

Jahresbericht 2017

Sparkassen- Tourismusbarometer

Reisegebiete in Ostdeutschland

Stand 2016



Quelle: dwif 2017, Statistische Landesämter

Landkreise in Ostdeutschland

Stand 2016



Quelle: dwif 2017, Statistische Landesämter

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 Heinson, dwif-Consulting GmbH, Berlin; Dieter Hütte, Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH; Mario Kerner, Sparkasse Burgenlandkreis; Manuel Krastel, Sparkasse Mecklenburg-Nordwest; Gerd Lange, Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit 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

Das Sparkassen-Tourismusbarometer erscheint zum 20. Mal. Über die Zeit ist es zu einem Markenzeichen der ostdeutschen Sparkassen geworden. Auch in diesem Jahr liefert das Tourismusbarometer fundierte Analysen und umfassendes Datenmaterial. Damit bietet es immer wieder eine wertvolle Orientierung für die Weiterentwicklung des Tourismus und die davon profitierenden Wirtschaftsbereiche in unseren Landkreisen, Städten und Gemeinden.

Neu und moderner indessen ist die Form. Das Tourismusbarometer wird digitaler. Wir präsentieren die umfassenden Marktanalysen noch stärker auf den Punkt gebracht. In einer Broschüre erläutern wir die Marktentwicklungen und Trends. Strategische Hinweise und Handlungsempfehlungen runden die Analysen ab. Die Broschüre ist in gedruckter Form und als Datei unter www.tourismusbarometer.de verfügbar. Die statistischen Zahlen, die den Erläuterungen und Hinweisen zugrunde liegen, sowie viele weiterführende Praxisbeispiele sind ausschließlich unter www.tourismusbarometer.de verfügbar und können in Dateiform heruntergeladen werden.

Qualität ist der Schlüssel zum Erfolg. So greift das Schwerpunktthema in diesem Jahr den Erfolgsfaktor Qualität auf. Dabei wird deutlich, wie die Gäste Qualität wahrnehmen und wie die Betriebe und die Tourismusorganisationen Qualität in der täglichen Arbeit optimal umsetzen.

Das Tourismusbarometer ist für uns auch ein wichtiges Instrument, um den Interessen der Sparkassen und ihrer kommunalen Träger gerecht zu werden. Der Ostdeutsche Sparkassenverband und seine Mitglieds-sparkassen engagieren sich als Partner der Landkreise, Städte und Gemeinden sowie der kleinen und mittelständischen Betriebe in ihren Geschäftsgebieten



für eine hohe Wertschöpfung durch eine starke Tourismuswirtschaft. Auch mit diesem Ausdruck unserer Verankerung vor Ort wollen wir künftig das Vertrauen unserer Kunden und Partner erhalten.

Berlin, Juni 2017



Dr. Michael Ermrich

*Geschäftsführender Präsident
des Ostdeutschen Sparkassenverbandes*

Inhaltsverzeichnis

MANAGEMENT SUMMARY	10
I EINFÜHRUNG	18
II OSTDEUTSCHLAND-TOURISMUS IM WETTBEWERBSVERGLEICH	19
1 Rahmenbedingungen	20
2 Touristische Nachfrage	22
3 Touristisches Angebot	25
4 Betriebstypen im Vergleich	27
5 Destinationstypen im Vergleich	27
III FREIZEITWIRTSCHAFT UND GASTGEWERBE IN OSTDEUTSCHLAND	31
1 Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft Ostdeutschland	32
1.1 Eckpunkte der ostdeutschen Besucherentwicklung 2016	32
1.2 Besucherentwicklung 2011 bis 2016 nach Angebotsgruppen in Ostdeutschland	32
1.3 Perspektiven und Trends in der Freizeitwirtschaft	36
2 Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe	36
2.1 Konjunktur- und Marktbewertung	36
2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen	38

IV	ERFOLGSFAKTOR QUALITÄT: DER WEG ZUM GÄSTEGLÜCK	43
1	Spurensuche: Was macht Gäste glücklich?	44
2	Glücks-Check: Wie zufrieden sind die Ostdeutschland-Urlauber?	48
3	Verantwortung übernehmen: Qualität muss gemanagt werden	50
3.1	Qualitätsaufgaben der Betriebe – Instrumente verstehen lernen	50
3.2	Qualitätsaufgaben der DMO – Prozesse starten, lenken und leben	54
4	Von Sternen, Qualitätstools und Bewertungen: Was braucht der Markt?	61
4.1	Eine Frage des Mehrwerts: Qualitätsinitiativen kämpfen um Zuspruch	61
4.2	Vom Angstgegner zum Qualitätsmanagement-Tool: Online-Bewertungen im Wandel	69
5	Besser werden: Stellschrauben für die Qualität im Ostdeutschland-Tourismus	73

**Ergänzende Daten
und Praxisbeispiele**
ab Seite 77

Literatur	115
Fußnoten	116
Impressum	117

Management Summary

Konjunkturbericht zum Ostdeutschland-Tourismus

Das Tourismusjahr 2016 wird mit etwas Abstand vermutlich als statistisches Durchschnittsjahr betrachtet werden. Darauf deuten die Entwicklungen der touristischen Nachfrage und des touristischen Angebotes hin. Dabei verlief 2016 alles andere als normal: Die Zahl der Ankünfte in Ostdeutschland und weltweit erreichten neue Rekordwerte, der Incoming-Tourismus nach (Ost)Deutschland schwächelte erstmals seit langem, die Städte konnten nicht an die Dynamik der Vorjahre anknüpfen, die deutsche Wirtschaft steigerte ihr Wachstum, Brexit, politische Unruhen und Terror überschatteten das Reisejahr 2016. Ein weiterer Beweis dafür, dass auch im Durchschnitt Außergewöhnliches stecken kann und statistische Daten nicht das Ergebnis, sondern der Startpunkt der Analyse sind.

Der Ostdeutschland-Tourismus

- verzeichnete 2016 mit 79,4 Millionen so viele Gästeübernachtungen wie noch nie.
- verliert langsam, aber stetig Marktanteile bei den Übernachtungen an der Gesamtnachfrage in Deutschland (2016: 17,8 Prozent).
- ist in der Reifephase angekommen, womit Marktberreinigungseffekte zunehmen (-2,3 Prozent bei den Schlafgelegenheiten zwischen 2011 und 2016).
- zeigt eine Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen des Gastgewerbes, was den unternehmerischen Handlungsspielraum vergrößert.
- hat 2016 seine Führungsrolle bei der Gästezufriedenheit laut TrustScore mit 82,2 Indexpunkten verloren (Bundesdurchschnitt: 82,5).
- braucht neue Impulse in der Freizeitwirtschaft (-5,2 Prozent bei den Besucherzahlen seit 2011).

Brandenburg

Das Land Brandenburg hat sich für Ostdeutschland zum touristischen Wachstumsmotor der letzten Jahre entwickelt. Dies gilt für die Übernachtungen ebenso wie für die Besucherzahlen in der Freizeitwirtschaft. Besonders die Seen- und Wasserregionen sowie die Landeshauptstadt Potsdam zählen zu den Gewinnern. Der positive Trend spiegelt sich auch auf dem touristischen Arbeitsmarkt wider; mehr Nachfrage erzeugt größere Bedarfe im Gästeservice. Der Anteil der im Gastgewerbe Beschäftigten ist im Ostdeutschlandvergleich am stärksten gestiegen. Kehrseite der Medaille: Auch der Anteil der unbesetzten Ausbildungsstellen im Gastgewerbe stieg in Brandenburg am stärksten an, Mittlerweile ist jede vierte Ausbildungsstelle davon betroffen. Immer häufiger stellt sich die Frage, ob künftig überhaupt noch genügend qualifiziertes Personal für die Gästebetreuung vorhanden sein wird. Gerade mit Blick auf eine hohe Gästezufriedenheit – hier liegt Brandenburg im Bundesländervergleich aktuell im Mittelfeld auf Rang 8 von 16 – ist die Servicequalität eine entscheidende Stellschraube.

Auf der Angebotsseite zeigen sich die Kapazitäten insgesamt stabil, wenngleich insbesondere in die Ferienunterkünfte investiert wurde. Somit ist auch das Auslastungsniveau stetig angestiegen, befindet sich aber noch immer nicht auf einem zufriedenstellenden Niveau. Gleichzeitig sind die Nettozimmerpreise derzeit die niedrigsten in ganz Ostdeutschland. Diese Kombination schränkt die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe langfristig ein. Zu spüren ist dies bereits heute in den Bilanzen der gastgewerblichen Betriebe. Die Nahfragedynamik kommt hier nur teilweise an. So entwickelten sich wichtige Kennzahlen wie die Eigenkapitalquote, die Umsatzrendite oder die Gewinnmarge zwar positiv, doch allesamt unter dem ostdeutschen Durchschnitt.

Mecklenburg-Vorpommern

Mecklenburg-Vorpommern durchbrach 2016 erstmals die Schallmauer von 30 Millionen Übernachtungen in Betrieben ab 10 Betten. Diese Entwicklung geht allerdings maßgeblich auf die Küstenregionen zurück. Gleichzeitig sind angebotsseitig leichte Marktbereinigungstendenzen zu beobachten. Trotz der starken Saisonalität ist die durchschnittliche Auslastung deutlich angestiegen und liegt über dem Wert für Ostdeutschland. Die durchschnittlichen Zimmerpreise sind sogar die höchsten in Ostdeutschland, steigen weiter und die Zahl der Insolvenzen im Gastgewerbe liegt auf einem positiven Tiefstwert.

Die gastgewerblichen Betriebe im Land haben die höchsten Umsatzrenditen und Gewinnmargen in ganz Ostdeutschland. Spielraum für Investitionen sollte demnach vorhanden sein. Zwar schlug sich dies mittelfristig noch nicht nieder, die jüngsten Zahlen aus 2015 deuten jedoch auf den Beginn eines erforderlichen Investitionsschubs bei den Bestandsbetrieben hin. Zusätzlicher Druck entsteht zum Beispiel durch die hohe Investitionsdynamik an der polnischen Ostseeküste. Parallel dazu kämpfen die Betriebe um Nachwuchskräfte. Fast jeder dritte Ausbildungsplatz im Gastgewerbe ist unbesetzt. Dies wird die Branche in den nächsten Jahren vor massive Herausforderungen stellen.

Im Trend zeigen sich die zentralen Indikatoren positiv. Es ist jedoch auch festzustellen, dass die Wachstumskurve abflacht und Mecklenburg-Vorpommern Marktanteile an Wettbewerber wie Schleswig-Holstein verliert. Erste Frühwarnsignale sind auch bei der Gästezufriedenheit ablesbar: Zwar steigt diese wie in allen Bundesländern weiter an, doch rutschte Mecklenburg-Vorpommern seit 2012 von Platz 1 auf Platz 5 ab. Die Strategie sollte daher zunehmend auf einer qualitativ orientierten Entwicklung liegen, um das Angebot wettbewerbsfähig zu halten und weitere Wertschöpfungspotenziale zu erschließen.

Sachsen

Die Nachfrageentwicklung in Sachsen stagniert derzeit und im Beherbergungsgewerbe können kaum Steigerungen der Nettozimmerpreise durchgesetzt werden. Eine Reihe interner und externer Gründe

kommt hier zusammen. Zudem sind die Besucherzahlen in der Freizeitwirtschaft deutlich zurückgegangen. Angesichts relativ stabiler Übernachtungszahlen, stellt sich die Frage, welche Rolle der Tagestourismus im bevölkerungsreichen Sachsen spielt. Gibt es bei den Reise- und Ausflugsmotiven beziehungsweise -aktivitäten Veränderungen, oder braucht es womöglich Anpassungen im Angebot?

Fakt ist aber auch, dass Sachsen derzeit die höchste Gästezufriedenheit in Ostdeutschland aufweist und als einziges Bundesland noch über dem bundesweiten Durchschnitt liegt. Auf betrieblicher Seite hat der Anteil der Beschäftigten im Gastgewerbe an allen Beschäftigten in Sachsen weiter zugenommen. Die Eigenkapitalquote ist die mit Abstand höchste im Bundesländervergleich und die Betriebe können ihre Schulden schneller tilgen. Fragen wirft dagegen die aktuell zu geringe Gewinnmarge im Gastgewerbe auf, die sich mittelfristig auf das Investitionsverhalten auswirken könnte.

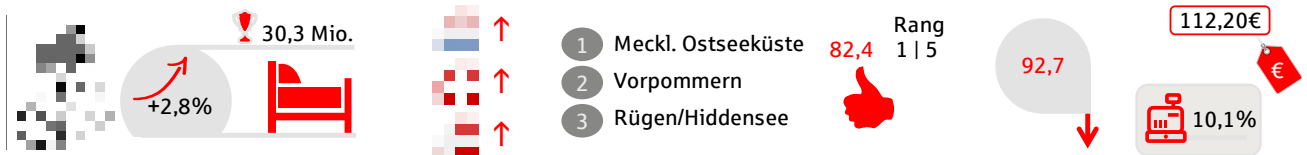
Die Kurzanalyse zeigt: Unterschiedliche Indikatoren zeigen derzeit in unterschiedliche Richtungen. Aktuelle externe Einflussfaktoren dämpfen die touristische Entwicklung im Land. Langfristig scheint die Tourismuswirtschaft jedoch gut aufgestellt. Potenziale auf der Seite der Nachfrage sind vorhanden und die Qualität des Angebotes ist auf einem guten Weg.

Sachsen-Anhalt

Noch nie zählte Sachsen-Anhalt so viele Übernachtungen wie 2016. Zudem trugen alle Regionen zur Nachfragedynamik der letzten Jahre bei. Besonders die Hotellerie entwickelte sich positiv. Die Freizeitwirtschaft unterliegt parallel dazu starken Schwankungen. Investiert werden muss weiter in die Qualität der Angebote (Hardware und Personal), um langfristig das Preisniveau und den Umsatz zu steigern. Denn derzeit kommen zu wenige Effekte bei den Betrieben an. So zählen die Auslastung, die Umsatzrendite und die Gewinnmarge im Gastgewerbe in Sachsen-Anhalt zu den niedrigsten in Ostdeutschland. Daraus resultiert auch eine aktuell geringe Investitionsquote.

Investiert wurde dagegen offensichtlich in das Personal, angesichts der ausbaufähigen Gästezufriedenheit eine gute Strategie im Sinne der wichtigen Service-

ÜN 2016 ggü. Vorjahr
 ÜN-Volumen 2016
  Top-3 Quellmärkte 2016 mit Trend ggü. 2011
 Top-3  Dynamikregionen 2016 ggü. 2011
 Gästezufriedenheit: TrustScore 0 bis 100 Punkte Rang 2012 | 2016
 Freizeitwirtschaft 2016 Index 2011= 100
 Gastgewerbe: Umsatzrendite 2015, Nettozimmerpreis 2016



qualität. Besonders die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten hat im Zuge der Einführung des Mindestlohns in den letzten Jahren zugenommen. Gleichzeitig entspannt sich die Lage auf dem touristischen Arbeitsmarkt leicht, denn die Zahl der unbesetzten Ausbildungsstellen im Gastgewerbe ist in Sachsen-Anhalt zurückgegangen und liegt nur noch bei rund 10 Prozent. Die Produktqualität, die Steigerung von Bekanntheit und Image auf der einen und die Wettbewerbsfähigkeit der kleinteiligen Tourismuswirtschaft sind wichtige Ansatzpunkte für Sachsen-Anhalt.

Thüringen

Die Entwicklungs- und Strukturdaten im Thüringen-Tourismus senden weiterhin Warnsignale aus. Entgegen dem Gesamttrend stagniert die Tourismusentwicklung seit längerer Zeit. Besonders der Thüringer Wald als das zahlenmäßig wichtigste Reisegebiet kann derzeit keine positiven Akzente setzen. Zudem ist Thüringen das einzige ostdeutsche Bundesland mit steigenden Insolvenzzahlen. Dagegen befinden sich Kennzahlen wie die Auslastung, die durchschnittliche Betriebsgröße, die Entwicklung der Besucherzahlen der Freizeitwirtschaft, aber auch betriebswirtschaftliche Indikatoren wie die Umsatzrendite oder die Eigenkapitalquote auf einem durchaus soliden Niveau. Es ist jedoch kaum Dynamik spürbar. Womöglich spielen die Produktqualität und -vielfalt, deren Inszenierung und das Image hier eine größere Rolle.

Trotz der schwierigen Ausgangslage machen sich die Betriebe in Teilen auf den Weg: So wurden in den vergangenen Jahren mehr sozialversicherungspflichtig und geringfügig entlohnte Beschäftigte im Gastgewerbe eingestellt. Auch bei den unbesetzten Ausbildungsstellen ist die Lage in Thüringen längst nicht so prekär wie in anderen Bundesländern.

Eine Schärfung der Positionierung, die Fokussierung Leitprodukten und eine echte Investitionsoffensive mit den Städten und Mittelgebirgen im Kern erscheinen zielführend. Wichtig ist es, im ersten Schritt die Betriebe für die Notwendigkeit der Maßnahmen zu sensibilisieren.

Erfolgsfaktor Qualität: Der Weg zum GästeGlück

Qualität ist der Schlüssel zum Erfolg. Gästewünsche kompetent, schnell und freundlich zu erfüllen, wird zur Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Existenz am Markt. Qualitätsmanagement soll die notwendige Professionalisierung der mittelständisch geprägten Anbieter vorantreiben und sie fit für den Wettbewerb machen. Aber was genau bedeutet das für die tägliche Arbeit? Wie nehmen die Gäste Qualität wahr und wie leben die Betriebe diese?

#1: Qualität heißt aus Gästesicht: „Für mich das Beste!“

Zeit ist ein knappes Gut geworden, und so wächst der Druck bei der Wahl des optimalen Reiseziels. Um Enttäuschungen aus dem Weg zu gehen, sichert sich der Reisende bereits in der Informations- und Buchungsphase ab – durch Empfehlungen von Freunden, durch Versprechen diverser Qualitätsinitiativen und immer häufiger durch Online-Bewertungen anderer Gäste. Orientierung, Sicherheit und Transparenz sind deshalb drei wesentliche Aspekte, um auf der Suche nach Qualität das Risiko einer Fehlentscheidung zu minimieren.

Nach einer bevölkerungsrepräsentativen Befragung der Deutschen im Rahmen des Tourismusbarometers 2017 vertrauen Gäste Qualitätsinitiativen (DEHOGA-Sterne, DTV-Klassifizierung etc.) mehr, als den Bewertungen auf Online-Portalen. Gleichzeitig haben gute Bewertungen jedoch einen höheren Einfluss auf die Buchungswahrscheinlichkeit, als die Zertifizierung einer Unterkunft. Ein Widerspruch? Nein – das Problem ist schlichtweg, dass die bestehenden Qualitätsinitiativen für den Gast in seiner Buchungsstrecke kaum sichtbar sind. So wie Gäste suchen und buchen, wird ihnen häufig gar nicht bewusst, ob ein Betrieb eine Klassifizierung hat – dass er gute Bewertungen hat, aber sehr wohl. Digitale Sichtbarkeit ist immer häufiger das Maß der Dinge. Die Qualitätsinitiativen im Deutschland-Tourismus sollten deshalb die eigene Positionierung schärfen und in diesem Zusammenhang die eigene Vertriebsrelevanz kritisch hinterfragen.

Die Gesamtzufriedenheit eines Gastes mit seinem Aufenthalt in einer Destination bildet sich aus einer Reihe von Teilzufriedenheiten. Jeder Moment ist kostbar, jedes Erlebnis dient der persönlichen Bedürfnisbefriedigung – Reisezeit wird zu Quality-Time. Der Reisende durchläuft die einzelnen Stationen der Servicekette und beurteilt diese gemäß seiner Ansprüche und Erwartungen. Wie zufrieden er nach Hause fährt, hängt von der Gesamtbilanz dieser Einzelurteile ab. Beispielsweise kann der Urlaub trotz gelungener Ausflüge, informativer Stadtführungen, erholsamer Wellness-Angebote und dergleichen mehr insgesamt dennoch in schlechter Erinnerung bleiben, wenn die Unterkunft oder die Servicequalität die Ansprüche nicht erfüllen konnten.

Die Entstehung der Zufriedenheit hängt davon ab, inwieweit das Reiseerlebnis den Ansprüchen der Gäste gerecht wird. Die wichtigste Voraussetzung für ein funktionierendes Qualitätsmanagement ist es deshalb, die Bedürfnisse der eigenen Gäste genau zu kennen. Der Kunde muss im Mittelpunkt aller Bemühungen stehen.

#2: Qualitätsaufgaben der Betriebe – Instrumente verstehen lernen

Die Zeiten, in denen Betriebe davon überzeugt werden mussten, dass Qualität (sei es in punkto Hard- oder Software) ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, sind sicher vorbei. Doch das Erkennen allein macht noch keine glücklichen Gäste. Die Zufriedenheit mit der Unterkunft prägt das Qualitätsurteil der Gäste immens – der Druck auf Vermieter ist entsprechend groß und sie reagieren: Rund 80 Prozent der befragten ostdeutschen Beherbergungsbetriebe geben an, eine(n) Qualitätsbeauftragte(n) im Haus definiert zu haben. Auf der Suche nach Wissen, was optimale Qualität heute ausmacht, holen sich die Gastgewerbebetriebe und Freizeit-/Kultureinrichtungen jedoch noch viel zu selten Anregungen von außen. Nur für etwa 11 Prozent ist externe Beratung zum Thema Qualitätsmanagement ein sehr wichtiges Instrument der Qualitätssicherung und nur 30 Prozent messen der Teilnahme an Qualitätsinitiativen eine hohe Bedeutung bei.

Bedauerlich, denn eine Analyse im Rahmen des Tourismusbarometers zeigt, dass Unterkunftsbetriebe, die an Qualitätsinitiativen teilnehmen, bessere On-

line-Bewertungen (einen höheren TrustScore) erzielen. Gäste wiederum buchen häufiger ein Hotel mit höherem Score und jeder zweite Deutsche ist sogar bereit, für einen Unterkunftsbetrieb mit TOP-Gästekategorien etwas mehr zu zahlen. Letzteres gilt auch für Betriebe, die über eine offizielle Klassifizierung verfügen. Eine Studie des Deutschen Tourismusverbandes (DTV) ergab darüber hinaus, dass der Vermietungspreis pro m² und Tag mit jedem DTV-Klassifizierungsstern steigt. Das klare Ergebnis also: Qualitätsanstrengungen zahlen sich aus. Qualität kurbelt die Gästezufriedenheit an und gibt Spielraum bei der Preisgestaltung. Grund genug für die Betriebe, die eigenen Instrumente für die Qualitätssicherung kritisch zu überdenken und die Aufgaben im Qualitätsmanagement neu zu priorisieren.

#3: Qualitätsaufgaben der DMO – Prozesse starten, lenken und leben

Die Destinationsmanagement Organisation (DMO) ist in allen Phasen der Customer Journey des Gastes gefragt, mal im direkten Kontakt, vor allem aber als vernetzendes Element der Servicekette vor Ort. Die Qualität der verschiedenen „Erlebnisbausteine“, insbesondere der Beherbergungsleistung zu sichern, ist eine vordringliche Aufgabe...leider bislang nur allzu häufig in der Theorie. Zwar fühlen sich 90 Prozent der Tourismusorganisationen für die Qualitätssicherung verantwortlich, aber nur jede Fünfte sieht ihre Zuständigkeit in der Verbesserung der Qualität entlang der Servicekette und nur 30 Prozent verstehen sich als Coach für die Betriebe. Die Organisationen begreifen sich in erster Linie als Motivator für die Teilnahme an Qualitätsinitiativen und Vermittler von Weiterbildungsangeboten. Diese Haltung wird künftig kaum mehr ausreichen.

Die DMO der Zukunft muss den Qualitätsprozess deutlich stärker steuern und bestehende Prozesse nach innen effizienter und nach außen qualitätsorientierter gestalten. Das Festlegen von Verantwortlichkeiten (zum Beispiel Qualitätsmanager, Service Design-Verantwortliche) und das Managen aller Qualitätsdimensionen von der Kommunikations- und Infrastruktur- bis zur Produkt- und Erlebnisqualität sind dabei entscheidende Erfolgsfaktoren.

#4: Qualitätsinitiativen auf dem Prüfstand: Ihre Zahl. Ihre Rolle. Ihre Zukunft.

Die offiziellen Klassifizierungen/Label in Ostdeutschland (und auch im Bundesgebiet) kämpfen um Zuspriech. Zu wenige Neuanmeldungen, verringerte Re-Zertifizierungsquoten – wichtige Qualitätsinitiativen im Deutschland-Tourismus suchen nach Wegen, die Mitgliederzufriedenheit zu erhöhen. Aus Sicht der Betriebe ist die Antwort darauf einfach: Das Kosten-Nutzen-Verhältnis muss optimiert werden. Dabei wird der Nutzen jedoch häufig viel zu eindimensional gesehen. Auch wenn sich die Betriebe durchaus bewusst sind, dass die vorhandenen Qualitätsinitiativen unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen, beim Zufriedenheitsurteil wird über einen Kamm geschoren: Zu geringe Bekanntheit, zu wenige neue Gäste – warum also weiter investieren? Zwischen Innen- und Außeneffekten (Prozessoptimierung vs. Hardwareklassifizierung) wird beim Bauchgefühl nicht mehr differenziert.

Im Ergebnis sind nur 28 Prozent der ostdeutschen Betriebe mit ihrer aktuellen Qualitätsinitiative sehr zufrieden. Begeisterung sieht anders aus! Die resultierenden Aufgaben sind komplex: Die Initiativen müssen ehrlicher und transparenter als bisher ihren Nutzen kommunizieren und die Betriebe müssen Wege finden, diesen für sich auch (monetär) messbar zu machen.

Zudem gehen vier von zehn ostdeutschen Betrieben sicher davon aus, dass Bewertungen auf Online-Portalen für das Qualitätsmanagement immer wichtiger werden. Auch wenn diese von der überwiegenden Mehrheit nicht als Ersatz für die bestehenden Klassifizierungen gesehen werden, ist das keine Erfolgsgarantie für die Zukunft. Aus Gästesicht betrachtet führt kein Weg daran vorbei: Klassifizierungen und Qualitätssiegel müssen die Marktmacht der Vertriebsportale anerkennen. Die Portale warten nicht auf die touristischen Akteure und ihre Belange, sie verfolgen ihre eigene Strategie. Innovative Ansätze, um der subjektiven Post-Bewertung des Gastes eine objektive Entscheidungshilfe zur Seite zu stellen, sind aber vielleicht willkommen, weil Vertrauen die Kernkompetenz eines Wegweisers sein muss und nun mal die Basis (lukrativer) Kundenbindung ist.

#5: Besser werden – Auf dem Weg zur gemeinsamen Q(lücks)-Identität

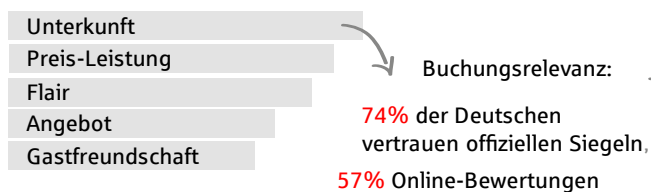
Qualität im Tourismus kann weder mit Verweigerern noch mit Einzelkämpfern gelingen. Qualität muss als Querschnittsaufgabe und Verantwortung aller Akteure begriffen und gemanagt werden. Zufriedene Gäste zu gewinnen setzt eine verstärkte Kooperation voraus. Aufgrund der Vielzahl der Leistungsträger, die das Reiseerlebnis des Gastes mitbestimmen und beeinflussen, ist die Geschlossenheit der Servicekette von besonderer Bedeutung. Ob ein Gast wiederkommt, hängt auch an der Beurteilung der gesamten Reise, weshalb jedes einzelne Glied Verantwortung für die Kette übernehmen muss. Für das Zusammenspiel der Akteure bedeutet das klare Handlungserfordernisse:

- **Gastlichkeitsprofi:** Die Betriebe müssen genau wissen, was der Gast will, sich konsequent professionalisieren und mündig entscheiden, welche Qualitätsinstrumente für sie nutzbringend sind. Externe Impulse sind besonders wichtig, um eigene Qualitätsprozesse in Gang zu setzen. Gleichzeitig müssen sie sich als Teil der Servicekette verstehen und sich stärker dafür öffnen, die Destination bei ihren Bemühungen um das Gästeerlebnis zu unterstützen.
- **Prozesscoach und Erlebnisarchitekt:** Vorrangige Aufgabe der Tourismusorganisationen ist es, das Gesamterlebnis des Gastes im Blick zu haben. Sie müssen sich weniger als Vermittler von Klassifizierungen denn vielmehr als Prozesscoach für mehr Qualitätsbewusstsein bei den Betrieben positionieren und sich für die Qualität entlang der Servicekette verantwortlich fühlen. Netzwerken und Coachen sind ihre Kernkompetenzen im Qualitätsmanagement.
- **Nutzenstifter:** Die Qualitätsinitiativen im Deutschland-Tourismus können für Betriebe und Tourismusorganisationen weiterhin wichtige Partner und Richtschnur für die Bedürfnisse der Gäste sein. Die Daseinsberechtigung ist jedoch an den Grad der Nutzenstiftung gekoppelt. Eng damit verbunden ist eine kritische Selbstreflexion der eigenen Vertriebsrelevanz.

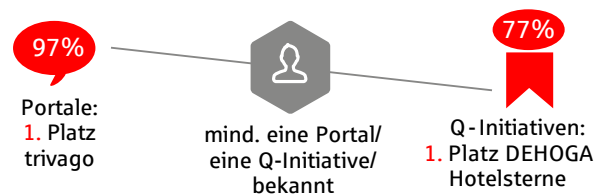
→ Wegweiser: Online-Portale verschaffen Gästen einen Überblick über das vielfältige touristische Angebot und geben Betrieben Hinweise für Leistungsverbesserungen. Wenn Gästebewertungen um nachweisbare Prüfurteile ergänzt werden, ist der Kunde auf der sicheren Seite.

Jegliche strategische Entscheidungen müssen wohl-durchdacht und auf Langfristigkeit ausgerichtet sein. Denn Qualität ist keine Aufgabe, Qualität ist die Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg.

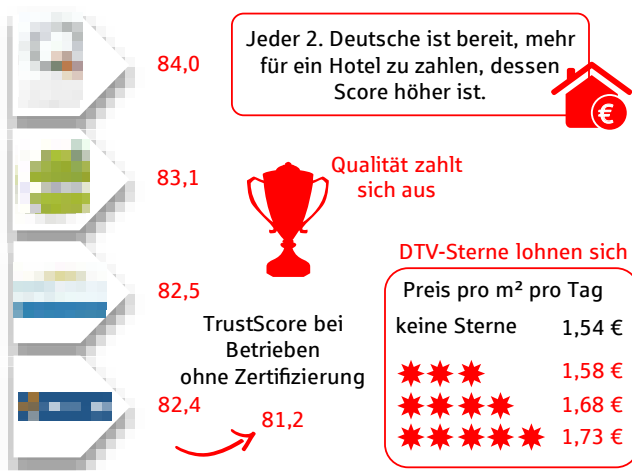
Gesamtzufriedenheit & Weiterempfehlung:
TOP-Einflussfaktoren (Deutsche Urlauber in Ostdeutschland)



...aber Bekanntheit der Portale deutlich höher!



Zertifizierte Betriebe in Ostdeutschland erhalten bessere Bewertungen, TrustScore max. 100



Zufriedenheits-Ranking nach Urlaubsarten (Privatmotivierte Übernachtungsgäste in Ostdeutschland)



Glückliche Gäste verlangen Umdenken, Flexibilität und Verantwortung.

Betrieb
Profi für
Gastlichkeit

DMO
Prozess-Coach
Erlebnis-Architekt

Portale
Wegweiser

Initiativen
Nutzenstifter

Glücks-Identität

Einführung

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

Ziele

Vorrangiges Ziel des Tourismusbarometers ist die kontinuierliche, problemorientierte Beobachtung der Tourismusentwicklung in den neuen Bundesländern. Das Tourismusbarometer¹ wird auch für Schleswig-Holstein, Niedersachsen, das Saarland und Westfalen-Lippe erstellt, deren Träger der jeweilige Sparkassenverband ist, in Schleswig-Holstein gemeinsam mit dem Tourismusverband Schleswig-Holstein, im Saarland in Kooperation mit dem Wirtschaftsministerium. 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 Beirat² des Tourismusbarometers festlegt. Das Tourismusbarometer 2017 befasst sich mit dem Erfolgsfaktor Qualität im Ostdeutschland-Tourismus.

Module des Sparkassen-Tourismusbarometers

Tourismus im Wettbewerbsvergleich	Wirtschaftliche Lage der Betriebe	Aktuelles Branchenthema 2017
Länder und Regionen	Touristische	Erfolgsfaktor Qualität
Betriebstypen	Wirtschaftliche Situation des Gastgewerbes	
Destinationstypen		
Expertenmeinungen (Stimmungsbarometer) DIHK-Saisonumfrage regional		
Fokus Benchmarking	Fokus Betriebswirtschaft	Fokus Nutzerwünsche

Abb. 1: Module des Sparkassen-Tourismusbarometers
Quelle: dwif 2017

Ostdeutschland-Tourismus im Wettbewerbsvergleich

1 Rahmenbedingungen

Globale und gesellschaftliche Unsicherheiten bremsen die weltweite Reiselust kaum. 2016 wurde laut UNWTO zum siebten Mal in Folge ein neuer weltweiter Touristenrekord erreicht. Ein stetiger Anstieg, wie er seit 50 Jahren nicht verzeichnet wurde. Und die Erwartungen bleiben positiv. Anders sieht es bei den Reiseströmen mit Blick auf die einzelnen Quellmärkte aus. Sie haben sich verschoben: So profitierten in Asien vor allem Südkorea, Vietnam und Japan. Und Afrika legte trotz des Rückgangs in Nordafrika insgesamt weiter zu.³ Auch die Deutschen bleiben reisefreudig. Der von der GfK erhobene Tourismusindex liegt zum Jahresende im positiven Bereich und steht für die steigende Bereitschaft der Deutschen, in den nächsten Monaten eine Reise zu unternehmen.⁴

Die Karten im Europatourismus werden neu gemischt.

Der Reisende von heute agiert in gesättigten Märkten und sieht sich einer Vielzahl von teils austauschbaren Angeboten gegenüber. Wie schnell der Strandurlaub in der Türkei durch die Costa Brava oder die Reise nach Nordafrika durch eine Balkantour ersetzt werden kann, zeigte das vergangene Jahr. Neben der Türkei, dem Nahen Osten und Nordafrika verbuchten auch Frankreich und Belgien sinkende Übernachtungszahlen. Nutznießer des Sicherheitsbedürfnisses der Reisenden war 2016 innerhalb Europas vor allem Spanien, bei gleichzeitiger Stagnation des südeuropäischen Raumes insgesamt. Im Europaranking hat Spanien damit erstmals Deutschland vom Thron gestoßen. Weitere Profiteure im Europatourismus sind Nordeuropa sowie viele Balkanländer.⁵ >> siehe Abb. 2

Eine Marke zu sein schafft Begehrlichkeit und Wettbewerbsvorteile in unsicheren Zeiten

Und dennoch: Auch für das Reiseland Deutschland lief es 2016 erfolgreich. Oder doch nicht? Die Wirtschaft

legte zwar deutlich zu, aber das Reisejahr war überschattet von Terror und politischen Unruhen, nicht nur weltweit, sondern auch vor der eigenen Haustür. Für den Tourismus in Deutschland und Ostdeutschland war 2016 allerdings ein weiteres Rekordjahr, wenngleich sich der Incoming-Tourismus angesichts der schwierigen Rahmenbedingungen schwächer entwickelte als in den Vorjahren; und die Städte-destinationen waren seit Jahren erstmals nicht der Wachstumstreiber in (Ost-) Deutschland. Gleichzeitig verbesserte sich die betriebswirtschaftliche Lage der Branche. Insofern war 2016 ein Jahr gegensätzlicher Entwicklungen. Jahrelang gelernte und gültige Trends haben sich nicht oder nur in Teilen bestätigt und kommen kurzfristig auf den Prüfstand: temporäre Sondereffekte oder neue langfristige Marktentwicklungen? Das werden die nächsten Jahre zeigen. Fakt ist: Die Ambivalenz in der Entwicklung nimmt zu, und es besteht weniger Gewissheit über künftige Entwicklungen.

Das Reiseziel Deutschland hat ein gutes Image und ist eine starke Marke. Auch Ostdeutschland genießt als Reiseziel einen guten Ruf. So füllte Thüringen die erste Merian-Ausgabe 2017, und Sachsen legt in der internationalen Reputation nach, indem es in die 25-teilige „Fodor’s Go List 2017“ vorrückt.⁶ Eine starke Marke hilft, Vertrauen aufzubauen und gleichzeitig Begehrlichkeiten für das Reiseziel zu schaffen.

Der Inlandstourismus profitiert – nicht nur dank Luther.

Aktuelle Trends und Einflussfaktoren im Ostdeutschland-Tourismus

Das exklusive Stimmungsbarometer im Rahmen des Tourismusbarometers basiert auf einer dreimal jährlich stattfindenden Befragung von rund 300 Tourismusorganisationen in den Orten und Regionen Ostdeutschlands und gibt einen Einblick in die Erwartungen und Herausforderungen, die die Tourismusbranche bewegen. Wie im Vorjahr sehen die

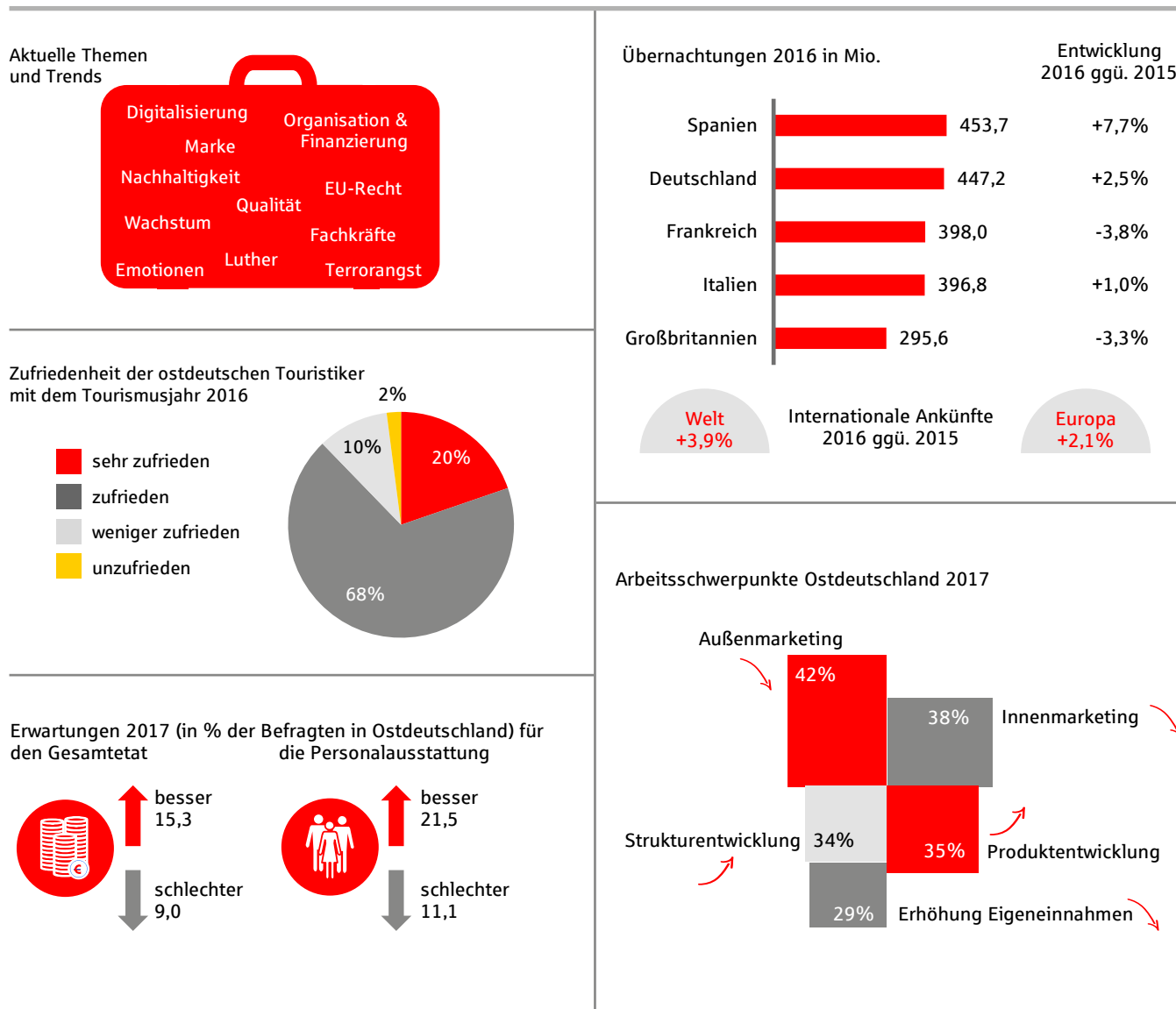


Abb. 2: Entwicklungen im internationalen und ostdeutschen Tourismus auf einen Blick
Quelle: dwif 2017, Daten dwif, UNWTO, EUROSTAT

Touristiker auch für 2017 die Events als wichtigsten Einflussfaktor für die touristische Entwicklung. Zudem überrascht es kaum, dass im Jubiläumsjahr die Themen Reformation und Luther laut Aussage der Touristiker unter den Einflussfaktoren weit oben auf Platz 4 stehen. Neue Impulse erwarten die befragten Experten aus einem veränderten Reiseverhalten und dem Trend zum Inlandstourismus, verstärkt durch die unsichere weltpolitische Lage. Die Flüchtlingsproblematik, die die Branche 2016 noch stark umtrieb, scheint hingegen nicht die befürchteten Veränderungen mit sich gebracht zu haben. >> siehe Abb. 2

Die Zukunft der Tourismusorganisationen

Die Erwartungen an eine professionelle Tourismusarbeit nehmen stetig zu. Doch nicht immer sind die Personal- und Budgetausstattung der Organisationen den vielfältigen Anforderungen gewachsen. So beurteilten jeweils rund ein Fünftel der Touristiker die Personal- und die Budgetsituation als „schlecht“. Eine deutliche Verbesserung für 2017 ist demzufolge nur vereinzelt zu erwarten. Für die Zukunft gilt: Sämtliche Aktivitäten und Handlungsfelder auf den Prüfstand stellen! In einigen Fällen wird es notwendig sein,

klassische Aufgaben zugunsten neuer Anforderungen aufzugeben. Das erfordert allerdings ein Umdenken in der Wahrnehmung der eigenen Rolle als Organisation.

Ostdeutsche Tourismusorganisationen stabilisieren sich.

Dabei haben die Tourismusorganisationen mit zunehmenden Herausforderungen zu kämpfen. Das aktuelle EU-Beihilfe- und Vergaberecht sowie ein sich rasant änderndes Marktumfeld in einer zunehmend digitalisierten Welt sind nur zwei Aspekte. Mehr Sicherheit in der mittelfristigen Finanzplanung, eine klare und tatsächlich gelebte Aufgabenteilung, das zunehmende Hineinwachsen in Destinationsmanagementaufgaben und die Bildung strategischer Netzwerke werden immer wichtiger. Die ersten Reaktionen sind bereits erkennbar. So gewinnt die Strukturentwicklung der eigenen Organisation seit Jahren an Bedeutung und wird Orte und Regionen 2017 so stark beschäftigen wie noch nie. >> siehe Abb. 2

2 Touristische Nachfrage

Mit einem Übernachtungsplus von 1,8 Prozent lag Ostdeutschland 2016 nur knapp unter dem Bundesdurchschnitt von 2,5 Prozent. Allerdings bildeten Sachsen und Thüringen auch die Schlusslichter im Dynamikranking aller Bundesländer. 79,4 Millionen Übernachtungen fanden in Ostdeutschland im vergangenen Jahr allein in den Betrieben ab 10 Schlafgelegenheiten statt, ein Allzeitrekord. Allerdings lag der Marktanteil der fünf ostdeutschen Bundesländer an allen Übernachtungen in Deutschland 2016 bei „nur“ 17,8 Prozent. Das wiederum ist der geringste Wert seit der Jahrtausendwende. Zudem sinkt der Anteil seit dem Höchststand 2009 (19,3 Prozent) kontinuierlich.

2016 Rekordjahr in Ostdeutschland, aber stärkere Dynamik bei Wettbewerbern

Reduziert auf die Zahl der Übernachtungen laut amtlicher Tourismusstatistik, verbuchten rund zwei Drittel der ostdeutschen Regionen eine positive Bilanz. Besonders die Küstenregionen, der Grenzraum zu Polen und die Achse zwischen Spreewald und Harz entwickelten sich positiv.

- Brandenburg entwickelte sich mit seinem vielfältigen Angebot in den letzten fünf Jahren zum Wachstumstreiber im Ostdeutschland-Tourismus. Die deutlichen Einbußen in den Reisegebieten der Buga 2016 sind typisch für das Jahr nach einem solchen Event. Umso erfreulicher ist der Übernachtungszuwachs im Land Brandenburg insgesamt (+2,9 Prozent) zu bewerten. Seit 2005 verzeichnet Brandenburg nun ein durchgängiges Übernachtungsplus. Dies gelang bundesweit nur noch Berlin und Hamburg. Besonders die Seen-/Wasserregionen Spreewald, Lausitzer Seenland, Dahme-Seenland und Havelland waren mittelfristig mit Zuwächsen zwischen 22 und 32 Prozent die Wachstumsgaranten. Hinzu kommt noch die Landeshauptstadt Potsdam (+25,2 Prozent).
- Auch Sachsen-Anhalt hatte seit 2011 eine gute Entwicklung. Besonders erfreulich: Alle fünf Reisegebiete hatten daran ihren Anteil, von der Volumenregion Harz und Harzvorland (+7,0 Prozent), die mittlerweile fast drei Millionen Übernachtungen zählt, bis zur Region Halle, Saale-Unstrut (+16,1 Prozent). Ein Blick auf die Betriebstypen verdeutlicht, dass gerade der Ausbau der Hotellerie mit knapp 418.000 zusätzlichen Übernachtungen seit 2011 der entscheidende Faktor war. Auf Platz 2 folgten – etwas überraschend – die Vorsorge- und Rehakliniken (+121.000), das Campingsegment (+95.000) und die Ferienunterkünfte (93.000).
- Mecklenburg-Vorpommern profitiert weiterhin von der ungebrochenen Beliebtheit der deutschen Strände, gepaart mit einer gut ausgebauten Beherbergungsinfrastruktur. Die Dynamik im Land ist jedoch zweigeteilt: Vorpommern (inklusive Usedom) und die Mecklenburgische Ostseeküste trumphen trotz der hohen Volumina seit 2011 mit zweistelligen Wachstumsraten auf und auch die Region Rügen

gen/Hiddensee scheint ihre Wachstumsdelle aus den Jahren 2009 und 2013 überwunden zu haben. Dagegen stagnieren die Zahlen in Westmecklenburg und in der Mecklenburgischen Schweiz und Seenplatte. Wenngleich in der Seenregion auch statistische Effekt eine Rolle spielen, wird deutlich, dass das Binnenland im nordöstlichsten Bundesland neue Impulse braucht. Allerdings geht es weniger um einen quantitativen Aufholprozess, als um eine qualitative Weiterentwicklung des touristischen Angebotes. Und selbst die vermeintlich guten Zahlen an der Küste täuschen darüber hinweg, dass Wettbewerber wie Schleswig-Holstein oder die polnische Ostseeküste zunehmend investieren und Mecklenburg-Vorpommern Marktanteilsverluste im Küstentourismus, gerade auch in der Vor- und Nach- sowie in der Nebensaison.

Aktive Produktentwicklung in den ostdeutschen Destinationen gefragt

- Bis 2014 zählte Sachsen – gerade aufgrund der starken Entwicklung in den Städten – zu den dynamischsten Bundesländern in Ostdeutschland. Nach zwei Jahren der Stagnation findet sich Sachsen auf Rang 4 von 5 wieder. Mit Ausnahme von Leipzig zeigt keine Region einen Wachstumstrend über mehr als ein Jahr hinweg. Insgesamt fehlt es insbesondere an zusätzlichen Gästen aus dem Inland. Derzeit kommen gerade für Sachsen mehrere Gründe zusammen, wie die beschriebenen externen Rahmenbedingungen (siehe Kapitel II, 1), negative Imageeffekte aufgrund ausländerfeindlicher Demonstrationen und eine gewisse Strukturschwäche im Angebot der sächsischen Mittelgebirge. Gerade hier sind innovative Produkte wie der Stoneman Miriquidi im Erzgebirge – Gewinner des diesjährigen Marketing Awards „Leuchttürme der Tourismuswirtschaft“ des Ostdeutschen Sparkassenverbandes – richtig und wichtig für die Positionierung im Wettbewerb.
- Thüringen tritt bei der Nachfrageentwicklung seit 2012 auf der Stelle. Zusammen mit Rheinland-Pfalz ist es das einzige Bundesland mit mittelfristig stagnierenden Nachfragezahlen. Investitionen in den Bestand und neue Projekte fehlten in den letzten Jahren ebenso wie eine klare Markenpositionierung nach außen. Qualität ist hier ein entscheidender

Faktor. Lichblicke unter den Regionen sind die Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar sowie die kleinen Reisegebiete Kyffhäuser und Südharz mit einem zweistelligen Wachstum zwischen 2011 und 2016. Entscheidend war aber die Entwicklung im größten Reisegebiet des Landes, dem Thüringer Wald (2016 neues Allzeittief mit 4,14 Millionen Übernachtungen). Besonders stark waren die Rückgänge in der Hotellerie und im Kliniksegment. Eine grundsätzliche Neuausrichtung scheint erforderlich, so wie es in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten auch schon anderen Mittelgebirgen (zum Beispiel Schwarzwald, Harz) gelungen ist. >> siehe Abb. 3, Onlineband Tab. 1 und 4

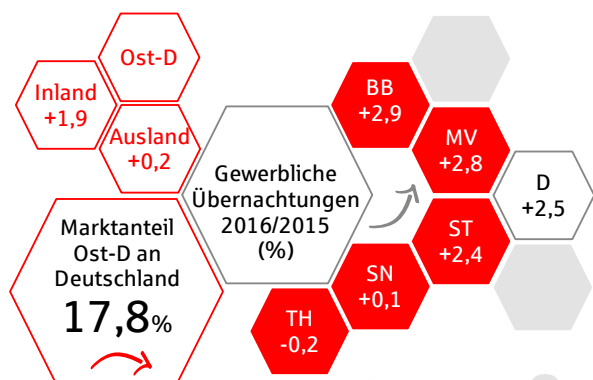
Statistisch erfasste vs. reale Marktentwicklung

Neben den klassischen Beherbergungsbetrieben ist das Sharing-Segment in aller Munde. Exklusive Daten des Marktführers Airbnb weisen für 2016 rund 183.000 Gästeankünfte in den fünf ostdeutschen Bundesländern aus. Im Vergleich zu den 26,8 Millionen Ankünften in Betrieben ab 10 Schlafgelegenheiten ist dies zwar nur ein Anteil von unter einem Prozent, doch eine Verdoppelung im Vergleich zum Vorjahr. Hinzu kommen die Segmente des Grauen Marktes von den Betrieben <10 Betten über Verwandten-Bekanntbesucher bis zu Bootstouristen, die die amtliche Tourismusstatistik zunehmend unter Druck setzen, weil sie diese Segmente nur unzureichend darstellen kann. Zudem gibt es Signale, dass die Statistischen Ämter bei der Erfassung der meldepflichtigen Beherbergungsbetriebe (Marktzu- und -abgänge) immer häufiger nicht mehr mit der realen Marktentwicklung mithalten können und es so zu Unschärfen in den Daten kommen kann. Statistikämter, Politik und Touristiker sind gemeinsam gefragt, Lösungen und womöglich neue Kooperationsansätze zu finden.

Incoming-Tourismus 2016 stagniert: Rahmenbedingungen setzen der Dynamik zu

In einem Jahr, in dem der Incoming-Tourismus bundesweit durch die internationalen Rahmenbedingungen geschwächt wurde, hätte man durchaus erwarten können, dass die stark durch inländische Gäste dominierten ostdeutschen Destinationen besonders stark profitieren. Dies spiegelt sich in den Zahlen jedoch

Übernachtungsentwicklung in gewerblichen Beherbergungsbetrieben 2016 ggü. 2015 (ab zehn Schlafgelegenheiten, in %)



Übernachtungsentwicklung in gewerblichen Beherbergungsbetrieben 2016 ggü. 2011 (ab zehn Schlafgelegenheiten)

Incoming-Tourismus Ost-D
TOP-10 Quellmärkte

↗	Dänemark	✓
↗	Frankreich	
↗	Niederlande	
↗	Österreich	✓
↗	Polen	✓
↗	Schweden	✓
↗	Schweiz	✓
↗	Tschechien	✓
↗	USA	
↗	Verein. Königreich	✓

↑ Entwicklung ÜN-Anteil Wachstumsmärkte (ÜN-Entwicklung)

Übernachtungen in insgesamt (in %)

Brandenburg	16,5
Sachsen-Anhalt	10,2
Mecklenburg-Vorpommern	9,7
Sachsen	8,1
Thüringen	2,7



Abb. 3: Touristische Nachfrage in Ostdeutschland

Quelle: dwif 2017, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter

nicht wider, ein weiterer Hinweis auf das endliche Potenzial im Inland, aber auch den starken Wettbewerb zwischen den Destinationen. Insbesondere Schleswig-Holstein, Niedersachsen und Bayern punkteten dagegen 2016 bei den deutschen Gästen überproportional. Seitens der Tourismusorganisationen stellt sich zunehmend die Frage, wo die Marketingmittel effizient eingesetzt werden sollen, oder ob es nicht an der Zeit für eine generelle Neuausrichtung der Aufgabenfelder ist. Legt man den Schwerpunkt auf insgesamt stagnierende, aber gut erreichbare Nahmärkte im Inland und/oder setzt man auf Potenzialmärkte aus dem Ausland, die in der Regel aber einen höheren Aktivierungsaufwand je zusätzlicher Übernachtung erfordern?

i Reiseanlass Reformation: Thüringen nutzt das Jubiläum um international bekannter zu werden

Mit dem Reformationsjubiläum will Thüringen auf internationaler Ebene punkten und rechnet mit einem Übernachtungszuwachs für 2017. Die Märkte USA, Großbritannien, Niederlande, Dänemark und Frankreich stehen im Fokus: So soll beispielsweise die Ausstellung „Here I stand“, mit Leihgaben zur Reformation in Museen in New York, Atlanta und Minneapolis, geschichtlich interessierte Amerikaner zu einem Aufenthalt im „LutherCountry“ anregen. Online werden Informationen ab sofort auf den

entsprechenden Landessprachen bereitgestellt.⁷ Entscheidend wird es sein, die hoffentlich positiven Bekanntheits- und Imageeffekte 2017 auf die Folgejahre zu übertragen.

Top-Auslandsmärkte bestimmen die Entwicklungsrichtung

2016 lagen die Entwicklungsraten des Incoming-Tourismus in Ostdeutschland im Vorjahresvergleich zwischen -0,8 Prozent in Sachsen und +1,2 Prozent in Mecklenburg-Vorpommern. Für Ostdeutschland bedeutete dies eine schwarze Null (+0,2 Prozent; bundesweit: +1,4 Prozent).

- Drei Viertel des gesamten Zuwachses im Incoming-Tourismus in Ostdeutschland stammen aus den Top-10-Quellmärkten plus Spanien und China. In den Regionen sind die Schwerpunkte noch deutlich klarer, so dass der Fokus auf den Top-Märkten mit Potenzial liegen sollte.
- Zu den Newcomern der letzten Jahre zählen Polen, die Tschechische Republik, Spanien und China. Sie alle positionieren sich mittlerweile unter den Top-13-Quellmärkten.
- Sehr robust in ihrer Entwicklung und kaum durch externe Rahmenbedingungen beeinflusst zeigten sich die Quellmärkte Schweiz, Österreich, Frankreich und China.
- Das Vereinigte Königreich wartete 2016 trotz Brexit und Co. mit stabilen Übernachtungszahlen auf. Dagegen verlieren die USA und Russland stetig Marktanteile.
- Die mittel- und kurzfristigen Entwicklungen machen deutlich: 1. Auf traditionelle Top-Märkte kann man auch in Krisenzeiten zählen. 2. Wachstum im Incoming-Tourismus ist kein Selbstläufer und erfordert langfristige Strategien. 3. Echte Trends werden weder auf lokaler noch regionaler Ebene gemacht, sondern erfordern eine übergreifende Marktbearbeitung. 4. Im Zehnjahresvergleich haben die Quellmärkte für Ostdeutschland an Breite gewonnen. Neben Nordeuropa, dem BeNeLux-Raum und den Alpenrepubliken

rücken Ost- und Südeuropa, lokal auch China in den Blickpunkt. >> Abb. 3, Onlineband Tab. 3 und 4

Google und die Digitalisierung im Tourismus

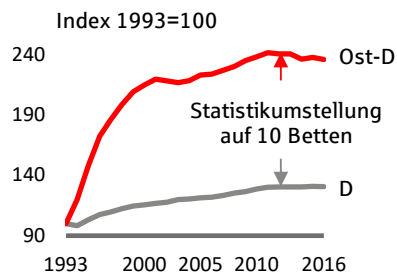
- Seit Januar 2017 ist der „Mobile Index“ der Google-Suchmaschine der primäre Index. Bedeutet: Wer seine Webseite bisher nicht für Smartphone und Tablet seiner Gäste optimiert hat, wird ab sofort den wichtigen Platz in den oberen Ergebnissen der Google-Suche verpassen.
- Seit 2016 bietet die Suchmaschine mit der kostenlosen Google Trips App ein Gesamtpaket an Hilfestellungen für jede Reise. Die App liefert passend zum Zielort und der Reisezeit Informationen und Tipps zu Vor-Ort-Aktivitäten oder lokalen Besonderheiten. Wie viele Informationen jeder Gast teilen möchte, das entscheidet jeder Einzelne, aber je stärker derartige Tools genutzt werden, desto wichtiger wird guter Content auf Betriebs-, Orts- und Regionsebene.

3 Touristisches Angebot

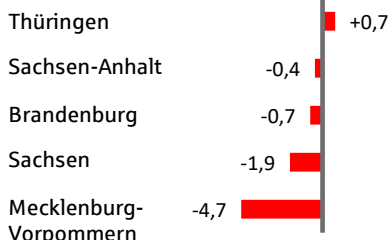
Der Ostdeutschland-Tourismus befindet sich weiterhin in der Reifephase. Etwa seit 2010 hat sich die Entwicklung der Kapazitäten in den gewerblichen Beherbergungsbetrieben zwischen dem Bundesdurchschnitt und Ostdeutschland gedreht. Seitdem geht die Zahl der Schlafgelegenheiten in allen ostdeutschen Bundesländern zurück. >> Abb. 4, Onlineband Tab. 2 und 5

- Einzige Ausnahme ist Thüringen: Trotz der schwachen Entwicklung der Nachfrage stieg die Zahl der buchbaren Schlafgelegenheiten an. Betrachtet man die Betriebstypen etwas genauer, wird aber deutlich, dass die Dynamik praktisch ausschließlich aus dem Campingsegment herrührt.
- Die Angebotsentwicklung in Sachsen-Anhalt zeigte in den letzten Jahren keine größeren Abweichungen. Allerdings gibt es regional deutliche Unterschiede: So wurde in Anhalt-Wittenberg wieder stärker investiert. In den Regionen Harz und

Entwicklung Schlafgelegenheiten



2016 ggü. 2011 in %

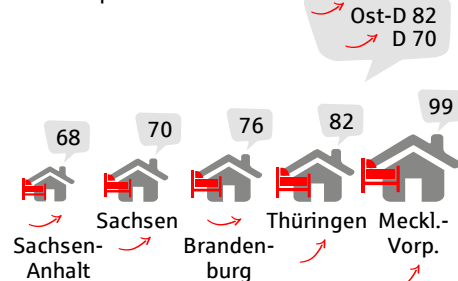


Reisegebiete, die 2016 ggü. 2011 Kapazitäten ...



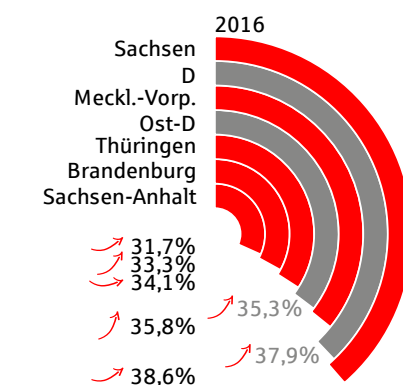
Durchschnittliche Betriebsgröße

Betten pro Betrieb 2016



Pfeile: Veränderung ggü. 2011

Auslastung der Schlafgelegenheiten nach Bundesländern und Reisegebieten 2016



Pfeile: Veränderung ggü. 2011

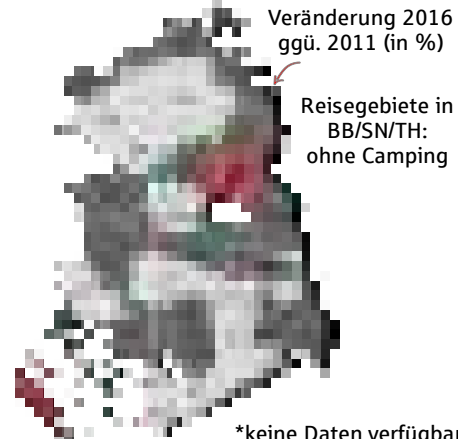


Abb. 4: Touristisches Angebot in Ostdeutschland

Quelle: dwif 2017, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter

Harzvorland sowie Halle, Saale-Unstrut blieben die Kapazitäten stabil und in den beiden nördlichen Reisegebieten gingen sie langsam aber stetig zurück. Auch hier waren die Campingplätze – teilweise verbunden mit saisonabhängigen Meldungen der verfügbaren Stellplätze – häufig das Zünglein an der Waage.

- Die Angebotsstruktur in Brandenburg zeigt sich ebenfalls sehr stabil. Einem leichten Kapazitätsabbau im Campingsegment steht mittelfristig ein Zuwachs der Kapazitäten im Segment der Ferienunterkünfte gegenüber, auch bedingt durch Großinvestitionen. Regional gibt es keinen einheitlichen Trend.
- Das sächsische Beherbergungsgewerbe zeigt ein in den letzten Jahren stabiles Angebotsvolumen. Erst 2016 ging die Zahl der Schlafgelegenheiten

im Vorjahresvergleich um 2,5 Prozent zurück, eine Entwicklung die sich fast durch alle Regionen und Betriebstypen zog. Es bleibt abzuwarten, ob es sich hier nur um kurzfristige Sondereffekte oder um einen einsetzenden Trend handelt.

- Die vermeintlich starke und flächendeckende Marktbereinigung in Mecklenburg-Vorpommern ist zum Teil statistisch bedingt (Ferienwohnungen/-häuser).⁸ Dennoch geraten Anbieter in Segmenten wie Gasthöfe und Pensionen, Jugendherbergen/Hütten oder Camping zunehmend unter Druck. Insgesamt führte das Verhältnis aus Nachfrage- und Angebotsentwicklung mittelfristig zu einer fast flächendeckenden und dringend notwendigen Steigerung der Auslastungszahlen. Diesen Trend gilt es möglichst zu unterstützen und fortzusetzen, um die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe weiter zu stärken.

Mehr Bettenkapazitäten – mehr Qualität

- Das ostdeutsche Beherbergungsgewerbe erhielt auch 2016 weiteren Zuwachs. Die Nachrichten über neue Kapazitäten kommen aus ganz Ostdeutschland:
- Aus dem Ausbildungshotel „Hotel Möwe“ in Kühlungsborn wurde im Frühling 2016 mit der Übernahme durch einen neuen Betreiber das „Hotel Max am Meer“. Nach der Weiterentwicklung und Komplettsanierung wird es als Vier-Sterne-Boutique-Hotel geführt. Eine Besonderheit ist die Rotisserie im Loft-Stil mit angeschlossener Schauküche. www.hotel-max.de
- In Lychen (Uckermark) eröffnete im Juli 2016 das Bed & Breakfast „mein.lychen“. Storytelling wird hier groß geschrieben: Die Zimmer sind individuell eingerichtet. Ihr Stil spiegelt die Länder und Regionen wider, die im Leben der Betreiber eine Rolle gespielt haben. www.meinlychen.de
- Im Zuge der Tagebausanierung in Sachsen-Anhalt wurde 2010 der Gröberner See im Kreis Anhalt-Bitterfeld geflutet. An seinem Ufer eröffnete 2016 das See- und Waldresort Gröbern. Die Ferienanlage umfasst 35 Ferienhäuser, ein Hotel und ein Wohnmobil-Camp. www.seeresort-groeborn.de
- Auch die ostdeutschen Städte, beispielsweise Dresden, Leipzig, Erfurt und Jena erweiterten 2016 weiter ihr Bettenangebot.

4 Betriebstypen im Vergleich

Parallel zur bundesweiten Entwicklung liegen auch in Ostdeutschland die Betriebstypen Hotels garnis und Campingplätze absolut im Trend. Sie weisen derzeit die höchste Dynamik bei den Übernachtungen, dem Marktanteil und der Auslastung auf. Ihre Entwicklung liegt sogar noch einmal über dem Bundeswert. Hinzu kommen die klassischen Hotels und die Ferienunterkünfte, die in den fünf Bundesländern die wichtigsten Betriebstypen stellen und sich am Markt sehr stabil zeigen. Allerdings befinden sich die übrigen Bundesländer hier in einem Aufholprozess, was die Marktdynamik und die Investitionen angeht. >> siehe Abb. 5, Onlineband Tab. 6 und 17

Strukturelle Trends bei den Betriebstypen verstetigen sich

Ferienunterkünfte im Blick: Flexibilität ist Trumpf

Ferienzentren/Ferienhäuser/Ferienwohnungen erfreuen sich einer ungebrochenen Beliebtheit bei den Gästen in Ostdeutschland. Seit 2001 stieg die Nachfrage um rund 40 Prozent an, deutlich über dem Bundesdurchschnitt. Parallel dazu wurde in große Ferienzentren beziehungsweise Ressorts, in Ferienhausanlagen oder Einzelobjekte investiert. Mittlerweile befindet sich etwa jede vierte Schlafgelegenheit dieses Betriebstyps in Ostdeutschland. Hinzu kommen unzählige Objekte im Bereich der Privatvermieter und der Betriebe <10 Betten. Dieser Betriebstyp deckt unterschiedliche Bedürfnisse vom quasi „All-Inclusive-Urlaub“ bis zum vollkommen individuellen Urlaubserlebnis ab. Angesprochen werden Familien und Reisegruppen ebenso wie Paare oder Reisende mit besonderen Bedürfnissen (zum Beispiel Reisen mit Haustieren). Gerade diese Flexibilität und Unabhängigkeit ist ein Erfolgsfaktor angesichts der aktuellen Nachfragetrends.

In Ostdeutschland ist Mecklenburg-Vorpommern mit Anteilen von knapp zwei Drittel bei Angebot und Nachfrage absolut marktdominierend. Die Entwicklungsdynamik seit 2011 kommt jedoch ausschließlich aus den anderen vier Bundesländern. Einen direkten Vergleich lässt trotz der Unterschiede in den Volumina die relative Kennzahl der Auslastung zu. Mecklenburg-Vorpommern ist am stärksten saisonal geprägt und kann hier dennoch mithalten. In Thüringen ist die Auslastung mit nach wie vor unter 30 Prozent nicht zufriedenstellend. Auch die Steigerungsraten in Sachsen-Anhalt und Sachsen seit 2011 sind unterdurchschnittlich. Den größten Sprung bei der Auslastung machte Brandenburg. Hier zeigt sich, was in diesem Betriebstyp möglich ist, wenn sich die Anbieterstrukturen und die konkreten Produkte entsprechend der Nachfragebedürfnisse anpassen. >> siehe Abb. 5, Onlineband Tab. 7 und 8

5 Destinationstypen im Vergleich

Städte und Wasser ziehen immer! Mit diesem Grundsatz hätte jedes Ranking der Destinationstypen in

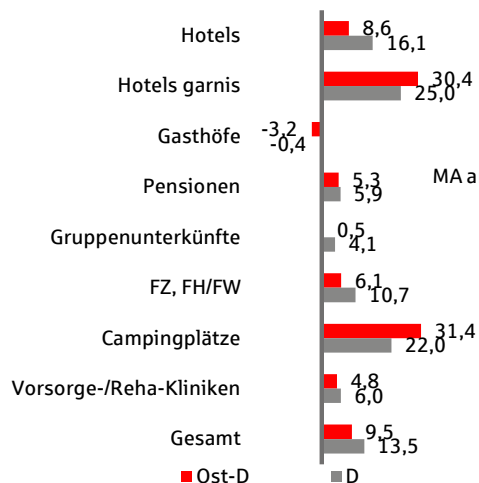
den vergangenen Jahren überschrieben sein können. Grundsätzlich gilt dies zwar auch weiterhin, doch waren 2016 erstmals nicht die Städte die Gewinner – weder in Ostdeutschland, noch bundesweit –, sondern die Küsten vor den Seen. Das Thema Sicherheit scheint gerade in den deutschen Metropolen ebenfalls angekommen zu sein, in Zeiten, in denen Städte wie London oder Paris sogar lernen müssen, mit Einbußen umzugehen.

Ostdeutschland bei fast allen Destinationstypen hinter dem Bundesdurchschnitt zurück

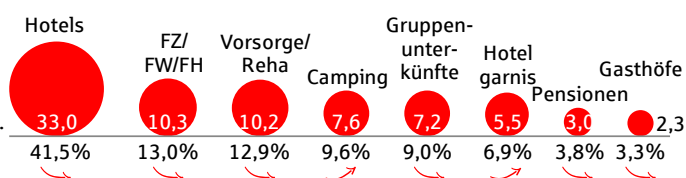
Weinregionen, die jahrelang mit einer hohen Dynamik aufwarteten, um den Anschluss. Die ostdeutschen Mittelgebirgsregionen stagnieren weiter, während die bundesweiten Zahlen wieder etwas stärker nach oben zeigen. Alle Wettbewerber befinden sich weiter in einem Strukturwandel. Davon sind das touristische Angebot (Qualitätssteigerung) und die Positionierung (zum Beispiel thematisch) ebenso betroffen wie die Zielgruppenausrichtung. Querdenken und mit innovativen Ideen auf sich aufmerksam machen, heißt die Devise. So kooperieren Skigebiete im Erzgebirge und Hochschwarzwald: Der Hochschwarzwald schenkt seinen Saisonkarteninhabern eine Woche Pistenvergnügen im Erzgebirge und umgekehrt. >> siehe Abb. 6

Hinter den Städten und den wassergeprägten Destinationen reihen sich die ländlichen Regionen im mittelfristigen Ranking ein. Dagegen kämpfen die

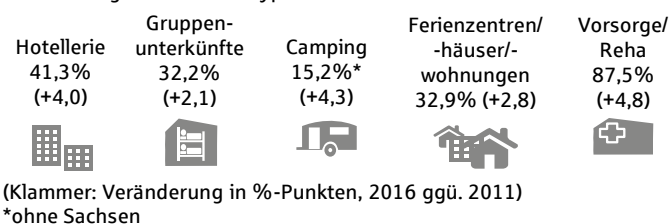
Entwicklung Übernachtungen 2016 ggü. 2011 (in %)



Übernachtungen nach Betriebstypen, Marktanteil an Ost-D gesamt 2016 (Pfeile: Veränderung MA 2016 ggü. 2011)



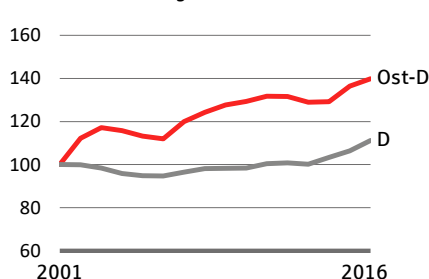
Auslastung nach Betriebstypen in Ost-D 2016



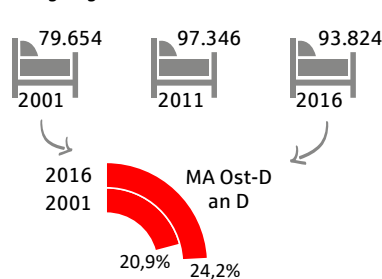
(Klammer: Veränderung in %-Punkten, 2016 ggü. 2011)
*ohne Sachsen

Fokus: Betriebstyp Feriencentren/Ferienhäuser/Ferienwohnungen

Übernachtungen (Index 2001=100)



Schlafgelegenheiten Ost-D (Index 2001=100)



Auslastung

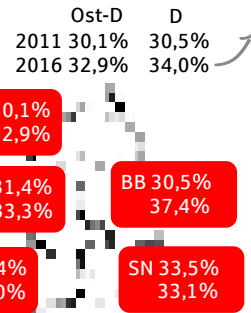


Abb. 5: Betriebstypen im Wettbewerbsvergleich*

Quelle: dwif 2017, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter

i Wellness und Winterwandern zur Saisonverlängerung

Destinationen streben eine ganzjährig höhere Auslastung an, unter anderem um für Fachkräfte attraktiver zu werden. Zunehmend setzen sie dabei auf schneeunabhängige Angebote und eine Ausweitung der Aktivitäten auf die Wintersaison:

Im Januar 2017 organisierte der Tourismusverband Erzgebirge erstmals eine Winterwanderwoche. Die beteiligten Mitgliedskommunen des Verbandes boten den Gästen geführte Wanderungen, beispielsweise im Fackelschein oder mit Schneeschuhen. Von der positiven Resonanz profitierten nicht nur Wintersportorte durch eine Angebotserweiterung, sondern auch Städte wie Schwarzenberg, Oelsnitz oder Freiberg, auf die die touristische Nachfrage im Winterhalbjahr bislang kaum Ausstrahlungseffekte hatte. www.erzgebirge-tourismus.de

Auch die Akteure im Spreewald sehen Potential in der Wintersaison: Dank wetterunabhängiger Angebote wie Bäder und Thermen ist die Region für Kurzreisende attraktiv. Eine wachsende Anzahl von Aktivitäten wie Kahnfahrten, Naturführungen oder Kulturangebote sind auch im Winter verfügbar. Zudem trägt die Aktion „Winterliches Brandenburg“ zu einer steigenden Nachfrage in den Wintermonaten bei. www.spreewald.de, www.reiseland-brandenburg.de

Städte in Ostdeutschland weiterhin auf Kurs, aber mit sinkender Dynamik

Der Städtetourismus ist und bleibt mittelfristig der Wachstumsgarant im Ostdeutschland-Tourismus. Allerdings deuten die aktuellen Entwicklungen mit sinkenden Zuwachsraten auf die Notwendigkeit der Weiterentwicklung des Angebotes und des Ausbaus von touristischen Netzwerken hin. Besonders die Entwicklung der Auslandsnachfrage koppelt sich in Ostdeutschland zunehmend von der bundesweiten Dynamik ab. Auch hier spielen die Strukturen der Städte in Ostdeutschland eine gewichtige Rolle. Denn große Metropolen fehlen. Nach wie vor zeigen sich die ostdeutschen Großstädte mit Blick auf die Dynamik stabi-

ler als ihre Wettbewerber aus den Reihen der Klein- und Mittelstädte. Bei Kurzreisen steht die Konzentration eines möglichst vielfältigen Angebotes bei den Gästen weiterhin hoch im Kurs. Die Angebotsseite selbst ist weiterhin von einem Ausbau der Kapazitäten und damit stärkeren Investitionen als im Gesamtmarkt geprägt, was sich wiederum positiv auf die Qualität des Beherbergungsangebotes niederschlägt, gleichzeitig aber die Wettbewerbsintensität erhöht. >> siehe Abb. 6

Städte 2016: Individualität schlägt übergreifende Trends

Die einzelnen Städte zeigen die erhebliche Bandbreite zwischen Gewinnern und Verlierern der letzten Jahre:

Frankfurt (Oder), Güstrow, Neubrandenburg oder Mühlhausen/Thüringen brachen bei den Übernachtungen seit 2011 um 10 bis 15 Prozent ein.

Brandenburg/Havel, Lutherstadt Wittenberg, Görlitz oder Leipzig führen im gleichen Zeitraum Zuwächse von 35 bis 50 Prozent ein. Ähnliche Unterschiede treten bei der Entwicklung der Übernachtungen ausländischer Gäste oder der Kapazitäten zu Tage.

Die Unterschiede zwischen den Städtetypen verschwimmen in zunehmendem Maße, wie sich die Angebote angleichen. Individuelle Themen und Produkte vor Ort werden entscheidender. >> Onlineband Tab. 10

Ländliche Regionen: Potenzial, aber strukturelle Herausforderungen

Die ländlichen Regionen, die keinem der klassischen Destinationstypen zuzurechnen sind, haben sich in den letzten Jahren zunehmend positiv entwickelt. Ein Marktanteil von knapp 14 Prozent, eine stabile Aufenthaltsdauer und weitere Potenziale insbesondere im Inland machen aus ihnen attraktive Destinationen jenseits der „ausgetretenen Pfade“. >> siehe Abb. 6

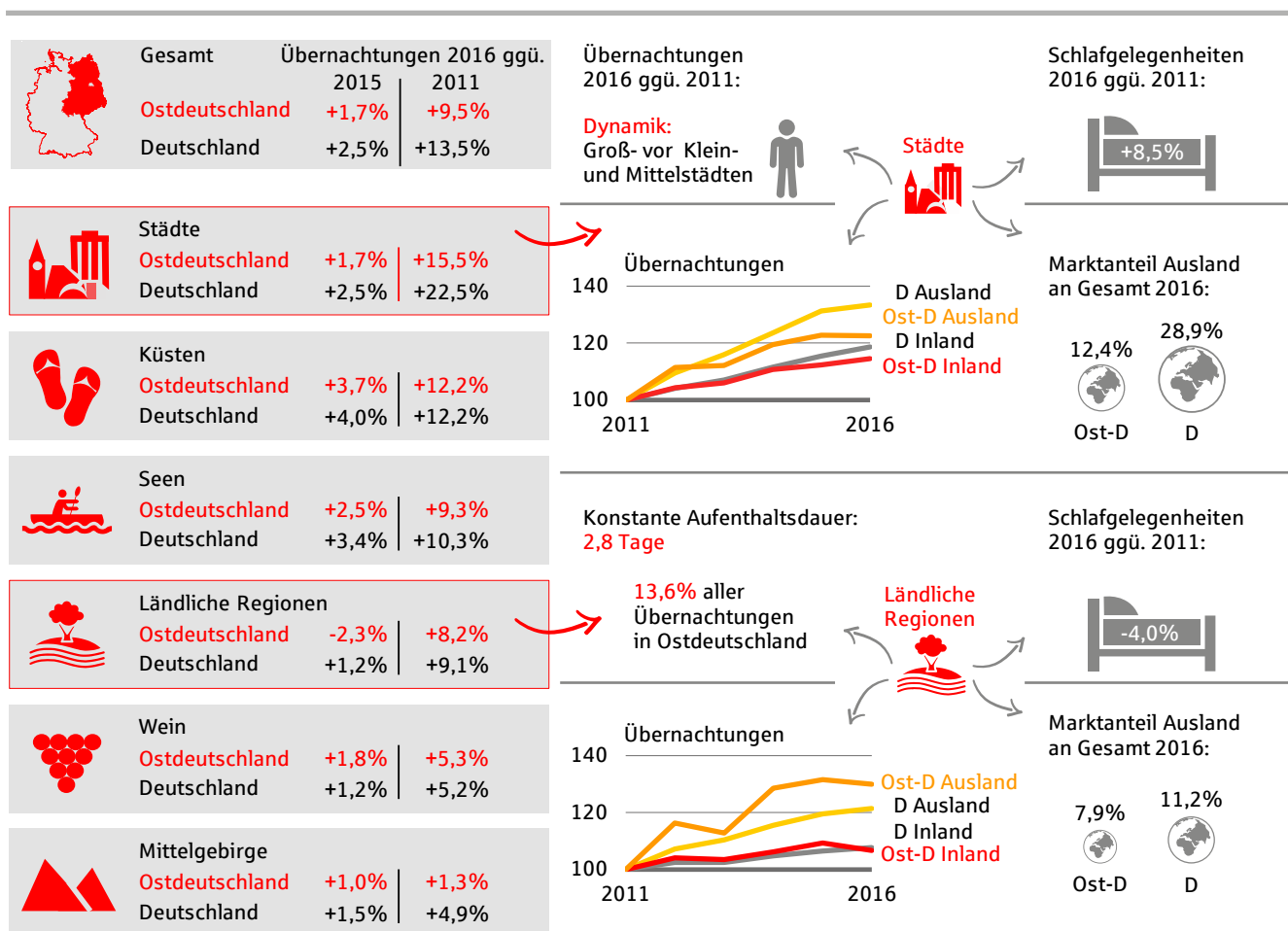


Abb. 6: Destinationstypen im Wettbewerbsvergleich
Quelle: dwif 2017, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter

Die Nachfrage ist also vorhanden, doch deutet der Trend bei den Schlafgelegenheiten auf ein gravierendes Problem dieser häufig durch touristische Wegenetze geprägten Regionen hin: Wer wird künftig noch Gastgeber beziehungsweise Betreiber von Freizeiteinrichtungen oder attraktiven gastronomischen Angeboten sein? Hierfür bedarf es Strategien der Regionalentwicklung, die über rein touristische Perspektiven hinausgehen, in denen der Tourismus aufgrund seines Querschnittscharakters aber eine besondere Rolle spielen kann.

Ihre Chancen in der Positionierung und Vermarktung suchen Städte und die umliegenden ländlichen Regionen immer häufiger durch strategische Kooperationen, wie das Beispiel „Dresden Elbland“ zeigt. Dresden und die Region Sächsisches Elbland treten hier gemeinsam auf. Einerseits bieten sich dadurch neue

Möglichkeiten für eine längere Aufenthaltsdauer und eine Steigerung der Wertschöpfung durch Urlauber. Andererseits werden derartige Kooperationen den Bestrebungen der Tourismusorganisationen gerecht, für die Einwohner vor Ort einen stärkeren Nutzen zu generieren (Freizeitgestaltung, Tagesausflugsverkehr).

Freizeitwirtschaft und Gastgewerbe in Ostdeutschland

1 Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft Ostdeutschland

Der Besuch einer neuen Kunstaussstellung, ein Tag mit der Familie im Freizeitpark oder eine Fahrt mit einem Ausflugsdampfer ... Freizeit- und Kultureinrichtungen spielen für den Tourismus in den Destinationen eine elementare Rolle, denn sie sind attraktive Ziele für Ausflüge vom Wohn- oder Urlaubsort. In Form eines Besuchermonitorings beobachtet das Tourismusbarometer seit vielen Jahren die Wettbewerbssituation der Freizeitwirtschaft. Deutschlandweit beteiligen sich 870 Einrichtungen aus elf Bundesländern an diesem Netzwerk. 2016 betrug das Besuchervolumen aller Einrichtungen knapp 89 Millionen und verteilte sich auf 20 Angebotstypen. Allein aus Ostdeutschland sind 288 Betriebe aus 16 Kategorien dabei. Zusammen begrüßten sie 2016 rund 28 Millionen Besucher. Damit lag der Durchschnitt bei etwa 99.000 Besuchern je Einrichtung. Doch wie ist es um die ostdeutsche Freizeitwirtschaft bestellt? Welche Kategorien gehören zu den Gewinnern? Was waren die wichtigsten Einflussfaktoren? Und welche Schlüsselrends zeichnen sich in den nächsten Jahren ab? Antworten auf diese Fragen liefert das Tourismusbarometer mit zentralen Kennzahlen und einem breiten Wettbewerbsvergleich.

1.1 Eckpunkte der ostdeutschen Besucherentwicklung 2016

Eine rote Null – das war die Bilanz der ostdeutschen Freizeitwirtschaft 2016. Die Besucherzahlen bewegten sich um 0,2 Prozent unter dem Vorjahresniveau. Ein guter Saisonauftakt verhinderte einen stärkeren Rückgang. Allerdings lag die Messlatte nicht besonders hoch, denn bereits im Vorjahr hatte sich die Besucherentwicklung als schwach erwiesen. Ungeachtet der stagnierenden Gesamtbilanz erzielte die Mehrheit aller Angebotskategorien und fast 60 Prozent aller Einrichtungen Besucherzuwächse. Einzelne Kategorien kämpften jedoch mit überdurchschnittlich hohen Verlusten und schwächten das ostdeutsche Gesamtergebnis. >> siehe Abb. 7

Ostdeutschlands Freizeitwirtschaft 2016: Stagnation nach schwachem Vorjahr

Extrem hohe Nachfrageeinbußen hatten die Kirchen (-32,2 Prozent) zu verkraften. Allerdings waren dafür vor allem Sonderaspekte verantwortlich. Im Vorjahr hatte die BUGA in der Havelregion für deutliche Impulse gesorgt. Insofern war ein merklicher Rückgang der Nachfrage zu erwarten. Die besucherstarke Gruppe der Museen/Ausstellungen (-4,8 Prozent) hatte ebenfalls Einbußen zu verkraften. Überdurchschnittlich hohe Verluste einzelner Häuser hingen häufig mit besonderen Einflussfaktoren im Vorjahr zusammen (zum Beispiel Sonderausstellungen 2015). Zudem kämpfen die Einrichtungen selbst mit Strukturschwächen. Angesichts einer dünner werdenden Personaldecke und schwindender Marketingbudgets wird ein professionelles Agieren am Markt angesichts veränderter und gesteigerter Gästee Erwartungen zusehends schwieriger.

Zu den Gewinnern zählten die Ausflugsschiffe/Fähren (+11,3 Prozent). Auch hier waren Sonderaspekte für die Entwicklung verantwortlich. Nachdem Niedrigwasser im Vorjahr den Betrieb beeinträchtigt hatte, gab es 2016 keine Einschränkungen bei den Angebotstagen. Auch die Landschaftsattraktionen (+8,1 Prozent) sowie Freizeit-/Erlebniseinrichtungen (+7,8 Prozent) setzten sich positiv vom Gesamtmarkt ab. Bei Letzteren erhielt das Ergebnis dank der Zuwächse größerer Anbieter einen erheblichen Schub.

1.2 Besucherentwicklung 2011 bis 2016 nach Angebotsgruppen in Ostdeutschland

Tendenziell ist die Besucherentwicklung der ostdeutschen Freizeitwirtschaft seit 2011 rückläufig. 2016 bewegten sich die Besucherzahlen 5,2 Prozent unter dem Niveau des Ausgangsjahres. In allen anderen erfassten Bundesländern/Regionen entwickelte sich die Freizeitwirtschaft zwar auch negativ, allerdings längst nicht so stark (2016 gegenüber 2011: -1,4 Pro-

zent). Der hohe Rückstand in Ostdeutschland erklärt sich auch aus der äußerst anspruchsvollen Vorgabe im Ausgangsjahr der langfristigen Betrachtung. 2011 gehörte für die Freizeitwirtschaft in den fünf ostdeutschen Bundesländern zu einem absoluten Rekordjahr. Weder in den Jahren davor noch danach konnte dieses hohe Niveau insgesamt getoppt werden. So sind langfristig gesehen auch nur wenige Kategorien als Gewinner hervorgegangen. Und auch klare Nachfragetrends zeichneten sich dabei in den Angebotsgruppen nicht ab.¹⁰ Vielmehr zählten individuelle Aspekte (zum Beispiel Investitionen, Sonderausstellungen) oder allgemeine Rahmenbedingungen wie die Witterung zu den relevanten Einflussfaktoren in den einzelnen Kategorien. >> siehe Onlineband Tab. 13

Ostdeutscher Langfristtrend: Rückläufige Besucherentwicklung bei starkem Basisjahr

- Bergbahnen heben sich nicht nur positiv von anderen touristischen Verkehrsträgern ab, sondern gehören auch insgesamt zur erfolgreichsten Angebotskategorie in Ostdeutschland und allen erfassten Bundesländern/Regionen – auch aufgrund einer starken Investitionsdynamik. Nach einem größeren Sprung von 2011 auf 2012 zeigten sich die Fahrgastzahlen in den Folgejahren relativ stabil. 2016 lag das Ergebnis 11,4 Prozent über dem Basisjahr. Private Eisenbahnen hingegen entwickelten sich leicht rückläufig. Einen deutlichen Abstand zum Basisjahr verzeichneten die Ausflugschiffe/Fähren. Daran konnten auch die hohen Zuwächse 2016 nichts ändern. Generell zeigte sich in der wechselhaften Entwicklung die vergleichsweise starke Witterungsabhängigkeit.
- Burgen/Schlösser sowie Denkmäler/historische Bauwerke (aus dem Bereich der Sehenswürdigkeiten) wiesen zwar Schwankungen auf, hielten sich in den letzten Jahren aber fast durchgängig über dem Basisjahr. Gerade bei der Besucherbilanz von Burgen/Schlössern machte sich der Einfluss herausragender Sonderausstellungen und Veranstaltungen bemerkbar. Durch entsprechende Aktionen zogen sie immer wieder die Aufmerksamkeit auf sich und hoben sich damit positiv vom Gesamtmarkt ab. Kirchen (2016 gegenüber 2011: -22,4 Prozent) bildeten das Schlusslicht im ostdeutschen Gesamtranking. Zu den Rekordjahren zählten 2011 mit der

Landesausstellung Sachsen-Anhalt „Der Naumburger Meister – Bildhauer und Architekt in Europa“ sowie 2015 mit der BUGA Havelregion. Der hohe Rückgang darf daher nicht zu negativ bewertet werden, zumal diese Highlights eine Steigerung des Bekanntheitsgrades insgesamt zur Folge haben.



Nicht müde werden: Freizeitwirtschaft arbeitet an der Attraktivität des Angebotes!

Regelmäßige Investitionen in das Angebot zählen zu den Erfolgsfaktoren in der Freizeitwirtschaft. Der Saurierpark Kleinwelka eröffnet 2017 seinen neuen Eingangsbereich mit Shop, Gastronomie, Sanitäranlagen und Erlebnisräumen. Das „Mitoseum“ ist optisch einer Zelle im Prozess der Zellteilung (Mitose) nachempfunden. Auch der Bärenwald Müritz wartet ab 2017 mit einem neuen Empfangsgebäude auf. Die Gesamtinvestitionen für diese Baumaßnahme liegen bei rund 3,1 Millionen Euro. Bereits im Sommer 2016 wurde der neue Naturentdeckerpfad eingeweiht. Der Pfad präsentiert unter anderem Mythen, Fabeln und Legenden rund um den Bären und stellt Besonderheiten der heimischen Natur heraus.¹¹

- Jahrelang gehörten Zoos/Tierparks (2016 gegenüber 2011: -3,0 Prozent) sowie Freizeit-/Erlebniseinrichtungen (2016 gegenüber 2011: +2,7 Prozent) zu den Entwicklungsmotoren in der Freizeitwirtschaft. Auf den ersten Blick scheint ihre Entwicklung seit ein paar Jahren etwas zu schwächeln. Doch Vorsicht: Das Basisjahr 2011 erwies sich jeweils als extrem nachfragestark – nicht zuletzt dank damaliger Großinvestitionen. Zudem stehen neue Attraktionen bereits vor der Tür, so zum Beispiel im Zoo Dresden, wo aktuell die Sanierung und Umgestaltung des Afrikahauses erfolgt. Die Fertigstellung ist für Juni 2017 geplant und wird sicherlich für neue Impulse bei der Besucherentwicklung sorgen.

i **Großinvestition in Thüringen: 25 Millionen Euro für Deutsches Optisches Museum in Jena**

→ *Durch Neukonzeption und Umbau soll das Optische Museum in Jena künftig zu einem forschenden Museum und Referenzort für die Darstellung der Geschichte von Optik und Photonik in der nationalen und internationalen Museumslandschaft weiterentwickelt werden. Zu diesem Zweck wurde eine Stiftung gegründet, deren fünf Träger¹² zusammen das Stiftungskapital von 25 Millionen Euro (40 Prozent für den Museumsumbau, 60 Prozent für den laufenden Betrieb) bereitstellen. Die Wiedereröffnung des Museums soll etwa zwei Jahre nach Beginn der Umbaumaßnahmen stattfinden.*

Sonderausstellungen und Investitionen oftmals trendbestimmend

- In kleinen, aber stetigen Schritten ging die Entwicklung der Erlebnisbäder/Thermen in den letzten Jahren bergab. Erst 2016 zeigten sich leichte Erholungstendenzen. Für das Besucherniveau des Ausgangsjahres reichte es aber noch nicht (2016 gegenüber 2011: -3,3 Prozent).
- Landschaftsattraktionen und Naturinfozentren holten 2016 zwar wieder auf, verpassten aber dennoch das Basisjahr. Die Besucherzahlen der Naturinfozentren gingen ein wenig (-0,7 Prozent), die der Parks und Gärten deutlich zurück (-7,3 Prozent).
- Nach wie vor gehören Angebote aus dem Bereich Museen und Führungen zu den Sorgenkindern. Sie befanden sich in den letzten Jahren nahezu stetig auf Talfahrt. Ein erster Nachfrageanstieg bei Stadtführungen und Besucherführungen (Industrie-/sonstige Anlagen) im Jahr 2016 konnte noch keine Trendwende herbeiführen. Einzig die Freilichtmuseen/Besucherbergwerke behaupteten sich besser und setzten zwischenzeitlich (zum Beispiel 2014) positive Akzente. Dank leichter Zuwächse 2016 betrug der Abstand zum Basisjahr „nur“ -1,1 Prozent. Das Reformationsjubiläum wird sicherlich signifikante Impulse auf die Besucherbilanz des musea-

len Sektors auslösen. Entscheidend wird aber auch sein, ob diese Effekte über das Lutherjahr hinaus ausstrahlen können. >> siehe Abb. 7

i **Hohe Erwartungen an das Lutherjahr – Vorboten bereits 2016 spürbar**

Grundsätzlich präsentierte sich der allgemeine Besuchertrend der Museen/Ausstellungen in den letzten Jahren negativ. Stellenweise lief es jedoch durchaus zufriedenstellend. So machten sich die Vorboten des Lutherjahres bereits bemerkbar: Schon ein Jahr vor dem Jubiläum erzielten die Luthergedenkstätten ihre bisherige Bestmarke seit ihrer Gründung im Jahr 1997. Insgesamt kamen 184.933 Besucher in die verschiedenen Häuser der Stiftung (+19 Prozent gegenüber 2015). Im Jahr 2017 präsentiert die Stiftung Luthergedenkstätten eine der Nationalen Sonderausstellungen zum Reformationsjubiläum.¹³

Mittelfristige Besucherentwicklung nach ostdeutschen Bundesländern

Ein einheitlicher Besuchertrend der Bundesländer war 2016 nicht abzulesen. Die Spitzenposition im Gesamtranking mit einem klaren Besucherplus belegte Brandenburg. Einen wesentlichen Beitrag dazu leisteten mehrere Einrichtungen aus dem Freizeitbereich (besonders Freizeit-/Erlebniseinrichtungen). Mittelfristig übertraf Brandenburg mit 100,4 Indexpunkten nunmehr als einziges ostdeutsches Bundesland das Besucherniveau des Jahres 2011. Sachsen und Sachsen-Anhalt hat es da insbesondere aufgrund des starken Basisjahres mit Sonderausstellungen und (Groß-) Investitionen schwerer. Für die drei anderen ostdeutschen Länder gilt dies nur sehr bedingt. >> siehe Onlineband Tab. 14

- Thüringens Entwicklungskurve zeigte deutliche Parallelen zu Brandenburg, erreichte das Niveau des Basisjahres allerdings nicht (Indexpunkte 2016: 97,2).
- Starke Schwankungen legte Sachsen-Anhalts Freizeitwirtschaft an den Tag. Nach einem dynamischen Vorjahr gehörte 2016 mit 95,8 Indexpunkten

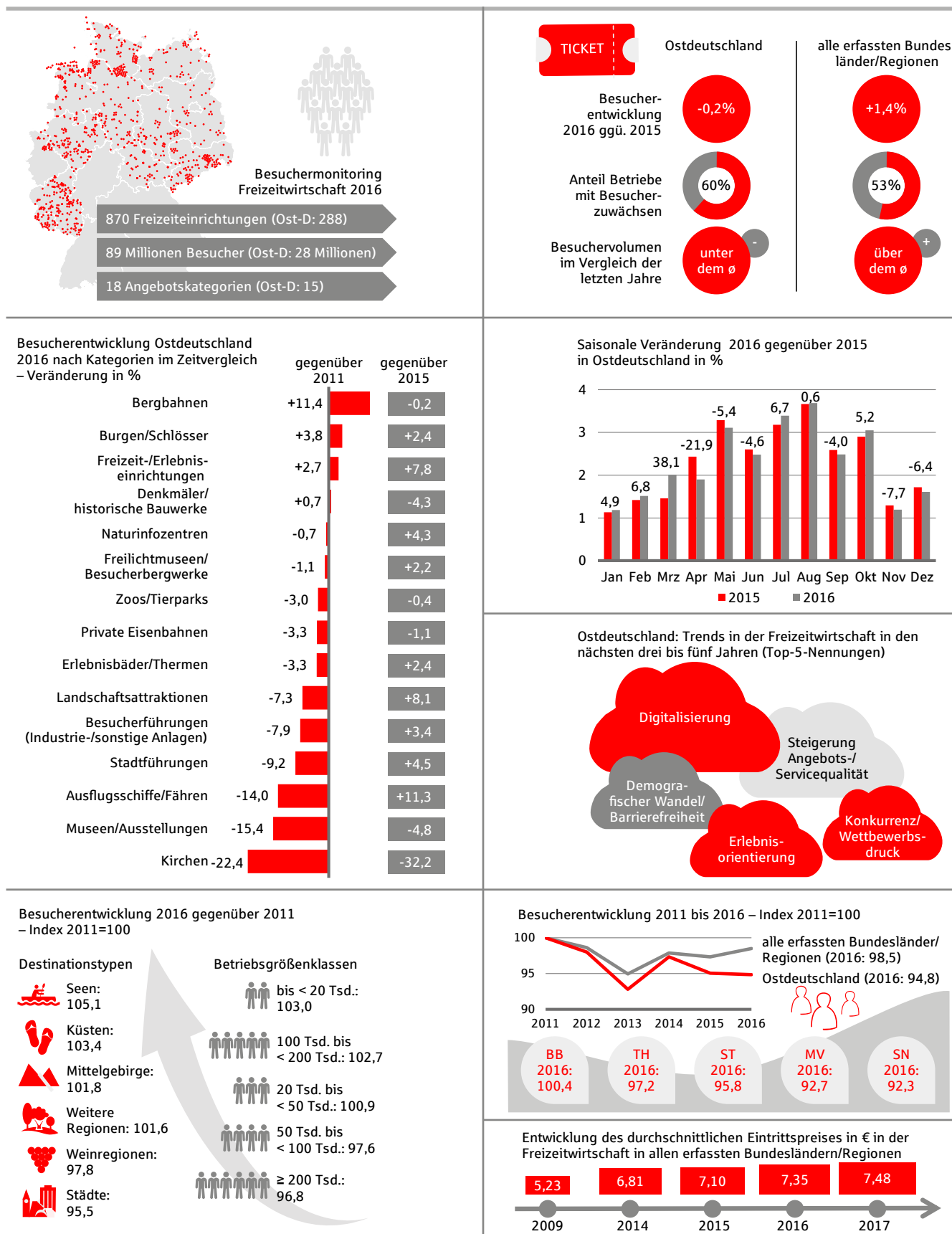


Abb. 7: Freizeitwirtschaft in Ostdeutschland im Überblick
Quelle: dwif 2017

zu den schwächeren Jahren. Die höchsten Verluste machten mittelfristig gesehen die Kirchen und die privaten Eisenbahnen.

- Mecklenburg-Vorpommern erreichte seinen Tiefpunkt 2013 (Indexpunkte 2013: 89,6). Seitdem arbeitete sich die Freizeitwirtschaft peu à peu nach vorn. 2016 betrug der Abstand zum Basisjahr allerdings immer noch 7,3 Indexpunkte. Der Norden reihte sich damit nur knapp vor dem Schlusslicht Sachsen (Indexpunkte 2016: 92,3) ein.
- Die höchsten Verluste in Sachsen verzeichneten Museen/Ausstellungen. Auch Ausflugsschiffe/Fähren sowie Zoos/Tierparks fanden sich deutlich auf der Verliererseite ein. Positiv hingegen stachen die Burgen/Schlösser hervor, die in den letzten Jahren von dem Zuspruch dank herausragender Sonderausstellungen profitierten.



Neue Attraktion in Potsdam: Museum Barberini

*Seit Januar 2017 präsentiert das neue Museum Barberini in Potsdam in wechselnden Ausstellungen verschiedene Themen, Künstler und Epochen. Allein im Eröffnungsmonat besuchten 60.000 Kunst-Interessierte die Ausstellungen. Klassischerweise nimmt der anfängliche Neugierereffekt aber nach gewisser Zeit ab. Nach dem ersten Ansturm gilt es daher, regelmäßig neue Besuchsanlässe zu schaffen und/oder mit besonderen Marketingmaßnahmen auf sich aufmerksam zu machen.*¹⁴

1.3 Perspektiven und Trends in der Freizeitwirtschaft

Durchaus zuversichtlich blickt die ostdeutsche Freizeitwirtschaft in die Zukunft: Fast 30 Prozent aller Betriebe gehen von steigenden Besucherzahlen 2017 aus und weitere rund 48 Prozent erwarten keine größeren Nachfrageveränderungen. Besucherrückgänge prognostizieren nur rund 16 Prozent. Hohe Erwartungen sind mit dem Reformationsjubiläum, mit Investitionen/Angebotserweiterungen, neuen Sonderausstellungen sowie intensiven Marketingbemühungen verbunden.

Und die Freizeitwirtschaft stellt sich auf künftige Trends und Entwicklungen ein. Noch vor einigen Jahren¹⁵ betrachteten die Akteure den demografischen Wandel als größte Herausforderung. Aktuell auf Platz 3 der Top-Nennungen (zusammen mit einer zunehmenden Erlebnisorientierung), hat dieser Aspekt nach wie vor eine sehr große Bedeutung. Noch wichtiger wird jedoch die Digitalisierung (Platz 1) eingestuft – und zwar in jeder Hinsicht; seien es die Bereitstellung von innovativen Apps, neue Chancen in der Angebotspräsentation oder veränderte Kommunikationsformen mit den (potenziellen) Besuchern. Auch die Anforderungen an die Angebots- und Servicequalität (Platz 2) wachsen weiterhin. Zudem haben sich die Einrichtungen auf den steigenden Wettbewerbs-/Konkurrenzdruck einzustellen. Vielerorts wird kräftig in neue Freizeitinfrastruktur investiert. Bestehende Einrichtungen geraten unter Zugzwang: Ziehen sie nicht nach, verlieren sie Marktanteile.

Gleichzeitig driften die Anforderungen der Besucher weit auseinander: Auf der einen Seite beobachten die Akteure ein wachsendes Interesse an inhaltlich anspruchsvoller Aufbereitung der Angebote. Andere Akteure wiederum sind zu der Erkenntnis gelangt, dass die Nachfrage nach einer oberflächlicheren Gestaltung der Inhalte steigt. Einmal mehr wird deutlich: Eine kontinuierliche Marktbeobachtung und -analyse der Kundengruppen ist unerlässlich, um passgenaue Angebote auf die einzelnen Zielgruppen zuschneiden zu können.

2 Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe

2.1 Konjunktur- und Marktbewertung

Positive Konjunktur hebt die Marktstimmung im ostdeutschen Gastgewerbe auf Rekordhoch

Die Rahmenbedingungen für das Gastgewerbe sind weiterhin sehr gut. Trotz eines turbulenten Jahres 2016 mit der Brexit-Entscheidung und der Präsidentenwahl in den USA, legte die deutsche Wirtschaft 2016 um 1,9 Prozent zu und damit noch stärker als im Vorjahr.¹⁶ Die gute Konjunktur hält nun schon seit Jahren an und fällt im Vergleich zur Eurozone bis auf das Jahr 2015 konstant besser aus. Das durchschnittliche Wirtschaftswachstum der letzten fünf Jahre lag im Euroraum bei 0,9 Prozent pro Jahr und

in Deutschland bei 1,7 Prozent. Die Arbeitslosenquote in Deutschland erreichte im Januar 2017 mit 3,8 Prozent den zweittiefsten Wert in der EU nach Tschechien (3,4 Prozent) und liegt deutlich unterhalb des EU-Durchschnitts von 8,1 Prozent. Die langfristig positive Entwicklung schlägt sich gleichermaßen auf den Arbeitsmarkt wie auf die Markteinschätzung der Unternehmen nieder. Das ostdeutsche Gastgewerbe ist sehr positiv gestimmt und erreichte 2016 Rekordwerte bei der DIHK-Saisonumfrage. Rund 93 Prozent der Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe gaben eine „stabile bis steigende“ Geschäftslage im Vergleich zum Vorjahr an. >> siehe Abb. 8

Umsätze steigen auch inflationsbereinigt

- Das „gefühlte“ überdurchschnittlich gute Geschäftsklima spiegelt sich auch in den harten Zahlen wider. In Deutschland stiegen die Umsätze im Gastgewerbe sowohl nominal als auch real. Ein Blick auf die inflationsbereinigten Werte der Bundesländer, differenziert nach Beherbergung und Gastronomie, verdeutlicht, dass sich die gute Geschäftslage flächendeckend auf die Betriebe niederschlug:
- Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg liegen bei den inflationsbereinigten Umsatzsteigerungen vorn. Sachsen verzeichnet ebenfalls ein gutes, Sachsen-Anhalt ein leichtes Wachstum. Thüringen hingegen musste ein leichtes Minus im Vergleich zum Vorjahr hinnehmen.
- Wachstumstreiber ist das Beherbergungsgewerbe mit einem deutschlandweiten Plus von 1,9 Prozent. Die Umsätze der Gastronomie blieben weitgehend stabil. Beim Beherbergungsgewerbe schneiden die Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen und Thüringen gut ab. Die Gesamtumsatzrückgänge Thüringens sind bedingt durch die schlechte Performance der Gastronomie. >> siehe Onlineband Tab. 16

Zimmerpreise in Ostdeutschland ganzjährig über dem Vorjahresniveau

Trotz des eher durchschnittlichen Sommerwetters steigerten die Ferienregionen erneut ihre Umsätze. Auch der Städtetourismus und der Geschäftsreiserverkehr zeigten sich stark. Deutschland präsentiert sich zudem als attraktives Reiseland mit einem im internationalen Vergleich guten Preis-Leistungs-Verhältnis.¹⁷ Die höheren Umsätze sind unter anderem getrieben durch Zuwächse bei Preisen und Auslastung. Die durchschnittlichen Nettozimmerpreise stiegen in Ostdeutschland um fast 5 Prozent.¹⁸ Deutschlandweit legten die Preise mit rund 4 Prozent etwas weniger stark zu, wenngleich von einem deutlich höheren Niveau aus. >> siehe Abb. 8

Im Monatsverlauf lagen die Preise in der ostdeutschen Hotellerie durchgängig über dem Vorjahresniveau. Das Wachstum ist somit kontant und nicht von Ausreißern getrieben. Trotz der Preissteigerung nahm auch die Zimmerauslastung zu, in Ostdeutschland um 7 Prozentpunkte von 62,2 Prozent auf 62,9 Prozent und bundesweit um 8 Prozentpunkte von 69,8 Prozent auf 70,6 Prozent. Legt man Preis- und Auslastungswerte zusammen, errechnet sich die für die Hotellerie wesentliche Kennzahl RevPar.¹⁹ Diese Profitabilitätskennzahl fiel in den ostdeutschen Bundesländern wie folgt aus:

- Die Bandbreite reicht von 75,20 Euro in Mecklenburg-Vorpommern bis 31,80 Euro in Sachsen-Anhalt. Dazwischen reihen sich Sachsen (49,70 Euro), Thüringen (40,60 Euro) und Brandenburg (36,80 Euro) ein.
- Mit einer Steigerung von 10,3 Prozent setzt sich Mecklenburg-Vorpommern deutlich von den anderen ostdeutschen Bundesländern (+3,3 Prozent in Thüringen bis +7,8 Prozent in Sachsen-Anhalt) ab.

Marktbereinigungstendenz gestoppt: Zahl der Insolvenzfälle sinkt

In den 2000er Jahren fand bis kurz nach der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise eine erkennbare Marktbereinigung im ostdeutschen Gastgewerbe statt. Der Durchschnittswert lag in dieser Zeit bei mehr als 500 eröffneten Insolvenzverfahren pro Jahr.

Dieser Trend wurde durch die nachhaltig gute Konjunkturentwicklung der letzten Jahre gestoppt, und der Markt hat sich stabilisiert. Seit 2011 sank der Jahreswert in Ostdeutschland von 360 auf nunmehr 261 Fälle pro Jahr. >> siehe Abb. 8

Steigende Beschäftigtenzahlen und trotzdem Besetzungsprobleme in der Branche

Seit 2006 steigt die Zahl der Stellen im ostdeutschen Gastgewerbe kontant an. Und auch in den letzten fünf Jahren war bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ein Plus von 11,6 Prozent, bei den geringfügig Beschäftigten ein Plus von rund 1 Prozent zu beobachten. Alle ostdeutschen Bundesländer weisen einen Beschäftigungszuwachs aus; in Sachsen, Brandenburg und Sachsen-Anhalt fällt dieser sogar zweistellig aus. Das Gastgewerbe ist somit weiterhin ein Jobmotor. Der Anteil der gastgewerblichen an allen Beschäftigten stieg von 3,4 auf 3,6 Prozent.

Die besseren Rahmenbedingungen kombiniert mit der Einführung des Mindestlohns²⁰ führten zuletzt zu einer Veränderung der Beschäftigungsstruktur im Gastgewerbe, die in allen ostdeutschen Bundesländern spürbar ist. Insgesamt wurden mehr vollwertige sozialversicherungspflichtige als geringfügige Jobs geschaffen. In Deutschland sank der Anteil geringfügig Beschäftigter an allen im Gastgewerbe Beschäftigten von 38,9 auf 37,0 Prozent. In Ostdeutschland ging der Wert noch deutlicher zurück: von 28,5 auf 26,5 Prozent. >> siehe Abb. 8

Ein Viertel der ostdeutschen Betriebe möchte aufgrund des Fachkräftemangels Flüchtlinge einstellen.

Schlechte Bezahlung, viele Überstunden und mangelnde Perspektiven: Das Gastgewerbe leidet nach wie vor unter einem schlechten Image. Verstärkt durch den demografischen Wandel resultiert daraus ein empfindlicher Fachkräfte- und Nachwuchsmangel. In Ostdeutschland geben 38 Prozent, bundesweit 36 Prozent der Betriebe an, offene Stellen längerfristig nicht besetzen zu können.²¹ Der Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen nimmt ebenfalls zu. In Branden-

burg und Mecklenburg-Vorpommern ist jeder dritte bis vierte Ausbildungsplatz nicht besetzt. Die Beherbergungsbetriebe können darauf mit Imagekampagnen, einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, mehr Akquise von älteren und ausländischen Mitarbeitern sowie – die aktuelle Entwicklung aufgreifend – mit Ausbildungsmöglichkeiten für Flüchtlinge reagieren. Rund ein Viertel der ostdeutschen und 30 Prozent der deutschen Betriebe geben an, dass sie als Gegenstrategie zum Fachkräftemangel gerne Flüchtlinge einstellen möchten.²²

i Beispiel: Fair Job Hotels – Garantie fairer Arbeitsbedingungen zur Imagesteigerung

Deutschlands Top-Hotellerie schließt sich zusammen und startet eine Imagekampagne unter dem Namen „Fair Job Hotels“. Das Netzwerk steht allen Beherbergungsbetrieben offen, die die grundlegenden Kriterien (zum Beispiel faire Arbeitszeiten, Einhaltung von Gesetzesvorgaben) erfüllen.

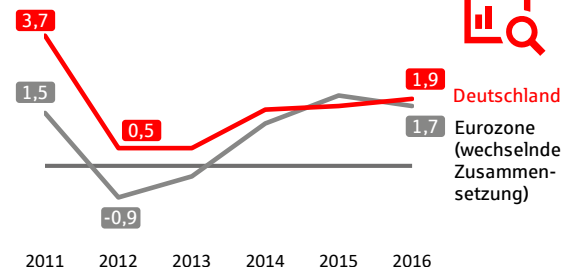
Mit dem gemeinsamen Budget finanziert die Kooperation Marketingkampagnen sowie Messeauftritte und eine Listung auf der eigenen Jobsuche-Seite. Die gelisteten Betriebe dürfen das Logo des Netzwerkes für Promotionszwecke verwenden. Weitere Informationen unter: www.fair-job-hotels.de.

2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen

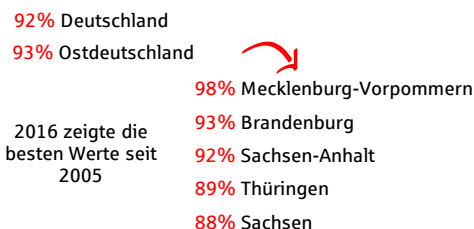
Gewinnmargen im Gastgewerbe haben sich nachhaltig verbessert

Die guten Rahmenbedingungen und das positive Klima am Markt machten sich auch in den Betriebsergebnissen bemerkbar. Die Erfolgskennzahl „Umsatzrendite“ stieg seit 2005 mit wenigen Ausnahmejahren konstant an. Das ostdeutsche Gastgewerbe (+1,6 Prozentpunkte) konnte mit einem überdurchschnittlichen Zuwachs gegenüber Deutschland (+1,3 Prozentpunkte) etwas aufholen, liegt aber mit einer Gewinnmarge von 7,4 Prozent gemessen am Umsatz weiterhin unterhalb des bundesweiten Wertes von 9,1 Prozent. >> siehe Abb. 9

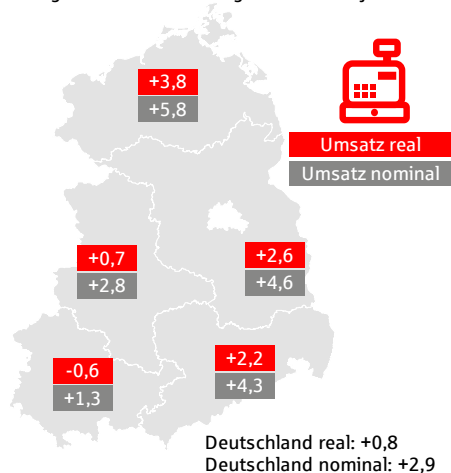
Wirtschaftswachstum in Deutschland und der Eurozone (in %)



Gastgewerbe: Unsere Geschäftslage war „steigend“ und „konstant“ (Anteil Betriebe in %)



Reale und nominale Umsatzentwicklung im Gastgewerbe 2016 im Vergleich zum Vorjahr (in %)



Veränderung der Beschäftigungsstruktur 2016 gegenüber 2011 im Gastgewerbe (in %, Anteil Gastgewerbe in %-Punkten)

Beschäftigungsstruktur	sozialversicherungspflichtig Beschäftigte	geringfügig entlohnte Beschäftigte	Anteil Gastgewerbe an allen Branchen*
Deutschland	+18,2	+9,0	+0,24
Ostdeutschland	+11,6	+1,1	+0,22
Brandenburg	+14,3	+3,0	+0,28
Mecklenburg-Vorpommern	+6,2	+3,0	+0,14
Sachsen	+15,7	-3,2	+0,25
Sachsen-Anhalt	+10,5	+2,8	+0,24
Thüringen	+9,0	+4,8	+0,13

*sozialversicherungspflichtig Beschäftigte

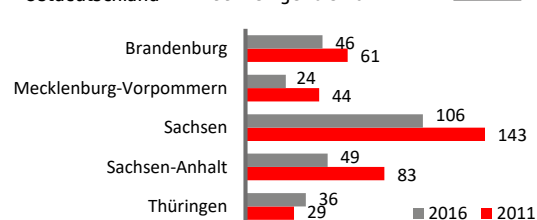
Anteil und Veränderung unbesetzter Ausbildungsstellen im Gastgewerbe nach Bundesländern 2016 (in %)

	2016	gegenüber 2011 in %-Punkten
Mecklenburg-Vorpommern	30,0	+7,2
Brandenburg	24,2	+10,2
Sachsen	12,6	+2,8
Thüringen	12,1	+2,6
Sachsen-Anhalt	10,1	-8,0
Ostdeutschland	20,1	+4,2
Deutschland	17,7	+3,1

Nettozimmerpreis 2015 und 2016 in Euro und Veränderung in % gegenüber 2015

	2015	2016	gegenüber 2015
Deutschland	100,8	104,8	+4,0
Ostdeutschland	75,9	79,6	+4,8
Brandenburg	59,3	62,4	+5,2
Mecklenburg-V.	105,9	112,2	+5,9
Sachsen	73,6	76,3	+3,7
Sachsen-Anhalt	59,3	62,5	+5,4
Thüringen	62,9	67,1	+6,8

Deutschland - 1.143 weniger als 2011
Ostdeutschland - 99 weniger als 2011



Die Zahl der Beschäftigten wird in der kommenden Saison voraussichtlich „gleich bleiben“, „zunehmen“ 2011-2016 (Anteil Betriebe in %)

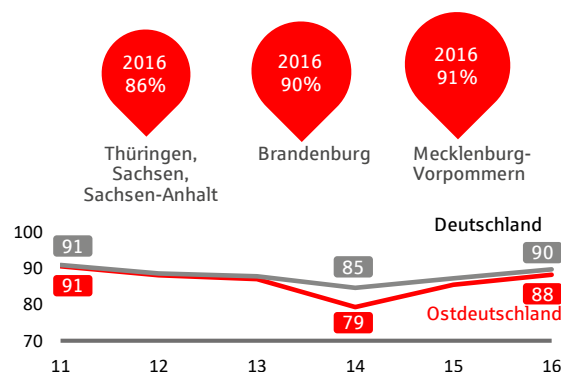


Abb. 8: Kennzahlen zur Konjunktur- und Marktbewertung für das ostdeutsche Gastgewerbe

Quelle: dwif 2017, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter, DIHK-Saisonumfrage Herbst 2016, Arbeitsagentur, STR-Global, Eurostat

Erläuterungen zu den EBIL-Kennzahlen

Ab einer bestimmten Kredithöhe müssen die gastgewerblichen Betriebe ihre Jahresabschlüsse zu Prüfungszwecken bei der finanzierenden Sparkasse einreichen. Diese werden in eine Datenbank eingegeben und zentral bearbeitet (Bezeichnung: EBIL-Datenanalyse). Die elektronischen Bilanzdaten werden eigens für das Tourismusbarometer aufbereitet sowie anonym, regionalisiert und typisiert ausgewiesen. In den folgenden Zeitreihenanalysen sind die Bilanzdaten von jährlich rund 8.200 Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben eingeflossen. Aufgrund der zeitverzögerten Erfassung stammen die aktuellsten Daten aus dem Jahr 2015.²³ Als Bezugsgröße gilt der Median oder auch Zentralwert.

Reduzierte Mehrwertsteuer wirkt sich auf die Gewinnmarge aus.

Unter anderem ist ein spürbarer Effekt durch die im Jahr 2010 eingeführte Reduzierung der Mehrwertsteuer von 19 Prozent auf 7 Prozent für Übernachtungsdienstleistungen festzustellen. Von der geringeren Steuerbelastung profitierte das Beherbergungsgewerbe nachhaltig. Das zeigt eine differenzierte Betrachtung der Einzelsegmente in Ostdeutschland:

- Während die Umsatzrendite in der Gastronomie von 2005 bis 2015 um 1,0 Prozentpunkte leicht sank, stieg sie im Beherbergungsgewerbe deutlich um 4,3 Prozentpunkte an.
- In den Jahren bis zur Mehrwertsteuersenkung (2005 bis 2010) lag die durchschnittliche Gewinnmarge im Beherbergungsgewerbe bei 5,6 Prozent, danach konstant bei über 7 und zuletzt bei 8,1 Prozent. In der Gastronomie stieg der Durchschnittswert von 9,1 Prozent (2005-2010) auf 10,0 Prozent (2010-2015).

Unter den ostdeutschen Bundesländern erweist sich Mecklenburg-Vorpommern wie schon in den Vorjahren als Spitzenreiter. An den jeweiligen Entwicklungen sind folgende Auffälligkeiten ablesbar:

- Seit Jahren weist Mecklenburg-Vorpommern die höchsten Gewinnmargen aus. Zuletzt lag diese mit 10,4 Prozent auf dem zweithöchsten Niveau der letzten zehn Jahre. Mit deutlichem Abstand folgen Brandenburg und Thüringen mit rund 7 Prozent sowie Sachsen und Sachsen-Anhalt mit Werten unter 6 Prozent.
- Insgesamt stieg die durchschnittliche jährliche Gewinnmarge in allen fünf Bundesländern – am stärksten in Mecklenburg-Vorpommern (+1,6 Prozentpunkte) und am geringsten in Brandenburg (+0,3 Prozentpunkte). Sachsen gelang, obgleich von einem relativ geringen Wert ausgehend, ein beachtlicher Sprung (+1,6 Prozentpunkte).
- Die Umsatzrendite im Beherbergungsgewerbe stieg in allen ostdeutschen Bundesländern, außer in Thüringen. Bei der Gastronomie verlor vor allem Mecklenburg-Vorpommern an Boden, dafür legte Thüringen leicht zu.

Über das gesamte Gastgewerbe in Ostdeutschland betrachtet, findet somit eine nachhaltig positive Entwicklung mit steigenden Gewinnmargen statt. Welche Gründe lassen sich aus den Kennzahlen ableiten? Neben dem größeren Spielraum infolge des reduzierten Mehrwertsteuersatzes trugen insbesondere steigende Umsätze (siehe Kapitel III.2.1) bei annähernd konstanten Gesamtkosten dazu bei. Vor allem die Veränderungen der wesentlichen Kostenblöcke glichen sich im Beobachtungszeitraum von 2005 bis 2015 weitgehend aus:

- Die Personalkosten stiegen im ostdeutschen Gastgewerbe um 6,6 Prozentpunkte auf 33,0 Prozent. Deutschlandweit legte die Personalaufwandsquote nur geringfügig zu: von 25,9 Prozent auf 31,2 Prozent.
- Gleichzeitig sanken jedoch die Warenaufwendungen im ostdeutschen Gastgewerbe um 3,3 Prozentpunkte und die Zinsaufwendungen um rund 4 Prozentpunkte. Bundesweit reduzierten sich die Kosten für Waren um 4,0 Prozentpunkte und für Fremdkapital um 2,1 Prozentpunkte.

Bessere Bonität des Gastgewerbes aufgrund höherer Eigenkapitalquoten

Eigenkapitalquote legt in allen ostdeutschen Bundesländern kräftig zu

Die in den letzten Jahren immer besseren Betriebsergebnisse und höheren Gewinnmargen zeigen Wirkung. Grundsätzlich ist das Gastgewerbe durch relativ geringe Eigenkapitalanteile bei Finanzierungsvorhaben gekennzeichnet. So lag der bilanziell ausgewiesene Wert im Median in den vergangenen Jahren mehr oder weniger bei null. In den letzten fünf Jahren nahm die Kapitaldecke der Betriebe, insbesondere in Ostdeutschland (+7,1 Prozentpunkte), allerdings deutlich zu. Langfristig und von 2005 bis 2015 betrachtet vollzog sich folgende erfreuliche Entwicklung, die sich positiv auf die Bonitätsbewertung der Betriebe auswirken dürfte:

- In Ostdeutschland legte die Eigenkapitalquote deutlich stärker zu als bundesweit.
- Sachsen setzt sich mit einem überdurchschnittlich großen Sprung von 19,3 Prozentpunkten von den anderen ostdeutschen Bundesländern ab. In Brandenburg fiel der Zuwachs mit 2,4 Prozentpunkten am geringsten aus. >> siehe Abb. 9

Insgesamt kletterten die Werte spürbar nach oben. Sowohl im Beherbergungsgewerbe (+10,4 Prozentpunkte) als auch in der Gastronomie (+11,6 Prozent) liegt die Eigenkapitaldecke deutlich über den Ausgangswerten von vor zehn Jahren.

Schuldentilgungsfähigkeit und Gesamtkapitalverzinsung deutlich gestiegen

Die verbesserte finanzielle Situation der Betriebe wirkte sich zudem auf die Schuldentilgungsfähigkeit der Betriebe aus. Diese lässt sich anhand der Entwicklung des „Dynamischen Verschuldungsgrades“ messen, der grob umschrieben die Zeitspanne eines Betriebes bis zur frühestmöglichen Schuldentilgung – bei Volleinzahlung des jährlichen Cash-Flows – ausdrückt.

Seit 2005 konnte der Dynamische Verschuldungsgrad in Ostdeutschland von 9,5 auf zuletzt 6,1 Jahre reduziert werden. Bundesweit fiel der Wert von 6,2 auf 4,2 Jahre. In den ostdeutschen Bundesländern stellt sich die Situation wie folgt dar:

- In allen fünf Bundesländern sank der Dynamische Verschuldungsgrad um zwei bis fünf Jahre. Klar verbesserten sich die Betriebe in Thüringen und Sachsen. Etwas verhaltener ging der Wert in Brandenburg zurück.
- Den besten Wert wiesen zuletzt Thüringen und Sachsen mit rund fünf Jahren aus, gefolgt von Mecklenburg-Vorpommern (5,9 Jahre) und Brandenburg (5,8 Jahre). Mit einigem Abstand steht das Gastgewerbe Sachsen-Anhalts (8,3 Jahre) an letzter Stelle.

Höhere Kapitaldecke vergrößert den Handlungsspielraum für unternehmerische Entscheidungen.

Insgesamt hat sich die betriebswirtschaftliche Situation des ostdeutschen Gastgewerbes in den letzten zehn Jahren erheblich verbessert. Der Handlungsspielraum für Investitionen in die Zukunftsfähigkeit der Betriebe ist deutlich größer. Die Unternehmer können entscheiden, ob und in welchem Umfang die finanziellen Mittel fließen sollen, sei es in höhere Mitarbeitergehälter, in Weiterbildungsmaßnahmen, in ein verstärktes Marketing oder in Investitionen in die Infrastruktur. Auf Basis der vorliegenden EBIL-Kennzahlen lassen sich konkrete Rückschlüsse auf die Ausprägung der Investitionstätigkeit ziehen.

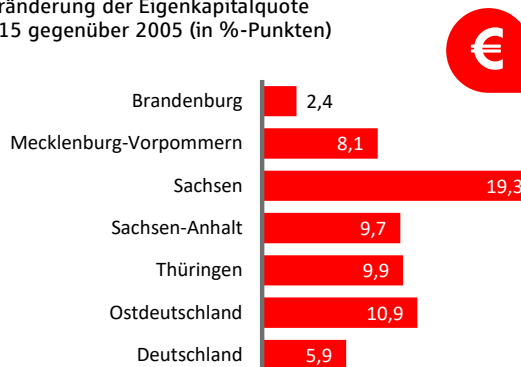
Investitionsbereitschaft und Investitionstätigkeit

Auch hier deutet alles auf eine positive Entwicklung in den letzten Jahren. Die Investitionsbereitschaft²⁴ erreichte zuletzt einen Rekordwert: Rund 69 Prozent der Betriebe geben an, dass die Investitionen im kommenden Jahr zumindest gleich hoch ausfallen oder steigen werden. Im Jahr 2005 lag dieser Wert noch bei 43,9 Prozent. Am stärksten möchten die Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern (80,6 Prozent)

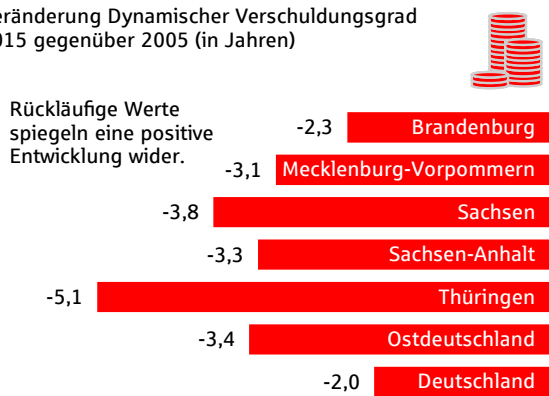
Umsatzrendite 2005-2015 (in %)

	2005	2015	Ø 2005-2010	Ø 2011-2015
Deutschland	7,7	9,1	8,0	9,3
Ostdeutschland	5,7	7,4	6,3	7,8
Brandenburg	6,8	7,1	6,2	7,1
Mecklenburg-Vorpommern	8,8	10,4	8,4	10,4
Sachsen	4,2	5,8	4,7	6,5
Sachsen-Anhalt	3,9	5,6	5,7	6,0
Thüringen	6,7	7,2	7,0	7,5

Veränderung der Eigenkapitalquote 2015 gegenüber 2005 (in %-Punkten)



Veränderung Dynamischer Verschuldungsgrad 2015 gegenüber 2005 (in Jahren)



Investitionsquote 2005-2015 (in %)

	2005	2015	Ø 2005-2010	Ø 2011-2015
Deutschland	1,2	1,7	1,5	1,7
Ostdeutschland	1,4	1,7	1,7	1,9
Brandenburg	1,2	1,4	1,9	1,7
Mecklenburg-Vorpommern	1,6	2,0	2,1	1,9
Sachsen	1,4	1,8	1,5	2,1
Sachsen-Anhalt	1,1	1,6	1,2	1,7
Thüringen	1,7	1,2	2,1	2,2

Abb. 9: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen des ostdeutschen Gastgewerbes
Quelle: dwif 2017, Daten: DSV 2017 (Sonderauswertung EBIL)

und eher zurückhaltend die Betriebe in Sachsen (54,8 Prozent) investieren. Die tatsächliche Investitionstätigkeit nahm im Beobachtungszeitraum von 2005 bis 2015 ebenfalls zu. Insbesondere in den letzten fünf Jahren weisen die Betriebe eine konstant höhere Investitionsquote aus. Diese misst die Brutto-sachinvestitionen des jeweiligen Geschäftsjahres am Gesamtumsatz. Die Investitionen in Sachanlagen wie Ausstattung, Gebäude und Grundstücke stiegen in Ostdeutschland von 1,4 Prozent auf 1,7 Prozent. Zum Vergleich: Bundesweit legte der Wert von 1,2 Prozent auf ebenfalls 1,7 Prozent zu. Für die einzelnen Bundesländer sind folgende Entwicklungen erkennbar:

→ In Mecklenburg-Vorpommern, dem Land mit den höchsten Umsatzrenditen, ist die Investitionstätigkeit am stärksten. Sachsen und Sachsen-Anhalt liegen kurz dahinter.

→ Auffällig ist die geringe Investitionsquote in Thüringen, obwohl es eine relativ gute Umsatzrendite aufweist. Ursächlich hierfür dürften bereits getätigte Investitionen in den Jahren 2010 und 2011 sein. In diesen beiden Jahren war die Investitionsquote in Thüringen auf überdurchschnittliche 3,3 bis 3,6 Prozent gestiegen. Dennoch sind mit Blick auf Angebotsqualität und -struktur gerade hier weitere Investitionen erforderlich. >> siehe Abb. 9

Die Auswertung zweier Fünf-Jahres-Perioden zeigt zusammenfassend, dass die Investitionsquoten in den letzten Jahren wieder leicht zugenommen haben. In Ostdeutschland wurden zwischen 2005 und 2010 jährlich 1,7 Prozent des Umsatzes reinvestiert, und zwischen 2011 und 2015 waren es 1,9 Prozent des Umsatzes.

Erfolgsfaktor Qualität: Der Weg zum Gästeglück

Qualität ist der Schlüssel zum Erfolg. Diesen Satz würden vermutlich viele Akteure im Ostdeutschland-Tourismus blind unterschreiben. Angesichts eines immer härteren Wettbewerbs der Anbieter und der Destinationen wird in Qualitätssicherung und -steigerung das Mittel gesehen, Gäste mit herausragenden Leistungen zu überzeugen und dauerhaft an sich zu binden. Gästewünsche kompetent, schnell und freundlich zu erfüllen wird somit zur Basis für eine erfolgreiche Existenz am Markt. Qualitätsmanagement soll die notwendige Professionalisierung der mittelständisch geprägten Anbieter vorantreiben und sie fit für den Wettbewerb machen. Aber was genau bedeutet das für die tägliche Arbeit? Wie nehmen die Gäste Qualität wahr? Und wie leben sie die Betriebe? Wie kann gemeinsam an der „Qualitätsschraube“ gedreht werden?

Qualität muss aus Sicht des Gastes definiert werden.

Egal, ob es sich um eine Destination oder einen Leistungsträger handelt: Qualität muss aus Sicht des Gastes definiert werden! Die Entstehung der Zufriedenheit hängt davon ab, inwieweit das Reiseerlebnis den Ansprüchen der Gäste gerecht wird. Allein die Bedürfnisse zu befriedigen ist aber längst nicht mehr ausreichend – erst Begeisterung sichert nachhaltigen Erfolg. Der Gast will stets aufs Neue positiv überrascht werden, erwartet herausragenden Service zu angemessenen Preisen. Gelingt dies nicht, wird der Besucher dem Betrieb, eventuell sogar der Destination kaum eine zweite Chance geben.

Die wichtigste Voraussetzung für ein funktionierendes Qualitätsmanagement ist es deshalb, die Bedürfnisse der eigenen Gäste genau zu kennen. Der Kunde muss im Mittelpunkt aller Bemühungen stehen. Klingt einleuchtend, doch die Tücken liegen im Detail. Denn die individuellen Ansprüche sind sehr unterschiedlich und wandeln sich immerzu.

1 Spurensuche: Was macht Gäste glücklich?

Freie Zeit ist inzwischen ein knappes Gut – und so wächst auch der Druck bei der Wahl des optimalen Reiseziels. Qualität heißt aus Gästesicht: „Für mich das Beste!“ Um Enttäuschungen aus dem Weg zu gehen, sichert der Reisende sich bereits in der Informations- und Buchungsphase ab: über Empfehlungen von Freunden, Versprechen diverser Qualitätsinitiativen und immer häufiger über Online-Bewertungen anderer Gäste. Orientierung, Sicherheit und Transparenz sind drei wesentliche Aspekte, um auf der Suche nach Qualität das Risiko einer Fehlentscheidung zu minimieren.

Qualität erleben: Gäste suchen nach Quality Time.

Qualität beginnt also bereits beim ersten Urlaubsgedanken und leitet den Gast maßgeblich in seinem Entscheidungsprozess. Auf der Suche nach dem perfekten Urlaubserlebnis vertraut der Gast in erster Linie auf persönliche Empfehlungen von Freunden/Bekannten und auf die Einschätzungen von Fremden. Die Bewertungen anderer Reisender werden zunehmend zu einem wichtigen Gradmesser, wie vertrauenswürdig ein Leistungsversprechen und wie ehrlich eine Marketingverlockung tatsächlich ist. Bei der Auswahl eines Hotels orientierte sich 2014 mehr als jeder zweite Privatreisende in Deutschland an Online-Bewertungen. 2008 lag dieser Wert noch bei 26 Prozent.²⁵ Und wie sieht es bei offiziellen Qualitätssiegeln, Zertifizierungen und Klassifizierungen aus?

Seit Aufkommen der Buchungs-/Bewertungsportale wird darüber diskutiert, wie die Vielzahl subjektiver Meinungen in Relation zu offiziellen Klassifizierungen eingeordnet werden kann. Spiegeln die subjektiven Bewertungen vieler Personen die Qualität einer (Dienst-)Leistung besser oder schlechter wider als eine objektive Qualitätszertifizierung nach definierten Kriterien? Lösen Bewertungen manch eine Qualitätsinitiative künftig vielleicht sogar ab?

Fragt man den Gast, so wünscht er sich das Beste aus beiden Bewertungswelten: Nach einer bevölkerungsrepräsentativen Befragung der Deutschen im Rahmen des Tourismusbarometers 2017 vertrauen die Gäste Qualitätsinitiativen (DEHOGA-Sterne, DTV-Klassifizierung etc.) mehr als den Bewertungen auf Online-Portalen. Gleichzeitig haben gute Bewertungen jedoch einen höheren Einfluss auf die Buchungswahrscheinlichkeit als die Zertifizierung einer Unterkunft. Ein Widerspruch? Nein, denn die bestehenden Qualitätsinitiativen sind für den Gast in seiner Buchungsstrecke aktuell kaum sichtbar. So wie Reisende suchen und buchen, erfahren sie oft gar nicht, ob ein Betrieb eine Klassifizierung hat; anders ist es mit den Bewertungen. Gäste suchen nach Orientierung in einem von Vielfalt geprägten Angebot. Sie möchten das Gefühl haben, nichts zu verpassen, die Auswahl durch geeignete Selektionskriterien aber „glückversprechend“ einzugrenzen. Persönliche Wünsche und Qualitätsgarantien sind also entscheidende Werkzeuge. >> siehe Abb. 10

*Qualität bedeutet auch zunehmend:
verlässliche Informationen.*

Die Qualitätsinitiativen haben zudem einen vergleichsweise geringen Bekanntheitsgrad in der Bevölkerung. Offen, das heißt ohne Antwortvorgaben gefragt, konnte nur jeder zehnte Befragte²⁶ eine Qualitätsinitiative/-klassifizierung im Tourismus nennen. Bei der konkreten Abfrage der gängigsten bundesweiten Initiativen waren es immerhin rund 77 Prozent. Die DEHOGA-Hotelsterne führen das Ranking klar an. Die Qualitätsinitiativen sind nicht ausreichend in den Köpfen verankert, um die Funktion einer alleinigen Orientierungshilfe wahrzunehmen. Bei den Buchungs- und Bewertungsportalen hingegen ergeben sich folgende Bekanntheitswerte: Ungestützt nannte über die Hälfte der Befragten mindestens ein Portal, gestützt erhöhte sich die Zahl auf etwa 97 Prozent. Trivago, Expedia, Booking.com und HolidayCheck belegen die ersten Plätze. Alle genannten Plattformen integrieren Nutzermeinungen. Bewertungen sind für die Gäste demnach bei weitem nicht alles, aber derzeit der einfachste Weg, einen umfassenden Überblick über die vorhandene Qualität zu erhalten.

Gäste erwarten eine lückenlose Servicekette

Die ersten Schritte in der Customer Journey – Inspiration, Information und Buchung – sind für die Wahl des Reiseziels ausschlaggebend. Gäste wollen das Gefühl haben, sich richtig entschieden zu haben, um unbeschwerte Vorfriede zu genießen. Die Reise beginnt also schon zu Hause – die wahren Glücksmomente werden aber (zumindest noch) real vor Ort erlebt. Einmal angekommen, hängt das Gästeglück von vielen Faktoren und Einzelakteuren ab. Denn die Gesamtzufriedenheit eines Gastes mit seinem Aufenthalt in einer Destination setzt sich aus einer Reihe von Teilzufriedenheiten zusammen. Jeder Moment ist kostbar, jedes Erlebnis dient der persönlichen Bedürfnisbefriedigung – Reisezeit wird zu Quality Time. Der Reisende durchläuft die einzelnen Stationen der Servicekette und beurteilt diese gemäß seinen Ansprüchen und Erwartungen.

Wie zufrieden er schließlich nach Hause fährt, hängt von der Gesamtbilanz dieser Einzelurteile ab. Beispielsweise kann der Urlaub trotz gelungener Ausflüge, informativer Stadtführungen, erholsamer Wellness-Angebote und dergleichen mehr insgesamt in schlechter Erinnerung bleiben, wenn Unterkunft oder Servicepersonal die Ansprüche nicht erfüllen konnten. Insbesondere die Unterkunft ist für die Gäste in Ostdeutschland entscheidend. Unter den Top-5-Einflussfaktoren auf Zufriedenheit und Weiterempfehlung nimmt sie die Spitzenposition ein.

Von herausragender Bedeutung sind jedoch auch übergreifende Aspekte wie Atmosphäre/Flair, Vielfalt und Qualität des Angebotes und Gastfreundschaft. Glückliche Gäste sind also grundsätzlich eine Gemeinschaftsleistung vieler Akteure. Das hat Vor- und Nachteile: Erlebt der Gast sein Reiseziel als „Qualitätsharmonie“, strahlt seine Zufriedenheit auf alle Einzelleistungen aus – entsprechend werden Service-lücken für alle zum Problem. Betriebe, Destination und Akteure der Landesebene sind daher gefordert: Sie müssen Entscheider(innen) verschiedener Branchen, die Mitarbeiter(innen) und die Bevölkerung als Gastgeber einbeziehen. >> siehe Abb. 10, Onlineband Branchenthema, Fallbeispiel 1

Subjektive Qualitätsstandards: Zielgruppen-Know-how und Kreativität gefragt!

Soweit so gut, wäre da nicht die Herausforderung, dass jeder Gast andere Erwartungen an Service, Hardware und Erlebniswert im Gepäck hat. Bereits aus Zielgruppensicht werden unterschiedliche Bedürfnisse deutlich: Familien, Wanderfreunde, Kulturliebhaber, Kulinarik-Spezialisten, Wellness-Suchende ... Sie alle definieren ihr Urlaubsglück auf individuelle Weise. Und obgleich es aus Marketinggesichtspunkten (speziell bei begrenzten Marketingbudgets) reizvoll wäre: Selbst den Städtereisenden gibt es nicht. Soziodemografische Faktoren, werte- und verhaltensbasierte Cluster formen ein facettenreiches Bild der Gäste in den ostdeutschen Destinationen. So verlangt beispielsweise die Ansprache und Begeisterung von „Eventorientierten Smartshoppern“ oder „Qualitätsbewussten Entschleunigern“ als zwei von fünf Kernzielgruppen in Brandenburg viel Know-how und Kreativität. Hier sind die ostdeutschen Bundesländer zwar mitunter verschieden spezialisiert, aber dennoch gleichermaßen gefordert.

i Fallbeispiel: Erstellung eines personalisierten Nutzerprofils für einen Urlaub in Graubünden

Anhand von geschlossenen Fragen, die auf die Präferenzen in Freizeitgestaltung und Unterbringung abzielen, wird ein personalisiertes Ferienprofil des Nutzers erstellt. Sollten die ermittelten Prioritäten und Bedürfnisse nicht vollends dem Empfinden des Nutzers entsprechen, lässt sich durch Beantworten weiterer Fragen das eigene Ferienprofil nochmals schärfen.

Im Anschluss kann sich der (potenzielle) Gast passende Angebote, Unterkünfte und Ausflugsziele anzeigen lassen, die mittels des erhobenen Ferienprofils herausgesucht werden. Ein prozentualer Wert gibt dabei die Übereinstimmung mit den persönlichen Wünschen an.

Bei Auswahl der Angebote lassen sich weiterführende Informationen wie Ausstattung, Sport- und Freizeitangebote, Kontaktinformationen sowie Preise und Verfügbarkeiten anzeigen.

Die strategische Ausrichtung ist der Ausgangspunkt für eine zielgruppengerechte Produktgestaltung und eine einzigartige Erlebniswelt. Gäste wollen spüren, dass sie genau am richtigen Ort sind, um aufzutanken, Neues zu entdecken, Bekanntes wiederzusehen, um einfach zu genießen ...

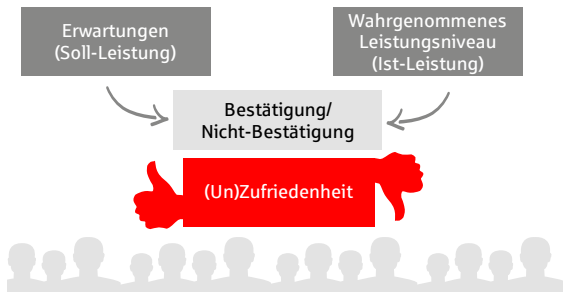
Für die verschiedenen touristischen Akteure in Ostdeutschland ergeben sich daraus unterschiedliche (Qualitäts-)Aufgaben (siehe Kapitel IV, 3). Unabhängig von der eigenen Rolle und Zielgruppendefinition zählen alle mit Blick auf dasselbe Ziel ein: glückliche Gäste. Die drei wesentlichen Zutaten für das Erfolgsrezept einer Destination sind deshalb:

- transparente, ehrliche Informationen über Reiseziel und Leistungsbausteine,
- eine lückenlose Servicekette sowie
- Kenntnisse über individuelle Bedürfnisse und deren Übersetzung in erlebnisreiche Qualitätsprodukte.

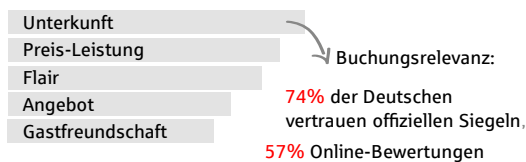


Quelle: www.graubuenden.ch

Wie entsteht ein Qualitätsurteil?



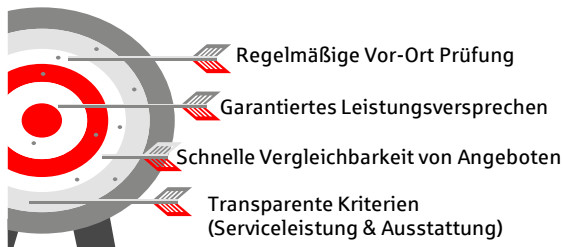
Gesamtzufriedenheit & Weiterempfehlung: TOP-Einflussfaktoren (Deutsche Urlauber in Ostdeutschland)



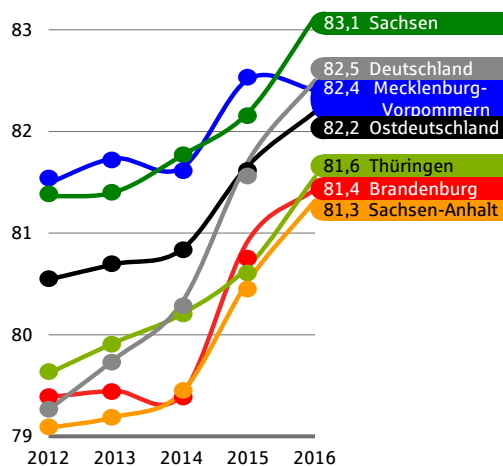
...aber Bekanntheit der Portale deutlich höher!



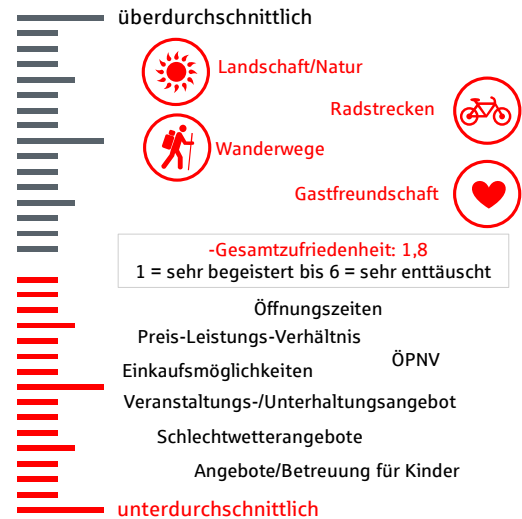
Über 50% der Deutschen erwarten von Qualitätsinitiativen...



Bundesländer (Ø TrustScore, Punktzahlen von 0 bis 100)



Gästezufriedenheit in Ostdeutschland (Privatmotivierte Übernachtungsreisen: Auswahl)



Zufriedenheits-Ranking nach Urlaubsarten (Privatmotivierte Übernachtungsgäste in Ostdeutschland)



Reisegebiete (Ø TrustScore 2016, Punktzahlen von 0 bis 100, Pfeile: Entwicklungstendenzen ggü. 2012, in TH ggü. 2013)

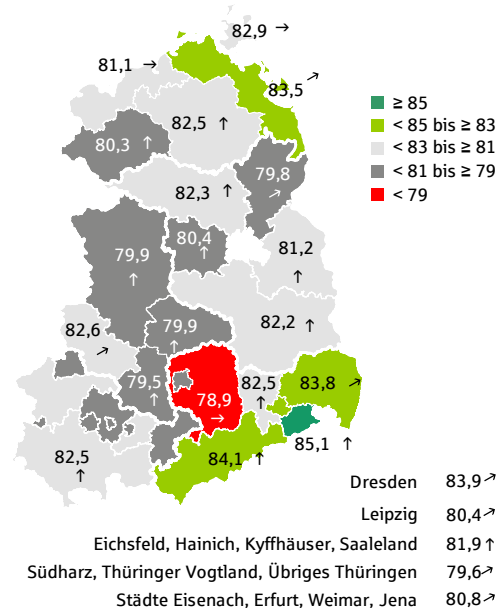


Abb. 10: Qualität aus Gästesicht

Quelle: dwif 2017; Daten eigene Erhebung dwif, C/D Paradigma Homburg, TrustYou, Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus

2 Glücks-Check: Wie zufrieden sind die Ostdeutschland-Urlauber?

Wie zufrieden die Gäste sind, äußern sie in vielfältiger Art und Weise. Während oder nach dem Urlaub kommunizieren aber auf jeden Fall immer mehr Menschen, was sie begeistert und was sie enttäuscht hat. Facebook-Posts an Freunde, Bewertungen auf Online-Portalen, Anrufe zu Hause ...

Das eigene Erlebnis zu teilen gehört zur Customer Journey dazu. In Ostdeutschland wurden 2016 zum Beispiel allein mehr als 2,1 Millionen Kommentare zur eigenen Unterkunft auf Bewertungsportalen verfasst. Entgegen vieler Vorurteile wird dabei häufiger gelobt als kritisiert: Rund 77 Prozent der Kommentare drehen sich um positive Erfahrungen mit Unterkunft, gutem Essen oder tollem Service. Bei den negativen Kommentaren dominieren Beschwerden über das Zimmer.²⁷

*Wettbewerber überholen
ostdeutsche Destinationen bei
der Gästezufriedenheit.*

Die offenen Kommentare sind das eine, die abgegebenen Bewertungen auf den Portalen ein weiterer wichtiger Gradmesser für die Qualität des Beherbergungsgewerbes in Ostdeutschland. Die erfreulichen Nachrichten zuerst: Mit Ausnahme Mecklenburg-Vorpommerns steigerten alle ostdeutschen Bundesländer ihre Zufriedenheitswerte sowohl im Vergleich zum Vorjahr als auch gegenüber 2012. Besonders positiv ist die Entwicklung in Sachsen, das sich inzwischen nicht nur an die Spitze der ostdeutschen Bundesländer gesetzt hat, sondern in diesem Jahr auch den deutschlandweiten Durchschnitt als einziges ostdeutsches Bundesland übertrifft. Aber: Der TrustScore der Gäste in Ostdeutschland stieg 2016 nur um 0,5 Punkte auf 82,2, in Westdeutschland dagegen um 0,9 Punkte auf 82,6. Bundesweit behaupteten Bayern und Schleswig-Holstein ihre Führungsposition, wobei insbesondere Bayern seinen Vorsprung weiter ausbaute. >> siehe Abb. 10

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 die Online-Reputation von Hotelbetrieben auf einer Skala von 0 (negativste Ausprägung) bis 100 Punkten (positivste Ausprägung) ab. Der TrustScore stellt eine Art Gütesiegel dar: Auf einen Blick wird klar, wie gut oder schlecht ein Betrieb insgesamt bewertet wurde.

Davon profitieren alle Beteiligten: Der Gast muss den Betrieb nicht auf verschiedenen Plattformen vergleichen, der Betrieb wiederum muss nicht verschiedene Portalergebnisse auf seiner Internetseite einbinden und erhält darüber hinaus ein Managementtool, um die Bewertungen für sich zu analysieren. Die Destinationen ebenso wie Reisemittler profitieren ebenfalls, weil sie die Qualität der Betriebe nach außen darstellen können. Vor allem die Destinationen aber sollten die Erkenntnisse auch für das eigene Qualitätsmanagement nutzen.

Was sich im Vorjahr bereits angedeutet hatte, bestätigte sich also: Der jahrelange Wettbewerbsvorsprung der neuen Länder in der Gästegunst scheint aufgebraucht. Insbesondere Mecklenburg-Vorpommern darf den Anschluss nicht verlieren. Das Land hat in den vergangenen Jahren vier Plätze im Ranking eingebüßt und nimmt inzwischen statt der Spitze wie im Jahr 2012 nur noch Rang fünf ein. Auch in Sachsen-Anhalt gilt es, der Entwicklung im bundesweiten Vergleich wieder positive Dynamik zu verleihen.

Die ostdeutschen Regionen im Wettbewerb um eine hohe Gästezufriedenheit:

- Ein Blick auf die Top 20 aus dem Jahr 2012 verdeutlicht, dass Rügen, damals mit einem bundesweiten Rang 7 die am besten bewertete Region in Ostdeutschland, mittlerweile nur noch auf Rang 28 liegt. Vorpommern ist von Rang 12 auf Rang 23 und Harz/Harzvorland von 13 auf 32 abgerutscht.
- Die sächsischen Regionen überzeugen durch konstante Zufriedenheitswerte: Dresden, Chemnitz/Erzgebirge sowie die Sächsische Schweiz sind bun-

desweit unter den Top 20 der Regionen, ergänzt um die Region Oberlausitz/Niederschlesien, die sich von Rang 25 auf 17 verbesserte.

- Die Top-5-Plätze im bundesweiten Ranking mit nahezu 90 Punkten nehmen allesamt Destinationen aus Bayern ein: Allgäu, Chiemgau und Berchtesgadener Land, die Zugspitzregion und die Alpenregion Tegernsee Schliersee sind aktuell das Maß der Dinge.
- So erfreulich die Entwicklung in Sachsen generell ist, das Sächsische Burgen- und Heideland kann davon nicht profitieren. Die Region ist derzeit die am schlechtesten bewertete Region in Ostdeutschland. Nur geringfügig besser steht es um die Region Halle-Saale-Unstrut und um Teile Thüringens (Südharz, Thüringer Vogtland und Übriges Thüringen). Hier sind die Partner vor Ort gefordert, die Ursachenforschung voranzutreiben und Lösungen für eine Qualitätssteigerung zu erarbeiten.

Gästezufriedenheit in Ostdeutschland: Landschaft und Gastfreundschaft top

Während Bewertungen auf Online-Plattformen sich momentan noch stark auf die Unterkunftsleistung beziehen, ermöglichen Gästebefragungen ein umfassendes Bild der Qualitätsbeurteilung in den Destinationen. Der Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus, eine bundesweite Vor-Ort-Befragung der Übernachtungsgäste, bietet einen Einblick in die wahrgenommenen Stärken und Schwächen des Ostdeutschland-Tourismus: >> siehe Abb. 10

- Insbesondere bei den Gästen aus dem Inland punkten die Destinationen mit ihrer schönen Landschaft/Natur und ihrer Gastfreundlichkeit. Auch die Rad- und Wanderwege-Infrastruktur erhält sehr gute Noten, sogar bessere als die Angebote in Westdeutschland.
- Weniger Freude bereiten den Gästen beispielsweise die Schlechtwetter- und Shoppingangebote. Hier werden Qualität und Vielfalt bemängelt.
- Insgesamt zeigt sich, dass die älteren Gäste (ab 59 Jahre) zufriedener sind. Sie vergeben fast in allen Bereichen überdurchschnittlich bessere Noten. Ur-

lauber, die jünger als 30 Jahre sind, urteilen deutlich kritischer. Verbesserungsbedarf wird hier unter anderem im Service der Unterkunft/Gastronomie, beim Veranstaltungs- und Unterhaltungsangebot sowie bei den Öffnungszeiten gesehen.

- Auch mit Blick auf die verschiedenen Urlaubsorten zeigen sich Unterschiede: Familienurlauber sind beispielsweise überaus zufrieden. Gerade Unterkunft und Gastronomie erhalten hier überdurchschnittlich gute Noten. Potenziale sehen die Familienreisenden bei speziellen Angeboten, wie beispielsweise Thermen/Erlebnisbäder, dem Sportangebot aber auch der Betreuung für Kinder.
- Erfreulich: Gerade die Kultururlauber vergeben Bestnoten für die Sehenswürdigkeiten, Orts-/Stadt- bild sowie Architektur/Bauwerke und auch das Kunst- und Kulturangebot schneidet überdurchschnittlich ab.
- Gäste in ländlichen Regionen sind vor allem von der Landschaft und Natur angetan und vergeben auch für Spazier-, Wanderwege, Rad-, Mountainbikestrecken gute Noten. Ihnen bereitet in erster Linie das Thema Mobilität Schwierigkeiten. Für die Anbindung mit öffentlichen Verkehrsmitteln vergeben sie mit Abstand die schlechtesten Noten.

i Von Gästerwartungen und dem Umgang auf Augenhöhe

Es könnte so einfach sein. Der Gast hat klare Bedürfnisse, die sich nur marginal ändern, so dass sich Betriebe und Destinationen darauf einstellen können, und ist gleichzeitig bereit, für gute Qualität einen angemessenen Preis zu zahlen. Doch die Realität sieht anders aus. Ein Urlauber, der kürzlich ein Auszeit-Fasten-Wochenende im Retreat gebucht hat, fährt in den Sommerferien mit der Familie in eine Ferienwohnung, die Räder im Gepäck, um dann kurz darauf ein Schlemmerwochenende zu zweit in einem hochpreisigen Superior-Haus zu genießen. Gäste haben viele Facetten, verschiedene Interessen und wechselnde Urlaubsmotive. Auch wenn über Werte-Modelle inzwischen mehr und mehr das Gemeinsame der unterschiedlichen Urlaubsausprägungen in den Vordergrund rückt, bleibt es eine Herausfor-

derung, die Erwartungen der Gäste einzuschätzen und zu erfüllen. Auch der Blick auf den Preis respektive den Wert einer (Service-)Leistung ist individuell und nicht immer von Realitätssinn geprägt. Wer Qualität möchte, der muss bereit sein, Leistungsanbieter angemessen zu be- und entlohnen. Wer eine Low-Budget-Variante wählt, darf in diesem Kontext Service erwarten, aber eben gemäß dem, was er bereit war, in diesen Urlaub zu investieren. Qualität verlangt also Bemühungen auf Seiten der Gastgeber, aber auch adäquate Wertschätzung durch die Gäste. Qualität muss sich (wieder) für alle lohnen!

3 Verantwortung übernehmen: Qualität muss gemanagt werden

Gästeglück passiert nicht einfach – so viel wurde bereits deutlich. Qualität verlangt Strategie, Willen, Investitionen und Kontinuität. Das gilt für Betriebe und Destinationen gleichermaßen. Und doch unterscheiden sich die Rollen und entsprechend die Werkzeuge, mit denen Qualitätsarbeit geleistet werden muss.

Qualität: Voraussetzung für die Sicherung und Stärkung der touristischen Wettbewerbsfähigkeit

Das Tourismusbarometer 2014 definiert drei Steuerungsbereiche (Unternehmer, Strategie und betriebswirtschaftliche Kompetenz), die sich maßgeblich auf die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU in Ostdeutschland auswirken. Alle Steuerungsbereiche durchzieht das Thema Qualität und umgekehrt. Ohne Fachkräfte keine Qualität, ohne Investitionen keine Qualität, ohne Strategie keine Qualität etc. Jedes dieser Themen ist für sich genommen ein Spezialthema, weshalb an dieser Stelle ein übergeordneter Bogen gespannt werden soll. Das Tourismusbarometer hat für die einzelnen Steuerungsbereiche jedoch dezidiert die Relevanz, Messbarkeit und aktuelle Situation bewertet und somit eine Positionsbestimmung des ostdeutschen Gastgewerbes vorgenommen. Diese hat nach wie vor ihre Gültigkeit und wird hier als Lesetipp noch einmal ausdrücklich empfohlen, um die Ausgangsbedingungen für ein „Mehr an Qualität“ im Ostdeutschland-Tourismus zu erfassen. >> siehe Abb. 11).

3.1 Qualitätsaufgaben der Betriebe – Instrumente verstehen lernen

Die Zeiten, in denen Beherbergungsbetriebe davon überzeugt werden mussten, dass Qualität (sei es in puncto Hard- oder Software) ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, sind sicher vorbei. Doch das Erkennen allein macht noch keine glücklichen Gäste. Die Zufriedenheit mit der Unterkunft prägt das Qualitätsurteil der Gäste immens, der Druck auf Vermieter ist entsprechend groß. Regelmäßige Investitionen in die Hardware und Wissensaufbau in Sachen perfekter Gästeservice verlangen den (Kleinst-)Betrieben viel ab. Wie schaffen es Unterkunftsbetriebe heute und in Zukunft, ihre Gäste zu begeistern? >> siehe Onlineband Branchenthema, Fallbeispiel 13

3.1.1 Von Quadratmetervorgaben bis zur Kopfkissen-Bar: Was macht den Aufenthalt perfekt?

Eine kurze Antwort auf diese simpel anmutende Frage gibt es nicht. Die Erlebnisqualität und die Zufriedenheit mit dem Aufenthalt in einer Unterkunft (egal, ob Hotel oder Campingplatz) hängt insbesondere von zwei Faktoren ab:

- Zielgruppe: Wer beurteilt das Angebot und den Service?
- Unterkunftsform: Um welchen Betriebstyp geht es?

Bevor man selbst anreist, werden zunächst die Qualitätserfahrungen und -bewertungen der anderen Gäste ins Visier genommen. Aspekte wie Sauberkeit und Komfort sind für alle Zielgruppen eine Basisleistung; bei der Buchung selbst machen dann jedoch andere Aspekte den entscheidenden Unterschied. Geschäftsreisende buchen beispielsweise eher einen Betrieb, wenn die Bewertungen rund um die WLAN-Verfügbarkeit positiv ausfallen. Reisende, die mit Freunden unterwegs sind, schauen hauptsächlich auf Bewertungen über gutes Essen und Trinken; und Paare, die ein romantisches Wochenende planen, richten ihr Augenmerk verstärkt auf die Qualität des Zimmers.²⁸

Guter Schlaf ist das A und O für die Zufriedenheit.

Einmal angekommen sind sich die Gäste jedoch zumindest in einem Punkt einig: Entscheidend ist das Bett (Matratzenqualität und Größe). Angenehme Gerüche und Klänge im Hotelzimmer werden ebenfalls einhellig als sehr wichtig empfunden. Dann aber beginnen schon die Unterschiede. Ein Beispiel: Im 1- bis 2-Sterne-Segment wird die Bewegungsfreiheit im Zimmer als eher unwichtig erachtet, wohingegen die Gäste in Mittelklassehotels der Zimmergröße eine hohe Bedeutung beimessen.²⁹
>> siehe Abb. 11

zufolge regelmäßig Gäste-/Kundenbefragungen, Analysen der Gästebewertungen auf Online-Portalen und der auflaufenden Beschwerden durch. Jeder fünfte Beherbergungsbetrieb lässt sich zudem immer wieder von Mystery Testern unter die Lupe nehmen. Gästebefragungen sind in den befragten Gastronomiebetrieben seltener, Mitarbeiterbefragungen dafür häufiger als in den Unterkunftsbetrieben im Einsatz. Freizeit- und Kultureinrichtungen setzen im Vergleich stärker als das Gastgewerbe auf die Analyse der eingegangenen Beschwerden. Nur rund 2 Prozent der befragten Betriebe geben an, keinerlei Maßnahmen der Qualitätsmessung im und für den eigenen Betrieb durchzuführen. >> siehe Abb. 11 und Onlineband Branchenthema, Fallbeispiel 2

Was wünschen sich Gäste in kleinen und mittleren Hotelbetrieben?

Wesentlich bei der Hotelauswahl sind Preis, Fotos und Bewertungen des Hotels im Internet. Zudem legt der Gast Wert auf Verpflegung, Servicequalität und eine verkehrsgünstige Lage. Den Check-In/-Out wünschen sich Gäste schnell, flexibel und persönlich. Darüber hinaus legt der Gast in einem kleinen und mittleren Hotel mit 1 bis 3 Sternen viel Wert auf guten Schlaf, einfache Bezahlung und problemlosen Zutritt zum Hotelzimmer, auf Selbstbestimmung beim Einstellen der Raumtemperatur und hochwertige Materialien. In Bezug auf die Lobby erwarten die Gäste eine Empfangstheke, Sitzgelegenheiten und einen gemütlich wirkenden Loungebereich. Im Tagungsbereich, sofern vorhanden, achten die Gäste auf die grundlegenden Aspekte gute Luft, moderne Tagungstechnik, zuverlässiger Internetzugang, optimale Beleuchtung und bequeme Sitzmöglichkeiten. Im Restaurant, sofern vorhanden, legt der Gast Wert auf regionale und gesunde Speisen.

Quelle: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO 2014

Diese Bedürfnisse gilt es zu kennen und mit dem eigenen Angebot zu spiegeln. Die Analyse der Bewertungen, Gästebefragungen und Gästegespräche liefert wichtige Informationen, vorausgesetzt man nutzt die zur Verfügung stehenden Instrumente. In Ostdeutschland führen grob zwischen 60 und 70 Prozent der befragten Unterkunftsbetriebe eigenen Angaben

Mehr erfahren: Wie sieht das Hotel der Zukunft aus?

Dieser Frage geht das Fraunhofer IAO im Rahmen des Innovationsnetzwerks „FutureHotel“ gemeinsam mit Wirtschaftspartnern aus der Hotelbranche nach.³⁰ Die Verbundpartner erforschen zentrale Fragestellungen und entwerfen Konzepte und Lösungen für das Hotel der Zukunft. Konkrete Ergebnisse aus der Forschung sind beispielsweise:

- individuelle, spezifische Hotelzimmerauswahl des Gastes (ähnlich dem Sitzplatz im Flugzeug)
- automatisierte Check-In- und Check-Out-Prozesse mit variablem Anteil an Mitarbeitereinsatz
- technisch vernetzte, personalisierbare Innenräume
- synergetische Kombination von Coworking Space und Hotel

Im Zuge des Projektes wurden unter anderem mehr als 3.000 Hotellergäste aus dem deutschsprachigen Raum zu ihrem Reiseverhalten, zu Hotelauswahl und Buchung, zur Nutzung von Technologien sowie zu den Anforderungen an Ausstattung und Services im Hotel befragt. Durch eine Befragung von Hoteliers wiederum wurden Trends und Entwicklungen bis zum Jahr 2020 erfasst.

Quelle: www.futurehotel.de

3.1.2 Über den Tellerrand: Input von außen elementar für Qualitätsverbesserungen

Welche Bedeutung das Thema Qualität für die ost-deutschen Betriebe hat, zeigt eine weitere Zahl: Rund 80 Prozent der Befragten geben an, eine(n) Qualitäts-beauftragte(n) im Haus definiert zu haben. Doch Achtung, der Schein trügt: Nur knapp jeder dritte Betrieb misst dieser Maßnahme des Qualitätsmanagements auch tatsächlich eine sehr hohe Bedeutung bei. Den Akteuren ist also nur bedingt klar, dass gute Qualität einen Kümmerer verlangt, der die Fäden strategisch zusammenführt. Das gilt für kleine Betriebe genauso wie für große Häuser. Hoch im Kurs stehen vor allem Qualitätsinstrumente wie der teaminterne Austausch (Qualitätszirkel, Teambesprechung etc.) und das Forcieren von Gästebewertungen auf Online-Portalen.

Regelmäßige Investitionen in die Hardware hingegen sind nur für rund 20 Prozent der befragten Betriebe ein sehr bedeutendes Instrument zur internen Qualitätssicherung. Hier klafft allerdings auch eine große Lücke zwischen Wollen und Können: Es ist davon auszugehen, dass deutlich mehr Betriebe gerne regelmäßige Investitionen vornehmen, es jedoch aufgrund der teilweise angespannten Finanzlage nicht in gewünschter Form umsetzen können. Wenig Spielraum für Interpretationen lässt jedoch ein anderer Sachverhalt: Die Betriebe in Ostdeutschland suchen noch zu selten nach Qualitätsinput von außen. Nur jeder vierte Betrieb sieht die Teilnahme an Fach-/Netzwerkveranstaltungen als sehr wichtiges Instrument für Qualitätsverbesserungen, und nur jeder zehnte misst der externen Beratung in Sachen Qualitätsmanagement sehr hohe Bedeutung bei.

*Externes Qualitäts-Know-how ist wichtig
für die Weiterentwicklung.*

Fraglos benötigt man nicht für alles und jedes Beratung, Coaching oder Input von außen. Das Thema Qualität, verbunden mit den rasanten Veränderungen der Gästebedürfnisse und neuen (technischen) Serviceansätzen erfordert jedoch einen intensiven Rundumblick, den kaum ein Betrieb auf Dauer alleine leisten kann. Ein funktionierendes Netzwerk, bestehend aus der Destinationsmanagementorganisation (DMO), Partnerbetrieben, Qualitätsinitiativen und anderen

kann dem einzelnen Leistungsträger eine Menge nutzenbringenden Input liefern. Der eigentliche Impuls jedoch muss von den Betrieben selbst ausgehen. Es gilt, zeitliche und immer wieder auch finanzielle Ressourcen bereitzustellen, um die relevanten Mitarbeiter(innen) kontinuierlich weiterzubilden. Viele Betriebe in Ostdeutschland sollten noch intensiver als bisher an der Balance der Qualitätsinstrumente im eigenen Betrieb arbeiten und die Gewichtung von eigenen Erfahrungswerten und externem Qualitäts-Know-how neu justieren. Ein wichtiges Instrument in diesem Zusammenhang sind die Qualitätsinitiativen im Deutschland-Tourismus. Aktuell messen in Ostdeutschland aber nicht einmal 30 Prozent der befragten Betriebe der Teilnahme an Qualitätsinitiativen eine hohe Bedeutung bei, um die betriebliche (Service-)Qualität zu steigern. Kein Wunder also, dass die Initiativen um Zuspruch kämpfen. >> siehe Kapitel IV, 4.1

3.1.3 Profi für Gastlichkeit: Selbstverständnis und Strategie müssen Hand in Hand gehen

Den Spaß am Gastgeber nie zu verlieren und sich stets die Offenheit für Veränderungen zu bewahren, sind zwei wesentliche Voraussetzungen, um Qualität auch innerbetrieblich zu leben. Die relevanten Erfolgsfaktoren dabei: Innovation, Investition und Information. Das Zukunftsinstitut Österreich gibt Hoteliers in seinem „Workbook Hotel der Zukunft“ einige interessante Anregungen zu Trendfeldern und zur Umsetzung im eigenen Betrieb an die Hand – nicht als Patentlösungen, sondern in Form strukturierter Strategieüberlegungen und direkt übertragbar auf die Betriebe in Ostdeutschland:³¹

- Schritt 1: Informieren Sie sich über Trends (zum Beispiel Gesundheit, Digitalisierung, Regionalität) Ihre Zielgruppe betreffend und notieren Sie diese. Welche sind innerbetrieblich (intern) oder als Einflüsse von außen (extern) für Sie wichtig? Welche Chancen ergeben sich daraus in Zukunft?
- Schritt 2: Wie kann die Umsetzung dieser Trends für Ihren Betrieb aussehen?
- Schritt 3: Welche Werte und Unternehmensstandards gilt es dafür anzupassen oder zu entwickeln?

Betriebe, egal welcher Größe und Ausrichtung, müssen sich die Zeit nehmen, wichtige Trends ihrer Zielgruppen in Erfahrung zu bringen, eine Vision für den eigenen Betrieb zu entwickeln und darauf aufbauend Ideen, Ziele und Maßnahmen zu erarbeiten. Um sich auf diesen Weg zu machen, bedarf es aber schon lange vorher einer eindeutigen Positionierung: Qualität bedeutet Investition, und zwar in Hardware, in Prozessoptimierung, in Fachkräfte, in Weiterbildung, vor allem aber in Personalressourcen für ein strategisches Qualitätsmanagement. Grund genug für die Betriebe, die eigenen Instrumente für die Qualitätssicherung kritisch zu überdenken und die Aufgaben im Qualitätsmanagement neu zu priorisieren:

- Qualitätsstandards auf Basis der Gästebedürfnisse definieren und die eigenen Qualitätsanstrengungen differenziert messen.
- Umsetzung im eigenen Betrieb sicherstellen sowie die eigene Leistung auf Basis der Erkenntnisse kontinuierlich optimieren.

Qualität nicht als Kriterienkatalog abhaken, sondern im Team den Anspruch leben, richtig guten Service bieten zu wollen. >> siehe Onlineband Branchenthema, Fallbeispiel 3

Qualität ist ein Prozess und keine Maßnahme.

Qualität muss immer in zwei Richtungen gedacht werden: mit Blick auf den Gast, aber auch auf Mitarbeiterbindung und -motivation. So wie in einer Destination alle Teile zusammen die Servicekette bilden, so wächst eine betriebliche Qualitätsidentität nur durch Einbeziehen aller Teammitglieder: Strategisch ist Qualität Chefsache, die Lust auf gelebte Gastlichkeit müssen alle mitbringen. Deshalb gilt es, gemeinsam Verbesserungen zu entwickeln, Anerkennung weiterzugeben und Erfolge zu feiern. Kurzum: Spaß an der Sache ist ein unbezahlbarer Qualitätstreiber.

Offenheit für Input von außen, also auch Denken in strategischen Partnerschaften und Netzwerken ist eine wichtige Kernkompetenz, um sich als Unternehmer langfristig erfolgreich am Markt zu positionieren. Darum müssen die Qualitätsbemühungen der

Destination von allen unterstützt werden. Und als Top-Betrieb gilt es, weiterhin Maßstäbe zu setzen und andere zu motivieren.

Kurz notiert: Auf dem Weg zum Profi für Gastlichkeit

- Qualitätsprozess strategisch verankern.
- Finanzielle und personelle Ressourcen realistisch planen.
- Beteiligung im Team fördern und Spaß an Verbesserungen entwickeln.
- Externen Input willkommen heißen und Austausch im (Destinations-)Netzwerk suchen.

3.2 Qualitätsaufgaben der DMO – Prozesse starten, lenken und leben

Ein strengeres Beihilfe- und Vergaberecht, die Zukunft der kommunalen Trägerschaft, das (Nicht-)Generieren von Eigeneinnahmen, der „Angstgegner“ Digitalisierung ... Die Tourismusorganisationen von der Landes- bis zur Ortsebene in Deutschland befinden sich in umfassenden Veränderungsprozessen des Marktes, der Finanzierung und der rechtlichen Rahmenbedingungen. >> siehe Abb. 12

Zweifelloos ist es eine massive Herausforderung, die vielen unterschiedlichen Ansprüche des Marktes und der Akteure in Einklang zu bringen und dabei den klaren Fokus auf die (Qualitäts-)Bedürfnisse der Gäste nicht aus den Augen zu verlieren. Doch damit sind die Destinationen in Ostdeutschland nicht allein. Die Herausforderung dabei: Die Gäste interessieren sich nicht für die Schwierigkeiten zu geringer Budgets oder politischer Einflussnahme, und es kann ihnen auch egal sein, denn dafür ist das Wettbewerbsumfeld zu groß. Die Kernfrage für Tourismusregionen lautet deshalb: Wie können wir die Qualitätswünsche unserer Gäste erfüllen und ihnen Glückserlebnisse verschaffen? Die klare Antwort lautet: Durch eine eindeutig formulierte Qualitätsstrategie und die Verbesserung der Erlebnisqualität.

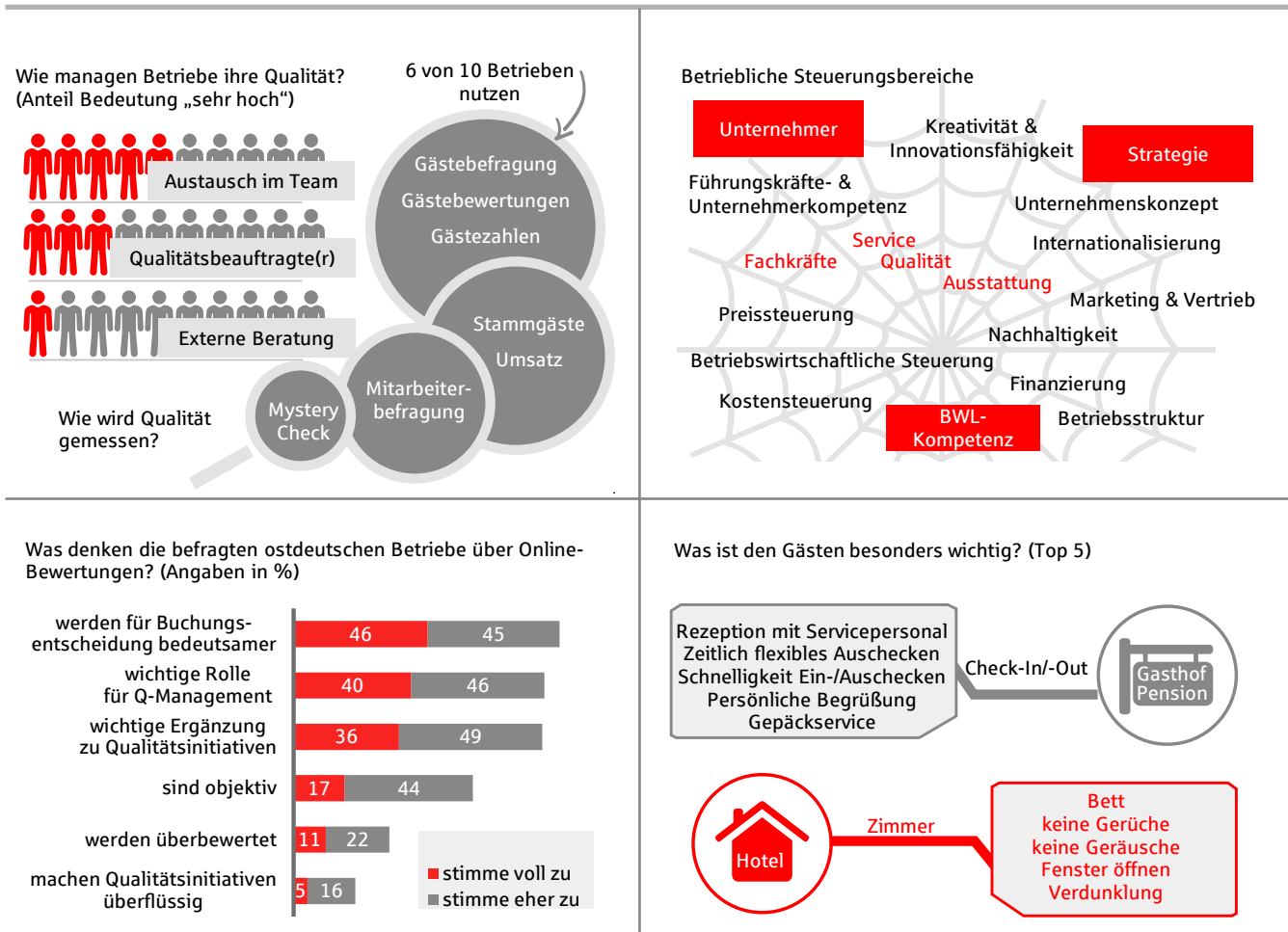


Abb. 11: Betriebe im Blick

Quelle: dwif 2017; Daten eigene Erhebungen des dwif, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO 2014

3.2.1 Qualitätsstrategie: Den Qualitätsprozess aktiv steuern

Die wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgversprechende Strategie sind ein klares Ziel und ein definiertes Selbstverständnis:

- Was ist unser Qualitätsversprechen?
- Wie sehen unsere Ziele im Qualitätsmanagement aus (kurz-, mittel- und langfristig)?
- Welche Rolle übernehmen wir im Qualitätsprozess in der und für unsere Region?
- Wer sind unsere Partner im Qualitätsprozess?

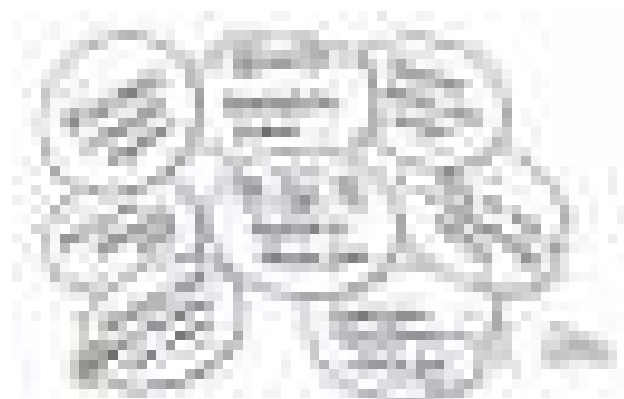
In der Theorie leiten sich aus der Beantwortung dieser Fragen entsprechende Qualitätsinstrumente, -maßnahmen und -messmethoden ab. Und in der Praxis: Auf den ersten Blick scheinen allen die Erfordernisse klar zu sein, denn immerhin rund 90 Prozent der befragten Tourismusorganisationen in Ostdeutschland fühlen sich für die Qualitätssicherung verantwortlich. Über die Strategie und das damit verbundene Selbstverständnis jedoch sagt diese Zahl wenig aus. Qualitätssicherung wird noch zu häufig mit den Funktionen des Motivators zur Teilnahme an Qualitätsinitiativen und des Vermittlers von Weiterbildungen gleichgesetzt. Künftig dürfte diese Haltung allerdings kaum noch ausreichen. Denn diese Maßnahmen sind zwar wichtig, noch bedeutender aber ist die Übernahme von Verantwortung.

Selbstverständnis im Wandel: Die DMO muss die Servicekette managen.

Nur jede fünfte befragte DMO sieht ihre Zuständigkeit in der Verbesserung der Qualität entlang der Servicekette. Doch wer, wenn nicht die DMO, hat einen Blick darauf, wo es im „Dienstleistungskonzert“ Misstöne gibt? Wer sonst kann hier einen Überblick haben? Vielfach werden beispielsweise Gefälle im Serviceniveau erst durch Gästebefragungen sichtbar, sowohl innerhalb der eigenen Region als auch im Vergleich zu den Wettbewerbern. Kein Beherbergungsbetrieb, kein Gastronom, keine Freizeit- oder Kultureinrichtung kann diesen Rundumblick leisten. Sie sind vielmehr aufgefordert, die Serviceleistung und die Qualitätsprüfung im eigenen Betrieb auf exzellentem Niveau zu etablieren. Die DMO hingegen ist in allen Phasen der Customer Journey gefragt, sowohl in direktem Kontakt als auch und vor allem als vernetzendes Element der Servicekette vor Ort. Die Qualitätsentwicklung der verschiedenen „Erlebnisbausteine“ ist eine ihrer vordringlichen Aufgaben.

Die Dienstleistung als Designobjekt: Service Design in Oberösterreich

Service Design zu nutzen bedeutet, in der Produktentwicklung den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, und verfolgt das Ziel, einzigartige Kundenerlebnisse und marktgerechte Dienstleistungen zu entwickeln, denn auch Dienstleistungen können (oder müssen) designt werden.



Erfolgsargumente für Service Design im Tourismus

In Oberösterreich setzt man sich bereits seit längerem intensiv damit auseinander: mit Sylvia Prunthaller hat die Tourismusorganisation sogar eine eigene Service Designerin im Team. Die Maßnahmen sind vielfältig, so können beispielsweise Leuchtturm-Projektpartner an Service Design-Workshops und -Konferenzen teilnehmen, um auf diese Weise am Wissensaustausch teilzuhaben. Darüber hinaus wurden ein Service Design-Ausbildungsprogramm für Lehrer von Tourismusschulen in Oberösterreich und ein spezielles Wörterbuch („Service Design – Ein kleines Vokabularium“) für alle Partner und Interessenten konzipiert. Mehr Informationen unter www.oberoesterreich-tourismus.at.

Quelle: Oberösterreich Tourismus in Zusammenarbeit mit dem Amt der Oö. Landesregierung und der Wirtschaftskammer Oberösterreich 2014; Oberösterreich Tourismus Service Design Vokabularium. Bild: Oberösterreich Tourismus/Sylvia und Prunt Haller

Methodenmix in der Qualitätsmessung und internen Qualitätssicherung optimieren

Daher ist es für die Tourismusregionen bedeutsam, die Qualität durch geeignete Messmethoden zu überwachen, um daraus Optimierungsmaßnahmen abzuleiten. 96 Prozent der befragten Tourismusregionen betreiben bereits Qualitätsmessungen. Hoch im Kurs stehen regelmäßige Gästebefragungen sowie der Einsatz eines Beschwerdemanagements. Einen Platz unter den Top 3 jedoch erreicht aus Sicht der Befragten die Messmethode „Veränderung der Gästezahlen“. An dieser Stelle ist deshalb zu betonen: Ob die Region mehr oder weniger Gäste begrüßt, ist eine wichtige Kennzahl im Destinationsmanagement und kann Folge gelungener oder eben misslungener Qualitätsbemühungen sein. Das Erfassen von Quantitäten darf jedoch nicht als Qualitätsmessmethode gelten.

Eine erfolgversprechende Qualitätsstrategie beinhaltet somit immer auch einen ausgewogenen Methodenmix, doch dieser wird von den Destinationen in Ostdeutschland noch viel zu selten ausgeschöpft. Mystery Checks, Gespräche mit Gästen, eine Art Kundenbeirat, Befragungen der Mitarbeiter(innen), Analysen der Gästebewertungen von Unterkünften, Freizeiteinrichtungen und gebuchten Erlebnispaketen gehören ebenso dazu wie eine regelmäßige, auf Benchmark (über die Jahre und mit anderen Destinationen) angelegte Gästebefragung.

i Wie kann Gästezufriedenheit gemessen werden?

Um eine Einschätzung zu treffen, wie glücklich die Gäste einer Destination sind, gibt es verschiedene Wege. Hier einige Beispiele:

→ Destinationen können die Besucher direkt vor Ort befragen (lassen), im besten Fall mit der Unterstützung aller Tourismusbetriebe, um die Fallzahlen zu erhöhen und die Aussagekraft zu steigern. Wer das Urteil seiner Gäste dann noch mit den Ergebnissen anderer vergleichen kann (Stichwort Benchmarking) hat gute Karten, Qualitätslücken gezielt aufzudecken.

→ Wer die Kosten und den Aufwand einer Vor-Ort-Befragung scheut, kann auf Quellgebietsbefragungen (zum Beispiel in Kooperation mit der Landestourismusorganisation) zurückgreifen. Über Online-Panel oder Telefonbefragungen wird die Bevölkerung zu ihren Urlaubserlebnissen und weiteren Aspekten befragt.

Wie detailliert tatsächlich Aussagen für die eigene Region generiert werden können, ist allerdings eine Frage der generierten Fallzahlen beziehungsweise ebenfalls vom eingesetzten Budget abhängig. Zudem fehlt die Nähe zur erfahrenen Leistung; das Urteil ist immer mit einem Rückblick verbunden.

→ Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Meinungen der Gäste zu analysieren – Bewertungen für Beherbergungs-/Gastronomiebetriebe existieren in Hülle und Fülle, und auch die Zahl der Einschätzungen zu Attraktionen und anderen touristischen Leistungen nehmen auf Portalen wie TripAdvisor mehr und mehr zu. Eine Gesamtbeurteilung der Qualität in einer Destination zu erhalten liegt aber noch in weiter Ferne.

→ Mystery Checks wiederum können gezielt Serviceprozesse analysieren und Schwachstellen im Ablauf offenlegen.

→ Neben der quantitativen Marktforschung existieren zahlreiche qualitative Ansätze, um Qualität einer (Dienst-)Leistung zu bewerten. In Gästegesprächen beispielsweise schlüpfen die Urlauber

selbst in die Rolle des Beraters, Apps wie experiencefellow helfen Gästefeedback zu sammeln und bei Bedarf auch gemeinsam mit den Gästen auszuwerten.

Die Vor- und Nachteile der verschiedenen Modelle gilt es zu kennen, Partnerstrukturen für die Verbesserung der Aussagekraft und Finanzierungsmöglichkeit auszuloten und die Umsetzung der Ergebnisse ernst zu nehmen. Feststeht: Ohne Qualitätsmessung geht es nicht. Wer glückliche Gäste möchte, muss immer wieder eine möglichst neutrale Standortbestimmung durchführen.

Neben der Definition geeigneter Instrumente zur kontinuierlichen Überprüfung des Qualitätsniveaus in der Region bedarf es natürlich auch einer klaren Qualitätsstrategie nach innen. An Instrumenten zur innerbetrieblichen Qualitätssicherung/-steigerung mangelt es dem Tourismus nicht. Ostdeutsche Touristiker präferieren den teaminternen Austausch und den Besuch von Fach-/Netzwerkveranstaltungen für den Wissensaufbau. Die Teilnahme an Qualitätsinitiativen/Qualitätsmanagementsystemen hingegen wird nur von jeder vierten DMO als sehr bedeutsam eingestuft. Externe Beratung zum Qualitätsmanagement generell und die Benennung eines/r Qualitätsbeauftragten sind leider erst für wenige Destinationen ein Thema. >> siehe Onlineband Branchenthema, Fallbeispiele 4, 5

Ein neues Rollenverständnis für die DMO: Betriebe coachen, statt Schulungen zu vermitteln

Eine weitere Zukunftsaufgabe der DMO ist es, aus der häufig noch zu passiv gelebten Qualitätsvermittler-Rolle in eine aktive Qualitätscoaching-Funktion überzugehen. Betriebe für Investitionen in Qualitätsmaßnahmen zu motivieren gehört wahrlich nicht zu den einfachen Herausforderungen. Üblicherweise kann sich die Destination auf etwa 20 Prozent aktive Gastgeber verlassen. 30 Prozent „Totalverweigerer“ und 50 Prozent unentschlossene Betriebe erschweren die Planung von Qualitätsmaßnahmen jedoch erheblich.³² Das Problem dabei: Auch wenn Netzwerktreffen angeboten und Weiterbildungen vermittelt werden – was die Betriebe brauchen, ist ein Qualitätsberater an ihrer Seite, der in engem Austausch praxisnahe Hil-

feststellungen für ein gelebtes Qualitätsmanagement bieten kann. Erst dann erkennen viele Betriebe den tatsächlichen Nutzen und sind somit leichter für die Teilnahme an gemeinsamen Qualitätsmaßnahmen zu gewinnen. >> siehe Abb. 12

Aktuell verstehen sich aber nur rund 30 Prozent der ostdeutschen DMO als Coach für die Betriebe. Sie sind aufgerufen, den Kontakt zu den Betrieben durch attraktive Unterstützungsangebote zu intensivieren. Das erfordert eine entsprechende Ausstattung mit Ressourcen, aber auch die Bereitschaft, die Aufgaben der Organisation zu verschieben. Die Kräfte zu bündeln bedeutet in diesem Fall:

→ Die bereits aktiven „Qualitätspartner“ aufwerten, wo immer Beihilfe- und Vergaberecht es zulassen (Stichwort herausgehobene Stellung im Marketing), und mit ihnen gemeinsam einen sich regelmäßig austauschenden Qualitätsentwicklungs-Pool bilden.

→ Die große Zahl der unentschlossenen Betriebe durch bedürfnisorientierte Qualitätsmaßnahmen ansprechen. Der direkte Kontakt zum Betrieb nimmt die erste wichtige Hürde. Wer diese 1:1-Betreuung nicht leisten kann, muss bestehende Förderprogramme auf Finanzierungsmöglichkeiten hin prüfen und nach Kooperationslösungen mit Trainern der IHK, des DEHOGA und anderen suchen.

→ Die „Totalverweigerer“ kosten zu viel Energie, Zeit und Geld. Auch wenn es perspektivisch für diese eine Lösung geben muss (insbesondere für Qualitätssorgenkinder), sollten die Tourismusorganisationen sich zunächst auf Betriebe fokussieren, die offen und bereit für Qualitätsberatung sind. >> siehe Onlineband Branchenthema, Fallbeispiel 6, 7

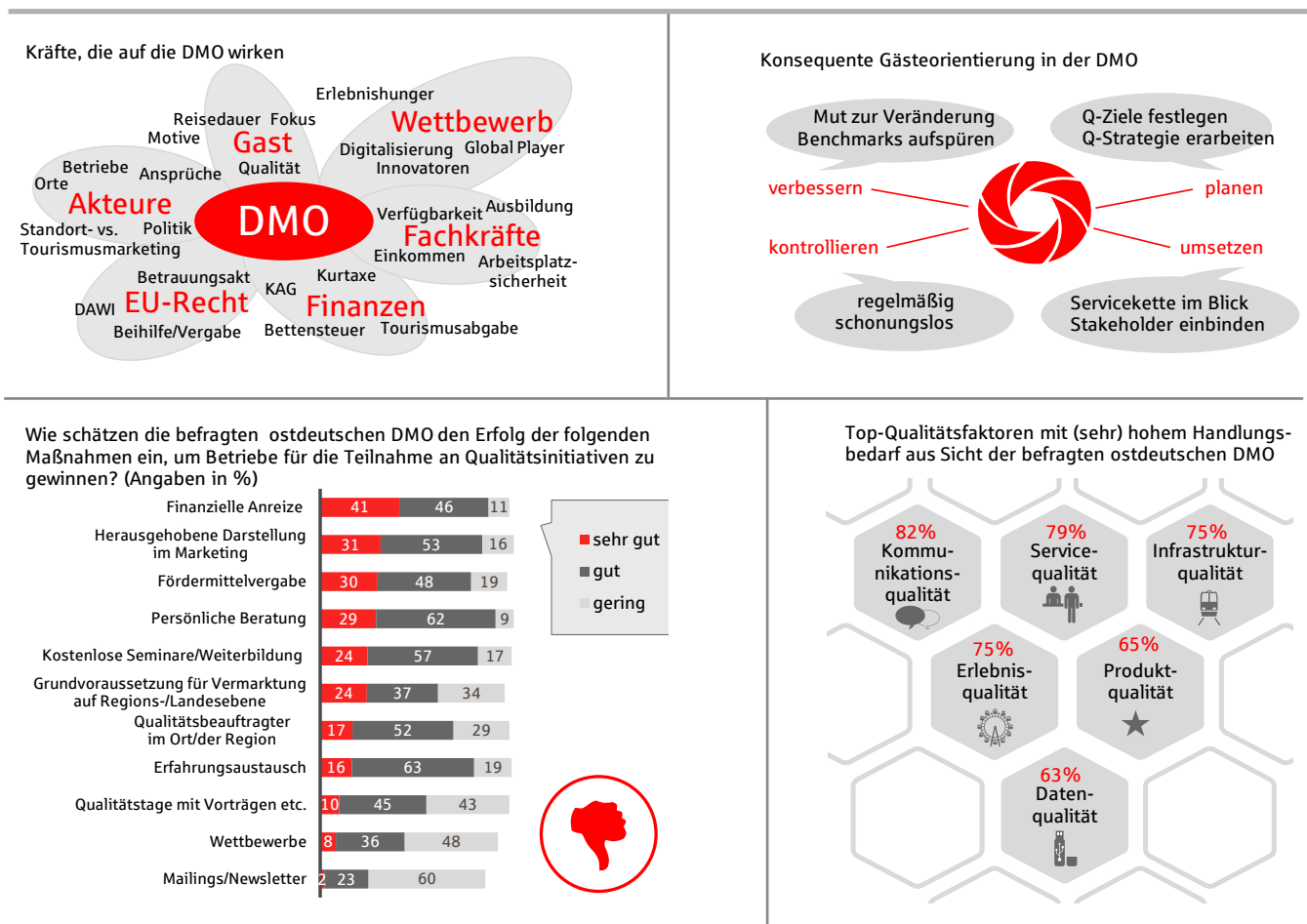


Abb. 12: DMO im Blick
 Quelle: dwif 2017; Daten: eigene Erhebungen des dwif

Konsequente Gästeorientierung in der DMO: Qualität als Perpetuum mobile

Den Qualitätsprozess aktiv zu steuern erfordert Maßnahmen nach innen (effizienter werden) und nach außen (qualitätsorientierter gestalten). In jedem Fall muss die DMO der Zukunft den Qualitätsprozess deutlich stärker steuern als bisher. Hierfür müssen Verantwortlichkeiten (zum Beispiel Qualitäts- bzw. Service Design-Verantwortliche) festgelegt und alle Qualitätsdimensionen gemanagt werden. Das verlangen schon allein die konsequente Gästeorientierung und die sich stetig wandelnden Gästebedürfnisse. Der Qualitätskreislauf für die DMO besteht daher aus vier Kernaufgaben:

- Qualität planen: Individuelle Ziele festlegen und Strategie für die Destination erarbeiten.
- Qualität umsetzen: Servicekette im Blick haben und alle Stakeholder aktiv in den Verbesserungsprozess einbinden.
- Qualität kontrollieren: Quantitative Erfassung, zum Beispiel durch Gästebefragungen oder kontinuierliches Monitoring der Online-Bewertungen, deutlich stärker um qualitative Messmethoden ergänzen.
- Qualität verbessern: Gästen stets das Beste bieten und dafür auch neue Wege einschlagen.

3.2.2 Qualitätserlebnis: Das Gästeglück gestalten

Wenn es optimal läuft, geht eine Qualitätsstrategie in den Qualitätserlebnissen der Gäste auf. Doch was bedeutet das genau? Welche Qualitätsfaktoren müssen in welcher Form berücksichtigt werden? Bedeutet das massive Investitionen in die Infrastruktur? Oder gilt es, vor allem an der Kommunikations- oder Servicequalität zu arbeiten?

Qualität verlangt einen ganzheitlichen Blick und ein Gespür für den Erlebniswert.

Qualität hat verschiedene Dimensionen – und alle sind wichtig. Manche wie die Datenqualität werden dabei immer bedeutsamer³³, andere wie die Infrastrukturqualität sind „alte Bekannte“. Aus Sicht der ostdeutschen Destinationen liegt der größte Handlungsbedarf in der Verbesserung der Kommunikationsqualität. Auf den Plätzen 2 und 3 folgen Service- und Infrastrukturqualität. Wichtige Themen, keine Frage, aber nach Jahren mit viel Engagement, etwa beim Ausbau der Infrastruktur, sollten Produkt- und Erlebnisqualität stärker in den Vordergrund rücken. Denn gerade hier sehen die Gäste in Ostdeutschland laut der Gästebefragung von Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus den größten Handlungsbedarf. Für die Wege-Infrastruktur hingegen ernten die Regionen viel Lob, wenngleich die Qualitätssicherung hier künftig eine größere Rolle spielen wird. >> siehe Abb. 12

Die zwei wichtigen Fragen sind daher: Wie können attraktive Produkte gestaltet und Erlebnisse für die Gäste inszeniert werden? Es gilt, das verbindende Element, das Besondere, die „Erinnerungswerte“ der eigenen Angebote herauszuarbeiten und daraus ein Erlebnisprodukt zu entwickeln. Ähnlich wie beim Thema Regionalität ist den Touristikern die Bedeutung des Erlebniswertes zwar bewusst, die Umsetzung in der Produktgestaltung jedoch häufig noch ein Buch mit sieben Siegeln.

Wie kann es also gelingen, bei den Gästen Emotionen zu wecken? Erlebnis zu inszenieren ist zweifelsohne eine Kunst und setzt voraus, bestehende Angebote und Themen kreativ miteinander zu verknüpfen und für den Gast erfahrbar zu machen. Erlebnisse veredeln sozusagen die Produkte einer Destination. Wichtige Fragen auf dem Weg zur Erlebnisqualität sind deshalb unter anderem:

- Welches Thema bespielen wir?
- Wie inszenieren wir dieses Thema in der Destination? Wie machen wir es erlebbar?
- Welche Angebote, Attraktionen, Produkte zahlen auf das bestehende Thema ein und können Teil der Erlebnisinszenierung werden?

→ Wie kommunizieren wir den Erlebniswert gegenüber dem Kunden?

Das tatsächliche Erleben durch den Gast hängt stark davon ab, wie gut die Inszenierung geglückt ist und wie emotional ihn das Erlebte berührt. Erlebnisqualität ist ebenso subjektiv wie jede andere Qualitätsdimension auch.

Wie können Erlebnisse geschaffen werden?

Auf dem Weg zur Erlebnisinszenierung muss das Rad nicht komplett neu erfunden werden: Die Broschüre „Die Zukunft der Tourist-Informationen – Ein Leitfaden für Brandenburg“ gibt Akteuren wertvolle Tipps für die Prozessgestaltung einer nahtlosen Erlebnisqualität.³⁴

- *Schritt 1: Erlebnisorientiertes Qualitätskonzept erstellen und an die Leistungsträger vermitteln.*
- *Schritt 2: Produkte definieren, die die touristischen Kernleistungen und -services, also das, was dem einzelnen Produkt und Angebot den Namen gibt, vermitteln.*
- *Schritt 3: Komplementärleistungen definieren (also das, was die Kernleistung ergänzt, für Wanderer zum Beispiel die urige Kneipe auf dem Weg).*
- *Schritt 4: Ambienteleistungen definieren (also atmosphärisch-gestalterische Leistungen). Ambienteleistungen sind das emotionale Erlebnis und geben dem Storytelling den letzten Kick.*

Neben den Informationen und Hinweisen der ostdeutschen Landestourismusorganisationen fasst unter anderem auch die Broschüre „Tourismus-Destination als Erlebniswelt – Leitfaden zur Angebotsinszenierung in Graubünden“ wesentliche übertragbare Schritte zur Erlebnisarchitektur kompakt zusammen. >> siehe Onlineband Branchenthema, Fallbeispiel 8, 9

3.2.3 Die DMO als Prozesscoach und Erlebnisarchitekt

Die DMO in Ostdeutschland haben in puncto Qualitätsverbesserung eine Schlüsselfunktion inne, sind sich dieser aber zum Teil noch zu wenig bewusst oder verfügen nicht über ausreichend Werkzeuge, um dieser Funktion Nachdruck zu verleihen: Im Gesamtsystem kommt ihnen eine „vielschichtige Verstärkerrolle“ zu.

- Sie sind einerseits die Multiplikatoreinheit für landesweit festgelegte strategische Rahmenbedingungen der Qualität. Im Idealfall unterstützen regionale Qualitätsstrategien die gemeinsame Qualitätsidentität und unterfüttern diese mit spezifischen Erlebnisangeboten.
- Neben diesem Blick über die eigenen Destinationsgrenzen hinaus sind die DMO gefordert, die „innere Servicekette“ kontinuierlich auf Lücken hin zu prüfen und bei Bedarf Gegenmaßnahmen einzuleiten. Im Dienste der Qualitätssteigerung leisten sie Wissenstransfer, Sensibilisierungs- und Überzeugungsarbeit (zum Beispiel für Qualitätsinitiativen), sind Produktgestalter/-coach und nicht selten auch Qualitätsprüfer in einem.
- Die Schnittstelle oder besser der fließende Übergang zwischen Tourismus- und Standortmarketing erfordert eine ganzheitliche Qualitätsperspektive aus Anbieter-, Einwohner- und Gästesicht, um authentische Gastfreundschaft und gelebte Regionalität zu fördern.

Sind die institutionellen Voraussetzungen nicht gegeben, um diesen komplexen Auftrag als Prozesscoach und Erlebnisarchitekt zu erfüllen, entsteht ein Vakuum. Sind die Managementorganisationen auf Destinationsebene jedoch personell, fachlich und finanziell ihren Aufgaben gemäß ausgestattet, erwächst aus dieser Funktion im Zentrum der Qualitätsdrehscheibe eine einzigartige Erfolgschance für die Regionen in Ostdeutschland. >> siehe Onlineband Branchenthema, Tab. 1

Kurz notiert: Auf dem Weg zum Prozesscoach

- *Qualitätsselbstverständnis und Qualitätsstrategie schärfen und mit Maßnahmen untersetzen.*
- *Verantwortung für die Servicekette übernehmen.*
- *Beratungskompetenz ausbauen.*

Kurz notiert: Auf dem Weg zum Erlebnisarchitekt

- *Im Sinne des Gastes von der Angebotsdarstellung zur Glücksgestaltung übergehen.*
- *Erlebnisnetzwerk aus Qualitätsanbietern knüpfen.*
- *Verbindendes Erlebnismoment der Region herausarbeiten und gemeinsam mit Leben füllen.*

4 Von Sternen, Qualitätstools und Bewertungen: Was braucht der Markt?

Wenn man von Qualität im Ostdeutschland-Tourismus spricht, dann geht es nicht nur um die Betriebe vor Ort und die DMO. Die Gästebrille hat bereits gezeigt, dass Qualitätsinitiativen und (Bewertungs-)Portale im Qualitätskonstrukt eine entscheidende Rolle spielen: die einen im Sinne der Qualitätsverbesserung, die anderen vor allem aufgrund der Inwertsetzung guter Qualitätsarbeit im Vertrieb. Für einen zukunftsfähigen Qualitätstourismus müssen auch hier wichtige Weichen gestellt und Neues gewagt werden.

4.1 Eine Frage des Mehrwerts: Qualitätsinitiativen kämpfen um Zuspruch

Eigentlich ist die Sache mit dem Gästeglück ganz einfach: Wenn man weiß, was die Gäste wollen, müssen sich alle Beteiligten gemeinsam darum kümmern, dass die Gäste es auch bekommen. Ob man auf dem richtigen Weg ist, muss regelmäßig geprüft werden, bestenfalls von einer unabhängigen Instanz. Eine Art TÜV für die Tourismusleistung, der ganz klar herausstellt, ob die angebotene Dienstleistung ihren Preis

wert ist und wie hoch der Glücksfaktor beim Erlebnis ist. Die Gäste erhalten dadurch die gewünschte Transparenz und Sicherheit, sich für das richtige Angebot entschieden zu haben; und die Betriebe erhalten ihrerseits klare Vorgaben, wie das Angebot ausgestaltet sein muss, um die verschiedenen Zielgruppenbedürfnisse zu erfüllen.

Qualitätsinitiativen auf dem Prüfstand: Ihre Zahl. Ihre Rolle. Ihre Zukunft.

Einige der Qualitätsinitiativen im Deutschland-Tourismus bemühen sich, diese „TÜV-Funktion“ zu übernehmen. Die DEHOGA- und die DTV-Klassifizierung geben Standards für Leistungen und Angebote vor, die in klassifizierten Betrieben zur Verfügung stehen; die Initiative ServiceQualität Deutschland bietet ein System zur schrittweisen Verbesserung von Dienstleistungen und Angeboten anhand praxisorientierter Instrumente; die Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland erfüllen nachweislich die Bedürfnisse der Wanderer; und das Label Bett+Bike soll es Fahrradurlaubern leicht machen, ein passendes Quartier zu finden. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl weiterer Initiativen, Label, Kooperationen und Gütesiegel – einige davon bundes- oder zumindest landesweit, andere wurden speziell für die Gastgeber oder Dienstleistungsunternehmen einer Destination entwickelt.

Und genau hier beginnt es, kompliziert zu werden. Mit den Jahren hat sich der Deutschland-Tourismus ein umfangreiches System an Qualitätsinitiativen jeglicher Art zugelegt, zulasten der Übersichtlichkeit für die Gäste auf der einen Seite, aber auch der Betriebe auf der anderen. Denn die Folgen: Zu wenige Neuanmeldungen, verringerte Re-Zertifizierungsquoten (in Ostdeutschland und bundesweit); einige der Initiativen kämpfen bereits seit Jahren um Zuspruch. Grund genug, ein wenig Ordnung in die Qualitätslandschaft im Ostdeutschland-Tourismus zu bringen und den Ursachen für die ausbleibende Begeisterung auf betrieblicher Seite auf den Grund zu gehen. >> siehe Onlineband Branchenthema, Fallbeispiel 10

4.1.1 Bestandsaufnahme: Wie entwickeln sich die Qualitätsinitiativen in Ostdeutschland?

Zunächst müssen die verschiedenen Systeme inhaltlich differenziert eingeordnet werden, was aufgrund der aktuellen Ausrichtung der Initiativen nicht immer einfach ist. Denn was unterscheidet eine Klassifizierung von einer Zertifizierung? Was ist ein Gütesiegel, was zeichnet Qualitätsmanagementsysteme aus? Und wo überschneiden sich die Inhalte eventuell mit den Zielstellungen einer Marketingkooperation? Eine ausführliche Einordnung der verschiedenen Begrifflichkeiten ist dem Download-Bereich des Tourismusbarometers zu entnehmen. Für die Versachlichung der Diskussion ist eine derartige Begriffsdefinition fraglos wichtig – in der Realität sind die Initiativen jedoch gewachsene Systeme, für die in den meisten Fällen kaum noch eine trennscharfe Abgrenzung möglich ist. Vielleicht liegt hierin aber auch ein Teil des Problems und somit ein erster Ansatz für eine mögliche Lösung (siehe Kapitel IV, 5).

Für die folgende Bestandsaufnahme wurde eine pragmatische Gliederung gewählt. Klassifizierungen fokussieren sich demnach auf die Überprüfung von Hardware-Kriterien, Themenlabel stehen für die Spezialisierung auf Zielgruppenbedürfnisse, und Qualitätsinitiativen für die Dienstleistungsbranche rücken die Verbesserung von Abläufen und (Beratung-)Prozessen in den Mittelpunkt.

Klassifizierungssysteme

Zur Klassifizierung von Beherbergungsbetrieben gibt es in Deutschland verschiedene Systeme für unterschiedliche Betriebstypen:

- Deutsche Hotelklassifizierung (DEHOGA)
- G-Klassifizierung (DEHOGA)
- Klassifizierung von Ferienhäusern, Ferienwohnungen und Privatzimmern (DTV)

Ihnen gemein ist ein fünfstufiges Sternesystem, das es Gästen 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 und erfolgt auf freiwilliger Basis.³⁵

Die Anzahl der Hotel- und G-klassifizierten Betriebe in Ostdeutschland ist im Vergleich zu 2012 zwar nahezu stabil, die Kurzfristentwicklung zeigt jedoch, dass beide Initiativen seit 2016 Mitglieder verlieren. Die DTV-Klassifizierung muss seit 2012 sogar kontinuierlich Rückgänge hinnehmen (-12,1 Prozent in Ostdeutschland). Zusammengenommen haben die drei Klassifizierungen seit 2012 einen Mitgliederrückgang von rund 11 Prozent zu verzeichnen. In Deutschland insgesamt gingen die Zahlen sogar um rund 14 Prozent zurück. >> siehe Abb. 13 und Onlineband Branchenthema, Fallbeispiel 12

Langfristentwicklung der Qualitätsinitiativen weist fehlende Dynamik auf.

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 nur vereinzelt nicht nach einem Sterneprinzip (Auswahl bundesweiter Label):
- Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland (Deutscher Wanderverband e. V.)³⁶
- Bett+Bike (Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club e. V. ADFC)³⁷
- Reisen für Alle (Projektträger: Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V. in Kooperation mit Tourismus für Alle Deutschland e. V. NatKo).
- ADAC-Campingplätze

Die beiden Themenlabel für Wanderer und Radfahrer verzeichnen langfristig Zuwächse, kurzfristig betrachtet jedoch ebenfalls Rückgänge. In Ostdeutschland ist die Zahl der Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland 2016 im Vergleich zum Vorjahr um rund 10 Prozent zurückgegangen, die ADFC-Familie ist mit -0,3 Prozent geringfügig kleiner geworden.

In den vergangenen Jahren wurde in Deutschland – im Zuge der Umsetzung der Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen – das Kennzeichnungssystem Reisen für Alle entwickelt. Sämtliche Angebote entlang der touristischen Servicekette können zertifiziert werden. In Ostdeutschland sind inzwischen 41 Betriebe zertifiziert, deutschlandweit sind es knapp 1.000 Betriebe. Die Zahl der im ADAC Camping Caravaning-Führer gelisteten Campingplätze liegt bundesweit bei 1.161. Rund 250 Plätze davon sind in Ostdeutschland, was einem Plus von rund 9 Prozent seit 2012 entspricht.

Qualitätsinitiative für die Dienstleistungsbranche

Neben den Klassifizierungs- und Labelsystemen, die in erster Linie die Ausstattung eines Betriebes bewerten, liegt hier der Fokus auf der Servicequalität der touristischen Dienstleistung:

- An der Initiative ServiceQualität Deutschland können tourismusrelevante Leistungsträger aller Branchen und Tourismusorte teilnehmen.
- Bei der i-Marke werden ausschließlich Tourist-Informationen unter die Lupe genommen.

Das dreistufige Schulungs- und Zertifizierungsprogramm ServiceQualität Deutschland ist ein innerbetriebliches Qualitätsmanagementsystem, das insbesondere mittelständischen und kleinen Betrieben helfen soll, die Qualität ihrer Dienstleistungen zu optimieren (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).

Anfang 2017 waren 3.064 Betriebe ServiceQ-zertifiziert, 914 davon in Ostdeutschland. Der hohe Markt-

anteil der fünf Bundesländer (rund 30 Prozent) belegt die starke Präsenz in Ostdeutschland. Seit 2012 hat die Initiative in Ostdeutschland jedoch rund 6 Prozent ihrer Teilnehmer verloren. Deutschlandweit liegt das Minus sogar bei rund 15 Prozent. Immerhin: Der Blick auf die Kurzfristentwicklung zeigt für Ostdeutschland eine leichte Zunahme um rund 1 Prozent im Vergleich zum Vorjahr, wohingegen die Entwicklung in Deutschland weiterhin negativ ist (-4,3 Prozent). >> siehe Abb. 13

Seit 2010 gibt es darüber hinaus die Möglichkeit für Städte, Gemeinden, Unternehmensverbände und weitere Interessensgruppen, sich als QualitätsStadt, QualitätsGemeinde oder QualitätsGemeinschaft zertifizieren zu lassen. Dazu müssen beispielsweise QualitätsStädte und QualitätsGemeinden – je nach Einwohnerzahl – eine bestimmte Anzahl von Q-Betrieben vorweisen. Aktuell sind 11 der bundesweit 23 QualitätsGemeinschaften in Ostdeutschland zertifiziert.³⁸

Seit 2006 vergibt der Deutsche Tourismusverband e. V. (DTV) die i-Marke für Tourist-Informationen in Deutschland nach dem neuen System. Die Zahl der i-Marke-Auszeichnungen stieg in den vergangenen fünf Jahren bundesweit kontinuierlich an. Knapp ein Drittel der aktuell zertifizierten Tourist-Informationen liegt in Ostdeutschland, was einem überdurchschnittlichen Marktanteil entspricht.

Die Auswertung der Mitgliedsstrukturen macht deutlich, dass es vor allem für drei Qualitätsinitiativen in den vergangenen fünf Jahren schwer war, Mitglieder in Ostdeutschland zu halten oder hinzuzugewinnen: Deutsche Hotelklassifizierung, Klassifizierung von Ferienhäusern, Ferienwohnungen und Privatzimmern sowie ServiceQualität Deutschland. Die Themenlabel Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland und Bett+Bike stehen im Langfristvergleich zwar gut da, seit zwei Jahren ist die Entwicklung jedoch etwas ins Stocken geraten. Zudem gehen knapp fünf von zehn ostdeutschen Betrieben davon aus, dass Online-Bewertungen für die Buchungsentscheidung immer wichtiger werden. Auch wenn diese von der überwiegenden Mehrheit nicht als Ersatz für die bestehenden Klassifizierungen angesehen werden, erhalten die Initiativen dadurch wohl kaum Rückenwind. >> siehe Onlineband Branchenthema, Fallbeispiel 7

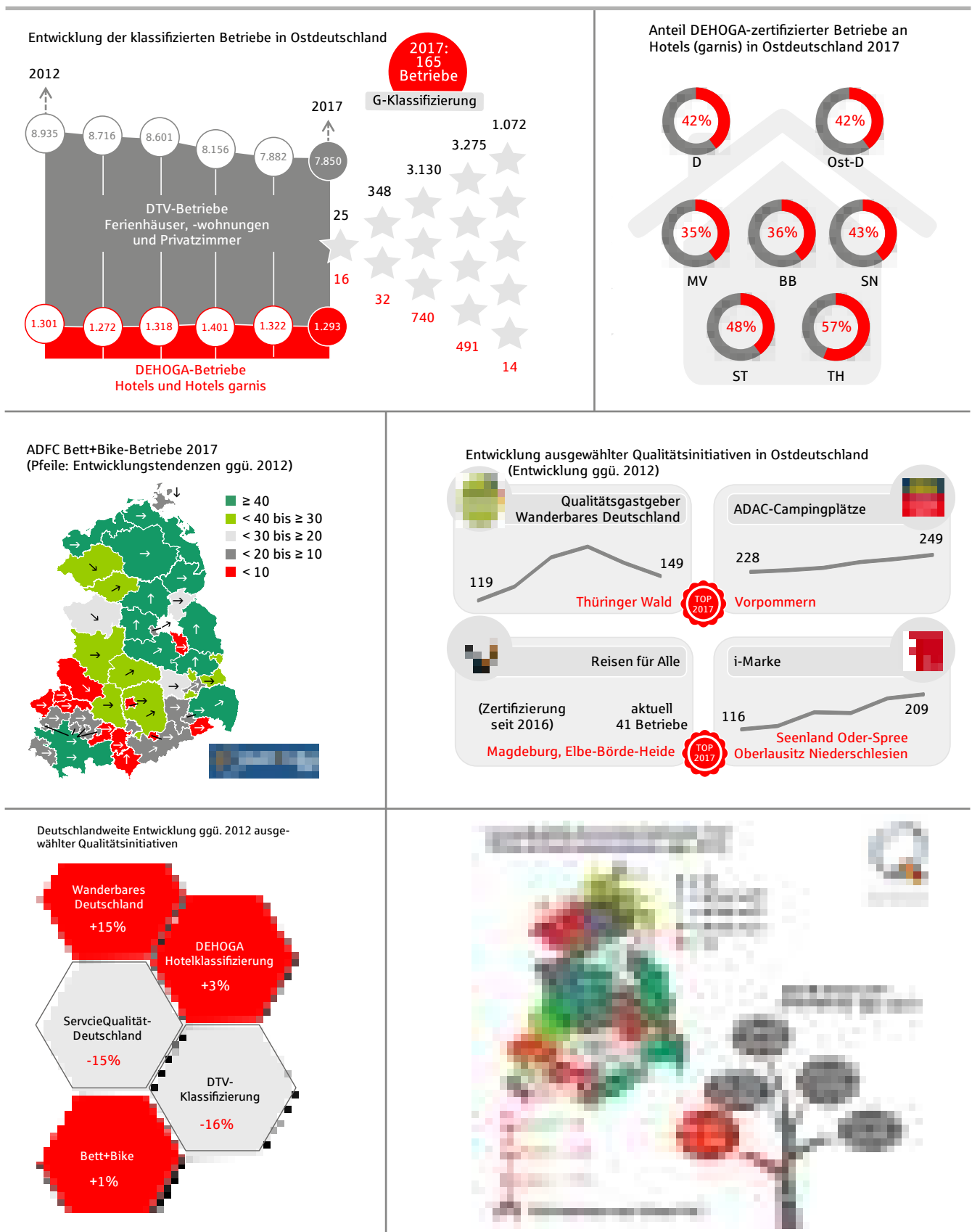


Abb. 13: Entwicklung der Qualitätsinitiativen im Deutschland-Tourismus

Quelle: dwif 2017; Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e. V., ADFC Sachsen, Deutscher Wanderverband e. V., Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V., ADAC Verlag GmbH & Co. KG, Deutscher Tourismusverband Service GmbH, ServiceQualität Deutschland (SQD) e.V. (Stand: Januar 2017)

4.1.2 Ursachenforschung: Woher kommt die „Zertifizierungsmüdigkeit“?

Die Deutsche Hotelklassifizierung darf sich noch über den höchsten Anteil sehr oder eher zufriedener Betriebe in Ostdeutschland freuen. Bei der DTV-Klassifizierung, den Qualitätsgastgebern Wanderbares Deutschland und ServiceQualität Deutschland ist die Bandbreite der Urteile im Vergleich dazu deutlich größer: Rund jeder sechste Betrieb ist eher bis sehr unzufrieden. Im Ergebnis sind weniger als 30 Prozent der ostdeutschen Betriebe mit ihrer aktuellen Qualitätsinitiative sehr zufrieden. Ein mehr als ausbaufähiger Wert.³⁹ >> siehe Abb. 14

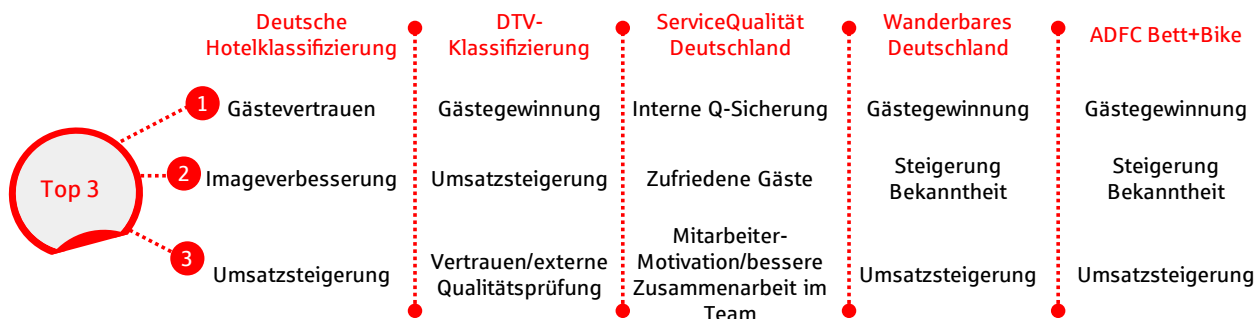
Warum gelingt es den teils seit langem etablierten Qualitätsinitiativen nicht, mehr Betriebe zur Teilnahme zu motivieren? Liegt es an den Systemen oder an Veränderungen im Markt? Oder haben sich die Qua-

litätsprogramme in ihrer bestehenden Form generell überlebt? Wie zu erwarten, ist das Ursachengeflecht komplex. Es existieren jedoch eindeutig zwei Kernprobleme: fehlende (Kommunikation der) Mehrwerte und mangelhafte Strukturen.

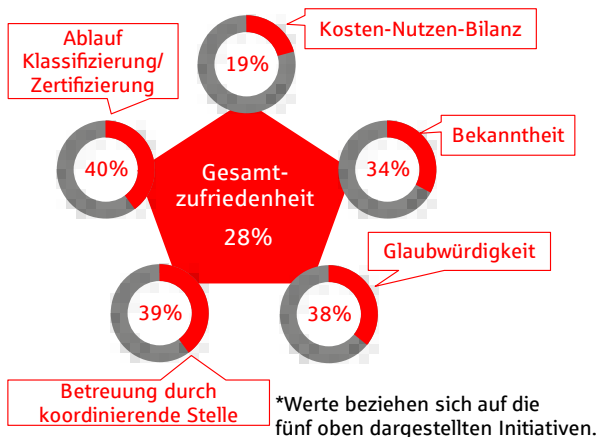
*Mehrwerte schaffen:
Qualitätsinitiativen müssen aus
sich heraus überzeugen.*

Aus Sicht der ostdeutschen Betriebe ist die Erklärung für die mangelnde Begeisterung einfach: Das Kosten-Nutzen-Verhältnis ist nicht optimal. Dabei wird der Nutzen allerdings häufig sehr eindimensional gesehen. Auch wenn sich die Betriebe durchaus bewusst sind, dass die vorhandenen Qualitätsinitiativen un-

Ziele der ostdeutschen Betriebe für die Teilnahme an ausgewählten Qualitätsinitiativen



Zufriedenheit der ostdeutschen Betriebe mit ausgewählten Aspekten ihrer Qualitätsinitiativen* (Anteil „sehr zufrieden“)



Zertifizierte Betriebe in Ostdeutschland erhalten bessere Bewertungen (für DTV nicht möglich), TrustScore max. 100

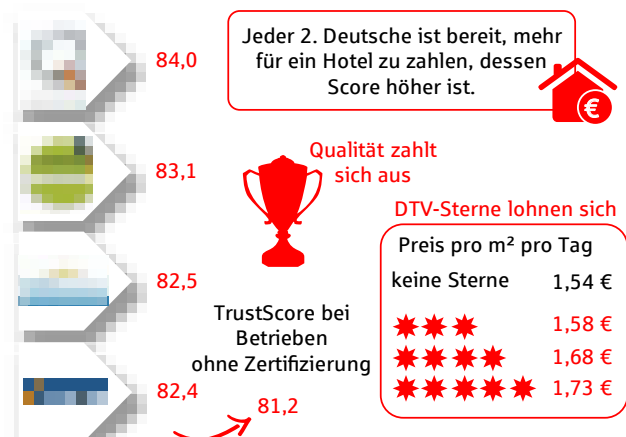


Abb. 14: Qualitätsinitiativen im Blick

Quelle: dwif 2017; Daten: eigene Erhebungen des dwif, TrustYou, BestFewo.de

terschiedliche Zielsetzungen verfolgen, beim Zufriedenheitsurteil zählen nur „harte Fakten“: zu geringe Bekanntheit, zu wenig neue Gäste. Warum also weiter investieren? Zwischen Innen- und Außeneffekten (Prozessoptimierung versus Hardwareklassifizierung) wird beim Bilanzziehen kaum mehr differenziert. >> siehe Abb. 14

In der Wahrnehmung der befragten Betriebe hat ServiceQualität Deutschland aktuell die höchste Bedeutung für die interne Prozess-/Qualitätsoptimierung (Fokus innen); die DEHOGA-Klassifizierung wird deutlich stärker mit einem nach außen gerichteten Fokus (Gästekommunikation, Marketing) in Verbindung gebracht. Im Falle der DTV-Klassifizierung und der beiden Themenlabel (Bett+Bike und Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland) schätzen die Befragten den nach innen- und nach außen gerichteten Fokus eher ähnlich ein.

Nutzen aus der Teilnahme an einer Qualitätsinitiative klar erkennbar und möglichst messbar machen

In Summe liegen alle genannten Qualitätsinitiativen aus Sicht der Befragten allerdings sehr nah beieinander. Und das ist ein Problem. Denn die Gründe, warum Betriebe sich an Initiativen beteiligen, sind unterschiedlich und somit auch die Möglichkeiten, die Erfolge zu messen: Verbesserungen des Produktes, Optimierungen im Service, mehr Schlagkraft im Marketing, effizientere Prozesse, Mitarbeitermotivation, Wissenstransfer. Wenn Betriebe aber nicht genau wissen, welche Effekte sie von der Beteiligung erwarten können, passiert genau das, was die Befragung ergeben hat: Die Betriebe äußern eine indifferente Unzufriedenheit mit Blick auf Kosten, Aufwand und Ertrag. Die Versprechen der Qualitätsinitiativen sind derzeit also nicht prägnant und/oder die wahrgenommenen Vorteile nicht attraktiv genug, um die Betriebe zur Teilnahme zu motivieren. Gleichzeitig differenzieren die Betriebe selbst zu wenig und setzen sich nicht ausreichend mit der potenziellen Wirkung der Qualitätsinitiativen auseinander. Für sie scheint einzig der Return on Investment (ROI) zu zählen. Sie beschäftigen sich aktuell zu wenig damit die Effekte auf differenzierte Weise mess- beziehungsweise einschätzbar zu machen. Aufgabe wäre es deshalb, für die verschiedenen Bereiche (Mitarbeiterzufriedenheit, Prozessabläufe, Umsatzsteigerung etc.) Kennzahlen (KPIs)

zu definieren und der Erfolg der Beteiligung an einer Qualitätsinitiative ganzheitlicher zu messen.

i Mögliche Effekte von Qualitätsprozessen und ihre Messbarkeit (Auswahl)

Direkte Effekte: messbar

- zufriedene Gäste: zum Beispiel Gästebefragung, TrustScore, Beschwerdemanagement-Analyse
- Prozessverbesserungen: zum Beispiel Mitarbeiter- und/oder Gästebefragungen, Mystery Checks
- Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit: zum Beispiel Mitarbeiterbefragung

Implizite Effekte: über Controlling messbar, aber nur schwer eindeutig einer Initiative zuzuordnen

- Gästezuwachs
- Umsatzsteigerung
- Kosteneinsparung
- Kundenbindung

Generelle Vorteile einer Beteiligung (je nach Ausrichtung der Initiative)

- gezielte Hardware-Verbesserung
- verbessertes Kunden- und Servicewissen
- Finanzierungshilfe (Kredite, Förderung)
- Herausstellung im Marketing

Beispiel ServiceQualität Deutschland: Solange Betriebe glauben, sie bekämen die ServiceQualität-Deutschland-Plakette, um damit Marketing machen zu können und mehr Gäste zu bekommen, wird der Mitgliederschwund weitergehen. Bislang ist es in diesem Fall nicht gelungen, den Verantwortlichen den prozessoptimierenden Charakter und die Messbarkeit der Erfolge zu vermitteln.

Um einen Schritt vorwärts zu kommen, müssen der Fokus / die Kriterien der Qualitätsinitiativen generell geschärft, den aktuellen Marktanforderungen regelmäßig angepasst und die Kommunikation der Mehrwerte prägnanter als bislang verfolgt werden. Die Qualitätsinitiativen müssen sich ehrlich hinterfragen, wo die Mehrwerte für eine Teilnahme liegen, und an der Professionalität ihres Außenauftrittes arbeiten, wenn sie mit Marketingkooperationen auf der einen und Buchungsportalen auf der anderen Seite indirekt im Wettbewerb stehen. Das Engagement der Betriebe über die verschiedenen Instrumente und Kanäle hängt eng miteinander zusammen, denn sie fokussieren ihre zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Wenn bundesweite Initiativen hier im Sinne eines transparenten Qualitätstourismus das Rennen machen wollen, müssen sie sich ihre Bedeutung durch professionelle Konzepte und überzeugende Argumente (zurück)erobern.

*Trotz aller Kritik, Fakt ist:
Qualitätsinitiativen zahlen sich aus.*

Umsatzsteigerungen sind dabei ein schlagkräftiges Argument, das bei Betrieben immer Gehör findet. Eine Analyse im Rahmen des Tourismusbarometers zeigt, dass ostdeutsche Unterkunftsbetriebe, die an Qualitätsinitiativen teilnehmen, bessere Online-Bewertungen (einen höheren TrustScore) erzielen. Gäste wiederum buchen häufiger ein Hotel mit höherem Score, und jeder zweite Deutsche ist sogar bereit, für einen Unterkunftsbetrieb mit Top-Gästebewertungen etwas mehr zu zahlen. Letzteres gilt auch für Betriebe, die über eine offizielle Klassifizierung verfügen. Eine Studie des Deutschen Tourismusverbandes (DTV) ergab darüber hinaus, dass der Vermietungspreis pro Quadratmeter und Tag mit jedem DTV-Klassifizierungsstern steigt. Das klare Ergebnis also: Qualitätsanstrengungen zahlen sich aus, dafür gibt es jedoch mehr Indikatoren als nur steigende Gästezahlen. Qualität kurbelt die Gästezufriedenheit an und gibt Spielraum bei der Preisgestaltung. Im Sinne eines funktionierenden Eigenmarketings müssen die Qualitätsinitiativen ihre (messbaren) Erfolge deshalb deutlich stärker aufbereiten, um auch den Multiplikatoren in den Tourismusorganisationen überzeugende (Verkaufs-)Argumente an die Hand zu geben.

Schlagkräftige Strukturen bei Qualitätsinitiativen als Schlüssel zum Erfolg

An dieser Stelle schließt sich der Kreis zum zweiten großen Problemfeld der Qualitätsinitiativen im Deutschland-Tourismus. Es fehlt an schlagkräftigen Strukturen. Die Träger der Qualitätsinitiativen sind teilweise personell und/oder finanziell nicht ausreichend ausgestattet, das föderale System erfordert breite Abstimmungsrunden, die in diesem Fall die Weiterentwicklung ausbremsen, und die Partner auf der regionalen Ebene, die für die Akquise der Betriebe eingespannt werden sollen, scheitern zu oft an der fehlenden Durchdringung bei den Betrieben. In der Folge wurden in etlichen Bundesländern eigene Label, Siegel, Kooperationen oder Initiativen gebildet, wo bundesweite Systeme weitsichtiger gewesen wären. Das ist zwar zum Teil nachvollziehbar, macht die Lösungsfindung für die Zukunft aber nicht leichter.

*Qualitätsinitiativen brauchen mehr
Mut zur Weiterentwicklung.*

Anders ausgedrückt: Wenn es Destinationen gelingt, durch eigene Systeme die Qualitätsverbesserung auf schlankerem Weg zum Erfolg zu führen, warum dann auf schwerfällige bundesweite „Qualitätstanker“ setzen? Die Antwort darauf lautet: Immer dann, wenn das Gütesiegel an den Gast gerichtet ist, sind regionale Vorstöße auf lange Sicht wenig sinnvoll, da sie kaum eine Chance haben, eine relevante Bekanntheit zu erlangen. Spielt das Marketing in Richtung Gast allerdings keine Rolle, weil die Initiative das Qualitätsbewusstsein der Betriebe fördern soll, sind passgenaue Modelle durchaus erfolgversprechend. Um ein derartiges System aufzubauen, braucht es jedoch viel Know-how, Zeit, Geld und Willen. Das Projekt Gastgeber auf Vorarlberger Art zeigt eindrucksvoll, dass gerade die Verbindung von regionalem Engagement und landesweiten Initiativen gelingen kann (siehe Kapitel IV, 5).

4.1.3 Nutzenstifter: Frischluftkur für die Qualitätsinitiativen

Die Ursachensuche macht deutlich, welche Potenziale brachliegen – und dass alle Beteiligten zu den ausbleibenden Erfolgen beitragen:

- Initiativen, denen Schärfung, Innovation und Durchdringung fehlen (Fehler im System)
- DMO/Multiplikatoren, denen Argumente und Beratungspower fehlen (Fehler im „Qualitätsvertrieb“)
- Betriebe, die überfordert sind und/oder unprofessionelle Entscheidungen treffen (Fehler im Verständnis)

Lösungsmodelle sollten also alle Problemfelder im Blick haben und alle Akteure in die Pflicht nehmen. Die daraus resultierenden Aufgaben sind entsprechend komplex: Die Initiativen müssen transparenter als bisher ihren Nutzen kommunizieren und die Betriebe Wege finden, diesen für sich auch (monetär) messbar zu machen. Der Gast wünscht sich Orientierung und eine neutrale Prüfung. Sehr viele (vor allem kleinere Privat-)Betriebe brauchen Unterstützung, um einen Qualitätssprung zu machen. Qualitätsinitiativen haben sich vor diesem Hintergrund keinesfalls überholt, was ihnen jedoch fehlt, ist frischer (Rücken-) Wind. Die ewig zitierte fehlende Zahlungsbereitschaft der Betriebe ist nicht die Wurzel des Problems, sondern Ergebnis mangelhafter Überzeugungskraft.

Kurz notiert: Auf dem Weg zum Nutzenstifter

Der Tourismus braucht Qualitätsinitiativen, die ...

- ihren Nutzen fokussiert haben und Mehrwerte klar herausstellen können.
- den Betrieben aufzeigen, was gute Qualität ausmacht.
- den Betrieben helfen, Qualitätsprozesse in Gang zu setzen.
- auch nach mehreren Jahren der Teilnahme neue Impulse setzen können.
- pragmatisch und unbürokratisch sind.
- (je nach Ausrichtung) eine externe, neutrale Prüfung vorsehen.
- der Kundensicht in der Konzeption einen wichtigen Stellenwert einräumen.

→ Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch leisten.

→ sich als offenes System verstehen und den integrativen Ansatz mit anderen Modellen suchen.

→ Coaching und Beratung einen höheren Stellenwert einräumen.

→ bestenfalls auch noch Spaß beim Umsetzen machen.

Für die einzelnen Qualitätsinitiativen ergeben sich daraus unterschiedliche Priorisierungen. Für ServiceQualität Deutschland wird es verstärkt darum gehen, die Innenwirkung noch klarer zu kommunizieren und die Stufen mit mehr Leben zu füllen. Der Betrieb muss Qualität und das Qualitätsprogramm in seine Betriebs-DNA einbetten und gerne Maßnahmen und Prozesse erarbeiten. Das häufig als Gäste-Gütesiegel fehlinterpretierte ServiceQualität Deutschland sollte deshalb versuchen, sich zu einem motivierenden „Erlebnis-Q“ weiterzuentwickeln: Qualität im Betrieb erleben! Für die Klassifizierungssysteme wie DTV und DEHOGA gilt es in erster Linie, verlorenes Vertrauen in die Glaubwürdigkeit und/oder Sinnhaftigkeit zurückzuerobieren, Kriterien konsequent anzupassen und den Ablauf der Prüfung zu verschlanken. Neben der Prüfung sollte versucht werden, die Chancen einer Beraterfunktion mittels Verbundlösungen auszuschöpfen.

i 16 Mitglieder von ServiceQualität Deutschland beschließen Weiterentwicklung

Das Qualitätssiegel befindet sich aktuell bereits mitten in einer Weiterentwicklungsphase. Künftig sollen die Betriebe beispielsweise mehr Flexibilität bei der Wahl ihrer Qualitätsmanagement-Werkzeuge erhalten und deren Zahl ausgebaut werden. Im Sinne des integrativen Denkens können künftig vermehrt bereits im Unternehmen angewendete Werkzeuge eingebracht werden. Schulungen, Qualitätsmanagement- und Analysewerkzeuge sowie die unterschiedlichen Möglichkeiten des Austausches werden ausgebaut und bieten somit den teilnehmenden Betrieben noch mehr Möglichkeiten zur Entwicklung eigener Verbesserungs- und Qualitätssicherungsmaßnahmen für den Betrieb. Zudem soll ein Ideen-

pool die Unternehmen zu Maßnahmen inspirieren. Das bestehende Online-Tool wird im Zuge der Überarbeitung moderner und anwendungsfreundlicher programmiert. Anfang nächsten Jahres sollen die Neuerungen aller Voraussicht nach an den Start gehen.

Quelle: www.q-deutschland.de

Für Label wie die Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland und Bett+Bike ist die Ausgangslage aufgrund der Themenfokussierung etwas leichter. Ein Betrieb, der sich für eine dieser Zertifizierungen entscheidet, hat in der Regel strategisch vorgedacht und weiß etwas genauer um den Mehrwert einer auf seine Zielgruppenstrategie ausgerichteten Initiative. Da sich diese Labels jedoch stark als Gästesiegel etabliert haben oder etablieren wollen, muss die eigene Vertriebspower kritisch analysiert und erfolversprechende Kooperationen geknüpft werden. Ihre Konkurrenz sind Buchungsportale mit immer besserer Zielgruppensortierung und Marketingkooperationen, die durch hohe Jahresbeiträge entsprechende Reichweiten im Marketing erzielen können.

*Mehr mit- statt gegeneinander:
Integratives Denken ist gefragt.*

Alle Initiativen sind jedoch aufgerufen, die Handlungsfähigkeit ihrer Strukturen zu hinterfragen, funktionierende Konstellationen und Hemmnisse zu identifizieren und die Ergebnisse offen in den jeweiligen Gremien zu thematisieren. Und noch ein wichtiger Punkt zum Schluss: Solange über Jahre gewachsene Geschäftsmodelle der Träger oder auf allen Ebenen verfestigte Vorbehalte kein integratives Denken zulassen, werden allenfalls Schönheitskorrekturen, aber sicherlich keine echten Innovationen zu erwarten sein. Das Ziel aller Beteiligten sollte sein, in jedem Kontakt mit dem Gastgeber den Qualitätsvirus zu verbreiten – im Sinne der Sache und nicht der einzelnen Initiative.

i **Prioritäten-Landkarte: Ein erster Ansatz zur weiteren Ausgestaltung**

Initiativen, die vorrangig nach außen wirken, müssen vor allem ...

- *eine hohe Bekanntheit beim Gast nachweisen können.*
- *dem Gast ein Qualitätsversprechen geben.*
- *objektive und unabhängige Prüfung gewährleisten.*
- *über eine ausdifferenzierte Marketing- und Kooperationsstrategie verfügen.*
- *in der Lage sein, den Direktvertrieb zu stärken.*
- *klare Anforderungen an Mitgliedsbetriebe formulieren.*
- *Initiativen, die vorrangig nach innen wirken, müssen vor allem ...*
- *individuell und flexibel auf die Bedürfnisse der Betriebe eingehen können.*
- *Wissen und Prozess-Know-how vermitteln.*
- *von den Betrieben selbst in Gang gehalten und gelebt werden.*

4.2 Vom Angstgegner zum Qualitätsmanagement-Tool: Online-Bewertungen im Wandel

Es ist noch nicht allzu lange her, da schlug den Bewertungen beziehungsweise Bewertungsportalen ein rauer Wind entgegen: Gefälscht und nicht repräsentativ waren zwei der am häufigsten ins Feld geführten Kritikpunkte. Umgekehrt formierte sich eine Gegenposition: Vom Untergang der Klassifizierungssysteme war die Rede, die Bewertungen wurden als das Zukunftsmodell für die innerbetriebliche Qualitätsoptimierung gefeiert. Was ist geblieben von den (Vor-) Urteilen?

Qualitätsinitiativen und Online-Bewertungen: Ergänzung, nicht Ablösung

Aktuell gehen nur knapp 5 Prozent der befragten Betriebe in Ostdeutschland davon aus, dass Bewertungen die bestehenden Qualitätsinitiativen/Klassifizierungen überflüssig machen. Jeder zweite Betrieb ist aber davon überzeugt, dass sie für die Buchungsentscheidung der Gäste zukünftig an Bedeutung gewinnen. Mit der Objektivität tut man sich hingegen immer noch schwer: Nur knapp jeder fünfte Betrieb kann sich zu einer vollen Zustimmung durchringen. In gewisser Weise ist das natürlich richtig: Gästebewertungen sind subjektiv und von den individuellen Bedürfnissen geprägt. Wenn aber eine Vielzahl der Gäste die Ausstattung oder die Serviceleistung eines Betriebes bemängelt, dann dürfte an diesem Urteil wohl kaum zu rütteln sein.

Die Gäste wollen es so: Erfolgsgeschichte der Bewertungen nicht auf(zu)halten.

Es entsteht der Eindruck, die Betriebe in Ostdeutschland hätten sich ein Stück weit notgedrungen mit den Gegebenheiten abgefunden. Bewertungen haben für die Gäste einen hohen Stellenwert, und in diesem Wissen kann nun endlich ein produktives Arbeiten beginnen. Die Betriebe lernen mehr und mehr, dass ihnen dieses Qualitätstool viele Informationen quasi „frei Haus“ liefert. Der Umgang mit Bewertungen ist heute auf einem deutlich professionelleren Niveau angekommen.

Bleibt die Frage, was die Zukunft bringt. Die Zahl der Bewertungen wächst und wächst: Wie viel Orientierung kann der Gast künftig aus dieser Aussagenflut ziehen? Ein Beispiel: Einer Studie zufolge sind 350 Wiener 3-, 4- und 5-Sterne-Hotels auf HolidayCheck bewertet. 63 Prozent davon mit mindestens 90 Prozent Weiterempfehlung. Rund 57 Prozent weisen einen Bewertungsdurchschnitt von mindestens 5,0 bis maximal 6,0 auf. Die Autoren folgern daraus, dass die Dichte an Hotelbewertungen insbesondere in Ballungszentren bald ihren Zenit erreicht haben wird. Ein hoher Bewertungsdurchschnitt sei folglich kein Unterscheidungsmerkmal mehr, sondern absolute Pflichtaufgabe.⁴⁰



Experten-Interview: Michael Menzel, Chief Revenue Officer und Vice-President Strategic Partnerships TrustYou)



Beherbergungsbetrieben ist es mithilfe des TrustScores bereits seit längerem möglich, aggregierte Aussagen der einzelnen Bewertungen auf Online-Portalen zu erhalten. In der touristischen Servicekette spielen jedoch auch eine ganze Reihe anderer Akteure eine wichtige Rolle (Attraktionen, Verkehrsträger, Restaurants). Wird es künftig auch möglich sein, für diese Akteure einen Score auszuweisen?

Fast jede Kauf- oder Buchungsentscheidung basiert größtenteils auf Bewertungen. Bei Hotels sind Bewertungen nach dem Preis der zweitwichtigste Faktor, weshalb es naheliegt, dass dies auch für andere Bereiche der Reiseindustrie den gleichen Einfluss hat oder haben wird. Es ist grundsätzlich möglich, Rankings wie den TrustScore oder Widgets für Attraktionen und Restaurants zu errechnen und entsprechend auszuweisen. TrustYou verfügt über die entsprechende Technologie, jedoch ist die Nachfrage, die Qualität dieser Anbieter zu beobachten, noch nicht genügend ausgeprägt, um diesen Bereich zum jetzigen Zeitpunkt in größerem Maßstab anzubieten.

Wo bestehen aktuell noch Herausforderungen?

Im Bereich der Hotellerie besteht nach wie vor die Herausforderung, dass die CRM- und PMS-Softwares vielerorts nicht mit den Bewertungen beziehungsweise Bewertungssoftwares verknüpft sind. Es geht also viel Information, die der Gast dem Hotel gibt, verloren und wird somit nicht für Marketingzwecke oder Loyalitätsprogramme verwendet.

Wie könnten/sollten DMO diese Qualitätsbewertungen in Zukunft besser nutzen?

Durch Bewertungsanalysen und Gästefragebögen können Destinationen genau erkennen, wo das touristische Angebot optimiert werden kann. Die Destination Zermatt-Matterhorn in der Schweiz hat bei-

spielsweise mithilfe von Gästefragebögen erkannt, dass der Bereich „Internet“ insgesamt schlecht abschneidet, und hat die Hotels zu entsprechender Nachrüstung geraten, um bessere Bewertungen zu erhalten. Zudem geben TrustScores und Meta-Reviews, die auf Destinationswebseiten integriert sind, die nötige Übersicht über die Bewertungen aller Unterkunftsbetriebe. Somit können Gäste zielgenauer und mit wenigen Klicks die für sie passende Unterkunft finden.

Bewertungsportale entwickeln sich kontinuierlich weiter – die digitale DNA zeigt Wirkung

Feststeht: Hinter den Portalen, egal, ob sie Booking.com, TripAdvisor oder HolidayCheck heißen – von der Daten-Weltmacht Google ganz abgesehen –, stecken knallharte Geschäftsmodelle, finanzielle und personelle Kraft, Innovationsstärke und eine permanente Wandlungsbereitschaft. Den Kampf um Marktanteile wird der gewinnen, der den Gast am besten kennt. Dafür werden die Portale weiterhin intensiv an ihren Selektionsmöglichkeiten arbeiten und die Suchfunktionen im Sinne der Gästebedürfnisse perfektionieren. Schon jetzt gehen diese über bloße Hardware-Kriterien hinaus und zielen verstärkt auf die Eingrenzung des Angebotes nach Erlebnisbedürfnissen ab. Die Vielzahl der Bewertungen wird dann nicht, wie oben beschrieben, zur Falle, sondern zur Chance, immer individuellere Interessen abzubilden. Und auch für die Betriebe und die Destinationen entstehen Vorteile, wenn sich das Qualitätsurteil durch mehr Masse verdichtet – sofern sie in der Lage sind, dank Aggregationstechnologie den Überblick zu behalten.

Q-Initiativen und Bewertungsportale: Es kann eine Win-win-Situation geben.

Es führt kein Weg daran vorbei: Klassifizierungen und Qualitätssiegel müssen die Marktmacht der Vertriebsportale anerkennen. Natürlich schmerzen die Provisionszahlungen, natürlich wünschte man sich im Tourismus, durch Direktvertrieb die Kapitalkraft der Betriebe zu stärken – wer das schafft, beweist Geschick. Innovative Ideen in diese Richtung werden stets willkommen sein, parallel dazu sollte jedoch an

einer Lösung gearbeitet werden, die Stärken der Systeme mit Blick auf die Sache zu vereinen. Die Stärken, das sind Kundenwissen und Marktdurchdringung auf der einen Seite und neutrale Prüfung sowie Hilfe-zur-Selbsthilfe auf der anderen.

Portale müssen Verantwortung übernehmen – zum Wohle des Gastes

Für die Portale bedeutet das: Wer den Gast in den Mittelpunkt stellt, der darf nicht mit irreführenden Sternen oder Ähnlichem werben und sollte ein Eigeninteresse daran haben, geprüfte Selektionskriterien anzubieten. Dass hierfür eigens Gerichte bemüht werden müssen, um Verbraucherschutz zu gewährleisten, ist bedauerlich. Umgekehrt haben transnationale Portale verständlicherweise kein Interesse daran, für jede Region eigene Siegel zu entwickeln oder nur für einen Teil der Betriebe die Hotelsterne darzustellen – zumal Betriebe mittels einer gängigen Mehrstufen-Kategorisierung besser an den potenziellen Gast/Kunden gebracht werden können, denn sie suggerieren bestimmte Standards, obwohl sie nur auf der Eigeneinschätzung des Hotels oder des Portals basieren.

Wenn diese Welten künftig stärker zusammenkommen wollen, dann muss in leistungsfähige (mindestens) bundesweite Klassifizierungen investiert werden, denen sich die gesamte Branche verschreiben kann. Wie diese aussehen können und was von der jetzigen „Siegelwelt“ schützenswert ist, gilt es zu diskutieren. >> siehe Kapitel IV, 5

Die Portale warten nicht auf die touristischen Akteure und ihre Belange, sie verfolgen ihre eigene Strategie. Innovative Ansätze, um der subjektiven Post-Bewertung des Gastes eine objektive Entscheidungshilfe zur Seite zu stellen, sind aber vielleicht willkommen, weil Vertrauen die Kernkompetenz eines Wegweisers sein muss und nun mal die Basis (lukrativer) Kundenbindung ist.

Kurz notiert: Portale als Wegweiser

- *Selektionsmöglichkeiten des dargestellten Angebotes weiter differenzieren.*
- *Integration objektiver Qualitätsprüfungen abwägen.*
- *Verbraucherschutz ernst nehmen (vor allem mit Blick auf eine Sternebewertung und transparente Ranking-Richtlinien).*
- *Rahmenbedingungen für qualitativ aussagekräftige Gästebewertungen kontinuierlich verbessern.*

5 Besser werden: Stellschrauben für die Qualität im Ostdeutschland-Tourismus

Für den Ausblick springen wir noch einmal zurück an den Anfang, denn aus Gästesicht ist Qualität ganz einfach definiert: Für mich das Beste! Die wichtigste Stellschraube für Qualitätsverbesserungen im Tourismus ist deshalb das konsequente Denken aus Gästebeziehungswise Zielgruppenperspektive – das gilt für alle Akteursgruppen im Ostdeutschland-Tourismus gleichermaßen.

*War so, ist so, bleibt so:
Qualität geht alle an!*

Und noch ein Gedanke ist zentral: Qualität im Tourismus kann weder mit Verweigerern noch mit Einzelkämpfern gelingen. Qualität muss als Querschnittsaufgabe und Verantwortung aller Akteure begriffen und gemanagt werden. Zufriedene Gäste zu gewinnen setzt eine verstärkte Kooperation voraus. Aufgrund der Vielzahl der Leistungsträger, die das Reiseerlebnis des Gastes mitbestimmen und beeinflussen, ist die Geschlossenheit der Servicekette von besonderer Bedeutung. Ob ein Gast wiederkommt, hängt auch an der Beurteilung der gesamten Reise, weshalb jedes einzelne Glied Verantwortung für die Kette übernehmen muss.

i Qualitäts-Rollenverteilung auf einen Blick

Gastlichkeitsprofi: Die Betriebe müssen genau wissen, was der Gast will, sich konsequent professionalisieren und mündig entscheiden, welche Qualitätsinstrumente für sie nutzbringend sind. Externe Impulse sind besonders wichtig, um eigene Qualitätsprozesse in Gang zu setzen. Gleichzeitig müssen sie sich als Teil der Servicekette verstehen und sich stärker dafür öffnen, die Destination bei ihren Bemühungen um das Gästeerlebnis zu unterstützen.

Prozesscoach und Erlebnisarchitekt: Vorrangige Aufgabe der Tourismusorganisationen ist es, das Gesamterlebnis des Gastes im Blick zu haben. Sie müssen sich weniger als Vermittler von Klassifizierungen denn vielmehr als Prozesscoach für mehr Qualitätsbewusstsein bei den Betrieben positionieren und sich für die Qualität entlang der Servicekette verantwortlich fühlen. Netzwerken und Coachen sind ihre Kernkompetenzen im Qualitätsmanagement.

Nutzenstifter: Die Qualitätsinitiativen im Deutschland-Tourismus können für Betriebe und Tourismusorganisationen weiterhin wichtige Partner und Richtschnur für die Bedürfnisse der Gäste sein. Die Daseinsberechtigung ist jedoch an den Grad der Nutzenstiftung gekoppelt. Eng damit verbunden ist eine kritische Selbstreflexion der eigenen Vertriebsrelevanz.

Wegweiser: Online-Portale verschaffen Gästen einen Überblick über das vielfältige touristische Angebot und geben Betrieben Hinweise für Leistungsverbesserungen. Wenn Gästebewertungen um nachweisbare Prüfurteile ergänzt werden, ist der Kunde auf der sicheren Seite.

Was das Zusammenspiel der Akteure betrifft, ist allerdings klar: Ob und wie viel ein Betrieb in Qualität investiert, ist seine unternehmerische Entscheidung. Qualitätsinitiativen ermöglichen es den Akteuren, ihr Qualitätsniveau anzuheben, sei es durch Hinweise, was gute Qualität aus Gästesicht ausmacht, oder durch Managementsysteme für die interne Prozessoptimierung.

Qualität muss bottom-up passieren!

Ob ich mich als Unternehmer einer Marketingkooperation anschließe und dafür einen fünfstelligen Mitgliedsbeitrag oder einen dreistelligen Betrag in Klassifizierung/Zertifizierung und Ähnliches investiere, hängt von vielfältigen strategischen Überlegungen zu Qualität, Spezifizierung und Vertrieb ab. Beides hat seine Berechtigung. Was jedoch nicht länger akzeptabel ist, ist die geringe Bereitschaft, für Qualitätsprozesse auch Geld in die Hand zu nehmen. Viele Relaunch-Ideen, zum Beispiel für mehr individuelle Beratung, geraten schon vor der Feldphase ins Stocken, weil die Nachfrage seitens der Branche wahrscheinlich kaum ausreichen wird. Aus Einzelcoachings werden dann Sensibilisierungsveranstaltungen in den Regionen, zu denen die immer gleichen Partner erscheinen. Diesen Kreislauf gilt es zu durchbrechen. Für die Qualitätsinitiativen heißt es deshalb, noch einmal Kraft durch Neujustierung zu schöpfen. Die Branche braucht professionelle Programme, die in die Breite wirken.

Fallbeispiel: „Kriterienharmonisierung Niederösterreich“



Im Bundesland Niederösterreich wurden in der Vergangenheit circa 35 verschiedene touristische Qualitätskriterienkataloge angewandt (Ausflugsziele, Beherbergungsbetriebe, Gastronomiebetriebe). Auch die Qualitätsprüfung erfolgte häufig wenig koordiniert. Damit bestand keine Möglichkeit, eine einheitliche Basisqualität für touristische Betriebe zu definieren. 2010 führte die Niederösterreich-Werbung GmbH ein Screening aller bestehenden Systeme im Bundesland durch, um darauf aufbauend ein neues „Kriterien- und Qualitätssystem“ zu entwickeln. Dieses Modell enthält Stamm-/Basiskriterien, die landesweit für alle Angebotskooperationen Gültigkeit haben, sowie Themen- und Regionalkriterien. Ziel ist insbesondere die Innenharmonisierung der Qualität und erst in zweiter Linie die Nutzung als Marketingwerkzeug nach außen.

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend Österreich 2012;
<http://tourismus.niederoesterreich.at>

Für die DMO ist es wiederum eine Kernaufgabe, für mehr Qualität zu werben und zu sorgen. Sie muss Betrieben, die verbesserungswillig sind, etwas anbieten, entweder in Eigenregie oder (mit Blick auf knappe Kassen, Effizienz und wenig Personal) in Kooperation mit vorhandenen Systemen. Sie kann also selber Coaches ausbilden und Seminare durchführen, und/oder sie erfasst Bedürfnisse und vermittelt Profis. Die DMO ist zudem eine entscheidende Schnittstelle, um die Akteure einer Region zusammenzubringen, den Austausch zu fördern und Wissenstransfer zu leisten. Es ist das gute Recht einer DMO, eine Art „Q-Aktivitätsindex“ der Partnerbetriebe zu entwickeln und die engagierten Betriebe dann auch über entsprechende Anreizsysteme zu belohnen.

Das Gleichheitsprinzip trägt jedenfalls nicht dazu bei, den Wettbewerb untereinander und damit auch die Qualität in einer Region zu erhöhen. Die Beurteilung, ob ein Betrieb gute Qualität leistet, muss sowohl auf die Eigen- als auch auf eine Fremdeinschätzung (Gast und/oder eine objektive Beurteilung) setzen, muss die Pläne und den Willen, sich zu verbessern, berücksichtigen und im Ergebnis Anreize zur Umsetzung bieten. Es geht darum, den Wunsch, dabei zu sein, zu befeuern!

Fallbeispiel: „Gastgeben auf Vorarlberger Art“



Regional, gastfreundlich, nachhaltig und vernetzt – im Netzwerk Gastgeben auf Vorarlberger Art (GVA) engagieren sich Betriebe, die die Tourismusstrategie 2020 in ihrem Bereich umsetzen wollen. Statt den Unternehmen einen gemeinsamen Standard aufzuzwingen, fördert das Programm die individuelle Qualitätsentwicklung. Das Motto des gesamten Prozesses lautet daher: „Positives Feedback und Support statt Kontrolle“. Das Interessante dabei: Die Akteure bewerben sich und durchlaufen verschiedene Stufen bis zur Auszeichnung: Selbsteinschätzung, Einstiegsworkshop, externe Standortbestimmung, Mentoren-Analyse und Ähnliches. Eine Jury entscheidet letztlich, wer die Auszeichnung bekommt.

Partner erhalten finanzielle Anreize, vor allem aber auch Zugang zu Wissen durch die sogenannten Strategie-Engel, die den Betrieben zur Seite stehen. Statt einer Plakette an der Tür dürfen sich alle Partner mit einer individuell gravierten „Lob- und Dank-Bank“ als sichtbare Anerkennung schmücken. Den Austausch untereinander fördern regelmäßige ErfA-Treffen, spezielle Workshops und ein eigens konzipiertes GVA-Symposium.

Ziel ist die Ausbildung einer speziellen GVA-DNA, die als Kür neben bereits bestehenden Klassifizierungen ihre Wirkung entfalten soll. Im Netzwerk sind Gastgeber(innen) sowie am Tourismus interessierte Personen und Unternehmen willkommen – „offen, aber nicht beliebig“ und vor allem: Mit Freude und nicht als Zwang. Die Qualitätssicherung im Projekt verantworten ein Steuerungskreis und interdisziplinär besetzte Arbeitsgruppen.

Quelle: <http://tourismus2020.at>

Qualität ist keine Aufgabe, Qualität ist die Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg

Aus diesem Grund müssen strategische Entscheidungen wohldurchdacht und auf Langfristigkeit ausgerichtet sein. Das gilt für Betriebe und Destinationen, aber auch für politisch motivierte Instanzen, die durch zielgerichtete Förderung viel Kraft spenden, durch kurzfristige Kurswechsel aber auch viel Kraft kosten können. Mit Förderung ist dabei nicht unbedingt monetäre Unterstützung gemeint, sondern in erster Linie eine Verständigung auf eine gemeinsame Strategie, die das Qualitätsbestreben wieder stärker von innen heraus weckt.

Auf Bundesebene gilt es, die entsprechenden Rahmenbedingungen dafür zu schaffen – sei es durch einen verbindlichen Branchenstandard gesetzlich vorgeschriebenen Klassifizierung aller Beherbergungsbetriebe, die bessere Integration bestehender Instrumente wie ServiceQualität Deutschland in die Berufsausbildung oder durch Verbraucherportale, die Bewertungen bündeln. Indem Pilotprojekte gefördert werden, können sich erfolgversprechende Ansätze entwickeln, die sich idealerweise in der späteren Praxis aus sich heraus tragen.

Volle Kraft voraus: Auf dem Weg zu einer gemeinsamen „Qlücks-Identität“

Egal, auf welcher Ebene Qualitätsoffensiven erarbeitet werden, erfolgreich werden nur jene sein, die es schaffen, den Beteiligten Freude am Gästeglück zu vermitteln. Außerdem sollten sich die Qualitätsbemühungen direkt oder indirekt im Betriebsergebnis niederschlagen. Hier die zehn wesentlichen Faktoren für mehr Qualität im Ostdeutschland-Tourismus:

- Qualitätsstrategie (auf Landes-, Destinations- und Betriebsebene), die alle Qualitätsdimensionen und Partner im Blick hat
- mehr Strategiepote für das Qualitätsziel, Erlebnisse beim Gast zu fördern
- unabhängige Qualitätsberater mit Branchen-Know-how und überzeugenden Argumenten
- integrative Ansätze statt Initiativen-Dickicht
- Bereitstellung finanzieller und personeller Ressourcen für einen dauerhaften Qualitätsprozess
- qualifizierte Mitarbeiter, die mit Spaß bei der Sache sind
- Instrumentarium zur Messung der Gäste-, Mitarbeiter- und Bevölkerungszufriedenheit
- Kultur des ständigen „Selbsthinterfragens“ zur kontinuierlichen Verbesserung
- Mut, Überholtes über Bord zu schmeißen
- Offenheit, neue Wege mit alten und neuen Partnern zu beschreiten

i Qualitätsutopia: Was wäre wenn ...

wir einmal die föderalen Strukturen im Tourismus, die Schwachstellen der seit Jahren etablierten Qualitätsinitiativen und die festgefahrenen Rollenbilder in der Zusammenarbeit außer Acht ließen und uns fragten, wie ein gewinnbringendes Qualitätsmodell

im Deutschland-Tourismus aussehen könnte? Die Teilnehmer(innen) des Sparkassen-Tourismusbarometer-Ideen-Workshops haben genau das getan und unter anderem eine Art Qualitätsutopia entwickelt. Die folgende Darstellung ist das Ergebnis dieses Workshops – noch einmal herzlichen Dank an alle Mitdenker(innen)!

In Qualitätsutopia gibt es eine bundesweite Koordinationsstelle (kurz Q-Zentrale), deren Aufgabe es ist, ein gleiches Qualitätsniveau an allen Gästekontaktpunkten zu garantieren. Hier sind sämtliche touristischen Betriebe wie Beherbergung, Gastronomie und Attraktionen automatisch registriert. Das Total Quality Management der Q-Zentrale hat ein schlankes, aber effektives Kontrollsystem, bestehend aus Basis-, Zielgruppen und Branchenkriterien, entwickelt. Sie schult Mitarbeiter(innen) in allen Bundesländern und bildet sie zu Qualitätsberatern aus. Diese prüfen die Betriebe und stehen ihnen gleichzeitig coachend zur Seite. Die Coaches ermitteln den Weiterbildungs- und Verbesserungsbedarf, definieren gemeinsam mit dem Betrieb Qualitätsziele und vermitteln passgenaue Aus- und Fortbildung. Nach einem Jahr erfolgt eine Überprüfung der Zielerreichung.

Die Betriebe erhalten finanzielle Anreize (Steuererlass, Investitionsunterstützung oder Ähnliches) seitens der Q-Zentrale – und wenn das Prüfungsergebnis nach einem Jahr positiv ausfällt, geht es erneut in die Zielvereinbarungsrunde; befriedigt das Ergebnis nicht, müssen die finanziellen Vorleistungen in Teilen oder komplett zurückerstattet werden. Parallel dazu existiert ein bundesweites Bewertungsportal, auf dem alle Betriebe, die eine positive Q-Zentral-Prüfung vorweisen können, kostenfrei gelistet sind. Durch die aggregierten Bewertungen im Zusammenspiel mit der Darstellung qualitätsgeprüfter Betriebe erhält der Gast hier Transparenz und Orientierung. Und die Unabhängigkeit des Systems soll mittels Trennung von Buchung und Qualitätsprüfung sichergestellt werden.

Das „System Qualität neu gedacht!“ lautete die Aufgabe – herausgekommen ist ein (Wunsch-)Modell, das auf mehr bundesweite Einigkeit, weniger Label-Vielfalt, ein stärkeres Zusammenspiel von Qualitätsinitiativen und Onlinebewertungen und mehr Transparenz für den Gast setzt. In diesem Modell sind alle Betriebe geprüft, ganz egal, ob sie sich einer Kooperation, einer Kette oder Ähnlichem

anschließen; und umgekehrt hat jeder Betrieb die Möglichkeit, auf einem aus Gästesicht interessanten Verbraucherportal sichtbar zu sein, ohne dafür Provision zu zahlen. Über mögliche Finanzierungen wurde an diesem Tag nicht gesprochen – und das war auch gut so: Am Anfang steht ein Gedanke, das Sich-frei-machen von etablierten Strukturen. Nur so kann Neues entstehen.

„Eine neue Idee ist anfällig. Sie kann von einem Gähnen oder einer spöttischen Bemerkung umgebracht werden, sie kann von einer Stichelei zu Tode gestochen und von einer Falte auf der Stirn zu Tode erschreckt werden.“ (Charles Browner)⁴¹

Anhangverzeichnis

Onlineband Wettbewerbsvergleich und Freizeitwirtschaft/Gastgewerbe

Tabelle 1: Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten und auf Campingplätzen 2016.....	80
Tabelle 2: Kapazitäten und deren Auslastung 2015 und 2016 (einschließlich Campingplätze).....	80
Tabelle 3: Top-5-Herkunftsmärkte je Bundesland 2016 und 2011 (inkl. Camping).....	81
Tabelle 4: Nachfrage in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten nach Reisegebieten 2016 (inkl. Camping).....	82
Tabelle 5: Kapazitäten und deren Auslastung 2015 und 2016 (inkl. Camping).....	83
Tabelle 6: Kapazitäten der Hotellerie und Sonstigen Beherbergungsbetriebe nach Reisegebieten.....	84
Tabelle 7: Betriebstyp Feriencentren/Ferienhäuser/Ferienwohnungen – Angebotskennzahlen	86
Tabelle 8: Betriebstyp Feriencentren/Ferienhäuser/Ferienwohnungen – Nachfragekennzahlen.....	86
Tabelle 9: Destinationsvergleich Städte – Angebotskennzahlen	87
Tabelle 10: Destinationsvergleich Städte – Nachfragekennzahlen	88
Tabelle 11: Destinationsvergleich Küstenregionen – Angebotskennzahlen (inkl. Camping).....	89
Tabelle 12: Destinationsvergleich Küstenregionen – Nachfragekennzahlen (inkl. Camping)	89
Tabelle 13: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft 2011 bis 2016 (Index 2011 = 100)	90
Tabelle 14: Besucherentwicklung nach Bundesländern 2011 bis 2016 (Index 2011=100).....	90
Tabelle 15: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2011 und 2016.....	91
Tabelle 16: Reale Umsatzentwicklung im ostdeutschen Gastgewerbe (Veränderung ggü. Vorjahr in %)	91
Tabelle 17: Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene	92
Tabelle 18: Definitionen der EBIL-Kennzahlen	97
Tabelle 19: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich – Teil 1	98
Tabelle 20: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich – Teil 2	99
Tabelle 21: Betriebswirtschaftliche Kennziffern Beherbergungsgewerbe nach Bundesländern.....	100
Tabelle 22: Betriebswirtschaftliche Kennziffern Gastronomie nach Bundesländern	101

Anhangverzeichnis

Onlineband Branchenthema „Erfolgsfaktor Qualität: Der Weg zum Gästeglück“

Fallbeispiel 1: HolidayCheck-Studie „Psychologie des Bewertens“ beschreibt Homo Bewerticus	102
Fallbeispiel 2: Hotelzimmer auf Basis der Sinus-Meta-Milieus	102
Fallbeispiel 3: Service Ratgeber: Tipps und Checklisten für Gastgeber	103
Fallbeispiel 4: Auf der Suche nach Qualitätsmanager/innen im Tourismus	103
Fallbeispiel 5: Tessin Tourismus bietet „On Board Concierge Service“ für Reisende	104
Fallbeispiel 6: Gastgeber-Coaching bei Airbnb	104
Fallbeispiel 7: GastgeberWerkstatt Sauerland – Coaching-Maßnahmen für Betriebe	105
Fallbeispiel 8: Vermarktung von Erlebnissen durch Storytelling	105
Fallbeispiel 9: Erlebnisqualität vermitteln – E-Learning-Plattformen für Reisemittler	106
Fallbeispiel 10: Portal der VERBRAUCHER INITIATIVE e. V. (Bundesverband) bewertet Labels.....	106
Fallbeispiel 11: Sensibilisierung durch Werbespots und Erklärvideos.....	107
Fallbeispiel 12: Slowenien ist das 17. Mitglied in der Hotelstars Union-Familie	108
Fallbeispiel 13: Die Formel für den perfekten Hotelaufenthalt ist gefunden	108
Tabelle 1: Auswahl lesenswerter Studien und Literatur zum Thema Qualität(smanagement)	109
Tabelle 2: Qualitätszeichen im Tourismus – eine Typologie	109
Tabelle 3: DEHOGA-Klassifizierung nach Reisegebieten und Bundesländern	110
Tabelle 4: G-Klassifizierung nach Reisegebieten und Bundesländern	111
Tabelle 5: DTV-Klassifizierung nach Reisegebieten und Bundesländern.....	112
Tabelle 6: Weitere Qualitätsinitiativen nach Reisegebieten und Bundesländern.....	113
Tabelle 7: ServiceQualität Deutschland nach Reisegebieten und Bundesländern.....	114

Tabelle 1: Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten und auf Campingplätzen 2016

	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	48,3	2	2,6	3.769	4	2,0	52,0	2	2,0
Bayern	85,6	1	3,0	5.209	1	3,3	90,8	1	3,3
Berlin	30,9	6	2,7	119	15	12,4	31,1	6	12,4
Brandenburg	11,8	12	3,1	1.127	8	1,0	12,9	12	1,0
Bremen	2,3	16	1,4	78	16	-3,9	2,4	16	-3,9
Hamburg	13,2	11	5,5	138	13	3,8	13,3	11	3,8
Hessen	31,5	5	1,4	1.126	9	-0,1	32,6	5	-0,1
Mecklenburg-Vorpommern	25,3	7	2,0	4.950	2	7,1	30,3	7	7,1
Niedersachsen	38,4	4	2,9	4.391	3	9,2	42,8	4	9,2
Nordrhein-Westfalen	47,9	3	2,0	1.662	7	-0,7	49,6	3	-0,7
Rheinland-Pfalz	19,4	9	0,8	2.464	6	-0,8	21,9	9	-0,8
Saarland	2,9	15	1,5	133	14	-2,5	3,0	15	-2,5
Sachsen	18,1	10	0,2	622	10	-2,2	18,8	10	-2,2
Sachsen-Anhalt	7,4	14	2,2	378	12	7,6	7,8	14	7,6
Schleswig-Holstein	24,5	8	3,7	3.740	5	6,8	28,2	8	6,8
Thüringen	9,2	13	-0,9	558	11	11,9	9,7	13	11,9
Deutschland	416,7		2,4	30.462		4,2	447,2		4,2

Quelle: dwif 2017, Daten Statistisches Bundesamt

Tabelle 2: Kapazitäten und deren Auslastung 2015 und 2016 (einschließlich Campingplätze)

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten (Tsd.)		Auslastung angebotene Schlafgelegenheiten		Auslastung angebotene Betten in Hotellerie	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Baden-Württemberg	6.701	6.644	394,4	396,1	38,6	39,2	43,0	43,0
Bayern	12.191	12.107	703,2	697,6	36,9	38,0	42,7	42,7
Berlin	814	789	140,7	143,7	59,3	59,7	61,2	61,2
Brandenburg	1.655	1.650	125,5	125,3	32,5	33,0	37,9	37,9
Bremen	119	115	14,9	14,7	44,4	44,6	44,5	44,5
Hamburg	352	362	59,0	60,7	59,3	60,2	60,7	60,7
Hessen	3.494	3.421	251,8	253,1	37,5	37,9	41,2	41,2
Mecklenburg-Vorpommern	2.851	2.782	278,5	276,3	34,2	35,8	45,2	45,2
Niedersachsen	5.421	5.570	389,5	391,0	32,5	33,3	37,9	37,9
Nordrhein-Westfalen	5.279	5.136	376,0	368,6	36,8	37,9	40,1	40,1
Rheinland-Pfalz	3.537	3.496	231,2	232,6	28,8	29,8	32,8	32,8
Saarland	252	263	23,8	24,2	37,7	38,2	35,2	35,2
Sachsen	2.122	2.069	148,8	145,0	38,1	38,6	41,2	41,2
Sachsen-Anhalt	1.134	1.088	73,9	73,7	31,0	31,7	34,7	34,7
Schleswig-Holstein	4.069	3.952	258,0	256,6	35,8	37,0	47,2	47,2
Thüringen	1.330	1.329	107,0	108,5	34,7	34,1	36,5	36,5
Deutschland	51.321	50.824	3.576,2	3.567,8	37,0	37,9	43,0	43,0

Quelle: dwif 2017, Daten Statistisches Bundesamt

Tabelle 3: Top-5-Herkunftsmärkte je Bundesland 2016 und 2011 (inkl. Camping)

	Übernachtungen			Anteil an allen ÜN aus dem Ausland (%)			Aufenthalts- dauer (Tage)	
	2011	2016	Veränderung 2016 ggü. 2011 (%)	2011	2016	Veränderung 2016 ggü. 2011 (%-Punkte)	2011	2016
Brandenburg								
Polen	114.713	144.294	25,8	15,0	14,9	-0,2	2,3	2,6
Niederlande	112.032	126.153	12,6	14,7	13,0	-1,7	2,7	2,6
Dänemark	55.261	60.429	9,4	7,2	6,2	-1,0	2,5	2,2
Vereinigtes Königreich	37.054	52.657	42,1	4,9	5,4	0,6	2,2	2,2
Schweiz	32.743	49.381	50,8	4,3	5,1	0,8	2,1	2,2
Ausland insgesamt	763.184	970.199	27,1				2,3	2,3
Mecklenburg-Vorpommern								
Niederlande	139.266	168.904	21,3	17,5	16,3	-1,1	3,6	3,3
Schweiz	130.873	164.432	25,6	16,4	15,9	-0,5	3,1	3,3
Dänemark	107.033	140.645	31,4	13,4	13,6	0,2	2,5	2,4
Schweden	123.551	132.689	7,4	15,5	12,8	-2,6	2,0	2,0
Österreich	55.030	79.686	44,8	6,9	7,7	0,8	3,0	3,1
Ausland insgesamt	798.026	1.033.584	29,5				2,7	2,7
Sachsen-Anhalt								
Niederlande	98.128	89.357	-8,9	21,5	16,0	-5,5	2,6	2,3
Polen	36.716	59.702	62,6	8,0	10,7	2,7	2,6	3,0
Dänemark	40.789	48.344	18,5	8,9	8,7	-0,3	2,0	1,9
Österreich	29.910	30.169	0,9	6,6	5,4	-1,1	2,0	2,0
Schweiz	22.032	29.514	34,0	4,8	5,3	0,5	1,8	1,8
Ausland insgesamt	456.416	556.903	22,0				2,3	2,1
Sachsen								
Niederlande	181.649	178.381	-1,8	11,1	9,4	-1,7	2,5	2,4
Schweiz	120.990	162.569	34,4	7,4	8,6	1,2	2,2	2,3
Österreich	118.301	148.595	25,6	7,2	7,9	0,6	2,2	2,2
Polen	79.580	134.709	69,3	4,9	7,1	2,3	2,1	2,3
USA	150.263	132.460	-11,8	9,2	7,0	-2,2	2,4	2,2
Ausland insgesamt	1.633.733	1.891.323	15,8				2,3	2,2
Thüringen								
Niederlande	136.196	110.182	-19,1	24,0	19,0	-5,1	2,8	2,6
Polen	31.047	44.228	42,5	5,5	7,6	2,1	3,0	3,1
Schweiz	40.108	41.176	2,7	7,1	7,1	0,0	2,0	2,0
Österreich	38.912	40.595	4,3	6,9	7,0	0,1	2,3	2,0
USA	22.213	29.858	34,4	3,9	5,1	1,2	1,9	1,9
Ausland insgesamt	566.419	581.251	2,6				2,3	2,3

Quelle: dwif 2017, Daten Statistische Landesämter

Tabelle 4: Nachfrage in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten nach Reisegebieten 2016 (inkl. Camping)

	Ankünfte	Übernach- tungen	Aufent- halts- dauer (Tage)	ÜN Ver- änderung 2016 ggü. 2015 (%)	Übernach- tungen Ausländer	Verände- rung 2016 ggü. 2015 (%)	Auslän- der- anteil (%)
Brandenburg	4.780.063	12.880.273	2,7	2,9	970.199	1,0	7,5
Barnimer Land	258.768	886.180	3,4	4,1	43.483	-14,4	4,9
Dahme-Seenland	548.950	1.035.769	1,9	6,3	175.221	16,4	16,9
Elbe-Elster-Land	56.863	228.166	4,0	4,0	6.901	87,3	3,0
Fläming	471.187	1.183.684	2,5	-3,9	211.627	-10,1	17,9
Havelland	385.401	1.048.231	2,7	-7,4	65.441	3,3	6,2
Lausitzer Seenland	105.834	370.847	3,5	9,5	16.299	-6,4	4,4
Niederlausitz	79.247	172.805	2,2	8,6	16.891	24,9	9,8
Potsdam	480.090	1.139.389	2,4	3,1	124.849	1,1	11,0
Prignitz	134.039	301.778	2,3	1,1	16.452	21,0	5,5
Ruppiner Seenland	541.259	1.514.241	2,8	2,7	59.540	5,2	3,9
Seenland Oder-Spree	688.399	2.199.395	3,2	4,2	114.496	-4,8	5,2
Spreewald	713.559	1.847.415	2,6	8,7	94.109	6,2	5,1
Uckermark	316.467	952.373	3,0	3,0	24.890	5,1	2,6
Mecklenburg-Vorpommern	7.565.819	30.292.481	4,0	2,8	1.033.584	1,2	3,4
Mecklenburgische Ostseeküste	2.168.087	8.223.249	3,8	3,3	290.590	-4,7	3,5
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	1.254.522	4.311.493	3,4	-0,6	130.386	-4,0	3,0
Rügen/Hiddensee	1.395.971	6.464.367	4,6	2,2	238.371	2,2	3,7
Vorpommern	2.184.587	9.818.558	4,5	5,2	217.117	5,7	2,2
Westmecklenburg	562.652	1.474.814	2,6	-2,0	157.120	10,9	10,7
Sachsen-Anhalt	3.212.557	7.791.717	2,4	2,4	556.903	1,0	7,1
Altmark	229.118	600.224	2,6	-4,4	26.633	6,7	4,4
Anhalt-Wittenberg	476.107	1.137.378	2,4	3,9	107.917	8,7	9,5
Halle, Saale-Unstrut	667.607	1.511.399	2,3	3,6	138.439	5,9	9,2
Harz und Harzvorland	1.095.781	2.932.278	2,7	3,7	131.877	2,5	4,5
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	743.944	1.610.438	2,2	0,6	152.037	-9,4	9,4
Sachsen	7.492.260	18.750.390	2,5	0,1	1.891.323	-0,8	10,1
Chemnitz	260.494	494.018	1,9	-5,9	70.546	-6,8	14,3
Dresden	2.092.314	4.273.074	2,0	-0,8	875.294	-0,5	20,5
Erzgebirge	1.040.631	3.021.420	2,9	1,1	107.334	-16,4	3,6
Leipzig	1.572.073	2.899.393	1,8	2,5	441.687	3,9	15,2
Oberlausitz/Niederschlesien	679.719	1.837.102	2,7	-1,7	86.981	6,3	4,7
Sächsische Schweiz	440.108	1.558.794	3,5	4,7	53.661	-6,4	3,4
Sächsisches Burgen- und Heide-land	660.967	1.955.616	3,0	-4,0	127.745	-0,4	6,5
Sächsisches Elbland	428.212	1.341.537	3,1	-0,2	104.914	3,7	7,8
Vogtland	317.742	1.369.436	4,3	2,1	23.161	-23,7	1,7
Thüringen	3.747.841	9.738.533	2,6	-0,2	581.251	-0,5	6,0
Eichsfeld	106.717	318.561	3,0	-2,4	17.591	-2,5	5,5
Hainich	139.350	429.226	3,1	-6,1	12.961	-15,9	3,0
Kyffhäuser	99.788	338.720	3,4	7,7	4.251	-22,8	1,3
Saaleland	115.711	423.793	3,7	1,1	23.981	5,0	5,7
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	1.270.004	2.261.997	1,8	4,1	257.862	4,4	11,4
Südharz	84.311	209.544	2,5	10,7	7.415	24,7	3,5
Thüringer Rhön	117.453	472.091	4,0	2,3	9.642	19,9	2,0
Thüringer Vogtland	183.915	344.351	1,9	-2,1	35.208	-7,2	10,2
Thüringer Wald	136.344	4.142.910	3,0	-2,0	179.916	0,0	4,3
Übriges Thüringen	267.146	797.340	3,0	-5,3	32.424	-25,4	4,1

Quelle: dwif 2017, Daten Statistische Landesämter

Tabelle 5: Kapazitäten und deren Auslastung 2015 und 2016 (inkl. Camping)

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)		Auslastung Betten bzw. Schlafgelegenheiten (%)	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Brandenburg	1.655	1.650	125.494	125.253	75,8	75,9	32,5	33,3
Barnimer Land	96	95	8.402	8.454	87,5	89,0	31,9	32,8
Dahme-Seenland	69	68	8.736	8.626	126,6	126,9	36,1	39,1
Elbe-Elster-Land	64	61	2.574	2.393	40,2	39,2	29,5	31,7
Fläming	164	160	10.112	9.913	61,7	62,0	36,4	36,6
Havelland	186	184	14.215	14.347	76,4	78,0	28,5	26,1
Lausitzer Seenland	38	38	4.109	4.041	108,1	106,3	28,2	31,1
Niederlausitz	56	54	3.396	3.358	60,6	62,2	16,5	17,7
Potsdam	56	56	6.265	6.386	111,9	114,0	50,4	49,4
Prignitz	88	87	3.758	3.709	42,7	42,6	25,1	25,5
Ruppiner Seenland	220	222	15.240	15.105	69,3	68,0	31,7	32,6
Seenland Oder-Spree	260	261	22.376	22.535	86,1	86,3	30,3	31,2
Spreewald	230	233	16.314	16.443	70,9	70,6	33,8	36,1
Uckermark	128	131	9.997	9.943	78,1	75,9	32,9	33,6
Mecklenburg-Vorpommern	2.851	2.782	278.498	276.258	97,7	99,3	34,2	35,8
Mecklenburgische Ostseeküste	571	565	64.208	64.496	112,4	114,2	37,8	38,9
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	500	485	53.161	51.831	106,3	106,9	26,6	28,0
Rügen/Hiddensee	647	623	58.760	58.660	90,8	94,2	36,5	37,4
Vorpommern	891	875	85.572	83.987	96,0	96,0	35,6	38,1
Westmecklenburg	242	234	16.797	17.284	69,4	73,9	28,7	28,7
Sachsen-Anhalt	1.134	1.088	73.859	73.741	65,1	67,8	31,0	31,7
Altmark	109	101	7.357	7.234	67,5	71,6	30,4	28,6
Anhalt-Wittenberg	170	163	11.607	12.055	68,3	74,0	29,4	29,4
Halle, Saale-Unstrut	233	219	13.377	13.335	57,4	60,9	32,0	33,0
Harz und Harzvorland	407	396	24.489	24.739	60,2	62,5	32,6	33,8
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	215	209	17.029	16.378	79,2	78,4	29,1	29,9
Sachsen*	2.122	2.069	148.818	145.027	70,1	70,1	42,3	42,9
Chemnitz	45	44	.	.	.	.	37,2	36,9
Dresden	183	175	23.790	23.341	130,0	133,4	52,5	52,5
Erzgebirge	498	488	27.232	27.010	54,7	55,3	36,2	36,9
Leipzig	118	121	.	.	.	.	51,1	51,3
Oberlausitz/Niederschlesien	388	378	23.782	22.854	61,3	60,5	32,1	33,1
Sächsische Schweiz	231	233	12.670	12.738	54,8	54,7	41,2	41,6
Sächsisches Burgen- und Heideland	309	292	18.010	17.392	58,3	59,6	39,4	39,4
Sächsisches Elbland	193	186	11.807	11.378	61,2	61,2	39,1	40,4
Vogtland	157	152	10.839	9.912	69,0	65,2	44,8	46,0
Thüringen*	1.330	1.329	106.958	108.500	80,4	81,6	39,5	39,4
Eichsfeld	59	55	.	.	.	.	37,6	38,5
Hainich	65	66	4.360	4.430	67,1	67,1	44,3	42,3
Kyffhäuser	41	44	.	.	.	.	42,3	43,0
Saaleland	64	61	3.526	3.439	55,1	56,4	48,3	51,0
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	169	174	13.454	14.012	79,6	80,5	44,9	45,4
Südharz	40	42	2.494	2.672	62,4	63,6	27,5	30,6
Thüringer Rhön	90	87	4.892	4.686	54,4	53,9	38,2	38,9
Thüringer Vogtland	66	66	4.409	4.480	66,8	67,9	30,5	30,1
Thüringer Wald	634	636	61.767	63.248	97,4	99,4	37,5	36,5
Übriges Thüringen	102	98	6.768	6.278	66,4	64,1	40,2	41,3

* Auslastungswerte ohne Campingplätze

. Datenschutz

Quelle: dwif 2017, Daten Statistische Landesämter

Tabelle 6: 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 (%)	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Brandenburg	968	958	47.154	46.665	48,7	48,7	37,9	39,3
Barnimer Land	55	55	2.549	2.458	46,3	44,7	30,1	31,7
Dahme-Seenland	35	35	2.441	2.473	69,7	70,7	40,4	46,0
Elbe-Elster-Land	38	36	739	714	19,4	19,8	24,1	26,8
Fläming	119	114	6.570	6.179	55,2	54,2	37,4	37,8
Havelland	93	91	4.023	3.957	43,3	43,5	35,8	32,9
Lausitzer Seenland	22	20	1006	850	45,7	42,5	25,5	27,4
Niederlausitz	33	31	1.238	1.195	37,5	38,5	26,3	28,7
Potsdam	41	41	4.795	4.914	117,0	119,9	50,4	51,1
Prignitz	57	58	1.913	2.000	33,6	34,5	31,4	33,4
Ruppiner Seenland	125	124	5.390	5.242	43,1	42,3	35,9	36,9
Seenland Oder-Spree	147	148	6.763	6.881	46,0	46,5	33,6	35,4
Spreewald	143	145	6.667	6.788	46,6	46,8	44,0	46,8
Uckermark	60	60	3.060	3.014	51,0	50,2	43,0	44,5
Mecklenburg-Vorpommern	1.363	1.340	85.656	85.150	62,8	63,5	45,2	46,8
Mecklenburgische Ostseeküste	294	294	22.998	23.043	78,2	78,4	49,0	49,7
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	240	232	11.747	10.891	48,9	46,9	35,6	38,0
Rügen/Hiddensee	268	260	17.856	18.318	66,6	70,5	47,0	48,9
Vorpommern	417	414	26.394	26.550	63,3	64,1	47,5	49,2
Westmecklenburg	144	140	6.661	6.348	46,3	45,3	35,5	35,7
Sachsen-Anhalt	815	778	38.491	37.514	47,2	48,2	34,7	35,9
Altmark	78	72	2.869	2.723	36,8	37,8	32,3	30,6
Anhalt-Wittenberg	119	113	5.475	5.450	46,0	48,2	32,8	33,5
Halle, Saale-Unstrut	189	176	9.005	8.421	47,6	47,8	31,3	33,3
Harz und Harzvorland	269	262	12.187	12.402	45,3	47,3	39,8	40,8
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	160	155	8.955	8.518	56,0	55,0	32,9	34,5
Sachsen	1.574	1.521	87.339	85.091	55,5	55,9	41,2	41,8
Dresden	155	147	21.105	20.811	136,2	141,6	53,1	53,2
Chemnitz	36	35	3.199	3.129	88,9	89,4	37,6	37,3
Erzgebirge	373	361	15.525	15.639	41,6	43,3	34,9	35,9
Leipzig	98	96	13.481	13.070	137,6	136,1	52,0	52,8
Oberlausitz/Niederschlesien	260	254	8.922	8.733	34,3	34,4	30,8	33,0
Sächsische Schweiz	154	151	5.759	5.689	37,4	37,7	37,3	38,1
Sächsisches Burgen- und Heidegebiet	217	204	8.628	8.197	39,8	40,2	32,8	31,9
Sächsisches Elbland	162	156	7.035	6.559	43,4	42,0	31,0	31,1
Vogtland	119	117	3.685	3.633	31,0	31,1	31,6	32,1
Thüringen	960	946	45.829	45.570	47,7	48,2	36,5	36,7
Eichsfeld	41	38	1.470	1.368	35,9	36,0	26,9	26,7
Hainich	41	40	1.635	1.600	39,9	40,0	31,4	34,2
Kyffhäuser	23	25	720	780	31,3	31,2	36,6	37,7
Saaleland	43	41	1.346	1.321	31,3	32,2	36,8	38,2
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	141	146	11.287	11.808	80,0	80,9	45,8	46,4
Südharz	27	28	1.353	1.325	50,1	47,3	27,6	32,0
Thüringer Rhön	65	62	2.043	1.967	31,4	31,7	22,9	23,5
Thüringer Vogtland	50	49	2.525	2.515	50,5	51,3	32,3	32,3
Thüringer Wald	451	443	19.899	19.758	44,1	44,6	35,2	34,0
Übriges Thüringen	78	74	3.551	3.128	45,5	42,3	33,6	34,5

Quelle: dwif 2017, Daten Statistische Landesämter

Fortsetzung Tabelle 6:

	Sonstige Beherbergungsbetriebe (einschließlich Campingplätze)			
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten	
	2015	2016	2015	2016
Brandenburg	687	692	78.340	78.588
Barnimer Land	41	40	5.853	5.996
Dahme-Seenland	34	33	6.295	6.153
Elbe-Elster-Land	26	25	1835	1679
Fläming	45	46	3.542	3.734
Havelland	93	93	10.192	10.390
Lausitzer Seenland	16	18	3.103	3.103
Niederlausitz	23	23	2.158	2.163
Potsdam	15	15	1470	1472
Prignitz	31	29	1.845	1.709
Ruppiner Seenland	95	98	9.850	9.863
Seenland Oder-Spree	113	113	15.613	15.654
Spreewald	87	88	9.647	9.655
Uckermark	68	71	6.937	6.929
Mecklenburg-Vorpommern	1.488	1.442	192.842	191.108
Mecklenburgische Ostseeküste	277	271	41.210	41.453
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	260	253	41.414	40.940
Rügen/Hiddensee	379	363	40.904	40.342
Vorpommern	474	461	59.178	57.437
Westmecklenburg	98	94	10.136	10.936
Sachsen-Anhalt	319	310	35.368	36.227
Altmark	31	29	4.488	4.511
Anhalt-Wittenberg	51	50	6.132	6.605
Halle, Saale-Unstrut	44	43	4.372	4.914
Harz und Harzvorland	138	134	12.302	12.337
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	55	54	8.074	7.860
Sachsen	548	548	61.479	59.936
Dresden	28	28	2.685	2.530
Chemnitz	9	9	.	.
Erzgebirge	125	127	11.707	11.371
Leipzig	20	25	.	.
Oberlausitz/Niederschlesien	128	124	14.860	14.121
Sächsische Schweiz	77	82	6.911	7.049
Sächsisches Burgen- und Heideland	92	88	9.382	9.195
Sächsisches Elbland	31	30	4.772	4.819
Vogtland	38	35	7.154	6.279
Thüringen	370	383	61.129	62.930
Eichsfeld	18	17	.	.
Hainich	24	26	2.725	2.830
Kyffhäuser	18	19	.	.
Saaleland	21	20	2.180	2.118
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	28	28	2.167	2.204
Südharz	13	14	1.141	1.347
Thüringer Rhön	25	25	2.849	2.719
Thüringer Vogtland	16	17	1.884	1.965
Thüringer Wald	183	193	41.868	43.490
Übriges Thüringen	24	24	3.217	3.150

Quelle: dwif 2017, Daten Statistische Landesämter

Tabelle 7: Betriebstyp Ferienzentren/Ferienhäuser/Ferienwohnungen – Angebotskennzahlen

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Betten		Betriebsgröße (Betten pro Betrieb)		Auslastung Betten (%)	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Brandenburg	284	297	13.681	14.091	48,2	47,4	35,9	37,4
Mecklenburg-Vorpommern	1.033	1.000	62.496	60.686	60,5	60,7	31,5	32,1
Sachsen-Anhalt	131	125	6.667	6.490	50,9	51,9	31,3	33,3
Sachsen	192	207	7.750	8.246	40,4	39,8	33,6	33,1
Thüringen	123	127	4.285	4.311	34,8	33,9	28,6	29,0
Ostdeutschland	1.763	1.756	94.879	93.824	53,8	53,4	32,2	32,9

Quelle: dwif 2017, Daten Statistische Landesämter

Tabelle 8: Betriebstyp Ferienzentren/Ferienhäuser/Ferienwohnungen – Nachfragekennzahlen

	Ankünfte		Übernachtungen		Veränderung Übernachtungen (%)		Aufenthaltsdauer (Tage)	
	2015	2016	2015	2016	2016/2011	2016/2015	2011	2016
Brandenburg	510.583	565.113	1.544.097	1.684.589	44,3	9,1	3,4	3,0
Anteil an Ostdeutschland (%)	22,1	23,6	15,3	16,3				
Mecklenburg-Vorpommern	1.273.234	1.258.135	6.619.094	6.616.557	-3,3	0,0	5,6	5,3
Anteil an Ostdeutschland (%)	55,0	52,4	65,7	64,0				
Sachsen-Anhalt	194.941	205.674	674.131	719.050	14,9	6,7	3,7	3,5
Anteil an Ostdeutschland (%)	8,4	8,6	8,5	8,8				
Sachsen	225.339	254.713	854.505	909.562	22,9	6,4	3,8	3,6
Anteil an Ostdeutschland (%)	9,7	10,6	6,7	7,0				
Thüringen	110.272	114.971	385.742	400.919	10,9	3,9	3,5	3,5
Anteil an Ostdeutschland (%)	4,8	4,8	3,8	3,9				
Ostdeutschland	2.314.369	2.398.606	10.077.569	10.330.677	6,1	2,5	4,8	4,3

Quelle: dwif 2017, Daten Statistische Landesämter

Tabelle 9: Destinationsvergleich Städte – Angebotskennzahlen

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Betten pro Betrieb)		Auslastung der Schlafgelegenheiten (%)	
	2016	Veränderung ggü. 2011 (%)	2016	Veränderung ggü. 2011 (%)	2016	Veränderung ggü. 2011 (%-Punkte)	2016	Veränderung ggü. 2011 (%)
Brandenburg								
Bernau bei Berlin	6	20,0	1.060	17,6	176,7	-3,5	79,5	-4,0
Blankenfelde-Mahlow	7	-12,5	984	13,8	140,6	32,4	43,4	21,6
Brandenburg/Havel	41	95,2	1.722	61,2	42,0	-8,9	34,2	-1,2
Cottbus	21	5,0	1.779	3,9	84,7	-0,9	41,0	31,4
Frankfurt (Oder)	20	0,0	863	-14,0	43,2	-7,0	32,2	0,0
Neuruppin	19	-17,4	1.222	-3,4	64,3	9,3	39,3	24,8
Potsdam	56	12,0	5.706	7,8	101,9	-4,0	53,2	17,7
Mecklenburg-Vorpommern								
Greifswald	32	39,1	1.316	20,4	41,1	-6,4	36,9	-8,4
Güstrow	13	18,2	978	18,7	75,2	0,3	40,0	-14,2
Neubrandenburg	8	-33,3	607	-40,5	75,9	-9,1	45,5	40,0
Rostock	103	-1,9	14.182	2,3	137,7	5,6	37,6	24,9
Schwerin	45	2,3	2.456	-8,2	54,6	-6,2	37,5	10,3
Stralsund	34	-2,9	2.833	4,8	83,3	6,1	48,1	13,4
Wismar	25	8,7	1.906	28,5	76,2	11,8	48,5	11,8
Sachsen-Anhalt								
Dessau-Roßlau	19	-9,5	933	-2,3	65,7	4,8	41,2	17,0
Halle (Saale)	38	2,7	1.249	8,7	67,4	3,7	42,5	14,6
Lutherstadt Wittenberg	29	-6,5	1.270	1,2	65,5	5,0	31,0	37,2
Magdeburg	47	23,7	2.562	6,8	97,1	-15,4	35,8	16,6
Merseburg	10	-16,7	5.499	19,2	84,4	25,4	36,4	2,5
Naumburg (Saale)	39	14,7	4.565	13,8	71,7	-0,6	41,1	7,3
Schönebeck (Elbe)	13	0,0	844	18,1	97,7	15,0	37,4	3,3
Wernigerode	98	15,3	2.796	14,6	56,1	-0,3	43,6	1,6
Sachsen								
Bautzen	18	-5,3	1.009	-12,5	56,1	-4,6	41,5	12,5
Chemnitz	44	2,3	3.652	-2,5	83,0	-4,1	36,9	13,5
Dresden	176	-5,4	22.538	13,9	128,1	21,6	52,5	0,4
Görlitz	43	4,9	1.980	13,1	46,0	3,4	38,3	5,5
Leipzig	127	19,8	14.864	14,2	117,0	-5,7	51,3	13,2
Meißen	22	4,8	1.181	13,3	53,7	4,1	31,9	3,2
Pirna	20	2,3	3.652	7,4	46,7	3,2	30,3	-1,3
Plauen	15	-11,8	809	-8,6	53,9	1,9	39,0	15,0
Radebeul	21	-8,7	1.837	-0,4	87,5	7,3	38,1	17,2
Zwickau	15	-21,1	1.116	-0,9	74,4	15,1	37,6	-1,3
Thüringen								
Eisenach	32	6,7	2.108	2,4	65,9	-2,8	44,3	11,6
Erfurt	66	3,1	5.341	10,4	80,9	5,4	45,0	8,3
Gera	17	0,0	1.476	1,6	86,8	1,4	38,1	-1,0
Gotha	15	0,0	1.055	1,8	70,3	1,3	41,5	3,1
Ilmenau	15	-6,3	1.015	5,2	67,7	7,4	32,5	18,8
Jena	28	12,0	1.918	19,4	68,5	4,2	46,0	3,9
Mühlhausen/Thüringen	15	-11,8	749	-17,3	49,9	-3,4	33,7	-6,2
Saalfeld/Saale	16	6,7	761	-6,3	47,6	-6,6	37,0	-0,6
Suhl	20	-4,8	1.777	6,2	88,9	9,1	41,8	3,7
Weimar	44	7,3	4.247	18,3	96,5	9,0	46,0	-3,8

Quelle: dwif 2017, Daten Statistische Landesämter

Tabelle 10: Destinationsvergleich Städte – Nachfragekennzahlen

	Übernachtungen		Übernachtungen Ausländer		Anteil ÜN Ausland an allen Übernachtungen (%)		Aufenthaltsdauer (Tage)	
	2016	Veränderung ggü. 2011 (%)	2016	Veränderung ggü. 2011 (%)	2016	Veränderung ggü. 2011 (%-Punkte)	2011	2016
Brandenburg								
Bernau bei Berlin	299.999	10,3	3.328	92,0	1,1	0,5	13,5	10,5
Blankenfelde-Mahlow	167.723	25,9	68.446	27,3	40,8	0,4	2,2	2,1
Brandenburg/Havel	228.895	50,7	21.076	-10,7	9,2	-6,3	2,6	2,5
Cottbus	260.345	30,9	25.634	20,7	9,8	-0,8	1,6	1,8
Frankfurt (Oder)	128.208	-12,4	21.578	-10,6	16,8	0,4	2,0	2,2
Neuruppin	198.975	16,2	4.301	-3,3	2,2	-0,4	2,2	2,4
Potsdam	1.139.389	25,2	124.849	42,9	11,0	1,4	2,3	2,4
Mecklenburg-Vorpommern								
Greifswald	226.278	6,0	18.485	21,6	8,2	1,0	2,4	2,5
Güstrow	142.130	-10,5	12.042	3,4	8,5	1,1	2,2	2,2
Neubrandenburg	106.282	-15,0	5.817	-46,9	5,5	-3,3	1,7	2,2
Rostock	1.966.750	28,1	137.712	23,2	7,0	-0,3	2,5	2,6
Schwerin	347.974	-1,8	43.583	16,0	12,5	1,9	1,8	1,7
Stralsund	505.183	23,9	56.829	25,7	11,2	0,2	2,2	2,3
Wismar	311.049	30,0	28.334	22,4	9,1	-0,6	2,5	2,4
Sachsen-Anhalt								
Dessau-Roßlau	201.162	12,7	36.158	45,9	18,0	4,1	1,6	1,6
Halle (Saale)	402.095	25,3	58.781	46,0	14,6	2,1	1,9	1,8
Lutherstadt Wittenberg	215.480	40,6	36.409	42,1	16,9	0,2	1,8	1,8
Magdeburg	629.559	18,2	78.206	4,3	12,4	-1,7	1,7	1,7
Merseburg	112.554	22,7	14.382	.	12,8	12,8	2,2	2,0
Naumburg (Saale)	455.877	18,4	5.176	-15,6	1,1	-0,5	3,3	3,9
Schönebeck (Elbe)	174.961	13,3	9.339	62,4	5,3	1,6	5,0	5,0
Wernigerode	859.297	11,5	32.557	-6,0	3,8	-0,7	2,8	2,7
Sachsen								
Bautzen	174.660	13,2	12.066	27,1	6,9	0,8	1,9	2,4
Chemnitz	494.018	13,0	70.546	-2,3	14,3	-2,2	1,9	1,9
Dresden	4.273.074	11,8	875.294	28,5	20,5	2,7	2,1	2,0
Görlitz	281.779	40,6	20.083	56,5	7,1	0,7	2,1	2,2
Leipzig	2.899.393	35,8	441.687	26,3	15,2	-1,1	1,8	1,8
Meißen	127.237	9,0	13.507	-10,2	10,6	-2,3	1,9	1,8
Pirna	122.991	30,9	8.649	57,7	7,0	1,2	2,4	2,7
Plauen	113.393	1,6	9.234	-5,5	8,1	-0,6	2,0	1,9
Radebeul	253.714	18,4	31.647	-32,1	12,5	-9,3	2,5	2,1
Zwickau	149.726	-4,3	21.210	2,6	14,2	1,0	1,9	1,8
Thüringen								
Eisenach	336.540	14,5	37.331	31,6	11,1	1,4	1,7	1,7
Erfurt	873.682	20,3	75.198	28,7	8,6	0,6	1,7	1,8
Gera	205.155	-1,7	29.260	-10,2	14,3	-1,3	1,8	1,8
Gotha	156.171	7,1	13.536	81,7	8,7	3,6	2,3	2,1
Ilmenau	119.665	25,0	8.940	-5,2	7,5	-2,4	2,2	2,2
Jena	316.492	3,7	53.932	8,4	17,0	0,7	1,9	1,7
Mühlhausen/Thüringen	107.442	-12,3	4.867	-8,8	4,5	0,2	2,2	2,2
Saalfeld/Saale	103.771	-5,0	2.414	-24,3	2,3	-0,6	3,8	3,5
Suhl	246.052	1,9	19.717	27,8	8,0	1,6	2,7	2,8
Weimar	715.437	11,7	84.547	0,3	11,8	-1,3	1,9	1,9

Quelle: dwif 2017, Daten Statistische Landesämter

Tabelle 11: Destinationsvergleich Küstenregionen – Angebotskennzahlen (inkl. Camping)

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Betten pro Betrieb)		Auslastung der Schlafgelegenheiten (%)	
	2016	Veränderung ggü. 2011 (%)	2016	Veränderung ggü. 2011 (%)	2016	Veränderung ggü. 2011 (%-Punkte)	2016	Veränderung ggü. 2011 (%)
Mecklenburg-Vorpommern								
Mecklenburgische Ostseeküste	565	-8,4	64.496	-1,8	112,4	6,1	38,9	17,2
Rügen/Hiddensee	623	-13,6	58.660	-6,4	90,8	3,9	37,4	15,4
Vorpommern	875	-7,5	83.987	-6,2	96,0	1,4	38,1	22,9
Niedersachsen								
Nordseeküste/Bremerhaven	1.002	-1,0	79.521	0,2	79,4	1,0	34,4	k. A.
Ostfriesische Inseln	875	-3,5	38.790	-0,9	44,3	1,2	44,5	5,0
Schleswig-Holstein								
Nordsee	1.605	-13,5	77.693	-3,0	48,4	5,2	39,0	k. A.
Ostsee	1.447	-8,7	123.971	1,2	85,7	8,4	37,7	k. A.
Küstenregionen insgesamt	6.992	-5,8	527.118	-2,2	75,4	4,9	38,1	k. A.

Quelle: dwif 2017, Daten Statistische Landesämter

Tabelle 12: Destinationsvergleich Küstenregionen – Nachfragekennzahlen (inkl. Camping)

	Übernachtungen		Übernachtungen Ausländer		Anteil ÜN Ausland an allen Übernachtungen (%)		Aufenthaltsdauer (Tage)	
	2016	Veränderung ggü. 2011 (%)	2016	Veränderung ggü. 2011 (%)	2016	Veränderung ggü. 2011 (%-Punkte)	2011	2016
Mecklenburg-Vorpommern								
Mecklenburgische Ostseeküste	8.223.249	15,6	290.590	38,2	3,5	0,6	3,9	3,8
Rügen/Hiddensee	6.464.367	5,7	238.371	14,8	3,7	0,3	4,9	4,6
Vorpommern	9.818.558	14,1	217.117	33,4	2,2	0,3	4,5	4,5
Niedersachsen								
Nordseeküste/Bremerhaven	8.315.512	11,4	230.587	25,3	2,8	0,3	4,4	4,1
Ostfriesische Inseln	5.396.547	2,6	32.130	8,9	0,6	0,0	6,4	6,2
Schleswig-Holstein								
Nordsee	9.294.711	8,0	212.993	61,6	2,3	0,8	5,8	5,4
Ostsee	13.187.429	20,8	1.101.548	31,4	8,4	0,7	3,8	3,7
Küstenregionen insgesamt	60.700.373	12,1	2.323.336	31,7	3,8	0,6	4,6	4,4

Quelle: dwif 2017, Daten Statistische Landesämter

Tabelle 13: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft 2011 bis 2016 (Index 2011 = 100)

Kategorie		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Bergbahnen	Ost-D	100	108,5	111,0	115,9	111,6	111,4
	gesamt	100	107,0	114,1	116,7	119,7	116,4
Burgen/Schlösser	Ost-D	100	103,0	99,8	106,9	102,6	103,8
	gesamt	100	101,6	98,4	107,1	103,1	104,7
Freizeit-/Erlebniseinrichtungen	Ost-D	100	94,0	94,5	98,9	95,3	102,7
	gesamt	100	100,1	99,1	101,7	104,6	103,9
Denkmäler/historische Bauwerke	Ost-D	100	95,7	109,7	117,4	105,2	100,7
	gesamt	100	94,6	103,2	109,1	99,7	101,2
Naturinfozentren	Ost-D	100	89,2	87,4	92,4	95,0	99,3
	gesamt	100	95,5	93,1	97,1	98,3	104,3
Freilichtmuseen/Besucherbergwerke	Ost-D	100	96,6	93,6	102,9	96,7	98,9
	gesamt	100	95,6	95,5	99,1	95,0	95,4
Zoos/Tierparks	Ost-D	100	97,7	87,9	101,0	97,4	97,0
	gesamt	100	94,5	88,9	97,6	94,7	96,8
Private Eisenbahnen	Ost-D	100	100,8	88,6	94,6	97,8	96,7
	gesamt	100	100,7	88,7	94,5	97,6	96,5
Erlebnisbäder/Thermen	Ost-D	100	99,0	97,2	95,9	94,4	96,7
	gesamt	100	101,3	100,3	100,9	101,1	100,9
Landschaftsattraktionen	Ost-D	100	91,4	90,9	93,3	85,8	92,7
	gesamt	100	96,8	91,0	94,0	87,9	94,2
Besucherführungen (Industrie-/sonstige Anlagen)	Ost-D	100	94,8	91,5	92,9	89,0	92,1
	gesamt	100	96,2	88,3	88,4	85,6	86,3
Stadtführungen	Ost-D	100	95,2	93,8	89,1	86,8	90,8
	gesamt	100	98,9	96,6	96,5	95,5	99,0
Ausflugsschiffe/Fähren	Ost-D	100	94,2	74,8	90,3	77,3	86,0
	gesamt	100	96,9	85,3	94,7	86,0	94,0
Museen/Ausstellungen	Ost-D	100	97,8	91,7	91,1	88,4	84,6
	gesamt	100	97,1	93,1	91,1	89,3	93,2
Kirchen	Ost-D	100	81,2	76,4	81,9	114,5	77,6
	gesamt	100	82,6	77,9	82,8	112,1	80,3

Quelle: dwif 2017, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

Tabelle 14: Besucherentwicklung nach Bundesländern 2011 bis 2016 (Index 2011=100)

Bundesland	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Brandenburg	100	98,8	94,9	97,5	96,9	100,4
Thüringen	100	96,6	94,5	98,9	95,4	97,2
Sachsen-Anhalt	100	102,1	89,4	98,4	100,8	95,8
Mecklenburg-Vorpommern	100	95,3	89,6	91,4	91,8	92,7
Sachsen	100	97,2	94,1	98,3	92,8	92,3
Ostdeutschland	100	98,0	92,8	97,3	95,0	94,8
Freizeitwirtschaft in allen erfassten Bundesländern	100	98,6	94,9	97,9	97,3	98,5

Quelle: dwif 2017, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

Tabelle 15: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2011 und 2016

	2011			2016		
	Gastgewerbe	alle Branchen	Anteil Gast-gewerbe (%)	Gastgewerbe	alle Branchen	Anteil Gast-gewerbe (%)
Brandenburg	25.731	774.226	3,3	29.409	816.778	3,6
Mecklenburg-Vorpommern	34.523	537.752	6,4	36.680	559.531	6,6
Sachsen	44.958	1.451.237	3,1	52.013	1.553.509	3,3
Sachsen-Anhalt	20.522	771.172	2,7	22.678	782.541	2,9
Thüringen	20.412	763.244	2,7	22.257	792.509	2,8
Ostdeutschland	146.146	4.297.631	3,4	163.037	4.504.868	3,6
Deutschland	868.218	28.641.222	3,0	1.026.371	31.373.691	3,3

Quelle: dwif 2017, Daten Bundesagentur für Arbeit

Tabelle 16: Reale Umsatzentwicklung im ostdeutschen Gastgewerbe (Veränderung ggü. Vorjahr in %)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Brandenburg						
Gastgewerbe	-1,8	1,2	- 4,9	- 0,2	1,0	2,6
Beherbergung	-1,9	1,9	- 3,6	- 0,4	2,8	- 0,1
Gastronomie	-1,8	0,6	- 5,8	- 0,1	- 0,2	4,1
Mecklenburg-Vorpommern						
Gastgewerbe	0,2	0,7	0,4	1,5	0,4	3,8
Beherbergung	-0,5	0,3	0,9	3,8	0,6	5,7
Gastronomie	1,6	1,3	- 0,6	- 3,1	- 0,1	0,3
Sachsen						
Gastgewerbe	2,3	-1,3	0,2	2,1	5,2	2,2
Beherbergung	-0,4	-2,4	- 2,3	- 0,2	1,3	4,2
Gastronomie	3,8	-0,4	1,6	3,6	7,7	1,1
Sachsen-Anhalt						
Gastgewerbe	3,5	-3,9	- 0,4	4,1	2,8	0,7
Beherbergung	2,1	-0,1	- 0,3	8,6	6,7	0,9
Gastronomie	4,3	-6,3	- 0,5	1,4	0,4	0,6
Thüringen						
Gastgewerbe	-5,1	-1,6	- 1,7	0,8	3,0	- 0,6
Beherbergung	-6,0	-2,9	- 3,0	- 0,4	3,6	3,3
Gastronomie	-4,6	-0,9	- 0,8	1,6	2,5	-3,4
Deutschland						
Gastgewerbe	2,4	0,2	- 1,1	1,0	1,6	0,8
Beherbergung	2,4	1,4	- 1,2	0,9	2,1	1,9
Gastronomie	2,4	-0,5	- 1,0	1,1	1,3	0,2

Quelle: dwif 2017, Daten Statistische Landesämter

Tabelle 17: Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene

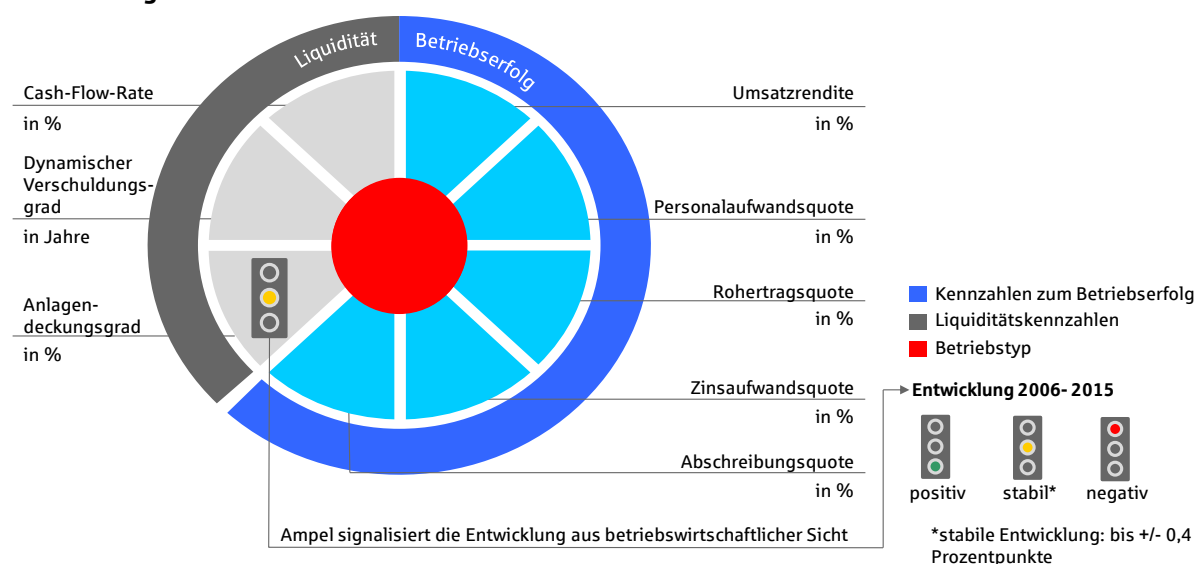
Die verschiedenen Betriebstypen aus dem Beherbergungs- und Gastronomiegewerbe werden im jährlichen Wechsel analysiert. In diesem Jahr ist die Entwicklung des Beherbergungsgewerbes an der Reihe: Dazu gehören Hotels, Hotels garnis, Gasthöfe und Pensionen. Infolge zu geringer Fallzahlen auf Länderebene erfolgt eine Analyse der Deutschlandwerte. Sie haben dank der großen Fallzahl eine starke Aussagekraft. 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 2006 bis 2015 eine gute Potenzialeinschätzung nach Betriebstypen.¹

Hinweis:

Definitionen und Zeitreihenvergleiche der aufgeführten Kennzahlen sind in den folgenden Anhängen zusammengestellt, auch für die Gastronomie.

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

Erläuterung Kennzahlenbarometer für Schlüsselkennziffern²



Quelle: dwif 2017

¹ Aktuellere Daten liegen nicht vor, da die Betriebe ihre Jahresabschlüsse zum Teil deutlich zeitverzögert erstellen und bei den Sparkassen einreichen.

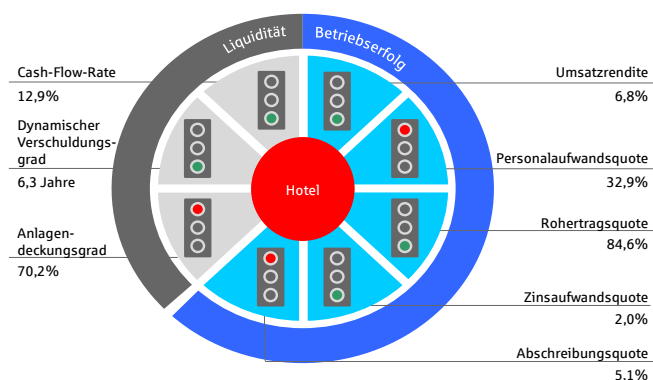
² Eine steigende Abschreibungsquote erhöht den Cash-Flow, weshalb mehr Abschreibungen positiv bewertet werden und weniger Abschreibungen negativ

Hotel

Zusammenfassung:

- Die Hotels sind trotz einer zuletzt rückläufigen Zahl der Betriebe von einer positiven Marktdynamik geprägt. Sie werden insgesamt größer und leistungstärker und ihr Marktanteil legt kontinuierlich zu.
- Die Ertragskraft und die Innenfinanzierungskraft der Betriebe haben deutlich zugenommen. Steigenden Personalkosten stehen sinkende Waren- und Zinsaufwendungen gegenüber.
- Die Schuldentilgungsfähigkeit hat sich verbessert und damit der Spielraum für Investitionen. In den letzten fünf Jahren ist ein Zuwachs bei der Investitionsquote spürbar.

Fakten	2006	2014	2015
Betriebe	13.071	13.270	13.193
Betten	0,97 Mio.	1,09 Mio.	1,10 Mio.
Betriebsgröße	75 Betten	83 Betten	84 Betten
Ankünfte	66,4 Mio.	86,0 Mio.	89,2 Mio.
Übernachtungen	136,1 Mio.	172,9 Mio.	178,7 Mio.
Bettenauslastung	39,0%	43,9%	45%
Marktanteil an Übernachtungen	38,8%	40,8%	41,0%
Ø-Umsatz pro Betrieb	1,02 Mio. (2009)*	1,50 Mio.	1,60 Mio.-
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen ³	28,2%	33,6%	k. A. ⁴



Quelle: dwif 2017, Daten DSV 2017, Statistisches Bundesamt 2017; *vor 2009 andere Bemessungsgrundlage

Die guten Rahmenbedingungen und eine steigende Nachfrage führten zu einer Verbesserung der durchschnittlichen Umsätze pro Betrieb. Neben den Umsätzen stiegen auch die Betriebsgröße und der Marktanteil gemessen an allen gewerblichen Übernachtungen. Vier von zehn Übernachtungen entfallen auf das Hotelsegment.

Die Gewinnmarge der Hotels entwickelte sich langfristig (2006 bis 2015) positiv und stieg um 1,4 Prozentpunkte. Gleichzeitig legten die Cash-Flow-Rate und damit die Innenfinanzierungskraft der Betriebe ebenfalls zu und erreichte den dritthöchsten Wert seit zehn Jahren. Der eingeführte Mindestlohn erhöht den Druck auf die Hotelbetriebe. Die Personalaufwandsquote stieg im Zuge der Umsetzung um rund drei Prozentpunkte. Die höheren Kosten konnten jedoch durch sinkende Waren- und Zinsaufwendungen kompensiert werden.

Aufgrund der insgesamt positiven Entwicklung stieg die Schuldentilgungsfähigkeit der Hotelbetriebe an. Der dynamische Verschuldungsgrad konnte deutlich von 8,9 auf 6,3 Jahre reduziert werden. Parallel wuchs die Kapitaldecke der Betriebe. Die Eigenkapitalquote lag zuletzt rund neun Prozentpunkte über dem Ausgangsniveau aus dem Jahr 2006. Die positive Dynamik bei den Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen übertrug sich auch auf die Investitionstätigkeit und Zukunftserwartungen der Betriebe. Die Investitionsquote stieg von 1,7 % (2006) auf 2,2 % (2015). Die Abschreibungsquote fällt weiterhin verhalten aus und deutet auf einen weiteren Investitionsbedarf hin.

Insgesamt bleiben die Betriebe optimistisch. Laut aktueller Branchenumfrage gehen neun von zehn Hotelbetrieben in Schleswig-Holstein von einer stabilen bis steigenden Geschäftslage aus und 44 % der Hotelbetreiber möchten das Investitionsniveau in der kommenden Saison anheben.⁵

³ Anteil der Bilanzen des Betriebstyps Hotel gemessen an allen vorliegenden gastgewerblichen Bilanzen

⁴ Aufgrund unvollständiger Daten kann es zu einer Verzerrung der Ergebnisse kommen, da Hotelbetriebe ihre Bilanzdaten schneller als kleinere Gasthöfe und Pensionen vorlegen.

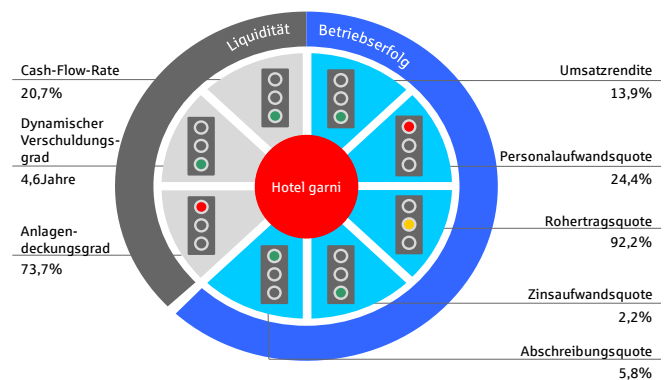
⁵ DIHK Saisonumfrage Herbst 2016

Hotel garni

Zusammenfassung:

- Das Wachstumssegment der Budget-Design-Betriebe wie beispielsweise Motel One oder Ibis Budget fällt unter diesen Betriebstyp und wirkt sich auf die Marktstrukturen aus. Weniger aber leistungsfähigere Betriebe erwirtschaften deutlich höhere Umsätze. Seit 2016 stiegen zudem sowohl der Marktanteil als auch die Kreditnehmerquote bei den Sparkassen.
- Der Konzentrationsprozess lässt schwache Marktteilnehmer ausscheiden, weshalb der Anteil gut aufgestellter Betriebe auf dem Markt zunimmt. Die gestiegene Gewinnmarge und Innenfinanzierungskraft deuten zudem auf eine verbesserte Produktivität hin.
- Die sich stetig verbessernden Betriebsergebnisse der letzten Jahre steigerten die Schuldentilgungsfähigkeit und erhöhten die für Investitionen notwendige Kapitaldecke.

Fakten	2006	2014	2015
Betriebe	8.384	7.400	7.263
Betten	311.240	359.386	365.708
Betriebsgröße	37 Betten	49 Betten	50 Betten
Ankünfte	18,5 Mio.	27,3 Mio.	28,9 Mio.
Übernachtungen	41,2 Mio.	58,1 Mio.	60,8 Mio.
Bettenauslastung	37,5%	45,5%	46,8%
Marktanteil an Übernachtungen	11,7%	13,7%	13,9%
Ø-Umsatz pro Betrieb	384.376 (2009)*	560.027	601.321
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen ⁶	5,4%	8,0%	k. A.



Quelle: dwif 2017, Daten DSV 2017, Statistisches Bundesamt 2017; *vor 2009 andere Bemessungsgrundlage

Das Segment der Hotels garnis ist weiterhin geprägt durch einen Marktkonzentrationsprozess. Die Zahl der Betriebe ist rückläufig, bei gleichzeitig steigenden durchschnittlichen Bettenkapazitäten und Belegungsquoten. Die Nachfrage stieg deutlich und dementsprechend fällt der Marktanteil dieses Betriebstyps höher als 2006 und auch höher als im Vorjahr aus. Die Kreditnehmerquote bei den Sparkassen legte ebenfalls um fast drei Prozentpunkte zu.

Der zunehmende Anteil an effizient geführten Budgetbetrieben und die allgemein gute Konjunktur führten zu einem Anstieg des Betriebserfolges. Die Umsatzrendite nahm von 2006 bis 2015 spürbar um 4,6 Prozentpunkte zu. Da sich sowohl die Werte des 1. und 3. Quartils verbesserten, kann von einer Erhöhung des finanziellen Spielraums auf breiter Front ausgegangen werden. Der Cash-Flow und damit die Innenfinanzierungskraft stiegen ebenfalls an (+2,6 Prozentpunkte).

Die Gesamtkostenbelastung stieg kumuliert leicht an. Die Personalkosten (+4,2 %) und die Mietaufwendungen (+2,4 %) legten zu, die Warenaufwendungen (-0,4 %) blieben tendenziell konstant und die Zinsaufwandsquote (- 3,7 %) sank. Insgesamt trugen jedoch die starken Preis- und Auslastungszuwächse zu einer besseren Schuldentilgungsfähigkeit bei. Die Betriebe können die Schulden theoretisch um 3,3 Jahre früher tilgen. Zudem fiel die Eigenkapitalquote (+8,9 Prozentpunkte) deutlich höher aus. Die Investitionsquote lag zuletzt auf Vorjahresniveau, stieg jedoch langfristig um 0,4 Prozentpunkte an.

Die Betriebe blicken optimistisch in die Zukunft: Wie beim Betriebstyp Hotel gehen neun von zehn Befragte von einer guten Geschäftsentwicklung aus. 30 Prozent planen in der kommenden Saison mit einer verstärkten Investitionstätigkeit.⁷

⁶ Anteil der Bilanzen des Betriebstyps Hotel garni gemessen an allen vorliegenden gastgewerblichen Bilanzen

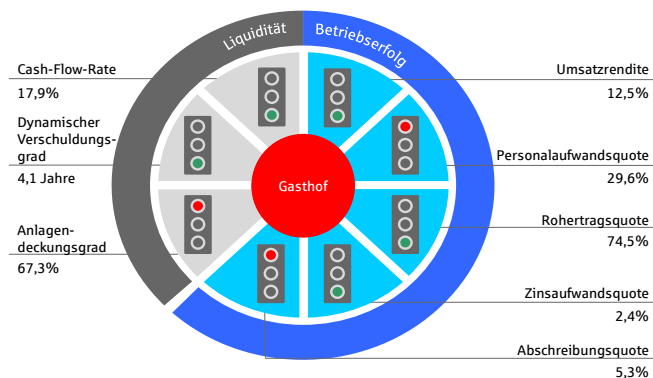
Gasthof

Zusammenfassung:

- Der Betriebstyp Gasthöfe ist weiterhin durch Marktbereinigungsprozesse gekennzeichnet. Während des gesamten Beobachtungszeitraumes sinkt die Zahl der Betriebe bei weitgehend stabiler Betriebsgröße.
- Dementsprechend sinken der allgemeine Marktanteil und auch die Kreditnehmerquote der Sparkassen.
- Die verbleibenden Betriebe verzeichneten zumindest eine Stabilisierung der Übernachtungszahlen und leicht höhere Umsätze pro Betrieb. Dementsprechend verbesserten sich Gewinnmarge und Innenfinanzierungskraft.

Fakten	2006	2014	2015
Betriebe	9.480	7.540	7.312
Betten	217.924	185.093	180.600
Betriebsgröße	23 Betten	25 Betten	25 Betten
Ankünfte	8,2 Mio.	8,5 Mio.	8,6 Mio.
Übernachtungen	18,2 Mio.	18,0 Mio.	18,1 Mio.
Bettenauslastung	23,5%	27,8%	28,7%
Marktanteil an Übernachtungen	5,2%	4,2%	4,2%
Ø-Umsatz pro Betrieb	205.382 (2009)*	267.727	287.476
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen ⁸	10,9%	7,0%	k. A.

Quelle: dwif 2017, Daten DSV 2017, Statistisches Bundesamt 2017; *vor 2009 andere Bemessungsgrundlage



Der Betriebstyp Gasthöfe hat auf dem Beherbergungsmarkt einen schweren Stand. Seit 2006 gibt es auf dem deutschen Markt fast 2.2000 Betriebe weniger. Die Leistungsfähigkeit der verbleibenden Betriebe ist mit durchschnittlich 25 Betten begrenzt. Zumindest konnte die Nachfrage stabilisiert werden, der Marktanteil ist aber langfristig betrachtet um einen Prozentpunkt gesunken.

Durch die Marktbereinigung bleiben tendenziell eher gut geführte Betriebe auf dem Markt bestehen. Die Gewinnmarge stieg zwar seit 2016 um vier Prozentpunkte an, fällt aber weiterhin aufgrund der geringen Umsätze pro Betrieb lediglich befriedigend aus. Gemessen am Umsatz pro Betrieb verfügt jeder Gasthof im Durchschnitt über einen Gewinn von rund 36.000 Euro. Dieser muss in der Regel notwendige Investitionen und auch den Unternehmerlohn sowie Rückstellungen für Risiken abdecken.

Insgesamt legten die Umsätze deutlicher als die Aufwandspositionen zu. Die zwei großen Kostenblöcke entwickelten sich in unterschiedliche Richtungen. Die Personalkosten stiegen seit 2006 um 5,8 Prozentpunkte und die Warenaufwendungen reduzierten sich um 3,8 Prozentpunkte. Die Schuldentilgungsfähigkeit verbesserte sich von 6,7 auf 4,1 Jahre. Die Eigenkapitalquote stagniert jedoch im Median weiterhin bei 0,1 Prozent und damit auf einem deutlich zu geringen Niveau.

Die Investitionsquote stieg dennoch von 1,3 auf 1,9 Prozent an. Die Geschäftslage wird realistisch eingeschätzt. Kein Betrieb erwartet Umsatzsteigerungen, aber fast alle gehen von einem gleichbleibenden Niveau aus. Rund ein Drittel der Betriebe plant in der kommenden Saison höhere Ausgaben für Investitionen.

⁷ DIHK Saisonumfrage Herbst 2016

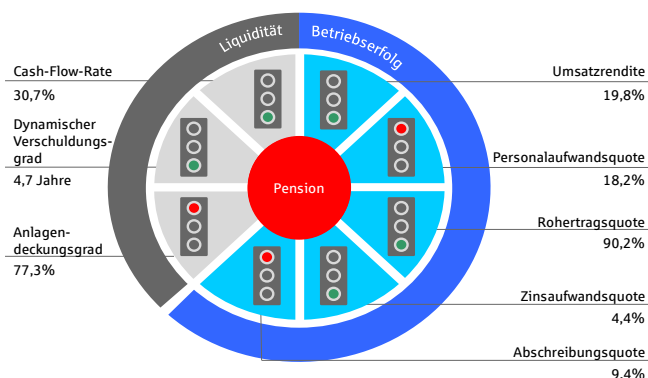
⁸ Anteil der Bilanzen des Betriebstyps Gasthof gemessen an allen vorliegenden gastgewerblichen Bilanzen

Pensionen

Zusammenfassung:

- Nach zwei verhaltenen Jahren haben sich die Nachfrage-, Umsatz- und Auslastungszahlen der Pensionen zuletzt etwas verbessert. Langfristig ist auch dieser Betriebstyp einem verhaltenen Konzentrationsprozess ausgesetzt.
- Insgesamt stabilisiert sich die Lage für die Pensionen jedoch. Der Marktanteil bleibt konstant und die durchschnittlichen Umsätze pro Betrieb stiegen 2015 gegenüber 2014 etwas stärker als in den Jahren davor.
- Die Gewinnmarge und die Cash-Flow-Rate stiegen von 2006 bis 2015 deutlich an. Insbesondere die Einführung des reduzierten Mehrwertsteuersatzes im Jahr 2010 schaffte einen finanziellen Spielraum für die Pensionen.

Fakten	2006	2014	2015
Betriebe	5.266	5.189	5.203
Betten	127.441	125.353	124.810
Betriebsgröße	24 Betten	24 Betten	24 Betten
Ankünfte	3,9 Mio.	4,9 Mio.	5,0 Mio.
Übernachtungen	12,6 Mio.	14,1 Mio.	14,3 Mio.
Bettenauslastung	29,3%	32,8%	33,5%
Marktanteil an Übernachtungen	3,6%	3,3%	3,3%
Ø-Umsatz pro Betrieb	130.085 (2009)*	166.269	175.670
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen ⁹	3,4%	2,5%	k. A.



Quelle: dwif 2017, Daten DSV 2017, Statistisches Bundesamt 2017; *vor 2009 andere Bemessungsgrundlage

Die Zahl der Betriebe, die Nachfragewerte und die Bettenauslastung stiegen im Vergleich zum Vorjahr leicht an. Diese Anzeichen deuten auf eine Stabilisierung am Markt hin. Langfristig blieb die durchschnittliche Betriebsgröße mit 24 Betten auf gleichem Niveau stehen, wobei sich der Marktanteil leicht reduzierte.

Die Gewinnmarge und die Innenfinanzierungskraft der Pensionen stiegen von 2006 bis 2015 deutlich an. Dabei profitierten die Betriebe – aufgrund des hohen Anteils an Logisumsätzen – besonders stark von der Senkung der Mehrwertsteuer. Im Gesamtzeitraum stieg beispielsweise die Umsatzrendite um 9,3 Prozentpunkte. Der größte Sprung erfolgte dementsprechend auch direkt nach Einführung der Mehrwertsteueranpassung im Jahr 2010. Die Cash-Flow-Rate stieg im gleichen Zeitraum um 8,2 Prozentpunkte. Wie bei den Gasthöfen bleibt zu berücksichtigen, dass eine Umsatzrendite von 19,8 Prozent bei einem Umsatz von 175.670 Euro zu einer Gewinnmarge von etwas weniger als 35.000 Euro führt und dieser Betrag für Investitionen, Unternehmerlohn und Rückstellungen für Risiken reichen muss.

Trotz des höheren finanziellen Handlungsspielraums sank die Investitionsquote von 2,2 Prozent auf zuletzt 1,9 Prozent. Die Geschäftslage wird durchaus positiv bewertet. Jeder fünfte Betrieb geht von steigenden und alle weiteren von stabilen Umsätzen aus. Die Investitionstätigkeit dürfte zunehmen. Rund 40 Prozent der Betriebe geben für die kommende Saison steigende Investitionsvolumina an.

⁹ Anteil der Bilanzen des Betriebstyps Pensionen gemessen an allen vorliegenden gastgewerblichen Bilanzen

Tabelle 18: Definitionen der EBIL-Kennzahlen

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 den obigen Wert in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) aus. Er dient somit als Nachweis für die Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes.
Zinsaufwandsquote =	$\frac{\text{Zinsaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Der Zinsaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.
Abschreibungsquote =	$\frac{\text{Abschreibungen}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Die Abschreibungsquote wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.
Investitionsquote =	$\frac{\text{Brutto-Anlageinvestitionen}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Die Investitionsquote misst die Brutto-Sachinvestitionen des Geschäftsjahres an der Gesamtleistung (Nettoumsatz). Erfasst werden die Zugänge des Sachanlagevermögens und der immateriellen 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 =	$\frac{\text{Wirtschaftl. Eigenkapital} + \text{langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen + Unterbilanz}} \times 100$	→ Der Anlagendeckungsgrad ist eine Kennzahl zur Beurteilung der finanziellen Stabilität des Unternehmens (fristenkongruente Finanzierung des längerfristig gebundenen Vermögens).
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 =	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Cashflow (vor Steuern)}} \times 100$	→ Der dynamische Verschuldungsgrad stellt eine Kennzahl zur Beurteilung der Innenfinanzierungskraft dar. Er wird in Jahren ausgedrückt und gibt somit an, wie lange es dauern würde, bis die Verbindlichkeiten durch den Cash-Flow abbezahlt worden wären.
Eigenkapitalquote =	$\frac{\text{Wirtschaftl. Eigenkapitalunterbilanz}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$	→ Als Richtwert wird ein Eigenkapitalanteil von 40 Prozent angenommen, weil dies im Zuge von Finanzierungen eine gebräuchliche Forderung darstellt. Gerade im Gastgewerbe ist zu beobachten, dass die Verbindlichkeiten der Betriebe häufig höher sind als das Anlage- und Umlaufvermögen zusammen.

Quelle: dwif 2017

Tabelle 19: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich – Teil 1

	2006	2011	2014	2015	2015 1. Quar- til	2015 3. Quar- til	Veränderung 2006 ggü. 2016	Veränderung 2014 ggü. 2015
Cash-Flow-Rate								
Beherbergung	14,1	15,2	15,5	15,1	7,4	24,1	1,0	-0,4
Hotels	12,1	13,0	13,5	12,9	6,2	21,0	0,8	-0,6
Hotels garnis	18,8	20,1	20,6	20,7	12,5	31,5	1,9	0,1
Gasthöfe	15,8	17,7	17,3	17,9	11,9	25,6	2,1	0,6
Pensionen	22,5	26,1	28,8	30,7	20,2	36,4	8,2	1,9
Gastronomie	14,0	14,1	14,3	13,0	6,6	21,0	-1,0	-1,3
Restaurant m. herk. Bedienung	14,2	14,9	14,9	14,1	6,9	21,7	-0,1	-0,8
Restaurant m. SB	9,0	8,4	7,7	7,6	4,6	11,9	-1,4	-0,1
Cafés	14,2	13,5	15,2	13,9	8,1	20,0	-0,3	-1,3
Eissalons	16,1	21,9	22,3	22,8	14,4	30,6	6,7	0,5
Umsatzrentabilität								
Beherbergung	6,8	8,6	9,2	8,8	2,1	16,7	2,0	-0,4
Hotels	5,4	6,8	7,4	6,8	1,0	14,3	1,4	-0,6
Hotels garnis	9,3	12,3	13,2	13,9	5,5	23,4	4,6	0,7
Gasthöfe	8,5	11,4	11,8	12,5	6,7	17,9	4,0	0,7
Pensionen	10,5	15,9	17,7	19,8	11,8	28,0	9,3	2,1
Gastronomie	9,6	10,3	10,7	9,4	3,6	16,9	-0,2	-1,3
Restaurant m. herk. Bedienung	9,9	11,0	11,3	10,5	3,8	17,8	0,6	-0,8
Restaurant m. SB	6,3	6,0	5,0	5,1	2,2	9,0	-1,2	0,1
Cafés	8,7	9,4	11,5	9,5	4,0	16,3	0,8	-2,0
Eissalons	11,4	15,6	17,4	17,5	9,0	25,8	6,1	0,1
Rohertragsquote								
Beherbergung	80,9	82,8	84,1	84,9	79,3	91,1	4,0	0,8
Hotels	82,0	83	84,0	84,6	80,0	89,6	2,6	0,6
Hotels garnis	92,6	92,2	92,3	92,2	87,6	94,8	-0,4	-0,1
Gasthöfe	70,7	71,8	73,0	74,5	70,2	79,4	3,8	1,5
Pensionen	86,4	88,5	89,9	90,2	84,5	95,0	3,8	0,3
Gastronomie	69,8	69,8	70,7	72,1	68,1	75,2	2,3	1,4
Restaurant m. herk. Bedienung	68,8	69	70,2	71,3	67,4	75,2	2,5	1,1
Restaurant m. SB	70,9	70,3	70,7	72,4	71,4	73,4	1,5	1,7
Cafés	72,5	71,8	72,7	72,6	68,1	76,7	0,1	-0,1
Eissalons	67,7	75,6	75,3	77,1	72,4	80,1	9,4	1,8
Personalaufwandsquote								
Beherbergung	25,8	27,4	29,1	30,9	23,0	37,8	5,1	1,8
Hotels	28,5	29,6	31,3	32,9	25,8	39,2	4,4	1,6
Hotels garnis	20,2	22,7	23,4	24,4	17,2	30,6	4,2	1,0
Gasthöfe	23,8	25,4	28,1	29,6	23,1	37,1	5,8	1,5
Pensionen	14,5	16,1	17,0	18,2	9,4	24,5	3,7	1,2
Gastronomie	25,7	27,2	29,5	31,6	25,7	37,8	5,9	2,1
Restaurant m. herk. Bedienung	25,3	26,9	29,6	32,1	25,5	38,7	6,8	2,5
Restaurant m. SB	27,5	28,6	30,0	31,0	28,2	34,5	3,5	1,0
Cafés	29,1	28,6	30,5	33,1	26,2	40,5	4,0	2,6
Eissalons	20,0	21,8	24,7	25,3	20,5	31,8	5,3	0,6
Abschreibungsquote								
Beherbergung	6,6	5,8	5,4	5,3	2,5	9,4	-1,3	-0,1
Hotels	6,2	5,6	5,2	5,1	2,3	8,8	-1,1	-0,1
Hotels garnis	7,5	6,4	6,1	5,8	2,7	11,6	-1,7	-0,3
Gasthöfe	6,0	5,2	4,8	5,3	2,9	8,1	-0,7	0,5
Pensionen	12,0	9,7	9,7	9,4	5,1	13,4	-2,6	-0,3
Gastronomie	3,8	3,2	3,0	3,0	1,6	4,9	-0,8	0,0
Restaurant m. herk. Bedienung	3,6	3,2	3,0	3,0	1,7	5,0	-0,6	0,0
Restaurant m. SB	2,6	2,5	2,5	2,3	1,2	3,8	-0,3	-0,2
Cafés	4,6	3,7	3,4	3,1	1,7	5,2	-1,5	-0,3
Eissalons	3,6	4,8	4,6	4,7	3,2	6,5	1,1	0,1

Quelle: dwif 2017, Daten DSV 2017 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

Tabelle 20: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich – Teil 2

	2006	2011	2014	2015	2015 1. Quar- til	2015 3. Quar- til	Veränderung 2006 ggü. 2016	Veränderung 2014 ggü. 2015
Zinsaufwandsquote								
Beherbergung	5,0	3,4	2,4	2,2	0,4	5,2	-2,8	-0,2
Hotels	4,7	3,3	2,2	2,0	0,4	4,9	-2,7	-0,2
Hotels garnis	5,9	3,5	2,8	2,2	0,3	7,6	-3,7	-0,6
Gasthöfe	4,6	3,4	2,4	2,4	0,9	4,1	-2,2	0,0
Pensionen	9,6	6,8	4,5	4,4	2,2	7,6	-5,2	-0,1
Gastronomie	1,8	1,3	0,9	0,8	0,2	2,1	-1,0	-0,1
Restaurant m. herk. Bedienung	1,9	1,4	0,9	0,9	0,3	2,3	-1,0	0,0
Restaurant m. SB	0,7	0,7	0,4	0,4	0,1	0,9	-0,3	0,0
Cafés	2,1	1,4	1,0	0,7	0,2	2,1	-1,4	-0,3
Eissalons	1,9	1,9	1,5	1,7	0,8	3,1	-0,2	0,2
Investitionsquote								
Beherbergung	1,7	2,3	1,9	2,1	0,7	6,3	0,4	0,2
Hotels	1,7	2,3	1,8	2,2	0,8	5,8	0,5	0,4
Hotels garnis	1,7	2,7	2,1	2,1	0,7	7,1	0,4	0,0
Gasthöfe	1,3	1,6	1,8	1,9	0,6	6,3	0,6	0,1
Pensionen	2,2	3,4	3,3	1,9	0,6	11,9	-0,3	-1,4
Gastronomie	1,1	1,2	1,2	1,3	0,4	4,0	0,2	0,1
Restaurant m. herk. Bedienung	1,1	1,2	1,2	1,4	0,4	4,2	0,3	0,2
Restaurant m. SB	1,2	0,7	1,1	0,8	0,4	2,2	-0,4	-0,3
Cafés	1,3	1,5	1,5	1,5	0,4	4,4	0,2	0,0
Eissalons	1,2	1,3	1,9	1,6	0,4	6,1	0,4	-0,3
Anlagendeckung								
Beherbergung	75,0	71,8	71,8	71,0	38,3	96,7	-4,0	-0,8
Hotels	74,4	71	71,1	70,2	37,8	97,0	-4,2	-0,9
Hotels garnis	81,1	78,2	75,0	73,7	44,4	99,5	-7,4	-1,3
Gasthöfe	70,6	68	68,0	67,3	29,7	93,3	-3,3	-0,7
Pensionen	84,2	77,9	78,3	77,3	60,3	92,2	-6,9	-1,0
Gastronomie	50,0	47,6	49,5	52,7	6,3	92,6	2,7	3,2
Restaurant m. herk. Bedienung	50,8	49,9	52,2	56,2	9,3	94,3	5,4	4,0
Restaurant m. SB	45,3	38,6	39,1	37,7	0,0	97,6	-7,6	-1,4
Cafés	51,0	45,1	50,0	47,2	2,0	84,0	-3,8	-2,8
Eissalons	46,2	43,6	44,1	43,9	11,5	80,2	-2,3	-0,2
Dynamischer Verschuldungsgrad								
Beherbergung	8,1	5,9	5,4	5,5	2,4	12,6	-2,6	0,1
Hotels	8,9	6,6	5,8	6,3	2,6	15,1	-2,6	0,5
Hotels garnis	7,9	5,0	5,4	4,6	1,6	10,3	-3,3	-0,8
Gasthöfe	6,7	4,7	4,3	4,1	2,3	7,4	-2,6	-0,2
Pensionen	8,7	5,8	4,7	4,7	2,5	7,2	-4,0	0,0
Gastronomie	3,6	2,9	2,6	2,8	1,3	6,6	-0,8	0,2
Restaurant m. herk. Bedienung	3,8	2,9	2,6	2,8	1,2	7,3	-1,0	0,2
Restaurant m. SB	3,2	3,2	3,2	3	1,8	5,7	-0,2	-0,2
Cafés	3,6	3,1	2,5	2,6	1,3	5,7	-1,0	0,1
Eissalons	3,5	2,1	1,9	2,4	1,2	4,3	-1,1	0,5
Eigenkapitalquote								
Beherbergung	0,0	3,6	7,7	8,6	0,0	35,9	8,6	0,9
Hotels	0,0	3,8	7,9	9,0	0,0	35,2	9,0	1,1
Hotels garnis	0,0	8,9	9,2	8,9	0,0	37,8	8,9	-0,3
Gasthöfe	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	36,5	0,1	0,1
Pensionen	2,5	3,5	12,3	14,3	0,0	36,2	11,8	2,0
Gastronomie	0,0	0,0	0,0	2,7	0,0	30,7	2,7	2,7
Restaurant m. herk. Bedienung	0,0	0,0	0,0	4,2	0,0	31,9	4,2	4,2
Restaurant m. SB	0,0	1,3	3,4	3,5	0,0	25,4	3,5	0,1
Cafés	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	35,7	0,0	0,0
Eissalons	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	17,0	0,0	0,0

Quelle: dwif 2017, Daten DSV 2017 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

Tabelle 21: Betriebswirtschaftliche Kennziffern Beherbergungsgewerbe nach Bundesländern

	2006	2011	2014	2015	2015 1. Quar- til	2015 3. Quartil	Verände- rung 2006 ggü. 2015 (%-Punkte)	Verände- rung 2014 ggü. 2015 (%-Punkte)
Umsatzrendite								
Brandenburg	5,9	5,9	5,3	7,0	1,2	12,2	1,1	1,7
Mecklenburg-Vorpommern	7,3	10,6	12,1	12,5	2,1	19,0	5,2	0,4
Sachsen	4,4	4,8	6,5	7,6	1,8	13,6	3,2	1,1
Sachsen-Anhalt	4,5	5,3	2,5	4,0	-1,1	8,4	-0,5	1,5
Thüringen	6,6	7,6	8,1	6,0	0,4	15,2	-0,6	-2,1
Ostdeutschland	5,6	7,1	7,6	8,1	1,0	14,2	2,5	0,5
Deutschland	6,8	8,6	9,2	8,8	2,1	16,7	2,0	-0,4
Cash-Flow-Rate								
Brandenburg	14,9	12,9	11,7	14,1	8,1	21,9	-0,8	2,4
Mecklenburg-Vorpommern	17,6	21,9	21,5	21,9	12,4	28,9	4,3	0,4
Sachsen	12,4	13,4	13,2	13,6	8,8	18,4	1,2	0,4
Sachsen-Anhalt	11,3	13,3	9,5	9,0	2,2	12,9	-2,3	-0,5
Thüringen	13,8	14,6	15,4	14,9	9,0	23,5	1,1	-0,5
Ostdeutschland	13,9	16,0	15,3	15,4	8,4	21,6	1,5	0,2
Deutschland	14,1	15,2	15,5	15,1	7,4	24,1	1,0	-0,4
Eigenkapitalquote								
Brandenburg	k. A.	9,3	3,8	0,0	0,0	14,6	-9,3	-3,8
Mecklenburg-Vorpommern	k. A.	9,6	5,4	11,8	0,0	32,3	2,2	6,4
Sachsen	k. A.	11,9	11,1	13,7	1,3	40,3	1,8	2,6
Sachsen-Anhalt	k. A.	1,8	5,9	14,0	0,0	34,0	12,2	8,1
Thüringen	k. A.	0,0	2,5	4,7	0,0	15,7	4,7	2,2
Ostdeutschland	k. A.	7,8	6,3	10,4	0,3	30,3	2,6	4,1
Deutschland	k. A.	3,6	7,7	8,6	0,0	35,9	5,0	0,9
Investitionsquote								
Brandenburg	2,0	2,7	1,4	1,7	1,0	6,9	-0,3	0,3
Mecklenburg-Vorpommern	2,3	3,0	1,8	2,1	0,7	5,9	-0,2	0,3
Sachsen	1,4	2,7	2,7	1,7	0,6	5,2	0,3	-1,0
Sachsen-Anhalt	0,9	1,7	1,5	1,6	0,4	4,3	0,7	0,1
Thüringen	1,5	3,6	2,4	1,4	0,7	4,0	-0,1	-1,0
Ostdeutschland	1,6	2,7	2,0	1,8	0,6	5,3	0,1	-0,2
Deutschland	1,7	2,3	1,9	2,1	0,7	6,3	0,4	0,2
Personalaufwandsquote								
Brandenburg	25,1	28,8	32,1	34,2	27,0	37,5	9,1	2,1
Mecklenburg-Vorpommern	20,7	25,2	26,4	27,1	18,9	34,9	6,4	0,7
Sachsen	26,3	29,7	30,8	34,5	29,1	39,6	8,2	3,7
Sachsen-Anhalt	27,9	31,0	34,7	37,6	29,7	42,1	9,7	2,9
Thüringen	25,3	28,6	32,5	34,4	26,8	39,3	9,1	1,9
Ostdeutschland	25,0	28,3	30,5	32,8	25,5	38,4	7,8	2,3
Deutschland	25,8	27,4	29,1	30,9	23,0	37,8	5,1	1,8

Quelle: dwif 2017, Daten DSV 2017 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

Tabelle 22: Betriebswirtschaftliche Kennziffern Gastronomie nach Bundesländern

	2006	2011	2014	2015	2015 1. Quartil	2015 3. Quartil	Verände- rung 2006 ggü. 2015 (%-Punkte)	Verände- rung 2014 ggü. 2015 (%-Punkte)
Umsatzrendite								
Brandenburg	9,6	8,8	8,7	7,2	5,3	12,6	-2,4	-1,5
Mecklenburg-Vorpommern	9,0	9,6	10,0	6,0	1,6	14,9	-3,0	-4,0
Sachsen	6,0	8,4	7,7	4,1	-0,3	12,5	-1,9	-3,6
Sachsen-Anhalt	11,0	9,7	10,8	8,7	3,7	15,8	-2,3	-2,1
Thüringen	8,8	10,2	10,7	9,6	6,3	14,4	0,8	-1,1
Ostdeutschland	8,3	9,1	9,1	6,3	2,4	13,8	-1,9	-2,8
Deutschland	9,6	10,3	10,7	9,4	3,6	16,9	-0,2	-1,3
Cash-Flow-Rate								
Brandenburg	13,5	12,2	11,9	11,6	8,6	15,1	-1,9	-0,3
Mecklenburg-Vorpommern	16,8	12,8	14,1	12,6	4,7	19,7	-4,2	-1,5
Sachsen	10,1	12,4	11,7	7,8	2,8	15,5	-2,3	-3,9
Sachsen-Anhalt	15,8	13,7	14,3	12,4	5,6	18,3	-3,4	-1,9
Thüringen	13,1	14,7	15,1	12,8	10,6	19,2	-0,3	-2,3
Ostdeutschland	13,4	12,9	13,0	10,7	5,4	17,2	-2,6	-2,3
Deutschland	14,0	14,1	14,3	13,0	6,6	21,0	-1,0	-1,3
Eigenkapitalquote								
Brandenburg	k. A.	5,3	6,4	4,7	0,0	33,6	-0,6	-1,7
Mecklenburg-Vorpommern	k. A.	8,5	2,9	0,0	0,0	27,6	-8,5	-2,9
Sachsen	k. A.	3,3	13,9	24,7	0,0	48,0	21,4	10,8
Sachsen-Anhalt	k. A.	0,0	4,5	1,1	0,0	18,2	1,1	-3,4
Thüringen	k. A.	0,0	2,1	20,6	0,0	40,1	20,6	18,5
Ostdeutschland	k. A.	4,4	7,8	11,6	0,0	35,4	7,2	3,8
Deutschland	k. A.	0,0	0,0	2,7	0,0	30,7	2,7	2,7
Investitionsquote								
Brandenburg	1,5	1,6	1,6	1,1	0,5	2,3	-0,4	-0,5
Mecklenburg-Vorpommern	2,2	1,3	1,6	1,8	0,8	5,3	-0,4	0,2
Sachsen	1,1	2,1	1,2	1,9	0,5	3,9	0,8	0,7
Sachsen-Anhalt	0,9	1,7	1,2	1,5	0,5	4,3	0,6	0,3
Thüringen	3,1	3,5	1,1	0,9	0,3	2,3	-2,2	-0,2
Ostdeutschland	1,5	1,9	1,3	1,6	0,5	3,8	0,0	0,2
Deutschland	1,1	1,2	1,2	1,3	0,4	4,0	0,2	0,1
Personalaufwandsquote								
Brandenburg	27,2	28,3	30,5	33,3	29,5	35,6	6,1	2,8
Mecklenburg-Vorpommern	25,9	27,6	30,4	30,1	28,7	36,1	4,2	-0,3
Sachsen	26,3	29,4	30,4	36,0	33,2	42,1	9,7	5,6
Sachsen-Anhalt	23,9	24,3	27,1	32,6	28,4	36,3	8,7	5,5
Thüringen	25,6	30,5	30,0	31,3	30,7	35,5	5,7	1,3
Ostdeutschland	25,8	28,2	29,9	33,2	30,6	38,1	7,4	3,3
Deutschland	25,7	27,2	29,5	31,6	25,7	37,8	5,9	2,1

Quelle: dwif 2017, Daten DSV 2017 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

Fallbeispiel 1: HolidayCheck-Studie „Psychologie des Bewertens“ beschreibt Homo Bewerticus

Im Rahmen einer repräsentativen Studie hat HolidayCheck 2016 über 1.800 Internetnutzer in Deutschland zum Thema Online-Bewertungen, zur Rolle von Bewertungen im Alltag, zu den am häufigsten bewerteten Themengebieten, zur Motivation der Verfasser und zu Vertrauen in Internet-Meinungen befragt.



Hier die Kernergebnisse:

Online-Handel und touristische Angebote (Urlaub, Reise, Unterkünfte) sind die am häufigsten bewerteten Bereiche.

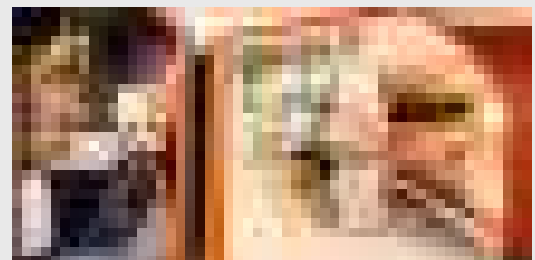
- Rund 90 Prozent der Befragten lesen mindestens drei Mal pro Jahr Online-Bewertungen; und knapp jeder Zweite nutzt mehrmals pro Monat Meinungen im Netz, um sich ein Urteil über Produkte oder Dienstleistungen zu bilden.
- Die Hälfte der Befragten gibt an, Bewertungen im Netz ebenso zu vertrauen wie den Aussagen von Familienangehörigen und Freunden. Das Argument: Online-Bewertungen seien ständig verfügbar und stellten den einzelnen subjektiven Meinungen aus dem Bekanntenkreis die „Weisheit der Vielen“ gegenüber.
- Die Studie leitet darüber hinaus Bewerter-Typen ab. Die Plätze 1 bis 3 belegen „Der Hilfsbereite“ (33 Prozent der Befragten), „Der Optimierer“ (27 Prozent) und „Der Emotionale“ (23 Prozent). Interessant: Nur 6 Prozent der Befragten gaben an, dass sie bewerten, „weil sie vom Unternehmen mehrfach gebeten und erinnert wurden“. Und nur 3 Prozent lassen sich durch Verlosungen oder einen Gutschein zum Verfassen einer Online-Bewertung motivieren.
- Knapp jeder Vierte ist der Ansicht, dass Online-Bewertungen zu mehr Transparenz im Sinne des Kunden führen. 36 Prozent glauben an die kontinuierliche Verbesserung von Produkten oder Dienstleistungen aufgrund von Bewertungen.

Die Studie gibt darüber hinaus Tipps: Der „Bewertungs-Knigge: Fünf goldene Regeln für hilfreiches Feedback im Netz“ steht unter <http://newsroom.holidaycheck.de/psychologie-des-bewertens> zum kostenfreien Download zur Verfügung.

Quelle: www.holidaycheckgroup.com

Fallbeispiel 2: Hotelzimmer auf Basis der Sinus-Meta-Milieus

Auf der Londoner Hotel-Design-Messe Sleep wurden Anfang 2017 fünf Hotelzimmer des Designer-Wettbewerbs „Sleep Set Competition“ präsentiert, die von den Gestaltern passend zu den fünf Sinus-Meta-Milieus (Sensation-Oriented, Intellectuals, Performer, Established, Digitale Avantgarde) eingerichtet wurden. Die Zusammenarbeit zwischen den internationalen Designern und dem Heidelberger Sinus-Institut soll Potenziale aus der Kooperation von empirischer Marktforschung und Design ausloten.



Gewinner war das Konzept für die Digitale Avantgarde vom Designstudio Gensler aus London, dessen Entwurf die Jury vor allem mit einem modularen und veränderbaren Raumkonzept, das den Ansprüchen einer global vernetzten und weltoffenen Zielgruppe besonders gerecht werden soll, überzeugte. Das Zimmer setzt sich aus Teilräumen zusammen, die als Rückzugsort, Raum zum Austausch mit Freunden oder als kreativer Arbeitsplatz genutzt werden können.

Quelle: www.ahgz.de; Bild: Gensler/Sinus Institut

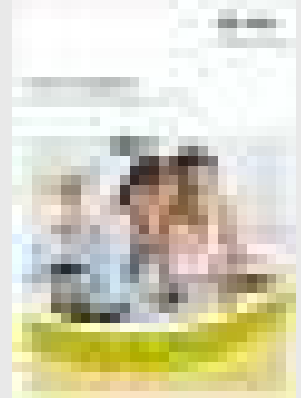
Fallbeispiel 3: Service Ratgeber: Tipps und Checklisten für Gastgeber

Bereits seit mehr als zehn Jahren stellt die Europäische Reiseversicherung AG (ERV) der Tourismusbranche den regelmäßig aktualisierten Service Ratgeber mit Tipps für das Gastgewerbe kostenfrei zur Verfügung.

Für zahlreiche Bundesländer und Destinationen Deutschlands, darunter Schleswig-Holstein, den Schwarzwald, Oberbayern, Ostbayern, Franken und die Metropolregion Rhein-Neckar, wurden Regionaleditionen der Broschüre entwickelt. Der Ratgeber fasst wichtige Aspekte zu fünf übergeordneten (Qualitäts-)Themen zusammen, liefert Praxisbeispiele und Checklisten für den Selbsttest:

- Erscheinungsbild des Hauses – der erste Eindruck zählt
- Die Gäste: Marktforschung, Zielgruppen, Kundenbindung
- Marketing & Qualitätsmanagement
- Zahlen – vom Führen der Bücher
- Rund ums Recht

Der Service Ratgeber wurde von der dwif-Consulting GmbH im Auftrag der ERV erstellt und steht unter www.dwif.de und www.reiseversicherung.de zum kostenfreien Download zur Verfügung.



Quelle: www.dwif.de; www.erv.de

Fallbeispiel 4: Auf der Suche nach Qualitätsmanager/innen im Tourismus

Um das komplexe Thema Qualitätsmanagement in den Regionen weiter voranzutreiben, sind immer mehr Destinationen auf der Suche nach professionellen Teamkolleg/innen. Die Sächsische Schweiz informierte bereits 2012 darüber, ab jetzt auf die Unterstützung einer hauptamtlichen Qualitätsmanagerin setzen zu können. Die Stelle wurde grenzüberschreitend (Sächsische und Böhmisches Schweiz) angelegt und mit Mitteln der Europäischen Union im Rahmen des Ziel3-Projektes „Tourismus ohne Grenzen“ aus dem Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) finanziert.

In Dithmarschen wurde ein/e Projektmanager/in für Qualität und Qualifizierung gesucht. Das Aufgabenspektrum umfasste unter anderem die Entwicklung neuer Qualifizierungsmodule sowie die Rolle als Fort- und Weiterbildungslotse/-lotsin.

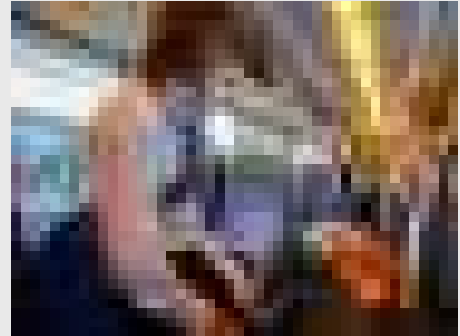
Und auch bei der Standortmarketing Mansfeld-Südharz GmbH ist ab Mai 2017 eine Stelle als Qualitätsmanager Tourismus m/w zu besetzen. Die Stellenbeschreibung sieht unter anderem Beratung zu Möglichkeiten der Förderungen bei investiven Maßnahmen zur Qualitätssicherung sowie das Evaluieren des Qualitätsprozesses vor Ort vor.

Spannend, welche Impulse durch die neue Rollendefinition gesetzt werden und welche Effekte die Destinationen damit erzielen können!

Quelle: www.destinet.de

Fallbeispiel 5: Tessin Tourismus bietet „On Board Concierge Service“ für Reisende

Seit dem 11. Dezember 2016 ist der neue Gotthard-Basistunnel in Betrieb. Auf ausgewählten Zügen erhalten Reisende von April bis Oktober 2017 Tipps vom „Ticino Turismo Concierge Service“ für ihren bevorstehenden Aufenthalt im Tessin. Die Initiative ist Teil einer Marketingkampagne mit dem Titel „Entdecke die andere Seite“, die für die touristische Vermarktung der Inbetriebnahme des Gotthard-Basistunnels lanciert wurde. Neun Beraterinnen stellen interessierten Fahrgästen Informationsmaterial zur Verfügung und beraten diese während der Reise im Zug. Die touristischen Begleiterinnen sind mit einem Tablet samt App ausgestattet und können den Reisenden die Tipps sofort als E-Mail (oder bei Bedarf auch ausgedruckt) aushändigen. Ein stimmungsvolles Vimeo-Video auf www.ticino.ch zeigt Impressionen von den Vorbereitungen. Die Idee für den Concierge-Dienst kam im Grunde von den Reisenden selbst: Befragungen, vor allem im Hauptbahnhof Zürich, verdeutlichten den Wunsch der Gäste nach Inspiration im Zug.

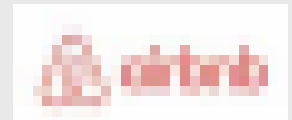


Weitere schöne Beispiele für Concierge-Ansätze sind der „Flying Concierge“ von Basel Tourismus, der Einheimische zu Botschaftern macht, der Strand-Concierge in Ahrenshoop und der „höchst.persönlich“-Pisten- respektive Alm-Butler der Turracher Höhe.

Quelle: www.ticino.ch; Bild: Ticino Turismo

Fallbeispiel 6: Gastgeber-Coaching bei Airbnb

Von zufriedenen Gästen profitieren einerseits die Gastgeber, andererseits aber natürlich auch die Vertriebs- und Vermittlungsplattformen. Kein Wunder also, dass ein Unternehmen wie Airbnb versucht, die Qualität der Vermieterleistung konsequent zu verbessern. In eigens entwickelten Broschüren bietet Airbnb leistungsstarken Vermietern die Unterstützung eines Marktmanagers an, der unter anderem Tipps zur Verbesserung der Gästeerfahrung, aber auch zur Analyse von Gästebewertungen gibt. Darüber hinaus steht der Marktmanager für Empfehlungen zur Optimierung des Marketings (zum Beispiel Fotos, Beschreibung) bereit.



Ein speziell konzipiertes Mini-Booklet informiert zudem über die Airbnb-Gastgeber-Standards, um das Qualitätsniveau der Anbieter anzugleichen. Die Informationen sind öffentlich und auf www.airbnb.de abrufbar.

Quelle: www.airbnb.de

Fallbeispiel 7: GastgeberWerkstatt Sauerland – Coaching-Maßnahmen für Betriebe

Das Projekt „Sauerland-GastgeberWerkstatt“ zielt insbesondere darauf ab, die Wettbewerbsfähigkeit der kleinen und mittelständischen Gastbetriebe als tragende Säule des Sauerland-Tourismus nachhaltig auszubauen. Durch eine branchenspezifische Koordinierungsplattform werden Gastbetriebe durch Informationen und Vermittlung von individueller Strategie- und Innovationsberatung unterstützt.



Auf <http://brancheninfo.sauerland.com> finden Interessierte unter anderem

- eine Beraterdatenbank;
- einen kostenfreie Download des Sauerland-Handbuches mit (Qualitäts-)Informationen und Checklisten;
- einen „Online Selbstcheck“, um den eigenen Handlungsbedarf auszuloten und
- weiterführende Hinweise zur Förderung sowie
- einen Leitfaden zur Zusammenarbeit mit Beratern.

Das Projekt setzt auf die Stärke eines Netzwerkes, um das vorhandene Wissen zu bündeln und Ressourcen sinnvoll und effizient einzusetzen. Partner sind unter anderem der DEHOGA-Westfalen, Banken und Brauereien der Region, die Industrie- und Handelskammern Arnsberg, Siegen und Hagen, Vertreter des Tourismus, der AktivAkademie NRW, der Sauerland-Akademie und Experten im Sauerland-Tourismus e.V.

Quelle: www.ihk-arnsberg.de; <http://brancheninfo.sauerland.com>

Fallbeispiel 8: Vermarktung von Erlebnissen durch Storytelling

Auch wenn es anspruchsvoll ist: Geschichten zu erzählen, statt bloße Fakten zu vermitteln, ist eine Kompetenz in der Erlebnisvermarktung, die immer wichtiger wird – schließlich werden im Tourismus keine Fernseher, sondern Freizeitvergnügen und Urlaubsfreude verkauft. Storytelling hat sich als Begrifflichkeit inzwischen fest etabliert – nach dem Motto: „Kindern erzählt man Geschichten zum Einschlafen, Erwachsenen, damit sie aufwachen.“¹ Im Gegensatz zu leeren Worthülsen der Marketingsprache sorgen Geschichten für Aufmerksamkeit, lassen sich schnell und mühelos aufnehmen, lösen starke Gefühle aus, erzeugen Beteiligung, überzeugen stärker als Fakten und bleiben besser im Gedächtnis. Vorausgesetzt, sie sind gut erzählt und folgen einem roten Faden. Klingt kompliziert? Zahlreiche Leitfäden geben inzwischen gute Hilfestellungen, wie die eigene Leistung optimal in eine Geschichte verpackt werden kann:

- Intensive Senses – Manufaktur für digitales Marketing: „Storytelling im Tourismus: Geschichten erzählen im digitalen Zeitalter“ (kostenfreier Download unter www.intensivesenses.com)
- Dieter Herbst (Hrsg.): „Storytelling“ (UVK Verlagsgesellschaft)
- Social Media Magazin: „Storytelling – Hochkonjunktur für Geschichten“ (Social Media Verlag)
- Lesenswerte Blog-Beiträge von Kristine Honig auf www.kristinehonig.de
- Diverse Präsentationen auf Slideshare (www.slideshare.net; Stichworte „Storytelling & Tourismus“)

Fallbeispiel 9: Erlebnisqualität vermitteln – E-Learning-Plattformen für Reisemittler

Um Mitarbeiter von Reiseveranstaltern, Reisebüros oder Ähnlichem mit den Stärken und Qualitätsangeboten einer Destination besser vertraut zu machen, setzen einige Marketingorganisationen auf E-Learning-Plattformen. Beispiele dafür sind das „Cuckoo-Training“ der Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg und die „Switzerland Travel Academy“ von Schweiz Tourismus.



Spielerisch und häufig mit einem Augenzwinkern können sich die Teilnehmer ein Zertifikat beziehungsweise einen Expertenstatus erarbeiten. Im Falle der Schweiz können User zum Beispiel zu Spezialisten für Familien oder den MICE-Bereich werden. In Baden-Württemberg wiederum basiert das Training auf fünf Online-Kursen, die neben Basiswissen auch detaillierte Kenntnisse aus den Themenfeldern Natur, Kultur, Genuss und Wohlbefinden vermitteln.

Voraussetzung für derartige Programme sind Qualitätsprodukte mit hohem Erlebniswert und eine hervorragende Datenqualität, um sie in das Online-Tool zu integrieren. Die Chance: Warum die Plattform nicht auch für das Innenmarketing der Destination und den Wissenstransfer zu den Leistungsträgern oder für die Mitarbeiterschulung und im Ausbildungsbereich nutzen?

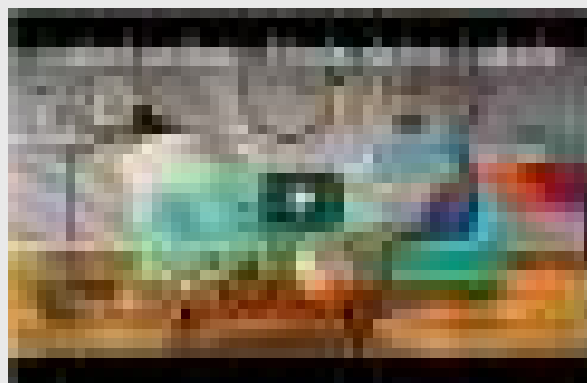
Quelle: <https://international.switzerlandtravelacademy.ch>; www.going-cuckoo.com

Fallbeispiel 10: Portal der VERBRAUCHER INITIATIVE e. V. (Bundesverband) bewertet Labels

Seit dem Jahr 2000 bietet Label-online Hintergrundinformationen und Bewertungen zu Produkt-, Dienstleistungs- und Managementlabels in 16 Kategorien. In der Rubrik „Tourismus & Mobilität“ sind aktuell 48 Label gelistet (Stand: April 2017), darunter sowohl bundesweite („RAL Gütezeichen Urlaub auf dem Bauernhof“ und weitere) als auch länderspezifische Label („Familienurlaub MV – Geprüfte Qualität“ und weitere). Die verschiedenen Label werden nach einheitlichen Kriterien bewertet. Untersucht wird beispielsweise der Anspruch, die Unabhängigkeit der Vergabe, die Art der Kontrollen und wie transparent dieser Prozess für Verbraucher ist. Die Labels können maximal zwölf Punkte erzielen und werden in Kategorien zwischen „Besonders empfehlenswert“ bis „Nicht empfehlenswert“ eingestuft.



Ziel ist es, dem Verbraucher eine schnelle und vergleichbare Einschätzung der vorhandenen Labels zu ermöglichen. Eine App vereinfacht den mobilen Zugriff. Der Videoclip „Finde deine Labels“ erklärt allgemein verständlich, wie Label-online die individuelle Kaufentscheidung unterstützen kann.



Quelle: <http://label-online.de>

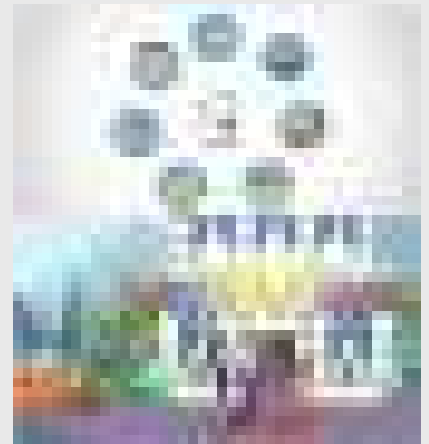
Fallbeispiel 11: Sensibilisierung durch Werbespots und Erklärvideos

Ein Ende 2016 veröffentlichter Werbespot des Deutschen Tourismusverbandes soll humorvoll zeigen, warum es sich auszahlt, eine qualitätsgeprüfte Ferienunterkunft zu buchen. Im Spot erlebt eine Familie vor Ort eine böse Überraschung: Ihre mit drei Sonnenschirmen ausgezeichnete Unterkunft entspricht so gar nicht ihren Qualitätsvorstellungen. Die örtliche Tourist-Information unterstützt die Urlaubsgäste schließlich dabei, doch noch ihre Traumunterkunft – ausgezeichnet mit den originalen achtzackigen DTV-Sternen – zu finden. Die Idee dahinter: Sternegastgeber und Touristiker sollen das professionell produzierte YouTube-Video auf der eigenen Webseite einbinden und den Link über die Social-Media-Kanäle verbreiten. Ein weiterer Erklärfilm des Deutschen Tourismusverbandes richtet sich direkt an die Vermieter und zeigt, wie die eigene Unterkunft offiziell klassifiziert werden kann und welche Vorteile die Gastgeber dadurch haben.



Auch ServiceQualität Deutschland e. V. setzt auf die leichte Verständlichkeit gut produzierter Informationsfilme. Ein im Februar 2017 veröffentlichtes Video informiert über die bundesweite Initiative, die Inhalte und Systematik und den Nutzen für teilnehmende Betriebe.

Für die Deutsche Hotelklassifizierung wurde bereits 2014 ein Video mit dem Titel „Hotelsterne, die Stand halten!“ auf YouTube veröffentlicht. Hier ist die fiktive Filmfigur „Karl Prüfer“ im Dienste der Sterne unterwegs und will dem Gast die Unterschiede zwischen echten und selbstgemachten Hotelsternen vermitteln. Die Kernbotschaft lautet: Immer auf die offiziellen Schilder der Deutschen Hotelklassifizierung und ihre Gültigkeitsdauer achten!



Quelle: www.deutschertourismusverband.de; www.q-deutschland.de; www.hotelsterne.de

Fallbeispiel 12: Slowenien ist das 17. Mitglied in der Hotelstars Union-Familie

Seit April 2017 ist es öffentlich: Slowenien tritt dem Länderverbund als 17. Mitglied bei und verschreibt sich damit ebenfalls der Umsetzung der Hotelklassifizierung, als verpflichtendes System für slowenische Hotels. Der Hotelstars Union gehören neben den Gründungsländern Deutschland, Niederlande, Österreich, Schweden, Schweiz, Tschechien und Ungarn auch Belgien, Dänemark, Estland, Griechenland, Lettland, Liechtenstein, Litauen, Luxemburg und Malta an. Die Länder haben sich auf einen harmonisierten Kriterienkatalog zur Hotelklassifizierung verständigt. Ein wichtiger Schritt, um die Hotelleistung über die Ländergrenzen hinweg für Gast und Betreiber vergleichbar zu machen.

Quelle: www.hotelstars.eu

Fallbeispiel 13: Die Formel für den perfekten Hotelaufenthalt ist gefunden

Aus über fünf Millionen Gäste-Kommentaren hat das Portal Hotels.com auf Basis einer mathematischen Berechnung des Konsumpsychologen Dr. Simon Moore eine Formel für den perfekten Hotelaufenthalt erstellt:

$F25 + S35 + K10 + Pr2 + R + Fr + L7 + P + W + 0.5H = \text{Perfekter Hotelaufenthalt}$

Die Buchstaben und Zahlen in der Formel haben folgende Bedeutung:

- F = Freundlichkeit des Personals (zählt 25 Mal)
- S = Eindruck von der Sauberkeit des Zimmers (35 x)
- K = Komfort des Bettes (10 x)
- Pr = Als angemessen wahrgenommener Preis (2 x)
- R = Ruhe im Zimmer
- P = Pool
- Fr = Frühstück inbegriffen
- L = Lage/Entfernungen (7 x)
- W = Kostenloses WLAN
- H = Möglichkeit, im Zimmer heiße Getränke zuzubereiten (0,5 x)

Anders ausgedrückt: Sauberkeit und Komfort sind für die Zufriedenheit 35 Mal bedeutender als Frühstück oder ein Pool. Freundliches Personal wiederum hat einen 10-fach größeren Einfluss auf die Zufriedenheit als kostenloses WLAN. Spannend, wie sich diese Formel in der Praxis bewährt.

Quelle: www.travelnews.ch

Tabelle 1: Auswahl lesenswerter Studien und Literatur zum Thema Qualität(smanagement)

Herausgeber	Titel der Publikation	Bezugsquelle
Zukunftsinstitut GmbH	„Die Zukunft der Qualität: Handlungsfelder der Qualitätssicherung“	kostenfreier Download auf www.zukunftsinstitut.de
Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden	„Die Zukunft der Qualität im Tourismus: Eine Sekundäranalyse zur Wertung von Entwicklungsprognosen zukünftiger Qualitätsanforderungen“	kostenfreier Download auf www.qualitaet-gr.ch
Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde/ZENAT – Zentrum für Nachhaltigen Tourismus	„Bestandsaufnahme und Bewertung von Zertifizierungssystemen für nachhaltigen Tourismus in Deutschland“	kostenfreier Download auf www.zenat-tourismus.de
Roland Berger GmbH/ Österreichische Hoteliervereinigung	„Hotellerie 4.0 – Gäste gewinnen und effizienter werden“	kostenfreier Download auf www.oehv.at
Prof. Dr. Axel Gruner/Prof. Dr. Burkhard von Freyberg/Katharina Phebey	„Erlebnisse schaffen in Hotellerie und Gastronomie“	Matthaes Verlag
Björn Bloching/Lars Luck/Thomas Ramge	„Smart Data – Datenstrategien, die Kunden wirklich wollen und Unternehmen wirklich nützen“	Redline Verlag
G-wie-Gastro	Dossier zum Thema „Gäste glücklich machen in der Gastronomie“	www.g-wie-gastro.de
Deutsche Post AG	„Deutsche Post Glücksatlas 2016“	kostenfreier Download auf www.gluecksatlas.de

Tabelle 2: Qualitätszeichen im Tourismus – eine Typologie (Auswahl)

	Klassifizierung	Zertifizierung	Siegel/Labels
Herausgeber	extern	extern	extern
Ansatz	kriterienorientiert, Klassenbildung	prozessorientiert, ganzheitlich, Qualitätsmanagementsysteme	kriterien-, zielgruppen- und themenorientiert
Kriterien/Normen	Klassenbildung, Differenzierungen	Mindestkriterien, Gesamtbewertung, zum Teil verschiedene Stufen	Mindestkriterien, Gesamtkennzeichnung
Ziele	Qualitätsdifferenzierung	Qualitätsentwicklung und -sicherung, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit	Qualitätsmindeststandard
Zielgruppen	Kunden / Gäste	alle internen / externen Anspruchsgruppen	Kunden / Gäste

Quelle: dwif 2017, Weiermair/Pikkemaat (Hrsg.): Qualitätszeichen im Tourismus – Vermarktung und Wahrnehmung von Leistungen. Berlin, 2004.

Tabelle 3: DEHOGA-Klassifizierung nach Reisegebieten und Bundesländern (Anzahl der Betriebe)

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Gesamt
Brandenburg	3	9	105	70	0	187
Anteil an Deutschland (in %)	3,6	1,6	2,1	2,6	0,0	2,2
Barnimer Land	0	0	1	3	0	4
Dahme-Seengebiet	1	1	4	4	0	10
Elbe-Elster-Land	0	0	3	0	0	3
Fläming	1	2	20	4	0	27
Havelland	0	1	9	6	0	16
Lausitzer Seenland	0	0	2	1	0	3
Niederlausitz	0	0	2	1	0	3
Potsdam	0	1	4	16	0	21
Prignitz	0	0	15	3	0	18
Ruppiner Land	0	1	7	8	0	16
Seenland Oder-Spree	0	0	16	9	0	25
Spreewald	1	3	16	13	0	33
Uckermark	0	0	6	2	0	8
Mecklenburg-Vorpommern	2	4	142	147	5	300
Anteil an Deutschland (in %)	2,4	0,7	2,8	5,5	4,0	3,5
Mecklenburgische Ostseeküste	1	2	31	32	1	67
Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte	0	2	27	17	0	46
Rügen Hiddensee	0	0	34	29	2	65
Vorpommern	0	0	37	57	2	96
Westmecklenburg	1	0	13	12	0	26
Sachsen-Anhalt	3	1	154	69	1	228
Anteil an Deutschland (in %)	3,6	0,2	3,0	2,6	0,8	2,7
Altmark	0	0	9	4	0	13
Anhalt-Wittenberg	1	1	11	8	0	21
Halle, Saale-Unstrut	1	0	35	16	0	52
Harz und Harzvorland	0	0	75	27	1	103
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	1	0	24	14	0	39
Sachsen	5	7	177	131	6	326
Anteil an Deutschland (in %)	6,0	1,3	3,5	4,9	4,8	3,8
Chemnitz	0	0	3	9	0	12
Dresden	1	2	20	24	4	51
Erzgebirge	1	0	34	29	0	64
Leipzig	1	2	19	18	1	41
Oberlausitz Niederschlesien	0	0	24	14	0	38
Sächsische Schweiz	0	2	18	9	1	30
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	1	1	19	10	0	31
Sächsisches Elbland	1	0	26	8	0	35
Vogtland	0	0	14	10	0	24
Thüringen	3	11	162	74	2	252
Anteil an Deutschland (in %)	3,6	2,0	3,2	2,8	1,6	3,0
Eichsfeld	0	0	6	4	0	10
Hainich	0	1	9	1	0	11
Kyffhäuser	0	0	4	1	0	5
Saaleland	0	0	9	2	0	11
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	2	5	24	29	2	62
Südharz	0	0	3	1	0	4
Thüringer Rhön	0	0	12	3	0	15
Thüringer Vogtland	0	1	10	3	0	14
Thüringer Wald	0	4	75	27	0	106
Übriges Thüringen	1	0	10	3	0	14
Deutschland	84	556	5.100	2.668	125	8.533

Quelle: dwif 2017, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e. V. (Stand: Januar 2017)

Tabelle 4: G-Klassifizierung nach Reisegebieten und Bundesländern (Anzahl der Betriebe)

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Gesamt
Brandenburg	0	10	19	4	0	33
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	10,3	3,3	7,4	0,0	4,5
Barnimer Land	0	0	0	0	0	0
Dahme-Seengebiet	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	2	2	0	5
Lausitzer Seenland	0	0	1	1	0	2
Niederlausitz	0	0	1	0	0	1
Potsdam	0	0	0	0	0	0
Prignitz	0	2	2	0	0	4
Ruppiner Land	0	0	0	1	0	1
Seenland Oder-Spree	0	2	1	0	0	3
Spreewald	0	3	6	0	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	1,4	0,0	0,0	1,1
Mecklenburgische Ostseeküste	0	0	0	0	0	0
Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte	0	0	1	0	0	1
Rügen Hiddensee	0	0	1	0	0	1
Vorpommern	0	0	5	0	0	5
Westmecklenburg	0	0	1	0	0	1
Sachsen-Anhalt	0	5	15	3	0	23
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	5,2	2,6	5,6	0,0	3,1
Altmark	0	2	0	0	0	2
Anhalt-Wittenberg	0	1	3	1	0	5
Halle, Saale-Unstrut	0	1	1	0	0	2
Harz und Harzvorland	0	0	11	2	0	13
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	0	1	0	0	0	1
Sachsen	0	6	36	8	0	50
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	6,2	6,2	14,8	0,0	6,8
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	1	5	0	0	6
Sächsisches Elbland	0	1	0	3	0	4
Vogtland	0	0	9	1	0	10
Thüringen	0	8	42	1	0	51
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	8,2	7,2	1,9	0,0	6,90
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	7	0	0	8
Südharz	0	0	2	0	0	2
Thüringer Rhön	0	0	3	0	0	3
Thüringer Vogtland	0	0	3	0	0	3
Thüringer Wald	0	4	14	1	0	19
Übriges Thüringen	0	0	5	0	0	5
Deutschland	3	97	584	54	1	739

Quelle: dwif 2017, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e. V. (Stand: Januar 2017)

Tabelle 5: DTV-Klassifizierung nach Reisegebieten und Bundesländern (Anzahl der Betriebe)

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Gesamt
Brandenburg	7	129	513	512	105	1.266
Anteil an Deutschland (in %)	9,1	6,7	2,1	2,4	2,1	2,4
Barnimer Land	0	4	40	5	0	49
Dahme-Seengebiet	0	3	9	10	4	26
Elbe-Elster-Land	0	0	18	9	0	27
Fläming	0	16	34	25	19	94
Havelland	2	17	67	44	4	134
Lausitzer Seenland	1	0	10	16	4	31
Niederlausitz	0	1	2	1	0	4
Potsdam	0	0	18	8	0	26
Prignitz	0	1	22	11	2	36
Ruppiner Land	0	2	30	41	5	78
Seenland Oder-Spree	4	72	138	106	25	345
Spreewald	0	11	100	132	23	266
Uckermark	0	2	25	104	19	150
Mecklenburg-Vorpommern	6	111	1.731	1.898	730	4.476
Anteil an Deutschland (in %)	7,8	5,8	7,1	8,8	14,3	8,4
Mecklenburgische Ostseeküste	0	6	164	177	51	398
Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte	1	37	256	171	83	548
Rügen Hiddensee	1	13	789	580	165	1.548
Vorpommern	3	55	501	948	430	1.937
Westmecklenburg	1	0	21	22	1	45
Sachsen-Anhalt	2	15	155	159	16	347
Anteil an Deutschland (in %)	2,6	0,8	0,6	0,7	0,3	0,7
Altmark	1	1	10	6	3	21
Anhalt-Wittenberg	0	3	23	48	1	75
Halle, Saale-Unstrut	1	5	17	1	0	24
Harz und Harzvorland	0	6	97	97	11	211
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	0	0	8	7	1	16
Sachsen	1	22	364	514	185	1.086
Anteil an Deutschland (in %)	1,3	1,1	1,5	2,4	3,6	2,0
Chemnitz	0	0	1	0	0	1
Dresden	0	0	8	9	0	17
Erzgebirge	1	6	92	225	35	359
Leipzig	0	0	0	1	0	1
Oberlausitz Niederschlesien	0	3	64	65	29	161
Sächsische Schweiz	0	6	104	100	40	250
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	0	1	18	44	54	117
Sächsisches Elbland	0	4	36	31	12	83
Vogtland	0	2	41	39	15	97
Thüringen	9	71	367	192	36	675
Anteil an Deutschland (in %)	11,7	3,7	1,5	0,9	0,7	1,3
Eichsfeld	0	0	10	3	0	13
Hainich	0	1	51	19	4	75
Kyffhäuser	0	0	13	11	0	24
Saaleland	0	1	4	3	0	8
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	2	28	87	20	0	137
Südharz	0	5	12	7	1	25
Thüringer Rhön	0	0	8	6	7	21
Thüringer Vogtland	0	0	8	2	3	13
Thüringer Wald	7	33	155	106	20	321
Übriges Thüringen	0	3	19	15	1	38
Deutschland	77	1.930	24.375	21.583	5.091	53.056

Quelle: dwif 2017, Daten Deutscher Tourismusverband Service GmbH (Stand: Januar 2017)

Tabelle 6: Weitere Qualitätsinitiativen nach Reisegebieten und Bundesländern (Anzahl der Betriebe)

	Bett+Bike- Betriebe	Qualitäts- gastgeber Wander- bares Deutschland	ADAC- Camping- plätze	„i-Marke“- Tourist- informa- tionen	Reisen für Alle
Brandenburg	490	16	60	74	0
Anteil an Deutschland (in %)	9,2	1,1	5,2	10,8	0,0
Barnimer Land	24	2	5	7	0
Dahme-Seengebiet	8	0	1	2	0
Elbe-Elster-Land	21	0	1	2	0
Fläming	41	0	4	6	0
Havelland	57	0	9	6	0
Lausitzer Seenland	17	0	3	2	0
Niederlausitz	32	0	1	3	0
Potsdam	11	0	1	3	0
Prignitz	32	0	1	2	0
Ruppiner Land	53	0	9	9	0
Seenland Oder-Spree	95	1	9	18	0
Spreewald	58	0	12	9	0
Uckermark	41	13	4	5	0
Mecklenburg-Vorpommern	251	1	93	38	4
Anteil an Deutschland (in %)	4,7	0,1	8,0	5,6	0,4
Mecklenburgische Ostseeküste	41	0	14	6	2
Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte	74	0	30	7	0
Rügen Hiddensee	13	1	16	6	0
Vorpommern	85	0	24	17	2
Westmecklenburg	38	0	9	2	0
Sachsen-Anhalt	138	21	26	22	33
Anteil an Deutschland (in %)	2,6	1,5	2,2		3,4
Altmark	26	0	2	3	7
Anhalt-Wittenberg	35	9	3	4	0
Halle, Saale-Unstrut	31	2	2	4	7
Harz und Harzvorland	9	10	11	5	2
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	37	0	8	6	17
Sachsen	183	31	40	40	0
Anteil an Deutschland (in %)	3,4	2,2	3,4	5,9	0,0
Chemnitz	1	0	0	1	0
Dresden	19	0	2	1	0
Erzgebirge	17	8	9	4	0
Leipzig	3	0	2	1	0
Oberlausitz Niederschlesien	73	0	8	18	0
Sächsische Schweiz	9	1	8	3	0
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	34	9	5	7	0
Sächsisches Elbland	19	0	4	4	0
Vogtland	8	13	2	1	0
Thüringen	141	80	30	35	4
Anteil an Deutschland (in %)	2,6	5,6	2,6	5,1	0,4
Eichsfeld	5	5	1	2	0
Hainich	16	7	4	1	1
Kyffhäuser	3	2	0	1	0
Saaleland	9	4	0	3	1
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	17	5	1	3	0
Südharz	1	0	1	2	0
Thüringer Rhön	11	4	2	1	0
Thüringer Vogtland	5	1	3	1	0
Thüringer Wald	58	48	13	17	2
Übriges Thüringen	16	4	5	4	0
Deutschland	5.348	1.432	1.161	683	975

Quelle: dwif 2017; Daten ADFC Sachsen, Deutscher Wanderverband e. V., ADAC Verlag GmbH & Co. KG, Deutscher Tourismusverband Service GmbH, Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V. (Stand: Januar 2017)

Tabelle 7: ServiceQualität Deutschland nach Reisegebieten und Bundesländern (Anzahl der Betriebe)

	Stufe I	Stufe II	Stufe III	Gesamt
Brandenburg	314	29	6	349
Anteil an Deutschland (in %)	11,5	10,8	9,8	11,4
Barnimer Land	10	1	0	11
Dahme-Seengebiet	2	1	0	3
Elbe-Elster-Land	7	0	0	7
Fläming	15	1	1	17
Havelland	58	2	0	60
Lausitzer Seenland	18	3	0	21
Niederlausitz	4	0	0	4
Potsdam	20	5	0	25
Prignitz	11	0	0	11
Ruppiner Land	19	4	0	23
Seenland Oder-Spree	52	4	4	60
Spreewald	74	8	0	82
Uckermark	24	0	1	25
Mecklenburg-Vorpommern	76	5	1	82
Anteil an Deutschland (in %)	2,8	1,9	1,6	2,7
Mecklenburgische Ostseeküste	26	2	0	28
Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte	8	2	0	10
Rügen Hiddensee	4	0	0	4
Vorpommern	36	1	1	38
Westmecklenburg	2	0	0	2
Sachsen-Anhalt	100	40	1	141
Anteil an Deutschland (in %)	3,7	14,9	1,6	4,6
Altmark	13	3	0	16
Anhalt-Wittenberg	8	7	1	16
Halle, Saale-Unstrut	22	7	0	29
Harz und Harzvorland	22	15	0	37
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	35	8	0	43
Sachsen	207	24	11	242
Anteil an Deutschland (in %)	7,6	9,0	18,0	7,9
Chemnitz	5	0	0	5
Dresden	35	5	1	41
Erzgebirge	35	4	5	44
Leipzig	11	3	0	14
Oberlausitz Niederschlesien	44	4	3	51
Sächsische Schweiz	20	1	0	21
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	23	2	1	26
Sächsisches Elbland	22	1	1	24
Vogtland	12	4	0	16
Thüringen	78	22	0	100
Anteil an Deutschland (in %)	2,9	8,2	0,0	3,3
Eichsfeld	3	0	0	3
Hainich	30	2	0	32
Kyffhäuser	3	0	0	3
Saaleland	2	0	0	2
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	13	8	0	21
Südharz	0	0	0	0
Thüringer Rhön	5	1	0	6
Thüringer Vogtland	2	0	0	2
Thüringer Wald	16	11	0	27
Übriges Thüringen	4	0	0	3
Deutschland	2.735	268	61	3.064

Quelle: dwif 2017; Daten ServiceQualität Deutschland (SQD) e.V. (Stand: Januar 2017)

Literatur

Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend Österreich:

Die Bedeutung von Qualität im österreichischen Tourismus: Eine integrativ-orientierte Analyse und Zusammenführung. Wien, 2012.

DEHOGA Bundesverband: Repräsentative Umfrage TNS Infratest zur Relevanz von Informationsquellen für die Hotelauswahl. 2014.

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO:

Futurehotel small medium; Situation und Perspektive der Individualhotellerie des 1-3 Sterne Segments im deutschsprachigen Raum. Impulse und Handlungsempfehlungen für die Praxis. Stuttgart, 2014.

Kellner, Hedwig: Konferenzen, Sitzungen, Workshops effizient gestalten – nicht nur zusammensitzen. München; Wien, 1995.

Oberösterreich Tourismus in Zusammenarbeit mit dem **Amt der Oö. Landesregierung und der Wirtschaftskammer Oberösterreich:** Tourismusbericht Oberösterreich. Linz, 2014.

Oberösterreich Tourismus: Service Design – Ein kleines Vokabularium. Linz. TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH: Die Zukunft der Tourist-Informationen – Ein Leitfaden für Brandenburg. Potsdam, 2017. Werkschau DestinationCamp 2016.

Zukunftsinstitut Österreich GmbH: Workbook Hotel der Zukunft – Die wichtigsten Trendfelder für die österreichische Hotellerie. Wien, 2014.

Expertengespräche:

ADFC Bett+Bike Service GmbH, Geschäftsführer, Wolfram Hinnenthal
DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH, Referentin, Kristin Scheibel
Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V., Geschäftsführer, Rolf Schrader
Deutscher Tourismusverband e.V., Hauptgeschäftsführerin, Claudia Gilles
Deutscher Wanderverband e. V., Geschäftsführerin, Ute Dicks
ServiceQualität Deutschland (SQD) e.V., Bundeskoordinierungsstelle, Sven Wolf

Internet

<http://brancheninfo.sauerland.com>
<http://label-online.de>
<http://tourismus.niederoesterreich.at>
<http://tourismus2020.at>
<https://international.switzerlandtravelacademy.ch>
www.ahgz.de
www.airbnb.de
www.baerenwald-mueritz.de
www.bestfewo.de
www.destinet.de
www.deutschertourismusverband.de
www.dwif.de
www.erv.de
www.futurehotel.de
www.going-cuckoo.com
www.graubuenden.ch
www.holidaycheckgroup.com
www.hotelstars.eu
www.hotelsterne.de
www.ihk-arnsberg.de
www.luther2017.de
www.museum-barberini.com
www.prodinger-tourismusberatung.at
www.q-deutschland.de
www.saurierpark.de

Darüber hinaus wurden die Tagespresse und Fachzeitschriften zur Informationsgewinnung genutzt. Kartengrundlage GfK GeoMarketing

Fußnoten

- 1 www.s-tourismusbarometer.de und www.sparkassen-tourismusbarometer.de
- 2 siehe Verzeichnis der Beiratsmitglieder
- 3 UNWTO, 2016
- 4 BTW Tourismusindex 2016
- 5 UNWTO, 2016
- 6 www.merian.de; www.fodors.com
- 7 www.thueringen-entdecken.de
- 8 siehe Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2016
- 9 Gruppenunterkünfte: Jugendherbergen/Hütten, Erholungs-, Ferien-, Schulungsheime
- 10 6 Angebotsgruppen in Ostdeutschland: Freizeit, Führungen, Museen, Natur, Sehenswürdigkeiten, touristische Verkehrsträger
- 11 www.saurierpark.de; www.baerenwald-mueritz.de
- 12 Carl Zeiss AG, Carl-Zeiss-Stiftung, Ernst-Abbe-Stiftung, Friedrich-Schiller-Universität und die Stadt Jena
- 13 www.luther2017.de
- 14 www.museum-barberini.com
- 15 identische Umfrage der Freizeitwirtschaft im Jahr 2014 nach den wichtigsten Trends in den nächsten drei bis fünf Jahren
- 16 Statistisches Bundesamt 2017
- 17 DEHOGA Branchen-Bericht Herbst 2016
- 18 Nettozimmerpreise und Zimmerauslastung von STR Global
- 19 Revenue per available room = durchschnittliche Nettozimmerrate pro verfügbarem Zimmer (Profitabilitätskennzahl)
- 20 Seit 01.01.2015 flächendeckend in Deutschland gültig. Seit 01.01.2017 beträgt der Mindestlohn 8,84 Euro brutto pro Stunde.
- 21 DIHK-Saisonumfrage Herbst 2016
- 22 Sonderfrage bei der DIHK-Saisonumfrage Herbst 2016
- 23 Für das Jahr, auf das die aktuellen Daten sich beziehen, ist der Datensatz noch nicht vollständig, da laufend weitere Jahresabschlüsse eintreffen. Der Erfassungsgrad liegt bei 58 Prozent, so dass fundierte Aussagen möglich sind.
- 24 Anteil der Betriebe, die der Aussage „Unsere Investitionen bleiben gleich/nehmen zu“ zustimmen. DIHK-Saisonumfrage Herbst 2005 bis 2016
- 25 Repräsentative Umfrage von TNS Infratest im Auftrag des DEHOGA Bundesverbandes zur Relevanz von Informationsquellen für die Hotelauswahl 2014
- 26 Bevölkerungsrepräsentative Befragung der Deutschen im Rahmen des Tourismusbarometers 2017
- 27 Quelle: TrustYou 2016
- 28 Quelle: TrustYou 2016
- 29 Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO 2014
- 30 Die Studien sind (teilweise kostenfrei) auf www.futurehotel.de zu beziehen.
- 31 In Anlehnung an Zukunftsinstitut Österreich GmbH 2014 „Workbook Hotel der Zukunft – Die wichtigsten Trendfelder für die österreichische Hotellerie“ (als kostenfreier Download zu beziehen unter www.zukunftsinstitut.de).
- 32 Werkschau DestinationCamp 2016
- 33 siehe hierzu die Ausführungen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland 2016 zum Thema „Digitaler Wandel“
- 34 TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH 2017
- 35 Steckbriefe der einzelnen Qualitätsinitiativen im Deutschland-Tourismus unter www.deutschertourismusverband.de.
- 36 Darüber hinaus existieren die bundesweiten Zertifizierungen „Qualitätsweg Wanderbares Deutschland“ sowie „Qualitätsregionen Wanderbares Deutschland“ des Deutschen Wanderverbandes.
- 37 Zudem besteht die Möglichkeit der Zertifizierung als „ADFC-Qualitätsradroute“ oder „ADFC-RadReiseRegion“.
- 38 www.q-deutschland.de
- 39 Vergleich der Ergebnisse der Betriebsbefragung für die Deutsche Hotellklassifizierung, die DTV-Klassifizierung für Ferienhäuser/-wohnungen und Privatzimmer, ServiceQualität Deutschland, Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland, Bett+Bike; aufgrund der Fallzahlen keine Detailaussagen für die übrigen abgefragten Initiativen
- 40 www.prodinger-tourismusberatung.at
- 41 Zitiert in KELLNER 1995

Impressum

Herausgeber:

Ostdeutscher Sparkassenverband
Leipziger Straße 51
10117 Berlin

E-Mail: info@osv-online.de
Internet: www.osv-online.de

mit Unterstützung durch
Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen

Ansprechpartner:

Thomas Wolber
Telefon: (030) 20 69-18 17
Telefax: (030) 20 69-25 21
E-Mail: tourismusbarometer@osv-online.de

Bearbeitung:

dwif-Consulting GmbH

dwif – Büro Berlin
Marienstraße 19/20
10117 Berlin
Telefon: (030) 7 57 94 90
Telefax: (030) 7 51 65 10
E-Mail: info-berlin@dwif.de

dwif – Büro München
Sonnenstraße 27
80331 München
Telefon: (089) 23 70 28 90
Telefax: (089) 23 70 28 99
E-Mail: info@dwif.de
www.dwif.de

Bildnachweis:

Ostdeutscher Sparkassenverband
dwif-Consulting GmbH

Gestaltung/Satz:

GSD Gesellschaft für
Sparkassendienstleistungen mbH
Marktservice
Am Luftschiffhafen 1
14471 Potsdam
www.g-sd.de