



Sparkassenverband  
Westfalen-Lippe

Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe  
Jahresbericht 2016



# Beirat

**Peter Adler**

Staatsbad Bad Oeynhausen GmbH

**Dr. Matthias Bergmann (bis Frühjahr 2017)**

Sparkasse Westmünsterland

**Axel Biermann**

Ruhr Tourismus GmbH

**Hubert Böddeker**

Sparkasse Paderborn-Detmold

**Frank Butenhoff**

Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie,  
Mittelstand und Handwerk des Landes Nord-  
rhein-Westfalen

**Torsten Cremer**

Sparkasse Hamm

**Dr. Heike Döll-König**

Tourismus NRW e. V.

**Dr. Mathias Feige**

dwif-Consulting GmbH

**Hans-Josef Fischer**

Information und Technik Nordrhein-Westfalen

**Dr. Olaf Gericke**

Landkreistag Nordrhein-Westfalen

**Wilfried Hammans (ab Frühjahr 2017)**

Sparkasse Westmünsterland

**Karsten Heinsohn**

dwif-Consulting GmbH

**Mike Kernig**

Vereinigte Sparkasse im Märkischen Kreis

**Maria Klaas**

Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold

**Michael Kösters**

Münsterland e. V.

**Thomas Kubendorff**

„Das Münsterland – Die Gärten und Parks“

**Hans-Jürgen Nolting**

Stadtsparkasse Bad Oeynhausen

**Joachim Odenell**

Industrie- und Handelskammer zu Dortmund

**Matthias Rothermund**

DORTMUNDtourismus e. V.

**Birgit Rudolph**

Verkehrsverein Rheine

**Roland Schäfer**

Deutscher Städte- und Gemeindebund

**Ralf Siebelt**

DEHOGA Westfalen e. V.

**Roswitha Still**

Touristikverband Siegerland-Wittgenstein e. V.

**Axel Theuer**

Sparkasse Wittgenstein

**Tobias Valentien**

Teutoburger Wald Tourismus-Fachbereich der OWL  
GmbH

**Peter Vogt**

Stadtsparkasse Schmallenberg

**Jürgen Wannhoff**

Sparkassenverband Westfalen-Lippe

**Thomas Weber**

Sauerland-Tourismus e. V.

**Axel Welge**

Städtetag Nordrhein-Westfalen

**Andreas Löbbe**

Sparkassenverband Westfalen-Lippe

**Nina Ostermann**

Sparkassenverband Westfalen-Lippe

# Vorwort



Thomas Kubendorff



Jürgen Wannhoff

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Welt befindet sich im digitalen Wandel. Veränderungen werden in allen Lebensbereichen spürbar. Die Bundeskanzlerin forderte auf der CeBIT 2016 mehr Tempo beim Umbau der Wirtschaft in Europa. Die Verschmelzung heutiger Angebote mit dem Internet müsse schneller kommen – „Die Zeit drängt“.

Für die Tourismusbranche ergibt sich daraus ein wichtiges Arbeitsfeld. Alle Unternehmen müssen sich mit der Frage beschäftigen, wie Tourismusmanagement im digitalen Zeitalter aussehen sollte. Welche Hebel beeinflussen den digitalen Unternehmenserfolg?

Das Sparkassen-Tourismusbarometer für Westfalen-Lippe beschäftigt sich mit diesen Fragen. Das Sonderthema Digitalisierung bildet in diesem Jahr den Schwerpunkt des Jahresberichts. Darüber hinaus liefert das Tourismusbarometer 2016 wie gewohnt Zahlen zur Entwicklung in der Tourismusbranche. Es weist auf Trends und Aufgabenfelder hin und spiegelt das Stimmungsbild der Akteure wider. Die Rückmeldungen aus Tourismuswirtschaft, Kommunen und Sparkassen belegen, dass sich das Barometer als wertvolles Instrument der Unternehmensanalyse und Zukunftsplanung etabliert hat.

## **Sparkassen als Mitgestalter und Partner des Mittelstandes**

Die Tourismusbranche ist eine feste Wirtschaftsgröße und ein wichtiger Arbeitgeber in der Region. So ist es folgerichtig, dass sich die Sparkassen für den Tourismus engagieren. Sie sind seit jeher Förderer und Partner des Mittelstandes. Als regional verankerte Kreditinstitute leisten Sparkassen mit dem Tourismusbarometer und mit dem Tourismuspreis ihren Beitrag zur Stärkung der Branche. Keine andere Kreditinstitutsgruppe begleitet so viele Investitionsvorhaben in der Freizeitwirtschaft wie die Sparkassen.

Sparkassen stehen für die Weiterentwicklung ihrer Region als attraktiver Lebensraum und Wirtschaftsstandort. Sie sind an der vollen Ausschöpfung des regionalen Entwicklungspotenzials ihres Geschäftsgebietes interessiert. Dies betrifft sowohl die Attraktivität als Wirtschaftsstandort, als auch als Wohn- und Arbeitsort und als sozialer und kultureller Lebensraum.

## **Sparkassen-Tourismuspreis wird zum zweiten Mal vergeben**

Gestalten und Fördern ist auch die Aufgabe des Sparkassen-Tourismuspreises für Westfalen-Lippe, der in diesem Jahr zum zweiten Mal in den Kategorien „Innovation“ und „Regionale Identität“ vergeben wird.

Prämiert werden zukunftsweisende Projekte, die als Modell für weitere wegweisende Branchenentwicklungen dienen können. Außerdem werden Ideen ausgezeichnet, die regionale Besonderheiten herausstellen.

Der Minister für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk in NRW, Garrelt Duin, übernimmt wie schon beim ersten Wettbewerb die Schirmherrschaft und wird bei der Preisverleihung am 12. Dezember 2016 in Schwerte einen Preisträger auszeichnen.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre des vierten Sparkassen-Tourismusbarometers für Westfalen-Lippe.

Münster, im September 2016

Thomas Kubendorff

Landrat a. D. Kreis Steinfurt, Vorsitzender des Beirats –  
Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe

Jürgen Wannhoff

Vizepräsident SVWL, Stv. Vorsitzender des Beirats –  
Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe

# Inhalt



## I EINFÜHRUNG

Beirat	2
Vorwort	3
Einführung	8



## II WESTFALEN-LIPPE-TOURISMUS IM WETTBEWERBSVERGLEICH

<b>1 Rahmenbedingungen und Stimmung</b>	12	<b>4 Betriebstypen im Vergleich</b>	25
<b>2 Touristische Nachfrage</b>	15	4.1 Betriebstypen der amtlichen Statistik	25
2.1 Übernachtungen	15	4.2 Grauer Beherbergungsmarkt – Dauercamping	28
2.2 Herkunftsstruktur	19		
<b>3 Touristisches Angebot</b>	21	<b>5 Destinationstypen</b>	32
3.1 Kapazitäten im Beherbergungsgewerbe	22	5.1 Mittelgebirge	33
3.2 Auslastung	24	5.2 Städte	35



## III FREIZEITWIRTSCHAFT UND GASTGEWERBE IN WESTFALEN-LIPPE

<b>1 Touristische Wetterstationen</b>	42	<b>2 Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe</b>	56
1.1 Aktuelle Besucherentwicklung	44	2.1 Konjunktur- und Marktbewertung	56
1.2 Westfälisch-lippische Wetterstationen im Wettbewerbsvergleich	47	2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen	62
1.3 Bedeutung verschiedener Einflussgrößen für die Besucherentwicklung	51	2.3 Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene	67
		<b>3 Qualität der Betriebe</b>	73
		3.1 Gästezufriedenheit	73
		3.2 Klassifizierungssysteme	75
		3.3 Themenlabel	78
		3.4 Qualitätssiegel	82





#### IV VON DIGITALER DNA UND NEUEN SPIELREGELN: DER DIGITALE WANDEL IN DEN DESTINATIONEN UND TOURISMUSBETRIEBEN IN WESTFALEN-LIPPE

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	86	<b>4</b>	<b>Der digitale Tourismusbetrieb</b>	130
<b>2</b>	<b>Vier Leitsätze des digitalen Wandels im Tourismus</b>	88	<b>4.1</b>	Status quo der Digitalisierung in den Tourismusdestinationen in Westfalen-Lippe	130
2.1	Digitalisierung geht nicht mehr	88	<b>4.2</b>	Schwerpunktthemen im digitalen Wandel	134
2.2	Die Spielregeln ändern sich	90	4.2.1	Vertrieboptimierung	135
2.3	Digitalisierung ist mehr als Marketing	95	4.2.2	Prozessdigitalisierung	138
2.4	Die Gäste werden digital(er)	97	4.2.3	Serviceinnovation und digitales Besuchererlebnis	145
<b>3</b>	<b>Die digitale Destination</b>	104	<b>5</b>	<b>Strategien &amp; Netzwerke: Gemeinsam mehr erreichen</b>	149
3.1	Status quo der Digitalisierung in den Tourismusdestinationen in Westfalen-Lippe	104	5.1	Strategisches Denken: Im Mittelpunkt steht (weiterhin) der Mensch	149
3.2	Schwerpunktthemen im digitalen Wandel	108	5.2	Netzwerke leben: „Kirchturmdenken“ hemmt die Chancen der Digitalisierung	152
3.2.1	Markenführung und Marketing	109			
3.2.2	Datenmanagement	112			
3.2.3	Gästeservice und Service-Design	134			

#### V ANHANG

Anhang	158
Onlineumfrage	174
Tourismuspreisverleihung	175
Literatur	176
Internet	178
Expertengespräche	178
Daten	178
Impressum	179









**RUHRGEBIET**

# I EINFÜHRUNG

Der Sparkassenverband Westfalen-Lippe veröffentlicht das Sparkassen-Tourismusbarometer nunmehr im vierten Jahr. Wissenschaftlich betreut und durchgeführt wird es von der dwif-Consulting GmbH.

## Ziel

Ziel des Sparkassen-Tourismusbarometers<sup>1</sup> ist die kontinuierliche problemorientierte Beobachtung der Tourismusedwicklung in Westfalen-Lippe und seinen Regionen. Das Sparkassen-Tourismusbarometer wird auch in Ostdeutschland, Niedersachsen, Schleswig-Holstein und im Saarland für die Marktforschung genutzt.

Das Barometer macht den Nutzer auf Erfolge und Misserfolge sowie auf wichtige strukturelle Veränderungen der Tourismusedwicklung aufmerksam. Als Frühwarnsystem dient es dazu, rechtzeitig auf mögliche problematische Entwicklungen hinzuweisen und Handlungsfelder zu identifizieren. Das kontinuierliche Monitoring ermöglicht zeitliche, regionale und sektorale Vergleiche. Letztlich unterstützt das Sparkassen-Tourismusbarometer bei Entscheidungen in der Infrastrukturentwicklung ebenso wie im Marketing.

## Das Sparkassen-Tourismusbarometer ...

- ermöglicht durch den Einsatz eines jährlich gleichbleibenden Spektrums an Kennzahlen strukturelle, (über-)regionale Vergleiche und Einschätzungen zur Angebots- und Nachfrageentwicklung des Tourismus.
- schließt Informationslücken der amtlichen Tourismusstatistik.
- bietet als einziges Marktforschungsinstrument Informationen zum Markterfolg unterschiedlicher touristischer Freizeiteinrichtungen, der sogenannten touristischen Wetterstationen.
- analysiert die aktuelle wirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen – natürlich anonymisiert.
- gibt einen Überblick über das aktuelle Qualitätsniveau der Betriebe in Westfalen-Lippe.
- stellt jährlich wechselnd aktuelle Branchenthemen in den Mittelpunkt, die der Beirat<sup>2</sup> festlegt.

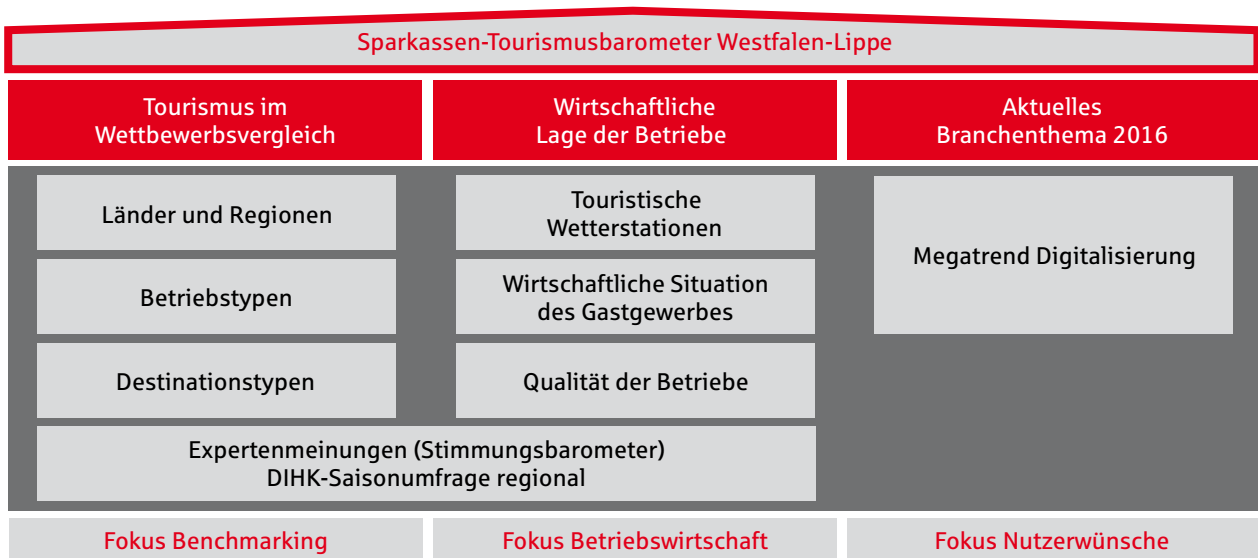
Das Sparkassen-Tourismusbarometer 2016 befasst sich mit dem Megatrend Digitalisierung im Tourismus.

<sup>1</sup> [www.s-tourismusbarometer-wl.eu](http://www.s-tourismusbarometer-wl.eu), [www.sparkassen-tourismusbarometer.de](http://www.sparkassen-tourismusbarometer.de)

<sup>2</sup> Verzeichnis der Beiratsmitglieder, siehe S. 2



**Abb. 1: Module des Sparkassen-Tourismusbarometers**



Quelle: dwif 2016







MÜNSTERLAND

# II WESTFALEN-LIPPE-TOURISMUS IM WETTBEWERBSVERGLEICH

## 1 Rahmenbedingungen und Stimmung

### Zusammenfassung

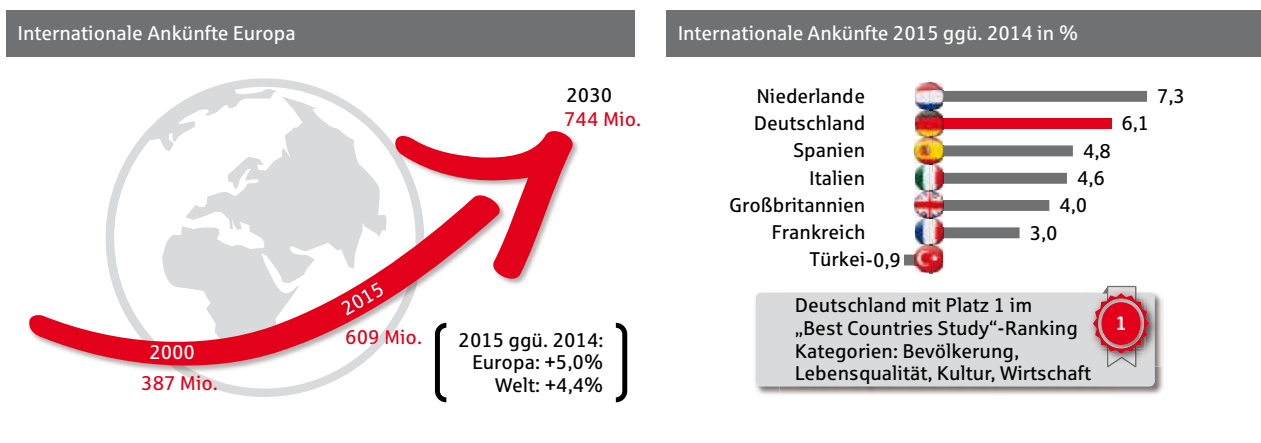
- Weltweit wächst der Tourismus weiter. Europa und Deutschland zählen zu den Gewinnern 2015. In unsicheren Zeiten spielen jedoch auch neue Herausforderungen wie die lahrende Weltkonjunktur oder speziell in Europa die Flüchtlingskrise eine Rolle.
- Das klassische Aufgabenfeld Innenmarketing verliert bei den lokalen Tourismusorganisationen zugunsten der Produktentwicklung an Bedeutung. Gleichzeitig nimmt die Relevanz des Vertriebs ab, sodass hier zunehmend die Bündelungsfunktion der Tourismusorganisationen bei Angeboten und konkreten Produkten gefragt ist.
- Die Budget- und Personalausstattung in den Tourismusorganisationen zeigt sich überwiegend stabil. Eigenerwirtschaftete Mittel nehmen an Bedeutung zu. Das Marketingbudget ist leicht gestiegen.

### Weltweites Tourismuswachstum ungebrochen, Europa legt vor

Laut der Welttourismusorganisation UNWTO stieg die Zahl der internationalen Ankünfte 2015 weltweit um 4,4 Prozent. Damit lag der kurzfristige Trend sogar leicht über der langfristigen Prognose von jährlich +4,0 Prozent. Die Menschen entscheiden heute situativ, wohin die Reise gehen soll. Gestern ging es auf einen Städtetrip in eine europäische Metropole, heute sucht er Ruhe bei einem Wanderurlaub

in deutschen Mittelgebirgen und morgen steht der Sommerurlaub in der Karibik auf dem Programm. Der Welttourismus wächst unaufhörlich. In jüngster Vergangenheit war das stärkste Wachstum bei asiatischen, arabischen und südamerikanischen Zielen zu beobachten. 2015 rückten die klassischen und volumenstarken Destinationen in Europa, die nach wie vor einen Marktanteil von 51,4 Prozent am weltweiten grenzüberschreitenden Tourismus auf sich vereinen, wieder in den Blickpunkt.<sup>3</sup> ► Abb. 2

Abb. 2: Entwicklungen im internationalen Tourismus



Quelle: dwif 2016, Daten UNWTO, www.usnews.com



Dieser Trend resultiert aus der hohen Qualität des touristischen Angebotes, aber auch aus einem gestiegenen Sicherheitsbedürfnis vieler Reisender angesichts von Terroranschlägen und Unruhen in vielen Teilen der Welt. Nach der vorläufigen Buchungslage wird sich dieses angepasste Reiseverhalten 2016 noch verstärken. Auch die Entwicklung der internationalen Ankünfte in Ländern wie Deutschland oder der Türkei spiegelt sich darin wider.

Herausforderungen sind dagegen die Verlangsamung der Wirtschaftsentwicklung in wichtigen ausländischen Quellmärkten, ob in Europa oder bei Emerging Markets, aber auch eine Abschottung Europas im Zuge der aktuellen Flüchtlingssituation.<sup>4</sup> Die Themen Fremdenfeindlichkeit, Willkommenskultur und die Umwidmung von Beherbergungsbetrieben haben in diesem Zusammenhang eine große Bedeutung. Erst die nächsten Jahre werden zeigen, welche mittel- und langfristigen Auswirkungen diese Rahmenbedingungen auf die Tourismuswirtschaft und das Image der Destinationen haben.

---

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

---

### **Standortvorteil Deutschland**

Ob Nation Brands Index, Travel & Tourism Competitive Index im Vorjahr oder die aktuelle Best Countries Study: Es gibt viele Ansätze zur Messung der Attraktivität und Wettbewerbsposition von Staaten. Alle aktuellen Debatten und gesellschaftlichen Entwicklungen haben eines gemeinsam: Deutschland, und damit auch der Deutschland-Tourismus, profitiert erheblich von seiner ökonomischen Kraft und seinen stabilen Strukturen. In der Studie von U.S. News belegt Deutschland den ersten Platz. Besonders in den Kategorien Wirtschaft, Infrastruktur, Bildung und Lebensqualität erreicht der größte europäische Markt Spitzenpositionen. Lediglich im touristisch relevanten Feld „Adventure“ mit Einzelbereichen wie Fun, Landschaft und Attraktivität sehen die Autoren Deutschland im Mittelfeld.<sup>5</sup>

### **Tourismusorganisationen geben strategische Orientierung und setzen den Rahmen**

Für wirksamere Marketingeffekte und den Ausbau der touristischen Infrastruktur benötigen die Orte, Regionen und Länder wettbewerbsfähige Tourismusorganisationen. Das Tourismusbarometer führt dreimal jährlich die dwif-Stimmungsumfrage durch, die sich auf die Herausforderungen und Themen für die konkrete Arbeit in den Organisationen konzentriert: Rund 80 Orte und Regionen in Westfalen-Lippe wurden zu den Arbeitsschwerpunkten, Einflussfaktoren und Erwartungen rund um den Tourismus in ihrem Zuständigkeitsgebiet befragt.

Unter den Top 5 der Arbeitsschwerpunkte gibt es für die Tourismusorganisationen auf Orts- und Regionsebene 2016 eine kleine Überraschung: Neben dem Außenmarketing sahen die Befragten die Produktentwicklung als wichtigstes Aufgabenfeld an. Das Innenmarketing, letztes Jahr mit rund 50 Prozent der Nennungen noch auf Platz eins der Arbeitsschwerpunkte, verlor dagegen zehn Prozentpunkte – ganz gegen den Trend in den meisten anderen Bundesländern. Für viele Touristiker rückten die Attraktivitätssteigerung bestehender Angebote, also von Infrastruktur und Vertriebsaktivitäten, stärker in den Mittelpunkt. Letztere sind mit 20,8 Prozent zwar nach wie vor nicht unter den Top-5-Themen zu finden, aber im Vergleich zum Vorjahr (14,0 Prozent) sahen wieder deutlich mehr Akteure dieses Aufgabenfeld als wichtig an. Die große Relevanz der Produktentwicklung deutet außerdem auf eine Bündelungsfunktion vorhandener Angebote hin, seltener ist es der direkte Vertrieb. Sicherlich auch eine Konsequenz aus den rechtlichen Rahmenbedingungen.

Die Befragten gaben Events als prägendste Einflussfaktoren für die touristische Entwicklung 2016 an. Diese Sondereffekte werden für die kurzfristige Perspektive immer wichtiger. Außerdem gelten Infrastrukturprojekte als entscheidend. Auch sie können direkt durch die Tourismusakteure vor Ort (Politik, Tourismusorganisationen, Leistungsträger) befördert werden und wirken mittel- bis langfristig.

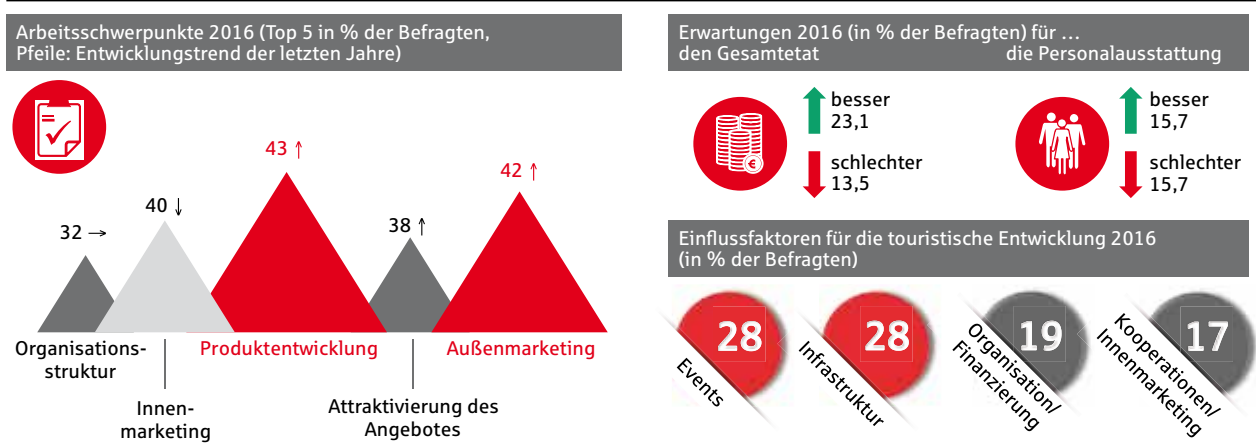
<sup>4</sup> DZT 2016

<sup>5</sup> U.S. News 2016

Jeder fünfte Befragte sieht zudem in den Rahmenbedingungen, wie Organisation und Finanzierung, wichtige Einflussfaktoren, denen sich die Anbieter stellen müssen. Zum Spektrum

der organisationsinternen Aspekte zählen auch Kooperationen und Netzwerke in den Destinationen. ► Abb. 3

**Abb. 3: Lokale und regionale Tourismusorganisationen im Blickpunkt**



Quelle: dwif 2016

## Ausgaben für Infrastruktur steigen auf Ortsebene an.

### Budget- und Personalsituation in den westfälisch-lippischen Tourismusorganisationen

Die Erwartungen an den Gesamtetat 2016 weisen wieder leicht in Richtung Wachstum. Bei der Personalausstattung scheint es überwiegend stabil weiterzugehen. Nachdem eine detaillierte Abfrage der Herkunft und Verwendung des Budgets sowie des Personalbestands zuletzt im Branchenthema des Tourismusbarometers Westfalen-Lippe 2013 „Organisation und Finanzierung“ erfolgte, wurde diese Erhebung 2015 durch das Tourismusbarometer neu aufgelegt:

- Das durchschnittliche Gesamtbudget der Tourismusorganisationen auf Ortsebene lag in Westfalen-Lippe bei 200.000 Euro und damit auf dem Niveau von 2013.
- Der Anteil der öffentlichen Zuschüsse am Budget ist in den vergangenen Jahren auf ein Drittel gesunken und steht aktuell an zweiter Stelle. Den größten Posten der Etats machen die erwirtschafteten Eigenmittel aus, aus denen

- fast jeder zweite Euro stammt. Dagegen ist der Budgetanteil aus Kurtaxe und Tourismusbeitrag im Wettbewerbsvergleich weit unterdurchschnittlich. Für strukturelle Änderungen müsste das viel diskutierte Kommunalabgabengesetz in Nordrhein-Westfalen geändert werden, so wie es zum Beispiel in Brandenburg und in Schleswig-Holstein bereits geschehen ist.
- Bei der Budgetverwendung auf Ortsebene gab es nur leichte Veränderungen. Die der frei verfügbaren Marketingmittel (ohne Personal) lagen bei rund 100.000 Euro. Die Personalkosten stabilisierten sich bei gleichbleibender Zahl der Mitarbeiter (sieben Personen bei einem Vollbeschäftigtenäquivalent von vier). Die für die Infrastruktur verwendeten Mittel stiegen dagegen an, womöglich ein Zeichen für eine gewisse Investitionsbedarf in der tourismusrelevanten öffentlichen Infrastruktur.



## 2 Touristische Nachfrage

### Zusammenfassung

- Stabilisierung ist für den Tourismus in Westfalen-Lippe ein zentrales Stichwort, und zwar im positiven Sinne. Dies gilt sowohl für den Marktanteil bei den Übernachtungen als auch für die Aufenthaltsdauer in den Regionen.
- Unter den Regionen sind das Ruhrgebiet und das Münsterland weiterhin die Wachstumstreiber. Siegerland-Wittgenstein befindet sich nach wie vor in einer Umbruchphase, und auch der Teutoburger Wald braucht neue Impulse mit einer klaren Qualitätsausrichtung. Das Sauerland ist bereits mittendrin in der Neupositionierung, und zwar beispielhaft mit einer starken Innen- und Außenorientierung.
- Der große Inlandsmarkt entwickelt sich in Westfalen-Lippe weiterhin positiv, während die Auslandsmärkte, entgegen dem Trend auf Bundes- und Landesebene, stagnieren. Hier ist die Abhängigkeit von einzelnen Top-Märkten, insbesondere den Niederlanden, weiterhin überdurchschnittlich hoch.

### 2.1 Übernachtungen

Westfalen-Lippe steigerte seine Übernachtungszahlen insgesamt um 1,6 Prozent (+384.000 auf 24.712.042) und steuert 2016 auf die Marke von 25 Millionen Übernachtungen zu. Mit diesem Zuwachs lag Westfalen-Lippe auf dem Niveau des Landes NRW, aber unterhalb des bundesweiten Durchschnitts (+2,9 Prozent). Die Gewinner des Jahres 2015 waren einmal mehr die Stadtstaaten sowie Brandenburg (Sonder-effekt BUGA), Bayern und Baden-Württemberg. Erstmals seit 2009 stabilisierte Westfalen-Lippe mit seinem Wachstum zudem den Marktanteil an Nordrhein-Westfalen insgesamt. Er lag 2015 ebenso wie im Vorjahr bei 48,7 Prozent, ist aber noch ein ganzes Stück von seinem Zehnjahreshoch im Jahr 2009 entfernt (52,6 Prozent).

► Anhang 1

#### Saisonverlauf 2015: Zehn von zwölf Monaten im Plus

Von der günstigen Witterung zu Jahresbeginn 2015 profitierten in Westfalen-Lippe besonders die Mittelgebirgsregionen. Dem standen Verluste im Juni gegenüber, bedingt durch die verschobenen Pfingstfeiertage (2015 im Mai, 2014 im Juni), die erfahrungsgemäß viele Übernachtungen inländischer Kurzurlauber mit sich bringen. Nach den erfolgreichen sonnigen und warmen Sommerferienmonaten Juli und August verlief auch der Jahresausklang positiv. In der Vorweihnachtszeit punkteten besonders die

Destinationen Ruhrgebiet (Dezember: +6,2 Prozent) und Münsterland (+5,5 Prozent).

---

Regionen überwiegend auf Wachstumskurs und mit positivem Ergebnis 2015.

---

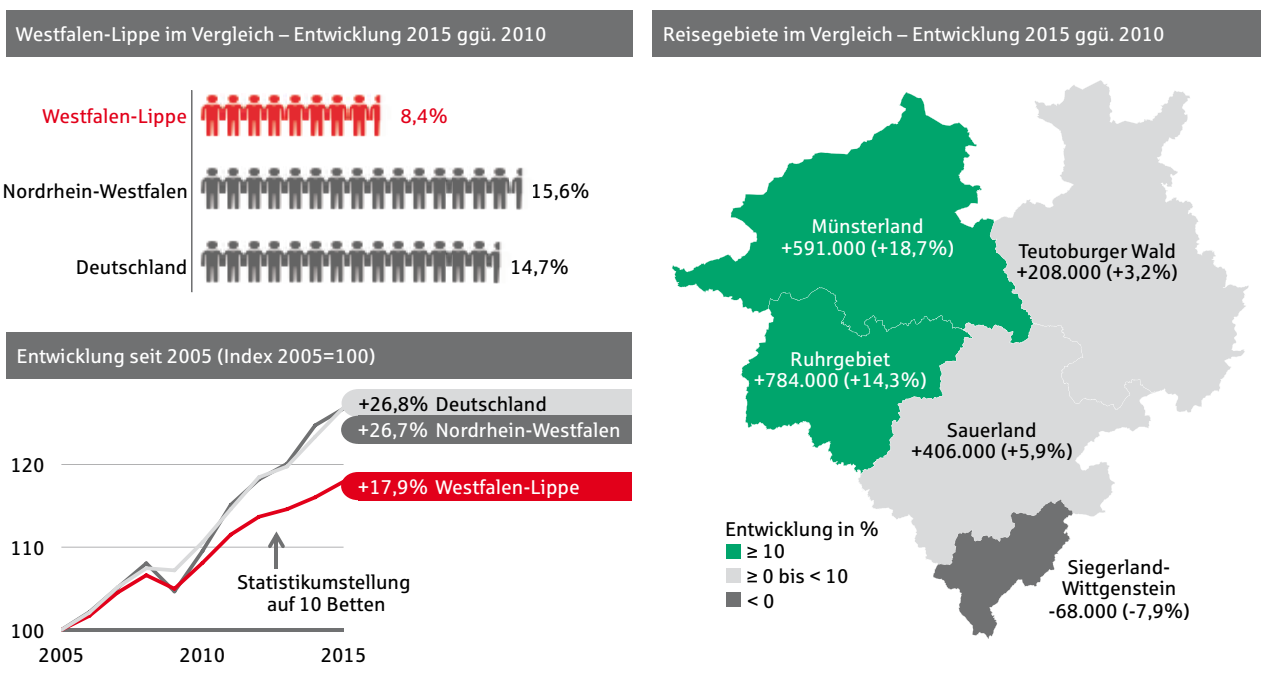
#### Ein Blick in die Regionen Westfalen-Lippes:

- Das Münsterland war 2015 die dynamischste Region in ganz Nordrhein-Westfalen (+199.000 auf 3.756.556 Übernachtungen). Besonders die Betriebstypen Camping und Vorsorge/Rehatrien trugen mit jeweils zweistelligen Wachstumsraten bei Angebot und Nachfrage zu diesem Erfolg bei. Auch mittelfristig bilanziert die Region das höchste relative Wachstum. Das Münsterland punktet mit einer klaren Themen- und Zielgruppenausrichtung und sendet Qualitätssignale aus. Um den erfolgreichen Kurs fortzusetzen, kommt es künftig darauf an, besonders die Qualität der Bandinfrastruktur (zum Beispiel Rad- und Wanderwege) hochzuhalten und rund um den Natur- und Aktivtourismus neue Märkte zu erschließen.
- Das Ruhrgebiet legte zum Jahresende 2015 zu und schloss mit einem moderaten Übernachtungsplus ab (+74.000 auf 6.263.966 Übernachtungen). Der Entwicklungstrend war jedoch nicht einheitlich: Einige Standorte entwickelten sich positiv (zum Beispiel Hamm,

Dortmund und Gelsenkirchen), andere Großstädte verbuchten Nachfrageverluste (zum Beispiel Oberhausen oder Mülheim an der Ruhr). Unter anderem der promotable Geschäftsreisemarkt (Tagungen, Kongresse, Messen) zeigte sich im vergangenen Jahr etwas schwächer. Im Fünfjahresvergleich ist und bleibt das Ruhrgebiet die westfälisch-lippische Region mit den höchsten absoluten Zuwächsen. Knapp

41 Prozent der zusätzlichen Übernachtungen seit 2010 fanden hier statt. Das Ruhrgebiet befindet sich auf dem Weg zu einer Geschäfts- und Urlaubsreiseregion. Die Freizeitwirtschaft profitiert von der starken Binnennachfrage und macht die Region auch für erlebnissuchende Gäste von außerhalb immer attraktiver. Ausbaupotenzial gibt es noch bei der Qualitätsorientierung. ► Abb. 4, Anhang 3

**Abb. 4: Übernachtungsentwicklung in gewerblichen Beherbergungsbetrieben (ab zehn Schlafgelegenheiten)**



Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen und Hessisches Statistisches Landesamt

→ Das Sauerland (inkl. Willingen) beendete das Tourismusjahr nach zwei verhaltenen Jahren wieder deutlicher im Plus (+110.000 auf 7.281.264 Übernachtungen). Über 400.000 zusätzliche Übernachtungen seit 2010 tragen ebenfalls maßgeblich zum Wachstum in Westfalen-Lippe bei. Die Nachfrageentwicklung zeigt zudem eindeutig in Richtung Ganzjahresdestination. Den eingeschlagenen Weg gilt es in den kommenden Jahren fortzusetzen. Die Standortfaktoren Landschaft und Natur können noch stärker in die Angebote und Produkte

integriert werden. Das Außenbild des Sauerlandes als attraktive Reiseregion kann weiter ausgebaut werden.  
 → Die Region Siegerland-Wittgenstein verlor – nach einem Auf und Ab im Jahresverlauf – an Gästezuspruch (-13.000 auf 800.350 Übernachtungen). Besonders die Gemeinde Bad Berleburg büßte deutlich ein (-7,8 Prozent Übernachtungen; Marktanteil an der Gesamtregion: rund 38 Prozent). Ausschlaggebend für die leichten Rückgänge in der Region waren die Vorsorge- und Rehakliniken. Ein positives

Signal kam dagegen von den Hotels in der Destination Siegerland-Wittgenstein, die ihren Wachstumstrend fortsetzten (+3,2 Prozent). Die Umbruchphase von einem durch den Kliniksektor dominierten Reisegebiet hin zu einem stärkeren Schwerpunkt auf Urlaubsreisen ist noch nicht abgeschlossen. Ausgehend davon muss insbesondere an Bekanntheit und positiven Assoziationen der Region gearbeitet werden.

→ Der Teutoburger Wald übertraf sein Vorjahresergebnis leicht (+13.000 auf 6.609.906 Über-

nachtungen). Auch hier war die Hotellerie der Wachstumstreiber (+2,2 Prozent). Hinter dem Boom-Reisegebiet schlechthin – Köln und Region – ist der Teutoburger Wald nach wie vor die Destination mit dem zweitstärksten Übernachtungsaufkommen, auch im Vergleich zum Sauerland ohne das hessische Willingen. Trotzdem ist die Dynamik im Wettbewerbsvergleich unterdurchschnittlich. Auch eine Reihe von Qualitätskennzahlen deutet hier auf Handlungsbedarf hin, um das vorhandene Gästepotenzial künftig wieder stärker auf die Region zu lenken.

#### „Radeln nach Zahlen“: Sauerland und Siegerland-Wittgenstein vernetzen ihr Radwegesystem

Radtouristen können sich in Südwestfalen zukünftig auch ohne Kartenmaterial besser orientieren und ihre Routen flexibler gestalten. Grund ist das 2015/2016 neu eingeführte Knotenpunktsystem im Sauerland und Siegerland-Wittgenstein. Es teilt das Radwegenetz in eine Wabenstruktur ein. An den Eckpunkten entstanden Knotenpunkte, von denen aus die Weiterfahrt in mehrere Richtungen möglich ist. An diesen Knotenpunkten sind Tafeln installiert, die über den aktuellen Standort und die nächstgelegenen Stationen informieren. Radtouristen mit Smartphone erhalten entsprechende Informationen über QR-Codes. Das Projekt „Radeln nach Zahlen“ ist ein Baustein des Förderprojektes „Radnetz Südwestfalen“ der REGIONALE 2013<sup>6</sup>.

#### Die Aufenthaltsdauer stabilisiert sich weiter

Die Aufenthaltsdauer in einer Destination sagt zunächst einmal nichts über den Erfolg einer Destination aus. Maßgeblich sind hier vielmehr strukturelle Unterschiede, zum Beispiel starke saisonale Schwankungen. Auch die Verteilung auf unterschiedliche Betriebstypen wie Vorsorge- und Rehakliniken sind zu beachten. Eine verkürzte Aufenthaltsdauer erfordert jedoch mehr Flexibilität bei den Anbietern, denn Kurztrips werden häufig auch kurzfristiger geplant. Zudem zeigt sich: Je kürzer der Aufenthalt in der Destination, desto relevanter ist bei einer Deutschlandreise eine bequeme und schnelle Anreise.

---

Flexibilität bei den Anbietern und neue Mobilitätslösungen sind gefragt.

---

Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer in Westfalen-Lippe hat sich nach jahrelangen Rückgängen seit 2010 bei 2,6 bis 2,7 Tagen eingependelt. Im Zehnjahresvergleich verloren der Teutoburger Wald (von 3,8 auf 3,4 Tage) und Siegerland-Wittgenstein (von 4,2 auf 3,4 Tage) am stärksten. Hier spiegeln sich die Veränderungen am Klinikmarkt wider. Allerdings hat sich diese Entwicklung seit 2013 stabilisiert. In Zeiten immer kürzerer Reisen gelang es dem Münsterland gegen den landes- und bundesweiten Trend, die durchschnittliche Verweildauer der Gäste anzuheben (von 2,1 auf 2,3 Tage). Das Ruhrgebiet zeigt im Übrigen während des gesamten Beobachtungsverlaufes keinerlei Veränderungen.

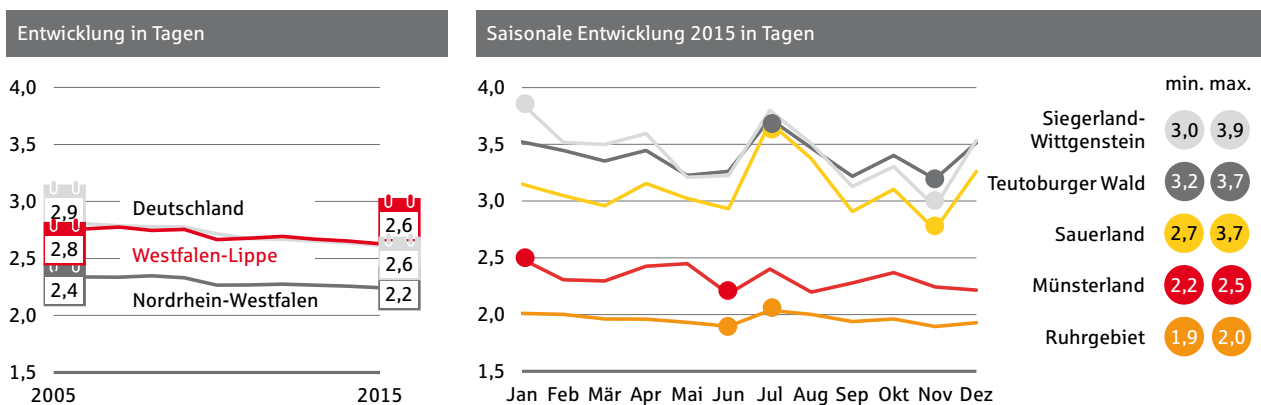
Die saisonalen Abweichungen der Aufenthaltsdauer sind im Münsterland und im Ruhrgebiet am geringsten. Dies deutet auf ähnliche Themen



und Zielgruppen über das ganze Jahr hinweg hin. Deutlichere Unterschiede sind in den drei weiteren Reisegebieten festzustellen, unter anderem bedingt durch saisonale Schwerpunkte,

so zum Beispiel bei Wander- oder Klinikgästen, beim Wintersport oder, speziell im Sauerland, bei den Ferienzentren mit ihren klassischen Spitzenzeiten in den Schulferien. ► Abb. 5

**Abb. 5: Aufenthaltsdauer in gewerblichen Beherbergungsbetrieben (ab zehn Schlafgelegenheiten)**



Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen und Hessisches Statistisches Landesamt

**#Winterglück: Westfalen-Lippe zeigt sich von seiner winterlichen Seite**

Nordrhein-Westfalen rüstet sich im Wettbewerb um Winterurlauber: Auf Initiative des Tourismus NRW e. V. reisten fünf Blogger in der Wintersaison 2015/2016 durch das Land, darunter in die Mittelgebirge Teutoburger Wald, Siegerland-Wittgenstein und Sauerland. Ziel des Projektes war es, den Gästen und potenziellen neuen Zielgruppen Tipps und Anregungen für winterliche Ausflüge an die Hand zu geben. Die Blogger berichteten live auf Twitter, Facebook und Instagram über ihre zweitägige Reise, immer wiedererkennbar durch die Hash-tags #winterglück und #deinrw. Zusätzlich wurden die Erfahrungsberichte und Erlebnisse in den Regionen und Betrieben (Freizeiteinrichtungen, Beherbergungsunterkünften und Gastronomie) auf den jeweiligen Internetblogs veröffentlicht.<sup>7</sup>

## 2.2 Herkunftsstruktur

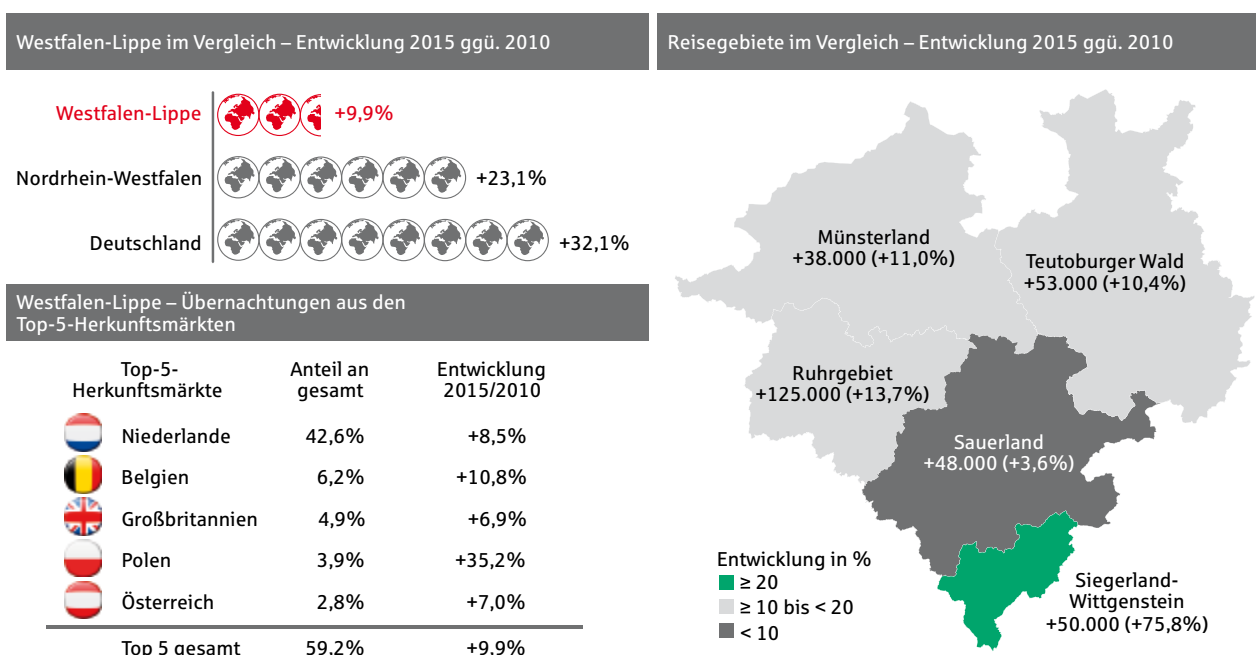
Der Inlandsmarkt war mit +1,9 Prozent wie bereits 2014 der Wachstumsmotor (+392.000 Übernachtungen auf 21.227.895 Übernachtungen). Dagegen lagen die Auslandsmärkte (-0,2 Prozent oder -7.000 auf 3.484.147 Übernachtungen) gegenüber dem NRW- und Bundestrend leicht hinter dem Vorjahresergebnis zurück. Ausschlaggebend waren deutliche Verluste im Teutoburger Wald (-3,1 Prozent) und im Ruhrgebiet (-3,2 Prozent). Erfreulich war die steigende Nachfrage von Gästen aus den Hauptquellmärkten Niederlande (+2,8 Prozent) und Belgien (+7,7 Prozent). Auch die Alpenländer Österreich und Schweiz (zusammen +3,1 Prozent) befinden sich im Aufwind und überholten Frankreich (-1,3 Prozent) im Ranking der Top-Quellmärkte Westfalen-Lippes. Gleichzeitig ist die Abhängigkeit von einzelnen Quellmärkten im Incoming-Tourismus in Westfalen-Lippe relativ hoch. Hier sollte es in Zukunft das Ziel sein, neue Marktpotenziale zu erschließen. Dazu müssen Chancen identifiziert und auch über die Regionen hinweg Mittel gebündelt werden. ► Abb. 6

Inlandsmarkt in Westfalen-Lippe stark, Incoming hinkt hinterher.

### Münsterland

- Der Marktanteil der Übernachtungen ausländischer Gäste liegt im Münsterland stabil bei rund zehn Prozent (2015: 380.114 Übernachtungen). Wachstumstreiber im Fünfjahresvergleich ist der Inlandsmarkt.
- Mit rund 125.000 Übernachtungen sind die Niederlande der Top-Quellmarkt, der sich bis 2010 sehr dynamisch entwickelte, seitdem aber stagniert. Dies gilt in der Tendenz auch für die mit deutlichem Abstand folgenden Märkte Polen, Großbritannien, Belgien, die Schweiz und Frankreich. Mit den USA folgt der erste Überseemarkt bereits auf Rang sieben.
- Um auch künftig weiteres Wachstum aus den Auslandsmärkten zu ziehen, sollte das Auslandsmarketing im Münsterland intensiviert werden. Für eine gezielte Ansprache ist die Identifikation potenzialträchtiger Quellmärkte und relevanter Themen erforderlich.

**Abb. 6: Übernachtungsentwicklung ausländischer Gäste und Herkunftsstruktur (Beherbergungsbetriebe ab zehn Schlafgelegenheiten)**





## Ruhrgebiet

- Der Incoming-Tourismus ins Ruhrgebiet liegt mittlerweile stabil bei über einer Million Übernachtungen, der Marktanteil mit 16,5 Prozent noch knapp unter dem Bundesdurchschnitt. Für eine städtisch geprägte Region wie das Ruhrgebiet bestehen hier erhebliche Chancen zum Ausbau der Marktposition.
- Die Quellmarktverteilung im Ruhrgebiet ist deutlich breiter gefächert als in den übrigen Regionen Westfalen-Lippes und die Abhängigkeit von einzelnen Märkten deutlich geringer. Newcomer der letzten fünf Jahre ist Spanien mit dem höchsten absoluten Zuwachs (+19.141 auf 45.663), aber auch der Top-Quellmarkt Niederlande und der Nachbar Belgien entwickelten sich positiv.
- Die Entwicklung der Ausmärkte USA und China ist gleichzeitig die Herausforderung der Zukunft für den heimischen Tourismus. Ihre Entwicklung ist zwar noch geprägt von starken Schwankungen, das Marktvolumen aber bereits relevant. Die asiatischen und amerikanischen Herkunftsländer standen 2015 für 160.279 Übernachtungen (über 15 Prozent der gesamten Auslandsnachfrage; Westfalen-Lippe: 8,8 Prozent). Im nächsten Entwicklungsschritt sollten zunehmend auch Fernmärkte ins Visier der Vermarktung genommen werden.

## Sauerland

- Das Sauerland ist mit 1.387.338 Übernachtungen in Westfalen-Lippe die Incoming-Region Nummer eins. Fast jede fünfte Übernachtung geht auf ausländische Gäste zurück. Auch das ist ein Spitzenwert in Westfalen-Lippe.
- Keine Region ist derart geprägt von einem einzigen Quellmarkt wie das Sauerland. Knapp 65 Prozent der gesamten Nachfrage aus dem Ausland oder gut 900.000 Übernachtungen entfielen 2015 auf die Niederlande. Positiv: Nach zwei Jahren mit deutlichen Einbußen scheint sich der Top-Markt wieder zu erholen (+3,0 Prozent im Vorjahresvergleich). Der einzige weitere relevante Markt ist derzeit Belgien mit 116.963 Übernachtungen.
- Einerseits muss die Attraktivität des Sauerlands im Volumenmarkt Niederlande weiter ausgebaut werden. Andererseits sollte langfristig eine stärkere Marktdifferenzierung das Ziel sein, vor allem über den Aktivtourismus zwischen Frühjahr und Herbst.

### Neue Sauerland-Offensive für niederländische Gäste

Erfolg für den Sauerland-Tourismus: Zum dritten Mal in Folge wurde das Skiliftkarussell Winterberg im Rahmen einer europaweiten Online-Befragung durch das Portal Snowplaza zum besten Skigebiet im Mittelgebirge gekürt. Allerdings ist der Service aus Sicht des Geschäftsführers des Sauerland-Tourismus e.V. (Thomas Weber) noch ausbaufähig. Unter anderen müssten die Sprachkenntnisse der Gastgeber verbessert werden. Außerdem ist eine eigenständige, ausschließlich auf niederländische Gäste ausgerichtete Sauerland-Internetseite in Arbeit. Auf betrieblicher Ebene geht das Haus Hochstein in Eslohe-Wenholthausen mit gutem Beispiel voran. Es bietet seit 2016 eine niederländische Speisekarte an.<sup>8</sup>

### **Siegerland-Wittgenstein**

- 116.277 Übernachtungen ausländischer Gäste zählte die Region Siegerland-Wittgenstein 2015. Der Marktanteil des Incoming-Tourismus hat sich seit 2010 auf 14,5 Prozent verdoppelt und steigt stetig an. Hintergrund dieses Entwicklungsschubes waren Investitionen in der Hotellerie, die sich in erster Linie an die niederländische Zielgruppe richten. Der Inlandsmarkt ist dagegen – auch aufgrund der Marktberichtigung im Kliniksegment – innerhalb von fünf Jahren um 14,8 Prozent (-118.564) eingebrochen.
- Analog zum beschriebenen Sondereffekt führen die Niederlande mit 52.180 Übernachtungen auch in Siegerland-Wittgenstein das Ranking an. Das Volumen dieses Marktes ist zwölf Mal so hoch wie das des zweitplatzierten Großbritanniens. Ein gezieltes Auslandsmarketing über die Niederlande hinaus ist somit angesichts der knappen Mittel kritisch zu hinterfragen.
- Unternehmerische Initiativen für einen weiteren Ausbau des Auslandstourismus gilt es weiterhin zu unterstützen. Im Mittelpunkt der künftigen Positionierung und Vermarktung der Regionen und Orte sollte die Stärkung des schwächelnden Inlandsmarktes stehen.

### **Teutoburger Wald**

- Mit einem Marktanteil von nur 8,5 Prozent spielt der Auslandstourismus im Teutoburger Wald nur eine untergeordnete Rolle. Aufgrund seines Marktvolumens sind die 563.974 Übernachtungen allerdings nicht zu unterschätzen.
- Wie in allen westfälisch-lippischen Regionen sind die Niederlande der Top-Quellmarkt auf stabilem Niveau, gefolgt von Polen und Großbritannien. Die Verteilung über die verschiedenen Länder hinweg ist jedoch ähnlich breit gestreut wie im Ruhrgebiet. Weitaus interessanter ist aber die Entwicklung bei den Gästen aus den Arabischen Golfstaaten. Dieser Quellmarkt verzehnfachte seine Übernachtungen seit 2010.
- Hintergrund für diesen Boom ist der Gesundheitstourismus. So wird die vermeintliche Schwäche aus der Bedeutung des Kliniksegmentes marktspezifisch zu einer Stärke. Noch dazu ist diese Gästegruppe auch mit Blick auf die Wertschöpfung als äußerst lukrativ einzuschätzen. Die davon profitierenden Betriebe und Orte sind gefordert, sich auf die besonderen Bedürfnisse dieser Klientel einzustellen.

### 3 Touristisches Angebot

**Zusammenfassung**

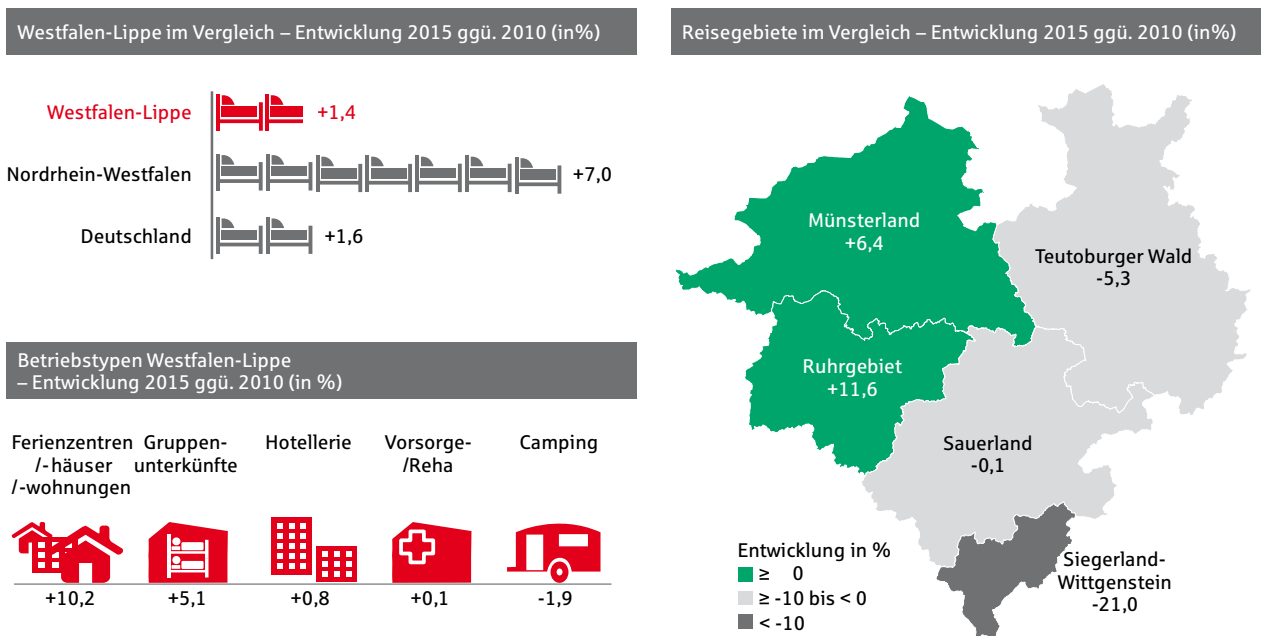
- In Westfalen-Lippe findet bei den Beherbergungsbetrieben nach wie vor eine Marktberreinigung und Neusortierung statt. Viele kleinere Einheiten scheiden aus dem Markt aus, während die Zahl der Schlafgelegenheiten leicht steigt. 2015 deutete sich jedoch eine Trendwende an.
- Das Bild in den Regionen ist heterogen. Im Ruhrgebiet und im Münsterland wird weiter in zusätzliche Angebote investiert. In den anderen Regionen ist eher ein Austausch von Kapazitäten zu beobachten: In die Jahre gekommene Betriebe oder Unternehmen ohne Nachfolger gehen vom Markt, Neuinvestitionen und Erweiterungen verjüngen bei stabilen oder rückläufigen Gesamtkapazitäten das Angebot.
- Die Auslastung in Westfalen-Lippe steigt stetig an. Alle Regionen tragen ihren Teil dazu bei. Diese Kennzahl deutet ebenso wie weitere betrieblichen Indikatoren auf eine verbesserte betriebswirtschaftliche Situation der Marktteilnehmer hin.

#### 3.1 Kapazitäten im Beherbergungsgewerbe

Nordrhein-Westfalen baute seine Kapazitäten in den letzten fünf Jahren um knapp 25.000 Schlafgelegenheiten kontinuierlich aus. Damit stand das bevölkerungsreichste Bundesland für annähernd die Hälfte des gesamten Kapazitätsausbaus im deutschen Beherbergungsgewerbe.

Im gleichen Zeitraum kamen in Westfalen-Lippe lediglich 2.710 Schlafgelegenheiten hinzu. Hier konsolidiert sich der Markt insgesamt. ▶ Abb. 7, Anhang 2, Anhang 4

**Abb. 7: Entwicklung der Schlafgelegenheiten in gewerblichen Beherbergungsbetrieben (ab zehn Schlafgelegenheiten)**



Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen und Hessisches Statistisches Landesamt



Die Wachstumssegmente sind in Westfalen-Lippe und Nordrhein-Westfalen insgesamt allerdings die gleichen. Während die Kapazitäten in Hotels und Hotels garnis, Erholungs-, Ferien- und Schulungsheimen sowie bei Ferienwohnungen und -häusern weiter ansteigen, verschwinden insbesondere Gasthöfe und Pensionen zunehmend vom Markt. Auffällig bei den Kapazitäten in der Hotellerie ist die Tatsache, dass der Ausbau der Betten bei stabilen Betriebszahlen stattfand. Die durchschnittliche Betriebsgröße der Vollhotels in Westfalen-Lippe ist somit von 52,2 (2010) auf 56,3 (2015) angestiegen. Mögliche Erklärungsansätze sind parallele Erweiterungsinvestitionen bestehender Betriebe und die Verdrängung kleinerer, nicht mehr wettbewerbsfähiger Betriebe im Zuge des Neubaus größerer Einheiten.

---

### Keine einheitliche Entwicklung in den Regionen – individuelle Trends dominieren.

---

Doch diese Entwicklung verlief nicht in allen Regionen gleichförmig:

- Die stärkste Expansion gab es im Ruhrgebiet, und zwar kontinuierlich. Dies belegt die hohe Attraktivität von Städtedestinationen bei Investoren. Doch selbst hier blieb die Zahl der Betriebe stabil. Die rund 5.000 zusätzlichen Schlafgelegenheiten entstanden in der Hotellerie und in Gruppenunterkünften.

- Der Anstieg der Kapazitäten im Münsterland ist ausschließlich auf das Jahr 2015 zurückzuführen (+2.016). Neun zusätzliche Campingplätze und sieben Gruppenunterkünfte kamen auf den Markt beziehungsweise wurden seitens der amtlichen Statistik zusätzlich erfasst.
- Im Sauerland blieb das Angebot in den letzten Jahren insgesamt stabil, wobei die Zahl der Betriebe um 52 auf 879 sank. Entgegen dem Trend in Westfalen-Lippe schrumpft in dieser Region der Markt für Gruppenunterkünfte und Hotels, ihren Platz nehmen neue Ferienwohnungen und -häuser ein.
- Bei den Kapazitäten im Teutoburger Wald findet in praktisch allen Betriebstypen eine Marktbereinigung statt. Eine zunehmende Anzahl nicht mehr wettbewerbsfähiger Betriebe verschwindet vom Markt. Knapp 3.000 Schlafgelegenheiten wurden seit 2010 abgebaut. Die Talsohle scheint 2015 jedoch erreicht. Im vergangenen Jahr stiegen die Kapazitäten erstmals wieder um 0,1 Prozent an.
- Siegerland-Wittgenstein hat innerhalb von fünf Jahren jede fünfte Schlafgelegenheit für Übernachtungsgäste verloren. Interessanterweise ist dieser Trend einzig bei Vorsorge- und Rehakliniken sowie Campingplätzen zu beobachten. Doch auch hier schwächt sich die Marktbereinigung langsam ab.

#### **Neue Kapazitäten in Westfalen-Lippe**

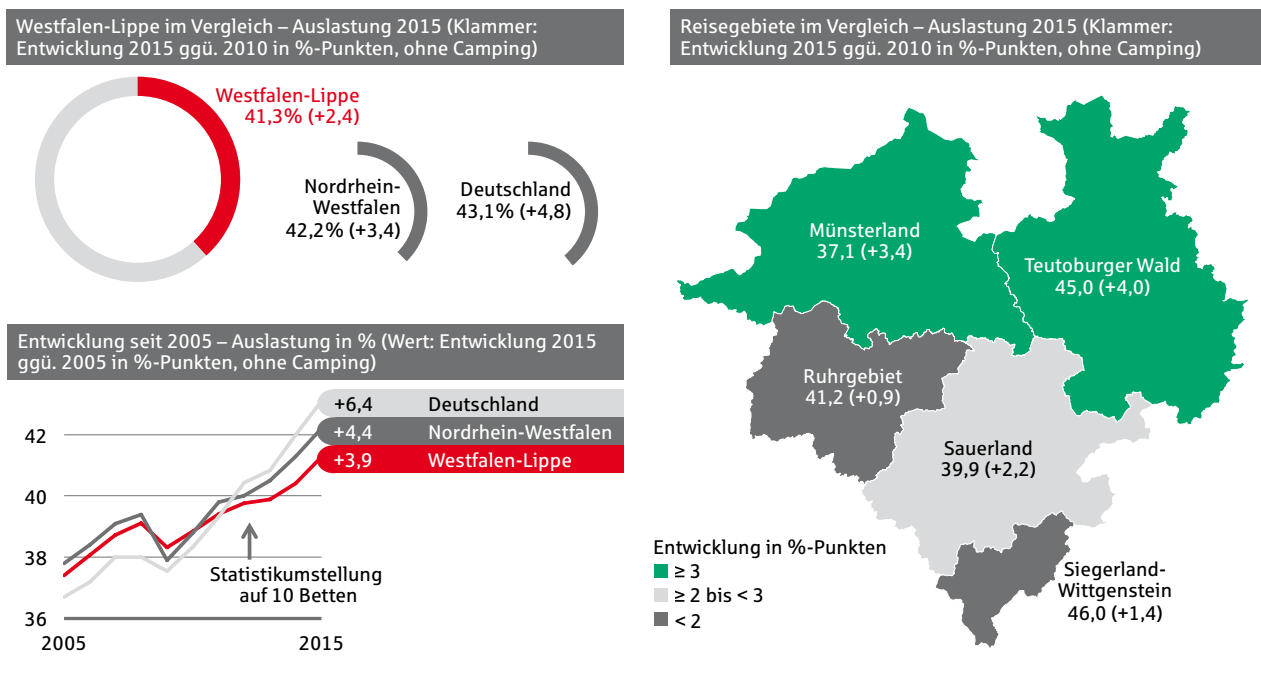
Das Beherbergungsangebot in Westfalen-Lippe wächst. 2015 eröffnete die Economy-Hotelkette B&B gleich zwei neue Standorte im Ruhrgebiet: in Duisburg und in Mülheim an der Ruhr. Zielgruppen der Hotels mit je 101 Zimmern sind Geschäftsreisende und Radtouristen. Auch im Sauerland gab es Zuwachs im Hotelsegment: Das Diehlberg Hotel in Olpe am Biggensee bietet seinen Gästen seit August 2015 38 Zimmer an. Im April 2016 öffnete das Hotel am Wasserturm in Münster seine Tore. Dabei handelt es sich um einen Integrationsbetrieb mit komplett barrierefreier Zimmerausstattung, in dem Mitarbeiter mit und ohne Behinderungen Seite an Seite arbeiten. Aber nicht nur neue Beherbergungsbetriebe kommen auf den Markt, auch bestehende Hotels investieren in die Zukunft. So modernisierte der Mauritzhof in Münster bis August 2016 seine Fassade sowie seine 29 Zimmer und erweiterte sein Angebot um 13 weitere Zimmer.<sup>9</sup>

### 3.2 Auslastung

Die Auslastung und damit auch die betriebswirtschaftliche Situation der Betriebe in Westfalen-Lippe hat sich – bei leicht steigenden Zimmerpreisen – weiter verbessert. In allen Regionen Westfalen-Lippes entwickelte sich die Nachfrage in den letzten fünf Jahren dynamischer als das Angebot. Somit stieg auch die Auslastung überall an. Das Auslastungsniveau liegt mit 41,3 Prozent jedoch unter dem bundeswei-

ten und dem Landesdurchschnitt, und auch die Dynamik fällt geringer aus. Seit 2012 koppelt sich die Auslastungsentwicklung in Westfalen-Lippe nach unten ab. Strukturelle Gründe, wie die regionale Bedeutung verschiedener Betriebstypen, sind für die hohe Spanne zwischen den Regionen von 37,1 Prozent (Münsterland) bis 46,0 Prozent (Siegerland-Wittgenstein) verantwortlich. ► Abb. 8

**Abb. 8: Auslastung der Schlafgelegenheiten in Beherbergungsbetrieben ab zehn Schlafgelegenheiten**



Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen und Hessisches Statistisches Landesamt

Die Marktbereinigung im Teutoburger Wald und in Siegerland-Wittgenstein stimuliert die Nachfrage in den bestehenden Betrieben. Vor allem im Kliniksegment findet ein „Gesund-schrumpfen“ statt. Hinter dem Reisegebiet Köln und Region haben die beiden Destinationen das zweit- beziehungsweise dritthöchste Auslastungsniveau in Nordrhein-Westfalen. Auch im Sauerland ist das Wachstum des Auslastungsniveaus eine Folge des Kapazitätsabbaus

2015. Erfreulich ist die überdurchschnittliche Steigerung im Münsterland, das vor fünf Jahren mit 33,7 Prozent auf einem unbefriedigenden Niveau lag. Das ist umso bemerkenswerter, da im gleichen Zeitraum das Campingangebot mit klassischerweise niedrigen Auslastungswerten ausgebaut wurde. Das Ruhrgebiet legt seit 2012, trotz der hohen Angebotsdynamik, einen Zwischenspur ein und ist mittlerweile auf einem soliden Niveau von 41,2 Prozent angekommen.

## 4 Betriebstypen im Vergleich

### Zusammenfassung

- Hotels und Hotels garnis liegen mit Blick auf Gästebedürfnisse und Investorenziele in ganz Westfalen-Lippe weiter im Trend. Starke regionale Unterschiede sind im Ferienwohnungsmarkt und bei den Gruppenunterkünften festzustellen, hier dominieren individuelle Zielgruppen- und Marktstrukturen. Der Betriebstyp der Vorsorge- und Rehakliniken stabilisiert sich weiter. Die mittelfristige Dynamik in Westfalen-Lippe liegt sogar wieder über dem Bundesdurchschnitt.
- Die Primärerhebung der Campingplätze mit Dauerstellplätzen in Westfalen-Lippe ergab einen Bestand von 128 Campingplätzen mit rund 21.000 Stellplätzen für Dauercamper. Die Verteilung der Campingplätze zeigt Angebotsschwerpunkte im Münsterland, im Sauerland und im Teutoburger Wald.
- Im Jahr 2015 haben die Dauercamper in Westfalen-Lippe insgesamt rund 3,79 Millionen Übernachtungen getätigt und dabei pro Person und Tag circa 20,00 Euro ausgegeben. Rechnerisch ergibt dies einen von Dauercampfern in Westfalen-Lippe generierten Bruttoumsatz in Höhe von 75,8 Millionen Euro.

### 4.1 Betriebstypen der amtlichen Statistik

#### **Hotels (garnis) bauen ihre Position im Wettbewerb der Betriebstypen aus**

Im vergangenen Tourismusjahr verbuchten in Westfalen-Lippe die Hotels und Hotels garnis die größten Erfolge. Zum wiederholten Mal stieg dort die Zahl der Übernachtungen an. Hotels erreichen einen Marktanteil von 38,2 Prozent und stehen damit an der Spitze der Betriebstypen. Das zu verzeichnende Wachstum liegt sogar über dem nordrhein-westfälischen Durchschnitt. Der Anteil der Hotels garnis war mit 10,0 Prozent zwar wesentlich geringer, aber die Entwicklung der Übernachtungszahlen dieses Betriebstyps setzt ein deutliches Zeichen (+15,5 Prozent gegenüber 2010). Dieser Aufschwung machte sich in allen Reisegebieten bemerkbar und ist eng mit dem anhaltenden Ausbau der Bettenkapazitäten in beiden Betriebstypen verknüpft. Hinzu kommt, dass seit 2010 insgesamt 17 neue Hotels garnis eröffneten. Allerdings ist das nur eine Seite der Medaille, denn zeitgleich schlossen fast 70 Hoteliers in Westfalen-Lippen ihre Häuser. Vor allem der Teutoburger Wald und das Sauerland waren davon betroffen (jeweils circa 20 Schließungen).

#### **Campingplätze: Entwicklung 2015 auf konstant hohem Niveau**

Nachdem 2014 sämtliche Rekorde im westfälisch-lippischen Campingtourismus übertroffen wurden, verlief 2015 zwar ruhiger, aber dennoch auf hohem Niveau. Die Zahl der Übernachtungen wuchs um 3,6 Prozent gegenüber 2014 und damit stärker als in Nordrhein-Westfalen. Außerdem öffneten sieben neue Campingplätze ihre Pforten, und die Schlafgelegenheiten wurden um 1.200 aufgestockt. Nichtsdestotrotz verringerte sich die durchschnittliche Betriebsgröße im dritten Jahr in Folge und erreichte mit 215,4 Schlafgelegenheiten pro Betrieb einen neuen Tiefststand. Zum Vergleich: Der deutschlandweite Durchschnittswert betrug 2015 308,0.

#### **Ferienwohnungsmarkt: Uneinheitliche Trends in den Reisegebieten**

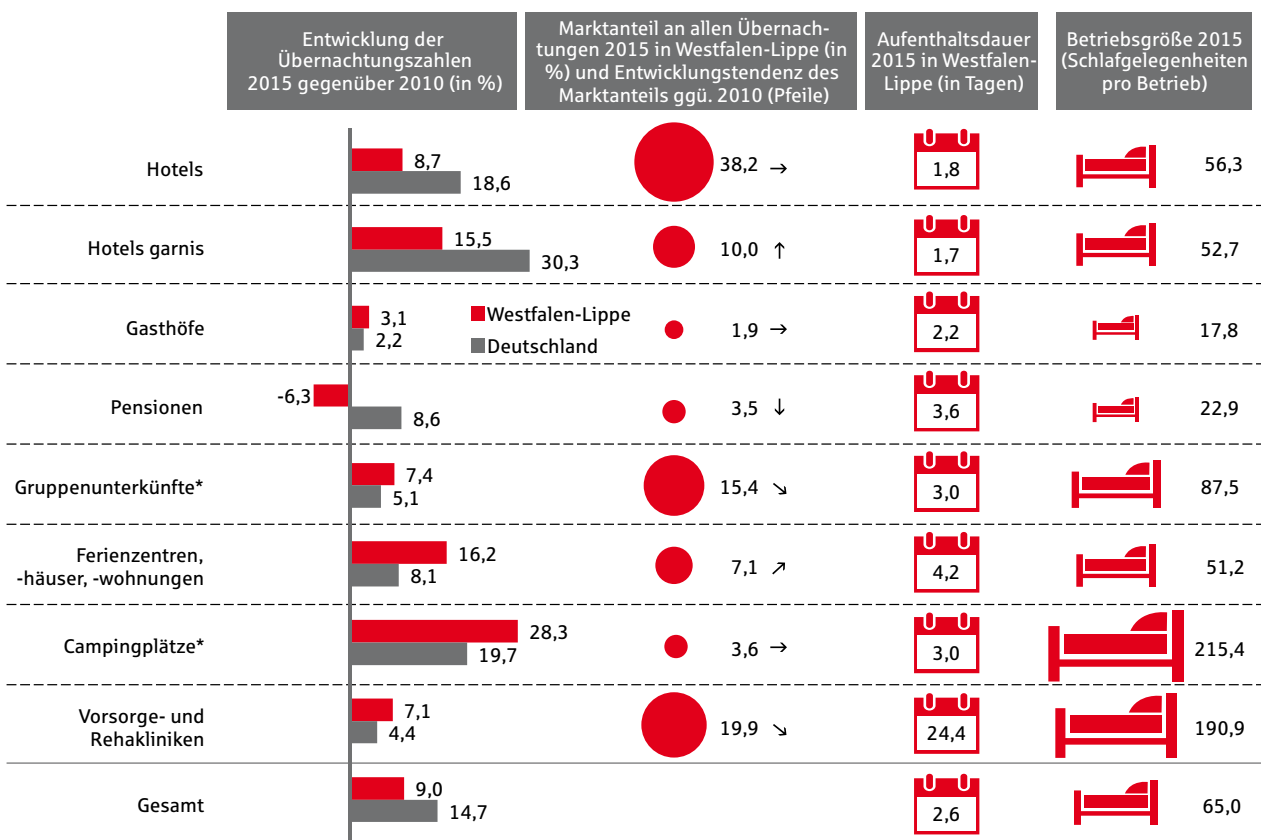
Der Ferienwohnungsmarkt in Westfalen-Lippe legte 2015 leicht zu. Es gab gegenüber dem Vorjahr zwar deutlich mehr Ankünfte (+9,3 Prozent), aber nur minimale Veränderungen bei der Übernachtungszahl (+0,5 Prozent). Diese Entwicklung deckt sich mit derjenigen in ganz Nordrhein-Westfalen. Beim Detailblick auf die einzelnen Reisegebiete werden derweil schnell unterschiedliche Entwicklungstendenzen sichtbar. Die Betriebe im Teutoburger



Wald verloren kontinuierlich Übernachtungen, zuletzt -8,3 Prozent gegenüber 2014. Siegerland-Wittgenstein hingegen gewann in gleichem Maße Übernachtungen hinzu (+8,7 Prozent). Ruhrgebiet, Sauerland und Münsterland lagen im Mittelfeld. Ähnlich gegensätzlich verlief die Entwicklung der Bettenkapazitäten. Hier punktete das Sauerland dank des Plus von 23,3 Prozent gegenüber 2010 am deutlichsten. Der Negativtrend des Teutoburger Waldes setzt sich in dieser Kategorie fort (-39,0 Prozent seit 2010). Insgesamt verfügte der Betriebstyp

2015 über 12.555 Betten in Westfalen-Lippe, also 10,2 Prozent mehr als noch fünf Jahre zuvor. Nachdem die Betriebsgröße zwischenzeitlich gestiegen war (56,8 Betten pro Betrieb 2012), erreicht sie aktuell 51,2 Betten. Der nordrhein-westfälische Durchschnitt liegt noch darunter (47,9 Betten). Bei der Aufenthaltsdauer ist die Tendenz rückläufig. Hier stachen der Teutoburger Wald mit 5,5 Tagen und das Sauerland mit 8,6 Tagen heraus. Im Sauerland schwanken die Werte von Jahr zu Jahr sehr stark, auch abhängig von der ausländischen Nachfrage und dem hier bedeutenden Segment der Ferienzentren. ► Abb. 9, Anhang 5

Abb. 9: Ausgewählte Kennzahlen nach Betriebstypen (Betriebe ab zehn Schlafgelegenheiten)



Gruppenunterkünfte: Jugendherbergen/Hütten, Erholungs-, Ferien-, Schulungsheime \* Werte ohne Siegerland-Wittgenstein

Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen (alle Werte ohne Willingen)

### **Pensionen und Gasthöfe kämpfen mit Betriebs-schließungen und geringer Auslastung**

Mit durchschnittlich 17,8 beziehungsweise 22,9 Betten sind Gasthöfe und Pensionen die kleinsten Einheiten im Unterkunftssektor. Dies drückt sich auch in ihrem jeweils sehr geringen Marktanteil aus, der entweder seit 2010 stagniert (Gasthöfe bei 1,9 Prozent) oder rückläufig ist (Pensionen bei 3,5 Prozent). Allerdings stehen die Gasthöfe bei ihrer Entwicklung noch besser da als die Pensionen. Bei Ersteren stieg die Übernachtungszahl in Westfalen-Lippe über die letzten Jahre zumindest an (+3,1 Prozent), und das, obwohl die absoluten Bettenkapazitäten sanken und eine Vielzahl an Gasthöfen ihren Betrieb einstellten (-65 seit 2010). Die westfälisch-lippischen Pensionen traf es derweil härter. Betriebsschließungen (-88 seit 2010), hohe Einbrüche bei den Bettenkapazitäten und eine Auslastung, die nur knapp die 30-Prozent-Marke erreichte, geben Anlass zur Sorge. Dieser Negativtrend geht auch an den Übernachtungszahlen nicht spurlos vorüber. Die Pensionen verloren -6,3 Prozent der Übernachtungen (gegenüber 2010) und standen deutlich schlechter da als ihre Wettbewerber im restlichen Deutschland. Unabhängig von den teilweise sehr unterschiedlichen Entwicklungen der letzten Jahre, stehen sowohl Pensionen als auch Gasthöfe am unteren Ende der Skala des Betriebstypenvergleichs. Hier sind zukunfts-fähige Strategien, kreative Ideen und innovative Vertriebswege gefragt. Gerade der Wander- und Radtourismus in Westfalen-Lippe bietet Chancen zur Profilierung.

### **Gruppenunterkünfte: Mittelfristige Übernachtungszahlen sorgen für Optimismus**

Zu den Gruppenunterkünften zählen größtenteils Jugendherbergen und Erholungs-/Ferienheime. Beide Betriebstypen hielten der Konkurrenz in Westfalen-Lippe durchaus stand, was die steigenden Übernachtungszahlen (+7,8 Prozent gegenüber 2010) belegen. Im deutschlandweiten Vergleich (+5,1 Prozent) schnitten die westfälisch-lippischen Gruppenunterkünfte sogar deutlich besser ab. Dennoch sinkt der Marktanteil in Westfalen-Lippe zugunsten der Hotels garnis und Ferienwohnungen/-häuser/-zentren.

- Am erfreulichsten entwickelte sich das Ruhrgebiet, wo die Jugendherbergen circa 50.000 zusätzliche Übernachtungen zählten und die Erholungs- und Ferienheime immerhin +20.000 (jeweils gegenüber 2010). Im Teutoburger Wald und im Sauerland war die Tendenz bei beiden Betriebstypen rückläufig.
- Interessant ist das unterschiedliche Wechselspiel zwischen Bettenkapazitäten und geöffneten Betrieben. Mittelfristig eröffneten drei neue Jugendherbergen, was zu einem steigenden Angebot führte (+300 Betten). Die Erholungs- und Ferienheime bauten ihre Kapazitäten zwar deutlich stärker aus (+1.200 gegenüber 2010), aber gleichzeitig mussten auch neun Anbieter schließen. Für beide Betriebstypen ergaben sich trotz unterschiedlicher Vorgeschichten wachsende Betriebsgrößen, wobei die Erholungs- und Ferienheime im Ruhrgebiet (125,0 Betten) sowie im Münsterland (129,1 Betten) die Liste mit Abstand anführten.

### **Vorsorge- und Rehakliniken**

Der positive Entwicklungstrend der Vorsorge- und Rehabilitationskliniken in Westfalen-Lippe übertrifft das deutschlandweite Niveau. 2015 wurden 4,7 Millionen Übernachtungen in den Kliniken getätigt. Damit stellte Westfalen-Lippe rund 77 Prozent aller Übernachtungen dieses Segments in Nordrhein-Westfalen. Allerdings zeigt der Marktanteil eine leicht sinkende Tendenz gegenüber 2010.

- Die Top-Destination für Reha-Reisen in Westfalen-Lippe ist mit 2,6 Millionen Übernachtungen und 8.600 zur Verfügung stehenden Betten der Teutoburger Wald. Doch auch das Münsterland legte kräftig zu, indem es gegenüber dem Vorjahr 28.000 Übernachtungen (+20,3 Prozent) mehr erzielte – und das bei einer stabilen Bettenkapazität von nur 500.
- Das Ruhrgebiet, Siegerland-Wittgenstein und Sauerland bauten Kapazitäten ab. Im günstigsten Fall geht dies mit einer Erhöhung der Auslastung einher, aber im Ruhrgebiet und in Siegerland-Wittgenstein trat das Gegenteil ein. Nichtsdestotrotz war das Ruhrgebiet mit einer Auslastung von 93,5 Prozent seiner Kurkliniken Spitzenreiter unter den Reisegebieten, allerdings auf geringem absoluten Niveau.

→ Erfahrungsgemäß ist die Aufenthaltsdauer in Vorsorge- und Rehakliniken deutlich höher als in den übrigen Betriebstypen. Aus diesem Grund dürfte die Tatsache, dass die Klinikgäste Westfalen-Lippes im Durchschnitt 24,4 Tage

blieben, nicht überraschen. Im Ruhrgebiet und in Siegerland-Wittgenstein betrug die Aufenthaltsdauer sogar 28,2 beziehungsweise 28,3 Tage.

## 4.2 Grauer Beherbergungsmarkt – Dauercamping

Das Sparkassen-Tourismusbarometer quantifiziert touristische Segmente, die von der amtlichen Statistik nicht oder nur teilweise erfasst werden. Dazu gehört unter anderem das Dauercamping als Teilsegment des Campingtourismus, das aufgrund des großen Angebotes in Westfalen-Lippe von nicht unerheblicher Bedeutung ist.

### Inhaltliche Abgrenzung

Camping ist eine wichtige Beherbergungsform in Deutschland und in Westfalen-Lippe. Das tatsächliche Volumen des Dauercampings und dessen wirtschaftliche Bedeutung in Westfalen-Lippe sind aus verschiedenen Gründen nur mit erheblichem Aufwand zu erfassen:

- Das Marktsegment Dauercamping wird seitens der amtlichen Statistik durch die Statistischen Landesämter nicht erhoben. Dem Statistischen Bundesamt folgend, sind Campingplätze „Abgegrenzte Gelände, die jedermann zum vorübergehenden Aufstellen von mitgebrachten Wohnwagen, Reise-, Wohnmobilen oder Zelten zugänglich sind. Im Rahmen der Monatserhebung im Tourismus werden nur Campingplätze berücksichtigt, die Urlaubscamping anbieten, nicht aber sogenannte Dauercampingplätze. Die Unterscheidung zwischen Urlaubs- und Dauercamping knüpft an die vertraglich vereinbarte Dauer der Campingplatzbenutzung an. Im Urlaubscamping wird der Stellplatz in der Regel für die Dauer von Tagen oder Wochen gemietet, im Dauercamping dagegen zumeist auf Monats- oder Jahresbasis.“
- Die genaue Zahl der Übernachtungen von Dauercampern und die von ihnen generierten Umsätze zu erfassen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Das dwif verfügt durch mehrere Grundlagenuntersuchungen zum Campingtourismus

in Deutschland und zahlreiche Berechnungen zum Wirtschaftsfaktor Tourismus über die notwendige Erfahrung zur Quantifizierung der Übernachtungen und Umsätze.<sup>10</sup>

- Campingplatzunternehmer differenzieren die Übernachtungen auf ihren Standplätzen in der Regel nicht nach der Campingausrüstung (Zelt, Wohnwagen, Wohnmobil). Die Unterkunftsart im Dauercamping kann sich ebenfalls stark unterscheiden.

Ziel der vorliegenden Analyse ist es, quantitative Daten zum Übernachtungsvolumen und Umsatzaufkommen des Marktsegmentes Dauercamping in Westfalen-Lippe zu gewinnen. Angebotsqualität und Marketingaspekte hingegen sind nicht Inhalt der Untersuchung.

### Daten und Methodik zum Dauercamping in Westfalen-Lippe

Einnahmeorientierte Betreiber von Dauercampingstandplätzen, die neben Dauerstandplätzen auch Stellflächen für Urlaubscamping anbieten, haben ein hohes Interesse an ihrer Auffindbarkeit. Ihnen kann unterstellt werden, in überregionalen zielgruppenspezifischen Informationsquellen (Campingportalen, Gastgeberverzeichnissen) vertreten zu sein. Über 95 Prozent der analysierten Standorte, welche Dauercampingstellplätze anbieten, verfügen auch über Stellflächen für Urlaubscamper.

Im März und April 2016 fand eine umfangreiche Bestandsaufnahme von Dauerstellplätzen auf Campingplätzen in Westfalen-Lippe statt. Hierzu wurden einschlägige Datenquellen aus dem Print- und Online-Bereich ausgewertet:

<sup>10</sup> Wirtschaftsfaktor Campingtourismus in Deutschland 2004; Der Campingmarkt in Deutschland 2009/2010



- Interne dwif-Datenbanken (überprüft und aktualisiert)
- „ADAC-Stellplatzführer 2015 – Deutschland/ Europa“
- „BVCD-Campingführer: Campingplätze und Wohnmobilstellplätze in Deutschland 2013“
- spezielle Internetsuchmaschinen und -verzeichnisse für den (Dauer-)Campingtourismus ([www.camping.info](http://www.camping.info), [www.campingfuehrer.adac.de](http://www.campingfuehrer.adac.de), [www.3in1campen.de](http://www.3in1campen.de))
- Gastgeberverzeichnisse aller regionalen und lokalen Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe
- einzelörtliche und -betriebliche Internetrecherche der erhobenen Dauercampingplätze in der gesamten Region Westfalen-Lippe.

Es ist davon auszugehen, dass neben den einnahmeorientierten Betreibern auch einige wenige Inhaber ihre Stellplätze exklusiv einem gewissen Personenkreis (Mitglieder eines Vereins, Clubs, vorhandene Dauercamper) zur Verfügung stellen und an einem kommerziellen Vertrieb kein Interesse haben. Deshalb sind diese Plätze weder in Portalen noch in Gastgeberverzeichnissen auffindbar. Zur Identifizierung dieser Campingplätze dienen die Internetseiten vieler in Westfalen-Lippe aktiver Campingclubs und -vereine. Ein Anspruch auf Vollständigkeit kann nicht erhoben werden. Campingplätze, welche nicht beworben werden und für den

externen Betrachter nicht wahrnehmbar sind, bilden eine nicht quantifizierbare Dunkelziffer. Bei der Datenrecherche im Rahmen des Spar-kassen-Tourismusbarometers wurden der Name der Einrichtung, der Ort, der Landkreis und die Region, die Zahl der Touristik- und Dauerstellplätze sowie die saisonalen Öffnungszeiten erfasst.

---

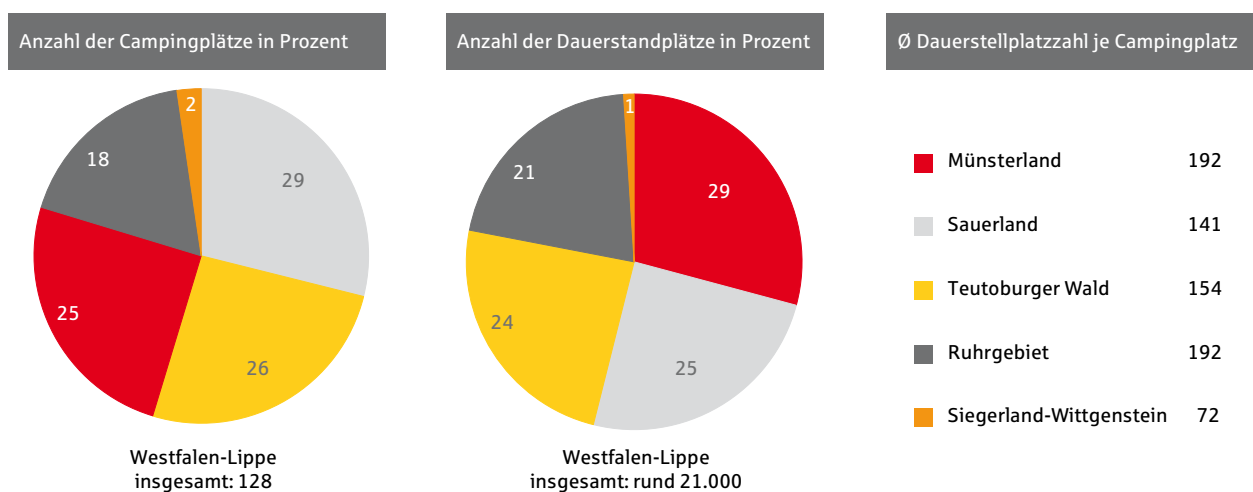
In Westfalen-Lippe gibt es rund 21.000 Dauerstandplätze auf 128 Campingplätzen.

---

### Ergebnisse der Bestandserhebung in Westfalen-Lippe

Die Recherchen für Westfalen-Lippe ergaben einen Bestand von 128 Campingplätzen mit der Möglichkeit zum Dauercamping. Sie halten insgesamt rund 21.000 Standplätze für Dauercamper vor. Die im Folgenden verwendete Bezeichnung „Campingplätze“ bezeichnet alle Campingplätze im Untersuchungsgebiet, welche mindestens einen Dauerstandplatz anbieten, häufig auch in Kombination mit dem Urlaubscamping. In der Detailanalyse beziehen sich die Aussagen zu den Standplätzen jedoch ausschließlich auf denjenigen Teil der Campingplätze, der explizit für Dauercamping genutzt wird. ► Abb. 10

**Abb. 10: Verteilung der Dauerstandplätze auf die Reisegebiete**



Quelle: dwif 2016

Die durchschnittliche Anzahl an Dauerstandplätzen liegt bei rund 164 je Campingplatz. Die Verteilung der Campingplätze über Westfalen-Lippe zeigt klare Angebotsschwerpunkte im Sauerland, im Teutoburger Wald und im Münsterland. Dabei verfügt das Sauerland über die meisten Campingplätze mit Dauerstandplätzen. Im Münsterland findet sich aufgrund der spezifischen Größenstruktur die Mehrheit der Standplätze.

### Übernachtungsaufkommen und Umsatzeffekte

Das Übernachtungsvolumen der Dauercamper in Westfalen-Lippe wurde folgendermaßen quantifiziert:

- Für die Dauercampingplätze in Westfalen-Lippe ist von einem durchschnittlichen Aufkommen von 180 Übernachtungen pro Dauerstandplatz im Jahr 2015 auszugehen. Diese Annahme beruht auf Ableitungen aus dwif-Datenbanken und weiteren Campingstudien.
- Mit dieser Kennziffer wurde für alle Reisegebiete auf Basis der ermittelten Dauerstandplätze

die Anzahl der Übernachtungen im Jahr 2015 berechnet.

- Aus den Übernachtungszahlen der einzelnen Campingplätze wurde eine Summe für die Reisegebiete und für die gesamte Region Westfalen-Lippe berechnet.

Beachtliches Marktvolumen: 3,79 Millionen Übernachtungen durch Dauercamper in Westfalen-Lippe.

Als Berechnungsergebnis ergibt sich ein Gesamtvolumen von 3,79 Millionen Übernachtungen durch Dauercamper in Westfalen-Lippe. Die meisten Übernachtungen entfallen auf das Münsterland (rund 29 Prozent), gefolgt vom Sauerland (etwa 25 Prozent) und dem Teutoburger Wald (rund 24 Prozent). Dieses Übernachtungsvolumen liegt deutlich über den entsprechenden Vergleichswerten für Touristik-/Urlaubscamping oder den Reisemobiltourismus außerhalb von Campingplätzen. ► Tab. 1

Tab. 1: Übernachtungen im Campingmarkt in Westfalen-Lippe<sup>11</sup>

Reisegebiet	Übernachtungen Dauercamping 2015 (in. Mio.)	Übernachtungen Touristik-/Urlaubscamping 2015 (in. Mio.)	Übernachtungen Reisemobiltourismus außerhalb von Campingplätzen 2014 (in. Mio.)
Münsterland	1,11	0,29	0,17
Ruhrgebiet	0,79	0,09	0,11
Sauerland	0,94	0,25	0,05
Siegerland-Wittgenstein	0,04	0,01	0,01
Teutoburger Wald	0,91	0,24	0,22
<b>Westfalen-Lippe insgesamt</b>	<b>3,79</b>	<b>0,87</b>	<b>0,66</b>

Quelle: dwif 2016, Daten dwif, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen, Sparkassenverband Westfalen-Lippe

Auf jede von der amtlichen Statistik erfasste Übernachtung im Campingmarkt in Westfalen-Lippe kommen rund 4,4 Übernachtungen von Dauercampern hinzu. Auch wenn die Übernachtungen von Reisemobilisten außerhalb von

Campingplätzen und Touristcamping nicht additiv betrachtet werden können, stellt das Dauercamping bezüglich des Übernachtungsvolumens das mit Abstand größte Teilssegment des Campingmarktes in Westfalen-Lippe dar.

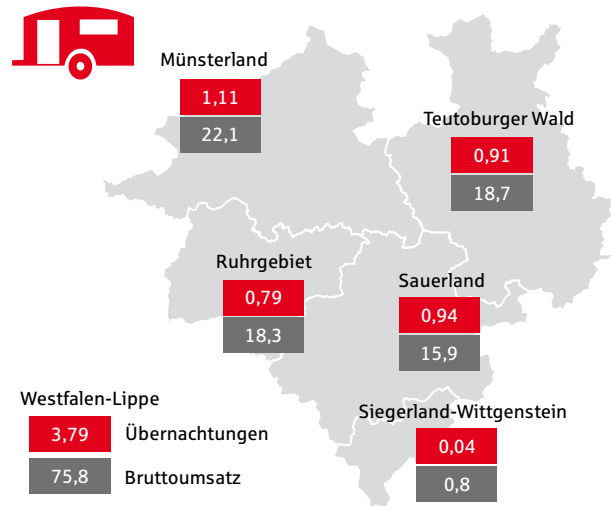
<sup>11</sup> Hinweis: Das ermittelte Übernachtungsaufkommen von Reisemobilisten außerhalb von Campingplätzen kann nicht vollständig zu dem von der amtlichen Statistik ausgewiesenen Volumen addiert werden (siehe Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe 2015), da etwa 19 Prozent der 113 datenliefernden Betreiber von Reisemobilstellplätzen (Befragung aus dem Jahr 2015) Übernachtungen auf ihren Reisemobilstellplätzen auch an den Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen meldeten.

## Bruttoumsatz von 75,8 Millionen Euro im Dauercamping in Westfalen-Lippe.

Zur Ermittlung des von Dauercampern generierten Bruttoumsatzes wurde ebenfalls auf umfangreiche Erkenntnisse des dwif aus diversen Studien zum Campingtourismus zurückgegriffen. Der Wert für die Tagesausgaben eines Dauercampers wurde um die Inflationsrate angepasst und betrug im Jahr 2015 inklusive Nebenkosten im Durchschnitt 20,00 Euro. Anschaffungskosten wie Wohnwagen, Wohnmobil oder Zubehör sind hierin nicht enthalten. Bezogen auf das Übernachtungsvolumen von Dauercampern in Westfalen-Lippe in Höhe von 3,79 Millionen Übernachtungen im Jahr 2015 ergibt sich rechnerisch ein Bruttoumsatz von 75,8 Millionen Euro. ► Abb. 11, Abb. 12

Mithilfe einer detaillierten Übersicht zu den Ausgabenstrukturen, abgeleitet aus den genannten Campingstudien, lassen sich die Geldströme im Detail nachvollziehen. Am stärksten profitiert in Westfalen-Lippe das Gastgewerbe mit rund 51 Prozent. Hierzu zählen die Betreiber der Campingplätze durch die Platzmiete

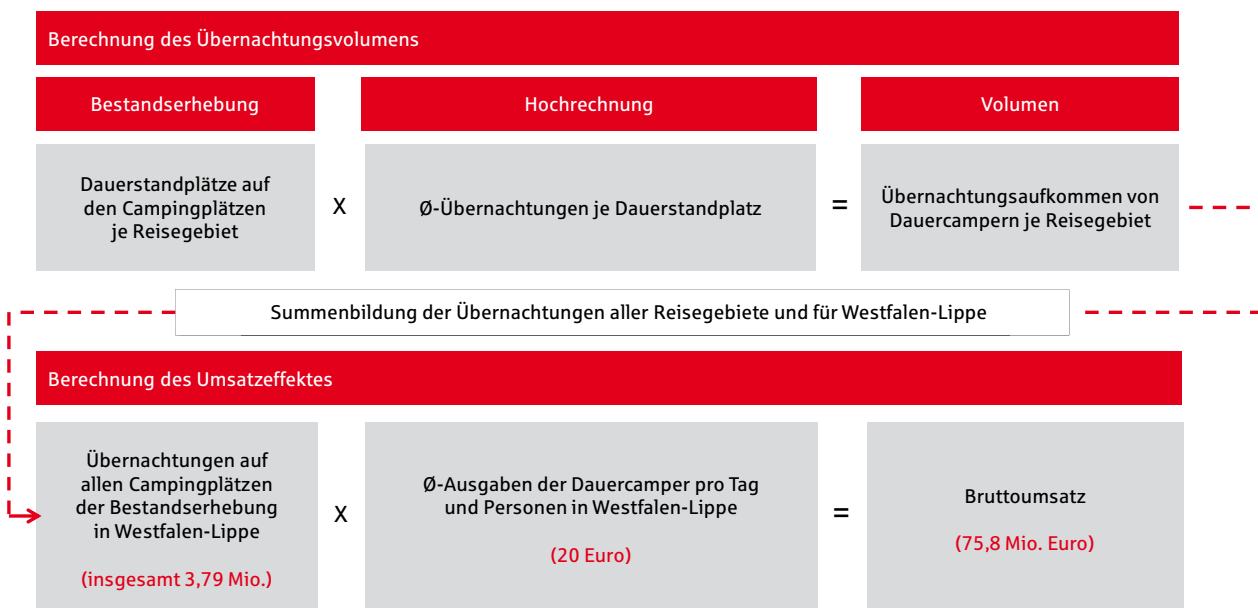
**Abb. 11: Übernachtungen (in Mio.) und Bruttoumsatz (in Mio. Euro) durch Dauercamping**



Quelle: dwif 2016

sowie Restaurants und Cafés. Es folgen der Einzelhandel mit etwa 38 Prozent (zum Beispiel Lebensmitteleinzelhandel, Shoppingcenter) sowie Dienstleistungsunternehmen mit rund 11 Prozent der Bruttoumsätze (zum Beispiel Ausgaben für Freizeit, Kultur, Sport und Transport).

**Abb. 12: Rechenweg zur Ermittlung des Übernachtungs- und Umsatzvolumens**



Quelle: dwif 2016



## 5 Destinationstypen






### Zusammenfassung

- Bundesweit bleibt im Ranking der Destinationstypen alles beim Alten. Vorreiter sind die Städte, besonders die großen Metropolen. Wasser liegt weiterhin im Trend, und die Mittelgebirge sind nach wie vor auf der Suche nach verloren gegangenen Marktanteilen. Interessanterweise entwickeln sich die ländlichen Regionen immer mehr zu bevorzugten Destinationen bei den Deutschlandreisenden.
- Die deutschen Mittelgebirgsdestinationen schnitten 2015 unterdurchschnittlich ab. Hier bedarf es besonders im Wintertourismus der Belebung über neue, auch schneeunabhängige, Ansätze. Die Vertreter Westfalen-Lippes (+0,8 Prozent) lagen im Mittelfeld des Dynamikrankings aller deutschen Mittelgebirgsregionen.
- Der Städtetourismus wächst auch in Westfalen-Lippe weiter. 2015 wurden 10,6 Millionen Übernachtungen gezählt. Allerdings ist auch in den Städten ein Wachstum der ausländischen Quellmärkte kein Selbstläufer mehr. Gerade in den westfälisch-lippischen Großstädten ging die Nachfrage aus dem Ausland 2015 zurück, ganz entgegen dem bundesweiten Trend.

Die kurz- und mittelfristigen Entwicklungstrends fallen in Westfalen-Lippe insgesamt, aber auch bei den Städten und Mittelgebirgen verhaltener aus als in Deutschland. Besonders in den Städten im östlichen Teil Nordrhein-Westfalens blieb die Nachfragedynamik zwischen 2010 und 2015 hinter ihrem Potenzial zurück. Dennoch sind die Städte langfristig betrachtet auch in Westfalen-Lippe die Wachstumsmotoren. In den letzten Jahren hat sich jedoch immer stärker herauskristallisiert, dass die ländlichen Regionen wie das Münsterland, die Lüneburger Heide oder die Uckermark zu den Gewinnern unter den Destinationen zählen. Die Gäste suchen, als Gegenpol zu den Städten und dem Alltag, Ruhe und Entspannung jenseits der klassischen Pfade. Gleichzeitig werden die Regionen häufig durch die touristischen Rad- und Wanderwege erschlossen oder glänzen durch einzelne Highlights. Landschaftlich sind sie häufig geprägt von Flach- und Hügelland oder Flüssen.

► Abb. 13

**Abb. 13: Vergleich der Destinationstypen: Übernachtungsentwicklung in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten**

		2015 ggü.	
		2014	2010
	Gesamt		
	Westfalen-Lippe	+1,6%	+8,4%
	Deutschland	+2,9%	+14,7%
	Städte		
	Westfalen-Lippe	+1,9%	+11,4%
	Deutschland	+4,2%	+26,7%
	Ländliche Räume		
	Westfalen-Lippe	+5,6%	+18,7%
	Deutschland	+1,7%	+11,2%
	Mittelgebirge		
	Westfalen-Lippe	+0,8%	+3,9%
	Deutschland	+1,3%	+5,6%
	Seen		
	Deutschland	+2,2%	+9,4%

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

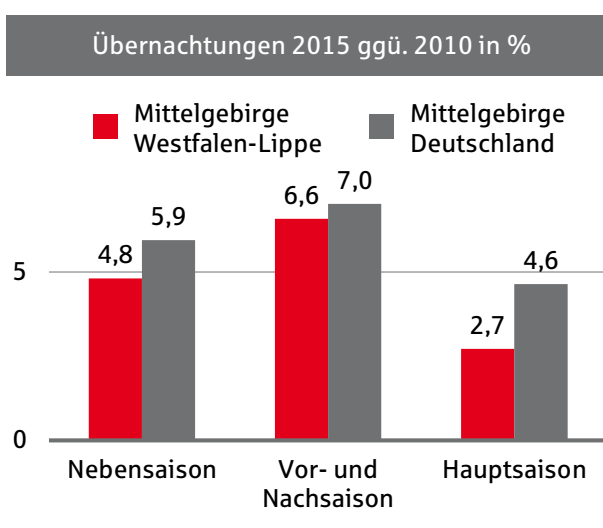
## 5.1 Mittelgebirge

Die deutschen Mittelgebirge sind auf einem langsamen, aber doch stetigen Wachstumskurs (mit +5,6 Prozent mehr Übernachtungen gegenüber 2010) und setzten auch 2015 den positiven Trend der vergangenen fünf Jahre fort. Die westdeutschen Mittelgebirge gingen mit großen Schritten voran und wuchsen deutlich dynamischer (+6,5 Prozent), während ihre ostdeutschen Konkurrenten – lange Jahre die Treiber dieses Destinationstyps – im Trend stagnieren (+1,1 Prozent). Dadurch liegt ihr stetig steigender Marktanteil an allen deutschen Mittelgebirgen mittlerweile bei 84,4 Prozent.

### Gewinner und Verlierer in Westfalen-Lippe

Die Mittelgebirge in Westfalen-Lippe hielten mit ihren starken westdeutschen Wettbewerbern nicht ganz mit. Die Zahl der dortigen Übernachtungen stieg gegenüber 2010 „nur“ um 3,8 Prozent und erreichte 2015 ein Niveau von 14,7 Millionen. Die Verteilung auf die drei Mittelgebirge Sauerland (inkl. Willingen), Teutoburger Wald und Siegerland-Wittgenstein zeichnete ein recht heterogenes Bild.

Abb. 14: Saisonale Übernachtungsentwicklung in den Mittelgebirgen



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

- In puncto Übernachtungen wuchs der Teutoburger Wald als einziges Mittelgebirge der Reiseregion (+3,2 Prozent gegenüber 2010). Im Sauerland (inklusive Willingen) war die Entwicklung insgesamt stabil (-0,1 Prozent gegenüber 2010). Siegerland-Wittgenstein musste im Fünfjahresverlauf deutliche Nachfrageverluste hinnehmen (-7,9 Prozent).
- Der Schwarzwald ist die unangefochtene Nummer eins der deutschen Mittelgebirge. Dies spiegelt nicht nur die hohe Wachstumsrate der Übernachtungszahl der vergangenen fünf Jahre wider (+10,4 Prozent), sondern auch die absoluten Zahlen sprechen eine eindeutige Sprache: Mit 21,1 Millionen hat der Schwarzwald drei Mal so viele Übernachtungen wie der zweitstärkste Wettbewerber (der Bayerische Wald mit 7,0 Millionen).
- Was die Entwicklung der Übernachtungszahl gegenüber dem Vorjahr betrifft, schnitten die bayerischen Mittelgebirge und Westerwald-Lahn am besten ab. Die Übernachtungsrückgänge 2015 im Thüringer Wald waren hauptsächlich auf den Sondereffekt des großen Pfadfinderlagers in Neufrankenroda im August 2014 zurückzuführen. Ohne den Betriebstyp Camping läge die Übernachtungsentwicklung 2015 gegenüber dem Vorjahr im Plus (+1,0 Prozent).
- Bei näherem Blick auf die saisonale Verteilung der Übernachtungen in Westfalen-Lippe lässt der Fünfjahrestrend eine zunehmende Saisonverlängerung vermuten. Vor- und Nachsaison wuchsen doppelt so stark (+6,6 Prozent) wie die Hauptsaison (+2,7 Prozent) und selbst die Nebensaison verbuchte ein Plus von 4,8 Prozent. Damit gleichen sich die Marktanteile zwar weiter an (Hauptsaison: 37,5 Prozent, Vor- und Nachsaison: 34,0 Prozent und Nebensaison: 28,5 Prozent), aber das Hauptgeschäft findet trotzdem nach wie vor in den Sommermonaten statt.
- Allerdings sind Haupt- und Nebensaison in den Mittelgebirgen nicht immer trennscharf voneinander zu unterscheiden, je nachdem, ob der Schwerpunkt auf dem Wintertourismus liegt oder nicht. Neben den Städten haben die Mittelgebirge unter den Destinationstypen aber ganzjährig die besten Voraussetzungen für eine hohe touristische Nachfrage, was diese Regionen langfristig auch für Investoren und Unternehmer wieder interessanter machen dürfte.

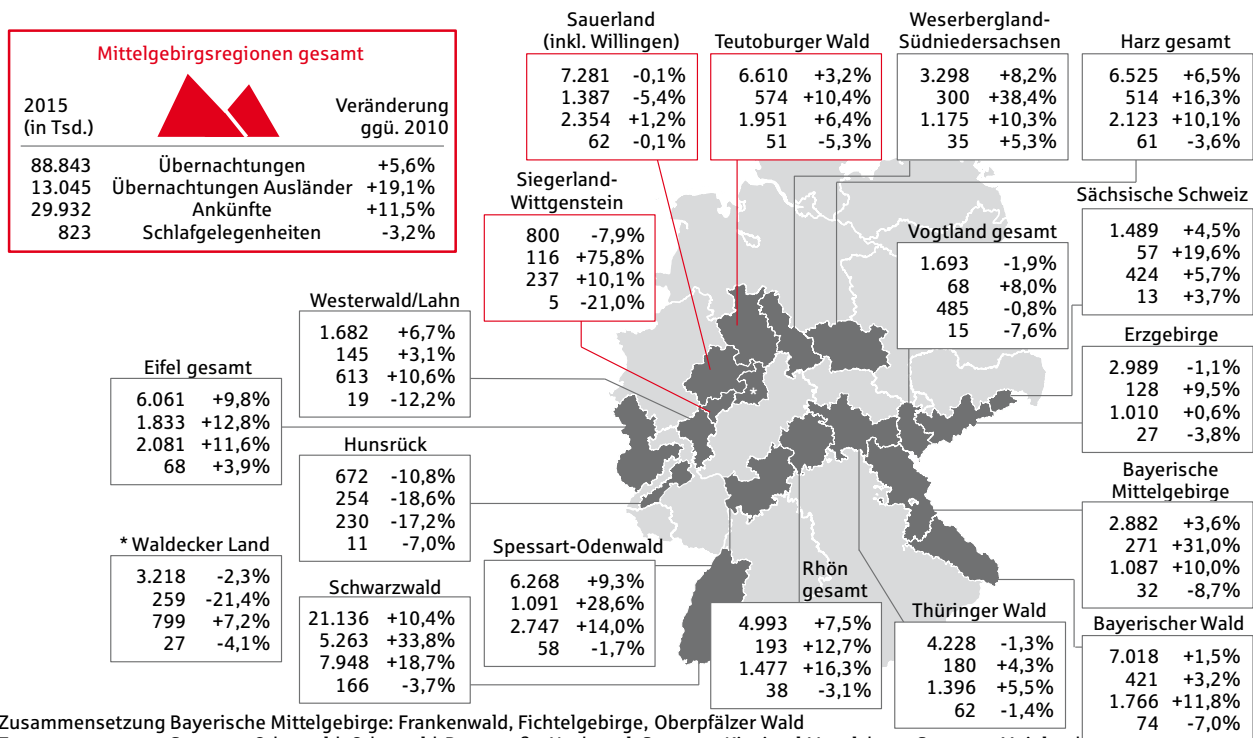
### Incoming-Tourismus: Marktanteil in Westfalen-Lippe nur knapp unter deutschlandweitem Niveau

Der Einfluss des Incoming-Tourismus variiert in den drei westfälisch-lippischen Mittelgebirgen sehr stark.

→ Einerseits sind die Wachstumsimpulse in Siegerland-Wittgenstein (+75,8 Prozent) und dem Teutoburger Wald (+10,4 Prozent) im Mittelfristvergleich vielversprechend. Andererseits sank die Übernachtungszahl im Sauerland (inklusive Willingen) um -5,4 Prozent (gegenüber 2010). Trotzdem wartet das Sauerland weiterhin mit dem höchsten Marktanteil des Incoming-Tourismus in Westfalen-Lippe auf (19,1 Prozent), sodass Siegerland-Wittgenstein trotz der enormen Aufholjagd nur auf Platz zwei (14,5 Prozent) und der Teutoburger Wald auf Platz drei (8,5 Prozent) landen.

→ Im gesamtdeutschen Vergleich erweckten 2015 der Hunsrück (Marktanteil im Incoming-Tourismus: 37,8 Prozent) und die Eifel (30,2 Prozent) das größte Interesse bei ausländischen Touristen. Die Sächsischen Mittelgebirge hingegen verloren trotz der grenznahen Lage zu Tschechien den Anschluss und verzeichneten mit 3,8 Prozent (Sächsische Schweiz) beziehungsweise 4,0 Prozent (Vogtland) die geringsten Marktanteile. ► Abb. 14 und Abb. 15

Abb. 15: Mittelgebirgsvergleich (Auswahl): Touristische Kennziffern 2015 gegenüber 2010



Zusammensetzung Bayerische Mittelgebirge: Frankenwald, Fichtelgebirge, Oberpfälzer Wald  
 Zusammensetzung Spessart-Odenwald: Odenwald-Bergstraße-Neckartal, Spessart-Kinzigtal-Vogelsberg, Spessart-Mainland

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

### **Teutoburger Wald rüstet sich im Wettbewerb der Wanderdestinationen**

In Detmold ist im April 2016 am Hermannsdenkmal das multifunktionale Wanderkompetenzzentrum WALK (Wandern, Austausch, Lernen, Kompetenz) eröffnet worden. Es dient zum einen Wanderern und Gästen zur Information, die hier umfangreiche Infos zu Wanderwegen, touristischen Angeboten sowie Natur und Gesundheit finden. Zum anderen beschäftigt sich ein zweiter Bereich des Hauses mit der Umsetzung von Wanderprojekten. Auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene werden Projekte und Einzelmaßnahmen mit dem Ziel entwickelt, Wandern noch attraktiver zu machen.<sup>12</sup>

### **Aufenthaltsdauer konstant bis leicht rückläufig**

Der deutschlandweite Durchschnitt der Aufenthaltsdauer in den Mittelgebirgen liegt im dritten Jahr in Folge stabil bei 3,0 Tagen. In Westfalen-Lippe verweilten die Gäste zwar etwas länger (3,2 Tage), doch auch hier sank die Aufenthaltsdauer seit 2010 (3,4 Tage) kontinuierlich.

- Positive Akzente setzten vor allem der Bayerische Wald und das Waldecker Land, wo die Gäste durchschnittlich jeweils 4,0 Tage in der Region verbrachten, mit einem hohen Anteil bei Vorsorge- und Rehakliniken. Das Vogtland und die Sächsische Schweiz hielten ihr recht hohes Niveau von 3,5 Tagen konstant.
- Die größte Veränderung der letzten fünf Jahre – allerdings im negativen Sinne – vollzog sich in Siegerland-Wittgenstein. Während die Gäste 2010 noch 4,0 Tage blieben, brachen sie 2015 bereits nach 3,4 Tagen wieder auf. Auch hier sind die Kliniken als die entscheidende Ursache zu nennen.

### **Erneuter Kapazitätsabbau in den Mittelgebirgen**

In den deutschen Mittelgebirgen setzte sich auch 2015 der Marktberaumigungsprozess hinsichtlich der Schlafgelegenheiten fort. Die absolute Zahl sank um -3,2 Prozent auf 823.000. Dabei waren die westdeutschen Mittelgebirge insgesamt stärker betroffen (-3,4 Prozent) als ihre ostdeutschen Wettbewerber (-1,9 Prozent). Die Zahl der Schlafgelegenheiten sank 2015 auch in Westfalen-Lippe weiter.



## 5.2 Städte

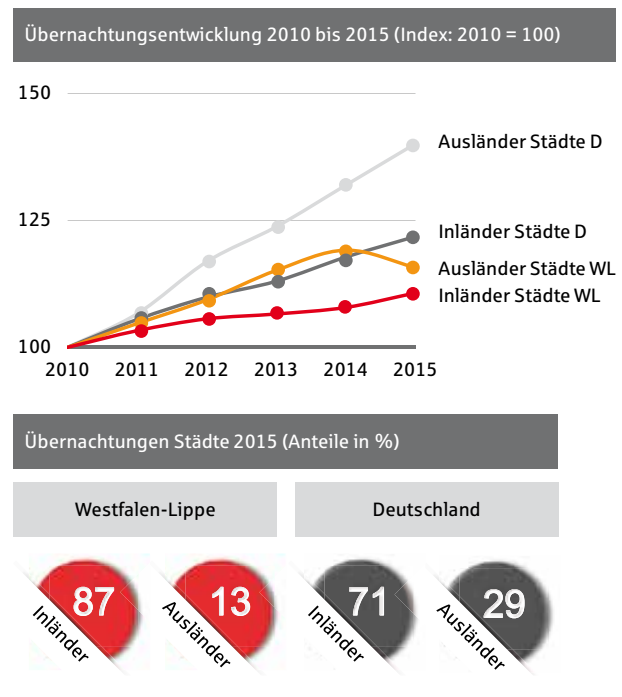
Der Wachstumstrend im internationalen und nationalen Städtetourismus hält nach wie vor an. 2015 generierten die zwanzig beliebtesten europäischen Städte insgesamt über 330 Millionen Übernachtungen. Dies entspricht einem Plus von 5,0 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Mit Berlin (Rang 3) und München (Rang 9) finden sich zwei deutsche Metropolen unter den Top 10 der meist bereisten Städtedestinationen Europas.

Eine positive Entwicklung zeigt sich auch bei den für das Sparkassen-Tourismusbarometer als touristisch bedeutend eingestuften 26 Städten Westfalen-Lippes. Mit einem Anstieg der Übernachtungen um 1,9 Prozent auf 10,6 Millionen im Jahr 2015 knüpften sie nicht nur an die Erfolge der vorangegangenen Jahre an, sondern lagen sogar leicht über dem Durchschnitt aller nordrhein-westfälischen Städte (+1,8 Prozent). Im Fünfjahresvergleich verloren die Städte in Westfalen-Lippe jedoch etwas den Anschluss an ihre Wettbewerber im Rheinland (Westfalen-Lippe +11,4 Prozent, Nordrhein-Westfalen +19,1 Prozent).

Auch wenn deutsche Urlauber den überwiegenden Anteil der Übernachtungen in den Städten in Westfalen-Lippe stellen, sollten die ausländischen Gäste noch stärker in den Blickpunkt gerückt werden. Gerade vor dem Hintergrund der insgesamt stagnierenden Inlandsnachfrage muss der Incoming-Tourismus zunehmend als Chance begriffen werden. Die Entwicklungen 2015 verdeutlichen allerdings, dass dessen Potenzial in den westfälisch-lippischen Städten bisher nur am Rande genutzt wird. Während die Zahl ausländischer Übernachtungen in den deutschen Städten insgesamt um 6,2 Prozent gestiegen ist, sank er in Westfalen-Lippe um 2,9 Prozent. Nur die mittelgroßen Städte stellten sich diesem Trend entgegen (+8,9 Prozent).

► Abb. 16

**Abb. 16: Städte in Westfalen-Lippe im Vergleich: Ausgewählte touristische Kennziffern**



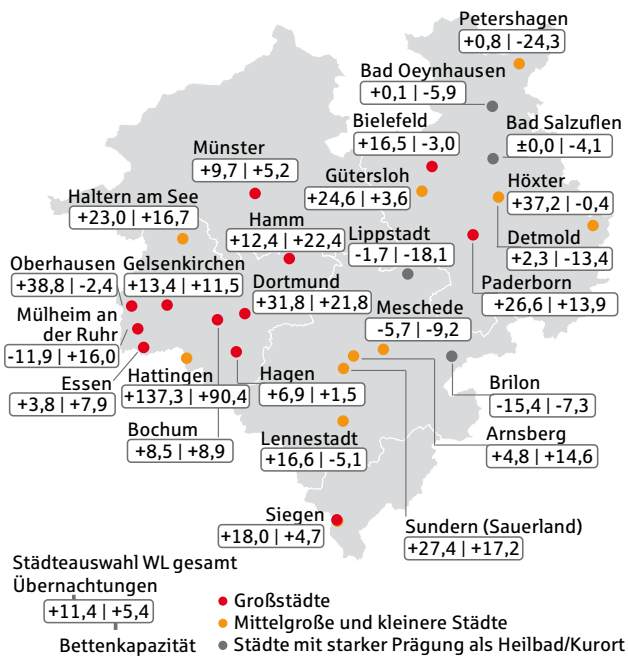
Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

### Städtetypen erleichtern eine differenzierte Analyse

Um den Strukturen der verschiedenen Städte annähernd gerecht zu werden, wurden die 26 Vertreter in Westfalen-Lippe einem der folgenden Städtetypen zugeordnet. Klare Unterschiede zwischen den einzelnen Typen verschwimmen allerdings zunehmend und machen individuellen Hintergründen Platz. Erfolgreich können Städtedestinationen aus allen Typen sein.

► Abb. 17, Anhang 6

**Abb. 17: Entwicklung der Übernachtungen und Bettenkapazitäten 2015 gegenüber 2010 (in Prozent)**



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

### Nachfrage aus dem Ausland geht in Großstädten<sup>13</sup> Westfalen-Lippes zurück

Dank eines erneut leichten Wachstums generierten die Großstädte in Westfalen-Lippe 2015 6,7 Millionen Übernachtungen. Bei gleichbleibender Zahl der geöffneten Betriebe stiegen sowohl die Übernachtungen als auch die Bettenkapazitäten fast überall. Daraus resultierte ein Plus von 13,8 Prozent bei den Kapazitäten gegenüber 2010. Aufgrund des generellen Wachstumstrends auf allen Ebenen des Städtetourismus blieb der Marktanteil der Großstädte an allen Städten mit 64,5 Prozent relativ konstant.

→ Hinsichtlich der Übernachtungsvolumina waren Essen (1,4 Millionen), Münster (1,35 Millionen) und Dortmund (1,1 Millionen) weiterhin die Zugpferde in Westfalen-Lippe. Obwohl die Übernachtungen in Essen im vergangenen Jahr erstmals seit 2010 wieder stagnierten

und Münster einen erneuten, wenn auch nur leichten, Rückgang von -0,4 Prozent hinnehmen musste, waren beide Städte nach wie vor unter den Top 20 der deutschen Großstädte vertreten. Allerdings konnten sie ihre Positionen vom letzten Jahr nicht halten. Essen rutschte um einen Platz auf Rang 18 und Münster um zwei Plätze auf Rang 20 ab.

- Bei der Dynamik haben andere Städte in der mittelfristigen Betrachtung die Spitze übernommen. Im Verhältnis gesehen machten hier Oberhausen (+38,8 Prozent), Dortmund (+31,8 Prozent) und Paderborn (+26,6 Prozent) die größten Sprünge. Am unteren Ende der Entwicklungskurve befand sich erneut Mülheim an der Ruhr mit -11,9 Prozent.
- Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer lag 2015 bei 1,9 Tagen. In Gelsenkirchen (2,5 Tage) und Hagen (2,7 Tage) verweilten die Gäste außergewöhnlich lang, sodass die Aufenthaltsdauer dort sowohl den westfälisch-lippischen Gesamtdurchschnitt (2,3 Tage), als auch den des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen (2,0 Tage) übertraf.
- Die Übernachtungen ausländischer Gäste sind 2015 das erste Mal innerhalb der letzten fünf Jahre wieder gesunken (-3,7 Prozent gegenüber 2014). Dadurch wurde die Gesamtentwicklung seit 2010 ebenfalls geschwächt und erreichte nur 16,1 Prozent. Zum Vergleich: In ganz Nordrhein-Westfalen betrug das Wachstum 25,2 Prozent). Besonders drastisch fiel der Rückgang der Übernachtungen ausländischer Gäste in Bochum (-13,0 Prozent) und Hamm aus (-22,7 Prozent). Lediglich Dortmund verzeichnete ein schwaches Plus (1,8 Prozent) und setzte damit seine dynamische Entwicklung seit 2010 fort (+43,4 Prozent).
- In Dortmund ist auch der Anteil der Ausländerübernachtungen am Gesamtvolumen mit 22,3 Prozent am höchsten. Auf Rang zwei befindet sich die Universitätsstadt Siegen, wo der Incoming-Tourismus rund ein Fünftel aller Übernachtungen ausmachte. Hagen, bereits 2014 mit dem niedrigsten Anteil, musste nochmals einen Einbruch von 0,8 Prozent verschmerzen.

13 Dazu zählen elf Städte mit ≥ 100.000 Einwohnern und ≥100.000 Übernachtungen.

- Die höchste Auslastung erzielte 2015 Oberhausen (50,7 Prozent), gefolgt von Hagen (48,6 Prozent) und Dortmund (44,7 Prozent). Großes Entwicklungspotenzial hat die Stadt Hamm, wo die durchschnittliche Auslastung 2015 bei nur 33,0 Prozent lag. ► Anhang 7

### Mittelgroße und kleinere Städte auf Wachstumskurs

Für die mittelgroßen und kleineren Städte war 2015 ein Wachstumsjahr. Bis auf Meschede stiegen bei allen Vertretern die Übernachtungszahlen, wodurch ein Plus von 6,6 Prozent (gegenüber 2014) erzielt wurde. Der Fünfjahresvergleich zeigte mit +21,8 Prozent ein noch positiveres Ergebnis. Mit 1,6 Millionen Übernachtungen insgesamt liegt der Marktanteil der mittelgroßen und kleinen westfälisch-lippischen Städte bei 14,9 Prozent.

---

### Mittelgroße und kleinere Städte verzeichnen die dynamischste Entwicklung.

---

- Die Bettenkapazitäten sanken im Vorjahr leicht (-1,8 Prozent). Der Langzeittrend zeigte jedoch eine insgesamt positive Entwicklung (+6,8 Prozent gegenüber 2010). Sundern, Lennestadt und Arnsberg verfügten mit circa 1.300 bis 1.400 Betten über das höchste Angebot.
- Der Marktanteil an Übernachtungen ausländischer Gäste lag in den mittelgroßen und kleineren Städten mit 13,4 Prozent unterhalb des Niveaus der Großstädte (16,1 Prozent). Dank des mächtigen Wachstumstrends in den letzten fünf Jahren (+32,3 Prozent) holten die Orte insgesamt spürbar auf. Lennestadt (33,5 Prozent) und Gütersloh (22,7 Prozent) überzeugten die ausländischen Gäste am deutlichsten. In Haltern am See spielt der Auslandstourismus hingegen kaum eine Rolle (3,0 Prozent).

- Neben Lennestadt sorgten Petershagen und Sundern für einen enormen Aufschwung der Ausländerübernachtungen (+40,1 Prozent) und hängten mit Wachstumswerten von über 100 Prozent alle anderen sieben Städte dieses Typs deutlich ab. Allerdings waren die absoluten Übernachtungszahlen immer noch relativ gering (zum Beispiel rund 24.000 in Sundern).
- In puncto Aufenthaltsdauer setzten sich die mittelgroßen und kleinen Städte mit 2,5 Tagen gegen die Großstädte durch. Petershagen führte die Liste mit 4,8 Tagen an. Detmold rangierte hingegen mit 1,9 Tagen auf dem letzten Platz.
- Die Auslastung zeigte mit Schwankungen zwischen 32 und 48 Prozent ein sehr differenziertes Bild. Spitzenreiter Hattingen hielt trotz des Verlusts einiger Prozentpunkte seine Position auf Platz eins. Im Vergleich fielen vor allem Sundern und Höxter positiv auf. Sundern steigerte seine Auslastung um 6,5 Prozentpunkte auf 39,7 Prozent und Höxter (2014 noch das Schlusslicht) erreichte 2015 dank eines Anstiegs um 6,3 Prozentpunkte auf 34,8 Prozent Rang zwei. Insgesamt lagen sieben von zehn Städten unterhalb der 40-Prozent-Auslastungsmarke.

### **Städte mit starker Betonung des Gesundheits-, Erholungs- und Aktivtourismus**

Bad Oeynhausen, Bad Salzuflen, Lippstadt und Brilon sind die vier westfälisch-lippischen Städte mit Heilbad- beziehungsweise Kurortstatus.

Allein diese vier Städte vereinen mit 2,2 Mio. Übernachtungen einen Marktanteil von 20,6 Prozent auf sich. Die Ursache hierfür liegt in der besonderen Ausprägung der Indikatoren Aufenthaltsdauer und Auslastung.

- Erfahrungsgemäß ist die Aufenthaltsdauer in diesem Stadttypus aufgrund der Aufenthalte in Rehabilitationskliniken und Sanatorien deutlich länger. Bad Oeynhausen schnitt mit durchschnittlich 8,4 Tagen am besten ab. Bad Salzuflen lag als zweites Heilbad in Westfalen-Lippe mit 5,6 Tagen zwar klar darunter, erreichte aber dennoch im Vergleich zu den übrigen Städte-destinationen einen weitaus höheren Wert. Der Kneipkurort Brilon fiel hingegen aus dem Rahmen, weil er die Gäste „nur“ 3,4 Tage halten konnte.
- Ebenfalls charakteristisch ist die höhere Auslastung der Betriebe in Heilbädern und Kurorten. Auch hier lag Bad Oeynhausen mit 72,1 Prozent an der Spitze, gefolgt von Lippstadt (60,9 Prozent) und Bad Salzuflen (55,9 Prozent). Brilon landete wiederum auf Platz vier und hob sich in puncto Auslastung (30,4 Prozent) nicht merklich von den Werten der Klein-, Mittel- und Großstädte ab.
- Abgesehen von diesen insgesamt positiven, aber tendenziell konstanten Kennziffern, zeigte der Trend der Übernachtungen in den letzten fünf Jahren in den Heilbädern eine eher stagnierende, in Lippstadt und Brilon sogar eine schrumpfende Entwicklung. Brilon traf es mit -15,4 Prozent (gegenüber 2010) besonders hart. Die Stadt konnte sich nicht aus der Abwärts-spirale befreien und verlor gegenüber 2014 wiederum 4,2 Prozent an Übernachtungsnachfrage.

---

### **Kur- und Heilbäder: Rückläufige Entwicklung der Bettenkapazitäten setzt sich fort.**

---

- Die Ausländerübernachtungen gehen weiter zurück (-1,3 Prozent insgesamt). Auch bei dieser Kennziffer bilanzierte Brilon die größten Verluste. Die Anzahl ausländischer Übernachtungen sank dort seit 2010 um mehr als die Hälfte. Lippstadt verbuchte als einziger Ort dieser Kategorie ein erfreuliches Wachstum von 49,4 Prozent. Der Marktanteil an Übernachtungen ausländischer Gäste liegt in beiden Städten trotz der unterschiedlichen Entwicklungen bei circa 10 Prozent.
- Der Rückgang bei den geöffneten Betrieben gegenüber 2010 (von 158 auf 126) und den Bettenkapazitäten (-7,1 Prozent) deutet auf eine Marktbereinigung in den westfälisch-lippischen Heilbädern und Kurorten hin.







**SIEGERLAND-  
WITTGENSTEIN**

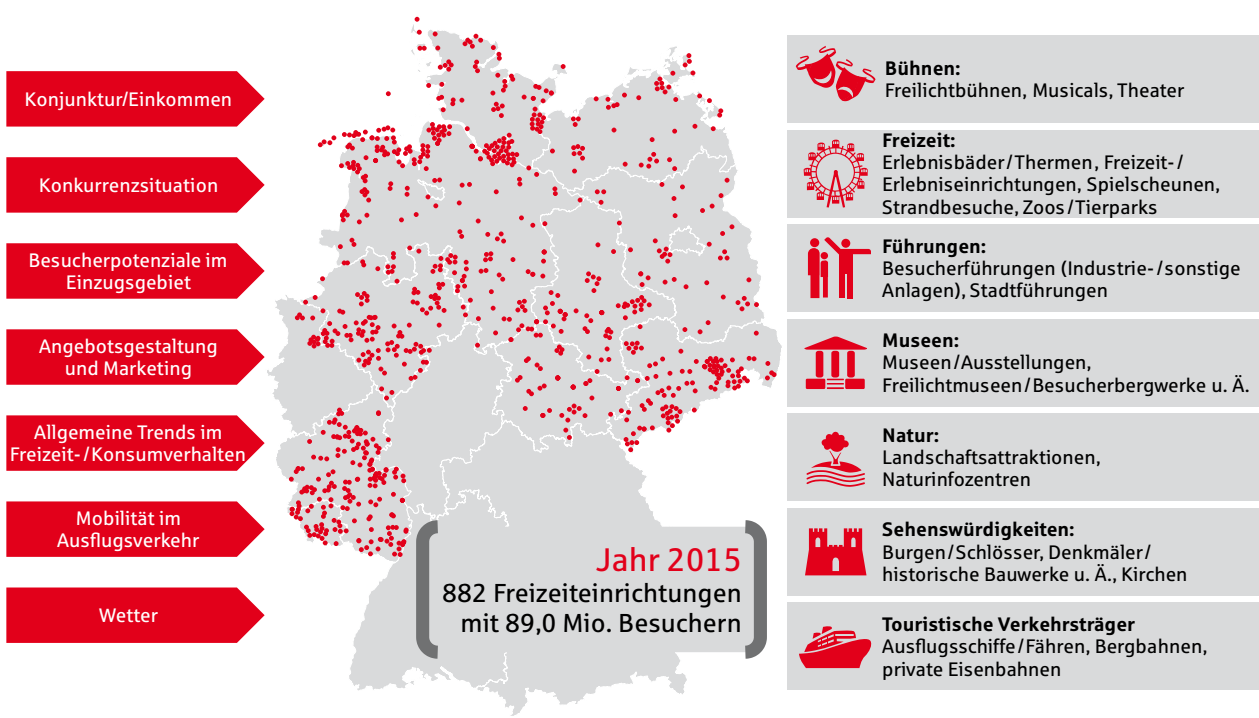
# III FREIZEITWIRTSCHAFT UND GASTGEWERBE IN WESTFALEN-LIPPE

## 1 Touristische Wetterstationen

Freizeit- und Kultureinrichtungen zählen zu den beliebtesten Zielen für Ausflüge vom Wohn- oder Urlaubsort und spielen für den Tourismus in den einzelnen Destinationen deshalb eine wichtige Rolle. Doch wie ist es eigentlich um die Freizeitwirtschaft bestellt? Zu Wettbewerbssituation und Markterfolg liefert die amtliche Statistik keinerlei Daten. Diese Lücke schließt das Tourismusbarometer. Bereits seit vielen

Jahren existiert ein Netzwerk aus einer Vielzahl von Freizeit- und Kultureinrichtungen: Die sogenannten touristischen Wetterstationen melden freiwillig ihre monatlichen Besucherzahlen. Diese Daten dienen als Grundlage zur Berechnung eines Nachfrageindikators und tragen zur Beurteilung des aktuellen „Klimas“ der Freizeitwirtschaft bei. Deutschlandweit ist das Monitoring-Instrument in diesem Umfang einmalig.

Abb. 18: Einflussfaktoren, Standorte und Kategorien der Wetterstationen des Tourismusbarometers



Quelle: dwif 2016, Daten Wetterstationen

Derzeit beteiligen sich 882 Betriebe aus insgesamt elf Bundesländern am Besuchermonitoring.<sup>14</sup> 2015 betrug das Besuchervolumen aller Einrichtungen 89 Millionen und verteilte sich auf zwanzig unterschiedliche Angebotstypen. Allein in Westfalen-Lippe nehmen 104 Wetterstationen aus zwölf Kategorien teil.<sup>15</sup> Zusammen begrüßten sie 2015 etwa 10,7 Millionen Besucher.<sup>16</sup> Damit

lag der Durchschnitt bei rund 103.000 Besuchern je Einrichtung. Die regionale Verteilung, die breite Streuung und die gezielte Erfassung besucherstarker Einrichtungen vermitteln ein realistisches Bild der Wettbewerbsentwicklung in der westfälisch-lippischen Freizeitwirtschaft – nicht zuletzt dank der Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Bundesländern. ► Abb. 18

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

15 Die Kategorien sind nicht in allen Bundesländern identisch.

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



### **Kurzfristige Entwicklung und langfristige Markttrends: Besuchermonitoring in der Freizeitwirtschaft**

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

---

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

---

### **In aller Kürze: Die Methodik**

Um sich am Wetterstationsnetzwerk zu beteiligen, müssen die Einrichtungen

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

Dank der ausschließlichen Ausweisung von Gruppenwerten ist die geforderte Anonymität der betrieblichen Einzeldaten gewährleistet. Die Einrichtungen selbst nutzen die Analysen vor allem für interne Benchmarks und Gremiensitzungen sowie strategische Planungen.

#### **Nutzensteigerung für teilnehmende Einrichtungen durch die Umstellung der Besuchererfassung**

Seit 2015 können teilnehmende Einrichtungen ihre Besucherzahlen direkt auf einer Onlineplattform (WEBMARK-System) eingeben – alle datenschutzrechtlichen Bestimmungen werden selbstverständlich garantiert und Daten der Wettbewerber wie bislang ausschließlich anonymisiert dargestellt. Für die Teilnehmer ist es exklusiv möglich, sich mit wenigen Klicks tagesaktuelle Wettbewerbsdaten anzeigen zu lassen und diese für strategische Planungen oder interne Sitzungen zu nutzen. Unterstützen Sie das Netzwerk der Freizeit- und Kultureinrichtungen, indem Sie teilnehmen oder Einrichtungen auf das Angebot hinweisen!

<sup>17</sup> Bei den Ergebnissen handelt es sich um eine möglichst aussagekräftige, breit angelegte Stichprobe und nicht um eine Vollerhebung aller existierenden Einrichtungen.



## 1.1 Aktuelle Besucherentwicklung

### Zusammenfassung

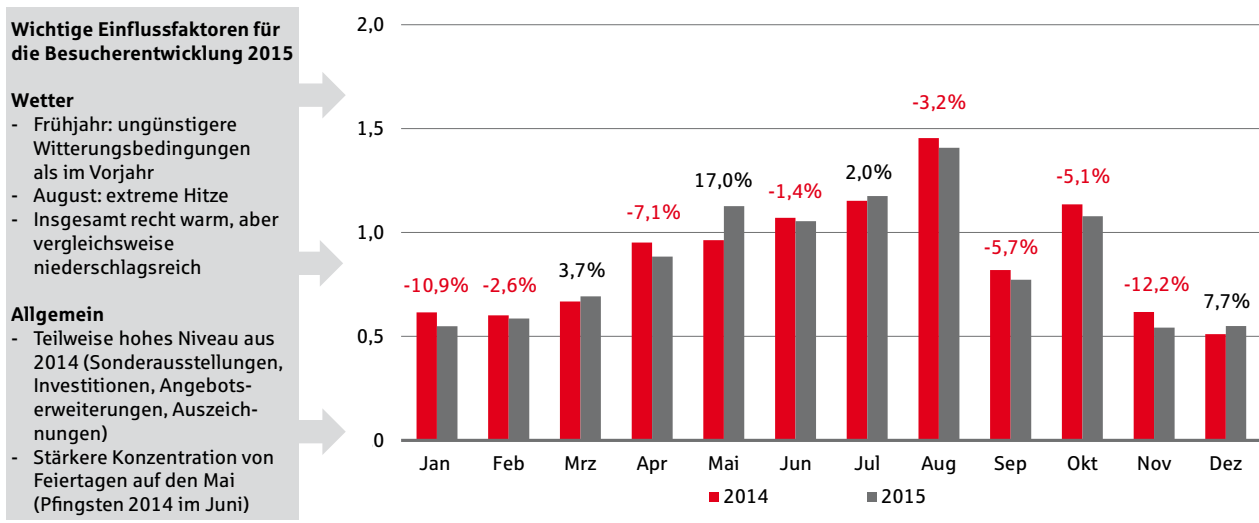
- Die Besucherzahlen der westfälisch-lippischen Freizeitwirtschaft rutschten 2015 leicht unter das Vorjahresniveau.
- Insgesamt waren weniger positive Sondereffekte als im Vorjahr zu beobachten. Auch die Witterungsbedingungen gestalteten sich ungünstiger.
- Mit Ausnahme einiger Ausreißer nach oben und unten verzeichneten die meisten Angebotskategorien nur moderate Schwankungen. Burgen/Schlösser nahmen die Spitzenposition ein.

### Freizeitwirtschaft 2015: Rückgang der Nachfrage

Die westfälisch-lippische Freizeitwirtschaft bilanzierte 2015 ein leichtes Besucherminus von -1,3 Prozent. Etwas mehr als die Hälfte der

Betriebe (52,6 Prozent) verzeichnete einen Nachfragerückgang. Langfristig betrachtet lagen die Besucherzahlen damit unter dem Durchschnitt der letzten sechs Jahre.

**Abb. 19: Saisonale Veränderung der Nachfrage in den Wetterstationen Westfalen-Lippes – Besucherzahlen in Millionen, Veränderungsraten 2015 gegenüber 2014**



Quelle: dwif 2016, Daten Wetterstationen

**Besucherrückgang 2015: Mehr als die Hälfte der Einrichtungen mit negativem Vorzeichen.**

### Saisonverlauf 2015: Wonnemonat Mai

In acht von zwölf Monaten rutschte 2015 die Besucherbilanz ins Minus. Prozentual und auch absolut gesehen gingen im November (-12,2 Prozent) die meisten Besucher verloren. Gleich mehrere Kategorien kämpften in dieser

Zeit mit hohen Einbußen. Überdurchschnittlich hohe Zuwächse im Mai setzten dagegen positive Impulse. Die stärkere Konzentration von Feiertagen auf diesen Monat war entscheidend (2014: Pfingstfeiertage im Juni). Besonderheit: In anderen erfassten Bundesländern/Regionen hatte die Freizeitwirtschaft im August als Folge der Hitzewellen und aufgrund von Verschiebungseffekten der Sommerferien hohe Verluste zu beklagen. Die Besuchereinbußen in Westfalen-Lippe (-3,2 Prozent) fielen dagegen vergleichsweise mäßig aus. ► Abb. 19

### Gewinnerzielung trotz schwindender Besuchernachfrage!?

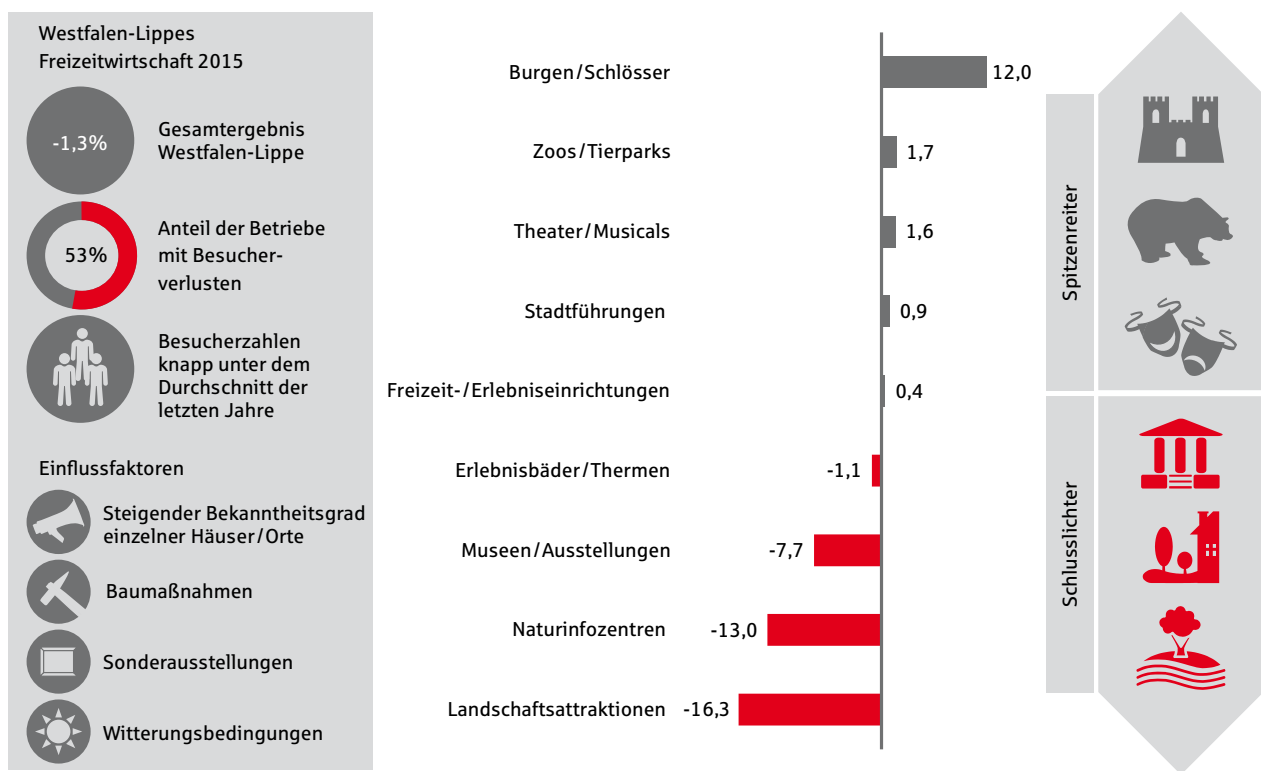
Besondere Angebote schaffen eine erhöhte Aufmerksamkeit in der Freizeitwirtschaft. In der Regel ziehen sie auch eine steigende Nachfrage nach sich. Allerdings spielen neben den Besucherzahlen weitere Erfolgskennzahlen eine Rolle. Mittels qualitativ höherwertiger (Kombi-)Angebote, einer geschickten Preisstruktur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

### Licht und Schatten 2015: Uneinheitlicher Trend bei den Angebotskategorien

Die Erfolgsstory der westfälisch-lippischen Burgen/Schlösser (+12,0 Prozent) hielt auch 2015 an. Als Spitzenreiter hatten sie großen Abstand zum Gesamtfeld und übertrafen das ohnehin gute Ergebnis aus dem Vorjahr nochmals deutlich. Nach wie vor spielten Sondereffekte eine wichtige Rolle. So blieb das Besucherinteresse für das UNESCO-Weltkulturerbe Schloss Corvey ungebrochen, zog sogar nochmals an. Zudem wirkten sich mehr Betriebstage (nach Sanierungsmaßnahmen im Vorjahr) positiv auf die Besucherbilanzen aus.

Bei vielen Kategorien zeigten sich keine wesentlichen Veränderungen der Nachfrage. Hierzu zählten unter anderem Zoos/Tierparks (+1,7 Prozent) und Freizeit-/Erlebniseinrichtungen (+0,4 Prozent). Für beide brachte bereits das Vorjahr ein solides Wachstum mit sich, sodass der leichte Ausbau 2015 das neue Niveau bestätigt hat. Etwas anders sah es bei den Theater/Musicals (+1,6 Prozent) und Stadtführungen (+0,9 Prozent) aus. Auch sie wiesen moderate Zuwächse aus, nachdem das Vorjahr mit deutlichen Verlusten verbunden war. ► Abb. 20

Abb. 20: Kurzfristiger Trend 2015 gegenüber 2014 der Wetterstationen nach Typen in Westfalen-Lippe – Veränderung der Besucherzahlen in Prozent



Die Besucherbilanzen aller anderen Angebotsgruppen rutschten 2015 in die Minuszone. Die geringsten Verluste verzeichneten Erlebnisbäder/Thermen (-1,1 Prozent). Angesichts der heißen Temperaturen im Hochsommer hatten vor allem Bäder mit Schwerpunkt im Indoor-Bereich gegenüber Stränden, Frei- und Naturbädern oder anderen Outdoor-Aktivitäten das Nachsehen. Bei den drei Schlusslichtern fielen die Nachfrageverluste 2015 überdurchschnittlich hoch aus:

- Umbaumaßnahmen, ein nachlassendes Interesse an längerfristigen Sonderausstellungen, heißes Wetter in den Sommermonaten. Museen/Ausstellungen hatten es 2015 nicht leicht. Sie verfehlten das ohnehin schon schwache Vorjahresergebnis deutlich um 7,7 Prozent. Doch es gab auch Beispiele für positive Entwicklungen: Im Museum Wilnsdorf entwickelte

- sich die Mitmach-Ausstellung „Piraten!“ zum Publikumsrenner. Veranstaltungen setzten im Dortmunder U Akzente, und die gesteigerte Attraktivität nach der Erweiterung der Ausstellungsfläche stieß bei den Besuchern der Phänomonta in Lüdenscheid auf großes Interesse.
- Naturinfozentren (-13,0 Prozent) kämpften ebenfalls mit empfindlichen Einbußen. Bei fast allen Anbietern fiel die Verlustrate zweistellig aus.
- Noch im Vorjahr zählten die Landschaftsattraktionen zu den großen Gewinnern. 2015 rutschte ihre Besucherbilanz (-16,3 Prozent) weit in die Minuszone. Ausschlaggebend waren sicherlich die gerade zum Saisonauftakt ungünstigen Witterungsbedingungen. Zudem spielten Baumaßnahmen einzelner Anlagen eine Rolle, aber auch ohne diesen Faktor hätte sich eine deutliche Negativbilanz ergeben.

#### **Neues Infozentrum Klosterlandschaft OWL fördert Angebotsvernetzung und Bekanntheitsgrad**

Unter der einheitlichen Dachmarke „Klosterlandschaft Ostwestfalen-Lippe“ haben sich 75 Klöster und klosterähnliche Einrichtungen in der Region Ostwestfalen miteinander vernetzt. Nun wurde die Zusammenarbeit auf eine noch höhere Ebene gestellt. Mit dem neuen Besucher- und Infozentrum auf dem Gelände der Abtei Marienmünster ist im April 2016 ein neuer touristischer Anziehungspunkt zum Thema „Klöster und Klosterkultur“ der Region entstanden. Das Forum mit seiner Multimedia-Ausstellung gibt einen Überblick über die monastische Vergangenheit und Gegenwart der Region. Es fungiert zudem als Anlaufstelle, Start- und Endpunkt für touristische Routen.<sup>18</sup>

Die Ergebnisse einiger Kategorien können aus Datenschutzgründen derzeit nicht separat ausgewiesen werden. Nur so viel: Die Besucherbilanz der Denkmäler/historischen Bauwerke fiel nach einem starken Vorjahr negativ aus.

Deutliche Zuwächse erzielten die Kirchen, die sich dank Sonderausstellungen und gutem Zuspruch bei Veranstaltungen großer Beliebtheit erfreuten.

<sup>18</sup> [www.klosterlandschaft-owl.de](http://www.klosterlandschaft-owl.de); [www.kulturstiftung-marienmuenster.de](http://www.kulturstiftung-marienmuenster.de)

## 1.2 Westfälisch-lippische Wetterstationen im Wettbewerbsvergleich

### Zusammenfassung

- Langfristige Entwicklung: Trotz leichter Einbußen lagen die Besucherzahlen 2015 über dem Niveau des Jahres 2010 (+1,9 Prozent). Bis 2014 stiegen sie zudem kontinuierlich an.
- Kategorien: Tendenziell entwickelten sich die meisten Angebotskategorien positiv. Burgen/Schlösser gingen auch im Langfristvergleich als Sieger hervor. Bei der schwachen Marktposition der Museen / Ausstellungen spielten Sondereffekte im Basisjahr eine zentrale Rolle.
- Bundesländer: Die Verluste der westfälisch-lippischen Freizeitwirtschaft bewegten sich 2015 leicht über dem Durchschnitt aller erfassten Bundesländer / Regionen. Dennoch hielt sich Westfalen-Lippe im langfristigen Ländervergleich stabil.

### Langfristige Entwicklung 2010 bis 2015 nach Angebotsgruppen in Westfalen-Lippe

Die meisten Angebotskategorien haben sich in den letzten Jahren relativ gut entwickelt. So lag der Indexwert der westfälisch-lippischen Freizeit- und Kultureinrichtungen 2015 bei 101,9. Aufgrund schwieriger allgemeiner Rahmenbedingungen<sup>19</sup> hatte die Freizeitwirtschaft im Ausgangsjahr der langfristigen Betrachtung allerdings mit überdurchschnittlich hohen Verlusten zu kämpfen.

- Die Burgen/Schlösser belegen seit 2010 die Spitzenposition. Mit starken 120,2 Indexwerten erreichten sie ein Rekordniveau und hoben sich

deutlich von den Vertretern ihrer Kategorie in anderen erfassten Bundesländern/Regionen ab.

- Im Segment Freizeit wiesen die Entwicklungsverläufe von Zoos/Tierparks und Freizeit-/Erlebniseinrichtungen große Ähnlichkeiten auf. Tendenziell ging es für beide in kleinen, aber nahezu stetigen Schritten bergauf. Ähnlich wie in anderen erfassten Bundesländern/Regionen zählen sie zu den erfolgreichsten Angebotskategorien, nicht zuletzt dank fortlaufender Investitionen und Angebotserneuerungen. Erlebnisbäder/Thermen hielten nicht ganz mit. Ihre Besucherzahlen blieben seit 2012 weitestgehend stabil.

### Zoos: nicht selten große Entwicklungsmotoren in den Regionen

Nicht nur in Westfalen-Lippe, auch in anderen erfassten Bundesländern/Regionen zählten Zoos/Tierparks dank vieler (Groß-)Investitionen zu einer der erfolgreichsten Angebotskategorien. Das Angebot der Zoos hat sich stark gewandelt, und die Grenzen zwischen Tier- und Erlebnispark verschwimmen zusehends. Die Erlebnisinszenierung rückt stärker in den Vordergrund, und die Gäste tauchen für ein paar Stunden in eine andere Welt ab. Zu den Schlüsselfaktoren zählen Storytelling (zum Beispiel durch Themenparks/Zeitalter) und Edutainment (Verständnis für Tiere, Natur und Artenschutz).

- Bis 2013 befanden sich die Stadtführungen auf Wachstumskurs, danach lief es wechselhafter. Mit 109,3 Indexpunkten im Jahr 2015 ist ihre Marktposition aber nach wie vor als stark zu bezeichnen.
- Der Entwicklungsverlauf der Landschaftsattraktionen wies deutliche Schwankungen auf: Zuwächse und Rückgänge waren in einem fortlaufenden Wechsel und glichen einer Berg- und Talfahrt, sicherlich auch eine Folge der starken Wetterabhängigkeit. Trotz hoher Verluste

rutschten die Besucherzahlen 2015 nicht unter die 100er-Marke (Indexpunkte 2015: 109,2).

- Immerhin gelang es Theatern/Musicals 2015, den Abwärtstrend der letzten Jahre zu stoppen, dennoch ist die Situation nach wie vor angespannt: Vom Besucherniveau früherer Jahre waren die meisten Häuser 2015 ein gutes Stück entfernt, die Freilichttheater ebenso wie die klassischen Bühnen. In anderen erfassten Bundesländern/Regionen sah es für diese Kategorie nicht viel besser aus.

<sup>19</sup> Zu den schwierigen Rahmenbedingungen zählten unter anderem: ungünstige Lage der Ferien-/Feiertage, Schnee- und Eisglätte zum Jahresstart, Hitzewellen im Sommer, ein früher Wintereinbruch.



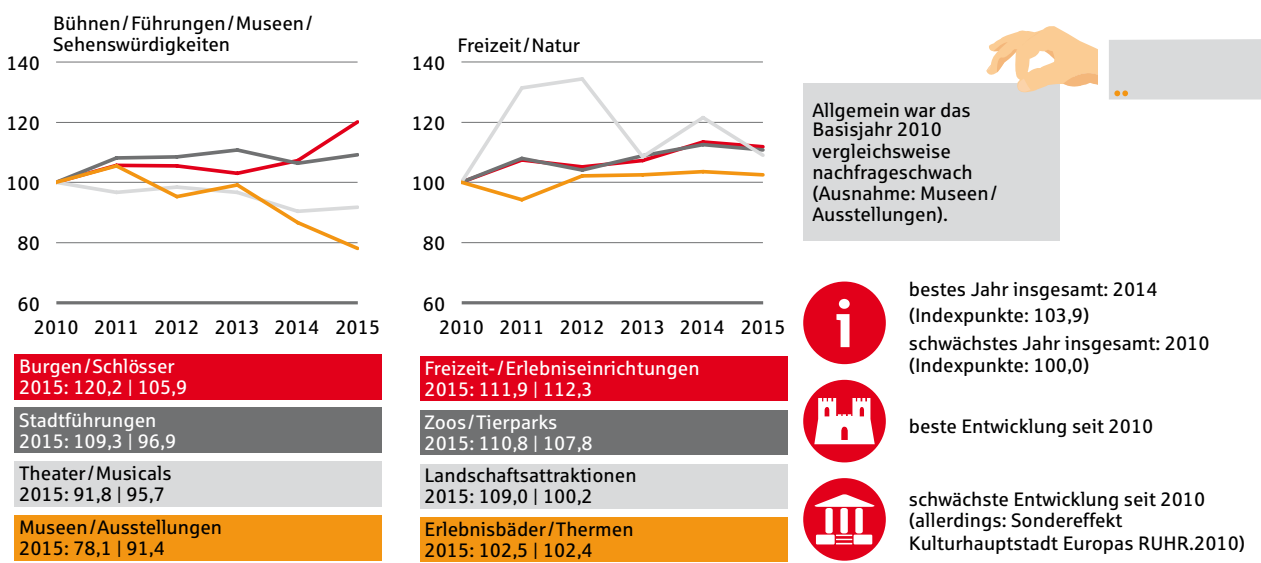
**Der Movie Park Germany wird zwanzig!**

2016 feiert der Film- und Freizeitpark in Bottrop seinen zwanzigsten Geburtstag. Jubiläen sind in der Freizeitwirtschaft ein guter Anlass, im Zusammenspiel mit Marketingmaßnahmen durch besondere Aktionen und/oder Angebotserneuerungen auf sich aufmerksam zu machen. Auch der Movie-Park bietet seinen Gästen anlässlich des Jubiläums eine neue dauerhafte (Horror-) Attraktion, einen neuen Ice Age 4-D-Film, neue Walking Character, Events und neue Shows.<sup>20</sup>

→ Mit Vorsicht zu bewerten: Museen/Ausstellungen verzeichneten grundsätzlich einen kontinuierlichen Abwärtstrend. Der Abstand zum Gesamtfeld fiel 2015 überdurchschnittlich hoch aus. Dies hing aber vor allem mit einem starken Basisjahr zusammen: 2010 hatten Aktionen im Rahmen der Kulturhauptstadt Europas RUHR.2010 die Besucherbilanz der

Museen/Ausstellungen immens beflügelt. Ohne diesen Effekt hätte sich der Indexwert 2015 leicht über dem Basisjahr eingependelt. Insofern ist die Gesamtsituation dieser Kategorie nicht unbedingt negativ zu bewerten, zumal sich die Hälfte der Häuser gegenüber 2010 positiv entwickelte. ► Abb. 21

**Abb. 21: Entwicklung der Besucherzahlen 2010 bis 2015 nach Angebotsgruppen – Index 2010 = 100**



Erläuterung Indexwerte der Kategorien 2015: Westfalen-Lippe | alle erfassten Bundesländer/Regionen; Linien: Westfalen-Lippe

Quelle: dwif 2016, Daten Wetterstationen

**Stadtführungen unter verschärftem Konkurrenzdruck**

In früheren Jahren befanden sich die Stadtführungen auf stetem Wachstumskurs. Westfälisch-lippische Anbieter hielten sich vergleichsweise gut, aber in anderen erfassten Bundesländern/Regionen erhielt die Erfolgsgeschichte dieser Angebotskategorie zusehends Risse. Gerade in größeren Städten hat sich die Wettbewerbssituation stark gewandelt. Neue Anbieter erschließen den Markt und gewinnen regelmäßig Marktanteile. Der Gast kann aus einer breiten Angebotspalette themen- und zielgruppenspezifischer Führungen auswählen: klassische Rundgänge, Kostümführungen, kulinarische Erkundungstouren, Comedyführungen, Sightjogging, Radtouren und anderes mehr. Die zunehmende Erlebnisorientierung macht auch vor diesem Angebotssegment nicht Halt.

## Langfristiger Trend: Westfalen-Lippe mit Sonderrolle

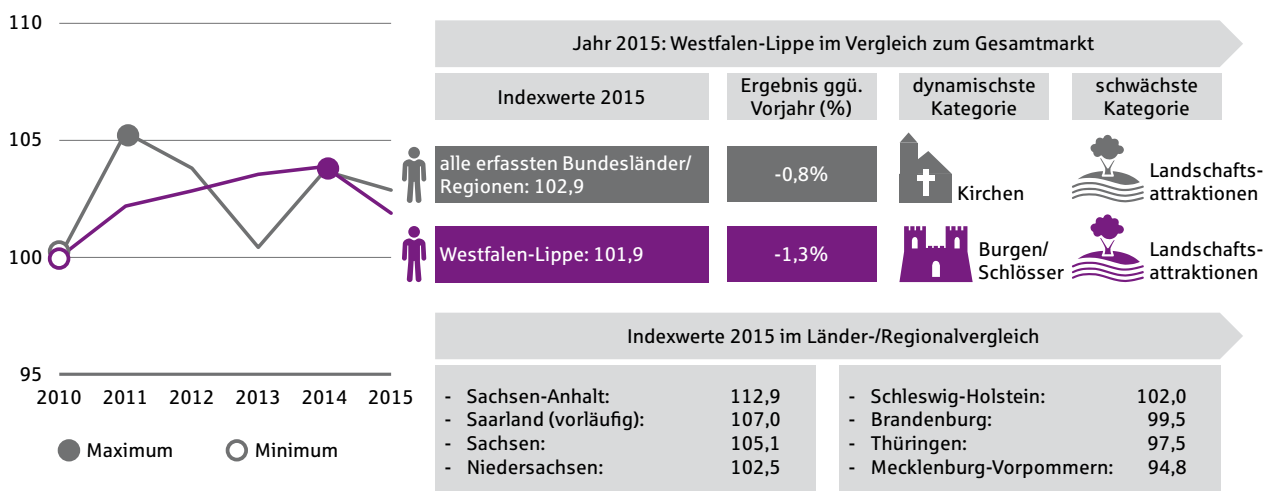
Die Besucherentwicklung der meisten Bundesländer/Regionen wies in der Vergangenheit überwiegend Parallelen hinsichtlich der Auf- und Abschwünge auf. 2011 und 2014 ging es jeweils (deutlich) bergauf. In den übrigen Jahren verlief die Nachfrage rückläufig oder stagnierte. Vor allem Investitionen/Angebotserweiterungen, Sonderausstellungen einzelner Einrichtungen, aber auch die allgemeinen Witterungsbedingungen sowie die Lage der Ferien-/Feiertage zählten zu den wichtigsten Einflussfaktoren. Die Entwicklung der westfälisch-lippischen Freizeitwirtschaft sah etwas anders aus: Sie zeichnete sich, ohne größere Schwankungen seit 2010, vielmehr durch eine gewisse Beständigkeit aus. Das lag auch an einer höheren Widerstandskraft gegenüber allgemeinen äußeren Einflüssen. Tendenziell ging es seit 2010 in leichten, aber kontinuierlichen Schritten bergauf. Trotz der unterschiedlichen Verläufe in den letzten Jahren lagen die Indexwerte 2015 für Westfalen-Lippe (101,9) und den Gesamtmarkt (102,9) vergleichsweise nah beieinander.

Deutliche Aufwärtstrends in der Freizeitwirtschaft häufig nur durch besondere Angebote möglich.

Nachfolgende Besonderheiten zeigten sich in anderen erfassten Bundesländern:

- Der Sieger im Langfristvergleich, das Bundesland Sachsen-Anhalt, grenzte sich ebenfalls vom Gesamtmarkt ab: Dem Land gelangen 2012 und 2015 merkliche Zuwächse. Lediglich 2013 erhielt die Entwicklung einen Dämpfer. Die Hochwasserkatastrophe spielte hierbei eine entscheidende Rolle. Im vergangenen Jahr stand die dynamische Entwicklung in Sachsen-Anhalt (Indexpunkte 2015: 112,9) überwiegend mit herausragenden Sonderausstellungen in Zusammenhang. Zu den erfolgreichsten Kategorien zählten die Kirchen, aber auch die Bergbahnen trugen maßgeblich zur guten Entwicklung bei.
- Mecklenburg-Vorpommern (Indexpunkte 2015: 94,8) blieb weiterhin das Schlusslicht. Eine merkliche Verbesserung der Marktposition blieb trotz der leichten Zuwächse 2015 aus. Nach wie vor waren die meisten Angebotskategorien von Nachfrageverlusten betroffen. Zoos/Tierparks sowie Erlebnisbäder/Thermen behaupteten sich dagegen besser. ► Abb. 22, Anhang 8

Abb. 22: Besucherentwicklung der Wetterstationen 2010 bis 2015 in allen erfassten Bundesländern/Regionen – Index 2010 = 100



Quelle: dwif 2016, Daten Wetterstationen

### **Architektur und Design in der Freizeitwirtschaft**

Gezielt nutzen Museen, Science-Center und Ausstellungshäuser Architektur und Design als Mittel der Inszenierung sowie zur Schaffung eines Alleinstellungsmerkmals (USP). Beides wird bewusst eingesetzt, um zu inspirieren und den Blickwinkel auf die dargestellten Themen zu verändern. In Westfalen-Lippe erhielt der Erlebnis-aufzug Altena 2016 den German Design Award. Das Gesamtkonzept, welches Architektur, Denkmalschutz, Tourismus und Edutainment effektiv miteinander verbindet, überzeugte. Auch andere Einrichtungen lenken die Aufmerksamkeit auf sich: Mittelpunkt des Neubaus der Phänomenta in Lüdenscheid ist ein circa 75 Meter hoher Turm, der ein Foucault'sches Pendel schützt. Der Turm ist tagsüber und bei Dunkelheit durch Illumination als neue Landmarke und Attraktion der Stadt sichtbar. Eine ganz andere Form der Gestaltung ist seit Ende 2015 in Bochum zu erleben: Dort eröffnete das „Museum unter Tage“. Die unterirdischen Ausstellungsräume bieten auf rund 1.400 Quadratmetern Platz für eine Dauerausstellung sowie für Wechselausstellungen.<sup>21</sup>

21 [www.erlebnisaufzug.de](http://www.erlebnisaufzug.de), [gallery.designpreis.de](http://gallery.designpreis.de), [www.situation-kunst.de/mut.htm](http://www.situation-kunst.de/mut.htm)

## 1.3 Bedeutung verschiedener Einflussgrößen für die Besucherentwicklung

### Zusammenfassung

- Betriebsgröße: Unabhängig von der Größe spielten bei der Besucherentwicklung häufig Sondereffekte die entscheidende Rolle. Entscheidend sind die individuelle Attraktivität und die Aktivitäten der Einrichtungen. Kleine wie große Häuser können gleichermaßen erfolgreich sein.
- Destinationstypen: Mittelgebirge und Weinregionen machten in den letzten Jahren überwiegend das Rennen. Erst 2015 rutschten die Weinregionen rapide ab. Großen Einfluss auf die Entwicklung hatten Investitionen und der Wegfall von Sonderausstellungen. Die Entwicklung in den Städten zeigt sich zusehends durchwachsen – auch eine Folge des wachsenden Wettbewerbsdrucks.
- Preisstellung: Die Eintrittspreise bei den westfälisch-lippischen Freizeit- und Kultureinrichtungen stiegen moderat an. Allerdings ist in erster Linie die individuelle Attraktivität des Unternehmens entscheidend für den Besuch einer Einrichtung.

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

Das umfangreiche Netzwerk der Freizeitwirtschaft in mittlerweile elf Bundesländern ermöglicht es, die Besucherentwicklung unter verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Da die Wetterstationen nach Betriebsgröße<sup>22</sup> und Destinationstyp unterteilt sind, lassen sich Besonderheiten der Besucherentwicklungen bei kleinen, mittleren und großen Häusern sowie an verschiedenen Standorten (Städten, Seen, Mittelgebirgen) erkennen.

### **Die individuelle Anziehungskraft entscheidet**

Alle Größenklassen ab 50.000 Besuchern zeigten Ähnlichkeiten hinsichtlich ihrer Entwicklungsverläufe. Offenbar reagieren die meisten Einrichtungen unabhängig von ihrer Größe ähnlich auf allgemeine Markteinflüsse wie Konjunktur, Wetter oder Ferienzeiten. Überwiegend zeigten sich nur mäßige Schwankungen bei den einzelnen Größenklassen. Einzig die Gruppe zwischen 50.000 bis unter 100.000 Besuchern fiel etwas ab und verpasste 2015 das Niveau des Basisjahres (Indexpunkte 2015: 99,0).

Etwas anders stellte sich die Entwicklung der kleineren bis mittleren Einrichtungen aus den Gruppen mit jährlich unter 20.000 und 20.000 bis unter 50.000 Besuchern dar. Bis 2014 führten beide Besuchergrößenklassen durchgängig das Ranking an. 2015 fielen die kleineren Häuser jedoch auf ein durchschnittliches Niveau zurück. Beim Gesamtergebnis machten sich insgesamt signifikante Auf- oder Abschwünge einzelner Betriebe deutlich bemerkbar. Sie waren häufig die Folge von Sondereffekten beziehungsweise von allgemein geringeren Besuchervolumina. Darin zeigt sich: Erfolg ist unabhängig von der Einrichtungsgröße. Entscheidend ist vor allem die individuelle Attraktivität beziehungsweise die Qualität der Aktivitäten in Sachen Kooperationen, Marketing und Angebotserneuerungen/-erweiterungen.

► Abb. 23, Anhang 9

---

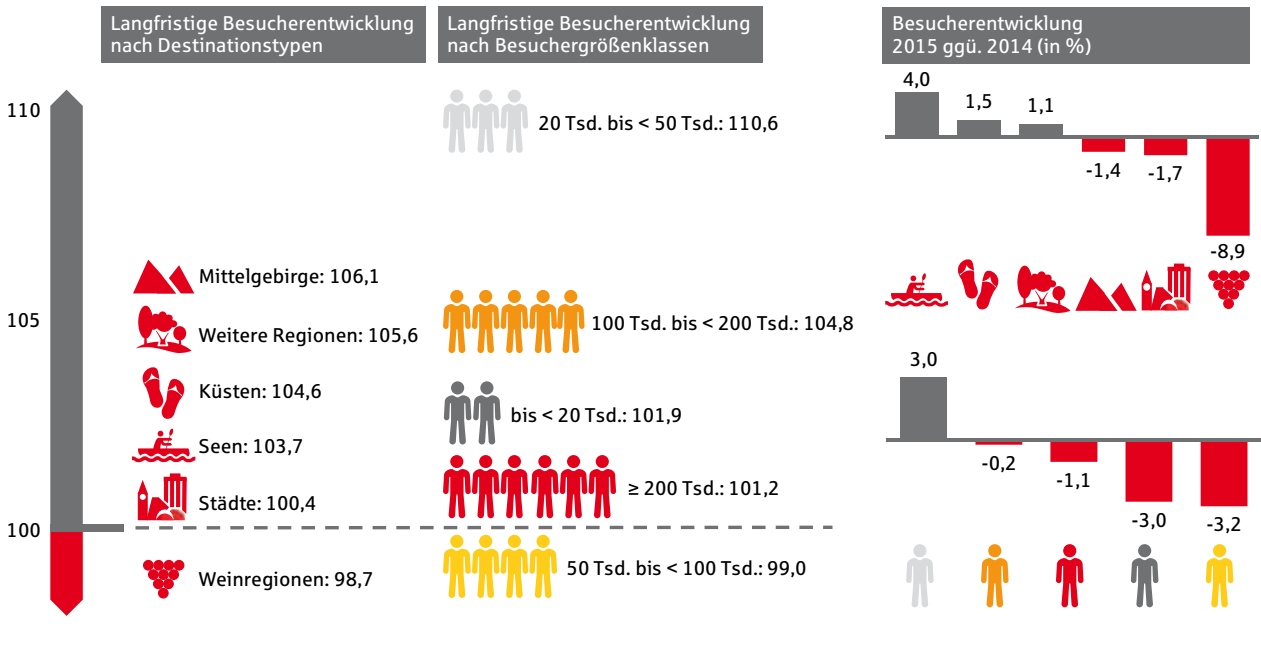
Unabhängig von der Betriebsgröße ist die individuelle Attraktivität entscheidend für die Besucherentwicklung.

---

<sup>22</sup> Eine Differenzierung in Bezug auf das Nachfragevolumen erfolgt mittels Einteilung der Wetterstationen aller erfassten Bundesländer in fünf Größenklassen. Basis für die Zuordnung zu der jeweiligen Gruppe ist das Jahr 2010.



**Abb. 23: Besucherentwicklung nach Besuchergrößenklassen und Destinationstypen 2015 gegenüber 2010 – alle erfassten Bundesländer/Regionen, Index 2010 = 100**



Quelle: dwif 2016, Daten Wetterstationen

### Weinregionen abgerutscht, Mittelgebirge weiterhin vorn

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

- Lange Jahre gaben die Weinregionen den Ton an. Durch starke Einbußen 2015 sind sie jedoch auf den letzten Platz abgerutscht. Dies lag überwiegend an dem Wegfall von Sonderausstellungen bei Burgen/Schlössern sowie hohen Einbußen bei Zoos/Tierparks und Erlebnisbädern/Thermen. Von einer negativen Trendwende kann angesichts der starken Vorjahre noch nicht die Rede sein. Da aktuell überwiegend Sondereffekte für den starken Dämpfer verantwortlich zeichneten, bleibt abzuwarten, ob es sich nur um eine vorübergehende Wachstumsdelle handelt.
- Bei den Mittelgebirgen (Indexpunkte 2015: 106,1) zählten vor allem die Bergbahnen zu den Entwicklungsmotoren. Dieser Destinationstyp nimmt aktuell den 1. Platz im Gesamtranking ein, gefolgt von den weiteren ländlichen

Regionen (Indexpunkte 2015: 105,6). Die Situation bei den Küsten (Indexpunkte 2015: 104,6) und Seengebieten (Indexpunkte 2015: 103,7) stabilisierte sich nach kontinuierlichen Verlusten zwischen 2011 bis 2013 zusehends.

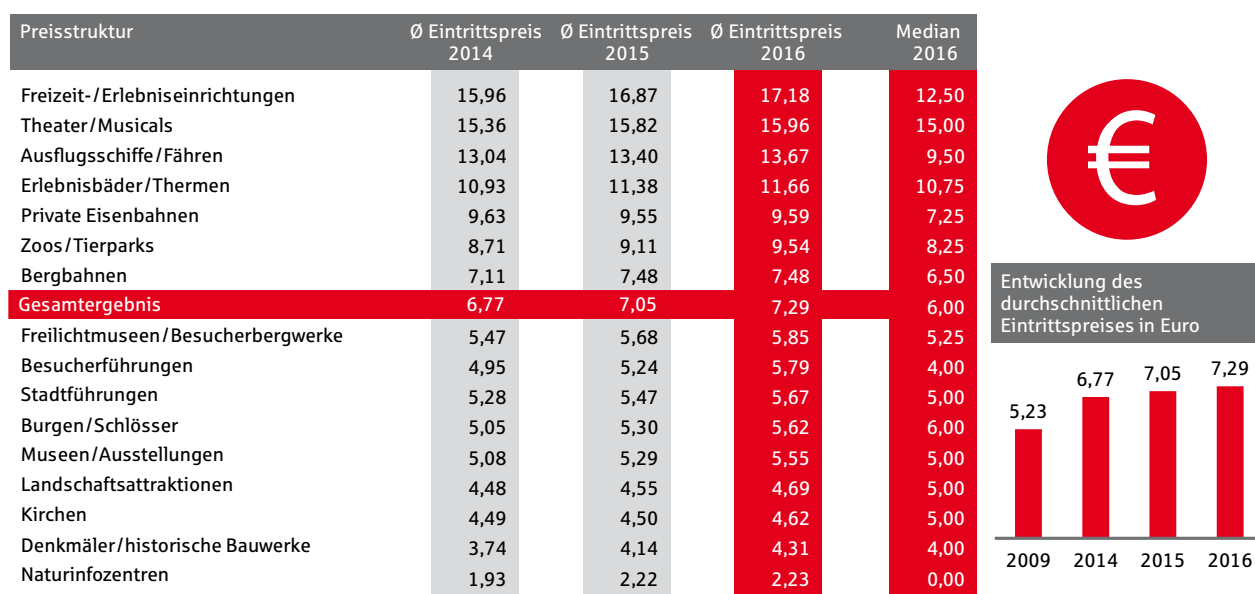
- Anders bei den Städten: Jahrelang schwammen sie auf der Erfolgswelle – seit einigen Jahren zeigte sich die Entwicklung hingegen durchwachsen (Indexpunkte 2015: 100,4). Sie rangieren mittlerweile sogar unter dem Durchschnitt aller Destinationstypen. Zwar legt die Freizeitwirtschaft in den Städten eine hohe Investitionsbereitschaft an den Tag, aber die neuen innovativen Angebote erhöhen zusehends den Wettbewerbsdruck und setzen die Bestandsbetriebe unter Druck. Die Besucher haben hier immer mehr Möglichkeiten, zwischen verschiedensten attraktiven Freizeitangeboten auszuwählen. Hier sind die Präsentation des Besonderen jeder Einrichtung und eine klare Zielgruppenansprache entscheidend.
- Abb. 23, Anhang 9, Anhang 10

## Preisstellung in der Freizeitwirtschaft

Da die Sensibilität in Bezug auf das Preis-Leistungsverhältnis bei den Gästen zunimmt, untersucht das Tourismusbarometer seit 2014<sup>23</sup> regelmäßig und vergleichbar die Preisstellung in der Freizeitwirtschaft. Ziel ist es, die unter-

schiedlichen Preisstrukturen in den einzelnen Kategorien zu ermitteln und Zusammenhänge zwischen Preisentwicklung beziehungsweise -dimension und der Besucherentwicklung zu prüfen.<sup>24</sup> ► Abb. 24

**Abb. 24: Preisstruktur 2014 bis 2016 nach Kategorien in allen erfassten Bundesländern/Regionen**



Quelle: dwif 2016, Daten Wetterstationen

## Die Preise ziehen überwiegend an

Im Rahmen des Tourismusbarometers wurde die Preisstellung erstmals 2009 erfasst. Seitdem konnten alle Betriebstypen Preissteigerungen am Markt durchsetzen. 2016 lagen die Durchschnittspreise rund 40 Prozent höher als 2009 (Anstieg von 5,23 Euro auf 7,29 Euro). Aber bereits der Vergleich mit den Vorjahren zeigte Veränderungen:

- Die Durchschnittspreise 2016 stiegen um 0,24 Euro gegenüber 2015. Das entsprach einer Teuerungsrate von 3,4 Prozent (2016 gegenüber 2014: +7,7 Prozent). Der Median<sup>25</sup> blieb 2016 hingegen unverändert gegenüber 2015. Im Vergleich zu 2014 lag dieser Wert um 0,50 Euro höher.
- 2016 stiegen die Preise bei Anbietern von Besucherführungen (+10,5 Prozent) und, mit

<sup>23</sup> In Einzelfällen kam es zu Veränderungen des Teilnehmerkreises, weshalb die Preisstrukturen aus dem Jahr 2014 und 2015 aktualisiert wurden. Daher weichen die aktuellen Ergebnisse teilweise von denen vorheriger Jahresberichte ab.

<sup>24</sup> Preisdifferenzierungen sind als Instrument für Marketing und Zielgruppenorientierung in der Freizeitwirtschaft weit verbreitet. Zugrunde gelegt wurde der aktuell günstigste Einzelpreis für einen Erwachsenen ohne Ermäßigung. Betriebe, deren Preisstruktur angesichts verschiedener Angebotsmöglichkeiten stark variiert, blieben bei der Preisanalyse außen vor. Dies war vereinzelt bei Theatern (diverse Vorstellungen und Kategorien), aber auch touristischen Verkehrsträgern (umfangreiches Streckennetz) der Fall. Ansonsten wurde bei den Verkehrsträgern der Preis für ein Tagesticket/eine Rundfahrt ermittelt. Bei Erlebnisbädern/Thermen floss der Tagespreis ohne Sauna oder die Gebühr für einen vierstündigen Aufenthalt in die Analyse ein. Der Preis für eine kombinierte Berg- und Talfahrt bildete die Basis bei den Bergbahnen.

<sup>25</sup> Median: 50 Prozent der Preise sind geringer, 50 Prozent sind höher.

etwas Abstand, bei Burgen/Schlösser (+6,0 Prozent) prozentual am stärksten. Zumindest bei Burgen/Schlössern könnte dies auch in Zusammenhang mit Sonderausstellungen stehen. Für besondere Angebote ist die Preisakzeptanz bei den Gästen höher einzuschätzen.

- Bei den privaten Eisenbahnen blieb der durchschnittliche Eintrittspreis gegenüber dem Vorjahr stabil. Im Vergleich zu 2014 ist dieser sogar leicht gesunken. Dies hängt mit generellen Anpassungen des Preisgefüges einzelner Betriebe zusammen. Ausgewählte Ticketformen werden günstiger, um diese beispielsweise zu fördern oder um bestimmten Zielgruppen entgegenzukommen. Im Gegenzug werden jenseits der Standardangebote des Unternehmens andere Ticketvarianten nach oben angepasst.<sup>26</sup>
- Absolut betrachtet bewegten sich die Preisadjustierungen fast aller Kategorien in einem relativ engen Rahmen. Während die Preise bei Bergbahnen unverändert blieben, lagen die Anpassungen aller anderen Kategorien zwischen 0,03 Euro (Naturinfozentren) und 0,55 Euro (Besucherführungen).

---

### Größere Preissteigerungen stehen oftmals in Zusammenhang mit Angebotserweiterungen.

---

- In Westfalen-Lippe nahmen 2016 viele Kategorien keine oder nur geringe Änderungen an ihrer Preisstruktur vor. Die größten Preissteigerungen setzten gegenüber 2015 Landschaftsattraktionen (um +6,1 Prozent auf 4,33 Euro), Burgen/Schlösser (um +4,8 Prozent auf 5,50 Euro) sowie Museen/Ausstellungen (um +6,4 Prozent auf 4,00 Euro) durch. Nicht selten stand dies mit Angebotserweiterungen in Zusammenhang. Unabhängig davon bewegten sich die absoluten Preise dieser Kategorien unter den Durchschnittspreisen in allen erfassten Bundesländern/Regionen. Dies traf ganz besonders auf Museen und Ausstellungen zu.

- Mit einem Anstieg um 2,4 Prozent gegenüber dem Vorjahr zog der westfälisch-lippische Durchschnittspreis 2016 (7,40 Euro) insgesamt weniger an als in anderen erfassten Bundesländern/Regionen, absolut gesehen fiel dieser jedoch höher aus.

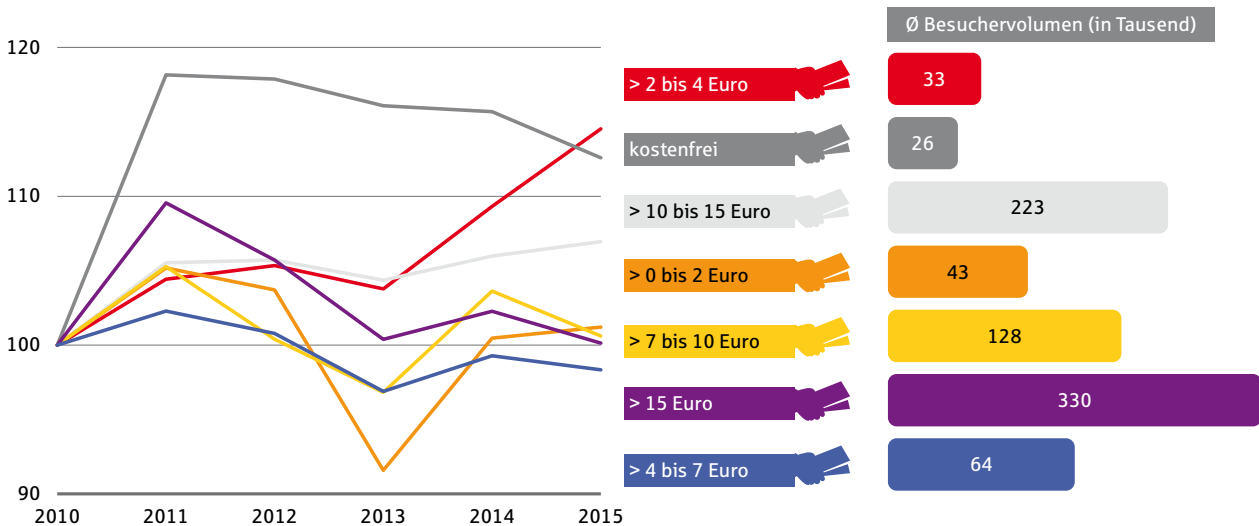
### Besucherentwicklung 2010 bis 2015 nach Preisklassen

Trotz leichter, aber stetiger Nachfrageverluste beanspruchte in den letzten Jahren das kostenfreie Segment die Spitzenposition im Gesamtranking für sich. 2015 zogen die Einrichtungen der Preisgruppe von über 2 bis 4 Euro daran vorbei. Positiv stach auch die Preisklasse von über 10 bis unter 15 Euro hervor, die in den letzten Jahren kontinuierliche Steigerungen erzielte. Die meisten anderen Preissegmente waren ähnlichen Schwankungen unterworfen und übertrafen 2015 das Basisjahr immerhin leicht. Im Detail zeigt sich: In jeder Preisgruppe gibt es in puncto Besucherentwicklung erfolgreiche und weniger erfolgreiche Anbieter. Signifikante Besucherspitzen oder Tiefpunkte waren – wie auch andere Analysen bereits gezeigt haben – häufig eine Folge von Sondereffekten (Investitionen, Veranstaltungen, Sonderausstellungen, Marketingmaßnahmen, Kooperationen, außergewöhnliche Wetterlagen etc.). Diese kamen in jeder Preisklasse vor und schlugen sich in unterschiedlicher Weise in den Ergebnissen (positiv wie negativ) nieder. Der Preis ist also nicht das entscheidende Kriterium.

Auf den ersten Blick verzeichnen die unteren Preissegmente zwar eine allgemein bessere Marktposition, in den Detailergebnissen ergibt sich jedoch in Bezug auf Gewinner und Verlierer kein eindeutigeres Bild als bei anderen Gruppen. Hier gilt Ähnliches wie für die Betrachtung nach Besuchergrößenklassen: Aufgrund des geringeren durchschnittlichen Besuchervolumens spiegeln sich Sondereffekte einzelner Einrichtungen stärker in den Zahlen wider als bei den höherpreisigen Segmenten, die allgemein ein größeres Besucheraufkommen kennzeichnet. ► Abb. 25

<sup>26</sup> Im Rahmen des Tourismusbarometers wird nur ein Preis pro Unternehmen ermittelt, sodass sich detaillierte Verschiebungen im gesamten Preisgefüge der Kategorien nicht darstellen lassen.

**Abb. 25: Besucherentwicklung nach Preisklassen 2010 bis 2015, Besuchervolumen 2015 – Index 2010 = 100, Basisjahr für Preiseinteilung = 2016**



Quelle: dwif 2016, Daten Wetterstationen

Sicherlich ist das Preisbewusstsein der Gäste in den letzten Jahren gestiegen. Sie vergleichen sehr genau, was sie wofür geboten bekommen. Das allgemeine Besucherinteresse lässt sich allerdings weniger am Preis, sondern vielmehr an der Attraktivität der gebotenen Leistungen festmachen. Natürlich darf die Preisakzeptanz nicht über Gebühr strapaziert werden und ist angesichts des jeweiligen Wettbewerbsumfeldes individuell zu beurteilen. Unabhängig davon sind die Möglichkeiten für Preisanpassungen ohne Investitionen stark eingeschränkt.

Diese wiederum sind jedoch notwendig, um einen hohen Standard zu halten oder besser noch qualitative Steigerungen zu realisieren, gerade weil die Besucher mehr und mehr besonderen Angeboten den Vorzug geben. In diesem Zusammenhang geht es aber nicht nur um den Erhalt der Konkurrenzfähigkeit der jeweiligen Einrichtung, sondern auch um einen wichtigen Beitrag zur generellen Attraktivität der (Tourismus)Standorte.

#### **Preisgestaltung: Auch eine Frage der gesellschaftlichen Strukturen**

Familien zählen zu einer wichtigen Zielgruppe in der Freizeitwirtschaft. Allerdings werden traditionelle Familienmodelle durch neue Formen des Zusammenlebens ergänzt. Immer mehr Anbieter aus der Freizeitwirtschaft ziehen daraus Konsequenzen und reagieren mit geänderten Preisstrukturen. Neben den klassischen Familienkarten bieten viele Betriebe inzwischen auch Familienkarten für Alleinerziehende oder freien Eintritt für Kitakinder und ihre Erzieher beziehungsweise Tagesmütter an (zum Beispiel im Zoo Rostock). Neben der Jahreskarte „Single-plus-Kind“ bietet der NaturZoo Rheine sogar einen „Senioren-Mittwoch“ an. Alle Personen ab 60 Jahren zahlen an diesem Tag 4 Euro Eintritt. Zum Beispiel für Berufstätige mit wenig Zeit könnte die Feierabendkarte des Allwetterzoo Münster für die letzte Stunde vor Schließung der Zookasse ein interessantes Angebot sein.<sup>27</sup>



## 2 Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe

### 2.1 Konjunktur- und Marktbewertung

#### Zusammenfassung

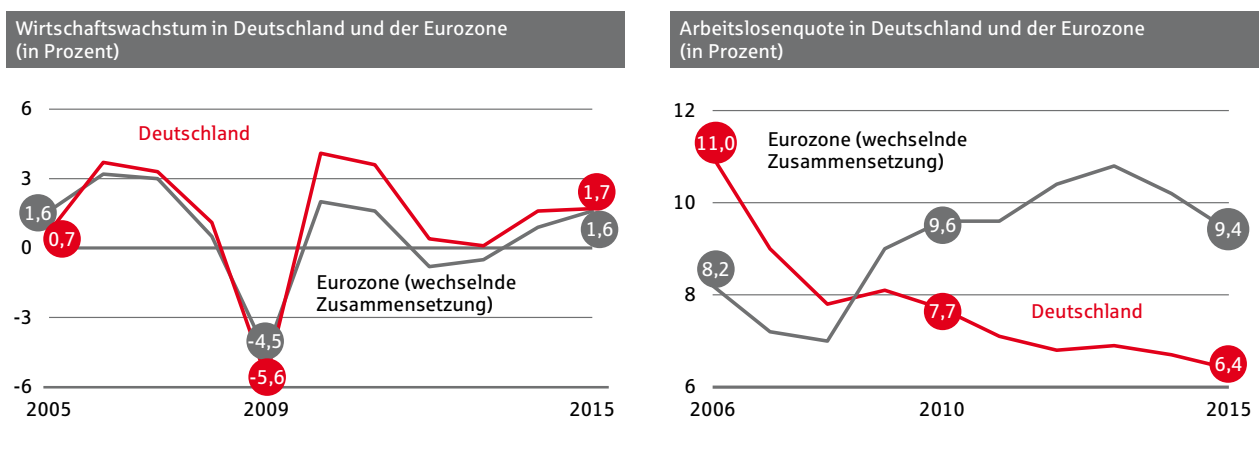
- Das nordrhein-westfälische Gastgewerbe wies deutliche Umsatzsteigerungen, auch bedingt durch die gute Entwicklung der deutschen Gesamtkonjunktur 2014 und 2015 aus. Insbesondere die Beherbergungsbetriebe in den städtischen Regionen profitieren hiervon.
- Das Preis- und Auslastungsniveau der Hotellerie in Nordrhein-Westfalen stieg 2015 deutlich an, vor allem in den von Hotelketten geprägten Städten. Durch die Ansiedlung von neuen, zielgruppengerechten Hotelprodukten und die qualitative Aufwertung der bestehenden Betriebe kann ein künftiges Wachstum in der Privathotellerie in Westfalen-Lippe generiert werden.
- Die Anzahl unbesetzter Ausbildungsstellen hat 2015 im Gastgewerbe in Nordrhein-Westfalen deutlich zugenommen. Neben der betrieblichen Produktqualität in Richtung des Gastes, sind somit die innerbetrieblichen Strukturen wie Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterbindung immer stärker gefragt.
- Ein Jahr nach Einführung des gesetzlichen Mindestlohns wurden in Nordrhein-Westfalen mehr sozialversicherungspflichtige Stellen geschaffen. Gleichzeitig verzeichneten die Unternehmer gestiegene Arbeitskosten.

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

Trotz gedämpfter weltwirtschaftlicher Perspektiven legte die deutsche Wirtschaft 2015, wie im Vorjahr, erneut um 1,6 Prozent<sup>28</sup> zu. Das Wirtschaftswachstum im Euroraum steigerte sich deutlich um 0,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr auf 1,7 Prozent.<sup>29</sup> Somit liegt das Wachstum in Deutschland annähernd auf dem Niveau des Euroraumes. Die positive Entwicklung schlug

sich insbesondere im deutschen Arbeitsmarkt nieder: Seit 2006 konnte die deutsche Wirtschaft die Arbeitslosenquote nahezu halbieren und lag 2015 bei rund 6,4 Prozent. In Deutschland werden scheinbar durch das Wirtschaftswachstum neue Arbeitsplätze geschaffen, während im Euroraum die Produktivität pro Arbeitsplatz steigt, die Arbeitslosenquote jedoch im gleichen Zeitraum stagniert. Für Verunsicherung sorgt die Wirtschaftsentwicklung in China und anderen rohstoffproduzierenden Ländern. ► Abb. 26

Abb. 26: Wirtschaftswachstum und Arbeitslosigkeit im europäischen Vergleich 2005 bis 2015



Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Amt der Europäischen Union, Statistisches Bundesamt

<sup>28</sup> Statistisches Bundesamt 2016

<sup>29</sup> Eurostat 2016

Das nordrhein-westfälische Gastgewerbe profitiert ebenfalls von der nationalen Entwicklung. Der Fachkräftemangel ist jedoch ein zunehmendes Problem: 2015 blieben rund 5.200

Arbeits- und knapp 900 Auszubildendenstellen unbesetzt. Eine weitere Zuspitzung dieser Entwicklung fürchten rund 70 Prozent der gastgewerblichen Betriebe in Nordrhein-Westfalen.<sup>30</sup>

### Welche Themen beschäftigen die Branche?

- Unternehmensgründung in zwei Schritten: Die Renaissance der Märkte und Markthallen wird durch die Streetfood-Szene weiter befeuert. Für Gastronomiegründer liegt hier die Chance einer schrittweisen Markteroberung und eines „sanften Einstiegs“, indem sie einen Stand oder eine mobile Verkaufseinheit für ihr Vorhaben nutzen. Dabei müssen natürlich die angebotenen Produkte selbst überzeugen. Die steigende Anzahl an Gründern, die diesen Weg wählen, sorgt für ein immer breiteres Angebot. Eine klare Differenzierung wird zunehmend wichtiger. Teilweise wählen diese neuen Gründer für die Anschlussfinanzierung das Crowdfunding. Sie nutzen also nicht nur die Schwarmintelligenz des Internets, sondern die Möglichkeit, Geld für ihr Geschäftsvorhaben auf unbürokratische Art von Internetnutzern zu sammeln.
- Nachhaltigkeit, Bio und Umweltbewusstsein: Gutes Gewissen und Genuss schließen sich heute nicht mehr aus. Die grüne Welle rollt. Immer mehr Menschen suchen nach Produkten, die gut für Körper und Seele sind. Frische, Regionalität und Qualität stehen hoch im Kurs. Die Verbraucher sind für den fortschreitenden Klimawandel und die damit verbundenen Aspekte der Nachhaltigkeit sensibilisiert. Hotels und Restaurants, die Umweltaspekte aufgreifen, sind für die Zukunft gut aufgestellt. Langfristig steigende Energiekosten werden diesen Trend noch beflügeln.
- Ketten versus Nischenanbieter: Ketten und Nischenanbieter sind die Gewinner im Gastgewerbe. So befindet sich bereits seit Jahren die Markenhotellerie im Aufwind. Gleichzeitig wächst die Bedeutung der Systemgastronomie. Die Kraft der Marken, eine professionelle Planung und ein strategischer Systemgedanke gehören sicherlich zu den Ursachen dafür, dass sich die Markengastronomie auch in konjunkturell schwierigen Zeiten besser behauptet als der Branchendurchschnitt. Mehr denn je zählen eine klare Positionierung und Profilierung am Markt. In Zeiten standardisierter Hotel- und Gastronomiekonzepte kommt es für die Individualbetriebe auf die persönliche Handschrift eines Hauses und die individuelle, lebendige, herzliche Gästeansprache an. Die Gäste wollen verwöhnt, nicht versorgt werden.
- Digitalisierung: Die fortschreitende Digitalisierung schafft komplett neue Wettbewerbsverhältnisse und revolutioniert das Gastgewerbe. Die Unternehmen bekommen vermehrt Konkurrenz aus dem Technologie-Sektor: Reservierungs-, Bestell- und Bezahlssysteme, neue Nahrungsmittel oder On-Demand-Liefersdienste zählen zu den Innovationen branchenfremder Unternehmen. Über welchen Absatzkanal der Gast der Zukunft bedient wird, ist zweitrangig. Für ihn zählt nur, das richtige Angebot zur richtigen Zeit verfügbar zu haben. Auch für das Gastgewerbe ergeben sich dadurch viele Möglichkeiten für ein professionelleres und effizienteres Betriebsmanagement, einen optimierten Kunden-Service und eine bessere Sichtbarkeit im Web (siehe Kapitel IV).

### Steigende Umsatzentwicklung 2014 und 2015 in Nordrhein-Westfalen

Die anhaltend gute konjunkturelle Entwicklung spiegelt sich auch in der Umsatzsteuerstatistik wieder: Die Beherbergungs- (+12,7 Prozent) sowie die Gastronomiebetriebe (+3,8 Prozent) in Nordrhein-Westfalen erzielten in 2014 deutlich

mehr Umsatz.<sup>31</sup> Diese Steigerungstendenz zeigt sich ebenfalls in den 2015er Daten des Statistischen Bundesamtes und den Werten von STR Global. Die Wettbewerber in Niedersachsen und Hessen konnten im gesamten Gastgewerbe ähnlich hohe Zuwachsraten verzeichnen.

<sup>30</sup> Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2015): Studie „Tourismuskonjunktur“

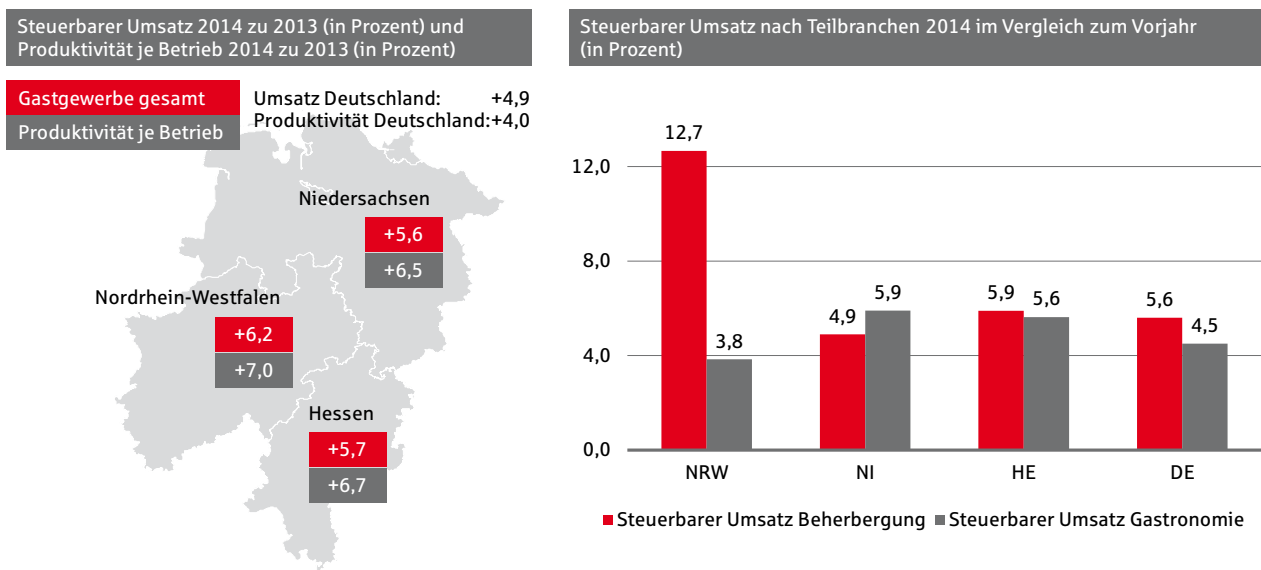
<sup>31</sup> Aufgrund von statistischen Schwankungen in der Darstellung von realen und nominalen Umsätzen seitens des Statistischen Bundesamtes werden hier die Daten der Umsatzsteuerstatistik herangezogen, da dies plausiblere Werte für die Entwicklung des Gastgewerbes sind.

Bei leicht abnehmender Betriebszahl (-67 Betriebe) steigerten die nordrhein-westfälischen Beherbergungsbetriebe 2014 den durchschnittlichen Umsatz pro Betrieb um rund 14 Prozent auf knapp 768,6 Tausend Euro gegenüber dem Vorjahr. Die gastronomischen Betriebe des Landes verzeichneten ebenfalls um 3,8 Prozent steigende Umsätze. Gegenüber dem Bundesdurchschnitt wurden jedoch rund 8 Prozent geringere Erträge erzielt. ► Abb. 27

### Beherbergungsbetriebe sind Wachstumstreiber beim Umsatz.

Das Wachstum im nordrhein-westfälischen Gastgewerbe wurde vor allem durch die Betriebe in den Regierungsbezirken Düsseldorf und Köln erzeugt. Rund 60 Prozent aller steuerbaren Umsätze wurden hier erzielt. Die knapp 20.750 Betriebe in Westfalen-Lippe erzielten 2014 knapp 40 Prozent der landesweiten Umsätze. Die deutlichsten Steigerungen hatten auch hier die Städte (Münster, Bielefeld, Dortmund und Bochum). Für das Jahr 2015 bilanziert das Statistische Bundesamt für den nordrhein-westfälischen Beherbergungssektor auf Basis einer Stichprobe eine reale Umsatzsteigerung von 1,0 Prozent, aber auch eine Stagnation in der Gastronomie.

**Abb. 27: Umsatzentwicklung im Gastgewerbe**



Quelle: dwif 2016, Daten Bundeszentralamt für Steuern 2016

### Steigende Preis- und Auslastungs-entwicklung 2015

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

Die nordrhein-westfälische (Ketten-)Hotellerie erzielte 2015 um rund 3,9 Prozent höhere Preise gegenüber dem Vorjahr und circa 1,8 Prozent mehr als im Bundesvergleich. Die Preise stiegen in den ersten beiden Monaten 2016 um knapp 3,6 Prozent. Der Preisauftrieb ist unter anderem durch neue Hotelansiedlungen, insbesondere durch die Kettenhotellerie, und den im Januar 2015 eingeführten Mindestlohn zu erklären. Für den eher kleinteilig strukturierten Hotel-

markt in Westfalen-Lippe bedeutet dies eine Notwendigkeit zur eindeutigen Positionierung, Qualitätsverbesserung und klaren Zielgruppenansprache. Die Auslastung stieg 2015 um knapp 1,1 Prozent an und lag um 4,2 Prozent unter dem

Bundesdurchschnitt. Der Städtetourismus und der Geschäftsreiseverkehr präsentierten sich weiterhin stark. Neben der Konsumfreude führte auch das im internationalen Vergleich gute Preis-Leistungs-Verhältnis in der deutschen Hotellerie zu Zuwächsen.<sup>32</sup> ► Tab. 2

**Tab. 2: Zimmerpreis und -auslastung im Jahr 2015 und von Januar bis Februar (YTD) 2016 – Pfeile = Veränderung gegenüber gleichem Vorjahreszeitraum**

	Netto-Zimmerpreis (in €) 2015	Jan.–Feb. 2016 (in €)	Zimmerauslastung 2015 (in %)	Jan.–Feb. 2016 (in %)	Umsatz pro verfügbarem Zimmer 2015 (in €)	Jan.–Feb. 2016 (in %)
Deutschland	102,57 ↑	103,53 ↑	66,9 ↑	62,5 ↑	68,60 ↑	64,69 ↑
Nordrhein-Westfalen	93,20 ↑	93,22 ↑	60,7 ↑	56,3 ↑	56,54 ↑	52,45 ↑
Niedersachsen	100,79 ↑	100,27 ↑	69,8 ↑	59,8 ↑	70,34 ↑	59,94 ↑

Quelle: dwif 2016, Daten STR-Global 2015

Die Kennzahl „Umsatz pro verfügbares Zimmer“ gilt als allgemeine Messgröße zum Vergleich der Profitabilität von Hotels. Die Betriebe in Nordrhein-Westfalen steigerten auch diese Kennzahl gegenüber 2014 um knapp 5,7 Prozent.

„Die Privathotellerie kann nur in der Nische überleben.“ Prof. Marco A. Gardini, Hochschule Kempten

Für die überwiegend privat geführten Hotels in Westfalen-Lippe nimmt die Bedeutung von Nischen auf dem kontinuierlich wachsenden Hotelmarkt mit steigender Wettbewerbsintensität zu. Kettenhotels haben auf Kosten-, Marketing- und Vertriebsseite klare Vorteile, die es für kleinere Hotels durch eine Produktdifferenzierung auszugleichen gilt. Wenn die Betriebe ihre Angebote auf eine Zielgruppe zuschneiden, sind die Gäste bereit, höhere Raten zu zahlen. Während Städte selbst der Grund für Reisen

sind, müssen sich Hotels auf dem Land klar positionieren, um eine rentable Nachfrage zu generieren. Die Chance zur Abgrenzung von dem durch Ketten dominierten Städten besteht für Westfalen-Lippe in einer fortwährenden Neuansiedlung von zielgruppengerechten Hotelangeboten, in der Aufwertung von Hotelprodukten, in einer Verbesserung der Serviceintensität sowie im klaren Herausstellen von Alleinstellungsmerkmalen.

#### Weniger Insolvenzen gegenüber 2014

Die Zahl der eröffneten Insolvenzverfahren im nordrhein-westfälischen Gastgewerbe sank um rund 0,8 Prozent gegenüber 2014. Der Anteil an allen eröffneten Verfahren aller Branchen betrug knapp 3,1 Prozent. Insgesamt ist in der Entwicklung seit 2012 mit einem Rückgang der Insolvenzen von fast 31 Prozent eine anhaltende Marktstabilisierung feststellbar.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> DEHOGA Bundesverband 2016

<sup>33</sup> Statistisches Bundesamt 2016



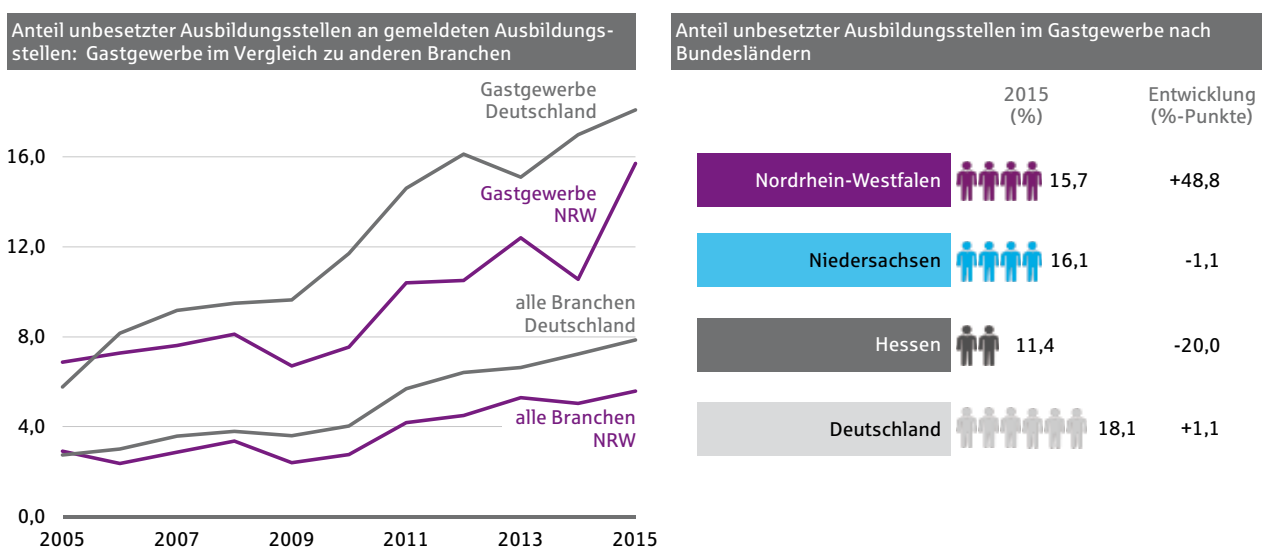
### Nachwuchsmangel: Qualitätsoffensive für das Führungspersonal notwendig

Schlechte Bezahlung, viele Überstunden und mangelnde Perspektiven: Auszubildende im Hotel- und Gaststättengewerbe bewerten ihre Ausbildungsbedingungen deutlich kritischer als in anderen Lehrberufen. Nach der kurzfristigen Stagnation beim Anteil der unbesetzten Ausbildungsstellen 2014, bildete sich 2015 mit einer Zunahme von knapp 49 Prozent eine stark zunehmende Problematik in Nordrhein-Westfalen aus. Rund 15,7 Prozent aller Auszubildendenstellen des Landes blieben in 2015 unbesetzt, somit nähert sich das Land dem bundesdeutschen Durchschnitt (circa 18,1 Prozent) an. Im benachbarten Niedersachsen verlief die Entwicklung mit knapp 16,1 Prozent ähnlich. Hessen konnte im vergangenen Jahr fast 20 Prozent der unbesetzten Stellen abbauen, wodurch nur noch 11,4 Prozent aller Auszubildendenstellen unbesetzt blieben.

### Fachkräftemangel ist auch ein Zeichen für mangelnde Führungskompetenz.

Der Fachkräftemangel ist mehr als nur eine Folge des demografischen Wandels. Er ist auch Symptom eines Mangels an guten Führungskräften. Gute Ausbildungsbetriebe mit einer positiven Führungskultur haben weniger Probleme, denn sie bekommen häufig genügend Resonanz auf ihre Stellenausschreibungen und erleben weniger Fluktuation. In guten Ausbildungsbetrieben sollten gute Azubis – wie es in der Industrie schon lange Standard ist – übernommen werden. Die nordrhein-westfälischen Betriebe sollten somit nicht nur direkt in ihre Betriebe investieren, sondern ebenso in die Weiter- und Ausbildung des Führungspersonals und die eigene Betriebskultur. ► Abb. 28

Abb. 28: Unbesetzte Ausbildungsstellen im Gastgewerbe



Quelle: dwif 2016, Daten Bundesagentur für Arbeit 2016

### Mindestlohn: Positive Arbeitsmarktentwicklung bei steigenden Personalkosten

Ein Jahr nach Einführung des Mindestlohns hat sich das Lohngefüge angepasst. Vor allem weniger gut qualifizierte Arbeitnehmer haben aufgeholt. Die Zahl der tariflichen Vergütungsgruppen, in denen Stundenlöhne unter

8,50 Euro gezahlt werden, ist in den vergangenen Jahren deutlich zurückgegangen.<sup>34</sup> Im Hotel- und Gaststättengewerbe Nordrhein-Westfalen mit rund 118.100 Beschäftigten sieht der Tarifvertrag 11 Tarifgruppen vor. Alle Entgeltgruppen sehen einen Lohn von mehr als 8,50 EUR pro Stunde vor.<sup>35</sup>

34 Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung (2016) „WSI Niedriglohn-Monitoring“

35 Fünf Tarifgruppen: 8,50 – 9,99 EUR; vier Tarifgruppen: 10,00 – 14,99 EUR; eine Tarifgruppe: 15,00 – 19,99 EUR

Dank der guten Wirtschaftslage wurden in Nordrhein-Westfalen Arbeitsplätze geschaffen.

Während die Anzahl an Teilzeit- (+0,5 Prozent) und geringfügig Beschäftigten (-0,5 Prozent) mit leichten Zu- und Abnahmen stagnierte, stieg die Anzahl der Vollzeitstellen. ► Tab. 3

**Tab. 3: Veränderungen auf dem nordrhein-westfälischen Arbeitsmarkt 2015 zu 2014 im Vergleich**

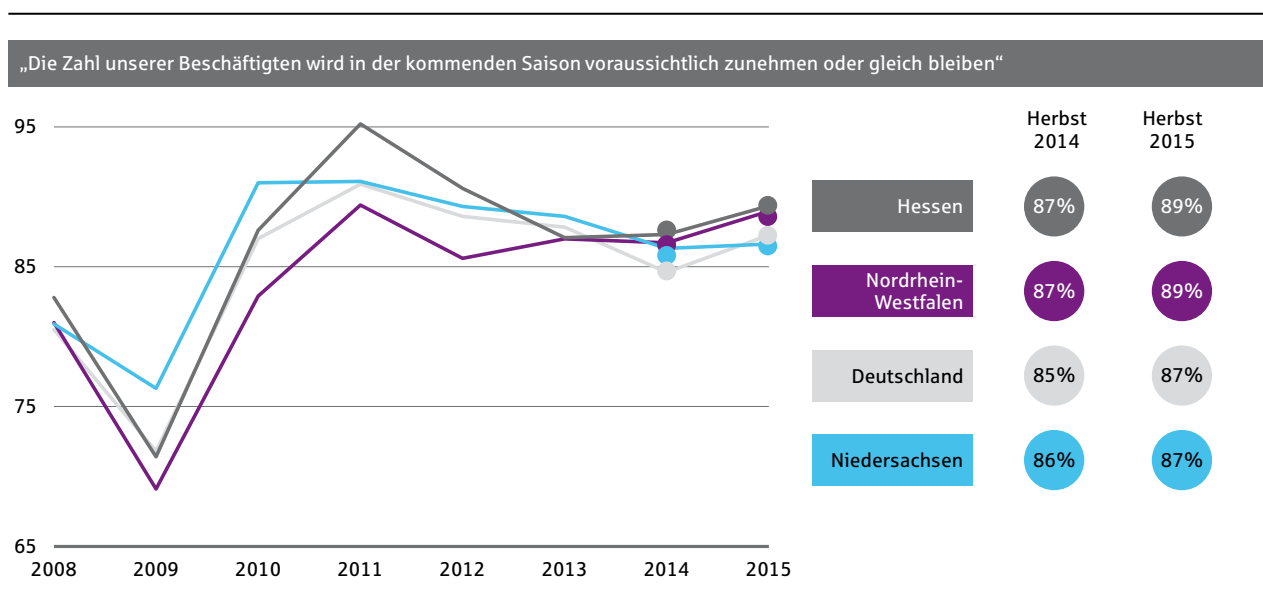
	Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte			Geringfügig Beschäftigte	
	Veränderung, gesamt zu 2014 (in %)	Anteil an Gesamtbeschäftigten (in%)	Veränderung Teilzeitbeschäftigte (in%)	Veränderung gesamt zu 2014 (in %)	Anteil an Gesamtbeschäftigten (in %)
Nordrhein-Westfalen	5,4 ↑	53,2 ↑	0,5 ↑	-0,5 ↓	46,8 ↓
Niedersachsen	5,0 ↑	56,0 ↑	11,6 ↑	0,1 →	44,0 ↓
Hessen	5,8 ↑	65,6 ↑	3,1 ↑	-0,6 ↓	34,4 ↓
Deutschland	5,8 ↑	73,3 ↑	0,0 →	-2,1 ↓	26,7 ↓

Quelle: dwif 2016, Daten Bundesagentur für Arbeit, Statistisches Bundesamt 2016

In den nordrhein-westfälischen Betrieben wurden 2015 rund 8.800 neue, sozialversicherungspflichtige Arbeitsstellen geschaffen.<sup>36</sup> Die Zahl der geringfügig Beschäftigten reduzierte sich um knapp 710 Stellen. Dies kann ein Indikator für die Auswirkungen des Mindestlohns auf die Branche und die Transformation eines

Großteils der Stellen in den sozialversicherungspflichtigen Sektor sein. Für Frust in der Branche sorgt jedoch der mit dem Mindestlohn verbundene bürokratische Aufwand der Arbeitszeitdokumentation. Knapp 50 Prozent der Unternehmer sehen dies als die größte Herausforderung in ihrem Betriebsalltag.<sup>37</sup>

**Abb. 29: Zukunftserwartung des Gastgewerbes (Anteil befragter Unternehmen, die von einer stabilen bis steigenden Entwicklung bei den Beschäftigungszahlen ausgehen)**



Quelle: dwif 2016, Daten DIHK Saisonumfrage Herbst 2005 bis 2015

<sup>36</sup> Statistisches Bundesamt (2016): „Arbeitsmarktstatistik 2015“

<sup>37</sup> DEHOGA Bundesverband (2016): „DEHOGA-Bericht“

**Prognose: Unternehmen zufrieden, stabile Personalsituation erwartet**

Das nordrhein-westfälische Gastgewerbe blickt überwiegend optimistisch in die Zukunft. 16 Prozent planen die Schaffung neuer Stellen, 73 Prozent planen keine Veränderungen und 11 Prozent Verringerungen in der Personal-

struktur. In der Personalpolitik wird jedoch gleichzeitig das größte Geschäftsrisiko gesehen. Gründe dafür sind zum einen die gestiegenen Arbeitskosten. Zum anderen haben viele Unternehmen des Gastgewerbes, die gerne Personal einstellen würden, verstärkt Probleme, überhaupt geeignete Fachkräfte zu finden. ► Abb. 29

**2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen**

**Zusammenfassung**

- Die gute Konjunktur, kombiniert mit positiven Impulsen durch die Mehrwertsteuersenkung, stimmt die Branche optimistisch. Mehr als acht von zehn Betrieben in Nordrhein-Westfalen gehen von einer stabilen bis steigenden Geschäftslage aus. Ebenso viele werden die Investitionstätigkeit zumindest halten oder steigern.
- Langfristig (seit 2004) verbesserte sich die betriebswirtschaftliche Lage der Marktteilnehmer. Seit 2011 fand in Westfalen-Lippe eine unterschiedliche Entwicklung nach Teilbranchen statt: Das Beherbergungsgewerbe legte zu, und der Gastronomiesektor musste zuletzt Einbußen bei den Gewinnmargen und der Innenfinanzierungskraft hinnehmen.
- Die insgesamt gute Gesamtentwicklung führte in Westfalen-Lippe zu steigenden Investitionstätigkeiten. Diese fallen jedoch weiterhin etwas zu gering aus und liegen unterhalb der wertmindernden Abschreibungen. Die gute Marktlage und das historisch niedrige Zinsniveau sollten kurzfristig zu weiteren Investitionen führen.

**Einführung und methodische Erläuterung**

Ab einer bestimmten Kredithöhe müssen die gastgewerblichen Unternehmen ihre Jahresabschlüsse zu Prüfzwecken bei der finanzierenden Sparkasse einreichen. Die Jahresabschlüsse werden nach einem vorgegebenen Muster aufbereitet, in die EDV eingegeben und zentral bearbeitet (sogenannte EBIL-Analyse).<sup>38</sup> Die erfassten Daten der Jahresabschlüsse wurden für die Zwecke des Tourismusbarometers speziell bearbeitet und regionalisiert beziehungsweise typisiert. Nachfolgende Ausführungen untergliedern sich in zwei Unterkapitel und bieten sowohl länderspezifische Analysen als auch den Vergleich zentraler betriebswirtschaftlicher Kennzahlen:

- Im ersten Teil erfolgt eine jährlich wechselnde themenbezogene Analyse auf Ebene der Bundesländer. Aus den zur Verfügung stehenden EBIL-Daten werden auf das Thema abgestimmte Kennzahlen aufbereitet. In diesem Jahr liegt der Schwerpunkt auf der Betrachtung des Betriebserfolges sowie der Entwicklung der Investitionstätigkeit.
- Der zweite Teil ermöglicht in erster Linie eine gute Vergleichbarkeit der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Darauf basierend werden die Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen nach Betriebstypen dargestellt.

Im jährlichen Turnus wechseln sich die wesentlichen Betriebstypen des Beherbergungsgewerbes und der Gastronomie ab. Der aktuelle Bericht untersucht die Entwicklung von Restaurants mit herkömmlicher Bedienung, Restaurants mit Selbstbedienung sowie Cafés und Eissalons. Im kommenden Jahr stehen die Betriebstypen des Beherbergungsgewerbes (Hotels, Hotels garnis, Gasthöfe und Pensionen) im Mittelpunkt.

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

### Stichprobe

In die folgende Zeitreihenanalyse sind die Bilanzdaten von jährlich rund 8.200 gastgewerblichen Betrieben eingeflossen. Sie basiert auf den Jahresabschlüssen der Jahre 2004 bis 2014. Für das Jahr 2014, auf das sich die aktuellsten Kennzahlen beziehen, ist der Datensatz noch nicht vollständig, da laufend weitere Jahresabschlüsse eingehen. Der Erfassungsgrad liegt derzeit bei 55,0 Prozent (rund 4.500 ausgewertete Bilanzen), sodass fundierte Aussagen zur aktuellen Situation möglich sind.

### Bezugsgrößen

Als Bezugsgröße gilt der Mittelwert. Zu dessen Ermittlung werden alle Kennzahlen der Größe nach geordnet. Der Median ist derjenige Wert, der genau in der Mitte liegt. Der Einfluss von Ausreißern wird dadurch minimiert. Bei der Beurteilung der aktuellen Lage werden auch die Quartilswerte zur Einschätzung der Entwicklung der gut beziehungsweise schlecht aufgestellten Betriebe herangezogen.<sup>39</sup> Diese sogenannten Orientierungswerte ermöglichen eine noch bessere Einschätzung des eigenen Betriebes im Wettbewerb.

### Hinweis:

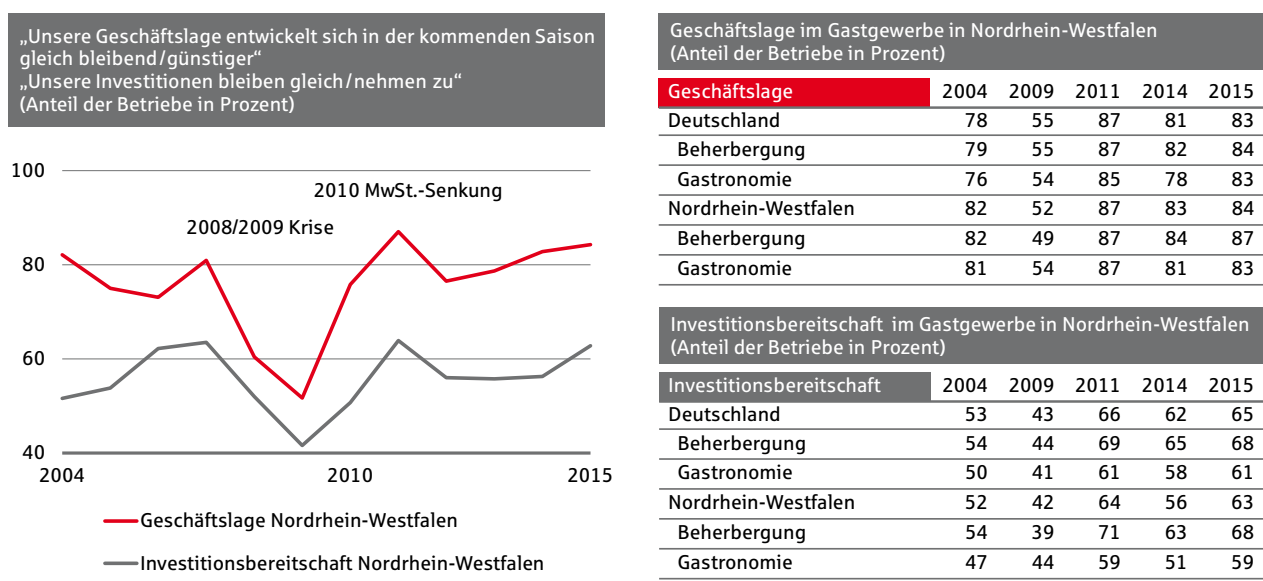
Alle Definitionen und Zeitreihenvergleiche der im Bericht aufgeführten Kennzahlen sind im Anhang zusammengestellt. ► Anhang 14–17

## Positive Stimmung am Markt schlägt sich verhalten auf Investitionen nieder

Seit der Wirtschafts- und Finanzkrise schätzt das Gastgewerbe die Geschäftslage in Nordrhein-Westfalen und in Deutschland deutlich positiver ein. Neben den Konjunkturwerten setzte der reduzierte Mehrwertsteuersatz im Beherbergungsgewerbe zusätzliche Impulse. Dies ließ die Zustimmungswerte 2011 im Vergleich zu den Vorjahren deutlich ansteigen. Auffällig ist eine fast durchgängige Diskrepanz zwischen

der Einschätzung zur Geschäftslage und Investitionstätigkeit. Insbesondere seit 2010 stieg der Abstand zwischen beiden Werten an. Die Betriebe blicken deutlich optimistischer in die Zukunft, die geplanten Investitionen fallen jedoch verhaltener aus. Zuletzt stieg die Einschätzung zur Geschäftslage in Nordrhein-Westfalen auf das zweithöchste Niveau seit zehn Jahren. Erfreulich: Im Vergleich zum Vorjahr nahm auch die Investitionsbereitschaft in Nordrhein-Westfalen zu. ► Abb. 30

Abb. 30: Einschätzung gastgewerblicher Betriebe: Geschäftserfolg und Investitionstätigkeit 2004 bis 2015



Quelle: dwif 2016, Daten DIHK Saisonumfrage Herbst 2004 bis 2015

<sup>39</sup> Die Quartilswerte grenzen jeweils nach oben und unten die besten respektive schlechtesten 25 Prozent der Werte ab. Beispiel: Das 3. Quartil der Umsatzrendite von Restaurants mit Bedienung liegt bei 16,7 Prozent. Das bedeutet, dass ein Viertel der Betriebe mindestens diesen oder einen besseren Wert aufweist.



### **Aufgeschlüsselt nach Teilbranchen zeigen sich im Vergleich zum Vorjahr folgende Entwicklungen:**

- Die Geschäftslage wird in Nordrhein-Westfalen vor allem im Beherbergungsgewerbe überdurchschnittlich positiv gesehen. Zuletzt legte die Geschäftserwartung auf hohem Niveau nochmals um 1,0 Prozentpunkte zu. Mehr als acht von zehn Betrieben gehen von einer gleichbleibenden bis günstigeren Entwicklung in der kommenden Saison aus. Die gute Stimmung am Markt legte sich auch auf die Investitionsbereitschaft um. Diese stieg um fünf Prozentpunkte auf das zweithöchste Niveau seit 2004.
- Besonders erfreulich ist die gute Entwicklung in der Gastronomie. Obwohl diese Teilbranche nicht von der reduzierten Mehrwertsteuer (2010) profitierte, legten die Werte zu. Die Bewertung der Geschäftslage stieg im Vergleich zum Vorjahr um rund zwei Prozentpunkte und lag mit 83 Prozent nur geringfügig hinter den Erwartungen des Beherbergungsgewerbes. Die Investitionsbereitschaft stieg ebenfalls deutlich und befindet sich mit 59 Prozent auf dem Rekordhoch von 2011.

---

### **Beherbergungsgewerbe mit steigender Innenfinanzierungskraft**

---

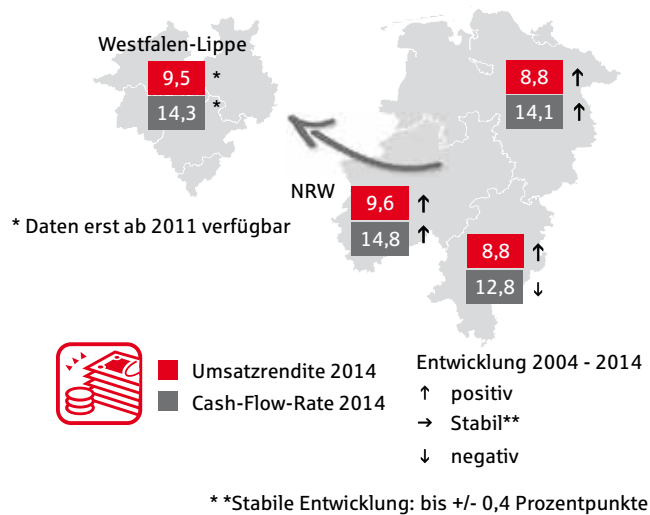
### **Betriebsergebnis: Beherbergungsgewerbe mit positiver, Gastronomiektor mit rückläufiger Entwicklung**

Die guten Rahmenbedingungen und das positive Klima am Markt wirkten sich unterschiedlich auf die Betriebsergebnisse der Teilbranchen aus. Die beiden Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen „Umsatzrendite“ und „Cash-Flow-Rate“ nahmen zwar langfristig betrachtet (im Vergleich zu 2004) etwas zu. Im Vergleich zum Jahr 2011 stabilisierten sich die Ergebnisse jedoch. Aufgeschlüsselt nach Teilbranchen fanden in Westfalen-Lippe seit 2011 folgende Entwicklungen statt:

- Das Beherbergungsgewerbe profitierte unter anderem durch die Senkung der Mehrwertsteuer im Jahr 2010. Die geringere Steuerlast schlug sich auf die Betriebsergebnisse nieder. Im Jahr 2011 lag die Gewinnmarge bei 8,6 Prozent. Diese sank in den beiden Folgejahren nur geringfügig. Zuletzt stieg die Umsatzrendite trotz steigender Investitionen um 0,5 Prozentpunkte auf 9,8 Prozent an.
- Die Gastronomie in Westfalen-Lippe verzeichnete insbesondere im letzten Jahr Einbußen bei den beiden Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen. Während zwischen 2011 und 2013 die Werte auf einem im bundesweiten Vergleich überdurchschnittlichem Niveau lagen, reihen sich sowohl die Gewinnmarge (-2,8 Prozentpunkte) als auch die Innenfinanzierungskraft (-2,7 Prozentpunkte) zuletzt hinter den Deutschlandwerten ein. Zum Teil ist diese Entwicklung auf eine erhöhte Investitionstätigkeit (+0,7 Prozentpunkte bei der Investitionsquote) zurückzuführen. ► Abb. 31

Abb. 31: Entwicklung der Umsatzrendite und Cash-Flow-Rate im Gastgewerbe 2004 bis 2014

Umsatzrendite und Cash-Flow-Rate im Gastgewerbe (in Prozent)			
<b>Umsatzrendite</b>	2011	2013	2014
Deutschland	9,5	9,0	9,3
Beherbergung	8,6	8,3	8,8
Gastronomie	10,3	9,8	9,8
Westfalen-Lippe	9,6	10,3	9,5
Beherbergung	8,5	8,9	10,5
Gastronomie	10,5	11,5	8,7
<b>Cash-Flow-Rate</b>	2011	2013	2014
Deutschland	14,6	14,4	14,4
Beherbergung	15,2	15,1	15,1
Gastronomie	14,1	13,6	13,5
Westfalen-Lippe	14,6	15,0	14,3
Beherbergung	15,0	15,1	16,7
Gastronomie	14,3	15,0	12,3



Quelle: dwif 2016, Daten DSV 2016 (Sonderauswertung EBIL)

### Geringere Abschreibungen aber zunehmende Investitionstätigkeit

Langfristig betrachtet (seit 2004) hat sich die finanzielle Lage im nordrhein-westfälischen Gastgewerbe klar verbessert. Für Westfalen-Lippe liegen nur Vergleichszahlen ab dem Jahr 2011 vor. Es ist jedoch davon auszugehen, dass hier eine ähnliche Entwicklung stattgefunden hat. Seit 2010 stieg zudem die Investitionsbereitschaft im Vergleich zu den Krisenjahren davor an. Kam es in dem Beobachtungszeitraum aber auch tatsächlich zu einer steigenden Investitionstätigkeit? Folgende zwei EBIL-Kennzahlen liefern hierzu Anhaltspunkte:

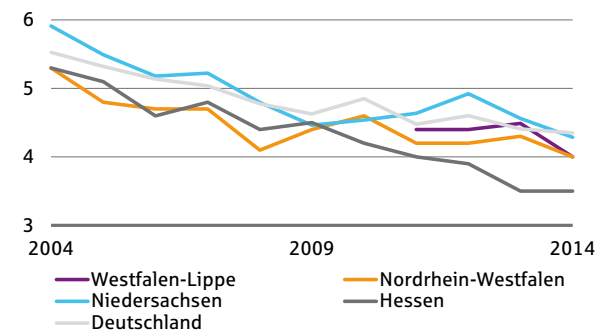
- Die Investitionsquote misst die Bruttosachinvestitionen des Geschäftsjahres am Umsatz. Erfasst werden die Zugänge des Sachanlagevermögens (zum Beispiel: Grundstücke, Gebäude, Geschäftsausstattung). Sie gilt als Nachweis für die Investitionsneigung eines Unternehmens.
- Die Abschreibungsquote wird in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

Faustformel: Idealerweise sollte die Höhe der Investitionen mittel- bis langfristig der anfallenden Wertminderung (den Abschreibungen) zumindest annähernd entsprechen. Nur dann kann einem schleichend entstehenden Investitionsstau entgegengewirkt werden. In Nordrhein-Westfalen und Westfalen-Lippe sind folgende Auffälligkeiten festzustellen:

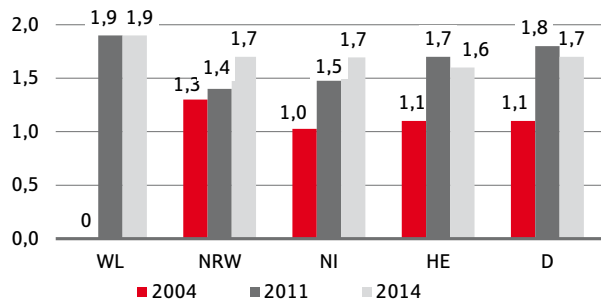
- In Nordrhein-Westfalen (+0,4 Prozentpunkte) stieg die Investitionsquote seit 2004 etwas geringer als in Deutschland (+0,6 Prozentpunkte). Seit 2011 ist jedoch ein positiverer Trend als bundesweit sichtbar.
- In Westfalen-Lippe blieb die Investitionsquote im Vergleich zum Jahr 2011 konstant, nahm im Vergleich zum Vorjahr dann aber deutlich zu (+0,6 Prozentpunkte).
- Die Abschreibungsquote, welche als Indikator für früher getätigte Investitionen dient, sank in den letzten vier Jahren und lag zuletzt rund 0,4 Prozentpunkte unter dem Deutschlandwert.
- In den letzten Jahren stieg vor allem die Investitionstätigkeit in der Gastronomie. Kurzfristig legte die Investitionsquote um 0,6 Prozentpunkte und im Vergleich zu 2011 um 0,5 Prozentpunkte zu. Im Jahr 2014 wurde mit 1,7 Prozent die Bestmarke während des Beobachtungszeitraums erreicht. ► Abb. 32

**Abb. 32: Abschreibungs- und Investitionsquote im Gastgewerbe 2004 bis 2014**

Abschreibungsquote Gastgewerbe (in Prozent)			
	2011	2013	2014
Deutschland	4,5	4,4	4,4
Beherbergung	5,8	5,7	5,4
Gastronomie	3,2	3,1	3,1
Westfalen-Lippe	4,4	4,5	4,0
Beherbergung	6,0	6,0	5,2
Gastronomie	3,2	3,3	3,0



Investitionsquote Gastgewerbe (in Prozent)			
	2011	2013	2014
Deutschland	1,8	1,5	1,7
Beherbergung	2,3	1,9	1,9
Gastronomie	1,2	1,1	1,4
Westfalen-Lippe	1,9	1,3	1,9
Beherbergung	1,9	1,6	2,1
Gastronomie	1,2	1,1	1,7



Quelle: dwif 2016, Daten DSV 2016 (Sonderauswertung EBIL)

In Relation zur fortlaufenden Abschreibung gesetzt, wird der Eindruck einer weitgehend stabilen Entwicklung in Westfalen-Lippe allerdings etwas getrübt. Im Beherbergungs- und Gastronomie-segment fallen die Investitionen geringer aus als die Abschreibungen. Die

Investitionen müssen weiterhin angekurbelt werden. Die Betriebe sollten die Chance der historisch niedrigen Zinsen, kombiniert mit den guten Rahmenbedingungen am Markt, nutzen und notwendige Investitionen in den nächsten Jahren tätigen.

## 2.3 Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene

Eine betriebstypenbezogene Analyse bietet den Vorteil des besseren Vergleichs, da sich einzelne Betriebe direkt mit den Kennzahlen anderer messen können. Zudem ermöglicht die langfristige Betrachtung von 2004 bis 2014 eine gute Potenzialeinschätzung nach Betriebstypen. Eine Auswertung der Kennzahlen für das Gastgewerbe nach Bundesländern hingegen liefert nur allgemeine Tendenzaussagen.

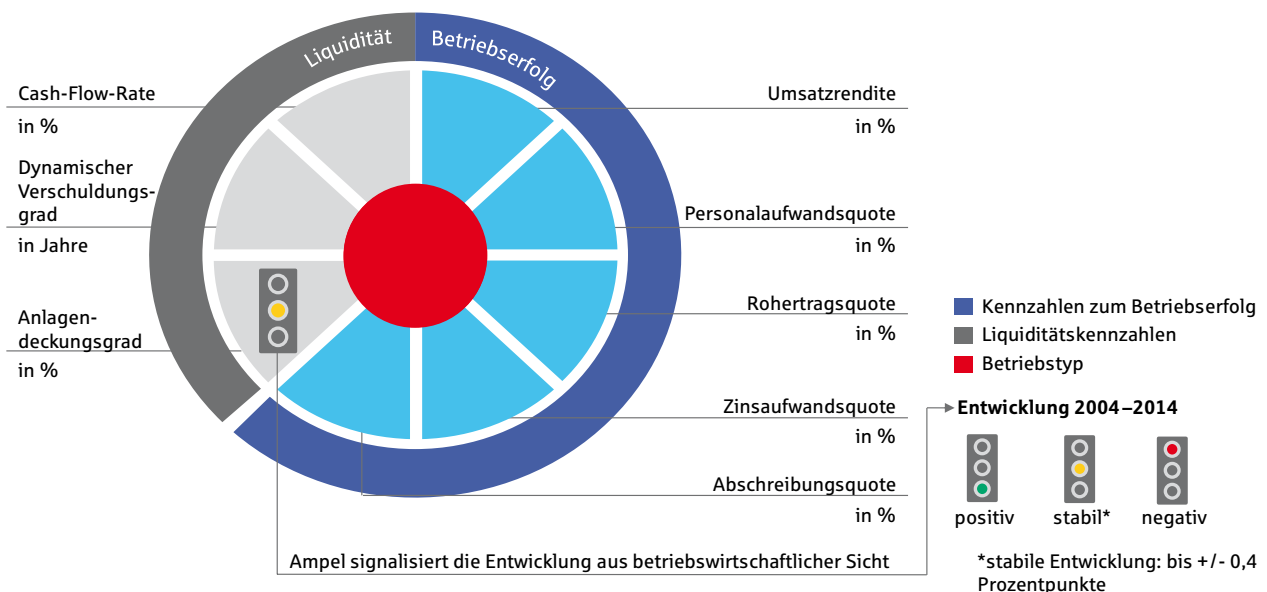
Die verschiedenen Betriebstypen aus dem Beherbergungs- und Gastronomiegewerbe werden im jährlichen Wechsel analysiert. In diesem Jahr ist die Entwicklung der Gastronomie an der Reihe: Dazu gehören Restaurants mit herkömmlicher Bedienung, Restaurants mit Selbstbedienung sowie Cafés und Eissalons. Infolge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

### Hinweis

Definitionen und Zeitreihenvergleiche der im Bericht aufgeführten Kennzahlen sind im Anhang zusammengestellt – auch für das Beherbergungsgewerbe. ► Anhang 14–17

Die wesentlichen Kennzahlen und deren Entwicklung werden in Form eines Kennzahlenbarometers für die einzelnen Betriebstypen dargestellt. ► Abb. 33

Abb. 33: Erläuterung zum Kennzahlenbarometer für Schlüsselkennziffern<sup>40</sup>



Quelle: dwif 2016, Daten DSV 2016 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

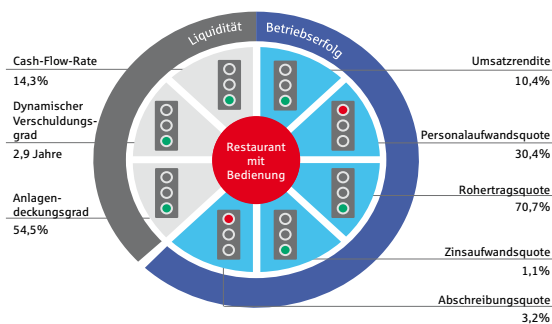
<sup>40</sup> Eine steigende Abschreibungsquote erhöht den Cash-Flow, weshalb mehr Abschreibungen positiv bewertet werden, und weniger Abschreibungen als negativ.

## Restaurants mit herkömmlicher Bedienung

### Zusammenfassung

- Restaurants mit herkömmlicher Bedienung sind geprägt von einem anhaltenden Konzentrationsprozess: Weniger Betriebe erwirtschafteten höhere durchschnittliche Umsätze. Mehr als jeder vierte Betrieb am Markt sowie fast jeder dritte Kreditnehmer der Sparkassen gehört diesem Betriebstyp an, mit sinkenden Marktanteilen.
- Begünstigt durch positive konjunkturelle Rahmenbedingungen sowie sinkende Waren- und Zinsaufwendungen stiegen die Gewinnmargen. Die Liquiditätskennziffern weisen durchweg auf eine verbesserte Situation der bestehenden Betriebe hin.
- Dies führte zwischen 2004 und 2014 zu einem deutlichen Anstieg der Investitionsquote. Trotzdem lag diese noch unterhalb der Abschreibungen. Die gesteigerte Innenfinanzierungskraft sollten die Betriebe in Zukunft verstärkt für Investitionen nutzen.

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



Quelle: dwif 2016, Umsatzsteuerstatistik, Daten DSV 2016

Im Vergleich zum Jahr 2004 sank die Anzahl der Betriebe um rund 19 Prozent. Gleichzeitig stieg der durchschnittliche Umsatz der bestehenden Restaurants mit herkömmlicher Bedienung um 58 Prozent. Der anhaltende Konzentrationsprozess führt demnach zu insgesamt weniger, aber leistungsfähigeren Betrieben.

Der Betriebserfolg weist trotz eines zuletzt leichten Rückgangs langfristig (2004 bis 2014) eine erfreuliche Tendenz (+1,8 Prozentpunkte) auf. Mittlerweile erwirtschaften auch die schwächsten 25 Prozent der Betriebe höhere Umsatzrenditen (+2,3 Prozentpunkte). Positiv wirkten sich insbesondere die durchschnittlichen Umsatzzuwächse pro Betrieb bei sinkenden Waren-

(-1,8 Prozentpunkte) und Zinsaufwendungen (-1,2 Prozentpunkte) aus. Damit wurde auch die seit 2004 um 6,1 Prozentpunkte angestiegene Personalaufwandsquote abgefedert.

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

<sup>41</sup> Alle Angaben entstammen der amtlichen Beherbergungsstatistik mit den Jahreswerten für 2004, 2013 und 2014.

<sup>42</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe

<sup>43</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie

<sup>44</sup> Anteil der Bilanzen des Betriebstyps „Restaurant mit Selbstbedienung“ gemessen an allen „gastgewerblichen“ Bilanzen der Sparkassen

<sup>45</sup> Vorläufige Zahl, direkter Vergleich mit dem Vorjahr daher nicht möglich



Die positive Entwicklung bei den Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen übertrug sich nur zum Teil auf die Investitionstätigkeit der Betriebe. Die Investitionsquote stieg zwar um 0,6 Prozentpunkte an, erreichte jedoch nicht das substan-

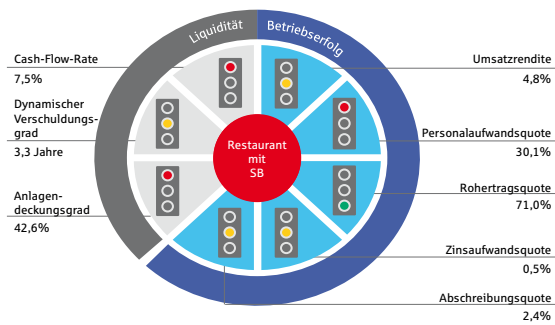
erhaltende Niveau der Abschreibungen. Das historisch niedrige Zinsniveau für Darlehen in Verbindung mit einer höheren Innenfinanzierungskraft bietet sich aktuell für weitere betriebliche Investitionen an.

## Restaurants mit Selbstbedienung

### Zusammenfassung

- Die vorläufigen Zahlen aus dem Jahr 2014 weisen auf eine Stagnation beim Segment „Restaurants mit Selbstbedienung“ hin. Langfristig betrachtet stiegen sowohl der Marktanteil als auch die Umsätze. Zuletzt waren beide Kennzahlen leicht rückläufig.
- Das bisher größte Wachstumssegment der Gastronomie gewann innerhalb der Sparkassenwelt an Bedeutung. Der Anteil der Restaurants mit Selbstbedienung an allen gastgewerblichen Kreditnehmern stieg zuletzt spürbar an.
- Die Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen spiegeln ebenfalls eine betriebswirtschaftlich durchwachsene Entwicklung wider. Zahlreiche Indikatoren blieben stabil, und die Innenfinanzierungskraft lag sogar unter dem Niveau aus dem Jahr 2004. Positiv hervorzuheben ist eine leicht erhöhte Investitionstätigkeit.

Fakten <sup>46</sup>	2004	2013	2014
Betriebe	2.141	2.471	2.464
Ø Umsatz pro Betrieb	1.294.239	1.811.408	1.774.316
Marktanteil am Gastgewerbe <sup>47</sup>	5,2%	6,3%	5,9%
Marktanteil innerhalb der Gastronomie <sup>48</sup>	7,6%	9,7%	9,1%
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen <sup>49</sup>	4,7%	4,7%	6,2% <sup>50</sup>



Quelle: dwif 2016, Umsatzsteuerstatistik, Daten DSV 2016

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

Der zuletzt gebremste Wachstumskurs ist auch in den Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen zu erkennen. Insbesondere die rückläufige Entwicklung der Innenfinanzierungskraft (-0,5 Prozentpunkte) sowie die steigenden Personalaufwendungen (+1,9 Prozentpunkte) trugen zu einer lediglich moderaten Entwicklung bei.

<sup>46</sup> Alle Angaben entstammen der amtlichen Beherbergungsstatistik mit den Jahreswerten für 2004, 2013 und 2014.

<sup>47</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe

<sup>48</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie

<sup>49</sup> Anteil der Bilanzen des Betriebstyps „Restaurants mit Selbstbedienung“, gemessen an allen „gastgewerblichen“ Bilanzen der Sparkassen

<sup>50</sup> Vorläufige Zahl, direkter Vergleich mit dem Vorjahr daher nicht möglich

Bis auf geringere Warenaufwendungen (-0,9 Prozentpunkte) blieben alle weiteren Kostenpositionen konstant. Daraus resultiert eine leicht gesunkene Gewinnmarge (-0,3 Prozentpunkte). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sank der unternehmerische Handlungsspielraum.

Die verschlechterte Situation wirkte sich bisher nicht auf das Investitionsverhalten der Betriebe aus: Mit 1,2 Prozent vom Umsatz liegt der Wert

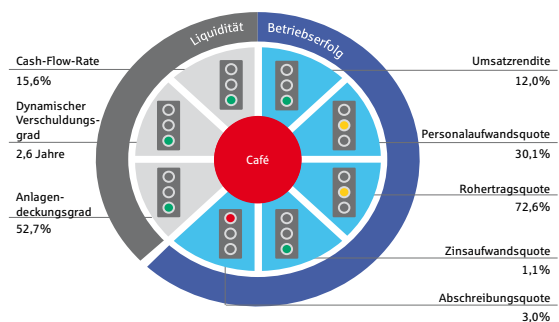
im oberen Feld des gesamten Beobachtungszeitraumes. Möglicherweise versuchen die bestehenden Betriebe, durch Investitionen neue Impulse im Wettbewerbsumfeld zu setzen und damit auf die aktuell schwierige Situation zu reagieren. Durch die Investitionen sind positive Effekte auf die Abschreibungsquote und die Cash-Flow-Rate im kommenden Jahr zu erwarten. Zuletzt lag die Abschreibungsquote konstant bei 2,4 Prozent des Umsatzes.

## Cafés

### Zusammenfassung

- Der Betriebstyp Cafés legte im Vergleichszeitraum jährlich leicht zu. Bei der Anzahl der Betriebe war in den letzten Jahren ein etwas geringerer, bei den durchschnittlichen Umsätzen jedoch weiterhin ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen. Zuletzt lag der Marktanteil am Gastgewerbe mit 3,4 Prozent über dem Vorjahresniveau.
- Die Kreditnehmerquote bei den Sparkassen stieg von 2004 bis 2013 deutlich an. Die vorläufigen Zahlen aus dem Jahr 2014 fallen etwas geringer aus, sind jedoch nur eingeschränkt als Vergleichsgrößen heranzuziehen.
- Insgesamt ist dem Betriebstyp Cafés eine gute und solide Entwicklung zu attestieren. Die Gewinnmarge und Innenfinanzierungskraft stieg an und führte zu einer verbesserten Schuldentilgungsfähigkeit.

Fakten <sup>51</sup>	2004	2013	2014
Betriebe	9.714	11.135	11.166
Ø Umsatz pro Betrieb	173.968	205.974	227.907
Marktanteil am Gastgewerbe <sup>52</sup>	3,2%	3,2%	3,4%
Marktanteil innerhalb der Gastronomie <sup>53</sup>	4,7%	5,0%	5,3%
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen <sup>54</sup>	4,7%	5,1%	4,2% <sup>55</sup>



Quelle: dwif 2016, Umsatzsteuerstatistik, Daten DSV 2016

Der Betriebstyp Cafés verzeichnet sowohl lang- als auch kurzfristig weiterhin ein leichtes Wachstum. Die Zahl der Betriebe stieg seit 2004 konstant in kleinen Schritten an. Dazu tragen unter anderem sogenannte „Shop-in-Shop-Lösungen“

bei. Dies sind Cafés, welche beispielsweise in den Einzelhandel integriert sind. Auch die Umsatzzahlen dieses Betriebstyps entwickelten sich mit einem Plus von über 10 Prozent gegenüber dem Vorjahr äußerst positiv.

<sup>51</sup> Alle Angaben entstammen der amtlichen Beherbergungsstatistik mit den Jahreswerten für 2004, 2013 und 2014.

<sup>52</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe

<sup>53</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie

<sup>54</sup> Anteil der Bilanzen des Betriebstyps „Cafés“, gemessen an allen „gastgewerblichen“ Bilanzen der Sparkassen

<sup>55</sup> Vorläufige Zahl, direkter Vergleich mit dem Vorjahr daher nicht möglich

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

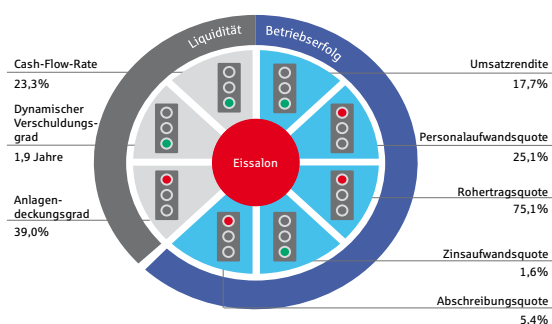
Die günstigere betriebswirtschaftliche Ausgangssituation nutzen die Cafés zunehmend für Investitionen. Die Investitionsquote stieg sowohl lang- als auch kurzfristig betrachtet um 0,7 Prozentpunkte. Die Investitionstätigkeit bleibt aber weiterhin auf einem etwas zu geringen Niveau, weshalb sich die Abschreibungen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

## Eissalons

### Zusammenfassung

- Der Betriebstyp Eissalons zeigt Marktberäumigungstendenzen. Die Zahl der Betriebe sank langfristig, während die durchschnittlichen Umsätze der verbleibenden Eissalons stiegen.
- Diese Entwicklung führte zu geringeren Marktanteilen, auch die Kreditnehmerquote bei den Sparkassen ist rückläufig.
- Die Innenfinanzierungskraft und Gewinnmarge entwickelte sich langfristig positiv, und das trotz gestiegener Aufwendungen. Die Investitionstätigkeiten nahmen zuletzt deutlich zu.

Fakten <sup>56</sup>	2004	2013	2014
Betriebe	6.878	5.638	5.617
Ø Umsatz pro Betrieb	151.089	192.219	209.037
Marktanteil am Gastgewerbe <sup>57</sup>	2,0%	1,5%	1,6%
Marktanteil innerhalb der Gastronomie <sup>58</sup>	2,9%	2,3%	2,4%
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen <sup>59</sup>	3,2%	2,2%	4,2% <sup>60</sup>



Quelle: dwif 2016, Umsatzsteuerstatistik, Daten DSV 2016

<sup>56</sup> Alle Angaben entstammen der amtlichen Beherbergungsstatistik mit den Jahreswerten für 2004, 2013 und 2014.

<sup>57</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe

<sup>58</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie

<sup>59</sup> Anteil der Bilanzen des Betriebstyps „Eissalons“, gemessen an allen „gastgewerblichen“ Bilanzen der Sparkassen

<sup>60</sup> Vorläufige Zahl, direkter Vergleich mit dem Vorjahr daher nicht möglich

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

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

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

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

## 3 Qualität der Betriebe

### Zusammenfassung

- Die Gästezufriedenheit in Westfalen-Lippe steigt, so wie in ganz Deutschland, weiter an.
- Westfalen-Lippe wird zum Radreiseziel: Die Zahl der zertifizierten Betriebe nahm gegen den bundesdeutschen Trend erneut zu. Im Wandertourismus hingegen stagniert die Teilnehmerzahl an zertifizierten Gastgebern. Im Campingsegment weist Westfalen-Lippe eine solide Wettbewerbsposition auf, Nachholbedarf besteht dort bei der gastronomischen Versorgung.
- Die Zahl der klassifizierten Hotelbetriebe in Westfalen-Lippe stagniert, hingegen geht die Zahl der klassifizierten Ferienwohnungen/-häuser deutlich zurück, während die Gesamtzahl der Betriebe am Markt stabil bleibt. Die vermeintlich negativen Qualitätssignale hängen teilweise mit bewussten strategischen Entscheidungen zusammen, so werden Aufwand und Nutzen der Klassifizierungen zunehmend kritisch hinterfragt.
- Das neue Label „Reisen für Alle – Barrierefrei geprüft“ ist mittlerweile in 13 Bundesländern angelauten. Westfalen-Lippe kommt auf 42 zertifizierte Angebote für aktivitäts- und mobilitätseingeschränkte Gäste. Angesichts des erheblichen Marktvolumens sollte an einer weiteren Sensibilisierung gearbeitet werden.
- Bei den Qualitätssiegeln ist Westfalen-Lippe gut vertreten. Das „rote i“ der Touristinformationen steht als Qualitätskennzeichen und Wiedererkennungswert für die Gäste. Fast die Hälfte der Teilnehmer am ServiceQ sind Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe sowie Touristinformationen die sich nach wie vor fast ausschließlich auf Stufe I des Qualitätssiegels konzentrieren.

### 3.1 Gästezufriedenheit

Aufschluss über die Zufriedenheit der Gäste gibt neben klassischen Gästebefragungen die Online-Reputation. Sie stellt die aggregierte Benotung eines Betriebes im Internet dar und ist damit die Summe aller Einzelbewertungen, die auf den verschiedenen Plattformen zu einem Hotel abgegeben werden. Der Vorteil: Die Messung der Werte erfolgt quasi in Echtzeit, und es ist ein direkter Wettbewerbsvergleich zwischen Bundesländern und Destinationen möglich. Da jedes einzelne Gästefeedback eine persönliche Empfehlung und in hohem Maße subjektiv ist, lohnt es sich, Nutzermeinungen mithilfe objektiver Benotungssysteme wie dem TrustScore

zusammenzufassen. Dabei ist das hier dargestellte Gesamtergebnis immer ein Zusammenspiel aus Zufriedenheitswerten mit der Hardware des Betriebs selbst, der Servicequalität und des Umfeldes/der Destination. Entsprechende Maßnahmen der Tourismusorganisationen, der Tourismuswirtschaft sowie der Kommunen und Länder sollten sich mittel- bis langfristig also auch in der Gästebewertung niederschlagen. Betriebe sind dagegen angehalten, ihre individuellen Bewertungen im Detail zu analysieren und direkt Ansatzpunkte für die Optimierung ihres Angebotes abzuleiten.

---

Zufriedenheitswert in Westfalen-Lippe erreicht die 80-Punkte-Marke.

---





**TrustScore:** Die Metasuchmaschine TrustYou wertet alle Beurteilungen von Nutzern aus, die sich auf den relevanten Portalen austauschen. Mithilfe statistischer Verfahren ergibt sich auf Basis der erfassten

Meinungen und Kommentare der TrustScore als Zusammenfassung aller Bewertungen und bildet damit die Online-Reputation von Beherbergungsbetrieben mit Schwerpunkt Hotels auf einer Skala von 0 (negativste Ausprägung) bis 100 Punkten (positivste Ausprägung) ab. Der TrustScore stellt also eine Art Gütesiegel dar: Auf einen Blick wird klar, wie gut oder schlecht ein Betrieb insgesamt bewertet wurde.

### Gästezufriedenheit erneut gestiegen

Alle Regionen in Westfalen-Lippe steigerten ihre Zufriedenheitswerte sowohl im Vergleich zum Vorjahr als auch gegenüber 2012. Der Durchschnittswert liegt mittlerweile bei guten 81,0 von maximal 100 Punkten (+2,2 Punkte gegenüber 2014) und damit nur noch 0,7 Punkte unter dem bundesdeutschen Durchschnitt.

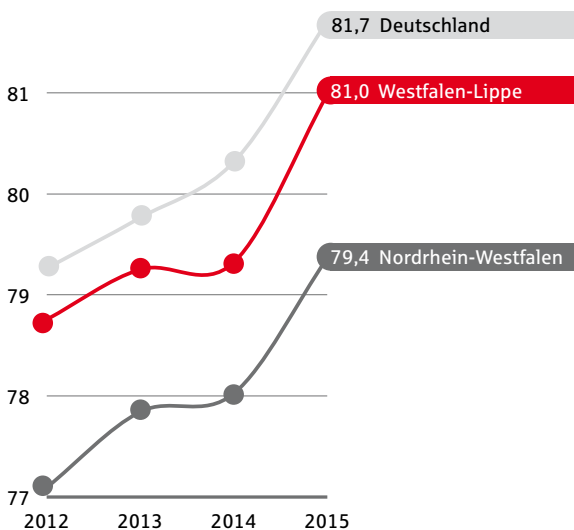
- Besonders erfreulich ist die Trendwende im Teutoburger Wald. Hier hat der TrustScore die 80-Punkte-Marke übersprungen und somit die Rückgänge der Vorjahre wieder wettgemacht.
- In der Onlinereputation ist der regionale Verbund Sauerland/Siegerland-Wittgenstein mit

82,8 Punkten im bundesweiten Regionsranking auf Rang 21 (Vorjahr 23) aufgestiegen.

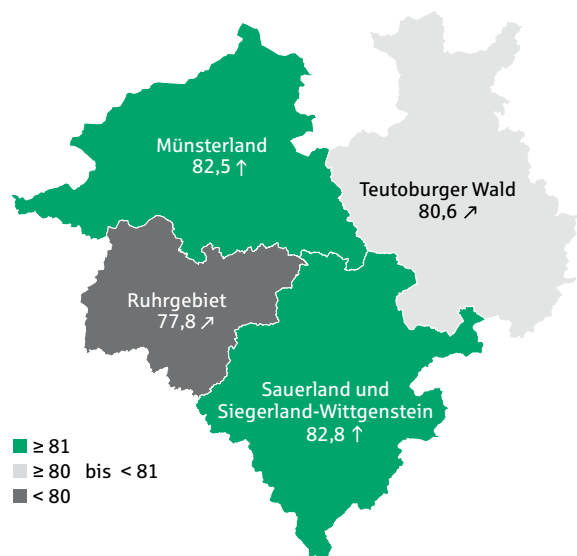
- 82,5 Punkte bedeuteten für das Münsterland ein Plus von 1,6 Punkten im Vergleich zum Vorjahr und +2,2 Punkte in den vergangenen vier Jahren. Im deutschlandweiten Destinationsranking reichte dieser Punktezuwachs für die Region allerdings nicht zu einer Verbesserung (2016: Platz 30, 2015: Platz 29).
- Das städtisch geprägt Ruhrgebiet mausert sich in Sachen Gästezufriedenheit. Der TrustScore stieg um gute 1,5 Punkte zum Vorjahr. Städtisch geprägte Regionen haben hier traditionell einen etwas geringeren Wert. ▶ Abb. 34

Abb. 34: Onlinereputation von Beherbergungsbetrieben nach TrustScore

Bundesländer  
(Ø TrustScore, Punktzahlen von 0 bis 100)



Reisegebiete (Ø TrustScore 2015, Punktzahlen von 0 bis 100, Pfeile: Entwicklungstendenzen ggü. 2012)



Quelle: dwif 2016, Daten TrustYou

## 3.2 Klassifizierungssysteme

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

### Hotelklassifizierung:



Die Klassifizierung von Hotels und Hotels garnis wird seit 1996 von dem Deutschen Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) durchgeführt. Seit 2010 nimmt Deutschland zudem an dem europaweit einheitlichen Hotelklassifizierungssystem „Hotelstars Union“ teil, in dem mittlerweile 15 Länder vereint sind. 2015 wurde der Kriterienkatalog für die Vergabe von Hotelsternen überarbeitet, neu bewertet und länderübergreifend harmonisiert. So finden im Sinne einer zukunftsfähigen Positionierung beispielsweise die Konnektivität der Betriebe (wie WLAN, Online-Buchbarkeit, Ladegeräte für elektronische Geräte), aber auch weitere Extras, zum Beispiel Akku-Ladestationen für E-Bikes, sowie die Servicequalität stärkere Berücksichtigung. Um die Brückenfunktion zwischen dem realen Hotelprodukt und seinem virtuellen Abbild im Internet stärker zu bedienen, wurden mit Kriterien zur Aussagekraft der Hotel-Homepages und zur Einbindung von Hotel-Bewertungsportalen erste Akzente gesetzt<sup>61</sup>.

---

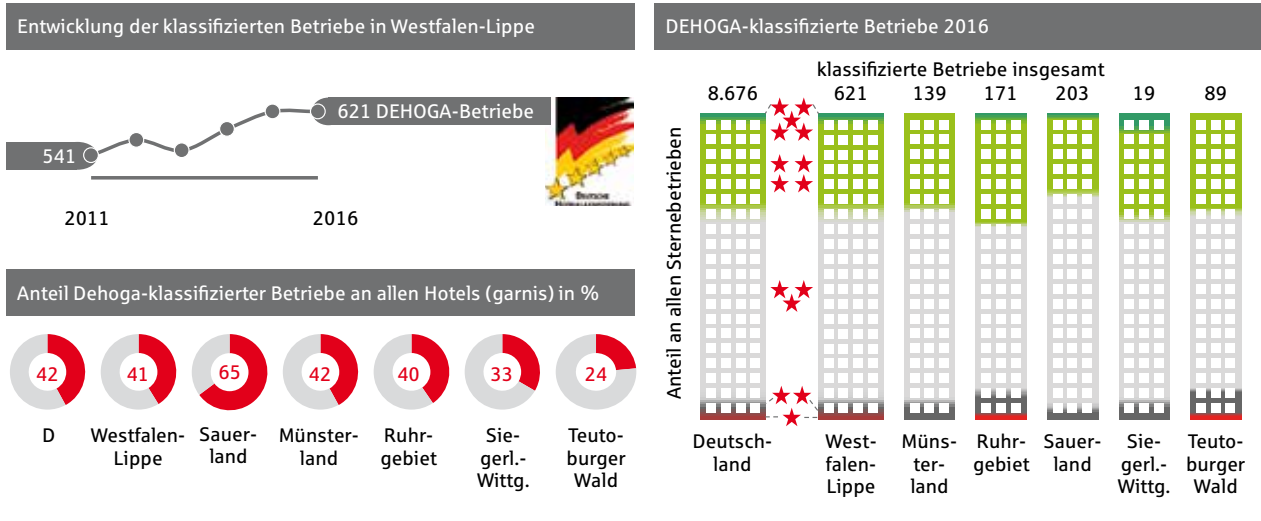
Westfalen-Lippe stockt im Luxussegment auf.

---

Nachdem die Zahl der klassifizierten Hotels seit 2011 stetig angestiegen ist, ging sie 2016 deutschlandweit erstmals wieder zurück. In Nordrhein-Westfalen, Schleswig-Holstein und Hamburg kamen gegen den Trend neue klassifizierte Betriebe hinzu, was sich auch mit der allgemeinen Kapazitätsentwicklung deckt. In Westfalen-Lippe hielt sich die Zahl der klassifizierten Hotels mit 621 Häusern auf dem Vorjahresniveau.

- Bei den Regionen hingegen gab es einige Zu- und Abgänge, die sich in der Summe für Westfalen-Lippe insgesamt ausglich. So verloren bis auf das Ruhrgebiet alle Reisegebiete einige klassifizierte Häuser: Teutoburger Wald (-3), Münsterland (-2) sowie Sauerland und Siegerland-Wittgenstein (beide -1). Im Ruhrgebiet kamen 2016 fünf klassifizierte Hotels hinzu, in einer aus Investorensicht attraktiven Region.
- Schlägt man dem Sauerland die klassifizierten Hotels in Willingen (insgesamt 24) zu, summiert sich die Hotelzahl mit Klassifikation auf 227. Hier dominieren Häuser im 3-Sterne- (16) und 4-Sternebereich (8).
- Der Gesamttrend zog sich durch alle Sternekategorien. Während vorrangig Mittelklassehotels wegfielen, kamen drei im 4-Sterne-segment (Teutoburger Wald, Sauerland und Ruhrgebiet) hinzu. Der Marktanteil der Häuser im Luxussegment (4 und 5 Sterne) stieg damit um 0,5 Prozentpunkte auf 30,8 Prozent (Deutschland: 32,2 Prozent).
- Während der Anteil der klassifizierten Hotels an allen Hotels in Westfalen-Lippe bei 41,2 Prozent und damit auf Vorjahresniveau liegt, konnten das Sauerland, Siegerland-Wittgenstein und das Ruhrgebiet diesen erneut steigern. Im mittelfristigen Vergleich mit 2011 erreichen das Ruhrgebiet und Siegerland-Wittgenstein eine kontinuierliche Qualitätszunahme: Die Marktabdeckung klassifizierter Hotelbetriebe in beiden Regionen stieg um knapp 9 Prozentpunkte. Das Sauerland ist bei der Marktabdeckung nach wie vor die unangefochtene Nummer 1 in Westfalen-Lippe. ► Abb. 35, Anhang 18

**Abb. 35: Entwicklungen und Stand der DEHOGA- und DTV-Klassifizierung**



Quelle: dwif 2016, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband und Deutscher Tourismusverband e. V. (Stand: Januar 2016)

**G-Klassifizierung:**



Das Klassifizierungssystem für Gästehäuser, Gasthöfe und Pensionen wurde 2005 vom DEHOGA als Träger in Kooperation mit dem Deutschen Tourismusverband e. V. (DTV) entwickelt. Adressaten für die Auszeichnung sind Beherbergungsbetriebe mit zehn und mehr Gätebetten sowie nicht mehr als 20 Gästezimmern, die weder Hotelcharakter aufweisen noch den Begriff „Hotel“ in ihrem Namen führen.<sup>62</sup>

Im Gegensatz zu den Hotels und Hotels garnis verlor die G-Klassifizierung weiter an Bedeutung – die Zahl der Sternebetriebe sank (mit dem Trend, der an die Amtliche Statistik meldenden Pensionen/ Gasthöfe) erneut. In Westfalen-Lippe findet die rückläufige Teilnahmebereitschaft seinen Fortgang. Die meisten der derzeit 51 G-klassifizierten Betriebe in Westfalen-Lippe (zwei weniger als im Vorjahr) befinden sich im Sauerland (28 Betriebe inklusive Willingen) und im Teutoburger Wald (21 Betriebe, zwei weniger als im Vorjahr). Beide

halten die Platzierung unter den Top-10-Regionen in Deutschland. Die Marktabdeckung ist mit 8,4 Prozent nach wie vor sehr gering, wenngleich etwas besser als im Bundesgebiet insgesamt (Deutschland: 6,5 Prozent). ► Anhang 19

**Klassifizierung von Ferienwohnungen/-häusern und Privatzimmern:**



Das System wurde 1994 vom DTV entwickelt und ist in diesem Segment deutschlandweit führend. Die Kriterien werden in regelmäßigen Abständen (alle drei Jahre, zuletzt 2013) weiterentwickelt und an die Ansprüche der Gäste angepasst.<sup>63</sup>

Rückläufige Zahlen bei den klassifizierten Ferienwohnungen/-häusern und Privatzimmern waren bereits in den letzten Jahren zu beobachten, allerdings verschärfte sich der Abwärtstrend 2016. In Deutschland sank ihre Zahl um knapp 3.500 auf rund 55.000 Objekte (-6,0 Prozent). Nutzen- und Akzeptanzfragen, Überarbeitungsbedarf in der Klassifizierungs-

62 www.g-klassifizierung.de

63 www.sterneferien.de

praxis und Online-Bewertungsportale als Wettbewerber werden von immer mehr Marktteilnehmern ins Feld geführt. Zudem haben die sich wandelnden Marktstrukturen Einfluss auf das Klassifizierungsverhalten.

- Dem bundesweiten Trend unterliegt auch Westfalen-Lippe. Nachdem im vergangenen Jahr regional sogar Neuzugänge ausgewiesen wurden, sank 2016 auch hier die Zahl der DTV-klassifizierten Ferienunterkünfte um 86 Objekte auf nunmehr 1.428. Der Teutoburger Wald (-49 Objekte) und das Sauerland (-17) verzeichneten die stärksten Rückgänge. Siegerland-Wittgenstein legte gegen den Trend um zwei Objekte zu.
- Beim Marktanteil der 4- und 5-Sterne-Einheiten an allen klassifizierten Ferienwohnungen/-häusern und Privatzimmern hat sich 2016 kaum etwas verändert. Er liegt bei unterdurch-

schnittlichen 40,0 Prozent (Vorjahr 40,6 Prozent). Auffällig ist der anhaltende und deutliche Trend zu 5-Sterne-Unterkünften, insbesondere im Teutoburger Wald und im Sauerland. Mittlerweile sind in Westfalen-Lippe 100 5-Sterne-Objekte am Markt. Erfreulich: Siegerland-Wittgenstein hat mit 47,3 Prozent den höchsten Anteil bei den 4- und 5-Sterne-Einheiten in Westfalen-Lippe. Ohnehin liegen die neu auf den Markt kommenden Kapazitäten in der Regel im höherwertigen Bereich, was den Investitionsdruck auf die Bestandseinheiten erhöht. ► Anhang 21

---

Klassifizierung von Ferienunterkünften:  
Die Vermieter justieren das Qualitätsmanagement neu.

---

### 3.3 Themenlabel

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

#### Bett+Bike:



Vor rund 20 Jahren wurde das Bett+Bike-Zertifikat für fahrrad-

freundliche Betriebe vom Allgemeinen Deutschen Fahrrad-Club e. V. (ADFC) eingeführt. Die zertifizierten Betriebe erfüllen alle Anforderungen, die Radtouristen an eine Unterkunft stellen – von Fahrradkeller, Reparaturmöglichkeiten und Trockenräumen über spezielles Informations- und Kartenmaterial bis hin zu gesunder Verpflegung. Außerdem vergibt der ADFC ein Gütesiegel für Bett+Bike-Sport-Unterkünfte (Zielgruppe Mountainbiker) sowie Qualitätsradwege und Radreiseregionen<sup>64</sup>.

Der im Vorjahr eingeläutete Rückgang der Bett+Bike-Gastgeber in Deutschland setzt sich 2016 fort (2015: -29 Betriebe, 2016: -157 Betriebe; -2,8 Prozent). Im gesamtdeutschen Ranking bauten nur Nordrhein-Westfalen und Brandenburg ihr Angebot an fahrradfreundlichen Unterkünften nach Zertifizierungen aus. Die Zahl der zertifizierten Betriebe nahm auch in Westfalen-Lippe gegen den bundesdeutschen Trend zu. 2016 kamen noch einmal zehn radfreundliche

Unterkünfte hinzu (+2,1 Prozent), sodass sich nunmehr 493 Bett+Bike-Betriebe in der Region befinden. Gemessen an Nordrhein-Westfalen entspricht dies einem Anteil von starken 70,1 Prozent.

---

Westfalen-Lippe baut seine Marktposition im Radtourismus weiter aus.

---

Durch den deutschlandweiten Rückgang der Zahl der Bett+Bike-Betriebe liegen mittlerweile drei Regionen aus Westfalen-Lippe unter den Top 10 in Deutschland: das Münsterland auf Platz 5, das Sauerland stieg von Rang 9 auf 6.<sup>65</sup> Außerdem gelang dem Teutoburger Wald der Sprung unter die Top 10 (Platz 10). Positiv: Der Zuwachs 2016 fiel wiederum auf die rad- und qualitätsorientierten Regionen Sauerland (+6 Betriebe) und Ruhrgebiet (+11 Betriebe) zurück

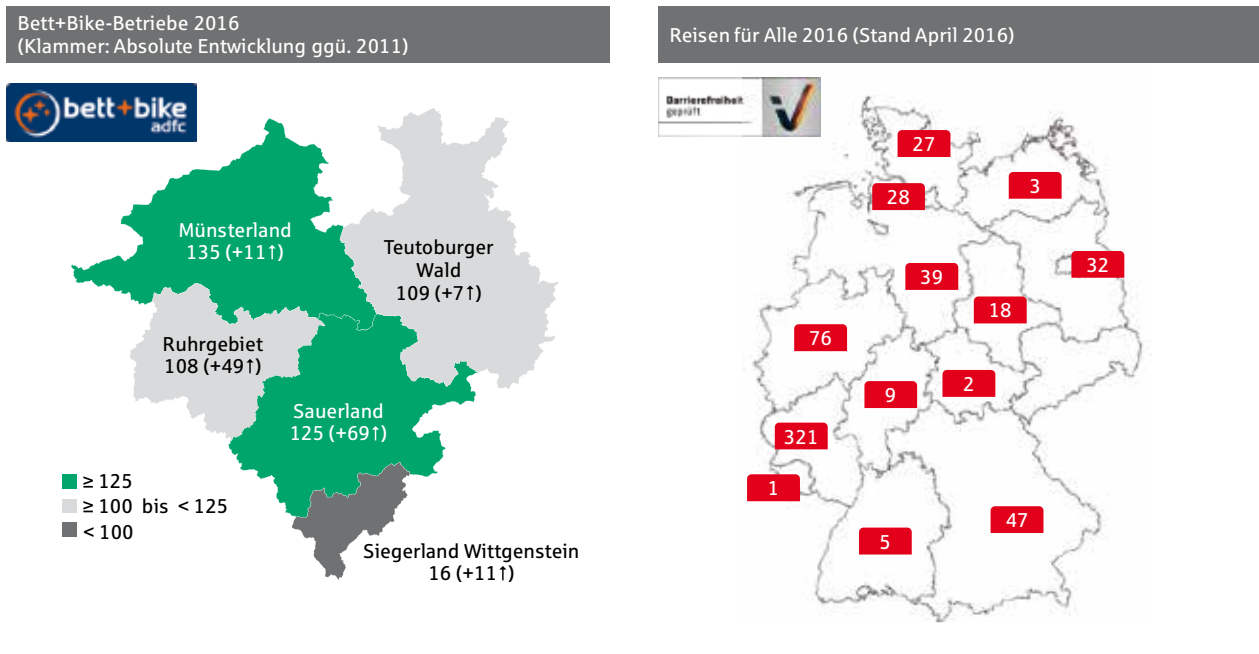
► Abb. 36, Anhang 21

<sup>64</sup> [www.bettundbike.de](http://www.bettundbike.de), [www.adfc.de](http://www.adfc.de)

<sup>65</sup> In der Stadt Willingen sind weitere 14 fahrradfreundliche Betriebe ansässig.



Abb. 36: Entwicklungen und Stand des Themenlabels für Radtourismus sowie Stand des Themenlabels Reisen für Alle



Quelle: dwif 2016, Daten ADFC Sachsen (Stand: Februar 2016) und Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e.V. (Stand: April 2016)

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



**Reisen für Alle:**

Der Barrierefreie Tourismus zählt zu den Wachstumssegmenten. Für rund 10 Prozent der Bevölkerung in Deutschland ist Barrierefreiheit unentbehrlich, für 40 Prozent ist sie notwendig und für 100 Prozent komfortabel. Die demografische Entwicklung bringt eine beträchtliche Steigerung der Zahl älterer Menschen und somit auch

eine wachsende Zahl aktivitäts- und mobilitätseingeschränkter Menschen mit sich. Damit wird die Nachfrage nach barrierefreien Angeboten künftig steigen.

In den vergangenen Jahren wurde in Deutschland mit der Umsetzung der Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen das Kennzeichnungssystem „Reisen für Alle“ im Sinne eines „Tourismus für Alle“ in Deutschland entwickelt. Projektträger sind das Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e.V. in Kooperation mit Tourismus für Alle Deutschland e.V. (NatKo). Für Reisende mit Handicap, darunter auch Senioren, Menschen mit einer Behinderung oder Familien mit Kinderwagen und Gepäck, sollen damit verlässliche Informationen über touristische Anbieter entlang der gesamten Servicekette aufgezeigt und eine Reiseentscheidung vereinfacht werden. Das Zertifizierungssystem „Reisen für Alle“ ist die bundesweit einheitliche Kennzeichnung im Bereich Barrierefreiheit. Die Qualitätskriterien

wurden in mehrjähriger Zusammenarbeit und Abstimmung mit Betroffenenverbänden sowie touristischen Akteuren entwickelt. Basis für die Kennzeichnung „Reisen für Alle“ sind die Qualitätskriterien für die entsprechenden Personengruppen: Menschen mit Gehbehinderung, Rollstuhlfahrer, Menschen mit Hörbehinderung, gehörlose Menschen, Menschen mit Sehbehinderung, blinde Menschen sowie Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen.<sup>67</sup>

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

Das System kommt bereits in 13 Bundesländern zum Einsatz. Alle Angebote entlang der touristischen Servicekette können zertifiziert werden. Es wurde auch für die künftige Integration von Orten, Wander- und Radwegen sowie von komplexen Angeboten entwickelt, um so die barrierefreie Servicekette noch besser abbilden zu können.<sup>68</sup> Eigens dafür ausgebildete Erheber führen die Zertifizierungen von Anbietern, Betrieben und Orten durch.<sup>69</sup>

Die einzelnen Bundesländer sind dem System zu unterschiedlichen Zeitpunkten beigetreten beziehungsweise der Start steht bevor, daher ist die Zahl der barrierefrei ausgerichteten Teilnehmer sehr unterschiedlich. Mehr als 1.000 Betriebe wurden bisher erhoben, sind zertifiziert oder befinden sich aktuell im Zertifizierungsprozess. Mit Stand April 2016 haben deutschlandweit 608 Betriebe die Zertifizierung abgeschlossen:

- Auch Nordrhein-Westfalen hatte sich im April 2014 dem Kennzeichnungssystem „Reisen für Alle“ angeschlossen. Obwohl es vergleichsweise spät gestartet ist, liegt der Marktanteil an allen barrierefrei zertifizierten Betrieben bundesweit bereits bei 12,5 Prozent. Das Zertifizierungssystem findet hier eine hohe Akzeptanz.

- Auf Westfalen-Lippe entfallen 42 Teilnehmer (entspricht 6,9 Prozent an Gesamtdeutschland). Bei den Regionen verzeichnet das Ruhrgebiet (23) die höchste Zahl der Partner, im Sauerland haben sich dagegen bislang keine Teilnehmer dem Label angeschlossen.
- Die Hälfte aller bundesweit vorliegenden Zertifizierungen sind Beherbergungs- oder Gastronomiebetriebe. Es folgen die Angebotstypen Unterhaltung und Kultur (rund 20 Prozent), Touristinformationen (15 Prozent), Freizeit und Sport (8 Prozent). Auch Rheinland-Pfalz nimmt seit 2014 an dem System teil und konnte bislang die meisten Betriebe (321) gewinnen. Den bundesweiten Regionsvergleich führen die rheinland-pfälzischen Destinationen an, allen voran die Pfalz (96 Betriebe). ► Abb. 36, Anhang 22

### ADAC-Campingplätze:



Die Zahl der im ADAC Camping Caravaning Führer gelisteten Campingplätze ist bundesweit in den letzten Jahren leicht auf 1.165 angestiegen. Damit sind knapp 41 Prozent der deutschen Campingplätze vom ADAC zertifiziert. In Westfalen-Lippe stabilisiert sich die Zahl. Hier liegt die Quote mit rund 25 Prozent weit unter dem Durchschnitt.

- Insgesamt sind 41 der 44 ausgezeichneten Campingplätze auf drei Reisegebiete verteilt: Münsterland, Teutoburger Wald und Sauerland. Angesichts der in den Regionen angebotenen Plätze (zusammen 135) bietet die Marktabdeckung (zwischen 27 und 33 Prozent) noch Luft nach oben. Im Ruhrgebiet sind gar nur knapp 8 Prozent der vorhandenen Campingplätze ADAC-klassifiziert. Möglicherweise spielt hier auch die teilweise große Bedeutung im Segment Dauercamping eine Rolle, sodass eine Listung weniger attraktiv erscheint.
- In Siegerland-Wittgenstein hat sich nach wie vor keiner der vier von der Statistik erfassten Plätze einer Klassifizierung unterzogen.

<sup>67</sup> [www.reisen-fuer-alle.de](http://www.reisen-fuer-alle.de)

<sup>68</sup> In zehn bayerischen Pilotdestinationen werden derzeit Betriebe anhand bestimmter Urlaubsthemen (z. B. Urlaub am Wasser, Urlaub in der Stadt, Urlaub in den Bergen) entlang der touristischen Servicekette erfasst und gekennzeichnet.

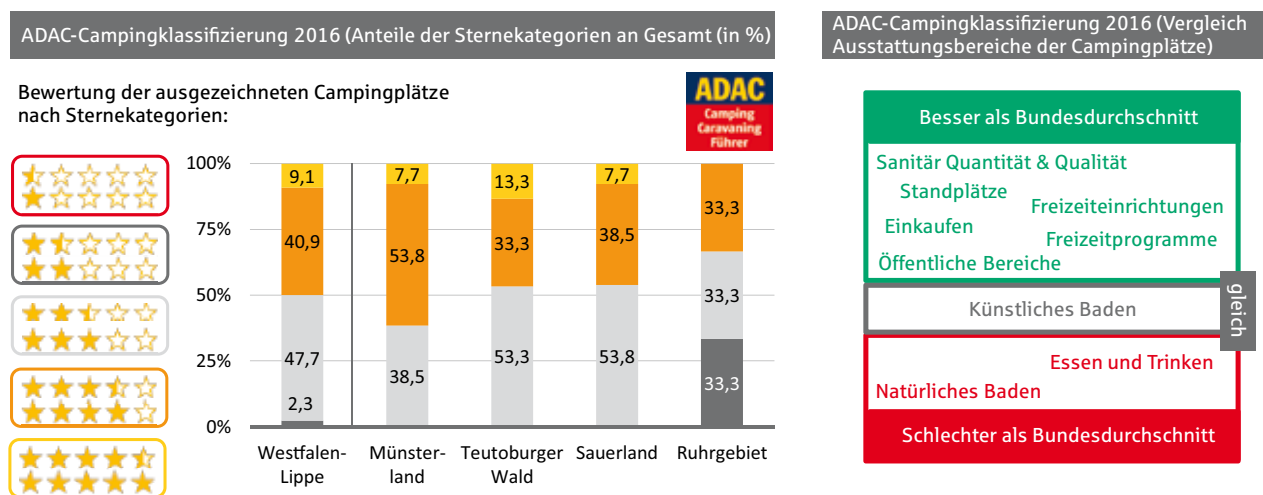
<sup>69</sup> Alle zertifizierten Betriebe werden auf den Internetseiten der Landesmarketing-Organisationen, auf [www.deutschland-barrierefrei-erleben.de](http://www.deutschland-barrierefrei-erleben.de) und zukünftig auf den Seiten der Deutschen Zentrale für Tourismus (DZT) dargestellt.

Hier ist eine größere Qualitätstransparenz anzustreben.

- Das Münsterland hält bei den gelisteten Campingplätzen das höchste Qualitätsniveau in Westfalen-Lippe. Hier dominieren die Plätze mit 3 ½ bis 5 Sternen. In den anderen Regionen sind vor allem Campingplätze mit durchschnittlicher Ausstattung vorzufinden (2 ½ bis 3 Sterne).
- Die zertifizierten Campingplätze in Westfalen-Lippe erreichen in der Gesamtbewertung einen Durchschnitt von 3,3 Sternen (Deutschland: 3,1).

Erstmals sind zudem hinsichtlich der Bewertung Aussagen zu einzelnen Ausstattungsbereichen der Campingplätze möglich. Die Plätze in Westfalen-Lippe haben einen klaren Wettbewerbsvorteil bei der Quantität und Qualität der sanitären Anlagen, bei der Standplatzausstattung, bei den Versorgungsmöglichkeiten sowie bei Freizeitprogrammen und -attraktionen. Lediglich das gastronomische Angebot ist laut ADAC ausbaufähig. ► Abb. 37, Anhang 21

**Abb. 37: Sterneverteilung des ADAC Camping Caravanning Führers in Westfalen-Lippe**



Quelle: dwif 2016, Daten ADAC Verlag

### Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland:



Das Siegel ermöglicht es Wandertouristen, zielgruppenspezifische Unterkünfte und Gastronomiebetriebe zu erkennen. Es wird seit 2005 vom Deutschen Wanderverband e.V.

nach bundesweit einheitlichen Qualitätsstandards vergeben. Damit erhält der Wandergast eine Orientierungs- und Entscheidungshilfe für seine Reiseziel- und Unterkunftswahl. Der Wanderverband zeichnet aber nicht nur Gastgeber, sondern auch Qualitätswanderwege und Qualitätswanderregionen aus.<sup>70</sup>



### Große Deutschland-Premiere im Mai 2016: Vielfalt erleben beim Tag des Wanderns

Insgesamt 200 Veranstaltungen boten an jenem Tag bundesweit alles rund ums Wandern. Öffentlichkeitswirksam wurde dabei insbesondere das Engagement der Vereine für die Gesellschaft in den Mittelpunkt gerückt. So wurden an diesem Tag nicht nur Themen wie Wegepflege und Naturschutz, Kultur- und Heimatpflege, sondern auch Hütten, Sport, die Förderung von Familie, Jugend und Schulen sowie nicht zuletzt das aktuelle Thema Gesundheit mit Leben gefüllt.

Die wandertouristische Qualitätsentwicklung legt aktuell eine Verschnaufpause ein. Bundesweit sank 2016 die Zahl der wanderfreundlichen Qualitätsgastgeber (Deutschland -0,9 Prozent; Westfalen-Lippe -3,4 Prozent). Damit führte der Deutsche Wanderverband zum Jahresbeginn 2016 bundesweit 14 Betriebe weniger in seiner Statistik, davon vier in Westfalen-Lippe.

→ Als einzige Teilregion in Westfalen-Lippe stieg 2016 die Zahl der Gastgeber Wanderbares Deutschland im Münsterland.

Passionierten Wanderern in Westfalen-Lippe stehen nach wie vor im Sauerland die meisten

Gastgeber Wanderbares Deutschland zur Verfügung (65 Betriebe, -3 Gastgeber). Die Region hält sich im Bundesranking weithin auf Platz 6. Allerdings trugen 2016 erneut weniger Betriebe das Qualitätslabel. Nimmt man die Gastgeber in Willingen hinzu, kommt das Sauerland auf weitere 32 wanderfreundliche Betriebe.

Auch die Zahl der wanderfreundlichen Betriebe in Siegerland-Wittgenstein und im Teutoburger Wald sinkt aktuell. Im deutschlandweiten Ranking erreichen beide nur noch Platzierung um 32 (Vorjahr 27) beziehungsweise 28 (Vorjahr 25).

► Anhang 21

## 3.4 Qualitätssiegel

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

### ServiceQualität Deutschland

Die Initiative „ServiceQualität Deutschland“ wurde 2001 mit dem Ziel gestartet, die Servicequalität touristischer Dienstleister im Sinne eines Qualitätsmanagementsystems in Deutschland nachhaltig und kontinuierlich zu verbessern. Das dreistufige Schulungs- und Zertifizierungsprogramm befähigt die Mitarbeiter von Dienstleistungsunternehmen, die

erlernten Instrumente einzusetzen und den Betrieb zur Zertifizierung zu führen (Fokus Stufe I: Sensibilisierung der Betriebe für das Thema Qualität, Fokus Stufe II und III: umfassende Qualitätsentwicklung, Mystery Checks, Kunden-/Mitarbeiterbefragungen, Unternehmensaudit, Einführung eines Qualitätsmanagementsystems). Seit 2010 gibt es darüber hinaus die Möglichkeit für Tourismusstandorte, sich als „Q-Stadt“ oder „Q-Gemeinde“ zertifizieren zu lassen. Dazu müssen die Orte – je nach Einwohnerzahl – eine bestimmte Anzahl von Q-Betrieben vorweisen, darunter mindestens einen zertifizierten städtischen Betrieb (Touristinformation, Stadtverwaltung etc.).<sup>71</sup>

---

An Qualitätssensibilisierung in Stufe I anknüpfen – Anreize für Re-Zertifizierung setzen.

---

71 [www.q-deutschland.de](http://www.q-deutschland.de)



Anfang 2016 waren 3.202 Betriebe ServiceQ-zertifiziert, 211 davon in Westfalen-Lippe. Damit stand die Region mit knapp 63 Prozent für einen maßgeblichen Teil an allen Zertifizierten in Nordrhein-

Westfalen. Bundesweit erreichte Westfalen-Lippe einen Marktanteil von 6,6 Prozent <sup>72</sup>.

- Am aktivsten sind die Betriebe im Münsterland, hier trugen knapp 80 Teilnehmerbetriebe das Qualitätssiegel (bundesweit Rang 4). Das Sauerland (Rang 18 im Bundesvergleich) und der Teutoburger Wald kommen auf 46<sup>73</sup> beziehungsweise 40 Q-Betriebe.
- Bei den ServiceQ-Stufen liegt in Westfalen-Lippe der Fokus mit 96 Prozent auf der ServiceQ-Stufe I (bundesweit knapp 90 Prozent). Allerdings gibt es Bundesländer wie Thüringen und Sachsen-Anhalt, die mit einem Anteil von jeweils rund 75 Prozent hier bereits einen Schritt weiter sind. Bei den Stufen II und III scheinen für die meisten Teilnehmer aber immer noch die Hürden zu hoch beziehungsweise Aufwand und Nutzen aus der subjektiven Perspektive heraus nicht im Verhältnis zu stehen. So rücken die Bedürfnisse der Betriebe in den Überlegungen zur Weiterentwicklung immer stärker in den Blickpunkt.
- Erstmals sind Aussagen zu teilnehmenden Branchen/Betriebstypen möglich: Fast die Hälfte aller ServiceQ-Zertifizierten in Deutschland sind Beherbergungs- oder Gastronomiebetriebe. Es folgen die Touristinformationen, Kultur- und Freizeiteinrichtungen, Reisemittler und -veranstalter, Beratungsunternehmen und Finanzdienstleister sowie Verbände und Organisationen. Bei den Stufen II und III lassen sich Schwerpunkte bei den Unterkünften, Verbänden/Organisationen und Touristinformationen ausmachen.
- In Westfalen-Lippe kommen die Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe zusammen auf rund 30 Prozent, auch viele Touristinformationen (15 Prozent, alle Stufe I), Betriebe der Freizeitwirtschaft, sonstige Dienstleister (ohne Spezifikation) und Verbände/Organisationen sind zertifiziert. ► Anhang 23



### DTV-Zertifizierung für Touristinformationen

Seit 2006 vergibt der Deutsche Tourismusverband e. V. (DTV) die heutige i-Marke. Mit ihren

Mindestkriterien setzt sie Maßstäbe in der Sicherung von Qualität und Service der Touristinformationen in Deutschland. Die Bewertungskriterien werden regelmäßig überarbeitet und den aktuellen Erfordernissen angepasst <sup>74</sup>.

Die Zahl der i-Marken-Auszeichnungen steigt weiter. Allein 2015 kamen deutschlandweit 57 neue Touristinformationen hinzu, davon eine im Münsterland. Insgesamt stehen den Gästen in Westfalen-Lippe mittlerweile 34 zertifizierte Touristinformationen zur Verfügung. Mit elf Infostellen verfügt der Teutoburger Wald über die meisten geprüften Informationsstellen. Das Qualitätsniveau vor Ort nimmt somit weiter zu. Die Gesamtentwicklung belegt die weiterhin hohe Bedeutung des „roten i“ in den Destinationen, als Qualitätskennzeichen und Wiedererkennungswert für die Gäste. ► Anhang 20

<sup>72</sup> Vorjahresvergleiche sind derzeit nicht möglich, da die einzelnen Länderdatenbanken zu einer bundesweiten Datenbank zusammengeführt wurden und es dadurch zu einer Angleichung und Veränderung der Zählung sowie zu einer statistischen Bereinigung kam.

<sup>73</sup> In Willingen tragen drei Betriebe das ServiceQ.

<sup>74</sup> [www.deutschertourismusverband.de](http://www.deutschertourismusverband.de)









TEUTOBURGER WALD



# IV VON DIGITALER DNA UND NEUEN SPIELREGELN: DER DIGITALE WANDEL IN DEN DESTINATIONEN UND TOURISMUS-BETRIEBEN IN WESTFALEN-LIPPE

## 1 Einführung

Die Digitalisierung stellt die Tourismusbranche vor enorme Herausforderungen. Dabei ist die Digitalisierung kein neues Phänomen: Der Grundstein wurde bereits durch die technischen Neuerungen im 19. Jahrhundert (Telefon) und 20. Jahrhundert (Computer) gelegt. Mit der Freischaltung des Internets Anfang der 1990er-Jahre und dem mobilen Internet (erstes iPhone: 2007) hat die Entwicklung jedoch deutlich an Fahrt aufgenommen. Und es geht noch weiter: Mit dem „Internet der Dinge“ ist die Verschmelzung von realer und virtueller Welt bereits in vollem Gange. Wearables wie smarte Brillen, Armbänder oder Uhren sind erst der Anfang. Im nächsten Jahrzehnt werden voraussichtlich immer mehr Gegenstände, von der Kaffeemaschine über den Lichtschalter bis zum Sport-Trikot, mit smarten Technologien und künstlicher Intelligenz ausgestattet – ganz nach dem Motto: „2030 sind alle Dinge PC“.<sup>75</sup>

---

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

---

Technisch ist schon heute mehr möglich, als sich viele vorstellen können. Die nahe Zukunft mutet an wie ein Science-Fiction-Film. Im (Westfalen-Lippe-)Tourismus trifft dieses Szenario allerdings allzu häufig auf strukturschwache Räume und wenig leistungsfähige, träge Strukturen. Denn gerade im Tourismus sind die Ressourcen oft begrenzt. Tourismusorganisationen arbeiten vielfach mit (knappen) öffentlichen Mitteln und müssen ein breites Aufgabenspektrum bewältigen. Die Leistungsträger aus Hotellerie, Gastronomie und Freizeitwirtschaft sehen sich einem harten Preiskampf und teils geringen Gewinnmargen gegenüber. Damit wird die Einführung digitaler Technologien sowohl aus finanzieller Sicht als auch im

Hinblick auf das nötige Know-how (Stichwort Mitarbeitergewinnung) zur Herkulesaufgabe.

Die Digitalisierung wird die Gesellschaft – und damit auch die Tourismusbranche – in den nächsten Jahrzehnten grundlegend revolutionieren. Klar im Vorteil ist, wer einerseits die Chancen aus den digitalen Möglichkeiten für seinen Betrieb herausarbeitet und umsetzt und andererseits die mit der Digitalisierung verbundenen Herausforderungen nicht beiseiteschiebt, sondern sie aktiv bewältigt.

### Ziele – Leitfragen – Methoden

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

Die fünf zentralen Leitfragen:

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

---

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

---

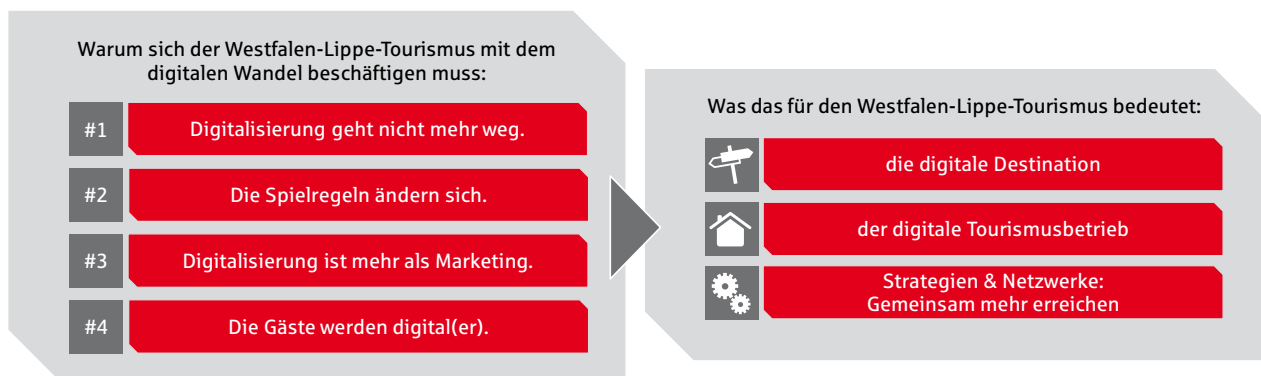
<sup>75</sup> Zitat von Prof. Wolfgang Henseler, Gründer und Managing Creative Director von SENSORY-MINDS, im Rahmen der ITB Berlin 2016

Bei der Beantwortung dieser Fragen wurde neben den aktuellsten Forschungserkenntnissen auch ein breites Meinungsbild aus dem Westfalen-Lippe-Tourismus berücksichtigt, wie ein Blick auf die Untersuchungsbausteine zeigt:

- Auswertung von Trendstudien, Blogs, Konferenz-Summaries, Fachpublikationen, Statistiken u. v. m.
- Expertengespräche mit Vertretern von Tourismus NRW e. V. und den Destinationsmanagementorganisationen in Westfalen-Lippe sowie mit ausgewählten Digitalisierungsexperten
- Sichtung der Tourismuskonzepte und -strategien auf Landes- und Regionsebene
- Online-Befragung von Tourismusakteuren aus Westfalen-Lippe (Destinationen, Orte, Gastgewerbe und Freizeiteinrichtungen) im Frühjahr 2016
- Durchführung eines „Experten-Kreativ-Workshops“ mit Vertretern verschiedener Ebenen aus dem Westfalen-Lippe-Tourismus am 12. April 2016 in Münster
- Auswahl von Fallbeispielen für ausgewählte Themen

Das Untersuchungsdesign ist zweistufig aufgebaut. Zunächst wird anhand von vier Leitsätzen verdeutlicht, warum sich der Westfalen-Lippe-Tourismus mit dem Thema Digitalisierung beschäftigen muss. Im Anschluss daran werden die konkreten Auswirkungen des digitalen Wandels auf unterschiedliche Akteursgruppen und Ebenen des Tourismus in Westfalen-Lippe aufgezeigt und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet. ► Abb. 38

**Abb. 38: Untersuchungsdesign des Branchenthemas**



Quelle: dwif 2016

## 2 Vier Leitsätze des digitalen Wandels im Tourismus

### Zusammenfassung

- Der digitale Wandel wird in den kommenden Jahren und Jahrzehnten enorme Auswirkungen auf das gesamte Gesellschafts- und Wirtschaftssystem haben.
- Dem muss sich auch der Tourismus in Westfalen-Lippe stellen:
  - #1 Digitalisierung geht nicht mehr weg. Die Tourismusakteure müssen reagieren und können dabei von anderen, bereits stärker digitalisierten Branchen lernen. Stetige Innovation und Anpassung sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren im digitalen Wandel.
  - #2 Die Spielregeln ändern sich. Traditionelle Akteure bekommen Konkurrenz von neuen, digitalen Wettbewerbern, die eine enorme verändernde Kraft haben können und von Beginn an mit einer digitalen DNA ausgestattet sind.
  - #3 Digitalisierung ist weit mehr als Marketing. Alle Unternehmensbereiche müssen betrachtet werden, neben nach außen gerichteten Aufgaben auch interne Prozesse. Und das geht nicht Bottom-up: Digitalisierung ist Chefsache.
  - #4 Die Gäste werden digitaler. Doch nicht alle sind gleichermaßen digital. Es kommt künftig immer stärker darauf an, die Gäste während ihres gesamten Reiseverlaufs individuell und passgenau anzusprechen. Service-Design wird zum Muss.

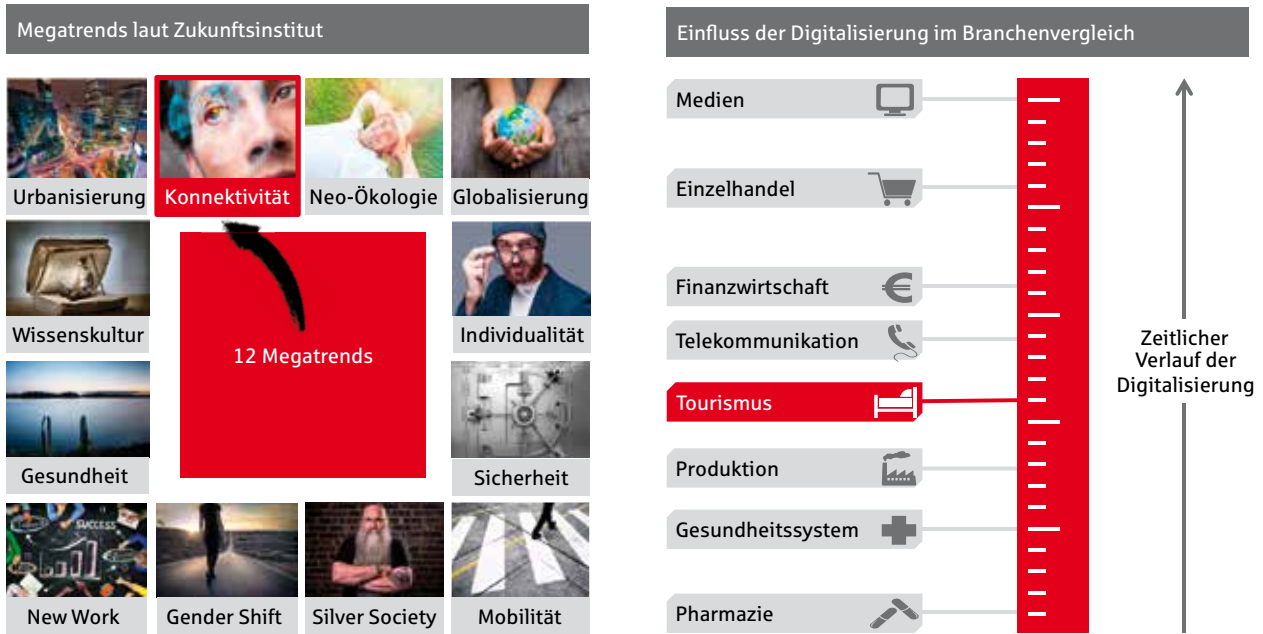
### 2.1 Digitalisierung geht nicht mehr weg

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

von zwölf Megatrends entscheidend prägen und verändern. Die Digitalisierung ist damit nicht weniger als eine globale und langfristige „Tiefenströmung des Wandels“.<sup>76</sup> ► Abb. 39



Abb. 39: Digitalisierung geht nicht mehr weg



Quelle: dwif 2016, in Anlehnung an Zukunftsinstitut 2015 und Global Center for Digital Business Transformation 2015

### Digitalisierung verändert bestehende Geschäftsmodelle und Märkte

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

Digitalisierung prägt den gesellschaftlichen Wandel der nächsten Jahrzehnte.

### Lernen von anderen Branchen

Der Tourismus steht nicht allein vor der neuen Herausforderung. In den vergangenen Jahren wurden bereits zahlreiche Märkte innerhalb kürzester Zeit umgewälzt, anderen Branchen steht diese Entwicklung noch bevor. Zunächst hielt der digitale Wandel Einzug in Wirtschaftsbereiche, deren Produkte und Dienstleistungen weitgehend digitalisierbar sind (z. B. Medien oder Finanzen). Aber auch dort, wo neue Konkurrenten die Kunden zwar mit den gleichen (analoge) Produkten, aber über neue Kanäle deutlich besser bedienen können, wirkt die Digitalisierung besonders stark. So verdrängen digitale Geschäftsmodelle in immer mehr Branchen ihre traditionellen Wettbewerber vom Markt oder zwingen sie zumindest zu einem Umdenken und zu neuen Strategien und Schwerpunkten. Nach dem Handel und der Telekommunikation fordert diese Entwicklung nun auch die Reisebranche heraus. ► Abb. 39

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

→ **Fotografie: Erst analog, dann digital, jetzt mobil.**

Im Jahr 2000 wurden in Deutschland noch vier Millionen analoge und nur 580.000 digitale Kameras verkauft. Zehn Jahre später sah das Verhältnis ganz anders aus: Von den 8,65 Millionen verkauften Kameras waren 2010 rund 8,62 Millionen digital und nur noch 30.000 analog. Und inzwischen sind Smartphones dabei, das Geschäft mit Digitalkameras abzulösen: 2014 wurden in Deutschland nur noch 4,61 Millionen „echte“ Kameras verkauft.<sup>77</sup>

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

In den vergangenen 15 Jahren ist das Umsatzvolumen im deutschen Online-Handel für Konsumgüter Jahr für Jahr im zweistelligen Prozentbereich gewachsen – von 1,5 Milliarden Euro (2010) auf rund 46 Milliarden (2015; Hochrechnung). Der Online-Anteil betrug 2015 erstmals mehr als zehn Prozent des deutschen Gesamthandelsvolumens, bis 2020 könnte er sogar auf über zwanzig Prozent steigen. Der traditionelle,

stationäre Einzelhandel gerät dadurch zunehmend unter Druck: Bis 2020 könnte Prognosen des Institutes für Handelsforschung zufolge die Zahl stationärer Geschäfte in Deutschland um bis zu 58.000 sinken.<sup>78</sup>

→ **Landwirtschaft: Big Data auf dem Bauernhof.**

Auch Branchen, die nicht sofort mit der Digitalisierung in Verbindung gebracht werden, unterliegen einem enormen Strukturwandel. Längst haben moderne Ansätze aus der Industrie 4.0 Einzug gehalten – von selbstlenkenden Mähdreschern über Fütterungsroboter und Warn-Wetter-Apps bis zu SMS-Diensten für den optimalen Melkzeitpunkt von Kühen. Schon heute nutzt laut einer Bitkom-Studie fast jeder fünfte Landwirtschaftsbetrieb spezielle digitale Technologien; bei den großen landwirtschaftlichen Unternehmen ab 100 Mitarbeitern sogar jeder dritte.<sup>79</sup>

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

## 2.2 Die Spielregeln ändern sich

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

---

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

---

<sup>77</sup> Photoindustrie-Verband e. V. 2015

<sup>78</sup> Institut für Handelsforschung GmbH 2014 und Institut für Handelsforschung GmbH 2015

<sup>79</sup> Bitkom e. V. 2015



- **Flache Hierarchien:** Kreativität ist das eine, die Entscheidung, Ideen in Produkte umzusetzen, das andere. Während vielen „analogen“ Unternehmen mit ihren starren Strukturen die **Dynamik fehlt, punktet die junge, digitale Konkurrenz** durch äußerst kurze Kommunikationswege und moderne Formen für das interne Projektmanagement (zum Beispiel Social Media oder Cloud-Systeme). Sie ist in der Lage, langatmige Informations- und Abstimmungsstrukturen aufzubrechen und deutlich schnellere Entscheidungen zu treffen.
- **Massive Markenpräsenz – digital wie analog:** Apple hat es vorgemacht, und auch andere online-basierte Unternehmen zeigen, dass jedes erfolgreiche digitale Geschäftsmodell auch einen hohen Bekanntheits- und Sympathiegrad braucht. Also eine starke Marke, die auf professioneller Markenführung und -kommunikation beruht. Das Erstaunliche dabei ist die Multikanal-Präsenz, mit der selbst hochgradig digitalisierte Unternehmen (zum Beispiel Online-Plattformen) neben der Bespielung der gesamten Onlinemarketing-Klaviatur auch massive Anteile ihres Werbebudgets in analoge Kontaktpunkte investieren, sei es in Fernsehspots, Plakatwerbung oder Merchandising-Aktionen. ► Abb. 40
- **Daten- und Analysefokus:** Daten sind der elementare Rohstoff digitaler Unternehmen. Als Folge der Digitalisierung wachsen die verfügbaren Datenquellen und -mengen rasant an. Allerdings sind diese Daten nicht per se relevante Informationen. Ein Mehrwert oder Nutzen ergibt sich erst aus der Vernetzung und Interpretation. Wem es gelingt, genügend Daten zu generieren sowie die vorhandenen Daten intelligent auszuwerten, kann die enormen Wertschöpfungspotenziale für sich nutzen. Nichts anderes verbirgt sich hinter den Schlagwörtern „Big Data“ oder „Smart Data“, die die digitale DNA im Kern ausmachen (vgl. Kap. IV, 3).
- **Offene Fehlerkultur:** Scheitern ist wichtiger Bestandteil des Innovations- und Entwicklungsprozesses erfolgreicher Digitalunternehmen. Hatten Unternehmen früher die Möglichkeit, ein Produkt über mehrere Jahre zu entwickeln und am Markt zu testen, ändern sich Geschäftsmodelle und Lebenszyklen im digitalen Zeitalter deutlich schneller. Gerade Start-ups sind in der Regel in hohem Maße risikobereit, probieren Ideen in Form von Prototypen aus und können so Fehler frühzeitig erkennen und aus ihnen lernen. Damit sind „Fail Fast“ (schnelles Scheitern) und „Pivoting“ (schnelles Anpassen von Produktideen und ganzen Geschäftsmodellen) feste Bestandteile digitaler Unternehmenskultur.

---

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

---

### Digitale DNA erklärt – das Beispiel Airbnb

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

- **Innovation und Fehlerkultur:** So wurde bereits früh als Branchennovum nicht nur für Gastgeber, sondern auch für Gäste ein eigenes Bewertungssystem eingeführt, um das Vertrauen bei der privaten Vermietung der eigenen Wohnung beidseitig zu erhöhen. Auch stellte man bald fest, dass durch Gastgeber selbst eingestellte Fotos von Privatunterkünften nicht immer optimal waren, und stieß damit auf eines der nächsten Erfolgsrezepte von Airbnb: professionelle Fotos von Privatunterkünften, die von Airbnb Fotografen kostenlos für Gastgeber erstellt werden und die Qualität der Inserate – und damit die Attraktivität des Marktplatzes – signifikant erhöhen.
- **Flache Hierarchien:** Um mit dem schnellen Wachstum des Marktplatzes Schritt zu halten und das Wachstum künftig noch weiter zu beschleunigen, baut Airbnb auf hochgradig flexible und interdisziplinäre Teamstrukturen, die über Märkte und Ländergrenzen hinweg eine gemeinsame Unternehmensvision umsetzen. Die Nutzung cloudbasierter Systeme erlaubt es ihnen, parallel an gemeinsamen Produkten, Ideen, Präsentationen, Dokumenten und Entscheidungen zu arbeiten. Anstelle einzelner Abteilungen, Funktionen und Teams stehen Ergebnisse („Outcomes“) im Mittelpunkt der unternehmensinternen Organisation. Und auch die Community entscheidet mit, zuletzt bei der Neugestaltung des Unternehmenslogos.
- **Raum für Kreativität:** Als Start-up, das von Designstudenten gegründet wurde, stehen Kreativität und Design im Vordergrund. Neben der externen Markengestaltung spielt Design für Airbnb auch intern eine entscheidende Rolle. So sind das Headquarter und die mittlerweile 17 Büros des Unternehmens für ihre kreative Gestaltung der Büro- und Konferenzräume bekannt, die Inseraten von Gastgebern rund um den Globus nachempfunden sind und viel Raum für Interaktionen geben.



- **Daten- und Analysefokus:** Mit jährlich mehreren Millionen Suchanfragen und Buchungen entstehen bei Airbnb enorme Datenmengen. Durch die gezielte Analyse und Interpretation anonymisierter Nutzer-, Suchanfrage- und Buchungsdaten gelingt es, kontinuierlich die Mechanismen des Marktplatzes für Privatunterkünfte zum beiderseitigen Nutzen für Gäste und Gastgeber zu verbessern. Mithilfe maschinellen Lernens werden interessante Zusammenhänge in den Daten erkennbar, die bessere und personalisierte Suchergebnisse für Gäste ermöglichen.



→ **Massive Markenpräsenz:** Airbnb verfolgt das Ziel, eine „Community-driven-Superbrand“ zu werden, das heißt die Community ist der Dreh- und Angelpunkt der Kommunikationsstrategie, und Weiterempfehlungen sind einer der wichtigsten Treiber der Markenbekanntheit. Doch auch außerhalb der Airbnb-Community spricht das Unternehmen neue Zielgruppen an – vor allem online. Zwar bedient der Konzern auch klassische Kommunikationskanäle (zum Beispiel TV-Werbung), überproportional hohe Investitionen fließen aber in digitales Marketing (wie Suchmaschinenmarketing und Social-Media-Kampagnen). Im Mittelpunkt stehen dabei stets hochwertige Inhalte in Form von emotionalen und authentischen Geschichten (Content-Marketing).



Quelle: Airbnb Germany GmbH

### Was heißt das für traditionelle Unternehmen?

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

---

„Die einzige Konstante in der (digitalen) Welt ist der Wandel. Mitwandeln oder stehen bleiben?“<sup>81</sup>

---

Die Herausforderung für traditionelle Anbieter ist eine gute Balance zwischen Veränderung und Beständigkeit. Auch sie müssen offen für Neues sein und lernen, Risiken einzugehen. Um bei der hohen Innovationsgeschwindigkeit Schritt halten zu können, sind sie zudem auf Unterstützung von außen angewiesen. Die digitalen Unternehmen sind Konkurrenz und mögliche Partner zugleich. Denn die Innovationsfähigkeit von Unternehmen wird immer

stärker von der Zusammenarbeit mit Start-ups beeinflusst, die neue, interessante digitale Lösungen entwickeln.

Laut einer Studie von Accenture ist die Kooperation traditioneller Unternehmen mit Start-ups wesentlicher Treiber für die digitale Transformation. Allzu oft fehlt es jedoch an der Bereitschaft, sich zu öffnen, Wissen und Daten preiszugeben und partnerschaftlich, das heißt auf Augenhöhe, zusammenzuarbeiten. Durch die fehlende oder ineffiziente Kooperation mit Start-ups verschenkt die Wirtschaft aller Voraussicht nach bis zum Jahr 2020 allein in Deutschland ein Wachstumspotenzial in Höhe von 99 Milliarden Euro.<sup>82</sup> Die digitale Strategie des Bundeswirtschaftsministeriums sieht daher die Förderung einer Kooperation von jungen und etablierten Unternehmen als eine zentrale Stellschraube für die erfolgreiche Digitalisierung an. Ziel ist es, „die Vernetzung von Start-ups mit der etablierten Wirtschaft [zu unterstützen], um die Innovationskraft von Start-ups noch besser für die Digitalisierung in allen Wirtschaftsbereichen zu nutzen“.<sup>83</sup>

<sup>81</sup> Zitat von Dr. Rolf Markus Werner, T-Systems Multimedia Solutions GmbH, in: acquisa update 2015

<sup>82</sup> Accenture 2015

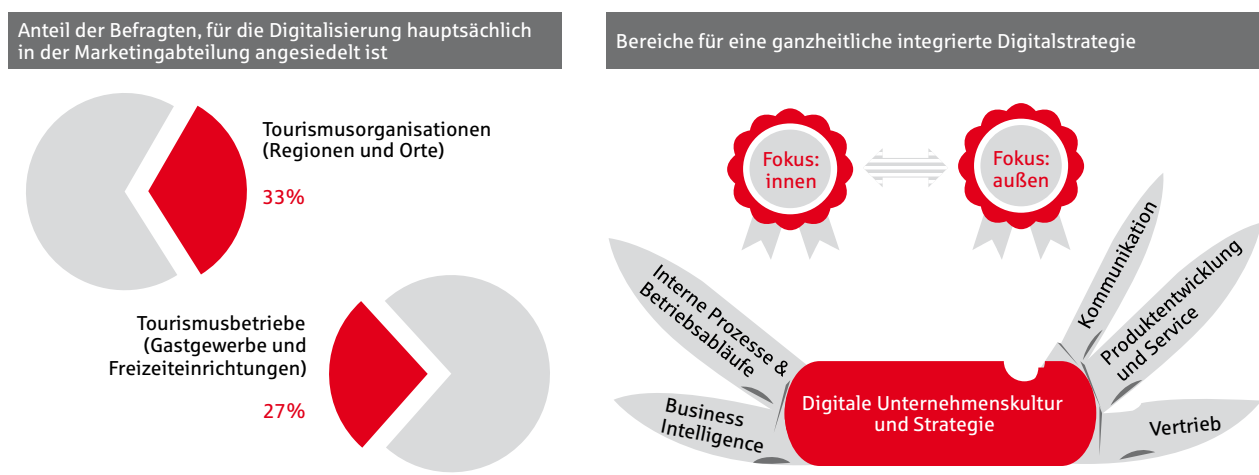
<sup>83</sup> BMWi 2016

## 2.3 Digitalisierung ist mehr als Marketing

Ungeachtet der immensen Bedeutung werden die digitalen Möglichkeiten und Erfordernisse jedoch noch viel zu selten als strategisches Thema für das gesamte Unternehmen oder die gesamte Destination betrachtet. Etwa jeder fünfte westfälisch-lippische Touristiker gibt an, dass Digitalisierung kein strategisches Geschäftsfeld für sein Unternehmen sei. Darin unterscheiden sich die Tourismusorganisationen nur gering-

fügig von den Betrieben des Gastgewerbes und der Freizeitwirtschaft (vgl. Kap. IV, 3 und 4). Zudem bleiben die digitalen Aktivitäten bislang weitgehend auf die Bereiche Kommunikation und Vertrieb beschränkt beziehungsweise werden an die Marketingabteilung – und hier oft sogar an einige wenige Online-Spezialisten – „ausgelagert“. ► Abb. 41

Abb. 41: Digitalisierung ist mehr als Marketing



Quelle: dwif 2016, Daten Online-Befragung der Tourismusakteure in Westfalen-Lippe

Zu häufig noch Realität im Westfalen-Lippe-Tourismus: Digital = Online-marketing.

### Alle Unternehmensbereiche im Blick haben

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

→ **Fokus innen:** Die Digitalisierung von Betriebsabläufen beispielsweise im Rahmen von allgemeinen Verwaltungstätigkeiten (papierloses Büro, Procurement-Systeme für den

Einkauf) oder das interne Wissens- und Projektmanagement (Cloud-Systeme, digitale Kommunikationskanäle) sind wichtige Arbeitsfelder. Zudem rückt im Zuge des digitalen Wandels das Schlagwort „Business Intelligence“ in das Blickfeld. Unter diesem Begriff wird die systematische Sammlung und Analyse von Daten zur Optimierung von Prozessen und Geschäftsabläufen verstanden.

→ **Fokus außen:** Hierzu zählt die Kommunikation über digitale Kanäle, also das klassische Online-marketing-Spektrum, das viele Touristiker bereits mehr oder weniger intensiv bespielen (Webauftritt, Suchmaschinenmarketing, E-Mail-Marketing, Social Media, Online-PR, Blogging Relations). Hinzu kommt der Vertrieb (E-Commerce). Zudem erfordert die Digitalisierung ein Umdenken in den Bereichen Produktentwicklung und Gästeservice, die künftig stärker datenbasiert und individuell passfähig gestaltet werden können und müssen. ► Abb. 41

**Digitale Strategie von Tourismus NRW e. V.**

Tourismus NRW e. V. hat sich bereits 2014 Gedanken zum digitalen Wandel und seinen Auswirkungen auf die Arbeitsweise und Organisationsstruktur des Vereins gemacht und erkannt. Eine Kernbotschaft ist, „eine integrierte ‚Digitale Strategie‘ für den Tourismus NRW e. V. zu entwickeln, die sich nicht nur auf den Relaunch eines oder mehrerer Portale beschränkt.“ Die „Digitale Strategie 2015+“ des Tourismus NRW e. V. soll vielmehr „auch die Notwendigkeit für ein organisationsübergreifendes Handeln herausstellen und ein umfassendes Verständnis für die damit zusammenhängenden Prozesse und Trends [...] schärfen.“ Laut Tourismus NRW e. V. geht die digitale Kommunikation „daher über den Relaunch des ‚Mutterportals‘ nrw-tourismus.de und der Konsolidierung der technischen Infrastruktur weit hinaus und wird als Querschnittsaufgabe in der gesamten Organisation verstanden.“<sup>84</sup>

**Den digitalen Wandel zur Chefsache machen**

Die Einführung einer solchen Digitalstrategie funktioniert nicht von unten nach oben. Es braucht Anshub und Rückendeckung der Verantwortlichen. Die Geschäftsführung muss die Federführung übernehmen, die Entscheidungen tragen, die Umsetzung vorantreiben und die notwendigen Ressourcen bereitstellen. „Die Digitalisierung muss in der Unternehmensspitze verankert und zentral koordiniert werden. Hier sollten kaufmännisches und IT-Know-how zusammenkommen. Im Idealfall verfügen die Geschäftsführer und Vorstandsvorsitzenden selbst über ausreichende Digitalkompetenzen. Solange das nicht der Fall ist, brauchen sie einen Sparringspartner mit IT-Know-how.“<sup>85</sup>

Um dies zu gewährleisten, haben erste Unternehmen bereits die Position eines Chief Digital Officer (CDO) geschaffen. Ein CDO ist eine Art „digitaler Transformationsbeauftragter“ mit direktem Draht nach oben: „Er ist für die Digitalstrategie verantwortlich, entwickelt neue Geschäftsmodelle auf Basis digitaler Technologien und treibt die digitale Transformation in der gesamten Organisation voran.“<sup>86</sup> Vorreiter in Deutschland sind beispielsweise der Versandhändler Otto, die Unternehmensgruppe Media-Saturn oder die TUI.<sup>87</sup>

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

**Technik trifft Kreativität**

Es sollte also bei der digitalen Strategie nicht in erster Linie darum gehen, Menschen durch Maschinen oder Print- durch Online-Kanäle zu ersetzen, sondern eine sinnvolle Symbiose zu finden. Auch ein komplettes Umkrempeln der bisherigen Firmenphilosophie ist wenig zielführend. Erfolgreiche Unternehmen nutzen digitale Ansätze vielmehr, um ihre klassischen analogen Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln und effizienter zu gestalten.<sup>88</sup>

Die digitale Transformation kann zu einem wichtigen Innovationstreiber werden, wenn das Wissen um die neuen Möglichkeiten mit kreativen Ideen für deren Überführung in das eigene Arbeitsumfeld einhergeht. Neben einer starken Führung braucht es dazu auch die richtigen

<sup>84</sup> Tourismus NRW e. V. 2014

<sup>85</sup> Bitkom-Hauptgeschäftsführer Dr. Bernhard Rohleder, zitiert in: Bitkom 2016

<sup>86</sup> Ebenda

<sup>87</sup> TUI Group 2015

<sup>88</sup> Bain & Company 2014

Mitarbeiter, die eine hohe Digitalkompetenz mit Kreativität, Flexibilität, Wandlungs- und Lernbereitschaft sowie Teamfähigkeit verbinden. Das funktioniert nur, wenn alle Mitarbeiter auch emotional mitgenommen und ihre Ideen und Bedenken ernst genommen werden.

---

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

---

## 2.4 Die Gäste werden digital(er)

Der Megatrend Digitalisierung ist aus dem Alltag der Menschen nicht mehr wegzudenken. Dies verdeutlicht der mittlerweile hohe Prozentsatz der Deutschen (knapp 80 Prozent), die zumindest gelegentlich online sind.<sup>89</sup> Die Zahl der Internetzugänge hat sich seit Anfang 2000 mehr als verdreifacht. Dabei sind unter den Internetnutzern keineswegs nur junge Menschen. Vielmehr steigt gerade innerhalb der älteren Bevölkerung der Anteil der Online-Nutzer erheblich. Die gesamte Gesellschaft verändert sich und damit auch ihr Verhalten auf Reisen und bei deren Vorbereitung. Was im Alltag gelebte Praxis ist, wird auch im Urlaub zur Selbstverständlichkeit, ganz nach dem Motto: „Wer sowieso online ist und gerne in den Urlaub fährt, nutzt das Internet auch für die Reiseplanung.“<sup>91</sup>

---

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

---

### Zauberwort: Customer Journey

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

- **Inspiration:** Wo und wann genau ein Gast auf die Ideen für sein nächstes Reiseziel stößt, ist nur schwer nachzuvollziehen. Zu vielfältig sind die medialen Einflüsse auf die Entscheidung. Fakt ist allerdings, dass es hier auf die richtige Mischung aus verschiedenen Informationen und Kanälen ankommt. Die Reiseanalyse zeigt: 28 Prozent der deutschen Bevölkerung nutzen digitale und analoge Quellen zur Urlaubsinspiration, 27 Prozent ausschließlich analog und nur 16 Prozent ausschließlich digital. Alles, was nach Werbung aussieht (Werbeposter im Internet, aber auch Fernseh- und Radiowerbung), wird dabei in hohem Maße als störend empfunden, während inspirierende Inhalte wie Geschichten, Fotos oder Videos gut ankommen.<sup>92</sup>
- **Information:** Die Nutzungsintensität des Internets für Urlaubsreisen ist zweifelsohne stark gestiegen. Informierten sich 2005 nur knapp 9 Prozent der Deutschen online über ihr Reiseziel, betrug der Anteil 2015 bereits 18 Prozent.<sup>93</sup> Dennoch zählen laut Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus die Internetseiten von Unterkünften und Tourismusorganisationen bei NRW-Urlaubern zu den Top-3 der Informationsmedien. Unangefochten auf Platz eins liegen Empfehlungen von Freunden und Bekannten.<sup>94</sup>
- **Buchung:** Mittlerweile werden private Deutschlandreisen zu 48 Prozent über Online-Kanäle gebucht. Nicht zu unterschätzen sind jedoch analoge Buchungskontakte wie Telefon, E-Mail

<sup>89</sup> ARD-/ZDF-Onlinestudie 2015

<sup>90</sup> Verband Internet Reisevertrieb e. V. 2016

<sup>91</sup> Ebenda

<sup>92</sup> Ebenda

<sup>93</sup> Ebenda

<sup>94</sup> Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus 2013/2014

oder Fax, die nach wie vor zusammen knapp ein Drittel aller vorab gebuchten Inlandsurlaube ausmachen.<sup>95</sup>

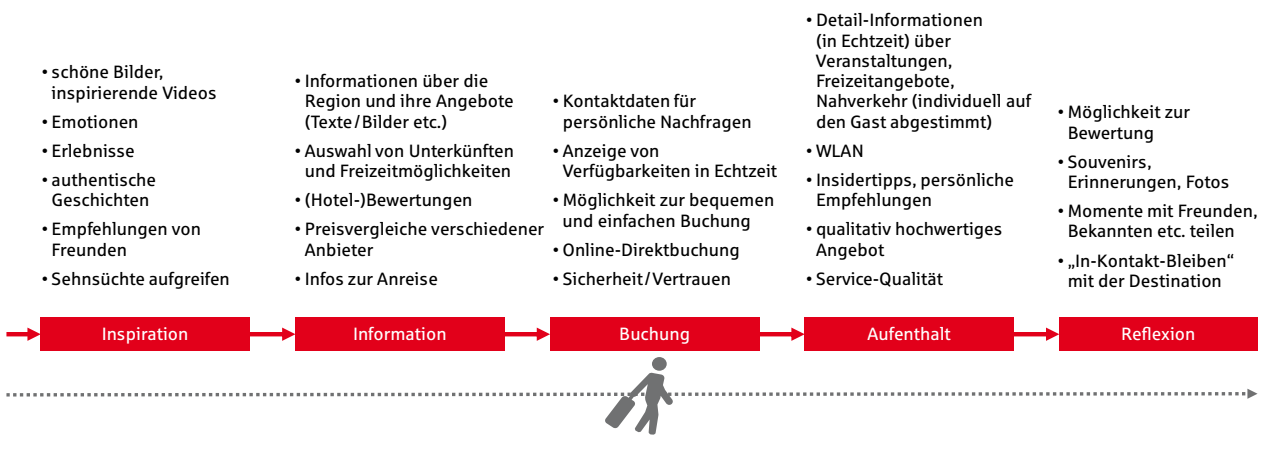
- **Aufenthalt vor Ort:** Während der Reise kommt der mobilen Internetnutzung eine immer größere Bedeutung zu. Der Vorteil der Online-Kanäle ist es, möglichst schnell individuell passfähige Informationen in Echtzeit zu bekommen. Doch während bislang mehr als die Hälfte der deutschen Bevölkerung mit mobilen Endgeräten online geht, informiert sich nur gut ein Viertel der Reisenden unterwegs via Smartphone und Co (2012: 15 Prozent).<sup>96</sup> Auch im digitalen Zeitalter bleibt beispielsweise die klassische Touristinformation für Urlauber ein wichtiger Anlaufpunkt. Fast die Hälfte der Deutschen informiert sich während eines Urlaubes in der örtlichen Touristinformation. Am häufigsten werden kostenlose Informationen zu Ort und Region sowie den entsprechenden Sehenswürdigkeiten nachgefragt. Aber auch der Verkauf von Kartenmaterial und Tickets gehört zu dem Angebotspektrum, das von den Gästen erwartet wird.<sup>97</sup>
- **Reflexion:** Viele Menschen tauschen sich nach einem Urlaub persönlich mit Familie und Freunden über ihre Erfahrungen aus. Ein steigender

Prozentsatz nutzt zur Reisereflexion zusätzlich Online-Anwendungen. Dazu zählt das Teilen persönlicher Inhalte über soziale Netzwerke, Blogs und Videoplattformen. 26 Prozent der Online-User nutzen Bewertungsportale wie TripAdvisor oder HolidayCheck, um Anbieter zu bewerten. Mit 81 Prozent ist die Mehrheit der Posts positiv.<sup>98</sup>

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

Ob analog oder digital – die (Informations-) Bedürfnisse der Gäste sind dieselben, variieren jedoch entsprechend der Phase der Customer Journey. Letztlich entscheidet jeder Gast selbst, welchen Kanal er nutzen möchte. Den Gast an der richtigen Stelle seines Reiseverlaufs abzuholen und stets die richtigen Informationen passgenau über möglichst viele Kanäle abzubilden, ist die Herausforderung, die der digitale Wandel für touristische Akteure mit sich bringt. Nur wenn dies gelingt, kann die Vielzahl an Kanälen professionell genutzt werden. ► Abb. 42

Abb. 42: (Informations-)Bedürfnisse der Gäste entlang der Customer Journey (Auswahl)



Quelle: dwif 2016, modifiziert und ergänzt auf Grundlage der Ergebnisse des Experten-Kreativ-Workshops vom April 2016

95 Verband Internet Reisevertrieb e. V. 2016  
 96 Ebenda  
 97 DTV 2014  
 98 Verband Internet Reisevertrieb e. V. 2014



### Nicht alle Gäste sind gleich digital

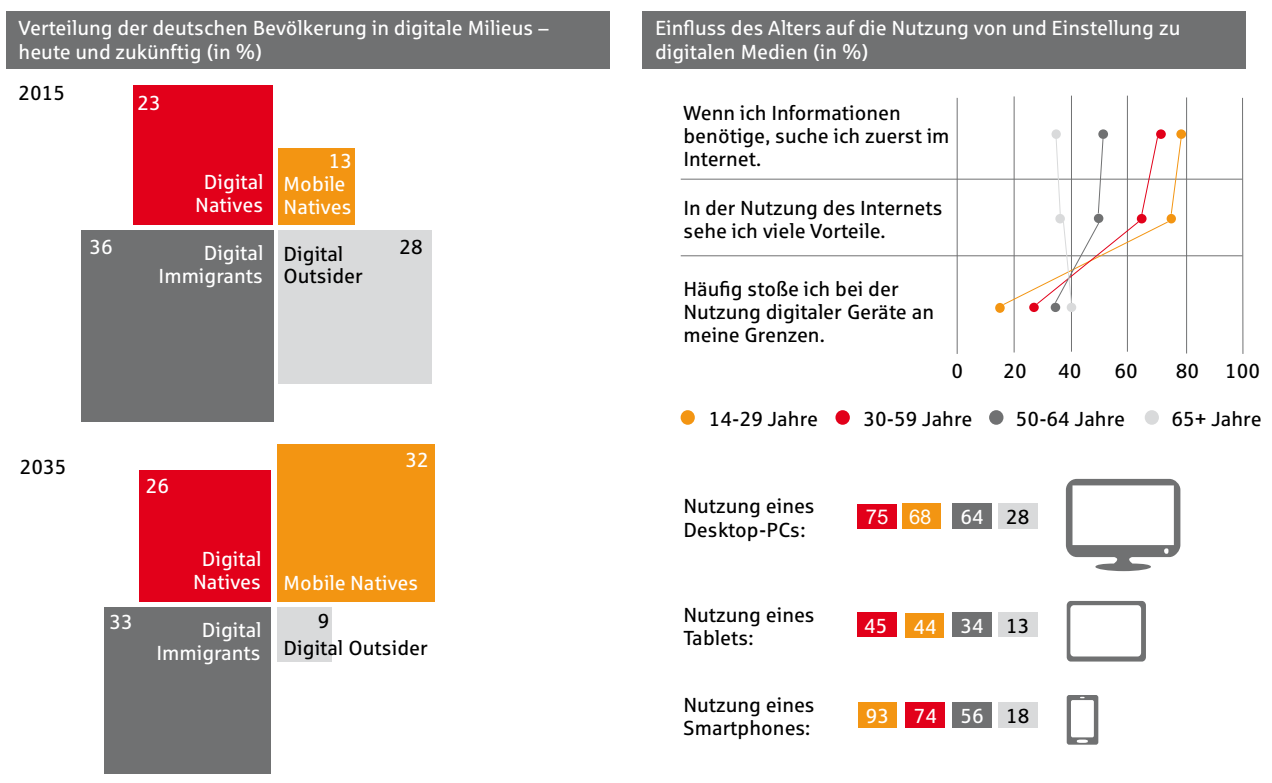
Die Intensität, in der die Gäste „Digitalität“ leben, ist unterschiedlich. Die Forschung differenziert nach verschiedenen digitalen Milieus, die sich in Bezug auf ihr Nutzungsverhalten digitaler Medien unterscheiden. Dabei geht es nicht vorrangig darum, ob jemand online oder offline ist, sondern für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

- soziografische Merkmale wie Alter, Geschlecht, Bildungsstand, Einkommen,
- Zugang zu digitalen Medien und Nutzungsvielfalt,
- Kompetenz und Offenheit (Stichwort Sicherheitsbedenken) hinsichtlich der digitalen Welt.<sup>99</sup>

Das Zusammenspiel der Faktoren bei der Nutzung digitaler Medien ist komplex. Viele Erhebungen zeigen, dass vor allem das Alter einer Person entscheidend dafür ist, ob und wie sie

Online-Medien konsumiert. Beispiel Internetzugang: Haben innerhalb der Altersklasse der 50- bis 59-Jährigen noch fast zwei Drittel Zugang zum Internet, beträgt der Onliner-Anteil in der Bevölkerung ab 60 Jahren nur noch 38 Prozent.<sup>100</sup> Ähnlich verhält es sich mit der Nutzungsvielfalt (der Anzahl der genutzten digitalen Kanäle) und der Offenheit (der Einstellung gegenüber der digitalen Welt). Alle genannten Kriterien korrelieren in hohem Maße mit dem Alter der befragten Person. So suchen junge Menschen wie selbstverständlich zuerst online nach Informationen, während ältere Personen zuerst eher auf andere Quellen zurückgreifen. Auch die Vorteile, die das Internet bietet, werden in jungen Jahren deutlicher wahrgenommen als im Alter. Ein möglicher Grund: 40 Prozent der über 65-Jährigen stoßen bei der Nutzung digitaler Medien häufig an ihre Grenzen – ein Prozentsatz, der mit zunehmendem Alter immer weiter ansteigt (unter 30 Jahre: 11 Prozent). ► Abb. 43

Abb. 43: Digitale Milieus in Deutschland



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

99 Initiative D21/TNS Infratest 2015, DIVSI 2012

100 ARD-/ZDF-Onlinestudie 2015

Grundsätzlich lassen sich hauptsächlich vier digitale Milieus unterscheiden:

- **Digital Outsider** (geboren vor 1955): Sie nutzen das Internet selten bis gar nicht, weil sie wenig Vertrauen in die Sicherheit haben. Hinzu kommt, dass sie die Funktionsweise und Sprache der digitalen Welt nicht verstehen und daher die Nutzung verwirrend und unattraktiv finden.
- **Digital Immigrants** (geboren ab 1955): Sie sind zwar nicht in die digitale Welt hineingeboren, haben die dahingehende Entwicklung aber aktiv miterlebt. Anders als die digitalen Outsider verschließen sie sich digitalen Medien deshalb nicht, sondern nutzen sie für ihre Zwecke, die vorrangig Informations- und Arbeitscharakter haben. Für die meisten digitalen Einwanderer ist das Internet aufgrund von Convenience-Aspekten (Nützlichkeit und Bequemlichkeit) unverzichtbar geworden. Der bewusste Umgang mit den digitalen Medien steht im Mittelpunkt des meist täglichen Gebrauches, das heißt, man nutzt die praktischen Möglichkeiten und genießt die daraus resultierenden Vorteile, ohne sich allerdings in „überflüssigem Surfen“ zu verlieren. Dieses Verhalten resultiert aus der emotionalen Distanz der digitalen Immigranten zu digitalen Medien.
- **Digital Natives** (geboren ab 1980): Diese ins digitale Zeitalter Hineingeborenen kennen das Internet seit ihrer frühesten Kindheit. Deshalb stellt es keine Barriere für sie dar – ganz im Gegenteil: Es zählt zu ihren Hauptbeschäftigungen. Dank ihrer hohen IT-Kompetenz können sie sämtliche Facetten digitaler Medien nutzen und haben in der Regel nur wenig Scheu davor, die Online-Welt aktiv mitzugestalten. Das Internet ist nicht nur wichtigste Informationsquelle, sondern eine Selbstverständlichkeit im Alltag der Digital Natives.
- **Mobile Natives** (geboren ab 2000): Sie wachsen bereits „mit dem Smartphone in der Hand“ auf. Die intensive tägliche Nutzung digitaler Medien läuft primär mobil ab: Das Smartphone ist überall dabei und wird zum Surfen, Musik hören, Video-Streaming, Fotografieren, Spielen und Chatten in sozialen Netzwerken genutzt.

Die Kanäle und Plattformen, auf denen sich Mobile Natives austauschen, ändern sich in rasantem Tempo. Längst sind SMS und Facebook out, auf der Beliebtheitskala ganz oben stehen laut Young Traveller Kompass<sup>101</sup> die Mitteilungsdienste WhatsApp und Snapchat – doch niemand weiß, wie lange noch.

---

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

---

Aktuell gehört die Mehrheit der deutschen Bevölkerung den eher analogen Milieus der Digital Immigrants und der Digital Outsider an, die zusammen fast zwei Drittel ausmachen. Die digital sehr affinen Digital und Mobile Natives sind demgegenüber (noch) in der Unterzahl. Zwar wird sich die Verteilung in den nächsten zwanzig Jahren grundlegend wandeln. 2035 könnten bereits sechs von zehn Deutschen zu den ins Digitalzeitalter Hineingeborenen zählen. Doch trotz des Wandels wird es auf absehbare Zeit Vertreter aller digitalen Milieus geben. Und mit hoher Wahrscheinlichkeit sind dann bereits ganz neue Milieugruppen nachgewachsen, die den heutigen Digital Natives weit voraus sein werden. ► Abb. 43


### Individuelle Gästeansprache erforderlich

Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse – vor, während und nach der Reise. Deswegen wird es aus Anbietersicht immer wichtiger, genau zu wissen, wie der potenzielle Gast tickt, zu welchem digitalen Milieu er gehört und wie beziehungsweise wo man ihn am besten erreicht. Es gibt also keine Standardrezepte mehr. Der Druck, sich in seine Zielgruppe hineinzuversetzen, wächst. Um dieses Thema greifbarer zu machen, hat das Tourismusbarometer für vier idealtypische Vertreter (Personas) aller digitalen Milieus, die einen Urlaub in Westfalen-Lippe planen, eine mögliche Customer Journey anhand von Steckbriefen entwickelt. ► Abb. 44

101 Verband Internet Reisevertrieb e.V. 2016

Abb. 44: Steckbriefe ausgewählter Vertreter der digitalen Milieus

Digital Outsider– Setting: Kurzreise nach Münster



Wohnort: Nordrhein-Westfalen

lebt allein in einer Mietwohnung

geschieden, keine Kinder

10.-Klasse- Abschluss

Rentner

bezieht Rente

**Günter, 70 Jahre**

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

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



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

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

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

Bild: Rido/ Fotolia

Digital Immigrant – Setting: Aktivurlaub ins Sauerland



Wohnort: Baden-Württemberg

lebt in einem Einfamilienhaus mit Garten

verheiratet, 2 Kinder

Hochschulabschluss

Angestellte in einem mittelständischen Unternehmen

mittleres Einkommen

**Simone, 50 Jahre**

Die Inspiration für Simones Reisen kommt häufig aus dem Freundeskreis.

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




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

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

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

Bild: PictureArt/ Fotolia

Digital Native – Setting: Tour auf dem Ruhrtalradweg



Wohnort: Berlin

lebt in einer Wohngemeinschaft mit zwei Freunden

Single

Abitur

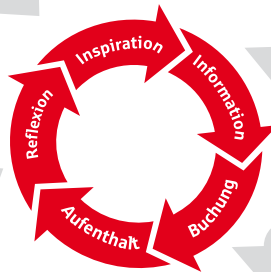
Student der Sportwissenschaften

kein festes Einkommen

Tom, 25 Jahre

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

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



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

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

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

Bild: R. Kneschke/ Fotolia

Mobile Native – Setting: Ferienlager an der Nordsee



Wohnort: Rheinland-Pfalz

lebt mit ihrer Familie in einer Mietwohnung

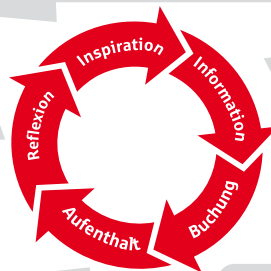
keine Geschwister

besucht die 10. Klasse eines Gymnasiums

Marie, 16 Jahre

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

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



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

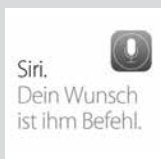
In den Ferien geht es los. Die Mädchen packen ihre Sachen und als Erstes landen Tablet, Smartphone und Ladekabel im Koffer. Im Camp gibt es WLAN, sodass sie permanent online sind und per WhatsApp und Snapchat mit ihren Freunden Bilder und Videos teilen. Da Freizeitprogramm und Verpflegung bereits organisiert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

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

Bild: P. Heimpel/ Fotolia

### Customer Journey 4.0 – eine Zukunftsvision

Die Digitalisierung hat die Kundenreise im Tourismus bereits grundlegend auf den Kopf gestellt. Doch das war erst der Anfang. Die Flugsuche-Plattform Skyscanner hat im Rahmen einer Studie mit dem Titel „Das Reisen der Zukunft“ eine Zukunftsvision entworfen und kommt zu dem Ergebnis, „dass die Ära der zeitraubenden Internet-Reisesuche, Recherche und Buchung auf mehreren Webseiten in zehn Jahren längst der Vergangenheit angehört.“<sup>102</sup> Natürlich lässt sich die Zukunft nicht so einfach vorhersagen. Doch viele neue Technologien, die (noch) in den Kinderschuhen stecken, zeigen bereits heute, wie die Customer Journey 2025 aussehen könnte.



Persönliche Assistenzsysteme, wie Siri aus dem Hause Apple<sup>103</sup>, machen dies schon heute sehr anschaulich. Die Anwendung ermöglicht es Nutzern von mobilen Endgeräten, kurze mündliche Abfragen direkt an das System zu richten. Basierend auf dem aktuellen Standort durchsucht Siri die mit ihm verknüpften Dienste (beispielsweise Suchmaschinen, Soziale Netzwerke, Medien-datenbanken) und gibt die gewünschte Antwort.

Man könnte Siri und ähnliche Anwendungen auch als eine „künstliche Intelligenz, die permanent mit dem Internet verbunden ist und unsere individuellen Vorlieben kennt, beschreiben.“<sup>104</sup> Künftig können diese Assistenzsysteme während der gesamten Customer Journey zu digitalen Reisebegleitern werden.

- So könnten persönliche Assistenzsysteme – beispielsweise auf einer Smartwatch installiert – bald schon von selbst erkennen, dass sein Nutzer urlaubsreif ist, sei es durch zu viel Stress oder einen entsprechenden Eintrag im Kalender. Anhand bisheriger Reisen und persönlicher Vorlieben schlägt das System Urlaubsziele vor, indem es entsprechende Reiseberichte vorträgt oder Fotos und Videos der infrage kommenden Destinationen auf einem Hologramm-Display abspielt.
- Bei Interesse fragt der Nutzer gezielt nach Detailinformationen, zum Beispiel: Wie lange braucht man für die Anreise? Wie warm ist es dort im Mai? Welche Unterkunft kannst du empfehlen? Was kann man vor Ort erleben? Ist der Wanderweg leicht zu bewältigen? War jemand von meinen Bekannten schon einmal dort? Und Siri antwortet ...
- Ist die Entscheidung für ein Reiseziel gefallen, reicht die Anweisung: „Siri, bitte buchen!“, und das System bucht eigenständig das günstigste Anreiseticket, die passende Unterkunft und bei Bedarf auch Aktivitäten vor Ort. Selbstverständlich werden dabei nur die Angebote berücksichtigt, die auch online verfügbar sind.
- Vor Ort helfen persönliche Assistenzsysteme dem Nutzer, aus der Fülle der Informationen und Angebote die relevanten herauszufiltern und übernimmt eine Reihe von Serviceleistungen. So wird es möglich sein, einfach seine Wünsche zu äußern (zum Beispiel „Heute Abend möchte ich auf ein Konzert und vorher etwas Schönes essen.“), damit das System eigenständig Vorschläge für den persönlichen Musikgeschmack (gespeicherte und häufig abgespielte Songdateien) und ein beliebtes Restaurant in der Nähe des Konzertes (eigene und fremde Online-Bewertungen) unterbreitet. Außerdem könnte es bei Übersetzungen zur Seite stehen, im Hotel einchecken, Koffer aufgeben, Busfahrpläne studieren und vieles mehr.
- Wieder zu Hause sortiert das persönliche Assistenzsystem eigenständig die Urlaubsfotos, stellt Bewertungen ins Netz, verschickt Reiseberichte an Freunde oder postet sie in sozialen Netzwerken – ganz nach den Vorlieben und Vorgaben seiner Nutzer.

102 [www.skyscanner2024.com](http://www.skyscanner2024.com)

103 [www.apple.com/de/ios/siri](http://www.apple.com/de/ios/siri)

104 Zitat des Futurologen Daniel Burrus im Rahmen der Skyscanner-Studie, [www.skyscanner2024.com](http://www.skyscanner2024.com)



### 3 Die digitale Destination

#### Zusammenfassung

- Die Mehrzahl der Touristiker in den Regionen Westfalen-Lippes sieht die neuen Technologien und die sich daraus ergebenden Möglichkeiten als Chance. Die Tourismusorganisationen verfügen jedoch vielfach (noch) nicht über die passenden Strukturen, um diese Potenziale in der täglichen Arbeit zu nutzen. Hierfür sind eine Strategie zur „Nutzung der Chancen der Digitalisierung“ und eine klare Positionierung der Geschäftsführung notwendig. Interne Arbeitsweisen sind kritisch zu überdenken und fehlendes „digitales Know-how“ im Team aufzubauen.
- Es gilt, den Gast in den Mittelpunkt aller Aktivitäten zu rücken, das Ausschöpfen der digitalen Möglichkeiten im Serviceprozess voranzutreiben und den Erfolg der Maßnahmen durch messbare Ziele zu überprüfen. Dadurch kann ein stetiger Optimierungsprozess im Service und in der Produktgestaltung in Westfalen-Lippe in Gang gesetzt werden.
- Diese Schritte sollten gemeinschaftlich angegangen und gelebt werden. Die Tourismusorganisation<sup>105</sup> kann und muss ihre Schnittstellenfunktion optimal ausspielen. Voraussetzung dafür ist es, dass Tourismusorganisationen stärker als bislang die Freiheit erhalten, sich aus zu engen politischen und finanziellen Abhängigkeiten zu lösen und ihr Aufgabenspektrum auf (finanzierbare) Serviceleistungen zu konzentrieren.

#### 3.1 Status quo der Digitalisierung in den Tourismusdestinationen in Westfalen-Lippe

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

##### Bestehende Strukturen als Bremsklötze des digitalen Wandels

Professionell umgesetzt kann die Digitalisierung zu Effizienz- und Wertschöpfungssteigerungen führen und die Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe auf ihrem Weg zu mehr Gästeorientierung und Service maßgeblich voranbringen. Diese Chancen haben die Touristiker in den Regionen mehrheitlich erkannt. Für zwei Drittel der im Frühjahr 2016 befragten Tourismusorte und -regionen überwiegen die Vorteile aus der Digitalisierung. Das Problem dabei: Die Tourismusorganisationen verfügen vielfach (noch) nicht über die passenden Strukturen, um diesen „Schatz“ in der täglichen Arbeit tatsächlich heben zu können. Die Ursachen dafür sind vielfältig:

- **Verantwortung:** Digitalisierung muss von der Spitze her gelebt und geplant werden, das ist das A und O (vgl. Kap. IV, 2.3). In den Tourismusregionen ist dies noch viel zu selten der Fall. Zwar gibt nur ein Fünftel an, den digitalen Wandel nicht strategisch anzugehen, von allen anderen machen es jedoch nur 32 Prozent wirklich zur Chefsache. Die Verantwortlichen

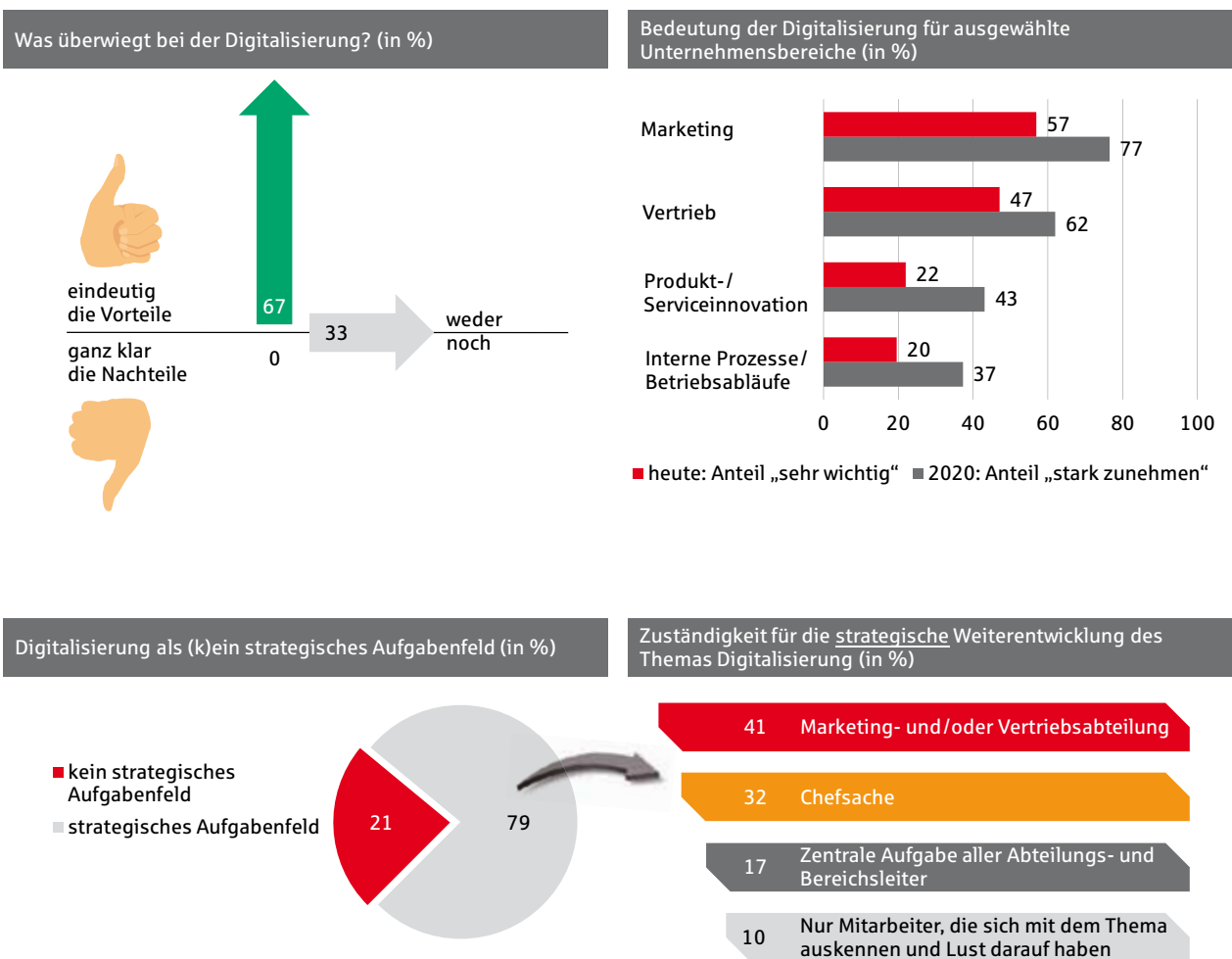
<sup>105</sup> In den nachfolgenden Ausführungen werden die Tourismusorte und -regionen unter dem Begriff „Destination“ bzw. „Tourismusorganisation“ zusammengefasst.

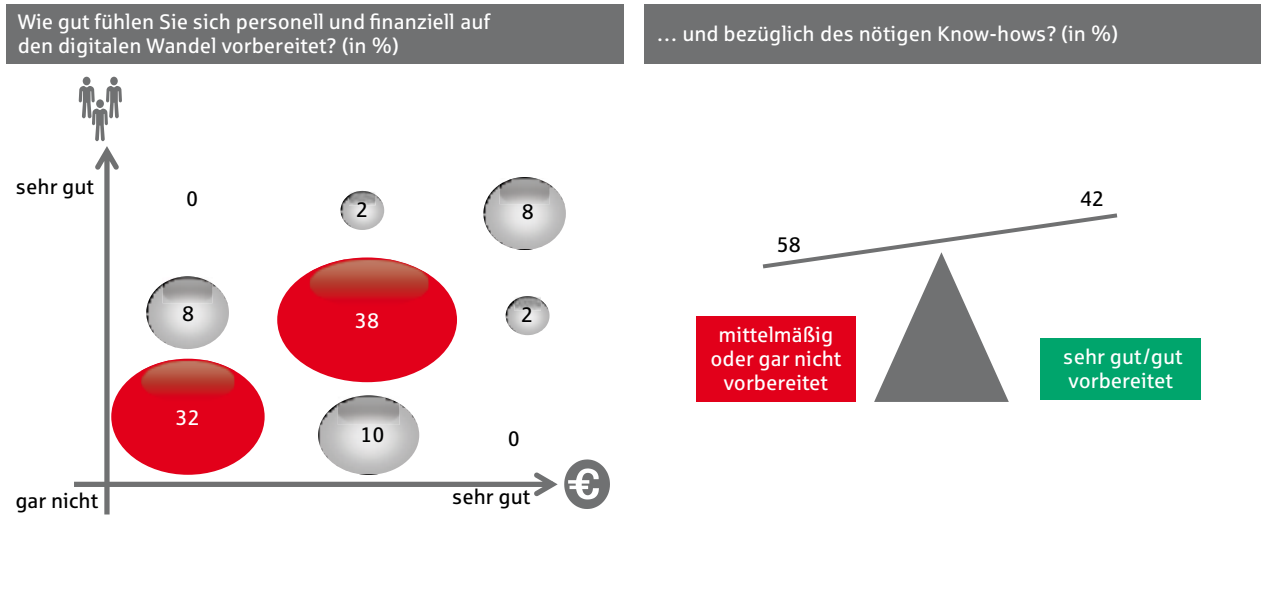
kümmern sich also zu einem großen Teil nicht selbst darum. Aktuell wird die strategische Weiterentwicklung der Digitalisierung in vier von zehn Tourismusorganisationen von der Marketing- und Vertriebsabteilung verantwortet. In jeder zehnten Institution sind es sogar ausschließlich diejenigen Mitarbeiter(innen), die Lust dazu haben.

→ **Ressourcen:** Theoretische Vorteile darin zu sehen und mit dem vorhandenen Potenzial den digitalen Wandel tatsächlich zu meistern, scheinen zwei völlig verschiedene Dinge zu sein. Fast 40 Prozent der befragten Touristiker

in Westfalen-Lippe fühlen sich personell und finanziell nur mäßig auf die Digitalisierung und die daraus resultierenden Anforderungen an ihre Arbeit(sweise) vorbereitet. Ein weiteres Drittel der Institutionen fühlt sich sogar kaum bis gar nicht gerüstet. Die Übrigen kämpfen mal mehr an der einen oder anderen Front. Nachdenklich stimmt, dass nicht einmal jede zehnte Tourismusorganisation in Westfalen-Lippe aus dem Bauch heraus sagt: Ja, wir schaffen das mit den bestehenden Bordmitteln sehr gut. ► Abb. 45

Abb. 45: Einschätzungen zur Digitalisierung der Tourismusorganisationen in den Orten und Regionen





Quelle: dwif 2016, Online-Befragung der Tourismusakteure in Westfalen-Lippe

→ **Know-how:** Vielleicht ist der fehlende Optimismus auch ein Stück weit darauf zurückzuführen, dass ein Drittel noch nicht genau einordnen kann, welche Anforderungen der digitale Wandel tatsächlich mit sich bringt. Auch am nötigen Wissen scheint es zu fehlen, denn mehr als jede zweite Tourismusregion in Westfalen-Lippe sieht für sich in diesem Feld Defizite. Vermutlich hängt das wiederum mit der oft fehlenden Kümmererfunktion der Leitungsebene zusammen. Vision und Kompetenz sind häufig eher sporadisch auf verschiedene Mitarbeiter(innen) verteilt. Zudem setzt sich auch die Führungs- und Mitarbeiterschaft aus den verschiedenen digitalen Milieus zusammen (vgl. Kap. 2.4). Der emotionale Zugang zur Digitalisierung ist deshalb unterschiedlich stark ausgeprägt und somit auch die empfundene Notwendigkeit, spezifische Maßnahmen umzusetzen.

**Herausforderungen des digitalen Wandels:  
Ausgewählte Ergebnisse Experten-Kreativ-  
Workshops in Münster**

Einen Vormittag lang diskutierten Tourismusakteure aus Westfalen-Lippe im Rahmen eines Kreativ-Workshops in Münster mit dem dwif die Herausforderungen im digitalen Wandel – einmal aus Sicht einer Tourismusorganisation (DMO) und einmal aus Sicht eines Beherbergungsbetriebes (vgl. Kap. 4).

Mit Blick auf das Destinationsmanagement standen für das Expertenteam die (ungelösten) Aufgaben im digitalen Marketing (Website, Social Media etc.) klar im Vordergrund. Hier ist in den vergangenen Jahren bereits viel passiert, besonders bei der Integration von User Generated Content, der systematischen Sammlung von Daten und der Digitalisierung des Angebotes. Gerade in puncto Einsatz moderner Technologien fühlen sich die regionalen Akteure deshalb gut gerüstet. Woran es aber noch mangelt, sind der gegenseitige Datenaustausch (zwischen den Akteurebenen), die sinnvolle Datenbündelung/-nutzung und die Sicherstellung der Datenqualität (Qualität, Verfügbarkeiten, Kontingente). Die Digitalisierung rückt zudem die intensive Kooperation mit Partnern in den Mittelpunkt. Bestimmte Aufgaben sind für Einzelakteure in Westfalen-Lippe allein aus finanzieller und personeller Sicht kaum mehr zu stemmen.

Wie können die Herausforderungen aus dem Blickwinkel der Touristiker in Westfalen-Lippe gemeistert werden? Ein Umdenken („Umparken im Kopf“) und ein neues gemeinsames Aufgabenverständnis müssen her, so der klare Tenor. In welche Richtung die Gedanken, Strategien und Maßnahmen gehen sollten, zeigt das Sparkassen-Tourismusbarometer auf den folgenden Seiten.



Quelle: dwif 2016 auf Grundlage der Ergebnisse des Experten-Kreativ-Workshops vom April 2016

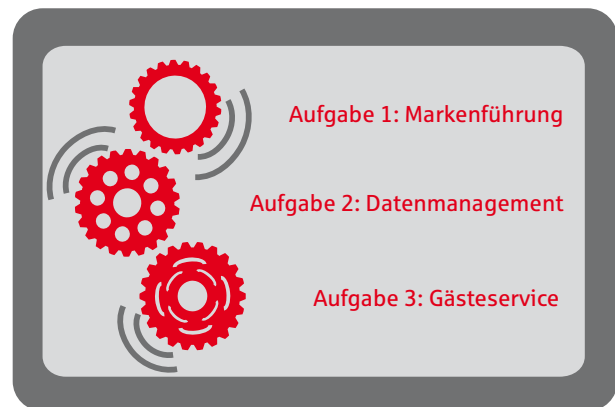
## 3.2 Schwerpunktthemen im digitalen Wandel

Eines gleich vorweg: Auch wenn es bei der Digitalisierung um ein erfolgsentscheidendes Zukunftsthema geht, werden die personellen und finanziellen Ressourcen der Tourismusorganisationen in absehbarer Zeit nicht zunehmen. Deshalb müssen die Destinationen in Westfalen-Lippe ihre Arbeitsprozesse und Aufgaben auf den Prüfstand stellen und neu priorisieren. Mit Blick auf den Gästeservice und die Customer Journey (vgl. Kap. IV, 2.4) bedeutet dies insbesondere die Erstellung von wertvollem und authentischem Content, um die Sichtbarkeit im Internet und in sozialen Netzwerken zu erhöhen. Vor Ort bieten sich durch digitale beziehungsweise mobile Technologien neue Chancen, einen besseren Angebotsüberblick zu geben und Zusatzprodukte zu verkaufen. In der Reflexionsphase kümmert sich die Destination verstärkt um Kundenbindung. Eine innovative Form des Datenmanagements sorgt dafür, dass in allen Phasen der Kundenreise personalisierte Informationen den Service verbessern und umgekehrt Gästedaten gesammelt werden, um das Produkt zu schärfen. Wichtige übergeordnete Erfolgsfaktoren werden im Westfalen-Lippe-Tourismus künftig sein:

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

Der digitale Wandel verstärkt diese Dynamik und die damit verbundenen Notwendigkeiten, eröffnet den Akteuren jedoch gleichzeitig auch völlig neue Möglichkeiten. Wer die Chancen der Digitalisierung ausschöpfen will, muss grundsätzliche Arbeitsabläufe und traditionelle (Tourismus-)Strukturen infrage stellen. Die drei nachfolgenden zentralen Aufgabenfelder der Tourismusorganisationen werden besonders beeinflusst. ► Abb. 46

**Abb. 46: „Digitaler“ Aufgaben-Dreiklang für Tourismusdestinationen**



Quelle: dwif 2016

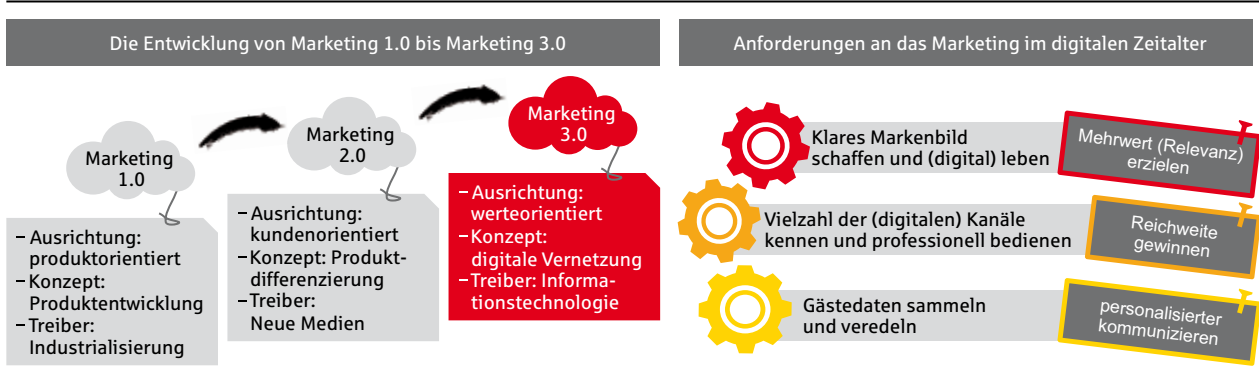


### 3.2.1 Markenführung und Marketing

Marketing im digitalen Zeitalter bedeutet in erster Linie Markenführung. In Anbetracht der immensen (digitalen) Informationsflut wird es immer wichtiger, sich von der Konkurrenz abzuheben und die richtigen, also relevanten Inhalte an die Gäste zu kommunizieren. In den vergangenen Jahrzehnten stand das Marketing unter dem Zeichen des Wandels vom Verkäufermarkt (Massenproduktion, Marketing 1.0) zum Käufermarkt (Kundenorientierung, Marketing

2.0). Mit der Digitalisierung nimmt eine neue Weiterentwicklung seinen Lauf: Marketing 3.0 verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz und vereint die Möglichkeiten der Informationstechnologie mit der steigenden Werte-Orientierung auf der Nachfragerseite. Durch die Nutzung und Vernetzung von Kundendaten wird es möglich, Kunden personalisierter und relevanter ansprechen zu können. ► Abb. 47

Abb. 47: Marketing: Herausforderungen der Digitalisierung für die Tourismusorganisationen



Quelle: dwif 2016, links: in Anlehnung an Kotler 2010

#### Die immer wiederkehrende Frage: Wofür stehen wir?

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

Denn eine der wesentlichen Erfordernisse der Digitalisierung ist es, die Informationsflut durch (Echtzeit-)Kommunikation zu ordnen. Die

Vielfalt der Informationen ist dabei das Anspruchsvolle, und zwar von zwei Seiten:

- Der Gast sucht Orientierung und Vertrauen,
- die Destination möchte Gehör finden.

Aus Sicht der Tourismusorganisation sind Relevanz und Sichtbarkeit deshalb zwei wichtige Schlagwörter, ohne die digitales Marketing nicht mehr zu funktionieren scheint. Mit Blick auf die Digitalisierung des Marketings und der Gästeinformation rücken in der Umsetzung die sogenannten Touchpoints (Kontaktpunkte) mehr und mehr in den Mittelpunkt: „Die Digitalisierung von Kundenkontaktpunkten (Digital Touchpoints) wird in Zeiten von Social Media, Smartphones und Geo-Services immer wichtiger. Unternehmen müssen sich in immer stärkerem Maße mit der Gestaltung der digitalen Schnittstellen zu ihren Kunden auseinandersetzen; nicht um der Technik Willen, sondern um Wettbewerbsvorteile, Kostendämpfungspotenziale und Marktchancen zu erschließen.“<sup>106</sup>

---

## Marketing im digitalen Zeitalter = Markenführung

---

Auch wenn die Digitalisierung die Customer Journey beziehungsweise den Umgang mit

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

### Was sind Touchpoints?

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

Je nach Zugriff unterscheiden sich Touchpoints in

- **Owned Touchpoints:** Kontaktpunkte, die zum Beispiel eine Institution kontrollieren und steuern kann (Website, Newsletter, Magazine, Touristinformationen etc.).
- **Paid Touchpoints:** Kontaktpunkte, für deren Nutzung bezahlt werden muss (TV-, Print-, Radio-, Internet-, Kino- oder Plakatwerbung, Sponsoring etc.)
- **Earned Touchpoints:** Kontaktpunkte, die man sich durch guten Service/gute Produkte und Erlebnisse verdienen muss und die dadurch nicht direkt der eigenen Kontrolle unterliegen (Weiterempfehlungen, sei es von Person zu Person oder in sozialen Netzwerken, Bewertungsportalen etc.).

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

### Schritt für Schritt zur eigenen Touchpoint-Analyse

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

Folgende Fragen sind zu klären:

- **Wer soll beteiligt werden?** Hier ist zu definieren, wer an dem Prozess beteiligt werden soll (Mitarbeiter der eigenen Institution, Leistungsträger in der Destination, Kooperationspartner etc.). Zu groß sollte die Gruppe nicht sein, damit produktives Arbeiten möglich ist. Die Entscheidung sollte sachorientiert und nicht politisch getroffen werden.
- **Wo sind wir bereits in Kontakt mit dem Gast?** Im Rahmen eines Workshops machen sich die Teilnehmer auf die Suche nach den Kontaktpunkten des Gastes mit der eigenen Marke/der eigenen Destination. Das klingt einfacher, als es ist, denn nicht alle Touchpoints sind durch das eigene Marketing abbildbar (siehe „Earned Touchpoints“). Eine Vielzahl an Kontaktpunkten scheint auf den ersten Blick nicht direkt beeinflussbar – umso wichtiger ist es, Partner ins Boot zu holen und Zuständigkeiten für die verschiedenen Touchpoints festzulegen.

→ **Was müssen wir ändern?** Jeder einzelne Kontaktpunkt hinterlässt Spuren in den Köpfen der Gäste. Aus dieser Zusammenstellung der Berührungspunkte leitet sich ein Maßnahmenplan ab. Hier muss festgelegt werden, was wir und unsere Partner bezüglich der einzelnen Touchpoints unternehmen müssen, um unser Markenbild authentisch zu kommunizieren und unsere Gäste von morgen optimal abzuholen.

Man sollte also vor dem Begriff „Touchpoint-Analyse“ nicht zurückschrecken, sondern die Berührungspunkte im Marketing mit den eigenen Gästen beherzt und systematisch sichtbar machen.

#### **Kommunizieren ist mehr als informieren**

Auch wenn die Destination über ein klares Markenbild verfügt und ihre Berührungspunkte mit dem Gast kennt, bleibt es eine zentrale Herausforderung im (digitalen) Marketing, die Kommunikationshoheit über die Destinationen nicht zu verlieren.

Redaktionell erzeugter Content und Marketingbotschaften nehmen im digitalen Zeitalter in ihrer Bedeutung ab, authentische Geschichten (Storytelling) sowie persönliche Erfahrungen und Empfehlungen werden wichtiger. Der Dialog über eine Vielzahl von digitalen und analogen Kanälen löst das monologische Informieren auf Nachfrage des Interessenten ab. Darauf muss sich das Destinationsmarketing einstellen. Die Tourismusorganisation muss den Gästen zuhören, bei relevanten Gesprächen mitreden und sie bei ihrer Suche qualifiziert unterstützen.

#### **Marken- und Zielgruppenanalyse**

Die „Fähigkeit zu kommunizieren“ hält für die Destinationen einige Herausforderungen bereit. Es geht um ein klares Herausstellen des eigenen Markenkerns, der deutlich macht, an wen sich die Botschaft richten soll und eine fokussierte Entscheidung für den richtigen Kommunikationskanal ermöglicht.

Die drei Fragen „Was?“, „Wie?“ und „In welcher Form?“ sind damit geklärt. Doch Nummer vier ist noch offen: Wer im Unternehmen übernimmt die Kommunikation? Damit sind eine

Vielzahl weiterer Aspekte verbunden, die es intern zu klären gilt:

- Wie schaffen wir es, auf den verschiedenen Wegen (on- und offline) mit einer gemeinsamen (Marken-)Sprache zu sprechen und dabei trotzdem die Vorteile der Unterschiedlichkeit der Kanäle adäquat auszuschöpfen?
- Wie garantieren wir, dass unser Auftreten und die erlebte Realität vor Ort nicht auseinanderklaffen (Stichwort Authentizität)?
- Was sind überhaupt die Stärken der einzelnen Kanäle und welche sind für uns und unsere Zielgruppe relevant?
- Auf welchen Plattformen, Kanälen und in welchen Medien können wir im Verbund mit unseren Partnern mehr erreichen als alleine?
- Wie bekommen wir mit, was und wo über uns gesprochen wird, um darauf reagieren zu können?

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

#### **Neue (Marketing-)Beteiligungsmodelle gefragt**

Die Schwierigkeit neuer Prozesse liegt oft gar nicht darin, das Neue zu erkennen, sondern es gegen bestehende Widerstände durchsetzen zu können. Die verantwortlichen Stellen in der touristischen Vermarktung der Orte, Regionen und Länder sehen sich aktuell mit einer schwierigen Budget-Situation konfrontiert. Da Finanzmittel grundsätzlich ein knappes Gut sind, ist eine Fokussierung unerlässlich – insbesondere bei der Fülle an möglichen Marketingmaßnahmen. Beteiligungsmodelle mit den Partnern in der Region sind jedoch teilweise überholt, zeitgemäße Modelle fehlen vielerorts noch. Gleichzeitig ist es für viele Destinationen momentan noch ein Spagat, überwiegend analoge und zunehmend digitale Gästegruppen im Marketing gleichermaßen bedienen zu müssen (vgl. Kap. IV, 2.4).

**Beispiel Unterkunftsverzeichnis**

Jahrelang erprobt, stellt das gedruckte Unterkunftsverzeichnis (UKV) ein wesentliches Instrument dar, das Beherbergungsangebot in der eigenen Region abzubilden und gleichzeitig zumindest einen Teil der häufig erforderlichen Eigenmittel zu generieren. Das gedruckte UKV wird jedoch zunehmend zum Auslaufmodell. Die Suche der Gäste verlagert sich ins Netz und generell auf andere Plattformen. In manch einer Region könnte man mit Blick auf die Nachfrage sogar bereits auf ein gedrucktes UKV verzichten.

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

### 3.2.2 Datenmanagement

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

---

„Es gibt keine digitale und nicht-digitale Werbung mehr – nur Werbung in einer digitalen Welt.“<sup>107</sup>

---

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

Zielgruppe individuell, relevant und automatisiert anzusprechen.“<sup>108</sup> Selbstverständlich müssen sich die Datenerfassung und das Datenmanagement im Rahmen der rechtlichen Bestimmungen befinden.

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

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

<sup>107</sup> trommsdorff + drüner innovation + marketing consultants GmbH

<sup>108</sup> Zitat von Dr. Rolf Markus Werner, T-Systems Multimedia Solutions GmbH, www.haufe.de

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

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

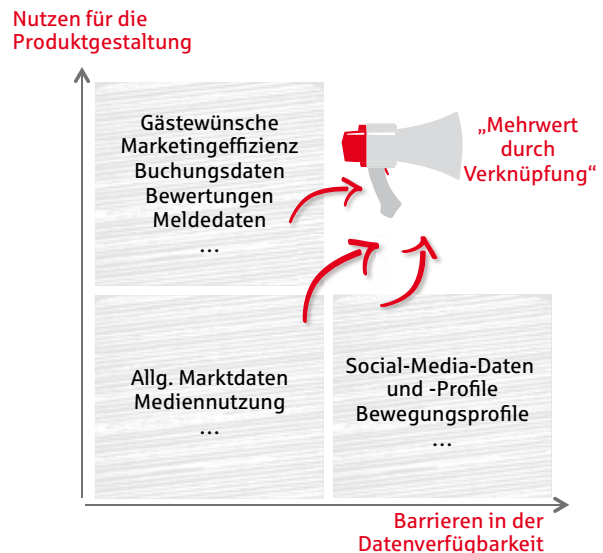
## Big Data versus Smart Data: Clevere Datenverknüpfung als Erfolgsfaktor

### Analyse von Gästedaten

Um die auf Landesebene<sup>109</sup> und innerhalb der Destination vorhandenen Daten optimal miteinander zu verknüpfen und daraus einen Mehrwert für das Marketing, die Produktentwicklung und die Partnerbetreuung zu erzeugen, muss die Destination einen perfekten Überblick über vorhandene Daten haben. Hierzu zählen statistische Kennzahlen, Profildaten der Gäste, Buchungsdaten, Meldedaten, Bewegungsdaten, Bewertungsdaten etc. Die Touristiker sollten wissen: Wer verfügt über welche Daten? In welcher Form sind diese Informationen zugänglich und welchen Nutzen haben sie für die Produktgestaltung? ► Abb. 48

Das Datenvolumen („Big Data“) ist allerdings nicht allein entscheidend. Es kommt vielmehr

Abb. 48: Aus Big Data wird Smart Data



Quelle: dwif 2016; in Anlehnung an Bloching et al. 2015

darauf an, die richtigen Daten auszuwählen („Smart Data“). Durch Datenqualität und die Fähigkeit zur intelligenten Verknüpfung erschließt sich die Destination einen Wissensvorsprung, den sie an die Partner in der Region für deren Zielgruppen-Marketing zurückgeben kann.

Dabei geht es ausdrücklich nicht darum, in Konkurrenz mit digitalen Datengiganten wie Google treten zu wollen. Vielmehr kann die Destination ihre Stärken ausspielen, um qualitativ hochwertige Daten zu generieren: Nähe zu den Partnern, Know-how über die Region und eine konsequente Mehrwert-Orientierung (Produktoptimierung auf der einen und Steigerung der Gästezufriedenheit auf der anderen Seite).

### Datenaustausch innerhalb der Destination: Worauf kommt es an?

Als Tourismusorganisation eröffnen Sie sozusagen den „Datenmarktplatz“ und organisieren das Geben und Nehmen zwischen sich und den Partnern. Dabei muss sichergestellt sein, dass alle Beteiligten einen klaren Nutzen aus der Kooperation ziehen und bestehende Datenschutzrichtlinien eingehalten werden. Wichtige Grundregeln, die es beim gegenseitigen Datenaustausch mit dem Gast und den Partnerbetrieben zu beachten gilt, sind deshalb Datensicherheit, Transparenz, Verhältnismäßigkeit und Mehrwert.<sup>110</sup>

<sup>109</sup> Beispielsweise generiert durch das Erlebnis.NRW-Projekt „Marktforschungsoffensive“

<sup>110</sup> Bloching et al. 2015



Die Destinationen müssen das Datenmanagement als eigene Aufgabe begreifen und das datenbasierte Arbeiten vorantreiben. Nur wenn Organisationen wissen, welche Gästeinformationen entscheidend sind und welche Frage-

stellung beantwortet werden soll, können die vorhandenen Daten gezielt gesammelt, ausgewertet und in operative Maßnahmen überführt werden. ► Tab. 4

**Tab. 4: Wer verfügt innerhalb der Destination über welche Daten? (Auswahl)**

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

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

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

**Digitale Tourismusinfrastruktur**

„Das Ziel einer digitalen Tourismusinfrastruktur sollte eine intelligente Datenbasis sein, mit der die Voraussetzungen erfüllt werden, dass interessante und relevante Informationen den Gast zukünftig über unterschiedlichste Anwendungen finden können, ohne dass der Gast explizit danach suchen muss.“<sup>111</sup> Das Zitat der Outdooractive GmbH macht deutlich, dass es

keine wissenschaftliche Abhandlung braucht, um die Idee zu verstehen, die hinter dem Begriff „Digitale Infrastruktur“ steht. Es reicht der Blick auf das eigene Verhalten: Wer heute eine Unterkunft oder Informationen sucht, der nutzt dafür in der Regel das Internet. Hier kann man Preise vergleichen, sich informieren und Inspirationen sammeln. Allerdings muss ein Anbieter im Internet vom (potenziellen) Gast gefunden werden. Dafür muss er sein Angebot professionell digital aufbereiten und auf möglichst vielen Kanälen beziehungsweise den relevanten Touchpoints platzieren.

In vielen Destinationen ist jedoch genau das ein Problem – mit verschiedenen Facetten:

- Partner, die die Notwendigkeit einer professionellen und aktuellen digitalen Darstellung noch nicht erkannt haben
- Partner, die die Erfordernisse zwar sehen, aus finanziellen/personellen Gründen oder aufgrund eines Mangels an Know-how aber nicht umsetzen können
- Fehlende Technologien, um eine effiziente Datensammlung (zu Points of Interest POIs =

111 Outdooractive GmbH & Co. KG 2015

Sehenswürdigkeiten, Unterkünfte, Restaurants etc. und Veranstaltungen) innerhalb der Destination zu ermöglichen

→ Fehlende Zuständigkeit, dieses Thema innerhalb einer Destination (und/oder regionsübergreifend) voranzutreiben

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

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

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

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

Neben der intelligenten Erfassung der Inhalte/Daten müssen Schnittstellen zu anderen Systemen verfügbar sein, um den Austausch mit anderen (Marketing-)Portalen, aber auch das Ausspielen auf den Partner-Websites flexibel gestalten zu können. Nur so entsteht der vielzitierte Mehrwert auf allen Seiten: Die Leistungsträger in der Destination sorgen für

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

---

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

---

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

### **Die Tourismusorganisation übernimmt die Rolle des „Kümmerers“**

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

In einer Vielzahl der momentan in den Destinationen gelebten Modelle fungiert die Tourismusorganisation in puncto digitale Tourismusinfrastruktur deshalb nicht nur als Initiator und Motivator, sondern übernimmt zudem die Aufgabe, die Leistungsträger bei der Content-Digitalisierung durch Schulungen und Beratungsangebote an die Hand zu nehmen. Nur so kann vielerorts die benötigte Qualität gewährleistet und eine kontinuierliche Professionalisierung der Anbieter im Umgang mit den Möglichkeiten des Datenmanagements in Gang

gesetzt werden. Zudem zeigen sich immer wieder unterschiedliche Wahrnehmungen beim Thema „Relevanz“, was gerade bei Veranstaltungsdatenbanken häufig dazu führt, dass eine ungefilterte Vielzahl an eingegebenen Events die sinnvolle Weiterverwendung für übergeordnete Plattformen verhindert. Die Antwort auf die Frage, wer die Daten in diesem Fall im Sinne der Relevanz für den Gast „kuratieren“ (betreuen und organisieren) darf, ist eine wesentliche Stellschraube für die Akzeptanz der Datenbank unter allen beteiligten Partnern.

### Praxis-Beispiel: Was verbindet Outdooractive und die Regionen in Westfalen-Lippe?

Outdooractive ist seit 2010 Partner touristischer Regionen in Westfalen-Lippe (u. a. Sauerland-Tourismus e. V., Siegerland-Wittgenstein und Teutoburger Wald) und verantwortlich für die Darstellung von Outdooraktivitäten wie Wandern, Radfahren, Mountainbiken und Wintersportaktivitäten. Für Westfalen-Lippe sind aktuell rund 1.000 Tourenvorschläge und 2.000 POIs (Ausflugsziele, Unterkünfte, Einkehrmöglichkeiten und kulturelle Highlights) von über 100 Partnern digital aufbereitet. Ziel ist es, Aktivtouristen bei der Urlaubs- und Tourenplanung zu inspirieren und durch detaillierte Informationen, Beschreibungen und interaktive Karten umfassend über das vorhandene Angebot zu informieren. Die Gäste in Westfalen-Lippe können darüber hinaus über die „Outdooractive Community“ Erlebnisse bewerten, kommentieren und teilen.

### Wie werden die touristischen Angebote in Westfalen-Lippe digitalisiert?

Die Inhalte werden von den Tourismusregionen eingegeben und über vielfältige Kanäle ausgespielt. Die Informationen sind deshalb für die Gäste sowohl auf den Websites der einzelnen touristischen Partner als auch auf Tourenportalen wie beispielsweise dem Teuto Navigator oder in Tourenapps abrufbar.

Die einfache und gut verständliche Verbreitung touristischer Inhalte ist dabei eine der großen Herausforderungen. Dazu gehört vor allem, den vielen, unterschiedlichen Nutzergruppen wie beispielsweise dem Gastgewerbe und der Freizeitwirtschaft Zugriff auf die bereits erzeugten Inhalte zu ermöglichen, um diese auch auf weiteren Kanälen zu verteilen. In Westfalen-Lippe kümmern sich die touristischen Vermarktungsorganisationen um diese Verteilung an die lokalen Leistungsträger. Outdooractive übernimmt die Verteilung an nationale und internationale Kanäle (Reiseplattformen u. Ä.).

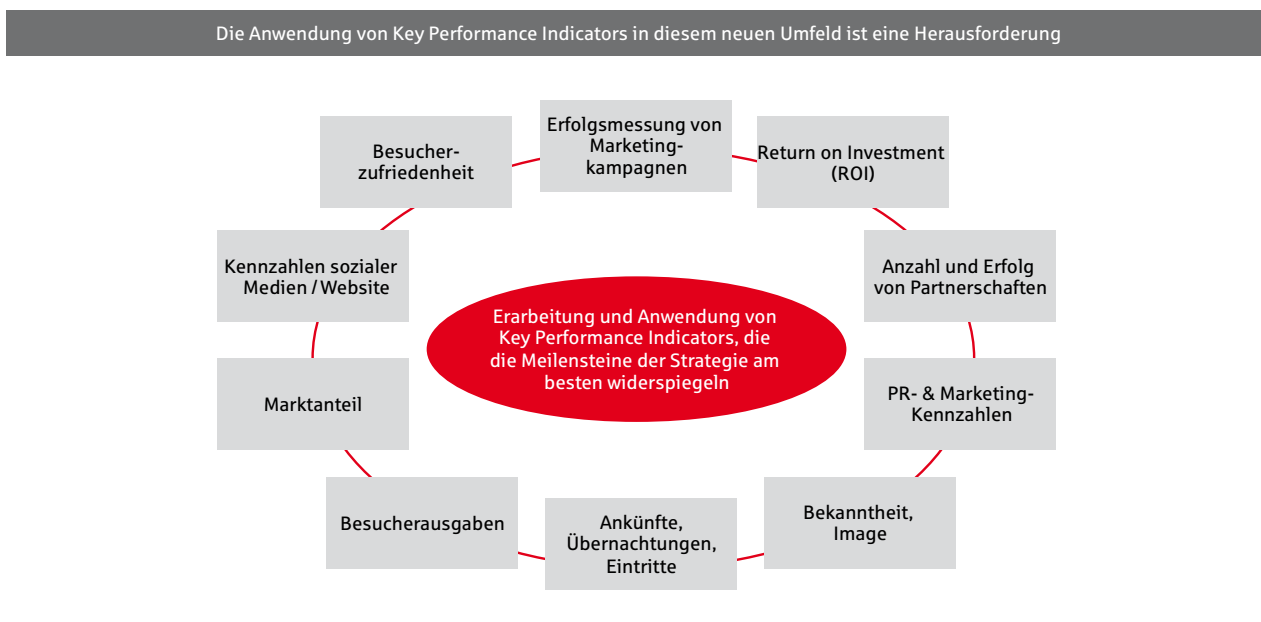


### Erfolgsmessung

„Erfolgsmessung ist der Versuch, einen direkten Zusammenhang zwischen Marketingeinsatz und Auswirkungen auf die Nachfrage herzustellen. Sie bezieht sich gleichermaßen auf Vergangenheit und Zukunft, ist nicht nur eine Zahl am Ende einer langen Rechnung, sondern ein wichtiger – und im besten Fall kontinuierlicher – Prozess.“<sup>112</sup>

Die Vielzahl vorhandener Daten lässt zunächst den Schluss zu, dass kennzahlenbasierte Erfolgsmessung für eine professionell agierende Tourismusorganisation kein Problem mehr darstellen sollte. Ganz so einfach ist es aber leider nicht. Kennzahlensysteme sind immer nur so aussagekräftig wie das logische Prinzip dahinter. Die große Herausforderung besteht darin, aus der Vielzahl verfügbarer Daten der verschiedenen Unternehmensbereiche (Qualität, Marketing, Vertrieb etc.) aussagekräftige Indikatoren zu bilden. ► Abb. 49

**Abb. 49: Überblick über mögliche Leistungskennzahlen/Key Performance Indicators (KPIs)**



Quelle: dwif 2016, in Anlehnung an TNS 2012

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

### Ohne Ziel keine Erfolgsmessung

Auf Basis der vorhandenen Daten werden valide, nachvollziehbare und zukunftsgerichtete

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

112 Österreich Werbung 2012



---

Aufsichtsgremien müssen Touristikern mehr Freiraum für den digitalen Wandel geben.

---

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

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

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

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

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

#### Erfolgsmessung am Beispiel Südtirol Marketing „Was uns bewegt“

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

**SMG.**  
Südtirol Marketing

- **Mission:** „Durch unsere Geschichten möchten wir intensive authentische Touchpoints mit unserer Marke kreieren. ‚Was uns bewegt‘ soll zu echten Erlebnissen in Südtirol inspirieren.“
- **Messgrößen:** Für jede einzelne Kampagne werden pro Marketing-Medium/-Kanal (Facebook-Anzeigen, Google-Adwords, Website, Videoplattformen etc.) verschiedene Messgrößen definiert. Bei Display Advertising werden beispielsweise die Click-through-Rate<sup>113</sup>, die Klicks, Kosten pro Klick und die sogenannte „Goal Completion Rate (GCR)“ gemessen.
- **KPI:** Die GCR ist dabei eine Summe aus verschiedenen Zielen:

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

Je nachdem, wie lange ein Kunde auf der Website gehalten werden kann, erfüllt er die Ziele eins bis fünf. Ziel Nummer fünf ist für die SMG das wertvollste: Der Kunde erklärt sich bereit, dauerhaft mit der SMG in Kontakt zu bleiben. Der Dialog mit den (potenziellen) Gästen findet neben der Zielseite „Was uns bewegt“ auch auf anderen Plattformen statt. In der Weiterführung sollen deshalb zusätzliche Messgrößen in die KPIs einbezogen werden, die auch die Kommunikation auf diesen Plattformen abbilden. (Stand 2015)<sup>114</sup>

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

114 Wolfgang Töchterle 2015

Egal, aus welchem Blickwinkel Erfolg gemessen wird – der Bedarf nach fundierten Zahlen wird dadurch offensichtlich. Die Aufgabe der Tourismusorganisation ist es deshalb, Daten zu sammeln und zu Indikatoren (KPIs) zu verdichten, um darauf aufbauend strategische Entscheidungen treffen zu können. Gerade im Marketing ist eine profunde Effizienzmessung jedoch noch immer mit vielen Schwierigkeiten verbunden. Welche Marketingmaßnahme/Investition schlussendlich maßgeblich für die Buchungsentscheidung des Gastes war, ist für die Tourismusorganisationen aus verschiedenen Gründen nicht einfach und in manchen Fällen gar nicht zu erkennen. Häufig kann nicht einmal der Gast selbst seinen Entscheidungsweg objektiv darstellen, da zu viele Wahrnehmungen parallel und unterbewusst ablaufen. Der finale Klick für die Reisebuchung erfolgte vielleicht im Anschluss an eine spezielle Kampagne – den Erfolg deshalb der Maßnahme zuzuschreiben, greift jedoch zu kurz. Das heißt: Viele Kennzahlen

können ausschließlich den Auslöser für den Kaufprozess messen und abbilden, nicht aber den eigentlichen (ersten und entscheidenden) Kontaktpunkt mit der Marke.

---

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

---

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

**Checkliste:**

**Schritte der Erfolgsmessung<sup>115</sup>**

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

**Anforderungen an die Indikatoren (KPIs)**

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

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

115 Österreich Werbung 2012

### **Probleme der Erfolgsmessung**

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

→ **Fehlende Zielsetzung:**

Die bloße Verfügbarkeit von Daten macht noch keine Strategie.

→ **Fehlende Aussagekraft:**

Einzelne Daten sind weniger wert als sinnvoll aggregierte Indikatoren.

→ **Fehlende Datenkompetenz:**

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

→ **Fehlender Überblick:**

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

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

### **Ordnung im Datenschwungel**

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

Die wichtigsten Schritte für das Thema Datenmanagement noch einmal zusammengefasst:

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

### 3.2.3 Gästeservice und Service-Design

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

#### Wie verändert sich der Gästeservice durch die Digitalisierung?

Wie umfassend der digitale Wandel aus Sicht der Destination auf alle Phasen des Reiseerlebnisses wirkt, soll im Folgenden mit ausgewählten Beispielen deutlich gemacht werden. Die Tourismusorganisation muss sich im Grunde für alle Phasen verantwortlich fühlen – mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung: Die Inspiration und das Anwerben der Gäste ist eine ihrer Kernaufgaben, und auch die Vorabinformation sehen die Destinationen mehr oder minder stark als ihren Aufgabenbereich an. Ist der Gast dann allerdings in der Region, geht die Verantwortung, ihn weiterhin optimal zu umsorgen, häufig ausschließlich an die Leistungsträger und die Touristinformationen über. Doch auch vor Ort hat die Tourismusorganisation entscheidende Aufgaben im digitalen Kontext zu übernehmen. Das Erlebnis wird aus Sicht des Gastes nicht in Phasen unterteilt, sondern als Ganzes erlebt, vorausgesetzt, die Akteure arbeiten koordiniert und auf einem Serviceniveau zusammen.

#### Phase 1: Neue Möglichkeiten der Inspiration

Videos, Bildershows, virtuelle Rundgänge – nie war die Bandbreite an Inspirationsmöglichkeiten größer. Musste der Gast in Zeiten von Print-Broschüren und textlastigen Websites

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

#### Phase 2: Neue Wege der Information

Die Digitalisierung sorgt dafür, dass die Informationen für den Gast

- passgenauer (Zielgruppen können datenbasiert individueller und mit relevanten Inhalten angesprochen werden),
- emotionaler (nicht mehr nur die reine Information, sondern das vermittelte Erlebnis zählt, Beispiel Virtual Reality),
- präsenter (wer braucht welche Informationen wann, wo, in welcher Form? Beispiel mobile Services),
- transparenter (im Hinblick auf starke Player wie Google, Buchungsportale und andere mehr) und
- vernetzter (erst aus der Vernetzung der Informationen verschiedener Partner entsteht wirklicher Mehrwert für den Gast, Beispiel POI-Datenbanken, gemeinsame Content-Strategie)

sein müssen.

#### Phase 3: Vertrieb und Buchbarkeit

Hier läuft die Digitalisierung zur Höchstform auf – kaum ein anderer Bereich hat sich in den vergangenen Jahren so dynamisch entwickelt wie der Online-Vertrieb. Der Konkurrenzdruck zwingt Tourismusorganisationen genau zu prüfen, ob sie in diesem Umfeld noch mithalten können. Auch beihilfe- und vergaberechtliche Vorgaben erfordern eine kritische Positions-

bestimmung. Fest steht: Ein bisschen Vertrieb geht schon lange nicht mehr. Wer als Destination Erfolge erzielen will, braucht ein gut durchdachtes Geschäftsmodell. Alle anderen sollten das Thema den mächtigen Playern im World Wide Web beziehungsweise den Leistungsträgern selbst überlassen. Doch das Thema „Buchbarkeit“ hat noch eine andere Komponente, die durch die Digitalisierung beeinflusst wird und von den Tourismusorganisationen in das Aufgabenfeld Qualifizierung der Leistungsträger fällt: Das Angebot der Partner in der Region online buchbar zu machen (zunächst einmal ganz egal, ob auf einer eigenen Website oder den großen Buchungsportalen) und den Akteuren in der Destination durch professionelle Beratung zur Vertrieboptimierung mit Rat und Tat zur Seite zu stehen.

#### Phase 4: Digitale Möglichkeiten vor Ort

Den Gast vor Ort mit relevanten Hinweisen zu informieren oder auch zu inspirieren ist eine wichtige Aufgabe einer Tourismusorganisation, der sich viele Regionen allerdings noch kaum gewachsen sehen. Die Touristinformation bildet nach wie vor die Speerspitze des Vor-Ort-Kontaktes mit dem Gast, auch wenn sie nur für

einen Teil der Gäste wirklich relevant ist. Und selbst hier halten die digitalen Möglichkeiten Einzug. Über Info-Terminals und -Screens können sich die Gäste vielerlei Informationen selbstständig zusammenstellen. Wer darüber hinaus noch Fragen hat, der sucht die individuelle Beratung. Dadurch wächst der Druck auf das Personal. Das eigene Angebot zielgruppenspezifisch und ad hoc (in Echtzeit) aussteuern zu können, kann datenbankbasiert um vieles einfacher sein.

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



Quelle: Tourismus Schmallenberger Sauerland

#### Mobiler Reiseführer für das Schmallenberger Sauerland

Ein mobiler Reiseführer liefert Urlaubern im Schmallenberger Sauerland kostenfrei aktuelle Informationen rund um den Aufenthalt. Über die App „Gastfreund“ werden Inhalte für Gäste individuell zusammengestellt und auch passend zum aktuellen Standort ausgespielt. Neben allgemeinen Informationen und Übersichten zur Region, zum Wetter, zu Wander- und Radrouten sowie zu Übernachtungs-

möglichkeiten und Restaurants gibt es auf Wunsch maßgeschneiderte Infos für jeden Besucher: Nutzer erhalten von den von ihnen als Favoriten markierten Gastgebern, Geschäften und Freizeitdienstleistern Nachrichten direkt auf ihr mobiles Gerät und können selbst Feedback geben und Fotos senden. Teilnehmenden Betrieben eröffnet diese Funktion die Möglichkeit, Gäste zielgerichtet und direkt unterwegs auf dem Smartphone zu erreichen.<sup>116</sup>



---

Zwei Fragen stellen sich immer: Sind ein digitalisierter Angebotsüberblick und (kostenfreies) WLAN in der Region vorhanden?

---

Ein weiterer Aspekt, der insbesondere von den Tourismusorganisationen bislang noch zu wenig als eigene Aufgabe gesehen wird, ist die gezielte Gästelenkung und das Besucher-Tracking in Echtzeit. Je nach Situation, Umgebung, Wetterlage oder Auslastung können dem Gast inzwischen automatisiert und mobil spezielle Services vorgeschlagen und im Umkehrschluss seine Bewegungen registriert werden. Die darf selbstverständlich nur mit Zustimmung des Gastes und unter der Wahrung gesetzlicher Bestimmungen des Datenschutzes geschehen.

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

#### **Phase 5: Reflexion**

Von Bewertungsplattformen über Instagram, Facebook & Co. bis zu Social Walls: Die Digitalisierung hat völlig neue Spielräume zur Reflexion der eigenen Reise eröffnet. Die Gäste teilen vor, während und nach der Reise ihre Erfahrungen, bewerten das Erlebte und gehen im Idealfall eine fortdauernde Beziehung mit dem Reiseziel ein (Kundenbindung). Besonders wichtig ist es daher, die Gäste zu animieren und durch entsprechende Kanäle zu befähigen, das Erlebnis zumindest in Teilen öffentlich zu machen. Die Gästeerlebnisse und -bewertungen gilt es, gebündelt auf der eigenen Website und weiteren Kanälen auszuspielen (zum Beispiel Social Walls, Widgets zur Darstellung der Gästebewertungen).

---

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

---

#### **Der Zeitpunkt des Gästekontaktes entscheidet über die Maßnahmen**

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

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

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

Service-Design hat zum Ziel, die einzelnen (digitalen und analogen) Komponenten eines Serviceangebotes zu einem einheitlichen und nahtlos positiven Gästeerlebnis zu verbinden. Ursprünglich aus dem Marketing kommend, handelt es sich um eine relativ junge, aber schnell an Popularität gewinnende Disziplin. „Service-Design ist eine Denkweise, ein Angebot an Methoden und eine gemeinsame Sprache für den Prozess der Gestaltung von Dienstleistungen.

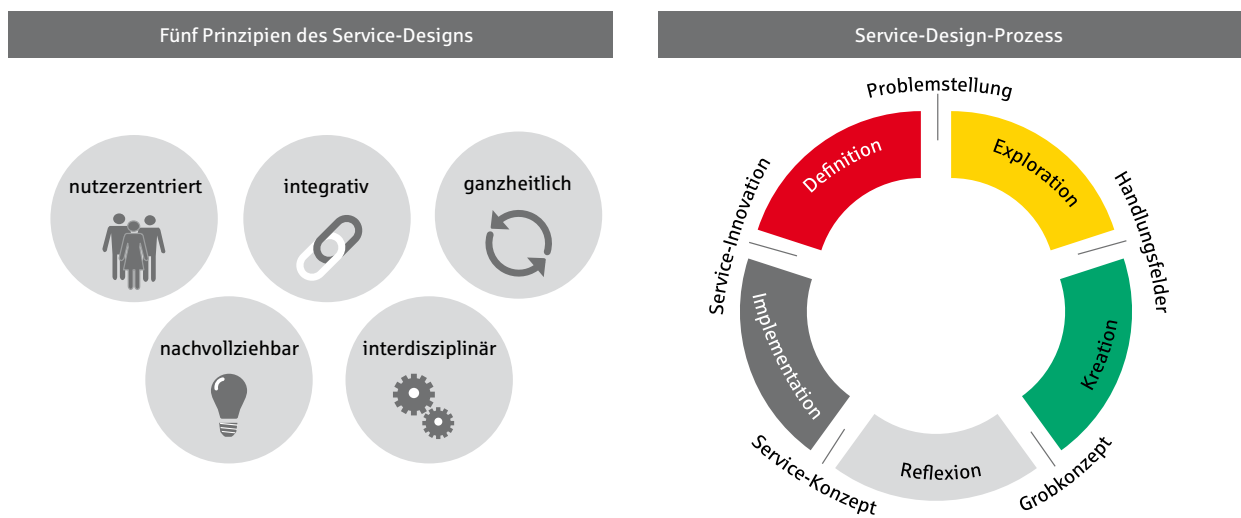
Der Ansatz ist stets kundenzentriert, der Weg interdisziplinär. Das Ziel ist die Schaffung von einzigartigen Kundenerlebnissen und marktgerechten Services: Design Thinking + Serviceinnovation = Great Customer Experience.“<sup>117</sup>

Dieser Prozess umfasst:

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

Gerade die „Serviceoptimierung“ ist ein Kernbereich des Aufgabenspektrums einer Tourismusorganisation. Die Verbesserungen beziehen den B2C-Bereich (Endkundenmarketing) genauso ein, wie die Interaktion mit Partnern und die interne Prozessgestaltung. Die Möglichkeiten der Digitalisierung müssen in Bezug auf das Verbesserungspotenzial immer mitgedacht werden. Um sich dem Weg der konsequenten Gästeorientierung zu verschreiben, bedarf es eines systematischen Einstiegs in die Prinzipien und Prozesse des Service-Designs, der an dieser Stelle jedoch nicht vollumfänglich abgebildet werden kann. ► Abb. 50

Abb. 50: Prinzipien kennen, Prozess leben: Mit 2 × 5 zum Erfolg



Quelle: dwif 2016; in Anlehnung an <http://matthewtyas.com> und <http://servicedesign-linz.at>

### Beispiele für Service-Design in der Praxis

## JUIST TÖWERLAND

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



Im Allgäu diente der Service-Design-Ansatz dazu, mehr darüber zu erfahren, wie die (vorab definierten) Personas die neue Internetseite erleben. Im Vordergrund standen neben der qualitativen Beurteilung der Inhalte insbesondere auch die einfache Benutzerführung. Das sogenannte Usability Testing mit den Vertretern der Zielgruppe brachte wichtige Erkenntnisse, die zur Optimierung der Website-Gestaltung genutzt wurden. Das Ergebnis steht auch Partnern zur Verfügung, die für ihre eigene Webpräsenz auf das Gerüst aus Technik und Design (Framework) zurückgreifen können. Dadurch werden Daten gemeinsam genutzt und ausgetauscht und die Datenpflege vereinfacht.

Quelle: Tourismuszukunft – Realizing Progress GmbH & Co. KG

### WLAN – noch immer eine Dauerbaustelle

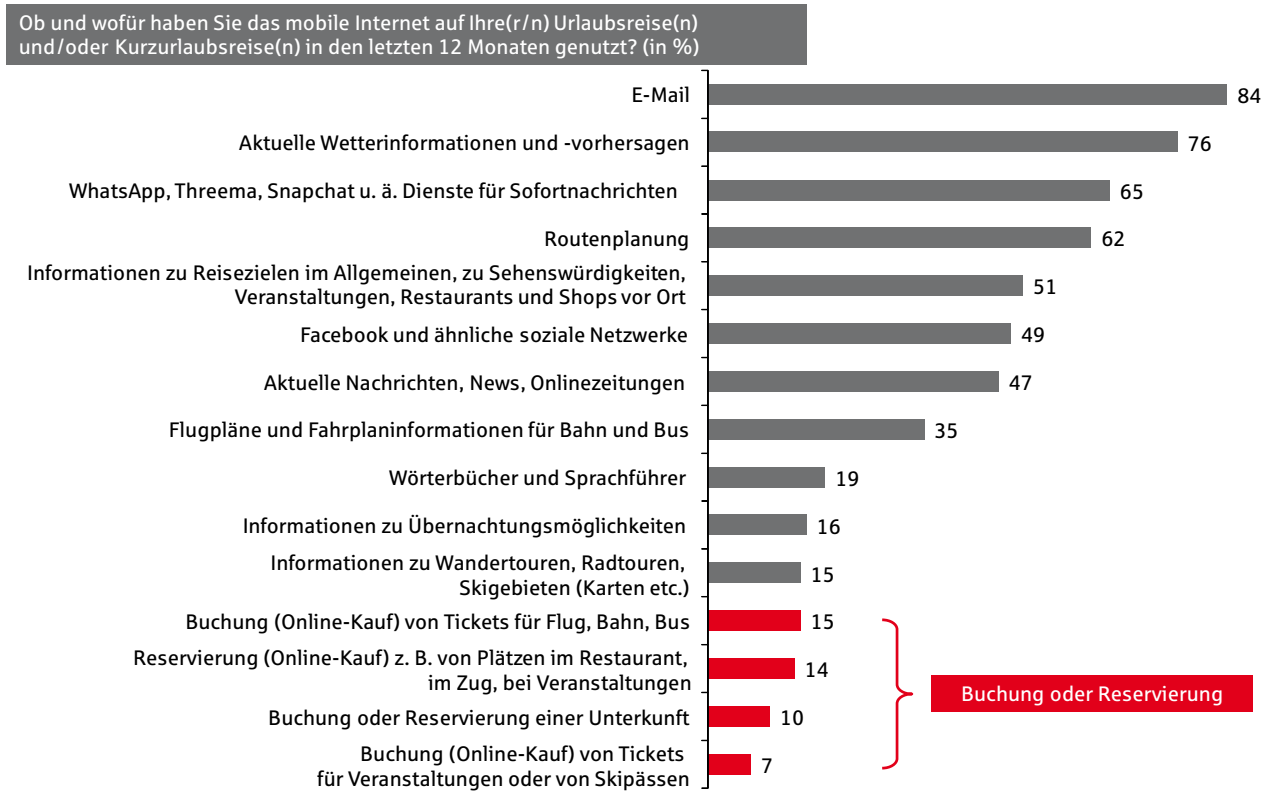
In den bislang beschriebenen Kapiteln zur digitalen Destination wurde ein Sachverhalt stets als gegeben betrachtet: Den Gästen einer Destination steht in der Unterkunft/im Betrieb oder sogar im öffentlichen Raum ein WLAN-Zugang zur Verfügung. Klingt einfach, scheint in Deutschland aber immer noch eine Mammutaufgabe zu sein. Die Nachfrage ist jedoch immens. Laut Reiseanalyse hat jeder zweite Reisende, der in den letzten zwölf Monaten eine Urlaubs- oder Kurzurlaubsreise unternommen hat, zumindest gelegentlich einen mobilen Internetzugang per Smartphone oder Tablet genutzt. Die Frequenz könnte jedoch noch deutlich höher sein, wenn man auch jene betrachtet,

die aktuell noch mit Nutzungsbarrieren kämpfen: 54 Prozent gaben an, dass sie mit ihrem Smartphone oder Tablet unterwegs im Urlaub häufiger oder überhaupt online gehen würden, wenn sie kostenfreie WLAN-Zugänge an öffentlich zugänglichen Plätzen vorfinden würden. In den Hotels/Unterkünften liegt der Anteil sogar bei 60 Prozent. 32 Prozent wünschen sich generell eine Internetverbindung im Urlaub – unabhängig von den Kosten.<sup>118</sup> Die mobile Nutzung des Internets dient vor allem dazu, die Verbindung nach Hause aufrechtzuerhalten (Erlebtes zu teilen) oder Informationen abzurufen, die unmittelbar für die Reise wichtig sind (z. B. Wetter, Routenplaner, Wörterbuch).

► Abb. 51

118 Verband Internet Reisevertrieb e.V. 2014

**Abb. 51: Nutzungsarten des mobilen Internets bei Urlaubsreisen**



Quelle: dwif 2016; Daten RA online 11/2014 (Basis: Reisende, die unterwegs im Urlaub das mobile Internet zur Buchung oder Information genutzt haben), zitiert in: Verband Internet Reisevertrieb e.V. 2014

In den Ballungsgebieten ist die Netzabdeckung beziehungsweise das Vorhandensein von WLAN-Hotspots zwar inzwischen recht gut, in kleineren Städten und insbesondere ländlichen Regionen jedoch meist eine Herausforderung (vgl. Kap. IV, 2.1). Fest steht in jedem Fall: Mehr und mehr Gäste erwarten unterwegs einen schnellen, möglichst kostenfreien Internetzugang. Wer die verschiedenen Touchpoints in

der eigenen Region digitalisieren will, muss sich deshalb zwingend mit der WLAN-Bereitstellung auseinandersetzen. Die damit verbundenen technischen und rechtlichen Aspekte sind komplex. Unüberwindbar sind sie jedoch nicht, wenn man sieht, wie fortschrittlich beispielsweise manche Regionen oder sogar Inseln in Asien mit diesem Thema umgehen.

**WLAN in New York: Alte Telefonzellen werden superschnelle Hotspots**

Es soll das schnellste und größte städtische WLAN-Netzwerk der Welt werden: Das Projekt „Link NYC“ will 7.500 Internetstationen mit superschnellem WLAN in die Straßen von New York bringen. Dafür werden derzeit ausrangierte Telefonzellen umgebaut und mit Hotspots und Touchscreens ausgestattet. Darüber können Nutzer auf Apps wie Routenplaner zugreifen. Leere Akkus lassen sich über eine USB-Schnittstelle aufladen und auch klassisches Telefonieren wird möglich sein, bei Anrufen innerhalb Amerikas sogar kostenlos. New Yorker können die Hotspots in den nächsten Jahren testen und ihr Feedback geben. An der Projektfinanzierung ist unter anderem Google beteiligt. Die 200 Millionen Dollar Errichtungskosten wollen die Geldgeber über Werbung wieder einspielen. Auf der oberen Hälfte der Internetstationen soll dazu auf zwei Flachbildschirmen Werbung geschaltet werden.<sup>119</sup>

**Ein Appell zum Abschluss: Digitalisieren Sie nicht um des Digitalisierens willen!**

Die Digitalisierung hat sich etwas durch die Hintertür in die Tourismusorganisationen geschlichen. Sie wird deshalb noch viel zu häufig alleinig mit den neuen Möglichkeiten im (Online-)Marketing (vgl. Kap IV, 2.3) gleichgesetzt oder an einer bestimmten Technologie festgemacht. Bevor überhaupt überlegt wird, welche Inhalte man eigentlich an wen kommunizieren will, wird darüber diskutiert, ob eine Infosteile für die Touristinformation angeschafft oder eine eigene App programmiert werden soll. So ist in den vergangenen Jahren mit Sicherheit eine (zu) hohe Summe in die Anschaffung digitaler Lösungen geflossen und zu wenig Energie in die Überlegungen, welche Ziele damit im Kern erreicht werden sollen. Die Technik macht jedoch nicht den Service aus.

Der Wunsch nach konkreten Hilfestellungen („Was sollen wir denn jetzt genau machen?“) ist eigentlich ein versteckter Ruf nach Strategie („Was wollen meine Gäste?“, „Welche Gäste möchten wir erreichen?“, „Welche Ansprache macht für uns Sinn und welche nicht?“ etc.). Die Reihenfolge der Überlegungen mit Blick auf den digital unterstützen Gästeservice muss deshalb immer sein:

- **Festlegen:** Wofür stehen wir? Was macht einen perfekten Urlaub für den Gast bei uns aus?
- **Aufdecken:** Wo können / müssen wir unseren Service optimieren und wie können uns digitale Medien / Technologien dabei gegebenenfalls unterstützen?
- **Ausloten:** Welche Partner der Servicekette sind an diesem Ziel zu welchem Zeitpunkt auf welche Art beteiligt?
- **Und erst dann:** eine strategische Entscheidung für (oder auch gegen) bestimmte Tools fällen.

Auf die Fragen, wie die Digitalisierung den Gästeservice einer Tourismusorganisation verändert und welche Maßnahmen ergriffen werden sollen, kann es deshalb keine pauschale Antwort und keine allgemeingültige Checkliste geben. Das herauszuarbeiten, den Service zu designen und den Gast in allen Bemühungen bedingungslos in den Mittelpunkt zu rücken, ist zweifelsohne anstrengend – aber notwendig. Individuelle und partnerschaftliche Ideen und Lösungen sind gefragt, für die es kein Patentrezept gibt.



### Das Multichannel Reisebüro – auch ein Vorbild für die Touristinformation der Zukunft?!

„Neuer Concept Store von DER Touristik in Berlin eröffnet“: Hinter dieser Schlagzeile verbergen sich (Zukunft-)Visionen, die auch den Service in den Touristinformationen verändern können.

Interaktives Schaufenster, Video Wall, Touch Screens, Virtual-Reality-Brillen: In der Shopping Mall The Q in Berlin können sich Besucher seit Ende März 2016 ein Bild davon machen, wie Technologien den Service in einem Reisebüro verändern können und den Point of Sale zu einem spannenden Erlebnisort werden lassen:



Quelle: DER Reisebüro

- Eine lebensgroße virtuelle Dame begrüßt aus dem Schaufenster die vorbeigehenden Passanten und lädt zu einem Besuch des Reisebüros ein. Durch das Heben der Hand startet ein Video und „entführt“ den Passanten an Deck eines Kreuzfahrtschiffes. Eine leuchtende Unterwasserwelt auf dem Boden weist den Weg zum Eingang und beim Betreten des Concept Stores poppen animierte Muscheln unter den Füßen auf.
- Monitore der sogenannten „drehbaren Inspirationsinsel“ mit Sofa und eine Videowand im Inneren des Reisebüros inspirieren und informieren durch weitere Expertentipps.
- Was die Mitarbeiter(innen) auf den eigenen Screens sehen, wird zugleich auf den Tisch projiziert. Analog zum Smartphone lassen sich mit Fingerbewegungen Elemente auswählen und Inhalte größer ziehen.
- Durch den Aufbau einer eigenen Experten- und Beratungsdatenbank mit Informationen über zahlreiche Destinationen steht das elektronische Basiswissen für alle Berater leicht zugänglich zur Verfügung.
- Unschlüssige können sich per 3-D-Brille noch einmal überzeugen, ob das ausgewählte Hotel wirklich das Richtige ist. Ein virtueller Gang durch das Zimmer oder die Anlage schafft Klarheit.
- Auch für die interne Erfolgsmessung setzt DER auf Technologie: Die anonyme Messung von mobilen Frequenzen vor und in den Filialen (WLAN-Frequenzmessung) gibt Auskunft über Verweildauer und Wiederkehrquote der Kunden sowie die Qualität der Standorte und den Erfolg von Marketingmaßnahmen.

Unter dem Motto „Aus den Reisebüros werden nun Stores“ führt auch TUI in den eigenen Filialen seit 2014 einen ähnlichen Transformationsprozess durch.

Auch Thomas Cook hat ein Konzept der „digitalisierten High-End-Filialen“ entwickelt. Um die Aufenthaltsqualität der Besucher zu steigern, wurde ein architektonisches Konzept mit drei Zonen entwickelt: Classic Zone, Lounge Zone und Comfort Zone:



Quelle: Thomas Cook

- **Classic Zone:** Kunde und Servicemitarbeiter(in) begegnen sich weiterhin am Counter. In den Schreibtisch integrierte iPads unterstützen bei der gemeinsamen Urlaubssuche.
- **Lounge Zone:** Die Schreibtischatmosphäre wird durch eine Wohlfühlumgebung abgelöst. Der ehemalige Wartebereich wird mittels bequemer Sitzmöbel, iPad-Technologie und einer Virtual-Reality-Datenbrille zum Anlaufpunkt für Kunden, die ihre Reisesuche selbst beginnen und anschließend durch die qualifizierte Beratung der Reiseprofis ergänzen wollen.
- **Content Zone:** Hier sind Beratungsgespräche außerhalb der klassischen Schalter-Atmosphäre möglich. Die im Stil einer Bar gestaltete Kombination aus Hockern und erhöhtem Tisch lädt zur iPad-Recherche und zum Stöbern in Reiseliteratur ein. Im Tisch versenkbare Computerterminals lassen sich durch das Serviceteam bei Bedarf ausfahren, um den Bereich wie einen vollwertigen Schalter-Arbeitsplatz nutzen zu können.

## 4 Der digitale Tourismusbetrieb

### Zusammenfassung

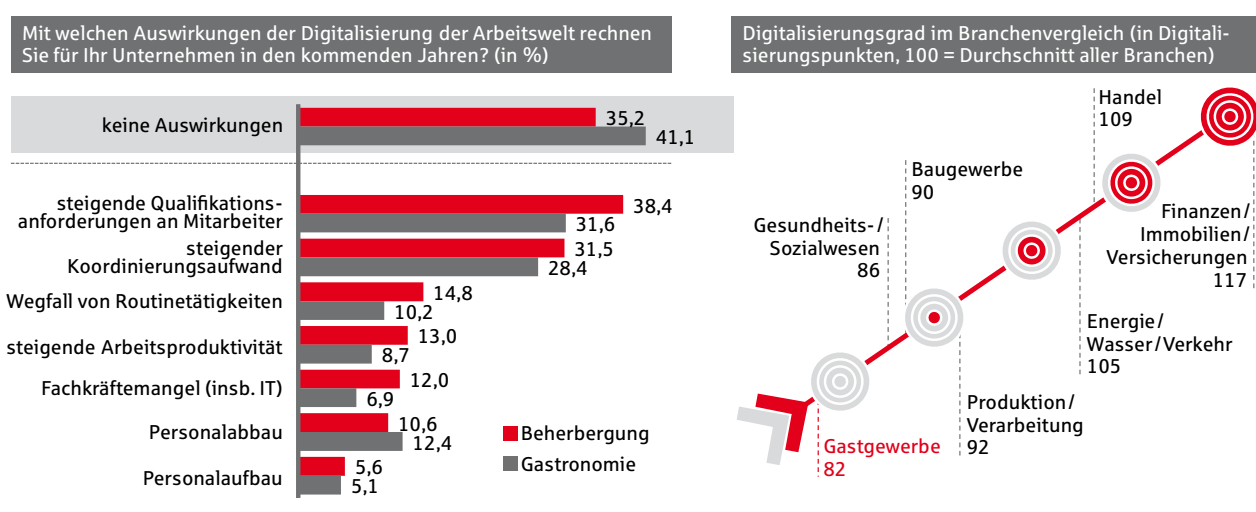
- Die Betriebe der Tourismuswirtschaft, allen voran das Gastgewerbe, zählen zu den Schlusslichtern im digitalen Branchenwettbewerb. Bislang konzentrieren sie sich bei der Digitalisierung vor allem auf das Marketing und den Vertrieb. Die Potenziale, die digitale Technologien für die Optimierung interner Prozesse und die Produktentwicklung/Serviceinnovation bieten, werden kaum erkannt.
- Gerade für die eigenkapitalschwache und durch kleine und mittlere Unternehmen dominierte Betriebslandschaft im Tourismus in Westfalen-Lippe kommt es bei der Digitalisierung aber auf kostensparende und nach innen gerichtete Lösungen an.
- Den Betrieben steht eine Vielzahl digitaler Technologien zur Verfügung. Und doch ist vor allem die richtige Mischung wichtig. Denn die Digitalisierung bewegt sich stets im Spannungsfeld zwischen Effizienzsteigerung und Innovation auf der einen Seite sowie der Kundenorientierung und Servicequalität auf der anderen. Das Tourismusbarometer zeigt die Möglichkeiten auf und gibt Hinweise, wo Aspekte der Digitalisierung sinnvoll eingesetzt sein können und wo Betriebe eher Vorsicht walten lassen sollten.

### 4.1 Status quo der Digitalisierung in den Tourismusdestinationen in Westfalen-Lippe

Viele aktuelle Studien deuten in eine stark digitalisierte Zukunft der Tourismusbetriebe. Am besten erforscht ist das Thema im Hinblick auf die Hotellerie. So muten die Forschungen des Fraunhofer Institutes zum „FutureHotel“ schon sehr nach Science-Fiction an – mit Self-Check-ins,

Smart Rooms und vollautomatisierten Betriebsabläufen.<sup>120</sup> Und auch die Studie „Hotellerie 4.0“ der Österreichischen Hotelvereinigung (ÖHV) benennt eine Vielzahl an digitalen Technologien, die für die Hotellerie der Zukunft relevant sein können.<sup>121</sup>

Abb. 52: Stand und Auswirkungen der Digitalisierung im Gastgewerbe



Quelle: dwif 2016, Daten DIHK-Saisonumfrage Winter 2015/16, Sonderauswertung für Nordrhein-Westfalen sowie Antrieb Mittelstand 2013

120 www.futurehotel.de

121 ÖHV und Roland Berger 2016

Die Realität sieht allerdings anders aus: Die Tourismusbetriebe laufen der digitalen Entwicklung allzu häufig weit hinterher. Die Nutzung der vorhandenen Möglichkeiten hält sich bislang in Grenzen, was die Autoren der ÖHV-Studie sogar zu der Frage veranlasst: „Verschlafen die Hoteliers die digitale Weiterentwicklung?“<sup>122</sup> Im Digitalisierungsbarometer der Initiative „Antrieb Mittelstand“ landet das Gastgewerbe auf dem letzten Platz aller betrachteten Branchen.<sup>123</sup> Das erstaunt zwar nicht sonderlich, sucht man den Vergleich mit Branchen wie dem Einzelhandel oder der Finanzwirtschaft. Doch selbst eher analoge Branchen wie das Baugewerbe stehen digital wettbewerbsfähiger da als das Gastgewerbe. ► Abb. 52

### **Zwischen Gleichgültigkeit, Optimismus und Selbstüberschätzung**

Die Betriebe selbst zeigen eine erstaunliche Gleichgültigkeit dem digitalen Megatrend gegenüber. Im Rahmen der aktuellen DIHK-Saisonumfrage Winter 2015/2016 sind knapp vier von zehn gastgewerblichen Betrieben in Nordrhein-Westfalen der Ansicht, dass die Digitalisierung keinerlei (egal, ob positive oder negative) Auswirkungen auf ihre Arbeit haben wird. Die Befragung touristischer Betriebe in Westfalen-Lippe Anfang des Jahres 2016 zeigt ein ähnliches Ergebnis: Sehen bei den Destinationen mehr als zwei Drittel aller Befragten in erster Linie die positiven Effekte, sind es auf Betriebsebene nur gut die Hälfte. 44 Prozent hingegen sind unentschieden und meinen, Vor- und Nachteile halten sich die Waage. ► Abb. 52 und Abb. 53

---

Die Skepsis bleibt – vor allem, weil die positiven Effekte von vielen nicht erkannt werden.

---

Entsprechend verwundert es kaum, dass die Selbsteinschätzung der Betriebe durchweg positiver ausfällt als bei den befragten Destinationen (vgl. Kap. IV, 3). Ein auffallend hoher Prozentsatz fühlt sich zumindest bezüglich der zur Verfügung stehenden Zeit (personelle

Ressourcen), der finanziellen Mittel und des nötigen Know-hows gut bis sehr gut auf den digitalen Wandel vorbereitet – gemäß dem Motto: Wo kein Handlungsbedarf wahrgenommen wird, da braucht es nicht viele Ressourcen. Ein großer Irrtum, wie die eingangs zitierten Studien belegen.

### **Potenziale werden kaum erkannt**

Die Betriebsstrukturen im Westfalen-Lippe-Tourismus sind äußerst kleinteilig, der typische Betrieb nach EU-Definition ist ein „Kleinstunternehmen“ mit weniger als zehn Mitarbeitern und maximal zwei Millionen Euro Umsatz pro Jahr.<sup>124</sup> Der Großteil der Betriebe liegt sogar noch unter diesen Grenzwerten, was mit Blick auf die Digitalisierung zusätzliche Herausforderungen mit sich bringt: Angesichts der begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen sowie der Vielzahl alltäglicher Probleme, wie Konkurrenzdruck, niedriges Preisniveau, hohe Energiekosten oder fehlende Fachkräfte, ist der Spielraum für ein innovatives Ausprobieren von neuen Technologien und Möglichkeiten häufig stark eingeschränkt. In den meisten westfälisch-lippischen Tourismusbetrieben kümmert sich zwar der Chef persönlich um den digitalen Wandel (58 Prozent). Doch dieser ist in der Regel sowieso alles in einem – Hotelchef, Gastronom, Buchhalter und nun eben auch: Chief Digital Officer (vgl. Kap. IV, 2.3).

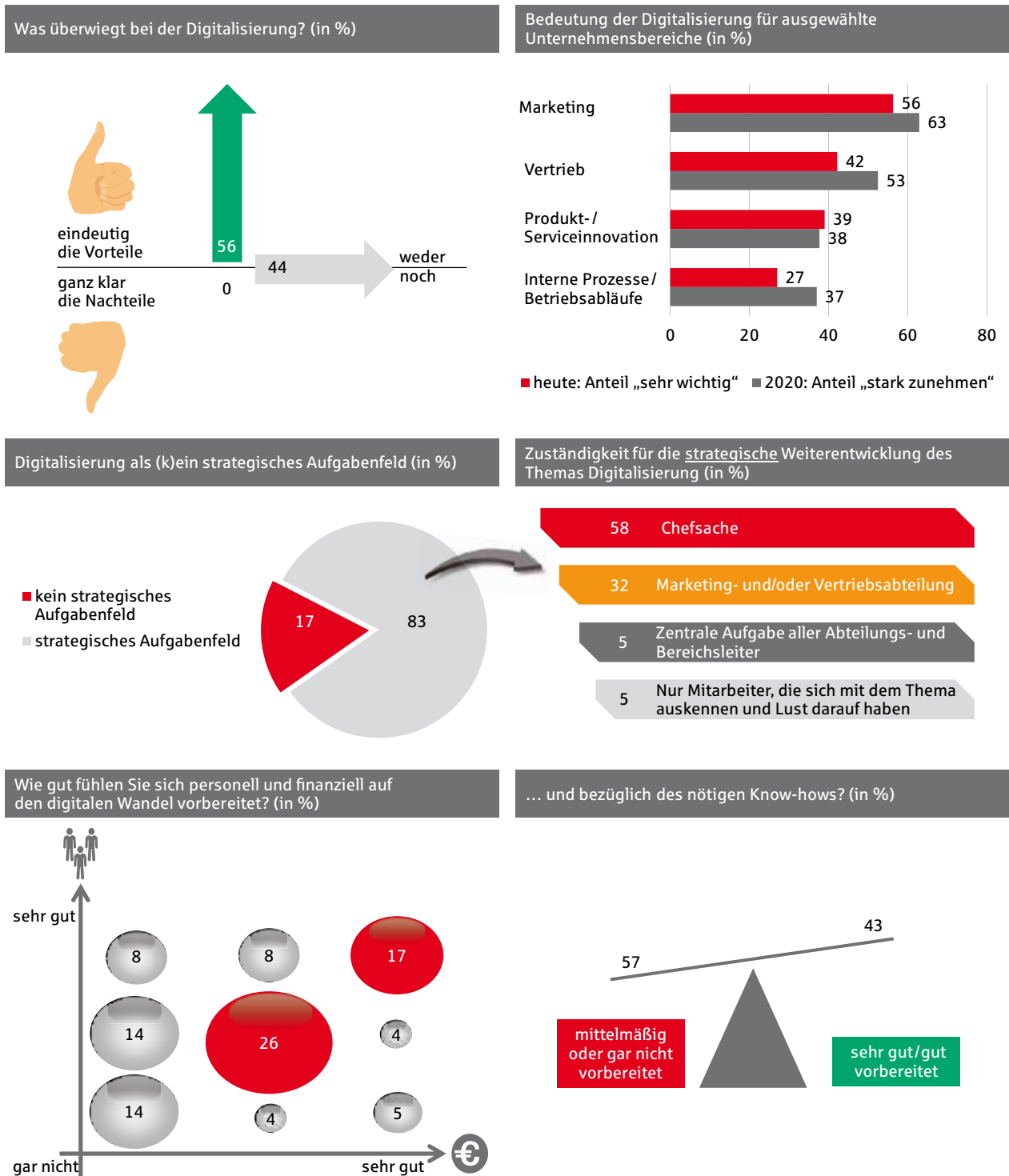
Die hohe Dynamik der digitalen Entwicklung und die zunehmende Komplexität der technischen Möglichkeiten machen es den Betrieben oft nicht leicht, Schritt zu halten und immer auf dem aktuellsten Stand zu sein. Dass die Digitalisierung auch Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen ermöglicht und damit Kapazitäten für andere Aufgaben frei werden können, bleibt häufig außen vor. Die DIHK-Saisonumfrage zeigt: Wer Auswirkungen durch die Digitalisierung erwartet, hat vornehmlich Negatives im Blick wie steigende Qualifikationsanforderungen oder den hohen Koordinierungsaufwand. Nicht einmal jedes sechste Unternehmen sieht auch die positiven Effekte für den eigenen Betrieb, etwa durch eine höhere Produktivität oder den Wegfall von Routinetätigkeiten.

122 Ebenda

123 Antrieb Mittelstand 2013

124 Sparkassenverband Westfalen-Lippe 2014

**Abb. 53: Einschätzungen der Tourismusbetriebe (Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft) zur Digitalisierung**



Quelle: dwif 2016, Daten Online-Befragung der Tourismusakteure in Westfalen-Lippe

### Herausforderungen des digitalen Wandels: Ausgewählte Ergebnisse Experten-Kreativ- Workshops in Münster

Einen Vormittag lang diskutierten Tourismusakteure aus Westfalen-Lippe im Rahmen eines Kreativ-Workshops in Münster mit dem dwif die Herausforderungen im digitalen Wandel – einmal aus Sicht einer Tourismusorganisation (vgl. Kap. 3) und einmal aus Sicht eines Beherbergungsbetriebes (Leistungsträger = LT).

Für einen Hotelier/Gastgeber wird es demnach immer wichtiger, Innovationstreiber für den eigenen Betrieb zu sein – ausgestattet mit einem „360-Grad-Blick“ und stets am Puls der Zeit. Gleichzeitig ist es eine wichtige Aufgabe der Chefetage, die Mitarbeiter(innen) optimal für die Herausforderungen der Digitalisierung zu coachen und weiterzubilden („fördern und fordern“).

Die größten Herausforderungen im Kontext des digitalen Wandels bestehen nach Einschätzung der Expert(inn)en darin, Impulse kontinuierlich aufzunehmen und Prozesse immer wieder neu zu denken (stetige Innovationsspirale) sowie den optimalen Austausch von Informationen und Daten voranzutreiben. Gerade im Zusammenwirken innerhalb des Ortes/der Region bestehen hier noch viele ungenützte Potenziale, die Qualität des Gästelerlebnisses durch bessere Absprachen und Datenschnittstellen zu steigern.

Um dieses Zusammenwirken zwischen den Akteuren weiter zu forcieren, ergeben sich aus Sicht der Beherbergungsbetriebe verschiedene Anknüpfungspunkte. Der Tourismusorganisation schreiben die Expert(inn)en dabei insbesondere die Rolle eines Know-how-Vermittlers und Türöffners für Kooperationen mit innovativen, reichweitenstarken Dienstleistern zu.

Für den eigenen Betrieb stehen jedoch noch andere Punkte ganz oben auf der Agenda: zielgruppenspezifische Angebote und eine verbesserte Kommunikation mit dem (potenziellen) Gast. Diese Themen sind nicht neu für die Tourismusbetriebe – die Digitalisierung erweitert die Möglichkeiten in diesem Kontext jedoch immens.

Welche Aspekte die Diskussionsteilnehmer vielleicht noch zu wenig im Blick hatten, zeigen die nachfolgenden Ausführungen.





## 4.2 Schwerpunktthemen für den digitalen Wandel

Angesicht der skizzierten Herausforderungen und der stark eingeschränkten Spielräume für die kleinteilige Tourismusbranche stellt sich eine zentrale Frage: Wie digital müssen (und können) Tourismusbetriebe in Zukunft tatsächlich sein? Und wo macht der Einsatz digitaler Technologien und Medien wirklich Sinn? Wo ist er zwingend erforderlich?

Zurzeit werden digitale Anwendungen in den westfälisch-lippischen Tourismusbetrieben primär in der Gästeansprache genutzt, betriebsintern hingegen kaum. Mehr als die Hälfte der befragten Akteure aus Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft misst der Digitalisierung für Marketing und Vertrieb eine große Bedeutung bei. Produktentwicklung, innovativer Gästeservice sowie die Optimierung interner Prozesse bleiben dagegen häufig noch außen vor.

► Abb. 53

---

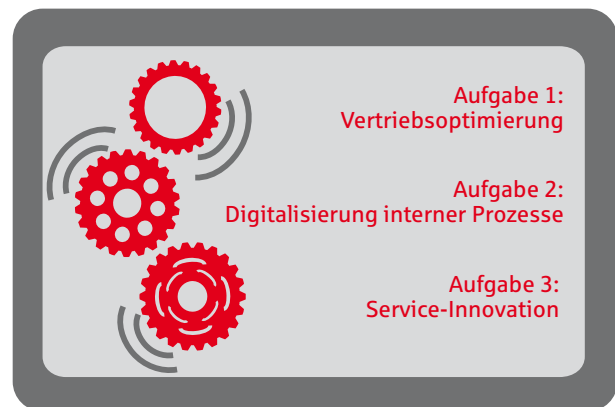
Zentrale Frage: Wie viel Digitalisierung muss tatsächlich sein?

---

Dabei kommt es in Zukunft gerade für die KMU-dominierte Betriebslandschaft im Tourismus bei der Digitalisierung viel eher auf nach innen gerichtete Themen an – mit unterschiedlichen Nuancen zwischen Gastgewerbe und Freizeiteinrichtungen. Während die Vertrieboptimierung und die Digitalisierung interner Prozesse für gastgewerbliche Betriebe von übergeordneter Relevanz sind, steht für die Freizeiteinrichtungen die Serviceinnovation mittels digitaler Technologien im Vordergrund. Auf diesen Aufgaben-Dreiklang für Tourismusbetriebe gehen die nachfolgenden Kapitel im Detail ein.

► Abb. 54

Abb. 54: „Digitaler“ Aufgaben-Dreiklang für Tourismusbetriebe



Quelle: dwif 2016

### Nicht im Mittelpunkt: Marketing und Kommunikation

Die Digitalisierung hat natürlich Auswirkungen auf andere Unternehmensbereiche, allen voran das Außenmarketing. Die Kommunikation über zunehmend stärker online-basierte Kanäle betrifft auch gastgewerbliche Betriebe und Freizeiteinrichtungen. Allerdings bedeutet Marketing im digitalen Zeitalter mehr als eine attraktive Website und das erfolgreiche Anlegen eines Facebook-Profiles. Aufgrund der immensen, stetig wachsenden Informationsflut wird es für den einzelnen Betrieb immer schwerer, mit seinen Botschaften und Angeboten sichtbar zu sein (vgl. Kap. IV, 3).

Selbstverständlich ist die eigene Website für touristische Betriebe auch weiterhin der Dreh- und Angelpunkt ihrer Online-Präsenz. Diese mit allen wichtigen Informationen zu versehen sowie aktuell und top gepflegt zu halten, das ist die wichtigste Aufgabe im Außenmarketing von Gastgewerbe und Freizeiteinrichtungen. Und das auch, wenn selbst einige durchaus digital agierende Unternehmen bezweifeln, dass ein Hotel heutzutage noch zwingend eine eigene Website braucht. So würde selbst Marco Nussbaum, CEO von prizeotel, für „ein neues 50-Zimmer-Hotel in Hamburg aktuell keine eigene Website mehr aufbauen“.<sup>125</sup>

125 Prizotel 2016

Die stärker herausfordernde Kommunikation über das Social Web macht hingegen in erster Linie für diejenigen Akteure Sinn, die eine gewisse Sichtbarkeit über die Verbreitung relevanter, dem Gast einen Mehrwert bietender Inhalte gewährleisten können. Oft sind Partner (etwa regionsweite Initiativen, Online-Plattformen oder externe Agenturen) dafür deutlich besser geeignet als der eigene Kanal. Gerade kleinere und mittlere Betriebe, die ohnehin Probleme haben, in puncto Onlinemarketing auf der Höhe der Zeit zu bleiben, sollten daher mit Bedacht auswählen, auf welchen Kanälen sie mit welchem Aufwand agieren können.

### 4.2.1 Vertrieboptimierung

Der Vertrieb über digitale Kanäle wird immer wichtiger. Insbesondere touristischen Leistungsträgern bieten sich zahlreiche Chancen, die es optimal zu nutzen gilt. Dazu stehen – wie auch im klassischen analogen Vertriebsgeschäft –

sowohl die eigenen Kanäle (Direktvertrieb) als auch externe Vermittlungs- und Buchungsportale mit einer enormen Reichweite (Fremdvertrieb) zur Verfügung. ▶ Tab. 5; ▶ Abb. 18.

**Tab. 5: Vertriebskanäle im Online- und Offline-Vertrieb**

	Online	Offline
<b>Eigenvertrieb</b>	Vertrieb über die eigene Website bzw. ein eigenes Buchungs-/Reservierungssystem, ggf. auch über Social-Media-Plattformen	Verkäufe und Buchungen vor Ort, Brief/Fax, telefonischer Vertrieb, Kataloge etc.
<b>Fremdvertrieb</b>	Vertrieb über Online-Reisevermittler wie Buchungsportale, Online Travel Agencies (OTAs) etc.	Vertrieb über Reisebüros und Reiseveranstalter

Quelle: dwif 2016

Der große Vorteil des Online-Vertriebs gegenüber dem Offline-Vertrieb ist die hohe Reichweite. Während klassische Distributionsmodelle den Schwerpunkt häufig auf wenige Topseller-Produkte legen, hat sich im digitalen Bereich die Theorie des „Long Tail“ durchgesetzt. Diese geht davon aus, dass online gerade durch den Vertrieb möglichst vieler Einzelleistungen die höchste Reichweite erzielt werden kann. Allerdings sind dafür virtuelle Marktplätze notwendig, die eben jene Einzelleistungen bündeln und zentral verkaufen. Das sind im Tourismus die Buchungs-/Vermittlungsplattformen und Online-Reisebüros.

Digitaler Vertrieb erhöht die Reichweite, braucht aber starke Partner.

#### **Eigenvertrieb als wichtiges Ziel**

Ziel eines jeden Betriebes muss es sein, so viele Buchungen wie möglich über die eigenen Kanäle zu generieren. Denn nur hier liegt die vollständige Kontrolle und Wertschöpfung beim Hotel, dem Gastronomiebetrieb oder der Freizeiteinrichtung selbst. Der wichtigste eigene E-Commerce-Kanal ist zweifelsohne die Unternehmenswebsite. Diese für den Vertrieb in technischer Hinsicht zu optimieren und für den Gast auffindbar zu machen, gehört zu den Grundvoraussetzungen für einen erfolgreichen digitalen Direktvertrieb. Zudem gibt es mittlerweile etliche Softwarelösungen, die die Integration eines Online-Reservierungs-/Buchungssystems ermöglichen und so auch kleineren Betrieben die Möglichkeit bieten, Zimmer, Tischreservierungen, Tickets, Dienstleistungen oder Pauschalangebote online zu vertreiben.

### Fremdvertrieb als Chance

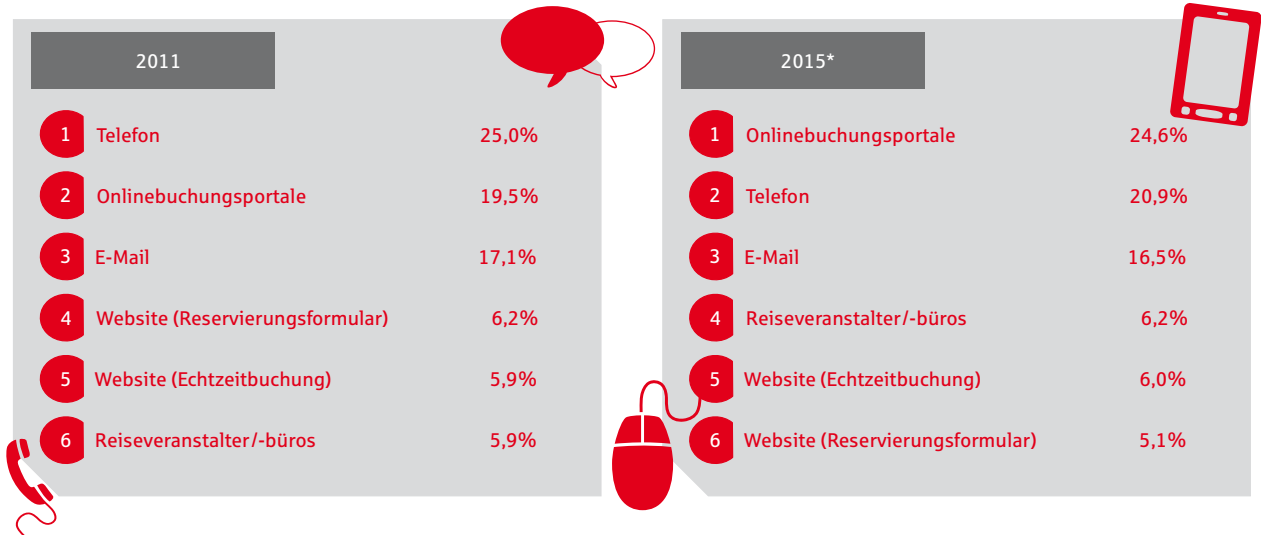
Die Reichweite der eigenen Website ist aber in der Regel stark begrenzt. Daher kommt den externen Buchungs- und Reservierungsplattformen eine große Bedeutung zu. Die Situation ist jedoch alles andere als übersichtlich, denn vor dem Hintergrund des enormen Umsatzpotenzials und der Vielzahl an Kleinanbietern in der Branche sind in den letzten Jahren unzählige Mittler mit den unterschiedlichsten Geschäftsmodellen auf den Markt gekommen, die für nahezu alle touristischen Akteursgruppen spezielle Angebote vorhalten (siehe Exkurs).

Zwar fallen bei einer Buchung oder Vermittlung über externe Portale teils erhebliche Provisionen an, allerdings gelten gerade die großen, reichweitenstarken Portale als Garant für Buchungen und dienen gleichzeitig als Schaufenster: Je besser ein Betrieb in den Online-Portalen sichtbar ist, desto größer ist die Chance, dass ein potenzieller Gast auf ihn aufmerksam wird. Ein gut gepflegtes, attraktives Profil ist Pflicht für alle Akteure. Darüber hinaus hängt die Wahl der richtigen Partner für den Fremdvertrieb in hohem Maße von der Positionierung des Betriebes ab. So ist es häufig sinnvoller, möglichst gezielt auf wenige, zum Unternehmen passende Spezialanbieter zu setzen, als die eigenen Angebote nach dem Gießkannenprinzip über das World Wide Web zu verstreuen.

#### Exkurs: Buchungs- und Reservierungsplattformen im Tourismus

- **Beherbergungsbetriebe:** Hier sind vor allem die großen Anbieter bei den Buchungsportalen relevant, allen voran Booking.com, HRS und Hotel.de. Allerdings gibt es diverse kleinere Plattformen, die sich erfolgreich auf einzelne Segmente (Ferienwohnungsportale wie BestFewo, FeWo-direkt, E-Domizil, Novasol) oder spezielle Angebote (zum Beispiel Kurzreisen, Wellnessreisen, ausgefallene Unterkünfte, Campingplätze) spezialisiert haben, sowie Online-Reisebüros und Gutscheinformen wie Groupon und DailyDeals. Zunehmend an Bedeutung gewinnen außerdem Metasuchmaschinen wie Kayak, Trivago oder der Google Hotelfinder, die nicht auf Basis eines Provisionsmodells arbeiten, sondern nach Anzahl der Seitenaufrufe, die durch die Suchmaschine generiert werden (Cost-per-Click-Modell) abrechnen.
- **Gastronomiebetriebe:** Die wichtigsten Online-Reservierungsportale für die Gastronomie sind Open Table, Bookatable, Quandoo, MyTable und table-booking.com.
- **Freizeit- und Kultureinrichtungen:** Je nach Art der Einrichtung sind unterschiedliche Plattformen sinnvoll, für Stadt- und Museumsführungen beispielsweise der Vertrieb über GetYourGuide, Guidebooker, Rent-a-Guide oder eTouri; Veranstaltungstickets können über die großen Online-Portale wie Ticketmaster, Eventim, Ticket Online oder Reservix vertrieben werden. Wichtige Partner für Freizeitangebote sind zudem Portale wie Regiondo und MyDays, aber auch Gutscheinformen wie Groupon und Daily Deals (wenngleich aufgrund der „Dumpingpreis“-Strategie mit Vorsicht zu behandeln).

Abb. 55: Anteile einzelner Vertriebskanäle an allen Hotelbuchungen in Deutschland



Quelle: dwif 2015, Daten Institut für Tourismus, Fachhochschule Wallis, zitiert in: Hotelverband Deutschland 2014 und 2016; \* vorläufige Ergebnisse

### Multichannel-Strategien statt Abschottung

Beim Vertrieb stellt sich nicht die Frage nach dem Entweder-Oder von Eigen- oder Fremdvertrieb, vielmehr ist ein sinnvoller Vertriebsmix anzustreben. Gerade weil die Anforderungen an den Online-Vertrieb (Sichtbarkeit, Professionalität) so hoch sind und ein erfolgreicher Direktvertrieb für kleinere und mittlere Unternehmen nur schwer zu realisieren ist (Kosten, Technik, Know-how), kommt den externen Absatzmittlern eine besondere Bedeutung zu. Auf der einen Seite sollte jeder touristische Leistungsträger versuchen, sich von Fremdportalen nicht allzu abhängig zu machen. Auf der anderen Seite ist die Reichweite und Professionalität der großen Portale bei der Kundenakquise nicht zu unterschätzen. Hohe Provisionszahlungen sind gegen eine geringe Reichweite im Direktvertrieb abzuwägen.

Dem richtigen Vertriebsmix auf der Spur – konsequente Erfolgskontrolle macht's möglich.

Der richtige Marketingmix im E-Commerce ist häufig das Ergebnis eines Trial-and-Error-Prozesses. Erst eine Erfolgskontrolle der einzelnen Kanäle zeigt, wie viele Gäste tatsächlich zu welchen Kosten über welche Plattform gewonnen werden können. Nur daraus lassen sich fundierte Rückschlüsse auf die Wahl des richtigen Vertriebsmixes ziehen.

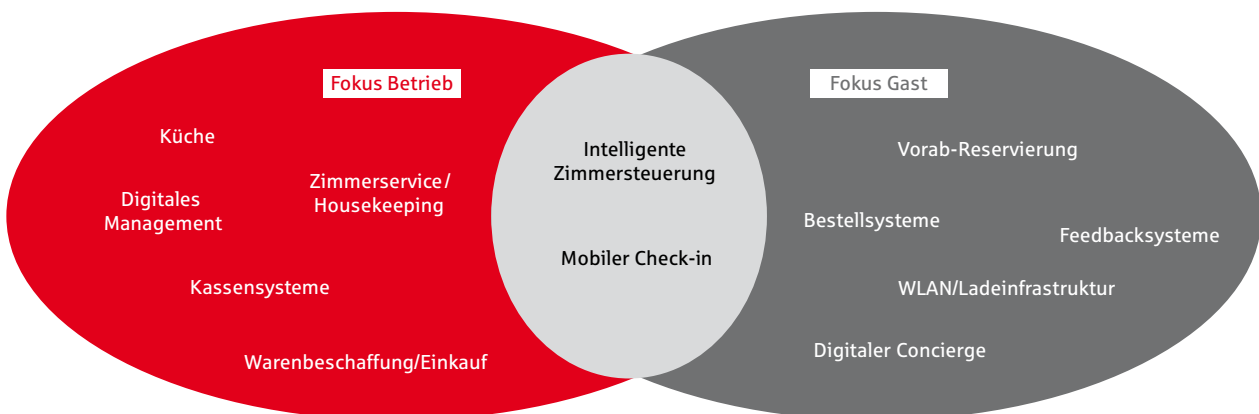
## 4.2.2 Prozessdigitalisierung

Zwar ist der von den Tourismusbetrieben subjektiv wahrgenommene Handlungsbedarf in den Bereichen Marketing und Vertrieb deutlich größer, sind doch hier der Wettbewerbsdruck und die sofortigen Auswirkungen (weniger Buchungen) sehr deutlich zu spüren. Die größten Chancen der Digitalisierung ergeben sich jedoch aus der Effizienzsteigerung durch die Nutzung digitaler Technologien für die Optimierung unternehmensinterner Prozesse.

Für nahezu jeden erdenklichen Arbeitsschritt gibt es mittlerweile technologische Unterstützung. Einerseits geht es um die Standardisierung von Prozessen und Systemen sowie die Anpassung von Produkten und Dienstleistungen, andererseits um mehr Interaktionsmöglichkeiten und Serviceleistungen für den Gast. Digitale Anwendungen für Tourismusbetriebe betreffen also beide Seiten, die betriebliche Optimierung und die Orientierung am Gast. ► Abb. 56

Eine Vielzahl digitaler Helfer kann den Betriebsalltag optimieren. Nur wo machen sie wirklich Sinn?

Abb. 56: Digitale Möglichkeiten für die interne Prozessoptimierung touristischer Betriebe (Fokus Gastgewerbe; Auswahl)



Quelle: dwif 2016

Im Folgenden liefert das Tourismusbarometer Ansatzpunkte, an welcher Stelle der Einsatz digitaler Möglichkeiten für den einzelnen Betrieb sinnvoll und notwendig sein kann.

### Fokus Betrieb

Alles, was innerhalb eines Betriebes standardisierbar ist und ohne Gästekontakt abläuft, sollte digitalisiert werden. Denn genau in diesen Bereichen entfaltet die Digitalisierung ihr Potenzial zur Effizienzsteigerung. Schon heute sind in vielen Betrieben entsprechende Technologien im Einsatz:

→ **Warenbeschaffung/ Einkauf:** Immer mehr gastgewerbliche Betriebe verfügen über ein elektronisches Procurement-System, in Deutschland laut Metro-Studie bereits knapp 50 Prozent.<sup>126</sup> Das E-Procurement ist zurzeit in erster Linie gleichzusetzen mit einer Online-Bestell-Lösung, die es ermöglicht, Produkte lieferantenübergreifend in einem System zu ordern. Zudem können Produkte meist günstiger angeboten sowie Preise transparent verglichen werden. Über die Verzahnung mit Inventur-, Kassen- und Buchhaltungssystemen ergeben

126 Metro Gründerstudie 2015



sich weitere Effizienzvorteile. Künftig könnte dieses Modell sogar noch stärker automatisiert werden. So gibt es bereits erste „selbstordernde Geräte“, die das Internet der Dinge in greifbare Nähe rücken: Vorreiter wie Brita, Brother oder General Electric haben Wasserfilter, Drucker und Waschmaschinen entwickelt, die eigenständig erkennen, wenn ihre Vorräte – in diesen Fällen Filterkartuschen, Druckerpatronen und Waschmittel – zur Neige gehen und diese automatisch nachbestellen.<sup>127</sup> So ist in den nächsten Jahren davon auszugehen, dass auch das Gastgewerbe von solchen Innovationen profitieren kann. Wie wäre es beispielsweise mit einem Kühlschrank, der weiß, wie viel Lebensmittel entnommen wurden und auf Basis der erforderlichen Mengen den Einkauf einfach selbst in die Hand nimmt – inklusive Lieferservice natürlich.

→ **Kassensysteme:** Egal, ob mit klassischer Registrierkasse oder moderner per Smartphone und Tablet – vernetzte Bestell- und Bezahlssysteme können eine Menge Arbeit abnehmen und die Kommunikationswege zwischen Service und Küche enorm verkürzen. Denn durch das Aufnehmen von Bestellungen über das mobile Endgerät werden die Aufträge direkt in die Küche oder an die Bar weitergeleitet. Zwar bieten zahlreiche Unternehmen technische Lösungen an, aber dennoch verfügen erst 54 Prozent der Betriebe in Deutschland über ein digitales Kassensystem.<sup>128</sup> Verschiedene Modelle integrieren mittlerweile auch die mobile Kartenzahlung direkt am Tisch. Denn immer mehr Gäste möchten bargeldlos zahlen, also per Kreditkarte, Smartphone und Co. Auch das kontaktlose Bezahlen mittels NFC-Chip (Near Field Communication) erfreut sich auf Nachfrage-seite zunehmender Beliebtheit.

(Noch) Zukunftsmusik ist hingegen der Einsatz von Digitalisierung in vielen anderen Bereichen der Tourismusbetriebe, beispielsweise

→ **Zimmerservice / Housekeeping:** Serviceroboter sind auf dem Vormarsch und können in einigen Jahren – wenn die Kinderkrankheiten ausgeräumt sind und erste Roboter zu einem

erschwinglichen Preis serienmäßig hergestellt werden können – auch in Hotellerie und Gastronomie viele Arbeiten erleichtern oder sogar vollständig übernehmen. Einer der wichtigsten Bereiche ist die tägliche Reinigung des Zimmers, die enorme Personalkapazitäten bindet. Hier können Roboter nahezu alle Tätigkeiten künftig eigenständig erledigen, beispielsweise Fußböden saugen, Betten beziehen, Handtücher austauschen, Wäsche waschen, Mülleimer leeren, Möbel abstauben, Bad reinigen, Supplies nachfüllen, Elektrogeräte auf Funktionsfähigkeit prüfen, Minibar auffüllen und vieles mehr. Erste Serviceroboter sind beispielsweise im Aloft-Hotel Cupertino (vor allem für Lieferservices) oder im Yotel in New York (vor allem für das Verstauen von Gepäck) im Einsatz. Noch einen Schritt weiter geht man im neuen Logistikzentrum von Amazon im polnischen Wrocław. Mithilfe von Robotersystemen der Marke Amazon Robotics wurden hier die logistischen Prozesse automatisiert – mit erstaunlichen Effizienzgewinnen. So können in den neuen Logistikzentren 50 Prozent mehr Waren gelagert werden, und die Verarbeitungszeit reduziert sich von teilweise mehreren Stunden auf nur wenige Minuten.<sup>129</sup>

→ **Intelligente Zimmersteuerung:** Smart Home, das bedeutet intelligente Heimsteuerung per Smartphone. Noch sind solche Smart-Home-Anwendungen eher die Ausnahme, doch es wird nicht mehr lange dauern, bis sie im Alltag angekommen sind. Auch für gastgewerbliche Betriebe ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten, die Geräte in den einzelnen Zimmern, aber auch in anderen Gebäudebereichen intelligent zu steuern – je nachdem, welche Zimmer gerade belegt sind oder welcher Gast welche Vorlieben hat. Vorteile ergeben sich in erster Linie aus dem Gästennutzen (zum Beispiel durch individuell angepasste Steuerung) sowie aus Kosteneinsparpotenzialen (zum Beispiel durch geringeren Energieverbrauch).<sup>130</sup> Die Hotelkette Hyatt hat beispielsweise Zimmerkarten mit NFC-Chips ausgestattet, die erkennen, wenn der Gast das Zimmer verlässt und sofort

127 Beer, Kristina 2016

128 Metro Gründerstudie 2015

129 Gropp, Martin 2015

130 Neumann, Broeske 2015

automatisch einen Lift in das entsprechende Stockwerk schicken.<sup>131</sup> Apples Anwendung „HomeKit“ zeigt die Messlatte auf: Sie verbindet sämtliche Apps, die die Heim-Elektronik steuern – von der Heizung über die Lichtenanlage bis zum Wasserkocher.<sup>132</sup> Wird das Ganze jetzt noch mit dem persönlichen Assistenzsystem „Siri“ kombiniert, könnte die Steuerung in einem Hotelzimmer bald so aussehen: „Wir starten Siri einfach durch das Aussprechen von ‚Hey Siri‘ und sagen: ‚Licht aus, TV aus, Jalousie herunterfahren, Klimaanlage auf 21 Grad schalten.‘ Das alles passiert, während wir unseren Koffer abstellen und die Badehose raus holen.“<sup>133</sup>

→ **Küche 4.0:** In Zeiten, in denen Kochautomaten wie der Thermomix in deutschen Küchen längst keine Ausnahme mehr bilden, kann selbstverständlich auch die Gastronomie auf eine Vielzahl digitaler Unterstützer in der Küche zurückgreifen. Künftig nur noch per App oder Display einen Knopf für das Rezept zu drücken und den Rest der Maschine zu überlassen, ist längst keine Science-Fiction-Vision mehr. Was hingegen noch nach Zukunftsmusik klingt, ist der 3-D-Druck in der Küche. Dabei sind die Möglichkeiten, Lebensmittel zu „drucken“, schon recht weit fortgeschritten: So zaubert beispielsweise das Unternehmen 3D Systems bereits seit mehreren Jahren gedruckte Kunstwerke aus Zucker und entwickelt nun mit dem ChefJet Pro den nach eigenen Angaben ersten professionellen Food-Printer für größere Süßigkeiten (z. B. Hochzeitstorten).<sup>134</sup> Wichtig hierbei ist jedoch: Die Individualität und das Besondere des gastronomischen Angebotes sollten durch die Digitalisierung nicht auf der Strecke bleiben. Eigene Kreationen und Ideen sind

gefragt. Für bestimmte Basisarbeiten kann hier jedoch effizient Abhilfe geschaffen werden. So dienen digitale Systeme, die heute in der Küche eingesetzt werden, (noch) meist der Überwachung, nicht der Steuerung. Ein wichtiges Ziel ist dabei die Einhaltung von HACCP<sup>135</sup>-Standards, ein System, das die Sicherheit von Lebensmitteln gewährleisten soll. Die digitale Erfassung, Weitergabe und Dokumentation von Temperaturen bei Lebensmitteln ist bei vielen Betrieben bereits an der Tagesordnung. Aber auch Bereiche wie Qualitätsmanagement, Rückverfolgung von Prozessen, Instandhaltungsmanagement und Energiemanagement spielen in der Küche 4.0 zunehmend eine Rolle und treiben die digitale Vernetzung von Systemen und Technik voran.

→ **Digitales Management:** Von der Personalplanung über die Buchhaltung bis zum Datenmanagement – viele Verwaltungsbereiche lassen sich digitalisieren und damit automatisieren. In einigen Betrieben ist das schon gang und gäbe: Sechs von zehn Hoteliers und Gastronomen verwenden bereits eine Buchhaltungssoftware, im Personalmanagement liegt die Digitalisierungsquote hingegen erst bei 20 Prozent.<sup>136</sup> Zur intelligenten Erfassung, Auswertung und Vernetzung von Angebots- und Nachfragedaten im Gastgewerbe liegen keine Zahlen vor. Verschiedene Software-Anbieter vertreiben spezialisierte und Rundum-Sorglos-Lösungen für Hotel- und Gastronomiebetriebe. Durch Schnittstellen zum Vertriebssystem (vgl. Kap. IV, 4.2.1) können Business Intelligence-Lösungen zudem die Preis- und Kapazitätssteuerung (Revenue Management) unterstützen.

131 Tophotelprojects GmbH 2014

132 [www.apple.com/de/ios/homekit](http://www.apple.com/de/ios/homekit)

133 Tourismuszukunft 2014

134 [www.3dsystems.com/culinary](http://www.3dsystems.com/culinary)

135 HACCP = Hazard Analysis and Critical Control Points

136 Metro Gründerstudie 2015

### Volles Digitalprogramm: New Generation Hotels

Einige Hotels haben die digitalen Zeichen der Zeit erkannt. Gerade Lifestyle-Unterkünfte, die gezielt auf die Ansprache von Digital Natives setzen, nutzen die neuen Möglichkeiten zum Teil sehr umfangreich. Beispiele für diese sogenannten „New Generation Hotels“ sind die Hotelmarken Citizen M oder HTL by Scandic. Und auch das im Rahmen des Fraunhofer-Projektes „FutureHotel“ konzipierte und im März 2015 in Wien eröffnete Hotel Schani zählt zu den digitalen Vorreitern der Branche.

Mithilfe zahlreicher Anwendungen und Technologien werden immer mehr zeitintensive Arbeitsvorgänge systematisiert und automatisiert. Die Vorteile sind deutlich messbar:

- New Generation Hotels kommen mit weniger Personal aus, ein gutes New Generation Hotel mit weniger als 0,2 Mitarbeitern pro Zimmer. Die Personalkosten machen 9 Prozent des Umsatzes aus. In der klassischen Vergleichsgruppe sind es typischerweise 0,5 Mitarbeiter pro Zimmer (22 bis 25 Prozent vom Umsatz).
- Sie investieren weniger: New Generation Hotels positionieren sich typischerweise im Segment der 3- bis 4-Sterne-Hotels. Aber während die klassischen Häuser nach branchenüblichen Beispielzahlen 100.000 bis 170.000 Euro pro Zimmer investieren, kommen die New Generation Hotels im besten Fall mit 70.000 Euro pro Zimmer aus.
- Sie erzielen höhere Umsätze pro verfügbarem Zimmer und damit höhere Renditen: Insgesamt kann der RevPAR (also der Erlös pro verfügbarer Zimmerkapazität) etwa 50 Prozent über dem Durchschnitt von 3-Sterne-Hotels in gleicher Lage und 20 Prozent über dem benachbarter 4-Sterne-Hotels ausmachen.<sup>137</sup>

---

## Smarte Technologien und persönlicher Service sollten sich ergänzen.

---

### Fokus Gast

Auch im direkten Gästekontakt können die Betriebe zunehmend auf digitale Technologien und Kanäle zurückgreifen. Allerdings sollten sie dabei behutsam vorgehen. Auf der einen Seite wünschen sich immer mehr Gäste innovative, smarte und für sie hilfreiche Technologien. Auf der anderen Seite bleiben viele Menschen digitalen Services gegenüber skeptisch – vor allem wenn sie allzu futuristisch und „unmenschlich“ anmuten. Gerade die deutsche Bevölkerung lehnt den Einsatz von Servicerobotern und künstlicher Intelligenz im Urlaub eher ab.<sup>138</sup> Dennoch bieten sich zumindest grundsätzlich zahlreiche Möglichkeiten, den Service am Gast stärker zu digitalisieren – und damit individu-

eller auf den einzelnen Kunden eingehen zu können. Dafür sind detaillierte Gästedaten sehr wichtig. Big Data ist also auch für Hotel- und Gastronomiebetriebe ein zentrales Thema. Beim Erheben, Verwalten und Nutzen von Gästedaten gibt es laut ÖHV-Studie „Hotellerie 4.0“ noch viel Potenzial.<sup>139</sup> Allerdings sind bei derartigen Fragestellungen zunächst immer die rechtlichen Bestimmungen zu hinterfragen.

Die folgenden Anwendungen zeigen, wohin die Reise gehen kann. Die digitale Optimierung des Gästeservices berührt nahezu alle Phasen der Customer Journey:

- **Vorab-Reservierung:** Die Möglichkeit, Tischreservierungen via Internet vorzunehmen, wird von den Gästen zunehmend eingefordert. Mit einem Interesse von fast 25 Prozent bei der deutschen Bevölkerung landen Online-Reservierungen sogar auf Platz eins der Wunschliste für digitale Anwendungen in der

<sup>137</sup> Tophotelprojects GmbH 2014

<sup>138</sup> Travelzoo 2016

<sup>139</sup> ÖHV und Roland Berger 2016

Gastronomie. Und rund ein Drittel der Betriebe bietet auch entsprechende Services an.<sup>140</sup> Doch der Kreativität sind keine Grenzen gesetzt: Das Start-up-Unternehmen Lunchio hat eine Anwendung speziell für Restaurants, die einen Mittagstisch anbieten, entwickelt. Damit deren Gäste ihre begrenzte Essenspause nicht mit Warten verbringen müssen, können sie über Lunchio das gewünschte Gericht vorab bestellen und bezahlen – und müssen erst zur vereinbarten Zeit im Lokal erscheinen.<sup>141</sup>

- **Mobile Check-ins:** Bei Flugreisen ist es bereits Normalität, in Hotels erfolgt der vermehrte Einsatz von Check-in-Möglichkeiten per Smartphone-App seit etwa zwei Jahren. Gäste, die ihr Hotel online gebucht haben, bekommen vorab eine Einladung zum Online-Check-in. Anschließend bekommt der eingetragene Gast einen Code, mit dem er zugleich das Hotel und seine Zimmertür öffnen kann. Das erspart Wartezeit an der Rezeption und entlastet das Personal. Allerdings gilt das nur für Gäste, die über ein eigenes Smartphone verfügen und bereit sind, sich die entsprechende App herunterzuladen. Der Einsatz einer mobilen Check-in-Möglichkeit eignet sich nicht für jedes Hotel und – zumindest in naher Zukunft – auch kaum für kleinere Betriebe. Vorteile bieten sich jedoch beispielsweise für Businessgäste (bei Spätanreise oder Zeitnot), für Digital Natives in Lifestyle-Unterkünften und ausgewählte technikaffine Incoming-Märkte (zum Beispiel Japan oder China).
- **Digitaler Concierge:** Die gute alte Gästemappe auf dem Zimmer hat ausgedient. Mit digitalen Angeboten via Tablet oder Smart-TV bieten Hoteliers, Ferienwohnungen und Co. ihren Gästen einen innovativen Service in Echtzeit, der einen deutlichen Mehrwert gegenüber seinem analogen Alter Ego aufweist. Neben allgemeinen Infos können mit dem digitalen Modell aktuelle Informationen in Echtzeit kommuniziert, hotel-eigene Angebote oder Zusatzservices buchbar gemacht und weitere Tipps für Ausflüge, Veranstaltungen etc. als Push-Nachrichten versendet werden. Eine Kooperation mit der Destination

ist für den reibungslosen Datenaustausch unerlässlich. Zudem können Gäste über das System die Zimmertechnik (Smart Home) steuern. Noch einen Schritt weiter gehen Anwendungen, die auch die Vorlieben der Gäste erfassen und für die individuelle Gästeansprache einsetzen.

- **Bestellsysteme in der Gastronomie:** Während Kassensysteme, die vom Servicepersonal bedient werden, für jeden gastronomischen Betrieb sinnvoll sind, ist der Einsatz von Selbstbedienungs-Systemen, an denen sich der Gast sein Menu eigenständig an einem PC oder Tablet zusammenstellt, nicht pauschal zu empfehlen. Auch hier kommt es sehr auf die Gästestruktur, mehr aber noch auf den Serviceanspruch eines Restaurants oder Cafés an. Sollen die individuelle Beratung und Empfehlung und das Ambiente im Vordergrund stehen, sind Tablets auf den Tischen eher die falsche Wahl. In der sehr stark standardisierten und auf wenig Service ausgerichteten Systemgastronomie hingegen erleichtern sie den Bestellvorgang um ein Vielfaches. So hat zum Beispiel McDonalds bereits vor einigen Jahren angefangen, den Bestellservice in seinen Restaurants auf vollautomatisierte „Easy Order“-Terminals umzustellen.
- **WLAN / Ladeinfrastruktur:** Wurde ein Internetzugang von vielen Betrieben lange Zeit als Nice-to-have-Angebot abgetan oder mit hohen Kosten für die Gäste belegt, hat die Marktforschung hier für Klarheit gesorgt: WLAN ist den (Hotel-)Gästen heutzutage wichtiger als ein Gratis-Frühstück oder der hoteleigene Parkplatz.<sup>142</sup> Zwar bieten mittlerweile viele Tourismusbetriebe ihren Gästen einen drahtlosen Internetzugang an, laut HRS-Umfrage sogar fast alle Hotels in Deutschland.<sup>143</sup> Allerdings zählt auch hier das Wie und nicht das Ob: So muss WLAN heutzutage kostenfrei, möglichst schnell und unkompliziert einzurichten sowie im gesamten Betrieb (also auch auf dem Hotelzimmer) verfügbar sein. Auf Plattformen wie [www.hotelwifitest.com](http://www.hotelwifitest.com) können Betriebe unkompliziert testen, ob sie den Anforderungen

140 Metro Gründerstudie 2015

141 [www.lunchio.de](http://www.lunchio.de)

142 Egencia 2015

143 HRS 2015

genügen. Rund-um-Sorglos-Lösungen externer Dienstleister klären auch die nötige Daten- und Rechtssicherheit. Ähnliches gilt für Lademöglichkeiten mobiler Endgeräte: So gewinnen ausreichend Ladestationen (Steckdosen, Terminals, kabellose Induktions-Lademöglichkeiten etc.) und der Verleihservice unterschiedlicher Ladekabel für touristische Betriebe an Bedeutung.

→ **Feedback-Systeme:** Online-Kundenbewertungen haben längst das analoge Beschwerdemanagement abgelöst. Vor allem Unterkünfte, aber auch Gastronomiebetriebe und Freizeiteinrichtungen werden auf entsprechenden

Online-Plattformen bewertet. Hier gilt es, keine Vermeidungstaktik anzuwenden, sondern das Kundenfeedback ernst zu nehmen und als Chance für die eigene Serviceoptimierung – sozusagen als kostenlose „Marktforschung“ – zu verstehen. Tourismusbetriebe sollten ihre Gäste aktiv zu Bewertungen ermuntern, mit ihnen in Dialog treten und Gästekommentare auf den eigenen Kanälen ausspielen. Über Feedback-Systeme können sogar unmittelbar während des Aufenthaltes Bewertungen abgegeben werden, beispielsweise über ein Terminal in der Lobby oder die digitale Gästemappe.

### Suchen Sie sich starke Partner für die Digitalisierung Ihres Betriebes!

Digitale Technik kann viele Prozesse optimieren, ist aber oft auch mit hohen Kosten für Anschaffung und Betrieb verbunden. Die Suche nach Partnern kann dem Gastgewerbe neue Möglichkeiten eröffnen, wie die folgenden Beispiele zeigen.

#### Digitaler Gästeservice in der Kölner Hotellerie

Seit Anfang 2016 kooperiert die Stadt Köln mit dem Start-up-Unternehmen Conichi, das zu HRS gehört. Der Service, der künftig in die HRS-App integriert werden soll, will den Gästeservice im Hotel deutlich erleichtern – zum Beispiel beim Check-in, indem sich Hoteltechnik und Kunden-Smartphone schon beim Betreten der Lobby verbinden und alle benötigten Daten miteinander austauschen. Zudem ermöglicht es Conichi, während des Aufenthaltes Push-Mitteilungen über interessante Angebote auf das Smartphone des Gastes zu schicken.

Im Rahmen des Projektes „Connected Hospitality Cologne“ starten HRS, Conichi und die Stadt Köln nun einen ersten Feldversuch mit der neuen Technik, mit dem die Stadt zum digitalen Vorreiter in der europäischen Hotellerie werden will. HRS stellt dazu allen interessierten Hotels die notwendige Hardware (z. B. Sender und Tablet) kostenlos zur Verfügung. Auch die Nutzung des Dienstes wird im ersten Jahr kostenfrei bleiben.



#### Kostenfreies WLAN für Gastronomiebetriebe

Ende März 2016 ist ein Pilotprojekt der Bitburger Gruppe in Zusammenarbeit mit der Telekom gestartet. Die Mission: rund 70.000 Bitburger-Gastronomie-Kunden mit einem Gratis-Internetzugang für ihre Gäste zu versorgen. Nutzen für die Gastronomen: Alle Kunden können bis zu einer Stunde lang kostenlos surfen. Mehrwert für Bitburger: Wer länger ins Netz will, muss sich mit seinen Daten im System anmelden. Bitburger erhält somit Zustimmung der Kunden exklusiven Zugang zu Kundendaten und kann selbst mit Endkunden in Kontakt treten.



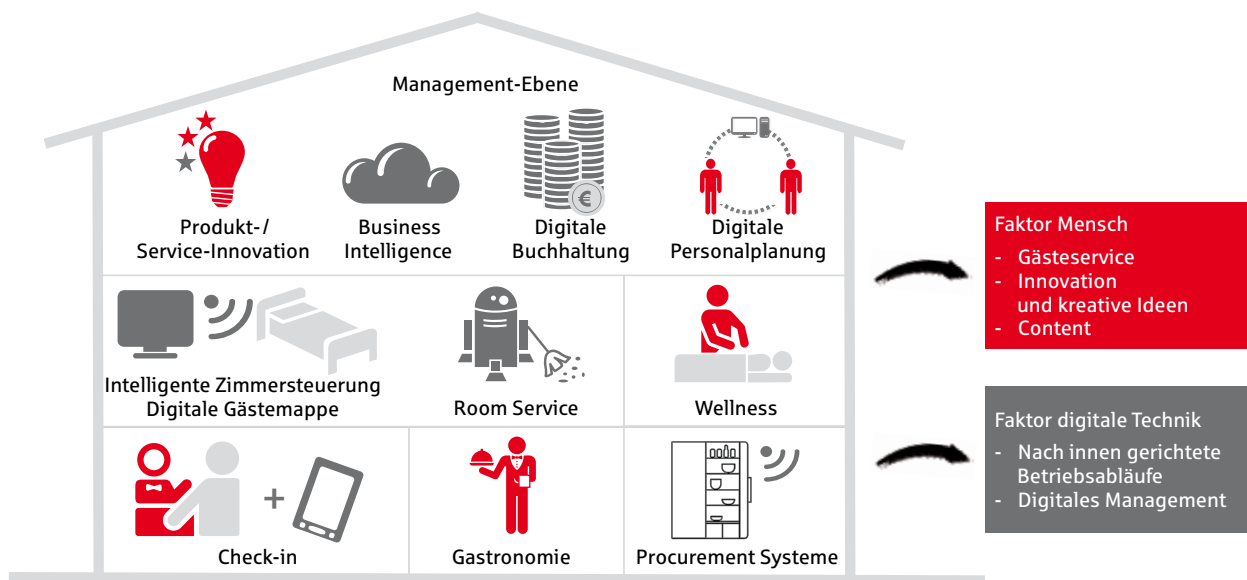
### Die sinnvolle Mischung macht's

Die Digitalisierung interner Prozesse bewegt sich also stets im Spannungsfeld zwischen Servicequalität und Effizienzsteigerung. Auf der einen Seite bietet sie zahlreiche Vorteile. Sie kann helfen, interne Prozesse effizienter zu gestalten und Ressourcen zu sparen. Gleichzeitig ermöglicht sie es, den Gast noch optimaler und individueller – weil datenbasiert – ansprechen zu können. Das ist gerade in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels wichtig. Allerdings können und dürfen Maschinen nicht überall das Personal ersetzen. Gerade dort, wo der Gast mit Serviceleistungen in Kontakt kommt oder wo innovative Ideen gefragt sind, wird auch künftig der Faktor Mensch die entscheidende Rolle spielen. Und genau hier sollten die zur Verfügung stehenden Fachkräfte sinnvoll im Sinne des Gastes eingesetzt werden.

### Zeitreise ins Hotel der Zukunft. Wo zählt künftig der Faktor Mensch? Wo kann Digitalisierung Ressourcen freisetzen?

Um das konkret zu machen, wagt das Tourismusbarometer einen Ausblick in das Jahr 2030. Die Vision: Die aufgezeigten digitalen Möglichkeiten sind Realität geworden und können von Hotels und anderen Betrieben zur Optimierung ihrer Prozesse eingesetzt werden. Dennoch gibt es Bereiche, in denen der Mensch auch in zwanzig Jahren unersetzlicher Teil des Gastgewerbes ist – als Gast und als Mitarbeiter. ► Abb. 57

Abb. 57: Vision 2030: Das Hotel der Zukunft zwischen Mensch und Technik



Quelle: dwif 2016

### 4.2.3 Serviceinnovation und digitales Besucherlebnis

Das Thema Service-Design stand bereits im Mittelpunkt des Aufgabenspektrums einer digitalen Tourismusorganisation (vgl. Kap. IV, 3). Aufgabe der Destination muss es sein, durch digitale Services zur richtigen Zeit und am richtigen Ort das analoge Urlaubserlebnis für den Gast zu verbessern. Sie ist in erster Linie für die Verbreitung von spezifischen Informationen in allen Phasen der Customer Journey zuständig.

Doch beim Erlebnis vor Ort kommt der einzelne Tourismusbetrieb ins Spiel. Gastgewerbliche Akteure, vor allem aber Freizeiteinrichtungen sind die analogen Berührungspunkte des Gastes während seines Aufenthaltes. Für sie gilt es, ihren Kunden ein emotionales Erlebnis zu bieten. Digitale Medien und Technologien können sie dabei unterstützen. Gerade im Freizeitbereich – vom Vergnügungspark über Museen und Infozentren bis zur Stadtführung – bieten sie unzählige Möglichkeiten. ► Abb. 58

#### Neue Vermittlungsformen

Der Zugang zu Information und Erlebnis kann und sollte im Zuge des digitalen Wandels neu gedacht werden.

→ **Digital Edutainment:** Die Edutainment-Philosophie („unterhaltsames Lernen“) ist in vielen Freizeiteinrichtungen angekommen, interaktive Elemente erleichtern die Vermittlung von komplexen Inhalten. Die voranschreitende Digitalisierung eröffnet zunehmend neue

Perspektiven. Egal, ob per Touch-Display, App, multimedialen Infoterminals – nie war es einfacher, eine wirkliche Interaktion des Gastes mit dem Thema zu erreichen. So werden Besucher per Fotoautomaten in historische Szenen hineinversetzt, können per Videospiel selbst den Klimawandel stoppen oder an einer Multimediawand die Tafelrunde neu besetzen. Je nach Thema können die Technologien kreativ und immer wieder neu eingesetzt werden.

→ **Gamification:** Eine Weiterentwicklung ist der Gamification-Ansatz. Bei dieser Vermittlungsform steht der spielerische Aspekt im Vordergrund. Im digitalen Zeitalter lassen sich herkömmliche Spiele leicht mit technischen Mitteln zu neuen innovativen Spielformen weiterentwickeln. Möglichkeiten für Freizeiteinrichtungen bieten sich durch die Einbindung von (Computer-)Spielementen in digitale Infoterminals oder Apps (Beispiel: Spiele-App „Ligato“ des DDR-Museums in Berlin<sup>146</sup>, App zur Ausstellung „40 Jahre PLAYMOBIL“ im Historischen Museum der Pfalz in Speyer<sup>147</sup>, illustrierte Comic-Tour durch das Archäologische Museum Hamburg<sup>148</sup>). In diese Kategorie fallen auch digitale Schnitzeljagden (Geocaching), für die mittlerweile zahlreiche Beispiele im Tourismus zu finden sind. Einen Überraschungseffekt bieten Gamification-Angebote also vor allem, wenn sie mit kreativen, möglichst zur Einrichtung passenden Ideen verknüpft werden.

146 DDR Museum 2013

147 Playmobil 2013

148 www.amh.de

Abb. 58: Vision 2030: Das Hotel der Zukunft zwischen Mensch und Technik



Quelle: dwif 2016, Bilder M. Seibold / dwif, movin'lab, Europa-Park, Städel Museum, Disneyland

### Neue Darstellungsformen

Gerade in Freizeiteinrichtungen kommt es auf das emotionale Besuchserlebnis an. Vielen Gästen reicht es nicht mehr aus, Bilder oder andere Ausstellungsobjekte anzusehen, sie wollen die Geschichten dahinter verstehen und auf eine emotionale Reise mitgenommen werden. Die Digitalisierung erleichtert diesen Schritt erheblich. Traditionelle Darstellungsformen können mit innovativen Technologien so verknüpft werden, dass ein völlig neuer Erlebnischarakter entsteht. Folgende Beispiele liefern einen Einblick, in welche Richtung sich moderne Darstellungsformen entwickeln (können):

→ **Augmented Reality:** Die Erweiterung der Realität (englisch: Augmented Reality) liefert zu realen Gegenständen oder Szenerien zusätzliche digitale Informationen und macht sie damit auf mobilen Geräten besser erlebbar. In der Freizeitwirtschaft kann die Technik etwa zur besseren Visualisierung eingesetzt werden. Beispiele: In der französischen Abtei Cluny werden auf fest installierten Medienstationen verlorene

Teile des zerstörten Klosterkomplexes rekonstruiert.<sup>149</sup> Besucher der Paul-Klee-Ausstellung in Augsburg konnten dessen Bilder mithilfe einer App zum Leben erwecken und sich so in seine Gedankengänge beim Zeichnen hineinversetzen.<sup>150</sup>

→ **Virtual Reality:** Die Virtual-Reality-Technik geht noch einen Schritt weiter, indem sie das „völlige“ Eintauchen in virtuelle Welten ermöglicht – bequem und einfach dank einer speziellen VR-Brille. Beispiele: Im Europa-Park Rust genießen Besucher auf diese Weise eine reale Achterbahnfahrt in einer animierten virtuellen 3-D-Szenerie.<sup>151</sup> Die „Experience of Dalí“ des Salvador-Dalí-Museums in Florida nimmt den Zuschauer mit in ein 360-Grad-Video durch die phantasievollen Gemäldewelten des Künstlers.<sup>152</sup> Für eine Ausstellung im BirdLife-Naturzentrum Neeracherried in der Schweiz hat die Zürcher Hochschule der Künste den Vogelflugsimulator Birdly entwickelt, der die „Metamorphose vom Menschen zum Vogel“ mithilfe von Virtual Reality Wirklichkeit werden lässt.<sup>153</sup>

149 www.culture-to-go.com

150 www.movinklee.de

151 www.europapark.de

152 thedali.org

153 www.birdlife.ch

- **QR-Codes:** Die kleinen Aufkleber, hinter denen sich Links zu Online-Angeboten verbergen, können vielseitig eingesetzt werden. Sie enthalten unterschiedliche Informationen – von kurzen Texten zum Objekt über Kontaktdaten bis zu ergänzenden Foto-, Audio- oder Videodateien. Vor allem für Stadtführungen ergeben sich neue Möglichkeiten. Beispiele: Im Vogtland haben zahlreiche Städte in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen „Denkende Portale“ Sehenswürdigkeiten mit QR-Codes ausgestattet. Neben Informationen sollen künftig Audio-guides und Stadträtsel eingebunden werden.<sup>154</sup> In der Stadt Minden setzt man auf QR-Codes, die in das Straßenpflaster eingelassen sind, um über das touristische Angebot der Stadt zu informieren.<sup>155</sup>
- **Holografie und Projektionen:** Grafische Projektionen erweitern den Raum in die dritte Dimension – sei es durch eine 3-D-Simulation (wie im Falle von 180-Grad- oder Nebenwand-Projektionen) oder durch eine echte 3-D-Projektion (Holografie). In Freizeiteinrichtungen können diese Techniken für einen besonderen Hingucker sorgen, die Besucher empfangen und sie durch Ausstellungsräume / Attraktionen führen oder beschädigte / nicht erhaltene Skulpturen rekonstruieren. Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt.

### Neue Einbindungsmöglichkeiten

Über digitale Medien können neue Zielgruppen für Freizeiteinrichtungen gewonnen werden, indem das analoge Erlebnis in die Online-Welt übertragen und so einer deutlich größeren Klientel zugänglich gemacht wird. Insbesondere in Kultureinrichtungen kommt dieser Aufgabe eine große Bedeutung zu.

- **Social Events:** Dank der neuen Beteiligungsebene, die soziale Medien geschaffen haben, werden Gäste selbst zu Botschaftern. Durch Events wie TweetUps oder InstaWalks können Freizeiteinrichtungen Impulse dafür setzen. Hinter den Begriffen verbergen sich Rundgänge in der Einrichtung, bei denen die Teilnehmer

über ihre Eindrücke unter einem bestimmten Hashtag auf sozialen Plattformen (in diesem Falle Twitter oder Instagram) berichten. Die gesammelten Beiträge können dann gebündelt und an zentraler Stelle ausgespielt werden, sodass auch Menschen, die nicht direkt vor Ort sind, daran teilhaben können. Beispiele: Der erste TweetUp in einem deutschen Museum fand am 14. September 2011 im Deutschen Museum München statt.<sup>156</sup> InstaWalks sind noch relativ wenig verbreitet. Im Oktober 2015 lud das Bodemuseum Instagramer außerhalb der Öffnungszeiten zu einem InstaWalk zum Thema #EmptyBodeMuseum ein.<sup>157</sup>

- **Digital Curating:** Unter digitalem Kuratieren versteht man die Digitalisierung und Aufbereitung analoger Ausstellungsobjekte für die Online-Darstellung. Aufgrund der unbegrenzten, räumlich unabhängigen Verfügbarkeit im World Wide Web lässt sich die Reichweite von Freizeiteinrichtungen so erheblich erhöhen. Doch es geht um weit mehr als das Anlegen eines digitalen Archives. Die sinnvolle Aufbereitung für die neuen Medien steht im Mittelpunkt. Erste Einrichtungen haben bereits einen eigenen „Digital Curator“ eingestellt. Vorreiter in Deutschland ist unter anderem das Frankfurter Städel Museum: Anlässlich seines 200-jährigen Bestehens im vergangenen Jahr hat die Einrichtung eine umfassende Digitalisierungsoffensive gestartet, mit einer digitalen Exponate-Plattform, edukativen Computerspielen für Kinder, Online-Kunstgeschichtskursen, einem digitalen Kunstbuch und sogenannten „Digitentials“, die das Museum im Netz zur Verfügung stellt.<sup>158</sup>

### Neue Datenhorizonte

Auch im Bereich Big Data ergeben sich für Tourismusbetriebe neue Möglichkeiten, beispielsweise beim Erfassen und Lenken von Besucherströmen.

- **Besuchertracking:** Traditionell endet das Besuchermonitoring von Freizeiteinrichtungen hinter der Kasse. Damit wird zwar sichtbar, wie viele Gäste sich in der Einrichtung aufhalten,

<sup>154</sup> Freie Presse 2016

<sup>155</sup> [www.minden-erleben.de](http://www.minden-erleben.de)

<sup>156</sup> <http://blog.iliou-melathron.de/>

<sup>157</sup> [blog.smb.museum/](http://blog.smb.museum/)

<sup>158</sup> Städel Museum 2015

was sie dort wann und wie lange getan haben, bleibt jedoch oft im Verborgenen. Dabei ist das Gästetracking auf Schritt und Tritt längst keine Illusion mehr. Im Disney World Resort in Orlando/Florida geben die Besucher ihre Daten freiwillig preis. Über das MagicBand, ein Armband, das mit einem sogenannten RFID<sup>159</sup>-Chip ausgestattet ist, loggt sich der Gast überall im Park an Terminals ein – im Restaurant und im Shop erfolgen auch die Bestellung und Bezahlung über dieses System. Gleichzeitig fungiert das Band im Hotel als Zimmerschlüssel. Vorteile für Gäste, die sich häufig „einloggen“ sind beispielsweise kürzere Wartezeiten oder Rabatte. Da das Band in der Regel mit persönlichen Daten aus dem Online-Account hinterlegt ist, ist darüber auch eine individuelle und personalisierte Gästeansprache möglich.<sup>160</sup> Übertragen auf Deutschland sind selbstverständlich die datenschutzrechtlichen Bestimmungen einzuhalten.

→ **Besucherinformation und -lenkung:** Mithilfe digitaler Technologien lassen sich Besucher nicht nur besser informieren, sondern auch gezielter lenken. Digitale Infopoints im Eingangsbereich sind bereits seit Langem in Freizeiteinrichtungen zu finden. Auf Touchscreens wird der Gast nicht nur begrüßt, sondern er kann sich auch einen ersten Eindruck über die Örtlichkeiten verschaffen und seinen Besuch je nach Interesse planen. Außerdem bieten elektronische Check-ins an online-basierten Terminals die Möglichkeit, Wartezeiten beim Ticketkauf zu verkürzen. Interaktive Wegeleitsysteme stellen dem Gast einen an seine Interessen angepassten, individuellen Rundgang zusammen.

Die Möglichkeiten scheinen schier unendlich – zudem fordern mehr und mehr Gäste ein individuelles und emotionales Besuchserlebnis. Digitale Technologien können hier unterstützen, sollten aber mit Bedacht ausgewählt werden: Was passt wirklich zu meiner Einrichtung? Wo brauche ich (zusätzliche) Informationen über meinen Gast? Wieviel Budget steht für die Digitalisierung zur Verfügung? Eine konstruktiv-neugierige, wenngleich auch selbstkritische Haltung zur Digitalisierung ist für die westfälisch-lippischen Freizeiteinrichtungen zu empfehlen, immer mit Blick auf die Zielgruppenstruktur sowie das Kosten-Nutzen-Verhältnis vieler neuer Technologien.

159 Kurz für Radio-Frequency Identification Technology

160 [disneyworld.disney.go.com](http://disneyworld.disney.go.com)



## 5 Strategien & Netzwerke: Gemeinsam mehr erreichen

### Zusammenfassung

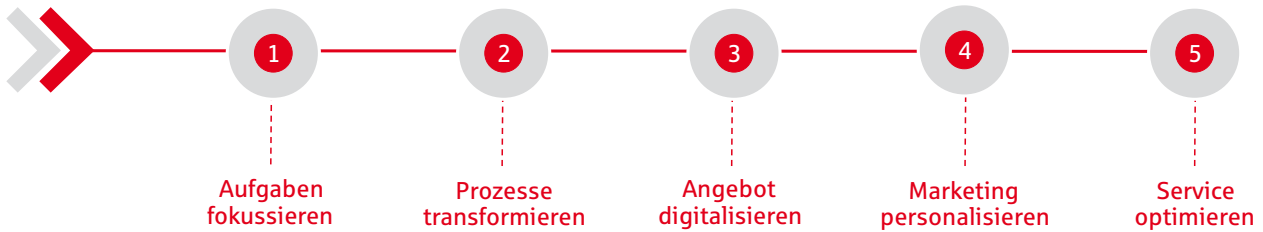
- Die strategische Vorgehensweise und das Denken in Netzwerken sind zwei wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg des digitalen Wandels im Tourismus in Westfalen-Lippe. Neben der Erarbeitung einer klaren Zielstellung müssen die verantwortlichen Akteure vor allem die eigenen Mitarbeiter(innen) stärker als bisher einbeziehen.
- Ängste und/oder Vorbehalte beim Einsatz digitaler Technologien für interne Prozesse, im Marketing, Vertrieb und der Serviceoptimierung müssen durch Weiterbildung konsequent abgebaut werden, um Effizienz- und Wertschöpfungssteigerungen zu erzielen.
- Digitale Chancen dürfen nicht durch Doppelstrukturen in der Tourismusarbeit konterkariert werden. Der digitale Wandel verlangt nach kooperativen Strukturen und einer klaren Arbeitsteilung, die neben den Tourismusakteuren in Westfalen-Lippe auch starke externe Akteure einbezieht.
- Mutig zu sein, sich auf kontinuierlichen Wandel einzulassen, wird zu einer Kernkompetenz der Akteure, um den Tourismus in Westfalen-Lippe in eine erfolgreiche Zukunft zu führen.

### 5.1 Strategisches Denken: Im Mittelpunkt steht (weiterhin) der Mensch

Im Rückblick auf die vorangegangenen Kapitel lässt sich der strategische Weg der Destinationen und Betriebe in die digitale Zukunft des Tourismus in Westfalen-Lippe in fünf zentralen Schritten zusammenfassen:

- Die Tourismusorganisation muss wissen, wofür sie im Gesamtgefüge der touristischen Akteure verantwortlich ist, der Betrieb muss Klarheit über seine Positionierung und Zielgruppenausrichtung haben. Eine klare Aufgabenteilung ist dafür erforderlich.
- Die gesamte Organisation/der gesamte Betrieb muss lernen, digital zu denken (Stichwort digitale DNA). Eng damit verknüpft ist auch die Klärung, wie die Digitalisierung unternehmensinterne Prozesse oder die Zusammenarbeit mit Partnern effizienter machen kann.
- Das vorhandene Angebot muss professionell digitalisiert werden. Nur was in der digitalen Welt existiert, kann vom Gast gefunden werden.
- Durch eine intelligente Verknüpfung von Daten ist es möglich, die Gäste gezielter und individueller anzusprechen. Dank dieser konsequenten Personalisierung wird das Marketing professioneller – und unabhängiger von einzelnen Kanälen.
- Für den Service im digitalen Zeitalter gilt: Der Nutzen für den Gast muss (wieder stärker) in den Vordergrund gerückt werden, nicht die Umsetzung diverser Technologien. ► Abb. 59

Abb. 59: Schritte in die digitale Zukunft des Tourismus in Westfalen-Lippe



Quelle: dwif 2016

Der digitale Wandel erfordert ein ehrliches Hinterfragen, um welche strategischen Unternehmensbeziehungsweise Aufgabenbereiche man sich bislang zu wenige oder zu viele Gedanken gemacht hat, ob man personell (durch Ressourcen und Know-how) überhaupt in der Lage ist, die Erfordernisse umzusetzen, und wie dies gelingen kann. Zudem müssen Möglichkeiten für Koope-

rationen oder Fremdvergabe von Dienstleistungen (Outsourcing) ausgelotet werden, um Synergien auszuschöpfen und auch künftig erfolgreich sein zu können. Auf den Punkt gebracht: Digitalisierung ist Nachfragesicherung und damit unbedingt Chefsache! Geleitet und gelebt von der Spitze, unterstützt durch motivierte und qualifizierte Mitarbeiter(innen).

### Wichtige Einstiegsfragen in den Prozess der Digitalisierung für Tourismusorganisationen und Betriebe

Die nachfolgende Übersicht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Fragen können aber einen guten Einstieg bieten, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen.

#### Fokus Strategie

- Wofür stehen wir?
- Welche Ziele wollen wir erreichen?
- Wie erfolgreich bin ich mit meiner Strategie?

#### Fokus Gast

- Wen wollen wir im Marketing erreichen? Zu welchem Zeitpunkt der Customer Journey und mit welchen Inhalten?
- Welche Daten stehen uns zum Beleg dieser Einschätzung zur Verfügung?
- In welchen Phasen der Customer Journey können/müssen wir unsere Präsenz/ unseren Service verbessern?
- Welchen Mehrwert können wir den (potenziellen) Gästen bieten?
- Welche Technologien helfen uns dabei?
- Wie können wir (gemeinsam mit Partnern) die Schlagkraft erhöhen?

#### Fokus interne Organisation

- Wo leisten wir Doppelarbeiten? Wo sind Arbeitsschritte extrem aufwendig?
- Welche Technologien können uns dabei helfen, Arbeitsschritte effizienter zu gestalten?
- Brauchen wir dafür externe Unterstützung?
- Was ist in Anbetracht der Kosten-Nutzen-Relation (und unserer Ziele) überhaupt sinnvoll für uns?
- Wie schaffen wir es, den Service am Gast nicht zu vernachlässigen?

Erfolg im digitalen Wandel: Es geht mehr um Personen und weniger um Technik.

**Digitaler Wandel heißt Veränderung**

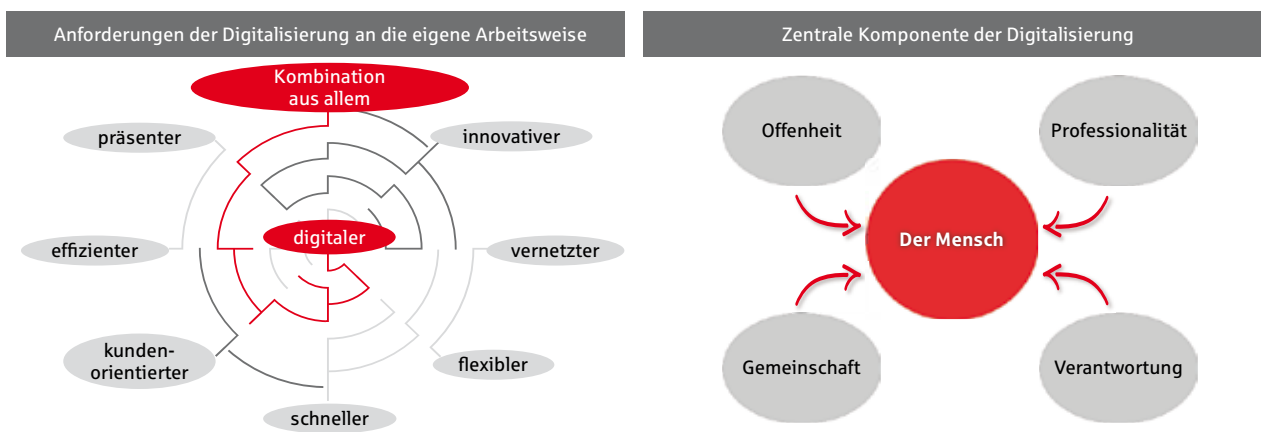
Die Digitalisierung ist häufig gar nicht so sehr eine fachliche, sondern eher eine emotionale Herausforderung für die Mitarbeiter in Tourismusorganisationen, Touristinformatoren, Beherbergungsbetrieben und Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe. Mitunter befürchten sie, dass die Technologien die eigene „Handarbeit“ und damit über kurz oder lang auch sie selbst überflüssig machen könnten. Das ist im Tourismus zwar weniger ausgeprägt als beispielsweise im verarbeitenden Gewerbe, das stark auf die Rationalisierungskraft der Digitalisierung setzt. In Teilen werden aber auch hier Arbeitsweisen einer starken Veränderung unterliegen.

„Arbeiten 4.0 lebt von Vernetzung, Dialog, Kooperation, klarer Planung und Selbstorganisation. Für Führung 4.0 folgt daraus: weniger Kontrolle, mehr Augenhöhe, persönliche Verantwortung und Vertrauen.“<sup>161</sup> Durch die Digitalisierung wird ein umfassender Wandlungsprozess in Gang gesetzt, dessen Zukunft schwer abzusehen ist. Gleichzeitig müssen die bestehenden Arbeitsweisen überdacht und an die Erfordernisse des digitalen Wandels angepasst werden.

Die strategische Leitlinie muss sein, herauszufinden, welche internen Bereiche durch Technologien besonders chancenreich weiterentwickelt werden können und wo dadurch Effizienzsteigerungen ermöglicht und Doppelarbeiten verhindert werden. Und gerade deshalb gilt es, sowohl die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter(innen) in den Tourismusbetrieben und -organisationen als auch die Offenheit aller gegenüber Veränderungen zu steigern.

Die Digitalisierung bedeutet kein Mehr an Arbeit. Professionell eingesetzt, schafft sie vielmehr neue Räume für kreative Ideen in der Angebots- und Produktgestaltung, im Marketing, im Service und bei internen Arbeitsabläufen. Um dieses Ziel zu erreichen, muss der gesamte Betrieb / die gesamte Organisation lernen, digitaler zu denken und zu agieren. Das heißt, offen zu sein für Neues, kontinuierlich Know-how für den professionellen Umgang mit den (technischen) Erfordernissen aufzubauen, Verantwortung übernehmen zu dürfen und zu wollen sowie die Fähigkeit zu stärken, kooperativ zu denken und zu planen. Das sind wichtige Kompetenzen eines jeden Teammitgliedes, die es im Tourismus noch viel stärker zu fördern gilt. ► Abb. 60

**Abb. 60: Anforderungen der Digitalisierung an die eigene Arbeitsweise**



Quelle: dwif 2016

## 5.2 Netzwerke leben: „Kirchturmdenken“ hemmt die Chancen der Digitalisierung

„Emotionale Hemmnisse“ im Umgang mit dem digitalen Wandel stellen eine große Herausforderung dar, die Chancen tatsächlich in Impulse für die Professionalisierung der Branche umzusetzen. Hinzu kommt die komplexe Akteursstruktur im Tourismus, denn zahlreiche Partner agieren auf unterschiedlichen Ebenen mit dem gleichen Ziel: den Gast in die eigene Destination zu locken und ihm dort ein unverwechselbares Urlaubserlebnis zu bieten. So laufen Prozesse häufig parallel ab, Doppelstrukturen und -arbeiten sind an der Tagesordnung. Dahingegen mangelt es an einer klaren Arbeitsteilung und der Nutzung von Synergieeffekten.

---

Voraussetzung: Fachliche Entscheidungen müssen über politischen Zwängen stehen.

---

Künftig wird es jedoch sehr darauf ankommen, Prioritäten und Schwerpunkte in Form einer intelligenten Arbeitsteilung sachorientiert, gemeinsam und verbindlich festzulegen. Nur im Miteinander der verschiedenen Ebenen – vom Landesmarketing über die Destinationen bis zu den Orten und einzelnen Betrieben (sogenannter Points of Interest oder kurz POIs) sowie der immer wichtiger werdenden externen Player können die digitalen Herausforderungen gemeistert werden. Wichtig ist die Konzentration auf die Kernkompetenzen der einzelnen Akteursgruppen, wenn es darum geht

- Daten und Informationen gewinnbringend und ressourcenschonend zu bündeln,
- daraus für den Gast relevante Produkte und Inhalte (zum Beispiel Botschaften, Geschichten) zu entwickeln,
- deren Reichweite zu maximieren und damit
- Anreize für den Besuch in der Destination zu schaffen beziehungsweise Wertschöpfung zu generieren.

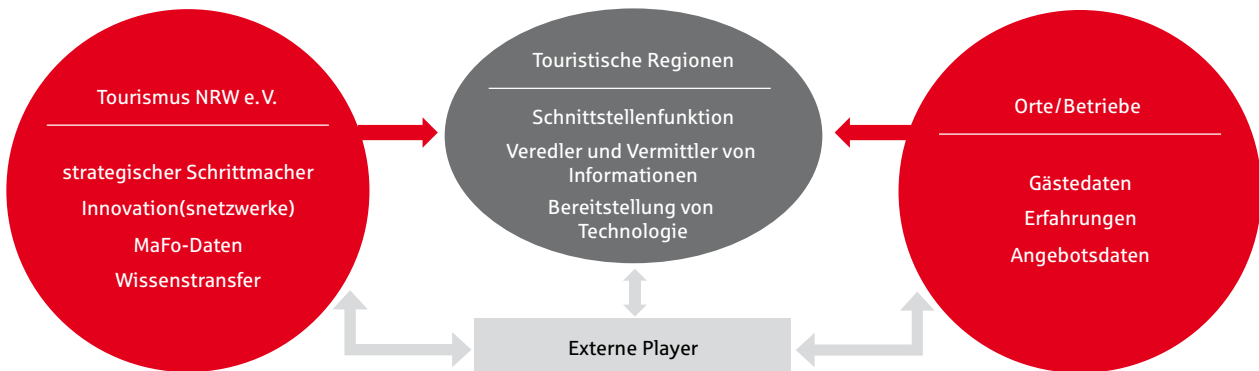
### Abstimmung und Bündelung als wichtige Erfolgsfaktoren

Wenngleich sich das nachfolgende Zitat aus der Fortschreibung des Masterplans Tourismus Nordrhein-Westfalen auf das Thema Markenauftritt bezieht, zeigen sich doch deutlich die Anknüpfungspunkte für die Zusammenarbeit im digitalen Kontext. „Für einen erfolgreichen Markenauftritt einer Destination bedarf es des Zusammenspiels vieler Akteure: Hierzu gehören der Landesverband, seine regionalen und kommunalen Partner sowie die Leistungsträger vor Ort, die sowohl Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe als auch Anbieter freizeittouristischer Aktivitäten sein können. Wichtig im Destinationsmanagement ist eine kontinuierliche Abstimmung der Beteiligten. [...] Positive Effekte werden zukünftig nur zu erzielen sein, wenn durch abgestimmtes Tourismusmarketing die Mittel gebündelt werden, um sie effizient für den nordrhein-westfälischen Tourismus einzusetzen. Insbesondere die Neukundenakquise für die zu besetzenden Produktthemen sowie das Ausschöpfen der Potenzial und Aufbauthemen sind nur in einem abgestimmten, konzentrierten Mitteleinsatz auf Dauer wirksam zu leisten.“<sup>162</sup>

Für wichtige Aufgaben wie Infrastrukturpflege, Lobbyarbeit oder auch die Sicherung der Angebotsqualität gibt es bereits Modelle der Aufgabenteilung, die mehr oder weniger intensiv und verbindlich gelebt werden – die Digitalisie-

rung gehört künftig auch zwingend zu diesen Bereichen, die eine gemeinschaftliche Herangehensweise fordern, um erfolgreich organisiert zu werden und so die Chancen vollumfänglich ausschöpfen zu können. ► Abb. 61

Abb. 61: Modellhaftes Zusammenwirken im Kontext des digitalen Wandels in Westfalen-Lippe



Quelle: dwif 2016

### Landesmarketing

Tourismus NRW e.V. kümmert sich um die Erhebung notwendiger Marktforschungsdaten zu Gästestruktur, -verhalten im Land sowie zu relevanten Trends. Die Partner im Land erhalten dadurch innovative Impulse für die eigene Marketingarbeit und Produktgestaltung. „Seit dem Jahr 2014 sind die Kompetenz-Netzwerke des Tourismus NRW e.V. gemäß ihrer Geschäftsordnung stärker ins Trendscouting involviert. Die Mitglieder beraten den Landesverband bei seinen Innovationsaufgaben für die touristische Weiterentwicklung. Die Ergebnisse dieser Gremien werden durch den Tourismus NRW e.V. aufbereitet und durch einen Wissenstransferprozess den Touristikern im ganzen Land zur Verfügung gestellt.“<sup>163</sup> Gleichzeitig kann das Landesmarketing Kooperationen mit externen Playern (siehe weiter unten) initiieren, für die den Akteuren auf regionaler Ebene gegebenenfalls die Schlagkraft fehlt. Im Außenmarketing konzentriert sich Tourismus NRW e.V. auf die Customer-Journey-Phasen Inspiration und Information.<sup>164</sup>

### Orte und Betriebe

Diese Ebene hat stets das Ohr am Gast, aber auch aufgrund der stark eingeschränkten Gestaltungsspielräume mit größten Herausforderungen zu kämpfen. Daher sollte der Schwerpunkt auf der eigentlichen Kernkompetenz

liegen: den eigenen Daten und authentischen Geschichten von der „Basis“. So können die Orte und Betriebe essenzielle Angebotsdaten in die technischen Systeme auf Regionsebene (zum Beispiel POI-Datenbank) einspielen und dort kontinuierlich pflegen. Durch die damit verbundene Reichweite und Sichtbarkeit ergibt sich eine Win-Win-Situation. Zudem können die Erfahrungen aus dem Gästekontakt das Bild aus der Marktforschung um das differenzierte(re) Bild des Gästerlebnisses ergänzen und dies in die strategischen Überlegungen von Land und Destinationen einfließen. Letztlich wissen gerade die Orte und Betriebe, genau die Inhalte zu generieren, die im digitalen Zeitalter so wichtig sind: authentische Erlebnisse, Ereignisse, Episoden oder Biografien.

### Touristische Regionen

Die touristischen Regionen übernehmen bei der digitalen Aufgabenteilung eine zentrale Schnittstellenfunktion. Bei ihnen laufen gewissermaßen die Fäden – oder mit Blick auf die Digitalisierung anders ausgedrückt der Content, die Daten, das Wissen – zusammen. Eine wichtige Aufgabe auf dieser Ebene ist es, den Überblick über die einzelnen Detailangebote/Erfahrungen zu relevanten Inhalten bündeln. Die touristischen Regionen in Westfalen-Lippe übernehmen immer mehr die Rolle eines „Veredlers und Vermittlers“. Die Angebote beziehungsweise der

163 Tourismus NRW e.V. 2015

164 Tourismus NRW e.V. 2015



Content werden hier nicht länger generiert, sondern in Form emotionaler Geschichten (Storytelling) konzentriert, um dann über eigene Kanäle selbst und/ oder über reichenweitenstarke Partner erzählt zu werden. Ziel ist immer, die größtmögliche Sichtbarkeit zu erlangen, Anreize für den Besuch in der Region zu schaffen und damit Wertschöpfung zu erzielen.<sup>165</sup> Zudem sorgt die regionale Ebene im Schulterschluss mit dem Tourismus NRW e. V. für den nötigen Wissenstransfer innerhalb der Region (Leistungsträgerschulungen zu Themen wie Datenpflege, Website, eFitness und anderes mehr) und sensibilisiert ihr Netzwerk für Innovationen. Eine weitere Aufgabe der touristischen Regionen kann es sein, sich um die Bereitstellung inkl. (Re-)Finanzierung nötiger Technologien zu kümmern, die zur Nutzung der bestmöglichen Synergien innerhalb der Region (und ggf. darüber hinaus) einheitlich aufgesetzt werden sollten. Beispiele für entsprechende Technologien sind eine POI-Datenbank, Tourismus-Apps oder gemeinsame Bilddatenbanken, die sowohl von den Destinationen als auch von einzelnen Betrieben für die eigenen Zwecke genutzt werden können.

### Externe Partner

Ohne starke Partner von außen ist der digitale Wandel nur wenig Erfolg versprechend. Externe Partner können die Tourismusbranche bei den unterschiedlichsten Aufgaben unterstützen. So sind auf der einen Seite Partner wie Mobilitätsanbieter, Tourenportale, Kartenanbieter oder Suchmaschinen gefragt, über Schnittstellen eigene Daten ins System einzuspielen. Auf der anderen Seite braucht es Kooperationen mit Themenportalen, Vertriebskanälen, (Fach-)Magazinen, Bloggern und Datenbanken, um die nötige Reichweite und Sichtbarkeit in der digitalen Informationsflut sicherzustellen.

---

### Mut zur Fokussierung: Die Finanzierung des kompletten Spektrums alter und neuer Aufgaben wird nicht gelingen.

---

Ein wichtiges Schlagwort in diesem Zusammenhang ist die sogenannte „Durchlässigkeit“. Der digitale Wandel fordert alle Akteure dazu auf, nicht länger Daten beziehungsweise Wissen zu horten und nur den eigenen Betrieb/ die eigene Destination in den Vordergrund zu stellen, sondern sich als (Tourismus-)Gemeinschaft zu verstehen, die einander vertraut und sich auf Erfolg versprechende gemeinsame Lösungen und eine partnerschaftliche Arbeitsteilung einigen kann.

Wer dabei auf klar fixierte Systeme hofft, die – einmal definiert – die nächsten zehn Jahre funktionieren, wird enttäuscht werden. Der Prozess, gemeinschaftlich die Möglichkeiten der Digitalisierung auszuloten und Kooperationen zu vereinbaren, wird nie abgeschlossen sein. „Digitale Initiativen sind mehr Prozess als Projekt. Viele Unternehmen sind daran gewöhnt, digitale Projekte kampagnenartig innerhalb festgelegter Zeiträume und Budgets abzuschließen. Es wird oft vergessen, dass mit der direkten Nutzerinteraktion auch ein stetiger Wandel verbunden ist. Erfolgreiche digitale Plattformen sind eher vergleichbar mit einem Garten, der angelegt, gepflegt und immer wieder neu bepflanzt werden muss.“<sup>166</sup>

<sup>165</sup> Zum Beispiel Storytelling-Portale wie wosonst.eu oder wasunsbewegt in Südtirol oder auch die Initiierung von Blogger-Relations

<sup>166</sup> denkwerk GmbH 2014

### **Ein abschließender Appell: Mehr Mut zu kontinuierlichem Wandel**

Digitaler Wandel im Tourismus hat nur nachrangig mit Datenbanken, Content-Management, Social Media, Apps, Virtual Reality und Ähnlichem zu tun. Digitaler Wandel im Tourismus heißt vor allem: Kooperationen und Netzwerke leben, um digital unterstützt das Gästelerlebnis in den Mittelpunkt zu rücken. Ohne Wenn und Aber.

Voraussetzung dafür ist nicht nur die Technologie, sondern vor allem der Wille und die Entschlusskraft der Akteure, den kontinuierlichen Wandel unvoreingenommen zu gestalten. Entsprechend hat Digitalisierung im Tourismus vor allem sehr viel mit Mut zu tun:

- Mut, neue Wege einzuschlagen und dabei auch mal zu scheitern.
- Mut, innovative Ideen umzusetzen und sie nicht zu bekämpfen.
- Mut, die Chancen für den Tourismus in Westfalen-Lippe in den Mittelpunkt zu rücken und sich auf einen gemeinsamen Weg zu einigen.
- Mut, sich dafür notfalls von Altbewährtem zu trennen und neue Wege zu betreten.







**SAUERLAND**

# V ANHANG

## Anhang 1: Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten und auf Campingplätzen 2015

	Beherbergungsbetriebe ≥ 10 Betten			Campingplätze			Beherbergungsbetriebe ≥ 10 Betten und Campingplätze		
	Anzahl (Mio.)	Rang	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	Anzahl (Tsd.)	Rang	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	Anzahl (Mio.)	Rang	Veränderung ggü. Vorjahr (%)
Baden-Württemberg	47,1	2	3,0	3.696	4	7,3	50,8	2	3,3
Bayern	83,1	1	3,2	5.040	1	6,6	88,1	1	3,4
Berlin	30,1	6	5,5	106	15	-7,2	30,3	6	5,4
Brandenburg	11,4	12	4,3	1.116	9	11,2	12,5	12	4,9
Bremen	2,3	16	3,5	81	16	13,0	2,4	16	3,8
Hamburg	12,5	11	5,3	132	14	3,9	12,6	11	5,3
Hessen	31,0	5	3,0	1.127	8	6,8	32,2	5	3,2
Mecklenburg-Vorpommern	24,8	7	1,3	4.622	2	10,4	29,5	7	2,6
Niedersachsen	37,3	4	2,3	4.022	3	1,1	41,3	4	2,2
Nordrhein-Westfalen	47,0	3	1,6	1.673	7	2,7	48,7	3	1,6
Rheinland-Pfalz	19,3	9	2,7	2.483	6	4,8	21,8	9	2,9
Saarland	2,8	15	1,2	137	13	23,1	3,0	15	2,0
Sachsen	18,1	10	-1,0	636	10	4,0	18,7	10	-0,9
Sachsen-Anhalt	7,3	14	2,0	351	12	10,8	7,6	14	2,4
Schleswig-Holstein	23,6	8	3,2	3.501	5	-0,1	27,1	8	2,8
Thüringen	9,3	13	0,7	498	11	-20,0	9,8	13	-0,3
<b>Deutschland</b>	<b>407,0</b>		<b>2,7</b>	<b>29.221</b>		<b>4,8</b>	<b>436,2</b>		<b>2,9</b>

Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt



**Anhang 2: Kapazitäten und deren Auslastung 2014 und 2015 (einschließlich Campingplätze)**

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten (Tsd.)		Auslastung angebotene Schlafgelegenheiten		Auslastung angebotene Betten der Hotellerie	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Baden-Württemberg	6.792	6.701	395,8	394,4	37,4	38,6	41,4	43,0
Bayern	12.197	12.191	691,4	703,2	35,8	36,9	41,6	41,6
Berlin	809	814	140,3	140,7	57,0	59,3	59,0	61,2
Brandenburg	1.634	1.655	125,1	125,5	31,0	32,5	36,4	37,9
Bremen	121	119	14,1	14,9	44,3	43,7	45,2	45,0
Hamburg	343	352	55,8	59,0	59,0	59,3	60,1	60,7
Hessen	3.508	3.494	251,7	251,8	36,5	37,5	40,5	41,2
Mecklenburg-Vorpommern	2.870	2.851	278,4	278,5	32,9	34,2	44,3	45,2
Niedersachsen	5.409	5.421	383,7	389,5	32,2	32,5	37,3	37,9
Nordrhein-Westfalen	5.340	5.279	372,9	376,0	36,1	36,8	39,1	40,1
Rheinland-Pfalz	3.591	3.537	233,5	231,2	28,0	28,8	32,0	32,8
Saarland	263	252	24,0	23,8	35,1	37,7	33,5	35,2
Sachsen	2.157	2.122	149,0	148,8	38,2	38,1	41,2	41,2
Sachsen-Anhalt	1.096	1.134	71,9	73,9	30,8	31,0	34,3	34,7
Schleswig-Holstein	4.256	4.069	258,5	258,0	34,7	35,8	45,8	47,2
Thüringen	1.338	1.330	106,4	107,0	35,2	34,7	36,6	36,5
<b>Deutschland</b>	<b>51.724</b>	<b>51.321</b>	<b>3.552,6</b>	<b>3.576,2</b>	<b>36,1</b>	<b>37,0</b>	<b>39,7</b>	<b>43,0</b>

Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter

**Anhang 3: Nachfrage in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten und auf Campingplätzen nach Reisegebieten 2015**

	Ankünfte	Übernach- tungen	Aufent- haltsdauer (Tage)	ÜN Verän- derung ggü. Vorjahr (%)	Übernach- tungen Aus- länder	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	Ausländer- anteil (%)
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	<b>21.713.040</b>	<b>48.687.999</b>	<b>2,2</b>	<b>1,6</b>	<b>10.139.060</b>	<b>1,0</b>	<b>20,8</b>
<b>Westfalen-Lippe</b>	<b>9.383.920</b>	<b>24.712.042</b>	<b>2,6</b>	<b>1,6</b>	<b>3.484.147</b>	<b>-0,2</b>	<b>14,1</b>
Münsterland	1.631.048	3.756.556	2,3	5,6	380.114	0,5	10,1
Ruhrgebiet	3.210.709	6.263.966	2,0	1,2	1.036.444	-3,2	16,5
Sauerland	2.354.096	7.281.264	3,1	1,5	1.387.338	3,1	19,1
Siegerland-Wittgenstein	236.647	800.350	3,4	-1,6	116.277	1,9	14,5
Teutoburger Wald	1.951.420	6.609.906	3,4	0,2	563.974	-3,1	8,5

Quelle: dwif 2016, Daten Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen

**Anhang 4: Kapazitäten und deren Auslastung 2014 und 2015 (einschließlich Campingplätze)**

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)		Auslastung Betten bzw. Schlafgelegenheiten (%)*	
	2015	Verände- rung ggü. Vorjahr (%)	2015	Verände- rung ggü. Vorjahr (%)	2015	Verände- rung ggü. Vorjahr (%)	2014	2015
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	<b>5.279</b>	<b>-1,1</b>	<b>375.953</b>	<b>0,8</b>	<b>71,2</b>	<b>2,0</b>	<b>41,3</b>	<b>42,2</b>
<b>Westfalen-Lippe</b>	<b>3.128</b>	<b>-0,9</b>	<b>200.687</b>	<b>0,9</b>	<b>64,2</b>	<b>1,8</b>	<b>40,4</b>	<b>41,3</b>
Münsterland	575	3,4	35.155	6,1	61,1	2,6	36,5	37,1
Ruhrgebiet	597	0,0	47.467	1,8	79,5	1,8	40,7	41,2
Sauerland	1.039	-2,3	61.984	-1,6	59,7	0,8	38,5	39,9
Siegerland-Wittgenstein	117	-3,3	5.460	-0,7	46,7	2,7	46,3	46,0
Teutoburger Wald	800	-2,1	50.621	0,1	63,3	2,2	43,9	45,0

\* Auslastungswerte ohne Campingplätze

\*\* Wert ohne Willingen

Quelle: dwif 2016, Daten Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen

## Anhang 5: Kapazitäten der Hotellerie und sonstigen Beherbergungsbetriebe nach Reisegebieten 2014 und 2015

	Hotellerie (Hotels, Hotel garnis, Pensionen, Gasthöfe)							
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Betten		Betriebsgröße (Betten pro Betrieb)		Auslastung der Betten (%)	
	2015	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	2015	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	2015	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	2014	2015
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	<b>3.896</b>	<b>-1,7</b>	<b>218.835</b>	<b>0,4</b>	<b>56,2</b>	<b>2,2</b>	<b>39,1</b>	<b>40,1</b>
<b>Westfalen-Lippe*</b>	<b>2.111</b>	<b>-1,5</b>	<b>96.009</b>	<b>0,3</b>	<b>45,5</b>	<b>1,8</b>	<b>k.A.</b>	<b>k.A.</b>
Münsterland	420	0,2	17.387	1,3	41,1	1,1	k.A.	34,4
Ruhrgebiet	465	-0,9	31.946	0,8	68,7	1,7	39,0	39,8
Sauerland*	558	-2,4	20.198	-1,3	36,2	1,2	k.A.	k.A.
Siegerland-Wittgenstein	88	-4,3	2.704	-1,7	30,7	2,7	35,9	k.A.
Teutoburger Wald	580	-2,0	23.774	0,4	41,0	2,4	34,1	35,3

Quelle: dwif 2015, Daten Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen

	Sonstige Beherbergungsbetriebe (einschließlich Campingplätze)					
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)	
	2015	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	2015	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	2015	Veränderung ggü. Vorjahr (%)
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	<b>1.383</b>	<b>0,5</b>	<b>157.118</b>	<b>1,4</b>	<b>113,6</b>	<b>0,9</b>
<b>Westfalen-Lippe*</b>	<b>857</b>	<b>2,0</b>	<b>96.895</b>	<b>1,8</b>	<b>113,1</b>	<b>-0,3</b>
Münsterland	155	13,1	17.768	11,2	114,6	-1,7
Ruhrgebiet	132	3,1	15.521	3,8	117,6	0,6
Sauerland*	321	0,0	34.003	-1,9	105,9	-1,9
Siegerland-Wittgenstein	29	0,0	2.756	0,4	95,0	0,4
Teutoburger Wald	220	-2,2	26.847	-0,1	122,0	2,2

\* Werte ohne Willingen

Quelle: dwif 2016, Daten Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen

**Anhang 6: Nachfrage in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Schlafgelegenheiten in Städten in Westfalen-Lippe (WL) 2015**

Stadt mit Rang bei Übernachtungen im gesamtdeutschen Städtevergleich (n = 241 Städte)	Ankünfte	Übernachtungen	Aufenthaltsdauer (Tage)	ÜN Veränderung 2014/2013 (%)	Übernachtungen Ausländer	Veränderung 2014/2013 (%)	Ausländeranteil (%)	
Arnsberg	159	63.964	165.708	2,6	-4,4	16.154	2,8	9,7
Bad Oeynhausen	28	114.929	969.000	8,4	-1,2	24.290	-32,2	2,5
Bad Salzuflen	36	141.348	794.681	5,6	4,6	34.057	-8,8	4,3
Bielefeld	55	305.973	573.157	1,9	2,0	98.136	-3,3	17,1
Bochum	49	370.198	629.632	1,7	0,8	92.973	-13,0	14,8
Brilon	187	42.247	144.420	3,4	-4,2	15.632	-16,7	10,8
Detmold	238	56.131	107.847	1,9	2,3	15.546	15,7	14,4
Dortmund	23	709.050	1.134.632	1,6	5,9	253.562	1,8	22,3
Essen	18	692.657	1.408.879	2,0	0,0	275.025	-1,8	19,5
Gelsenkirchen	93	124.742	317.788	2,5	3,2	38.549	-4,9	12,1
Gütersloh	195	66.476	137.637	2,1	0,2	31.281	10,1	22,7
Hagen	107	100.327	267.190	2,7	0,2	21.500	-7,7	8,0
Haltern am See	160	75.857	164.708	2,2	6,2	4.958	21,5	3,0
Hamm	178	98.688	151.661	1,5	10,7	18.041	-22,7	11,9
Hattingen	137	52.025	198.837	3,8	-0,5	14.575	-5,3	7,3
Höxter	205	53.791	129.804	2,4	27,5	6.675	-54,9	5,1
Lennestadt	152	70.108	176.133	2,5	5,8	58.957	35,0	33,5
Lippstadt	103	62.603	280.679	4,5	-2,2	27.987	-4,5	10,0
Meschede	166	68.382	159.726	2,3	6,7	30.552	-9,5	19,1
Mülheim an der Ruhr	175	83.410	152.423	1,8	-1,5	31.784	0,1	20,9
Münster	20	636.904	1.357.881	2,1	-0,4	125.959	-7,4	9,3
Oberhausen	70	203.315	446.040	2,2	-3,2	83.199	-1,9	18,7
Paderborn	101	164.722	286.882	1,7	1,1	41.446	-3,8	14,4
Petershagen	221	24.020	114.302	4,8	-1,9	8.355	12,9	7,3
Siegen	209	74.123	127.974	1,7	2,1	26.132	-8,8	20,4
Sundern (Sauerland)	125	93.829	223.870	2,4	28,2	24.238	65,2	10,8
<b>Städteauswahl WL gesamt</b>		<b>4.447.711</b>	<b>10.621.491</b>	<b>2,3</b>	<b>1,9</b>	<b>1.419.563</b>	<b>-2,9</b>	<b>14,0</b>
<b>Anteil an WL gesamt</b>		<b>49,3 %</b>	<b>44,8 %</b>			<b>42,7 %</b>		

Quelle: dwif 2016, Daten Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen

## Anhang 7: Kapazitäten und Auslastung 2014 und 2015 in Städten in Westfalen-Lippe

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)		Auslastung Betten bzw. Schlafgelegenheiten (%)	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Arnsberg	25	25	1.332	1.337	53,3	53,5	36,5	34,8
Bad Oeynhausen	29	25	3.733	3.643	128,7	145,7	72,2	72,1
Bad Salzuflen	57	51	3.921	3.794	68,8	74,4	53,4	55,9
Bielefeld	60	57	3.913	3.624	65,2	63,6	39,9	41,3
Bochum	42	42	4.001	3.999	95,3	95,2	43,1	43,5
Brilon	30	29	1.269	1.251	42,3	43,1	29,3	30,4
Detmold	24	19	802	752	33,4	39,6	35,4	36,0
Dortmund	66	65	6.816	7.076	103,3	108,9	42,9	44,7
Essen	94	93	9.020	8.768	96,0	94,3	42,3	42,7
Gelsenkirchen	21	22	2.028	2.108	96,6	95,8	41,6	41,7
Gütersloh	24	23	1.192	1.163	49,7	50,6	31,7	32,6
Hagen	25	25	1.512	1.493	60,5	59,7	49,1	48,6
Haltern am See	20	20	998	978	49,9	48,9	40,6	40,5
Hamm	22	25	1.097	1.307	49,9	52,3	33,3	33,0
Hattingen	18	20	1.108	1.068	61,6	53,4	51,3	48,2
Höxter	21	21	682	793	32,5	37,8	28,5	34,8
LenneStadt	36	36	1.373	1.347	38,1	37,4	34,2	36,5
Lippstadt	22	21	1.189	1.188	54,0	56,6	61,9	60,9
Meschede	27	26	1.091	1.092	40,4	42,0	30,5	33,5
Mülheim an der Ruhr	30	30	1.434	1.664	47,8	55,5	28,0	27,7
Münster	78	80	8.003	8.213	102,6	102,7	45,6	44,5
Oberhausen	25	24	2.497	2.278	99,9	94,9	50,9	50,7
Paderborn	32	30	2.074	2.073	64,8	69,1	36,4	37,0
Petershagen	14	11	644	582	46,0	52,9	44,2	45,1
Siegen	19	17	842	819	44,3	48,2	41,1	42,2
Sundern (Sauerland)	36	33	1.490	1.446	41,4	43,8	33,2	39,7
<b>Städteauswahl WL gesamt</b>	<b>897</b>	<b>870</b>	<b>64.061</b>	<b>63.856</b>	<b>71,4</b>	<b>73,4</b>		
<b>Anteil an WL gesamt</b>	<b>30,1 %</b>	<b>29,3 %</b>	<b>33,5 %</b>	<b>33,1 %</b>				

Quelle: dwif 2016, Daten Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen



**Anhang 8: Besucherentwicklung westfälisch-lippische Freizeitwirtschaft 2010 bis 2015 (Index 2010 = 100)**

Kategorie	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Burgen/Schlösser	100,0	105,6	105,5	103,0	107,3	120,2
Freizeit-/Erlebniseinrichtungen	100,0	107,5	105,2	107,3	113,4	111,9
Zoos/Tierparks	100,0	108,0	104,1	108,9	112,5	110,8
Stadtführungen	100,0	108,2	108,6	110,9	106,4	109,3
Landschaftsattraktionen	100,0	131,5	134,4	108,5	121,5	109,0
Erlebnisbäder/Thermen	100,0	94,2	102,2	102,5	103,7	102,5
Theater/Musicals	100,0	96,7	98,4	96,7	90,4	91,8
Museen/Ausstellungen	100,0	105,4	95,2	99,2	86,7	78,1
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>100,0</b>	<b>107,9</b>	<b>105,9</b>	<b>100,3</b>	<b>105,2</b>	<b>101,9</b>

Quelle: dwif 2016, Daten westfälisch-lippische Wetterstationen

**Anhang 9: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft: Besuchergrößenklassen 2010 bis 2015 (Index 2010 = 100)**

Besuchergrößenklasse	2010	2011	2012	2013	2014	2015
bis < 20 Tsd.	100	105,8	113,2	104,3	105,1	101,9
20 Tsd. bis < 50 Tsd.	100	105,8	107,0	104,0	107,4	110,6
50 Tsd. bis < 100 Tsd.	100	105,6	103,1	96,5	102,3	99,0
100 Tsd. bis < 200 Tsd.	100	104,6	101,6	100,6	105,0	104,7
≥ 200 Tsd.	100	105,5	103,5	99,8	102,3	101,2

Quelle: dwif 2016, Daten Wetterstationen in allen erfassten Bundesländern/Regionen

**Anhang 10: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft: Destinationstypen 2010 bis 2015 (Index 2010 = 100)**

Destinationstyp	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Küsten	100	104,3	102,7	100,7	103,0	104,6
Mittelgebirge	100	105,7	106,4	104,1	107,6	106,1
Seen	100	99,0	99,8	96,8	99,6	103,7
Städte	100	106,4	103,5	99,6	102,1	100,4
Weinregionen	100	105,3	107,1	104,9	108,4	98,7
Weitere Regionen	100	104,8	102,4	97,9	104,5	105,6

Quelle: dwif 2016, Daten Wetterstationen in allen erfassten Bundesländern/Regionen

### Anhang 11: Reale Umsatzentwicklung im Gastgewerbe (Veränderung gegenüber dem Vorjahr in Prozent)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Nordrhein-Westfalen</b>					
Gastgewerbe	1,8	-1,1	-1,3	1,3	0,3
Beherbergung	1,2	-1,4	-1,7	0,5	1,0
Gastronomie	2,0	-1,0	-1,2	1,7	0,0
<b>Niedersachsen</b>					
Gastgewerbe	0,6	-1,3	-1,8	2,9	0,2
Beherbergung	1,7	-1,0	-3,3	1,5	1,8
Gastronomie	-0,1	-1,5	-1,0	3,7	-0,6
<b>Hessen</b>					
Gastgewerbe	2,3	-0,8	0,0	0,9	1,9
Beherbergung	3,2	-1,1	-1,5	0,6	1,4
Gastronomie	1,7	-0,6	0,8	1,1	2,1
<b>Deutschland</b>					
Gastgewerbe	2,4	0,2	-1,1	1,0	1,6
Beherbergung	2,4	1,4	-1,2	0,9	2,1
Gastronomie	2,4	-0,5	-1,0	1,1	1,3

Quelle: dwif 2016, Daten Statistische Landesämter

### Anhang 12: Umsatzsteuerpflichtige, steuerbarer Umsatz und Umsatz pro Betrieb 2013 bis 2014

	2013			2014		
	Anzahl steuerpflichtige Unternehmen	Steuerbarer Umsatz in TEUR	Umsatz pro Betrieb in TEUR	Anzahl steuerpflichtige Unternehmen	Steuerbarer Umsatz in TEUR	Umsatz pro Betrieb in TEUR
<b>Nordrhein-Westfalen</b>						
Gastgewerbe	43.687	12.936.194	296,1	43.349	13.737.445	316,9
Beherbergung	5.120	3.450.624	674,0	5.058	3.887.637	768,6
Gastronomie	38.567	9.485.570	246,0	38.291	9.849.808	257,2
<b>Niedersachsen</b>						
Gastgewerbe	20.419	5.738.486	281,0	20.254	6.060.695	299,2
Beherbergung	4.821	1.873.235	388,6	4.785	1.965.923	410,9
Gastronomie	15.598	3.865.251	247,8	15.469	4.094.772	264,7
<b>Hessen</b>						
Gastgewerbe	16.863	6.798.749	403,2	16.713	7.187.276	430,0
Beherbergung	3.293	2.255.312	684,9	3.176	2.388.160	751,9
Gastronomie	13.570	4.543.437	334,8	13.537	4.799.115	354,5
<b>Deutschland</b>						
Gastgewerbe	219.005	71.172.055	325,0	220.745	74.635.704	338,1
Beherbergung	45.038	24.764.384	549,9	44.506	26.157.096	587,7
Gastronomie	173.967	46.407.671	266,8	176.239	48.478.608	275,1

Quelle: dwif 2016, Daten Bundesamt für Finanzen

**Anhang 13: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Gastgewerbe 2005 und 2015**

	2005			2015		
	Beschäftigte Gastgewerbe	Beschäftigte alle Branchen in 1.000	Anteil Gastgewerbe (%)	Beschäftigte Gastgewerbe	Beschäftigte alle Branchen	Anteil Gastgewerbe (%)
Nordrhein-Westfalen	127.545	8.489,7	1,5	162.498	9.181,5	1,8
Niedersachsen	63.159	3.555,3	1,8	82.279	3.963,2	2,5
Hessen	59.073	3.076,5	1,9	78.953	3.343,6	2,4
Deutschland	746.906	39.326,0	1,9	994.369	43.032,0	2,3

Quelle: dwif 2015, Daten Statistische Landesämter

**Anhang 14: Definitionen der EBIL-Kennziffern**

$$\text{Umsatzrendite} = \frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$$

→ Die Umsatzrentabilität oder -rendite bezeichnet das erzielte Betriebsergebnis ausgedrückt in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz). Sie wird als Nachweis für die Ertragskraft eines Unternehmens gesehen.

$$\text{Personalaufwandsquote} = \frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$$

→ Der Personalaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.

$$\text{Rohertragsquote} = \frac{\text{Rohertrag}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$$

→ 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.

$$\text{Zinsaufwandsquote} = \frac{\text{Zinsaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$$

→ Der Zinsaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.

$$\text{Abschreibungsquote} = \frac{\text{Abschreibungen}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$$

→ Die Abschreibungsquote wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.

$$\text{Investitionsquote} = \frac{\text{Brutto-Anlageinvestitionen}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$$

→ 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.

$$\text{Mietaufwandsquote} = \frac{\text{Miet- und Leasingaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$$

→ Der Miet- und Leasingaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.

$$\text{Anlagendeckung} = \frac{\text{Wirtschaftl. Eigenkapital} + \text{Langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen} + \text{Unterbilanz}} \times 100$$

→ Der Anlagendeckungsgrad ist eine Kennzahl zur Beurteilung der finanziellen Stabilität des Unternehmens (fristenkongruente Finanzierung des längerfristig gebundenen Vermögens).

$$\text{Cash-Flow-Rate} = \frac{\text{Cash-Flow (vor Steuern)}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$$

→ 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.

$$\text{Dynamischer Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Cash-Flow (vor Steuern)}} \times 100$$

→ Der dynamische Verschuldungsgrad stellt eine Kennzahl zur Beurteilung der Innenfinanzierungskraft dar. Er wird in Jahren ausgedrückt und gibt somit an, wie lange es dauern würde, bis die Verbindlichkeiten durch den Cash-Flow abbezahlt worden wären.

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Wirtschaftl. Eigenkapital} + \text{Unterbilanz}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$$

→ Als Richtwert wird ein Eigenkapitalanteil von 40 Prozent angenommen, weil dies im Zuge von Finanzierungen eine gebräuchliche Forderung darstellt. Gerade im Gastgewerbe ist zu beobachten, dass die Verbindlichkeiten der Betriebe häufig höher sind als das Anlage- und Umlaufvermögen zusammen.

Quelle: dwif 2016

## Anhang 15: Kennziffern nach Betriebstypen im Zeitvergleich

	2004	2010	2013	2014	2014 1. Quartil	2014 3. Quartil	Veränderung 2004/14	Veränderung 2013/14
<b>Cash-Flow-Rate</b>								
Beherbergung	12,9	15,2	15,1	15,1	7,6	24,5	2,2	0,0
Hotels	10,8	13,4	13,0	13,2	6,3	21,5	2,4	0,2
Hotels garnis	15,6	21,3	21,0	21,0	11,8	30,3	5,4	0,0
Gasthöfe	14,7	16,7	16,3	17,4	11,5	23,8	2,7	1,1
Pensionen	20,5	28,4	25,9	29,6	19,1	40,9	9,1	3,7
Gastronomie	13,1	12,8	13,6	13,5	7,1	21,5	0,4	-0,1
Restaurant mit herk. Bedienung	13,4	13,6	14,2	14,3	8,1	22,1	0,9	0,1
Restaurant mit SB	8,0	8,2	7,9	7,5	3,7	11,1	-0,5	-0,4
Cafés	12,7	12,5	13,3	15,6	9,2	21,3	2,9	2,3
Eissalons	19,3	16,2	21,9	23,3	14,7	29,8	4,0	1,4
<b>Umsatzrentabilität</b>								
Beherbergung	5,1	8,5	8,3	8,8	2,1	16,6	3,7	0,5
Hotels	3,8	7,4	6,5	7,1	1,3	14,4	3,3	0,6
Hotels garnis	6,3	13,3	12,4	13,6	5,1	22,2	7,3	1,2
Gasthöfe	7,8	10,3	10,8	12,0	5,6	17,0	4,2	1,2
Pensionen	6,7	14,5	15,5	18,7	9,3	28,3	12,0	3,2
Gastronomie	8,2	8,7	9,8	9,8	3,9	17,5	1,6	0,0
Restaurant mit herk. Bedienung	8,6	9,5	10,7	10,4	4,9	17,8	1,8	-0,3
Restaurant mit SB	5,1	5,3	5,4	4,8	1,2	8,3	-0,3	-0,6
Cafés	6,6	7,8	9,4	12,0	4,9	16,7	5,4	2,6
Eissalons	12,8	11,1	15,7	17,7	10,2	24,3	4,9	2,0
<b>Rohertragsquote</b>								
Beherbergung	80,5	83,2	83,6	84,4	78,7	91,0	3,9	0,8
Hotels	81,7	83,3	83,6	84,1	79,7	89,3	2,4	0,5
Hotels garnis	92,7	92,6	92,0	92,2	88,2	94,5	-0,5	0,2
Gasthöfe	70,8	72,5	72,1	73,6	68,9	78,6	2,8	1,5
Pensionen	87,3	88,0	89,5	91,0	84,4	96,8	3,7	1,5
Gastronomie	69,8	70,7	70,2	71,0	67,4	74,8	1,2	0,8
Restaurant mit herk. Bedienung	68,9	69,8	69,6	70,7	66,8	74,5	1,8	1,1
Restaurant mit SB	70,1	71,2	70,4	71,0	69,7	72,9	0,9	0,6
Cafés	72,3	72,9	71,9	72,6	67,7	76,8	0,3	0,7
Eissalons	75,8	68,9	75,2	75,1	70,8	77,5	-0,7	-0,1
<b>Personalaufwandsquote</b>								
Beherbergung	27,0	27,4	28,7	29,7	21,9	36,6	2,7	1,0
Hotels	30,0	29,6	30,9	31,9	24,8	37,6	1,9	1,0
Hotels garnis	22,4	21,7	22,3	23,7	17,3	30,5	1,3	1,4
Gasthöfe	24,5	26,2	27,1	27,9	20,9	34,9	3,4	0,8
Pensionen	15,1	16,9	17,5	14,8	7,6	25,5	-0,3	-2,7
Gastronomie	26,0	28,2	29,0	29,9	23,7	36,0	3,9	0,9
Restaurant mit herk. Bedienung	25,6	28,0	29,1	30,4	23,4	36,4	4,8	1,3
Restaurant mit SB	28,2	29,1	29,6	30,1	26,4	33,8	1,9	0,5
Cafés	30,0	31,0	30,1	30,1	23,8	38,4	0,1	0,0
Eissalons	21,2	22,5	24,1	25,1	19,7	30,2	3,9	1,0
<b>Abschreibungsquote</b>								
Beherbergung	7,1	6,0	5,7	5,4	2,5	9,4	-1,7	-0,3
Hotels	6,7	5,7	5,5	5,3	2,4	8,9	-1,4	-0,2
Hotels garnis	8,5	7,0	6,7	6,0	2,5	10,7	-2,5	-0,7
Gasthöfe	6,6	5,5	5,0	4,8	3,0	8,0	-1,8	-0,2
Pensionen	12,8	10,2	9,7	10,2	5,0	15,0	-2,6	0,5
Gastronomie	4,1	3,6	3,1	3,1	1,6	5,2	-1,0	0,0
Restaurant mit herk. Bedienung	4,1	3,6	3,0	3,2	1,7	5,3	-0,9	0,2
Restaurant mit SB	2,7	2,4	2,4	2,4	1,1	3,8	-0,3	0,0
Cafés	5,1	4,0	3,3	3,0	1,7	5,9	-2,1	-0,3
Eissalons	7,1	3,8	5,4	4,8	3,0	6,9	-2,3	-0,6

## Fortsetzung Anhang 15:

	2004	2010	2013	2014	2014 1. Quartil	2014 3. Quartil	Veränderung 2004/14	Veränderung 2013/14
<b>Zinsaufwandsquote</b>								
Beherbergung	5,8	3,9	2,9	2,7	0,6	6,0	-3,1	-0,2
Hotels	5,5	3,6	2,6	2,4	0,5	5,4	-3,1	-0,2
Hotels garnis	7,4	4,8	3,3	3,0	0,6	8,6	-4,4	-0,3
Gasthöfe	5,3	3,9	2,9	2,7	1,0	5,2	-2,6	-0,2
Pensionen	11,4	7,7	5,5	5,6	2,9	10,3	-5,8	0,1
Gastronomie	2,2	1,5	1,0	0,9	0,3	2,4	-1,3	-0,1
Restaurant mit herk. Bedienung	2,3	1,7	1,1	1,1	0,3	2,7	-1,2	0,0
Restaurant mit SB	0,9	0,8	0,5	0,5	0,1	1,0	-0,4	0,0
Cafés	2,6	1,7	1,2	1,1	0,4	3,0	-1,5	-0,1
Eissalons	2,8	2,0	2,0	1,6	0,7	3,2	-1,2	-0,4
<b>Investitionsquote</b>								
Beherbergung	1,4	2,2	1,9	1,9	0,7	5,6	0,5	0,0
Hotels	1,4	2,1	1,9	1,9	0,7	5,4	0,5	0,0
Hotels garnis	1,4	2,3	2,1	2,1	0,6	6,4	0,7	0,0
Gasthöfe	1,2	1,9	1,6	1,8	0,7	4,9	0,6	0,2
Pensionen	2,9	3,4	2,3	2,9	0,9	10,4	0,0	0,6
Gastronomie	0,8	1,3	1,1	1,4	0,5	3,9	0,6	0,3
Restaurant mit herk. Bedienung	0,8	1,3	1,1	1,4	0,5	3,8	0,6	0,3
Restaurant mit SB	0,6	0,9	0,8	1,2	0,4	2,7	0,6	0,4
Cafés	1,1	1,6	1,1	1,8	0,4	6,2	0,7	0,7
Eissalons	1,0	1,3	1,1	2,2	0,6	6,6	1,2	1,1
<b>Anlagendeckung</b>								
Beherbergung	74,1	73,5	72,0	73,5	42,3	96,6	-0,6	1,5
Hotels	73,1	72,2	71,3	73,1	42,3	97,0	0,0	1,8
Hotels garnis	83,7	84,4	77,4	77,0	47,9	101,7	-6,7	-0,4
Gasthöfe	71,3	70,2	65,3	69,1	31,0	88,8	-2,2	3,8
Pensionen	83,4	75,8	80,1	78,3	59,9	93,0	-5,1	-1,8
Gastronomie	48,8	49,6	46,9	51,9	7,9	85,1	3,1	5,0
Restaurant mit herk. Bedienung	48,4	52,3	49,3	54,5	9,6	85,8	6,1	5,2
Restaurant mit SB	43,5	32,0	32,7	42,6	1,2	88,2	-0,9	9,9
Cafés	52,0	45,4	44,2	52,7	10,9	82,3	0,7	8,5
Eissalons	49,4	54,2	40,5	39,0	11,3	79,1	-10,4	-1,5
<b>Dynamischer Verschuldungsgrad</b>								
Beherbergung	9,7	6,3	5,9	5,6	2,4	12,2	-4,1	-0,3
Hotels	10,8	6,6	6,6	6,0	2,7	13,5	-4,8	-0,6
Hotels garnis	9,1	5,6	5,3	5,3	1,8	11,2	-3,8	0,0
Gasthöfe	7,8	5,6	4,7	4,5	2,1	8,4	-3,3	-0,2
Pensionen	10,8	6,4	5,4	5,7	2,6	8,9	-5,1	0,3
Gastronomie	4,3	3,5	2,9	2,9	1,3	6,4	-1,4	0,0
Restaurant mit herk. Bedienung	4,4	3,6	2,9	2,9	1,3	6,4	-1,5	0,0
Restaurant mit SB	3,7	3,4	3,3	3,3	1,8	7,2	-0,4	0,0
Cafés	4,9	3,6	3,1	2,6	1,1	6,2	-2,3	-0,5
Eissalons	2,9	3,4	2,1	1,9	1,0	3,7	-1,0	-0,2
<b>Eigenkapitalquote</b>								
Beherbergung	0,0	2,9	6,5	8,8	0,0	34,8	8,8	2,3
Hotels	0,0	3,4	6,6	8,7	0,0	33,7	8,7	2,1
Hotels garnis	0,0	8,1	11,7	14,0	0,0	42,3	14,0	2,3
Gasthöfe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	30,5	0,0	0,0
Pensionen	0,0	5,6	11,1	10,5	0,0	32,8	10,5	-0,6
Gastronomie	0,0	0,0	0,0	0,7	0,0	27,7	0,7	0,7
Restaurant mit herk. Bedienung	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	27,3	0,0	0,0
Restaurant mit SB	0,0	0,0	0,0	4,4	0,0	29,4	4,4	4,4
Cafés	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	33,0	0,0	0,0
Eissalons	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	21,2	0,0	0,0



## Anhang 16: Kennziffern des Beherbergungsgewerbes nach Bundesländern im Zeitvergleich

	2004	2011	2013	2014	2014 1. Quartil	2014 3. Quartil	Verän- derung 2004/14	Verän- derung 2013/14
<b>Umsatzrendite</b>								
Westfalen-Lippe	k. A.	8,5	8,9	10,5	4,0	17,4	k. A.	1,6
Nordrhein-Westfalen	6,9	8,5	8,9	10,3	4,0	16,6	3,4	1,4
Niedersachsen	4,8	9,1	8,4	9,0	2,3	17,5	4,2	0,6
Hessen	5,6	10,0	8,2	7,5	2,4	13,5	1,9	-0,7
Deutschland	5,1	8,6	8,3	8,8	2,1	16,6	3,7	0,5
<b>Cash-Flow-Rate</b>								
Westfalen-Lippe	k. A.	15,0	15,1	16,7	9,0	24,9	k. A.	1,6
Nordrhein-Westfalen	14,8	15,1	15,1	16,6	10,0	24,5	1,8	1,5
Niedersachsen	12,6	15,8	15,1	15,7	8,4	24,9	3,1	0,6
Hessen	13,1	15,3	13,2	11,9	6,1	19,9	-1,2	-1,3
Deutschland	12,9	15,2	15,1	15,1	7,6	24,5	2,2	0,0
<b>Abschreibungsquote</b>								
Westfalen-Lippe	k. A.	6,0	6,0	5,2	2,7	9,2	k. A.	-0,8
Nordrhein-Westfalen	7,1	5,7	5,7	5,2	2,3	9,3	-1,9	-0,5
Niedersachsen	7,4	5,9	5,8	5,4	2,8	8,7	-2,0	-0,4
Hessen	6,4	4,8	4,3	4,3	1,9	7,2	-2,1	0,0
Deutschland	7,1	5,8	5,7	5,4	2,5	9,4	-1,7	-0,3
<b>Investitionsquote</b>								
Westfalen-Lippe	k. A.	1,9	1,6	2,1	0,8	4,7	k. A.	0,5
Nordrhein-Westfalen	1,7	2,0	1,7	2,1	0,8	5,7	0,4	0,4
Niedersachsen	1,4	2,5	2,3	2,2	0,8	5,9	0,8	-0,1
Hessen	1,3	2,1	1,9	1,9	0,6	6,5	0,6	0,0
Deutschland	1,4	2,3	1,9	1,9	0,7	5,6	0,5	0,0

Quelle: dwif 2016, Daten DSV 2016 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

**Anhang 17: Kennziffern der Gastronomie nach Bundesländern im Zeitvergleich**

	2004	2011	2013	2014	2014 1. Quartil	2014 3. Quartil	Veränderung 2004/14	Veränderung 2013/14
<b>Umsatzrendite</b>								
Westfalen-Lippe	k. A.	10,5	11,5	8,7	2,8	16,8	k. A.	-2,8
Nordrhein-Westfalen	9,3	10,3	10,9	9,1	3,5	17,4	-0,2	-1,8
Niedersachsen	7,4	9,7	9,5	8,7	4,5	17,1	1,3	-0,8
Hessen	9,4	11,1	9,5	10,0	5,0	16,9	0,6	0,5
Deutschland	8,2	10,3	9,8	9,8	3,9	17,5	1,6	0,0
<b>Cash-Flow-Rate</b>								
Westfalen-Lippe	k. A.	14,3	15,0	12,3	6,5	20,1	k. A.	-2,7
Nordrhein-Westfalen	13,9	13,6	14,2	13,3	6,7	20,4	-0,6	-0,9
Niedersachsen	12,1	13,4	13,6	12,6	8,0	20,5	0,5	-1,0
Hessen	14,3	15,7	13,5	13,7	8,1	20,6	-0,6	0,2
Deutschland	13,1	14,1	13,6	13,5	7,1	21,5	0,4	-0,1
<b>Abschreibungsquote</b>								
Westfalen-Lippe	k. A.	3,2	3,3	3,0	1,7	5,0	k. A.	-0,3
Nordrhein-Westfalen	4,3	3,2	3,3	3,0	1,8	4,8	-1,3	-0,3
Niedersachsen	4,6	3,5	3,4	3,2	1,9	5,2	-1,4	-0,2
Hessen	4,2	3,3	2,8	2,7	1,6	4,5	-1,5	-0,1
Deutschland	4,1	3,2	3,1	3,1	1,6	5,2	-1,0	0,0
<b>Investitionsquote</b>								
Westfalen-Lippe	k. A.	1,2	1,1	1,7	0,6	4,2	k. A.	0,6
Nordrhein-Westfalen	1,0	1,1	1,2	1,4	0,5	3,8	0,4	0,2
Niedersachsen	0,7	1,4	0,9	1,2	0,4	4,5	0,5	0,3
Hessen	0,9	1,3	1,1	1,3	0,3	2,9	0,4	0,2
Deutschland	0,8	1,2	1,1	1,4	0,5	3,9	0,6	0,3

Quelle: dwif 2016, Daten DSV 2016 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

**Anhang 18: DEHOGA-Klassifizierung nach Reisegebieten und Bundesländern (Anzahl der Betriebe)**

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	15	94	690	400	11	1.210
<b>Westfalen-Lippe</b>	3	40	387	187	4	621
<b>Anteil Westfalen-Lippe an Deutschland (in %)</b>	3,8	6,9	7,4	7,0	3,2	7,2
Münsterland	0	6	91	42	0	139
Ruhrgebiet	3	15	93	58	2	171
Sauerland	0	11	139	52	1	203
Sauerland mit Willingen	0	11	155	60	1	227
Siegerland-Wittgenstein	0	1	12	5	1	19
Teutoburger Wald	0	7	52	30	0	89

Quelle: dwif 2016, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (Stand: Januar 2016)

**Anhang 19: G-Klassifizierung nach Reisegebieten und Bundesländern (Anzahl der Betriebe)**

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	2	5	54	0	0	61
<b>Westfalen-Lippe</b>	1	5	45	0	0	51
<b>Anteil Westfalen-Lippe an Deutschland (in %)</b>	25,0	4,2	7,1	0,0	0,0	6,2
Münsterland	0	0	1	0	0	1
Ruhrgebiet	0	1	0	0	0	1
Sauerland	0	1	24	0	0	25
Sauerland mit Willingen	0	1	29	0	0	30
Siegerland-Wittgenstein	0	0	3	0	0	3
Teutoburger Wald	1	3	17	0	0	21

Quelle: dwif 2016, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (Stand: Januar 2016)

**Anhang 20: DTV-Klassifizierung nach Reisegebieten und Bundesländern (Anzahl der Betriebe)**

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	5	94	1.103	723	142	2.067
<b>Westfalen-Lippe</b>	4	61	792	471	100	1.428
<b>Anteil Westfalen-Lippe an Deutschland (in %)</b>	5,5	2,7	3,0	2,2	2,2	2,6
Münsterland	4	10	153	110	26	299
Ruhrgebiet	1	15	69	42	4	131
Sauerland	0	22	375	266	48	711
Sauerland mit Willingen	0	22	444	315	51	832
Siegerland-Wittgenstein	0	3	20	25	5	53
Teutoburger Wald	0	40	187	80	9	320

Quelle: dwif 2016, Daten Deutscher Tourismusverband e.V. (Stand: Januar 2016)

**Anhang 21: Themenorientierte Qualitätssiegel nach Reisegebieten und Bundesländern**

	„Bett+Bike“- Betriebe	Qualitätsgastgeber „Wanderbares Deutschland“	ADAC- Campingplätze	„i-Marke“-Tourist- informationen	Reisen für Alle
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	<b>703</b>	<b>162</b>	<b>72</b>	<b>49</b>	<b>76</b>
<b>Westfalen-Lippe</b>	<b>493</b>	<b>112</b>	<b>44</b>	<b>34</b>	<b>42</b>
<b>Anteil Westfalen-Lippe an Deutschland (in %)</b>	<b>9,1</b>	<b>7,2</b>	<b>3,8</b>	<b>5,2</b>	<b>6,9</b>
Münsterland	135	14	13	6	9
Ruhrgebiet	108	0	3	9	23
Sauerland	125	65	13	8	0
Sauerland mit Willingen	139	97	13	9	0
Siegerland-Wittgenstein	16	15	0	0	4
Teutoburger Wald	109	18	15	11	6

Quelle: dwif 2016; Daten ADFC Sachsen (Stand: Februar 2016), Deutscher Wanderverband e.V. (Stand: Januar 2016), ADAC Verlag GmbH & Co. KG (Stand: Februar 2016), Deutscher Tourismusverband Service GmbH (Stand: Januar 2016), Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e.V. (Stand: April 2016); Zuordnung zu Bundesländern und Reisegebieten (Stand: Januar 2016)

**Anhang 22: Anzahl barrierefrei zertifizierter Betriebe nach Bundesländern**

	Jahr der Einführung	Insgesamt
Baden-Württemberg	offen	5*
Bayern	Juli 2015	47
Berlin	Januar 2014	32
Brandenburg	offen	/
Bremen	offen	/
Hamburg	Oktober 2014	28
Hessen	Juli 2015	9
Mecklenburg-Vorpommern	April 2016	3
Niedersachsen	November 2014	39
Nordrhein-Westfalen	April 2014	76
Rheinland-Pfalz	März 2014	321
Saarland	offen	1*
Sachsen	offen	/
Sachsen-Anhalt	Anfang 2015	18
Schleswig-Holstein	September 2013	27
Thüringen	Januar 2014	2
<b>Deutschland</b>		<b>608</b>

\* Baden-Württemberg und das Saarland sind bisher keine Lizenznehmer von Reisen für Alle.

Die Anzahl der Betriebe bezieht sich hier auf die Embrace-Hotelkooperation.

Quelle: dwif 2016, Daten Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e.V. (Stand: April 2016)

### Anhang 23: ServiceQualität nach Reisegebieten und Bundesländern

	Stufe I	Stufe II	Stufe III	Insgesamt
Nordrhein-Westfalen	317	13	5	335
Westfalen-Lippe	202	5	4	211
Anteil Westfalen-Lippe an Deutschland (in %)	7,0	1,8	11,1	6,6
Münsterland	76	2	4	82
Ruhrgebiet	30	0	0	30
Sauerland	44	2	0	46
Sauerland mit Willingen	46	3	0	49
Siegerland-Wittgenstein	13	0	0	13
Teutoburger Wald	39	1	0	40

Quelle: dwif 2016, Daten Kooperationsgemeinschaft ServiceQualität Deutschland (Stand: Januar 2016)



# Onlineumfrage

## Ihre Meinung interessiert uns!

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

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

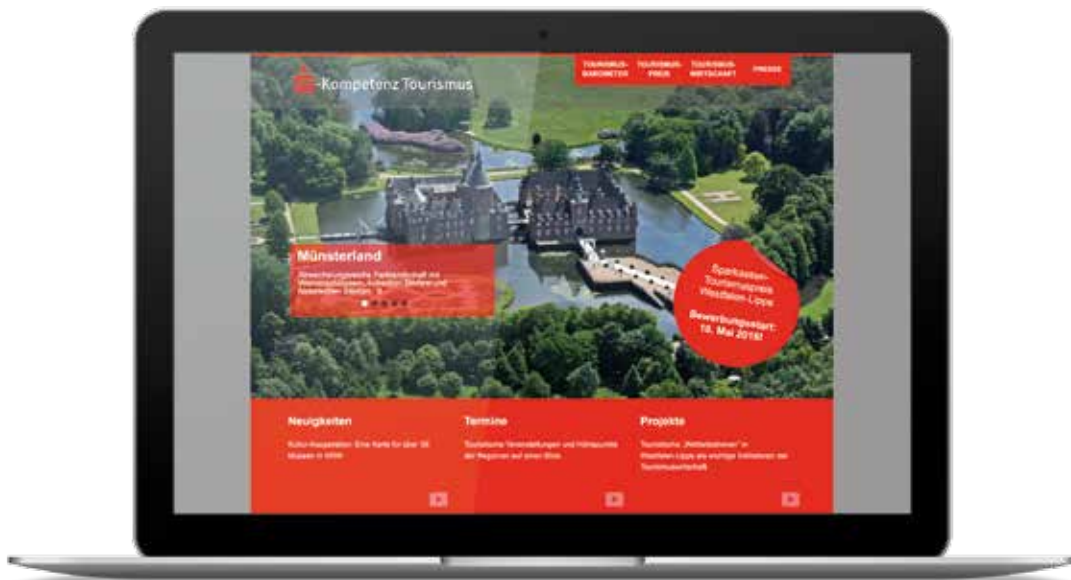
Um auch in Zukunft mit dem Sparkassen-Tourismusbarometer „Den Finger am Puls der Zeit zu haben“ bitten wir Sie, sich rund 7 Minuten Zeit zu nehmen und an unserer Onlineumfrage teilzunehmen.

### Inhalt der Fragen:

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

### So gelangen Sie zur Umfrage:

[http://dwif.umfragecenter.de/uc/TB\\_WL2016\\_Nutzerumfrage](http://dwif.umfragecenter.de/uc/TB_WL2016_Nutzerumfrage)  
bzw. mit diesem QR-Code:





## Tourismuspreisverleihung am 12. Dezember 2016 in Schwerte

Der Sparkassenverband verleiht 2016 zum zweiten Mal den Sparkassen-Tourismuspreis Westfalen-Lippe, den „Zaunkönig“. Garrelt Duin, Minister für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk in NRW hat die Schirmherrschaft des Wettbewerbs übernommen und wird einen der Preisträger persönlich auszeichnen. Bewerben konnten sich Tourismustreibende in Westfalen-Lippe – u. a. Hoteliers, Gastronomen, Kulturschaffende, Verantwortliche in Institutionen zur Tourismusförderung oder Tourismusbeauftragte in Kommunen und Verwaltung.



(v. r. n. l.) Garrelt Duin – NRW-Wirtschaftsminister, Dr. Rolf Gerlach – Präsident SVWL, Jürgen Wannhoff – Vizepräsident SVWL bei der Tourismuspreisverleihung 2014

Die Preisverleihung mit geladenen Gästen und Branchenvertretern findet am 12. Dezember 2016 in der Rohrmeisterei in Schwerte statt. Die Preisträger werden in den Kategorien „Innovation“ und „Regionale Identität“ ausgezeichnet. Zudem wird ein Sonderpreis vergeben. Dotiert ist der Preis mit insgesamt 3.000 Euro, die Siegerprojekte erhalten zudem einen Imagefilm des Projekts. Die Bewerbungsfrist ist am 10. August 2016 zu Ende gegangen. Derzeit sichtet und bewertet die Jury, bestehend aus Vertretern der fünf beteiligten Tourismusregionen, des Tourismusverbandes NRW, des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr und der Sparkassen die eingereichten Projekte.



### Skulptur „Zaunkönig“

Benannt ist der Preis nach dem Zaunkönig: In einer Fabel des griechischen Dichters Äsop besiegt der kleine Vogel den mächtigen Adler durch eine kleine List im Wettstreit und wird so zum König der Tiere ernannt. Auch mit dem Sparkassen-Tourismuspreis sollen Projekte ausgezeichnet werden, die sich weniger durch ein großes Budget als durch Kreativität, Innovationskraft und regionale Verbundenheit auszeichnen.

## Quellenverzeichnis

### Literatur

**Accenture GmbH:** Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation. 2015.

**Antrieb Mittelstand:** Situation des Mittelstands bei Informations- und Telekommunikationsthemen. Digitalisierungsbarometer auf Basis der Nutzung von IT/TK-unterstützten Anwendungen für Unternehmen mit 1–49 Mitarbeitern. 2013.

**Bain & Company:** Leading a Digital Transformation. Boston, New York 2014.

**Beer, Kristina:** Selbstordernde Geräte nun bei Amazon verfügbar. IN: Heise Online News vom 20.01.2016.

**Bitkom e. V.:** Chief Digital Officer – das unbekannte Wesen. Pressemitteilung vom 7. März 2016.

**Bitkom e. V.:** Digitale Technologien machen Landwirtschaft effizienter. Pressemitteilung vom 4. November 2015.

**Bloching, Björn/Luck, Lars/Ramge, Thomas:** Smart Data – Datenstrategien, die Kunden wirklich wollen und Unternehmen wirklich nützen. München 2015.

**BMWi Bundesministerium für Wirtschaft und Energie:** Digitale Strategie 2025. Berlin 2016.

**Boldt, Martin:** Köln soll zum digitalen Vorreiter der europäischen Hotellerie werden. IN: Kölner Stadtanzeiger vom 28.02.2016.

**Brück, Mario:** Gratis-WLAN für 70.000 Lokale geplant. IN: WirtschaftsWoche vom 28.01.2016.

**BMWi Bundesministerium für Wirtschaft und Energie:** Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen. Berlin 2013.

**Bundeszentralamt für Steuern:** Umsatzsteuerstatistik 2013–2014, Bonn 2016.

**CapGemini und Massachusetts Institute of Technology:** The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. 2012.

**DDR Museum:** Geschichte zum Spielen. Pressemitteilung vom 05.11.2013.

**DEHOGA Bundesverband:** DEHOGA-Branchenbericht 2015. Berlin 2016.

**denkwerk GmbH:** Manifest für digitalen Wandel. Köln 2014.

**Deutsche Bundesbank:** Perspektiven der deutschen Wirtschaft. Frankfurt a. M. 2015.

**Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT):** Vortrag „Partizipation der Neuen Bundesländer am Incoming-Tourismus nach Deutschland – Chancen und Herausforderungen“ anlässlich der ITB 2016.

**Deutscher Industrie- und Handelskammertag:** Saisonumfrage Herbst 2015. Berlin 2015.

**Deutscher Industrie- und Handelskammertag:** Tourismuskonjunktur Deutschland. Berlin 2015.

**Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV):** Sparkassen-Tourismusbarometer Deutschland, Jahresbericht 2010. Berlin 2010.

**Deutscher Tourismusverband e. V. (DTV):** Tourist-Info: Gäste am Counter auch im digitalen Zeitalter! Pressemitteilung vom 27.02.2014.

**DIVSI Deutsches Institut für Vertrauen und Sicherheit im Internet:** Milieu-Studie zu Vertrauen und Sicherheit im Internet. Hamburg 2012.

**Egencia:** Wi-Fi ist für Geschäftsreisende wichtiger als das Frühstück. Pressemitteilung vom 05.03.2015.

**Eurostat:** Wachstumsrate des realen BIP-Volumen 2015. Brüssel 2016.

**Freie Presse:** Vogtländer bauen das „Facebook“ für Touristen in Deutschland auf. 19.01.2016.

**Global Center for Digital Business Transformation:** Digital Vortex – How Digital Disruption Is Redefining Industries. Lausanne 2015.

**Griess, Christian:** „TWITTERN IM MUSEUM“ – 1 – TWEETUP IM DEUTSCHEN MUSEUM. Blogbeitrag auf Iliou Melathron vom 19.09.2011.

**Gropp, Martin:** Amazons Roboter rollen in Europa. IN: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 18.10.2015.

**Hotelverband Deutschland (IHA) e. V.:** Hotelmarkt Deutschland 2014. Berlin 2014.

**Hotelverband Deutschland (IHA) e. V.:** Hotelmarkt Deutschland 2016. Berlin 2016.

**HRS Umfrage:** WLAN und Parkplatz gehören zum Standard. Pressemitteilung vom 05.02.2015.

**IFH Institut für Handelsforschung GmbH:** Branchenreport Online-Handel 2015. Köln 2015.

**IFH Institut für Handelsforschung GmbH:** Handelsszenario 2020 – Zwischen Online und Offline, Discount und Mehrwert. Köln 2014.

**Initiative D21/TNS Infratest:** D21-Digital-Index 2015. 2015.

**Kotler, Philip:** From Products to Customers to the Human Spirit. New Jersey 2010.

**Lüke, Gabriele:** Digitale Welt – menschlich gestaltet. In: Wirtschaft – Das IHK Magazin für München und Oberbayern (02/2016). München 2016.

**Metro Gründerstudie:** So digital ist die Branche. 2015.

**Netzvitamine GmbH:** Werkschau DestinationCamp 2014. Hamburg 2014.

**Neumann, Michaela; Broeske, Rico:** Smart Home – Innovation im Hotelgewerbe. Studienarbeit an der Hochschule für Ökonomie und Management (FOM). Berlin 2015.

**Österreich Werbung:** Erfolgsmessung im Tourismus – Auszüge aus dem UNWTO/ETC Seminar on Key Performance Indicators for Destination Marketing. Modul University Wien 2012.

**Österreichische Hoteliereinigung (ÖHV) und Roland Berger:** Hotellerie 4.0 – Gäste gewinnen und effizienter werden. Wien 2016.

**Outdooractive GmbH & Co. KG:** Die letzte Meile – Herausforderungen und Trends der Digitalisierung.

**Photoindustrie-Verband e. V.:** Deutscher Foto- und Imaging-Markt 2014. 2015.

**Playmobil:** 40 Jahre Playmobil – Große Jubiläumsausstellung in Speyer. Pressemitteilung vom 15.11.2013.

**prizeotel:** prizeotel beruft Chief Digital Officer und schlägt damit neue Wege in der Hotellerie ein. Pressemitteilung vom 1. Februar 2016.

**Prognos AG:** Trendletter November 2015. Berlin 2015.

**Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus 2013/2014:** Sonderauswertung für Nordrhein-Westfalen

**Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH:** Jahresbericht 2015. Koblenz 2016.

**Sparkassenverband Westfalen-Lippe (SVWL, Hrsg.):** Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe. Jahresbericht 2015. Münster 2015.

**Sparkassenverband Westfalen-Lippe (SVWL, Hrsg.):** Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe. Jahresbericht 2014. Münster 2014.

**Spiegel Online:** WLAN in New York: Alte Telefonzellen werden superschnelle Hotspots. 05.01.2016.

**Staatliche Museen zu Berlin:** #EmptyBodeMuseum – Instawalk auf der Museumsinsel. Blogbeitrag vom 19.10.2015.

**Städel Museum:** Auf dem Weg in die Zukunft – die digitale Erweiterung des Städel. Presseinformation 2015

**Statistisches Bundesamt:** Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen 2015, Berlin 2016.

**STR Global:** Hotel Report Deutschland 2015, London 2016.

**TNS Deutschland GmbH:** KPIs for Tourism Marketing Evaluation – 2012 Handbook. München 2012.

**Töchterle, Wolfgang:** How to measure the success of a large scale, storytelling-based communication concept illustrated by the example of wasunsbewegt.com/storiedavivere.it. Vortrag im Rahmen der ENTER Tagung 2015.

**Tophotelprojects:** New Generation: Neue Gästetechnologien für neue Hotels. 22.04.2014.

**Tourismus NRW e. V.:** Digitale Strategie 2015+. Düsseldorf 2014.

**Tourismus NRW e. V.:** Fortschreibung des Masterplans Tourismus Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf 2015.

**Tourismus NRW e. V.:** Neu: Mobiler Reiseführer fürs Schmallenberger Sauerland. 10.02.2016.

**Tourismuszukunft:** Apple Keynote – War da auch was für den Tourismus dabei? IN: Der Tourismusblog vom 03.06.2014.

**Travelzoo:** Reisende erwarten bis 2020 Roboter im Urlaub. Pressemitteilung vom 09.03.2016.

**trommsdorff + drüner innovation + marketing consultants GmbH:** Data Creativity Score.

**TUI Group:** Zentrale Funktion des Chief Digital Officers wird nach guten Fortschritten aufgelöst. Pressemitteilung vom 8. Dezember 2015.

**Tyborski, Thomas:** Digital Touchpoints sind die Zukunft. 2011.

**U.S. News & World Report L.P.:** Best Countries Ranking Global Performance. New York 2016.

**UNWTO:** World Tourism Barometer Volume 14. Madrid 2016.

**Verband Internet Reisevertrieb e. V.:** Daten & Fakten zum Online-Reisemarkt 2014. 2014.

**Verband Internet Reisevertrieb e. V.:** Daten & Fakten zum Online-Reisemarkt 2016. 2016.

**Werner, Prof. Dr. Rolf Markus:** Digitale Transformation: Das einzig Konstante ist der Wandel. IN: acquis update vom 05.06.2015. Freiburg.

**Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI):** WSI Niedriglohn-Monitoring, Berlin 2016.

**Zukunftsinstitut GmbH:** Megatrend Dokumentation. Frankfurt 2015.

## Internet

gallery.designpreis.de

matthewtyas.com

servicedesign-linz.at

thedali.org

www.3dsystems.com/culinary

www.adfc.de

www.alexianer-hotel-am-wasserturm.de

www.allwetterzoo.de

www.amh.de

www.apple.com/de/ios/homekit

www.apple.com/de/ios/siri

www.arbeitsagentur.de

www.bettundbike.de

www.birdlife.ch

www.bmw.de

www.derwesten.de

www.destatis.de

www.deutschertourismusverband.de

www.deutschland-barrierefrei-erleben.de

www.diehlberg.de

www.digitale.offensive.sachsen.de

www.disneyworld.disney.go.com

www.erlebnisaufzug.de

www.europapark.de

www.futurehotel.de

www.gfk.com

www.g-klassifizierung.de

www.hafencityriverbus.de

www.hotelbb.de

www.hotelsterne.de

www.invidis.de

www.klosterlandschaft-owl.de

www.kulturstiftung-marienmünster.de

www.lunchio.de

www.mauritzhof.de

www.minden-erleben.de

www.movinklee.de

www.naturzoo.de

www.q-deutschland.de

www.radeln-nach-zahlen.de

www.reisen-fuer-alle.de

www.situation-kunst.de/mut.htm

www.skyscanner2024.com

www.sterneferien.de

www.s-tourismusbarometer-wl.eu

www.touristiker-nrw.de

www.walk-eu.de

www.wanderbares-deutschland.de

www.zoo-rostock.de

## Expertengespräche:

Axel Biermann (Geschäftsführer Ruhr Tourismus GmbH), Sarah Thönneßen (Referentin der Geschäftsführung; Marktforschung; Unternehmenskommunikation Ruhr Tourismus GmbH) und Katalina Mracsek (Abt. Kommunikation & Werbung; Destinations-PR/Online Marketing Ruhr Tourismus GmbH) (09.03.2016)

Thorsten Engels (Stellv. Geschäftsführer Touristikverband Siegerland-Wittgenstein e.V.) (22.03.2016)

Dr. Jürgen Fischbach (Leitung Marketing, Kooperationen, Internet, Online-Marketing, CD/CI, Marktforschung, Buchungssystem, Web 2.0 Sauerland-Tourismus e.V.) (15.03.2016)

Michael Kösters (Generalbevollmächtigter des Vorstandes & Bereichsleiter Tourismus Münsterland e.V.) und Robert Denzer (Projektmanager Vertrieb & Neue Medien Münsterland e.V.) (11.03.2016)

Elisa-Maria Stommen (Leiterin Digitale Strategie B2C-Portal „Dein NRW“ Tourismus NRW e.V.) (26.04.2016)

Tobias Valentien (Fachbereich Teutoburger Wald Tourismus OstWestfalenLippe GmbH) (28.04.2016)

## Daten

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



## Impressum

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

**Ansprechpartnerin** Nina Ostermann  
Telefon (0251) 2104-119  
Telefax (0251) 2104-330  
E-Mail [n.ostermann@svwl.eu](mailto:n.ostermann@svwl.eu)  
Internet [www.svwl.eu](http://www.svwl.eu)

**Bearbeitung** dwif-Consulting GmbH

dwif – Büro Berlin  
Marienstraße 19/20  
10117 Berlin  
Telefon (030) 757949-0  
Telefax (030) 7516510  
E-Mail [info-berlin@dwif.de](mailto:info-berlin@dwif.de)  
Internet [www.dwif.de](http://www.dwif.de)

dwif – Büro München  
Sonnenstraße 27  
80331 München  
Telefon (089) 2370289-0  
Telefax (089) 2370289-9  
E-Mail [info@dwif.de](mailto:info@dwif.de)  
Internet [www.dwif.de](http://www.dwif.de)

dwif – Büro Bad Zwischenahn  
Bahnhofstraße 26  
26160 Bad Zwischenahn  
Telefon (04403) 6298-0  
Telefax (04403) 6298-22  
E-Mail [info-bz@dwif.de](mailto:info-bz@dwif.de)  
Internet [www.dwif.de](http://www.dwif.de)

**Gestaltung und Satz:** Cyrano Kommunikation GmbH  
Hohenzollernring 49–51  
48145 Münster  
Telefon (0251) 98776-0  
Telefax (0251) 98776-99  
E-Mail [info@cyrano.de](mailto:info@cyrano.de)  
Internet [www.cyrano.de](http://www.cyrano.de)

**Bildnachweis**

- © Sparkassenverband Westfalen-Lippe (S. 3, S. 174–175)
- © Kreis Steinfurt, Kubendorff-Portrait (S. 3)
- © Dieter Golland, LWL-Industriemuseum, Westfälisches Landesmuseum für Industriekultur, Schiffshebewerk Henrichenburg, Waltrop (Cover)
- © RuhrTourismus GmbH, RuhrtalRadweg (S. 4, S. 6–7)
- © Münsterland e. V., Luftbild Wasserschloss Anholt (S. 4, S. 10–11)
- © Klaus-Peter Kappest – Mountainbiken Wilnsdorf, Touristikverband Siegerland Wittgenstein e.V. (S. 4, S. 40–41)
- © Bielefeld Marketing, Sparrenburg Bielefeld (S. 5, S. 84–85)
- © Sauerland Tourismus e. V., Sauerland Landschaft (S. 5, S. 156–157)
- © Rohrmeisterei. Schwerte (S. 175)

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder in irgendeinem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Herausgeber reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

