 Alle Angaben entstammen der amtlichen Beherbergungsstatistik mit den Jahreswerten für 2004, 2013 und 2014.

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 Gästezufriedenheit in Ostdeutschland steigt weiter an, allerdings zogen die übrigen Bundesländer gleich. Die Top-Destinationen an der Küste, in den Mittelgebirgen und den Seenregionen weisen die beste Gästereputation auf.

Die Zahl der klassifizierten Hotelbetriebe und Ferienwohnungen/-häuser geht in Ostdeutschland zurück, während die Gesamtzahl der Betriebe stabil bleibt. Teilweise hängt dies mit bewussten strategischen Entscheidungen zusammen, doch werden Aufwand und Nutzen der Klassifizierungen zunehmend kritisch hinterfragt.

Bei den wander- und fahrradfreundlichen Betrieben zeigen sich gewisse Marktsättigungseffekte. Im Campingsegment sollten die ostdeutschen Plätze vor allem an ihrer Infrastrukturausstattung arbeiten. Das neue Label „Reisen für Alle – Barrierefrei geprüft“ ist mittlerweile in 13 Bundesländern angelaufen. Ostdeutschland kommt insgesamt auf 23 zertifizierte Angebote für aktivitäts- und mobilitätseingeschränkte Gäste. Angesichts des erheblichen Marktvolumens sollte an einer weiteren Sensibilisierung gearbeitet werden. Bei den Qualitätssiegeln ist Ostdeutschland stark vertreten. Die Beliebtheit des „roten i“ für Touristinformationen als Qualitätskennzeichen und Wiedererkennungswert für die Gäste ist ungebrochen. Die Teilnehmer am ServiceQ konzentrieren sich nach wie vor sehr stark auf Stufe I des Qualitätssiegels. Besonders die Teilnahme aus dem Einzelhandel ist ausbaufähig. ←

3.1 Gästezufriedenheit

Aufschluss über die Zufriedenheit der Gäste gibt neben klassischen Gästebefragungen die Online-Reputation. Sie stellt die aggregierte Benotung eines Betriebes im Internet dar und ist damit die Summe aller Einzelbewertungen, die auf den verschiedenen Plattformen zu einem Hotel abgegeben werden. Der Vorteil: Die Messung der Werte erfolgt quasi in Echtzeit, und es ist ein direkter Wettbewerbsvergleich zwischen Bundesländern und Destinationen möglich. Da jedes einzelne Gästefeedback eine persönliche Empfehlung und in hohem Maße subjektiv ist, lohnt es sich, Nutzermeinungen mithilfe objektiver Benotungssysteme wie dem TrustScore zusammenzufassen. Dabei ist das hier dargestellte Gesamtergebnis immer ein Zusammenspiel aus Zufriedenheitswerten im Hinblick auf die Hardware des Betriebes selbst, die Servicequalität und das Umfeld beziehungsweise die Destination. Entsprechende Maßnahmen der Tourismusorganisationen, der Tourismuswirtschaft sowie der Kommunen und Länder sollten sich mittel- bis langfristig also auch in der Gästebewertung niederschlagen. Betriebe sind dagegen angehalten, ihre individuellen Bewertungen im Detail zu analysieren und daraus unmittelbar Ansatzpunkte für die Optimierung ihres Angebotes abzuleiten.

Online-Bewertungen sind ein zentrales Element für die Reiseentscheidung, die den Reisenden Orientierung geben aber auch die Klassifizierungs-/Zertifizierungssysteme unter Druck setzen.

TrustScore:

Die Metasuchmaschine TrustYou wertet alle Beurteilungen von Nutzern aus, die sich auf den relevanten Portalen austauschen. Mithilfe statistischer Verfahren ergibt sich auf Basis der erfassten Meinungen und Kommentare der TrustScore als Zusammenfassung aller Bewertungen und bildet damit die Online-Reputation von Hotelbetrieben auf einer Skala von 0 (negativste Ausprägung) bis 100 Punkten (positivste Ausprägung) ab. Der TrustScore stellt also eine Art Gütesiegel dar: Auf einen Blick wird klar, wie gut oder schlecht ein Betrieb insgesamt bewertet wurde.

TRUSTYOU 
the standard for reputation

**Trendwende in der Gästezufriedenheit:
Ostdeutschland verliert Spitzenposition**

Die gute Nachricht vorweg: Alle ostdeutschen Bundesländer steigerten ihre Zufriedenheitswerte sowohl im Vergleich zum Vorjahr als auch gegenüber 2012. Der Durchschnittswert liegt mittlerweile bei guten 81,7 von maximal 100 Punkten (+0,9 Punkte gegenüber 2014). Besonders erfreulich sind die Entwicklungen in Brandenburg und Sachsen-Anhalt, wo der TrustScore in den vergangenen Jahren unter der 80-Punktemarke stagnierte. Abb. 33

Erstmals lagen laut TrustScore die durchschnittliche Reputation für Ostdeutschland und der Bundeswert gleichauf, der Trend der Vorjahre setzt sich somit fort. Der jahrelange Wettbewerbsvorsprung der neuen Länder in der Gästegunst scheint demnach aufgebraucht. Auch der Bundesländervergleich bestätigt diese Entwicklung: 2012 führten Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen das Ranking noch mit den besten TrustScores an. Mittlerweile haben Bayern und Schleswig-Holstein die Führung übernommen. Den größten Sprung in den letzten vier Jahren machte Baden-Württemberg von Rang 11 auf Rang 5. Thüringen verlor dagegen trotz kontinuier-

lich steigender Zufriedenheitswerte Plätze (von 6 auf 9). Brandenburg und Sachsen-Anhalt liegen stabil auf Rang 8 beziehungsweise 10. In dieser Entwicklung spiegeln sich auch die Investitionen vieler klassischer westdeutscher Destinationen in die Infrastruktur, in neue Angebote und die strategische Neupositionierung wider.

Die insgesamt steigende Gästezufriedenheit ist auch in den ostdeutschen Regionen zu spüren:

- Im Vierjahresvergleich stieg die Online-Reputation mit Ausnahme der Sächsischen Schweiz und Rügens – die allerdings zu den am besten bewerteten Regionen Ostdeutschlands gehören – durchgängig an. Auch im Vorjahresvergleich musste lediglich das Sächsische Burgen- und Heidefeld leicht nachgeben.
- Dresden, 2015 die Nummer 1 in Ostdeutschland, liegt bundesweit auf Rang 10 von 100 Regionen. Dies ist umso mehr zu honorieren, als Städte im Vergleich zu Flächendestinationen in der Regel kritischer bewertet werden. Davor behaupteten sich sieben bayerische Regionen (insbesondere entlang der Alpen, Spitzenreiter Allgäu mit 90,3

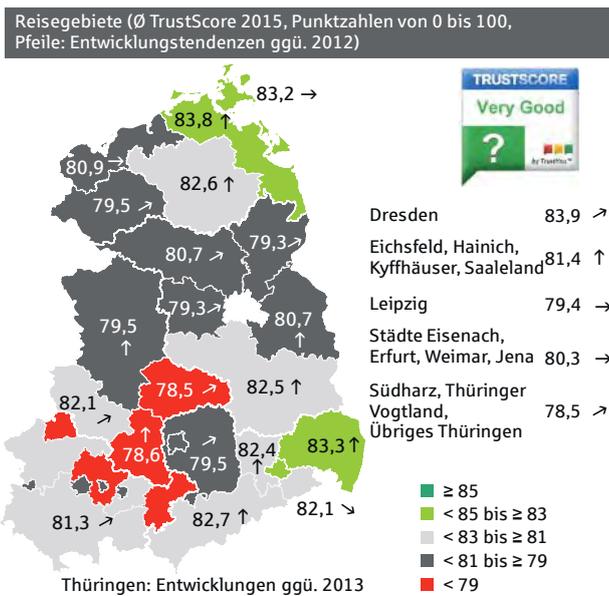
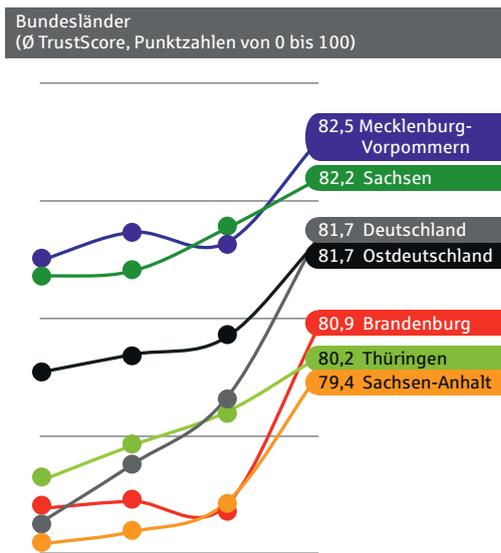


Abb. 33: Online-Reputation von Beherbergungsbetrieben nach TrustScore
Quelle: dwif 2016, Daten TrustYou

Punkten), der Schwarzwald und die schleswig-holsteinische Nordsee. Aufsteiger des Jahres 2015 ist der Regionsverbund Spreewald/ Niederlausitz/Elbe-Elster-Land/Fläming/Lausitzer Seenland (aufgrund der Zahl der Bewertungen zusammengefasst).

- Die zufriedenen Gäste sind nach wie vor im Nordosten und im Südosten Ostdeutschlands anzutreffen. Schlusslichter bilden trotz steigender Werte weiterhin Regionen im mitteldeutschen Raum (Halle-Saale-Unstrut, Anhalt-Wittenberg, Leipzig, Südharz, Thüringer Vogtland, Sächsisches Burgen- und Heide-land). Hier scheinen Infrastruktur und Service noch nicht in ausreichendem Maß den Gästean-sprüchen zu genügen.

Qualitätsinitiative: Sachsen sucht Gästeliebling

Erstmalig verbindet der LTV Sachsen Online-Bewertungen mit einem eigens entwickelten Wettbewerb. Mit Unterstützung des Staatsministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr und in Kooperation mit der TrustYou GmbH sucht der LTV Sachsen im Wettbewerb „Gästeliebling“ nach sächsischen Beherbergungsbetrieben, die in puncto Freundlichkeit und Service am meisten überzeugen konnten. In die Bewertung fließen die Internetbewertungen 2015, die Service- und Kundenorientierung, der Gesamteindruck sowie der individuelle Umgang mit Online-Bewertungen mit ein. Nachdem im März 2016 acht Destinations-sieger ermittelt wurden, wird im Juni 2016 der Landessieger gekürt, der als Preis unter anderem ein Imagevideo und ein Kommunikationspaket erhält.⁶³

3.2 Klassifizierungssysteme

Zur Klassifizierung von Beherbergungsbetrieben gibt es in Deutschland verschiedene Systeme für unterschiedliche Betriebstypen. Ihnen ist ein fünfstufi-

ges Sternesystem gemein, das es dem Nachfragenden ermöglicht, die Ausstattung und das Niveau der Unterkünfte einzuschätzen und zu vergleichen: Je mehr Sterne, desto höher die Anforderungen. Der Bewertung liegt ein Katalog mit diversen Kriterien zur Ausstattung eines Betriebes zugrunde. Die Klassifizierung ist kostenpflichtig, erfolgt aber auf freiwilliger Basis. Auch wenn der Trend zur Darstellung von Gästebewertungen als Qualitätszeichen gilt: Eine Kombination aus klassischen Sterneklassifizierungen und Gästezufriedenheit ist zielführend, denn die Portale wirken eher nach außen, während Klassifizierungen sich auch nach innen bemerkbar machen, indem sie Angebots- und Serviceverbesserungen zur Folge haben.



Hotelklassifizierung: Diese Klassifizierung von Hotels und Hotels garnis wird seit 1996 von dem 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. 2015 wurde der Kriterienkatalog für die Vergabe von Hotelsternen überarbeitet, neu bewertet und länderübergreifend harmonisiert. So finden im Sinne einer zukunftsfähigen Positionierung beispielsweise die Konnektivität der Betriebe (wie WLAN, Online-Buchbarkeit, Ladegeräte für elektronische Geräte), aber auch weitere Extras, zum Beispiel Akku-Ladestationen für E-Bikes, sowie die Servicequalität stärkere Berücksichtigung. Um die Brückenfunktion zwischen dem realen Hotelprodukt und seinem virtuellen Abbild im Internet stärker zu bedienen, wurden mit Kriterien zur Aussagekraft der Hotel-Homepages und zur Einbindung von Hotel-Bewertungsportalen erste Akzente gesetzt.⁶⁴

Die Marktabdeckungsquote zertifizierter Hotelbetriebe ist in Ostdeutschland erstmals wieder rückläufig.

⁶³ www.ltv-sachsen.de/gaesteliebling

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

Nachdem die Zahl der klassifizierten Hotels seit 2011 stetig anstieg, ging sie 2016 erstmals wieder zurück. In Ostdeutschland wurden 5,7 Prozent weniger Betriebe gezählt (Deutschland: -2,6 Prozent). Anhang 17

- Laut amtlicher Statistik blieb die Zahl der Hotelbetriebe 2016 in Ostdeutschland stabil, während sie bundesweit deutlich zulegen. Die Marktabdeckung in den fünf Bundesländern fiel somit auf 41,8 Prozent und liegt wieder leicht unter dem bundesdeutschen Niveau (42,4 Prozent). Auch dies ist ein weiteres Indiz für den Reifeprozess der ostdeutschen Destinationen.
- Bei den Regionen verloren vor allem der Thüringer Wald und der Fläming (-8 klassifizierte Betriebe) sowie der Harz und das Harzvorland (-7). Einziges Reisegebiet mit relevanten Zuwächsen war 2016 Vorpommern (+5). In Schleswig-Holstein, Nordrhein-Westfalen und Hamburg kamen gegen den Trend ebenfalls neue klassifizierte Betriebe hinzu, was sich auch mit der allgemeinen Kapazitätsentwicklung deckt. Die drei Destinationen zählen derzeit aus Investorensicht zu den bevorzugten Standorten.
- Der Gesamttrend zog sich durch alle Sternekategorien. Auffällig: Besonders stark ging die Zahl der Mittelklassehotels in Brandenburg zurück.

➤ Mit Blick auf die Qualitätssignale ist der Anteil der 4- und 5-Sterne-Hotels in Ostdeutschland stabil geblieben und Mecklenburg-Vorpommern bundesweit weiterhin einsamer Spitzenreiter. Die Zahl der 5-Sterne-Hotels geht in Ostdeutschland jedoch seit 2012 kontinuierlich zurück – im Gegensatz zum bundesweiten Trend. Größtenteils sind dies bewusste Entscheidungen des jeweiligen Managements und kein Zeichen für nachlassende Qualität. Nach eigenen Aussagen möchten sie sich nicht mehr einer statischen Klassifizierung unterziehen oder gehen eigene strategische Wege in der Positionierung und Zielgruppenansprache. Abb. 34



G-Klassifizierung: Das Klassifizierungssystem für Gästehäuser, Gasthöfe und Pensionen 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.⁶⁵

Die Zahl der klassifizierten Gasthöfe und Pensionen war in den vergangenen Jahren insgesamt stabil, 2014 und 2015 mit einem leichten Trend nach unten. In Ostdeutschland nahm ihre Zahl im Vorjahresvergleich leicht zu (+6 Betriebe). 21,3 Prozent der

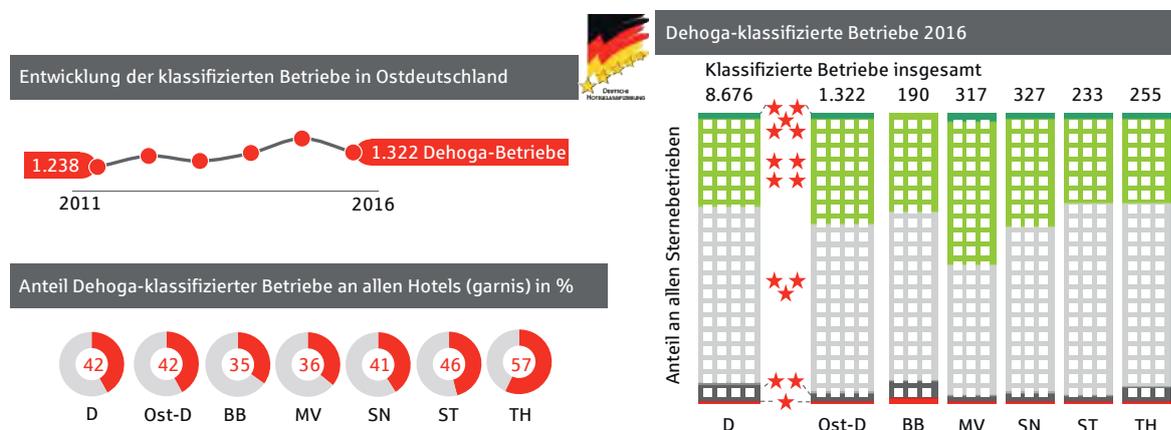


Abb. 34: Entwicklungen und Stand der DEHOGA- Hotelklassifizierung 2016
Quelle: dwif 2016, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (Stand: Januar 2016)

bundesweit klassifizierten Gasthöfe und Pensionen liegen in Ostdeutschland, wiederum knapp drei Viertel dieser 174 Betriebe positionieren sich im 3-Sterne-Segment. Insgesamt konzentrieren sich die Unterkünfte größtenteils auf Mittelgebirgs- und Hochgebirgsregionen, in denen auch eine entsprechende Betriebsstruktur vorhanden ist. Hier erreichen sie eine marktrelevante Zahl. Die Marktabdeckung – Anteil klassifizierter Betriebe an allen Gasthäusern und Pensionen laut amtlicher Statistik – lag in Ostdeutschland 2015 bei 6,9 Prozent (Deutschland: 6,5 Prozent). Anhang 18



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.⁶⁶

Rückläufige Zahlen bei den klassifizierten Ferienwohnungen/-häusern und Privatzimmern waren in den letzten Jahren keine Neuigkeit, allerdings verschärfte sich der Abwärtstrend 2016 noch einmal. In Ostdeutschland sank ihre Zahl auf 7.882 Objekte (-3,4 Prozent, bundesweit -6,0 Prozent). Dabei ist der Konzentrationsgrad sehr hoch: Allein knapp 60 Prozent liegen in Mecklenburg-Vorpommern. Lokal ist Binz auf Rügen mit 600 klassifizierten Objekten der Spitzenreiter. Nutzen- und Akzeptanzfragen, Überarbeitungsbedarf in der Klassifizierungspraxis und Online-Bewertungsportale als Wettbewerber werden von immer mehr Marktteilnehmern ins Feld geführt. Zudem haben die sich wandelnden Marktstrukturen Einfluss auf das Klassifizierungsverhalten.

Klassifizierung von Ferienunter-

künften am Scheideweg: Die Vermieter justieren das Qualitätsmanagement neu.

Ambivalentes Bild bei den ostdeutschen Ferienunterkünften

- *Mecklenburg-Vorpommern (-175 Objekte) und Sachsen-Anhalt (-66) verzeichneten die stärksten Rückgänge. Der Harz, die Altmark, die Mecklenburgische Ostseeküste und der Volumenmarkt Vorpommern (insgesamt über 1.896 klassifizierte Einheiten) schlugen hier zu Buche. Überraschend: Rügen/Hiddensee sowie die Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte legten gegen den Trend deutlich zu.*
- *Thüringen (+22) und Brandenburg (+1) waren die beiden einzigen Flächenbundesländer mit einem Anstieg an klassifizierten Objekten. Angesichts des Investitionsstaus in Teilen der Thüringer Tourismuswirtschaft ist dies überaus positiv zu werten, zumal der Thüringer Wald seine Talfahrt stoppen konnte (2 neue 5-Sterne-Einheiten).*
- *Beim Marktanteil der 4- und 5-Sterne-Einheiten an allen klassifizierten Ferienwohnungen/-häusern und Privatzimmern hat sich 2016 kaum etwas getan. Er liegt bei überdurchschnittlichen 53,6 Prozent. Auffällig ist der anhaltende und deutliche Trend zu 5-Sterne-Unterkünften. Mittlerweile sind in Ostdeutschland über 1.000 davon zu finden (22,0 Prozent des bundesweiten Angebotes). Das Lausitzer Seenland – als noch junge Destination – hat mit 87,0 Prozent den höchsten Anteil bei den 4- und 5-Sterne-Einheiten. Ohnehin liegen die neu auf den Markt kommenden Kapazitäten in der Regel im höherwertigen Bereich, was den Investitionsdruck auf die Bestandseinheiten noch erhöht. Anhang 19*

66 www.sterneferien.de

3.3 Themenlabel

Neben den Klassifizierungssystemen gibt es eine Vielzahl an Gütesiegeln, die Standards für unterschiedliche Themenfelder festlegen. Sie orientieren sich an bestimmten (Mindest-)Kriterien zur Ausstattung eines Betriebes, differenzieren jedoch nicht nach einem Sterneprinzip.



Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland: Das Siegel ermöglicht es Wandertouristen, zielgruppenspezifische Unterkünfte und Gastronomiebetriebe zu erkennen. Es wird seit 2005 vom Deutschen Wanderverband e. V. nach bundesweit einheitlichen

Qualitätsstandards vergeben. Damit erhält der Wandergast eine Orientierungs- und Entscheidungshilfe für seine Reiseziel- und Unterkunftwahl. Der Wanderverband zeichnet aber nicht nur Gastgeber, sondern auch Qualitätswanderwege und Qualitätswanderregionen aus.⁶⁷

Nachdem die Zahl der Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland bis 2015 kontinuierlich zunahm, sank ihre Zahl 2016 erstmals (Ostdeutschland: -20 Betriebe, Deutschland: -14 Betriebe). Wie bereits bei den Bett+Bike-Betrieben im Vorjahr, scheint auch im Wandertourismus eine gewisse Marktsättigung einzusetzen.

- *Der Thüringer Wald gehört bundesweit mit 52 Betrieben weiterhin zu den Top 10. Ohnehin dominiert Thüringen dieses Themenlabel in Ostdeutschland.*
- *Heterogene Entwicklung: Rückzug in der Uckermark (-10 Betriebe) – im übrigen Ostdeutschland sowie in weiten Teilen Hessens stagnierten die Zahlen größtenteils; strategischer Ausbau in der Lüneburger Heide (+22 Betriebe) und in der Region Untereifel-Untersaale (+10), wo ein Jahr zuvor noch kein einziger zertifizierter Betrieb anzutreffen war.*

- *In Sachsen kommt die Zertifizierung wandrerfreundlicher Betriebe nicht in Schwung. Trotz der starken Prägung durch die Mittelgebirge sind nur im Vogtland, im Erzgebirge und im Sächsischen Burgen- und Heideländ relevante Betriebszahlen zu finden.*
- *Die Entwicklung und Positionierung über das Themenlabel Wanderbares Deutschland scheint immer mehr über die strategischen Ziele der Destinationen gelenkt zu werden, die wiederum die potenziellen Betriebe in ihren Regionen akquirieren. Ohne diese Unterstützung geht die Marktabdeckung auch in sehr gut geeigneten Regionen kaum voran. Anhang 21*

Konsolidierungstrend beim Wandern und Radfahren: Die gezielte Akquise durch Tourismusorganisationen hatte Erfolg.



Bett+Bike: Vor rund zwanzig Jahren wurde das Bett+Bike-Zertifikat für fahrradfreundliche

Betriebe vom Allgemeinen Deutschen Fahrrad-Club e. V. (ADFC) eingeführt. Die zertifizierten Betriebe erfüllen alle Anforderungen, die Radtouristen an eine Unterkunft stellen – von Fahrradkeller, Reparaturmöglichkeiten und Trockenräumen über spezielles Informations- und Kartenmaterial bis zu gesunder Verpflegung. Außerdem vergibt der ADFC ein Gütesiegel für Bett+Bike-Sport-Unterkünfte (Zielgruppe Mountainbiker) sowie Qualitätsradwege und Radreiseregionen.⁶⁸

- *Brandenburg baute seine Spitzenposition als Radreiseland in Ostdeutschland weiter aus. Die Zahl der zertifizierten Betriebe stieg 2016 um 3,7 Prozent (478 Betriebe, bundesweit Rang 5). Das Seenland Oder-Spree verpasst mit 93 Betrieben nur ganz knapp eine bundesweite Top 10-Platzierung, gefolgt von Vorpommern (85) und der Region Oberlausitz-Niederschlesien (74).*

⁶⁷ www.wanderbares-deutschland.de

⁶⁸ www.bettundbike.de, www.adfc.de

- Auch die aufstrebenden Radreiseregionen im Osten der Republik kommen aus Brandenburg: Besonders der Spreewald (Verdoppelung der Betriebe) und das Havelland (+64,0 Prozent) haben sich in den letzten fünf Jahren in diesem Segment positioniert.
- Im gesamtdeutschen Ranking bauten nur Brandenburg und Nordrhein-Westfalen ihr Angebot an fahrradfreundlichen Unterkünften weiter aus. Bundesweit ging die Zahl um 157 Betriebe zurück (-2,8 Prozent). Der Trend aus dem Vorjahr setzt sich somit fort. Abb. 35

Auch der ADFC bestätigt eine gewisse Stagnation bei den Anmeldungen als Bett+Bike-Betrieb. Es kommen jedoch einige besondere Gründe hinzu. So dominieren im ländlichen Raum kleinere Beherbergungsbetriebe, und gerade in diesem Umfeld gab es deutlich mehr Insolvenzen sowie Betriebsaufgaben aus Altersgründen und mangels Nachfolge. Zudem musste eine Reihe von Kündigungen seitens des ADFC aufgrund der Nichterfüllung von Bett+Bike-Kriterien erfolgen. Auch die Umwidmung von Gastbetrieben in Flüchtlingsunterkünfte wird mit angeführt.



Reisen für Alle: Der Barrierefreie Tourismus zählt zu den Wachstumssegmenten. Für rund zehn Prozent der Bevölkerung in Deutschland ist Barrierefreiheit unentbehrlich, für vierzig Prozent ist sie notwendig und für einhundert Prozent komfortabel. Die demografische Entwicklung bringt eine beträchtliche Steigerung der Zahl älterer Menschen und somit auch eine wachsende Zahl aktivitäts- und mobilitätseingeschränkter Menschen mit sich.⁶⁹ Damit wird die Nachfrage nach barrierefreien Angeboten künftig steigen.

In den vergangenen Jahren wurde in Deutschland mit der Umsetzung der Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen das Kennzeichnungssystem Reisen für Alle im Sinne eines Tourismus für Alle in Deutschland entwickelt. Projektträger sind das Deutsche Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V. in Kooperation mit Tourismus für Alle Deutschland e. V. (NatKo). Für Reisende mit Handicap, darunter auch Senioren, Menschen mit einer Behinderung oder Familien mit Kinderwagen und Gepäck, sollen

damit verlässliche Information über touristische Anbieter entlang der gesamten Servicekette aufgezeigt und eine Reiseentscheidung vereinfacht werden. Das Zertifizierungssystem Reisen für Alle ist die bundesweit einheitliche Kennzeichnung im Bereich Barrierefreiheit. Die Qualitätskriterien wurden in mehrjähriger Zusammenarbeit und Abstimmung mit Betroffenenverbänden sowie touristischen Akteuren entwickelt. Basis für die Kennzeichnung Reisen für Alle sind die Qualitätskriterien für die entsprechenden Personengruppen: Menschen mit Gehbehinderung, Rollstuhlfahrer, Menschen mit Hörbehinderung, gehörlose Menschen, Menschen mit Sehbehinderung, blinde Menschen sowie Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen.⁷⁰

Reisen für Alle: Ein neues Themenlabel hält Einzug ins Tourismusbarometer.

Das System kommt bereits in 13 Bundesländern zum Einsatz. Alle Angebote entlang der touristischen Servicekette können zertifiziert werden. Es wurde auch für die künftige Integration von Orten, Wander- und Radwegen sowie komplexen Angeboten entwickelt, um so die barrierefreie Servicekette noch besser abbilden zu können.⁷¹ Eigens dafür ausgebildete Erheber führen die Zertifizierungen von Anbietern, Betrieben und Orten durch.⁷²

Die einzelnen Bundesländer sind dem System zu unterschiedlichen Zeitpunkten beigetreten beziehungsweise werden dies tun, daher ist die Anzahl der barrierefrei ausgerichteten Teilnehmer sehr verschieden. Mehr als 1.000 Betriebe wurden bisher erfasst, sind zertifiziert oder befinden sich aktuell im Zertifizierungsprozess. Mit Stand April 2016 haben deutschlandweit 608 Betriebe die Zertifizierung abgeschlossen:

- Die ostdeutschen Bundesländer sind (mit Ausnahme von Sachsen-Anhalt) vergleichsweise spät beigetreten, daher befinden sich hier aktuell nur rund 4 Prozent aller barrierefreien Betriebe (insgesamt 23). Sachsen-Anhalt verzeichnet unter ihnen die höchste Teilnehmerzahl (18).

⁶⁹ BMWI 2013

⁷⁰ www.reisen-fuer-alle.de

⁷¹ In zehn bayerischen Pilotdestinationen werden derzeit Betriebe anhand bestimmter Urlaubsthemen (z. B. Urlaub am Wasser, Urlaub in der Stadt, Urlaub in den Bergen) entlang der touristischen Servicekette erfasst und gekennzeichnet.

⁷² Alle zertifizierten Betriebe werden auf den Internetseiten der Landesmarketing-Organisationen, auf www.deutschland-barrierefrei-erleben.de und zukünftig auf den Seiten der Deutschen Zentrale für Tourismus (DZT) dargestellt.

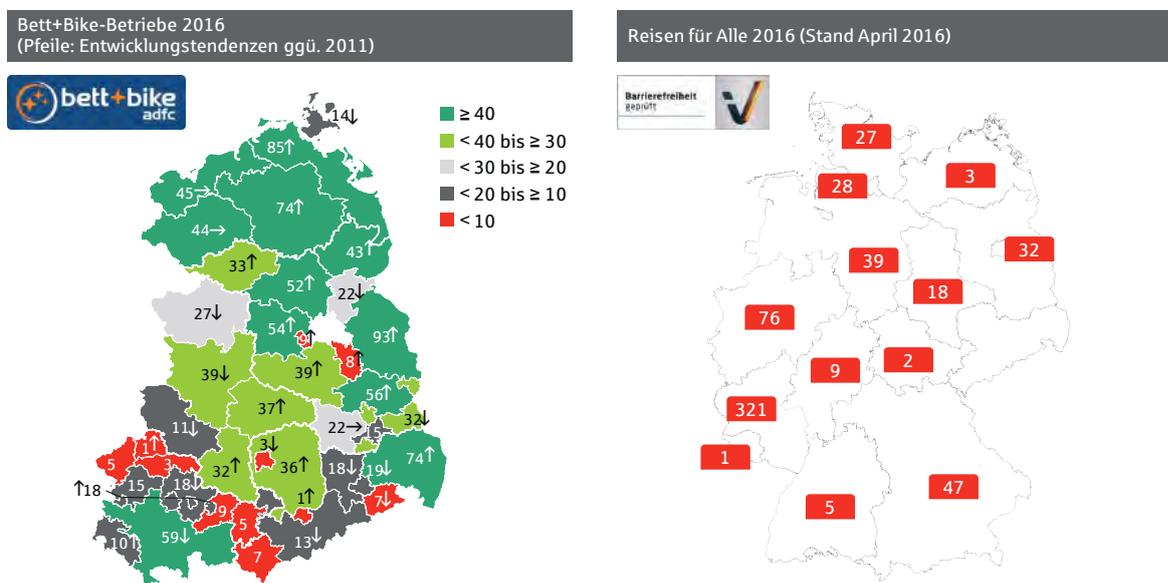
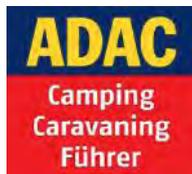


Abb. 35: Entwicklungen und Stand Themenlabel für Radtourismus und Stand Themenlabel Reisen für Alle
 Quelle: dwif 2016, Daten ADFC Sachsen (Stand: Februar 2016), Daten Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V. (Stand: April 2016)

- *Rheinland-Pfalz nimmt bereits seit 2014 an dem System teil und gewann bislang die meisten Betriebe (321) für eine Teilnahme. Auch in Nordrhein-Westfalen erfreut sich das Zertifizierungssystem einer hohen Akzeptanz.*
- *Den bundesweiten Regionsvergleich führen die rheinland-pfälzischen Destinationen an, allen voran die Pfalz (96), gefolgt vom Rheintal (45) und dem Naheland (39). Aber auch im Hunsrück und in Westerwald-Lahn wurden bereits knapp über 30 Teilnehmer gewonnen. Immerhin schafft es im bundesweiten Vergleich ein ostdeutsches Reisegebiet auf einen Platz unter den ersten 20: Magdeburg, Elbe-Börde-Heide (9).*
- *Die Hälfte aller bundesweit vorliegenden Zertifizierungen sind Beherbergungs- oder Gastronomiebetriebe. Es folgen die Angebotstypen Unterhaltung und Kultur (rund 20 Prozent), Touristinformationen (rund 15 Prozent), Freizeit und Sport (rund 8 Prozent). Abb. 35, Anhang 13, Anhang 21*

Barrierefreie Entwicklung einer Tourismusregion hat Zukunft

Die Teilnehmerzahlen zeigen, dass Überzeugungsarbeit und Sensibilisierung für einen barrierefreien Tourismus auch künftig auf der Agenda stehen müssen. Keine Frage, die Bereitstellung barrierefreier Urlaubserlebnisse ist eine große Herausforderung, aber das Marktvolumen, das die Älteren sowie Menschen mit Aktivitäts- und Mobilitätseinschränkungen als neue und künftige Gäste mit sich bringen, ist ebenfalls groß. Auch wird die Nachfrage nach eben solchen Angeboten aufgrund des demografischen Wandels deutlich zunehmen. Im Vergleich zu anderen Gästen verbringen aktivitäts- und mobilitätseingeschränkte Reisende sowie Ältere den Urlaub häufiger in Deutschland – und das in stärkerem Maße als andere Urlauber in der Nebensaison. Tourismusregionen und Betriebe profilieren sich über barrierefreie Gestaltung und barrierefreie Angebote zukunftsnahe und stärken damit ihre Wettbewerbsposition. Barrierefreiheit kann gerade auch für die durch Abwanderung gekennzeichneten ländlichen Räume einen wichtigen Beitrag zur Erhöhung der Lebens- und Aufenthaltsqualität leisten.⁷³



ADAC-Campingplätze

Die Zahl der im ADAC Camping Caravaning-Führer gelisteten Campingplätze ist bundesweit in den letzten Jahren leicht auf 1.165 angestiegen, auch in Ostdeutschland ist dieser Trend zu beobachten (2016: 244 Plätze). Damit sind 40,5 Prozent der deutschen Campingplätze vom ADAC zertifiziert. In Ostdeutschland liegt die Quote mit 40,0 Prozent gleichauf. Die meisten ausgezeichneten Plätze stellen ohnehin die beiden campingstarken Bundesländer im Süden und die drei Norddeutschen Flächenländer (zusammen 750 Plätze). Hier erreicht der ADAC-Führer auch die größte Marktabdeckung mit rund 45 bis 50 Prozent.

In Ostdeutschland hat Mecklenburg-Vorpommern die Nase vorn. Marktführer mit den meisten ausgezeichneten Campingplätzen ist die Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte (29 Plätze), gefolgt von Vorpommern (24). Im Hinblick auf die Marktabdeckung führt die Region Harz und Harzvorland (als einzige deutsche Flächenregion sind hier alle vorhandenen Campingplätze zertifiziert) vor der Mecklenburgischen Ostseeküste (64,0 Prozent aller Plätze sind ADAC-zertifiziert).

➤ Mecklenburg-Vorpommern hat nicht nur mit Abstand die meisten beim ADAC gelisteten Campingplätze, sondern auch das höchste

Qualitätsniveau. Hier dominieren die Plätze mit 3 ½ bis 5 Sternen. In Sachsen-Anhalt sind dagegen vor allem Campingplätze mit durchschnittlicher Ausstattung anzutreffen (2 ½ bis 3 Sterne). Besonders viele Campingplätze mit einer niedrigen Bewertung gibt es in Thüringen und Sachsen.

➤ Zwischen Ostdeutschland und Deutschland insgesamt gibt es kaum strukturelle Unterschiede in der Gesamtbewertung. Zudem müssen die Unterschiede zwischen den einzelnen Bundesländern nicht zwangsläufig auf Qualitätsdefizite hindeuten, auch die Zielgruppenstruktur kann hier eine Rolle spielen.

➤ Erstmals sind zudem Aussagen zu einzelnen Ausstattungsbereichen der Campingplätze möglich. Bei der Gesamtbewertung liegen Ostdeutschland und Deutschland gleich auf. Wettbewerbsvorteile haben die ostdeutschen Plätze bei den natürlichen Bademöglichkeiten (klassischer Standortfaktor) und teilweise bei den Freizeattraktionen. Nachholbedarf besteht dagegen bei einigen infrastrukturellen Merkmalen wie der Quantität der Sanitäreinrichtungen, der Ausstattung der Standplätze sowie dem gastronomischen Angebot. Abb. 36, Anhang 21

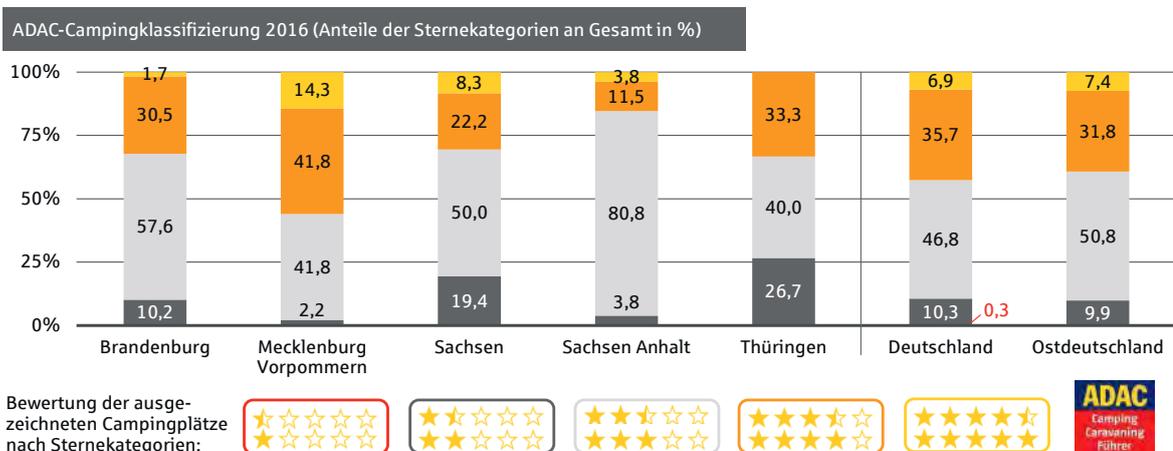


Abb. 36: Sterneverteilung des ADAC Camping Caravaning-Führers nach Bundesländern
Quelle: dwif 2016; Daten ADAC Verlag GmbH & Co. KG (Stand: Februar 2016)

3.4 Qualitätssiegel

Neben den Klassifizierungs- und Labelssystemen, 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.

ServiceQualität Deutschland

Die Initiative „ServiceQualität Deutschland“ wurde 2001 mit dem Ziel gestartet, die Servicequalität touristischer Dienstleister im Sinne eines Qualitätsmanagementsystems in Deutschland nachhaltig und kontinuierlich zu verbessern. Das dreistufige Schulungs- und Zertifizierungsprogramm befähigt die Mitarbeiter von Dienstleistungsunternehmen, die erlernten Instrumente umzusetzen und den Betrieb zur Zertifizierung zu führen (Fokus Stufe I: Sensibilisierung der Betriebe für das Thema Qualität, Fokus Stufe II und III: umfassende Qualitätsentwicklung, Mystery Checks, Kunden-/Mitarbeiterbefragungen, Unternehmensaudit, Einführung eines Qualitätsmanagementsystems). Seit 2010 gibt es darüber hinaus die Möglichkeit für Tourismusstandorte, 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.).⁷⁴



Anfang 2016 waren 3.202 Betriebe ServiceQ-zertifiziert, 905 davon in Ostdeutschland. Der hohe Marktanteil der fünf Bundesländer (28,3 Prozent) belegt die starke Präsenz in Ostdeutschland.⁷⁵

- *Am aktivsten sind Brandenburg und Sachsen mit jeweils mehreren Hundert Teilnehmerbetrieben. Absolute Spitzenreiter sind der Spreewald (83 zertifizierte Betriebe) und das Havelland (75), die auch bundesweit zu den Top 5 zählen.*

- *Bei den einzelnen Stufen liegt der Fokus in Ostdeutschland mit 86,0 Prozent und bundesweit sogar noch stärker auf der ServiceQ-Stufe I. Allerdings sind Thüringen und Sachsen-Anhalt mit einem Anteil von jeweils rund 25 Prozent hier bereits einen Schritt weiter. Bei den Stufen II und III scheinen für die meisten Teilnehmer aber immer noch die Hürden zu groß beziehungsweise der Aufwand und Nutzen aus der subjektiven Perspektive in keinem angemessenen Verhältnis zu stehen. In der Konsequenz daraus rücken die Bedürfnisse der Betriebe bei den Überlegungen zur Weiterentwicklung immer stärker in den Blickpunkt.*

- *Erstmals sind Aussagen zu teilnehmenden Branchen/Betriebstypen möglich: Fast die Hälfte aller ServiceQ-Zertifizierten sind Beherbergungs- oder Gastronomiebetriebe. Es folgen die Touristinformationen, Kultur- und Freizeiteinrichtungen, Reisevermittler und -veranstalter, Beratungsunternehmen und Finanzdienstleister sowie Verbände und Organisationen. Bei den Stufen II und III lassen sich Schwerpunkte bei den Unterkünften, Verbänden/Organisationen und Touristinformationen ausmachen. Sie leben den ServiceQ-Gedanken vor. In Ostdeutschland sind die Strukturen ähnlich, allerdings ist die Freizeitwirtschaft stärker vertreten, der für den Tourismus so wichtige Einzelhandel jedoch nur unzureichend involviert. Anhang 22*

Im Vergleich zur starken Marktposition Ostdeutschlands bei den Qualitätssiegeln fehlt die Bereitschaft zur Einführung eines integrierten Qualitätsmanagementsystems.

DTV-Zertifizierung für Touristinformationen

Seit dem Jahr 2006 vergibt der Deutsche Tourismusverband e. V. (DTV) die heutige i-Marke. Mit ihren Mindestkriterien setzt sie Maßstäbe in der Sicherung von Qualität und Service der Touristinformationen in Deutschland. Die Bewertungskriterien wer-

⁷⁴ www.q-deutschland.de

⁷⁵ Vorjahresvergleiche sind derzeit nicht möglich, da die einzelnen Länderdatenbanken zu einer bundesweiten Datenbank zusammengeführt wurden und es dadurch zu einer Angleichung und Veränderung der Zählung sowie zu einer statistischen Bereinigung kam.

den regelmäßig überarbeitet und den aktuellen Erfordernissen angepasst.⁷⁶



Die Zahl der i-Marken-Auszeichnungen steigt weiter; allein 2013 kamen knapp 57 neue Touristinformationen hinzu, davon 18 in den neuen Bundesländern. Das Qualitätsniveau der deutschen Informationsstellen nimmt somit weiter zu, und Ostdeutschland hat mit 31,0 Prozent einen weit überdurchschnittlichen Marktanteil an Deutschland insgesamt. Besonders aktiv waren die Akteure in Mecklenburg-Vorpommern (+9, davon 6 in Vorpommern) und Brandenburg, dem ostdeutschen Marktführer (+7, davon 4 im Barnimer Land). In den drei weiteren Bundesländern waren die Zahlen zuletzt stabil. Die Gesamtentwicklung belegt die weiterhin hohe Bedeutung des „roten i“ in den Destinationen, als Qualitätskennzeichen und Wiedererkennungswert für die Gäste. Anhang 21

⁷⁶ www.deutschartourismusverband.de

Onlineumfrage – Ihre Meinung interessiert uns!

Das Sparkassen-Tourismusbarometer des Ostdeutschen Sparkassenverbandes liefert ein Gesamtbild der Marktentwicklung in Ostdeutschland und vertieft jedes Jahr aktuelle Themen. Es stellt Branchenprobleme heraus, bietet praxisnahe Lösungen, identifiziert Benchmarks und zeigt Marktpotenziale auf.

Für die Tourismusbranche und die politischen Akteure ist das Tourismusbarometer damit eine wichtige Informationsquelle und Basis ihrer Entscheidungen über tourismuswirtschaftliche Weichenstellungen.

Um auch in Zukunft mit dem Sparkassen-Tourismusbarometer „den Finger am Puls der Zeit zu haben“ bitten wir Sie, sich 7 Minuten Zeit zu nehmen und an unserer Onlineumfrage teilzunehmen.

Inhalt der Fragen:

- Leseverhalten
- Bewertung der Kapitel
- Nutzenerhöhung für den Leser
- Form des Berichts (Volumen, print/online)

So gelangen Sie zur Umfrage:

http://dwif.umfragecenter.de/uc/TB_Ost2016_Nutzerumfrage

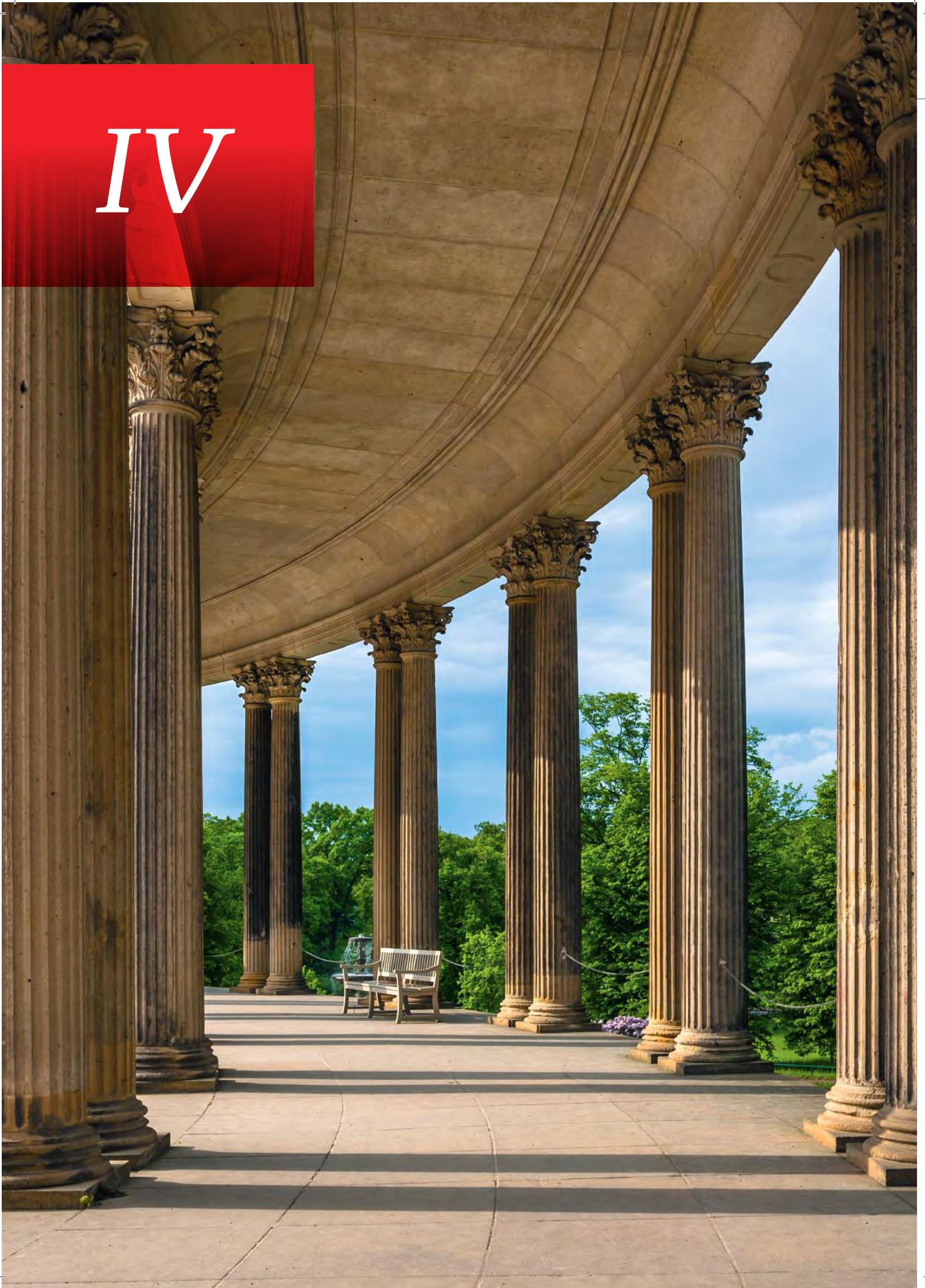
oder über die Sparkassen-Tourismusbarometer-App (Rubrik: News).

Download unter

www.sparkasse-vor-Ort.de/s-tourismusbarometer bzw. mit diesem QR-Code:



IV



Die Zukunft ist jetzt – Wie der Digitale Wandel den Ostdeutschland-Tourismus verändert

1 Einführung

Der digitale Wandel bietet enorme Chancen und stellt uns gleichzeitig vor große Herausforderungen. Dabei ist die Digitalisierung kein neues Phänomen: Der Grundstein wurde bereits durch die technischen Neuerungen im 19. Jahrhundert (Telefon) und 20. Jahrhundert (Computer) gelegt. Mit der Freischaltung des Internets Anfang der 1990er Jahre und dem mobilen Internet (erstes iPhone: 2007) hat die Entwicklung jedoch deutlich an Fahrt aufgenommen. Und es geht noch weiter: Mit dem „Internet der Dinge“ ist die Verschmelzung von realer und virtueller Welt bereits in vollem Gange. Wearables wie smarte Brillen, Armbänder oder Uhren sind erst der Anfang. Im nächsten Jahrzehnt werden voraussichtlich immer mehr Gegenstände, von der Kaffeemaschine über den Lichtschalter bis zum Sport-Trikot, mit smarten Technologien und künstlicher Intelligenz ausgestattet – ganz nach dem Motto: „2030 sind alle Dinge PC“.⁷⁷

Zielrichtung „Internet der Dinge“ – Smarte Produkte mit künstlicher Intelligenz

Technisch ist schon heute mehr möglich, als sich viele vorstellen können. Die nahe Zukunft mutet an wie ein Science-Fiction-Film. Im (Ostdeutschland-)Tourismus trifft dieses Szenario allerdings allzu häufig auf strukturschwache Räume und wenig leistungsfähige, träge Strukturen:

➤ **Funkloch statt Datenautobahn.** *Der Tourismus in Ostdeutschland findet zu einem großen Teil in ländlichen Räumen statt. Zwar strebt die deutsche Bundesregierung bis zum Jahr 2025*

ein flächendeckendes Gigabit-Glasfasernetz an und will somit „schnelles Internet in jeden Winkel Deutschlands“ bringen.⁷⁸ Dennoch bleibt die Breitbandversorgung in vielen Regionen Ostdeutschlands in den nächsten Jahren ein Problem.

➤ **Schockstarre statt Innovationsfähigkeit.** *Gerade im Tourismus sind die Ressourcen oft begrenzt. Tourismusorganisationen arbeiten vielfach mit (knappen) öffentlichen Mitteln und müssen ein breites Aufgabenspektrum bewältigen. Die Leistungsträger aus Hotellerie, Gastronomie und Freizeitwirtschaft sehen sich einem harten Preiskampf und teils geringen Gewinnmargen gegenüber. Damit wird die Implementierung digitaler Technologien sowohl aus finanzieller Sicht als auch im Hinblick auf das nötige Know-how (Stichwort Mitarbeitergewinnung) zur Herkulesaufgabe.*

Die Digitalisierung wird die Gesellschaft – und damit auch die Tourismusbranche – in den nächsten Jahrzehnten grundlegend revolutionieren. Klar im Vorteil ist derjenige, der einerseits die Vorteile für sich zu nutzen weiß und andererseits den Herausforderungen aktiv begegnet.

Ziele – Leitfragen – Methoden

Hier setzt das Sparkassen-Tourismusbarometer an: Ziel ist es, die Tourismusorganisation und den Tourismusbetrieb der Zukunft im Kontext der Digitalisierung darzustellen. Außerdem will das diesjährige Branchenthema dazu beitragen, Ängste abzubauen, das Bewusstsein für den digitalen Wandel zu schärfen und zu einem strategischen Umgang mit den Möglichkeiten der Digitalisierung anregen.

⁷⁷ Zitat von Prof. Wolfgang Henseler, Gründer und Managing Creative Director von SENSORY-MINDS, im Rahmen der ITB Berlin 2016

⁷⁸ BMWi 2016

Die fünf zentralen Leitfragen:

- Warum müssen sich Tourismusakteure überhaupt mit diesem Thema beschäftigen?
- Welche Hebel beeinflussen den digitalen Unternehmenserfolg?
- Was bedeuten Tourismusmanagement und Gastgebertum im digitalen Zeitalter?
- Wo steht der Ostdeutschland-Tourismus im Hinblick auf die Digitalisierung?
- Wie können digitale Informationen auf den unterschiedlichen Ebenen sinnvoll gebündelt, Kompetenzen genutzt und Aufgaben verteilt werden?

- Expertengespräche mit Vertretern der Landesmarketingorganisationen und Destinationen sowie mit Digitalisierungsexperten
- Sichtung der Tourismuskonzepte und -strategien der ostdeutschen Bundesländer
- Online-Befragung von ostdeutschen Tourismusakteuren (Vertretern von Destinationen, Orten, Gastgewerbe und Freizeiteinrichtungen) im Januar/Februar 2016
- Durchführung eines „Experten-Kreativ-Workshops“ mit Vertretern verschiedener Ebenen aus dem Ostdeutschland-Tourismus am 15. Februar 2016 in Berlin
- Auswahl von Fallbeispielen für ausgewählte Themen

Digitalisierung ist für den Ostdeutschland-Tourismus eine der zentralen strategischen Aufgaben.

Bei der Beantwortung dieser Fragen wurde neben den aktuellsten Forschungserkenntnissen zum Thema Digitalisierung auch ein breites Meinungsbild möglichst vieler Akteure aus dem Ostdeutschland-Tourismus berücksichtigt:

- Auswertung von Trendstudien, Blogs, Konferenz-Summaries, Fachpublikationen, Statistiken u. v. m.

Das Untersuchungsdesign ist zweistufig aufgebaut. Zunächst wird anhand von vier Leitsätzen verdeutlicht, warum sich der Ostdeutschland-Tourismus mit dem Thema Digitalisierung beschäftigen muss. Im Anschluss daran werden die konkreten Auswirkungen des digitalen Wandels auf unterschiedliche Akteursgruppen und Ebenen des Ostdeutschland-Tourismus’ aufgezeigt und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet. Abb. 37

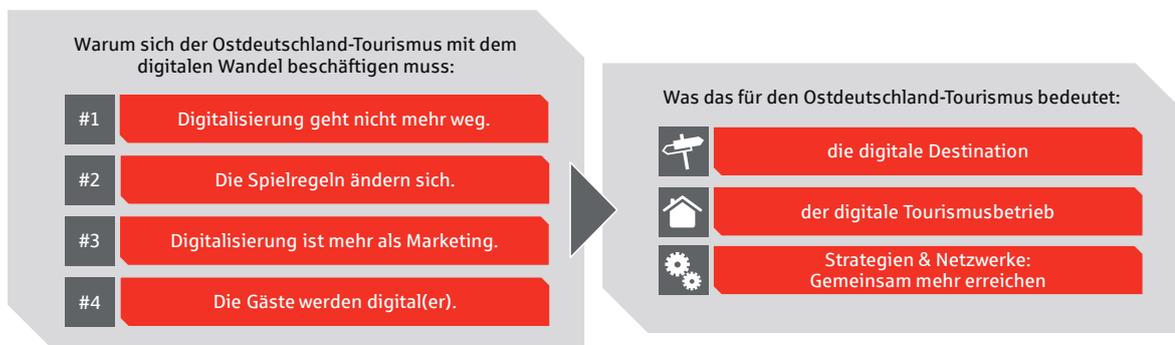


Abb. 37: Untersuchungsdesign des Branchenthemas
Quelle: dwif 2016

2 Vier Leitsätze des digitalen Wandels im Tourismus

ZUSAMMENFASSUNG:

→ Der digitale Wandel wird in den nächsten Jahren und Jahrzehnten enorme Auswirkungen auf das gesamte Gesellschafts- und Wirtschaftssystem haben.

Dem muss sich auch der Ostdeutschland-Tourismus stellen:

- #1 Digitalisierung geht nicht mehr weg. Die Tourismusakteure müssen reagieren und können dabei von anderen, bereits stärker digitalisierten Branchen lernen. Stetige Innovation und Anpassung sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren im digitalen Wandel.
- #2 Die Spielregeln ändern sich. Traditionelle Akteure bekommen Konkurrenz von neuen, digitalen Playern, die eine enorme disruptive Kraft haben können und von Beginn an mit einer digitalen DNA ausgestattet sind.
- #3 Digitalisierung ist weit mehr als Marketing. Alle Unternehmensbereiche müssen betrachtet werden, neben nach außen gerichteten Aufgaben auch interne Prozesse. Und das geht nicht Bottom-up: Digitalisierung ist Chefsache.
- #4 Die Gäste werden digitaler. Doch nicht alle sind gleichermaßen digital. Es kommt künftig immer stärker darauf an, die Gäste während ihrer gesamten Customer Journey individuell und passgenau anzusprechen. Service-Design wird zum Muss. ←

2.1 Digitalisierung geht nicht mehr weg

Zukunftsforscher sind sich einig, dass die Digitalisierung kein kurzfristiger Hype, sondern ein Megatrend ist. Laut Zukunftsinstitut wird die „Konnektivität“ – zu begreifen als Synonym für das Digitale – unsere Gesellschaft als einer von zwölf Megat-

rends entscheidend prägen und verändern. Die Digitalisierung ist damit nicht weniger als eine globale und langfristige „Tiefenströmung des Wandels“. ⁷⁹ Abb. 38

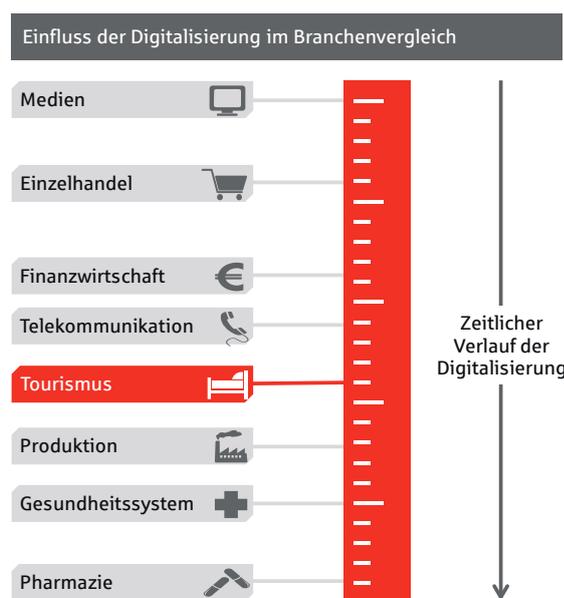


Abb. 38: Digitalisierung geht nicht mehr weg
 Quelle: dwif 2016, in Anlehnung an Zukunftsinstitut 2015 und Global Center for Digital Business Transformation 2015

79 Zukunftsinstitut 2015

Digitalisierung bedeutet Disruption

Bisher hat die Menschheit drei primär technologische Revolutionen erlebt, mit immer kürzeren Innovationszyklen: Dauerte die landwirtschaftliche Revolution vom ersten Feuer bis zur modernen Landwirtschaft noch 10.000 Jahre, krepelte die industrielle Revolution die gesamte Wirtschaftswelt innerhalb von 200 Jahren um. Die digitale Revolution ist erst seit 25 Jahren in Gang. Egal, ob landwirtschaftliche, industrielle oder nun digitale Revolution – gemein ist ihnen die disruptive Kraft in Form einer Umwälzung der gesellschaftlichen und ökonomischen Strukturen. Damit ist die Freischaltung des Internets ähnlich bahnbrechend wie das Aufkommen von Ackerbau und Viehzucht in der Jungsteinzeit oder die Erfindung der Dampfmaschine im 18. Jahrhundert. Neu ist nur die rasend schnelle Entwicklung.

Digitalisierung prägt den gesellschaftlichen Wandel der nächsten Jahrzehnte.

Lernen von anderen Branchen

Der Tourismus steht nicht allein vor der neuen Herausforderung. In den vergangenen Jahren wurden bereits zahlreiche Märkte innerhalb kürzester Zeit umgewälzt, anderen Branchen steht diese Entwicklung noch bevor. Zunächst hielt der digitale Wandel Einzug in Wirtschaftsbereiche, deren Produkte und Dienstleistungen weitgehend digitalisierbar sind (z. B. Medien oder Finanzen). Aber auch dort, wo neue digitale Konkurrenten die Kunden zwar mit den gleichen (analogen) Produkten, aber über neue Kanäle deutlich besser bedienen können, wirkt die Digitalisierung besonders stark. So verdrängen digitale Geschäftsmodelle in immer mehr Branchen ihre analogen Wettbewerber vom Markt oder zwingen sie zumindest zu einem Umdenken und zu neuen Strategien und Schwerpunkten. Nach dem Handel und der Telekommunikation fordert diese Entwicklung nun auch die Reisebranche heraus. Abb. 38

Einige Branchenbeispiele verdeutlichen, wie radikal Marktumbrüche durch die Digitalisierung ausfallen können:

➤ *Fotografie: Erst analog, dann digital, jetzt mobil*

Im Jahr 2000 wurden in Deutschland noch vier Millionen analoge und nur 580.000 digitale Kameras verkauft. Zehn Jahre später sah das Verhältnis ganz anders aus: Von den 8,65 Millionen verkauften Kameras waren 2010 8,62 Millionen digital und nur noch 30.000 analog. Und inzwischen sind Smartphones dabei, das Geschäft mit Digitalkameras abzulösen: 2014 wurden in Deutschland nur noch 4,61 Millionen „echte“ Kameras verkauft.⁸⁰

➤ *Einzelhandel: Online-Marktplatz auf dem Vormarsch.*

In den vergangenen 15 Jahren ist das Umsatzvolumen im deutschen Online-Handel für Konsumgüter Jahr für Jahr im zweistelligen Prozentbereich gewachsen – von 1,5 Milliarden Euro (2010) auf rund 46 Milliarden (2015; Hochrechnung). Der Online-Anteil betrug 2015 erstmals mehr als zehn Prozent des deutschen Gesamthandelsvolumens, bis 2020 könnte er sogar auf über zwanzig Prozent steigen. Der traditionelle, stationäre Einzelhandel gerät dadurch zunehmend unter Druck: Bis 2020 könnte Prognosen des Institutes für Handelsforschung zufolge die Zahl stationärer Geschäfte in Deutschland um bis zu 58.000 sinken.⁸¹

➤ *Landwirtschaft: Big Data auf dem Bauernhof.*

Auch Branchen, die nicht sofort mit der Digitalisierung in Verbindung gebracht werden, unterliegen einem enormen digitalen Strukturwandel. Längst haben moderne Ansätze aus der Industrie 4.0 Einzug gehalten – von selbstlenkenden Mähreschern über Fütterungsroboter und Warn-Wetter-Apps bis zu SMS-Diensten für den optimalen Melkzeitpunkt von Kühen. Schon heute nutzt laut einer Bitkom-Studie fast jeder fünfte Landwirtschaftsbetrieb spezielle digitale Technologien; bei den großen landwirtschaftlichen Unternehmen ab 100 Mitarbeitern sogar jeder dritte.⁸²

⁸⁰ Photoindustrie-Verband e.V. 2015

⁸¹ Institut für Handelsforschung GmbH 2014 und Institut für Handelsforschung GmbH 2015

⁸² Bitkom e.V. 2015

Von diesen Entwicklungen kann auch der Tourismus lernen. Es gilt, Gefahren rechtzeitig zu erkennen und die neuen Möglichkeiten zur Optimierung und Weiterentwicklung klassischer Geschäftsfelder sinnvoll einzusetzen.

2.2 Die Spielregeln ändern sich

Mit der digitalen Revolution erscheinen völlig neue Spieler auf der Weltmarktbühne, die einen wichtigen Anteil an der Umwälzung althergebrachter Märkte haben. Dadurch ändern sich die Spielregeln im Wettbewerb um die Gäste. Die Geschwindigkeit, in der große digitale Player wie Google und Amazon oder im Tourismus Airbnb, Booking.com und andere, auch kleinere Nischenanbieter, mit innovativen Geschäftsmodellen auf den Markt drängen, fordert ein Umdenken. Die größtenteils online-basierten Start-ups sind damit ein entscheidender Treiber des digitalen Wandels.

Digitale Start-Ups werden zum „Game Changer“ im Wettbewerb um die Gäste.

Digitale Spielregeln: Im Tourismus eher Pflicht als Kür

Viele ostdeutsche Touristiker haben das zumindest grundlegend verstanden. Im Rahmen der Online-Befragung äußerten viele von ihnen, dass man an

einer Beschäftigung mit dem Thema wohl nicht länger vorbeikommt. Die Assoziationen fallen jedoch recht einseitig aus: Digitalisierung ist aus der Sicht der ostdeutschen Tourismusakteure eine wichtige, wenngleich eher unvermeidliche Angelegenheit. Darin drückt sich eine sehr rationale und distanzierte Haltung gegenüber dem digitalen Wandel aus – von einer emotionalen und motivierten Stimmung ist bei den Befragten kaum etwas zu spüren. Abb. 39

Dabei ist es erwiesen, dass sich digitale Reife auszahlt. Unternehmenswert und Gewinnmargen hochgradig digitalisierter Unternehmen sind deutlich höher als in Unternehmen, die an ihrer traditionellen Rolle festhalten.⁸³

Der wichtigste Erfolgsfaktor: „Digitale DNA“

Die digitale Konkurrenz tickt anders, als es traditionelle Unternehmen tun: Gerade junge Start-up-Unternehmen haben den Mut, etwas Neues zu wagen und damit ganze Märkte auf den Kopf zu stellen. Sie sind von Beginn an mit einer „digitalen DNA“ ausgestattet, die es ihnen erlaubt, sich schneller und flexibler auf Markterfordernisse einzustellen und auf die Veränderungen, die die Digitalisierung nach sich zieht, besser zu reagieren.

Was die neuen Spielmacher im digitalen Zeitalter so erfolgreich macht, lässt sich in fünf Kernelementen der digitalen DNA festhalten:

Spontane Assoziationen auf die Frage „Digitalisierung ist aus meiner Sicht ...“



Abb. 39: Die Spielregeln ändern sich
Quelle: dwif 2016, Daten Online-Befragung der Tourismusakteure in Ostdeutschland

Digitale DNA: Kernelemente



83 CapGemini und Massachusetts Institute of Technology 2012

- **Raum für Kreativität:** Viele digitale Player wie Google, Facebook und Co. sind geradezu berüchtigt für ihre offene und moderne Unternehmenskultur. Dazu zählen eine hohe Innovationsbereitschaft, aber auch zahlreiche Interaktionsräume, die die Kreativität der Mitarbeiter befördern und neue Ideen am Fließband produzieren – und zwar auf allen Ebenen des Unternehmens. Die Innovationskultur wird durch neue, offene und interdisziplinäre Methoden (zum Beispiel Open Innovation, Co-Creation oder Design Thinking) bestärkt. Open Source und Know-how-Sharing treten an die Stelle von geistigem Eigentum und Wissensmonopol.
- **Flache Hierarchien:** Kreativität ist das eine, die Entscheidung, Ideen in Produkte umzusetzen, das andere. Während vielen „analogen“ Unternehmen mit ihren starren Strukturen die Agilität fehlt, punktet die junge, digitale Konkurrenz durch äußerst kurze Kommunikationswege und moderne Formen für das interne Projektmanagement (zum Beispiel Social Media oder Cloud-Systeme). Sie ist in der Lage, langatmige Informations- und Abstimmungsstrukturen aufzubrechen und deutlich schnellere Entscheidungen zu treffen.
- **Massive Markenpräsenz – digital wie analog:** Apple hat es vorgemacht, und auch andere online-basierte Unternehmen zeigen, dass jedes erfolgreiche digitale Geschäftsmodell auch einen hohen Bekanntheits- und Sympathiegrad braucht. Also eine starke Marke, die auf professioneller Markenführung und -kommunikation beruht. Das Erstaunliche dabei ist die Multi-kanal-Präsenz, mit der selbst hochgradig digitalisierte Unternehmen (zum Beispiel Online-Plattformen) neben der Bespielung der gesamten Onlinemarketing-Klaviatur auch massive Anteile ihres Werbebudgets in analoge Kontaktpunkte investieren, sei es in Fernsehspots, Plakatwerbung oder Merchandising-Aktionen. Abb. 39

Kundendaten sind der Rohstoff digitaler Geschäftsmodelle, Wertschöpfung entsteht durch deren Auswertung und Vernetzung.

- **Daten- und Analysefokus:** Daten sind der elementare Rohstoff digitaler Unternehmen. Als Folge der Digitalisierung wachsen die verfügbaren Datenquellen und -mengen rasant an. Allerdings sind diese Daten nicht per se relevante Informationen. Ein Mehrwert oder Nutzen ergibt sich erst aus der Vernetzung und Interpretation. Wem es gelingt, genügend Daten zu generieren sowie die vorhandenen Daten intelligent auszuwerten, kann die enormen Wertschöpfungspotenziale für sich nutzen. Nichts anderes verbirgt sich hinter den Schlagwörtern „Big Data“ oder „Smart Data“, die die digitale DNA im Kern ausmachen (siehe Kap. IV, 3).
- **Offene Fehlerkultur:** Scheitern ist wichtiger Bestandteil des Innovations- und Entwicklungsprozesses erfolgreicher Digitalunternehmen. Hatten Unternehmen früher die Möglichkeit, ein Produkt über mehrere Jahre zu entwickeln und am Markt zu testen, ändern sich Geschäftsmodelle und Lebenszyklen im digitalen Zeitalter deutlich schneller. Gerade Start-ups sind in der Regel in hohem Maße risikobereit, probieren Ideen in Form von Prototypen aus und können so Fehler frühzeitig erkennen und aus ihnen lernen. Damit sind „Fail Fast“ (schnelles Scheitern) und „Pivoting“ (schnelles Anpassen von Produktideen und ganzen Geschäftsmodellen) feste Bestandteile digitaler Unternehmen.



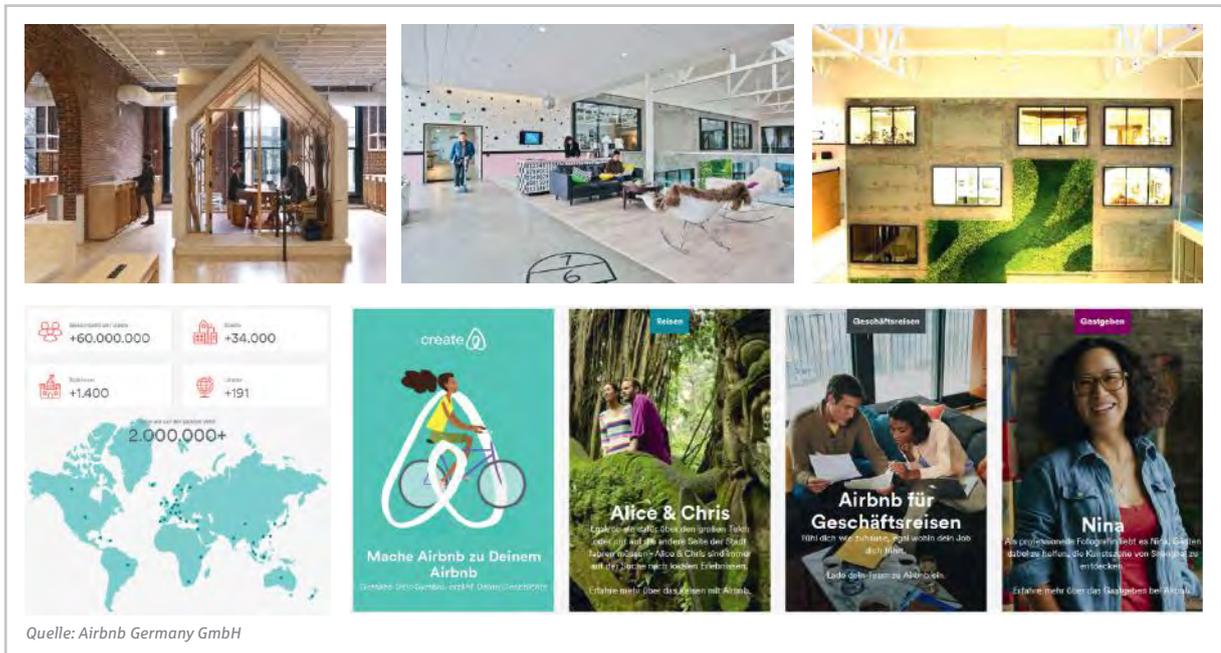
Digitale DNA erklärt – das Beispiel Airbnb

Das im August 2008 in San Francisco gegründete Start-up Airbnb ist ein Paradebeispiel für Unternehmen, die die digitale DNA tief in der Unternehmenskultur verankert haben. Der Marktplatz, auf dem Privatunterkünfte inseriert und gebucht werden können, ist selbst aus einer innovativen Nische – der Vermietung von Luftmatratzen (Airbeds) in Privatunterkünften („Home Sharing“) – entstanden und hat sich seitdem stets neu erfunden und mit sehr hoher Geschwindigkeit weiterentwickelt.

- **Innovation und Fehlerkultur:** So wurde bereits früh als Branchennovum ein eigenes Bewertungssystem nicht nur für Gastgeber, sondern auch für Gäste eingeführt, um das Vertrauen bei der privaten Vermietung der eigenen Wohnung beidseitig zu erhöhen. Auch stellte man bald fest, dass durch Gastgeber selbst eingestellte Fotos von Privatunterkünften nicht immer optimal waren und fand eines der nächsten Erfolgsgeheimnisse von Airbnb: Professionelle Fotos von Privatunterkünften, die von Airbnb Fotografen kostenlos für Gastgeber erstellt werden und die Qualität der Inserate – und damit die Attraktivität des Marktplatzes – signifikant erhöhte.
- **Flache Hierarchien:** Um mit dem schnellen Wachstum des Marktplatzes Schritt zu halten und das Wachstum künftig noch weiter zu beschleunigen, baut Airbnb auf hochgradig flexible und interdisziplinäre Teamstrukturen, die über Märkte und Ländergrenzen hinweg eine gemeinsame Unternehmensvision umsetzen. Die Nutzung cloudbasierter Systeme erlaubt es ihnen, parallel an gemeinsamen Produkten, Ideen, Präsentationen, Dokumenten und Entscheidungen zu arbeiten. Anstelle einzelner Abteilungen, Funktionen und Teams stehen Ergebnisse („Outcomes“) im Mittelpunkt der unternehmensinternen Organisation. Und auch die Community entscheidet mit, zuletzt

bei der Neugestaltung des Unternehmenslogos.

- **Raum für Kreativität:** Als Start-up, das von Designstudenten gegründet wurde, stehen Kreativität und Design im Vordergrund. Neben der externen Markengestaltung spielt Design für Airbnb auch intern eine entscheidende Rolle. So sind das Headquarter und die mittlerweile 17 Büros des Unternehmens für ihre kreative Gestaltung der Büro- und Meetingräume bekannt, die Inseraten von Gastgebern auf der Plattform aus Städten rund um den Globus nachempfunden sind und viel Raum für Interaktionen geben.
- **Daten- und Analysefokus:** Mit jährlich mehreren Millionen Suchanfragen und Buchungen entstehen enorme Datenmengen bei Airbnb. Durch die gezielte Analyse und Interpretation anonymisierter Nutzer-, Suchanfrage- und Buchungsdaten gelingt es, kontinuierlich die Mechanismen des Marktplatzes für Privatunterkünfte zum beiderseitigen Nutzen für Gäste und Gastgeber zu verbessern. Mithilfe maschinellen Lernens werden interessante Zusammenhänge in den Daten erkennbar, die bessere und personalisierte Suchergebnisse für Gäste ermöglichen.
- **Massive Markenpräsenz:** Airbnb verfolgt das Ziel, eine „Community-driven-Superbrand“ zu werden, das heißt die Community der Plattform ist der Dreh- und Angelpunkt der Kommunikationsstrategie, Weiterempfehlungen einer der wichtigsten Treiber der Markenbekanntheit. Doch auch außerhalb der Airbnb Community spricht das Unternehmen neue Zielgruppen an – vor allem online. Zwar bedient der Konzern auch klassische Kommunikationskanäle (zum Beispiel TV-Werbung), überproportional hohe Investitionen fließen aber in digitales Marketing (zum Beispiel Suchmaschinenmarketing und Social-Media-Kampagnen). Im Mittelpunkt stehen dabei stets hochwertige Inhalte in Form von emotionalen und authentischen Geschichten (Content-Marketing).



Quelle: Airbnb Germany GmbH

Was heißt das für traditionelle Unternehmen?

Wollen Unternehmen in einem digitalen Umfeld aktiv werden, sollten sie sich vor der digitalen DNA nicht verschließen und von den Erfolgsfaktoren der Start-up-Ökonomie lernen. Das bedeutet auch, sich auf einen tiefgreifenden Wandel der gesamten Unternehmenskultur einzulassen.

„Die einzige Konstante in der (digitalen) Welt ist der Wandel. Mitwandeln oder stehen bleiben?“⁸⁴

Die Herausforderung für traditionelle Anbieter ist eine gute Balance zwischen Veränderung und Beständigkeit. Auch sie müssen offen für Neues sein und lernen, Risiken einzugehen. Um bei der hohen Innovationsgeschwindigkeit Schritt halten zu können, sind sie zudem auf Unterstützung von außen angewiesen. Die digitalen Player sind Konkurrenz und mögliche Partner zugleich. Denn die Innovationsfähigkeit von Unternehmen wird immer stärker von der Zusammenarbeit mit Start-ups beeinflusst, die neue, interessante digitale Lösungen entwickeln.

Laut einer Studie von Accenture ist die Kooperation traditioneller Unternehmen mit Start-ups wesentlicher Treiber für die digitale Transformation. Allzu oft fehlt es jedoch an der Bereitschaft, sich zu öffnen, Wissen und Daten preiszugeben und partnerschaftlich, das heißt auf Augenhöhe, zusammenzuarbeiten. Durch die fehlende oder ineffiziente Kooperation mit Start-ups verschenkt die Wirtschaft aller Voraussicht nach bis zum Jahr 2020 allein in Deutschland ein Wachstumspotenzial in Höhe von 99 Milliarden Euro.⁸⁵ Die digitale Strategie des Bundeswirtschaftsministeriums sieht daher die Förderung einer Kooperation von jungen und etablierten Unternehmen als eine zentrale Stellschraube für die erfolgreiche Digitalisierung an. Ziel ist es, „die Vernetzung von Start-ups mit der etablierten Wirtschaft [zu unterstützen], um die Innovationskraft von Start-ups noch besser für die Digitalisierung in allen Wirtschaftsbereichen zu nutzen“.⁸⁶

2.3 Digitalisierung ist mehr als Marketing

Ungeachtet der immensen Bedeutung werden die digitalen Möglichkeiten und Erfordernisse jedoch noch viel zu selten als strategisches Thema für das gesamte Unternehmen oder die gesamte Destination betrachtet. Jeder vierte bis fünfte ostdeutsche

84 Zitat von Dr. Rolf Markus Werner, T-Systems Multimedia Solutions GmbH, in: *acquisa update* 2015

85 *Accenture* 2015

86 *BMW* 2016

Touristiker gibt an, dass Digitalisierung kein strategisches Geschäftsfeld für sein Unternehmen sei. Darin unterscheiden sich die Tourismusorganisationen nur geringfügig von den Betrieben des Gastgewerbes und der Freizeitwirtschaft (siehe Kap. IV, 3 und 4). Zudem bleiben die digitalen Aktivitäten bislang weitgehend auf die Bereiche Kommunikation und Vertrieb beschränkt, und der digitale Wandel wird an die Marketingabteilung – und hier oft sogar an einige wenige Online-Spezialisten – „ausgelagert“. Abb. 40

Auch die Tourismuskonzepte und -strategien der ostdeutschen Destinationen greifen die Digitalisierung in der Regel nicht als ganzheitliches Thema für die Tourismusentwicklung auf. Nur die wenigsten Tourismusorganisationen auf Landes- und Regionsebene verfügen über eine Strategie, die die Auswirkungen der Digitalisierung auf ihr Geschäftsmodell benennt und konkrete Maßnahmen – über das Onlinemarketing hinaus – ableitet.

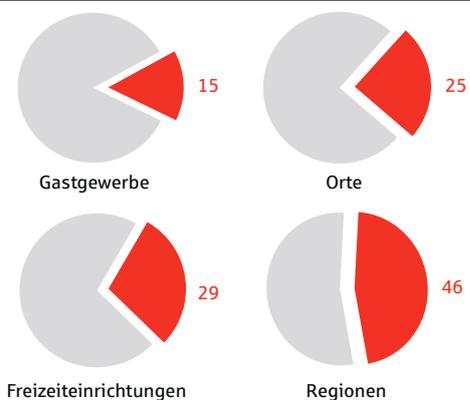
Zu häufig noch Realität im Ostdeutschland-Tourismus: Digital = Onlinemarketing.

Alle Unternehmensbereiche im Blick haben

Doch die Zeiten digitaler Insellösungen einzelner Abteilungen sind vorbei. In Anbetracht der strategischen Bedeutung muss Digitalisierung als Angelegenheit des gesamten Unternehmens verstanden werden. Das erfordert eine integrierte digitale Strategie, die sich in das Unternehmenskonzept beziehungsweise die Tourismus- und Destinationsstrategie einfügt und die das Zusammenspiel aller Unternehmensbereiche definiert:

- **Fokus innen:** Die Digitalisierung von Betriebsabläufen, beispielsweise im Rahmen von allgemeinen Verwaltungstätigkeiten (papierloses Büro, Procurement-Systeme für den Einkauf) oder das interne Wissens- und Projektmanagement (Cloud-Systeme, digitale Kommunikationskanäle) sind wichtige Arbeitsfelder. Zudem rückt im Zuge des digitalen Wandels das Schlagwort „Business Intelligence“ in den Fokus. Unter diesem Begriff wird die systematische Sammlung und Analyse von Daten zur Optimierung von Prozessen und Geschäftsabläufen verstanden.
- **Fokus außen:** Hierzu zählt die Kommunikation über digitale Kanäle, also das klassische Onlinemarketing-Spektrum, das viele Touristiker bereits mehr oder weniger intensiv bespielen

Anteil der Befragten, für die Digitalisierung hauptsächlich in der Marketingabteilung angesiedelt ist (in %)



Bereiche für eine ganzheitliche integrierte Digitalstrategie



Abb. 40: Digitalisierung ist mehr als Marketing
Quelle: dwif 2016, Daten Online-Befragung der Tourismusakteure in Ostdeutschland

(Webauftritt, Suchmaschinenmarketing, E-Mail-Marketing, Social Media, Online-PR, Blogging Relations). Hinzu kommt der Vertrieb (E-Commerce). Zudem erfordert die Digitalisierung ein Umdenken in den Bereichen Produktentwicklung und Gästeservice, die künftig stärker datenbasiert und individuell passfähig gestaltet werden können und müssen. Abb. 40

Den digitalen Wandel zur Chefsache machen

Die Einführung einer solchen Digitalstrategie funktioniert nicht Bottom-up. Es braucht Anschlag und Rückendeckung von ganz oben. Die Geschäftsführung muss die Federführung übernehmen, die Entscheidungen tragen, die Umsetzung vorantreiben und die notwendigen Ressourcen bereitstellen. „Die Digitalisierung muss in der Unternehmensspitze verankert und zentral koordiniert werden. Hier sollten kaufmännisches und IT-Know-how zusammenkommen. Im Idealfall verfügen die Geschäftsführer und Vorstandsvorsitzenden selbst über ausreichende Digitalkompetenzen. Solange das nicht der Fall ist, brauchen sie einen Sparringspartner mit IT-Know-how.“⁸⁷

Um dies zu gewährleisten, haben erste Unternehmen bereits die Position eines Chief Digital Officer (CDO) geschaffen. Ein CDO ist eine Art „digitaler Transformationsbeauftragter“ mit direktem Draht nach oben: „Er ist für die Digitalstrategie verantwortlich, entwickelt neue Geschäftsmodelle auf Basis digitaler Technologien und treibt die digitale Transformation in der gesamten Organisation voran.“⁸⁸ Vorreiter in Deutschland sind beispielsweise der Versandhändler Otto, die Unternehmensgruppe Media-Saturn oder die TUI.⁸⁹

Allerdings kann auch der versierteste Geschäftsführer oder CDO diese Transformation nicht im Alleingang durchsetzen. Wie bereits deutlich wurde, ist eine digitale Unternehmenskultur (siehe Kap. IV, 2.2) das A und O. Daher ist darauf zu achten, von Beginn an alle Bereiche des Unternehmens einzubeziehen. Für eine erfolgreiche Umsetzung muss das gesamte Unternehmen auf eine neue „digitale Mentalität und Kultur“ eingeschworen werden.

Technik trifft Kreativität

Es sollte also bei der digitalen Strategie nicht in erster Linie darum gehen, Menschen durch Maschinen oder Print- durch Online-Kanäle zu ersetzen, sondern eine sinnvolle Symbiose zu finden. Auch ein komplettes Umkrempeln der bisherigen Firmenphilosophie ist wenig zielführend. Erfolgreiche Unternehmen nutzen digitale Ansätze vielmehr, um ihre klassischen analogen Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln und effizienter zu gestalten.⁹⁰

Erfolgreiche Digitalisierung braucht die richtigen Chefs – und die richtigen Mitarbeiter. Nur dann kann sie enormes Innovations- und Effizienzpotenzial entfalten.

Die digitale Transformation kann zu einem wichtigen Innovationstreiber werden, wenn das Wissen um die digitalen Möglichkeiten mit kreativen Ideen für deren Implementierung in das eigene Arbeitsumfeld einhergeht. Neben einer starken Führung braucht es dazu auch die richtigen Mitarbeiter, die eine hohe Digitalkompetenz mit Kreativität, Flexibilität, Wandlungs- und Lernbereitschaft sowie Teamfähigkeit verbinden. Das funktioniert nur, wenn alle Mitarbeiter auch emotional mitgenommen und ihre Ideen und Bedenken ernst genommen werden.

2.4 Die Gäste werden digital(er)

Der Megatrend Digitalisierung ist aus dem Alltag der Menschen nicht mehr wegzudenken. Dies verdeutlicht der mittlerweile hohe Prozentsatz der Deutschen (knapp 80 Prozent), die zumindest gelegentlich online sind.⁹¹ Die Zahl der Internetzugänge hat sich seit Anfang 2000 mehr als verdreifacht. Dabei sind unter den Internetnutzern keineswegs nur junge Menschen. Vielmehr steigt gerade innerhalb der älteren Bevölkerung der Anteil der Online-Nutzer erheblich.⁹² Genau genommen sind es also nicht die Gäste, die sich verändern, sondern die gesamte Gesellschaft und damit auch ihr Verhalten auf Reisen und bei deren Vorbereitung. Was im Alltag ge-

87 Bitkom-Hauptgeschäftsführer Dr. Bernhard Rohleder, zitiert in: Bitkom 2016

88 Ebenda

89 TUI Group 2015

90 Bain & Company 2014

91 ARD-/ZDF-Onlinestudie 2015

92 Verband Internet Reisevertrieb e.V. 2016

lebte Praxis ist, wird auch im Urlaub zur Selbstverständlichkeit, ganz nach dem Motto: „Wer sowieso online ist und gerne in den Urlaub fährt, nutzt das Internet auch für die Reiseplanung.“⁹³

Der Gast im digitalen Zeitalter ist informiert, mobil und sozial.

Zauberwort: Customer Journey

Auch bei der touristischen Customer Journey – der Reise des Gastes – sind digitale Medien auf dem Vormarsch, wenngleich weiterhin der Mix unterschiedlicher (analoger und digitaler) Kanäle zählt. Im Zuge des digitalen Wandels wird die Welt zwar online-basierter, aber eben nicht nur:

- **Inspiration:** Wo und wann genau ein Gast die Ideen für sein nächstes Reiseziel bekommt, ist nur schwer nachzuvollziehen, zu vielfältig sind die medialen Einflüsse. Fakt ist allerdings, dass es hier auf die richtige Mischung aus verschiedenen Informationen und Kanälen ankommt. Die Reiseanalyse zeigt: 28 Prozent der deutschen Bevölkerung nutzen digitale und analoge Quellen zur Urlaubsinspiration, 27 Prozent ausschließlich analog und nur 16 Prozent ausschließlich digital. Alles, was nach Werbung aussieht (Werbebanner im Internet, aber auch Fernseh- und Radiowerbung), wird dabei in hohem Maße als störend empfunden, während inspirierende Inhalte wie Geschichten, Fotos oder Videos besser ankommen.⁹⁴
- **Information:** Die Nutzungsintensität des Internets für Urlaubsreisen ist zweifelsohne stark gestiegen. Informierten sich 2005 nur knapp 9 Prozent der Deutschen online über ihr Reiseziel, betrug der Anteil 2015 bereits 18 Prozent.⁹⁵ Dennoch zählen laut Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus die Internetseiten von Unterkünften und Tourismusorganisationen bei Ostdeutschland-Reisenden zwar zu den Top-3 der Informationsmedien, haben aber in den vergangenen Jahren eher an Bedeutung verloren. Unangefochten auf Platz eins liegen
- Empfehlungen von Freunden und Bekannten. Mit einem deutlichen Plus sind zwar auch die sozialen Medien auf dem Vormarsch, gleichzeitig legten aber auch die analogen Medien, wie Reiseliteratur und Broschüren der Unterkunft, an Bedeutung zu.*⁹⁶
- **Buchung:** Mittlerweile werden private Deutschlandreisen zu 48 Prozent über Online-Kanäle gebucht. Nicht zu unterschätzen sind jedoch analoge Buchungskontakte wie Telefon, E-Mail oder Fax, die nach wie vor zusammen knapp ein Drittel aller vorab gebuchten Inlandsurlaube ausmachen.⁹⁷
- **Aufenthalt vor Ort:** Während der Reise kommt der mobilen Internetnutzung eine immer größere Bedeutung zu. Der Vorteil der Online-Kanäle ist es, möglichst schnell individuell passfähige Informationen in Echtzeit zu bekommen. Doch während bislang mehr als die Hälfte der deutschen Bevölkerung mit mobilen Endgeräten online geht, informiert sich nur gut ein Viertel der Reisenden unterwegs via Smartphone und Co (2012: 15 Prozent).⁹⁸ Allerdings bleiben auch im digitalen Zeitalter beispielsweise die klassischen Touristinformationen für Urlauber ein wichtiger Anlaufpunkt. Fast die Hälfte der Deutschen informiert sich während eines Urlaubes in der örtlichen Touristinformation. Am häufigsten werden kostenlose Informationen zu Ort und Region sowie den entsprechenden Sehenswürdigkeiten nachgefragt. Aber auch der Verkauf von Kartenmaterial und Tickets gehört zu dem Angebotsspektrum, das von den Gästen erwartet wird.⁹⁹
- **Reflexion:** Viele Menschen tauschen sich nach einem Urlaub persönlich mit Familie und Freunden über ihre Erfahrungen aus. Ein steigender Prozentsatz nutzt zur Reisereflexion zusätzlich Online-Anwendungen. Dazu zählt das Teilen persönlicher Inhalte über soziale Netzwerke, Blogs und Videoplattformen. 26 Prozent der Online-Nutzer nutzen Bewertungsportale wie TripAdvisor oder HolidayCheck, um Anbieter zu bewerten. Mit 81 Prozent ist die Mehrheit der Posts positiv.¹⁰⁰

93 Ebenda

94 Ebenda

95 Ebenda

96 Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus 2011–2014

97 Verband Internet Reisevertrieb e.V. 2016

98 Ebenda

99 DTV 2014

100 Verband Internet Reisevertrieb e.V. 2014

Die Gästeansprache muss persönlicher und emotionaler werden – die Customer Journey hilft dabei.

Ob analog oder digital – die (Informations-)Bedürfnisse der Gäste sind dieselben, variieren jedoch entsprechend der Phase der Customer Journey. Letztlich entscheidet jeder Gast selbst, welcher Kanal zu welcher Zeit für ihn den größten Mehrwert bietet. Den Gast an der richtigen Stelle seiner Customer Journey abzuholen und stets die richtigen Informationen passgenau über möglichst viele Kanäle abzubilden, ist die Herausforderung, die der digitale Wandel für touristische Akteure mit sich bringt. Nur wenn dies gelingt, kann die Vielzahl an Kanälen professionell eingesetzt werden. Abb. 41

Nicht alle Gäste sind gleich digital

Die Intensität, in der die Gäste „Digitalität“ leben, variiert. Die Forschung differenziert nach verschiedenen digitalen Milieus, die sich in Bezug auf ihr Nutzungsverhalten digitaler Medien unterscheiden. Dabei geht es nicht vorrangig darum, ob jemand online oder offline ist, sondern für welche Zwecke und in welchem Umfang digitale Medien genutzt werden. Hinsichtlich der Zuordnung und Abgrenzung dieser Milieus gibt es verschiedene Einflussfaktoren, zum Beispiel

- *soziografische Merkmale wie Alter, Geschlecht, Bildungsstand, Einkommen,*
- *Zugang zu digitalen Medien und Nutzungsvielfalt,*
- *Kompetenz und Offenheit (Stichwort Sicherheitsbedenken) hinsichtlich der digitalen Welt.¹⁰¹*

Das Zusammenspiel der Faktoren bei der Nutzung digitaler Medien ist komplex. Nichtsdestotrotz zeigt eine Vielzahl an Erhebungen, dass vor allem das Alter einer Person entscheidend dafür ist, ob und wie sie Online-Medien konsumiert. Beispiel Internetzugang: Haben innerhalb der Altersklasse der 50–59-Jährigen noch fast zwei Drittel Zugang zum

Internet, beträgt der Onliner-Anteil in der Bevölkerung ab 60 Jahren nur noch 38 Prozent.¹⁰² Ähnlich verhält es sich mit der Nutzungsvielfalt (der Anzahl der genutzten digitalen Kanäle) und der Offenheit (der Einstellung gegenüber der digitalen Welt). Alle genannten Kriterien korrelieren in hohem Maße mit dem Alter der befragten Person. So suchen junge Menschen wie selbstverständlich zuerst online nach Informationen, während ältere Personen zuerst eher auf anderen Quellen zurückgreifen. Auch die Vorteile, die das Internet bietet, werden in jungen Jahren deutlicher wahrgenommen als im Alter. Ein möglicher Grund: 40 Prozent der über 65-Jährigen stoßen bei der Nutzung digitaler Medien häufig an ihre Grenzen – ein Prozentsatz, der mit zunehmendem Alter immer weiter ansteigt (unter 30 Jahre: 11 Prozent). Abb. 42

Das Alter bestimmt also maßgeblich – wenn auch nicht nur – die Zugehörigkeit zu einem digitalen Milieu. Auf dieser Grundlage lassen sich zum aktuellen Zeitpunkt hauptsächlich vier digitale Milieus unterscheiden:

- **Digital Outsider** (geboren vor 1955): *Sie nutzen das Internet selten bis gar nicht, weil sie wenig Vertrauen in die Sicherheit haben. Hinzu kommt, dass sie die Funktionsweise und Sprache der digitalen Welt nicht verstehen und daher die Nutzung verwirrend und unattraktiv finden.*
- **Digital Immigrants** (geboren ab 1955): *Sie sind zwar nicht in die digitale Welt hineingeboren, haben die dahingehende Entwicklung aber aktiv miterlebt. Anders als die digitalen Outsider verschließen sie sich digitalen Medien deshalb nicht, sondern nutzen sie für ihre Zwecke, die vorrangig Informations- und Arbeitscharakter haben. Für die meisten digitalen Einwanderer ist das Internet aufgrund von Convenience-Aspekten (Nützlichkeit und Bequemlichkeit) unverzichtbar geworden. Der bewusste Umgang mit den digitalen Medien steht im Mittelpunkt des meist täglichen Gebrauches, das heißt, man nutzt die praktischen Möglichkeiten und genießt die daraus resultierenden Vorteile, ohne sich allerdings in „überflüssigem Surfen“ zu verlieren. Dieses Verhalten resultiert aus der emotionalen Distanz der digitalen Immigranten zu digitalen Medien.*

101 Initiative D21/TNS Infratest 2015, DIVSI 2012

102 ARD-/ZDF-Onlinestudie 2015

➤ **Digital Natives** (geboren ab 1980): Diese ins digitale Zeitalter Hineingeborenen kennen das Internet seit ihrer frühesten Kindheit. Deshalb stellt es keine Barriere für sie dar – ganz im Gegenteil: Es zählt zu ihren Hauptbeschäftigungen. Dank ihrer hohen IT-Kompetenz können sie sämtliche Facetten digitaler Medien nutzen und haben in der Regel nur wenig Scheu davor, die Online-Welt aktiv mitzugestalten. Das Internet ist nicht nur wichtigste Informationsquelle, sondern eine Selbstverständlichkeit im Alltag der Digital Natives.

➤ **Mobile Natives** (geboren ab 2000): Sie wachsen bereits „mit dem Smartphone in der Hand“ auf. Die intensive tägliche Nutzung digitaler Medien läuft primär mobil ab: Egal, ob zu Hause, unterwegs oder im Urlaub – das Smartphone ist immer dabei und wird zum Surfen, Musik hören, Video-Streaming, Fotografieren, Spielen und Chatten in sozialen Netzwerken genutzt. Die Kanäle und Plattformen, auf denen sich Mobile Natives austauschen, ändern sich in rasantem Tempo. Längst sind SMS und Facebook out, auf der Beliebtheitsskala ganz oben stehen laut Young Traveller Kompass¹⁰³ die Mitteilungsdienste WhatsApp und Snapchat – doch niemand weiß, wie lange noch.

Auch in zwanzig Jahren wird es noch analoge und digitale Milieus in Deutschland geben.

Aktuell gehört die Mehrheit der deutschen Bevölkerung den eher analogen Milieus der Digital Immigrants und der Digital Outsider an, die zusammen fast zwei Drittel ausmachen. Die digital sehr affinen Digital und Mobile Natives sind demgegenüber (noch) in der Unterzahl. Zwar wird sich die Verteilung in den nächsten zwanzig Jahren grundlegend wandeln. 2035 könnten bereits sechs von zehn Deutschen zu den ins Digitalzeitalter Hineingeborenen zählen. Doch trotz des Wandels wird es auf absehbare Zeit Vertreter aller digitalen Milieus geben. Und mit hoher Wahrscheinlichkeit sind dann bereits ganz neue Milieugruppen von unten nachgewachsen, die den heutigen Digital Natives weit voraus sein werden. Abb. 42



Abb. 41: (Informations-)Bedürfnisse der Gäste entlang der Customer Journey (Auswahl)
 Quelle: dwif 2016, modifiziert und ergänzt auf Grundlage der Ergebnisse des Experten-Kreativ-Workshops vom Februar 2016

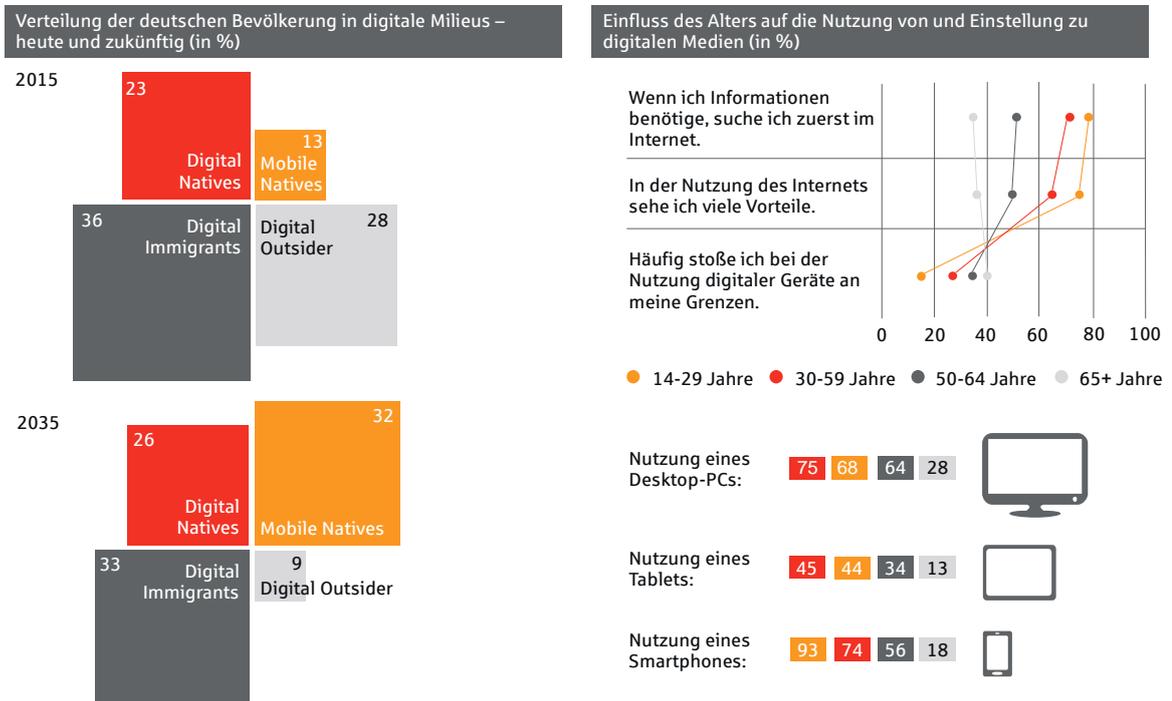
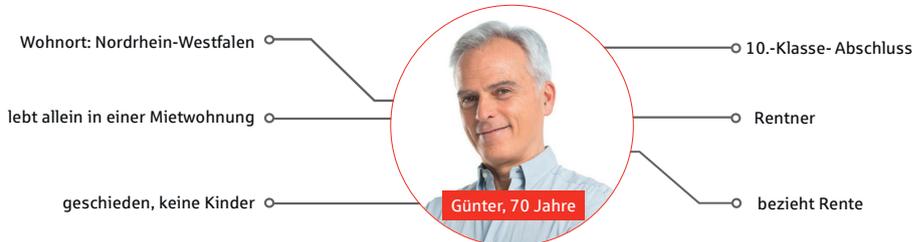


Abb. 42: Digitale Milieus in Deutschland
 Quelle: dwif 2016, rechts: Daten Initiative D21 2015, links: eigene Berechnungen auf Grundlage von Initiative D21 2015, DIVSI 2012, Institute of Electronic Business 2009, Facebook IQ 2014, Verband Internet Reisevertrieb e. V. 2016 und Statistisches Bundesamt

Individuelle Gästeansprache erforderlich

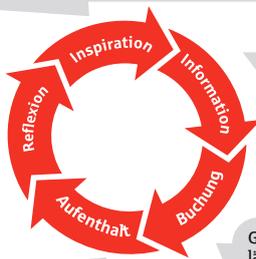
Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse vor, während und nach der Reise. Aus diesem Grund wird es aus Anbietersicht immer wichtiger, genau zu wissen, wie der potenzielle Gast tickt, zu welchem digitalen Milieu er gehört und wie beziehungsweise wo man ihn am besten erreicht. Es gibt also keine Standardrezepte mehr. Der Druck, sich in seine Zielgruppe hineinzuversetzen, wächst. Um dieses Thema greifbarer und möglichst praxisnah zu machen, hat das Tourismusbarometer für vier idealtypische Vertreter (Personas) aller digitalen Milieus, die einen Urlaub in Ostdeutschland planen, eine mögliche Customer Journey anhand von Steckbriefen entwickelt. Abb. 43

Digital Outsider– Setting: Kurzreise nach Leipzig



Günter liest gern den Reiseteil seiner Tageszeitung und ist dabei auf eine Reportage über Leipzig gestoßen. Als er in einem anderen Magazin eine weitere Fotostrecke über die Stadt sieht, entscheidet er sich, einen Kurztrip dorthin zu unternehmen.

Nachdem Günter wieder Zuhause angekommen ist, lädt er einen guten Freund zum Kaffeetrinken ein und erzählt ihm von seinem Kurzurlaub. Er zeigt ihm die Bilder auf den Prospekten und empfiehlt ihm, ebenfalls eine Reise nach Leipzig zu unternehmen.



Günter sucht im Internet nach Informationen und erfährt auf der Website der DMO, dass in Leipzig viele klassische Konzerte stattfinden. Daraufhin möchte er seinen Aufenthalt mit einem Konzertbesuch verbinden. Außerdem lässt er sich per Post Broschüren über die Stadt schicken, um sich einen ersten Überblick zu verschaffen.

Vor Ort hat Günter meist persönlichen Kontakt zu den diversen Leistungsträgern. Er fragt im Hotel nach einer Restaurant-Empfehlung, bekommt in der Tourist-Information weitere Flyer zum Thema Musik und auf dem Stadtrundgang erzählt der Guide, dass am nächsten Tag ein Open-Air-Konzert stattfinden wird. Das Ticket dafür kauft Günter persönlich an der nahegelegenen Konzertkasse.

Günter bucht seinen Kurzurlaub im Reisebüro. Dort lässt er sich die Anreise mit der Bahn, drei Übernachtungen in einem Hotel, einen Stadtrundgang und auch das Ticket für das Konzert zusammenstellen. Die Reiseunterlagen erhält er in Papierform und kontrolliert zu Hause noch einmal alle Details.

Bild: Rido/ Fotolia

Digital Immigrant – Setting: Aktivurlaub in den Harz



Die Inspiration für Simones Reisen kommt häufig aus dem Freundeskreis.

Nach der Rückkehr lädt Simone Freunde zum Essen ein und erzählt, welche positiven und negativen Erfahrungen sie im Urlaub gemacht hat. Sie will weder private Dinge auf Facebook veröffentlichen noch online Bewertungen abgeben, weil sie kein Vertrauen in die Datensicherheit des Internets hat.



Nachdem sie ein Reiseziel gefunden hat, nutzt sie das Internet für weitere Recherchen. Sie googelt zunächst allgemeine Informationen. Danach schaut sie auf den Internetseiten der Destination und der Anbieter nach konkreten Orten, Unterkünften und Freizeitangeboten. Zusätzlich vergleicht sie auf Buchungsplattformen die Preise und wirft einen Blick auf die Bewertungen der Unterkünfte, die sie interessieren.

Während ihres Aufenthalts im Harz nutzt Simone nur sporadisch digitale Medien. Sie hat ihr Smartphone zwar dabei, macht aber kaum Fotos damit und hat selten das Bedürfnis, ihre Erlebnisse per Chat mit den Daheimgebliebenen zu teilen. Lediglich für Restaurant-Tipps oder zur besseren Orientierung greift sie gern zum Handy. Andere nützliche Informationen erfragt sie im Hotel oder unterwegs bei der Tourist-Information und den lokalen Anbietern.

Obwohl Simone manchmal auch online bucht, ruft sie dieses Mal direkt bei der Unterkunft an. Dadurch erfährt sie sofort, dass noch ein Zimmer verfügbar ist und sie führt ein nettes Gespräch mit der Chefin des Hotels. Sie ist sich deshalb sicher, dass am Ende alles klappt.

Bild: PictureArt/ Fotolia

Abb. 43: Steckbriefe ausgewählter Vertreter der digitalen Milieus

Digital Native – Setting: Radreise durch Ostdeutschland



Wohnort: Berlin

lebt in einer Wohngemeinschaft mit zwei Freunden

Single

Abitur

Student der Sportwissenschaften

kein festes Einkommen

Tom, 25 Jahre

Tom findet auf einem Blog die Anregung zu einer Fahrradrundreise und überlegt sich, dass er eine solche Tour gern mit seinen Freunden machen würde. Er will die Route aber nicht vorher festlegen, sondern lieber spontan unterwegs entscheiden, wo es hingehen soll.

Im Nachgang der Reise schreibt Tom auf einigen Online-Foren über seine Reiseerfahrungen. Damit möchte er anderen Tipps und Empfehlungen geben. Da die Foren relativ unbekannt sind, teilt er seine Beiträge bei Facebook, um mehr Leute darauf aufmerksam zu machen. Er findet die vielen Möglichkeiten, das Internet selbst mitzugestalten, absolut spannend und hat keine Bedenken, dass seine Beiträge in irgendeiner Art missbraucht werden könnten.



Er googelt nach möglichen Radfernwegen und Anlaufpunkten. Außerdem schließt er sich einigen Facebook-Gruppen von Fahrradfahrern an, um von ihnen Tipps zur Planung und Durchführung der Tour zu erhalten. Durch die Google-Suche findet er eine Reihe Radfreundlicher Unterkünfte, deren Namen er sich im Handy abspeichert.

Da die Jungs keine feste Route haben, bucht Tom nichts vorab, sondern schaut erst bei Bedarf vor Ort nach Pensionen und Campingplätzen. Jeden Morgen kümmern sie sich telefonisch oder mittels Direktbuchung über verschiedene Portale um die Unterkunft.

Tom hat sich für die Tour eine Wetter-App, die App eines Radroutenplaners und diverser DMOs zur Unterkunftssuche heruntergeladen. Dadurch werden sie auf verschiedene Sehenswürdigkeiten entlang der Strecke aufmerksam und sie kehren in einigen von TripAdvisor empfohlenen Restaurants ein. Da Tom drei Wochen unterwegs ist, hat er sich entschieden, über einen eigenen Reiseblog Impressionen des Urlaubs mit seinen Freunden zu Hause zu teilen. Er hat dafür sein Tablet dabei, um Texte und Fotos bequem hochladen zu können.

Bild: R. Kneschke/ Fotolia

Mobile Native – Setting: Ferienlager an der Ostsee



Wohnort: Sachsen-Anhalt

lebt mit ihrer Familie in einer Mietwohnung

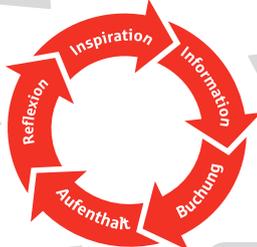
keine Geschwister

besucht die 10. Klasse eines Gymnasiums

Marie, 16 Jahre

Marie will mit ihrer Freundin Lena ins Ferienlager an die Ostsee, weil einige ihrer Freunde schon dort waren und ihnen tolle Urlaubsbilder auf Instagram gezeigt haben. Außerdem haben sie bei Youtube ein paar coole Videos vom Strand gesehen. Die Eltern der beiden Mädchen sind einverstanden.

Nachdem Marie wieder zuhause ist, fügt sie ihre neuen Freunde aus dem Ferienlager bei Facebook hinzu und lädt bei Instagram ein Album mit vielen Urlaubsbildern hoch. Den Reiseveranstalter verlinkt sie dazu, weil sie das Ferienlager super fand und es anderen Freunden so empfehlen möchte.



Lena und Marie treffen sich im Park und suchen mit Maries Tablet bei Google nach Informationen. Die Website des Jugendreiseveranstalters „ruf“ weckt ihr Interesse und sie kontaktieren ihn per WhatsApp, um nach möglichen Reisedaten zu fragen. Außerdem sehen sie, dass einige Freunde die Seite von „ruf“ bei Facebook „gelikt“ haben.

In den Ferien geht es los. Die Mädchen packen ihre Sachen und als Erstes landen Tablet, Smartphone und Ladekabel im Koffer. Im Camp gibt es WLAN, so dass sie permanent online sind und per WhatsApp und Snapchat mit ihren Freunden Bilder und Videos teilen. Da Freizeitprogramm und Verpflegung bereits organisiert sind, brauchen sie keine weiteren Tipps aus dem Internet. Nur während der Tagesausflüge suchen sie ab und zu nach coolen Läden.

Die Buchung der Reise übernehmen die Eltern und gehen dafür ins Reisebüro. Dort werden sie von einer Mitarbeiterin bezüglich des Preises beraten. Zudem erklärt diese ihnen, dass der Reiseveranstalter auf Jugendreisen spezialisiert und vertrauenswürdig ist.

Bild: P. Heimpel/ Fotolia

Abb. 43: Steckbriefe ausgewählter Vertreter der digitalen Milieus

Quelle: dwif 2016

Customer Journey 4.0 – eine Zukunftsvision



Siri.
Dein Wunsch
ist ihm Befehl.

Die Digitalisierung hat die Kundenreise im Tourismus bereits grundlegend auf den Kopf gestellt. Doch das war erst der Anfang. Die Online-Flug-

suche-Plattform Skyscanner hat im Rahmen einer Studie „Das Reisen der Zukunft“ eine Zukunftsvision entworfen und kommt zu dem Ergebnis, „[...] dass die Ära der zeitraubenden Internet-Reisesuche, Recherche und Buchungen auf mehreren Webseiten in 10 Jahren längst der Vergangenheit angehört.“¹⁰⁴ Natürlich ist es nicht einfach, die Zukunft vorherzusagen. Doch viele neue Technologien, die (noch) in den Kinderschuhen stecken, zeigen bereits heute, wie die Customer Journey 2025 aussehen könnte.

Am Beispiel von persönlichen Assistenzsystemen wie Siri aus dem Hause Apple¹⁰⁵ lässt sich das sehr anschaulich verdeutlichen. Die Anwendung ermöglicht es Nutzern von mobilen Endgeräten, kurze Abfragen mündlich direkt an das System zu richten. Basierend auf dem aktuellen Standort durchsucht Siri die mit ihm verknüpften Dienste (beispielsweise Suchmaschinen, Soziale Netzwerke, Mediendatenbanken) und gibt die gewünschte Antwort – ebenfalls laut gesprochen.

Man könnte Siri und ähnliche Anwendungen auch beschreiben als eine „künstliche Intelligenz, die permanent mit dem Internet verbunden ist und unsere individuellen Vorlieben kennt.“¹⁰⁶ Künftig können diese Assistenzsysteme zu digitalen Reisebegleitern während der gesamten Customer Journey werden.

➤ So könnte Siri – beispielsweise auf einer Smartwatch installiert – bald schon von selbst erkennen, dass sein Nutzer urlaubsreif ist, sei es durch zu viel Stress oder einen

entsprechenden Eintrag im Kalender. Anhand bisheriger Reisen und persönlicher Vorlieben schlägt das System Urlaubsziele vor, indem es entsprechende Reiseberichte vorträgt oder Fotos und Videos der in Frage kommenden Destinationen auf einem Hologramm-Display abspielt.

- Bei Interesse fragt der Nutzer für Detailinformationen gezielt nach, zum Beispiel: *Wie lange braucht man für die Anreise? Wie warm ist es dort im Mai? Welche Unterkunft kannst du empfehlen? Was kann man vor Ort erleben? Ist der Wanderweg leicht zu bewältigen? War jemand von meinen Bekannten schon einmal dort? Und Siri antwortet...*
- Ist die Entscheidung für ein Reiseziel gefallen, reicht die Anweisung: *„Siri, bitte buchen!“, und das System bucht eigenständig das günstigste Anreiseticket, die passende Unterkunft und bei Bedarf auch Aktivitäten vor Ort. Selbstverständlich werden dabei nur die Angebote berücksichtigt, die auch online verfügbar sind.*
- Vor Ort hilft Siri dem Nutzer, aus der Fülle der Informationen und Angebote die relevanten herauszufiltern und übernimmt eine Reihe von Serviceleistungen. So wird es möglich sein, einfach seine Wünsche zu äußern (zum Beispiel *„Heute Abend möchte ich auf ein Konzert und vorher etwas Schönes essen.“*), damit Siri eigenständig Vorschläge für den persönlichen Musikgeschmack (gespeicherte und häufig abgespielte Songdateien) und ein beliebtes Restaurant in der Nähe des Konzertes (eigene und fremde Onlinebewertungen) unterbreitet. Außerdem könnte Siri bei Übersetzungen zur Seite stehen, im Hotel einchecken, Koffer aufgeben, Busfahrpläne studieren und vieles mehr.
- Wieder zuhause sortiert Siri eigenständig die Urlaubsfotos, stellt Bewertungen ins Netz, verschickt Reiseberichte an Freunde oder postet sie in sozialen Netzwerken – ganz nach den Vorlieben und Anweisungen seiner Nutzer.

104 www.skyscanner2024.com

105 www.apple.com/de/ios/siri

106 Zitat des Futurologen Daniel Burrus im Rahmen der Skyscanner-Studie, www.skyscanner2024.com

3 Die digitale Destination

ZUSAMMENFASSUNG:

→ Die Mehrzahl der Touristiker in den ostdeutschen Regionen sieht den digitalen Wandel als Chance. Die Tourismusorganisationen verfügen jedoch vielfach (noch) nicht über die passenden Strukturen, um diese Potenziale in der täglichen Arbeit zu nutzen. Hierfür sind eine Strategie zur „Nutzung der Chancen der Digitalisierung“ und eine klare Haltung der Geschäftsführung zum Thema digitaler Wandel notwendig. Interne Arbeitsweisen sind kritisch zu überdenken und fehlendes „digitales Know-how“ im Team aufzubauen.

Es gilt, den Gast in den Mittelpunkt aller Aktivitäten zu rücken, das Ausschöpfen der digitalen Möglichkeiten im Serviceprozess voranzutreiben und den Erfolg der Maßnahmen durch messbare Ziele zu untersetzen. Dadurch kann ein stetiger Optimierungsprozess im Service und in der Produktgestaltung in den ostdeutschen Regionen in Gang gesetzt werden.

Diese Schritte sollten gemeinschaftlich angegangen und gelebt werden. Die DMO¹⁰⁷ kann und muss ihre Schnittstellenfunktion optimal ausspielen. Voraussetzung dafür ist es, dass Tourismusorganisationen stärker als bislang die Freiheit erhalten, sich aus zu engen politischen und finanziellen Abhängigkeiten zu lösen und ihr Aufgabenspektrum auf (finanzierbare) Serviceleistungen zu konzentrieren. ←

3.1 Status quo der Digitalisierung in den ostdeutschen Tourismusdestinationen

Die Rahmenbedingungen für die ostdeutschen Tourismusorganisationen von der Landes- bis zur Ortsebene verändern sich stetig. Der digitale Wandel und die damit verbundenen Auswirkungen auf Marketing, Vertrieb, Kommunikation (B2C, B2B etc.), Service etc. ist stark marktgetrieben (siehe Kap. IV, 2.4). Gleichzeitig machen den Touristikern angespannte öffentliche Haushalte sowie Veränderungen in der (EU-)Förderlandschaft und im EU-Beihilfe-, Vergabe- und Steuerrecht eine langfristige Finanz- und Maßnahmenplanung nicht leichter. Politisch motivierte Interessenlagen bedingen zudem noch viel zu häufig Doppelstrukturen, die gerade im Marketing die ohnehin knappen Gelder binden.

Bestehende Strukturen als Bremsklötze des digitalen Wandels

Professionell umgesetzt kann die Digitalisierung zu Effizienz- und Wertschöpfungssteigerungen führen und die ostdeutschen Tourismusorganisationen auf ihrem Weg zu mehr Gästeorientierung und Service maßgeblich voranbringen. Diese Chancen haben die

Touristiker in den Destinationen Ostdeutschlands mehrheitlich erkannt. Für fast drei Viertel der im Januar 2016 befragten Tourismusorte und -regionen überwiegen die Vorteile aus der Digitalisierung. Das Problem dabei: Die Tourismusorganisationen verfügen vielfach (noch) nicht über die passenden Strukturen, um diesen „Schatz“ in der täglichen Arbeit tatsächlich heben zu können. Die Ursachen dafür sind vielfältig:

➤ **Verantwortung:** Digitalisierung muss von der Spitze her gelebt und geplant werden, das ist das A und O (siehe Kap. IV, 2.3). In den ostdeutschen Tourismusdestinationen ist dies noch viel zu selten der Fall. Zwar gibt nur ein Viertel der Tourismusorganisationen an, den digitalen Wandel nicht strategisch anzugehen, von allen anderen machen es jedoch nur 33 Prozent wirklich zur Chefsache. Die Verantwortlichen kümmern sich also zu einem großen Teil nicht selbst darum – sie lassen kümmern. Aktuell wird die strategische Weiterentwicklung der Digitalisierung in vier von zehn Tourismusorganisationen von der Marketing- und Vertriebsabteilung verantwortet. In rund jeder zehnten Institution sind es sogar ausschließlich diejenigen Mitarbeiter(innen), die Lust dazu haben.

107 In den nachfolgenden Ausführungen werden die Tourismusorte und -regionen unter dem Begriff „Destination“ bzw. „Destinationsmanagement-Organisation = DMO“ zusammengefasst.

- **Ressourcen:** *Theoretische Vorteile darin zu sehen und mit dem vorhandenen Potenzial den digitalen Wandel tatsächlich zu meistern, scheinen zwei völlig verschiedene Dinge zu sein. Mehr als ein Drittel der ostdeutschen Touristiker fühlt sich personell und finanziell nur mäßig auf den digitalen Wandel und die daraus resultierenden Anforderungen an ihre Arbeit(sweise) vorbereitet. Jede fünfte Institution fühlt sich sogar kaum bis gar nicht gerüstet. Die übrigen kämpfen mal mehr an der einen oder anderen Front. Nachdenklich stimmt, dass keine einzige ostdeutsche Tourismusdestination aus dem Bauch heraus sagt: Ja, wir schaffen das mit den bestehenden Bordmitteln sehr gut. Abb. 44*
- **Know-how:** *Vielleicht liegt das auch ein Stück weit daran, dass etwa die Hälfte noch nicht genau einordnen kann, welche Anforderungen der digitale Wandel tatsächlich mit sich bringt. Auch am nötigen Wissen scheint es zu fehlen, denn jede zweite Tourismusregion in Ostdeutschland sieht für sich in diesem Feld Defizite. Vermutlich hängt das wiederum mit der fehlenden Kümmererfunktion der Leitungsebene zusammen. Vision und Kompetenz sind eher sporadisch auf verschiedene Mitarbeiter(innen) verteilt. Zudem setzt sich auch die Führungs- und Mitarbeiterschaft aus den verschiedenen digitalen Milieus zusammen (siehe Kap. 2.4). Der emotionale Zugang zur Digitalisierung ist deshalb unterschiedlich stark ausgeprägt und damit verbunden auch die empfundene Notwendigkeit, spezifische Maßnahmen umzusetzen.*

3.2 Fokus-Themen im digitalen Wandel

Eines gleich vorweg: Auch wenn es bei der Digitalisierung um ein erfolgsentscheidendes Zukunftsthema geht, werden die Ressourcen der Tourismusorganisationen – sei es personell oder finanziell – in absehbarer Zeit nicht zunehmen. Deshalb müssen die Destinationen in Ostdeutschland ihre Arbeitsprozesse und Aufgaben auf den Prüfstand stellen und neu priorisieren. Mit Blick auf den Gästeservice und die Customer Journey (siehe Kap. IV, 2.4) bedeutet dies insbesondere die Generierung von wert-

vollem und authentischem Content, um die Sichtbarkeit im Internet und in sozialen Netzwerken zu erhöhen. Vor Ort bieten sich durch digitale beziehungsweise mobile Technologien neue Chancen, einen besseren Angebotsüberblick zu geben und Zusatzprodukte zu verkaufen. In der Reflexions-Phase kümmert sich die Destination verstärkt um Kundenbindung. Eine innovative Form des Datenmanagements sorgt dafür, dass in allen Phasen der Kundenreise personalisierte Informationen den Service verbessern und umgekehrt Gästedaten gesammelt werden, um das Produkt zu schärfen. Wichtige übergeordnete Erfolgsfaktoren werden im Zuge des digitalen Wandels im Ostdeutschland-Tourismus zukünftig sein:

- *Flexibilität in den Strukturen und der Arbeitsweise,*
- *Fokussierung der Aufgaben und strategische Maßnahmenplanung (unter konsequenter Berücksichtigung der Gästebedürfnisse),*
- *kooperatives Miteinander innerhalb der Region und über politische Grenzen hinweg sowie mit externen Playern (zum Beispiel mit Themenportalen, Vertriebskanälen, Mobilitätsanbietern),*
- *Aufbau von Expertenwissen und Know-how-Transfer in die einzelnen Regionen,*
- *Erfolgsmessung der Maßnahmen.*

Der digitale Wandel verstärkt diese Dynamik und die damit verbundenen Notwendigkeiten, eröffnet den Akteuren jedoch gleichzeitig völlig neue Möglichkeiten. Wer die Chancen der Digitalisierung ausschöpfen will, muss grundsätzliche Arbeitsabläufe und traditionelle (Tourismus-)Strukturen infrage stellen. Drei zentrale Aufgabenfelder der Tourismusorganisationen beeinflusst der digitale Wandel in besonderem Maße Abb. 45

3.2.1 Markenführung und Marketing

Marketing im digitalen Zeitalter bedeutet in erster Linie Markenführung. In Anbetracht der immensen (digitalen) Informationsflut wird es immer wichtiger,

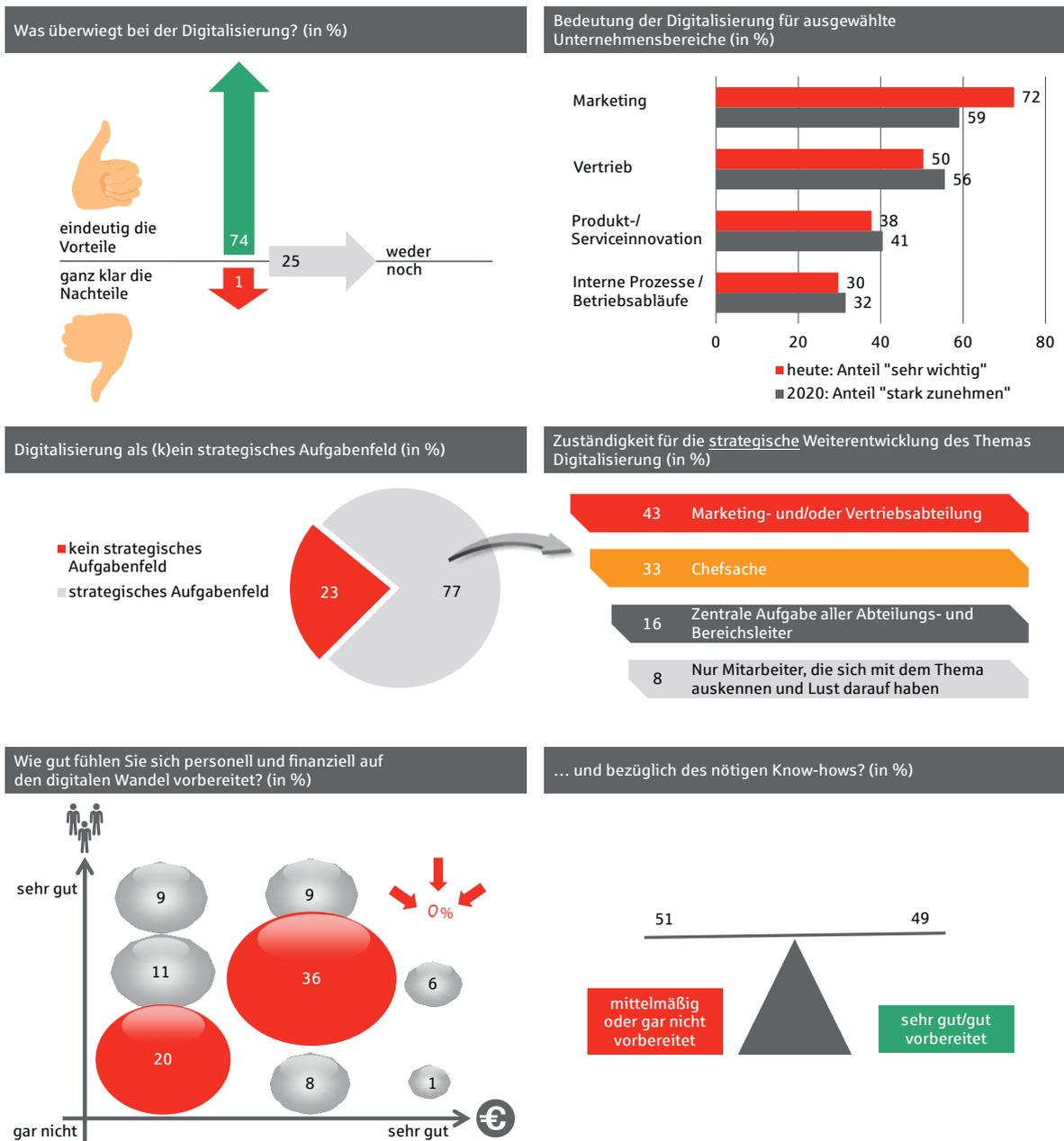


Abb. 44: Einschätzungen zur Digitalisierung der Tourismusorganisationen in den Orten und Regionen
 Quelle: dwif 2016; Online-Befragung der Tourismusakteure in Ostdeutschland

sich von der Konkurrenz abzuheben und die richtigen, also relevanten Inhalte an die Gäste zu kommunizieren. In den vergangenen Jahrzehnten stand das Marketing unter dem Zeichen des Wandels vom Verkäufermarkt (Massenproduktion, Marketing 1.0) zum Käufermarkt (Kundenorientierung, Marketing 2.0). Mit der digitalen Entwicklung nimmt eine neue Weiterentwicklung seinen Lauf: Marketing 3.0 ver-

folgt einen ganzheitlichen Ansatz und vereint die Möglichkeiten der Informationstechnologie mit der steigenden Werte-Orientierung auf der Nachfragerseite. Durch die Nutzung und Vernetzung von Kundendaten wird es möglich, Kunden personalisierter und relevanter ansprechen zu können. Abb. 46

Die immer wiederkehrende Frage: Wofür stehen wir?

Es ist wichtig, ein klares (werteorientiertes) Markenbild zu schaffen und (digital) zu leben. Die wichtigste Grundlage ist das Wissen, wofür eine Destination steht und welche Werte sie nach außen tragen will. Dieser Aufgabe muss sich die DMO generell stellen und Antworten finden – die Digitalisierung bewirkt jedoch eine verstärkte Dynamik. Der Gast verfügt heute über deutlich mehr Angebotstransparenz bei gleichzeitigem Informationsüberfluss. Um sich von der Konkurrenz abzuheben, bedarf es deshalb eindeutiger Differenzierungsmerkmale und einer auf die Zielgruppe angepassten Kommunikation – und selbst dann ist es eine Herausforderung, das eigene Markenprofil für den Gast wahrnehmbar zu machen.

Denn eine der wesentlichen Erfordernisse der Digitalisierung ist es, die Informationsflut durch (Echtzeit-) Kommunikation zu ordnen. Die Vielfalt der Informationen ist anspruchsvoll, und zwar von zwei Seiten:

➤ *Der Gast sucht Orientierung und Vertrauen,*

➤ *die Destination möchte Gehör finden.*

Marketing im digitalen Zeitalter = Markenführung

Aus Sicht der DMO sind Relevanz und Sichtbarkeit deshalb zwei wichtige Schlagwörter, ohne die digitales Marketing nicht mehr zu funktionieren scheint. Mit Blick auf die Digitalisierung des Marketings und der Gästeinformation rücken in der Umsetzung die sogenannten Touchpoints (Kontaktpunkte) mehr und mehr in den Mittelpunkt: „Die Digitalisierung von Kundenkontaktpunkten (Digital Touchpoints) wird in Zeiten von Social Media, Smartphones und Geo-Services immer wichtiger. Unternehmen müssen sich in immer stärkerem Maße mit der Gestaltung der digitalen Schnittstellen zu ihren Kunden auseinandersetzen; nicht um der Technik Willen, sondern um Wettbewerbsvorteile, Kostendämpfungspotenziale und Marktchancen zu erschließen.“¹⁰⁸



Abb. 45: „Digitaler“ Aufgaben-Dreiklang für Tourismusdestinationen
Quelle: dwif 2016

Auch wenn die Digitalisierung die Customer Journey beziehungsweise den Umgang mit Informationen und den Austausch kontinuierlich verändert: Das eigentliche Erlebnis vor Ort ist und bleibt im Kern ursprünglich und analog. Für Destinationen entstehen jedoch eine Vielzahl neuer Berührungspunkte mit dem Gast und damit auch Möglichkeiten, digitale Lösungen für Touchpoints zu entwickeln (siehe Kap. IV, 3.2.3).

Was sind Touchpoints?

Vereinfacht ausgedrückt bezeichnet Touchpoint (wörtlich „Berührungs- oder Kontaktpunkt“) im Tourismus die Schnittstelle einer Institution, eines Unternehmens, einer Marke oder einer Dienstleistung zu möglichen, bestehenden oder ehemaligen Gästen. Man kommt an diesen Punkten mit der Destination /der Marke in Berührung und erlebt die Marke auf eine gewisse Weise.

Je nach Zugriff unterscheiden sich Touchpoints in

- *Owned Touchpoints: Kontaktpunkte, die zum Beispiel eine Institution kontrollieren und steuern kann (Website, Newsletter, Magazine, Touristinformationen etc.).*
- *Paid Touchpoints: Kontaktpunkte, für deren Nutzung bezahlt werden muss (TV-, Print-,*



Abb. 46: Marketing: Herausforderungen der Digitalisierung für die DMO
Quelle: dwif 2016, links: in Anlehnung an Kotler 2010

Radio-, Internet-, Kino- oder Plakatwerbung, Sponsoring etc.)

- **Earned Touchpoints:** Kontaktpunkte, die man sich durch guten Service / gute Produkte und Erlebnisse verdienen muss und die dadurch nicht direkt der eigenen Kontrolle unterliegen (Weiterempfehlungen, sei es von Person zu Person oder in sozialen Netzwerken, Bewertungsportalen etc.)

Betrachtet man die gesamte Customer Journey unter diesem Blickwinkel, wird schnell klar, dass die Liste möglicher Touchpoints sehr lang ist. Um genauer herauszufinden, wann der (potenzielle) Gast mit der eigenen Marke in Berührung kommt oder vielmehr kommen sollte, bedarf es deshalb einer tiefergehenden Betrachtung (einer sogenannten Touchpoint-Analyse).

Schritt für Schritt zur eigenen Touchpoint-Analyse

Wichtige Grundaufgaben können und sollten Destinationsmanager unbedingt in Eigenregie vorbereiten. Sie wissen mehr über die eigene Destination, als viele von ihnen vielleicht meinen. Je nachdem wie professionell das Thema dann weiterführend angegangen wird (und personell/finanziell angegangen werden kann), besteht die Möglichkeit, sich dafür externe Unterstützung zur Seite zu holen.

Folgende Fragen sind zu klären:

- **Wer soll beteiligt werden?** Definition, wer an dem Prozess beteiligt werden soll (Mitarbeiter der eigenen Institution, Leistungsträger in der Destination, Kooperationspartner etc.). Zu groß sollte die Gruppe nicht sein, damit produktives Arbeiten möglich ist. Die Entscheidung sollte sachorientiert und nicht politisch getroffen werden.
- **Wo sind wir bereits in Kontakt mit dem Gast?** Im Rahmen eines Workshops machen sich die Teilnehmer auf die Suche nach den Kontaktpunkten des Gastes mit der eigenen Marke / der eigenen Destination. Das klingt einfacher, als es ist, denn nicht alle Touchpoints sind durch das eigene Marketing abbildbar (siehe „Earned Touchpoints“). Eine Vielzahl an Kontaktpunkten scheint auf den ersten Blick nicht direkt beeinflussbar – umso wichtiger ist es, Partner ins Boot zu holen und Zuständigkeiten für die verschiedenen Touchpoints festzulegen.
- **Was müssen wir ändern?** Jeder einzelne Kontaktpunkt hinterlässt Spuren in den Köpfen der (potenziellen) Gäste. Aus dieser Zusammenstellung der Berührungspunkte leitet sich ein Maßnahmenplan ab. Hier muss festgelegt werden: Was müssen wir und unsere Partner bezüglich der einzelnen Touchpoints unternehmen, um unser Markenbild authentisch zu kommunizieren und unsere Gäste (von morgen) optimal abzuholen?

Man sollte also vor dem Begriff „Touchpoint-Analyse“ nicht zurückschrecken, sondern die Berührungs-

punkte im Marketing mit den eigenen Gästen beherzt und systematisch sichtbar machen.

Kommunizieren ist mehr als informieren

Auch wenn die DMO über ein klares Markenbild verfügt und ihre Berührungspunkte mit dem Gast kennt, bleibt es eine zentrale Herausforderung im (digitalen) Marketing, die Kommunikationshoheit über die Destinationen nicht zu verlieren. Redaktionell erzeugter Content und Marketingbotschaften nehmen im digitalen Zeitalter in ihrer Bedeutung ab, authentische Geschichten (Storytelling) sowie persönliche Erfahrungen und Empfehlungen werden wichtiger. Der Dialog über eine Vielzahl von digitalen und analogen Kanälen löst das monologische Informieren auf Nachfrage des Interessenten ab. Darauf muss sich das Destinationsmarketing einstellen. Die DMO muss den Gästen zuhören, bei relevanten Gesprächen mitreden und sie bei ihrer Suche qualifiziert unterstützen.

Die „Fähigkeit zu kommunizieren“ hält für die Destinationen einige Herausforderungen bereit. Es geht um ein klares Herausstellen des eigenen Markenkerns (Markenanalyse), einen eindeutigen Fokus, an wen sich die Botschaft richten soll (Zielgruppenanalyse) und eine fokussierte Entscheidung für den richtigen Kommunikationskanal.

Die drei Fragen „Was?“, „Wie?“ und „In welcher Form?“ sind damit geklärt. Doch Nummer vier ist noch offen: Wer im Unternehmen übernimmt die Kommunikation? Damit sind eine Vielzahl weiterer Aspekte verbunden, die es intern zu klären gilt:

- *Wie schaffen wir es, auf den verschiedenen Wegen (on- und offline) mit einer gemeinsamen (Marken-)Sprache zu sprechen und dabei trotzdem die Vorteile der Unterschiedlichkeit der Kanäle adäquat auszuschöpfen?*
- *Wie garantieren wir, dass unser Auftreten und die erlebte Realität vor Ort nicht auseinanderklaffen (Stichwort Authentizität)?*
- *Was sind überhaupt die Stärken der einzelnen Kanäle und welche sind für uns und unsere Zielgruppe relevant?*

➤ *Auf welchen Plattformen, Kanälen und in welchen Medien können wir im Verbund mit unseren Partnern mehr erreichen als alleine?*

➤ *Wie bekommen wir mit, was und wo über uns gesprochen wird, um darauf reagieren zu können?*

➤ *Informieren können unsere Mitarbeiter, aber wer kann wirklich kommunizieren und wer möchte es auch?*

Für eine Destination steckt dahinter viel strategische Arbeit und der Aufbau von Umsetzungs-Know-how. Die Digitalisierung verändert in diesem Fall „nur“ die Rahmenbedingungen, Technologien, Medien und Möglichkeiten der Kommunikation – das eigentliche Erlebnis, das es zu vermarkten gilt und die Entscheidung, in welcher Form das durch wen passieren sollte, muss nach wie vor von den Tourist:innen selbst getroffen werden.

Neue (Marketing-)Beteiligungsmodelle gefragt

Die Schwierigkeit neuer Prozesse liegt oft gar nicht darin, das Neue zu erkennen, sondern es gegen bestehende Widerstände umsetzen zu können. Die DMOs sehen sich aktuell mit einer schwierigen Budget-Situation konfrontiert. Die Finanzmittel werden knapp(er) – die Fülle an möglichen Marketingmaßnahmen macht eine Fokussierung umso unerlässlicher. Alte Beteiligungsmodelle mit den Partnern in der Region sind jedoch teilweise überholt, zeitgemäße Modelle fehlen vielerorts noch. Gleichzeitig ist es für viele Destinationen momentan noch ein Spagat, überwiegend analoge und zunehmend digitale Gästegruppen im Marketing gleichermaßen bedienen zu müssen (siehe Kap. IV, 2.4).

Beispiel Unterkunftsverzeichnis

Jahrelang erprobt, stellt das gedruckte Unterkunftsverzeichnis (UKV) ein wesentliches Instrument dar, das Beherbergungsangebot in der eigenen Region abzubilden und gleichzeitig zumindest einen Teil der häufig erforderlichen Eigenmittel zu generieren. Das gedruckte UKV wird jedoch zunehmend zum

Auslaufmodell. Die Suche der Gäste verlagert sich ins Netz und generell auf andere Plattformen. In manch einer Region könnte man mit Blick auf die Nachfrage sogar bereits auf ein gedrucktes UKV verzichten, politische und finanzielle Aspekte behindern jedoch eine objektive Entscheidung.

Die Partnermodelle in den Regionen sind noch zu stark auf klassische Marketingmaßnahmen wie Broschüren, Messen und andere fokussiert. Die Sinnhaftigkeit professioneller digitaler (Image-)Werbung ist häufig gerade für kleinere Betriebe noch zu schwer greifbar, um sich auch an Maßnahmen dieser Art finanziell zu beteiligen. Destinationen, die sich für die Zukunft wappnen wollen, müssen verstärkt Budgets aus dem Print- und vor allem Messe-Bereich in digitale Marketingkanäle umschichten und für partnerschaftliche Aktionen bei ihren Leistungsträgern werben. Dies kann nicht von heute auf morgen geschehen – muss es auch nicht. Wichtig ist es jedoch, die Notwendigkeit zu erkennen, bestehende Modelle anzupassen, und zeitnah erste Schritte zu einer innovativen Form der Marketingbeteiligung einzuleiten.

„Es gibt keine digitale und nicht-digitale Werbung mehr – nur Werbung in einer digitalen Welt.“¹⁰⁹

Getrieben wird das Ganze auch durch die zunehmende Auflösung der Trennung in Print und Online. Der (potenzielle) Gast bewegt sich je nach Situation stets zwischen diesen „Welten“ hin und her und erwartet einen reibungslos funktionierenden Übergang (Stichwort „Medienbruch“). Eine wichtige strategische Aufgabe der DMO ist es deshalb, alle Kommunikationsmaßnahmen perfekt miteinander zu verzahnen, um ein ganzheitliches Markenerlebnis zu schaffen.

3.2.2 Datenmanagement

Was ganz fundamental durch den digitalen Wandel beeinflusst wird, sind die Chancen, durch datenbasiertes Marketing die Gäste wirklich zu kennen und individuell ansprechen zu können. Die strategische Kundenbindung auf Basis einer zielgerichteten Auswertung von relevanten Kundendaten gewinnt massiv an Bedeutung für den Unternehmenserfolg und ist nicht umsonst ein Bestandteil der digitalen DNA der (jungen) Konkurrenz (siehe Kap. IV, 2.2). „Um letztendlich zum ‚Kundenversther‘ zu werden, gilt es, Kundendaten zu analysieren, Informationen in Wissen umzuwandeln und Multichannel-Kommunikation durchzuführen. Nur so kann das Marketing gewährleisten, seine Zielgruppe individuell, relevant und automatisiert anzusprechen.“¹¹⁰

Im Hinblick auf das digitale Datenmanagement kommen künftig zwei wichtige Kernaufgaben auf die DMO zu:

- 1 ein systematischer Umgang mit Daten (sammeln, auswerten, analysieren = Business Intelligence) und
- 2 eine Treiberfunktion bei der Digitalisierung vorhandener Angebote in der Region.

Die strategische Maßnahmenplanung muss bestmöglich auf Kennzahlen basieren, und auch die Erfolgskontrolle verlangt nach messbaren Zielen. Für Destinationen umfasst der Begriff „Datenmanagement“ drei Ebenen:

- *Analyse von Gästedaten: sammeln, sinnvoll verknüpfen und für personalisiertes Marketing sowie verbesserten Service nutzen*
- *Digitale Tourismusinfrastruktur: Angebot der Region strukturiert digitalisieren und für bessere Sichtbarkeit und Reichweite sorgen*
- *Erfolgsmessung: Strategie festlegen und (wo immer möglich) mit messbaren Zielen und Kennziffern (Key Performance Indicators, KPIs) untersetzen*

109 trommsdorff + drüner innovation + marketing consultants GmbH

110 Zitat von Dr. Rolf Markus Werner, T-Systems Multimedia Solutions GmbH, www.haufe.de



Abb. 47: Aus Big Data wird Smart Data
Quelle: dwif 2016; in Anlehnung an Bloching et al. 2015

Big Data versus Smart Data: Cleverer Datenverknüpfung als Erfolgsfaktor

Analyse von Gästedaten

Um die innerhalb der Destination vorhandenen Daten optimal miteinander zu verknüpfen und daraus einen Mehrwert für das Marketing, die Produktentwicklung und die Partnerbetreuung zu generieren, muss die DMO einen perfekten Überblick über vorhandene Daten haben. Hierzu zählen statistische Kennzahlen, Profildaten der Gäste, Buchungsdaten, Meldedaten, Bewegungsdaten, Bewertungsdaten etc. Die DMO sollte wissen: Wer verfügt über welche Daten? In welcher Form sind diese Informationen zugänglich und welchen Nutzen haben sie für die Produktgestaltung? Abb. 47

Das Datenvolumen („Big Data“) ist allerdings nicht allein entscheidend. Es kommt vielmehr darauf an, die richtigen Daten auszuwählen („Smart Data“).

Durch Datenqualität und die Fähigkeit zur intelligenten Verknüpfung erschließt sich die DMO einen Wissensvorsprung, den sie an die Partner in der Region für deren Zielgruppen-Marketing zurückgeben kann. Dabei geht es ausdrücklich nicht darum, in Konkurrenz mit digitalen Datengiganten wie Google treten zu wollen. Vielmehr kann die Destination ihre

Stärken ausspielen, um qualitativ hochwertige Daten zu generieren: Nähe zu den Partnern, Know-how über die Region und eine konsequente Mehrwert-Orientierung (Produktoptimierung auf der einen und Steigerung der Gästezufriedenheit auf der anderen Seite).

Datenaustausch innerhalb der Destination: Worauf kommt es an?

Als DMO eröffnen Sie sozusagen den „Datenmarktplatz“ und organisieren das Geben und Nehmen zwischen sich und den Partnern. Dabei muss sichergestellt sein, dass alle Beteiligten einen klaren Nutzen aus der Kooperation ziehen und bestehende Datenschutzrichtlinien eingehalten werden. Wichtige Grundregeln, die es beim gegenseitigen Datenaustausch mit dem Gast und den Partnerbetrieben zu beachten gilt, sind deshalb Datensicherheit, Transparenz, Verhältnismäßigkeit und Mehrwert.¹¹¹

Die Destinationen müssen das Datenmanagement als eigene Aufgabe begreifen und das datenbasierte Arbeiten vorantreiben. Nur wenn Organisationen wissen, welche Gästeinformationen entscheidend sind und welche Fragestellung beantwortet werden soll, können die vorhandenen Daten gezielt gesammelt, ausgewertet und in operative Maßnahmen überführt werden. Tab. 3

Um aus der Vielzahl der vorhandenen Daten Smart Data zu generieren, fehlt es in vielen Tourismusorganisationen in der Praxis häufig am nötigen Know-how, den personellen Ressourcen und dem strategischen Weitblick. Fest steht jedoch: Wer die Kompetenz für strategisches Datenmanagement nicht konsequent aufbaut, wird in Zukunft das Nachsehen haben. Die Komplexität dieses Themas nimmt angesichts immer neuer (datengenerierender und -auswertender) Technologien weiter zu. Zumal es neben der Analyse der Gästedaten noch eine Vielzahl an Angebotsinformationen zu digitalisieren und für ein zielgruppenspezifisches Marketing zu nutzen gilt.

Digitale Tourismusinfrastruktur

„Das Ziel einer digitalen Tourismusinfrastruktur sollte eine intelligente Datenbasis sein, mit der die Voraussetzungen erfüllt werden, dass interessante und

111 Bloching et al. 2015

relevante Informationen den Gast zukünftig über unterschiedlichste Anwendungen finden können, ohne dass der Gast explizit danach suchen muss.¹¹² Das Zitat macht deutlich, dass es keine wissenschaftliche Abhandlung braucht, um die Idee zu verstehen, die hinter dem Begriff „Digitale Infrastruktur“ steht. Es reicht der Blick auf das eigene Verhalten: Wer heute eine Unterkunft oder Informationen sucht, der nutzt dafür in der Regel das Internet. Hier kann man Preise vergleichen, sich informieren, Inspirationen sammeln. Allerdings muss ein Anbieter im Internet sichtbar sein, um vom (potenziellen) Gast gefunden zu werden. Dafür muss sein Angebot professionell digital aufbereitet vorliegen und auf möglichst vielen Kanälen beziehungsweise den relevanten Touchpoints platziert werden.

In vielen Destinationen ist jedoch genau das ein Problem mit verschiedenen Facetten (Auswahl):

- *Partner, die die Notwendigkeit einer professionellen und aktuellen digitalen Darstellung noch nicht erkannt haben*
- *Partner, die die Erfordernisse zwar sehen, aus finanziellen/personellen Gründen oder aufgrund eines Mangels an Know-how aber nicht umsetzen können*
- *Fehlende Technologien, um eine effiziente Datensammlung (zu Points of Interest POIs = Sehenswürdigkeiten, Unterkünfte, Restaurants etc.) innerhalb der Destination zu ermöglichen*
- *Fehlende Zuständigkeit, dieses Thema innerhalb einer Destination (und/oder regionsübergreifend) voranzutreiben*

Egal, welche Dimension in einer Destination das eigentliche Hemmnis ist, das Ergebnis ist immer dasselbe: Die Möglichkeiten der Digitalisierung können nicht optimal ausgeschöpft werden. Die Folgen davon sind Doppelarbeiten, Qualitätsverluste und fehlende Sichtbarkeit. Sinnvoll geplante Plattformlösungen können einen wichtigen Beitrag dazu leisten, diese Reibungsverluste zu minimieren.

Was gilt es bei der Planung/Anschaffung einer derartigen Plattform zu beachten?

An Anbietern für technische Lösungen mangelt es nicht. Die eigentliche Herausforderung für die Destination ist es, herauszufinden, welche Technologie die eigenen Bedürfnisse am besten abbildet. Dabei gelten einige Grundprinzipien: Die Inhalte sollten in jedem Fall strukturiert (Bilder, Texte, Karten, Semantik etc.), standardisiert (Beschreibungen, Angabe von Öffnungszeiten, Preisen etc.), aktuell gepflegt und georeferenziert erfasst werden.

Unter dem Begriff „Daten“ sind dabei alle Informationen zu verstehen, die im Zusammenhang mit dem Erlebnis des Gastes in der touristischen Destination stehen. Es geht um alle relevanten Inhalte (Content) zum touristischen Angebot, die innerhalb einer Region verfügbar sind. Ein zentraler Aspekt ist es deshalb, zu klären, welche Inhalte benötigt werden und welcher Partner sie bestmöglich liefern kann – die technische Plattform ist lediglich das Medium, um diesen Austausch effizient zu organisieren.

Neben der intelligenten Erfassung der Inhalte/Daten müssen Schnittstellen zu anderen Systemen verfügbar sein, um den Austausch mit anderen (Marketing-)Portalen, aber auch das Ausspielen auf den

| Datentyp | Mehrwert aus Sicht der DMO | Datenquelle |
|-------------------------|--|---|
| Buchungsdaten | Statistik/Controlling, Forecasting | Buchungsplattformen, Reservierungssysteme der Leistungsträger und ggf. Destinationen (inkl. Touristinformationen auf örtlicher Ebene) |
| Kassendaten | Statistik/Controlling | Kassensysteme der Leistungsträger |
| Profildaten | Produktentwicklung, Profilschärfung | CRM-Systeme der Leistungsträger und ggf. Destinationen (inkl. Touristinformationen auf örtlicher Ebene) |
| Bewegungs-/ Konsumdaten | Besucherlenkung, Besucheranalyse, Echtzeit-Marketing | Gästecard-Systeme, Tracking-Apps |
| Melddaten | Statistik/Controlling | (Elektronische) Meldesysteme der Betriebe / Kommunen |
| Bewertungsdaten | Serviceoptimierung | Bewertungsportale, Reputationssysteme der Leistungsträger und ggf. Destinationen |

Tab. 3: Wer verfügt über welche Daten? (Auswahl)

Quelle: dwif 2016; in Anlehnung an Netzvitamine GmbH: Werkschau DestinationCamp 2014

Partner-Websites flexibel gestalten zu können. Nur so entsteht der vielzitierte Mehrwert auf allen Seiten: Die Leistungsträger in der Destination sorgen für aktuellen, hochwertigen Content. Das Angebot der Destination steht dadurch flächendeckend digital aufbereitet zur Verfügung und kann sowohl durch die eigenen Kanäle der DMO als auch auf allen relevanten Partnerportalen (Mobilitätsdienstleister, Tourenportale, Fachportale, Medien, App-Anbieter etc.) ausgespielt werden. Die Sichtbarkeit der Region an den möglichen Touchpoints mit dem Gast wird damit deutlich erhöht. Im Gegenzug können auch die Partner auf der lokalen Ebene (z. B. Touristinformationen) sowie die Leistungsträger (z. B. Betriebe, Freizeiteinrichtungen) die Informationen für ihre Zwecke (Beratung, Website etc.) nutzen.

Die gemeinsame, intelligente Datenerfassung liefert einen Mehrwert für alle Beteiligten.

Die Entscheidung für eine technische Plattform ist erfahrungsgemäß ein komplexer und individueller Prozess, bei dem es die personelle („Kümmerer“, Datenpflege), finanzielle (Implementierung, Betrieb, Lizenzkosten) und die partnerschaftliche Situation (Insellösung versus Kooperationsmodell) zu berücksichtigen gilt. Die Aufgabe der DMO kann/muss es jedoch sein, die Erfordernisse aufzuzeigen, die an einer Entscheidung beteiligten Partner zusammenzubringen und nach erfolgreicher Umsetzung als Ansprechpartner zu fungieren.

Die DMO übernimmt die Rolle des „Kümmers“

Der letzte Aspekt „als Ansprechpartner zu fungieren“ wirkt unscheinbar – doch genau hierin steckt viel Arbeit. Es bedarf einer kontinuierlichen Betreuung der Partnerbetriebe, um die Angebotsdaten aktuell und die Qualität (Vollständigkeit der Angaben, Attraktivität des Bildmaterials etc.) hoch zu halten. Das zeigen Erfahrungen aus Destinationen, die bereits Plattformlösungen zum Datenmanagement im Einsatz haben.

In einer Vielzahl der momentan in den Destinatio-

nen gelebten Modelle fungiert die DMO in puncto digitale Tourismusinfrastruktur deshalb nicht nur als Initiator und Motivator, sondern übernimmt zudem die Aufgabe, die Leistungsträger bei der Content-Digitalisierung durch Schulungen und Beratungsangebote an die Hand zu nehmen. Nur so kann vielerorts die benötigte Qualität gewährleistet und eine kontinuierliche Professionalisierung der Anbieter im Umgang mit den Möglichkeiten des Datenmanagements in Gang gesetzt werden. Zudem zeigen sich immer wieder unterschiedliche Wahrnehmungen beim Thema „Relevanz“, was gerade bei Veranstaltungsdatenbanken häufig dazu führt, dass eine ungefilterte Vielzahl an eingegebenen Events, die sinnvolle Weiterverwendung für übergeordnete Plattformen verhindert. Die Antwort auf die Frage, wer die Daten in diesem Fall im Sinne der Relevanz für den Gast „kuratieren“ (betreuen und organisieren) darf, ist eine wesentliche Stellschraube für die Akzeptanz der Datenbank unter allen beteiligten Partnern.

Digitale Vernetzung im Tourismus in Brandenburg

Die TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH organisiert drei Datenbanken für touristische Contents im Land: DAMAS (POIs); Event-Datenbank; TOMAS (buchbare Angebote). Alle Datenbanken sind dezentral angelegt, werden also von touristischen Anbietern/Institutionen im Land Brandenburg gepflegt und verwaltet. Die Aufgaben der TMB sind die Entwicklung der Software/Datenbanken, die Festlegung der inhaltlichen Struktur, das Qualitätsmanagement sowie die Distribution.

Fokus POI-Datenbank DAMAS

Das DAMAS (Datenmanagementsystem) ist die zentrale Datenbank für POIs¹¹³ im Land Brandenburg. Die Daten/POIs werden mittels eines individuellen Logins über eine Eingabeoberfläche/-maske in die Datenbank eingegeben. Die Daten werden jede Nacht aktualisiert für die eingebenden Institutionen (aber auch

¹¹³ Die TMB definiert POI in diesem Fall als Objekte mit einer festen Adresse, die von besonderem touristischem Interesse sind (also beispielsweise keine Anbieter von täglichem Bedarf wie Bäcker, Supermärkte, Schuhläden).

externen Distributoren, wie große, überregionale Websites) zur Verfügung gestellt. Um die jeweils nötigen Informationen und Services in der gewünschten Qualität anbieten zu können, werden im sogenannten DAMAS-Redaktionshandbuch spezifische Anforderungen an die Eingabe/Pflege festgelegt. Grundsätzlich sollte jeder Eintrag so gestaltet sein, dass er folgende Fragen beantwortet:

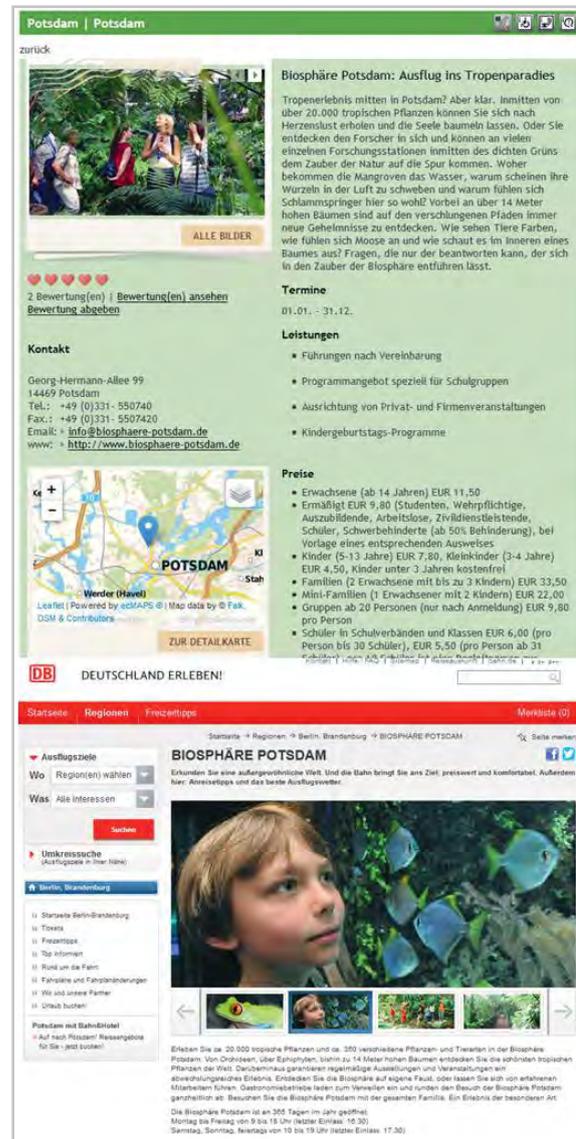
- Was? Um was für ein Angebot geht es?
- Wie? Wie sieht es dort aus, was erwartet mich, passt das Angebot zu mir?
- Wer? Wer ist der Anbieter, wie kann ich mit ihm in Verbindung treten: Kontakt? Wo? Wo finde ich das Angebot?
- Wann? Wann kann ich es besuchen?
- Wieviel? Was kostet es mich?

Für die redaktionelle Texterstellung wurden ebenfalls umfangreiche Vorgaben zur Vereinheitlichung und zur Verbesserung der Suchmaschinenoptimierung (SEO) festgelegt (zum Beispiel Keywords in Unterüberschriften; Länge des Beschreibungstextes, Anreicherung der Texte mit Bildern und Videos).

Aktuell sind in der Datenbank rund 13.000 POIs erfasst. Die Pflege übernehmen die Reisegebiete, aber teilweise auch einzelne Subregionen oder Orte. Über Schnittstellen werden die Inhalte auf diversen Websites im Land und auch über die Präsenzen wichtiger Partner (z. B. bahn.de) ausgespielt.

Erfolgsmessung

„Erfolgsmessung ist der Versuch, einen direkten Zusammenhang zwischen Marketingeinsatz und Auswirkungen auf die Nachfrage herzustellen. Sie bezieht sich gleichermaßen auf Vergangenheit und Zukunft, ist nicht nur eine Zahl am Ende einer langen Rechnung, sondern ein wichtiger – und im besten



Quelle: dwif 2016; in Anlehnung an TNS 2012

Fall kontinuierlicher – Prozess.¹¹⁴

Die Vielzahl vorhandener Daten lässt zunächst den Schluss zu, dass kennzahlenbasierte Erfolgsmessung für eine professionell agierende DMO kein Problem mehr darstellen sollte. Ganz so einfach ist es aber leider nicht. Kennzahlensysteme sind immer nur so aussagekräftig, wie das logische Prinzip dahinter. Die große Herausforderung besteht darin, aus der Vielzahl verfügbarer Daten der verschiedenen Unternehmensbereiche (Qualität, Marketing, Vertrieb etc.) aussagekräftige Indikatoren zu bilden. Abb. 48

Je nachdem, welche dieser Kennzahlen herangezogen werden, gilt es, verschiedene Datenquellen zu analysieren. Diese müssen zu aussagekräftigen KPIs verdichtet werden. Der eingesetzte Marketingetat pro erfolgter Buchung ist beispielsweise eine dieser auf Verknüpfung basierender Erfolgskennzahlen.

Ohne Ziel keine Erfolgsmessung

Auf Basis der vorhandenen Daten werden valide, nachvollziehbare und zukunftsgerichtete Erfolgskennzahlen für das Unternehmenscontrolling definiert und kontinuierlich gemessen („monitoren“). Am Anfang steht dabei immer die Frage: Was will ich eigentlich messen beziehungsweise was will ich erreichen? Erst dann können die vorhandenen Daten sinnvoll analysiert werden. Allgemeingültige Festlegungen, welche Kennzahlen angewendet werden sollten, bringen deshalb nur wenig: Erfolgsmessung erfordert immer einen individuellen Prozess zur Zieldefinition innerhalb der DMO.

Wichtig ist dies insbesondere auch deshalb, weil die DMO häufig den Anforderungen verschiedener Partner/Stakeholder gerecht werden soll. Diese haben jedoch zum Teil sehr unterschiedliche Bedürfnisse an den allgemein gehaltenen Begriff „Erfolgsmessung“ und daraus resultierend auch an die Wahl der richtigen Datengrundlage:

➤ Während die Politik oft stärker an wirtschaftlichen Effekten des Tourismus insgesamt interessiert ist (Beschäftigungseffekte, Wertschöpfung etc.), stehen für die Destinationsmanager im Rechtfertigungsprozess gegenüber den eigenen Gremien häufig vor allem Nachfragezahlen und der ROI (= Return on Investment) im Vordergrund.

➤ Die Themenmanager in der DMO richten ihren Blick hingegen verstärkt auf die Imagewirkung und die Effekte spezieller Marketingkampagnen.

➤ Die Partner in der Region möchten wiederum ihre Beteiligungen gut investiert wissen und rechnen in vertriebsorientierten Zahlen (verkaufte Tickets, vermietete Betten etc.).

Dementsprechend kann die DMO hier, datenbasiert durch strategisch gewählte Erfolgskennziffern, leichter Überzeugungsarbeit für Beteiligungen leisten.

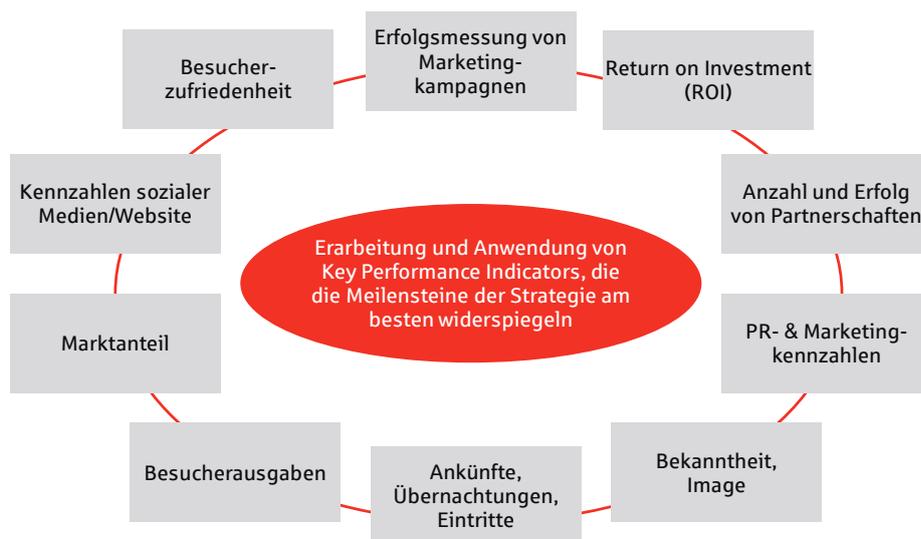


Abb. 48: Überblick über mögliche Leistungskennzahlen/KPIs (=Key Performance Indicators)
Quelle: dwif 2016; in Anlehnung an TNS 2012

Erfolgsmessung am Beispiel Südtirol Marketing „wasunsbewegt“

SMG. Südtirol Marketing

Für die Internetseite „Was uns bewegt“ sammeln und erzählen Redakteure, Fotografen und Filmemacher in Filmen, Bildern, Reportagen und Interviews reale Geschichten von Menschen, Produkten und Lebensmustern in Südtirol. Um den Erfolg der Plattform bestmöglich messen zu können, verfolgt Südtirol Marketing (SMG) eine klare Strategie:


Mission: „Durch unsere Geschichten möchten wir intensive authentische Touchpoints mit unserer Marke kreieren. Wasunsbewegt soll zu echten Erlebnissen in Südtirol inspirieren.“


KPI: Die Goal Completion Rate (GCR) ist dabei eine Summe aus verschiedenen Zielen:

- 1
Konsum Die Nutzer verbringen entweder eine bestimmte, vorher festgelegte Zeit auf unserer Seite oder sehen sich eine bestimmte Anzahl an Webseiten an.
- 2
Mitmachen Die Nutzer lassen sich auf den Inhalt unserer Seite ein, indem sie beispielsweise ein Video oder einen Song abspielen oder eine Karte vergrößern.
- 3
Teilen Die Nutzer teilen Inhalte unserer Seite über soziale Netzwerke: z. B. auf Facebook, Twitter oder Google+.
- 4
Erlebnis Die Nutzer öffnen eines unserer digitalen Erlebnisse oder verlassen unsere Seite, um in einem Online-Shop oder auf einer Buchungsplattform etwas zu kaufen.
- 5
Registrierung Die Nutzer registrieren sich auf unserer Seite, um sich kontinuierlich inspirieren zu lassen.


Messgrößen: Für jede einzelne Kampagne werden pro Marketing-Medium/-Kanal (Facebook-Anzeigen, Google-Adwords, Website, Videoplattformen etc.) verschiedene Messgrößen definiert. Bei Display Advertising werden beispielsweise die Click-through-Rate¹¹⁵, die Klicks, Kosten pro Klick und die sogenannte GCR gemessen.

Je nachdem, wie lange ein Kunde auf der Website gehalten werden kann, erfüllt er die Ziele eins bis fünf. Ziel Nummer fünf ist für die SMG das wertvollste: Der Kunde erklärt sich bereit, dauerhaft mit der SMG in Kontakt zu bleiben. Der Dialog mit den (potenziellen) Gästen findet neben der Zielseite „wasunsbewegt“ auch auf anderen Plattformen statt. In der Weiterführung sollen deshalb zusätzliche Messgrößen in die KPIs einbezogen werden, die auch die Kommunikation auf diesen Plattformen abbilden. (Stand 2015)¹¹⁶.

Egal, aus welchem Blickwinkel Erfolg gemessen wird – der Bedarf nach fundierten Zahlen wird dadurch offensichtlich. Die Aufgabe der DMO ist es deshalb, Daten zu sammeln und zu Indikatoren (KPIs) zu verdichten, um darauf aufbauend strategische Entscheidungen treffen zu können. Gerade im Marketing ist eine profunde Effizienzmessung für die DMOs jedoch noch immer mit vielen Schwierigkeiten verbunden. Welche Marketingmaßnahme/Investition schlussendlich maßgeblich für die Buchungsentscheidung des Gastes war, ist für die DMOs aus verschiedenen Gründen nicht einfach und in manchen Fällen gar nicht zu beantworten. Häufig kann nicht einmal der Gast selbst seinen Entscheidungsweg objektiv darstellen, da zu viele Wahrnehmungen

parallel und unterbewusst ablaufen. Der finale Klick für die Reisebuchung erfolgte vielleicht im Anschluss an eine spezielle Kampagne – den Erfolg deshalb der Maßnahme zuzuschreiben, greift jedoch zu kurz. Das heißt: Viele Kennzahlen können ausschließlich den Auslöser für den Kaufprozess messen und abbilden, nicht aber den eigentlichen (ersten und entscheidenden) Kontaktpunkt mit der Marke.

Entscheidungen können und dürfen nicht länger aus dem Bauch heraus getroffen werden.

115 Verhältnis von Klicks auf einen Link oder ein Werbebanner in Abhängigkeit von der Häufigkeit dessen Anzeige

116 Wolfgang Töchterle 2015

Aufgrund der Komplexität einfach den Kopf in den Sand zu stecken, hilft jedoch auch nicht. Ein Bauchgefühl ist in jedem Fall – gerade in Zeiten übermächtiger, kennzahlenbasierter digitaler Konkurrenz – keine Basis für strategische Entscheidungen. Jeder Verantwortliche sollte die Stärken und Schwächen der verschiedenen Kennzahlen kennen und sich bewusst sein, dass Erfolgsmessung immer (nur) einen bestmöglichen Weg darstellt, das eigene Handeln zu evaluieren.

Checkliste:

Schritte der Erfolgsmessung¹¹⁷

- Zielvorgaben für einzelne Bereiche (zum Beispiel Marketing, Vertrieb, Qualität) formulieren
- Investitionen/Input betrachten (zum Beispiel eingesetzte Ressourcen)
- Wirkung/Output betrachten (zum Beispiel Marketingaktivitäten)
- Auswirkungen bewerten (zum Beispiel Erfolge quantifizieren beziehungsweise Kontrolle der Zielerreichung)
- Betrachten des Verhältnisses von Investition zu erzielter Wirkung

Anforderungen an die Indikatoren (KPIs)

Bei der Auswahl möglicher Indikatoren sollten Sie einige Aspekte beachten. Die Kennzahlen müssen

- kontinuierlich erhoben (Monitoring versus Momentaufnahme),
- gemessen und nicht geschätzt werden,
- aussagekräftig mit Blick auf die eigenen Ziele sein,
- sinnvoll zu Indikatoren gebündelt werden und
- in einem vernünftigen Aufwand-/Ertragsverhältnis zu erheben sein.

Probleme der Erfolgsmessung

Gerade im Onlinemarketing hat durch die Möglichkeiten von digitalen Tools wie Google Analytics und Co. ein wahrer Kennzahlen-Hype eingesetzt. In vielen DMOs werden die hier gewonnenen Erkenntnisse/Daten zwar in Excel-Listen übertragen, gezielte Ableitungen werden daraus jedoch aus verschiedenen Gründen noch viel zu selten getroffen:

➤ Fehlende Zielsetzung:

Die bloße Verfügbarkeit von Daten macht noch keine Strategie.

➤ Fehlende Aussagekraft:

Einzelne Daten sind weniger wert als sinnvoll aggregierte Indikatoren.

➤ Fehlende Datenkompetenz:

Personalmangel und fehlendes Know-how verhindern es häufig, die Datenschätze zu heben.

➤ Fehlender Überblick:

Online-basierte Management-Informationssysteme, die die wichtigsten KPIs in Form übersichtlicher Cockpits ausgeben, verschaffen Klarheit.

Erfolgsmessung heißt also immer auch, Verantwortlichkeiten zu definieren, Mitarbeiter im Umgang mit Daten zu befähigen und sinnvolle Datenbankstrukturen für die Datensammlung bereitzustellen. Nutzerfreundliche Online-Tools sind in der Regel den klassischen Excel-Listen vorzuziehen. Neben der Übersichtlichkeit sollte bei der Anschaffung einer Software darauf geachtet werden, dass auch Benchmarks mit anderen Destinationen möglich sind, um die Aussagekraft der eigenen Daten zu erhöhen.

Ordnung im Datenschwungel

Als Datenschnittstelle müssen Sie dafür Sorge tragen, dass die verfügbaren Kennzahlen innerhalb der Region zusammengeführt und sinnvoll interpretiert werden. Das setzt Vertrauen der Partner zur Weitergabe eigener Kennzahlen und die Rückkopplung der Erkenntnisse durch Ihre DMO voraus.

Die wichtigsten Schritte für das Thema Datenmanagement noch einmal zusammengefasst:

- *Digitalisierung der gesamten Angebotsdaten in der Destination und deren kontinuierliche Pflege*
- *Nutzung und Verknüpfung des vorhandenen nachfrageseitigen Datenwissens zur Verbesserung von Gästeservice, Kommunikation und Produktentwicklung*
- *Erfolgsmessung auf Basis von Kennzahlen (KPIs) und darauf aufbauend stetiges Anpassen der Unternehmensstrategie*

3.2.3 Gästeservice und Service-Design

Servicequalität, Serviceversprechen, Servicekette ... Dass es ohne guten Service nicht funktionieren kann, ist inzwischen für niemanden mehr eine Neuigkeit. Der Gast steht im Mittelpunkt aller Bemühungen. Aber ist dem wirklich so? Verfügen DMOs tatsächlich zu jedem Zeitpunkt des Gästekontaktes über ausreichende Informationen, was der Interessent, Gast oder Stammkunde gerade benötigt (Stichwort Customer Journey, siehe Kap. IV, 2.4)? Diese Frage hat auf den ersten Blick noch keinen direkten Bezug zum Thema Digitalisierung. Doch konsequente Gästeorientierung ist langfristig der wichtigste Wettbewerbsvorteil – das war so, ist so und bleibt auch so. Durch die Digitalisierung entstehen jedoch neue Möglichkeiten, Gäste gezielter anzusprechen und individueller auf ihre Bedürfnisse einzugehen.

Wie verändert sich der Gästeservice durch die Digitalisierung?

Wie umfassend die Digitalisierung aus Sicht der Destination auf alle Phasen des Reiseerlebnisses wirkt, soll im Folgenden mit ausgewählten Beispielen deutlich gemacht werden. Die DMO muss sich im Grunde für alle Phasen verantwortlich fühlen – mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung: Die Inspiration und das Anwerben der Gäste ist eine ihrer Kernaufgaben und auch die Vorabinformation sehen die DMOs (noch) mehr oder minder stark als ihren Aufgabenbereich an. Ist der Gast dann allerdings in der Region, geht die Verantwortung, den Gast weiterhin optimal zu umsorgen, häufig ausschließlich an die

Leistungsträger und die Touristinformationen über. Doch auch vor Ort hat die DMO entscheidende Aufgaben im digitalen Kontext zu übernehmen. Das Erlebnis wird aus Sicht des Gastes nicht in Phasen unterteilt, sondern als Ganzes erlebt, vorausgesetzt, die Akteure arbeiten koordiniert und auf einem Servicenniveau zusammen.

Phase 1: Neue Möglichkeiten der Inspiration

Videos, Bildershows, virtuelle Rundgänge – nie war die Bandbreite an Inspirationsmöglichkeiten größer. Musste der Gast in Zeiten von Print-Broschüren und textlastigen Websites seine Phantasie noch stark bemühen, rückt das tatsächliche Urlaubserlebnis mithilfe digitaler Möglichkeiten inzwischen deutlich früher und emotionaler an ihn heran. Die DMO kann jedoch nur dann von diesen Instrumenten profitieren, wenn sie die Umsetzung und das Bespielen der dazugehörigen (Social Media-)Kommunikationskanäle professionell beherrscht. Sichtbarkeit und Reichweite erzielen nur die Inhalte, die den Gast emotional berühren und inspirieren. Gleichzeitig sorgt die Digitalisierung dafür, dass neben der Destination eine immer größere Zahl an Playern in das „Geschäft mit der Inspiration“ einsteigt. Kluge und neuartige Allianzen (wie beispielsweise die Zusammenarbeit mit Bloggern; gemeinsame Storytelling-Portale) sind gefragt, um auch künftig beim Gast wahrgenommen zu werden.

Phase 2: Neue Wege der Information

Die Digitalisierung sorgt dafür, dass die Informationen für den Gast folgendermaßen sein müssen:

- *passgenauer (Zielgruppen können datenbasiert individueller und mit relevanten Inhalten angesprochen werden),*
- *emotionaler (nicht mehr nur die reine Information, sondern das vermittelte Erlebnis zählt, Beispiel Virtual Reality),*
- *präsender (Wer braucht welche Informationen wann, wo, in welcher Form? Beispiel mobile Services),*

➤ *transparenter (im Hinblick auf starke Player wie Google, Buchungsportale und andere mehr)*

➤ *vernetzter (erst aus der Vernetzung der Informationen verschiedener Partner entsteht wirklicher Mehrwert für den Gast, Beispiel POI-Datenbanken, gemeinsame Content-Strategie).*

Phase 3: Vertrieb und Buchbarkeit

Hier läuft die Digitalisierung zur Höchstform auf. Kaum ein anderer Bereich hat sich in den vergangenen Jahren so dynamisch entwickelt, wie der Online-Vertrieb. Der Konkurrenzdruck zwingt DMOs genau zu prüfen, ob sie in diesem Umfeld noch mitspielen können. Auch beihilfe- und vergaberechtliche Vorgaben erfordern eine kritische Positionsbestimmung. Fest steht: Ein bisschen Vertrieb geht schon lange nicht mehr. Wer als DMO Erfolge erzielen will, braucht ein gut durchdachtes Geschäftsmodell. Alle anderen sollten das Thema den mächtigen Playern im World Wide Web beziehungsweise den Leistungsträgern selbst überlassen. Doch das Thema „Buchbarkeit“ hat noch eine andere Komponente, die durch die Digitalisierung beeinflusst wird und von den DMOs in das Aufgabenfeld Qualifizierung der Leistungsträger fällt: Das Angebot der Partner in der Region online buchbar zu machen (zunächst einmal ganz egal, ob auf einer eigenen Website oder den großen Buchungsportalen) und den Akteuren in der Destination durch professionelle Beratung zur Vertrieboptimierung mit Rat und Tat zur Seite zu stehen.

Phase 4: Digitale Möglichkeiten vor Ort

Den Gast vor Ort mit relevanten Hinweisen zu informieren oder auch zu inspirieren ist eine wichtige Aufgabe einer DMO, der sich viele Regionen allerdings noch kaum gewachsen sehen. Die Touristinformation bildet nach wie vor die Speerspitze des Vor-Ort-Kontaktes mit dem Gast, auch wenn sie nur für einen Teil der Gäste wirklich relevant ist. Und selbst hier halten die digitalen Möglichkeiten Einzug. Über Info-Terminals und -Screens können sich die Gäste vielerlei Informationen selbstständig zusammenstellen. Wer darüber hinaus noch Fragen hat, der sucht die individuelle Beratung. Dadurch

wächst der Druck auf das Personal. Das eigene Angebot zielgruppenspezifisch und ad hoc (in Echtzeit) aussteuern zu können, kann datenbankbasiert um vieles einfacher sein.

Eine wachsende Gästezahl nutzt für die Information vor Ort jedoch viel lieber das eigene Smartphone. Angebote wie „AroundMe“ oder „TripAdvisor“ bestimmen zunehmend den Blick auf das Angebot um einen herum. Wer als DMO hier die Stirn bieten will, muss in Kooperation mit den Akteuren vor Ort über die besten Daten und die attraktivsten Erlebnisse inklusive einer Technologie verfügen, die vom Gast im App- und Feature-Dschungel (noch) wahrgenommen wird. Die mobil-optimierte und auf die Nutzersituation angepasste variable Bereitstellung der Informationen ist längst keine Kür mehr, sondern im Gästeservice zunehmend Pflicht.

*Zwei Fragen stellen sich immer:
Sind ein digitalisierter Angebots-
überblick und (kostenfreies) WLAN
in der Region vorhanden?*

Ein weiterer Aspekt, der insbesondere von den DMOs bislang noch zu wenig als eigene Aufgabe gesehen wird, ist die gezielte Gästelendung und das Besucher-Tracking in Echtzeit. Je nach Situation, Umgebung, Wetterlage oder Auslastung können dem Gast inzwischen automatisiert und mobil spezielle Services vorgeschlagen und im Umkehrschluss seine Bewegungen registriert werden.

Doch auch das einzelne Erlebnis kann digital noch gesteigert werden. Edutainment in Museen oder Virtual Reality-Brillen in Freizeitparks sind nur zwei der zahlreichen Möglichkeiten, das analoge Erlebnis zunehmend digital anzureichern (siehe Kap. IV, 4).

Phase 5: Reflexion

Von Bewertungsplattformen über Instagram, Facebook & Co. bis zu Social Walls: Die Digitalisierung hat völlig neue Spielräume zur Reflexion der eigenen Reise eröffnet. Die Gäste teilen vor, während und nach der Reise ihrer Erfahrungen, bewerten das

Erlebte und gehen im Idealfall eine fortdauernde Beziehung mit dem Reiseziel ein (Kundenbindung). Besonders wichtig ist es daher, die Gäste zu animieren und durch entsprechende Kanäle zu befähigen, das Erlebnis zumindest in Teilen öffentlich zu machen. Die Gästeelebnisse und -bewertungen gilt es gebündelt auf der eigenen Website und weiteren Kanälen auszuspielen (zum Beispiel Social Walls, Widgets zur Darstellung der Gästebewertungen).

Digitalisierung zeigt sich in allen Phasen der Customer Journey – Service-Design setzt beim perfekten Reiseerlebnis an.

Der Zeitpunkt des Gästekontaktes entscheidet über die Maßnahmen

Es gibt nicht den digitalen Moment im Gästeservice, den es optimal zu gestalten gilt oder die digitale Technologie, deren Anschaffung beschlossen werden muss. Die Möglichkeiten der Digitalisierung durchziehen die Customer Journey im Idealfall wie ein roter Faden. Vieles wird einfacher, manches herausfordernder, aber alles sollte einem Zweck dienen: Mehrwert für die Akteure, vor allem aber für die Gäste schaffen!

Ziel der DMO in Kooperation mit den Partnern muss es sein, durch digitale Services zur richtigen Zeit und am richtigen Ort die Gäste individuell anzusprechen und das analoge Urlaubserlebnis während des Aufenthaltes zu verbessern. Innovatives und professionelles Datenmanagement (siehe Kap. IV, 1.3.2) ermöglicht es, die spezifischen Gästebedürfnisse im Blick zu haben. Darauf aufbauend gilt es, die passenden digitalen Kanäle und geeignete Technologien auszuwählen und Emotionen beim Gast zu wecken. Wer sich mit diesem Gedanken beschäftigt, der stolpert zwangsläufig früher oder später über den Begriff „Service Design“.

Service-Design-Thinking oder „Wie optimiere ich das Reiseerlebnis für meinen Gast?“

Service-Design hat zum Ziel, die einzelnen (digitalen und analogen) Komponenten eines Serviceangebotes zu einem einheitlichen und nahtlos positiven Gästeelebnis zu verbinden. Ursprünglich aus dem Marketing kommend, handelt es sich um eine relativ junge, aber schnell an Popularität gewinnende Disziplin. „Service-Design ist eine Denkweise, ein Angebot an Methoden und eine gemeinsame Sprache für den Prozess der Gestaltung von Dienstleistungen. Der Ansatz ist stets kundenzentriert, der Weg interdisziplinär. Das Ziel ist die Schaffung von einzigartigen Kundenerlebnissen und marktgerechten Services: Design Thinking + Serviceinnovation = Great Customer Experience.“¹¹⁸ Dieser Prozess umfasst:

- *Serviceinnovation: Entwicklung neuer Service-Modelle zur Wettbewerbsabgrenzung*
- *Serviceoptimierung: Neu-Organisation von Serviceabläufen, Mitarbeiterschulungen, Gestaltung von Serviceumgebungen, Produkten und Kommunikationskanälen etc.*
- *Servicestrategie: Anpassung von Geschäftsmodellen unter dem Blickwinkel der Kundenorientierung*

Gerade die „Serviceoptimierung“ ist ein Kernbereich des DMO-Aufgabenspektrums. Die Verbesserungen beziehen den B2C-Bereich (Endkundenmarketing) genauso ein, wie die Interaktion mit Partnern und die interne Prozessgestaltung. Die Möglichkeiten der Digitalisierung müssen in Bezug auf das Verbesserungspotenzial immer mitgedacht werden. Um sich dem Weg der konsequenten Gästeorientierung zu verschreiben, bedarf es eines systematischen Einstiegs in die Prinzipien und Prozesse des Service-Designs, der an dieser Stelle jedoch nicht vollumfänglich abgebildet werden kann. Abb. 49

118 <http://servicedesign-linz.at>

Beispiele für Service-Design in der Praxis**JUIST
TÖWERLAND**

Im Rahmen des internationalen EU-Projekts „Service Design as an Approach to Foster Competitiveness and Sustainability of European Tourism“ wurden auf der Nordseeinsel Juist bereits 2012 die Anforderungen von Kunden digital erfasst. Hierzu wurden 50 Urlaubstester mit einer mobilen Applikation und mobilen Endgeräten ausgestattet, um unter anderem Servicelücken und Erwartungen an die Touristinformation in Juist zu dokumentieren. Diese positiven und negativen Service-momente wurden automatisch in einer zentralen Datenbank gesammelt und kartographisch sowie inhaltsanalytisch ausgewertet.

Rheinland-Pfalz In Rheinland-Pfalz
TOURISMUS GMBH läuft seit 2013 ein Prozess zur Zielgruppensegmentierung auf Basis des Reiseverhaltens (Persona-Ansatz). Um die Kriterien und Ansatzpunkte aus Zielgruppensicht erkennbar zu machen und hieraus Maßnahmen ableiten zu können, wurde eine Methode des Service Designs gewählt, die die Berührungspunkte der jeweiligen Zielgruppe/Persona entlang der Customer Journey identifiziert. In mehreren Workshops mit Vertretern aus Betrieben, Regionen und Orten zu den Themen „Marketing und Angebotsentwicklung“ und „Produktentwicklung“ wurden die Phasen aus Sicht der Persona detailliert durchlaufen, um relevante Qualitätsaspekte zu identifizieren und die (digitale)

Kontaktaufnahme mit dem (potenziellen) Gast zu optimieren. Die Workshops-Ergebnisse wurden mit idealtypischen Persona-Vertretern validiert, korrigiert und weiterentwickelt und stehen den Workshop-Teilnehmern und Partnern auf einer Onlineplattform zur Verfügung¹¹⁹.



Im Allgäu diente der Service-Design-Ansatz dazu, mehr darüber zu erfahren, wie die (vorab definierten) Personas die neue Internetseite erleben. Im

Vordergrund standen neben der qualitativen Beurteilung der Inhalte insbesondere auch die einfache Benutzerführung. Das sogenannte Usability Testing mit den Vertretern der Zielgruppe brachte wichtige Erkenntnisse, die zur Optimierung der Website-Gestaltung genutzt wurden. Das Ergebnis steht auch Partnern zur Verfügung, die für ihre eigene Webpräsenz auf das Gerüst aus Technik und Design (Framework) zurückgreifen können. Dadurch werden Daten gemeinsam genutzt und ausgetauscht und die Datenpflege vereinfacht.

Quelle: Tourismuszukunft – Realizing Progress GmbH & Co. KG

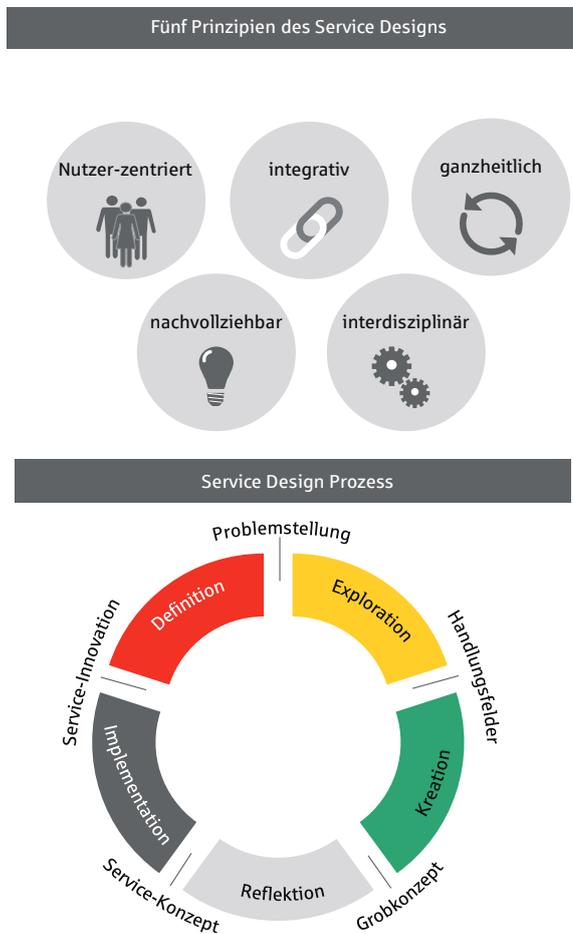


Abb. 49: Prinzipien kennen, Prozess leben: Mit 2 x 5 zum Erfolg
 Quelle: dwif 2016; in Anlehnung an <http://matthewtyas.com>
 und <http://servicedesign-linz.at>

gaben an, dass sie mit ihrem Smartphone oder Tablet unterwegs im Urlaub häufiger oder überhaupt online gehen würden, wenn sie kostenfreie WLAN-Zugänge an öffentlich zugänglichen Plätzen vorfinden würden. In den Hotels/Unterkünften liegt der Anteil sogar bei 60 Prozent. 32 Prozent wünschen sich überhaupt eine Internetverbindung im Urlaub – unabhängig von den Kosten.¹²⁰ Die mobile Nutzung des Internets dient vor allem dazu, die Verbindung nach Hause aufrechtzuerhalten (Erlebtes teilen) oder Informationen, die unmittelbar für die Reise wichtig sind (z. B. Wetter, Routenplaner, Wörterbuch), abzurufen. Abb. 50

In den Ballungsgebieten ist die Netzabdeckung beziehungsweise das Vorhandensein von WLAN-Hotspots zwar inzwischen recht gut, in kleineren Städten und insbesondere ländlichen Regionen jedoch meist eine Herausforderung (siehe Kap. IV, 2.1). Fest steht in jedem Fall: Mehr und mehr Gäste erwarten unterwegs einen schnellen, möglichst kostenfreien Internetzugang. Wer die verschiedenen Touchpoints in der eigenen Region digitalisieren will, muss sich deshalb zwingend mit der WLAN-Bereitstellung auseinandersetzen. Die damit verbundenen technischen und rechtlichen Aspekte sind komplex. Unüberwindbar sind sie jedoch nicht, wenn man sieht, wie fortschrittlich beispielsweise manche Regionen oder sogar Inseln in Asien mit diesem Thema umgehen.

WLAN – noch immer eine Dauerbaustelle

In den bislang beschriebenen Kapiteln zur digitalen Destination wurde ein Sachverhalt stets als gegeben betrachtet: Den Gästen einer Destination (und erst recht eines Betriebes) steht ein WLAN-Zugang zur Verfügung. Klingt einfach, scheint in Deutschland aber immer noch eine Mammutaufgabe zu sein. Die Nachfrage ist jedoch immens. Laut Reiseanalyse hat jeder zweite Reisende, der in den letzten 12 Monaten eine Urlaubs- oder Kurzurlaubsreise unternommen hat, zumindest gelegentlich einen mobilen Internetzugang per Smartphone oder Tablet genutzt. Die Frequenz könnte jedoch noch deutlich höher sein, wenn man auch jene betrachtet, die aktuell noch mit Nutzungsbarrieren kämpfen: 54 Prozent

120 Verband Internet Reisevertreib e.V. 2014



WLAN-Großprojekt im Erzgebirgskreis



Sachsen will Touristenorte im Erzgebirge nach und nach mit kostenfreiem WLAN ausstatten. Der Förderbescheid an das Landratsamt beläuft sich auf rund 50.000 Euro.

Gemeinsam mit dem Eigenanteil des Landkreises sind die Mittel dazu gedacht, in der ersten Phase ein Zugangssystem sowie eine Landingpage für das Projekt „Easy-WLAN-Erzgebirge“ zu schaffen und die ersten Standorte auszuschreiben.

Mit der nächsten Phase sollen mittelfristig im Landkreis insgesamt 88 Hotspots in touristisch relevanten Bereichen entstehen. Um die vielen einzelnen Standorte virtuell zu verknüpfen, soll so ein ganzes Netzwerk an WLAN-Hotspots errichtet werden. Mit der Förderung von WLAN-Hotspots an touristischen Orten ist der Freistaat Sachsen eigenen Angaben zufolge Vorreiter in Deutschland. Da sich

diese Hotspots in öffentlichen Bereichen befinden, können alle Besucher der Stadt das Angebot nutzen. Ziel soll es sein, durch die ausgewählten Standorte den Kern der touristischen Besucherströme in der Stadt oder der Gemeinde mit WLAN zu erreichen und damit einen Mehrwert für den Besucher zu bieten¹²¹.

Digitalisieren Sie nicht um des Digitalisierens willen!

Die Digitalisierung hat sich etwas durch die Hintertür in die DMOs geschlichen. Digitalisierung wird deshalb noch viel zu häufig alleinig mit den neuen Möglichkeiten im (Online-)Marketing (siehe Kap IV, 2.3) gleichgesetzt oder an einer bestimmten Technologie festgemacht. Bevor überhaupt überlegt wird, welche Inhalte man eigentlich an wen kommunizieren will, wird darüber diskutiert, ob eine Infosteile für die Touristinformation angeschafft oder eine eigene App programmiert werden soll. So ist in den vergangenen Jahren mit Sicherheit eine (zu) hohe Summe in die Anschaffung digitaler Lösungen geflossen und zu wenig Energie in die Überlegungen,

Ob und wofür haben Sie das mobile Internet auf Ihre(r/n) Urlaubsreise(n) und/oder Kurzurlaubsreise(n) in den letzten 12 Monaten genutzt? (in %)



Abb. 50: Nutzungsarten des mobilen Internets bei Urlaubsreisen

Quelle: dwif 2016; Daten RA online 11/2014 (Basis: Reisende, die unterwegs im Urlaub das mobile Internet zur Buchung oder Information genutzt haben), zitiert in: Verband Internet Reisevertrieb e. V. 2014

121 www.digitale.offensive.sachsen.de/

welche Ziele damit im Kern erreicht werden sollen. Die Technik macht jedoch nicht den Service aus. Der Wunsch nach konkreten Hilfestellungen („Was sollen wir denn jetzt genau machen?“) ist eigentlich ein versteckter Ruf nach Strategie („Was wollen meine Gäste?“, „Welche Gäste möchten wir erreichen?“, „Welche Ansprache macht für uns Sinn und was nicht?“ etc.). Die Reihenfolge der Überlegungen mit Blick auf den digital unterstützten Gästeservice muss deshalb immer sein:

- *Festlegen: Wofür stehen wir? Was macht einen perfekten Urlaub für den Gast bei uns aus?*
- *Aufdecken: Wo können/müssen wir unseren Service optimieren und wie können uns digitale Medien/Technologien dabei gegebenenfalls unterstützen?*
- *Ausloten: Welche Partner der Servicekette sind an diesem Ziel zu welchem Zeitpunkt auf welche Art beteiligt?*
- *Und erst dann: eine strategische Entscheidung für (oder auch gegen) bestimmte Tools fällen.*

Auf die Fragen, wie die Digitalisierung den Gästeservice einer DMO verändert und welche Maßnahmen ergriffen werden sollen, kann es deshalb keine pauschale Antwort und keine allgemeingültige Checkliste geben. Das herauszuarbeiten, den Service zu designen und den Gast in allen Bemühungen bedingungslos in den Mittelpunkt zu rücken, ist zweifelsohne anstrengend – aber alternativlos. Individuelle und partnerschaftliche Ideen und Lösungen sind gefragt, für die es kein Patentrezept gibt.

Das Multichannel Reisebüro – auch ein Vorbild für die Touristinformation der Zukunft?!



Quelle: DER Reisebüro

„Neuer Concept Store von DER Touristik in Berlin eröffnet“. Hinter dieser Schlagzeile verbergen sich (Zukunft-)Visionen, die auch den Service in den Touristinformationen verändern können.

Interaktives Schaufenster, Video Wall, Touch Screens, Virtuell Reality-Brillen ...: In der Shopping Mall The Q in Berlin können sich Besucher seit Ende März 2016 ein Bild davon machen, wie Technologien den Service in einem Reisebüro verändern können und den Point of Sale zu einem spannenden Erlebnisort werden lassen:

- *Eine lebensgroße virtuelle Dame begrüßt aus dem Schaufenster die vorbeigehenden Passanten und lädt zu einem Besuch des Reisebüros ein. Durch das Heben der Hand startet ein Video und „entführt“ den Passanten an Deck eines Kreuzfahrtschiffes. Eine leuchtende Unterwasserwelt auf dem Boden weist den Weg zum Eingang und beim Betreten des Concept Stores poppen animierte Muscheln unter den Füßen auf.*
- *Monitore der sogenannten „drehbaren Inspirationsinsel“ mit Sofa und eine Videowand im Inneren des Reisebüros inspirieren und informieren durch weitere Expertentipps.*
- *Was die Mitarbeiter(innen) auf den eigenen Screens sehen, wird zugleich auf den Tisch projiziert. Analog zum Smartphone lassen sich mit Fingerbewegungen Elemente auswählen und Inhalte größer ziehen.*
- *Durch den Aufbau einer eigenen Experten- und Beratungsdatenbank mit Informationen über zahlreiche Destinationen steht das elektronische Basiswissen für alle Berater leicht zugänglich zur Verfügung.*
- *Unschlüssige können sich per 3-D-Brille noch einmal überzeugen, ob das ausgewählte Hotel wirklich das Richtige ist. Ein virtueller Gang durch das Zimmer oder die Anlage schafft Klarheit.*



Quelle: Thomas Cook

- Auch für die interne Erfolgsmessung setzt DER auf Technologie: Die anonyme Messung von mobilen Frequenzen vor und in den Filialen (WLAN-Frequenzmessung) gibt Auskunft über Verweildauer und Wiederkehrquote der Kunden sowie die Qualität der Standorte und den Erfolg von Marketingmaßnahmen.

Unter dem Motto „Aus den Reisebüros werden nun Stores“ führt auch TUI seit 2014 einen ähnlichen Transformationsprozess der eigenen Filialen durch.

Auch Thomas Cook hat ein Konzept der „digitalisierten High End-Filialen“ entwickelt. Um die Aufenthaltsqualität der Besucher zu steigern, wurde ein architektonisches Konzept mit drei Zonen entwickelt: Classic Zone, Lounge Zone und Comfort Zone:

Classic Zone: Kunde und Servicemitarbeiter(in) begegnen sich weiterhin am Counter. In den Schreibtisch integrierte iPads unterstützen bei der gemeinsamen Urlaubssuche.

- Lounge Zone: Die Schreibtischatmosphäre wird durch eine Wohlfühlumgebung abgelöst. Der ehemalige Wartebereich wird mittels bequemer Sitzmöbel, iPad-Technologie und einer Virtual Reality-Datenbrille zum Anlaufpunkt für Kunden, die ihre Reisesuche selbst beginnen und anschließend durch die qualifizierte Beratung der Reiseprofis ergänzen wollen.
- Content Zone: Hier sind Beratungsgespräche außerhalb der klassischen Counter-Atmosphäre

möglich. Die im Stil einer Bar gestaltete Kombination aus Hockern und erhöhtem Tisch lädt zum Stöbern auf iPads und in der ausliegenden Reiseliteratur ein. Im Tisch versenkbare Computerterminals lassen sich durch das Serviceteam bei Bedarf ausfahren, um den Bereich wie einen vollwertigen Counter-Arbeitsplatz nutzen zu können.

Quelle: www.invids.de

3.3 Die Zauberformel: Wie machen Sie die DMO fit für die Digitalisierung?

Die bisherigen Ausführungen haben deutlich gemacht: Auf dem Weg in die digitale Zukunft müssen spezielle Herausforderungen gemeistert werden – das gilt für privatwirtschaftlich agierende Unternehmen genauso wie für öffentlich finanzierte Organisationen. Das Thema „Digitalisierung“ zur Chefsache zu erklären, ist angesichts dieser vielfältigen Herausforderungen ein zentraler Schritt, der Hand in Hand gehen muss mit der Ausarbeitung einer Digitalisierungsstrategie für die eigene Institution. Doch worüber müssen sich Touristiker in diesem Zusammenhang Gedanken machen? Welche Komponenten müssen bei einer Digitalisierungsstrategie bedacht werden?

$$DS = GL [0+Prio] * ((M + P + K + W + WSK + Kb) + (B + Kp_{DL} + Kp_{DN} + T + Komm))$$

DS = Digitalisierungsstrategie

GL [0 + Prio] = Position der Geschäftsleitung: Funktion der Offenheit gegenüber und Priorisierung der Digitalisierungsstrategie

Analyse = M + P + K + W + WSK + Kb

Prozess = B + Kp_{DL} + Kp_{DN} + T + Komm

M = Marktanalyse

W = Wettbewerberanalyse

B = Beteiligung

T = Transparenz

P = Produktanalyse

WSK = Wertschöpfungskettenanalyse

Kp_{DL} = Kompetenzen Digital Leaders

Komm = Kommunikation

K = Kundenanalyse

Kb = Kollaborationsmöglichkeiten

Kp_{DN} = Kompetenzen Digital Natives

Quelle: dwif 2016; in Anlehnung an Prognos 2015

Faktoren für eine gelungene Digitalisierungsstrategie

Die Prognos AG hat den Versuch gewagt, genau hierfür eine „Zauberformel“ zu entwickeln. Das Beispiel zeigt, dass die Aspekte nahezu 1:1 auf den Tourismus im Allgemeinen und die DMO im Speziellen übertragen werden können. Die damit verbundenen Fragen sind elementar bei jeder Strategieentwicklung.

Betrachten wir die einzelnen Komponenten im Detail:

- **Geschäftsleitung (GL):** Ohne Offenheit und das klare Bekenntnis zur eigenen Digitalisierungsstrategie kommt der Prozess nicht ins Rollen.
- **Analyse:** Wichtige Fragen, die Sie sich in diesem Zusammenhang stellen müssen: Wohin geht der Trend? Wie entwickelt sich die touristische Nachfrage nach den Produkten? Welche touristischen Produkte können wir authentisch anbieten, wo besitzen wir Alleinstellungsmerkmale? Was beeinflusst die Produktentwicklung? Wer sind unsere Gäste und wie erzielen wir Bedürfnis(über)erfüllung? Was haben (neue) Wettbewerber bereits unternommen beziehungsweise wo sind wir besser und wo haben wir Optimierungspotenziale? Wo und wie können wir eine Steigerung der Wertschöpfung im Tourismus für uns und unsere Partner erzielen? Welche Partner haben wir im Boot, welche wären erfolversprechend?

- **Prozess:** Eine Strategie lebt immer auch von einer zielführenden Personal- und Kooperationsplanung. Insbesondere mit Blick auf den digitalen Wandel gilt es, über den Tellerrand der eigenen Einrichtung hinaus zu schauen und gemeinschaftlich digitale Fähigkeiten aufzubauen. Wichtige Fragen in diesem Zusammenhang sind: Wie ist es um unsere „Digital Leadership“ bestellt – wer lebt den Prozess, wer führt ihn? Welche Aspekte unserer Arbeit könnten durch digitale Ansätze optimiert werden? Wie nutzen wir die inhouse vorhandenen digitalen Kompetenzen besser und wer sind unsere „Digital Natives“? Wie verankern wir die Kooperation mit unseren Tourismuspartnern als Prinzip? Wie schaffen wir es, eine Kultur des „Am-Ball-Bleibens“ zu etablieren und alle relevanten Tourismuspartner in den Prozess zu integrieren (Transparenz & Kommunikation)?

Der digitale Wandel in einer DMO kann nicht durch Technikanschaffungen angestoßen werden. Prozesse sind neu zu denken – gemeinschaftlich und auf Augenhöhe mit allen Playern, die zum Erlebnis der Gäste in der Region beitragen. Grundvoraussetzung für den Erfolg ist es, sich gegebenenfalls auch von Altbewährtem zu trennen. In vielen Institutionen (auch aufgrund der politischen Rahmenbedingungen) noch zu häufig das eigentliche Hemmnis für den Start eines digitalen Transformationsprozesses.

„Die Gestaltung der digitalen Transformation erfordert eine klare Vision, stichfeste Analysen, einen transparenten Prozess, zielführende Beteiligung, gute Kommunikation und ein sichtbares Commitment der Leitung, sich auf Neues einzulassen und Innovation willkommen zu heißen.“

4 Der digitale Tourismusbetrieb

ZUSAMMENFASSUNG:

→ Die Betriebe der Tourismuswirtschaft, allen voran das Gastgewerbe, zählen zu den Schlusslichtern im digitalen Branchenwettbewerb. Bislang konzentrieren sie sich bei der Digitalisierung vor allem auf das Marketing und den Vertrieb. Die Potenziale, die digitale Technologien für die Optimierung interner Prozesse und die Produktentwicklung/Service-Innovation bieten, werden kaum erkannt. Gerade für die eigenkapitalschwache und KMU-dominierte Betriebslandschaft im Tourismus in Ostdeutschland kommt es bei der Digitalisierung aber auf Kosten einsparende und nach innen gerichtete Themen an. Den Betrieben steht eine Vielzahl digitaler Technologien zur Verfügung. Und doch kommt es vor allem auf die richtige Mischung an. Denn die Digitalisierung bewegt sich stets im Spannungsfeld zwischen Effizienzsteigerung und Innovation auf der einen Seite sowie der Kundenorientierung und Servicequalität auf der anderen. Das Tourismusbarometer zeigt die Möglichkeiten auf und gibt Hinweise, wo Aspekte der Digitalisierung sinnvoll eingesetzt sein können und wo Betriebe eher Vorsicht walten lassen sollten. ←

4.1 Status quo der Digitalisierung in den ostdeutschen Tourismusbetrieben

Viele aktuelle Studien deuten in eine stark digitalisierte Zukunft der Tourismusbetriebe. Am besten erforscht ist das Thema im Hinblick auf die Hotellerie. So muten die Forschungen des Fraunhofer Institutes zum „FutureHotel“ schon sehr nach Science-Fiction an – mit Self-Check-ins, Smart Rooms und vollautomatisierten Betriebsabläufen.¹²² Und auch die Studie „Hotellerie 4.0“ der Österreichischen Hotelvereinigung (ÖHV) benennt eine Vielzahl an digitalen Technologien, die relevant für die Hotellerie der Zukunft sein können.¹²³

Die Realität sieht allerdings anders aus: Die Tourismusbetriebe laufen der digitalen Entwicklung allzu häufig weit hinterher. Die Nutzung der vorhandenen digitalen Möglichkeiten hält sich bislang in Grenzen, was die Autoren der ÖHV-Studie sogar zu der Frage veranlasst: „Verschlafen die Hoteliers die digitale Weiterentwicklung?“¹²⁴ Im Digitalisierungsbarometer der Initiative „Antrieb Mittelstand“ landet das Gastgewerbe auf dem letzten Platz aller betrachteten Branchen.¹²⁵ Das erstaunt zwar nicht sonderlich, sucht man den Vergleich mit Branchen wie dem Einzelhandel oder der Finanzwirtschaft. Doch selbst eher analoge Branchen wie das Baugewerbe stehen digital wettbewerbsfähiger da als das Gastgewerbe. Abb. 51

Zwischen Gleichgültigkeit und Selbstüberschätzung

Die Betriebe selbst zeigen eine erstaunliche Indifferenz dem Megatrend Digitalisierung gegenüber. Im Rahmen der aktuellen DIHK-Saisonumfrage Winter 2015/2016 sind vier von zehn gastgewerblichen Betrieben in Ostdeutschland der Ansicht, dass die Digitalisierung keinerlei (egal, ob positive oder negative) Auswirkungen auf ihre Arbeit haben wird. Die Befragung touristischer Betriebe in Ostdeutschland Anfang des Jahres 2016 zeigt ein ähnliches Ergebnis: Sehen bei den Destinationen fast drei Viertel aller Befragten in erster Linie die positiven Effekte, sind es auf Betriebsebene nicht einmal die Hälfte. Die Mehrheit hingegen ist unentschieden. Rund 51 Prozent der Akteure aus Beherbergung und Gastronomie sowie 43 Prozent der Freizeiteinrichtungen meinen, digitale Vor- und Nachteile halten sich die Waage. Abb. 51 und Abb. 52

Die Skepsis bleibt – vor allem, weil die positiven Effekte von vielen nicht erkannt werden.

Entsprechend verwundert es kaum, dass die Selbsteinschätzung der Betriebe durchweg positiver ausfällt als bei den befragten Destinationen (siehe Kap. IV, 3). Ein auffallend hoher Prozentsatz fühlt sich zu-

122 www.futurehotel.de

123 ÖHV und Roland Berger 2016

124 Ebenda

125 Antrieb Mittelstand 2013

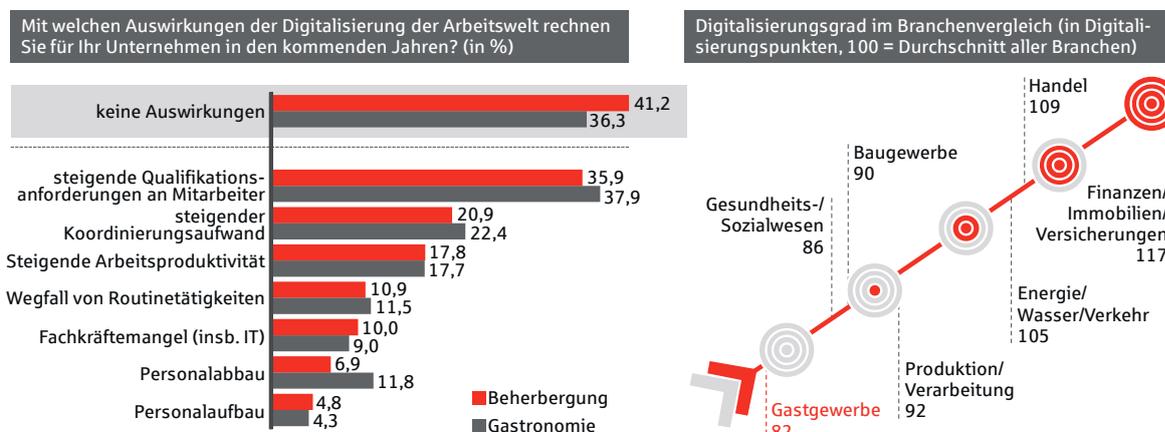


Abb. 51: Stand und Auswirkungen der Digitalisierung im Gastgewerbe
 Quelle: dwif 2016, Daten DIHK-Saisonumfrage Winter 2015/16, Sonderauswertung für Ostdeutschland sowie Antrieb Mittelstand 2013

mindest bezüglich der zur Verfügung stehenden Zeit (personelle Ressourcen) und des nötigen Know-hows gut bis sehr gut auf den digitalen Wandel vorbereitet – gemäß dem Motto: Wo kein Handlungsbedarf wahrgenommen wird, da braucht es nicht viele Ressourcen. Ein großer Irrtum, wie die eingangs zitierten Studien belegen. Lediglich im Hinblick auf die finanziellen Möglichkeiten sehen die befragten Betriebe noch deutlich Luft nach oben. Doch woher kommt diese skeptische, ja teilweise gleichgültige Haltung dem digitalen Wandel gegenüber?

Potenziale werden kaum erkannt

Die Betriebsstrukturen im Ostdeutschland-Tourismus sind äußerst kleinteilig, der typische Betrieb nach EU-Definition ist ein „Kleinstunternehmen“ mit weniger als 10 Mitarbeitern und maximal 2 Millionen Euro Umsatz pro Jahr.¹²⁶ Der Großteil der Betriebe liegt sogar noch unter diesen Grenzwerten, was zusätzliche Herausforderungen mit Blick auf die Digitalisierung mit sich bringt: Angesichts der begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen sowie der Vielzahl alltäglicher Probleme wie Konkurrenzdruck, niedriges Preisniveau, hohe Energiekosten, fehlende Fachkräfte, ist der Spielraum für ein innovatives Ausprobieren digitaler Möglichkeiten häufig stark eingeschränkt. In den meisten ostdeutschen Tourismusbetrieben kümmert sich zwar der Chef persönlich um den digitalen Wandel (59 Prozent). Doch dieser in der Regel sowieso alles in einem: Hotelchef, Gastronom, Buchhalter. Und nun eben auch: Chief Digital Officer (siehe Kap. IV, 2.3).

Die hohe Dynamik der digitalen Entwicklung und die zunehmende Komplexität der technischen Möglichkeiten machen es den Betrieben oft nicht leicht, Schritt zu halten und immer auf dem aktuellsten Stand zu sein. Dass die Digitalisierung auch Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen ermöglicht und damit Kapazitäten für andere Aufgaben frei werden können, bleibt häufig außen vor. Die DIHK-Saisonumfrage zeigt: Wer Auswirkungen durch die Digitalisierung erwartet, hat vornehmlich negative Assoziationen wie steigende Qualifikationsanforderungen oder den hohen Koordinierungsaufwand. Weniger als jedes fünfte Unternehmen sieht auch die positiven Effekte der Digitalisierung auf den eigenen Betrieb, etwa durch eine höhere Produktivität oder den Wegfall von Routinetätigkeiten. So konstatierte das Sparkassen-Tourismusbarometer bereits im Jahr 2014: „Digitalisierung schafft Chancen für KMU, aber Herausforderungen bei der praktischen Umsetzung.“¹²⁷

4.2 Fokusthemen für den digitalen Wandel

Angesicht der skizzierten Herausforderungen und stark eingeschränkten Spielräume für die kleinteilige Tourismusbranche stellt sich eine zentrale Frage: Wie digital müssen (und können) Tourismusbetriebe in Zukunft tatsächlich sein? Und wo macht der Einsatz digitaler Technologien und Medien wirklich Sinn? Wo ist er zwingend erforderlich?

126 OSV 2014
 127 OSV 2014

Zurzeit werden digitale Anwendungen in den ost-deutschen Tourismusbetrieben primär in der Gästesprache genutzt, betriebsintern hingegen kaum. Mehr als die Hälfte der befragten Akteure aus Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft misst der Digitalisierung für Marketing und Vertrieb eine große Bedeutung bei. Produktentwicklung, innovativer

Gästeservice sowie die Optimierung interner Prozesse bleiben dagegen häufig noch außen vor. Abb. 52

*Zentrale Frage:
Wie viel Digitalisierung muss
tatsächlich sein?*

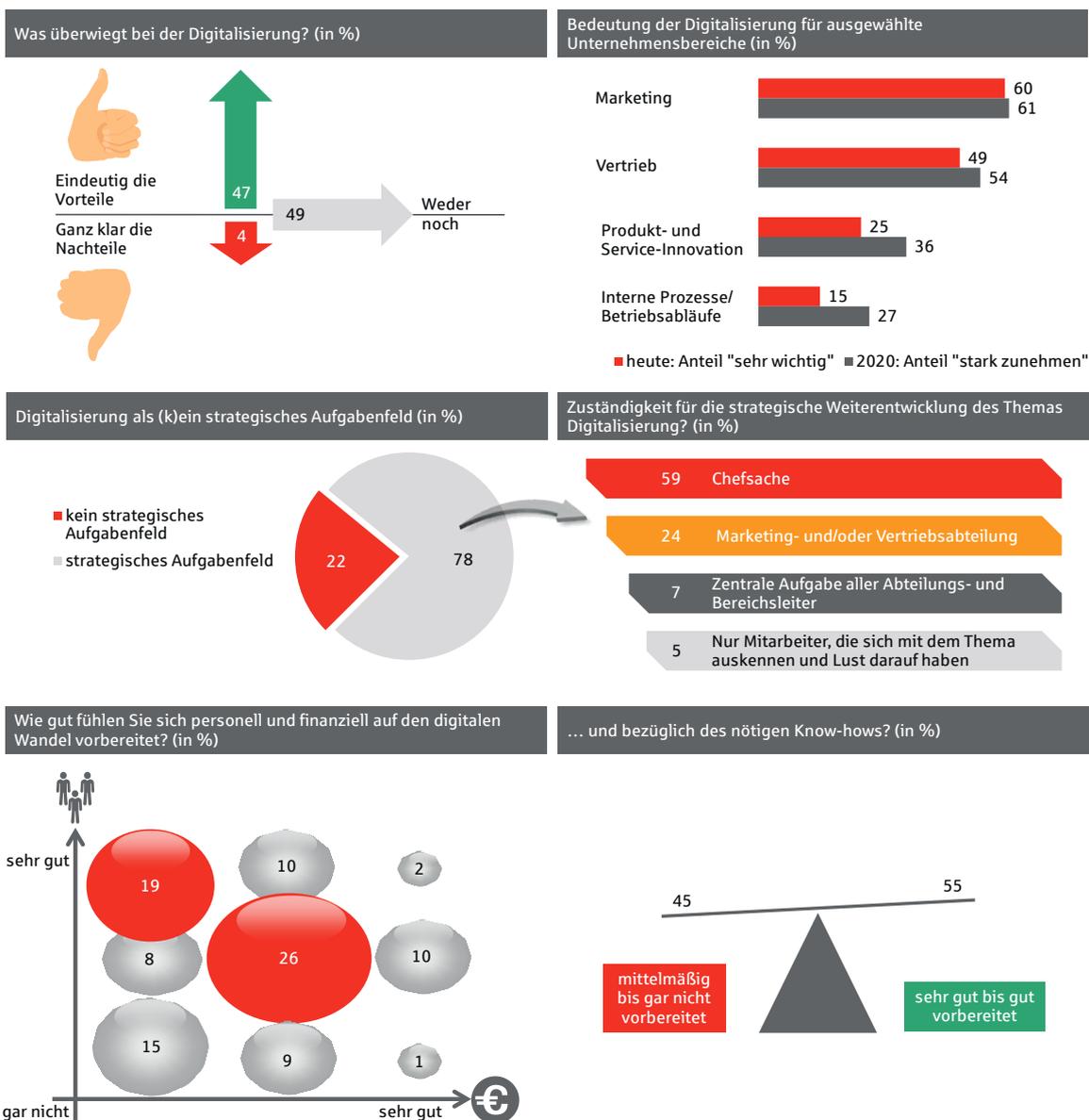


Abb. 52: Einschätzungen der Tourismusbetriebe (Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft) zur Digitalisierung
Quelle: dwif 2016, Daten Online-Befragung der Tourismusakteure in Ostdeutschland

Dabei kommt es in Zukunft gerade für die KMU-dominierte Betriebslandschaft im Tourismus bei der Digitalisierung viel eher auf nach innen gerichtete Themen an – mit unterschiedlichen Nuancen zwischen Gastgewerbe und Freizeiteinrichtungen. Während die Vertrieboptimierung und die Digitalisierung interner Prozesse für gastgewerbliche Betriebe von übergeordneter Relevanz sind, steht für die Freizeiteinrichtungen die Serviceinnovation mittels digitaler Technologien im Vordergrund. Auf diesen digitalen Aufgaben-Dreiklang für Tourismusbetriebe gehen die nachfolgenden Kapitel im Detail ein. Abb. 53

Nicht im Mittelpunkt: Marketing und Kommunikation

Die Digitalisierung hat natürlich Auswirkungen auf andere Unternehmensbereiche, allen voran das Außenmarketing. Die Kommunikation über zunehmend stärker online-basierte Kanäle betrifft auch gastgewerbliche Betriebe und Freizeiteinrichtungen. Allerdings bedeutet Marketing im digitalen Zeitalter mehr als eine attraktive Website und das erfolgreiche Anlegen eines Facebook-Profiles. Aufgrund der immensen, stetig wachsenden Informationsflut wird es für den einzelnen Betrieb immer schwerer, mit seinen Botschaften und Angeboten sichtbar zu sein (siehe Kap. IV, 3).

Selbstverständlich ist die eigene Website für touristische Betriebe auch weiterhin der Dreh- und Angelpunkt ihrer Online-Präsenz. Diese mit allen wichtigen Informationen zu versehen sowie aktuell und top gepflegt zu halten, das ist die wichtigste Aufgabe im Außenmarketing von Gastgewerbe und Freizeiteinrichtungen. Und das auch, wenn selbst einige durchaus digital agierende Unternehmen bezweifeln, dass ein Hotel heutzutage noch zwingend eine eigene Website braucht. So würde selbst Marco Nussbaum, CEO von prizeotel, für „ein neues 50-Zimmer-Hotel in Hamburg aktuell keine eigene Website mehr aufbauen“¹²⁸.

Die stärker herausfordernde Kommunikation über das Social Web macht hingegen in erster Linie für diejenigen Akteure Sinn, die eine gewisse Sichtbarkeit über die Verbreitung relevanter, dem Gast einen Mehrwert bietender Inhalte gewährleisten können.

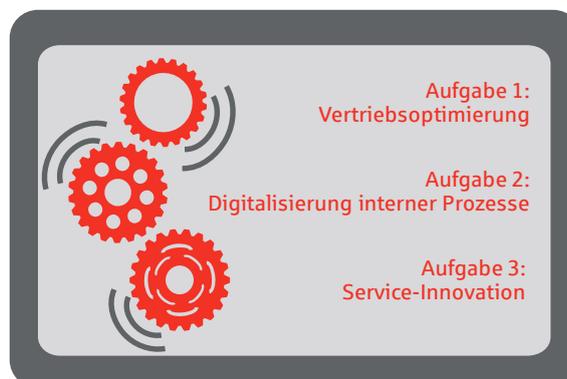


Abb. 53: Digitaler Aufgaben-Dreiklang für Tourismusbetriebe
Quelle: dwif 2016

Oft sind Partner (etwa regionsweite Initiativen, Online-Plattformen oder externe Agenturen) dafür deutlich besser geeignet als der eigene Kanal. Gerade kleinere und mittlere Betriebe, die ohnehin Probleme haben, in puncto Onlinemarketing auf der Höhe der Zeit zu bleiben, sollten daher mit Bedacht auswählen, auf welchen Kanälen sie mit welchem Aufwand agieren (können).

4.2.1 Vertrieboptimierung

Der Vertrieb über digitale Kanäle wird immer wichtiger. Insbesondere touristischen Leistungsträgern bieten sich zahlreiche Chancen, die es optimal zu nutzen gilt. Dazu stehen – wie auch im klassischen analogen Vertriebsgeschäft – sowohl die eigenen Kanäle (Direktvertrieb) als auch externe Vermittlungs- und Buchungsportale mit einer enormen Reichweite (Fremdvertrieb) zur Verfügung. Tab. 4

Der große Vorteil des Online-Vertriebs gegenüber dem Offline-Vertrieb ist die hohe Reichweite. Während klassische Distributionsmodelle den Fokus häufig auf wenige Topseller-Produkte legen, hat sich im digitalen Bereich die Theorie des „Long Tail“ durchgesetzt. Diese geht davon aus, dass online gerade durch den Vertrieb möglichst vieler Einzelleistungen die höchste Reichweite erzielt werden kann. Allerdings sind dafür virtuelle Marktplätze notwendig, die eben jene Einzelleistungen bündeln und zentral verkaufen. Das sind im Tourismus die Buchungs-/Vermittlungsplattformen und Online-Reisebüros.

128 Prizeotel 2016

| | Online | Offline |
|---------------|--|--|
| Eigenvertrieb | Vertrieb über die eigene Website bzw. ein eigenes Buchungs-/Reservierungssystem, ggf. auch über Social Media-Plattformen | Verkäufe und Buchungen vor Ort, Brief/Fax, telefonischer Vertrieb, Kataloge etc. |
| Fremdvertrieb | Vertrieb über Online-Reisemittler wie Buchungsportale, Online Travel Agencies (OTAs), etc. | Vertrieb über Reisebüros und Reiseveranstalter |

Tab. 4: Vertriebskanäle im Online- und Offline-Vertrieb
Quelle: dwif 2016

Digitaler Vertrieb erhöht die Reichweite, braucht aber starke Partner.

Eigenvertrieb als wichtiges Ziel

Ziel eines jeden Betriebes muss es sein, so viele Buchungen wie möglich über die eigenen Kanäle zu generieren. Denn nur hier liegt die vollständige Kontrolle und Wertschöpfung beim Hotel, dem Gastronomiebetrieb oder der Freizeiteinrichtung selbst. Der wichtigste eigene E-Commerce-Kanal ist zweifelsohne die Unternehmenswebsite. Diese für den Vertrieb in technischer Hinsicht zu optimieren und für den Gast auffindbar zu machen, sind die Grundvoraussetzungen für erfolgreichen digitalen Direktvertrieb. Zudem gibt es mittlerweile etliche Softwarelösungen, die die Integration eines Online-Reservierungs-/Buchungssystems ermöglichen und so auch kleineren Betrieben die Möglichkeit bieten, Zimmer, Tischreservierungen, Tickets, Dienstleistungen oder Pauschalangebote online zu vertreiben.

Fremdvertrieb als Chance

Die Reichweite der eigenen Website ist aber in der Regel stark begrenzt. Daher kommt den externen Buchungs- und Reservierungsplattformen eine große Bedeutung zu. Die Situation ist jedoch alles andere als übersichtlich, denn vor dem Hintergrund des enormen Umsatzpotenzials und der Vielzahl an Kleinanbietern in der Branche sind in den letzten Jahren unzählige Mittler mit den unterschiedlich-

ten Geschäftsmodellen auf den Markt gekommen, die für nahezu alle touristischen Akteursgruppen spezielle Angebote vorhalten (siehe Exkurs).

Zwar fallen bei einer Buchung oder Vermittlung über externe Portale teils erhebliche Provisionen an, allerdings gelten gerade die großen, reichweitenstarken Portale als Garant für Buchungen und dienen gleichzeitig als Schaufenster: Je besser ein Betrieb in den Online-Portalen sichtbar ist, desto größer ist die Chance, dass ein potenzieller Gast auf ihn aufmerksam wird. Ein gut gepflegtes, attraktives Profil ist Pflicht für alle Akteure. Darüber hinaus hängt die Wahl der richtigen Partner für den Fremdvertrieb in hohem Maße von der Positionierung des Betriebes ab. So ist es häufig sinnvoller, möglichst gezielt auf wenige, zum Unternehmen passende Spezialanbieter zu setzen, als die eigenen Angebote nach dem Gießkannenprinzip über das World Wide Web zu verstreuen.

Exkurs: Buchungs- und Reservierungsplattformen im Tourismus

➤ *Beherbergungsbetriebe: Hier sind vor allem die Big Player bei den Buchungsportalen relevant, allen voran die Platzhirsche Booking.com, HRS und Hotel.de. Allerdings gibt es diverse kleinere Plattformen, die sich erfolgreich auf spezielle Anbieter (Ferienwohnungsportale wie BestFewo, FeWo-direkt, E-Domizil, Novasol) oder spezielle Segmente (zum Beispiel Kurzreisen, Wellnessreisen, ausgefallene Unterkünfte, Campingplätze) fokussiert haben,*



iStock

by Getty Images™

sowie Online-Reisebüros und Gutscheinportale wie Groupon und DailyDeals. Zunehmend an Bedeutung gewinnen außerdem Metasuchmaschinen wie Kayak, Trivago oder der Google Hotelfinder, die nicht auf Basis eines Provisionsmodells arbeiten, sondern nach Anzahl der Seitenaufrufe, die durch die Suchmaschine generiert werden (Cost-per-Click-Modell) abrechnen.

- **Gastronomiebetriebe:** Die wichtigsten Online-Reservierungsportale für die Gastronomie sind Open Table, Bookatable, Quandoo, MyTable und table-booking.com.
- **Freizeit- und Kultureinrichtungen:** Je nach Art der Einrichtung sind unterschiedliche Plattformen sinnvoll, für Stadt- und Museumsführungen beispielsweise der Vertrieb über GetYourGuide, Guidebooker, Rent-a-Guide oder eTouri; Veranstaltungstickets können über die großen Online-Portale wie Ticketmaster, Eventim, Ticket Online oder Reservix vertrieben werden. Wichtige Partner für Freizeitangebote sind zudem Portale wie Regiondo und MyDays, aber auch Gutscheinplattformen wie Groupon und Daily Deals (wenngleich aufgrund der „Dumpingpreis“-Strategie mit Vorsicht zu behandeln).

Multichannel-Strategien statt Abschottung

Beim Vertrieb stellt sich nicht die Frage nach dem Entweder-Oder von Eigen- oder Fremdvertrieb, vielmehr ist ein sinnvoller Vertriebsmix anzustreben. Gerade weil die Anforderungen an den Online-Vertrieb (Sichtbarkeit, Professionalität) so hoch sind und ein erfolgreicher Direktvertrieb für kleinere und mittlere Unternehmen nur schwer zu realisieren ist (Kosten, Technik, Know-how), kommt den externen Absatzmittlern eine besondere Bedeutung zu. Auf der einen Seite sollte jeder touristische Leistungsträger versuchen, sich von Fremdportalen nicht allzu abhängig zu machen. Auf der anderen Seite ist die Reichweite und Professionalität der großen Portale bei der Kundenakquise nicht zu unterschätzen. Hohe Provisionszahlungen sind gegen eine geringe Reichweite im Direktvertrieb abzuwägen.

Dem richtigen Vertriebsmix auf der Spur – konsequente Erfolgskontrolle macht's möglich.

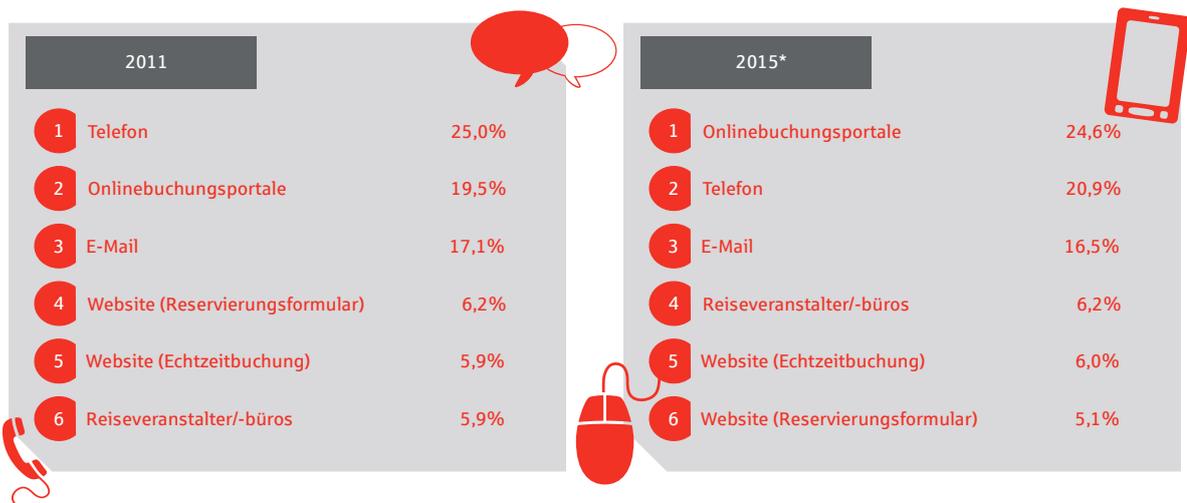


Abb. 54: Anteile einzelner Vertriebskanäle an allen Hotelbuchungen in Deutschland
 Quelle: dwif 2016, Daten Institut für Tourismus, Fachhochschule Wallis, zitiert in: Hotelverband Deutschland 2014 und 2016; * vorläufige Ergebnisse

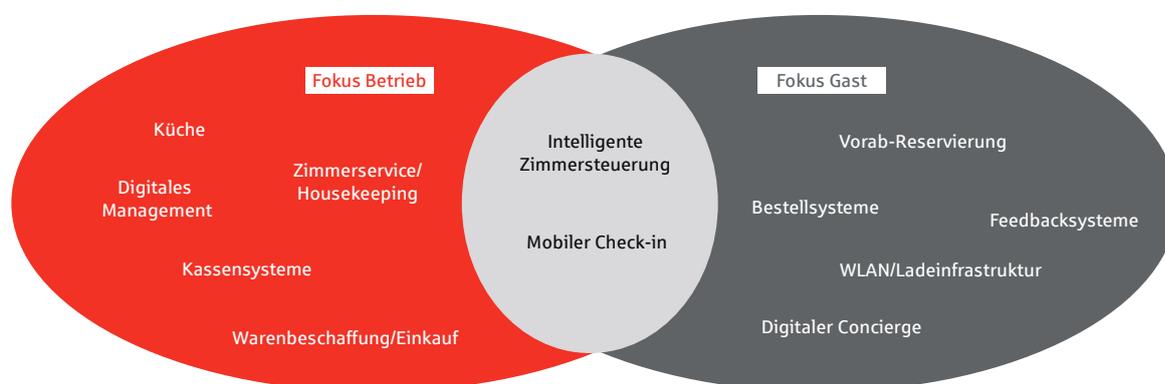


Abb. 55: Digitale Möglichkeiten für die interne Prozessoptimierung touristischer Betriebe (Fokus Gastgewerbe; Auswahl)
Quelle: dwif 2016

Der richtige Marketingmix im E-Commerce ist häufig das Ergebnis eines Trial-and-Error-Prozesses. Erst eine Erfolgskontrolle der einzelnen Kanäle zeigt, wie viele Gäste Sie tatsächlich zu welchen Kosten über welche Plattform gewinnen können. Nur daraus lassen sich fundierte Rückschlüsse auf die Wahl des richtigen Vertriebsmixes ziehen.

4.2.2 Prozessdigitalisierung

Zwar ist der von den Tourismusbetrieben subjektiv wahrgenommene Handlungsbedarf in den Bereichen Marketing und Vertrieb deutlich größer, sind doch hier der Wettbewerbsdruck und die sofortigen Auswirkungen (weniger Buchungen) sehr deutlich zu spüren. Die größten Chancen der Digitalisierung ergeben sich jedoch aus der Effizienzsteigerung durch die Nutzung digitaler Technologien für die Optimierung unternehmensinterner Prozesse.

Eine Vielzahl digitaler Helfer kann den Betriebsalltag optimieren. Nur wo machen sie wirklich Sinn?

Für nahezu jeden erdenklichen Arbeitsschritt gibt es mittlerweile Unterstützung in Gestalt digitaler Technologien. Einerseits geht es um die Standardisierung von Prozessen und Systemen sowie die Anpassung von Produkten und Dienstleistungen,

andererseits um mehr Interaktionsmöglichkeiten und Serviceleistungen für den Gast. Digitale Anwendungen für Tourismusbetriebe betreffen also beide Seiten, die betriebliche Optimierung und die Orientierung am Gast. Abb. 55

Im Folgenden liefert das Tourismusbarometer Ansatzpunkte, an welcher Stelle der Einsatz digitaler Möglichkeiten für den einzelnen Betrieb sinnvoll und notwendig sein kann.

Fokus Betrieb

Alles, was innerhalb eines Betriebes standardisierbar ist und ohne Gästekontakt abläuft, kann theoretisch digitalisiert werden. Und sollte es möglichst auch. Denn genau in diesen Bereichen entfaltet die Digitalisierung ihr Potenzial zur Effizienzsteigerung. Schon heute sind in vielen Betrieben digitale Technologien im Einsatz:

➤ **Warenbeschaffung/Einkauf:** Immer mehr gastgewerbliche Betriebe verfügen über ein elektronisches Procurement-System, in Deutschland laut Metro-Studie bereits knapp 50 Prozent.¹²⁹ Das E-Procurement ist zurzeit in erster Linie gleichzusetzen mit einer Online-Bestell-Lösung, die es ermöglicht, Produkte lieferantenübergreifend in einem System zu ordern. Zudem können Produkte meist günstiger angeboten sowie Preise transparent gegenübergestellt und verglichen werden. Über die Verzahnung mit Inventur-, Kassen- und Buchhaltungssystemen ergeben sich weitere

Effizienzvorteile. Künftig könnte dieses Modell sogar noch stärker automatisiert werden. So gibt es bereits erste „selbstordernde Geräte“, die das Internet of Things in greifbare Nähe rücken: Vorreiter wie Brita, Brother oder General Electric haben Wasserfilter, Drucker und Waschmaschinen entwickelt, die eigenständig erkennen, wenn ihre Vorräte – in diesen Fällen Filterkartuschen, Druckerpatronen und Waschmittel – zur Neige gehen und diese automatisch nachbestellen.¹³⁰ So ist in den nächsten Jahren davon auszugehen, dass auch das Gastgewerbe von solchen Innovationen profitieren kann. Wie wäre es beispielsweise mit einem Kühlschrank, der weiß, wie viel Lebensmittel entnommen wurden und auf Basis der erforderlichen Mengen den Einkauf einfach selbst in die Hand nimmt – inklusive Lieferservice natürlich.

➤ **Kassensysteme:** Egal, ob mit klassischer Registrierkasse oder moderner per Smartphone oder Tablet, vernetzte Bestell- und Bezahlsysteme können eine Menge Arbeit abnehmen und die Kommunikationswege zwischen Service und Küche enorm verkürzen. Denn durch das Aufnehmen von Bestellungen über das mobile Endgerät werden die Aufträge direkt in die Küche oder an die Bar weitergeleitet. Zwar bieten zahlreiche Unternehmen technische Lösungen an, aber dennoch verfügen erst 54 Prozent der Betriebe in Deutschland über ein digitales Kassensystem.¹³¹ Verschiedene Modelle integrieren mittlerweile auch die mobile Kartenzahlung direkt am Tisch. Denn immer mehr Gäste möchten bargeldlos zahlen, also per Kreditkarte, Smartphone und Co. Auch das kontaktlose Bezahlen mittels NFC-Chip (Near Field Communication) erfreut sich auf Nachfrageseite zunehmender Beliebtheit. (Noch) Zukunftsmusik ist hingegen der Einsatz von Digitalisierung in vielen anderen Bereichen der Tourismusbetriebe, beispielsweise

➤ **Zimmerservice/Housekeeping:** Serviceroboter sind auf dem Vormarsch und können in einigen Jahren – wenn die Kinderkrankheiten ausgeräumt sind und erste Roboter zu einem erschwinglichen Preis serienmäßig hergestellt werden können – auch in Hotellerie und

Gastronomie viele Arbeiten erleichtern oder sogar vollständig übernehmen. Einer der wichtigsten Bereiche ist die tägliche Reinigung des Zimmers, die enorme Personalkapazitäten bindet. Hier können Roboter nahezu alle Tätigkeiten künftig eigenständig erledigen, beispielsweise Fußböden saugen, Betten beziehen, Handtücher austauschen, Wäsche waschen, Mülleimer leeren, Möbel abstauben, Bad reinigen, Supplies nachfüllen, Elektrogeräte auf Funktionsfähigkeit prüfen, Minibar auffüllen und vieles mehr. Erste Serviceroboter sind beispielsweise im ALoft-Hotel Cupertino (vor allem Lieferservices) oder im Yotel in New York (vor allem das Verstauen von Gepäck) im Einsatz. Noch einen Schritt weiter geht man im neuen Logistikzentrum von Amazon im polnischen Wrocław. Mithilfe von Robotersystemen der Marke Amazon Robotics wurden hier mit erstaunlichen Effizienzgewinnen die logistischen Prozesse automatisiert – mit erstaunlichen Effizienzgewinnen. So können in den neuen Logistikzentren 50 Prozent mehr Waren gelagert werden, und die Verarbeitungszeit reduziert sich von teilweise mehreren Stunden auf nur wenige Minuten.¹³²

➤ **Intelligente Zimmersteuerung:** Smart Home, das bedeutet intelligente Heimsteuerung per Smartphone. Noch sind solche Smart-Home-Anwendungen eher die Ausnahme, doch es wird nicht mehr lange dauern, bis sie im Alltag angekommen sind. Auch für gastgewerbliche Betriebe ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten, die Geräte in den einzelnen Zimmern, aber auch in anderen Gebäudebereichen intelligent zu steuern, je nachdem, welche Zimmer gerade belegt sind oder welcher Gast welche Vorlieben hat. Vorteile ergeben sich in erster Linie aus dem Gästegenutzen (zum Beispiel durch individuell angepasste Steuerung) sowie aus Kosteneinsparpotenzialen (zum Beispiel durch geringeren Energieverbrauch).¹³³ Die Hotelkette Hyatt hat beispielsweise Zimmerkarten mit NFC-Chips ausgestattet, die erkennen, wenn der Gast das Zimmer verlässt und sofort automatisch einen Lift in das entsprechende Stockwerk schicken.¹³⁴ Apples Anwendung „HomeKit“ zeigt die Messlatte auf: Sie verbindet sämtliche Apps, die

130 Beer, Kristina 2016
131 Metro Gründerstudie 2015
132 Gropp, Martin 2015

133 Neumann, Broeske 2015
134 Tophotelprojects GmbH 2014

die Heim-Elektronik steuern – von der Heizung über die Lichtanlage bis zum Wasserkocher.¹³⁵ Wird das Ganze jetzt noch mit dem persönlichen Assistenzsystem „Siri“ kombiniert, könnte die Steuerung in einem Hotelzimmer bald so aussehen: „Wir starten Siri einfach durch das Aussprechen von ‚Hey Siri‘ und sagen: Licht aus, TV aus, Jalousie herunterfahren, Klimaanlage auf 21 Grad schalten. Das alles passiert, während wir unseren Koffer abstellen und die Badehose raus holen.“¹³⁶

- **Küche 4.0:** In Zeiten, in denen Kochautomaten wie der Thermomix in deutschen Küchen längst keine Ausnahme mehr bilden, kann selbstverständlich auch die Gastronomie auf eine Vielzahl digitaler Unterstützer in der Küche zurückgreifen. Künftig nur noch per App oder Display einen Knopf für das Rezept zu drücken und den Rest der Maschine zu überlassen, ist längst keine Science-Fiction-Vision mehr. Was hingegen noch nach Zukunftsmusik klingt, ist der 3-D-Druck in der Küche. Dabei sind die Möglichkeiten, Lebensmittel zu „drucken“, schon recht weit fortgeschritten: So zaubert beispielsweise das Unternehmen 3D Systems bereits seit mehreren Jahren gedruckte Kunstwerke aus Zucker und entwickelt nun mit dem ChefJet Pro den nach eigenen Angaben ersten professionellen Food-Printer für größere Süßigkeiten (z. B. Hochzeitstorten).¹³⁷ Wichtig hierbei ist jedoch: Die Individualität und das Besondere des gastronomischen Angebotes sollten durch die Digitalisierung nicht auf der Strecke bleiben. Eigene Kreationen und Ideen sind gefragt. Für bestimmte Basisarbeiten kann hier jedoch effizient Abhilfe geschaffen werden. So dienen digitale Systeme, die heute in der Küche eingesetzt werden, (noch) meist der Überwachung, nicht der Steuerung. Ein wichtiges Ziel ist dabei die Einhaltung von HACCP¹³⁸-Standards, ein System, das die Sicherheit von Lebensmitteln gewährleisten soll. Die digitale Erfassung, Weitergabe und Dokumentation von Temperaturen bei Lebensmitteln ist bei vielen Betrieben bereits an der Tagesordnung. Aber auch Bereiche wie Qualitätsmanagement, Rückverfolgung von Prozessen, Instandhaltungsmanagement und Energiemanagement spielen in der Küche 4.0

zunehmend eine Rolle und treiben die digitale Vernetzung von Systemen und Technik voran.

- **Digitales Management:** Von der Personalplanung über die Buchhaltung bis zum Datenmanagement – viele Verwaltungsbereiche lassen sich digitalisieren und damit automatisieren. In einigen Betrieben ist das schon gang und gäbe: Sechs von zehn Hoteliers und Gastronomen verwenden bereits eine digitale Buchhaltungssoftware, im Personalmanagement liegt die Digitalisierungsquote hingegen erst bei zwanzig Prozent.¹³⁹ Zur intelligenten Erfassung, Auswertung und Vernetzung von Angebots- und Nachfragedaten im Gastgewerbe liegen keine Zahlen vor. Verschiedene Software-Anbieter vertreiben spezialisierte und Rund-um-Sorglos-Lösungen für Hotel- und Gastronomiebetriebe. Durch Schnittstellen zum Vertriebssystem (siehe Kap. IV, 4.2.1) können Business Intelligence-Lösungen zudem die Preis- und Kapazitätssteuerung (Revenue Management) unterstützen.

Volles Digitalprogramm: New Generation Hotels

Einige Hotels haben die digitalen Zeichen der Zeit erkannt. Gerade Lifestyle-Unterkünfte, die gezielt auf die Ansprache von Digitale Natives setzen, nutzen die neuen Möglichkeiten zum Teil sehr umfangreich. Beispiele für diese sogenannten „New Generation Hotels“ sind die Hotelmarken Citizen M oder HTL by Scandic. Und auch das im Rahmen des Fraunhofer-Projektes „FutureHotel“ konzipierte und im März 2015 in Wien eröffnete Hotel Schani zählt zu den digitalen Vorreitern der Branche.

Mithilfe digitaler Anwendungen und Technologien werden immer mehr zeitintensive Arbeitsvorgänge systematisiert und automatisiert. Die Vorteile sind deutlich messbar:

- *New Generation Hotels kommen mit weniger Personal aus: ein gutes New Generation Hotel mit weniger als 0,2 Mitarbeitern pro Zimmer. Die Personalkosten machen neun Prozent des*

135 www.apple.com/de/ios/homekit
136 Tourismuszukunft 2014

137 HACCP = Hazard Analysis and Critical Control Points
138 Metro Gründerstudie 2015
139 Metro Gründerstudie 2015

Umsatzes aus. In der klassischen Vergleichsgruppe sind es typischerweise 0,5 Mitarbeiter pro Zimmer (22 bis 25 Prozent vom Umsatz).

- Sie investieren weniger: New Generation Hotels positionieren sich typischerweise im Segment der Drei- bis Vier-Sterne-Hotels. Aber während die klassischen Häuser nach branchenüblichen Beispielzahlen 100.000 bis 170.000 Euro pro Zimmer investieren, kommen die New Generation Hotels im besten Fall mit 70.000 Euro pro Zimmer aus.
- Sie erzielen höhere Umsätze pro verfügbarem Zimmer und damit höhere Renditen: Insgesamt kann der RevPAR (also der Erlös pro verfügbarer Zimmerkapazität) etwa 50 Prozent über dem Durchschnitt von Drei-Sterne-Hotels in gleicher Lage und 20 Prozent über dem benachbarter Vier-Sterne-Hotels ausmachen.¹⁴⁰

Smarte Technologien und persönlicher Service sollten sich ergänzen.

Fokus Gast

Auch im direkten Gästekontakt können die Betriebe zunehmend auf digitale Technologien und Kanäle zurückgreifen. Allerdings sollten sie dabei mehr Vorsicht walten lassen als in internen Unternehmensbereichen. Auf der einen Seite wünschen sich immer mehr Gäste innovative, smarte und für sie hilfreiche Technologien. Auf der anderen Seite bleiben viele Menschen digitalen Services gegenüber skeptisch, vor allem wenn sie allzu futuristisch und „unmenschlich“ anmuten. Gerade die deutsche Bevölkerung lehnt den Einsatz von Servicerobotern und künstlicher Intelligenz im Urlaub eher ab.¹⁴¹ Dennoch bieten sich zumindest grundsätzlich zahlreiche Möglichkeiten, den Service am Gast stärker zu digitalisieren und damit individueller auf den einzelnen Kunden eingehen zu können. Dafür sind detaillierte Gästedaten enorm wichtig. Big Data ist also auch für Hotel- und Gastronomiebetriebe ein zentrales Thema. Aller Datenschutzbedenken zum Trotz

gibt es gerade beim Erheben, Verwalten und Nutzen von Gästedaten laut ÖHV-Studie „Hotellerie 4.0“ noch viel Potenzial.¹⁴²

Die folgenden Anwendungen zeigen, wohin die Reise gehen kann. Die digitale Optimierung des Gästeservices berührt nahezu alle Phasen der Customer Journey:

- **Vorab-Reservierung:** Die Möglichkeit, Tischreservierungen via Internet vorzunehmen, wird von den Gästen zunehmend eingefordert. Mit einem Interesse von fast 25 Prozent bei der deutschen Bevölkerung landen Online-Reservierungen sogar auf Platz eins der Wunschliste für digitale Anwendungen in der Gastronomie. Und rund ein Drittel der Betriebe bietet auch entsprechende Services an.¹⁴³ Doch der Kreativität sind keine Grenzen gesetzt: Start-up-Unternehmen Lunchio hat eine Anwendung speziell für Restaurants, die einen Mittagstisch anbieten, entwickelt. Damit deren Gäste nicht sinnlos ihre begrenzte „Lunchtime“ mit Warten verbringen müssen, können sie über Lunchio das gewünschte Gericht vorab bestellen und bezahlen und müssen erst zur vereinbarten Zeit im Lokal erscheinen.¹⁴⁴
- **Mobile Check-ins:** Bei Flugreisen ist es bereits Normalität, seit zwei Jahren erfolgt auch der vermehrte Einsatz in Hotels von Check-in-Möglichkeiten per Smartphone-App. Gäste, die ihr Hotel online gebucht haben, bekommen vorab eine Einladung zum Online-Check-in. Anschließend bekommt der eingechekkte Gast einen Code, mit dem er zugleich das Hotel und seine Zimmertür öffnen kann. Das erspart Wartezeit an der Rezeption und entlastet das Personal. Allerdings gilt das nur für Gäste, die über ein eigenes Smartphone verfügen und bereit sind, sich die entsprechende App herunterzuladen. Der Einsatz einer mobilen Check-in-Möglichkeit eignet sich nicht für jedes Hotel und – zumindest in naher Zukunft – auch kaum für kleinere Betriebe. Vorteile bieten sich jedoch beispielsweise für Businessgäste (bei Spätanreise oder Zeitnot), für Digital Natives in Lifestyle-Unterkünften und ausgewählte technikaffine Incoming-Märkte (zum Beispiel Japan oder China).

140 Tophotelprojects GmbH 2014
141 Travelzoo 2016
142 ÖHV und Roland Berger 2016

143 Metro Gründerstudie 2015
144 www.lunchio.de

➤ **Digitaler Concierge:** Die gute alte Gästemappe auf dem Zimmer hat ausgedient. Mit digitalen Angeboten via Tablet oder Smart-TV bieten Hoteliers, Ferienwohnungen und Co. ihren Gästen einen innovativen Service in Echtzeit, der einen deutlichen Mehrwert gegenüber seinem analogen Alter Ego aufweist. Neben allgemeinen Infos können mit dem digitalen Modell aktuelle Informationen in Echtzeit kommuniziert, hoteleigene Angebote oder Zusatzservices buchbar gemacht und weitere Tipps für Ausflüge, Veranstaltungen etc. als Push-Nachrichten versendet werden. Eine Kooperation mit der Destination ist für den reibungslosen Datenaustausch unerlässlich. Zudem können Gäste über das System die Zimmertechnik (Smart Home) steuern. Noch einen Schritt weiter gehen Anwendungen, die auch die Vorlieben der Gäste erfassen und für die individuelle Gästeansprache einsetzen.

➤ **Bestellsysteme in der Gastronomie:** Während Kassensysteme, die vom Servicepersonal bedient werden, für jeden gastronomischen Betrieb sinnvoll sind, ist der Einsatz von Selbstbedienungssystemen, an denen sich der Gast sein Menu eigenständig an einem PC oder Tablet zusammenstellt, nicht pauschal zu empfehlen. Auch hier kommt es sehr auf die Gästestruktur, mehr aber noch auf den Serviceanspruch eines Restaurants oder Cafés an. Sollen die individuelle Beratung und Empfehlung und das Ambiente im Vordergrund stehen, sind Tablets auf den Tischen eher die falsche Wahl. In der sehr stark standardisierten und auf wenig Service ausgerichteten Systemgastronomie hingegen erleichtern sie den Bestellvorgang um ein Vielfaches. So hat zum Beispiel McDonalds bereits vor einigen Jahren angefangen, den Bestellservice in seinen Restaurants auf vollautomatisierte „Easy Order“-Terminals umzustellen.

➤ **WLAN/Ladeinfrastruktur:** Wurde ein Internetzugang von vielen Betrieben lange Zeit als Nice-to-have-Angebot abgetan oder mit hohen Kosten für die Gäste belegt, hat die Marktforschung hier für Klarheit gesorgt: WLAN ist den (Hotel-)Gästen heutzutage wichtiger als ein

Gratis-Frühstück oder der hoteleigene Parkplatz.¹⁴⁵ Zwar bieten mittlerweile viele Tourismusbetriebe ihren Gästen einen drahtlosen Internetzugang an, laut HRS-Umfrage sogar fast alle Hotels in Deutschland.¹⁴⁶ Allerdings zählt auch hier das Wie und nicht das Ob: So muss WLAN heutzutage kostenfrei, möglichst schnell und unkompliziert einzurichten sowie im gesamten Betrieb (also auch auf dem Hotelzimmer) verfügbar sein. Auf Plattformen wie www.hotelwifitest.com können Betriebe unkompliziert testen, ob sie den Anforderungen genügen. Rund-um-Sorglos-Lösungen externer Dienstleister klären auch die nötige Daten- und Rechtssicherheit. Ähnliches gilt für Lademöglichkeiten mobiler Endgeräte: So gewinnen ausreichend Ladestationen (Steckdosen, Hubs, Terminals, kabellose Induktions-Lademöglichkeiten, etc.) und der Verleihservice unterschiedlicher Ladekabel an Bedeutung für touristische Betriebe.

➤ **Feedback-Systeme:** Online-Kundenbewertungen haben längst das analoge Beschwerdemanagement abgelöst. Vor allem Unterkünfte, aber auch Gastronomiebetriebe und Freizeiteinrichtungen werden auf entsprechenden Online-Plattformen bewertet. Hier gilt es, keine Vermeidungstaktik anzuwenden, sondern das Kundenfeedback ernst zu nehmen und als Chance für die eigene Serviceoptimierung – sozusagen als kostenlose „Marktforschung – zu verstehen. Tourismusbetriebe sollten ihre Gäste aktiv zu Bewertungen ermuntern, mit ihnen in Dialog treten und Gästekommentare auf den eigenen Kanälen ausspielen. Über Feedback-Systeme können sogar unmittelbar während des Aufenthaltes Bewertungen abgegeben werden, beispielsweise über ein Terminal in der Lobby oder die digitale Gästemappe.

145 Egencia 2015

146 HRS 2015

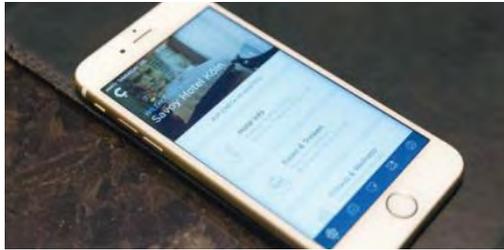


Bild: HRS

Suchen Sie sich starke Partner für die Digitalisierung Ihres Betriebes!

Digitale Technik kann viele Prozesse optimieren, ist aber oft auch mit hohen Kosten für Anschaffung und Betrieb verbunden. Die Suche nach Partnern kann dem Gastgewerbe neue Möglichkeiten eröffnen, wie die folgenden Beispiele zeigen.

Digitaler Gästeservice in der Kölner Hotellerie

Seit Anfang 2016 kooperiert die Stadt Köln mit dem Start-Up-Unternehmen Conichi, das zu HRS gehört. Der Service, der künftig in die HRS-App integriert werden soll, will den Gästeservice im Hotel deutlich erleichtern – zum Beispiel beim Check-in, indem sich Hoteltechnik und Kunden-Smartphone schon beim Betreten der Lobby verbinden und alle benötigten Daten miteinander austauschen. Zudem ermöglicht es Conichi, während des Aufenthaltes Push-Mitteilungen über interessante Angebote auf das Smartphone des Gastes zu schicken.

Im Rahmen des Projektes „Connected Hospitality Cologne“ starten HRS, Conichi und die Stadt Köln nun einen ersten Feldversuch mit der neuen Technik, mit dem die Stadt zum digitalen Vorreiter in der europäischen Hotellerie werden will. HRS stellt dazu allen interessierten Hotels die notwendige Hardware (z. B. Sender und Tablet) kostenlos zur Verfügung. Auch die Nutzung des Dienstes wird im ersten Jahr kostenfrei bleiben.¹⁴⁷

Kostenfreies WLAN für Gastronomiebetriebe

Ende März 2016 ist ein Pilotprojekt der Bitburger Gruppe in Zusammenarbeit mit der Telekom gestartet. Die Mission: rund 70.000 Bitburger-Gastronomie-Kunden mit einem Gratis-Internetzugang für ihre Gäste zu versorgen. Nutzen für die Gastronomen: Alle Kunden können bis zu einer Stunde lang kostenlos surfen. Mehrwert für Bitburger: Wer länger ins Netz will, muss sich mit seinen Daten im System anmelden. Bitburger erhält so exklusiven Zugang zu Kundendaten und kann selbst mit Endkunden in Kontakt treten.¹⁴⁸

Die sinnvolle Mischung macht's

Die Digitalisierung interner Prozesse bewegt sich also stets im Spannungsfeld zwischen Servicequalität und Effizienzsteigerung. Auf der einen Seite bietet die Digitalisierung zahlreiche Vorteile. Sie kann helfen, interne Prozesse effizienter zu gestalten und Ressourcen zu sparen. Gleichzeitig ermöglicht sie es, den Gast noch optimaler und individueller – weil datenbasiert – ansprechen zu können. Das ist gerade in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels wichtig. Allerdings können und dürfen Maschinen nicht überall das Personal ersetzen. Gerade dort, wo der Gast mit Serviceleistungen in Kontakt kommt oder wo innovative Ideen gefragt sind, wird auch künftig der Faktor Mensch die entscheidende Rolle spielen. Und genau hier sollten die zur Verfügung stehenden Fachkräfte sinnvoll im Sinne des Gastes eingesetzt werden.

*Zeitreise ins Hotel der Zukunft.
Wo zählt künftig der Faktor
Mensch? Wo kann Digitalisierung
Ressourcen freisetzen?*

147 Boldt, Martin 2016

148 Brück, Mario 2016

Um das konkret zu machen, wagt das Tourismusbarometer einen Ausblick in das Jahr 2030. Die Vision: Die aufgezeigten digitalen Möglichkeiten sind Realität geworden und können von Hotels und anderen Betrieben zur Optimierung ihrer Prozesse eingesetzt werden. Dennoch gibt es Bereiche, in denen der Mensch als Gast und als Mitarbeiter auch in zwanzig Jahren unersetzlicher Teil des Gastgewerbes ist. Abb. 56

4.2.3 Serviceinnovation und digitales Besuchserlebnis

Das Thema Service-Design stand bereits im Fokus des Aufgabenspektrums einer digitalen DMO (siehe Kap. IV, 3). Aufgabe der Destination muss es sein, durch digitale Services zur richtigen Zeit und am richtigen Ort das analoge Urlaubserlebnis für den Gast zu verbessern. Sie ist in erster Linie für die Verbreitung von spezifischen Informationen in allen Phasen der Customer Journey zuständig.

Doch beim Erlebnis vor Ort kommt der einzelne Tourismusbetrieb ins Spiel. Gastgewerbliche Akteure, vor allem aber Freizeiteinrichtungen sind der analoge Touchpoint des Gastes während seines Aufenthaltes. Für sie gilt es, ihren Kunden ein emotionales Erlebnis zu bieten. Doch auch das einzelne Erlebnis kann digital aufgewertet und noch emotionaler gestaltet werden. Gerade im Freizeitbereich – vom Ver-

gnügungspark über Museen und Infozentren bis zur Stadtführung – bieten digitale Technologien und Anwendungen unzählige Möglichkeiten. Abb. 57

Neue Vermittlungsformen

Der Zugang zu Information und Erlebnis kann und sollte im Zuge des digitalen Wandels neu gedacht werden.

➤ **Digital Edutainment:** Die Edutainment-Philosophie („unterhaltsames Lernen“) ist in vielen Freizeiteinrichtungen angekommen, interaktive Hands-On-Elemente erleichtern die Vermittlung von komplexen Inhalten. Die voranschreitende Digitalisierung eröffnet zunehmend neue Perspektiven. Egal, ob per Touch-Display, App, multimedialen Infoterminals – nie war es einfacher, eine wirkliche Interaktion des Gastes mit dem Thema zu erreichen. So werden Besucher per Fotoautomaten in historische Szenen hineinversetzt, können per Videospiel selbst den Klimawandel stoppen oder an einer Multimediawand die Tafelrunde neu besetzen. Je nach Thema können die Technologien kreativ und immer wieder neu eingesetzt werden.

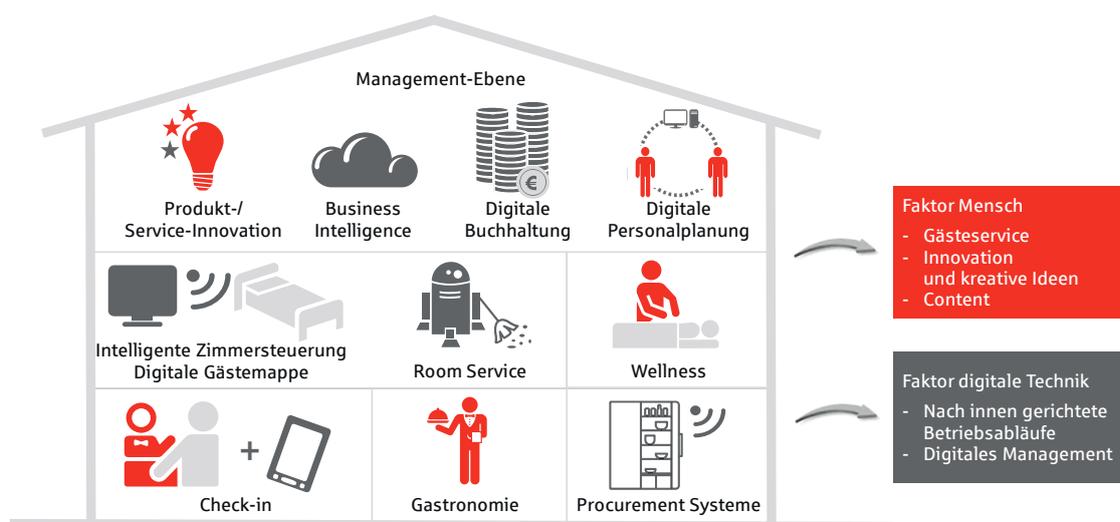


Abb. 56: Vision 2030: Das Hotel der Zukunft zwischen Mensch und Technik
Quelle: dwif 2016

➤ **Gamification:** Eine Weiterentwicklung ist der Gamification-Ansatz. Bei dieser Vermittlungsform steht der spielerische Aspekt im Vordergrund. Im digitalen Zeitalter lassen sich herkömmliche Spiele leicht mit technischen Mitteln zu neuen innovativen Spielformen weiterentwickeln. Möglichkeiten für Freizeiteinrichtungen bieten sich durch die Einbindung von (Computer-)Spielelementen in digitale Infoterminals oder Apps (Beispiel: Spiele-App „Ligato“ des DDR-Museums in Berlin¹⁴⁹, App zur Ausstellung „40 Jahre PLAYMOBIL“ im Historischen Museum der Pfalz in Speyer¹⁵⁰, illustrierte Comic-Tour durch das Archäologische Museum Hamburg¹⁵¹). In diese Kategorie fallen auch digitale Schnitzeljagden (Geocaching), für die mittlerweile zahlreiche Beispiele im Tourismus zu finden sind. Einen Überraschungseffekt bieten Gamification-Angebote also vor allem, wenn sie mit kreativen, möglichst zur Einrichtung passenden Ideen verknüpft werden.

Neue Darstellungsformen

Gerade in Freizeiteinrichtungen kommt es auf das emotionale Besucherlebnis an. Vielen Gästen reicht es nicht mehr aus, Bilder oder andere Ausstellungsobjekte anzusehen, sie wollen die Geschichten dahinter verstehen und auf eine emotionale Reise mitgenommen werden.

Die Digitalisierung erleichtert diesen Schritt erheblich. Traditionelle Darstellungsformen können mit innovativen digitalen Technologien so verknüpft werden, dass ein völlig neuer Erlebnischarakter entsteht. Folgende Beispiele liefern einen Einblick, in welche Richtung sich moderne Darstellungsformen entwickeln (können):

➤ **Augmented Reality:** Die Erweiterung der Realität (englisch: Augmented Reality) liefert zu realen Gegenständen oder Szenerien zusätzliche digitale Informationen und macht sie damit auf mobilen Geräten besser erlebbar. In der Freizeitwirtschaft kann die Technik beispielsweise zur besseren Visualisierung eingesetzt werden. Beispiele: In der französischen Abtei Cluny werden auf fest installierten Medienstationen verlorene Teile des zerstörten Klosterkomplexes rekonstruiert.¹⁵² Besucher der Paul Klee-Aus-

stellung in Augsburg konnten dessen Bilder mithilfe einer App zum Leben erwecken und sich so in seine Gedankengänge beim Zeichnen hineinversetzen.¹⁵³

➤ **Virtual Reality:** Die Virtual-Reality-Technik geht noch einen Schritt weiter, indem sie das „völlige“ Eintauchen in virtuelle Welten ermöglicht – bequem und einfach dank einer speziellen VR-Brille. Beispiele: Im Europa-Park Rust genießen Besucher auf diese Weise eine reale Achterbahnfahrt in einer animierten virtuellen 3-D-Szenerie.¹⁵⁴ Die „Experience of Dalí“ des Salvador-Dalí-Museums in Florida nimmt den Zuschauer mit in ein 360-Grad-Video durch die phantasievollen Gemäldewelten des Künstlers.¹⁵⁵ Für eine Ausstellung im BirdLife-Naturzentrum Neeracherried in der Schweiz hat die Zürcher Hochschule der Künste den Vogelflugsimulator Birdly entwickelt, der die „Metamorphose vom Mensch zum Vogel“ mithilfe von Virtual Reality Wirklichkeit werden lässt.¹⁵⁶

➤ **QR-Codes:** Die kleinen Aufkleber, hinter denen sich Links zu Online-Angeboten verbergen, können vielseitig eingesetzt werden. Sie enthalten unterschiedliche Informationen – von kurzen Texten zum Objekt über Kontaktdaten bis zu ergänzenden Foto-, Audio- oder Videodateien. Vor allem für Stadtführungen ergeben sich neue Möglichkeiten. Beispiele: Im Vogtland haben zahlreiche Städte in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen „Denkende Portale“ Sehenswürdigkeiten mit QR-Codes ausgestattet. Neben Informationen sollen künftig Audioguides und Stadträtsel eingebunden werden.¹⁵⁷ In Freiburg setzt man die Technologie zur Übersetzung von Info-Tafeln an historischen Gebäuden ein.¹⁵⁸

➤ **Holografie und Projektionen:** Grafische Projektionen erweitern den Raum in die dritte Dimension, sei es durch eine 3-D-Simulation (wie im Falle von 180-Grad- oder Nebenwand-Projektionen) oder durch eine echte 3-D-Projektion (Holografie). In Freizeiteinrichtungen können diese Techniken für einen besonderen Hingucker sorgen, die Besucher empfangen und sie durch Ausstellungsräume/Attraktionen führen oder beschädigte/nicht erhaltene Skulpturen

150 Playmobil 2013
151 www.amh.de
152 www.culture-to-go.com
153 www.movinkle.de

154 www.europapark.de
155 thedali.org
156 www.birdlife.ch
157 Freie Presse 2016
158 www.culture-to-go.com



Abb. 57: Möglichkeiten zur Digitalisierung des Besuchererlebnisses (Fokus Freizeiteinrichtungen)
Quelle: dwif 2016, Bilder M. Seibold/dwif, movin'lab, Europa-Park, Städel Museum, Disneyland

rekonstruieren. Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt.

Neue Einbindungsmöglichkeiten

Über digitale Medien können neue Zielgruppen für Freizeiteinrichtungen gewonnen werden, indem das analoge Erlebnis in die Online-Welt übertragen und so einer deutlich größeren Klientel zugänglich gemacht wird. Insbesondere für Kultureinrichtungen kommt dieser Aufgabe eine große Bedeutung zu.

➤ **Social Events:** Dank der neuen Beteiligungsebene, die soziale Medien geschaffen haben, werden Gäste selbst zu Botschaftern. Durch Events wie TweetUps oder InstaWalks können Freizeiteinrichtungen Impulse dafür setzen. Hinter den Begriffen verbergen sich Rundgänge in der Einrichtung, bei denen die Teilnehmer über ihre Eindrücke unter einem bestimmten Hashtag auf sozialen Plattformen (in diesem Falle Twitter oder Instagram) berichten. Die gesammelten Beiträge können dann gebündelt und an zentraler Stelle ausgespielt werden, sodass auch Menschen, die nicht direkt vor Ort sind, daran teilhaben können. Beispiele: Der erste TweetUp in einem deutschen Museum fand am 14. September 2011 im Deutschen Museum München statt.¹⁵⁹ InstaWalks sind noch relativ

wenig verbreitet. Im Oktober 2015 lud das Bodemuseum Instagramer außerhalb der Öffnungszeiten zu einem InstaWalk zum Thema #EmptyBodeMuseum ein.¹⁶⁰

➤ **Digital Curating:** Unter digitalem Kuratieren versteht man die Digitalisierung und Aufbereitung analoger Ausstellungsobjekte für die Online-Darstellung. Aufgrund der unbegrenzten, räumlich unabhängigen Verfügbarkeit im World Wide Web lässt sich die Reichweite von Freizeiteinrichtungen so erheblich erhöhen. Doch es geht um weit mehr als das Anlegen eines digitalen Archives. Die sinnvolle Aufbereitung für die neuen Medien steht im Mittelpunkt. Erste Einrichtungen haben bereits einen eigenen „Digital Curator“ eingestellt. Vorreiter in Deutschland ist unter anderem das Frankfurter Städel Museum: Anlässlich seines 200-jährigen Bestehens im vergangenen Jahr hat die Einrichtung eine umfassende Digitalisierungsoffensive gestartet, mit einer digitalen Exponate-Plattform, edukativen Computerspielen für Kinder, Online-Kunstgeschichtskursen, einem digitalen Kunstbuch und sogenannten „Digitalorials“, die das Museum im Netz zur Verfügung stellt.¹⁶¹

159 Griess 2011
160 Staatliche Museen zu Berlin 2015

161 Städel Museum 2015

Neue Datenhorizonte

Auch im Bereich Big Data ergeben sich für Tourismusbetriebe neue Möglichkeiten, beispielsweise beim Erfassen und Lenken von Besucherströmen.

➤ **Besuchertracking:** *Traditionell endet das Besuchermonitoring von Freizeiteinrichtungen hinter der Kasse. Damit wird zwar sichtbar, wie viele Gäste sich in der Einrichtung aufhalten, was sie dort wann und wie lange getan haben, bleibt jedoch oft im Verborgenen. Dabei ist das Gästetracking auf Schritt und Tritt längst keine Illusion mehr. Im Disney World Resort in Orlando/Florida geben die Besucher ihre Daten sogar freiwillig preis. Das MagicBand, ein Armband, das mit einem sogenannten RFID¹⁶²-Chip ausgestattet ist, loggt sich der Gast überall im Park an Terminals ein – im Restaurant und im Shop erfolgen auch die Bestellung und Bezahlung über dieses System. Gleichzeitig fungiert das Band im Hotel als Zimmerschlüssel. Vorteile für Gäste, die sich häufig „einloggen“ sind beispielsweise kürzere Wartezeiten oder Rabatte. Da das Band in der Regel mit persönlichen Daten aus dem Online-Account hinterlegt ist, ist darüber auch eine individuelle und personalisierte Gästesprache möglich.¹⁶³*

➤ **Besucherinformation und -lenkung:** *Mithilfe digitaler Technologien lassen sich Besucher nicht nur besser informieren, sondern auch gezielter lenken. Digitale Infopoints im Eingangsbereich sind bereits seit Langem in Freizeiteinrichtungen zu finden. Auf Touchscreens wird der Gast nicht nur begrüßt, sondern er kann sich auch einen ersten Eindruck über die Örtlichkeiten verschaffen und seinen Besuch je nach Interesse planen. Außerdem bieten elektronische Check-ins an online-basierten Terminals die Möglichkeit, Wartezeiten beim Ticketkauf zu verkürzen. Interaktive Wegeleitsysteme stellen dem Gast einen an seine Interessen angepassten, individuellen Rundgang zusammen.*

Die Möglichkeiten scheinen schier unendlich – zudem fordern mehr und mehr Gäste ein individuelles und emotionales Besuchserlebnis. Digitale Technologien können hier unterstützen, sollten aber mit Bedacht ausgewählt werden: Was passt wirklich zu meiner Einrichtung? Wo brauche ich (zusätzliche) Informationen über meinen Gast? Wieviel Budget steht für die Digitalisierung zur Verfügung? Eine konstruktiv-neugierige, wenngleich auch selbstkritische Haltung zur Digitalisierung ist für die ostdeutschen Freizeiteinrichtungen zu empfehlen, immer mit Blick auf die Zielgruppenstruktur sowie das Kosten-Nutzen-Verhältnis vieler neuer Technologien.

162 Kurz für Radio-Frequency Identification Technology
163 disneyworld.disney.go.com

5 Strategien & Netzwerke: Gemeinsam mehr erreichen

ZUSAMMENFASSUNG:

→ Die strategische Vorgehensweise und das Denken in Netzwerken sind zwei wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg des digitalen Wandels im Ostdeutschland-Tourismus. Neben der Erarbeitung einer klaren Zielstellung müssen die verantwortlichen Akteure (von der Landes- bis zur Betriebsebene) vor allem die eigenen Mitarbeiter(innen) stärker als bisher einbeziehen.

Ängste und/oder Vorbehalte beim Einsatz digitaler Technologien für interne Prozesse, im Marketing, Vertrieb und der Serviceoptimierung müssen durch Weiterbildung konsequent abgebaut werden, um Effizienz- und Wertschöpfungssteigerungen zu erzielen.

Digitale Chancen dürfen nicht durch (politisch forcierte) Doppelstrukturen in der Tourismusarbeit konterkariert werden. Der digitale Wandel verlangt nach kooperativen Strukturen und einer klaren Arbeitsteilung, die neben Leistungsträgern, Destinationen und den Landesmarketingorganisationen in Ostdeutschland auch starke externe Player einbezieht.

Mutig zu sein, sich auf kontinuierlichen Wandel einzulassen, wird zu einer Kernkompetenz der Akteure, um den Ostdeutschland-Tourismus in eine erfolgreiche Zukunft zu führen. ←

5.1 Strategisches Denken: Im Mittelpunkt steht (weiterhin) der Mensch

Im Rückblick auf die vorangegangenen Kapitel lässt sich der strategische Weg der Destinationen und Betriebe in die digitale Zukunft des Ostdeutschland-Tourismus in fünf zentralen Schritten zusammenfassen:

➤ Ohne eine genaue Fokussierung darauf, welche Aufgaben mit der Digitalisierung einhergehen, können die weiteren Schritte nicht gelingen. Die DMO muss wissen, wofür sie im Gesamtgefüge der touristischen Akteure verantwortlich ist, der Betrieb muss Klarheit über seine Positionierung und Zielgruppenausrichtung haben.

➤ Die gesamte Organisation / der gesamte Betrieb muss lernen, digital zu denken (Stichwort:

digitale DNA). Eng damit verknüpft ist auch die Klärung, wie digitale Möglichkeiten unternehmensinterne Prozesse oder die Zusammenarbeit mit Partnern effizienter machen können.

➤ Das vorhandene Angebot muss professionell digitalisiert werden. Nur was in der digitalen Welt existiert, kann vom Gast gefunden werden.

➤ Durch eine intelligente Verknüpfung von Daten ist es möglich, die Gäste gezielter und individueller anzusprechen. Dank dieser konsequenten Personalisierung wird das Marketing professioneller – und unabhängiger von einzelnen Kanälen.

➤ Für den Service im digitalen Zeitalter gilt: Der Nutzen für den Gast muss (wieder stärker) in den Vordergrund gerückt werden, nicht die Umsetzung diverser Technologien. Abb. 58

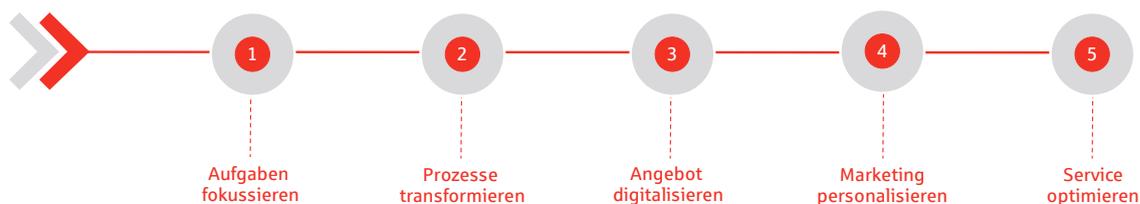


Abb. 58: Schritte in die digitale Zukunft des Ostdeutschland-Tourismus
Quelle: dwif 2016

Die Digitalisierung erfordert ein ehrliches Hinterfragen, um welche strategischen Unternehmens- beziehungsweise Aufgabenbereiche man sich bislang zu wenige oder zu viele Gedanken gemacht hat, ob man personell (Ressourcen und Know-how) überhaupt in der Lage ist, die Erfordernisse umzusetzen und wie dies gelingen kann. Zudem müssen Möglichkeiten für Kooperationen oder Outsourcing ausgelotet werden, um Synergien auszuschöpfen und auch künftig erfolgreich sein zu können. Auf den Punkt gebracht: Digitalisierung ist Nachfragesicherung und damit unbedingt Chefsache! Geleitet und gelebt von der Spitze, unterstützt durch motivierte und qualifizierte Mitarbeiter(innen).

Wichtige Einstiegsfragen in den Prozess der Digitalisierung für DMOs und Betriebe

Die nachfolgende Übersicht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Fragen können aber einen guten Einstieg bieten, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen.

Fokus Strategie

- *Wofür stehen wir?*
- *Welche Ziele wollen wir erreichen?*
- *Wie erfolgreich bin ich mit meiner Strategie?*

Fokus Gast

- *Wen wollen wir im Marketing erreichen? Zu welchem Zeitpunkt der Customer Journey und mit welchen Inhalten?*
- *Welche Daten stehen uns zur Validierung dieser Einschätzung zur Verfügung?*
- *In welchen Phasen der Customer Journey können/müssen wir unsere Präsenz/unseren Service verbessern?*
- *Welchen Mehrwert können wir den (potenziellen) Gästen bieten?*

- *Welche Technologien helfen uns dabei?*
- *Wie können wir (gemeinsam mit Partnern) die Schlagkraft erhöhen?*

Fokus interne Organisation

- *Wo leisten wir Doppelarbeiten? Wo sind Arbeitsschritte extrem aufwendig?*
- *Welche Technologien können uns dabei helfen, Arbeitsschritte effizienter zu gestalten?*
- *Brauchen wir dafür externe Unterstützung?*
- *Was ist in Anbetracht der Kosten-Nutzen-Relation (und unserer Ziele) überhaupt sinnvoll für uns?*
- *Wie schaffen wir es, den Service am Gast nicht zu vernachlässigen?*

**Erfolg im digitalen Wandel:
Es geht mehr um Personen und
weniger um Technik.**

Digitaler Wandel heißt Veränderung

Der digitale Wandel ist häufig gar nicht so sehr eine fachliche, sondern eher eine emotionale Herausforderung für die Mitarbeiter in DMOs, Touristinformationen, Beherbergungsbetrieben und Freizeiteinrichtungen in Ostdeutschland. Mitunter befürchten sie, dass die Technologien die eigene „Handarbeit“ und damit über kurz oder lang auch sie selbst überflüssig machen könnten. Das ist im Tourismus zwar weniger ausgeprägt als beispielsweise im verarbeitenden Gewerbe, das stark auf die Rationalisierungskraft der Digitalisierung setzt. In Teilen werden aber auch hier Arbeitsweisen einer starken Veränderung unterliegen (müssen).

„Arbeiten 4.0 lebt von Vernetzung, Dialog, Kooperation, klarer Planung und Selbstorganisation. Für Führung 4.0 folgt daraus: weniger Kontrolle, mehr

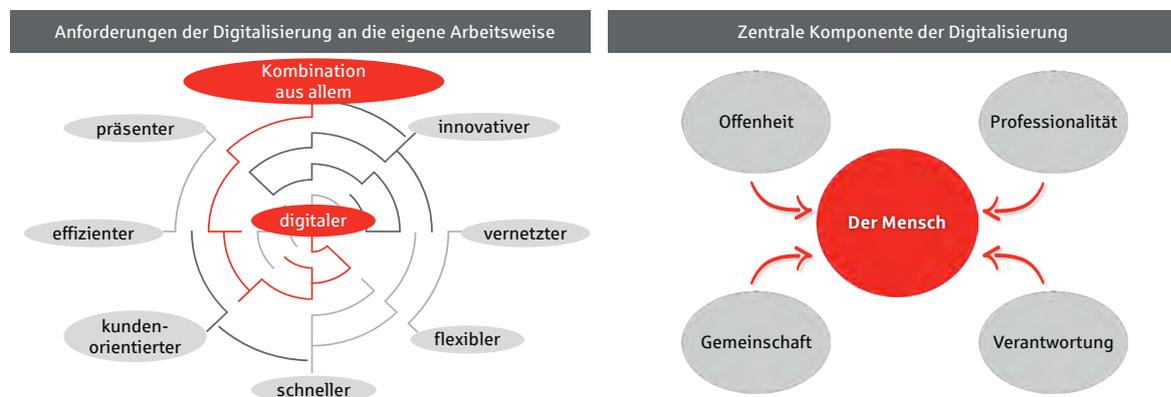


Abb. 59: Anforderungen der Digitalisierung an die eigene Arbeitsweise
Quelle: dwif 2016

Augenhöhe, persönliche Verantwortung und Vertrauen.¹⁶⁴ Durch die Digitalisierung wird ein umfassender Wandlungsprozess in Gang gesetzt, dessen Zukunft schwer abzusehen ist. Gleichzeitig müssen die bestehenden Arbeitsweisen überdacht und an die Erfordernisse des digitalen Wandels angepasst werden.

Veränderungen erzeugen nicht selten Verunsicherung und Angst, von Vertrautem Abschied nehmen zu müssen. Die strategische Leitlinie muss sein, herauszufinden, welche internen Bereiche durch Technologien besonders chancenreich weiterentwickelt werden können und wo dadurch Effizienzsteigerungen ermöglicht und Doppelarbeiten verhindert werden. Und gerade deshalb gilt es, sowohl die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter(innen) in den Tourismusbetrieben und -organisationen als auch die Offenheit aller gegenüber Veränderungen zu steigern.

Die Digitalisierung bedeutet keine zusätzliche Arbeit, die es mit der gleichen Teamstärke zu bewältigen gilt. Professionell eingesetzt, schafft sie vielmehr neue Räume für kreative Ideen in der Angebots- und Produktgestaltung, im Marketing, im Service und bei internen Arbeitsabläufen. Um dieses Ziel zu erreichen, muss der gesamte Betrieb / die gesamte Organisation lernen, digitaler zu denken und zu agieren. Das heißt, offen zu sein für Neues, kontinuierlich Know-how für den professionellen Umgang mit den (technischen) Erfordernissen der Digi-

talisierung aufzubauen, Verantwortung übernehmen zu dürfen und zu wollen sowie die Fähigkeit zu stärken, kooperativ zu denken und zu planen. Das sind wichtige Kompetenzen eines jeden Teammitgliedes, die es im Tourismus noch viel stärker zu fördern gilt. Abb. 59

5.2 Netzwerke leben: „Kirchturmdenken“ hemmt die Chancen der Digitalisierung

„Emotionale Hemmnisse“ im Umgang mit dem digitalen Wandel stellen eine große Herausforderung dar, die Chancen der Digitalisierung tatsächlich in Impulse für die Professionalisierung der Branche umzusetzen. Hinzu kommt die komplexe Akteursstruktur im Tourismus, denn zahlreiche Partner agieren auf unterschiedlichen Ebenen mit dem gleichen Ziel: den Gast in die eigene Destination zu locken und ihm dort ein unverwechselbares Urlaubserlebnis zu bieten. So laufen Prozesse häufig parallel ab, Doppelstrukturen und -arbeiten sind an der Tagesordnung. Dahingegen mangelt es an einer klaren Arbeitsteilung und der Nutzung von Synergieeffekten.

Künftig wird es jedoch sehr darauf ankommen, Prioritäten und Schwerpunkte in Form einer intelligenten Arbeitsteilung sachorientiert, gemeinsam und verbindlich festzulegen. Nur im Miteinander der verschiedenen Ebenen – vom Landesmarketing über die Destinationen bis zu den Orten und einzelnen

Betrieben/POIs sowie der immer wichtiger werden- den externen Player können die digitalen Herausforderungen gemeistert werden. Wichtig ist die Konzentration auf die Kernkompetenzen der einzelnen Akteursgruppen, wenn es darum geht

- *Daten und Informationen gewinnbringend und ressourcenschonend zu bündeln,*
- *daraus für den Gast relevante Produkte und Inhalte (zum Beispiel Botschaften, Geschichten) zu entwickeln,*
- *deren Reichweite zu maximieren und damit*
- *Anreize für den Besuch in der Destination zu schaffen beziehungsweise Wertschöpfung zu generieren.*

Voraussetzung: Fachliche Entscheidungen müssen über politischen Zwängen stehen.

Das nachfolgende Beispiel verdeutlicht eine mögliche Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Ebenen im Kontext des digitalen Wandels. Für wichtige Aufgaben wie Infrastrukturpflege, Lobbyarbeit oder auch die Sicherung der Angebotsqualität gibt es bereits Modelle der Aufgabenteilung, die mehr oder weniger intensiv und verbindlich gelebt werden. Die Digitalisierung gehört künftig auch zwin-

gend zu diesen Bereichen, die eine gemeinschaftliche Herangehensweise fordern, um erfolgreich organisiert zu werden und so die Chancen vollumfänglich ausschöpfen zu können. Abb. 60

Landesmarketing

Die Landesebene kümmert sich im Idealfall um die Bereitstellung nötiger Technologien, die auf den unteren Ebenen kaum finanzierbar sind oder die zur Nutzung der bestmöglichen Synergien einheitlich im gesamten Land aufgesetzt werden sollten. Beispiele für entsprechende Technologien sind eine landesweite POI-Datenbank, Tourismus-Apps oder gemeinsame Bilddatenbanken, die sowohl von den Destinationen als auch von einzelnen Betrieben für die eigenen Zwecke genutzt werden können. Die Landesmarketing-Organisation sollte den Akteuren zudem notwendige, im digitalen Zeitalter immer komplexere Marktforschungsdaten zu Gästestruktur, -verhalten und Trends zur Verfügung stellen und stetig auf der Höhe der Zeit sein, um den Partnern im Land innovative Impulse für die eigene Marketingarbeit und Produktgestaltung zu geben. Gleichzeitig kann das Landesmarketing Kooperationen mit externen Playern (siehe weiter unten) initiieren, für die den Akteuren auf DMO-Ebene gegebenenfalls die Schlagkraft fehlt.

Orte und Betriebe

Diese Ebene hat stets das Ohr am Gast, aber auch aufgrund der stark eingeschränkten Gestaltungs-

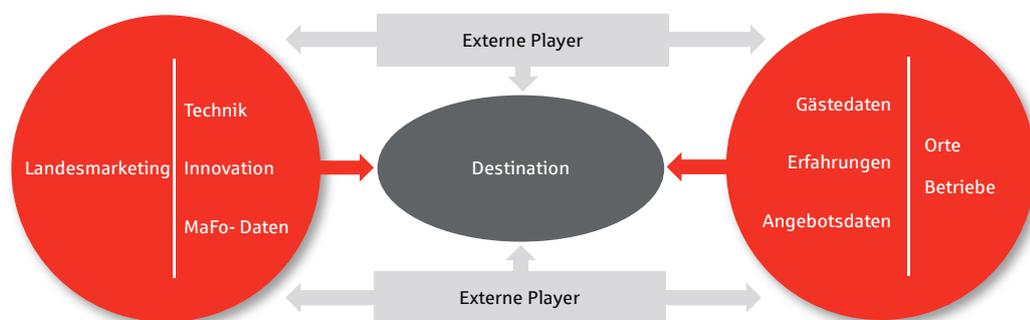


Abb. 60: Modellhafte Arbeitsteilung im Kontext des digitalen Wandels in Ostdeutschland
Quelle: dwif2016

spielräume mit größten Herausforderungen zu kämpfen. Daher sollte der Schwerpunkt auf der eigentlichen Kernkompetenz liegen: den eigenen Daten und authentischen Geschichten von der „Basis“. So können die Orte und Betriebe essenzielle Angebotsdaten in die technischen Systeme auf Landesebene (zum Beispiel POI-Datenbank) einspielen und dort kontinuierlich pflegen. Durch die damit verbundene Reichweite und Sichtbarkeit ergibt sich eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten. Zudem können die Erfahrungen aus dem Gästekontakt das Bild aus der Marktforschung um das differenzierte(re) Bild des Gästeerlebnisses ergänzen und dies in die strategischen Überlegungen von Land und DMO einfließen. Last but not least wissen gerade die Orte und Betriebe, genau die Inhalte zu generieren, die im digitalen Zeitalter so wichtig sind: wie authentische Erlebnisse, Ereignisse, Episoden oder Biografien.

Destination

Die DMO übernimmt bei der digitalen Aufgabenteilung eine zentrale Schnittstellenfunktion. Bei ihr laufen gewissermaßen die Fäden – oder mit Blick auf die Digitalisierung anders ausgedrückt der Content, die Daten, das Wissen – zusammen. Eine wichtige Aufgabe auf dieser Ebene ist es, den Überblick über die einzelnen Detailangebote, Erfahrungen und Inhaltsfragmente zu relevanten Inspirationsmaßnahmen zu bündeln. Die DMOs übernehmen immer mehr die Rolle eines „Veredlers und Vermittlers“. Die Angebote beziehungsweise der Content werden hier nicht länger generiert, sondern in Form emotionaler Geschichten (Storytelling) konzentriert, um dann über eigene Kanäle selbst und/oder über reichenweitenstarke Partner erzählt zu werden. Ziel ist immer, die größtmögliche Sichtbarkeit zu erzielen, Anreize für den Besuch in der Destination zu schaffen und damit Wertschöpfung zu generieren.¹⁶⁵ Zudem sorgt die Destinationsebene für den nötigen Wissenstransfer innerhalb der Region (Leistungsträgerschulungen zu Themen wie Datenpflege, Website, eFitness und anderes mehr) und sensibilisiert ihr Netzwerk für Innovationen.

Externe Player

Ohne starke Partner von außen ist der digitale Wandel nur wenig Erfolg versprechend. Externe Player können die Tourismusbranche bei den unterschiedlichsten Aufgaben unterstützen. So sind auf der einen Seite Partner wie Mobilitätsanbieter, Tourenportale, Kartenanbieter oder Suchmaschinen gefragt, über Schnittstellen eigene Daten ins System einzuspielen. Auf der anderen Seite braucht es Kooperationen mit Themenportalen, Vertriebskanälen, (Fach-)Magazinen, Bloggern und Datenbanken, um die nötige Reichweite und Sichtbarkeit in der digitalen Informationsflut sicherzustellen.

*Mut zur Veränderung:
Die Finanzierung alter und
neuer Prozesse/Aufgaben
wird nicht gelingen.*

Ein wichtiges Schlagwort in diesem Zusammenhang ist die sogenannte „Durchlässigkeit“. Der digitale Wandel fordert alle Akteure dazu auf, nicht länger Wissen/Daten zu horten und damit das eigene Süppchen kochen zu wollen, sondern sich als (Tourismus) Gemeinschaft zu verstehen, die einander vertrauen und sich auf Erfolg versprechende gemeinsame Lösungen und eine partnerschaftliche Arbeitsteilung einigen kann.

Wer dabei auf fixe Systeme hofft, die – einmal definiert – die nächsten zehn Jahre funktionieren, wird immer wieder Rückschläge erleben. Der Prozess, gemeinschaftlich die Möglichkeiten der Digitalisierung auszuloten und Kooperationen zu vereinbaren, wird nie abgeschlossen sein. „Digitale Initiativen sind mehr Prozess als Projekt. Viele Unternehmen sind daran gewöhnt, digitale Projekte kampagnenartig innerhalb festgelegter Zeiträume und Budgets abzuschließen.“

¹⁶⁵ Zum Beispiel Storytelling-Portale wie wosonst.eu in der Metropolregion Rhein-Neckar oder wasunsbewegt.in in Südtirol oder auch die Initiierung von Blogger-Relations

Es wird oft vergessen, dass mit der direkten Nutzerinteraktion auch ein stetiger Wandel verbunden ist. Erfolgreiche digitale Plattformen sind eher vergleichbar mit einem Garten, der angelegt, gepflegt und immer wieder neu bepflanzt werden muss.¹⁶⁶

Mehr Mut zu kontinuierlichem Wandel

Digitaler Wandel im Tourismus hat nur nachrangig mit Datenbanken, Content-Management, Social Media, Apps, Virtual Reality und Ähnlichem zu tun. Digitaler Wandel im Tourismus heißt vor allem: Kooperation und Netzwerke leben, um digital unterstützt das Gästeteerlebnis in den Mittelpunkt zu rücken. Ohne Wenn und Aber.

Voraussetzung dafür ist nicht nur die Technologie, sondern vor allem der Wille und Entschlusskraft der Akteure, den kontinuierlichen Wandel unvoreingenommen zu gestalten. Entsprechend hat Digitalisierung im Tourismus vor allem sehr viel mit Mut zu tun:

- *Mut, neue Wege einzuschlagen und dabei auch mal zu scheitern.*
- *Mut, innovative Ideen umzusetzen und sie nicht zu bekämpfen.*
- *Mut, die Chancen für den Tourismus in Ostdeutschland in den Mittelpunkt zu rücken und sich auf einen gemeinsamen Weg zu einigen.*
- *Mut, sich dafür notfalls von Altbewährtem zu trennen und neue Wege zu betreten.*

Anhang

Anhang 1: Kennzahlen zur Finanz- und Personalausstattung ostdeutscher Tourismusorganisationen

| | Ortsebene | Regionalebene |
|---|------------|---------------|
| Gesamtbudget 2014 (in Tausend Euro) | | |
| Mittelwert | 664 | 557 |
| 1. Quartil (75 % besser, 25 % schlechter) | 116 | 263 |
| Median (Zentralwert) (50 % besser, 50 % schlechter) | 292 | 345 |
| 3. Quartil (25 % besser, 75 % schlechter) | 900 | 700 |
| Herkunft Budget 2014 (Durchschnitt in Tausend Euro / Anteil am Gesamtbudget) | | |
| Mitgliedsbeiträge | 11 (2 %) | 174 (31 %) |
| Öffentliche Zuschüsse | 177 (27 %) | 81 (15 %) |
| Fördermittel | 17 (3 %) | 128 (23 %) |
| Erwirtschaftete Eigenmittel | 391 (58 %) | 138 (25 %) |
| Kurtaxe/Fremdenverkehrsbeitrag | 40 (6 %) | - |
| Sonstiges | 28 (4 %) | 36 (6 %) |
| Verwendung Budget 2014 (Durchschnitt in Tausend Euro / Anteil am Gesamtbudget) | | |
| Personal | 276 (42 %) | 176 (32 %) |
| Verwaltung | 45 (7 %) | 46 (8 %) |
| Marketing/Marktforschung | 80 (12 %) | 230 (41 %) |
| Miete/Pacht | 20 (3 %) | 12 (2 %) |
| Infrastruktur | 155 (23 %) | 5 (1 %) |
| Befristete Projekte/Events | 49 (7 %) | 61 (11 %) |
| Sonstiges | 39 (6 %) | 27 (5 %) |
| Personalbestand 2015 (Durchschnitt) | | |
| Insgesamt (Personen) | 11 | 8 |
| Vollzeitäquivalent (Zahl der Vollzeitkräfte x 1 + Zahl der Teilzeitkräfte x 0,5 + Zahl der Aushilfen x 0,3) | 9 | 7 |

Quelle: dwif 2016, Daten Stimmungsumfrage Sommer 2015 und Herbst 2015

Anhang 2: Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten und auf Campingplätzen 2015

| | Beherbergungsbetriebe ≥ 10 Betten | | | Campingplätze | | | Beherbergungsbetriebe ≥ 10 Betten und Campingplätze | | |
|------------------------|--------------------------------------|------|---------------------------------|------------------|------|---------------------------------|--|------|---------------------------------|
| | Anzahl (Mio.) | Rang | Veränderung ggü. Vorjahr (%) | Anzahl (Tsd.) | Rang | Veränderung ggü. Vorjahr (%) | Anzahl (Mio.) | Rang | Veränderung ggü. Vorjahr (%) |
| Baden-Württemberg | 47,1 | 2 | 3,0 | 3.696 | 4 | 7,3 | 50,8 | 2 | 3,3 |
| Bayern | 83,1 | 1 | 3,2 | 5.040 | 1 | 6,6 | 88,1 | 1 | 3,4 |
| Berlin | 30,1 | 6 | 5,5 | 106 | 15 | -7,2 | 30,3 | 6 | 5,4 |
| Brandenburg | 11,4 | 12 | 4,3 | 1.116 | 9 | 11,2 | 12,5 | 12 | 4,9 |
| Bremen | 2,3 | 16 | 3,5 | 81 | 16 | 13,0 | 2,4 | 16 | 3,8 |
| Hamburg | 12,5 | 11 | 5,3 | 132 | 14 | 3,9 | 12,6 | 11 | 5,3 |
| Hessen | 31,0 | 5 | 3,0 | 1.127 | 8 | 6,8 | 32,2 | 5 | 3,2 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 24,8 | 7 | 1,3 | 4.622 | 2 | 10,4 | 29,5 | 7 | 2,6 |
| Niedersachsen | 37,3 | 4 | 2,3 | 4.022 | 3 | 1,1 | 41,3 | 4 | 2,2 |
| Nordrhein-Westfalen | 47,0 | 3 | 1,6 | 1.673 | 7 | 2,7 | 48,7 | 3 | 1,6 |
| Rheinland-Pfalz | 19,3 | 9 | 2,7 | 2.483 | 6 | 4,8 | 21,8 | 9 | 2,9 |
| Saarland | 2,8 | 15 | 1,2 | 137 | 13 | 23,1 | 3,0 | 15 | 2,0 |
| Sachsen | 18,1 | 10 | -1,0 | 636 | 10 | 4,0 | 18,7 | 10 | -0,9 |
| Sachsen-Anhalt | 7,3 | 14 | 2,0 | 351 | 12 | 10,8 | 7,6 | 14 | 2,4 |
| Schleswig-Holstein | 23,6 | 8 | 3,2 | 3.501 | 5 | -0,1 | 27,1 | 8 | 2,8 |
| Thüringen | 9,3 | 13 | 0,7 | 498 | 11 | -20,0 | 9,8 | 13 | -0,3 |
| Deutschland | 407,0 | | 2,7 | 29.221 | | 4,8 | 436,2 | | 2,9 |

Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt

Anhang 3: Kapazitäten und deren Auslastung 2014 und 2015 (einschließlich Campingplätze)

| | Geöffnete Betriebe | | Angebotene Schlafgelegenheiten (Tsd.) | | Auslastung angebotene Schlafgelegenheiten | | Auslastung angebotene Betten der Hotellerie | |
|------------------------|--------------------|---------------|---------------------------------------|----------------|---|-------------|---|-------------|
| | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| Baden-Württemberg | 6.792 | 6.701 | 395,8 | 394,4 | 37,4 | 38,6 | 41,4 | 43,0 |
| Bayern | 12.197 | 12.191 | 691,4 | 703,2 | 35,8 | 36,9 | 41,6 | 41,6 |
| Berlin | 809 | 814 | 140,3 | 140,7 | 57,0 | 59,3 | 59,0 | 61,2 |
| Brandenburg | 1.634 | 1.655 | 125,1 | 125,5 | 31,0 | 32,5 | 36,4 | 37,9 |
| Bremen | 121 | 119 | 14,1 | 14,9 | 44,3 | 43,7 | 45,2 | 45,0 |
| Hamburg | 343 | 352 | 55,8 | 59,0 | 59,0 | 59,3 | 60,1 | 60,7 |
| Hessen | 3.508 | 3.494 | 251,7 | 251,8 | 36,5 | 37,5 | 40,5 | 41,2 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 2.870 | 2.851 | 278,4 | 278,5 | 32,9 | 34,2 | 44,3 | 45,2 |
| Niedersachsen | 5.409 | 5.421 | 383,7 | 389,5 | 32,2 | 32,5 | 37,3 | 37,9 |
| Nordrhein-Westfalen | 5.340 | 5.279 | 372,9 | 376,0 | 36,1 | 36,8 | 39,1 | 40,1 |
| Rheinland-Pfalz | 3.591 | 3.537 | 233,5 | 231,2 | 28,0 | 28,8 | 32,0 | 32,8 |
| Saarland | 263 | 252 | 24,0 | 23,8 | 35,1 | 37,7 | 33,5 | 35,2 |
| Sachsen | 2.157 | 2.122 | 149,0 | 148,8 | 38,2 | 38,1 | 41,2 | 41,2 |
| Sachsen-Anhalt | 1.096 | 1.134 | 71,9 | 73,9 | 30,8 | 31,0 | 34,3 | 34,7 |
| Schleswig-Holstein | 4.256 | 4.069 | 258,5 | 258,0 | 34,7 | 35,8 | 45,8 | 47,2 |
| Thüringen | 1.338 | 1.330 | 106,4 | 107,0 | 35,2 | 34,7 | 36,6 | 36,5 |
| Deutschland | 51.724 | 51.321 | 3.552,6 | 3.576,2 | 36,1 | 37,0 | 39,7 | 43,0 |

Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter

Anhang 4: Nachfrage in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten und auf Campingplätzen nach Reisegebieten 2015

| | Ankünfte | Übernach- tungen | Aufent- halts- dauer (Tage) | ÜN Veränderung 2015/ 2014 (%) | Übernach- tungen Ausländer | Verände- rung 2015/2014 (%) | Aus- länder- anteil (%) |
|--|------------------|---------------------|--------------------------------------|--|----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| Brandenburg | 4.658.502 | 12.518.947 | 2,7 | 4,9 | 960.832 | 5,3 | 7,7 |
| Barnimer Land | 252.993 | 851.606 | 3,4 | 3,7 | 50.804 | -6,9 | 6,0 |
| Dahme-Seenland | 508.548 | 974.526 | 1,9 | 3,7 | 150.507 | 0,4 | 15,4 |
| Elbe-Elster-Land | 51.947 | 219.399 | 4,2 | -0,9 | 3.684 | -2,2 | 1,7 |
| Fläming | 493.526 | 1.231.672 | 2,5 | 1,4 | 235.339 | 2,6 | 19,1 |
| Havelland | 417.267 | 1.131.968 | 2,7 | 17,4 | 63.348 | -11,0 | 5,6 |
| Lausitzer Seenland | 99.805 | 338.572 | 3,4 | 2,2 | 17.419 | 19,8 | 5,1 |
| Niederlausitz | 76.951 | 159.100 | 2,1 | -5,0 | 13.520 | -10,9 | 8,5 |
| Potsdam | 475.419 | 1.105.264 | 2,3 | 6,7 | 123.464 | 9,5 | 11,2 |
| Prignitz | 134.152 | 298.367 | 2,2 | 2,2 | 13.595 | 24,1 | 4,6 |
| Ruppiner Seenland | 526.595 | 1.474.105 | 2,8 | 2,5 | 56.593 | 9,4 | 3,8 |
| Seenland Oder-Spree | 661.983 | 2.110.914 | 3,2 | 2,5 | 120.309 | 13,9 | 5,7 |
| Spreewald | 653.555 | 1.699.090 | 2,6 | 8,6 | 88.575 | 26,8 | 5,2 |
| Uckermark | 305.761 | 924.364 | 3,0 | 4,5 | 23.675 | 1,7 | 2,6 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 7.394.706 | 29.468.190 | 4,0 | 0,0 | 1.020.913 | 2,0 | 3,5 |
| Mecklenburgische Ostseeküste | 2.097.977 | 7.961.655 | 3,8 | 1,6 | 304.829 | 4,6 | 3,8 |
| Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte | 1.268.706 | 4.339.307 | 3,4 | -2,7 | 135.791 | -1,1 | 3,1 |
| Rügen/Hiddensee | 1.368.292 | 6.326.409 | 4,6 | 4,6 | 233.143 | -0,4 | 3,7 |
| Vorpommern | 2.080.020 | 9.336.320 | 4,5 | 5,8 | 205.497 | -3,1 | 2,2 |
| Westmecklenburg | 579.711 | 1.504.499 | 2,6 | -3,1 | 141.653 | 12,6 | 9,4 |
| Sachsen-Anhalt | 3.143.256 | 7.608.823 | 2,4 | 2,4 | 551.516 | 5,6 | 7,2 |
| Altmark | 247.261 | 627.826 | 2,5 | 8,4 | 24.962 | 38,4 | 4,0 |
| Anhalt-Wittenberg | 470.111 | 1.094.478 | 2,3 | 5,1 | 99.308 | 16,9 | 9,1 |
| Halle, Saale-Unstrut | 642.775 | 1.459.338 | 2,3 | 0,9 | 130.785 | -7,4 | 9,0 |
| Harz und Harzvorland | 1.044.538 | 2.826.743 | 2,7 | 0,1 | 128.652 | 2,4 | 4,6 |
| Magdeburg, Elbe-Börde-Heide | 738.571 | 1.600.438 | 2,2 | 3,7 | 167.809 | 9,9 | 10,5 |
| Sachsen | 7.405.916 | 18.732.207 | 2,5 | -0,9 | 1.907.316 | 3,5 | 10,2 |
| Chemnitz | 254.350 | 524.841 | 2,1 | -8,9 | 75.708 | -22,8 | 14,4 |
| Dresden | 2.081.439 | 4.308.631 | 2,1 | -3,0 | 879.397 | 6,1 | 20,4 |
| Erzgebirge | 1.009.749 | 2.988.813 | 3,0 | -0,3 | 128.437 | 10,3 | 4,3 |
| Leipzig | 1.535.955 | 2.829.824 | 1,8 | 2,3 | 424.975 | 8,3 | 15,0 |
| Oberlausitz/Niederschlesien | 665.687 | 1.869.349 | 2,8 | -0,5 | 81.788 | 1,6 | 4,4 |
| Sächsische Schweiz | 423.840 | 1.489.069 | 3,5 | -1,2 | 57.326 | 7,5 | 3,8 |
| Sächsisches Burgen- und Heideland | 685.962 | 2.036.168 | 3,0 | 4,0 | 128.203 | -3,8 | 6,3 |
| Sächsisches Elbland | 441.192 | 1.344.078 | 3,0 | -4,8 | 101.131 | -8,2 | 7,5 |
| Vogtland | 307.742 | 1.341.434 | 4,4 | -1,6 | 30.351 | 0,0 | 2,3 |
| Thüringen | 3.710.364 | 9.762.815 | 2,6 | -0,3 | 584.158 | -0,9 | 6,0 |
| Eichsfeld | 107.311 | 326.505 | 3,0 | -2,5 | 18.039 | 7,8 | 5,5 |
| Hainich | 137.566 | 457.344 | 3,3 | -2,0 | 15.409 | -2,8 | 3,4 |
| Kyffhäuser | 90.335 | 314.639 | 3,5 | 1,6 | 5.510 | 25,3 | 1,8 |
| Saaleland | 112.930 | 419.067 | 3,7 | 1,0 | 22.841 | 29,3 | 5,5 |
| Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar | 1.222.124 | 2.172.999 | 1,8 | 3,9 | 247.031 | -4,1 | 11,4 |
| Südharz | 76.794 | 189.222 | 2,5 | -1,3 | 5.944 | -6,2 | 3,1 |
| Thüringer Rhön | 117.007 | 461.528 | 3,9 | 0,4 | 8.043 | -9,6 | 1,7 |
| Thüringer Vogtland | 177.638 | 351.754 | 2,0 | -0,5 | 37.948 | -3,8 | 10,8 |
| Thüringer Wald | 1.396.078 | 4.227.614 | 3,0 | -2,3 | 179.911 | 5,7 | 4,3 |
| Übriges Thüringen | 272.581 | 842.143 | 3,1 | -0,3 | 43.482 | -16,6 | 5,2 |

Quelle: dwif 2016, Daten Statistische Landesämter

Anhang 5: Kapazitäten und deren Auslastung 2014 und 2015 (einschließlich Campingplätze)

| | Geöffnete Betriebe | | Angebotene Schlafgelegenheiten | | Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb) | | Auslastung Betten bzw. Schlafgelegenheiten (%) | |
|---|--------------------|--------------|--------------------------------|----------------|---|-------------|--|-------------|
| | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| Brandenburg | 1.634 | 1.655 | 125.116 | 125.494 | 76,6 | 75,8 | 31,0 | 32,5 |
| Barnimer Land | 100 | 96 | 8.319 | 8.402 | 83,2 | 87,5 | 31,7 | 31,9 |
| Dahme-Seenland | 73 | 69 | 9.208 | 8.736 | 126,1 | 126,6 | 33,4 | 36,1 |
| Elbe-Elster-Land | 59 | 64 | 2.515 | 2.574 | 42,6 | 40,2 | 30,8 | 29,5 |
| Fläming | 164 | 164 | 10.335 | 10.112 | 63,0 | 61,7 | 35,3 | 36,4 |
| Havelland | 181 | 186 | 14.156 | 14.215 | 78,2 | 76,4 | 24,7 | 28,5 |
| Lausitzer Seenland | 36 | 38 | 3.982 | 4.109 | 110,6 | 108,1 | 27,9 | 28,2 |
| Niederlausitz | 57 | 56 | 3.459 | 3.396 | 60,7 | 60,6 | 15,8 | 16,5 |
| Potsdam | 52 | 56 | 6.119 | 6.265 | 117,7 | 111,9 | 47,9 | 50,4 |
| Prignitz | 88 | 88 | 3.842 | 3.758 | 43,7 | 42,7 | 24,3 | 25,1 |
| Ruppiner Seenland | 224 | 220 | 15.704 | 15.240 | 70,1 | 69,3 | 30,0 | 31,7 |
| Seenland Oder-Spree | 260 | 260 | 22.047 | 22.376 | 84,8 | 86,1 | 29,5 | 30,3 |
| Spreewald | 215 | 230 | 15.489 | 16.314 | 72,0 | 70,9 | 32,7 | 33,8 |
| Uckermark | 125 | 128 | 9.941 | 9.997 | 79,5 | 78,1 | 31,5 | 32,9 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 2.870 | 2.851 | 278.449 | 278.498 | 97,0 | 97,7 | 32,9 | 34,2 |
| Mecklenburgische Ostseeküste | 580 | 571 | 63.493 | 64.208 | 109,5 | 112,4 | 37,1 | 37,8 |
| Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte | 498 | 500 | 54.767 | 53.161 | 110,0 | 106,3 | 26,8 | 26,6 |
| Rügen/Hiddensee | 662 | 647 | 58.277 | 58.760 | 88,0 | 90,8 | 34,2 | 36,5 |
| Vorpommern | 886 | 891 | 84.927 | 85.572 | 95,9 | 96,0 | 33,4 | 35,6 |
| Westmecklenburg | 244 | 242 | 16.985 | 16.797 | 69,6 | 69,4 | 29,3 | 28,7 |
| Sachsen-Anhalt | 1.096 | 1.134 | 71.927 | 73.859 | 65,6 | 65,1 | 30,8 | 31,0 |
| Altmark | 104 | 109 | 7.383 | 7.357 | 71,0 | 67,5 | 27,2 | 30,4 |
| Anhalt-Wittenberg | 163 | 170 | 10.996 | 11.607 | 67,5 | 68,3 | 28,9 | 29,4 |
| Halle, Saale-Unstrut | 234 | 233 | 13.146 | 13.377 | 56,2 | 57,4 | 32,5 | 32,0 |
| Harz und Harzvorland | 381 | 407 | 23.570 | 24.489 | 61,9 | 60,2 | 33,3 | 32,6 |
| Magdeburg, Elbe-Börde-Heide | 214 | 215 | 16.832 | 17.029 | 78,7 | 79,2 | 28,3 | 29,1 |
| Sachsen* | 2.157 | 2.122 | 149.007 | 148.818 | 69,1 | 70,1 | 42,5 | 42,3 |
| Chemnitz | 47 | 45 | . | . | . | . | 37,8 | 37,2 |
| Dresden | 188 | 183 | 23.965 | 23.790 | 127,5 | 130,0 | 53,3 | 52,5 |
| Erzgebirge | 513 | 498 | 27.203 | 27.232 | 53,0 | 54,7 | 36,5 | 36,2 |
| Leipzig | 114 | 118 | . | . | . | . | 50,8 | 51,1 |
| Oberlausitz/Niederschlesien | 383 | 388 | 23.641 | 23.782 | 61,7 | 61,3 | 32,3 | 32,1 |
| Sächsische Schweiz | 231 | 231 | 12.275 | 12.670 | 53,1 | 54,8 | 43,3 | 41,2 |
| Sächsisches Burgen- und Heide-land | 312 | 309 | 18.153 | 18.010 | 58,2 | 58,3 | 38,0 | 39,4 |
| Sächsisches Elbland | 202 | 193 | 12.320 | 11.807 | 61,0 | 61,2 | 39,5 | 39,1 |
| Vogtland | 167 | 157 | 11.178 | 10.839 | 66,9 | 69,0 | 44,6 | 44,8 |
| Thüringen* | 1.338 | 1.330 | 106.440 | 106.958 | 79,6 | 80,4 | 39,5 | 39,5 |
| Eichsfeld | 60 | 59 | . | . | . | . | 41,1 | 37,6 |
| Hainich | 64 | 65 | 4.039 | 4.360 | 63,1 | 67,1 | 46,2 | 44,3 |
| Kyffhäuser | 40 | 41 | . | . | . | . | 42,0 | 42,3 |
| Saaleland | 64 | 64 | 3.529 | 3.526 | 55,1 | 55,1 | 47,8 | 48,3 |
| Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar | 167 | 169 | 12.863 | 13.454 | 77,0 | 79,6 | 45,2 | 44,9 |
| Südharz | 42 | 40 | 3.195 | 2.494 | 76,1 | 62,4 | 28,2 | 27,5 |
| Thüringer Rhön | 89 | 90 | 4.799 | 4.892 | 53,9 | 54,4 | 38,7 | 38,2 |
| Thüringer Vogtland | 65 | 66 | 4.468 | 4.409 | 68,7 | 66,8 | 30,4 | 30,5 |
| Thüringer Wald | 645 | 634 | 61.531 | 61.767 | 94,5 | 97,4 | 36,8 | 37,5 |
| Übriges Thüringen | 102 | 102 | 6.719 | 6.768 | 65,9 | 66,4 | 41,2 | 40,2 |

* Auslastungswerte ohne Campingplätze
Quelle: dwif 2016, Daten Statistische Landesämter

Anhang 6: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Gastgewerbe 2015 und 2004

| | 2004 | | | 2015 | | |
|------------------------|--------------------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|----------------------------|------------------------|
| | Beschäftigte Gastgewerbe | Beschäftigte alle Branchen | Anteil Gastgewerbe (%) | Beschäftigte Gastgewerbe | Beschäftigte alle Branchen | Anteil Gastgewerbe (%) |
| Brandenburg | 21.146 | 719.517 | 2,9 | 29.349 | 805.964 | 3,6 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 28.788 | 514.157 | 5,6 | 36.135 | 553.783 | 6,5 |
| Sachsen | 38.569 | 1.371.226 | 2,8 | 51.163 | 1.514.111 | 3,4 |
| Sachsen-Anhalt | 18.453 | 751.046 | 2,5 | 22.169 | 776.228 | 2,9 |
| Thüringen | 18.506 | 731.363 | 2,5 | 22.055 | 786.070 | 2,8 |
| Ostdeutschland | 125.462 | 4.087.309 | 3,1 | 160.871 | 4.436.156 | 3,6 |
| Deutschland | 751.825 | 26.547.978 | 2,8 | 949.369 | 30.766.213 | 3,1 |

Quelle: dwif 2016, Daten Bundesagentur für Arbeit

Anhang 7: Besucherentwicklung ostdeutsche Freizeitwirtschaft 2010 bis 2015 (Index 2010 = 100)

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Kirchen | 100 | 127,5 | 104,0 | 97,8 | 104,8 | 145,3 |
| Denkmäler/historische Bauwerke | 100 | 121,6 | 116,4 | 133,5 | 142,8 | 127,9 |
| Zoos/Tierparks | 100 | 127,2 | 124,4 | 111,9 | 128,4 | 123,7 |
| Bergbahnen | 100 | 108,7 | 117,9 | 120,6 | 125,9 | 121,3 |
| Private Eisenbahnen | 100 | 108,7 | 110,0 | 100,3 | 104,1 | 107,8 |
| Burgen/Schlösser | 100 | 101,5 | 104,7 | 101,6 | 108,7 | 104,3 |
| Erlebnisbäder/Thermen | 100 | 106,8 | 105,8 | 104,0 | 103,0 | 100,8 |
| Freilichtmuseen/Besucherbergwerke | 100 | 102,7 | 99,7 | 96,6 | 106,7 | 98,4 |
| Landschaftsattraktionen | 100 | 112,9 | 104,3 | 103,2 | 105,4 | 97,8 |
| Freizeit-/Erlebniseinrichtungen | 100 | 102,7 | 97,1 | 97,2 | 100,5 | 97,3 |
| Naturinfozentren | 100 | 100,1 | 92,0 | 86,8 | 92,1 | 95,2 |
| Ausflugsschiffe/Fähren | 100 | 119,5 | 112,6 | 89,4 | 107,9 | 92,3 |
| Museen/Ausstellungen | 100 | 99,9 | 97,6 | 90,1 | 90,1 | 89,0 |
| Besucherführungen (Industrie-/Sonstige Anlagen) | 100 | 97,8 | 92,7 | 89,5 | 90,9 | 87,1 |
| Stadtführungen | 100 | 99,3 | 94,5 | 93,1 | 88,2 | 86,0 |
| Gesamtergebnis | 100 | 107,9 | 105,9 | 100,3 | 105,2 | 102,9 |

Quelle: dwif 2016, Daten ostdeutsche Wetterstationen

Anhang 8: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft: Besuchergrößenklassen 2010 bis 2015 (Index 2010 = 100)

| Besuchergrößenklasse | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| bis < 20 Tsd. | 100 | 105,8 | 113,2 | 104,3 | 105,1 | 101,9 |
| 20 Tsd. bis < 50 Tsd. | 100 | 105,8 | 107,0 | 104,0 | 107,4 | 110,6 |
| 50 Tsd. bis < 100 Tsd. | 100 | 105,6 | 103,1 | 96,5 | 102,3 | 99,0 |
| 100 Tsd. bis < 200 Tsd. | 100 | 104,6 | 101,6 | 100,6 | 105,0 | 104,7 |
| ≥ 200 Tsd. | 100 | 105,5 | 103,5 | 99,8 | 102,3 | 101,2 |

Quelle: dwif 2016, Daten Wetterstationen in allen erfassten Bundesländern/Regionen

Anhang 9: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft: Destinationstypen 2010 bis 2015 (Index 2010 = 100)

| Destinationstyp | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Küsten | 100 | 104,3 | 102,7 | 100,7 | 103,0 | 104,6 |
| Mittelgebirge | 100 | 105,7 | 106,4 | 104,1 | 107,6 | 106,1 |
| Seen | 100 | 99,0 | 99,8 | 96,8 | 99,6 | 103,7 |
| Städte | 100 | 106,4 | 103,5 | 99,6 | 102,1 | 100,4 |
| Weinregionen | 100 | 105,3 | 107,1 | 104,9 | 108,4 | 98,7 |
| Weitere Regionen | 100 | 104,8 | 102,4 | 97,9 | 104,5 | 105,6 |

Quelle: dwif 2016, Daten Wetterstationen in allen erfassten Bundesländern/Regionen

Anhang 10: Kapazitäten der Hotellerie und Sonstigen Beherbergungsbetriebe nach Reisegebieten

| | Hotellerie (Hotels, Hotels garnis, Pensionen, Gasthöfe) | | | | | | | |
|---|---|--------------|-------------------|---------------|------------------------------------|-------------|---------------------------|-------------|
| | Geöffnete Betriebe | | Angebotene Betten | | Betriebsgröße (Betten pro Betrieb) | | Auslastung der Betten (%) | |
| | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| Brandenburg | 960 | 968 | 46.555 | 47.154 | 48,5 | 48,7 | 36,4 | 37,9 |
| Barnimer Land | 56 | 55 | 2.587 | 2.549 | 46,2 | 46,3 | 29,6 | 30,1 |
| Dahme-Seenland | 39 | 35 | 2.702 | 2.441 | 69,3 | 69,7 | 36,0 | 40,4 |
| Elbe-Elster-Land | 35 | 38 | 676 | 739 | 19,3 | 19,4 | 24,8 | 24,1 |
| Fläming | 118 | 119 | 6.594 | 6.570 | 55,9 | 55,2 | 36,3 | 37,4 |
| Havelland | 91 | 93 | 3.956 | 4.023 | 43,5 | 43,3 | 30,5 | 35,8 |
| Lausitzer Seenland | 21 | 22 | 931 | 1.006 | 44,3 | 45,7 | 25,1 | 25,5 |
| Niederlausitz | 33 | 33 | 991 | 1.238 | 30,0 | 37,5 | 26,9 | 26,3 |
| Potsdam | 41 | 41 | 4.747 | 4.795 | 115,8 | 117,0 | 47,8 | 50,4 |
| Prignitz | 57 | 57 | 1.944 | 1.913 | 34,1 | 33,6 | 31,9 | 31,4 |
| Ruppiner Seenland | 131 | 125 | 5.553 | 5.390 | 42,4 | 43,1 | 34,3 | 35,9 |
| Seenland Oder-Spree | 147 | 147 | 6.605 | 6.763 | 44,9 | 46,0 | 33,1 | 33,6 |
| Spreewald | 133 | 143 | 6.352 | 6.667 | 47,8 | 46,6 | 43,3 | 44,0 |
| Uckermark | 58 | 60 | 2.917 | 3.060 | 50,3 | 51,0 | 42,1 | 43,0 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 1.368 | 1.363 | 85.728 | 85.656 | 62,7 | 62,8 | 44,3 | 45,2 |
| Mecklenburgische Ostseeküste | 296 | 294 | 22.599 | 22.998 | 76,3 | 78,2 | 49,2 | 49,0 |
| Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte | 238 | 240 | 12.395 | 11.747 | 52,1 | 48,9 | 35,2 | 35,6 |
| Rügen/Hiddensee | 276 | 268 | 17.889 | 17.856 | 64,8 | 66,6 | 45,0 | 47,0 |
| Vorpommern | 414 | 417 | 26.205 | 26.394 | 63,3 | 63,3 | 46,0 | 47,5 |
| Westmecklenburg | 144 | 144 | 6.640 | 6.661 | 46,1 | 46,3 | 36,1 | 35,5 |
| Sachsen-Anhalt | 809 | 815 | 37.871 | 38.491 | 46,8 | 47,2 | 34,3 | 34,7 |
| Altmark | 74 | 78 | 2.601 | 2.869 | 35,1 | 36,8 | 29,7 | 32,3 |
| Anhalt-Wittenberg | 120 | 119 | 5.515 | 5.475 | 46,0 | 46,0 | 31,1 | 32,8 |
| Halle, Saale-Unstrut | 188 | 189 | 8.854 | 9.005 | 47,1 | 47,6 | 32,4 | 31,3 |
| Harz und Harzvorland | 266 | 269 | 12.197 | 12.187 | 45,9 | 45,3 | 39,6 | 39,8 |
| Magdeburg, Elbe-Börde-Heide | 161 | 160 | 8.704 | 8.955 | 54,1 | 56,0 | 32,2 | 32,9 |
| Sachsen | 1.615 | 1.574 | 88.181 | 87.339 | 54,6 | 55,5 | 41,2 | 41,2 |
| Dresden | 163 | 155 | 21.448 | 21.105 | 131,6 | 136,2 | 53,8 | 53,1 |
| Chemnitz | 38 | 36 | 3.632 | 3.199 | 95,6 | 88,9 | 38,2 | 37,6 |
| Erzgebirge | 384 | 373 | 15.425 | 15.525 | 40,2 | 41,6 | 35,2 | 34,9 |
| Leipzig | 97 | 98 | 13.188 | 13.481 | 136,0 | 137,6 | 51,7 | 52,0 |
| Oberlausitz/Niederschlesien | 255 | 260 | 8.731 | 8.922 | 34,2 | 34,3 | 30,8 | 30,8 |
| Sächsische Schweiz | 158 | 154 | 5.690 | 5.759 | 36,0 | 37,4 | 39,2 | 37,3 |
| Sächsisches Burgen- und Heidefeld | 224 | 217 | 8.883 | 8.628 | 39,7 | 39,8 | 31,3 | 32,8 |
| Sächsisches Elbland | 169 | 162 | 7.334 | 7.035 | 43,4 | 43,4 | 30,2 | 31,0 |
| Vogtland | 127 | 119 | 3.850 | 3.685 | 30,3 | 31,0 | 30,8 | 31,6 |
| Thüringen | 968 | 960 | 45.253 | 45.829 | 46,7 | 47,7 | 36,6 | 36,5 |
| Eichsfeld | 41 | 41 | 1.474 | 1.470 | 36,0 | 35,9 | 32,5 | 26,9 |
| Hainich | 41 | 41 | 1.516 | 1.635 | 37,0 | 39,9 | 32,3 | 31,4 |
| Kyffhäuser | 23 | 23 | 721 | 720 | 31,3 | 31,3 | 33,4 | 36,6 |
| Saaleland | 43 | 43 | 1.360 | 1.346 | 31,6 | 31,3 | 36,0 | 36,8 |
| Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar | 139 | 141 | 10.777 | 11.287 | 77,5 | 80,0 | 46,1 | 45,8 |
| Südharz | 27 | 27 | 1.336 | 1.353 | 49,5 | 50,1 | 28,5 | 27,6 |
| Thüringer Rhön | 64 | 65 | 1.956 | 2.043 | 30,6 | 31,4 | 23,6 | 22,9 |
| Thüringer Vogtland | 50 | 50 | 2.514 | 2.525 | 50,3 | 50,5 | 32,6 | 32,3 |
| Thüringer Wald | 463 | 451 | 20.124 | 19.899 | 43,5 | 44,1 | 34,7 | 35,2 |
| Übriges Thüringen | 77 | 78 | 3.475 | 3.551 | 45,1 | 45,5 | 35,8 | 33,6 |

Quelle: dwif 2016, Daten Statistische Landesämter

Fortsetzung Anhang 10:

| | Sonstige Beherbergungsbetriebe (einschließlich Campingplätze) | | | |
|---|--|--------------|--------------------------------|----------------|
| | Geöffnete Betriebe | | Angebotene Schlafgelegenheiten | |
| | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| Brandenburg | 674 | 687 | 78.561 | 78.340 |
| Barnimer Land | 44 | 41 | 5.732 | 5.853 |
| Dahme-Seenland | 34 | 34 | 6.506 | 6.295 |
| Elbe-Elster-Land | 24 | 26 | 1.839 | 1.835 |
| Fläming | 46 | 45 | 3.741 | 3.542 |
| Havelland | 90 | 93 | 10.200 | 10.192 |
| Lausitzer Seenland | 15 | 16 | 3.051 | 3.103 |
| Niederlausitz | 24 | 23 | 2.468 | 2.158 |
| Potsdam | 11 | 15 | 1.372 | 1.470 |
| Prignitz | 31 | 31 | 1.898 | 1.845 |
| Ruppiner Seenland | 93 | 95 | 10.151 | 9.850 |
| Seenland Oder-Spree | 113 | 113 | 15.442 | 15.613 |
| Spreewald | 82 | 87 | 9.137 | 9.647 |
| Uckermark | 67 | 68 | 7.024 | 6.937 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 1.502 | 1.488 | 192.721 | 192.842 |
| Mecklenburgische Ostseeküste | 284 | 277 | 40.894 | 41.210 |
| Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte | 260 | 260 | 42.372 | 41.414 |
| Rügen/Hiddensee | 386 | 379 | 40.388 | 40.904 |
| Vorpommern | 472 | 474 | 58.722 | 59.178 |
| Westmecklenburg | 100 | 98 | 10.345 | 10.136 |
| Sachsen-Anhalt | 287 | 319 | 34.056 | 35.368 |
| Altmark | 30 | 31 | 4.782 | 4.488 |
| Anhalt-Wittenberg | 43 | 51 | 5.481 | 6.132 |
| Halle, Saale-Unstrut | 46 | 44 | 4.292 | 4.372 |
| Harz und Harzvorland | 115 | 138 | 11.373 | 12.302 |
| Magdeburg, Elbe-Börde-Heide | 53 | 55 | 8.128 | 8.074 |
| Sachsen | 544 | 548 | 59.334 | 61.479 |
| Dresden | 25 | 28 | 2.517 | 2.685 |
| Chemnitz | 9 | 9 | . | . |
| Erzgebirge | 129 | 125 | 11.778 | 11.707 |
| Leipzig | 17 | 20 | . | . |
| Oberlausitz/Niederschlesien | 128 | 128 | 14.910 | 14.860 |
| Sächsische Schweiz | 73 | 77 | 6.585 | 6.911 |
| Sächsisches Burgen- und Heidefeld | 88 | 92 | 9.270 | 9.382 |
| Sächsisches Elbland | 33 | 31 | 4.986 | 4.772 |
| Vogtland | 40 | 38 | 7.328 | 7.145 |
| Thüringen | 370 | 370 | 61.187 | 61.129 |
| Eichsfeld | 19 | 18 | . | . |
| Hainich | 23 | 24 | 2.523 | 2.725 |
| Kyffhäuser | 17 | 18 | . | . |
| Saaleland | 21 | 21 | 2.169 | 2.180 |
| Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar | 28 | 28 | 2.086 | 2.167 |
| Südharz | 15 | 13 | 1.859 | 1.141 |
| Thüringer Rhön | 25 | 25 | 2.843 | 2.849 |
| Thüringer Vogtland | 15 | 16 | 1.954 | 1.884 |
| Thüringer Wald | 182 | 183 | 41.407 | 41.868 |
| Übriges Thüringen | 25 | 24 | 3.244 | 3.217 |

Quelle: dwif 2016, Daten Statistische Landesämter

Anhang 11: Gewerbeaktivität in Ostdeutschland im Gastgewerbe 2010 und 2014

| | Gewerbebeanmeldungen | | | Gewerbeabmeldungen | | |
|------------------------|----------------------|---------------|---------------------------|--------------------|---------------|---------------------------|
| | 2010 | 2014 | Veränderung 2013/2014 (%) | 2010 | 2014 | Veränderung 2013/2014 (%) |
| Brandenburg | 1.652 | 1.414 | 0,5 | 1.740 | 1.548 | 0,3 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 1.165 | 986 | -0,6 | 1.230 | 1.052 | -8,5 |
| Sachsen | 2.626 | 2.218 | -2,2 | 2.741 | 2.327 | -1,9 |
| Sachsen-Anhalt | 1.373 | 1.093 | -8,2 | 1.490 | 1.243 | -11,0 |
| Thüringen | 1.418 | 1.157 | -0,2 | 1.627 | 1.362 | -4,7 |
| Ostdeutschland | 8.234 | 6.868 | -2,1 | 8.828 | 7.532 | -4,5 |
| Deutschland | 61.939 | 54.858 | -0,9 | 63.606 | 55.964 | -3,3 |

Quelle: dwif 2016, Daten Statistische Landesämter

Anhang 12: Reale Umsatzentwicklung im ostdeutschen Gastgewerbe (Veränderung gegenüber Vorjahr in Prozent)

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------------|-------|------|------|------|------|------|
| Brandenburg | | | | | | |
| Gastgewerbe | -0,8 | -1,8 | 1,2 | -4,9 | -0,2 | 1,0 |
| Beherbergung | 0,5 | -1,9 | 1,9 | -3,6 | -0,4 | 2,8 |
| Gastronomie | -1,4 | -1,8 | 0,6 | -5,8 | -0,1 | -0,2 |
| Mecklenburg-Vorpommern | | | | | | |
| Gastgewerbe | -4,6 | 0,2 | 0,7 | 0,4 | 1,5 | 0,4 |
| Beherbergung | -0,6 | -0,5 | 0,3 | 0,9 | 3,8 | 0,6 |
| Gastronomie | -10,7 | 1,6 | 1,3 | -0,6 | -3,1 | -0,1 |
| Sachsen | | | | | | |
| Gastgewerbe | -1,4 | 2,3 | -1,3 | 0,2 | 2,1 | 5,2 |
| Beherbergung | -0,3 | -0,4 | -2,4 | -2,3 | -0,2 | 1,3 |
| Gastronomie | -1,9 | 3,8 | -0,4 | 1,6 | 3,6 | 7,7 |
| Sachsen-Anhalt | | | | | | |
| Gastgewerbe | -3,9 | 3,5 | -3,9 | -0,4 | 4,1 | 2,8 |
| Beherbergung | -4,0 | 2,1 | -0,1 | -0,3 | 8,6 | 6,7 |
| Gastronomie | -3,9 | 4,3 | -6,3 | -0,5 | 1,4 | 0,4 |
| Thüringen | | | | | | |
| Gastgewerbe | -2,2 | -5,1 | -1,6 | -1,7 | 0,8 | 3,0 |
| Beherbergung | -3,2 | -6,0 | -2,9 | -3,0 | -0,4 | 3,6 |
| Gastronomie | -1,7 | -4,6 | -0,9 | -0,8 | 1,6 | 2,5 |
| Deutschland | | | | | | |
| Gastgewerbe | -0,7 | 2,4 | 0,2 | -1,1 | 1,0 | 1,6 |
| Beherbergung | 1,1 | 2,4 | 1,4 | -1,2 | 0,9 | 2,1 |
| Gastronomie | -1,6 | 2,4 | -0,5 | -1,0 | 1,1 | 1,3 |

Quelle: dwif 2016, Daten Statistische Landesämter

Anhang 13: Anzahl der barrierefrei zertifizierten Betriebe nach Bundesländern

| | Jahr der Einführung | Insgesamt |
|--------------------------|---------------------|------------|
| Baden-Württemberg* | offen | 5 |
| Bayern | Juli 2015 | 47 |
| Berlin | Januar 2014 | 32 |
| Brandenburg | offen | / |
| Bremen | offen | / |
| Hamburg | Oktober 2014 | 28 |
| Hessen | Juli 2015 | 9 |
| Mecklenburg-Vorpommern | April 2016 | 3 |
| Niedersachsen | November 2014 | 39 |
| Nordrhein-Westfalen | April 2014 | 76 |
| Rheinland-Pfalz | März 2014 | 321 |
| Saarland* | offen | 1 |
| Sachsen | offen | / |
| Sachsen-Anhalt | Anfang 2015 | 18 |
| Schleswig-Holstein | September 2013 | 27 |
| Thüringen | Januar 2014 | 2 |
| Deutschland | | 608 |
| Außerdem: | | |
| Embrace-Hotelkooperation | | >40 |

*Baden-Württemberg und das Saarland sind bisher keine Lizenznehmer von Reisen für Alle.
Die Anzahl der Betriebe bezieht sich hier auf die Embrace-Hotelkooperation.

Quelle: dwif 2016, Daten Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V. (Stand: April 2016)

Anhang 14: Definitionen der EBIL-Kennziffern

| | | |
|--|--|---|
| Umsatzrendite = | $\frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$ | → Die Umsatzrentabilität oder -rendite bezeichnet das erzielte Betriebsergebnis ausgedrückt in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz). Sie wird als Nachweis für die Ertragskraft eines Unternehmens gesehen. |
| Personalaufwandsquote = | $\frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$ | → Der Personalaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt. |
| Rohertragsquote = | $\frac{\text{Rohertrag}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$ | → Der Rohertrag ist definiert als Gesamtleistung (Nettoumsatz) abzüglich Warenaufwand. Die Rohertragsquote drückt diesen Wert in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) aus. Er dient als Nachweis für die Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes. |
| Zinsaufwandsquote = | $\frac{\text{Zinsaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$ | → Der Zinsaufwand wird in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt. |
| Abschreibungsquote = | $\frac{\text{Abschreibungen}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$ | → Die Abschreibungsquote wird in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt. |
| Investitionsquote = | $\frac{\text{Brutto-Anlageinvestitionen}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$ | → Die Investitionsquote misst den Anteil der 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. |
| Mietaufwandsquote = | $\frac{\text{Miet- und Leasingaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$ | → Der Miet- und Leasingaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt. |
| Anlagendeckung = | $\frac{\text{Wirtschaftliches Eigenkapital}}{\text{langfristiges Fremdkapital} + \text{Anlagevermögen} + \text{Unterbilanz}} \times 100$ | → Der Anlagendeckungsgrad ist eine Kennzahl zur Beurteilung der finanziellen Stabilität des Unternehmens (fristenkongruente Finanzierung des längerfristig gebundenen Vermögens). |
| Cash-Flow-Rate = | $\frac{\text{Cash-Flow (vor Steuern)}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$ | → Der Cash-Flow vor Steuern versteht sich als Summe aus Gewinn, Abschreibungen auf Anlagevermögen und Veränderungen bei Rückstellungen und Wertberichtigungen. Diese Kennzahl drückt die Innenfinanzierungskraft eines Betriebes aus. |
| Dynamischer Verschuldungsgrad = | $\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Cash-Flow (vor Steuern)}} \times 100$ | → Der dynamische Verschuldungsgrad ist eine Kennzahl zur Beurteilung der Innenfinanzierungskraft. Er wird in Jahren ausgedrückt und gibt an, wie lange es dauern würde, bis die Verbindlichkeiten durch den Cash-Flow abbezahlt worden wären. |
| Eigenkapitalquote = | $\frac{\text{Wirtschftl. Eigenkapitalunterbilanz}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$ | → 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 2016

Anhang 15: Kennziffern nach Betriebstypen im Zeitvergleich

| | 2004 | 2010 | 2013 | 2014 | 2014 1. Quartil | 2014 3. Quartil | Veränderung 2004/2014 (%) | Veränderung 2013/2014 (%) |
|--------------------------------|------|------|------|------|--------------------|--------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Cash-Flow-Rate | | | | | | | | |
| Beherbergung | 12,9 | 15,2 | 15,1 | 15,1 | 7,6 | 24,5 | 2,2 | 0,0 |
| Hotels | 10,8 | 13,4 | 13,0 | 13,2 | 6,3 | 21,5 | 2,4 | 0,2 |
| Hotels garnis | 15,6 | 21,3 | 21,0 | 21,0 | 11,8 | 30,3 | 5,4 | 0,0 |
| Gasthöfe | 14,7 | 16,7 | 16,3 | 17,4 | 11,5 | 23,8 | 2,7 | 1,1 |
| Pensionen | 20,5 | 28,4 | 25,9 | 29,6 | 19,1 | 40,9 | 9,1 | 3,7 |
| Gastronomie | 13,1 | 12,8 | 13,6 | 13,5 | 7,1 | 21,5 | 0,4 | -0,1 |
| Restaurant mit herk. Bedienung | 13,4 | 13,6 | 14,2 | 14,3 | 8,1 | 22,1 | 0,9 | 0,1 |
| Restaurant mit SB | 8,0 | 8,2 | 7,9 | 7,5 | 3,7 | 11,1 | -0,5 | -0,4 |
| Cafés | 12,7 | 12,5 | 13,3 | 15,6 | 9,2 | 21,3 | 2,9 | 2,3 |
| Eissalons | 19,3 | 16,2 | 21,9 | 23,3 | 14,7 | 29,8 | 4,0 | 1,4 |
| Umsatzrentabilität | | | | | | | | |
| Beherbergung | 5,1 | 8,5 | 8,3 | 8,8 | 2,1 | 16,6 | 3,7 | 0,5 |
| Hotels | 3,8 | 7,4 | 6,5 | 7,1 | 1,3 | 14,4 | 3,3 | 0,6 |
| Hotels garnis | 6,3 | 13,3 | 12,4 | 13,6 | 5,1 | 22,2 | 7,3 | 1,2 |
| Gasthöfe | 7,8 | 10,3 | 10,8 | 12,0 | 5,6 | 17,0 | 4,2 | 1,2 |
| Pensionen | 6,7 | 14,5 | 15,5 | 18,7 | 9,3 | 28,3 | 12,0 | 3,2 |
| Gastronomie | 8,2 | 8,7 | 9,8 | 9,8 | 3,9 | 17,5 | 1,6 | 0,0 |
| Restaurant mit herk. Bedienung | 8,6 | 9,5 | 10,7 | 10,4 | 4,9 | 17,8 | 1,8 | -0,3 |

Fortsetzung Anhang 15:

| | 2004 | 2010 | 2013 | 2014 | 2014 1. Quartil | 2014 3. Quartil | Verände- rung 2004/2014 (%) | Verände- rung 2013/2014 (%) |
|---|------|------|------|------|--------------------|--------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Umsatzrentabilität (Fortsetzung) | | | | | | | | |
| Restaurant mit SB | 5,1 | 5,3 | 5,4 | 4,8 | 1,2 | 8,3 | -0,3 | -0,6 |
| Cafés | 6,6 | 7,8 | 9,4 | 12,0 | 4,9 | 16,7 | 5,4 | 2,6 |
| Eissalons | 12,8 | 11,1 | 15,7 | 17,7 | 10,2 | 24,3 | 4,9 | 2,0 |
| Rohertragsquote | | | | | | | | |
| Beherbergung | 80,5 | 83,2 | 83,6 | 84,4 | 78,7 | 91,0 | 3,9 | 0,8 |
| Hotels | 81,7 | 83,3 | 83,6 | 84,1 | 79,7 | 89,3 | 2,4 | 0,5 |
| Hotels garnis | 92,7 | 92,6 | 92,0 | 92,2 | 88,2 | 94,5 | -0,5 | 0,2 |
| Gasthöfe | 70,8 | 72,5 | 72,1 | 73,6 | 68,9 | 78,6 | 2,8 | 1,5 |
| Pensionen | 87,3 | 88,0 | 89,5 | 91,0 | 84,4 | 96,8 | 3,7 | 1,5 |
| Gastronomie | 69,8 | 70,7 | 70,2 | 71,0 | 67,4 | 74,8 | 1,2 | 0,8 |
| Restaurant mit herk. Bedienung | 68,9 | 69,8 | 69,6 | 70,7 | 66,8 | 74,5 | 1,8 | 1,1 |
| Restaurant mit SB | 70,1 | 71,2 | 70,4 | 71,0 | 69,7 | 72,9 | 0,9 | 0,6 |
| Cafés | 72,3 | 72,9 | 71,9 | 72,6 | 67,7 | 76,8 | 0,3 | 0,7 |
| Eissalons | 75,8 | 68,9 | 75,2 | 75,1 | 70,8 | 77,5 | -0,7 | -0,1 |
| Personalaufwandsquote | | | | | | | | |
| Beherbergung | 27,0 | 27,4 | 28,7 | 29,7 | 21,9 | 36,6 | 2,7 | 1,0 |
| Hotels | 30,0 | 29,6 | 30,9 | 31,9 | 24,8 | 37,6 | 1,9 | 1,0 |
| Hotels garnis | 22,4 | 21,7 | 22,3 | 23,7 | 17,3 | 30,5 | 1,3 | 1,4 |
| Gasthöfe | 24,5 | 26,2 | 27,1 | 27,9 | 20,9 | 34,9 | 3,4 | 0,8 |
| Pensionen | 15,1 | 16,9 | 17,5 | 14,8 | 7,6 | 25,5 | -0,3 | -2,7 |
| Gastronomie | 26,0 | 28,2 | 29,0 | 29,9 | 23,7 | 36,0 | 3,9 | 0,9 |
| Restaurant mit herk. Bedienung | 25,6 | 28,0 | 29,1 | 30,4 | 23,4 | 36,4 | 4,8 | 1,3 |
| Restaurant mit SB | 28,2 | 29,1 | 29,6 | 30,1 | 26,4 | 33,8 | 1,9 | 0,5 |
| Cafés | 30,0 | 31,0 | 30,1 | 30,1 | 23,8 | 38,4 | 0,1 | 0,0 |
| Eissalons | 21,2 | 22,5 | 24,1 | 25,1 | 19,7 | 30,2 | 3,9 | 1,0 |
| Abschreibungsquote | | | | | | | | |
| Beherbergung | 7,1 | 6,0 | 5,7 | 5,4 | 2,5 | 9,4 | -1,7 | -0,3 |
| Hotels | 6,7 | 5,7 | 5,5 | 5,3 | 2,4 | 8,9 | -1,4 | -0,2 |
| Hotels garnis | 8,5 | 7,0 | 6,7 | 6,0 | 2,5 | 10,7 | -2,5 | -0,7 |
| Gasthöfe | 6,6 | 5,5 | 5,0 | 4,8 | 3,0 | 8,0 | -1,8 | -0,2 |
| Pensionen | 12,8 | 10,2 | 9,7 | 10,2 | 5,0 | 15,0 | -2,6 | 0,5 |
| Gastronomie | 4,1 | 3,6 | 3,1 | 3,1 | 1,6 | 5,2 | -1,0 | 0,0 |
| Restaurant mit herk. Bedienung | 4,1 | 3,6 | 3,0 | 3,2 | 1,7 | 5,3 | -0,9 | 0,2 |
| Restaurant mit SB | 2,7 | 2,4 | 2,4 | 2,4 | 1,1 | 3,8 | -0,3 | 0,0 |
| Cafés | 5,1 | 4,0 | 3,3 | 3,0 | 1,7 | 5,9 | -2,1 | -0,3 |
| Eissalons | 7,1 | 3,8 | 5,4 | 4,8 | 3,0 | 6,9 | -2,3 | -0,6 |

Quelle: dwif 2016, Daten DSV 2016 (Sonderauswertung EBIL-Daten) Hinweis an Agentur: Möglichst auf einer Seite darstellen!

Fortsetzung Anhang 15:

| | 2004 | 2010 | 2013 | 2014 | 2014 1. Quartil | 2014 3. Quartil | Veränderung 2004/2014 (%) | Veränderung 2013/2014 (%) |
|--------------------------------------|------|------|------|------|-----------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Zinsaufwandsquote | | | | | | | | |
| Beherbergung | 5,8 | 3,9 | 2,9 | 2,7 | 0,6 | 6,0 | -3,1 | -0,2 |
| Hotels | 5,5 | 3,6 | 2,6 | 2,4 | 0,5 | 5,4 | -3,1 | -0,2 |
| Hotels garnis | 7,4 | 4,8 | 3,3 | 3,0 | 0,6 | 8,6 | -4,4 | -0,3 |
| Gasthöfe | 5,3 | 3,9 | 2,9 | 2,7 | 1,0 | 5,2 | -2,6 | -0,2 |
| Pensionen | 11,4 | 7,7 | 5,5 | 5,6 | 2,9 | 10,3 | -5,8 | 0,1 |
| Gastronomie | 2,2 | 1,5 | 1,0 | 0,9 | 0,3 | 2,4 | -1,3 | -0,1 |
| Restaurant mit herk. Bedienung | 2,3 | 1,7 | 1,1 | 1,1 | 0,3 | 2,7 | -1,2 | 0,0 |
| Restaurant mit SB | 0,9 | 0,8 | 0,5 | 0,5 | 0,1 | 1,0 | -0,4 | 0,0 |
| Cafés | 2,6 | 1,7 | 1,2 | 1,1 | 0,4 | 3,0 | -1,5 | -0,1 |
| Eissalons | 2,8 | 2,0 | 2,0 | 1,6 | 0,7 | 3,2 | -1,2 | -0,4 |
| Investitionsquote | | | | | | | | |
| Beherbergung | 1,4 | 2,2 | 1,9 | 1,9 | 0,7 | 5,6 | 0,5 | 0,0 |
| Hotels | 1,4 | 2,1 | 1,9 | 1,9 | 0,7 | 5,4 | 0,5 | 0,0 |
| Hotels garnis | 1,4 | 2,3 | 2,1 | 2,1 | 0,6 | 6,4 | 0,7 | 0,0 |
| Gasthöfe | 1,2 | 1,9 | 1,6 | 1,8 | 0,7 | 4,9 | 0,6 | 0,2 |
| Pensionen | 2,9 | 3,4 | 2,3 | 2,9 | 0,9 | 10,4 | 0,0 | 0,6 |
| Gastronomie | 0,8 | 1,3 | 1,1 | 1,4 | 0,5 | 3,9 | 0,6 | 0,3 |
| Restaurant mit herk. Bedienung | 0,8 | 1,3 | 1,1 | 1,4 | 0,5 | 3,8 | 0,6 | 0,3 |
| Restaurant mit SB | 0,6 | 0,9 | 0,8 | 1,2 | 0,4 | 2,7 | 0,6 | 0,4 |
| Cafés | 1,1 | 1,6 | 1,1 | 1,8 | 0,4 | 6,2 | 0,7 | 0,7 |
| Eissalons | 1,0 | 1,3 | 1,1 | 2,2 | 0,6 | 6,6 | 1,2 | 1,1 |
| Anlagendeckung | | | | | | | | |
| Beherbergung | 74,1 | 73,5 | 72,0 | 73,5 | 42,3 | 96,6 | -0,6 | 1,5 |
| Hotels | 73,1 | 72,2 | 71,3 | 73,1 | 42,3 | 97,0 | 0,0 | 1,8 |
| Hotels garnis | 83,7 | 84,4 | 77,4 | 77,0 | 47,9 | 101,7 | -6,7 | -0,4 |
| Gasthöfe | 71,3 | 70,2 | 65,3 | 69,1 | 31,0 | 88,8 | -2,2 | 3,8 |
| Pensionen | 83,4 | 75,8 | 80,1 | 78,3 | 59,9 | 93,0 | -5,1 | -1,8 |
| Gastronomie | 48,8 | 49,6 | 46,9 | 51,9 | 7,9 | 85,1 | 3,1 | 5,0 |
| Restaurant mit herk. Bedienung | 48,4 | 52,3 | 49,3 | 54,5 | 9,6 | 85,8 | 6,1 | 5,2 |
| Restaurant mit SB | 43,5 | 32,0 | 32,7 | 42,6 | 1,2 | 88,2 | -0,9 | 9,9 |
| Cafés | 52,0 | 45,4 | 44,2 | 52,7 | 10,9 | 82,3 | 0,7 | 8,5 |
| Eissalons | 49,4 | 54,2 | 40,5 | 39,0 | 11,3 | 79,1 | -10,4 | -1,5 |
| Dynamischer Verschuldungsgrad | | | | | | | | |
| Beherbergung | 9,7 | 6,3 | 5,9 | 5,6 | 2,4 | 12,2 | -4,1 | -0,3 |
| Hotels | 10,8 | 6,6 | 6,6 | 6,0 | 2,7 | 13,5 | -4,8 | -0,6 |
| Hotels garnis | 9,1 | 5,6 | 5,3 | 5,3 | 1,8 | 11,2 | -3,8 | 0,0 |
| Gasthöfe | 7,8 | 5,6 | 4,7 | 4,5 | 2,1 | 8,4 | -3,3 | -0,2 |
| Pensionen | 10,8 | 6,4 | 5,4 | 5,7 | 2,6 | 8,9 | -5,1 | 0,3 |
| Gastronomie | 4,3 | 3,5 | 2,9 | 2,9 | 1,3 | 6,4 | -1,4 | 0,0 |
| Restaurant mit herk. Bedienung | 4,4 | 3,6 | 2,9 | 2,9 | 1,3 | 6,4 | -1,5 | 0,0 |
| Restaurant mit SB | 3,7 | 3,4 | 3,3 | 3,3 | 1,8 | 7,2 | -0,4 | 0,0 |
| Cafés | 4,9 | 3,6 | 3,1 | 2,6 | 1,1 | 6,2 | -2,3 | -0,5 |
| Eissalons | 2,9 | 3,4 | 2,1 | 1,9 | 1,0 | 3,7 | -1,0 | -0,2 |
| Eigenkapitalquote | | | | | | | | |
| Beherbergung | 0,0 | 2,9 | 6,5 | 8,8 | 0,0 | 34,8 | 8,8 | 2,3 |
| Hotels | 0,0 | 3,4 | 6,6 | 8,7 | 0,0 | 33,7 | 8,7 | 2,1 |
| Hotels garnis | 0,0 | 8,1 | 11,7 | 14,0 | 0,0 | 42,3 | 14,0 | 2,3 |

| | | | | | | | | |
|--------------------------------|-----|-----|------|------|-----|------|------|------|
| Gasthöfe | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 30,5 | 0,0 | 0,0 |
| Pensionen | 0,0 | 5,6 | 11,1 | 10,5 | 0,0 | 32,8 | 10,5 | -0,6 |
| Gastronomie | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,7 | 0,0 | 27,7 | 0,7 | 0,7 |
| Restaurant mit herk. Bedienung | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 27,3 | 0,0 | 0,0 |
| Restaurant mit SB | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 4,4 | 0,0 | 29,4 | 4,4 | 4,4 |
| Cafés | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 33,0 | 0,0 | 0,0 |
| Eissalons | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 21,2 | 0,0 | 0,0 |

Quelle: dwif 2016, Daten DSV 2016 (Sonderauswertung EBIL-Daten) Hinweis an Agentur: Möglichst auf einer Seite darstellen!

Anhang 16: Kennziffern des Beherbergungsgewerbes nach Bundesländern im Zeitvergleich

| | 2004 | 2010 | 2013 | 2014 | 2014 1. Quartil | 2014 3. Quartil | Veränderung 2004/2014 (%) | Veränderung 2013/2014 (%) |
|---------------------------|------|------|------|------|-----------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Umsatzrendite | | | | | | | | |
| Brandenburg | 3,9 | 8,0 | 4,5 | 5,7 | 3,1 | 12,9 | 1,8 | 1,2 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 4,8 | 10,9 | 11,0 | 13,4 | 6,3 | 20,0 | 8,6 | 2,4 |
| Sachsen | 1,5 | 5,7 | 7,0 | 6,4 | 3,1 | 12,2 | 4,9 | -0,6 |
| Sachsen-Anhalt | 0,5 | 2,6 | 3,1 | 1,8 | -3,9 | 8,3 | 1,3 | -1,3 |
| Thüringen | 1,6 | 6,8 | 5,5 | 5,1 | 1,0 | 12,7 | 3,5 | -0,4 |
| Ostdeutschland | 2,3 | 7,2 | 7,3 | 7,7 | 2,6 | 14,3 | 5,3 | 0,3 |
| Deutschland | 5,1 | 8,5 | 8,3 | 8,8 | 2,1 | 16,6 | 3,7 | 0,5 |
| Cash-Flow-Rate | | | | | | | | |
| Brandenburg | 13,2 | 14,2 | 12,4 | 12,1 | 8,1 | 23,0 | -1,1 | -0,3 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 19,2 | 18,8 | 21,2 | 23,0 | 16,3 | 32,7 | 3,8 | 1,8 |
| Sachsen | 13,1 | 12,4 | 13,2 | 13,3 | 8,5 | 19,1 | 0,2 | 0,1 |
| Sachsen-Anhalt | 10,5 | 10,4 | 8,3 | 8,5 | 0,1 | 15,5 | -2,0 | 0,2 |
| Thüringen | 12,0 | 16,0 | 13,0 | 15,4 | 6,2 | 23,4 | 3,4 | 2,4 |
| Ostdeutschland | 13,8 | 14,7 | 15,2 | 15,8 | 9,2 | 24,0 | 2,1 | 0,7 |
| Deutschland | 12,9 | 15,2 | 15,1 | 15,1 | 7,6 | 24,5 | 2,2 | 0,0 |
| Abschreibungsquote | | | | | | | | |
| Brandenburg | 9,9 | 6,9 | 7,7 | 5,5 | 3,7 | 8,5 | -4,4 | -2,2 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 13,0 | 9,1 | 9,3 | 10,3 | 5,1 | 15,4 | -2,7 | 1,0 |
| Sachsen | 10,3 | 7,6 | 5,4 | 6,0 | 3,2 | 8,8 | -4,3 | 0,6 |
| Sachsen-Anhalt | 10,1 | 6,1 | 6,5 | 5,5 | 2,5 | 10,4 | -4,6 | -1,0 |
| Thüringen | 9,5 | 8,6 | 8,4 | 8,1 | 4,7 | 12,2 | -1,4 | -0,3 |
| Ostdeutschland | 10,7 | 7,9 | 7,6 | 7,6 | 4,0 | 11,7 | -3,1 | 0,0 |
| Deutschland | 7,1 | 6,0 | 5,7 | 5,4 | 2,5 | 9,4 | -1,7 | -0,3 |
| Investitionsquote | | | | | | | | |
| Brandenburg | 2,1 | 2,4 | 2,0 | 1,8 | 1,0 | 3,0 | -0,3 | -0,2 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 2,0 | 3,4 | 2,1 | 1,8 | 0,7 | 4,6 | -0,2 | -0,3 |
| Sachsen | 1,7 | 2,3 | 2,7 | 2,8 | 1,3 | 7,8 | 1,1 | 0,1 |
| Sachsen-Anhalt | 1,0 | 1,7 | 1,4 | 1,4 | 0,4 | 5,2 | 0,4 | 0,0 |
| Thüringen | 1,5 | 2,6 | 2,6 | 2,1 | 0,9 | 4,7 | 0,6 | -0,5 |
| Ostdeutschland | 1,7 | 2,6 | 2,2 | 2,0 | 0,9 | 5,3 | 0,3 | -0,2 |
| Deutschland | 1,4 | 2,2 | 1,9 | 1,9 | 0,7 | 5,6 | 0,5 | 0,0 |

Quelle: dwif 2016, Daten DSV 2016 (Sonderauswertung EBIL-Daten) Hinweis an Agentur: Möglichst auf einer Seite darstellen!

Anhang 17: DEHOGA-Klassifizierung nach Reisegebieten und Bundesländern (Anzahl der Betriebe)

| | 1 Stern | 2 Sterne | 3 Sterne | 4 Sterne | 5 Sterne | Insgesamt |
|---|------------|------------|--------------|--------------|------------|--------------|
| Brandenburg | 5 | 11 | 106 | 68 | 0 | 190 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 6,3 | 1,9 | 2,0 | 2,6 | 0,0 | 2,2 |
| Barnimer Land | 0 | 0 | 4 | 3 | 0 | 7 |
| Dahme-Seenland | 1 | 2 | 4 | 4 | 0 | 11 |
| Elbe-Elster-Land | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 |
| Fläming | 1 | 3 | 18 | 2 | 0 | 24 |
| Havelland | 0 | 1 | 13 | 8 | 0 | 22 |
| Lausitzer Seenland | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 3 |
| Niederlausitz | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 |
| Potsdam | 0 | 1 | 4 | 13 | 0 | 18 |
| Prignitz | 0 | 0 | 14 | 3 | 0 | 17 |
| Ruppiner Seenland | 1 | 1 | 9 | 10 | 0 | 21 |
| Seenland Oder-Spree | 1 | 0 | 15 | 8 | 0 | 24 |
| Spreewald | 1 | 3 | 14 | 11 | 0 | 29 |
| Uckermark | 0 | 0 | 6 | 3 | 0 | 9 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 1 | 6 | 147 | 156 | 7 | 317 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 1,3 | 1,0 | 2,8 | 5,9 | 5,6 | 3,7 |
| Mecklenburgische Ostseeküste | 0 | 3 | 31 | 34 | 1 | 69 |
| Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte | 0 | 2 | 25 | 20 | 0 | 47 |
| Rügen/Hiddensee | 0 | 0 | 35 | 32 | 3 | 70 |
| Vorpommern | 0 | 0 | 39 | 57 | 3 | 99 |
| Westmecklenburg | 1 | 1 | 17 | 13 | 0 | 32 |
| Sachsen-Anhalt | 3 | 3 | 159 | 67 | 1 | 233 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 3,8 | 0,5 | 3,0 | 2,5 | 0,8 | 2,7 |
| Altmark | 0 | 0 | 11 | 5 | 0 | 16 |
| Anhalt-Wittenberg | 1 | 1 | 13 | 7 | 0 | 22 |
| Halle, Saale-Unstrut | 1 | 2 | 37 | 15 | 0 | 55 |
| Harz und Harzvorland | 0 | 0 | 72 | 26 | 1 | 99 |
| Magdeburg, Elbe-Börde-Heide | 1 | 0 | 26 | 14 | 0 | 41 |
| Sachsen | 6 | 7 | 188 | 122 | 4 | 327 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 7,5 | 1,2 | 3,6 | 4,6 | 3,2 | 3,8 |
| Chemnitz | 1 | 0 | 4 | 9 | 0 | 14 |
| Dresden | 1 | 2 | 27 | 24 | 3 | 57 |
| Erzgebirge | 1 | 0 | 38 | 27 | 0 | 66 |
| Leipzig | 1 | 2 | 20 | 16 | 1 | 40 |
| Oberlausitz/Niederschlesien | 0 | 1 | 23 | 13 | 0 | 37 |
| Sächsische Schweiz | 0 | 1 | 15 | 9 | 0 | 25 |
| Sächsisches Burgen- und Heidefeld | 1 | 1 | 21 | 9 | 0 | 32 |
| Sächsisches Elbland | 1 | 0 | 26 | 7 | 0 | 34 |
| Vogtland | 0 | 0 | 14 | 8 | 0 | 22 |
| Thüringen | 3 | 12 | 163 | 75 | 2 | 255 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 3,8 | 2,1 | 3,1 | 2,8 | 1,6 | 2,9 |
| Eichsfeld | 0 | 0 | 5 | 5 | 0 | 10 |
| Hainich | 0 | 1 | 10 | 1 | 0 | 12 |
| Kyffhäuser | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 4 |
| Saaleland | 0 | 0 | 7 | 2 | 0 | 9 |
| Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar | 2 | 5 | 22 | 28 | 2 | 59 |
| Südharz | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 4 |
| Thüringer Rhön | 0 | 0 | 13 | 3 | 0 | 16 |
| Thüringer Vogtland | 0 | 1 | 9 | 3 | 0 | 13 |
| Thüringer Wald | 0 | 5 | 79 | 28 | 0 | 112 |
| Übriges Thüringen | 1 | 0 | 12 | 3 | 0 | 16 |
| Deutschland | 80 | 579 | 5.225 | 2.666 | 125 | 8.675 |

Quelle: dwif 2016, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (Stand: Januar 2016)

Anhang 18: G-Klassifizierung nach Reisegebieten und Bundesländern (Anzahl der Betriebe)

| | 1 Stern | 2 Sterne | 3 Sterne | 4 Sterne | 5 Sterne | Insgesamt |
|---|----------|------------|------------|-----------|----------|------------|
| Brandenburg | 0 | 9 | 21 | 3 | 0 | 33 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 0,0 | 7,6 | 3,3 | 5,2 | 0,0 | 4,0 |
| Barnimer Land | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dahme-Seenland | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Elbe-Elster-Land | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 |
| Fläming | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| Havelland | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | 5 |
| Lausitzer Seenland | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Niederlausitz | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Potsdam | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Prignitz | 0 | 1 | 4 | 0 | 0 | 5 |
| Ruppiner Seenland | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Seenland Oder-Spree | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Spreewald | 0 | 3 | 5 | 1 | 0 | 9 |
| Uckermark | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 8 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 0,0 | 0,0 | 1,3 | 0,0 | 0,0 | 1,0 |
| Mecklenburgische Ostseeküste | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Rügen/Hiddensee | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Vorpommern | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 5 |
| Westmecklenburg | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sachsen-Anhalt | 0 | 7 | 17 | 3 | 0 | 27 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 0,0 | 5,9 | 2,7 | 5,2 | 0,0 | 3,3 |
| Altmark | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Anhalt-Wittenberg | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | 5 |
| Halle, Saale-Unstrut | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Harz und Harzvorland | 0 | 3 | 12 | 2 | 0 | 17 |
| Magdeburg, Elbe-Börde-Heide | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Sachsen | 0 | 10 | 33 | 8 | 0 | 51 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 0,0 | 8,5 | 5,2 | 13,8 | 0,0 | 6,2 |
| Chemnitz | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dresden | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Erzgebirge | 0 | 1 | 7 | 3 | 0 | 11 |
| Leipzig | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Oberlausitz/Niederschlesien | 0 | 1 | 4 | 1 | 0 | 6 |
| Sächsische Schweiz | 0 | 1 | 10 | 0 | 0 | 11 |
| Sächsisches Burgen- und Heidefeld | 0 | 2 | 4 | 0 | 0 | 6 |
| Sächsisches Elbland | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 | 4 |
| Vogtland | 0 | 3 | 7 | 1 | 0 | 11 |
| Thüringen | 0 | 8 | 46 | 1 | 0 | 55 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 0,0 | 6,8 | 7,2 | 1,7 | 0,0 | 6,7 |
| Eichsfeld | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Hainich | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Kyffhäuser | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| Saaleland | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 4 |
| Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar | 0 | 1 | 8 | 0 | 0 | 9 |
| Südharz | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 |
| Thüringer Rhön | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 |
| Thüringer Vogtland | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 |
| Thüringer Wald | 0 | 4 | 16 | 1 | 0 | 21 |
| Übriges Thüringen | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 5 |
| Deutschland | 4 | 118 | 637 | 58 | 1 | 818 |

Quelle: dwif2016, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (Stand: Januar 2016)

Anhang 19: DTV-Klassifizierung nach Reisegebieten und Bundesländern (Anzahl der Betriebe)

| | 1 Stern | 2 Sterne | 3 Sterne | 4 Sterne | 5 Sterne | Insgesamt |
|---|------------|--------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| Brandenburg | 5 | 132 | 526 | 464 | 93 | 1.220 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 6,8 | 5,7 | 2,0 | 2,2 | 2,0 | 2,2 |
| Barnimer Land | 0 | 2 | 17 | 5 | 0 | 24 |
| Dahme-Seenland | 0 | 4 | 17 | 16 | 5 | 42 |
| Elbe-Elster-Land | 0 | 1 | 17 | 8 | 0 | 26 |
| Fläming | 1 | 16 | 44 | 29 | 4 | 94 |
| Havelland | 1 | 15 | 76 | 34 | 7 | 133 |
| Lausitzer Seenland | 0 | 0 | 3 | 16 | 4 | 23 |
| Niederlausitz | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 4 |
| Potsdam | 0 | 1 | 23 | 8 | 1 | 33 |
| Prignitz | 0 | 1 | 23 | 10 | 2 | 36 |
| Ruppiner Seenland | 0 | 2 | 29 | 39 | 5 | 75 |
| Seenland Oder-Spree | 3 | 78 | 140 | 100 | 28 | 349 |
| Spreewald | 0 | 11 | 95 | 128 | 19 | 253 |
| Uckermark | 0 | 1 | 40 | 69 | 18 | 128 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 6 | 119 | 1813 | 1922 | 676 | 4.536 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 8,2 | 5,2 | 6,8 | 9,0 | 14,7 | 8,3 |
| Mecklenburgische Ostseeküste | 0 | 11 | 184 | 221 | 53 | 469 |
| Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte | 1 | 43 | 276 | 161 | 77 | 558 |
| Rügen/Hiddensee | 1 | 17 | 864 | 551 | 142 | 1.575 |
| Vorpommern | 4 | 48 | 471 | 970 | 403 | 1.896 |
| Westmecklenburg | 0 | 0 | 18 | 19 | 1 | 38 |
| Sachsen-Anhalt | 2 | 17 | 157 | 134 | 17 | 327 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 2,7 | 0,7 | 0,6 | 0,6 | 0,4 | 0,6 |
| Altmark | 1 | 2 | 8 | 6 | 4 | 21 |
| Anhalt-Wittenberg | 0 | 3 | 25 | 13 | 1 | 42 |
| Halle, Saale-Unstrut | 1 | 5 | 16 | 2 | 0 | 24 |
| Harz und Harzvorland | 0 | 7 | 99 | 107 | 11 | 224 |
| Magdeburg, Elbe-Börde-Heide | 0 | 0 | 9 | 6 | 1 | 16 |
| Sachsen | 1 | 29 | 421 | 506 | 188 | 1.145 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 1,4 | 1,3 | 1,6 | 2,4 | 4,1 | 2,1 |
| Chemnitz | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Dresden | 0 | 0 | 9 | 9 | 2 | 20 |
| Erzgebirge | 1 | 5 | 111 | 215 | 39 | 371 |
| Leipzig | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Oberlausitz/Niederschlesien | 0 | 5 | 77 | 70 | 23 | 175 |
| Sächsische Schweiz | 0 | 9 | 120 | 102 | 48 | 279 |
| Sächsisches Burgen- und Heidefeld | 0 | 2 | 18 | 44 | 54 | 118 |
| Sächsisches Elbland | 0 | 5 | 43 | 31 | 10 | 89 |
| Vogtland | 0 | 3 | 42 | 35 | 12 | 92 |
| Thüringen | 5 | 64 | 362 | 188 | 35 | 654 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 6,8 | 2,8 | 1,4 | 0,9 | 0,8 | 1,2 |
| Eichsfeld | 0 | 0 | 10 | 4 | 0 | 14 |
| Hainich | 0 | 2 | 47 | 20 | 6 | 75 |
| Kyffhäuser | 0 | 2 | 15 | 10 | 0 | 27 |
| Saaleland | 0 | 2 | 5 | 3 | 0 | 10 |
| Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar | 2 | 35 | 93 | 24 | 0 | 154 |
| Südharz | 0 | 5 | 12 | 7 | 1 | 25 |
| Thüringer Rhön | 0 | 0 | 9 | 8 | 6 | 23 |
| Thüringer Vogtland | 0 | 0 | 10 | 5 | 3 | 18 |
| Thüringer Wald | 3 | 14 | 142 | 95 | 19 | 273 |
| Übriges Thüringen | 0 | 4 | 19 | 12 | 0 | 35 |
| Deutschland | 73 | 2.297 | 26.652 | 21.300 | 4.591 | 54.913 |

Quelle: dwif 2016, Daten Deutscher Tourismusverband e. V. (Stand: Januar 2016)

Anhang 20: Kennziffern der Gastronomie nach Bundesländern im Zeitvergleich

| | 2004 | 2010 | 2013 | 2014 | 2014 1. Quartil | 2014 3. Quartil | Veränderung 2004/2014 (%) | Veränderung 2013/2014 (%) |
|---------------------------|------|------|------|------|-----------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Umsatzrendite | | | | | | | | |
| Brandenburg | 5,8 | 6,5 | 7,3 | 7,5 | 2,8 | 11,5 | 1,7 | 0,2 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 7,4 | 8,4 | 10,8 | 10,0 | 5,6 | 17,7 | 2,6 | -0,8 |
| Sachsen | 4,5 | 3,1 | 7,6 | 6,2 | 1,5 | 13,5 | 1,7 | -1,4 |
| Sachsen-Anhalt | 7,4 | 5,8 | 10,8 | 9,9 | 5,8 | 14,9 | 2,5 | -0,9 |
| Thüringen | 7,4 | 9,4 | 9,6 | 9,8 | 5,7 | 16,8 | 2,4 | 0,2 |
| Ostdeutschland | 6,1 | 6,2 | 9,0 | 8,3 | 3,8 | 15,1 | 2,2 | -0,7 |
| Deutschland | 8,2 | 8,7 | 9,8 | 9,8 | 3,9 | 17,5 | 1,6 | 0,0 |
| Cash-Flow-Rate | | | | | | | | |
| Brandenburg | 12,1 | 11,0 | 11,8 | 11,0 | 8,5 | 15,8 | -1,1 | -0,8 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 13,7 | 14,4 | 16,4 | 14,1 | 8,5 | 22,4 | 0,4 | -2,3 |
| Sachsen | 11,3 | 8,6 | 10,4 | 11,4 | 6,0 | 16,3 | 0,1 | 1,0 |
| Sachsen-Anhalt | 13,0 | 11,7 | 14,4 | 17,0 | 7,9 | 19,5 | 4,0 | 2,6 |
| Thüringen | 12,9 | 13,9 | 12,6 | 14,2 | 7,8 | 20,1 | 1,3 | 1,6 |
| Ostdeutschland | 12,4 | 11,7 | 12,8 | 13,1 | 7,4 | 18,8 | 0,7 | 0,3 |
| Deutschland | 13,1 | 12,8 | 13,6 | 13,5 | 7,1 | 21,5 | 0,4 | -0,1 |
| Abschreibungsquote | | | | | | | | |
| Brandenburg | 5,7 | 4,1 | 4,1 | 4,4 | 2,9 | 5,9 | -1,3 | 0,3 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 6,5 | 5,4 | 4,6 | 3,9 | 1,5 | 6,0 | -2,6 | -0,7 |
| Sachsen | 6,9 | 3,9 | 2,6 | 3,1 | 1,5 | 5,0 | -3,8 | 0,5 |
| Sachsen-Anhalt | 5,5 | 3,6 | 3,1 | 2,7 | 2,1 | 4,9 | -2,8 | -0,4 |
| Thüringen | 7,1 | 4,2 | 3,1 | 2,6 | 1,4 | 4,7 | -4,5 | -0,5 |
| Ostdeutschland | 6,4 | 4,4 | 3,4 | 3,4 | 1,7 | 5,3 | -3,0 | -0,1 |
| Deutschland | 4,1 | 3,6 | 3,1 | 3,1 | 1,6 | 5,2 | -1,0 | 0,0 |
| Investitionsquote | | | | | | | | |
| Brandenburg | 1,4 | 1,9 | 1,5 | 0,8 | 0,2 | 3,5 | -0,6 | -0,7 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 1,0 | 1,0 | 1,1 | 1,9 | 0,7 | 3,9 | 0,9 | 0,8 |
| Sachsen | 0,9 | 1,9 | 1,7 | 1,5 | 0,7 | 3,9 | 0,6 | -0,2 |
| Sachsen-Anhalt | 1,4 | 1,3 | 1,5 | 2,1 | 0,7 | 3,0 | 0,7 | 0,6 |
| Thüringen | 2,5 | 4,4 | 1,4 | 1,5 | 0,9 | 3,2 | -1,0 | 0,1 |
| Ostdeutschland | 1,2 | 1,8 | 1,5 | 1,6 | 0,7 | 3,7 | 0,4 | 0,1 |
| Deutschland | 0,8 | 1,3 | 1,1 | 1,4 | 0,5 | 3,9 | 0,6 | 0,3 |

Quelle: dwif 2016, Daten DSV 2016 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

Anhang 21: Themenorientierte Qualitätssiegel nach Reisegebieten und Bundesländern

| | Bett+Bike- Betriebe | Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland | ADAC- Camping- plätze | „i-Marke“- Tourist- informationen | Reisen für Alle |
|---|------------------------|--|-----------------------------|---|--------------------|
| Brandenburg | 478 | 23 | 59 | 75 | 0 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 8,6 | 1,5 | 5,1 | 12,5 | 0 |
| Barnimer Land | 22 | 0 | 5 | 8 | 0 |
| Dahme-Seenland | 8 | 0 | 1 | 2 | 0 |
| Elbe-Elster-Land | 22 | 0 | 1 | 2 | 0 |
| Fläming | 39 | 0 | 4 | 6 | 0 |
| Havelland | 54 | 0 | 9 | 6 | 0 |
| Lausitzer Seenland | 15 | 0 | 3 | 2 | 0 |
| Niederlausitz | 32 | 0 | 1 | 3 | 0 |
| Potsdam | 9 | 0 | 1 | 2 | 0 |
| Prignitz | 33 | 0 | 1 | 2 | 0 |
| Ruppiner Seenland | 52 | 0 | 8 | 8 | 0 |
| Seenland Oder-Spree | 93 | 17 | 9 | 20 | 0 |
| Spreewald | 56 | 0 | 12 | 9 | 0 |
| Uckermark | 43 | 6 | 4 | 5 | 0 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 262 | 1 | 92 | 38 | 3 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 4,7 | 0,1 | 7,9 | 6,3 | 0,5 |
| Mecklenburgische Ostseeküste | 45 | 0 | 14 | 6 | 1 |
| Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte | 74 | 0 | 29 | 6 | 0 |
| Rügen/Hiddensee | 14 | 1 | 16 | 7 | 0 |
| Vorpommern | 85 | 0 | 24 | 17 | 2 |
| Westmecklenburg | 44 | 0 | 9 | 2 | 0 |
| Sachsen-Anhalt | 146 | 21 | 26 | 24 | 18 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 2,6 | 1,3 | 2,2 | 4,0 | 3,0 |
| Altmark | 27 | 0 | 2 | 4 | 4 |
| Anhalt-Wittenberg | 37 | 9 | 3 | 4 | 0 |
| Halle, Saale-Unstrut | 32 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| Harz und Harzvorland | 11 | 9 | 11 | 6 | 1 |
| Magdeburg, Elbe-Börde-Heide | 39 | 0 | 8 | 6 | 9 |
| Sachsen | 178 | 36 | 37 | 38 | 0 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 3,2 | 2,3 | 3,2 | 6,3 | 0 |
| Chemnitz | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Dresden | 19 | 0 | 2 | 1 | 0 |
| Erzgebirge | 13 | 11 | 8 | 3 | 0 |
| Leipzig | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Oberlausitz/Niederschlesien | 74 | 0 | 8 | 18 | 0 |
| Sächsische Schweiz | 7 | 0 | 7 | 3 | 0 |
| Sächsisches Burgen- und Heidefeld | 36 | 9 | 5 | 7 | 0 |
| Sächsisches Elbland | 18 | 1 | 4 | 4 | 0 |
| Vogtland | 7 | 15 | 2 | 1 | 0 |
| Thüringen | 143 | 84 | 30 | 29 | 2 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 2,6 | 5,3 | 2,6 | 4,8 | 0,3 |
| Eichsfeld | 5 | 4 | 1 | 2 | 0 |
| Hainich | 15 | 7 | 4 | 1 | 0 |
| Kyffhäuser | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Saaleland | 9 | 3 | 0 | 2 | 1 |
| Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar | 18 | 5 | 1 | 4 | 0 |
| Südharz | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 |
| Thüringer Rhön | 10 | 5 | 2 | 1 | 0 |
| Thüringer Vogtland | 5 | 1 | 3 | 1 | 0 |
| Thüringer Wald | 59 | 52 | 13 | 12 | 1 |
| Übriges Thüringen | 18 | 4 | 5 | 4 | 0 |
| Deutschland | 5.394 | 1.566 | 1.165 | 659 | 608 |

Quelle: dwif 2016; Daten ADFC Sachsen (Stand: Februar 2016), Deutscher Wanderverband e. V. (Stand: Januar 2016), ADAC Verlag GmbH & Co. KG (Stand: Februar 2016), Deutscher Tourismusverband Service GmbH (Stand: Januar 2016), Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V. (Stand: April 2016); Zuordnung zu Bundesländern und Reisegebieten (Stand: Januar 2016)

Anhang 22: ServiceQualität nach Reisegebieten und Bundesländern

| | Stufe I | Stufe II | Stufe III | Insgesamt |
|---|--------------|-------------|-------------|--------------|
| Brandenburg | 319 | 31 | 4 | 354 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 11,0 | 11,2 | 11,1 | 11,1 |
| Barnimer Land | 9 | 0 | 0 | 9 |
| Dahme-Seenland | 1 | 1 | 0 | 2 |
| Elbe-Elster-Land | 6 | 0 | 0 | 6 |
| Fläming | 15 | 1 | 0 | 16 |
| Havelland | 73 | 2 | 0 | 75 |
| Lausitzer Seenland | 21 | 3 | 0 | 24 |
| Niederlausitz | 3 | 0 | 0 | 3 |
| Potsdam | 20 | 6 | 1 | 27 |
| Prignitz | 9 | 0 | 0 | 9 |
| Ruppiner Seenland | 17 | 4 | 0 | 21 |
| Seenland Oder-Spree | 50 | 5 | 2 | 57 |
| Spreewald | 74 | 9 | 0 | 83 |
| Uckermark | 21 | 0 | 1 | 22 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 54 | 5 | 1 | 60 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 1,9 | 1,8 | 2,8 | 1,9 |
| Mecklenburgische Ostseeküste | 21 | 2 | 0 | 23 |
| Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte | 9 | 1 | 0 | 10 |
| Rügen/Hiddensee | 7 | 0 | 0 | 7 |
| Vorpommern | 13 | 2 | 0 | 15 |
| Westmecklenburg | 4 | 0 | 1 | 5 |
| Sachsen-Anhalt | 106 | 37 | 0 | 143 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 3,7 | 13,4 | 0,0 | 4,5 |
| Altmark | 15 | 2 | 0 | 17 |
| Anhalt-Wittenberg | 8 | 6 | 0 | 14 |
| Halle, Saale-Unstrut | 22 | 6 | 0 | 28 |
| Harz und Harzvorland | 25 | 15 | 0 | 40 |
| Magdeburg, Elbe-Börde-Heide | 36 | 8 | 0 | 44 |
| Sachsen | 221 | 20 | 1 | 242 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 7,6 | 7,2 | 2,8 | 7,6 |
| Chemnitz | 7 | 0 | 0 | 7 |
| Dresden | 34 | 5 | 1 | 40 |
| Erzgebirge | 39 | 2 | 0 | 41 |
| Leipzig | 13 | 3 | 0 | 16 |
| Oberlausitz/Niederschlesien | 46 | 3 | 0 | 49 |
| Sächsische Schweiz | 20 | 1 | 0 | 21 |
| Sächsisches Burgen- und Heidefeld | 26 | 1 | 0 | 27 |
| Sächsisches Elbland | 22 | 1 | 0 | 23 |
| Vogtland | 14 | 4 | 0 | 18 |
| Thüringen | 80 | 26 | 0 | 106 |
| Anteil an Deutschland (in %) | 2,8 | 9,4 | 0,0 | 3,3 |
| Eichsfeld | 4 | 0 | 0 | 4 |
| Hainich | 23 | 2 | 0 | 25 |
| Kyffhäuser | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Saaleland | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar | 15 | 8 | 0 | 23 |
| Südharz | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Thüringer Rhön | 6 | 1 | 0 | 7 |
| Thüringer Vogtland | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Thüringer Wald | 20 | 14 | 0 | 34 |
| Übriges Thüringen | 6 | 1 | 0 | 7 |
| Deutschland | 2.889 | 277 | 36 | 3.202 |

Quelle: dwif 2016, Daten Kooperationsgemeinschaft ServiceQualität Deutschland (Stand: Februar 2016)

Literatur

Accenture GmbH: Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation. 2015.

Amt für Wirtschaft und Tourismus in Graubünden: Gesetz über die Finanzierung von Tourismusorganisationen – Entwurf zur Vernehmlassung. Chur, 2010.

Antrieb Mittelstand: Situation des Mittelstands bei Informations- und Telekommunikationsthemen. Digitalisierungsbarometer auf Basis der Nutzung von IT/TK-unterstützten Anwendungen für Unternehmen mit 1-49 Mitarbeitern. 2013.

Bain & Company: Leading a Digital Transformation. Boston, New York 2014.

Beer, Kristina: Selbstordernde Geräte nun bei Amazon verfügbar. IN: Heise Online News vom 20.01.2016

Bieger, Thomas/Laesser, Christian et al: Neue Strukturen im Tourismus – Der Weg der Schweiz. Bern/Stuttgart/Wien, 1998.

Bieger, Thomas: Management von Destinationen. München/Wien, 2008.

Bitkom e.V.: Chief Digital Officer – das unbekannte Wesen. Pressemitteilung vom 7. März 2016.

Bitkom e.V.: Digitale Technologien machen Landwirtschaft effizienter. Pressemitteilung vom 4. November 2015.

Bloching, Björn/Luck, Lars/Ramge, Thomas: Smart Data – Datenstrategien, die Kunden wirklich wollen und Unternehmen wirklich nützen. München 2015.

Boldt, Martin: Köln soll zum digitalen Vorreiter der europäischen Hotellerie werden. IN: Kölner Stadtanzeiger vom 28.02.2016

Brück, Mario: Gratis-WLAN für 70.000 Lokale geplant. IN: WirtschaftsWoche vom 28.01.2016

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi): Digitale Strategie 2025. Berlin 2016.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi): Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen. Berlin, 2013.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: EU-Strukturfonds in Deutschland. Berlin, 2008.

CapGemini und Massachusetts Institute of Technology: The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. 2012.

DDR Museum: Geschichte zum Spielen. Pressemitteilung vom 05.11.2013

DEHOGA Bundesverband: DEHOGA Branchenbericht 2015, Berlin, 2016.

denkwerk GmbH: Manifest für digitalen Wandel. Köln 2014.

Deutsche Bundesbank: Perspektiven der deutschen Wirtschaft, Frankfurt a.M., 2015.

Deutsche Post AG: Deutsche Post Glücksatlas. Bonn 2015

Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT): Vortrag „Partizipation der Neuen Bundesländer am Incoming-Tourismus nach Deutschland – Chancen und Herausforderungen“ anlässlich der ITB 2016.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag: Saisonumfrage Herbst 2015, Berlin, 2015.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag: Tourismuskonjunktur Deutschland, Berlin, 2015.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV): Sparkassen-Tourismusbarometer Deutschland, Jahresbericht 2010. Berlin, 2010.

Deutscher Tourismusverband (DTV)/Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV): Reiseland Deutschland setzt Erfolgsgeschichte fort – Deutschland verteidigt Spitzenposition bei den Übernachtungen im europäischen Vergleich, Pressemitteilung. Berlin, 02.03.2011.

Deutscher Tourismusverband e.V. (DTV): Tourist-Info: Gäste am Counter auch im digitalen Zeitalter! Pressemitteilung vom 27.02.2014. Berlin 2014.

Deutsches Institut für Vertrauen und Sicherheit im Internet (DIVSI): Milieu-Studie zu Vertrauen und Sicherheit im Internet. Hamburg. 2012

Egencia: Wi-Fi ist für Geschäftsreisende wichtiger als das Frühstück. Pressemitteilung vom 05.03.2015

Europäische Union: Quality of Life in European Cities 2015. Brüssel 2016

Eurostat: Wachstumsrate des realen BIP-Volumen 2015, Brüssel, 2016.

Freie Presse: Vogtländer bauen das „Facebook“ für Touristen in Deutschland auf. 19.01.2016

Global Center for Digital Business Transformation: Digital Vortex – How Digital Disruption Is Redefining Industries. Lausanne 2015.

Griess, Christian: „TWITTERN IM MUSEUM“ – 1 – TWEETUP IM DEUTSCHEN MUSEUM. Blogbeitrag auf Iliou Melathron vom 19.09.2011.

Gropp, Martin: Amazons Roboter rollen in Europa. IN: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 18.10.2015

Hotelverband Deutschland (IHA) e. V.: Hotelmarkt Deutschland 2014. Berlin 2014.

Hotelverband Deutschland (IHA) e. V.: Hotelmarkt Deutschland 2016. Berlin 2016.

HRS: HRS Umfrage: WLAN und Parkplatz gehören zum Standard. Pressemitteilung vom 05.02.2015

IFH Institut für Handelsforschung GmbH: Branchenreport Online-Handel 2015. Köln 2015.

IFH Institut für Handelsforschung GmbH: Handelsszenario 2020 – Zwischen Online und Offline, Discount und Mehrwert. Köln 2014.

Initiative D21/TNS Infratest: D21-Digital-Index 2015. 2015.

Kotler, Philip: From Products to Customers to the Human Spirit. New Jersey 2010.

Lüke, Gabriele: Digitale Welt – menschlich gestaltet. In: Wirtschaft – Das IHK Magazin für München und Oberbayern (02/2016). München 2016.

Metro Gründerstudie: So digital ist die Branche. 2015

Netzvitamine GmbH: Werkschau DestinationCamp 2014. Hamburg 2014.

Neumann, Michaela; Broeske, Rico: Smart Home - Innovation im Hotelgewerbe. Studienarbeit an der Hochschule für Oekonomie und Management (FOM). Berlin 2015.

Ostdeutscher Sparkassenverband (OSV, Hrsg.): Sparkassen-Tourismusbarometer. Jahresbericht 2014. Berlin 2014.

Österreich Werbung: Erfolgsmessung im Tourismus – Auszüge aus dem UNWTO/ETC Seminar on Key Performance Indicators for Destination Marketing. Modul University Wien 2012.

Österreichische Hotellervereinigung (ÖHV) und Roland Berger: Hotellerie 4.0 – Gäste gewinnen und effizienter werden. Wien 2016.

Outdooractive GmbH & Co. KG: Die letzte Meile – Herausforderungen und Trends der Digitalisierung

Photoindustrie-Verband e.V.: Deutscher Foto- und Imaging-Markt 2014. 2015.

Playmobil: 40 Jahre Playmobil – Große Jubiläumsausstellung in Speyer. Pressemitteilung vom 15.11.2013.

prizotel: prizeotel beruft Chief Digital Officer und schlägt damit neue Wege in der Hotellerie ein. Pressemitteilung vom 1. Februar 2016.

Prognos AG: Trendletter November 2015. Berlin 2015. Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus 2011—2014, Sonderauswertung für Ostdeutschland

Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH: Jahresbericht 2015. Koblenz 2016.

Staatliche Museen zu Berlin: #EmptyBodeMuseum – Instawalk auf der Museumsinsel. Blogbeitrag vom 19.10.2015.

Städel Museum: Auf dem Weg in die Zukunft – die digitale Erweiterung des Städel. Presseinformation 2015

Statistisches Bundesamt: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen 2015, Berlin, 2016.

STR Global: Hotel Report Deutschland 2015, London, 2016.
TNS Deutschland GmbH: KPIs for Tourism Marketing Evaluation – 2012 Handbook. München 2012.

Töchterle, Wolfgang: How to measure the success of a large scale, storytelling-based communication concept illustrated by the example of wasunsbewegt.com/storiedavivere.it. Vortrag im Rahmen der ENTER Tagung 2015.

Tophotelprojects: New Generation: Neue Gästetechnologien für neue Hotels. 22.04.2014.

Tourismuszukunft: Apple Keynote – War da auch was für den Tourismus dabei? IN: Der Tourismusblog vom 03.06.2014.

Travelzoo: Reisende erwarten bis 2020 Roboter im Urlaub. Pressemitteilung vom 09.03.2016.

trommsdorff + drüner innovation + marketing consultants GmbH: Data Creativity Score

TUI Group: Zentrale Funktion des Chief Digital Officers wird nach guten Fortschritten aufgelöst. Pressemitteilung vom 8. Dezember 2015.

Tyborski, Thomas: Digital Touchpoints sind die Zukunft. 2011.

U.S. News & World Report L.P: Best Countries Ranking Global Performance. New York, 2016.

UNWTO: World Tourism Barometer Volume 14. Madrid 2016

Verband Internet Reisevertrieb e.V.: Daten & Fakten zum Online-Reisemarkt 2014. 2014.

Verband Internet Reisevertrieb e.V.: Daten & Fakten zum Online-Reisemarkt 2016. 2016.

Werner, Prof. Dr. Rolf Markus: Digitale Transformation: Das einzig Konstante ist der Wandel. IN: acquisa update vom 05.06.2015. Freiburg

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI): WSI Niedriglohn-Monitoring, Berlin, 2016.

Zukunftsinstitut GmbH: Megatrend Dokumentation. Frankfurt 2015.

Internet

www.3dsystems.com/culinary
www.adfc.de
www.ajaresorts.de
www.amh.de
www.apple.com/de/ios/homekit
www.apple.com/de/ios/siri
www.arbeitsagentur.de
www.bettundbike.de
www.birdlife.ch
www.blackberrywood.com
www.bmw.de
www.culture-to-go.com
www.destinet.de
www.deuschertourismusverband.de
www.deutschland-barrierefrei-erleben.de
www.digitale.offensive.sachsen.de
www.disneyworld.disney.go.com
www.dresden.de
www.ernestiner2016.de

www.europapark.de
www.futurehotel.de
www.gigantum.de
www.g-klaszifizierung.de
www.hafencityriverbus.de
www.hasseroeder-burghotel.de
www.hotelkoenigalbert.de
www.hotelstars.eu
www.hotelsterne.de
www.invidis.de
www.kag-thuringermeer.de
www.ltv-sachsen.de
www.lunchio.de
www.luther2017.de
www.matthewtyas.com
www.movinkle.de
www.q-deutschland.de
www.reiseland-brandenburg.de
www.reisen-fuer-alle.de
www.ruegen.de
www.sachsen-tourismus.de
www.seetel.de
www.servicedesign-linz.at
www.silbersattel.de
www.skyscanner2024.com
www.sterneferien.de
www.thedali.org
www.thuringer-wald.com
www.usedom.de
www.volksstimme.de
www.wanderbares-deutschland.de
www.welt.de
www.wonnemar.de
www.zoo-leipzig.de
www.zoo-rostock.de

Darüber hinaus wurden die Tagespresse und Fachzeitschriften zur Informationsgewinnung genutzt. „Kartengrundlage GfK GeoMarketing

Abkürzungen

| | |
|----------------|---|
| ADFC: | Allgemeiner Deutscher Fahrrad Club e.V. |
| BB: | Brandenburg |
| BIP: | Bruttoinlandsprodukt |
| BUGA: | Bundesgartenschau |
| DEHOGA: | Deutscher Hotel- und Gaststättenverband |
| DIHK: | Deutscher Industrie- und Handelskammertag |
| DMO: | Destinationsmanagement-Organisation |
| DSV: | Deutscher Sparkassen Verlag |
| DTV: | Deutscher Tourismusverband |
| DZT: | Deutsche Zentrale für Tourismus |
| EBIL: | Einzelbilanzanalyse |
| EDV: | Elektronische Datenverarbeitung |
| EU: | Europäische Union |
| GfK: | Gesellschaft für Konsumforschung |
| MV: | Mecklenburg-Vorpommern |
| OSV: | Ostdeutscher Sparkassenverband |
| SN: | Sachsen |
| ST: | Sachsen-Anhalt |
| TH: | Thüringen |
| UNWTO: | World Tourism Organization |
| YTD: | Year to Date |

