

Jahresbericht 2018

# Sparkassen- Tourismusbarometer

Ergänzende Daten und Praxisbeispiele auf  
[tourismusbarometer.de](http://tourismusbarometer.de)

 Finanzgruppe  
Ostdeutscher Sparkassenverband



[tourismusbarometer.de](http://tourismusbarometer.de)

Jahresbericht 2018

# Sparkassen- Tourismusbarometer

# Reisegebiete in Ostdeutschland

Stand 2017



# Landkreise in Ostdeutschland

Stand 2017



## Beirat

*Manfred Böhme, Landestourismusverband Sachsen e. V.; Klaus Brähmig, Tourismusverband Sächsische Schweiz e. V.; Dr. Michael Ermrich, Ostdeutscher Sparkassenverband; Dr. Mathias Feige, dwif-Consulting GmbH, Berlin; Bernd Fischer, Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern e. V.; Markus Frick, Kurverwaltung Ostseebad Insel Poel; Matthias Gilbrich, Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen mbH; Claudia Gilles, Deutscher Tourismusverband e. V.; Bärbel Grönegres, Thüringer Tourismus GmbH; Karsten Heinsohn, dwif-Consulting GmbH, Berlin; Dieter Hütte, Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH; Mario Kerner, Sparkasse Burgenlandkreis; Ulrike Köppel, weimar GmbH Gesellschaft für Wirtschaftsförderung, Kongress- und Tourismusservice; Manuel Krastel, Sparkasse Mecklenburg-Nordwest; Gerd Lange, Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit des Landes Mecklenburg-Vorpommern; Martin Linsen, Ministerium für Wirtschaft und Energie des Landes Brandenburg; Sebastian Menzel, Tourismusverband Fläming e.V.; Marko Mühlbauer, Sparkasse Vogtland; Cosima Ningelgen, Ostdeutscher Sparkassenverband; Frank Ortmann, Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr; Ralf Osterberg, Sparkasse Ostprignitz-Ruppin; Thomas Einsfelder, Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt mbH; Dr. Ulrike Regele, Deutscher Industrie- und Handelskammertag; Mike Ruckh, Oberbürgermeister Stadt Sebnitz; Wilfried Schlüter, Harzsparkasse; Carola Schmidt, Harzer Tourismusverband e. V.; Bärbel Schön, Tourismusverband Sachsen-Anhalt e. V.; Lars Schwarz, DEHOGA Landesverband Mecklenburg-Vorpommern e.V.; Marcus Starick, Sparkasse Niederlausitz; Constanza von Steuber, Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft; Axel Walter, Bad Saarow Kur GmbH; Dr. Marion Weber, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie; Ulrich Wolff, Sparkasse Vorpommern; Thomas Wolber, Ostdeutscher Sparkassenverband*

(Stand: 31. Mai 2018)

**Die aktuelle Sparkassen-Kampagne heißt Gemeinsam #AllemGewachsen. Sie motiviert die Menschen, zusammen zu kommen und gemeinsam stärker zu werden. Das Sparkassen-Tourismusbarometer setzt diese Kampagne praktisch um.**

Die besondere Bedeutung des Tourismusbarometers liegt darin, dass es die Sparkassen, ihre kommunalen Träger sowie das klein- und mittelständisch geprägte Gastgewerbe, die Freizeitwirtschaft und die Kultur, die Politik und andere tourismusrelevante Branchen zusammenbringt. Dabei liefert es fundierte Fakten und Anregungen, wie sie die Wertschöpfung durch den Tourismus in ihren Landkreisen, Städten und Gemeinden gemeinsam erhöhen können.

Der Tourismus ist wie kaum eine andere Branche auf die Kooperation der unterschiedlichen Partner angewiesen. Es gibt viele Beispiele dafür, wie erfolgreiches Zusammenwirken attraktive und kundennahe Tourismusangebote hervorgebracht hat. Einige dieser Beispiele sind in den vergangenen Jahren mit der Auszeichnung unseres Marketing Awards „Leuchttürme der Tourismuswirtschaft“ bekannter gemacht worden.

In diesem Jahr analysiert das Tourismusbarometer den Beherbergungsmarkt und stellt erfolgversprechende Entwicklungsperspektiven für die Betriebe heraus. Dabei verdeutlicht es, dass die vielen, oftmals familiengeführten kleinen und mittleren Beherbergungsbetriebe ein unverzichtbarer Teil unseres touristischen Leistungsangebotes sind.

Getreu dem Motto unserer aktuellen Kampagne stehen die Sparkassen an der Seite ihrer kommunalen Partner und Kunden in ihren Geschäftsgebieten.



Gemeinsam mit ihnen wollen wir vor Ort Werte schaffen und dazu beitragen, dass unsere Heimat lebenswert für Bewohner und Besucher bleibt.

Berlin, Juni 2018

**Dr. Michael Ermrich**

*Geschäftsführender Präsident  
des Ostdeutschen Sparkassenverbandes*

# Inhaltsverzeichnis

<b>MANAGEMENT SUMMARY</b> .....	<b>9</b>
<b>I EINFÜHRUNG</b> .....	<b>16</b>
<b>II OSTDEUTSCHLAND-TOURISMUS IM WETTBEWERBSVERGLEICH</b> .....	<b>18</b>
<b>1 Rahmenbedingungen</b> .....	<b>19</b>
<b>2 Touristische Nachfrage</b> .....	<b>21</b>
<b>3 Touristisches Angebot</b> .....	<b>24</b>
<b>4 Betriebstypen im Vergleich</b> .....	<b>27</b>
<b>5 Destinationstypen im Vergleich</b> .....	<b>29</b>
<b>III FREIZEITWIRTSCHAFT UND GASTGEWERBE</b> .....	<b>31</b>
<b>1 Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft Ostdeutschland</b> .....	<b>32</b>
1.1 Eckpunkte der ostdeutschen Besucherentwicklung 2017.....	<b>32</b>
1.2 Besucherentwicklung 2012 bis 2017 nach Angebotsgruppen in Ostdeutschland.....	<b>32</b>
1.3 Perspektiven und Trends in der Freizeitwirtschaft.....	<b>37</b>
<b>2 Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe</b> .....	<b>38</b>
2.1 Konjunktur- und Marktbewertung.....	<b>38</b>
2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen.....	<b>41</b>
<b>3 Qualität der Betriebe</b> .....	<b>44</b>

**IV SCHLÄFST DU NUR, ODER ERLEBST DU AUCH?  
STRATEGIEN FÜR DEN BEHERBERGUNGSMARKT ..... 49**

<b>1 Trends und Entwicklungen auf dem Beherbergungsmarkt.....</b>	<b>50</b>
1.1 Allgemeine Trends und Entwicklungen.....	50
1.2 Zukünftig erfolgreiche Betriebstypen.....	51
<b>2 Wie ist das Beherbergungsgewerbe in Ostdeutschland derzeit strukturiert? .....</b>	<b>56</b>
<b>3 Welche Ansatzpunkte gibt es für einen auch künftig wettbewerbsfähigen Beherbergungsmarkt in Ostdeutschland? .....</b>	<b>61</b>
3.1 Wettbewerbsfähig werden: Wie müssen sich die Betriebe in Ostdeutschland weiterentwickeln?.....	61
3.2 Regional differenzieren: Welche konkreten Ansätze sollten in unterschiedlichen Destinationen verfolgt werden? .....	67
3.3 Anpassen: Was kann die Steuerungsebene für einen zukunftsfähigen ostdeutschen Beherbergungsmarkt tun?.....	72



<b>Literatur .....</b>	<b>111</b>
<b>Fußnoten .....</b>	<b>113</b>
<b>Impressum .....</b>	<b>115</b>



# Management Summary

## Konjunkturbericht zum Ostdeutschland-Tourismus

### Ungewohnte Wachstumsverteilung im Tourismus in Ostdeutschland

Sachsen und Sachsen-Anhalt, das waren die beiden dynamischsten Bundesländer im Tourismus in Ostdeutschland 2017. Der Luther-Effekt war definitiv zu spüren, besonders auf lokaler Ebene, so auch in den thüringischen Städten. Denn neben den Übernachtungszahlen profitierten in der Freizeitwirtschaft vor allem die Stadtführungen und die themenbezogenen Ausstellungen. Und auch in Brandenburg stieg das Übernachtungsvolumen in fast allen Regionen an. Ohnehin bilanzierten 50 Prozent der ostdeutschen Reisegebiete ein Allzeithoch bei den Übernachtungen. Dennoch lag Ostdeutschland insgesamt unter der Entwicklungsdynamik der Flächenbundesländer. Zünglein an der Waage war 2017 Mecklenburg-Vorpommern, das eine Wachstumspause einlegte. Erstmals seit 2010 verzeichneten dort alle Küstenreisegebiete einen Nachfragerückgang.

### Ostdeutschland insgesamt

- besuchten 2017 laut amtlicher Statistik 27,5 Mio. Gäste, die 80,4 Mio. Übernachtungen generierten, mehr als je zuvor.
- hatte 2017 einen Marktanteil an allen Übernachtungen in Deutschland von 17,5 Prozent, der geringste Wert seit der Jahrtausendwende. Der Trend aus dem Vorjahr setzte sich somit fort.
- verzeichnete 2017 mit 4,8 Prozent mehr Übernachtungen (bundesweit: +3,6 Prozent) eine starke Entwicklung im Incoming-Tourismus, in den „Luther-Regionen“ teilweise sogar zweistellig.

Die Nachfrageentwicklung und die Investitionstätigkeiten in der aktuellen Niedrigzinsphase führten in über der Hälfte aller ostdeutschen Reisegebiete zu einem Ausbau der Angebotskapazitäten und damit zu einer, zumindest kurzfristigen, Trendwende. Bei allen Zahlen der amtlichen Tourismusstatistik stellt sich jedoch zunehmend die Frage, wie aussagekräftig diese noch sind. Sie bilden nur einen Teil der touristischen Nachfrage ab, nämlich in Betrieben ab 10 Schlafgelegenheiten. Kleinstbetriebe und Privatvermieter sowie das aufstrebende Segment der Sharing-Anbieter sind nicht dabei. Zudem führen statistische Effekte wie Berichtskreiserweiterungen zu eingeschränkten Vergleichsmöglichkeiten.

### Neue Marktstrukturen: Sharing und Privatvermieter – ein Standbein für den ländlichen Raum

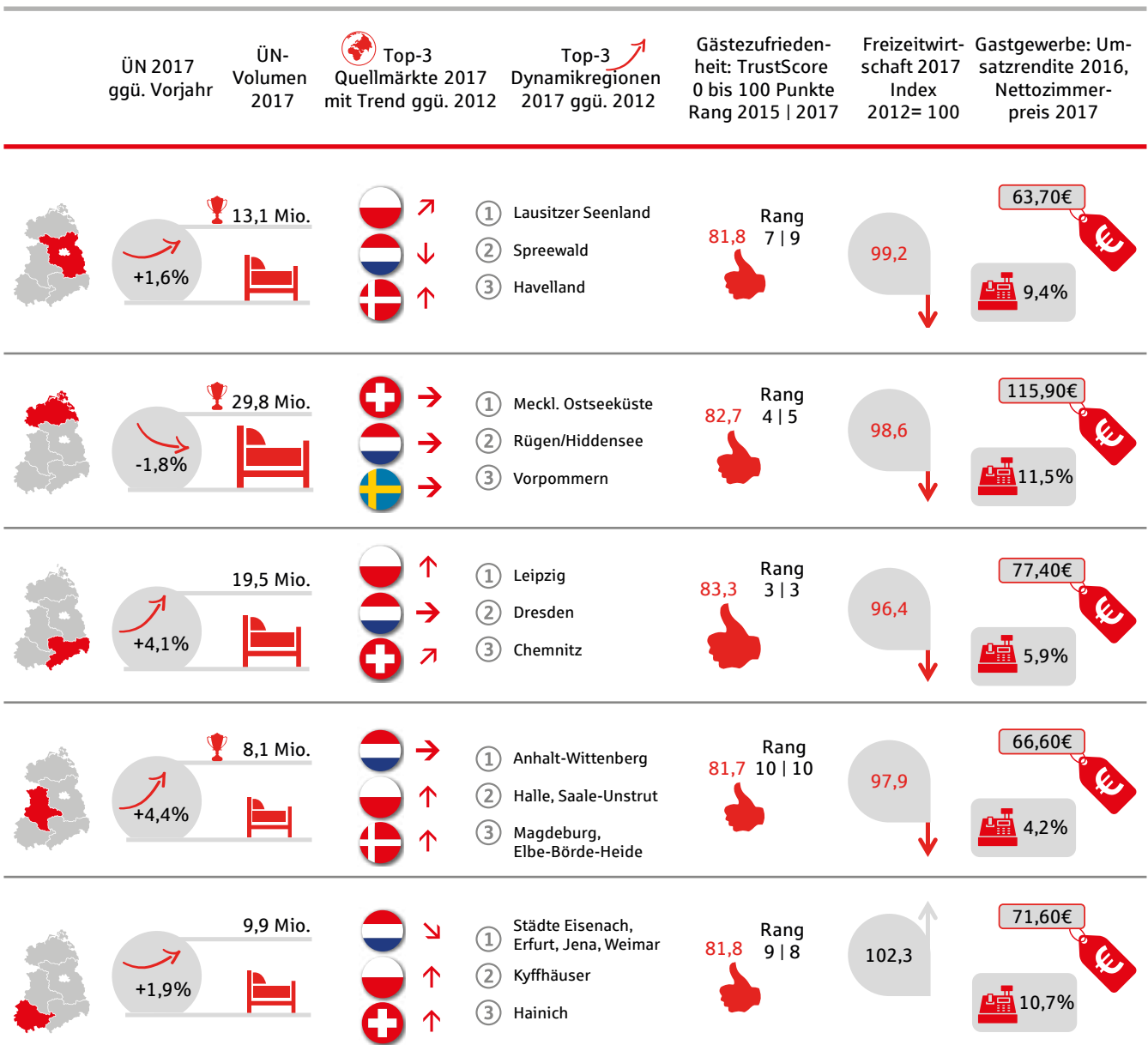
Das Thema Sharing ist in aller Munde. Hitzig diskutiert und meist auf das Thema Zweckentfremdung, Wettbewerbsverzerrung, Steuerung und Co. reduziert. Natürlich müssen hier Rechtssicherheit und Chancengleichheit her. Doch ist nicht wegzudiskutieren, dass derlei Angebot die Bedürfnisse vieler Gäste nach Individualität und dem Eintauchen in die Erlebniswelt der Einheimischen treffen. Auch in Ostdeutschland haben sich die angebotenen Einheiten in den letzten Jahren vervielfacht. Das Tourismusbarometer schätzt den Kapazitätsanteil der Sharing-Economy – bezogen auf die Kapazitäten in Ostdeutschland – auf derzeit rund 10 Prozent.

Im Zuge dieser Entwicklung muss auch die Definition und Messung von „Privatvermietern“ neu gedacht werden. Denn was ist überhaupt ein Privatvermieter? Klassischerweise der Betrieb unter 10 Betten, oder auch derjenige, der ein einzelnes Zimmer in seiner Wohnung oder sie sogar temporär komplett vermietet? Die Grenzen verschwimmen, wenn es sie denn je gegeben hat, das zeigen auch die Entwicklungen der Hotelketten und Sharing-Plattformen (siehe Branchenthema).

Und in ländlichen Regionen, in den klassische Betriebskonzepte teilweise aufgrund zu geringer Nachfrage oder fehlender Angebote im Umfeld nicht mehr funktionieren? Könnten leistungsfähige Anbietergemeinschaften aus klassischen Privatvermietern und Sharing Unterkünften, etwa entlang von (Rad-) Fernwegen, nicht sogar ein Lösungsbaustein für die Sicherstellung der Versorgung der Gäste und einen Zugang für die Vermieter zu wettbewerbsfähigen Vertriebskanälen sein? Auch solche Gedankenspiele gilt es zu diskutieren.

### Wirtschaftliche Kraft der Betriebe im ostdeutschen Gastgewerbe wächst

Die positive Konjunktur und die gute Stimmung auf dem Markt lassen zentrale betriebswirtschaftliche Kennzahlen im Beherbergungsgewerbe wie die Cash-Flow-Rate oder die Umsatzrendite auf ein Rekordhoch steigen (Zahlen werden seit 2004 erfasst). Auch die Investitionsquote stellte 2016 die Höchstmarke aus 2009 – kurz nach der MwSt.-Senkung – mit 2,4 Prozent ein. Das belegen die Zahlen der elektronischen Bilanzdaten der Sparkassen (EBIL-Daten). Gerade jetzt ist also die beste Zeit, um innovative Konzepte, neue Investitionen etc. zu tätigen, um sich mittelfristig wettbewerbsfähig aufzustellen.



## **TrustScore: Gästezufriedenheit steigt, Kategorien offenbaren Handlungsbedarf**

Der TrustScore verbesserte sich in Ostdeutschland weiter und lag 2017 um 0,2 Punkte höher als im Vorjahr bei nun 82,5 Punkten. Parallel nahm der Deutschlandwert ebenfalls um 0,2 Punkte auf 82,8 Punkte zu. Im Tourismusbarometer können über TrustYou seit diesem Jahr – neben dem klassischen Gesamt-Score – Aussagen zu Kategorien getroffen werden. So ist festzustellen, dass der Tourismus im Beherbergungsgewerbe in Ostdeutschland kein Serviceproblem hat. Gute Bewertungen bekommen in Ostdeutschland zudem das Hotel insgesamt sowie dessen Außenanlagen. Auf der anderen Seite könnten unterdurchschnittliche Scores und damit häufigere Negativbewertungen in Diskussionen rund um die Zimmer und die Preise als Frühindikator auf Reinvestitionsbedarfe hinweisen. Die meisten Negativbewertungen erhält jedoch der Bereich Internet/WLAN. Hier sind die Angebote der Betriebe – unkompliziert, schnell, kostenfrei – ebenso gefragt wie ein weiterer Breitbandausbau.

## **Neue Fragen mit neuen Methoden messen und beantworten**

Die Erfolgsmessung im Tourismus ist ein Dauerthema. Im Kern geht es um die realistische Abbildung der Bedürfnisse der Branche und der Gäste. Besonders die Folgen der Digitalisierung und veränderte Marktstrukturen haben dazu geführt, dass die bisherigen Methoden und Indikatoren nur noch einen Teil der Wahrheit darstellen. Aus der Perspektive des Tourismusbarometers gibt es vier langfristige Veränderungen mit maßgeblichem Einfluss, die wir künftig stärker begleiten möchten:

- Digitalisierung
- Neue Marktstrukturen
- Tourismus und Lebensqualität
- Tourismus und Regionalentwicklung

Hier muss und kann die Tourismusbranche anders messen. Für das Tourismusbarometer heißt das, die bisherige Datenwelt kritisch zu hinterfragen und

das Tourismusbarometer weiterzuentwickeln. Erste Schritte sind in diesem Jahr die Integration des Sharing-Marktes (siehe touristisches Angebot) sowie von Sentiment Analysis. Letztere sind Einträge in sozialen Netzwerken über ein Produkt oder ein Unternehmen (Stimmungen und Meinungen in Texten), die über Algorithmen erfasst, klassifiziert und bewertet werden (siehe Kategorien des TrustScores).

## **Schläfst Du nur, oder erlebst Du auch? Strategien für den Beherbergungsmarkt**

Wie sieht der Beherbergungsbetrieb der Zukunft aus? Dazu gibt es viele Szenarien. Eines ist jedoch klar: Auch in Zukunft werden Gäste schlafen wollen und brauchen dafür Beherbergungsbetriebe. Aber was werden die Gäste verlangen und was müssen die Betriebe leisten? Welche Strategien gibt es für Tourismusorganisationen, Branchenverbände, die öffentliche Hand, um den Wandel im Beherbergungsmarkt zu unterstützen? Kann ein gezieltes Ansiedlungsmanagement wirksam die Entwicklung in ländlichen Räumen sicherstellen? Wie können zukunftsfähige Konzepte gestärkt werden? Den internationalen Megatrends und Entwicklungen nach zu urteilen, prägen vier Entwicklungsstränge die Beherbergung der Zukunft in Ostdeutschland.

## **Budgetangebote: Killerwal der klassischen Betriebe?**

Bis vor einem Jahrzehnt stand der Begriff Low Budget im Beherbergungsbereich vor allem für eher mindere Qualität und in die Jahre gekommene Ausstattung. Mit dem Markteintritt von Betrieben wie Motel One und B&B hat sich dies geändert. Moderne Low Budget-Betriebe haben sich mit durchdachten Geschäftsmodellen klar vom verstaubten „Billig-Image“ entfernt. Das Konzept liegt in der Reduktion auf das Notwendige: Den Gästen werden nur Leistungen angeboten, die sie tatsächlich erwarten und benötigen. Somit kommen die betriebsinternen Prozesse mit weniger Personal aus und sind hochstandardisiert. Design und Service in Top-Qualität und ein Lifestyle-Mehrwert sprechen vor allem jüngere Zielgruppen und sparsame Geschäftsreisende an. Dieser Trend

wurde von den führenden Hotelketten erkannt, die mittlerweile allesamt mit zielgruppenspezifischen Marken nachgezogen haben. Sie expandieren derzeit fast ausschließlich in den Städten. Klassische, alleingesessene Betriebe, die sich dieser Entwicklung nicht anpassen, werden es kurz- und mittelfristig im urbanen Markt schwer haben!

### **Luxusbetriebe: Wie relevant sind sie für Ostdeutschland?**

Wo fängt eigentlich Luxus an und endet er mit 5 Sternen? Ein Blick über die DEHOGA-Sterne hinaus zeigt, dass sich in Ostdeutschland fast 50 Betriebe im Luxus-Segment tummeln. Doch es gibt noch Platz für weitere, denn bisher konzentrieren sie sich vor allem in den größeren Städten und an der Küste. Eine Kernzielgruppe für Luxusangebote in Deutschland sind erfahrene, kaufkräftige Reisende. Doch auch ihnen bleiben die aktuellen Trends nicht verborgen. Luxus muss künftig authentischer, individueller und vor allem genussstark sein. Neben großen Hotels stehen gerade kleinere, exklusive Boutique-Häuser, erlesene Ferienwohnungen und Glamping bei Luxusreisenden hoch im Kurs. Und das ist eine Chance für kleinere Betriebe und private Anbieter in den ostdeutschen Städten und ländlichen Top-Lagen!

### **Kettenbetriebe: Werden sie angesiedelt oder kommen sie einfach?**

Der Anteil der Kettenhotellerie in Ostdeutschland liegt, gemessen an der Anzahl der Betriebe, aktuell bei nur 6 Prozent, in Deutschland sind es 13 Prozent. Aber auch wenn die Zahlen bisher eine andere Sprache sprechen: Kettenbetriebe werden künftig in allen Städten den Markt maßgeblich mitbestimmen. Denn die Marktführer zeichnen sich durch stark standardisierte Prozesse und einen hohen Professionalisierungsgrad aus. Allein auf Grund ihrer Betriebsgröße profitieren sie von Skaleneffekten wie Kostenvorteile im Einkauf und einem leichteren Zugang zum Kapitalmarkt. Durch ihre Markenstärke erlangen sie einen hohen Wiedererkennungswert und locken somit auch internationale Gäste an. Auch die großen Konzerne haben die Notwendigkeit der Produktdiversifizierung erkannt: Die klassischen Angebote werden um Luxus,

Budget und hochwertige Ferienwohnungen (als Antwort auf den wachsenden Sharing-Markt) ergänzt. Mit dieser Bandbreite kann eine Vielzahl an Zielgruppen abgedeckt und auch an B- und C-Standorten expandiert werden. Dies ist für die ostdeutschen Städte und Ferienregionen wichtig, in denen ausländische Märkte bislang unterentwickelt sind.

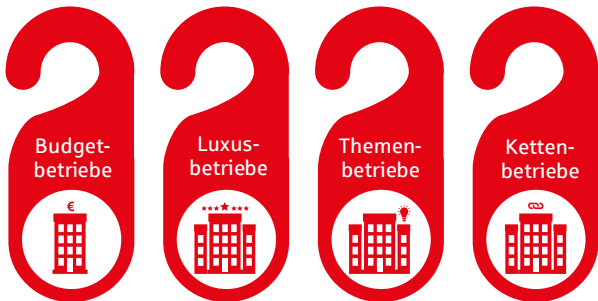
### **Themenbetriebe: Warum liegen sie im Trend?**

Der Trend zur Individualisierung der Gesellschaft wirkt sich im Beherbergungsgewerbe vor allem auf die Nachfrage aus: Die Gäste wünschen sich eine klare Positionierung und möchten authentische Erlebnisse. Erfolgreiche Konzepte werden durch lokales Design, individualisierte Angebote, moderne Unterhaltungsformen und vor allem die Abkehr vom Standard bestimmt. Dazu kommen bewusst gestaltete Erlebnis- und auch Rückzugsräume. Ideen gesucht? Bisher gibt es in Ostdeutschland weder themenbezogene Angebote zur Thüringer Bratwurst, zu Martin Luther noch zum Bernstein. Potenzial ist also vorhanden! Egal, ob die Ideen in einem Hotel, einer Pension, einer Ferienwohnung oder einem Campingplatz umgesetzt werden, die originelle Inszenierung des Themas und die feste Verankerung in der Region sollten im Fokus stehen.

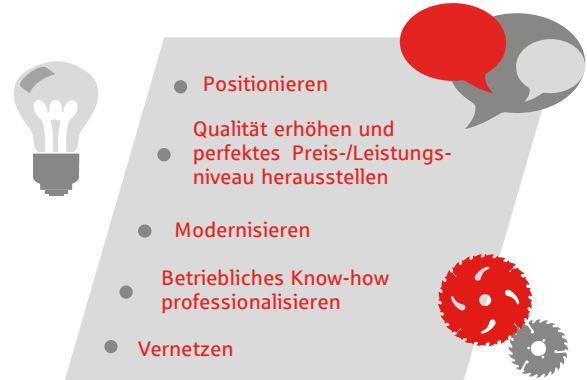
### **Was die Beherbergungsbetriebe in Ostdeutschland daraus lernen können**

Zwei Drittel des ostdeutschen Beherbergungsmarktes sind von kleinen Betrieben mit weniger als 50 Zimmern geprägt. In Thüringen und Sachsen stellen Pensionen und Gasthöfe gut die Hälfte der Betriebe. In Mecklenburg-Vorpommern sind Ferienwohnungen und -häuser am stärksten vertreten. Fast zwei Drittel aller Betriebe sind nicht klar positioniert bzw. unklar in ihrer Zielgruppenansprache. Gerade die kleineren, nicht positionierten Betriebe sind häufig kapital schwach und somit in Krisenzeiten anfälliger. Deshalb sind diese Betriebe gefragt, Konzepte zu entwickeln, mit denen sie Teile der oben genannten Erfolgsfaktoren auf den eigenen Betrieb übertragen können. Der Handlungsrahmen für Betriebe umfasst diese fünf Felder:

Zukünftig erfolgreiche Betriebstypen



Handlungsrahmen für Beherbergungsbetriebe



Steuerungsmechanismen für einen erfolgreichen Beherbergungsmarkt



- *Positionieren: konsequent, regional, authentisch, thematisch und zielgruppenorientiert arbeiten*
- *Qualität erhöhen und perfektes Preis-/Leistungs-niveau herausstellen*
- *Modernisieren: strukturell umbauen und Digitalisierung sinnvoll einsetzen*
- *Betriebliches Know-how professionalisieren: Vertriebs- und Einkaufsmanagement optimieren, verstärkt auf Vertriebs-, Vermarktungs- und Einkaufskooperationen setzen.*
- *Vernetzen: Verankerung und Netzwerkaufbau in der kommunalen und städtischen Gesellschaft*

Die sich verschärfende Konkurrenzsituation zwingt die Beherbergungsbetriebe dazu, sich nach außen klarer zu positionieren und nach innen bestehende Prozesse professioneller zu gestalten. Das ist der künftige Maßstab für die Betriebe. Nur wer bereit ist, diese Prinzipien bei sich umzusetzen, hat Chancen im Wettbewerb.

**Steuerungsmechanismen für einen zukunftsfähigen ostdeutschen Beherbergungsmarkt**

Die Unternehmerschaft muss bereit für Veränderungen sein und die Profilierung aktiv wollen. Aber was kann die Steuerungsebene beitragen? Welche Rolle spielen Tourismusorganisationen, Branchenverbände und die

öffentliche Hand bei der Entwicklung des Beherbergungsmarkts? Und welche Strategien müssen sie entwickeln, um den Wandel im Beherbergungsmarkt zu unterstützen? Für die Steuerungsebene gibt es sechs Handlungsfelder, um Weiterentwicklung der bestehenden Betriebe zu optimieren und ein aktives Ansiedlungsmanagement zu betreiben.

### **Performance-Analysen durchführen**

- Datenpflege in der Tiefe: Durchführung einer externen, neutralen Prüfung der betrieblichen Leistungsfähigkeit (qualitativ/quantitativ) für die Bewertung der Zukunftsfähigkeit der Betriebe.
- Direkter Kontakt: Als zweite Säule sind der direkte Kontakt und Gespräche mit den Unternehmern für beide Seiten notwendig und wichtig, um das Marktfinden zu erfassen und auf Entwicklungen aufmerksam zu machen.

### **Aufklärung über Chancen**

- Qualifizierung der KMU: Zielgerichtete Workshops, Seminare und Coachings befähigen die Betriebe, neue Trends umzusetzen, innovative Serviceleistungen zu entwickeln oder auch die Übergabe des Betriebs auf einen Unternehmensnachfolger zu organisieren. Beim Aufbau von Schulungsprogrammen ist auf eine direkte Ansprache der Betriebe zu achten, da nur so die wirklich leistungsschwachen Unternehmen erreicht werden können.
- Bündelung regionaler Kompetenzen: Weiterbildungsangebote zwischen den institutionellen Anbietern koordiniert werden, die regionalen Kompetenzen gebündelt werden.

### **Gezielte Förderanreize bieten**

- Öffentliche Infrastrukturförderung zuerst: Auf Basis einer örtlichen bzw. regionalen Gesamtentwicklungsstrategie sollte die öffentliche Infrastruktur weiterentwickelt werden, denn öffentliche Vorabinvestoren ziehen Bestands- und Neuinvestoren an.

- Regionalspezifische Unterscheidung von Förderansätzen: Ländliche Räume, die touristisch erst noch entwickelt werden sollen, könnten anders behandelt werden als touristische Hotspots oder Ballungsräume. Somit entstehen echte Investitionsanreize auch für eventuelle private Investoren.

### **Finanzierung ermöglichen**

- Sensibilisierung der Kreditinstitute: Kontakt zur Hausbank stärken und für Unternehmensanforderungen und touristische Konzeptionen in ländlichen Räumen informieren.
- Alternative Finanzierungsinstrumente: Klein- und mittelständische Beherbergungsbetriebe sollten auch alternative Finanzierungsinstrumente kombinieren, um die Eigenkapitalquote erhöhen.

### **Aktive Ansiedlung vorantreiben**

- Strukturwandel begleiten: Der Schwerpunkt der kommunalen Wirtschaftsförderung liegt in der Pflege, Transformation und Positionierung bestehender Betriebe.
- Aktiv Lücken füllen: Die Wirtschaftsförderung steuert und unterstützt die Ansiedlung von neuen Betrieben, wo sie benötigt werden.
- Koordiniertes Vorgehen: Die Bildung von Netzwerken und die damit verbundene Zusammenarbeit von DMO, Wirtschaftsförderung und Liegenschaftsgesellschaften ist ein Schlüsselfaktor, um Engpässe und Lücken im Beherbergungsangebot zu identifizieren und diese aktiv zu füllen.

### **Netzwerke aufbauen**

- Enger zusammenarbeiten: Netzwerke, die aus Betrieben, DMOs, Leistungsträgern aus anderen Wirtschaftsbereichen, Kreditinstituten, Wirtschaftsförderung, und Verbänden bestehen können, erzeugen ein positives Umfeld für die Leistungsträger und unterstützen beim Wandel.

→ **Zentrale Anlaufstelle:** Tourismusorganisationen übernehmen hierbei die Hauptrolle. Idealerweise sind sie nicht nur Marketingorganisation, sondern auch Experten für den lokalen Beherbergungsmarkt und unterstützen das Netzwerk mit wertvollen Informationen.

Aber wer soll nun den Hut aufhaben? Eine landesweite, strategische Abteilung kann die Herausforderungen effektiv bearbeiten: Angebotslücken identifizieren, infrastrukturelle Akzente setzen und somit Perspektiven für die zukünftige Entwicklung im Beherbergungsgewerbe bieten. Eine Vernetzung mit regionalen und kommunalen Partnern des Stadtmarketings und Wirtschaftsförderung ist hierbei zwingend notwendig. Nur so können lokale, infrastrukturelle Herausforderungen gemeinsam gelöst werden.



/

## Einführung



# Einführung

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

## Ziele

Vorrangiges Ziel des Tourismusbarometers ist die kontinuierliche, problemorientierte Beobachtung der Tourismusedwicklung in den neuen Bundesländern. Träger der Tourismusbarometer - auch in Schleswig-Holstein, Niedersachsen, dem Saarland und Westfalen-Lippe sind die jeweiligen Sparkassenverbände.

Das Tourismusbarometer macht den Nutzer aufmerksam auf Erfolge und Misserfolge sowie auf wichtige strukturelle Veränderungen der Tourismusedwicklung. Als Frühwarnsystem dient es dazu, rechtzeitig auf problematische Entwicklungen hinzuweisen und Handlungsbedarf zu identifizieren.

Das kontinuierliche Monitoring ermöglicht zeitliche, regionale und sektorale Vergleiche. Letztlich soll das Tourismusbarometer die Entscheidungsfindungen für Infrastrukturentwicklung und Marketing erleichtern.

## Das Tourismusbarometer ...

- ermöglicht durch den Einsatz eines jährlich gleichbleibenden Datensets strukturelle, (über-) regionale Vergleiche und Einschätzungen zur Angebots- und Nachfrageentwicklung des Tourismus in den einzelnen Bundesländern und Reisegebieten.
- schließt wesentliche Informationslücken der amtlichen Tourismusstatistik.
- bietet als einziges Marktforschungsinstrument Informationen zum Markterfolg unterschiedlicher touristischer Freizeiteinrichtungen, der sogenannten touristischen Wetterstationen.
- analysiert die aktuelle wirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen.
- gibt einen Überblick über das aktuelle Qualitätsniveau der Betriebe in Ostdeutschland.
- fokussiert jährlich wechselnd aktuelle Branchenthemen, die der Beirat des Tourismusbarometers festlegt. Das Tourismusbarometer 2018 befasst sich mit dem Beherbergungsmarkt der Zukunft im Ostdeutschland-Tourismus.

### Module des Sparkassen-Tourismusbarometers

Tourismus im Wettbewerbsvergleich	Wirtschaftliche Lage der Betriebe	Aktuelles Branchenthema 2018
Länder und Regionen	Touristische Wetterstationen	Beherbergungsmarkt der Zukunft
Betriebstypen	Wirtschaftliche Situation des Gastgewerbes	
Destinationstypen		
Expertenmeinungen (Stimmungsbarometer) DIHK-Saisonumfrage regional		
<b>Fokus Benchmarking</b>	<b>Fokus Betriebswirtschaft</b>	<b>Fokus Nutzerwünsche</b>

Abb. 1: Module des Sparkassen-Tourismusbarometers  
Quelle: dwif 2018



**Ostdeutschland-  
Tourismus im  
Wettbewerbsvergleich**

# Ostdeutschland-Tourismus im Wettbewerbsvergleich

## 1 Rahmenbedingungen

Das Jahr 2017 steht für eine erfolgreiche touristische Entwicklung auf allen Kontinenten. Bei genauer Betrachtung freilich verläuft die Entwicklung differenziert. Vor allem für strauchelnde Destinationen ist der Aufschwung in erster Linie als Erfolg zu werten. Die UNWTO meldet das achte Rekordjahr in Folge, und nicht nur das: Mit einem Anstieg von 6,7 Prozent lag das Wachstum der internationalen Ankünfte 2017 weit über dem Durchschnitt.

*Südeuropa arbeitet sich an die Spitze*

Mit über der Hälfte der weltweiten Ankünfte (671 Millionen) liegt Europa augenscheinlich im Trend. Getrieben wurde das starke Wachstum vor allem durch eine starke Performance der beliebten Mittelmeerländer (+13 Prozent ggü. 2016). Die Türkei feierte ein beachtliches Comeback (+29 Prozent internationale Ankünfte ggü. 2016), Frankreich und Belgien erholten sich, die Balkanländer liegen weiter im Trend, aber auch volumenstarke Märkte wie Italien oder Spanien lockten weiterhin mehr Besucher an. >> siehe Abb. 2

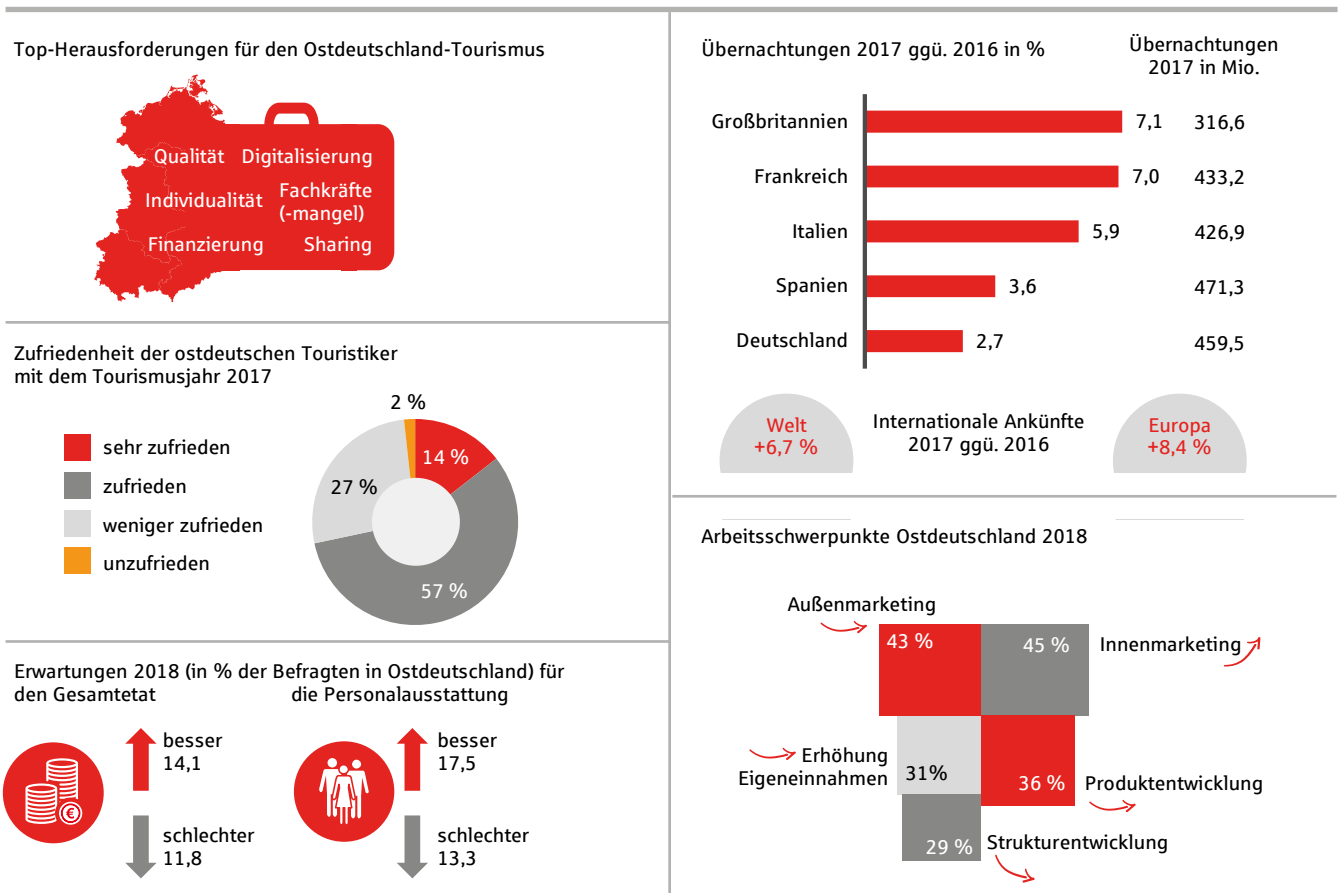


Abb. 2: Entwicklungen im internationalen und ostdeutschen Tourismus auf einen Blick  
Quelle: dwif 2018, Daten dwif, UNWTO 2017, EUROSTAT

Zwei große Themen, die untrennbar miteinander verwoben sind, bewegten die Branche 2017: Die UNWTO rief 2017 zum „internationalen Jahr des nachhaltigen Tourismus für Entwicklung“ aus, zugleich aber machte „Overtourism“ als (Un)Wort des Jahres in der Tourismusbranche die Runde. Dieses Phänomen betrifft übrigens nicht nur Großstädte. Auch Kreuzfahrtdestinationen, Skigebiete, Strand- und Erholungsregionen im ländlichen Raum können betroffen sein. Vor dem Hintergrund des anhaltenden Wachstums und damit der steigenden – nicht nur wirtschaftlichen – Bedeutung der Branche sind ein sensibler Umgang mit Besucherströmen und die Ableitung nachhaltiger und regionalspezifischer Strategien gefragt. Denn der Tourismus dient als Wirtschaftsfaktor, bringt positive Arbeitsmarkt-, Infrastruktur- und Attraktivitätseffekte mit sich, aber er muss gemanagt werden. Denn eines ist beim Thema Overtourism zu beachten: Es halten sich nicht überall und zu jeder Zeit zu viele Touristen auf. Es handelt sich vor allem um ein lokales/regionales und saisonales Problem. Fragen der (Orts-) Verträglichkeit sollten in den Vordergrund gerückt und eine engere Verzahnung von Tourismus mit der Stadt-/ Regionalentwicklung angestrebt werden. Aktuelle Trends wie der New Urban Tourism bieten beispielsweise die Chance, Gäste besser zu lenken und zu „verteilen“.

### *Overtourism – universelles Problem oder lösbare Managementaufgabe?*

Interpretiert man die Vorzeichen richtig, stellt sich die Frage, ob das Thema bei Missachtung auch in deutschen Regionen relevanter wird. Der Inlandsurlaub wird bei den Deutschen, bei zeitgleich steigender Reise Freude insgesamt, immer beliebter.<sup>5</sup> Kommen Sondereffekte wie das Lutherjubiläum im Jahr 2017 hinzu, verbuchen einzelne Destinationen zusätzliche Zuwächse aus speziellen Märkten. Wechselnde wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen führen in vielen Ländern weltweit zu kurzfristig schwankenden Nachfragezahlen. Deutschland scheint in dieser Gemengelage derzeit als „sicherer Hafen“ wahrgenommen zu werden. Das Land genießt laut Anholt-GfK Nation Brand Index weltweit den besten Ruf.<sup>6</sup> Dies wirkt sich auch auf den Tourismus aus.

### **Der Tourismus in Deutschland boomt**

So erlauben die ersten Vorzeichen des Jahres 2018 für den Deutschlandtourismus einen optimistischen Blick in die Zukunft. Im Zeitraum Januar bis Februar lagen die Werte mit 52,9 Mio. Übernachtungen bereits 6 Prozent über dem Niveau des Vorjahres.<sup>7</sup> Zudem plant die Bundesregierung laut Koalitionsvertrag eine bundesweite Tourismusstrategie, um Leitplanken für den Deutschland-Tourismus zu setzen.

### **Aktuelle Trends im Ostdeutschland-Tourismus und Herausforderungen für die Tourismusorganisationen**

Laut einer Live-Befragung während des OSV-Tourismusforums auf der diesjährigen ITB treiben die ostdeutsche Tourismusbranche vor allem der Dauerbrenner Fachkräftemangel sowie der Megatrend Digitalisierung um. Die Rolle von Tourismusorganisationen in Zeiten der Digitalisierung verändert sich dabei frappierend, rapide und ständig. Ihre Schlüsselaufgaben lauten heute: konsequente und durchdachte Anpassung an die aktuellen Anforderungen, intelligentes Datenmanagement und weitreichende Vernetzung in der Destination. Die ostdeutschen Tourismusorganisationen greifen diese Herausforderungen auf und verstärken 2018 ihre Innenmarketingmaßnahmen, die damit erstmals das Außenmarketing als wichtigsten Arbeitsschwerpunkt ablösen. Das exklusive Stimmungsbarometer im Rahmen des Tourismusbarometers basiert auf einer drei Mal jährlich stattfindenden Befragung von rund 300 Tourismusorganisationen in den Orten und Regionen Ostdeutschlands und gibt einen Einblick in die Erwartungen und Herausforderungen, die die Tourismusbranche bewegen.

Umbrüche und Unsicherheiten hinsichtlich Bedeutung, Aufgabenfeld und Schwerpunktsetzung hinterlassen offensichtlich ihre Spuren. In Ostdeutschland verlief das Jahr 2017 für die Touristiker deutlich weniger zufriedenstellend als das Vorjahr. Waren 2016 noch 88 Prozent der Befragten mit der Tourismusedwicklung zufrieden oder sehr zufrieden, sind dies im Folgejahr nur noch rund 70 Prozent – und das trotz eindeutig besserer Budget- und Personalausstattung der Organisationen. Dementsprechend verhalten fallen die Erwartungen an 2018 aus. Mit eindeutigem Abstand den stärksten Einfluss auf die touristische Entwicklung für das kommende Jahr messen die ostdeutschen Experten abermals den Events zu. >> siehe Abb. 2

**i Jubiläen und Co.: Auch 2018 gibt es in Ostdeutschland viel zu feiern**

Nach dem Reformationsjubiläum 2017 stehen auch 2018 Jubiläen und Jahrestage in den ostdeutschen Bundesländern an. Sie sollen mit zahlreichen Veranstaltungen und Events Besucher anlocken:

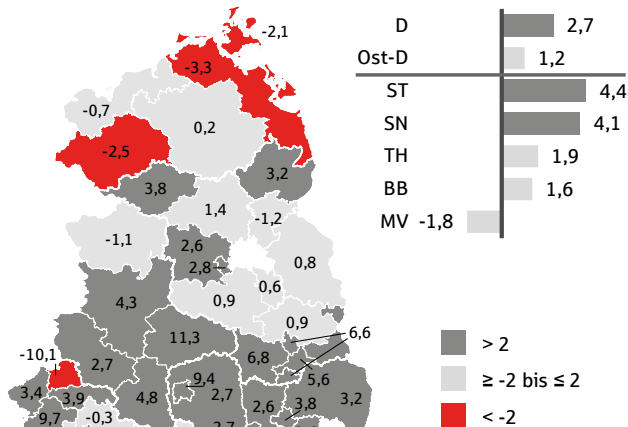
- Städtejubiläen (700 Jahre Binz auf Rügen, 800 Jahre Hansestadt Rostock, 875 Jahre Chemnitz, 1025 Jahre Potsdam),
- 25 Jahre Straße der Romanik in Sachsen-Anhalt,
- 275 Jahre Gewandhausorchester und 325 Jahre Oper in Leipzig,
- 20 Jahre Nationalpark Hainich.

→ 2019 wird das hundertjährige Bauhaus-Jubiläum vor allem in den Städten Weimar, Dessau und Berlin im Fokus stehen.<sup>8</sup>

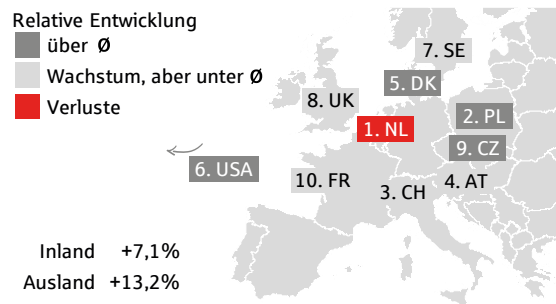
**2 Touristische Nachfrage**

Sachsen und Sachsen-Anhalt waren 2017 die beiden dynamischsten Bundesländer in Ostdeutschland, und auch im Bundesvergleich kann sich deren Übernachtungsentwicklung sehen lassen. Hinter Schleswig-Holstein und Hessen belegen die beiden ostdeutschen Flächenbundesländer die Plätze drei und vier im Vorjahresvergleich.<sup>9</sup> Der Luther-Effekt war also deutlich spürbar, in den einschlägigen Reisegebieten, aber auch in thüringischen Städten. Die Hälfte aller Reisegebiete in Ostdeutschland bilanzierte 2017 ein Allzeithoch bei den Übernachtungen; auch Brandenburg insgesamt legte noch einmal zu und übertrifft

Übernachtungsentwicklung in gewerblichen Beherbergungsbetrieben 2017 ggü. 2016 (ab zehn Schlafgelegenheiten, in %)



Übernachtungsentwicklung in gewerblichen Beherbergungsbetrieben 2017 ggü. 2012 (ab zehn Schlafgelegenheiten)



**Ost-D Tourismus 2017**

- Marktanteil Ost-D an D: 17,5%
- Übernachtungen: Hälfte der Regionen mit Allzeithoch
- Übernachtungen Inland: +1,0% / Ausland: +4,8%
- Aufenthaltsdauer: 3,0 Tage
- 80,4 Millionen Übernachtungen
- Lutherregionen z.T. mit deutlichem Plus

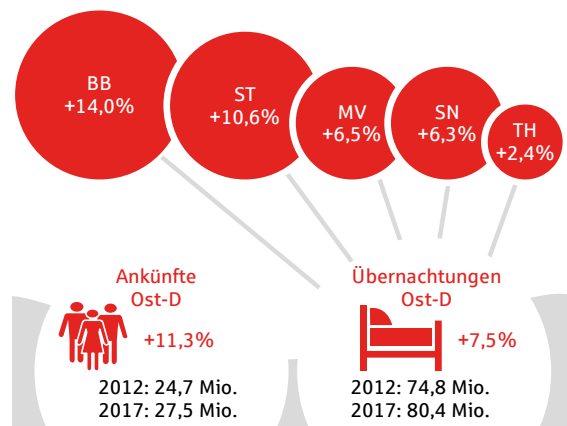


Abb. 3: Touristische Nachfrage in Ostdeutschland  
Quelle: dwif 2018, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter

damit in der langfristigen Dynamik mittlerweile sogar den bundesweiten Durchschnitt (+14 Prozent).

>> siehe Abb. 3, Onlineband Tabelle 1

Doch wo Licht ist, ist auch Schatten. In Mecklenburg-Vorpommern ist eine Wachstumspause zu verzeichnen. Alle Küstenregionen meldeten dort einen Nachfragerückgang. Im Vergleich zu Gesamtdeutschland fällt überdies die Gesamtentwicklungsdynamik der ostdeutschen Bundesländer weiterhin geringer aus.

### *Neue Rekorde in Ostdeutschland – doch Gewinner und Verlierer liegen nah beieinander*

Dennoch: 20 Prozent aller ostdeutschen Reisegebiete weisen ein äußerst dynamisches Wachstum im Vergleich zum Vorjahr und rund ein Drittel mittelfristig zweistellige Wachstumsraten auf. Neben den Städten in Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt trumpten auch deren Naturpark- und Seenregionen auf.

→ Thüringen ist in seiner touristischen Entwicklung ein Land voller Gegensätze. Zunächst erfreulich sind die deutlichen Zuwächse, die das Lutherjahr vor allem in Eisenach mit sich brachte.<sup>10</sup> Auch Erfurt und kleinere Städte profitierten. Der starke Nachfragetrend im Städtetourismus geht in Thüringen also vorerst weiter. Dennoch bleibt abzuwarten, ob Thüringens Städte nach einem Ausnahmejahr mit Sondereffekt wiederum neue Anreize setzen und das hohe Nachfrageniveau halten können. Kreative Ansätze und eine qualitativ hochwertige Produktentwicklung sind gefragt, um der bestehenden Aufmerksamkeit weiterhin gerecht werden zu können. Mehr als eine Nebenrolle spielte 2017 der Hainich, der mit einem Übernachtungsplus von fast 10 Prozent einen außergewöhnlichen Wachstumsschub verzeichnete. Interessanterweise war diese Entwicklung stark von einheimischer Nachfrage geprägt (Übernachtungen aus dem Ausland: -19 Prozent). Der Thüringer Wald stabilisierte sich leicht, liegt dennoch unter seinem Höchstniveau aus dem Jahr 2013. Investitionen in den Wintersporttourismus wie die neue „Winterwelt Schmiedefeld“ sollen Impulse im Mittelgebirge setzen. Dies gilt auch für den Südharz, dessen Übernachtungszahlen um 10 Prozent einbrachen oder das Thüringer Vogtland, welches

seit Jahren einen leichten, aber dennoch kontinuierlichen Nachfragerückgang verzeichnen muss.

>> Onlineband Tabelle 4

→ Im Gegensatz zum thüringischen Harz stiegen die Zahlen in der Region Harz/Harzvorland in Sachsen-Anhalt kurzfristig an (+2,7 Prozent). Für die positive Bilanz des Bundeslandes sorgten nicht nur, aber dennoch maßgeblich die Luther-interessierten Gäste. Sachsen-Anhalt freute sich 2017, mit einer Gesamtentwicklungsdynamik von 4,4 Prozent, über ein Rekordjahr und übertraf die Marke von 8 Millionen Übernachtungen. Herausragend entwickelte sich durch den Nachfrageboom in den Luthergedenkstätten Wittenberg und Eisleben vor allem Anhalt-Wittenberg (+11,3 Prozent). Interessanterweise wurden in Sachsen-Anhalt gleichzeitig die Kapazitäten um über 1.500 Schlafgelegenheiten ausgebaut. Erstmals seit 2012 gab es spürbar mehr Angebote im Bereich der Hotellerie, und das über alle Reisegebiete hinweg.

→ 2017 ebenfalls erfolgreich: Sachsen (+4,1 Prozent). Erfreulicherweise bilanzierten hier alle Reisegebiete ein positives Ergebnis – zumindest kurzfristig. Wachstumstreiber sind weiterhin die Städte, allen voran Dresden und Leipzig. Auch hier blieb das Reformationsjubiläum nicht unbemerkt und verhalf vor allem Leipzig zu einem Besucherzustrom von fast 10 Prozent. Dies entspricht über 270.000 zusätzlichen Übernachtungen in der größten Stadt des Freistaates, hinzukommen die Tagesgäste. Nicht unerwähnt bleiben sollten auch die Mittelgebirge Sächsische Schweiz und das Vogtland sowie die Oberlausitz und Niederschlesien, welche jeweils rund 50.000 zusätzliche Übernachtungen zählten und damit möglicherweise die verhaltene Entwicklung der Vorjahre hinter sich lassen. Mögliche negative Imageeffekte des Bundeslandes wurden vom Lutherjahr überdeckt und zeitigten 2017 zumindest keine offensichtlichen Folgen.

### *Reformationsjubiläum sorgt für beachtliche Entwicklung in den „Luther-Regionen“*

→ Das Sorgenkind des Jahres 2017 war Mecklenburg-Vorpommern. Als einziges deutsches Bundesland verzeichnete es Rückgänge bei den Übernachtungszahlen. Die in den letzten Jahren noch

boomenden Küstenregionen lockten allesamt weniger Besucher an. Langfristig bleiben Rügen/Hiddensee, Vorpommern und die Mecklenburgische Ostseeküste zwar die Wachstumstreiber, aber der auffällige Nachfragerückgang im vergangenen Jahr wirft Fragen auf. Ein verregener Sommer und ein abgesacktes Teilstück der A 20 können nur teilweise Erklärungsansätze liefern. Besonders drastisch fällt diese Entwicklung vor dem Hintergrund der starken Performance des Nachbarbundeslandes Schleswig-Holstein auf, das 2017 zwar auf dem Papier von der genannten Berichts-kreiserweiterung profitierte, aber auch in den letzten Jahren durch langfristige Investitionstätigkeiten und neue Beherbergungskonzepte positive Impulse in puncto Qualität der Betriebe und des Gesamtangebotes setzte. So zog Schleswig-Holstein beim Trust-Score und damit der Gästezufriedenheit in Beherbergungsbetrieben bereits an Mecklenburg-Vorpommern vorbei (siehe Kapitel III, 3).<sup>11</sup> Neue Perspektiven sind also gefragt, Qualitätsprozesse müssen aktiv gesteuert und gemanagt werden. Nur so ergeben sich die Chancen auf eine stetige Verbesserung der Basisqualität für anspruchsvoller werdende Gäste.

- Die brandenburgischen Seen- und Wasserregionen sorgen weiterhin maßgeblich für den Aufschwung des Bundeslandes. Zu den Erfolgsgaranten Dahme-Seenland und Havelland, Spreewald und Lausitzer Seenland, die im Fünfjahresvergleich allesamt mit Wachstumsraten zwischen 20 und 40 Prozent aufwarten, gesellt sich mittlerweile auch die Uckermark (+17,6 Prozent gegenüber 2012). Ein Beispiel ist das uckermärkische Netzwerk „Ferien fürs Klima“, das mit dem Siegel „Nachhaltiges Reiseland“ belohnt wurde. Trotz des kontinuierlichen Wachstums in vielen Reisegebieten Brandenburgs gilt es den Blick in die Zukunft zu richten. Relevanz bei den Reisescheidungen der Gäste erreichen sowie ideenreiche Produktentwicklung und konsequente Qualitätsinitiativen forcieren – nur so bleibt Brandenburg langfristig Motor im Deutschlandtourismus. Das Fontane-Jahr 2019 bietet hierfür gute Chancen und wird mit ersten Ausstellungen, Lesungen, einer Website und einem Jugendprojekt zur Entwicklung eines „Fontane Games“ bereits genutzt.

>> Onlineband Tabelle 4

### **i** Erfolgreicher Crowdfunding-Wettbewerb Fläming Schmiede

*Der Fläming startete 2017 als erste deutsche Reisedestination einen Crowdfunding-Wettbewerb, in dem es um touristische Produktentwicklung und die Positionierung als kreative Reiseregion ging. Touristiker aus dem Fläming waren dazu aufgerufen, für ihr Produkt möglichst viele Unterstützer auf der Crowdfunding-Plattform Startnext zu gewinnen. Als Gewinner der 14 Einreicher, die zuvor in Workshops Trainings absolviert hatten, gingen das Künstlertelier ArtFinest, das Schlafwagenhotel am Bahnhof Rehagen und der Forellenhof Rottstock hervor.<sup>12</sup>*

### **Incoming-Tourismus deutschlandweit stärker als Nachfrage aus dem Inland**

Nach der unbefriedigenden Nachfrageentwicklung aus dem Ausland im Vorjahr legte der deutsche Incoming-Tourismus 2017 kräftig zu (+3,8 Prozent). Bei diesem Zuwachs machte sich der Luther-Effekt besonders bemerkbar. Denn neben dem Incoming-Magneten Bayern (+25 Prozent ggü. 2012) waren auch die ostdeutschen Bundesländer die Treiber dieser Entwicklung (+4,8 Prozent), allen voran Sachsen-Anhalt mit einem Plus von 14,1 Prozent und Sachsen mit über 160.000 zusätzlichen Gästen aus dem Ausland. Kein Wunder also, dass die normalerweise stark von einheimischen Gästen dominierten ostdeutschen Bundesländer von dem gestiegenen Interesse aus dem Ausland doppelt profitierten. Hervorzuhebende Quellmärkte waren – nach drei Jahren Nachfragerückgang – mit Russland, China, Südkorea und die USA vor allem die Fernmärkte. >> siehe Abb. 3

### *Incoming-Tourismus in Ostdeutschland – Sorgenkind wird zum Wachstumstreiber*

In Ostdeutschland stellt sich die Situation auch hinsichtlich des Incoming-Tourismus regional unterschiedlich dar. Neben Sachsen-Anhalt und Sachsen stand Thüringen im Fokus des Interesses. Brandenburg konnte jedoch keine zusätzlichen Anreize für Gäste aus dem Ausland setzen und tritt diesbezüglich

seit zwei Jahren auf der Stelle, Mecklenburg-Vorpommern musste sich mit 3 Prozent weniger Übernachtungen ausländischer Gäste zufriedengeben.

- Noch einmal hervorzuheben sind die Effekte des Luther-Jubiläums für ausgewählte Reisegebiete. Anhalt-Wittenberg beispielsweise verbucht einen Zuwachs von 41,4 Prozent an Übernachtungen ausländischer Gäste. Die Nachfrage aus den USA verdreifachte sich fast im Vergleich zum Vorjahr; das Land wurde damit zum Top-Quellmarkt für das Reisegebiet. Der Luther-Effekt ist ebenfalls größtenteils für die starken Anstiege im Incoming-Tourismus in Thüringens Städten (+9,4 Prozent) und in Leipzig (+14,7 Prozent) verantwortlich zu machen. Doch auch ländliche Regionen im Umland wie das Vogtland sowie das Sächsisches Burgen- und Heidefeld profitierten mit Zuwächsen von 26 oder 18,5 Prozent.
- Einen auffällig starken Zustrom an ausländischen Gästen verbuchten in den letzten fünf Jahren außerdem Brandenburgs Wasser- und Seenregionen. Das Lausitzer Seenland konnte die Übernachtungszahlen aus dem Ausland seit 2012 verdoppeln, das Dahme Seenland und der Spreewald einen Anstieg von rund 50 Prozent verzeichnen.
- Auch im Ranking der Top-Quellmärkte für Ostdeutschland hat sich 2017 einiges getan. Unangefochten auf Platz eins stehen die Niederlande, gefolgt von Polen und Dänemark, allesamt mit starken Zuwächsen zwischen 9 und 23 Prozent. Mit einem beachtlichen Plus von 50 Prozent landen die USA erstmals auf Platz vier. Ebenfalls neu platziert hat sich China, das mit über 16.000 Übernachtungen in die TOP 10 der ostdeutschen Quellmärkte aufstieg. Russland blieb nur knapp dahinter – erwähnenswert, weil mit 53,1 Prozent erstmals seit 2013 wieder eine starke Zunahme beobachtet wurde. >> siehe Onlineband Tabelle 3
- Ebenfalls positiv zeigte sich die Nachfrage aus den wichtigen Märkten Schweiz, Österreich, Vereinigtes Königreich und Tschechische Republik. Spanien dagegen wurde wegen eines Rückgangs um ein Viertel aus den Top-10-Quellmärkten verdrängt.
- Inwieweit dieses Sonderjahr in den nächsten Jahren nachwirkt, wird spannend zu beobachten sein. Schaffen es die im Blickpunkt des Auslands

stehenden Destinationen, auch weiterhin Reiseanlässe zu schaffen, oder haben sie gar die Gäste aus dem Ausland so beeindruckt, dass diese erneut kommen? >> Onlineband Tabelle 4

### 3 Touristisches Angebot

Die hohe Nachfrage führte in über der Hälfte aller ostdeutschen Reisegebiete zu einem Ausbau der Angebotskapazitäten und damit zu einer, zumindest kurzfristigen, Trendwende. >> siehe Abb. 4, Onlineband Tabelle 2, Tabelle 5

- Sachsen-Anhalt schritt mit über 1.500 zusätzlichen Schlafgelegenheiten voran. Vor allem im Harz wurde viel in neue Konzepte im Bereich Hotellerie investiert. Aber auch Ferienhäuser und -wohnungen sowie Campingplätze tauchten auf dem Markt auf; da die hohe Nachfrage auch auf diesem Wege abgeschöpft wurde, verbesserte sich insgesamt das Auslastungsniveau nur geringfügig.
- Das Kapazitätswolumen im brandenburgischen Beherbergungsgewerbe stabilisiert sich insgesamt, allerdings mit deutlichen Unterschieden in den Reisegebieten. Investiert wird vor allem in den nordöstlichen Regionen Uckermark und Barnimer Land sowie im Lausitzer Seenland, 2017 außerdem wieder vermehrt im Spreewald.
- Die Angebotsentwicklung in Mecklenburg-Vorpommern weicht 2017 leicht von ihrem langfristigen Bereinigungstrend ab. Wenn es auch nicht zu einer gravierenden Ausweitung kam, so wurde im vergangenen Jahr der Rückgang gestoppt. Das seit Jahren sinkende Ferienwohnungssegment - zwischenzeitlich jedoch auch statistisch bedingt - verzeichnete 2017 leichte Zugewinne, die Hotellerie stabilisiert sich.
- Ging das Angebotsvolumen in Sachsen seit 2014 leicht zurück, so gab es bei den Schlafgelegenheiten im Jahr 2017 einen Zuwachs um 1,5 Prozentpunkte, primär in der Hotellerie und im Ferienwohnungs- und -häusersegment. Ein leicht steigendes Angebot in den städtischen Regionen gleicht sich zum Teil dadurch aus, dass die Marktbereinigung im Erzgebirge und im sächsischen Elbland anhält.



→ Thüringen verwehrt sich dem Trend und setzt die Angebotsreduktion fort. Auch in den übernachtungsstarken Städten führte die hohe Nachfrage nicht zu einer Erweiterung der Kapazitäten. Positive Auswirkungen zeigt dies auf die Auslastungsquote. Diese verbesserte sich in Thüringen im Vergleich zum Vorjahr leicht um 0,7 Prozentpunkte. >> siehe Abb. 4

**i Neue Beherbergungsangebote in ganz Ostdeutschland**

Auch 2017/2018 gingen oder gehen neue attraktive Beherbergungsangebote an den Markt. Eine Auswahl:

→ In Mecklenburg-Vorpommern eröffneten im letzten Jahr gleich drei Upcycling-Betriebe. Zum DOCK INN in Warnemünde gesellen sich im Frühjahr 2018 die Upcycling-Herberge „100Haus“ in Wolgast und das Hotel „Alles Paletti“ in Rövershagen. Sie überzeugen allesamt mit Modernität und Individualität.<sup>13</sup>

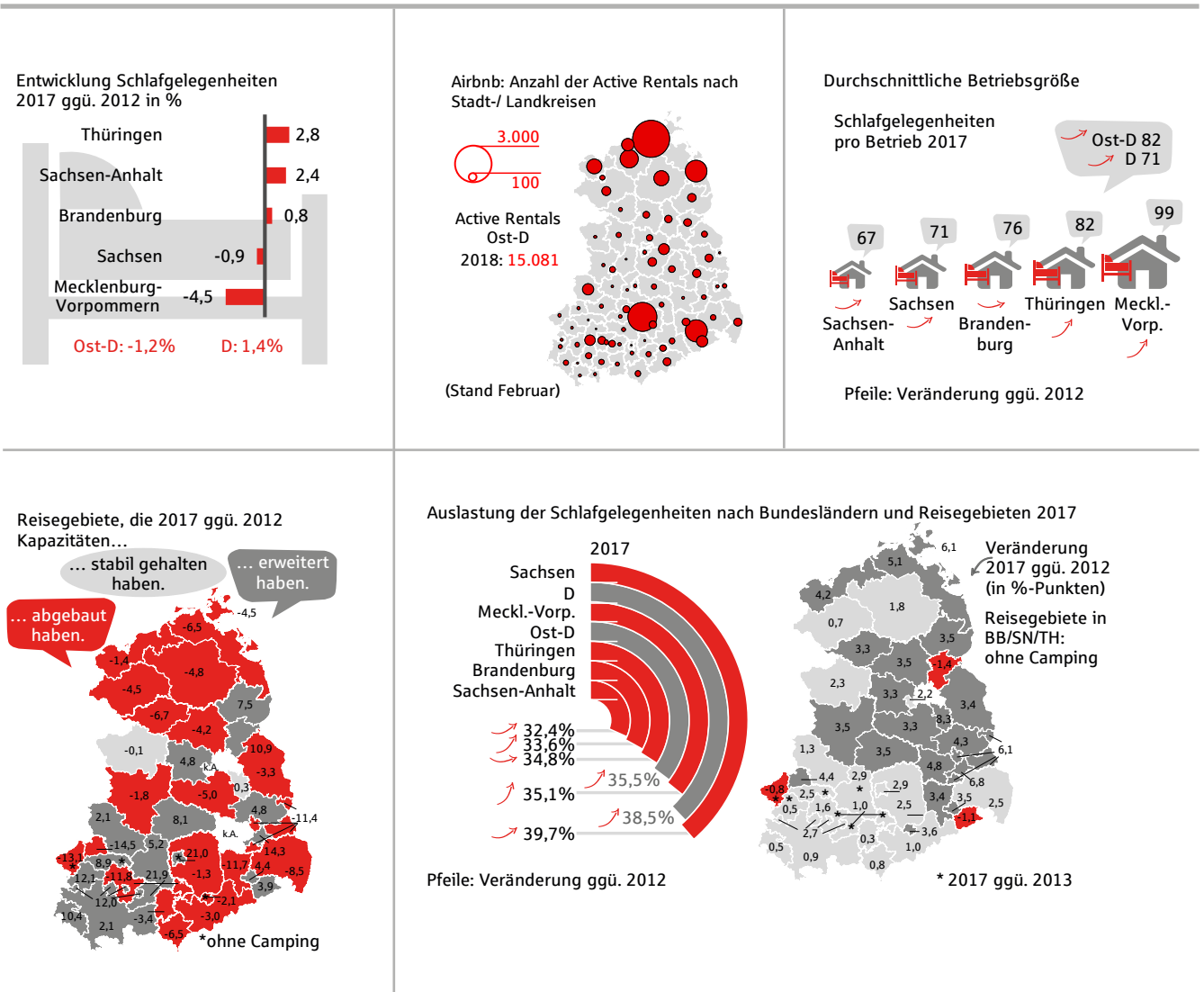


Abb. 4: Touristisches Angebot in Ostdeutschland  
dwif 2018, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter



# Neue Fragen mit neuen Methoden messen und beantworten

Dauerthema Erfolgsmessung im Tourismus: Bisherige Methoden und Indikatoren stellen nur noch einen Teil der Wahrheit dar. Für das S-Tourismusbarometer heißt das, die Datenwelt kritisch zu hinterfragen. Es ergeben sich vier langfristige Veränderungen mit maßgeblichem Einfluss: Digitalisierung, neue Marktstrukturen, Tourismus und Lebensqualität, Tourismus und regionale Entwicklung.

- *Das Victor's Residenz Hotel Teistungenburg im Thüringer Eichsfeld verdoppelte seine Kapazitäten auf 198 Zimmer und ergänzte sein Angebot um einen Tagungsraum<sup>14</sup>*
- *Im Harz eröffnete im Sommer 2017 das Ferienhausdorf Thale mit rund 70 Ferienhäusern.<sup>15</sup>*
- *Die tropische Urlaubswelt Tropical Islands möchte innerhalb der nächsten fünf Jahre ihr Bettenangebot von knapp 2.000 auf 9.000 erweitern.<sup>16</sup>*
- *Auch die beiden Beherbergungsmärkte der sächsischen Städte Leipzig und Dresden befinden sich mit diversen Hotelprojekten nach wie vor auf Wachstumskurs.*

#### **Sharing-Economy – die Idee des Teilens fasst auch in Ostdeutschland Fuß**

Das Thema Sharing ist in aller Munde. Ob das Auto, den Garagenplatz, den Hund oder eben die eigenen vier Wände – die Menschen wollen weniger besitzen und mehr teilen und teilhaben. Vor allem im Beherbergungssegment wird das Thema meist hitzig diskutiert und häufig auf die Aspekte Wettbewerbsverzerrung, Steuerung und Co. reduziert. Doch ist nicht wegzudiskutieren, dass derlei Angebot den Bedürfnissen vieler Gäste nach Individualität und danach, in die Erlebniswelt der Einheimischen einzutauchen, entgegenkommen. Auch in Ostdeutschland haben sich die angebotenen Einheiten in den letzten Jahren vervielfacht. Das Tourismusbarometer schätzt den Kapazitätsanteil der Sharing-Economy – bezogen auf die Kapazitäten in Ostdeutschland – auf derzeit rund 10 Prozent, mit Konzentration auf Leipzig und Dresden sowie die Küstenregionen Vorpommern und Rügen. >> Onlineband Tabelle 8

#### **4 Betriebstypen im Vergleich**

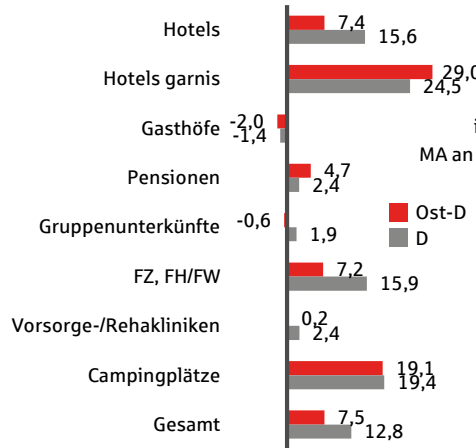
Langfristig bleiben Campingplätze und Hotels garnis die Wachstumsgaranten in Ostdeutschland, wenn auch mit unterschiedlichen Entwicklungen im Jahr 2017. Deutschlandweit ebte der Wachstumsschub des Campingsegments leicht ab. In Ostdeutschland gingen die Übernachtungen auf Campingplätzen,

trotz Kapazitätsausweitungen, sogar um 3,8 Prozent zurück. Trendumkehr oder kurzzeitige Flaute? Das bleibt in den nächsten Jahren abzuwarten. Fest steht, dass sowohl bundesweit als auch in Ostdeutschland bei Gasthöfen Nachholbedarf bei Ausrichtung und Investitionen besteht, denn auf lange Sicht verlieren sie stetig an Marktanteil, sowohl im Hinblick auf Übernachtungen als auch auf die Kapazitäten bezogen. Ähnliches gilt für Gruppenunterkünfte. Hierbei handelt es sich jedoch um ein ostdeutsches Phänomen. Die Entwicklungen beflügeln jedoch die Auslastung der bestehenden Betriebe, welche sich im Vergleich zum Vorjahr nochmals leicht verbessert hat. Im Vergleich zum gesamtdeutschen Auslastungsniveau hat Ostdeutschland indes noch immer aufzuholen. >> siehe Abb. 5, Onlineband Tabelle 6

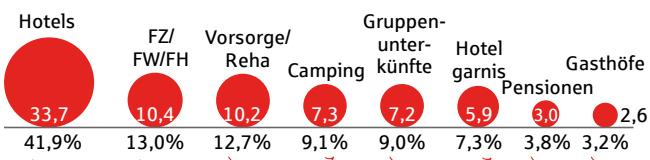
#### **Hotellerie im Blick – Volumenmarkt, Wachstumstreiber und Sorgenkind in einem**

Bei Betrachtung der Hotellerie fällt auf den ersten Blick die unterschiedliche Entwicklung der einzelnen Betriebstypen auf. Erwähnenswert sind zunächst die klassischen Hotels, da diese über 40 Prozent des ostdeutschen Übernachtungsvolumens bedienen – Tendenz steigend. Investitionen finden in allen Bundesländern statt, doch die Zahl der Betriebe geht weiterhin zurück. Ein Blick in die Bundesländer zeigt, dass für den Bettenrückgang primär Thüringen und Sachsen verantwortlich sind. In Brandenburg und Sachsen-Anhalt bleibt das Bettenangebot recht stabil, die Zahl der Hotels ist jedoch rückläufig – steigende Betriebsgrößen sind das logische Resultat. Während die brandenburgischen Investitionstätigkeiten primär auf Ferienhäuser und Campingplätze entfielen, wurde an der Mecklenburgischen Ostseeküste und in Vorpommern einiges in neue Hotels gesteckt, und für 2018 sind weitere Neueröffnungen geplant. In Sachsen konzentrieren sich die Neueröffnungen auf die Städte Leipzig und Dresden. Vor allem in Thüringen halten sich die Bewegungen auf dem Beherbergungsmarkt in Grenzen. Innovative Konzepte und zielgruppenspezifische Unterkünfte im Hotelleriebereich könnten hier vermutlich neue Impulse setzen, auch um die Auslastung der Betriebe nachhaltig voranzutreiben. Hier haben Thüringen und Sachsen-Anhalt noch Nachholbedarf. >> siehe Onlineband Tabelle 7

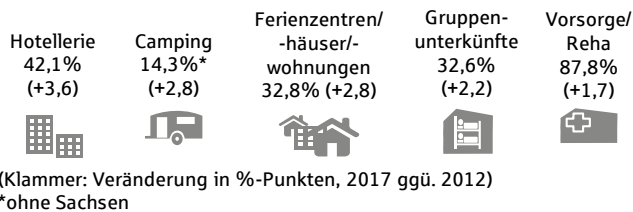
Entwicklung Übernachtungen 2017 ggü. 2012 (in %)



Übernachtungen nach Betriebstypen, Marktanteil an Ost-D gesamt 2017 (Pfeile: Veränderung MA 2017 ggü. 2012)



Auslastung nach Betriebstypen in Ost-D 2017



Fokus: Betriebstyp Hotellerie

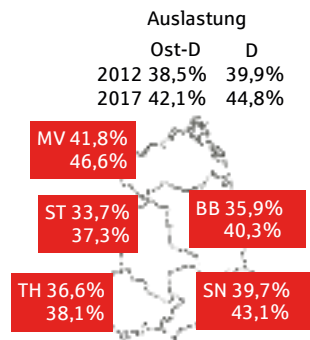
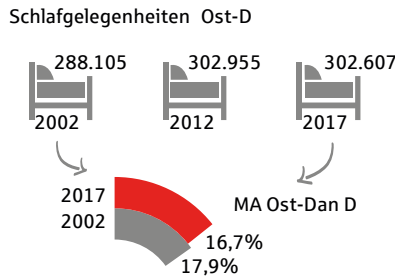
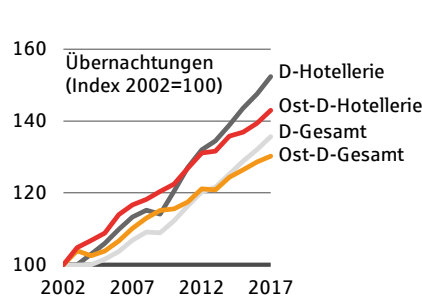


Abb. 5: Betriebstypen im Wettbewerbsvergleich<sup>17</sup>  
Quelle: dwif 2018, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter

Neue Konzepte sind gefragt

In Ostdeutschland noch immer unterrepräsentiert sind Hotels garnis. Bundesweit entfallen auf dieses Segment fast 15 Prozent der Übernachtungen (Vergleich Ost-D: 7,3 Prozent). Doch es wird kräftig ausgebaut in dem Bereich (+15,9 Prozent ggü. 2012), und die Nachfrage gibt der Entwicklung Recht. Denn hier übertrifft die ostdeutsche Dynamik deutlich den ohnehin hohen bundesweiten Schnitt. Das Sorgenkind der Hotellerie hingegen bleiben die Gasthöfe. Während Pensionen langsam, aber doch stetig neue Nachfrage generieren können, gilt dies für die Gasthöfe nicht. Hier nützt nur der Blick nach vorn. Mut zu Veränderung, Spezialisierung und konsequente Ausrichtung auf Nachfragetrends sind gefragt.  
>> siehe Abb. 5 und siehe Kapitel. IV

**i Mit Marketingmaßnahmen und Gästeservice punkten**

Erste ostdeutsche Destinationen agieren am Puls der Zeit und machen sich das Internet in puncto Marketing zum Verbündeten:

- *Alexa weiß Bescheid: Der Cloud-basierte Sprachdienst liefert seit Beginn 2018 als Pilotprojekt der Dresdner Marketing GmbH Hintergründe und Informationen zu Sehenswürdigkeiten und Aussichtspunkten sowie Anekdoten über die Stadt und das umliegende Elbland.<sup>18</sup>*
- *Ebenfalls seit Beginn 2018 präsentiert sich Mecklenburg-Vorpommern mit fünf „Endlich Ruhe“-Imagespots auf lustige und charmante Art*

seinen (potenziellen) Gästen. Es ist die erste Kampagne des Tourismusverbandes, die ausschließlich im Internet läuft.<sup>19</sup>

## 5 Destinationstypen im Vergleich

Dank des Reformationsjubiläums verwundert es kaum, dass die Städte in Ostdeutschland alle Rekorde schlugen. Mit dem dynamischsten Wachstum aller Destinationstypen, das auch den bundesweiten Städtedurchschnitt überflügelt, sind Ostdeutschlands Städte die absoluten Gewinner des Jahres 2017. In den Regionen sorgte dies allerdings nicht für einen generellen Wachstumsschub, denn die Gesamtdynamik nimmt im Vergleich zum Vorjahr leicht ab.

>> siehe Onlineband Tabelle 9, Tabelle 10

### *Langfristige Trends werden auf den Kopf gestellt*

Die Flussregionen können für die geringere Gesamtdynamik nicht verantwortlich sein. Sie sind hier sehr beliebt und bewegen sich in ihrer Entwicklung auf überdurchschnittlichem Niveau, angetrieben durch die starke Performance der brandenburgischen Flussdestinationen. Die Flach- und Hügellandschaften schlossen in dieser Hinsicht auf, und die Mittelgebirge erleben deutschlandweit ein kleines Revival, nachdem der Strukturwandel in den letzten Jahren vor allem hier zu spüren war. Es lohnt sich also ein genauerer Blick. Denn nicht nur in den Mittelgebirgen deutet sich eine Trendwende an. Auch bei den langjährigen Wachstumstreibern und Erfolgsgaranten Küsten- und Seendestinationen bewegt sich etwas.

>> siehe Abb. 6

### **Reifephase an der Küste eingeläutet?**

Ausschlaggebend für die nachlassende Dynamik Ostdeutschlands waren 2017 überraschenderweise die Küstenregionen. Dieser deutschlandweit zu beobachtende Trend traf Mecklenburg-Vorpommern besonders hart. Alle ostdeutschen Küstenregionen verzeichneten einen Nachfragerückgang und damit

einhergehend eine Reduktion an Kapazitäten. Mittelfristig verdrängen damit die ostdeutschen Flussregionen die Küsten von Platz zwei. Neben externen Einflüssen wie dem Wetter sind insbesondere Reinvestitionen gefragt, um im Wettbewerb weiterhin mithalten zu können.

### **Seenregionen: langsames, aber sicheres Wachstum mit Potenzial**

Gemessen an den brandenburgischen Seenregionen, sähe die langfristige Bilanz für den Destinationstyp überragend aus. Doch auch die Seenregionen in Sachsen und Mecklenburg-Vorpommern schlossen das Jahr 2017 mit zufriedenstellenden Ergebnissen ab. Interessanterweise trugen vor allem Übernachtungen ausländischer Gäste zu dem positiven Ausgang bei. Einige Regionen verzeichnen enorme Incoming-Zuwächse; nur die Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte ist und bleibt vom Inlandstourismus geprägt. Insgesamt liegt der Marktanteil der Übernachtungen aus dem Ausland in den ostdeutschen Seenregionen gleichwohl weit unter dem Schnitt aller deutschen Seenregionen. Dabei handelt es sich jedoch nicht um ein landschaftsspezifisches, sondern um ein ostdeutsches Phänomen. Kooperationen zwischen den Bundesländern können langfristig die richtige Entscheidung sein, um Reiseanlässe für Gäste aus dem In- und Ausland zu schaffen und Begehrlichkeit aufzubauen. Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg haben das hohe Potenzial erkannt und bieten mit der neuen Marke „Deutsches Seenland“ eine gemeinsame Plattform für eine in Europa einzigartige Destination mit über 5.000 verbundenen Seen und attraktiven länderübergreifenden Angeboten.

### **Mittelgebirge: Trendumkehr zeichnet sich ab**

Ein Destinationstyp, bei dem die Lücke zwischen ausländischen und einheimischen Gästen besonders drastisch ausfällt, sind die Mittelgebirge. Hier liegt der Anteil des Incoming-Tourismus weit unter dem bundesdeutschen Schnitt. Und während die deutschen Mittelgebirge insgesamt bei den ausländischen Gästen immer beliebter werden, sinkt der Marktanteil in den ostdeutschen Mittelgebirgen weiter.

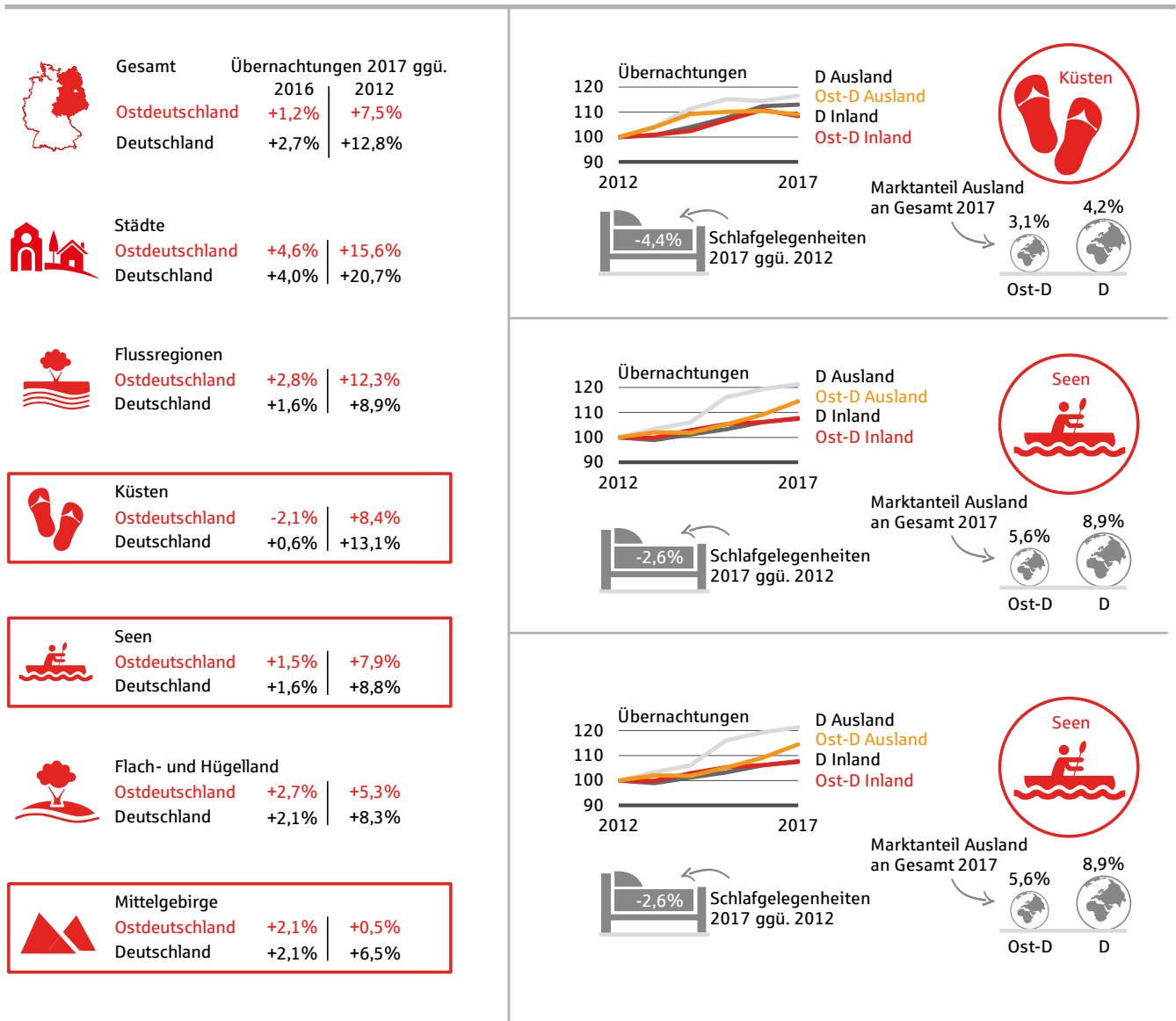


Abb. 6: Betriebstypen im Wettbewerbsvergleich  
 Quelle: dwif 2018, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter

Dies ist aber die einzige „schlechte“ Nachricht, die es aus diesem Regionstypus zu vermeiden gibt. Denn nach einem Nachfrageeinbruch 2013, gefolgt von Jahren der Stagnation, deutet der Trend nun endlich wieder nach oben – deutschlandweit, und 2017 auch in Ostdeutschland. Das betrifft vor allem die Mittelgebirge in Sachsen und Sachsen-Anhalt, und es steht zu hoffen, dass Thüringen in den nächsten Jahren nachziehen wird. Die Vorzeichen sind gut. Das Bundesland investiert und stellt sich strategisch neu auf. Der Thüringer Wald hat, zumindest was Gäste aus dem Ausland angeht, in den letzten Jahren bereits an Attraktivität gewonnen. >> siehe Abb. 6



## **Freizeitwirtschaft und Gastgewerbe**

# Freizeitwirtschaft und Gastgewerbe

## 1 Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft Ostdeutschland

Der Besuch einer neuen Kunstausstellung, ein Tag mit der Familie im Freizeitpark oder eine Fahrt mit einem Ausflugsdampfer: Freizeit- und Kultureinrichtungen spielen als attraktive Ziele für Ausflüge vom Wohn- oder Urlaubsort für den Tourismus in den einzelnen Destinationen eine elementare Rolle. In Form eines Besuchermonitorings beobachtet das Tourismusbarometer seit vielen Jahren die Wettbewerbssituation der Freizeitwirtschaft. Am Netzwerk Freizeitwirtschaft beteiligen sich deutschlandweit 852 Einrichtungen aus elf Bundesländern. 2017 betrug das Besuchervolumen aller Einrichtungen 84 Millionen und verteilte sich auf 19 unterschiedliche Angebotstypen. Allein in Ostdeutschland machten 288 Betriebe aus 15 Kategorien mit. Zusammen begrüßten sie 2017 rund 29 Millionen Besucher, im Schnitt etwa 100.000 Besucher pro Einrichtung.

Doch wie ist es – gerade im Wettbewerbsvergleich – um die ostdeutsche Freizeitwirtschaft bestellt? Welche Kategorien gehören zu den Gewinnern? Was waren die wichtigsten Einflussfaktoren, und welche Schlüsselrends zeichnen sich für die nächsten Jahre ab? Antworten auf diese Fragen liefert das Tourismusbarometer.

### 1.1 Eckpunkte der ostdeutschen Besucherentwicklung 2017

Mit einem Plus von 1,5 Prozent im Vergleich zum Jahr 2016 schnitten die Freizeiteinrichtungen nur geringfügig besser als im Vorjahr ab. Zu den Gewinnern gehört nicht einmal die Hälfte der Einrichtungen (48 Prozent). Diese gaben als Grund für die gute Entwicklung der Besucherzahlen Investitionen und Innovationen, eine verbesserte Zielgruppenansprache, die Qualität der eigenen Veranstaltungen sowie stei-

gende Gästezahlen aus der Bevölkerung vor Ort an. Eine wichtige Rolle spielten wieder einmal die Witterungsbedingungen, sowohl positiv als auch negativ: Während sie Indooreinrichtungen mehr Besucher bescherten, waren andere Einrichtungstypen durch den verregneten, eher kühlen Sommer 2017 benachteiligt. >> siehe Abb. 7

### *Ostdeutschlands Freizeitwirtschaft 2017: Leicht im Plus durch Luther*

### 1.2 Besucherentwicklung 2012 bis 2017 nach Angebotsgruppen in Ostdeutschland

Auf den Fünfjahreszeitraum 2012 bis 2017 betrachtet, ist die Besucherentwicklung der Freizeiteinrichtungen in Ostdeutschland trotz der Zuwächse 2017 mit einem Minus von 1,8 Prozent leicht rückläufig. Damit platzieren sich die Einrichtungen in Ostdeutschland im Mittelfeld aller erfassten Bundesländer/Regionen. Die bundesdeutschen Freizeiteinrichtungen insgesamt konnten im Fünfjahresvergleich mit 0,6 Prozent ein leichtes Plus verbuchen, mit den Gewinnern Westfalen-Lippe, Schleswig-Holstein, Hamburg und dem Saarland.

### *Ostdeutscher Langfristtrend: Rückläufige Besucherentwicklung*

Die Entwicklung nach Angebotsgruppen zeigt ein uneinheitliches Bild. Sechs von 15 Gruppen in Ostdeutschland verzeichneten 2017 im Vergleich zu 2012 eine Steigerung. Den Top-Platz erzielten hierbei die Denkmäler/historischen Bauwerke (+16,5 Prozent), gefolgt von den Freizeit-/Erlebniseinrichtungen (+12,2 Prozent) und den Naturinfozentren (+9,9



Prozent). Das Schlusslicht bildeten die Besucherführungen (-15,8 Prozent) sowie die Ausflugsschiffahrt/Fähren (-10,8 Prozent), ein Segment, das stark von den Witterungsverhältnissen abhängig ist.  
>> siehe Onlineband Tabelle 11

- Die Besucherzahlen der Denkmäler/historischen Bauwerke lagen im Jahr 2017 – nicht nur in Ostdeutschland – deutlich über dem Basisjahr. Bei den Burgen und Schlössern geht das jährliche Auf und Ab weiter. 2017 lagen ihre Besucherzahlen 0,6 Prozent unter denen des Jahres 2012 und auch wieder etwas niedriger als im Jahr 2016, da u. a. Sondereffekte aus dem Vorjahr wegfielen. Die Besucherzahlen der Kirchen entwickelten sich noch schlechter als im Vorjahr und liegen aktuell 5,8 Prozent unter dem Ergebnis des Jahres 2012. Hier spielen ebenfalls Sonderveranstaltungen eine große Rolle, die in Top-Jahren Besucher anlockten.
- Die Freizeit- und Erlebniseinrichtungen setzen ihren Siegeszug fort. Im Jahr 2017 wuchs der Besucherstrom erneut um 2,6 Prozent und lag damit um 12,2 Prozent über dem Wert des Jahres 2012. Durch laufende Verbesserungen der Angebotsqualität können sie sich gut im umkämpften Markt behaupten.
- Die Zoos/Tierparks, die ebenfalls über viele Jahre hinweg mit steigenden Besucherzahlen glänzen konnten, befinden sich weiter in einer Stagnationsphase. Positive Einflussfaktoren sind hier stetige Investitionen und Innovationen, die die Trendwende bringen sollen. Genannt seien beispielsweise eine historische Kuppelnachbildung im Zoo Leipzig oder ein neu eröffnetes Pinguincafé im Dresdner Zoo. Aber auch neue Veranstaltungen können in den Zoos und Tierparks für Impulse sorgen und vor allem Wiederholungsbesucher auch jenseits der klassischen Öffnungszeiten anziehen.

## **Veranstaltungen und Sonderaktionen schaffen neue Impulse**

*Der Zoo in Leipzig und der Zoo in Halle faszinierten Besucher im Februar 2018 erstmals mit einem neuen Veranstaltungskonzept.*

- *Das Magische Tropenleuchten im Zoo Leipzig im Gondwanaland begeisterte Besucher 2,5 Wochen lang mit leuchtenden Bootsfahrten, einer LED-Show und Lampiontouren. Dazu gab es verlängerte Öffnungszeiten.<sup>20</sup>*
- *Bei den Magischen Lichterwelten im Zoo Halle dekorierten chinesische Künstler den Bergzoo mit über 300 beleuchteten Tier- und Pflanzenfiguren, die in über 55 Lichtensembles zusammengestellt wurden. Erlebbar waren die Installationen in den Abendstunden bei verlängerten Öffnungszeiten. Darüber hinaus gab es jeden Abend mehrmals eine Bühnenshow mit chinesischen Akrobaten und Artisten. Geplant war die Aktion für drei Wochen. Aufgrund der großen Nachfrage wurde sie um zwei Wochen verlängert.<sup>21</sup>*

Auf die Ergebnisse der Museen und Ausstellungen im Jahr 2017 durfte man aufgrund des Lutherjahres besonders gespannt sein. Im Vergleich zum Vorjahr erzielten sie einen Besucherzuwachs von 4,1 Prozent und damit den zweithöchsten absoluten Wert seit 2012. Dennoch: Sie zählen weiterhin zu den Sorgenkindern unter den Freizeiteinrichtungen und liegen mit -9,7 Prozent deutlich unter dem Top-Wert aus 2012. Rechnet man die Einrichtungen heraus, die unmittelbar durch Sonderausstellungen oder andere Aktivitäten rund um das Lutherjahr profitierten, stagnierte diese Kategorie im Jahr 2017. Die Freilichtmuseen/Besucherbergwerke schnitten 2017 nach vielen stabilen Jahren erstmals schlechter ab als die Museen/Ausstellungen. Im Vergleich zum Jahr 2012 fiel die Bilanz mit einem Minus von 2,9 Prozent nicht ganz so dramatisch aus wie bei der Oberkategorie, und es ist zu hoffen, dass der Rückgang aus dem Jahr 2017 im neuen Jahr wettgemacht werden kann.

## Naturinfozentren und Landschaftsattraktionen weiter auf Erfolgskurs

- Weiter auf Erfolgskurs befinden sich Naturinfozentren und Landschaftsattraktionen, die mit +9,9 und +9,0 Prozent die Plätze drei und vier bei der Besucherentwicklung seit 2012 belegen. Während die Naturinfozentren schon seit mehreren Jahren boomen, sind die Landschaftsattraktionen erst seit 2016 wieder im Kommen. Neben einer Verbesserung der Servicequalität spielten hier ein höheres Marketingbudget, eine verbesserte Zielgruppenansprache sowie die Qualität der angebotenen Veranstaltungen eine entscheidende Rolle.
- Für die Erlebnisbäder und Thermen geht es ebenfalls bergauf. Sie konnten sich 2017 das zweite Jahr in Folge über leichte Zuwächse (+0,9 Prozent) freuen und damit den zweithöchsten Wert seit 2012 erreichen. Damit liegen sie noch 1,5 Prozent unter dem Basisjahr. Sie profitierten besonders von den wechselhaften Witterungsverhältnissen im Sommer, aber die positive Entwicklung wird auch auf eine verbesserte Zielgruppenansprache zurückgeführt.

- Die touristischen Verkehrsträger zeigten keine einheitliche Entwicklung: Während Bergbahnen weiterhin auf Wachstumskurs sind (+8,9 Prozent ggü. 2012) und ihre Nutzerzahlen 2017 mit einem Plus von 7,0 Prozent erneut sprunghaft steigern konnten, verfehlten die privaten Eisenbahnen – auch deutschlandweit – weiterhin knapp das Besucherniveau des Jahres 2012 (-0,2 Prozent). Nach zwei rückläufigen Jahren verzeichneten sie 2017 allerdings wieder ein leichtes Wachstum (+4,0 Prozent).
- Die Stadtführungen haben nach einigen schwächeren Jahren mit einem Tiefpunkt 2015 anscheinend die Wende eingeläutet: 2017 erzielten sie ein Plus von 2,9 Prozent gegenüber 2012. Diese Entwicklung ist auch deutschlandweit zu beobachten, in Ostdeutschland aber ebenfalls durch Luther geprägt.
- Besucherführungen hingegen befinden sich weiter in einer Abwärtsspirale. 2017 gab es mit -14,0 Prozent einen besonders starken Einbruch, so dass am Jahresende letztlich ein Rückgang der Besucherzahlen im Vergleich zu 2012 um 15,8 Prozent zu Buche schlug. Alle Einrichtungen in dieser Kategorie verloren gleichermaßen, so dass dringend neue Impulse gefragt sind, um den Besucherrückgang zu stoppen.

### **Innovativ bleiben und neue Highlights schaffen**

*Die Therme in Erding (Bayern) hat im Frühjahr 2018 ihre Space Glider Reifenrutsche in eine Virtual Reality-Rutsche verwandelt. Die Rutsche mit zwei Aufwärtsstrecken wurde dafür mit modernster Technik ausgestattet. Die Gäste fühlen sich durch die VR-Brille wie ein Astronaut auf seiner Reise durch das Universum oder fliegen in einer zweiten Welt durch den Himmel. Die Animation passt sich entsprechend der Rutschgeschwindigkeit an, sodass jeder Besucher passend zur jeweiligen Kurve oder Steigung durch die virtuelle Welt rast.<sup>22</sup> Insgesamt hat die Therme Erding für dieses neuartige Erlebnis 300.000 Euro investiert.*

### **Neues Museum soll Kulturtourismus in Magdeburg stärken**

*Im Herbst 2018 ist es soweit: Das neue Dommuseum Ottonianum bereichert die Kulturlandschaft in Magdeburg. Auf rund 650 qm Ausstellungsfläche werden drei große Themenkomplexe des europäischen Mittelalters gezeigt: Kaiser Otto der Große (912–973) und die Königin Editha (910–946), das Erzbistum Magdeburg und die archäologischen Forschungen in und am Dom.<sup>23</sup> Das darüber hinaus stattfindende 25-jährige Jubiläum der „Straße der Romanik“ soll für zusätzliche Impulse sorgen.*

## Mittelfristige Besucherentwicklung nach ostdeutschen Bundesländern

Bis auf Brandenburg übertrafen 2017 alle ostdeutschen Bundesländer die Besucherzahlen aus dem Vorjahr. Am deutlichsten ist das Sachsen-Anhalt gelungen (+6,1 Prozent), das enorm vom Lutherjahr profitierte. Rechnet man diesen Effekt heraus, fällt das Wachstum bestenfalls minimal aus. In Sachsen (+1,4 Prozent), Thüringen (+1,3 Prozent) und Mecklenburg-Vorpommern (+1,2 Prozent) bewegten sich die Zuwächse 2017 auf einem ähnlichen Niveau. In Brandenburg betrafen die Rückgänge unterschiedslos alle Kategorien, was womöglich auch mit der verhaltenen touristischen Entwicklung insgesamt zusammenhängt. >> siehe Onlineband Tabelle 12

Im Fünfjahresvergleich zeigen sich folgende Tendenzen:

- Mit Thüringen konnte lediglich ein einziges Bundesland im Jahr 2017 ein leichtes Plus (2,3 Prozent) gegenüber 2012 erzielen. Schon in den Vorjahren zählten die Freizeiteinrichtungen im Bundesland in der Summe zu den erfolgreichsten.
- Brandenburg fiel nach einem Hoffnungsschimmer im Vorjahr wieder zurück und lag 2017 um 0,8 Prozent unter dem Ergebnis des Jahres 2012. Die klassischen Segmente Burgen/Schlösser sowie Museen/Ausstellungen haben dabei das gute Ergebnis der meisten anderen Kategorien am stärksten konterkariert. Hier sind Innovationen in Angebotsgestaltung und -präsentation gefragt.
- Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen und Sachsen-Anhalt landeten alle drei wie schon in den Vorjahren unter dem Ergebnis aus dem Jahr 2012. Lediglich Sachsen konnte die Besucherzahlen von 2012 in den letzten Jahren einmal, im Jahr 2015, übertreffen. Während in Sachsen die Kirchen und die Museen/Ausstellungen die größten Schwachpunkte darstellen, sind es in Sachsen-Anhalt Freilichtmuseen/Besucherbergwerke und Besucherführungen. In Mecklenburg-Vorpommern sticht in dieser Hinsicht keine Gruppe hervor. Bis auf die Zoos/Tierparks und die Burgen/Schlösser sind hier alle Gruppen gleichermaßen abgerutscht.

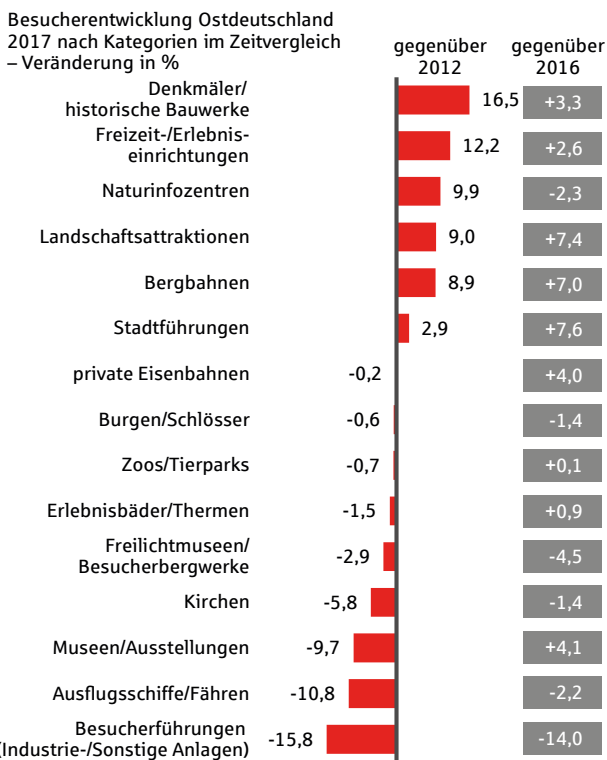
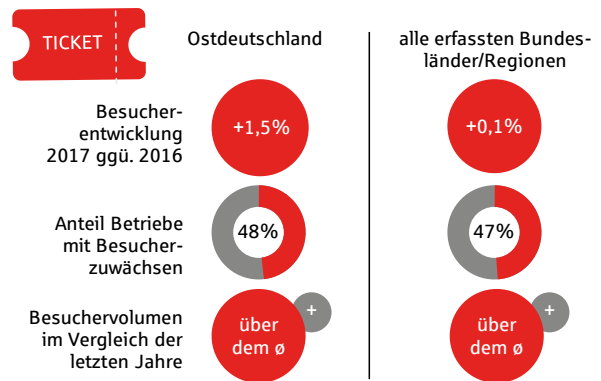
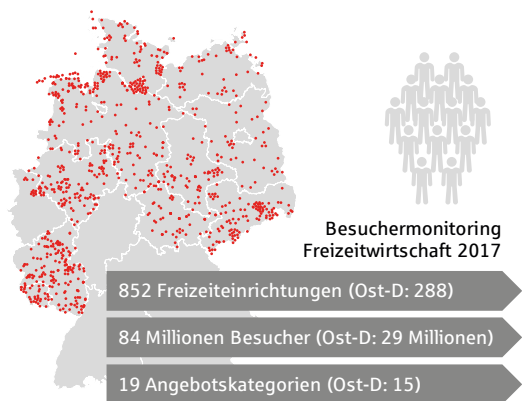
## Förderung ermöglicht Neukonzeption bei kleineren Einrichtungen

*Das Mitteldeutsche Marionettentheatermuseum in Bad Liebenwerda kann durch eine Förderung der Ostdeutschen Sparkassenstiftung und der Sparkassenstiftung „Zukunft Elbe-Elster-Land“ im oberen fünfstelligen Euro-Bereich seine Ausstellung erweitern und neu gestalten und damit in die erste Liga der Puppenspiel-Museen in Deutschland aufsteigen. Das Museum will sich als familienfreundliches Haus positionieren, in dem mitgemacht und ausprobiert werden darf.<sup>24</sup>*

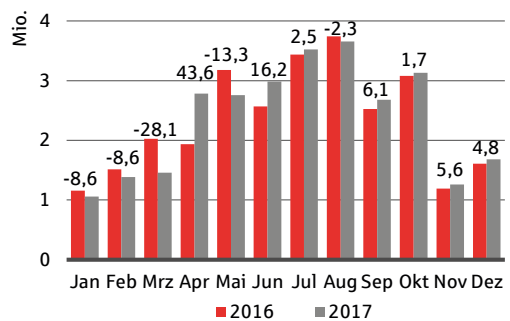
## Preisstruktur in der Freizeitwirtschaft: Kontinuierliche Preiserhöhungen

Das Sparkassen-Tourismusbarometer untersuchte erstmals 2009 und seit 2014<sup>25</sup> regelmäßig und vergleichbar die Entwicklung der Eintrittspreise in der Freizeitwirtschaft. Ziel ist es, die unterschiedlichen Preisstrukturen in den einzelnen Kategorien zu ermitteln und Zusammenhänge zwischen Preisentwicklung beziehungsweise -dimension auf der einen sowie Besucherentwicklung und Investitionsverhalten auf der anderen Seite zu prüfen.<sup>26</sup> Seit 2014 setzten alle Betriebstypen Preissteigerungen am Markt durch. 2018 lagen die Durchschnittspreise aller betrachteten Freizeiteinrichtungen rund 13 Prozent höher als 2014 (Anstieg von 6,82 Euro auf 7,70 Euro).

- Die Durchschnittspreise 2018 stiegen in allen betrachteten Bundesländern/Regionen um 0,16 Euro gegenüber 2017. Das entsprach einer Teuerungsrate von 2,1 Prozent, die damit leicht über der Inflationsrate (+1,7 Prozent) lag<sup>27</sup>. Im Vergleich zu den Vorjahren zogen die Preise in der Freizeitwirtschaft jedoch weniger stark an.
- Den höchsten Preissprung gab es 2018 bei den Stadtführungen, die eine Preissteigerung von rund 7 Prozent verzeichneten. Diese ist vor allem durch eine Ausweitung des Angebots bei einigen Einrichtungen zurückzuführen.
- In der ostdeutschen Freizeitwirtschaft stiegen die Preise 2018 überdurchschnittlich um 3,0 Prozent auf 7,77 Euro. Die größten Preissprünge gab es



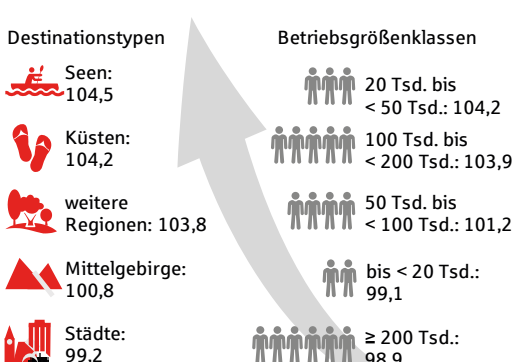
**Saisonale Veränderung 2017 gegenüber 2016 in Ostdeutschland absolut und in %**



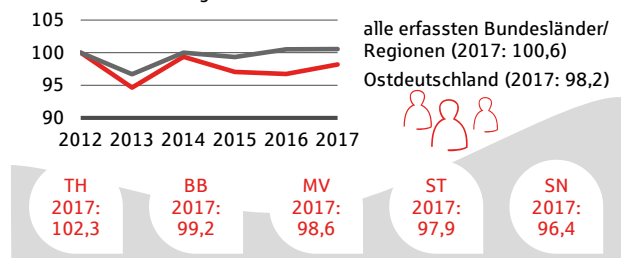
**Ostdeutschland: Einflussfaktoren der Besucherentwicklung 2017 (Top-Nennungen)**



**Besucherentwicklung 2017 gegenüber 2012 – Index 2011=100**



**Besucherentwicklung 2012 bis 2017 – Index 2012=100**



**Entwicklung des durchschnittlichen Eintrittspreises in € in der Freizeitwirtschaft in allen erfassten Bundesländern/Regionen**



Abb. 7: Freizeitwirtschaft in Ostdeutschland im Überblick  
Quelle: dwif 2018

ebenfalls bei den Stadtführungen (+9,5 Prozent), aber auch bei den Bergbahnen (+7,6 Prozent). Langfristig gesehen legten die Naturinfozentren am stärksten zu (+61,8 Prozent), die mit einem Durchschnittspreis von 1,83 Euro weiterhin den günstigsten durchschnittlichen Eintrittspreis bieten, dessen Spannweite von kostenfreien Eintritten bis zu knapp zehn Euro reicht.

### 1.3 Perspektiven und Trends in der Freizeitwirtschaft

Im Rahmen einer Online-Umfrage wurden die Freizeiteinrichtungen im Frühjahr 2018 zum abgelaufenen Jahr, zu aktuellen Entwicklungen und künftigen Planungen befragt. Deutschlandweit haben 293 Einrichtungen an der Befragung teilgenommen, in Ostdeutschland waren es 87.

Mit Blick auf das Jahr 2018 sind die Freizeiteinrichtungen in Ostdeutschland noch optimistischer gestimmt als im Vorjahr: Knapp ein Drittel erhofft sich steigende Besucherzahlen, zwei Drittel gehen zumindest von einem gleichbleibenden Besuchervolumen aus.

Erfreulich: 55 Prozent der Freizeiteinrichtungen in Ostdeutschland berichteten bereits 2017 über steigende, 35 weitere Prozent zumindest über gleichbleibende Umsätze. Das sind insbesondere im Vergleich mit den anderen Regionen/Bundesländern gute Nachrichten, da von der Gesamtheit der Freizeiteinrichtungen „nur“ 42 Prozent steigende Umsatzzahlen angeben. Um an diese erfreuliche Entwicklung anknüpfen zu können, sind ständige Verbesserungen wichtig. Dementsprechend haben mehr als vier Fünftel der Freizeiteinrichtungen für das Jahr 2018 konkrete Planungen ins Auge gefasst: Allgemeine Instandhaltungen (46 Prozent), Modernisierungen/Qualitätsverbesserungen (38 Prozent) sowie die Schaffung neuer Attraktionen/Erweiterungen (36 Prozent) sind die Top-3-Nennungen. Aber auch das Thema Digitalisierung ist für ein Fünftel der Befragten 2018 ein bedeutsames Arbeitsfeld.

### *Kurze Investitionszyklen stellen Freizeiteinrichtungen vor Herausforderungen in der Finanzierung*

Um auch künftig nicht den Anschluss zu verlieren, bedarf es regelmäßiger Investitionen. Für Modernisierungen müssen rund 30 Prozent der Einrichtungen alle ein bis zwei Jahre Geld in die Hand nehmen, weitere 13 Prozent alle drei bis vier Jahre. Geht es um notwendige Angebotserweiterungen, sind die Abstände noch kürzer: Mehr als die Hälfte (56 Prozent) gibt hier alle ein bis zwei Jahre Bedarf an, weitere 22 Prozent alle drei bis vier Jahre. Bei diesen kurzen Investitionszyklen stehen die Freizeiteinrichtungen Jahr für Jahr vor der Herausforderung, die entsprechenden finanziellen Mittel einzuspielen.

Das durchschnittliche Marketingbudget aller befragten Freizeiteinrichtungen in Deutschland liegt bei rund 58.000 Euro. Die Einrichtungen in Ostdeutschland liegen mit rund 51.000 Euro etwas darunter. Die Ausgangslage stellt sich dabei für die einzelnen Einrichtungsgruppen ganz unterschiedlich dar. Große Erlebnisbäder/Thermen erreichen Durchschnittswerte von über 100.000 Euro jährlich, wohingegen etwa Naturinfozentren im Schnitt weniger als 10.000 Euro aufwenden. Nichtsdestoweniger müssen alle Einrichtungen ihrem Budget entsprechende Maßnahmen zur Gewinnung neuer Gäste sowie zur Kundenbindung durchführen, um auf dem Markt weiterhin erfolgreich zu sein. Dass eine eigene Website zum Standard gehört, haben 93 Prozent der Freizeiteinrichtungen in Ostdeutschland bereits erkannt. Auch Pressearbeit, Printprodukte sowie eine Anzeigenschaltung print/online landeten auf den vorderen Plätzen. Im Bereich der Social Media-Aktivitäten hat sich in den letzten Jahren ebenfalls einiges getan. Schon drei Viertel der Einrichtungen bespielen diese Kanäle. Hier sind jedoch gerade die Qualität des Bildmaterials und die Aktualität entscheidend. Auch die Integration der Gäste in diese Kommunikation wirkt positiv.

### *Die Besucher als Marketingpartner verstehen*

Die Freizeiteinrichtungen sind nicht nur für Urlaubsgäste ein Anziehungspunkt. Für die Freizeitgestaltung der Einheimischen spielen sie eine ebenso wichtige

Rolle. Tagesgäste und Ortsansässige stellen bei rund 70 Prozent der Freizeiteinrichtungen in Ostdeutschland mehr als die Hälfte der Besucher. Entsprechend müssen die Marketingmaßnahmen gerade die regionale Bevölkerung erreichen. Trotz eines geringen Anteils ausländischer Gäste am Besucheraufkommen sind knapp 40 Prozent der Freizeiteinrichtungen außerdem im Auslandsmarketing aktiv. Die Top-Märkte sind hierbei die Niederlande sowie die östlichen Nachbarn Tschechien und Polen. Gerade hier ist die Kooperation untereinander und mit den regionalen und landesweiten Tourismusorganisationen wichtig, um angesichts der zur Verfügung stehenden Budgets überhaupt Effekte in den Auslandsmärkten auslösen zu können.

Eine nicht zu unterschätzende Frage betrifft zudem die Erreichbarkeit der Freizeiteinrichtungen mit öffentlichen Verkehrsmitteln. Hier gibt es Verbesserungspotenzial. Zwar befindet sich bei 78 Prozent der Einrichtungen eine Haltestelle in fußläufiger Entfernung, allerdings verkehrt hier der ÖPNV am Wochenende nur bei der Hälfte der Freizeiteinrichtungen im Stundentakt. Alternative Mobilitätsangebote wie einen Shuttle-Service offerieren daher 13 Prozent der Einrichtungen. Auch in dieser Hinsicht gilt es, den Markt weiter im Auge zu behalten, durch innovative Ideen und Kooperationen (zum Beispiel intermodale Mobilitätsangebote mit Bike-Sharing und Co.) gegenüber der Konkurrenz zu punkten.

## **2 Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe**

### **2.1 Konjunktur- und Marktbewertung**

#### **Durchweg positive Signale auf Basis der Konjunkturdaten**

Die Wirtschaft in Deutschland brummt, und auch europaweit hat sich die Gesamtsituation im Vergleich zu den Vorjahren deutlich verbessert. Eine wachsende Wirtschaft bedingt stabile bis steigende Einkommen und fördert die Geschäftstätigkeit der Unternehmen. Daraus resultiert eine steigende Nachfrage, sowohl auf dem Geschäftsreise- und MICE-Segment als auch bei den klassischen Urlaubern. In der EU betrug das Wirtschaftswachstum 2017 rund 2,4 Prozent und fiel damit stärker aus als in den Jahren davor. Die deutsche Wirtschaft legte um 2,2 Prozent zu. Das durchschnittliche Wirt-

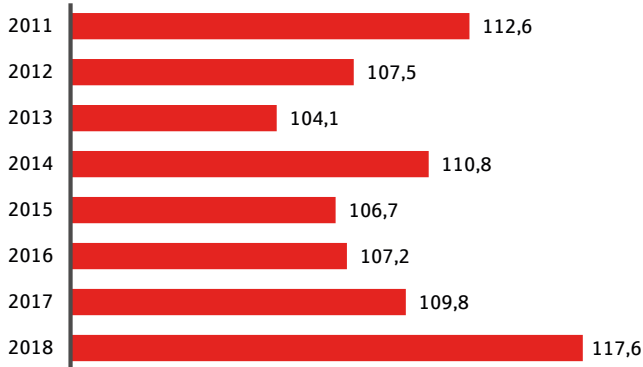
schaftswachstum der letzten fünf Jahre lag im Euroraum bei 1,5 Prozent, in Deutschland bei 5,3 Prozent (Dezember 2017) pro Jahr. Von der guten Entwicklung profitiert auch der Arbeitsmarkt. Mit einer Arbeitslosenquote von zuletzt 3,6 Prozent belegt Deutschland innerhalb des Euroraums Platz zwei. Auch in naher Zukunft gehen die Unternehmen von einer positiven Entwicklung aus. Der ifo Geschäftsklimaindex, der die Erwartungen der Unternehmer hinsichtlich Auftragslage, Investitionsbereitschaft und der weiteren Geschäftslage widerspiegelt, erreichte im 2018 einen Höchstwert von 117,6 Punkten. Zum Vergleich: Im Vorjahr waren es 109,8 und 2013 beispielsweise 104 Punkte. Die DIHK-Saisonumfrage liefert spezifische Markteinschätzungen für Ostdeutschland. Hier befinden sich die Werte mit 95 Prozent im Beherbergungsgewerbe und 89 Prozent in der Gastronomie ebenfalls auf sehr hohem Niveau. >> siehe Abb. 8

#### **Umsätze steigen in fast allen Bundesländern**

Die guten Konjunkturwerte in harten Zahlen: Ostdeutschland verzeichnet mit 80 Mio. Übernachtungen mehr als je zuvor, und über 50 Prozent der ostdeutschen Reisegebiete melden bei den Übernachtungszahlen ein Allzeithoch.<sup>28</sup> Das Resultat: Die Umsätze in Deutschland stiegen sowohl nominal als auch real. Die inflationsbereinigten Werte der ostdeutschen Bundesländer veranschaulichen, dass sich die gute Wirtschaftslage auf fast alle Bundesländer auswirkt:

- Bis auf das in den letzten Jahren starke Mecklenburg-Vorpommern (2017: -4,1 Prozent real) konnten alle Bundesländer ihren realen Umsatz steigern. Die höchsten Zuwächse erreichten Sachsen-Anhalt und Sachsen. Thüringen schwächelte im Vorjahr, legte 2017 jedoch wie auch Brandenburg um 1,2 Prozent zu.
- Während in den Vorjahren das Beherbergungsgewerbe klarer Wachstumstreiber war, verzeichnen aktuell beide Segmente deutschlandweit ein Plus von 0,9 Prozent. Gut schneiden die Beherbergungsbetriebe in Brandenburg und Sachsen-Anhalt ab. In Mecklenburg-Vorpommern dagegen sind sie mit einem Minus von 4,6 Prozent für die Rückgänge im Gesamtumsatz mitverantwortlich. >> siehe Onlineband Tabelle 14

ifo Geschäftsklima Index für Deutschland (2005=100)



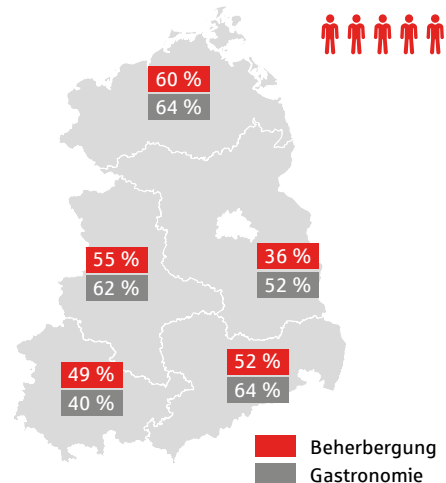
RevPar 2016 und 2017 in Euro und Veränderung in %

	2016	2017	Veränderung zum Vorjahr
Deutschland	74,0	76,4	+3,3
Ostdeutschland	50,0	52,9	+5,6
Brandenburg	36,8	41,2	+2,8
Mecklenburg-V.	75,2	77,3	+5,9
Sachsen	49,7	52,0	+4,7
Sachsen-Anhalt	31,8	37,9	+19,0
Thüringen	40,6	44,6	+9,7

Reale und nominale Umsatzentwicklung im Gastgewerbe 2017 im Vergleich zum Vorjahr in %

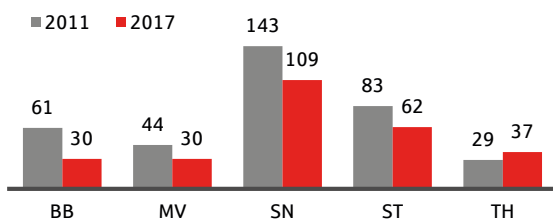
Region	real €	nominal
Deutschland	+0,9	+3,0
Brandenburg	+1,2	+3,2
Mecklenburg-Vorpommern	-4,1	-2,1
Sachsen	+1,4	+3,4
Sachsen-Anhalt	+2,9	+5,0
Thüringen	+1,2	+3,2

DIHK-Saisonumfrage 2017: Unbesetzte offene Stellen, weil keine passende Fachkräfte gefunden werden (in %)



Insolvenzfälle 2017 ggü. 2011 im Gastgewerbe (Anzahl Insolvenzverfahren)

Deutschland 1.296 weniger als 2011  
Ostdeutschland 92 weniger als 2011



Wo sehen Sie die größten Risiken für die wirtschaftliche Entwicklung Ihres Unternehmens? (Gastgewerbe in Ostdeutschland, in %)

Fachkräftemangel	59	70
Arbeitskosten	53	62
Energie- und Rohstoffpreise	52	63
Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen	37	39
Finanzierung	8	10

Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen im Gastgewerbe in %

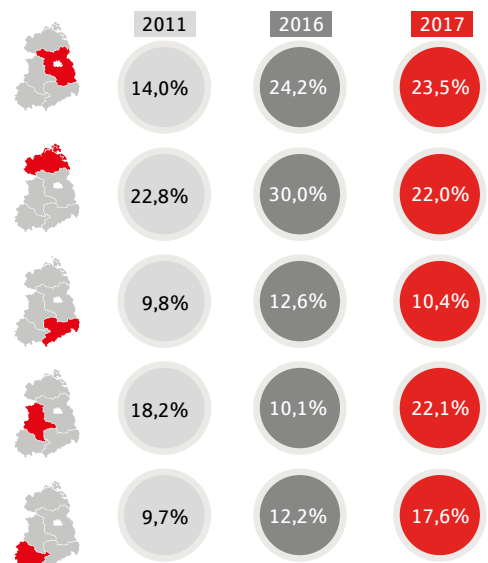


Abb. 8: Kennzahlen zur Konjunktur- und Marktbewertung für das ostdeutsche Gastgewerbe

Quelle: dwif 2018, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter, DIHK-Saisonumfrage Herbst 2017, Bundesagentur für Arbeit, STR-Global, EUROSTAT, ifo

Neben den Top-Betrieben profitieren zunehmend auch jene, welche bisher betriebswirtschaftlich am Limit agierten. Die Anzahl der jährlich eröffneten Insolvenzverfahren sank zuletzt in Deutschland von rund 3.400 auf fast 2.000 Fälle, in Ostdeutschland wurde der 2011er Wert (360 Fälle) auf 268 Fälle pro Jahr gedrückt. Im Vergleich zum Vorjahr blieben die ostdeutschen Werte damit weitgehend konstant, während die Bundeswerte erneut um mehr als 150 Fälle zurückgingen.

Die höheren Umsätze sind steigenden Preisen und höheren Auslastungszahlen zu verdanken. Interessanterweise kletterten die Preise in Ostdeutschland in den letzten fünf Jahren mit mehr als 15 Prozent deutlich stärker als die Zimmerauslastung (+9 Prozent). Bei der Zimmerauslastung vollzog Sachsen-Anhalt, ausgehend von einem sehr niedrigen Niveau, mit einem Plus von 11,1 Prozentpunkten die auffallendste Entwicklung, während Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen die größten Preissteigerungen durchsetzen konnten. Neben der höheren Nachfrage macht sich insgesamt die Fokussierung auf eine Qualitätssteigerung der ostdeutschen Tourismusbetriebe und damit eine Verschiebung der Zielgruppen bezahlt.

### *Zimmererlös (RevPar) ostdeutscher Betriebe steigt überdurchschnittlich an*

Der RevPar steht für den Erlös pro verfügbarer Zimmerkapazität und drückt als Profitabilitätskennzahl insgesamt den Erfolg der Beherbergungsbetriebe, bezogen auf die Höhe der Zimmerauslastung und Nettozimmerpreise, aus. In den ostdeutschen Bundesländern lässt sich daran eine von 2012 bis 2017 durchweg gute Entwicklung ablesen: >> siehe Abb. 8

- Das ostdeutsche Beherbergungsgewerbe holt gegenüber dem bundesweiten auf und legte mit einem Plus von 5,6 Prozent überdurchschnittlich zu. Insgesamt liegt der RevPar in Ostdeutschland jedoch noch um rund 23 Euro unter dem bundesweiten Wert.
- Die Bandbreite reicht von 77 Euro in Mecklenburg-Vorpommern bis 38 Euro in Sachsen-Anhalt. Dazwischen liegen Brandenburg und Thüringen mit 41 bis 44 Euro sowie Sachsen mit 52 Euro.

- Erfreulich ist die Entwicklung in Sachsen-Anhalt. Das in den letzten Jahren angeschlagene Beherbergungsgewerbe legte um deutliche 19 Prozent zu. Die weiteren Bundesländer rangieren zwischen Thüringen (+9,7 Prozent) und Brandenburg (+2,8 Prozent).

### *Mehr Qualitätsbewusstsein der Gäste steigert Bedarf an qualifiziertem Personal*

#### **Das Gastgewerbe bleibt Beschäftigungsmotor**

Die Experten sind sich einig: Neben der Digitalisierung zählt der Fachkräftemangel zu den zentralen Herausforderungen für das ostdeutsche Gastgewerbe. Dies bestätigte sich einmal mehr im Rahmen einer Live-Befragung anlässlich des OSV-Tourismusforums 2018 auf der ITB in Berlin im Frühjahr. Bedingt durch den demographischen Wandel, sinkt ohnehin die Anzahl verfügbarer junger Mitarbeiter, und die älteren gehen in Rente. Zudem steigt der Bedarf an gut qualifizierten Fachkräften, die zum einen Digitalisierungsstrategien umsetzen und zum anderen den wachsenden Bedürfnissen der zunehmend älteren und reiseerfahreneren Gäste entgegenkommen. In Ostdeutschland geben rund 70 Prozent der Gastronomie- und 59 Prozent der Beherbergungsbetriebe den Fachkräftemangel als „das größte Risiko für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung“ an. Das Risiko wird bis auf Thüringen (45 Prozent im Gastgewerbe) in allen ostdeutschen Bundesländern mit rund 60-64 Prozent gleich beziffert. >> siehe Abb. 8

Seit 2006 steigt die Zahl der Stellen im ostdeutschen Gastgewerbe kontant an. Im Vergleich zum Vorjahr verzeichnet das ostdeutsche Gastgewerbe ein Plus von rund 3.500 sozialversicherungspflichtig und rund 300 geringfügig Beschäftigten. Alle ostdeutschen Bundesländer weisen einen Beschäftigungszuwachs aus, der in Sachsen und Mecklenburg-Vorpommern am stärksten ausfällt. Das Gastgewerbe ist somit weiterhin ein Jobmotor. Der Anteil der gastgewerblichen an allen Beschäftigten stieg in den letzten fünf Jahren von 3,4 auf 3,6 Prozent an. >> Onlineband Tabelle 13



## Jeder zweite Betrieb kann offene Stellen längerfristig nicht besetzen

Die Kombination aus steigender Nachfrage, auch nach besser qualifizierten Fachkräften, und Angebotssengpässen auf dem Personalmarkt führt dazu, dass rund 52 Prozent der Betriebe offene Stellen nach eigenen Angaben längerfristig nicht besetzen können. Vor einem Jahr lag der Wert noch bei 38 Prozent.<sup>29</sup> Der Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen nahm über die letzten Jahre ebenfalls deutlich zu. Zwar waren die Zahlen insbesondere aufgrund einer guten Entwicklung in Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg leicht rückläufig, doch das Problem bleibt bestehen. Denn wenn auch über alle Branchen gesehen in Ostdeutschland „nur“ 10 Prozent der Ausbildungsplätze offen geblieben sind, gilt dies im Gastgewerbe für jeden fünften. Die Ursachen wie schlechte Bezahlung, viele Überstunden, mangelnde Karriereperspektiven und eine Verschärfung des demographischen Wandels sind bekannt – zum Teil aber strukturell bedingt und nicht nur auf betrieblicher Ebene zu beseitigen. Neben der Umsetzung zahlreicher einzelbetrieblicher Maßnahmen sind daher Lösungen auch auf übergeordneter Ebene nötig. Branchenverbände und politische Vertreter sind gefragt. >> siehe Abb. 8

### 2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen

#### Die finanzielle Lage der Betriebe verbessert sich konstant

Das positive Klima am Markt schlug sich in den vergangenen Jahren deutlich in den Betriebsergebnissen nieder. Die Erfolgskennzahl „Umsatzrendite“ lag bundesweit in den letzten zwei Jahren über zehn Prozent – das sind Langzeithöchstwerte. Das ostdeutsche Gastgewerbe verzeichnete zuletzt mit 8,5 Prozent einen etwas geringeren Wert, erreichte damit aber ebenfalls den besten Stand seit zehn Jahren. Im Vergleich zum Vorjahr blieb der ostdeutsche Wert konstant auf hohem Niveau, während die Umsatzrendite deutschlandweit um 0,4 Prozentpunkte anstieg. >> siehe Abb. 9

#### Erläuterungen zu den EBIL-Kennzahlen

Ab einer bestimmten Kredithöhe müssen die gastgewerblichen Betriebe ihre Jahresabschlüsse zu Prüfzwecken bei der finanzierenden Sparkasse einreichen. Diese werden in einer Datenbank zentral bearbeitet (Bezeichnung: EBIL-Datenanalyse). Die elektronischen Bilanzdaten werden eigens für das Tourismusbarometer aufbereitet sowie anonym, regionalisiert und typisiert ausgewiesen. In die folgenden Zeitreihenanalysen sind die Bilanzdaten von jährlich rund 8.200 Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben eingeflossen. Aufgrund der zeitverzögerten Erfassung stammen die aktuellsten Daten aus dem Jahr 2016.<sup>30</sup> Als Bezugsgröße gilt der Median oder auch Zentralwert.

#### Steigende Gewinnmargen im Beherbergungs- und Gastronomiegewerbe

Eine prosperierende Wirtschaft, steigende Löhne, die in die Haushaltskassen potenzieller Reisender fließen, sowie die im Jahr 2010 eingeführte Senkung der Mehrwertsteuer für Übernachtungsdienstleistungen: Davon profitieren die Betriebe nachhaltig. Zudem verschob sich die Nachfrage weg von der Türkei, Zypern und den nordafrikanischen Ländern hin zum vergleichsweise „sicheren“ Inlandstourismus. Allerdings ist 2018 bei den Reisesströmen bereits eine Rückkehr zur Normalität zu spüren, so legte die Türkei beispielsweise wieder zu. Im Langzeitvergleich zeigt eine differenzierte Betrachtung der Einzelsegmente in Ostdeutschland folgende Entwicklung bei der Umsatzrendite:

- Während sie in der Gastronomie von 2006 bis 2016 um 0,3 Prozentpunkte ganz leicht zulegen, stieg sie im Beherbergungsgewerbe deutlich – um 2,9 Prozentpunkte.
- Beim Beherbergungsgewerbe stieg die Gewinnmarge nach Einführung des reduzierten Mehrwertsteuersatzes von durchschnittlich 5,6 Prozent auf konstant über 7 Prozent.

Unter den ostdeutschen Bundesländern erweist sich Mecklenburg-Vorpommern wie schon in den Vorjahren als Spitzenreiter. Hier bleibt abzuwarten, ob sich die abflachende Wachstumskurve bei den Übernachtungen bei gleichzeitigen Investitionen in neuen Kapazitäten künftig in den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen niederschlagen wird. An den jeweiligen Entwicklungen sind folgende Auffälligkeiten ablesbar: >> siehe Abb. 9

- In Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen erreichten die Betriebe die höchsten Werte seit zehn Jahren.
- Insgesamt stieg die durchschnittliche jährliche Gewinnmarge bis auf Sachsen-Anhalt in allen ostdeutschen Bundesländern. Im Zehnjahresvergleich legten insbesondere Thüringen und Mecklenburg-Vorpommern (+3,5 Prozentpunkte) deutlich zu.

Im Vergleich zum Vorjahr überzeugten Brandenburg und Thüringen durch ein Plus von mehr als 2 Prozentpunkten.

### Rekordhöhe bei der Cash-Flow-Rate in Ostdeutschland

Neben der Gewinnmarge drückt vor allem die Cash-Flow-Rate den betriebswirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens aus. Und diese erreichte im Median in Ostdeutschland in den letzten beiden Jahren einen Rekordwert. Mehr noch: Auch insgesamt gesehen fand eine langfristige und nachhaltig positive Entwicklung statt. Im Durchschnitt lag die Cash-Flow-Rate in den Jahren 2006 bis 2010 bei 13,3 Prozent und stieg von 2011 bis 2016 auf 14,1 Prozent.

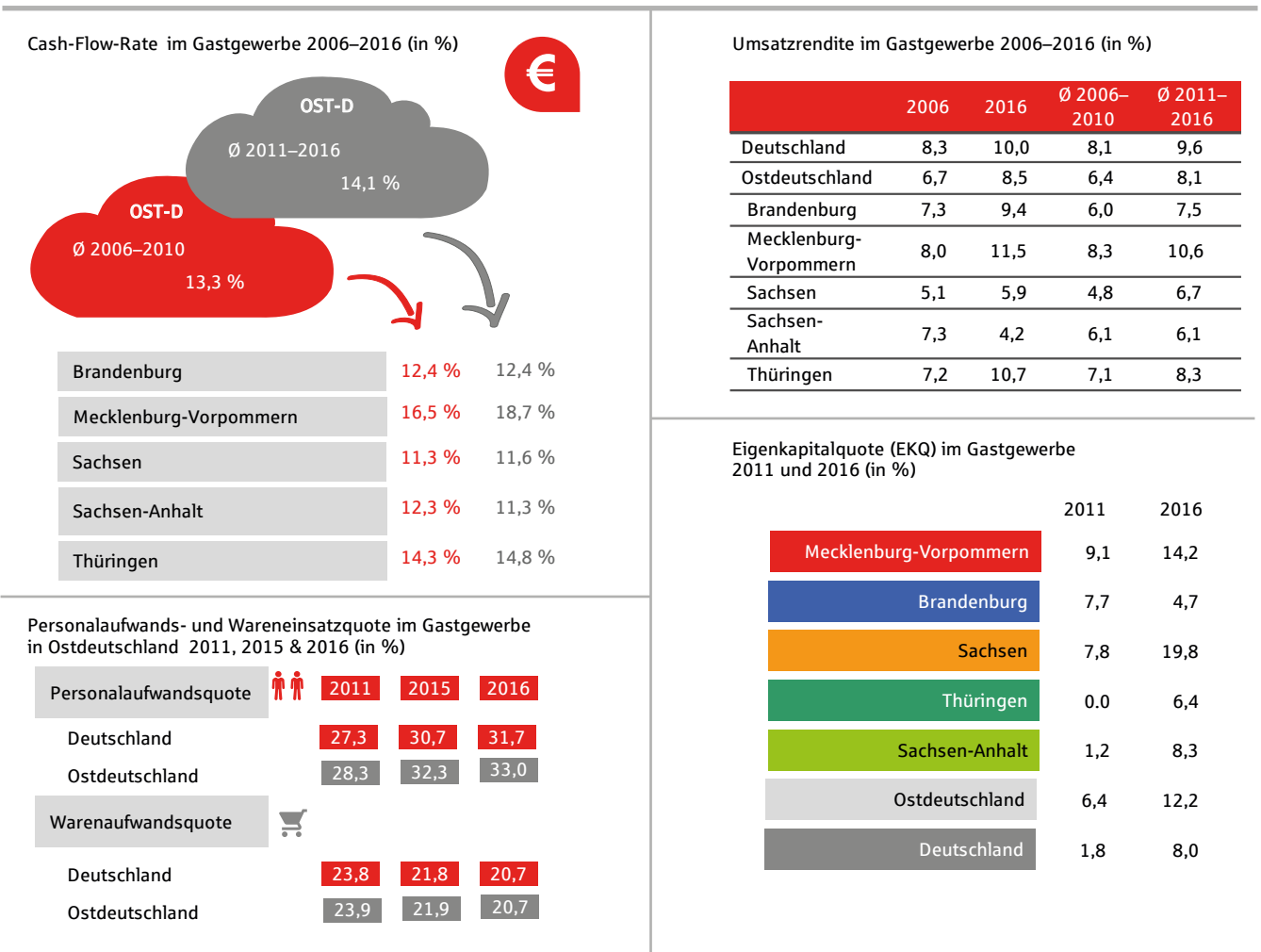


Abb. 9: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen des ostdeutschen Gastgewerbes  
Quelle: dwif 2018, Daten: DSV 2017 (Sonderauswertung EBIL)

Dazu beigetragen haben eine überdurchschnittlich gute Performance der Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern sowie Zuwächse in Sachsen und Thüringen. Brandenburg blieb weitgehend konstant, Sachsen-Anhalt musste im Durchschnitt leichte Rückgänge hinnehmen. >> siehe Onlineband Tabelle 15 bis 18

### **Gutes Betriebsergebnis dank weitgehend stabiler Kosten**

Neben steigenden Umsätzen, einer besseren Auslastung sowie einem größeren Puffer aufgrund des reduzierten Mehrwertsteuersatzes beförderte die Entwicklung der innerbetrieblichen Kosten die klar erkennbaren positiven Tendenzen. Die Kostenbelastung der Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe verlief von 2011 bis 2016 stabil bis rückläufig: >> siehe Abb. 9

- Während die Personalkosten sowohl bundesweit als auch in Ostdeutschland leicht anzogen, konnten die Preise für Wareneinkäufe gedrückt werden. Der Saldo aus beiden Kennzahlen weist für Ostdeutschland insgesamt eine Kostenersparnis von 0,5 Prozentpunkten aus. In Deutschland blieb das Niveau weitgehend stabil.
- Die Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank ließ in den letzten Jahren die Zinsen für Darlehen deutlich sinken. Zahlreiche Betriebe haben davon profitiert. Die entsprechende Kostenbelastung ging in Ostdeutschland in den letzten zehn Jahren von rund 6 auf 2,5 Prozent zurück.
- Die Miet- und Pachtkosten stiegen aufgrund höherer Immobilienpreise leicht an, und die Abschreibungen reduzierten sich ausgehend von einem hohen Niveau in Ostdeutschland von 7,4 auf 5,5 Prozent.

Zwischenfazit: Die Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe in Ostdeutschland verzeichneten wachsende Einnahmen bei tendenziell sinkenden Ausgaben. Die bisher aus betriebswirtschaftlicher Sicht etwas instabile Branche schafft sich zunehmend das für Investitionen samt Darlehen und einen weiteren Ausbau der Qualität notwendige Fundament.

### **Mehr Eigenkapital – geringerer Verschuldungsgrad**

Die konstant guten Ergebnisse entfalten innerbetrieblich durchweg bemerkenswerte Wirkungen. Das durch geringe Eigenkapitalanteile geprägte Gastgewerbe weist seit ein paar Jahren erstmals positive Werte aus. So lag der bilanziell ausgewiesene Wert im Median über einen langen Zeitraum bei mehr oder weniger null. Anders in den letzten Jahren: Die Kapitaldecke der ostdeutschen Betriebe nahm deutlich (+5,8 Prozentpunkte) zu. In fast allen ostdeutschen Bundesländern kam es zu einer positiven Entwicklung: >> siehe Abb. 9

- In Sachsen stieg die Eigenkapitalquote im Median um mehr als 10 Prozentpunkte. Auch Mecklenburg-Vorpommern, Thüringen und Sachsen-Anhalt legten zu.
- Lediglich in Brandenburg sank die Kapitaldecke von 7,7 auf 4,7 Prozent.
- Besonders positiv: Der Ostdeutschlandwert übertrifft den bundesweiten Wert signifikant.

Auch differenziert nach Segmenten betrachtet, fällt das Resümee für Ostdeutschland erfreulich aus. Sowohl im Beherbergungsgewerbe (+6,3 Prozentpunkte) als auch in der Gastronomie (+4,7 Prozentpunkte) konnte die Eigenkapitaldecke, gemessen am Ausgangswert von 2011, beträchtlich erhöht werden.

### *Betriebe können ihre Schulden schneller tilgen*

Mit steigendem finanziellem Handlungsspielraum nimmt auch die Fähigkeit zur Schuldentilgung zu. Nachweisbar ist dies über die Kennzahl „Dynamischer Verschuldungsgrad“, die grob umschrieben die Zeitspanne benennt, die ein Betrieb bis zur frühestmöglichen Schuldentilgung – bei Volleinzahlung des jährlichen Cash-Flows – benötigt. Im Jahr 2006 lag der Wert in Ostdeutschland noch bei 8,6 Jahren, 2011 sank dieser bereits auf 6,6 und zuletzt auf 5,4 Jahre. In Gesamtdeutschland reduzierte sich die Zeitspanne von 5,7 auf 4,4 Jahre.

Die aufgezeigten Rahmenbedingungen und Kennzahlen deuten ganz klar in eine positive Richtung. Die Stimmung unter den Betrieben und die wesentlichen Erfolgskennzahlen sind sehr gut; beides schlägt sich direkt in einer steigenden Investitionsbereitschaft im Gastgewerbe nieder. In Ostdeutschland gehen 100 Prozent der Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe von einer stabilen bis besseren Geschäftslage und zwei Drittel von gleich bleibenden bis steigenden Investitionen aus.<sup>31</sup> Nun gilt es, in den aktuell guten Zeiten vorzusorgen und sich langfristig gut auf dem Markt aufzustellen. Das bedeutet konkret:

- Im Gastgewerbe bedarf es zunehmend einer klaren Positionierung und Abgrenzung. Die Betriebe sind gut beraten, strategische Gesamtkonzepte zu erarbeiten und Schritt für Schritt umzusetzen.  
>> siehe Kapitel IV
- Bestehender Investitionsstau ist abzubauen, denn die Qualitätsansprüche der Gäste werden weiter zunehmen.
- Die Digitalisierung ist ein unumkehrbares Faktum. Auch hier sind Konzepte und Pläne zur Umsetzung auf der Betriebsebene gefragt sowie der Einsatz finanzieller Mittel für die entsprechende personelle und technische Ausstattung.
- Die Branche ist bereits mit dem Fachkräftemangel konfrontiert. Gute Mitarbeiter müssen gut entlohnt werden. Darüber hinaus spielen Bindungsfaktoren wie „Flexibilität“, „Arbeit im Home Office“, „Weiterbildung“ etc. eine immer größere Rolle, und hier sind die Betriebe hinsichtlich der Schaffung und Finanzierung diesbezüglicher Möglichkeiten in der Pflicht.
- Zunehmend entscheiden Kooperationen und Netzwerke über die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe. Marketingkooperationen, Einkaufsgenossenschaften, Foren für Know-how-Transfer etc. können sich auszahlen – wenn Zeit und Geld investiert werden.

Dies ist nur eine Auswahl der zahlreichen Aufgaben, die künftig auf die Branche zukommen. Die aktuell günstige finanzielle Ausgangslage eröffnet den notwendigen Spielraum, sie auch anzugehen.

### 3 Qualität der Betriebe

#### Gästezufriedenheit

Gäste einer Destination oder einer touristischen Einrichtung äußern ihre Zufriedenheit in vielfältiger Art und Weise. Dabei sind im Tourismus zunehmend Bewertungs- und Vergleichsportale von Belang, die einen tagesaktuellen Einblick in die Gästesicht mit dem Fokus auf dem Beherbergungsgewerbe bieten. Online-Bewertungen geben den Reisenden Orientierung und spielen für die Reiseentscheidung mittlerweile eine große Rolle. Im Tourismusbarometer können über TrustYou zusätzlich zum klassischen Gesamt-Score seit diesem Jahr auch Aussagen zu einzelnen Kategorien getroffen werden.

#### **TrustScore - Gästezufriedenheit in Bewertungsportalen auf einen Blick**

*Die Metasuchmaschine TrustYou wertet alle Beurteilungen von Nutzern zu Unterkünften in Deutschland auf den relevanten Online-Portalen aus. Mithilfe statistischer Verfahren ergibt sich der TrustScore als Zusammenfassung aller Bewertungen und bildet die Online-Reputation von Unternehmungen auf einer Skala von 0 (negativste Ausprägung) bis 100 Punkten (positivste Ausprägung) ab.*

*Der TrustScore stellt eine Art Gütesiegel dar: Auf einen Blick wird klar, wie gut oder schlecht ein Betrieb insgesamt bewertet wurde.*

#### **TrustYou Sentiment Analysis**

*Die sogenannte Sentiment Analysis erfasst auch die in den Freitexten der Bewertungsportale geäußerten Meinungen der Gäste zur Unterkunft und wertet diese über Algorithmen aus. Sie geben Aufschluss über Handlungsbedarf und Verbesserungspotenzial in einzelnen Bereichen des Beherbergungsmarktes und können als Frühindikatoren auf Reinvestitionsbedarfe*

hinweisen. So sind Daten zum Beispiel für die Kategorien, Zimmer, Service, Preis oder Essen & Trinken verfügbar. Wichtig: Aus dem Durchschnitt der Kategoriewerte ergibt sich nicht direkt der Gesamt-Score.

### *TrustScore: Gästezufriedenheit steigt, Kategorien offenbaren Handlungsbedarf*

Der TrustScore verbesserte sich in Ostdeutschland weiter und lag 2017 um 0,2 Punkte höher als im Vorjahr bei nun 82,5 Punkten. Parallel nahm der Deutschlandwert ebenfalls um 0,2 Punkte auf 82,8 Punkte zu. Im Bundesländerranking erreichten Sachsen Platz drei und Mecklenburg-Vorpommern Platz fünf, die übrigen drei ostdeutschen Bundesländer verteilten sich im Mittelfeld auf den Rängen acht bis zehn. Mit jeweils einem Plus von 0,6 Punkten steigerte sich die Gästezufriedenheit vor allem in Sachsen-Anhalt und Thüringen. Regional betrachtet lag in Ostdeutschland die Bandbreite zwischen dem Elbe-Elster-Land mit einem Top-Wert von 86,5 und dem Barnimer Land mit 76,6 Punkten. Ein Blick auf die Unterkategorien gibt Aufschluss über Handlungsbedarf und Verbesserungspotenzial: Sehr zufrieden zeigten sich Gäste, die Ostdeutschland bereisten, 2017 mit dem Service sowie den Kategorien Location, Hotel und Außenanlagen. Etwas unzufriedener – auch im Wettbewerbsvergleich – waren sie mit Zimmern, Preisen und dem Internet. Entsprechend heißt die Devise für die ostdeutschen Beherbergungsbetriebe, insbesondere in die Ausstattung der Zimmer zu reinvestieren, um mittelfristig die Preise halten oder anziehen zu können.

Der Internetzugang muss heutzutage schnell und kostenfrei sein, wobei letzteres gerade von der Breitbandversorgung vor Ort und damit von kommunalen Investitionen abhängt. Erfreulich sind einige Platzierungen ostdeutscher Bundesländer in einzelnen Kategorien: So landete beispielsweise Brandenburg auf Platz zwei aller 16 Bundesländer bei den Außenanlagen der Beherbergungsbetriebe und Platz drei beim Gebäude (Architektur, Zustand etc.), Sachsen nahm bei der Bewertung des Preises und der Zimmer Platz zwei ein. >> siehe Abb. 10 und Onlineband Tabelle 19, Tabelle 20

### **Klassifizierungssysteme**

Bei der Klassifizierung von Beherbergungsbetrieben gibt es in Deutschland, je nach Betriebstyp, unterschiedliche Systeme: Die Deutsche Hotelklassifizierung sowie die G-Klassifizierung von Pensionen und Gasthöfen führt der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) durch, für die Einstufung von Ferienwohnungen und -häusern sowie Privatzimmern hat der Deutsche Tourismusverband (DTV) 1994 ein Schema entwickelt. Die Kriterien beider Systeme werden in regelmäßigen Abständen verfeinert und an die Erwartungen der Gäste angepasst.

### *Zahl der DEHOGA-klassifizierten Betriebe weitgehend konstant*

Ist der Trend zum Teilnehmerrückgang bei DEHOGA gestoppt? Nachdem zwischen 2015 und 2017 rund 100 Hotelbetriebe weniger als in den Vorjahren klassifiziert waren, stieg ihre Zahl in diesem Jahr wieder leicht an. Bundesweit setzt sich der Abwärtstrend jedoch auch 2018 fort. Die meisten der ausgezeichneten Hotels befinden sich 2018 – auf stabilem Entwicklungsniveau – im 3-Sternesektor. Die Anzahl der 4-Sternehotels ändert sich ebenfalls kaum. In diesem Segment rangieren nach den Komforthotels die meisten klassifizierten Betriebe. Die Zahlen der mit einem Stern ausgezeichneten Häuser sowie die der 5-Sternehotels bleibt im Fünfjahresvergleich ebenfalls fast unverändert, die der 2-Sternebetriebe hingegen halbiert sich nahezu (-48,9%). Im Vergleich der ostdeutschen Bundesländer gewinnen Sachsen, Mecklenburg-Vorpommern sowie Sachsen-Anhalt leicht an Teilnehmerhotels hinzu, während Thüringen und Brandenburg mittelfristig etwas weniger klassifizierte Betriebe aufweisen. Die Marktabdeckung ist in Sachsen und Sachsen-Anhalt weiterhin besser als im Bundesdurchschnitt, wobei hinsichtlich der Marktdurchdringung nach wie vor Entwicklungspotenzial besteht. Regional betrachtet verlieren im Fünfjahresvergleich vor allem Rügen/Hiddensee (-11 klassifizierte Betriebe) und das Ruppiner Seenland (-10). Den größten Zuwachs an klassifizierten Hotelbetrieben verbuchen Vorpommern (+20) sowie der Spreewald (+12).

>> siehe Abb. 10, Onlineband Tabelle 22

## *DTV-klassifizierte Ferienwohnungen und -häuser im Luxussegment im Aufwärtstrend*

Seit 2013 sind bei den DTV-klassifizierten Ferienwohnungen/-häusern und Privatzimmern in ganz Deutschland rückläufige Zahlen festzustellen. Innerhalb Ostdeutschlands stiegen die Teilnehmerin Brandenburg und Thüringen zwar an, der Wert insgesamt sank seit 2013 jedoch um gut zehn Prozent auf 7803 Betriebe im Januar 2018. In Mecklenburg-Vorpommern gab es in diesem Jahr mit Abstand die meisten klassifizierten Betriebe, gefolgt von Brandenburg und Thüringen. Im 1-Sterne-Segment sind die Zahlen, bis auf einen Anstieg in Thüringen, im Fünfjahresverlauf konstant geblieben. Im 2-Sterne-Segment ist vor allem in Mecklenburg-Vorpommern ein starker Rückgang zu beobachten. Hier fielen die Werte von 193 auf 96. Thüringen kann auch im 3-Sterne-Segment Zuwächse verbuchen, in den restlichen vier Bundesländern sinken die Zahlen jedoch kontinuierlich. Ein besonders starker Rückgang ist hier auf Rügen/Hiddensee und in Vorpommern zu verzeichnen. Im 4-Sterne-Segment entwickeln sich die fünf Bundesländer sehr unterschiedlich. Während die Werte in Brandenburg und Thüringen anstiegen, blieben sie in Sachsen-Anhalt konstant und sanken in Sachsen und Mecklenburg-Vorpommern. Die Anzahl der mit fünf Sternen ausgezeichneten Ferienhäuser und -wohnungen stieg in allen fünf ostdeutschen Bundesländern an, durchschnittlich um rund 45 Prozent. In Thüringen hat sich der Wert sogar fast verdoppelt, allerdings liegen hier neben Sachsen-Anhalt die wenigsten ausgezeichneten Betriebe. Innerhalb der Regionen stiegen die Zahlen am stärksten in Vorpommern, von 309 in 2013 auf 444 in 2018. >> siehe Onlineband Tabelle 24

### **Qualitätsinitiativen für die Dienstleistungsbranche**

Der Fokus der Qualitätsinitiativen liegt auf der Servicequalität touristischer Dienstleistungen. Hier sind vor allem die Initiative ServiceQualität Deutschland sowie die DTV-Zertifizierung für Touristinformationen hervorzuheben. An der Initiative ServiceQualität Deutschland können tourismusrelevante Leistungsträger aller Branchen und Tourismusorte teilnehmen. Sie hat einen klaren nach innen gerichteten Qualitätsmanagementansatz. Dagegen werden bei der i-Marke

ausschließlich Touristinformationen bewertet. Aktuell wurde der Kriterienkatalog der digitalen Trendentwicklung angepasst: Mit einer unter anderem mobil optimierten Website und kostenfreiem WLAN können die Touristinformationen seit Beginn 2018 Punkte sammeln.

## *Deutschlandweiter Trend in Bezug auf die ServiceQualität setzt sich fort*

Im Fünfjahresvergleich liegt der aktuelle Wert teilnehmender Betriebe deutlich unter jenem des Jahres 2013 (-16,2 Prozent). Zu den bundesweit aktivsten Ländern gehören Brandenburg und Sachsen mit jeweils mehreren hundert Teilnehmerbetrieben. Auf regionaler Ebene weist der Spreewald die mit Abstand höchste Anzahl zertifizierter Betriebe auf (89). Den größten Zuwachs verbucht Vorpommern, wo sich die Gesamtzahl der Betriebe in den letzten zwei Jahren mehr als verdoppelte (von 15 im Jahr 2016 auf 42 im Jahr 2018). Das Havelland hingegen verzeichnet mit einem Minus von 31 Betrieben auf 44 den größten Rückgang. Für ServiceQualität Deutschland wird es verstärkt darum gehen, die Innenwirkung noch klarer zu kommunizieren. Der Betrieb muss Qualität und das Qualitätsprogramm in seine Betriebs-DNA einbetten und Maßnahmen und Prozesse erarbeiten. Das häufig von Betrieben und Tourismusorganisationen als Gäste-Gütesiegel fehlinterpretierte ServiceQualität Deutschland sollte deshalb versuchen, sich zu einem motivierenden „Erlebnis-Q“ weiterzuentwickeln. Vor diesem Hintergrund wurde das System in den vergangenen Monaten überarbeitet, so dass nun zum Beispiel ein Direkteinstieg in alle drei Stufen möglich ist. Zudem können die Module ab sofort flexibel zusammengestellt werden. Damit wird den teilnehmenden Betrieben die Möglichkeit geboten, Themen individuell nach Ihren Bedürfnissen und Interessen auszuwählen. >> siehe Onlineband Tabelle 25

Auch bei den zertifizierten Touristinformationen setzt sich der deutschlandweite Aufwärtstrend fort. In Ostdeutschland konnte im Fünfjahresverlauf ebenfalls eine leichte Steigerung verbucht werden. Einzig in Brandenburg sind die Zahlen in diesem Zeitraum rückläufig. In Thüringen ist im ostdeutschen Vergleich der größte Anstieg zu beobachten. Allein im letzten

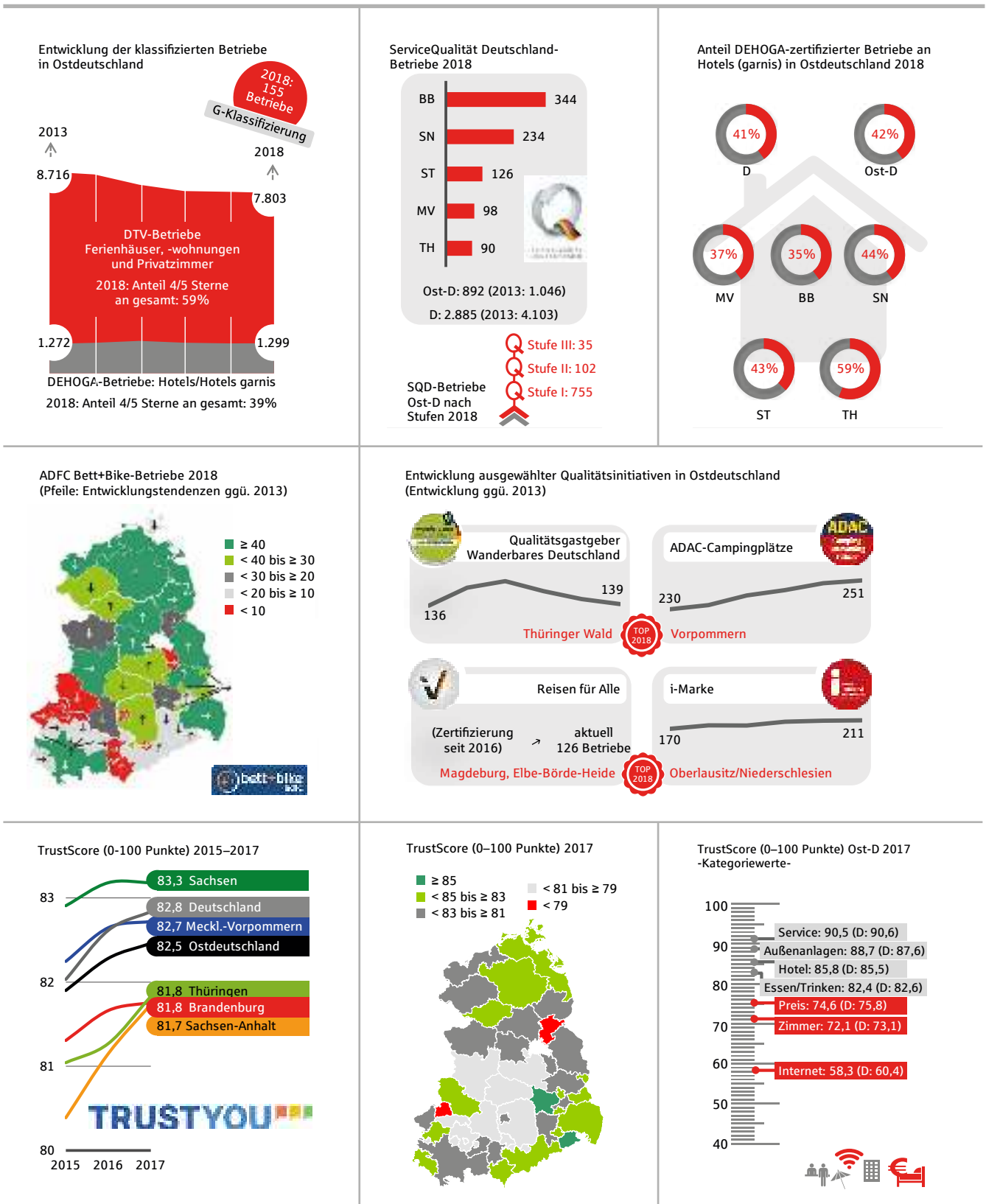


Abb. 10: Kennzahlen zur Qualitätsentwicklung im Tourismus in Ostdeutschland

Quelle: dwif 2018, Daten DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH (Stand: Januar 2018), ADFC Sachsen – Bett+Bike (Stand: Januar 2018), Deutscher Wanderverband (Stand: Januar 2018), Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V. (Stand: Januar 2018), ADAC Verlag GmbH & Co. KG – ADAC Campingführer 2018 (Stand: Januar 2018), Deutscher Tourismusverband Service GmbH (Stand: April 2018), ServiceQualität Deutschland (SQD) e.V. (Stand: Januar 2018)

Jahre stiegen die Zahlen hier von 35 auf 43. Im regionalen Vergleich finden sich die meisten mit dem roten „i“ ausgezeichneten Informationsstellen im Thüringer Wald (2018: 26 Betriebe). In den meisten übrigen Regionen sind die Zahlen weitgehend konstant. >> siehe Onlineband Tabelle 21

Ostdeutschland und bundesweit kaum, im Mittelfrist-trend legten die Zahlen leicht zu. Potenzial besteht in der Marktabdeckung: Noch nicht einmal jeder zweite Campingplatz ist 2018 vom ADAC zertifiziert.

## Themenlabel

Eine Vielzahl an Gütesiegeln legt die Standards für unterschiedliche Themenfelder fest. Sie orientieren sich in der Regel an bestimmten (Mindest-)Kriterien zur Ausstattung eines Betriebes. >> siehe Onlineband Tabelle 21, Tabelle 26

### *Themenlabels entwickeln sich uneinheitlich*

Die bundesweit agierenden Themenlabels entwickelten sich in den letzten fünf Jahren ambivalent. Die Zahl der Teilnehmerbetriebe des Themenlabels für Qualität im Radtourismus Bett & Bike bleibt gegenüber 2013 in Ostdeutschland stabil (1.188 im Jahr 2018 ggü. 1.144 im Jahr 2013). Allerdings verzeichnete das Label sowohl ostdeutschland- als auch bundesweit seit 2016 kontinuierlich leichte Rückgänge bei den Teilnehmerzahlen. Ein Lichtblick war Brandenburg – allen voran das Seenland Oder-Spree sowie der Spreewald –, das im Fünfjahresvergleich einen deutlichen Zuwachs verbucht. Auch die Teilnehmerzahlen beim Themenlabel für betriebliche Qualität im Wandertourismus Wanderbares Deutschland bleiben im Fünfjahresvergleich in etwa konstant, obwohl sich in Ostdeutschland ebenfalls seit 2016 rückläufige Tendenzen zeigen. Deutschlandweit deutet sich 2018 eine mögliche Trendumkehr an.

Das noch relativ junge Label für barrierefreien Tourismus Reisen für Alle erfuhr auch 2017 ein starkes Wachstum und erreicht 2018 in Ostdeutschland eine Teilnehmerzahl von 126. Deutliche Zuwächse verzeichnen Sachsen-Anhalt, Thüringen und Mecklenburg-Vorpommern, während in Brandenburg und Sachsen noch keine größere Marktdurchdringung erkennbar ist. Die Teilnehmerzahl der ADAC-Campingklassifizierung änderte sich im Vorjahresvergleich in



The background image shows a scenic view of a river. On the left bank, there is a prominent church tower with a tall, dark spire. In the middle ground, a green metal truss bridge spans across the river. On the right bank, there are several multi-story buildings with balconies and flower boxes. The sky is blue with scattered white clouds. The foreground shows the water of the river and some green grass on the bank.

**IV**

**Schläfst du nur, oder  
erlebst du auch?  
Strategien für den  
Beherbergungsmarkt**

# Schläfst du nur, oder erlebst du auch? Strategien für den Beherbergungsmarkt

## 1 Trends und Entwicklungen auf dem Beherbergungsmarkt

Wie sieht der Beherbergungsbetrieb der Zukunft aus? Dazu gibt es viele Szenarien. Ob digitalisiert, ergonomisiert, durchgestylt, ohne Personal oder sogar abgehoben im Weltraum? Eines ist klar: Auch in Zukunft werden Gäste schlafen wollen und dazu Beherbergungsbetriebe brauchen. Die Frage ist nur, wo sie schlafen und wie die „Hüllen“ aussehen. Was werden die Gäste verlangen und die Betriebe zu leisten imstande sein? Wie können Tourismusorganisationen, Branchenverbände und die öffentliche Hand den Wandel im Beherbergungsmarkt strategisch unterstützen? Ist ein gezieltes Ansiedlungsmanagement sinnvoll, um das Angebot in ländlichen Räumen sicherzustellen oder zukunftsfähige Konzepte zu untermauern?

### 1.1 Allgemeine Trends und Entwicklungen

Mehrere zentrale, gesamtgesellschaftliche Entwicklungen wirken sich zunehmend auf das Beherbergungsgewerbe aus. Fünf Trends:<sup>32</sup>

→ **Globalisierung:** Durch die fortschreitende Liberalisierung des internationalen Handels, die zunehmende Mobilität der Menschen und den Abbau bürokratischer Reisehindernisse eröffnen sich der ostdeutschen Beherbergungsbranche neue Quellmärkte. Das Internet wird vor allem über die Buchungsportale zum „Schaufenster“ der Betriebe und führt zu mehr Transparenz im weltweiten Angebot. Das bedeutet für die Betriebe: Der Pool an potenziellen Gästen wird größer, der Wettbewerb angesichts der vielfältigen Möglichkeiten aber auch härter. Vor allem die Marktdurchdringung der Kettenhotellerie wird durch die Globalisierung befördert. Bekannte Marken und Produkte erzeugen Vertrautheit und sprechen damit ausländische Gäste stärker an als kleinere, inhabergeführte Betriebe. Da es zu allen Trends auch einen Gegen-trend gibt, dürften neben Hotelmarken „authen-

tische“, zur Region passende Hotelkonzepte bei ausländischen Gästen durchaus punkten. Diese Nische können insbesondere privat geführte und mittelgroße Betriebe besetzen.

→ **Individualisierung:** Eine zunehmende Individualisierung der Gesellschaft führt zu Veränderungen gesellschaftlicher Werte, Motive, Bedürfnisse sowie zu einem gewandelten Reise- und Buchungsverhalten. Der Wunsch, „einzigartig“ zu sein, schlägt sich auch in der Suche nach der passenden Unterkunft nieder. Das sich verändernde Nachfrageverhalten und der steigende Wettbewerbsdruck erfordern eine klare Positionierung der Beherbergungsbetriebe. Dabei ist eine zunehmende Aufspaltung der Nachfrage nach Preis (in preiswert oder luxuriös), nach Stil (Design, Lifestyle) oder auch nach Lebensphasen (Kinder, Familien, Senioren) zu bemerken. Sämtliche Angebote und Dienstleistungen müssen auf bestimmte und vorher definierte Zielgruppen abgestimmt sein. Dies gilt sowohl für kleinere als auch für größere Betriebe.

→ **Demographischer Wandel:** Zu einer der wohl größten Herausforderungen der westlichen Gesellschaft zählt der demographische Wandel. Die Bevölkerungszahl wird schrumpfen, die Gesellschaft tendenziell altern. Aus touristischer Sicht dürfte die Gesamtnachfrage dennoch stabil bleiben, da die ältere Generation überdurchschnittlich reise-freudig ist. Allerdings wird sich das Buchungs- und Nachfrageverhalten durch den demographischen Wandel ändern. In Zukunft müssen Hotels ihr Augenmerk insbesondere auf Qualität, Barrierefreiheit, Kommunikationsräume sowie kulturelle und gesundheitsbezogene Angebote richten.

→ **Gesundheit:** Das Thema Gesundheit ist als gesamtwirtschaftliches Wachstumssegment für die kommenden Jahre von großer Bedeutung. Die Grenzen zwischen Wellness und Lifestyle auf der einen und Gesundheitsfürsorge auf der anderen Seite verlaufen mittlerweile fließend. Unter anderem angetrieben durch den zuvor erwähnten demographischen Wandel, sieht sich das Beherbergungsgewerbe mit

einer steigenden Nachfrage nach Wellness, Erholung und Naturgenuss sowie gesunder Küche konfrontiert. Altersunabhängig wünschen sich Gäste Präventionsangebote im Urlaub und zeigen zunehmend Interesse an medizinisch-therapeutischer Überwachung. Neben medizinischen Dienstleistern, privaten Kliniken, Spas mit therapeutischen Angeboten und Beautyzentren bauen auch Hotels in Ferienregionen und Städten ihre Komplementärangebote im Gesundheitsbereich aus. Auch der Ferienwohnungsmarkt und Campingplätze werben immer öfter mit eingebauten Saunen und Kooperationen mit Therapeuten.

→ **Erlebnisorientierung:** In einer Zeit, in der sich Produkte und Dienstleistungen qualitativ immer stärker angleichen, suchen Verbraucher zunehmend nach anderen Auswahlkriterien. So genannte weiche Faktoren wie Design und Sinngehalt gewinnen ebenso an Bedeutung wie die kreative Verbindung von Produkten und Dienstleistungen. Dabei geht es weniger um die Befriedigung von Bedürfnissen als vielmehr um die Schaffung von Erlebnissen. Gaben früher häufig der Preis und die Ausstattung von Übernachtungsmöglichkeiten im Wesentlichen den Ausschlag, spielt heute der Zusatznutzen eine immer größere Rolle. Urlauber – und in etwas abgeschwächter Form auch Geschäftsreisende – suchen nach einmaligen und aufregenden Gesamtprodukten entlang der touristischen Wertschöpfungskette.

Das heißt: Den „einen“ großen Trend gibt es nicht. Stattdessen hoffen die Gäste auf individuelle, auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Angebote und Produkte. Für das Beherbergungsgewerbe kommt es im zunehmenden Verdrängungswettbewerb mehr denn je darauf an, sich mit klaren Konzepten, welche sich an den genannten Trends orientieren, am Markt darzustellen. Die Ansprüche der Gäste gehen auseinander – deshalb steigen die Chancen für Budgetbetriebe mit gutem Preis-/Leistungsverhältnis auf der einen und qualitativ hochwertigen Unterkünften auf der anderen Seite. Insgesamt nimmt der Anteil der Markenkonzentration auf dem Beherbergungsmarkt langsam, aber stetig zu. Dies geht zulasten des Mittelstands und der nicht markengebundenen Betriebe. Während sich profillose, mittelständisch geprägte Beherbergungsbetriebe am Markt schwertun werden, sind vor allem jene Betriebe als zukunftsfähig zu betrachten, welche sich auf der Preisschiene (von Budget bis Luxus), im

Themenspektrum (Design, Konzept und Zielgruppenfokus) und bei den betriebsübergreifenden Aspekten von Qualität und Professionalität eindeutig positionieren. >> siehe Abb. 11

## 1.2 Zukünftig erfolgreiche Betriebstypen

### 1.2.1 Budget-Beherbergungsbetriebe: Killerwal der klassischen Betriebe?

Bis vor einem Jahrzehnt stand der Begriff Low Budget im Beherbergungsbereich vor allem für eher mindere Qualität und in die Jahre gekommene Ausstattung. Mit dem Markteintritt der Motel Ones und B&Bs hat sich dies geändert. Die modernen Budget Hotels und auch Hostels haben sich mit durchdachten Geschäftsmodellen vom verstaubten „Billig-Image“ entfernt und erobern schrittweise die urbanen Destinationen. Erfolgreich sind Betriebe, die so kostengünstig wie möglich arbeiten und dabei aus Gästeperspektive nicht minderwertig erscheinen.

*„Verlierer dieses Trends sind familiengeführte Pensionen und Hotels garnis, die sich eine Renovierung nicht leisten können.“  
Branchenexperte*

Was macht diese Konzepte aus? Weniger ist mehr. Sie bieten ihren Gästen nur Leistungen an, die diese tatsächlich erwarten und benötigen. Viele Betriebe verzichten auf ein Hotelrestaurant, und der Rezeptionist ist häufig gleichzeitig für die Bar verantwortlich. Somit kommen die betriebsinternen Prozesse mit weniger Personal aus und sind hochstandardisiert.

#### **Fallbeispiel: SL<sup>o</sup>tel – Budget Hotel (Bernburg)**

*SL das ist die Abkürzung für Silke und Lutz Eisfeld, die am Standort Bernburg in Sachsen-Anhalt zwei Budget Hotels betreiben: schlichte, moderne Eleganz in abgestuften Grautönen zum Bestpreis. Einsparungen in der Kostenstruktur werden durch*

*einen reduzierten Rezeptionsservice erreicht. Das Ein- und Auschecken ist per Smartphone möglich, statt einer Minibar im Zimmer finden die Gäste alles Notwendige in einem Automaten. Die Betreiber realisieren, trotz der geringen Betriebsgrößen, eine durchschnittliche Jahreszimmerbelegung von knapp 80 Prozent.<sup>33</sup>*

Mit einer solchen Prozessstandardisierung wird auch der Einsatz von geringer qualifiziertem Personal möglich, da durch das geregelte Abarbeiten von Vorgaben nicht mehr in allen Bereichen des Betriebes fachliches Know-how notwendig ist bzw. kurzfristig erlernt werden kann. Für bestimmte Betriebskonzepte kann es sogar sinnvoller sein, für das Barkeeping oder die Rezeption das Personal direkt aus der Nachbarschaft zu rekrutieren und dann für den Job zu trainieren. Denn gerade wenn Beherbergungskonzepte auf Szene-Publikum zielen, kommen authentische und charaktervolle Typen womöglich besser an als perfekt ausgebildetes Fachpersonal.

Auch das Design stammt häufig aus einer Hand. Die Reduktion auf das Notwendige in einer Top-Qualität und ein Lifestyle-Mehrwert sprechen vor allem jüngere Zielgruppen und sparsame Geschäftsreisende an. Diese Minimierung auf das Wesentliche beschert den Betrieben häufig höhere Renditen als beispielsweise der Vollhotellerie, die eine Vielzahl an Zusatzleistungen dauerhaft vorhält. Zudem weisen die Betriebe aufgrund der niedrigen Raten meist eine überdurchschnittlich hohe Auslastung auf. Ein schlankes Investitionskonzept und eine größere Zimmeranzahl sind weitere Erfolgsfaktoren.

** Fallbeispiel: a-ja Ferienresort (Bad Saarow)**

*In dem Ferienresort am Scharmützelsee können sich die Gäste die Inklusiv-Leistungen ihres Aufenthalts selbst aussuchen. Denn mit dem Tarifsystem bezahlen Urlauber nur das, was sie tatsächlich in Anspruch nehmen wollen. Es gibt einen Frühbucher-, einen Basis- und einen Best-Tarif, in dem Frühstück und Spa-Nutzung enthalten sind. Mit diesem Baukastensystem und der Reduktion auf das Wesentliche bleiben die Zimmer im besten Fall mit einem Preis von unter 50 Euro pro Person und Nacht ausgesprochen*

*erschwinglich. Trotzdem muss der Gast nicht auf die Ausstattung und das breite Angebot eines Urlaubsresorts verzichten, denn alles ist spontan und flexibel zubuchbar.<sup>34</sup>*

Mittlerweile sind auf dem deutschen Budgetmarkt zahlreiche Namen und Marken führender Hotelketten vertreten. Budget-Beherbergungsbetriebe siedeln sich hauptsächlich in Städten, an Flughäfen und an großen Verkehrsadern an. Damit sprechen sie ganzjährig Business- und Freizeitgäste an und sind nicht an Saisons gebunden. Eine Erweiterung des Budgetkonzeptes sowohl in Bezug auf Regionalität als auch auf andere Betriebstypen ist zu erwarten. Mit dem richtigen Konzept ist außerdem eine Ansiedlung in einer mittelgebirgigen Ferienregion möglich, wie das Beispiel des revierHotels in der Schweizer Lenzerheide<sup>35</sup> zeigt. Gleichzeitig ist der Bestand an Budget-Apartmenthäusern und Ferienresorts noch gering, ein Umstand, der neuen Konzepten Raum bietet. Ein erfolgreiches Budget-Beispiel in Urlaubsregionen sind die a-ja Ferienresorts, die unter anderem in Bad Saarow erfolgreich ein SPA- und Erlebnisresort betreiben.

** Kurz notiert: Erfolgsfaktoren der Budget-Beherbergungsbetriebe**

- Stringentes Prozessmanagement zur Einhaltung von Qualitätsstandards
- Hohe Effizienz in den Betriebsabläufen
- Hohe Zimmeranzahl mit standardisierter Ausstattung
- Ausgewogenes Preis-/Leistungsverhältnis

Genauere Ausführungen zu den Erfolgsfaktoren für Betriebstypen der Zukunft und Praxisbeispiele sind im Anhang aufgelistet. >> siehe Onlineband Branchenthema, Tabelle 4

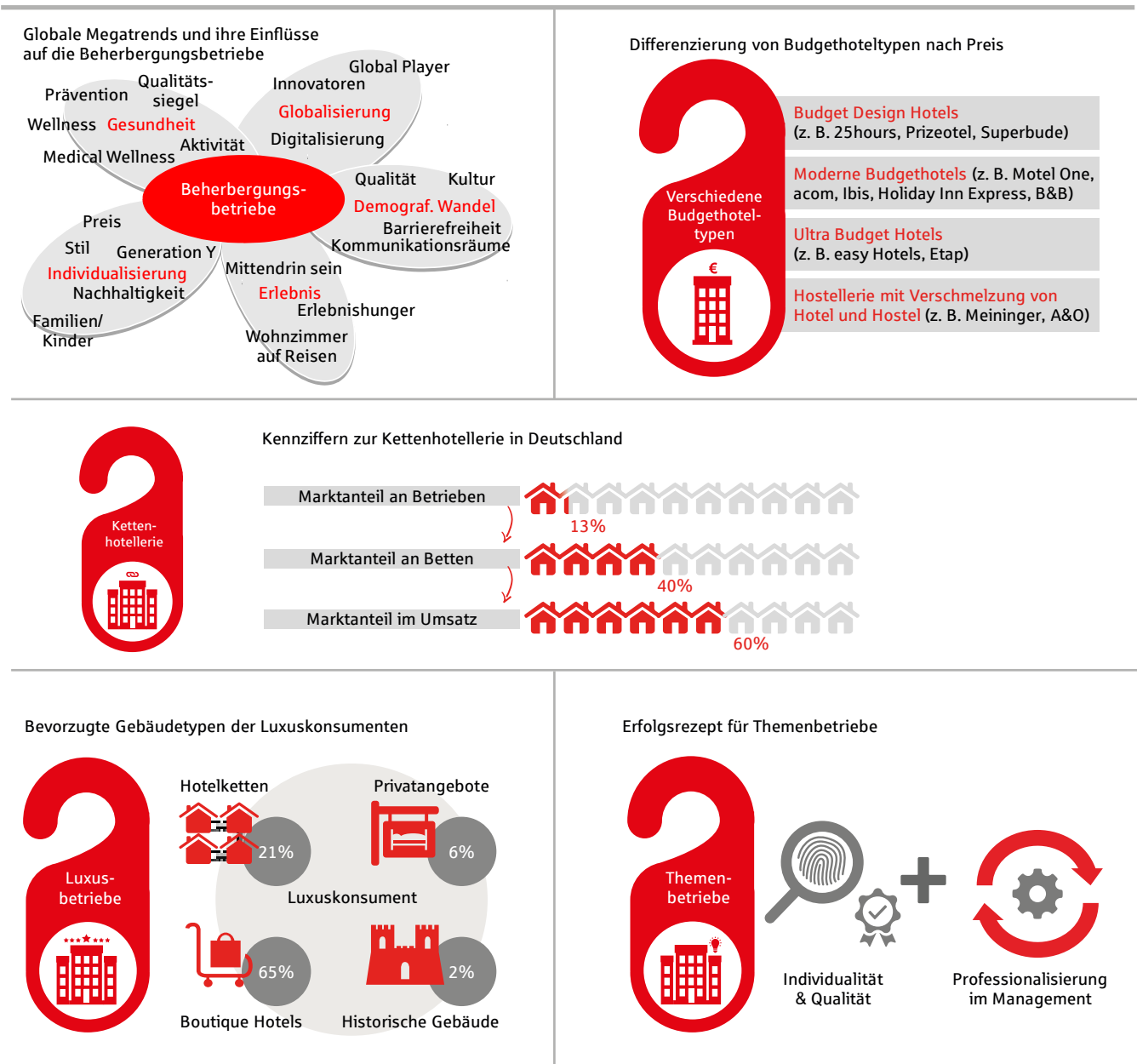


Abb. 11: Die Beherbergungstypen der Zukunft im Blick  
 Quelle: dwif 2018, Zukunftsinstitut 2016, Daten eigene Auswertung der BTG Außerhaus-Daten 2018, IHA Hotelmarkt Deutschland 2017, pangeanetwork: 5°  
 Edition Luxury Travel Trends 2017

### 1.2.2 Luxus-Beherbergungsbetriebe: Ist das nicht nur eine Nische?

Wo fängt eigentlich Luxus an und endet er mit 5 Sternen? Ein Blick über die DEHOGA-Sterne hinaus zeigt, dass sich in Ostdeutschland fast 50 Betriebe im Luxus-Segment tummeln. Doch es gibt noch Platz für weitere, denn bisher konzentrieren sie sich vor allem in den größeren Städten und an der Küste.

„Gäste von Luxusunterkünften verfügen auch im Privaten über etwas großzügigere Wohnungen und Häuser. Mit Luxus-Apartments werden diese Annehmlichkeiten auch auf Geschäftsreisen ermöglicht; sie werden somit zum zweiten Zuhause. Durch solche Apartments können erweiterte Kundenkreise außerhalb der klassischen Hotellerie angesprochen werden.“  
 Immobilienentwickler

Ließ sich der Luxus einer Unterkunft früher allein an klar definierten Ausstattungsmerkmalen (Qualität der Küche, Weinkeller, Größe des SPA-Bereichs etc.) festmachen, zählen heutzutage auch Rückzugsräume und individualisierte Dienstleistungskompetenz zu Erfolgsfaktoren, die den Anforderungen der Kernzielgruppe entgegenkommen. Den erfahrenen, kaufkräftigen Reisenden bleiben die aktuellen Trends nicht verborgen. Für sie muss Luxus authentisch, individuell und vor allem genussbetont und wohltuend sein. Neben großen Hotels stehen gerade kleinere, exklusive Boutique-Hotels und Ferienhäuser, auserlesene Ferienwohnungen in Städten sowie Glamping bei Luxusreisenden hoch im Kurs. Und das erweist sich – vor allem in ländlichen Regionen – für kleinere Betriebe und private Anbieter als Chance.

**i** **Fallbeispiel: Cora Apartments (Leipzig)**

*In zentraler Leipziger Stadtlage befinden sich die Cora Apartments. Luxus wird hier als Privatheit definiert. In einer prachtvollen Villa aus dem 19. Jahrhundert und herrschaftlichen Gründerzeithäusern residiert man mitten in der Stadt und doch im Grünen. Die Gäste genießen den Komfort eines stilvoll ausgestatteten Apartments und zugleich die Privatsphäre einer Luxusresidenz. Jedes der Apartments ist individuell und einzigartig eingerichtet.<sup>36</sup>*

Für die Ansiedlung von Luxusbetrieben fällt die Standortauswahl um einiges schwerer als bei allen anderen Segmenten. Bei abgeschiedener Lage abseits der Ballungsgebiete muss die Unterkunft als „eigene Destination“ wahrgenommen werden. Bei innerstädtischen Standorten spielen insbesondere äußere Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle. Neben dem Image der Stadt sollte das Einzelhandels-, Gastronomie- und Kulturangebot ebenfalls attraktiv für das zahlungskräftige Publikum sein. Häufig stellt auch die Architektur der Gebäude ein Alleinstellungsmerkmal dar. Im Gegensatz zu anderen Betriebstypen weisen Luxusbetriebe nur ein geringes Maß an Standardisierung auf und bieten somit mehr Freiraum für außergewöhnliche Architektur. >> siehe Abb. 11

Die Attribute des Luxus bleiben gleich: Top-Lage, geräumige Einrichtung, hochwertige Materialien, erstklassige Gastronomie, exzellenter Service und Wohlfühlatmosphäre. Gleichzeitig müssen die Unterkünfte ein modernes Lebensgefühl ausstrahlen, um relevant zu bleiben. Für die Praxis der Unternehmer bedeutet dies, sich mittelfristig auf eine neue Luxusphilosophie einzustellen, in der immaterielle Werte das Gasterlebnis bestimmen. Das Luxussegment wird auch in Zukunft ein spannendes Feld auf dem gesamten Beherbergungsmarkt sein. Mit regional passenden Konzepten lässt es sich sowohl in den ostdeutschen Städten als auch im abgeschiedenen ländlichen Raum realisieren.

**i** **Kurz notiert: Erfolgsfaktoren der Luxus-Beherbergungsbetriebe**

- Einzigartige Erlebnisatmosphäre
- An den einzelnen Gast angepasste Serviceintensität
- Höchstwertige Ausstattung
- Top-Lage, egal ob in der Stadt oder auf dem Land

**1.2.3 Themen- oder Konzept-Beherbergungsbetriebe: Warum liegen sie im Trend?**

In Deutschland entstehen immer mehr Beherbergungsbetriebe, die sich durch dezidierte Zielgruppenfokussierung und eine innovative Angebotsentwicklung auf ein bestimmtes Konzept festlegen. Ursächlich dafür sind die in 1.1 genannten Trends Individualisierung und Erlebnisorientierung. Im Beherbergungsgewerbe wirkt sich diese Entwicklung vor allem auf die Nachfrage aus: Die Gäste wünschen sich eine klare Positionierung und erwarten authentische Erlebnisse. Sie wählen ihre Unterkünfte nicht mehr nur nach Preis und Sterne-Klassifikation aus, sondern auch danach, inwieweit sie ihren anderen Präferenzen (Wellness- und Gesundheitsurlaub, Städtekurzreise, Weinliebhaberei etc.) entgegenkommen.

*„Die Urlauber fühlen sich als Individualisten, und das soll auch ihr Urlaubsdomizil widerspiegeln. Angebote von der Stange sind nicht mehr so gefragt.“ Touristiker, Mecklenburg-Vorpommern*

Dem Segment der Themen- und Konzeptbetriebe sind beispielsweise die Urban Lifestyle-Linien der Kettenhotellerie und die privat geführten Boutique-Häuser zuzuordnen sowie Betriebe, welche direkt auf ein unverwechselbares und individuelles Thema setzen. Dazu kommen die Konzeptlinien der großen Reiseveranstalter. Es wird mithin eine große Bandbreite an Zielgruppen angesprochen: von jungen, hippen Szenegängern über umtriebige Geschäftsleute der Generation Y bis hin zu Reisenden jeden Alters, die das Besondere suchen, ob allein oder in der Familie.

**i Fallbeispiel: Laurichhof (Pirna)**

*Möbel shoppen im Hotel. Der Laurichhof ist als 4-Sterne-Suitenhotel mit 27 Ferienwohnungen und 66 Betten geplant. Das Besondere: Alle Ferienapartments werden individuell ausgestattet und sollen 27 verschiedene Urlaubs- und Einrichtungswelten repräsentieren. Jedes Apartment wird auf der Internetseite des Hotels virtuell begehbar sein. Der Gast kann sich so einen Überblick verschaffen, ein Ferienapartment buchen oder nur die im Rundgang angezeigten Produkte über den Online-Shop erwerben. Die Eröffnung ist für Anfang 2019 geplant.<sup>37</sup>*

Somit sind Themenhotels mehr als eine Randerscheinung. Doch zu Spezialisierung bedarf es vor allem kreativer Ideen und nicht zuletzt einer Portion Mut. Auf dem deutschen Markt sind zahlreiche Erfolgskonzepte zu finden. Lokales, authentisches Design, individualisierte Angebote, neue Unterhaltungsformen und vor allem die Abkehr vom Standard bestimmen dann das Produkt. Bewusst gestaltete Erlebnis- und auch Rückzugsräume runden die Palette ab. Durch die Schaffung eines solchen Wow-Erlebnisses ist es möglich, auch abseits der Trampelpfade des Welttourismus erfolgreiche Hotels zu betreiben.

**i Kurz notiert: Erfolgsfaktoren der Themen- und Konzept-Beherbergungsbetriebe**

- Besetzung von thematischen Nischen als Unternehmensstrategie
- Klarer Zielgruppenfokus
- Gelebte Authentizität
- Disruption des Standards – mit Absicht anders sein

**1.2.4 Ketten- bzw. Marken-Beherbergungsbetriebe: Werden sie angesiedelt oder kommen sie einfach?**

Ein guter Mix zwischen Privat- und Kettenhotellerie ist ein wichtiger Standortfaktor. Er wirkt sich positiv auf die Bekanntheit einer Destination aus, denn der Gast kann entsprechend seiner Bedürfnisse auswählen. Der Anteil der Kettenhotellerie in Ostdeutschland liegt, gemessen an der Anzahl der Betriebe, aktuell bei nur 6 Prozent, in ganz Deutschland sind es 13 Prozent. Nur in den großen Städten liegen die Werte höher. Aber auch wenn die Zahlen bisher eine andere Sprache sprechen: Kettenbetriebe werden künftig in allen Städten den Markt maßgeblich mitbestimmen.

*„Nachhaltige Hotelinvestments setzen hohe lokale Nachfrage, eine Betriebsgröße von mindestens 150 Zimmern, Zweitvermietung und einen attraktiven Standort voraus.“ Hotelentwickler, Immobilienfonds*

Dafür gibt es viele Gründe. Die Marktführer zeichnen sich durch in hohem Maße standardisierte Prozesse und einen hohen Professionalisierungsgrad aus. Mit gut 100 Zimmern pro Betrieb – der Durchschnitt liegt in Deutschland bei rund 60 – erzeugen sie Skaleneffekte, die sich auszahlen: im Einkauf und beim Zugang zum Kapitalmarkt. Die Zimmer werden in der Regel auch zu Raten über dem Durchschnitt verkauft, so dass die Kettenbetriebe ca. 60 Prozent des Umsatzes auf dem Beherbergungsmarkt generieren.

>> siehe Abb. 11

**i** **Fallbeispiel: Mama Shelter  
(Paris)**

*Sieht so vielleicht das Hotel der Zukunft aus? „Mutterns Zuflucht“ empfängt seine Gäste mit dicken Teppichen, Pianomusik, Kerzenlicht, Großbildschirmen und Graffiti an den Wänden. Mama Shelter, das ist Kettenhotellerie 2.0 und dies in touristisch weniger erschlossenen Stadtgebieten. Das Design hat Phillippe Starck entworfen, die Mitarbeiter sind in der Regel nicht vom Fach, sondern stammen aus der direkten Nachbarschaft – ein Hotel als soziales Sprungbrett mit Star-Design und Bestpreis-Strategie. Mittlerweile hat sich die französische Accor Gruppe maßgebliche Anteile an der knapp 800 Zimmer starken Marke gesichert und ist weiter auf Expansionskurs.<sup>38</sup>*

Durch den Ausbau des Markenportfolios können große Konzerne regionalspezifische Trends aufgreifen und selbst in Nischenmärkte vordringen. Viele neue, individuell anmutende Angebote entpuppen sich bei näherem Hinsehen als Teil einer großen Markenfamilie. Die Top-5-Hotelkonzerne der Welt haben mittlerweile 92 verschiedene Hotelmarken – von klassisch über Budget zu Luxus und hochwertigen Ferienwohnungen – im Angebot (und dringen damit sogar in den Sharing-Markt ein, wie Hyatt es gerade mit den Oasis Collections<sup>39</sup> vormacht). Sie punkten mit einem ausgeprägten Individualisierungsgrad in den Produkten und dank der Markenstärke gleichzeitig mit einem hohen Wiedererkennungswert und Vertrauensvorsprung bei den Gästen.

Mit der Bandbreite an Produkten ist es möglich, eine Vielzahl an Zielgruppen abzudecken; passende Angebote lassen sich so auch an B- und C-Standorten platzieren. Durch Ansiedlung ihrer Hotelmarken machen die Kettenbetriebe außerdem deutlich, an welchen Standorten sie welches Potenzial sehen. Dies ist für die ostdeutschen Städte und Ferienregionen wichtig, in denen ausländische Quellmärkte bislang unterentwickelt sind.

**i** **Kurz notiert: Erfolgsfaktoren der Ketten-  
bzw. Marken-Beherbergungsbetriebe**

- Finanzkraft und internationale Erfahrung
- Hohes Maß an Standardisierung in den Prozessen
- Diversifizierung in den Produkten
- Kundenbindung über Markenbildung

**2** **Wie ist das Beherbergungsgewerbe in  
Ostdeutschland derzeit strukturiert?**

**Betriebstypen**

Betrachtet man die marktprägenden Betriebstypen, sticht in Ostdeutschland ein relativ eindeutiges Nord-Süd-Gefälle ins Auge. Vor allem in Sachsen-Anhalt, Brandenburg und einigen Teilen Mecklenburg-Vorpommerns machen Hotels und Hotels garnis den Großteil des Angebots nach Betrieben aus. Gewerbliche und private Ferienwohnungen und -häuser prägen dagegen das Bild an der Ostseeküste von Rügen bis in die Uckermark<sup>40</sup>. In Sachsen und Thüringen findet man vorwiegend Pensionen und Gasthöfe, in einigen Teilen Brandenburgs stellen die „sonstigen“ Betriebstypen – Campingplätze, Jugendherbergen, Ferienwohnungen und Kurkliniken – gemessen an der Anzahl der Betriebe das Hauptangebot, so dünn ist die Hotellerie besetzt.

*„Von der Nachfolgeproblematik werden vor allem die ländlichen Regionen betroffen sein. Hier ist eine elementare Marktberreinigung durch Betriebsaufgaben zu erwarten.“  
Branchenexperte, Mecklenburg-Vorpommern*

**Ferienwohnungen/Ferienhäuser/Ferienzentren:**

Die regionale Entwicklung verläuft sehr unterschiedlich. Während in Brandenburg das Segment der Ferienwohnungen seit 2008 um über 5.000 Betten erweitert wurde, sind in Mecklenburg-Vorpommern über 3.500 Betten entfallen. Trotzdem ist das Bundesland



weiterhin Vorreiter bei den gewerblichen Ferienwohnungen – dort werden fast doppelt so viele Betten vorgehalten wie in den anderen vier Bundesländern zusammen.

**Gasthöfe und kleine Hotels:** In den letzten fünf Jahren gab es bereits deutliche Marktberichtigungen vor allem in Destinationen mit überwiegend inhabergeführten Kleinbetrieben. 123 Gasthöfe haben seit 2012 ihren Betrieb eingestellt, davon allein 66 in Sachsen und Thüringen. Gemessen an Bettenkapazitäten bedeutet dies einen Verlust von fast 3.000 Gasthofbetten in Ostdeutschland.

Dank der aktuell guten Konjunktur ist die Zahl der eröffneten Insolvenzverfahren im Beherbergungsgewerbe zwar gesunken. Durch höhere Umsätze bei tendenziell geringeren Ausgaben konnten auch wirtschaftlich am Limit agierende Betriebe gestärkt werden. Aber die Betriebe sollten diese „Verschnaufpause“ für notwendige Investitionen nutzen, um sich gegen die nächste Konjunkturflaute oder rückläufige Übernachtungszahlen zu wappnen. Mit Blick auf die Nachfolgeproblematik bei den Familienbetrieben ist davon auszugehen, dass auch in den kommenden Jahren insbesondere kleinere Betriebe aufgeben werden müssen.

**Hotels garnis und Pensionen:** Der Anteil der Hotels garnis ist in der letzten Dekade deutlich angewachsen. Allein in den letzten fünf Jahren konnte das Segment durch Neugründungen und Erweiterungen sein Angebot um 5.000 Betten aufstocken: Das bedeutet einen Kapazitätzuwachs um fast 16 Prozent. Trotzdem ist bisher nur jeder zehnte Betrieb in Ostdeutschland ein Hotel garni. Im Vergleich zur gesamtdeutschen Statistik (jeder fünfte Betrieb) zeigt sich, dass durch den Marktaustritt der Gasthöfe und kleineren Hotels durchaus Lücken entstehen; punktuell werden die modernen Bed & Breakfast-Angebote im Stile von Motel One diese füllen. Die klassische Frühstückspension ist von diesem Verdrängungswettbewerb kaum betroffen. Sie hat in den letzten fünf Jahren nur gut ein Prozent ihrer Betten verloren.

**i** **Fallbeispiel: RE4HOSTEL**  
**(Erfurt)**

*Zeitgemäßer Markenauftritt, gutes Frühstück, urbanes Flair, und zwar in einem ehemaligen Polizeirevier: Das ist das RE4HOSTEL in Erfurt. Durch einen klaren Fokus auf das Segment „Bed & Breakfast“ und Gruppenreisende kann der Betrieb in zentraler Stadtlage Übernachtungen zu sehr günstigen Preisen anbieten. Die Zimmer, die das Lebensgefühl der Jungen und Junggebliebenen ansprechen sollen, wurden von verschiedenen Künstlern aus aller Welt gestaltet.<sup>41</sup>*

**Campingplätze:** Während die Anzahl der Campingplätze seit 2012 um 32 Betriebe (4 Prozent) gestiegen ist, sank die Zahl der dortigen Schlafgelegenheiten im selben Zeitraum um 1,3 Prozent. Legt man die Formel „1 Stellplatz = 4 Schlafgelegenheiten“ zugrunde, zeigt sich damit eine Tendenz zur Verkleinerung der Betriebe. Obwohl 2012 im Schnitt noch 5 Stellplätze je Betrieb mehr angeboten wurden als 2017, werden sich Campingbetriebe auch zukünftig um eine hohe Anzahl an Reisemobilstellplätzen bemühen, mit denen sich über die Saison gesehen höhere Umsätze erzielen lassen als mit reinen Zeltplätzen. Zudem setzen immer mehr Campingplätze auf feste Mietobjekte wie Pods, Baumhäuser oder Mobilheime, die das Angebot saisonal verlängern sollen und zudem die Produktpalette erweitern.

**Serviced Apartments:** Als Serviced Apartments werden Zimmer oder Apartments bezeichnet, die mit hotelähnlichen Leistungen an meist städtisch geprägten Standorten vermietet werden. Im Gegensatz zu einem Hotel oder einer Pension ist in einem Boardinghouse ein längerer Aufenthalt geplant. In den vergangenen Jahrzehnten hat sich eine Vielzahl entsprechender Konzepte am Markt etabliert. Die Übergänge zwischen Serviced Apartments und temporär angemieteten Wohnungen sind allerdings bisweilen fließend. Die Wohneinheiten werden vor allem von Unternehmen genutzt, die über längere Zeit Mitarbeiter an einen Ort entsenden.

Der Markt für Serviced Apartments wächst rasant: Im Jahr 2016 lagen seine Anteile am Beherbergungsmarkt<sup>42</sup> in Hannover mit 14,6 und München mit 11,6 Prozent sogar im zweistelligen Bereich. In absoluten Zahlen sind das in München beispielsweise 1,6 Mio. Übernachtungen. Eher gering fallen die Anteile in den ostdeutschen Städten aus: In Dresden liegt der Anteil bei unter 3 Prozent, in Leipzig geringfügig darüber. Mit Blick auf die aktuelle Marktdynamik sind hier in den nächsten Jahren die Ansiedlung weiterer Anbieter und die Expansion von Kettenanbietern zu erwarten – sofern sich die Gewerbe- und Dienstleistungsunternehmen in den ostdeutschen Städten stabil entwickeln.

### Positionierung

Mit Blick auf die Beherbergungstypen der Zukunft wurde in Kapitel 1 festgestellt, dass es für die Betriebe künftig von entscheidender Bedeutung sein wird, sich thematisch oder in einem bestimmten Segment klar zu positionieren. Aktuell ist bei 63 Prozent aller ostdeutschen Beherbergungsbetriebe keine klare Einstufung möglich; es ist nicht zu erkennen, wofür sie stehen und welche Zielgruppe sie ansprechen. In den Städten wie in den Urlaubsregionen sind viele Mittelklassebetriebe hinsichtlich ihrer Angebote weitgehend austauschbar. Bei ähnlicher Hotelarchitektur und vergleichbaren Services unterscheiden sich die Konzepte kaum. Dem Gast bieten solche Betriebe in der Regel einen durchschnittlichen Nutzen, aber kein spannendes Profil. Ohne herausragende Nutzenkriterien müssen sie hauptsächlich über den Preis argumentieren und verzeichnen wegen niedrigerer Raten Umsatzeinbußen.

In Sachsen und Thüringen, zwei Bundesländern mit mehrheitlich kleinen Beherbergungsbetrieben wie Gasthöfen und Pensionen, liegt der Anteil der gewerblichen Betriebe ohne Positionierung noch etwas höher: bei 69 Prozent. Einzig in Mecklenburg-Vorpommern punktet immerhin jede zweite Unterkunft mit einem unverwechselbaren Auftritt. Daher kommt es nicht von ungefähr, dass hier durchschnittlich höhere Zimmerpreise aufgerufen werden als in Regionen mit schwach positionierten Hotels. Die Liste derer, die bestimmte Zielgruppen ansprechen, wird von den Business-Hotels angeführt, gefolgt von Ferienbetrieben, Tagungshotels sowie Betrieben mit

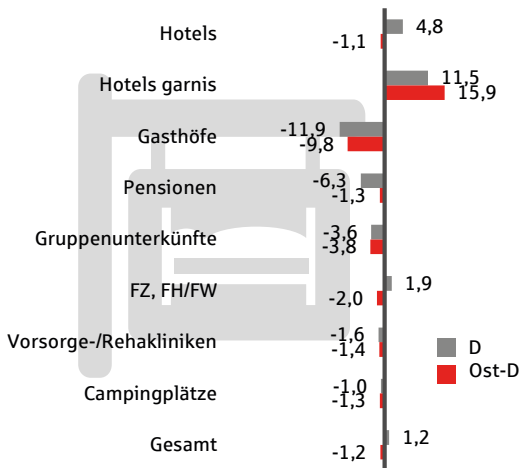
Wellness-Einrichtungen. Auf ein spezifisches Thema haben sich bislang nur sehr wenige Beherbergungsbetriebe spezialisiert – hier gibt es reichlich Potenzial.

### Betriebsgröße

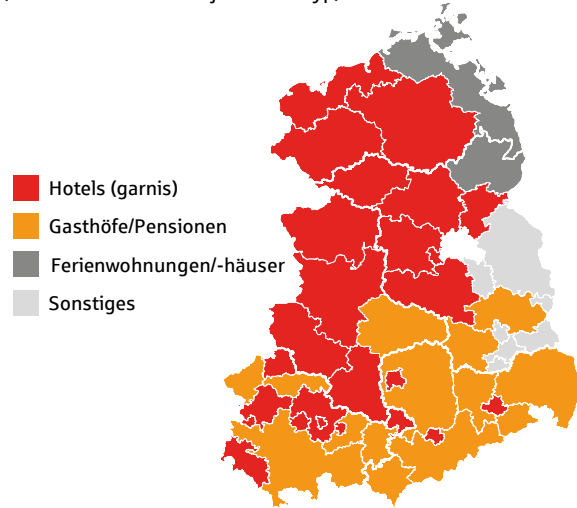
Das Beherbergungssegment in Ostdeutschland ist wie bereits erwähnt überwiegend durch kleinteilige Angebote geprägt: 84 Prozent der Betriebe verfügen nur über maximal 50 Zimmer. In Thüringen, Sachsen-Anhalt und Sachsen dominieren Gasthöfe, Pensionen, Hotel garnis und kleinere Hotels – das gilt insbesondere für die Thüringer Rhön, das Elbe-Elster-land und das Erzgebirge.<sup>43</sup> In Mecklenburg-Vorpommern sind dagegen verhältnismäßig viele Großbetriebe angesiedelt: An der Ostseeküste weisen solche Betriebe jeweils gut 110 Schlafgelegenheiten auf. Auch in den sächsischen Städten Leipzig und Dresden sind große Beherbergungsbetriebe zu finden.

Welche Folgen hat die durchschnittlich geringe Betriebsgröße? Gereicht sie den Unternehmen zum Vor- oder Nachteil? Mit Blick auf die „hohe Bettenanzahl“ als Erfolgsfaktor der Top-Betriebe stellt sich die Frage, ob sich Betriebe mit geringen Kapazitäten eventuell unterhalb der Wirtschaftlichkeitsgrenze bewegen. Hier geben die Daten des Betriebsvergleichs Thüringen Aufschluss.

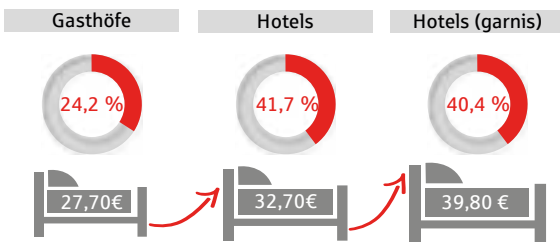
Entwicklung Schlafgelegenheiten nach Betriebstypen 2017 ggü. 2012 (in %)



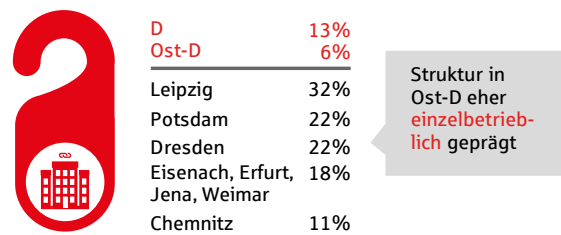
Dominierende Betriebstypen in Ostdeutschland (Basis: Anzahl Betriebe je Betriebstyp)



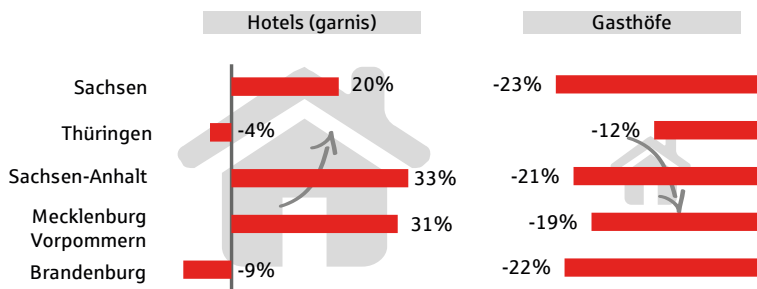
Auslastung und Beherbergungsertrag Thüringen



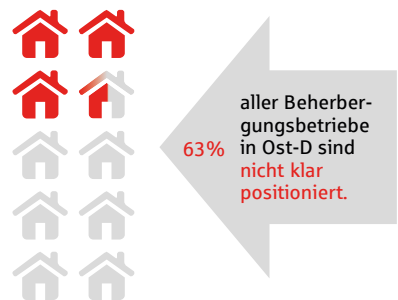
Anteil Kettenbetriebe an Betrieben



Entwicklung der Betriebstypen Hotels garnis und Gasthöfe 2017 ggü. 2008 in % (nach Anzahl Betten)



Anteil der positionierten Betriebe



Positionierung und Zimmerpreise in Ostdeutschland

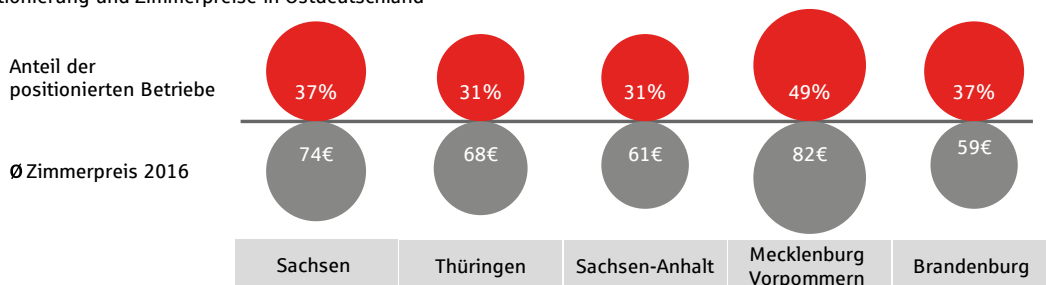


Abb. 12: Ist-Situation einzelner Betriebstypen in Ostdeutschland  
Quelle: dwif 2018, Amtliche Statistik, airDNA 2018, BTG Außerhaus-Daten

**i Ein genauerer Blick  
auf Thüringen:**

*Jeder vierte Betrieb in Thüringen ist ein Vollhotel, das durchschnittlich 84 Betten vorhält. Zusammen erwirtschaften diese Betriebe über die Hälfte des Branchenumsatzes. Das bedeutet im Umkehrschluss: Kleinere Betriebe sind eher umsatzschwach. Obwohl sie fast ausnahmslos schwarze Zahlen schreiben, erzielen sie bei vergleichsweise niedrigen Marktpreisen nur geringe Beherbergungserträge. Nach Erfüllung der Zahlungsverpflichtungen sind die Spielräume für Ersatz- oder Neuinvestitionen aus eigener Kraft äußerst begrenzt und in der Regel nur über Fremdfinanzierung realisierbar. In der Folge nimmt der Substanzwert der Unternehmen fortlaufend ab, was sich häufig in einem Nachlassen der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit niederschlägt. Bedenkt man außerdem, dass oftmals die Unternehmensnachfolge ungelöst ist, steht zu vermuten, dass die Marktbereignung bei den kleinen Betrieben weitergeht.<sup>44</sup>*

Wirtschaftlichkeit hängt also nicht allein von der Größe des Betriebes, sondern auch von den erzielten Auslastungsraten und Beherbergungserträgen ab. Hohe Kennzahlen werden dann erreicht, wenn Vertrieb, Positionierung, Qualität und Professionalisierungsgrad der Abläufe stimmen.

### Klassifizierung

Die größte Anzahl der Beherbergungsbetriebe in Ostdeutschland ist im 2- bis 3-Sterne-Segment zu finden. Circa zwei Drittel der Angebote bewegen sich in diesem Bereich, in Reisegebieten wie dem Elbe-Elster-Land oder der Niederlausitz werden 3 Sterne nirgendwo übertroffen. Die mit Abstand meisten 4-Sterne-Betriebe sind in Vorpommern angesiedelt (83 Betriebe); in Mecklenburg-Vorpommern macht als einziges ostdeutsches Bundesland der 4-Sterne-Betrieb mit 15 Prozent einen prozentual zweistelligen Anteil aus. Luxus-Hotels finden sich vermehrt in den Städten und an der Küste. Dort liegen drei Viertel der Betriebe im 5-Sterne-Segment. Spitzenreiter sind Dresden, Rügen und abermals Vorpommern. In den restlichen ostdeutschen Reisegebieten sind Luxusbetriebe kaum vertreten. Jeder fünfte Beherbergungsbetrieb in Ostdeutschland kann keiner

Sternekatégorie zugeordnet werden. Das hängt mit fehlender DEHOGA-Klassifizierung zusammen, ist aber auch auf die mangelnde Profilierung der Betriebe zurückzuführen.

### Ketten- bzw. Markenbetriebe

Die reinen Kettenbetriebe machen in der ostdeutschen Fläche nur knapp 6 Prozent aller Angebote aus. Weitaus stärker vertreten sind sie in den städtischen Gebieten. So finden sich in den thüringischen Städten 18 Prozent, in den sächsischen Städten sowie in Potsdam 22 Prozent. An der Küste liegt der Anteil bei knapp 10 Prozent. In ganz Deutschland beläuft sich der Anteil der Markenbetriebe auf 13 Prozent.<sup>45</sup> Auffällig ist, dass die Durchdringung internationaler Markenhotels in den größeren Städten ein viel höheres Maß erreicht als an der Ostseeküste. Dort bestimmen neben den Individualbetrieben vor allem deutsche Kettenbetriebe das Bild.

In den Trends wurde bereits beschrieben, dass die Kettenbetriebe künftig punktuell passende Hotelmarken auch den kleineren Städten ansiedeln werden, um dort thematische Lücken zu besetzen. Auch andere Betriebstypen werden sie ersetzen. Zu erwarten ist außerdem, dass sich der Konsolidierungskampf der Ketten von den zumeist gesättigten Märkten in den größeren Städten in mittlere und kleinere Städte verlagern wird, vor allem bisher durch Einzelbetriebe geprägte ostdeutsche Städte wie Cottbus, Schwerin oder Magdeburg.

### Sharing-Markt

In den ostdeutschen Bundesländern waren im Februar 2018 bei Airbnb 15.081 Mietangebote gelistet. In Beherbergungskapazitäten ausgedrückt, sind das 76.472 Betten. In ganz Deutschland finden sich 713.648 Betten. Damit entfallen nur knapp 11 Prozent der Airbnb-Kapazitäten auf Ostdeutschland. Im Vergleich zu den gewerblichen Schlafgelegenheiten (20 Prozent, inklusive Camping-Angebot) fällt auf, dass sich der Airbnb-Markt in den ostdeutschen Bundesländern – trotz des rasanten Anstiegs in den letzten Jahren – also noch stärker in der Entwicklungsphase befindet. >> siehe Abb. 13

Auch im Sharing-Segment ist eine zunehmende Professionalisierung zu beobachten. Ursprünglich bestand das Angebot aus gelegentlichen Vermietungen von Privatzimmern und Wohnungen. Aktuell bestimmen ganzjährige Angebote professionell agierender Vermieter das Kerngeschäft und prägen auch das Portfolio in Ostdeutschland. In Mecklenburg-Vorpommern werden je Vermieter 3,6 Mietobjekte offeriert. Und auch in den anderen Bundesländern hat jeder Vermieter im Schnitt noch mindestens eine zweite Wohnung im Angebot. Mit Blick auf das sich ändernde Geschäftsmodell von Airbnb ist mit einem weiteren Anstieg von gewerblichen Gastgebern in allen ostdeutschen Bundesländern zu rechnen.

### 3 Welche Ansatzpunkte gibt es für einen auch künftig wettbewerbsfähigen Beherbergungsmarkt in Ostdeutschland?

Überträgt man die aktuellen Trends und Entwicklungsstränge im Beherbergungsmarkt zusammen mit den Gästebedürfnissen auf die derzeitigen Marktstrukturen in Ostdeutschland, so ergeben sich für die Betriebe ganz konkrete Ansatzpunkte für eine strategische Entwicklung ihres touristischen Angebots. Alle

folgenden Aspekte zielen auf eine Verbesserung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe und beinhalten strategische sowie operative Maßnahmen zur Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit.

#### 3.1 Wettbewerbsfähig werden: Wie müssen sich die Betriebe in Ostdeutschland weiterentwickeln?

Die sich verschärfende Konkurrenzsituation zwingt die Beherbergungsbetriebe, sich nach außen klarer zu positionieren und Prozesse im Innern professioneller zu gestalten. Daran werden sie sich messen lassen müssen. Nur wer bereit ist, diese Prinzipien umzusetzen, hat im Wettbewerb Chancen. Die Unternehmerschaft muss Veränderungen und die Profilierung aktiv anstreben. >> siehe Abb. 14

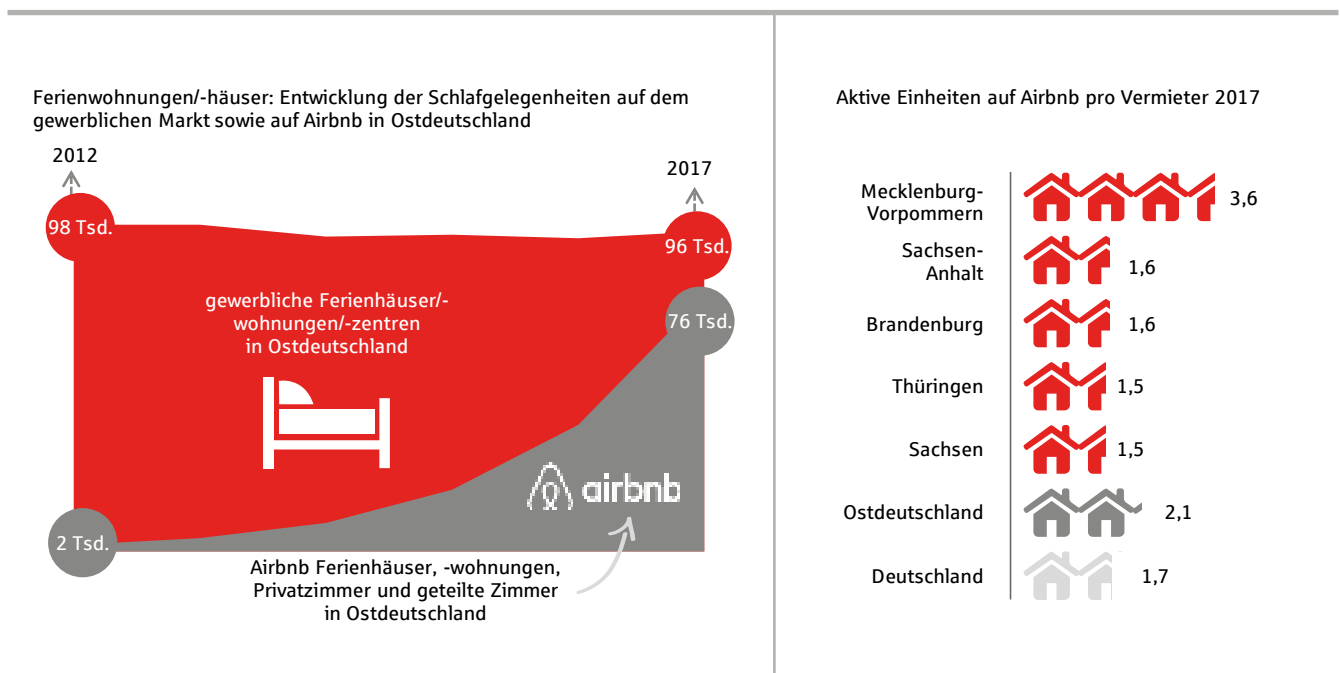
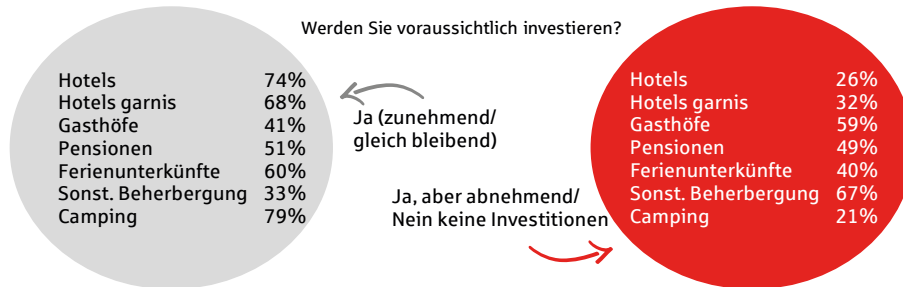
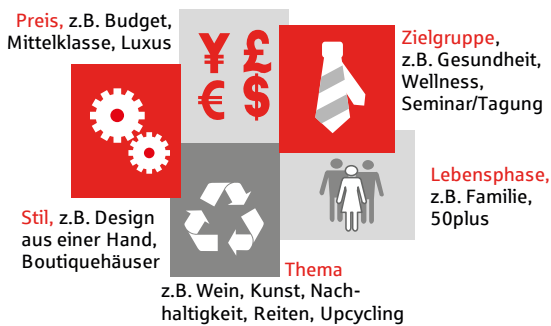


Abb. 13: Gewerbliche und nicht-gewerbliche Ferienwohnungen im Blick  
Quelle: dwif 2018, Amtliche Statistik, airDNA 2018

Investitionsbereitschaft nach Betriebstypen in Ostdeutschland 2017



Differenzierungsmöglichkeiten für Beherbergungsbetriebe



Handlungsrahmen für Beherbergungsbetriebe



Abb. 14: Chancen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit  
Quelle: dwif 2018, Daten DIHK-Saisonumfrage Herbst 2017 sowie eigene Darstellung

**i Handlungsrahmen für Betriebe:**

- *Positionieren: konsequent, regional, authentisch, thematisch und/oder zielgruppenorientiert arbeiten.*
- *Qualität steigern und perfektes Preis-/Leistungs-niveau herausstellen.*
- *Modernisieren: strukturell umbauen und Digitalisierung sinnvoll einsetzen.*
- *Betriebliches Know-how professionalisieren: Vertriebs- und Einkaufsmanagement*
- *optimieren, verstärkt auf Vertriebs-, Vermarktungs- und Einkaufskooperationen setzen.*
- *Vernetzen: Verankerung und Netzwerkaufbau am Standort.*

Quelle: dwif 2018

3.1.1 Positionieren

Die Analyse hat gezeigt: Aktuell ist nur gut ein Drittel der gewerblichen Beherbergungsbetriebe in Ostdeutschland in punkto Konzept, Vermarktung und Vertrieb klar positioniert. Bei aus seiner Sicht identischen Angeboten – also den übrigen zwei Dritteln – entscheidet sich der preissensible Gast aber im Wesentlichen für das kostengünstigere. Lage oder Ausstattung spielen auch eine Rolle. Gerade Betriebe mit Defiziten in diesen Bereichen sind daher gefragt, die oben genannten Erfolgsfaktoren auf ihre jeweilige Situation zu übertragen und Veränderungsprozesse im eigenen Betrieb anzustoßen >> siehe Kapitel 1.2

**i Fallbeispiel: DOCK INN (Warnemünde)**

Gegenüber der Warnemünder Werft steht das DOCK INN, Deutschlands erster Beherbergungsbetrieb aus upgecycleten Überseecontainern. Das DOCK INN öffnete 2017 und wurde vollständig privat finanziert.

*Gezielte PR- und Marketingmaßnahmen mit hoher Reichweite sorgten für eine attraktive Auslastung. Durch ausgewählte Kooperationen mit Lifestyle-Marken wird das Hostel nach außen beworben. Für Aktivurlauber, Lifestyle-Begeisterte, Sportgruppen und Schulklassen gibt es abwechslungsreiche Unterhaltung. Zum Entspannen lädt die Hafensauna mit Panoramablick, zum Auspowern die Boulderhalle ein. Wer Lust hat, kocht mit den Mitbewohnern in der Gemeinschaftsküche, flippert und kickert im Zockercontainer oder macht es sich im Kino gemütlich. Im DOCK INN trifft lässiges Design auf professionelle Vermarktung und eine Architektur, die zum Standort passt. Das Konzept ist durch und durch stimmig und erweitert das Zielgruppenportfolio der Region um eine frische, junge Komponente.*

Auch bei scheinbar austauschbaren Leistungen gibt es für jeden Unternehmer die Möglichkeit, seinen Betrieb und dessen Leistungen eigenständig zu positionieren und sich somit über ein Alleinstellungsmerkmal abzuheben. Voraussetzung hierfür ist die systematische, gründliche und ehrliche Analyse der Ausgangssituation. Dabei sollte eine Reihe von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen (Auslastung, Aufenthaltsdauer, durchschnittlicher Beherbergungsertrag, etc.) über einen längeren Zeitraum herangezogen und mit relevanten Benchmarks verglichen werden. Eine systematische Untersuchung der Wettbewerber und des Umfelds gehört ebenfalls dazu. Noch wichtiger ist der Blick nach innen: Die Stärken des eigenen Unternehmens müssen erkannt und mit ganz persönlichen Fähigkeiten und Interessen der Inhaber sowie der Mitarbeiter zu einem eigenständigen Leistungsangebot entwickelt werden. Nur wer sich über die eigenen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken im Klaren ist, kann Positionierungsstrategien erarbeiten und bewerten.

*„Die wenig profilierte Mitte wird ausgedünnt werden. Gäste wollen ein klareres Produkt haben.“ Branchenexperte*

Eine andere Herangehensweise besteht im Herausfiltern der aktuell eigenen Zielgruppe und darin, die Services für genau diese Gästegruppe weiterzuentwickeln. Sich zu spezialisieren oder emotional über ein Thema an Profil zu gewinnen, bedeutet, ein „Gesicht“

zu bekommen und im Markt stärker wahrgenommen zu werden. In jedem Fall sollte eine neue Positionierung stets durch eine angepasste Preis-Strategie ergänzt werden.

Einheitlich kann eine Empfehlung hinsichtlich der möglichen Ausrichtung und Positionierung nicht sein. Die marktrelevante Abgrenzung hängt im Wesentlichen vom Umfeld des Beherbergungsbetriebs, dem Standort und der jeweiligen Ausgangslage des Betriebs ab. Es gibt mehrere Differenzierungsebenen: über den Preis, den Stil, das Thema, die Lebensphasen der Gäste oder auch über spezifische Zielgruppenwünsche. Wieder gilt, dass es keine klaren Grenzen gibt. So mag ein Weinhotel gleichzeitig ein Designhotel sein oder ein Familien- gleichzeitig als Wellnesshotel konzipiert werden.

Ideen gesucht? Bisher gibt es in Ostdeutschland weder themenbezogen Angebote zur Thüringer Bratwurst, zu Martin Luther noch zum Bernstein. Potenzial ist also vorhanden! Ob ein Hotel, eine Pension, eine Ferienwohnung oder ein Campingplatz Einfälle wie diese gestalterisch aufgreift – wichtig ist, dass die Inszenierung originell und das Thema in der Region verankert ist.

### **i Fallbeispiel: Initiative „Organic“ – Schlosshotel Fleesensee (Göhren-Lebbin)**

*228 Hühner, 9.000 Gemüse-Pflanzen auf rund 3.000 m<sup>2</sup> Grünfläche und 150 frische Eier täglich – die Bilanz des Projekts „Organic“ im Hotel- und Sportresort Fleesensee kann sich sehen lassen. Vor genau einem Jahr richtete sich das Resort neu aus und verpflichtete sich zu mehr Ökologie und Nachhaltigkeit. Im Rahmen des Projekts „Organic“ entstand eine resorteigene Landwirtschaft, die gesunde, regionale und nachhaltig angebaute Lebensmittel für die Gäste des Resorts und Schlosshotels bereitstellt.*

*Kooperationen mit regionalen Landwirten und Zulieferern ergänzen das Angebot. Durch das Projekt werden die Besonderheiten der Region und das Thema Nachhaltigkeit den Gästen konkret und erlebbar nahegebracht. Das Schlosshotel Fleesensee wurde dafür im April 2018 mit dem 1. Platz des ADAC-Tourismuspreises ausgezeichnet.<sup>47</sup>*

Natürlich gibt es weiterhin Gäste, die weder an einem bestimmten Thema noch an speziellem Interieur interessiert sind. Aber auch diese Klientel möchte sich wohlfühlen und dabei nicht auf moderne und funktionale Standards verzichten. Daher muss mindestens die Service-Qualität stimmen und die Hardware fehlerfrei sein.

### 3.1.2 Qualität schaffen

Allein die neue Positionierung, das innovative Konzept oder Besonderheiten wie eine fantastische Aussicht oder das stilvoll eingerichtete Restaurant führen heutzutage nicht mehr zum Erfolg. Sie sind lediglich Puzzlesteine eines Gesamtbildes. Erst in Kombination mit einer konstant hohen Service- und Produktqualität können Betriebe langfristig am Markt bestehen.

Das Thema Qualität beziehungsweise Qualitätssicherung sollte also nicht als lästiger Kostenfaktor angesehen werden, sondern zu einer der Hauptaufgaben im Betrieb avancieren. Schließlich hat die Qualität entscheidenden Einfluss auf die Gästezufriedenheit und folglich auf die Reputation des Betriebs. Doch ein positives Image, also die Sicht von außen, ist nur das eine – Qualitätsmanagement wirkt auch nach innen, auf die Optimierung von Arbeitsprozessen. So lassen sich einerseits die Aufwandspositionen reduzieren und andererseits die Effizienz steigern. Das Ergebnis dieses Prozesses sind höhere Erlöse. Standardisierte Qualitätsprozesse sind daher wünschenswert, sollten aber nur als Einstieg in das Qualitätsmanagement und als Mindeststandards betrachtet werden. Viel wichtiger ist es, künftig individualisierte und angepasste Prozesse zu implementieren.

*„Es existiert keine Preis-, sondern eine Leistungssensibilität.“ Hotelier aus Sachsen-Anhalt*

Gäste wandern in der Regel nicht ab, weil ihnen der Preis eines Zimmers oder im Restaurant zu hoch ist, sondern weil ihnen dieser im Verhältnis zur gebotenen Qualität als nicht angemessen erscheint oder weil die Besucher nicht die erwünschte persönliche Aufmerksamkeit erhalten. Es geht also darum, über

den Standard und die Erwartungen der Gäste hinaus auf individuelle Wünsche einzugehen. Ob die Umsetzung im persönlichen oder digitalen Service anzusetzen ist, hängt ganz vom Unternehmenskonzept ab.

In Zukunft wird es wichtiger denn je werden, auf einzelne Gäste besonders einzugehen. Es geht nicht mehr darum, eine riesige Auswahl an Varianten anzubieten und jede Zielgruppe (eher halbherzig) bedienen zu wollen. Vielmehr gilt es, relevante Zielgruppen herauszufiltern und diese durch auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnittene Angebote, Produkte und Dienstleistungen anzusprechen und zu gewinnen. Durchgeführte Mystery Checks können helfen, herauszufinden, wo die Optimierungspotenziale im Unternehmen liegen. Sie dienen außerdem dazu, die Servicequalität stetig zu verbessern.

### **Fallbeispiel: „Pension Havelfloß“ (Brandenburg an der Havel)**

*Die im Jahr 2008 eröffnete und nach umfassenden betrieblichen Weiterentwicklungen bereits mehrfach ausgezeichnete „Pension Havelfloß“ in Brandenburg an der Havel steht für konsequente Markt- und Innovationsorientierung eines privaten Anbieters in Anlehnung an regionale Tourismusstrategien und Themenschwerpunkte. Investitionsstau wird somit konsequent vermieden.<sup>48</sup>*

### 3.1.3 Modernisieren und investieren

Einen Beherbergungsbetrieb erfolgreich und profitorientiert zu führen, erfordert permanente Investitionen. Egal, ob es Optimierungen im Interior-Design, im Komfort oder in der technischen Ausstattung sind: Die Anforderungen im Wettbewerb steigen stetig. Der Kosten- und Effizienzdruck, die sich verändernden Gästewünsche und auch gesetzliche Vorgaben zwingen die Beherbergungsbetriebe, fortlaufend in das Anlagevermögen zu investieren. Das gilt für Einzel- wie für Kettenbetriebe gleichermaßen.

Kapitalstarke Betriebe betrachten Renovierungen als selbstverständlichen Teil der Vermögensanlage und führen Modernisierungen in geplanten Zyklen durch.



Wenn jedoch die finanziellen Mittel nicht ausreichen, können diese Zyklen häufig nicht eingehalten werden. Über längere Zeiträume bildet sich ein gravierender Sanierungsstau, der zu einem schwerwiegenden Wettbewerbsnachteil gegenüber anderen Marktteilnehmern werden kann. In Ostdeutschland stehen viele kleinere, aber auch einige größere Beherbergungsbetriebe vor der Herausforderung, dringend nötige Investitionen tätigen zu müssen, aber nicht zu können, weil es ihnen an Geld fehlt. Vor allem in den Regionen mit vorwiegend kleineren Betriebstypen wie Sachsen, Thüringen und Sachsen-Anhalt müssen die Betriebe umbauen, haben aber selten ausreichend Eigenkapital zur Verfügung. >> Kapitel IV, 3.3.4

### **Fallbeispiel: Spreewaldresort „Seinerzeit“ (Schleipzig)**

*Aus dem Landgasthof „Zum grünen Strand der Spree“ in Schleipzig ist 2017 das Spreewaldresort „Seinerzeit“ geworden. Die Betreiber investierten rund vier Millionen Euro in den Umbau des alten Gasthofs. Eine weitere Million wurde über das Land Brandenburg als Wirtschaftsförderung generiert. Das Spreewaldresort verfügt über 41 Zimmer, darunter Familienzimmer und Suiten mit integrierter Sauna. Die Bettenkapazität erhöhte sich von bisher 52 auf 80 Betten. Hinzu kommen ein erweiterter Tagungsbereich, Bar und Rezeption. Neugestaltet wurde auch das Restaurant „Feine Küche“, die Restaurantküche ist komplett erneuert worden.<sup>49</sup>*

Bei einigen Modernisierungsvorhaben sind erhebliche Eingriffe in die Gebäudetechnik unumgänglich: Das gilt beispielsweise für Anpassungen an neue Erwartungen der Gäste an digitale Services. Gleichzeitig rechnen sich die Investments in moderne Technik vor allem im Bereich der Energieeffizienz, da sie langfristig Kosten einsparen. Sinnvoll sind daher Modernisierungs-Masterpläne, die in aufeinander abgestimmten Intervallen die Bereiche Ausstattung und Einrichtung, Innenausbau sowie die technische Gebäudeausstattung sinnvoll miteinander verknüpfen.

Aber nicht nur Hotelbetriebe müssen investieren, auch Campingplätze und Betreiber von Ferienwohnungen stehen turnusmäßig vor der Aufgabe, ihre Infrastruktur und das Mobiliar zu überprüfen und zu

aktualisieren. Davon sind auch Sharing-Angebote nicht ausgenommen. Sharing im ursprünglichen Sinn ist für Privatvermieter im ländlichen Raum eine Chance. Gerade an Rad- und Wanderwegen ist die Vermietung von Privatzimmern eine Möglichkeit, um überhaupt Infrastruktur anzubieten, wenn der wirtschaftliche Betrieb eines Gasthofs oder einer Pension nicht möglich ist. Hier kann sich für private Vermieter die Investition in ein lokal authentisches, modern ausgestattetes Gästezimmer schon mittelfristig lohnen. Die Gäste wiederum profitieren von dem direkten Kontakt zu Einheimischen, der das Urlaubserlebnis bereichern kann.

Modernisierungen lassen sich außerdem über aktives Ansiedlungsmanagement vorantreiben, wie das Beispiel aus Italien zeigt. Die kostenfreie Überlassung von landeseigenen Liegenschaften ist an die Bedingung geknüpft, die Gebäude zu sanieren und dabei Beherbergungsangebote zu integrieren. Angesprochen wurden vor allem jüngere Unternehmer, um die Nachfolgeproblematik zeitlich nach hinten zu verschieben.

### **Fallbeispiel: Initiative Wege und Routen – Agenzia del Demanio (Italien)**

*Italien will seinen „Slow Tourism“ ankurbeln und verschenkt seit letztem Jahr knapp 300 alte Gebäude in ganz Italien. Die einzige Bedingung: Die neuen Besitzer sollen die Gebäude restaurieren und für Gäste attraktiv machen. Das Ziel ist es, die Touristen aus den städtischen Ballungsräumen zu locken und den Tourismus im ganzen Land anzukurbeln. Weiterhin sollen auf diesem Wege qualitativ angemessene Angebote für Pilger, Wanderer und Fahrradfahrer entstehen. Gesteuert wird das Vorhaben vom Ministerium für Wirtschaft und Finanzen.<sup>50</sup>*

#### 3.1.4 Professionalisieren

Der Beherbergungssektor ist geprägt von einer hohen Fluktuationsrate. Um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern, diese somit im Betrieb halten und eine gleichbleibend hohe Qualität gewährleisten zu können, sind interne Schulungen und Weiterbildun-

gen von Mitarbeitern und Führungskräften essenziell. Diese dienen einerseits dazu, Standards zu etablieren und über aktuelle Trends und Herausforderungen zu informieren. Andererseits fördern diese Maßnahmen das Wir-Gefühl und tragen zu einem positiven Betriebsklima bei, welches sich letztlich auch auf den Service am Gast überträgt.

Teilweise mangelt es in kleineren Betrieben an Fachwissen, vor allem wenn Betriebe geerbt wurden oder nur als zweites Standbein betrachtet werden. Hier können Weiterbildungen ebenfalls helfen, die Kenntnisse zu den Anforderungen in den einzelnen Bereichen im Beherbergungssegment zu vertiefen und den Betrieb mit der notwendigen Expertise zu führen. Beim Aufbau von Schulungsprogrammen ist auf eine direkte Ansprache der Betriebe zu achten, um die wirklich leistungsschwachen Unternehmen auch zu erreichen. >> Kapitel IV, 3.3.2

Ein weiterer Schlüssel zur Professionalisierung ist die Digitalisierung. Durch digitale Prozessabläufe werden Strukturen geschaffen, die heute für jeden Betrieb nötig sind. Im Ergebnis führen diese Prozesse zu einer erheblichen Zeitersparnis – Zeit, die für andere Aufgaben, darunter den persönlichen Kontakt zum Gast, genutzt werden kann. Für Betriebe, die vom Fachkräftemangel betroffen sind, können digitalisierte Prozesse eine zusätzliche Chance darstellen. Häufig minimieren sie den internen Aufwand, da sie weniger Personal binden. >> Branchenthema Digitalisierung 2016

Darüber hinaus verhelfen Standardisierung und Systematisierung der Arbeitsprozesse auch ungelernten Mitarbeiter dazu, sich schnell in die verschiedenen Aufgabenstellungen des jeweiligen Bereichs einzufinden und hochwertige Dienstleistungen abzuliefern. Ergänzend sollten Kennzahlensysteme aufgebaut und turnusmäßig interne Berichte verfasst werden. Dazu gehören nicht nur das Controlling der Auslastung, des RevPar, der Wareneinsatzquote und des TrustScores, welcher ein Maßstab für die Kundenzufriedenheit ist. Auch die Überwachung des eigenen Energieverbrauchs und die Beobachtung der Einkaufspreise für die wichtigsten Güter und Dienstleistungen des Betriebs liefern der Betriebsführung die notwendigen Daten, um frühzeitig eingreifen zu können.

Insbesondere der Einkauf und die Materiallogistik haben einen großen Einfluss auf den Ertrag eines Betriebes. Mangelnde Transparenz im Einkauf kommt einem Betrieb teuer zu stehen, weil sich keine Bündelungseinsparungen erzielen lassen. Bei größeren Betrieben gilt es, den Einkauf der verschiedenen Abteilungen zu harmonisieren, will man Mengenrabatte aushandeln. Bei kleinen Betrieben kann eine Kooperation mit anderen Klein- und mittelständischen Unterkünften die nötige Masse für Rabatte erzeugen. Hier verschaffen Einkaufstools einen besseren Überblick.

*„Wenn kleine Betriebe klar positioniert sind und ein aktives Vertriebs- und Ertrags-Management praktiziert wird, dann lassen sich weiterhin attraktive Renditen erwirtschaften.“  
Betreiber von Ferienwohnungen*

Im Vertrieb ist es für die Betriebe auf lange Sicht von enormer Bedeutung, ein professionelles Preismanagement und eine Multi-Channel-Strategie zu etablieren. Ob sie dies als Einzelkämpfer am Markt oder im Netzwerkverbund mit ähnlich ausgerichteten Marktteilnehmern tun, muss jeder Unternehmer für sich entscheiden.

Die behördlichen Anforderungen an die Betriebe nehmen fortlaufend zu – das betrifft zum einen die Kassenumstellung und Kennzeichnungs- und Dokumentationspflichten, zum anderen Vorgaben bei der Buchhaltung und beim Brandschutz. Für die Beherbergungsbetriebe ist es zur Erfüllung des Anforderungspensums von Vorteil, klare Strukturen zu schaffen. Durch gezielte Mitarbeiterschulungen, den Einsatz von Checklisten und Zeitplänen und die Verteilung eindeutiger Zuständigkeiten können auch diese Herausforderungen bewältigt werden.

### 3.1.5 Vernetzen

Trotz abnehmender Tendenz stellen private, inhabergeführte Unternehmen immer noch die Mehrheit der Beherbergungsbetriebe in Ostdeutschland. Für diese zumeist kleineren Betriebe ist die Beteiligung an Kooperationsnetzwerken häufig wesentlich für das wirtschaftliche Überleben. Dies trifft besonders dann zu, wenn sie sich außerhalb der touristischen Zentren im ländlichen Raum befinden.

Kooperationen haben das Ziel, Synergien zu nutzen und die eigene Wirtschaftskraft auszubauen. Im Verkauf lässt sich so beispielsweise eine bessere Verhandlungsbasis bei Firmenverträgen herstellen: Sonderkonditionen bei Lieferanten durch ein größeres Volumen, größere Reichweite im Marketing sind dann möglich. Die Vernetzung der Unternehmen dient natürlich auch dazu, sich auszutauschen und so von den Erfahrungen der anderen zu profitieren. Im Idealfall behalten die Betriebe ihre Individualität bei, während eine übergeordnete Corporate Identity (etwa Logo und Namensweiterung) die Zugehörigkeit zum Netzwerk nach innen und außen signalisiert.

Kooperationen sollten jedoch nur eingegangen werden, wenn diese dem Betrieb tatsächlich einen Mehrwert einbringen, wenn also Kostensenkungen erreicht, Imageeffekte abzusehen sind und/oder die Zielgruppenansprache optimiert wird. Ein solcher Schritt sollte mithin sorgfältig geprüft werden. Kooperationen müssen nicht zwangsläufig mit anderen Beherbergungsanbietern eingegangen werden. Auch Zusammenschlüsse mit Leistungsträgern anderer Branchensegmente, beispielsweise der Gastronomie, der Freizeit- oder der Getränkewirtschaft, mögen sinnvoll sein, ebenso die Zusammenarbeit mit branchenfremden Unternehmen, sofern sie regional begründet ist und sich für den Beherbergungsbetrieb als passend und authentisch erweist.

### **Fallbeispiel: AllgäuTopHotels und AllgäuLandHotels**

*Die Kooperation AllgäuTop&LandHotels ist mit 80 Häusern der 3-, 4- und 5-Sterne-Kategorie die größte regionale Hotelorganisation in Deutschland. Gesellschafter sind zum einen der Tourismusverband Allgäu/Bayerisch-Schwaben e.V. (51 Prozent) und zum anderen die proAllgäu GmbH & Co. KG, die OberAllgäuTourismusService GmbH, die Nebelhornbahn AG, Urlaub auf dem Bauernhof, die Skylinepark GmbH, der Allgäu/Tirol Vitales Land EWIV sowie der Tourismusverband Ostallgäu mit insgesamt 49 Prozent der Geschäftsanteile.*

*Die Partner – 35 regionale und nationale Unternehmen der Privatwirtschaft – unterstützen die Kooperation finanziell. Banken treten ebenso als Spon-*

*soren auf wie Brauereien, Kaffeespezialisten und Baudienstleister. Ziel ist die gemeinsame Vermarktung unter dem Dach der starken Marke ALLGÄU. Tourismuspolitisches Lobbying, Projektinitiativen, Nachwuchsakquisition und eine enge Zusammenarbeit mit der Destinationsagentur Allgäu GmbH sind weitere Tätigkeitsfelder.<sup>51</sup>*

### **3.2. Regional differenzieren: Welche konkreten Ansätze sollten in unterschiedlichen Destinationen verfolgt werden?**

Zur Verdeutlichung der Zusammenhänge wurden drei ostdeutsche Reisegebiete beispielhaft im Rahmen einer Kurzanalyse untersucht: Fischland-Darß-Zingst als Küstenregion, der Fläming als ländliche Region und Mansfeld-Südharz als Mittelgebirgsregion. Als Methode wurde ein Abgleich der Zielsetzungen in den Tourismuskonzepten mit aktuellen Daten aus den Tourismusstatistiken sowie eigenen Recherchen genutzt. Im Folgenden sind erste beispielhafte Lösungsansätze für die jeweiligen Modellregionen beschrieben. >> siehe Abb. 15

#### **3.2.1 Modellregion Küste: Fischland-Darß-Zingst**

Die Gesamtregion Fischland-Darß-Zingst<sup>52</sup> in Mecklenburg-Vorpommern definiert ihre Haupt- und Potenzialmärkte nach der Landestourismuskonzeption. Demnach sind als Hauptmärkte Sommer/Baden, Wassertourismus, Wandern, Radfahren, Camping und Wellness für die Reiseregion von Bedeutung. Potenzialmärkte von Relevanz finden sich vor allem im Gesundheits- sowie Kulturtourismus, aber auch im Tagungs- und Seminarmarkt.

Welche Zielgruppen vermehrt angesprochen werden sollen, ergibt sich orientierungsweise ebenfalls aus der Landestourismuskonzeption: erwachsene Paare, Alleinreisende, Familien mit Kindern sowie Best Ager. Als ergänzende Zielgruppen werden junge Erwachsene sowie Jugendlichen betrachtet. Der Nationalpark Vorpommersche Boddenlandschaft sowie die Künstlerkolonie Ahrenshoop gelten als Alleinstellungsmerkmale. Festgelegte Ziele sind unter anderem die Verbesserung der regionalen Attraktivität und des touristischen Angebotes, die Ausbildung von Koope-

rationen sowie die Aufwertung/Verknüpfung der Rad-, Wander- und Reitwegenetze.

In der Region Fischland-Darß-Zingst sind 38 der insgesamt 96 Beherbergungsbetriebe Hotels. Daneben gibt es 32 Pensionen, zehn Hotel garnis<sup>53</sup>, 745 Ferienwohnungen/-häuser<sup>54</sup>, sieben Campingplätze und fünf Wohnmobilstellplätze außerhalb der Campingplätze.<sup>55</sup> Weitere Anbieter stellen keine nennenswerten Marktanteile. 67 der 96 Betriebe sind Einzelbetriebe, was einem Anteil von fast 70 Prozent entspricht. Fünf der Betriebe gehören einer Kette an und neun einer Kooperation.

Die Betriebe sind relativ gleichmäßig über die einzelnen Kategorien verteilt: 31 im Bereich Komfort, 26 im Bereich First Class und 20 im Bereich Economy. Zwei Betriebe gehören zur Kategorie Standard und einer zählt zum Luxus-Segment. 16 Betriebe lassen sich nicht kategorisieren.

Rund 53 Prozent der Betriebe sind nicht klar positioniert. Daneben gibt es in der Region 18 Ferien-/Urlauberhotels, fünf Wellness- sowie sechs Businesshotels.<sup>56</sup>

Die Ferienwohnungen und -häuser der Region sind zu zwei Drittel dem 3- bis 4-Sterne-Segment zuzuordnen (68 Prozent aller Angebote).<sup>57</sup> Gut ein Viertel der Betriebe sind im 5-Sterne Segment angesiedelt, während die preisgünstigen 1- bis 2-Sterneangebote mit fünf Prozent kaum ins Gewicht fallen.

### **Empfehlungen für die Modellregion Küste: Fischland-Darß-Zingst**

Aufgrund der insgesamt positiven Marktdynamik ist davon auszugehen, dass neue Beherbergungsbetriebe in der Hauptsaison mit guten Auslastungszahlen rechnen können und es bei entsprechender Positionierung der Betriebe nur marginal zu einem Verdrängungswettbewerb für die bestehenden Angebote kommt. Welche Neuansiedlungen sich lohnen und wie deren Kapazitäten aussehen sollten, lässt sich auf Basis der Analyseergebnisse wie folgt zusammenfassen:

- Bedarfsgerechte und leistungsfähige Betriebe werden die Attraktivität der Beherbergungslandschaft in und auf Fischland-Darß-Zingst steigern und können sich positiv auf die Nachfrage auswirken. Der Ansiedlung sollten jedoch die Beobachtung der Marktdaten (Angebot/ Nachfrage/ Auslastung) und die Erstellung einer Detailuntersuchung vorausgehen.
- Die Herausforderung für fast alle Beherbergungsbetriebe in der Region besteht darin, die Nachfrage in den Wintermonaten zu steigern. Daher sollte eine Überdimensionierung neuer Betriebe vermieden werden, da die bestehende Hotellerie während dieser Zeit bereits zahlreiche Kapazitäten vorhalten kann.

Die Strukturanalyse zeigt, dass ein faktischer Angebotsengpass primär in der Hauptsaison besteht. Es gilt deshalb, Angebotslücken für klar positionierte, auf bestimmte Zielgruppen spezialisierte Beherbergungsbetriebe zu identifizieren. Basierend auf den ersten Analysen bieten sich grundsätzlich folgende Beherbergungstypen an:

- **Lifestyle-Design-Hotel mit Themenschwerpunkt Fotografie und lokalem Ostsee-Flair.** Größe: rund 120 Zimmer. Preisniveau: 90–150 EURO pro Nacht. Zielgruppen: 50plus und kaufkräftige Gäste aus der Altersgruppe 30–65 Jahre, die, selber eher urban, im Urlaub Authentisches suchen und auf Design Wert legen.
- **Budget Betrieb.** Thematischer Betrieb mit dem Schwerpunkt Rad und Wandern. Größe: rund 80 Zimmer. Preisniveau: 40–80 EURO pro Nacht. Zielgruppen: Rad- und Wandertouristen. Es empfehlen sich speziellen Angebote für die Zielgruppe (Fahrradreparaturen, Kartenservice, etc.) sowie Komplementärangebote für junge Erwachsene und Jugendliche.
- **Wohnmobilstellplätze.** Kapazität: 10-15 Stellplätze. Ansprache der kaufkräftigen Zielgruppe der Wohnmobil-Touristen.



# Eine klare Profilierung ist erfolgsentscheidend

Beherbergungsbetriebe sind vor allem selbst gefordert. Sie müssen sich eindeutig positionieren und durch Qualität glänzen. Ein funktionierendes Netzwerk mit Multiplikatoren treibt zusätzlich an. Regional differenzierte Rahmenbedingungen zum Beispiel in den Bereichen Weiterbildung, Kreditvergabe oder Fördermittel können gezielte Anreize für Betriebe setzen.

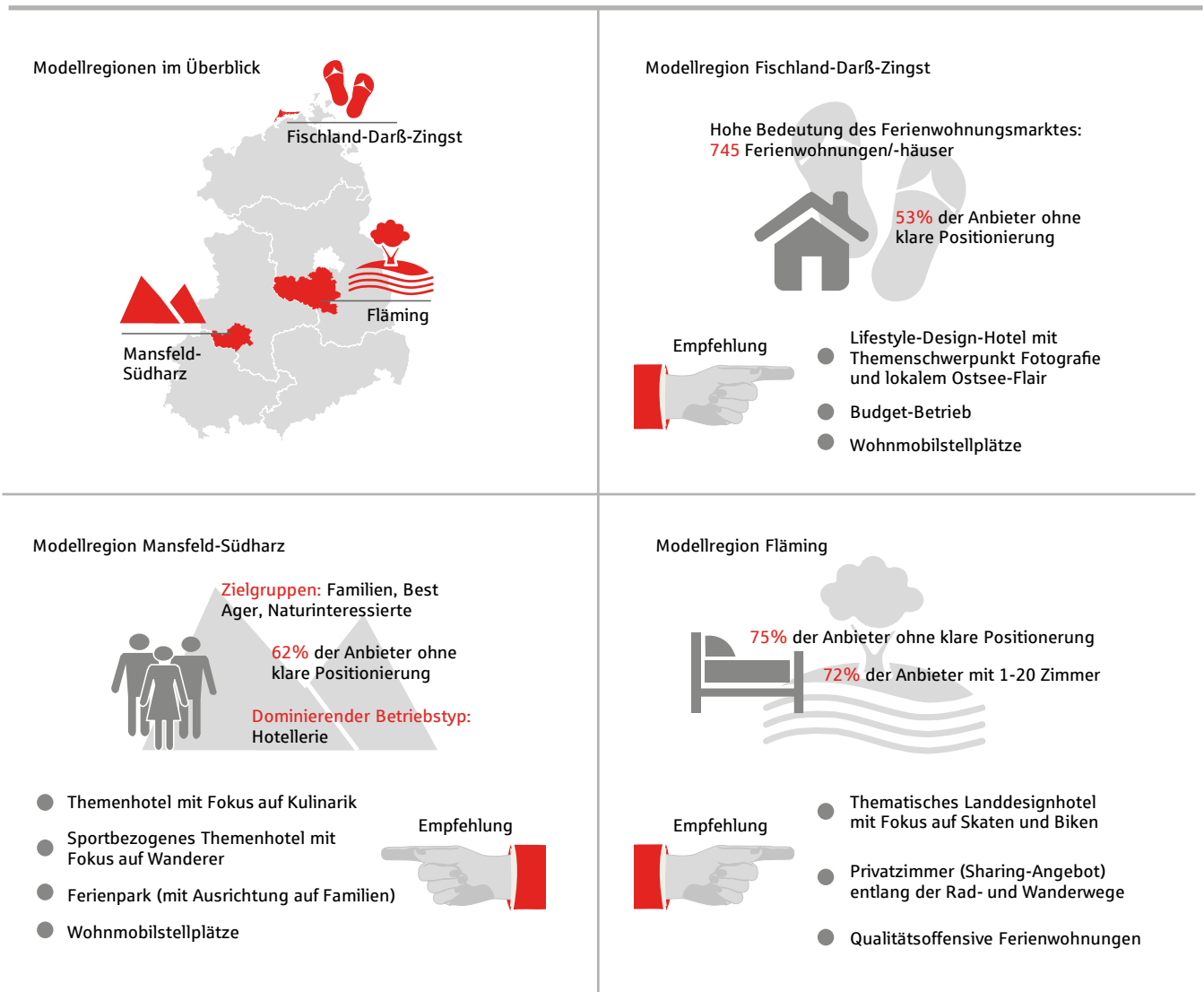


Abb. 15: Modellregionen im Blick  
Quelle: dwif 2018, BTG-Außerhaus-Daten 2018, Amtliche Statistik, DEHOGA, Tourismuskonzeption Mansfeld-Südharz

### 3.2.2 Modellregion ländlicher Raum: Fläming

Die Reiseregion Fläming in Brandenburg vermarktet sich mit den Markenthemen Skaten, Wandern, Radfahren, Naturerleben und Geschichtserleben. Hinzu kommen die Kombinationsthemen Regionale Produkte und Regionale Küche, Kunst, Kultur & Geschichte sowie Gesundheit, Kur & Thermen.<sup>58</sup> Als Alleinstellungsmerkmal wird die Fläming-Skate aufgeführt, ein 100 Kilometer langer Rundkurs, der im Jahre 2001 eingeweiht wurde. Mehr als 25 kleine Ortschaften in Brandenburg verbindet diese Asphaltstrecke mitei-

ander und ist wegen ihrer Länge einzigartig auf der ganzen Welt – ein zukunftsweisendes Projekt. Daneben wirbt die Region vor allem mit dem Wanderpark Fläming und dem FlämingWalk zum Wandern, den Radwegen Berlin–Leipzig und dem R1, den Naturparken für Umweltbildung und Naturbeobachtung sowie – für das Geschichtserlebnis – den Burgen und Zisterzienserklöstern.

Den Themen entsprechend sollten die Zielgruppen Skater, Wanderer, Naturliebhaber, Radwanderer, Kultur- und Geschichtsinteressierte sowie Tagungs-

und Seminarreisende angesprochen werden. Die Quellmärkte für die Geschäftsfelder Tagestourismus und Kurzurlaub sind vor allem Berlin, Brandenburg, Sachsen und Sachsen-Anhalt. In Bezug auf den Geschäftstourismus sind Gäste aus ganz Deutschland von Interesse.

Pensionen sind mit 60 der 146 gewerblichen Betriebe der dominierende Betriebstyp im Fläming, gefolgt von 36 Hotels, 28 Gasthöfen und 15 Hotel garnis. 113 der 146 Anbieter sind Einzelbetriebe, was einem Anteil von 77 Prozent entspricht. Lediglich zehn Betriebe sind einer Kette und neun einer Kooperation zuzuordnen<sup>59</sup>. Zehn Campingbetriebe<sup>60</sup> und drei Wohnmobilstellplätze<sup>61</sup> runden das Angebot ab.

Nach Angaben der DTV-Klassifizierung gibt es im Reisegebiet 82 Ferienhäuser/-wohnungen. Diese sind vorrangig im 3- bis 4-Sterne-Segment zertifiziert (knapp 70 Prozent aller Angebote).

Da kleine Unterkünfte die Reiseregion prägen, verfügen 72 Prozent der Anbieter über 1–20 Zimmer, 16,4 Prozent über 21–50 Zimmer. Der Großteil der Beherbergungsanbieter (75,3 Prozent) ist nicht klar positioniert. Die Business- und Tagungshotels kommen zusammen auf einen Anteil von knapp 20 Prozent, klassische Ferienhotels auf aktuell lediglich 3,4 Prozent. Nur ein Betrieb ist mit Wellnessangeboten ausgestattet.

Bezogen auf die Klassifizierung der Anbieter sind 43 Prozent der Kategorie Economy und 38 Prozent der Kategorie Komfort zuzuordnen. Acht Betriebe sind als Standard-Betriebe ausgezeichnet und sechs als First Class. Im Luxus-Segment findet sich im Fläming kein Anbieter. Bei 13 Betrieben kann keine Angabe gemacht werden.

### **Empfehlungen für die Modellregion ländlicher Raum: Fläming**

Die grobe Strukturanalyse zeigt, dass ein Großteil der Betriebe nicht klar positioniert ist. Bestimmte Zielgruppen werden nicht bedient. Somit bestehen in dieser Region faktische Angebotsengpässe, die sich, eine gründliche Bedarfsermittlung vorausgesetzt, zum Beispiel mit folgenden Angeboten schließen ließen:

- **Thematisches Landdesignhotel mit Fokus auf Skaten und Biken.** Betriebsgröße: rund 80 Zimmer. Preisniveau: 70–100 EURO pro Zimmer. Zielgruppen: urbane Skater, Radwanderer und Wanderer aus städtischen Quellgebieten.
- **Privatzimmer (Sharing-Angebot) entlang der Rad- und Wanderwege.** Eine Gelegenheit, um überhaupt Infrastruktur anzubieten, wenn der wirtschaftliche Betrieb eines Gasthofs oder einer Pension nicht möglich ist. Hier kann sich für private Vermieter die Investition in ein lokal authentisches, modern ausgestattetes Gästezimmer schon mittelfristig lohnen. Die Gäste wiederum kommen in direkten Kontakt mit Einheimischen, was das Urlaubserlebnis bereichern kann.
- **Qualitätsoffensive Ferienwohnungen.** In strukturschwachen, ländlichen Gebieten können professionell geführte Ferienwohnungen ein ganzes Dorf und seine Anrainer revitalisieren. Es empfiehlt sich eine durch die Tourismusorganisation und Wirtschaftsförderung geführte Qualitätsoffensive, die womöglich sogar das örtliche Wirtshaus wiederbelebt. Ein gutes Beispiel, wie man dem Dorfsterben punktuell entgegenwirken kann, sind die Hollerhöfe in der Oberpfalz.

### **Fallbeispiel: Hollerhöfe (Oberpfalz)**

*Zu Gast im Dorf – das ist bei einem Urlaub in den Hollerhöfen wörtlich zu nehmen. Die insgesamt 31 Zimmer des Hotels, alle eine Mischung aus ursprünglicher Gemütlichkeit und modernem Design, verteilen sich nämlich auf historische und neue Gebäude im gesamten Dorf Waldeck. Wie viele ländliche Regionen hat auch die Oberpfalz mit der Abwanderung junger Menschen zu kämpfen. Immer mehr Häuser stehen leer. Durch die touristische Nutzung von mehreren Gebäuden gewann das gesamte Dorf an Attraktivität zurück. Das steigert auch das Lokalbewusstsein bei der ansässigen Bevölkerung.*

Quelle: [www.hollerhoeffe.de](http://www.hollerhoeffe.de)

### 3.2.3 Modellregion Mittelgebirge: Mansfeld-Südharz

Für die Profilierung der Angebote und Produkte des Landkreises Mansfeld-Südharz<sup>58</sup> in Sachsen-Anhalt werden Kultur und Natur/Aktiv als Schwerpunkte sowie barrierefreier Tourismus als Querschnittsthema benannt. Als Besonderheiten des Landkreises werden der Naturraum Harz/Harzvorland, die vielfältige Kultur und Geschichte, die historische Europastadt Stolberg sowie das Europa-Rosarium hervorgehoben.

Familien, Best Ager sowie Naturinteressierte sind die wesentlichen Zielgruppen. Entsprechend werden unter anderem angestrebt: die Akzentuierung der Themen Kultur und Aktiv/Natur sowie eine attraktive Zielgruppenausrichtung der Gastgeber im Bereich Wandern und Radfahren; eine Produktentwicklung, die vor allem die Erlebbarkeit regionaler Produkte betont; eine Aufwertung der Ortsbilder sowie der Ausbau der Barrierefreiheit. Grundsätzlich ist überdies eine Verbesserung der Servicequalität wünschenswert, unter anderem durch Zertifizierung touristischer Einrichtungen als Orientierungshilfe für den Gast.

Die Beherbergungslandschaft im Südharz ist durch Hotels, Pensionen und Gasthöfe geprägt. So sind 21 der insgesamt 60 Anbieter dem Betriebstyp Hotel zuzuordnen, es gibt 18 Pensionen, elf Gasthöfe, zwei Campingplätze<sup>65</sup>, fünf Wohnmobilstellplätze<sup>66</sup> sowie 24 Ferienwohnungen/-häuser.<sup>67</sup> 51 der 60 Anbieter sind Einzelbetriebe, was einem Anteil von 85 Prozent entspricht. Einer Kette beziehungsweise einer Kooperation gehört jeweils ein Betrieb an.<sup>68</sup>

Im Südharz befindet sich der Großteil der Betriebe in den Kategorien Komfort (28) und Economy (15). Zu 12 der Betriebe lässt sich keine Angabe machen, ein Betrieb zählt zu den Standard-Anbietern, und vier sind dem First Class-Segment zuzurechnen.

Einem Großteil der Betriebe fehlt es an einer klaren Positionierung. Das trifft auf 37 der 60 Betriebe, immerhin einen Anteil von fast 62 Prozent, zu. Daneben gibt es zehn Businesshotels, sechs Ferien- und vier Wellnesshotels sowie einen Betrieb, der den Fokus auf das Thema Nachhaltigkeit legt.

### Empfehlungen für die Modellregion Mittelgebirge: Mansfeld-Südharz

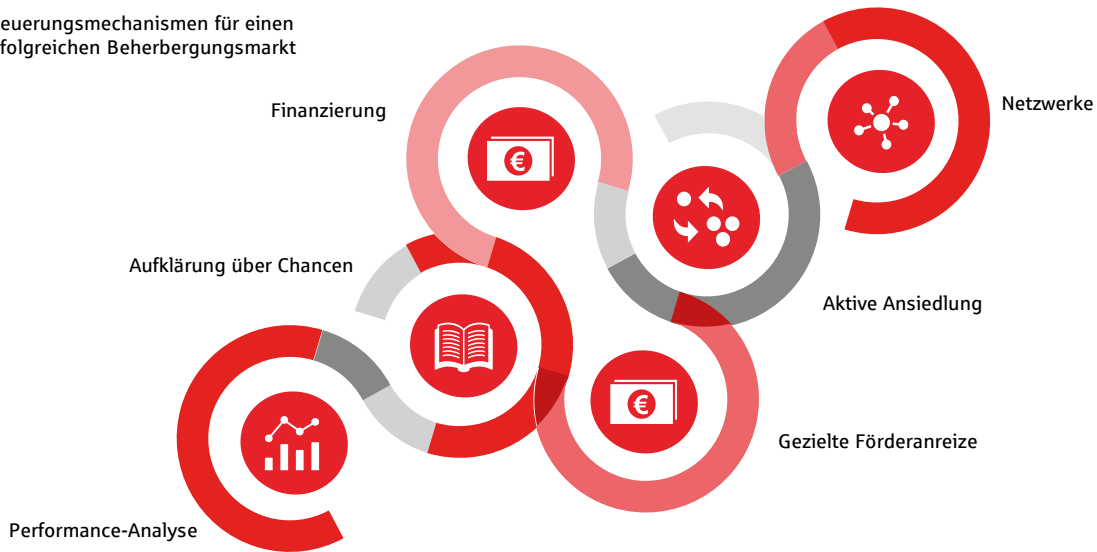
Die Region und die im Tourismus tätigen Unternehmen sollten die Angebote für Tages- wie für Übernachtungstouristen ausbauen. Investitionen in die eigenen Unternehmen lassen sich bestehende und neu zu schaffende Angebote attraktiver gestalten. Es wird außerdem angeraten, den Tourismus im Südharz länderübergreifend zu beleben. Derzeit vereint die Region rund 3 Prozent aller Harz-Touristen auf sich – durch eine konsequente Qualitätssteigerung der bestehenden und die Ansiedlung neuer Beherbergungsbetriebe lässt sich dieser Anteil ausbauen. Zur Umsetzung bieten sich die folgenden Betriebstypen an, sofern eine Detailanalyse des Marktes diese Annahmen stützt:

- **Themenhotel mit Fokus auf Kulinarik.** Betriebsgröße: 70–100 Zimmer. Preisniveau: 80–130 EURO pro Zimmer. Zielgruppen: Kulinarik-Fans und Naturinteressierte aus der Altersgruppe 50–75 Jahre.
- **Sportbezogenes Themenhotel mit Fokus auf Wanderer.** Im Budget-Bereich angesiedelt. Betriebsgröße: rund 80 Zimmer. Zielgruppe: Wanderer und Wanderurlauber, Paare und Gruppen in gemischten Altersgruppen.
- **Ferienpark (mit Ausrichtung auf Familien).** Betriebsgröße: 70–100 Einheiten. Zielgruppe: Familien mit Kindern aller Altersklassen, voll integrierter All-inclusive-Ferienpark mit mindestens 3 ha Flächenbedarf.
- **Wohnmobilstellplätze.** Kapazität: 10–15 Stellplätze mit Infrastruktur in Stolberg. Zielgruppe: kaufkräftige Wohnmobil-Touristen.

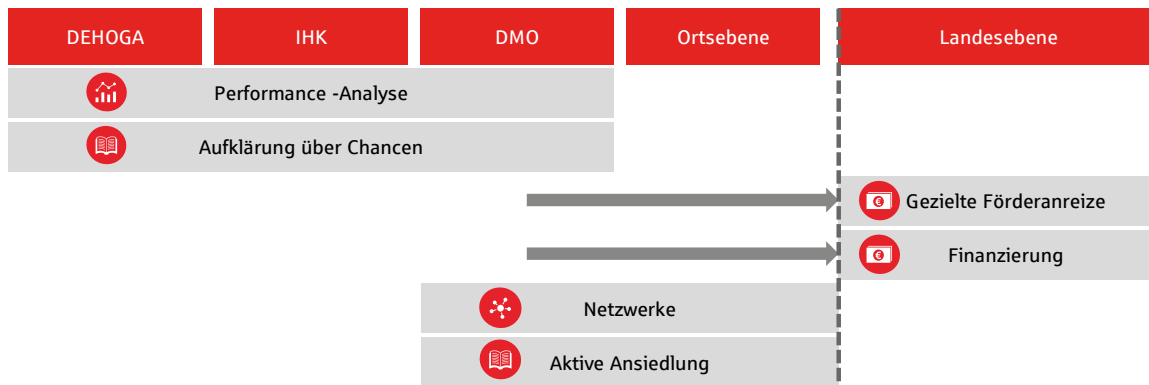
3.3 Anpassen: Was kann die Steuerungsebene für einen zukunftsfähigen ostdeutschen Beherbergungsmarkt tun?



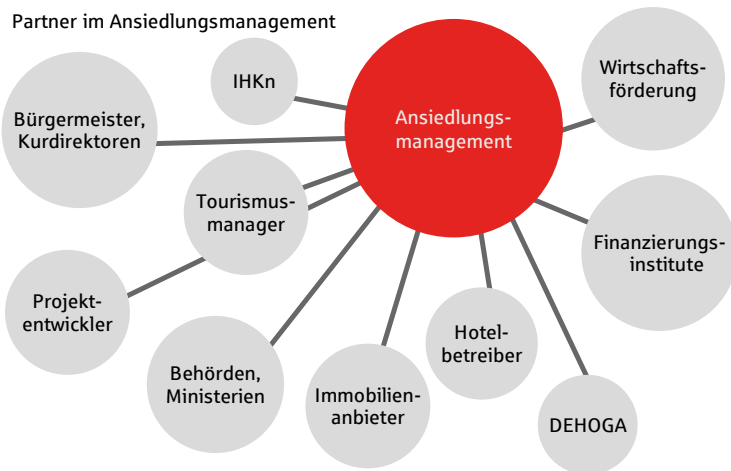
Steuerungsmechanismen für einen erfolgreichen Beherbergungsmarkt



Wer sollte welche Aufgaben übernehmen?



Partner im Ansiedlungsmanagement



Finanzierungsmöglichkeiten für betriebliche Investitionen



**Abb. 16: Steuerungsmöglichkeiten im Blick**  
 Quelle: dwif 2018, eigene Darstellungen; Herntrei/Tittnack 2018; WSTH 2018

**i Handlungsrahmen für Steuerungsmechanismen:**

- *Performance-Analysen durchführen: externe neutrale Prüfung der betrieblichen Leistungsfähigkeit (qualitativ/quantitativ) für die Bewertung der Zukunftsfähigkeit*
- *Aufklärung über Chancen: Qualifizierung durch zielgerichtete Coaching-Maßnahmen für KMU*
- *Gezielte Förderanreize bieten: öffentliche Infrastrukturförderung mit einer örtlichen bzw. regionalen Gesamtentwicklungsstrategie verbinden (öffentliche Vorabinvestoren ziehen Bestands- und Neuinvestoren an)*
- *Finanzierung ermöglichen: regionale Kreditinstitute für Unternehmensanforderungen und touristische Konzeptionen in ländlichen Räumen sensibilisieren*
- *Aktive Ansiedlung vorantreiben: Strukturwandel (Transformation und Positionierung bestehender Betriebe) und Ansiedlung von neuen Betrieben unterstützen, wo sie benötigt werden (aktiv Lücken füllen)*
- *Netzwerke aufbauen: lokale bzw. regionale Netzwerke aufbauen (Betriebe, Leistungsträger aus anderen Wirtschaftsbereichen, Kreditinstitute, Wirtschaftsförderung, DMO, Bevölkerung) >> siehe Abb. 16*

Quelle: dwif2018

### 3.3.1 Performance-Analysen durchführen

Welche Instrumente brauchen die DMO, IHKn und DEHOGAs zur Einschätzung des regionalen Beherbergungsmarktes? Marktforschungs- und Monitoringaktivitäten werden zukünftig für alle Zuständigkeitsbereiche wichtige Grundaufgaben sein. Um die eigene Position im Wettbewerb beurteilen zu können, benötigen DMO verschiedene (vor allem touristische) Kennzahlen sowie Struktur- und Marktforschungsdaten: zur Entwicklung der Übernachtungen und der Auslastung der Betriebe, aber auch zu Zielgruppen, Quellmärkten und abgegebenen Gästebewertungen. Als Berechnungsgrundlage dienen Kennzahlen,

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

Als zweite Säule sind direkte Kontakte und Gespräche mit den Unternehmern notwendig und wichtig, und zwar für beide Seiten. Die DMO, IHKn und DEHOGAs brauchen die Nähe zu den Unternehmern, um zu wissen, wo die Betriebe jeweils Bedarf haben. Gleichzeitig können und müssen sie auf wesentliche marktrelevante Entwicklungen beispielsweise bei der Digitalisierung, bei der lokalen öffentlichen Infrastruktur und bei Veränderungen der behördlichen Vorgaben aufmerksam machen.

**i Wer macht es?**

- *regionale Industrie- und Handelskammern*
- *örtliche und regionale DEHOGA-Geschäftsstellen*
- *private Beratungsgesellschaften*

### 3.3.2 Über Chancen aufklären

Ob es um eine grundlegende Umstrukturierung geht, eine Neuausrichtung der Finanzierungsstruktur, die Notwendigkeit zur Erschließung neuer Zielgruppen oder die Übergabe des Betriebs auf einen Unternehmensnachfolger – die Anforderungen an die Betriebsführung sind hoch. Um auf dem Laufenden zu bleiben, sind Workshops, Seminare und Coachings rund um die Belange der Beherbergungsbetriebe sinnvoll. Diese werden zwar vielfach von den Kammern, Verbänden und auch der Wirtschaftsförderung angeboten, sind häufig aber nicht untereinander koordiniert. Damit die Betriebe in die Lage versetzt werden, neue Trends umzusetzen und innovative Serviceleistungen zu entwickeln, müssen die regionalen Kompetenzen gebündelt werden.

### **i** Fallbeispiel: DEHOGA Kampagne „Zukunft für das bayerische Gastgewerbe“ (Bayern)

*Das Gastgewerbe hat in Bayern eine lange Tradition und einen großen sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Stellenwert. Nach den Berechnungen des Statistischen Bundesamtes hat Bayern zwischen den Jahren 2006 und 2015 jedoch fast ein Viertel seiner Schankwirtschaften verloren und befindet sich damit auf Rang zwei des größten Gaststättenrückgangs in Deutschland. Bereits jetzt besitzen etwa 500 bayerische Gemeinden kein Wirtshaus mehr. Damit fehlt die wirtschaftliche Grundlage für die Leitökonomie Tourismus. Mit dem Pilotprojekt, das vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Energie und Technologie gefördert wird, beabsichtigt der Bayerische Hotel- und Gaststättenverband, weitere Schließungen von gastgewerblichen Einheiten zu verhindern. Zugleich werden modellhafte Ideen für die Gaststätte mit Zukunft angeboten. Die Bayern-Kampagne des DEHOGA „Zukunft für das bayerische Gastgewerbe“ bündelt bestehende Informations-, Beratungs- und Förderangebote von der Gründung über die Fortbildung bis hin zur Unternehmensnachfolge übersichtlich und bedarfsorientiert.<sup>69</sup>*

Was wird benötigt? Weiterbildungsangebote für Fach- und Führungskräfte sind ebenso gefragt wie Informationen zu aktuellen Trends und Best-Practice-Beispielen, die für die regionale Tourismusausrichtung relevant sind. Die Regelung der Betriebsnachfolge und die Bewältigung neuer gesetzlicher Anforderungen sind weitere wichtige Themen. Das Ziel der Programme sollte sein, den kleinen und mittleren Beherbergungsunternehmen Wissen und Know-how zur Zukunftssicherung des Betriebs und seiner Beschäftigten zugänglich zu machen.

Auch betriebswirtschaftliche, organisatorische und technische Beratungen durch qualifizierte externe Fachleute dienen dazu, die Wettbewerbs- und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen zu unterstützen. Solche Leistungen können in der Regel übrigens bezuschusst werden, beispielsweise über das BAFA-Programm „Förderung unternehmerischen Know-hows“. Da Seminare allein manchmal nicht ausreichen, eröffnen persönliche Beratungen und Coaching-Formate wie der Tourismuslotse<sup>70</sup> im Saarland weitere Möglichkeiten, die schwachen Leistungsträger zu erreichen.

### **i** Wer macht es?

- kommunale Wirtschaftsförderung
- regionale Industrie- und Handelskammern
- örtliche und regionale DEHOGA-Geschäftsstellen
- regionale Tourismus-Cluster
- private Beratungsgesellschaften

#### 3.3.3 Gezielte Förderanreize bieten

Beherbergungsbetriebe können verschiedene Fördermittel in Anspruch nehmen. Neben Programmen, die sich ausdrücklich auf den Tourismus oder das Gastgewerbe beziehen, stehen ihnen auch branchenübergreifende Unterstützungsmöglichkeiten zur Verfügung. Aus Gründen der Vergleichbarkeit wurde nur die Förderung nach GRW-Richtlinie durch die ostdeutschen Wirtschaftsministerien im Zeitraum 2014 bis 2017 betrachtet. Der Anteil der Fördergelder an den Gesamtinvestitionen der ostdeutschen Betriebe betrug im Schnitt knapp 26 Prozent. Dabei wurde in Mecklenburg-Vorpommern nicht einmal die Schaffung neuer Beherbergungskapazitäten begünstigt, denn dort sind Investitionen in zusätzliche Bettenkapazitäten grundsätzlich nicht zuwendungsfähig. Solche Ansätze sind für touristisch bereits entwickelte Regionen zweckmäßig. >> siehe Onlineband Branchenthema Tabelle 1

**i** **Fallbeispiel: Tourismus-  
Förderprogramm Kärnten**

*Kärnten hat eines der besten Investitionsprogramme für den Tourismus in ganz Österreich. Die Ziele sind: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Ausbau von Betrieben – bezogen auf ihre Größe –, Angebotsverbesserungen im Hinblick auf die Tourismusstrategie oder ein Zugewinn an Auslastungstagen. Das Förderprogramm berücksichtigt Jungunternehmer ab Investitionskosten von 20.000 Euro, Kleinst- und Kleinunternehmen mit Investitionskosten ab 10.000 Euro bis hin zu Groß-Investitionen ab 700.000 Euro. Vor allem die Abwicklungserleichterung ist völlig neu in der Wirtschaftsförderung und für ganz Österreich beispielhaft. So muss nur mehr ein Förderantrag für ein Tourismusprojekt oder eine Investition bei der Österreichischen Hotel- und Tourismusbank (ÖHT) eingereicht werden. Durch die Synergien mit der ÖHT und der Ausrichtung der Förderprogramme ist eine Ausschöpfung von ko-finanzierten Mitteln sichergestellt, was bisher nicht selbstverständlich war. Ein großes Thema während der Erstellung der Förderprogramme war die Kreditwürdigkeit der Unternehmen bzw. die Bereitschaft der Banken, Kredite zu gewähren. Gerade die Gastronomie konnte hier ein Klagelied singen. Im Förderprogramm sind daher enthalten: Haftungsübernahmen, Fixzins-Kredite, kapitalkostenfreie Kredite, bei denen der Zinsdienst übernommen wird, wie auch sämtliche Nebenkosten oder Haftungsprovisionen. Kredite und Zuschüsse gibt es auch für Ersatzinvestitionen, also Investitionen, die nicht in bauliche Veränderungen, sondern in kosmetische, qualitative Maßnahmen fließen.<sup>71</sup>*

Generell wäre eine regionalspezifische Unterscheidung von Förderansätzen sinnvoll. Dann ließen sich beispielsweise ländliche Räume, die touristisch erst noch entwickelt werden sollen, anders behandeln als touristische Hotspots oder Ballungsräume. Somit entstünden auch für eventuelle private Investoren, die im kleineren Beherbergungsmarkt anlegen wollen, echte Investitionsanreize. Die Fördermechanismen bergen zudem Potenziale für die Steuerung des Strukturwandels. Gerade kleineren Beherbergungsbetrieben in ländlichen Räumen könnten höhere Förderquoten helfen, dringend notwendige Investitionen in den Umbau und die Modernisierung ihrer Angebote zu

stecken. Dazu bedarf es regionalspezifischer Programme, die von der politischen Landesebene gemeinsam mit Vertretern des Gastgewerbes entwickelt werden sollten.

**i** **Wer macht es?**

- Aufbaubanken der Bundesländer
- Bürgschaftsbanken
- Bund

**3.3.4 Finanzierung ermöglichen**

Eine verschärfte Risikominimierung von Kreditgebern und die schwache Finanzkraft der Betriebe führen dazu, dass notwendige Investitionen ausbleiben. Branchenexperten sprechen von einem zunehmenden Investitionsstau im ostdeutschen Beherbergungsgewerbe. Vor allem Betriebe, die nach der Wende eröffnet oder stark investiert haben, müssen teilweise massiv nachbessern, denn Ausstattung, Haustechnik und Gebäudeinfrastruktur sind nicht mehr auf zeitgemäßem Niveau. Trotzdem halten sie sich mit den notwendigen Investitionen zurück. Davon ausgehend stellt sich vor allem die Frage: Passen die Finanzierungsstrategien zu dem, was der Markt zukünftig benötigt, oder müssen auch die Finanzierungsinstrumente aktualisiert werden? >> siehe Onlineband Branchenthema Tabelle 2 und Tabelle 3

**Klassisches Fremdkapital:** Das vertrauensvolle Verhältnis zum eigenen Firmenkundenbetreuer ist ein wichtiger Faktor, gibt aber längst nicht den Ausschlag für einen positiven Kreditbescheid. Entscheidend sind dagegen umfassende Beurteilungssysteme für die Kreditvergabe, jeweils mit genauen Kriterien, die – natürlich auch von kleineren Betrieben – erfüllt werden müssen. Seit der Einführung von Basel II und Basel III sind Finanzierungsanfragen zudem mit einem formalen Ratingprozess verbunden.

*„Je kleiner der Betrieb, desto höher die Insolvenzanfälligkeit.“ Leiter Firmenkunden Tourismus, Investmentbank*

Die Eigenkapitalquote und somit die Bonität der Betriebe fallen im Beherbergungsgewerbe in der Regel schwächer aus als in anderen Branchen. Zudem wird die Beherbergung – ob Vollhotel oder Campingplatz – bei den Banken häufig als Risikobranche geführt. Das erschwert gerade kleineren, modernisierungsbedürftigen Betrieben den Zugang zum klassischen Hausbankkredit. Welche alternativen Finanzierungsmöglichkeiten stehen zur Verfügung? Tatsächlich gibt es neben dem klassischen Hausbankkredit eine ganze Bandbreite an Finanzierungsinstrumenten, die nicht nur einzeln anwendbar sind, sondern sich auch teilweise miteinander kombinieren lassen. >> siehe Abb. 16

Klein- und mittelständische Beherbergungsbetriebe, die aufgrund ihres Ratings keine klassischen Kredite gewährt bekommen, sollten daher solchen Finanzierungsinstrumenten Beachtung schenken, welche die Eigenkapitalquote erhöhen. Dies kann echtes Eigenkapital in Form von Einlagen von Gesellschaftern oder Beteiligungen sein, Mezzanine-Kapital über Crowdfunding und Genussrechte oder Leasing, Factoring und Contracting, das Fremdkapital ersetzt. Ist es gelungen, die Eigenkapitalquote deutlich zu erhöhen, bekommen Betriebe zusätzlich Zugang zu den weiterhin beliebten, klassischen Hausbankkrediten.

Darüber hinaus sind Lieferantenkredite sehr verbreitet, da Zahlungsziele bis zu 90 Tagen vereinbart werden, die Ware aber ab dem Lieferzeitpunkt frei verfügbar ist. Eine in Beherbergung und Gastronomie übliche Variante ist der Brauereikredit, der den Kreditnehmer zu Mindestabnahmemengen verpflichtet. Obwohl damit möglicherweise eine hohe Zinslast verbunden ist, gewinnt diese Kreditform bei mittelständischen Betrieben und in der Hotellerie an Bedeutung.<sup>72</sup>

### **i Fallbeispiel: we4Tourism – Alternative Finanzierungsplattform für Österreich**

*Mit einem Engagement von rund 1,7 Milliarden Euro in Finanzierungen der Tourismus- und Freizeitwirtschaft ist die Österreichische Hotel- und Tourismusbank seit 70 Jahren der wichtigste Kapitalgeber dieser Branche. Über we4tourism kombiniert sie das alternative Finanzierungsmodell „Crowdinvesting“ mit klassischen Finanzierungen und bundes- sowie landesgestützten Förderungen. Mit we4tourism gelingt es, in Zeiten veränderter Finanzierungsbereitschaft der Banken den österreichischen Tourismusunternehmen den Zugang zu strukturierten Finanzierungen auf fundierter, seriöser und professioneller Basis zu eröffnen. Die Österreichische Hotel- und Tourismusbank stellt insbesondere sicher, dass durch die bereits vor Beginn der Crowdfunding-Kampagne eingeholten Förderungs- und Finanzierungszusagen nur ausfinanzierte und optimal geförderte Vorhaben an die Crowd herangetragen werden.<sup>73</sup>*

Crowdfunding – das Sammeln von Spenden – kann für einzelne Neu- oder Umbauprojekte besonders dann sinnvoll sein, wenn die lokale Bevölkerung den Mehrwert der Investition schätzt oder es um den Erhalt eines regionalen Wahrzeichens geht. Im Umkehrschluss ist Crowdfunding für den teilweise flächendeckend notwendigen Umbau der ostdeutschen Beherbergungsbetriebe kaum geeignet. Rheinland-Pfalz und das Saarland haben mit IDEENWALD<sup>74</sup> eine regionale Crowdfunding-Plattform aufgebaut, auf der Aktive und Start-ups Platz ihre Ideen der interessierten Bevölkerung und interessierten Investoren („der Crowd“) vorstellen können. Bisher sind jedoch noch keine Projekte im Beherbergungssegment verzeichnet. Eine dauerhaft aktive Plattform, die auch das Beherbergungssegment unterstützt, wäre für ostdeutsche Bundesländer oder Regionen wünschenswert.

Für die Modernisierung und den Umbau von Beherbergungszimmern können auch lokale Unternehmen aus Gewerbe und Industrie als Kapitalgeber herangezogen werden. Im Gegenzug besteht die Möglichkeit, einzelne Zimmer nach dem Unternehmen zu benennen – und dessen Geschäftskunden vergünstigt dort nächtigen zu lassen. Obwohl gesetzlich bisher noch nicht geregelt, stellt diese Konstellation eine Form

von Genussrecht dar, und der Finanzkredit wird über Sachleistungen getilgt. Solche Modelle stärken das Wir-Gefühl der Unternehmen in einer Kommune und schaffen dauerhafte Win-win-Situationen.

Die genannten Finanzierungsinstrumente können und müssen teilweise sinnvoll miteinander kombiniert werden. Das Beispiel we4tourism aus Österreich zeigt, dass Crowdfunding als Investitionsform Hand in Hand mit klassischen Finanzierungsinstrumenten gehen kann – und zwar risikoarm, sowohl für die Kapitalgeber als auch für die Kapitalnehmer.

Um die Tourismusentwicklung einer Region nachhaltig zu steuern, bedarf es jedoch eines koordinierten Vorgehens. Denn aktives Ansiedlungsmanagement bedeutet, selbst zu handeln und nicht auf Investoren zu warten. Die Bildung von Netzwerken oder Kompetenzgremien und die damit verbundene Zusammenarbeit von DMO, Wirtschaftsförderung und Liegenschaftsgesellschaften ist ein Schlüsselfaktor, wenn es darum geht, Engpässe und Lücken im Beherbergungsangebot zu identifizieren und diese zu füllen. >> siehe Abb. 16

### Wer macht es?

- Sparkassen und Hausbanken
- Investitionsbanken
- Lieferanten
- Investoren
- lokale Unternehmen
- interessierte Bürger

### 3.3.5 Aktive Ansiedlung vorantreiben

Der Schwerpunkt der kommunalen Wirtschaftsförderung liegt in der Pflege der bestehenden Unternehmen und in der Ansiedlung neuer. Die passenden Rahmenbedingungen in Form von ausreichenden Entwicklungsflächen zu bieten gehört ebenso dazu wie die Schaffung weicher Standortfaktoren für ein attraktives Umfeld. Da die Entwicklung und Vermittlung von Gewerbe- und Industrieflächen meistens prioritär bearbeitet werden, haben Tourismus und Beherbergung in der Wirtschaftsförderung häufig das Nachsehen.

*„Wirtschaftsförderung im Tourismus muss zwingend professionalisiert werden.“  
Geschäftsführerin Tourismusverband*

### Fallbeispiel: Standortberatung und Investitionsmanagement Schleswig-Holstein

*Die Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH (WTSH) ist die zentrale Wirtschaftsförderungseinrichtung des Landes. Diese Form von Ansiedlungsmanagement im Hotelbereich ist in Deutschland bisher einmalig. Das Team berät unentgeltlich Investoren, Betreiber, Projektentwickler und Kommunen. Die Entwicklung von Hotelprojekten erfordert in der Regel einen mehrjährigen Zeitraum. Die Unterstützung der WTSH greift schon zu Beginn der 3- bis 4jährigen Vorlaufphase: Alle beteiligten Umsetzungspartner – die Investoren und Betreiber, auch die Kommunen und andere Partner – werden beraten und begleitet. Die WTSH beurteilt unter anderem die Standortqualitäten eines Ortes und identifiziert die verfügbaren Entwicklungsflächen. Außerdem unterstützt sie die Kommunen bei der Ertüchtigung von Grundstücken und arbeitet die für Betreiber und Investoren wesentlichen Anforderungen heraus.<sup>75</sup>*

Damit die Wirtschaftsförderung ihre Aufgaben effektiver wahrnehmen kann, müssen zudem die Mitarbeiter für die spezifischen Anforderungen des Gastgewerbes qualifiziert werden. Der Aufbau von Know-how und die Vernetzung der Verantwortlichen ist ein weiterer elementarer Baustein, denn die Aspekte der Ansiedlung erschöpfen sich nicht in der Ermittlung und Bewertung potenzieller Beherbergungsstandorte. Idealerweise erhalten die Beteiligten auch bei allen planungsrechtlichen und konzeptionellen Fragen

Begleitung, werden bei Bedarf an geeignete Projektpartner vermittelt, können Gespräche mit Behörden, Verbänden und Netzwerkpartnern koordiniert führen. Dergestalt ist die Wirtschaftsförderung für potenzielle Investoren ein verlässlicher Partner, der den bürokratischen Aufwand auf ein verträgliches Maß reduziert.

### Wer macht es?

- Wirtschaftsförderung
- Tourismusorganisationen
- Projektentwickler

#### 3.3.6 Netzwerke aufbauen

Letztlich müssen die auf den Tourismus einer Region einwirkenden Kräfte stärker zusammenarbeiten, um die Entwicklung des Beherbergungssegments zu steuern. Zwischen Wirtschaftsförderung, Behörden, relevanten Organisationen und Verbänden sowie der Privatwirtschaft bestehen bisher nur wenige Vernetzungen in Form von Runden Tischen oder gemeinsamen Projekten.<sup>76</sup> Für die Querschnittsbranche Beherbergungsgewerbe muss weiter gefasst gedacht werden. Ziel sollte die Entwicklung eines unternehmerischen Umfeldes sein, in dem sich die Reserven und Potenziale der Beherbergungsunternehmen heben lassen, damit sie in der Region einen positiven Wettbewerb anfachen.

### Fallbeispiel: Digitale Vertriebsstrategie für Kleinbetriebe (Tourismusverband Ostbayern e.V./Bayern Reisen und Service GmbH)

*Der Tourismusverband Ostbayern e.V. unterstützt seine 1.400 Klein- und Kleinstvermieter beim Onlinevertrieb und bindet sie auf Wunsch über ein eigenes Channel-Managementsystem an große Portale an. Die Unterkünfte sind somit einerseits über die Portale der Regionen, Orte und des Verbandes, andererseits über große Plattformen wie HRS Holidays,*

*Booking.com oder BestFewo.de buchbar. Dabei hat der Gastgeber nur einen einzigen Vertriebspartner (Bayern Reisen & Service GmbH, Tochter des Tourismusverbandes Ostbayern e.V.), der als Schnittstelle agiert. Dieser ist zentraler Ansprechpartner für die Vermieter, übernimmt das Channel-Management und hilft bei der Optimierung von Inhalt und Darstellung. Der Vermieter pflegt lediglich seine Daten selbst ein und zahlt nur eine Provision pro Buchung. In der Pilotphase wurde das Projekt mit EU- und Landesmitteln gefördert. Seit dem Rollout ist die Zahl der vermittelten Übernachtungen massiv gestiegen: Gegenüber dem 1. Halbjahr 2016 wurden 2017 fast 85 Prozent mehr Gäste verzeichnet. Insgesamt wurden 2017 knapp 35 Millionen Euro Beherbergungsumsätze vermittelt.<sup>77</sup>*

Die bestehenden DMO sollten ihre Position hinsichtlich der Steuerung des Beherbergungsgewerbes kritisch hinterfragen. Das Beispiel aus Ostbayern zeigt, dass sich Tourismusorganisationen von einer reinen Marketing-Organisation zu Managementorganisationen und Service Centern entwickeln werden. Damit sie zur zentralen Anlaufstelle für die Leistungsträger werden, bedarf es der Vernetzung der Akteure im Beherbergungsgewerbe mit den Banken, den Fördermittelgebern und mit Branchenverbänden. Die Service-Gesellschaft kann zudem als Sprachrohr für die Betriebe einer ganzen Region fungieren, wenn es zum Beispiel um die Verbesserung der Infrastruktur und den Breitbandausbau geht. Die DMO sind darüber hinaus gefordert, fortlaufend den Markt zu analysieren, um wichtige Entwicklungen rechtzeitig vorantreiben zu können. Denn für die Leistungsträger ist die DMO ein wichtiger Unterstützer beim Wandel.

Im Hinblick auf die wesentlichen Herausforderungen der Branche in Ostdeutschland sollten in einem solchen, idealtypischen Netzwerk auch die Unternehmensnachfolge und die Fachkräftegewinnung gefördert werden. Mit Regionalmanagement und Clusterpolitik kann man auf die örtliche und die regionale Arbeitsmarktpolitik einwirken, die Arbeitnehmer nicht nur an die Jobs heranführen, sondern auch ein Arbeitskräftepotenzial schaffen, das die Ansiedlung von neuen Betrieben und die Weiterentwicklung bestehender vereinfacht.

### **Wer macht es?**

- *lokale und regionale Tourismusorganisationen*
- *Wirtschaftsförderung*
- *private Leistungsträger*
- *Kammern und Verbände*

Aber wer hat bei der Entwicklung des lokalen Beherbergungsgewerbes nun das Sagen? Muss es eine landesweit verantwortliche Institution geben? Oder sollte die Entwicklung direkt vor Ort gesteuert werden?

Zu empfehlen ist die Einrichtung einer landesweiten, strategischen Abteilung für jedes Bundesland. Hier werden dann Angebotslücken identifiziert und infrastrukturelle Akzente gesetzt, die der zukünftigen Entwicklung im Beherbergungsgewerbe die notwendigen Perspektiven eröffnen. >> siehe Onlineband Branchenthema, Tabelle 5

Diese landesweite Organisation sollte sich zwingend mit regionalen und kommunalen Partnern des Stadtmarketings und der Wirtschaftsförderung vernetzen. Nur so können lokale, infrastrukturelle Herausforderungen gemeinsam gelöst werden. Die lokalen Ansprechpartner wiederum sollten als Betreuungsebene vor Ort fungieren, die es ermöglicht, im Schnellverfahren notwendige lokale und regionale Genehmigungen einzuholen und Beteiligungsverfahren durchzuführen.



A shiny brass bell with a small knob on top, resting on a dark wooden base. The bell is in sharp focus, reflecting the warm, golden light of the background. The background is a blurred interior space, possibly a hotel lobby or a restaurant, with warm lighting and wooden accents. A red circular graphic is overlaid in the bottom right corner, containing the text "Ergänzende Daten".

**Ergänzende  
Daten**

# Anhangverzeichnis

## Onlineband Wettbewerbsvergleich und Freizeitwirtschaft/Gastgewerbe

<b>Tabelle 1:</b> Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben $\geq$ 10 Betten und auf Campingplätzen 2017 .....	84
<b>Tabelle 2:</b> Kapazitäten und deren Auslastung 2016 und 2017 (inkl. Camping) .....	84
<b>Tabelle 3:</b> Top-5-Herkunftsmärkte je Bundesland 2017 und 2012 (inkl. Camping) .....	85
<b>Tabelle 4:</b> Nachfrage in Beherbergungsbetrieben $\geq$ 10 Betten nach Reisegebieten 2017 (inkl. Camping) .....	86
<b>Tabelle 5:</b> Kapazitäten und deren Auslastung 2016 und 2017 (inkl. Camping) .....	87
<b>Tabelle 6:</b> Kapazitäten der Hotellerie und Sonstigen Beherbergungsbetriebe nach Reisegebieten .....	88
<b>Tabelle 7:</b> Betriebstyp Hotellerie – Nachfragekennzahlen .....	90
<b>Tabelle 8:</b> Airbnb-Einheiten .....	90
<b>Tabelle 9:</b> Destinationsvergleich – Angebotskennzahlen (inkl. Camping) .....	91
<b>Tabelle 10:</b> Destinationsvergleich – Nachfragekennzahlen (inkl. Camping) .....	91
<b>Tabelle 11:</b> Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft 2012 bis 2017 (Index 2012=100) .....	92
<b>Tabelle 12:</b> Besucherentwicklung nach Bundesländern 2012 bis 2017 (Index 2012=100) .....	92
<b>Tabelle 13:</b> Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2011 und 2017 .....	93
<b>Tabelle 14:</b> Reale Umsatzentwicklung im ostdeutschen Gastgewerbe .....	93
<b>Tabelle 15:</b> Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich .....	94
<b>Tabelle 16:</b> Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich .....	95
<b>Tabelle 17:</b> Betriebswirtschaftliche Kennziffern Beherbergungsgewerbe nach Bundesländern .....	96
<b>Tabelle 18:</b> Betriebswirtschaftliche Kennziffern Gastronomie nach Bundesländern .....	97
<b>Tabelle 19:</b> TrustScore nach Reisegebieten und Bundesländern (Skala 0 bis 100 Punkte) .....	98
<b>Tabelle 20:</b> TrustScore Kategoriewerte nach Bundesländern (Skala 0 bis 100 Punkte) .....	99
<b>Tabelle 21:</b> Themenorientierte Qualitätssiegel .....	100
<b>Tabelle 22:</b> DEHOGA Hotelklassifizierung (Anzahl der Betriebe) .....	101
<b>Tabelle 23:</b> G-Klassifizierung für Gästehäuser, Gasthöfe und Pensionen (Anzahl der Betriebe) .....	102
<b>Tabelle 24:</b> DTV-Klassifizierung Ferienwohnungen, Ferienhäuser und Privatzimmer .....	103
<b>Tabelle 25:</b> ServiceQ Klassifizierung .....	104
<b>Tabelle 26:</b> Barrierefrei zertifizierte Betriebe nach Bundesländern .....	105

## Anhangverzeichnis

### Onlineband **Schläfst Du nur, oder erlebst Du auch? Strategien für den Beherbergungsmarkt**

<b>Tabelle 1:</b> Förderung von Beherbergungsinvestitionen mit GRW-Mitteln 2014-2017.....	106
<b>Tabelle 2:</b> Investitionsbereitschaft nach Bundesländern .....	106
<b>Tabelle 3:</b> Investitionsbereitschaft nach Betriebstypen .....	106
<b>Tabelle 4:</b> Beispiele für Erfolgsfaktoren in den Beherbergungstypen der Zukunft.....	107
<b>Tabelle 5:</b> Checkliste serviceorientierte Standortberatung und Investitionsmanagement..... für den Beherbergungsmarkt	108

**Tabelle 1: Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten und auf Campingplätzen 2017**

	Beherbergungsbetriebe ≥ 10 Betten			Campingplätze			Beherbergungsbetriebe ≥ 10 Betten und Campingplätze		
	Anzahl (Mio.)	Rang	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	Anzahl (Tsd.)	Rang	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	Anzahl (Mio.)	Rang	Veränderung ggü. Vorjahr (%)
Baden-Württemberg	48,9	3	1,3	4.011	4	6,4	29,9	2	1,7
Bayern	88,8	1	3,7	5.617	1	7,8	94,4	1	3,7
Berlin	31,0	6	0,3	117	15	-1,6	31,2	6	0,3
Brandenburg	12,0	12	1,8	1.120	9	-0,6	13,1	12	1,6
Bremen	2,4	16	1,5	88	16	13,2	2,4	16	1,9
Hamburg	13,7	11	3,7	140	13	1,7	13,8	11	3,7
Hessen	32,9	5	4,6	1.176	8	4,5	34,1	5	4,6
Mecklenburg-Vorpommern	25,2	8	-0,6	4.561	2	-7,9	29,8	8	-1,8
Niedersachsen	39,1	4	1,8	4.421	3	0,7	43,5	4	1,7
Nordrhein-Westfalen	49,7	2	3,6	1.833	7	10,3	51,5	3	3,9
Rheinland-Pfalz	19,7	9	1,3	2.551	6	3,5	22,2	9	1,5
Saarland	3,0	15	2,5	129	14	-3,5	3,1	15	2,3
Sachsen	18,8	10	3,9	680	10	9,5	19,5	10	4,1
Sachsen-Anhalt	7,7	14	4,2	409	12	8,2	19,5	14	4,4
Schleswig-Holstein	26,3	7	7,4	3.622	5	-3,2	29,9	7	6,0
Thüringen	9,4	13	1,9	576	11	3,2	9,9	13	1,9
<b>Deutschland</b>	<b>428,4</b>		<b>2,8</b>	<b>31.051</b>		<b>1,9</b>	<b>459,5</b>		<b>2,7</b>

In Schleswig-Holstein nahm das Statistikamt Nord 2017 eine Berichtsreisenerweiterung vor. Die Daten aus 2017 in Tabelle 1 und 2 sind daher nur bedingt mit den Vorjahren vergleichbar.

Quelle: dwif 2018, Daten Statistisches Bundesamt

**Tabelle 2: Kapazitäten und deren Auslastung 2016 und 2017 (inkl. Camping)**

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten (Tsd.)		Auslastung angebotener Schlafgelegenheiten (%)		Auslastung angebotener Betten der Hotellerie (%)	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Baden-Württemberg	6.644	6.609	396,1	401,3	39,2	39,4	43,6	43,8
Bayern	12.107	11.989	697,6	699,8	38,0	39,7	43,5	45,2
Berlin	789	795	143,7	147,2	59,7	58,9	61,4	60,3
Brandenburg	1.650	1.648	125,3	125,9	33,0	33,6	39,3	40,3
Bremen	115	119	14,7	14,8	44,6	45,2	46,2	46,4
Hamburg	362	383	60,7	62,9	60,2	60,4	61,5	61,8
Hessen	3.421	3.428	253,1	257,6	37,9	38,8	42,2	43,5
Mecklenburg-Vorpommern	2.782	2.797	276,3	277,2	35,8	35,1	46,8	46,6
Niedersachsen	5.570	5.585	391,0	395,8	33,3	33,6	38,9	39,7
Nordrhein-Westfalen	5.136	5.102	368,6	375,0	37,9	38,8	41,1	42,3
Rheinland-Pfalz	3.496	3.499	232,6	230,2	29,8	30,1	33,6	34,7
Saarland	263	259	24,2	24,4	38,2	38,7	35,9	0,0
Sachsen	2.069	2.071	145,0	147,2	38,6	39,7	41,8	43,1
Sachsen-Anhalt	1.088	1.123	73,7	75,4	31,7	32,4	35,9	37,3
Schleswig-Holstein	3.952	4.005	256,6	266,1	37,0	37,0	49,1	49,6
Thüringen	1.329	1.316	108,5	108,2	34,1	34,8	36,7	38,1
<b>Deutschland</b>	<b>50.773</b>	<b>50.728</b>	<b>3.567,8</b>	<b>3.609,0</b>	<b>37,9</b>	<b>38,5</b>	<b>43,9</b>	<b>44,8</b>

Quelle: dwif 2018, Daten Statistisches Bundesamt

**Tabelle 3: Top-5-Herkunftsmärkte je Bundesland 2017 und 2012 (inkl. Camping)**

	Übernachtungen			Anteil an allen ÜN aus dem Ausland (%)			Aufenthalts- dauer (Tage)	
	2012	2017	Veränderung 2017 ggü. 2012 (%)	2012	2017	Veränderung 2017 ggü. 2012 (%-Punkte)	2012	2017
<b>Brandenburg</b>								
Polen	122.546	129.672	5,8	15,3	16,5	1,2	2,4	2,5
Niederlande	124.374	105.285	-15,3	15,5	10,9	-4,6	2,6	2,4
Dänemark	51.074	68.874	34,9	6,4	7,2	0,8	2,4	2,2
Vereinigtes Königreich	40.531	56.958	40,5	5,1	5,9	0,8	2,2	2,1
Schweiz	39.202	49.210	25,5	4,9	5,1	0,2	2,1	2,2
Ausland insgesamt	801.678	962.328	20,0				2,3	2,2
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>								
Schweiz	145.595	157.944	8,5	15,9	15,8	-0,1	3,1	3,2
Niederlande	148.961	142.503	-4,3	16,2	14,3	-1,9	3,4	3,2
Schweden	139.473	140.899	1,0	15,2	14,1	-1,1	2,0	1,9
Dänemark	124.682	132.920	6,6	13,6	13,3	-0,3	2,5	2,3
Österreich	66.870	77.348	15,7	7,3	7,8	0,5	3,1	3,1
Ausland insgesamt	917.525	997.626	8,7				2,7	2,6
<b>Sachsen</b>								
Polen	105.912	184.180	73,9	5,8	8,9	0,1	2,6	2,5
Niederlande	184.777	178.391	-3,5	10,2	8,7	-1,5	2,6	2,3
Schweiz	144.732	155.660	7,6	8,0	7,6	-0,4	2,3	2,3
USA	139.275	152.372	9,4	7,7	7,4	-0,3	2,3	2,1
Österreich	147.148	150.294	2,1	8,1	7,3	-0,8	2,4	2,2
Ausland insgesamt	1.815,9	2.058.115	13,3				2,3	2,1
<b>Sachsen-Anhalt</b>								
Niederlande	99.932	97.256	-2,7	18,8	15,3	-3,5	2,5	2,3
Polen	59.023	73.966	25,3	11,1	11,6	0,5	3,5	3,3
Dänemark	44.441	53.729	20,9	8,4	8,5	0,1	2,0	1,9
USA	24.499	35.504	44,9	4,6	5,6	1	2,3	2,0
Schweiz	24.977	34.926	39,8	4,7	5,5	0,8	2,0	1,9
Ausland insgesamt	531.699	635.473	19,5				2,4	2,2
<b>Thüringen</b>								
Niederlande	120.968	110.739	-8,5	20,4	17,8	-2,6	2,8	2,6
Polen	39.786	52.693	32,4	6,7	8,5	1,8	3,2	3,2
Schweiz	38.215	45.452	18,9	6,4	7,3	0,9	2,0	2,0
Österreich	37.070	43.250	16,7	6,2	7,0	0,8	2,2	2,0
USA	24.559	39.909	62,5	4,1	6,4	2,3	2,2	1,9
Ausland insgesamt	593.444	622.257	4,9					

Quelle: dwif 2018, Daten Statistische Landesämter

**Tabelle 4: Nachfrage in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten nach Reisegebieten 2017 (inkl. Camping)**

	Ankünfte	Übernach- tungen	Aufent- halts- dauer (Tage)	ÜN Verän- derung 2017 ggü. 2016 (%)	ÜN Ausländer	Verände- rung 2017 ggü. 2016 (%)	Ausländer- anteil (%)
<b>Brandenburg</b>	<b>4.898.809</b>	<b>13.090.100</b>	<b>2,7</b>	<b>1,6</b>	<b>962.328</b>	<b>-0,8</b>	<b>7,4</b>
Barnimer Land	246.581	875.424	3,6	-1,2	48.162	10,8	5,5
Dahme-Seenland	555.916	1.042.304	1,9	0,6	176.054	0,5	16,9
Elbe-Elster-Land	61.428	243.740	4,0	6,8	5.240	-24,1	2,1
Fläming	487.111	1.194.107	2,5	0,9	184.933	-12,6	15,5
Havelland	405.190	1.073.891	2,7	2,4	56.246	-14,1	5,2
Lausitzer Seenland	109.838	391.742	3,6	5,6	21.601	32,5	5,5
Niederlausitz	80.385	184.140	2,3	6,6	24.130	42,9	13,1
Potsdam	508.583	1.171.431	2,3	2,8	121.704	-2,5	10,4
Prignitz	138.825	313.341	2,3	3,8	14.001	-14,9	4,5
Ruppiner Seenland	551.275	1.535.624	2,8	1,4	64.099	7,7	4,2
Seenland Oder-Spree	691.939	2.217.178	3,2	0,8	121.482	6,1	5,5
Spreewald	733.565	1.863.555	2,5	0,9	99.774	6,0	5,4
Uckermark	328.173	983.623	3,0	3,3	24.902	0,0	2,5
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	<b>7.527.619</b>	<b>29.751.881</b>	<b>4,0</b>	<b>-1,8</b>	<b>997.626</b>	<b>-3,5</b>	<b>3,4</b>
Mecklenburgische Ostseeküste	2.177.388	8.166.250	3,8	-0,7	284.024	-2,3	3,5
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	1.250.172	4.322.146	3,5	0,2	121.923	-6,5	2,8
Rügen/Hiddensee	1.363.170	6.331.131	4,6	-2,1	243.482	2,1	3,8
Vorpommern	2.175.035	9.494.901	4,4	-3,3	208.991	-3,7	2,2
Westmecklenburg	561.854	1.437.453	2,6	-2,5	139.206	-11,4	9,7
<b>Sachsen-Anhalt</b>	<b>3.383.962</b>	<b>8.135.118</b>	<b>2,4</b>	<b>4,4</b>	<b>635.473</b>	<b>14,1</b>	<b>7,8</b>
Altmark	227.660	593.827	2,6	1,1	23.445	-12,0	3,9
Anhalt-Wittenberg	536.654	1.266.270	2,4	11,3	152.591	41,4	12,1
Halle, Saale-Unstrut	712.334	1.584.680	2,2	4,8	160.086	15,6	10,1
Harz und Harzvorland	1.129.756	3.010.152	2,7	2,7	129.768	-1,6	4,3
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	777.558	1.680.189	2,2	4,3	169.583	11,5	10,1
<b>Sachsen</b>	<b>7.864.001</b>	<b>19.513.123</b>	<b>2,5</b>	<b>4,1</b>	<b>2.058.115</b>	<b>8,8</b>	<b>10,5</b>
Chemnitz	265.228	507.327	1,9	2,7	78.927	11,9	15,6
Dresden	2.173.407	4.433.443	2,0	3,8	909.278	3,9	20,5
Erzgebirge	1.058.072	3.086.898	2,9	2,2	112.467	4,8	3,6
Leipzig	1.708.913	3.171.353	1,9	9,4	506.468	14,7	16,0
Oberlausitz/Niederschlesien	710.048	1.895.299	2,7	3,2	95.232	9,5	5,0
Sächsische Schweiz	470.034	1.615.675	3,4	3,6	66.032	23,1	4,1
Sächsisches Burgen- und Heideland	694.789	2.008.466	2,9	2,7	151.377	18,5	7,5
Sächsisches Elbland	445.439	1.376.865	3,1	2,6	109.137	4,0	7,9
Vogtland	338.071	1.417.797	4,2	3,5	29.197	26,1	2,1
<b>Thüringen</b>	<b>3.873.115</b>	<b>9.927.254</b>	<b>2,6</b>	<b>1,9</b>	<b>622.257</b>	<b>7,1</b>	<b>6,3</b>
Eichsfeld	113.241	329.410	2,9	3,4	16.630	-5,5	5,0
Hainich	152.144	470.855	3,1	9,7	10.486	-19,1	2,2
Kyffhäuser	107.469	351.991	3,3	3,9	5.300	24,7	1,5
Saaleland	117.152	423.343	3,6	-0,1	25.471	6,2	6,0
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	1.330.247	2.369.265	1,8	4,7	282.090	9,4	11,9
Südharz	78.900	188.447	2,4	-10,1	8.177	10,3	4,3
Thüringer Rhön	125.200	490.191	3,9	3,8	11.860	23,0	2,4
Thüringer Vogtland	181.910	341.592	1,9	-0,8	37.061	5,3	10,8
Thüringer Wald	1398355	4.166.933	3,0	0,6	183.704	2,1	4,4
Übriges Thüringen	268.497	795.227	3,0	-0,3	41.478	27,9	5,2

Quelle: dwif 2018, Daten Statistische Landesämter

**Tabelle 5: Kapazitäten und deren Auslastung 2016 und 2017 (inkl. Camping)**

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)		Auslastung Betten bzw. Schlafgelegenheiten (%)	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
<b>Brandenburg*</b>	<b>1.650</b>	<b>1.648</b>	<b>125.253</b>	<b>125.878</b>	<b>75,9</b>	<b>76,4</b>	<b>40,6</b>	<b>41,1</b>
Barnimer Land	95	89	8.454	8.516	89,0	95,7	38,4	39,0
Dahme-Seenland	68	67	8.626	8.608	126,9	128,5	48,3	48,9
Elbe-Elster-Land	61	61	2.393	2.405	39,2	39,4	35,6	38,3
Fläming	160	161	9.913	10.033	62,0	62,3	40,7	40,2
Havelland	184	188	14.347	14.618	78,0	77,8	32,9	34,6
Lausitzer Seenland	38	38	4.041	4.028	106,3	106,0	34,6	37,5
Niederlausitz	54	51	3.358	3.328	62,2	65,3	24,6	27,1
Potsdam	56	57	6.386	6.554	114,0	115,0	53,2	52,5
Prignitz	87	91	3.709	3.724	42,6	40,9	30,5	31,7
Ruppiner Seenland	222	218	15.105	14.605	68,0	67,0	39,8	40,6
Seenland Oder-Spree	261	252	22.535	22.223	86,3	88,2	39,1	39,7
Spreewald	233	234	16.443	17.096	70,6	73,1	46,5	46,1
Uckermark	131	141	9.943	10.140	75,9	71,9	40,2	40,3
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	<b>2.782</b>	<b>2.797</b>	<b>276.258</b>	<b>277.160</b>	<b>99,3</b>	<b>99,1</b>	<b>35,8</b>	<b>35,1</b>
Mecklenburgische Ostseeküste	565	574	64.496	64.356	114,2	112,1	38,9	38,5
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	485	491	51.831	51.316	106,9	104,5	28,0	28,3
Rügen/Hiddensee	623	620	58.660	59.712	94,2	96,3	37,4	36,6
Vorpommern	875	878	83.987	84.765	96,0	96,5	38,1	36,8
Westmecklenburg	234	234	17.284	17.011	73,9	72,7	28,7	28,0
<b>Sachsen-Anhalt</b>	<b>1.088</b>	<b>1.123</b>	<b>73.741</b>	<b>75.375</b>	<b>67,8</b>	<b>67,1</b>	<b>31,7</b>	<b>0,0</b>
Altmark	101	105	7.234	7.270	71,6	69,2	28,6	0,0
Anhalt-Wittenberg	163	166	12.055	12.271	74,0	73,9	29,4	0,0
Halle, Saale-Unstrut	219	224	13.335	13.770	60,9	61,5	33,0	0,0
Harz und Harzvorland	396	407	24.739	25.034	62,5	61,5	33,8	0,0
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	209	221	16.378	17.030	78,4	77,1	29,9	0,0
<b>Sachsen*</b>	<b>2.069</b>	<b>2.071</b>	<b>145.027</b>	<b>147.244</b>	<b>70,1</b>	<b>71,1</b>	<b>42,9</b>	<b>43,9</b>
Chemnitz	44	44	.	.	.	.	36,9	37,9
Dresden	175	177	23.341	23.372	133,4	132,0	52,5	54,4
Erzgebirge	488	475	27.010	26.807	55,3	56,4	36,9	38,1
Leipzig	121	128	.	.	.	.	51,3	51,9
Oberlausitz/Niederschlesien	378	372	22.854	22.834	60,5	61,4	33,1	33,7
Sächsische Schweiz	233	236	12.738	13.282	54,7	56,3	41,6	41,8
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	292	303	17.392	18.070	59,6	59,6	39,4	39,7
Sächsisches Elbland	186	182	11.378	11.059	61,2	60,8	40,4	42,0
Vogtland	152	154	9.912	10.263	65,2	66,6	46,0	46,5
<b>Thüringen*</b>	<b>1.329</b>	<b>1.316</b>	<b>108.500</b>	<b>108.226</b>	<b>81,6</b>	<b>82,2</b>	<b>39,4</b>	<b>40,3</b>
Eichsfeld	55	55	.	.	.	.	38,5	40,9
Hainich	66	69	4.430	4.575	67,1	66,3	42,3	45,2
Kyffhäuser	44	46	.	.	.	.	43,0	41,6
Saaleland	61	58	3.439	3.529	56,4	60,8	51,0	49,9
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	174	174	14.012	13.962	80,5	80,2	45,4	47,5
Südharz	42	38	2.672	2.466	63,6	64,9	30,6	29,7
Thüringer Rhön	87	87	4.686	4.647	53,9	53,4	38,9	41,0
Thüringer Vogtland	66	66	4.480	4.558	67,9	69,1	30,1	29,2
Thüringer Wald	636	628	63.248	62.811	99,4	100,0	36,5	37,0
Übriges Thüringen	98	95	6.278	6.306	64,1	66,4	41,3	41,7

\* Auslastungswerte ohne Campingplätze

. Datenschutz

Quelle: dwif 2018, Daten Statistische Landesämter

**Tabelle 6: Kapazitäten der Hotellerie und Sonstigen Beherbergungsbetriebe nach Reisegebieten**

	Hotellerie (Hotels, Hotels garnis, Pensionen, Gasthöfe)							
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Betten		Betriebsgröße (Betten pro Betrieb)		Auslastung der Betten (%)	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
<b>Brandenburg</b>	<b>958</b>	<b>962</b>	<b>46.665</b>	<b>47.099</b>	<b>48,7</b>	<b>49,0</b>	<b>39,3</b>	<b>40,3</b>
Barnimer Land	55	53	2.458	2.472	44,7	46,6	31,7	32,0
Dahme-Seenland	35	35	2.473	2.474	70,7	70,7	46,0	47,0
Elbe-Elster-Land	36	37	714	740	19,8	20,0	26,8	28,6
Fläming	114	115	6.179	6.203	54,2	53,9	37,8	38,1
Havelland	91	93	3.957	4.059	43,5	43,6	32,9	35,0
Lausitzer Seenland	20	20	850	833	42,5	41,7	27,4	31,5
Niederlausitz	31	30	1.195	1.213	38,5	40,4	28,7	32,0
Potsdam	41	41	4.914	5.055	119,9	123,3	51,1	50,1
Prignitz	58	61	2.000	1.963	34,5	32,2	33,4	34,6
Ruppiner Seenland	124	123	5.242	5.239	42,3	42,6	36,9	38,7
Seenland Oder-Spree	148	144	6.881	6.877	46,5	47,8	35,4	36,6
Spreewald	145	147	6.788	6.937	46,8	47,2	46,8	46,5
Uckermark	60	63	3.014	3.034	50,2	48,2	44,5	45,8
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	<b>1.340</b>	<b>1.349</b>	<b>85.150</b>	<b>85.797</b>	<b>63,5</b>	<b>63,6</b>	<b>46,8</b>	<b>46,6</b>
Mecklenburgische Ostseeküste	294	301	23.043	23.364	78,4	77,6	49,7	49,4
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	232	237	10.891	10.961	46,9	46,2	38,0	37,9
Rügen/Hiddensee	260	261	18.318	18.399	70,5	70,5	48,9	48,8
Vorpommern	414	411	26.550	26.660	64,1	64,9	49,2	49,1
Westmecklenburg	140	139	6.348	6.413	45,3	46,1	35,7	35,0
<b>Sachsen-Anhalt</b>	<b>778</b>	<b>796</b>	<b>37.514</b>	<b>38.200</b>	<b>48,2</b>	<b>48,0</b>	<b>35,9</b>	<b>0,0</b>
Altmark	72	72	2.723	2.651	37,8	36,8	30,6	0,0
Anhalt-Wittenberg	113	117	5.450	5.528	48,2	47,2	33,5	0,0
Halle, Saale-Unstrut	176	179	8.421	8.805	47,8	49,2	33,3	0,0
Harz und Harzvorland	262	267	12.402	12.551	47,3	47,0	40,8	0,0
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	155	161	8.518	8.665	55,0	53,8	34,5	0,0
<b>Sachsen</b>	<b>1.521</b>	<b>1.506</b>	<b>85.091</b>	<b>86.076</b>	<b>55,9</b>	<b>57,2</b>	<b>41,8</b>	<b>43,1</b>
Dresden	147	147	20.811	20.625	141,6	140,3	53,2	55,3
Chemnitz	35	35	3.129	3.132	89,4	89,5	37,3	38,1
Erzgebirge	361	352	15.639	15.211	43,3	43,2	35,9	38,7
Leipzig	96	99	13.070	13.974	136,1	141,2	52,8	53,4
Oberlausitz/Niederschlesien	254	247	8.733	8.688	34,4	35,2	33,0	33,5
Sächsische Schweiz	151	147	5.689	5.832	37,7	39,7	38,1	38,6
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	204	209	8.197	8.257	40,2	39,5	31,9	32,4
Sächsisches Elbland	156	154	6.559	6.549	42,0	42,5	31,1	32,2
Vogtland	117	116	3.633	3.808	31,1	32,8	32,1	34,0
<b>Thüringen</b>	<b>946</b>	<b>932</b>	<b>45.570</b>	<b>45.435</b>	<b>48,2</b>	<b>48,2</b>	<b>36,7</b>	<b>38,1</b>
Eichsfeld	38	39	1.368	1.366	36,0	36,0	26,7	30,3
Hainich	40	40	1.600	1.694	40,0	40,0	34,2	38,9
Kyffhäuser	25	26	780	790	31,2	31,2	37,7	36,1
Saaleland	41	38	1.321	1.368	32,2	32,2	38,2	38,2
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	146	144	11.808	11.733	80,9	80,9	46,4	48,9
Südharz	28	25	1.325	1.227	47,3	47,3	32,0	31,4
Thüringer Rhön	62	61	1.967	1.939	31,7	31,7	23,5	25,5
Thüringer Vogtland	49	49	2.515	2.554	51,3	51,3	32,3	31,4
Thüringer Wald	443	440	19.758	19.737	44,6	44,6	34,0	34,8
Übriges Thüringen	74	70	3.128	3.027	42,3	42,3	34,5	36,3

Quelle: dwif 2018, Daten Statistische Landesämter



**Fortsetzung Tabelle 6:**

	Sonstige Beherbergungsbetriebe (inkl. Camping)			
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten	
	2016	2017	2016	2017
<b>Brandenburg</b>	<b>692</b>	<b>686</b>	<b>78.588</b>	<b>78.779</b>
Barnimer Land	40	36	5.996	6.044
Dahme-Seenland	33	32	6.153	6.134
Elbe-Elster-Land	25	24	1.679	1.665
Fläming	46	46	3.734	3.830
Havelland	93	95	10.390	10.559
Lausitzer Seenland	18	18	3.191	3.195
Niederlausitz	23	21	2.163	2.115
Potsdam	15	16	1.472	1.499
Prignitz	29	30	1.709	1.761
Ruppiner Seenland	98	95	9.863	9.366
Seenland Oder-Spree	113	252	15.654	15.346
Spreewald	88	87	9.655	10.159
Uckermark	71	78	6.929	7.106
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	<b>1.442</b>	<b>1.448</b>	<b>191.108</b>	<b>191.363</b>
Mecklenburgische Ostseeküste	271	273	41.453	40.992
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	253	237	40.940	40.355
Rügen/Hiddensee	363	359	40.342	41.313
Vorpommern	461	467	57.437	58.105
Westmecklenburg	94	95	10.936	10.598
<b>Sachsen-Anhalt</b>	<b>310</b>	<b>327</b>	<b>36.227</b>	<b>37.175</b>
Altmark	29	33	4.511	4.619
Anhalt-Wittenberg	50	49	6.605	6.743
Halle, Saale-Unstrut	43	45	4.914	4.965
Harz und Harzvorland	134	140	12.337	12.483
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	54	60	7.860	8.365
<b>Sachsen</b>	<b>548</b>	<b>565</b>	<b>59.936</b>	<b>61.168</b>
Dresden	28	30	2.530	2.747
Chemnitz	9	9	.	.
Erzgebirge	127	123	11.371	11.596
Leipzig	25	29	.	.
Oberlausitz/Niederschlesien	124	125	14.121	14.146
Sächsische Schweiz	82	89	7.049	7.450
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	88	94	9.195	9.813
Sächsisches Elbland	30	28	4.819	4.510
Vogtland	35	38	6.279	6.455
<b>Thüringen</b>	<b>383</b>	<b>384</b>	<b>62.930</b>	<b>62.791</b>
Eichsfeld	17	16	.	.
Hainich	26	29	2.830	2.881
Kyffhäuser	19	20	.	.
Saaleland	20	20	2.118	2.161
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	28	30	2.204	2.229
Südharz	14	13	1.347	1.239
Thüringer Rhön	25	26	2.719	2.708
Thüringer Vogtland	17	17	1.965	2.004
Thüringer Wald	193	188	43.490	43.074
Übriges Thüringen	24	25	3.150	3.279

Quelle: dwif 2018, Daten Statistische Landesämter

**Tabelle 7: Betriebstyp Hotellerie – Nachfragekennzahlen**

	Ankünfte		Übernachtungen		Veränderung Übernachtungen (%)		Aufenthalts- dauer (Tage)	
	2016	2017	2016	2017	2017/ 2012	2017/ 2016	2012	2017
<b>Brandenburg</b>	<b>3.191.274</b>	<b>3.297.836</b>	<b>6.536.798</b>	<b>6.728.999</b>	<b>14,7</b>	<b>2,9</b>	<b>2,1</b>	<b>2,0</b>
Anteil an Ost-D (%)	16,3	16,3	14,8	14,9				
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	<b>4.627.053</b>	<b>4.645.598</b>	<b>13.846.065</b>	<b>13.772.047</b>	<b>10,0</b>	<b>-0,5</b>	<b>2,9</b>	<b>3,0</b>
Anteil an Ost-D (%)	23,7	23,0	31,4	30,5				
<b>Sachsen-Anhalt</b>	<b>2.483.692</b>	<b>2.639.592</b>	<b>4.835.354</b>	<b>5.107.899</b>	<b>10,4</b>	<b>5,6</b>	<b>2,0</b>	<b>1,9</b>
Anteil an Ost-D (%)	12,7	13,0	11,0	11,3				
<b>Sachsen</b>	<b>6.272.184</b>	<b>6.567.018</b>	<b>12.855.194</b>	<b>13.411.227</b>	<b>7,1</b>	<b>4,3</b>	<b>2,1</b>	<b>2,0</b>
Anteil an Ost-D (%)	32,1	32,5	29,2	29,7				
<b>Thüringen</b>	<b>2.969.702</b>	<b>3.082.776</b>	<b>6.015.524</b>	<b>6.193.718</b>	<b>4,4</b>	<b>3,0</b>	<b>2,1</b>	<b>2,0</b>
Anteil an Ost-D (%)	15,2	15,2	13,6	13,7				
<b>Ostdeutschland</b>	<b>19.543.905</b>	<b>20.232.820</b>	<b>44.088.935</b>	<b>45.213.890</b>	<b>9,0</b>	<b>2,6</b>	<b>2,3</b>	<b>2,2</b>

Quelle: dwif 2018, Daten Statistische Landesämter

**Tabelle 8: Airbnb-Einheiten nach Bundesländern in Ostdeutschland**

	Anzahl Active Rentals (Stand: Februar 2018)
Brandenburg	1.836
Mecklenburg-Vorpommern	6.711
Sachsen-Anhalt	870
Sachsen	4.463
Thüringen	1.201
<b>Ostdeutschland</b>	<b>15.081</b>
<b>Deutschland</b>	<b>99.893</b>

Quelle: dwif 2018, Daten airDNA

**Tabelle 9: Destinationsvergleich – Angebotskennzahlen (inkl. Camping)**

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Betten pro Betrieb)	
	2017	Veränderung ggü. 2012 (%)	2017	Veränderung ggü. 2012 (%)	2017	Veränderung ggü. 2012 (in Betten)
<b>Küsten</b>						
Ostdeutschland	2.072	-7,9	208.833	-4,4	100,8	3,7
Deutschland	5.620	-5,2	472.039	-0,8	84,0	3,7
<b>Seenregionen</b>						
Ostdeutschland	2.214	-3,5	176.726	-2,6	79,8	0,7
Deutschland	4.794	-5,2	321.037	-3,2	67,0	1,4
<b>Mittelgebirge</b>						
Ostdeutschland	2.137	-2,8	152.457	0,6	71,3	2,4
Deutschland	17.873	-6,3	1.104.693	-1,7	61,8	2,9

Aufgrund einer Berichtskeiserweiterung des Statistikamtes Nord ist das Reisegebiet Nordsee (SH) nicht in der Auswertung des Destinationstyps der Küstenregionen enthalten.

Quelle: dwif 2018, Daten Statistische Landesämter

**Tabelle 10: Destinationsvergleich – Nachfragekennzahlen (inkl. Camping)**

	Ankünfte		Übernachtungen		Aufenthaltsdauer (Tage)	
	2017 (Tsd.)	Veränderung ggü. 2012 (%)	2017 (Tsd.)	Veränderung ggü. 2012 (%)	2017	Veränderung ggü. 2012
<b>Küsten</b>						
Ostdeutschland	5.716	10,6	23.992	8,4	4,2	-0,1
Deutschland	12.990	17,1	53.396	13,1	4,1	-0,1
<b>Seenregionen</b>						
Ostdeutschland	5.783	11,3	16.534	7,9	2,9	-0,1
Deutschland	11.265	13,8	33.503	8,8	3,0	-0,1
<b>Mittelgebirge</b>						
Ostdeutschland	4.888	4,8	14.670	0,5	3,0	-0,1
Deutschland	45.454	12,0	124.647	6,5	2,7	-0,1

Aufgrund einer Berichtskeiserweiterung des Statistikamtes Nord ist das Reisegebiet Nordsee (SH) nicht in der Auswertung des Destinationstyps der Küstenregionen enthalten.

Quelle: dwif 2018, Daten Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

**Tabelle 11: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft 2012 bis 2017 (Index 2012=100)**

Kategorie		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ausflugsschiffe/Fähren	Ost-D	100	79,4	95,9	82,0	91,3	89,2
	Gesamt	100	90,1	97,9	90,4	97,3	95,3
Bergbahnen	Ost-D	100	107,6	103,9	103,8	101,8	108,9
	gesamt	100	109,2	109,5	110,9	110,7	117,2
Besucherführungen (Industrie-/sonstige Anlagen)	Ost-D	100	97,1	98,6	94,0	97,9	84,2
	gesamt	100	92,0	92,1	89,1	90,0	85,0
Burgen/Schlösser	Ost-D	100	97,0	103,8	99,6	100,8	99,4
	gesamt	100	96,7	105,2	101,2	103,0	101,2
Denkmäler/historische Bauwerke	Ost-D	100	119,0	126,6	115,6	112,8	116,5
	gesamt	100	112,9	119,0	111,2	115,6	113,3
Erlebnisbäder/Thermen	Ost-D	100	98,2	96,9	95,4	97,7	98,5
	gesamt	100	99,0	99,2	99,4	99,2	98,9
Freilichtmuseen/Besucherbergwerke	Ost-D	100	96,6	106,5	99,7	101,7	97,1
	gesamt	100	99,5	103,6	99,2	99,6	95,5
Freizeit-/Erlebniseinrichtungen	Ost-D	100	100,5	105,2	101,4	109,3	112,2
	gesamt	100	98,3	102,1	105,9	103,7	105,7
Kirchen	Ost-D	100	94,0	100,8	141,0	95,5	94,2
	gesamt	100	94,3	100,2	135,7	97,3	98,8
Landschaftsattraktionen	Ost-D	100	99,4	102,0	93,9	101,5	109,0
	gesamt	100	93,9	96,5	90,1	96,4	99,3
Museen/Ausstellungen	Ost-D	100	93,7	94,5	91,2	86,7	90,3
	gesamt	100	95,8	94,5	92,3	95,8	96,5
Naturinfozentren	Ost-D	100	98,6	105,4	107,9	112,6	109,9
	gesamt	100	97,9	101,2	103,3	109,6	109,3
Private Eisenbahnen	Ost-D	100	87,9	93,9	97,1	96,0	99,8
	gesamt	100	88,1	93,8	96,9	95,8	99,5
Stadtführungen	Ost-D	100	98,5	93,6	91,2	95,5	102,9
	gesamt	100	99,3	99,0	97,3	101,3	102,2
Zoos/Tierparks	Ost-D	100	89,9	103,4	99,5	99,2	99,3
	gesamt	100	94,5	103,0	100,1	102,4	101,9

Quelle: dwif 2018, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

**Tabelle 12: Besucherentwicklung nach Bundesländern 2012 bis 2017 (Index 2012=100)**

Bundesland	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Brandenburg	100	96,1	98,7	98,1	101,6	99,2
Mecklenburg-Vorpommern	100	94,0	96,1	96,4	97,4	98,6
Sachsen	100	96,7	100,9	95,4	95,1	96,4
Sachsen-Anhalt	100	86,4	94,7	98,2	92,3	97,9
Thüringen	100	97,9	104,5	99,8	101,0	102,3
<b>Ostdeutschland</b>	<b>100</b>	<b>94,6</b>	<b>99,4</b>	<b>97,1</b>	<b>96,7</b>	<b>98,2</b>
<b>Freizeitwirtschaft in allen erfassten Bundesländern</b>	<b>100</b>	<b>96,7</b>	<b>100,0</b>	<b>99,3</b>	<b>100,5</b>	<b>100,6</b>

Quelle: dwif 2018, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

**Tabelle 13: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2011 und 2017**

	2011			2017		
	Gastgewerbe	alle Branchen	Anteil Gastgewerbe (%)	Gastgewerbe	alle Branchen	Anteil Gastgewerbe (%)
Brandenburg	25.731	774.226	3,3	30.505	834.579	3,7
Mecklenburg-Vorpommern	34.523	537.752	6,4	37.355	567.650	6,6
Sachsen	44.958	1.451.237	3,1	53.322	1.580.184	3,4
Sachsen-Anhalt	20.522	771.172	2,7	23.309	792.591	2,9
Thüringen	20.412	763.244	2,7	22.404	801.728	2,8
<b>Ostdeutschland</b>	<b>146.146</b>	<b>4.297.631</b>	<b>3,4</b>	<b>166.895</b>	<b>4.576.732</b>	<b>3,6</b>
<b>Deutschland</b>	<b>868.218</b>	<b>28.641.222</b>	<b>3,0</b>	<b>1.062.982</b>	<b>32.164.973</b>	<b>3,3</b>

Quelle: dwif 2018, Daten Bundesagentur für Arbeit

**Tabelle 14: Reale Umsatzentwicklung im ostdeutschen Gastgewerbe**

	Veränderung ggü. Vorjahr in %					
	2011	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Brandenburg</b>						
Gastgewerbe	-1,8	-4,9	-0,2	1,0	2,6	1,2
Beherbergung	-1,9	-3,6	-0,4	2,8	-0,1	4,2
Gastronomie	-1,8	-5,8	-0,1	-0,2	4,1	-0,7
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>						
Gastgewerbe	0,2	0,4	1,5	0,4	3,8	-4,1
Beherbergung	-0,5	0,9	3,8	0,6	5,7	-4,6
Gastronomie	1,6	-0,6	-3,1	-0,1	0,3	-2,8
<b>Sachsen</b>						
Gastgewerbe	2,3	0,2	2,1	5,2	2,2	1,4
Beherbergung	-0,4	-2,3	-0,2	1,3	4,2	3,1
Gastronomie	3,8	1,6	3,6	7,7	1,1	0,4
<b>Sachsen-Anhalt</b>						
Gastgewerbe	3,5	-0,4	4,1	2,8	0,7	2,9
Beherbergung	2,1	-0,3	8,6	6,7	0,9	3,2
Gastronomie	4,3	-0,5	1,4	0,4	0,6	2,7
<b>Thüringen</b>						
Gastgewerbe	-5,1	-1,7	0,8	3,0	-0,6	1,2
Beherbergung	-6,0	-3,0	-0,4	3,6	3,3	2,0
Gastronomie	-4,6	-0,8	1,6	2,5	-3,4	0,6
<b>Deutschland</b>						
Gastgewerbe	2,4	-1,1	1,0	1,6	0,8	0,9
Beherbergung	2,4	-1,2	0,9	2,1	1,9	0,9
Gastronomie	2,4	-1,0	1,1	1,3	0,2	0,9

Quelle: dwif 2018, Daten Statistische Landesämter

**Tabelle 15: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich**

	2006	2011	2014	2016	2016 1. Quartil	2016 3. Quartil	Veränderung 2006/16 (%-Punkte)	Veränderung 2015/16 (%-Punkte)
<b>Cash-Flow-Rate</b>								
Beherbergung	14,1	15,2	15,5	15,5	8,3	25,6	1,4	-0,3
Hotels	12,1	13,0	13,5	13,5	7,2	22,6	1,4	-0,1
Hotels garnis	18,8	20,1	20,6	22,1	13,5	33,3	3,3	1,5
Gasthöfe	15,8	17,7	17,3	17,2	10,9	24,9	1,4	0,0
Pensionen	22,5	26,1	28,8	35,0	20,8	44,8	12,5	4,3
Gastronomie	14,0	14,1	14,3	13,7	6,7	21,9	-0,3	-0,4
Restaurant m. herk. Bedienung	14,2	14,9	14,9	14,8	7,1	22,7	0,6	-0,1
Restaurant m. SB	9,0	8,4	7,7	7,4	3,7	11,9	-1,6	-0,6
Cafés	14,2	13,5	15,2	15,7	9,2	22,3	1,5	1,0
Eissalons	16,1	21,9	22,3	22,1	15,2	31,7	6,0	-0,2
<b>Umsatzrentabilität</b>								
Beherbergung	6,8	8,6	9,2	9,9	3,1	18,4	3,1	0,3
Hotels	5,4	6,8	7,4	7,9	2,2	15,2	2,5	0,2
Hotels garnis	9,3	12,3	13,2	16,1	7,2	26,3	6,8	2,2
Gasthöfe	8,5	11,4	11,8	12,1	5,4	17,9	3,6	-0,1
Pensionen	10,5	15,9	17,7	22,1	10,5	33,0	11,6	3,3
Gastronomie	9,6	10,3	10,7	10,2	3,6	17,9	0,6	-0,4
Restaurant m. herk. Bedienung	9,9	11,0	11,3	11,5	4,1	18,9	1,6	0,1
Restaurant m. SB	6,3	6,0	5,0	4,6	1,9	9,3	-1,7	-0,7
Cafés	8,7	9,4	11,5	10,7	5,7	18,4	2,0	0,1
Eissalons	11,4	15,6	17,4	17,3	10,4	29,1	5,9	0,4
<b>Rohertragsquote</b>								
Beherbergung	80,9	82,8	84,1	85,3	79,4	91,4	4,4	0,6
Hotels	82,0	83	84,0	84,9	80,2	89,5	2,9	0,4
Hotels garnis	92,6	92,2	92,3	92,7	87,9	95,3	0,1	0,2
Gasthöfe	70,7	71,8	73,0	74,7	70,4	79,1	4,0	0,9
Pensionen	86,4	88,5	89,9	90,2	85,0	94,7	3,8	0,5
Gastronomie	69,8	69,8	70,7	72,2	68,1	75,6	2,4	0,6
Restaurant m. herk. Bedienung	68,8	69	70,2	71,4	67,5	75,2	2,6	0,6
Restaurant m. SB	70,9	70,3	70,7	72,8	71,2	73,8	1,9	0,5
Cafés	72,5	71,8	72,7	74,7	68,9	78,0	2,2	1,4
Eissalons	67,7	75,6	75,3	77,4	73,1	80,6	9,7	1,2
<b>Personalaufwandsquote</b>								
Beherbergung	25,8	27,4	29,1	31,4	22,7	37,8	5,6	1,3
Hotels	28,5	29,6	31,3	33,3	26,3	39,0	4,8	1,1
Hotels garnis	20,2	22,7	23,4	23,7	17,1	31,1	3,5	-0,8
Gasthöfe	23,8	25,4	28,1	31,7	24,7	37,5	7,9	2,4
Pensionen	14,5	16,1	17,0	16,3	8,2	23,2	1,8	-1,8
Gastronomie	25,7	27,2	29,5	32,0	26,6	38,3	6,3	0,7
Restaurant m. herk. Bedienung	25,3	26,9	29,6	32,6	26,4	39,0	7,3	1,2
Restaurant m. SB	27,5	28,6	30,0	31,4	28,2	35,1	3,9	0,4
Cafés	29,1	28,6	30,5	33,7	26,4	42,3	4,6	0,9
Eissalons	20,0	21,8	24,7	27,4	20,2	31,8	7,4	0,2
<b>Abschreibungsquote</b>								
Beherbergung	6,6	5,8	5,4	5,1	2,4	9,0	-1,5	-0,2
Hotels	6,2	5,6	5,2	5,0	2,3	8,6	-1,2	0,0
Hotels garnis	7,5	6,4	6,1	5,1	2,4	10,0	-2,4	-0,7
Gasthöfe	6,0	5,2	4,8	4,7	2,8	7,7	-1,3	-0,3
Pensionen	12,0	9,7	9,7	9,3	5,6	14,2	-2,7	-0,3
Gastronomie	3,8	3,2	3,0	2,9	1,6	4,9	-0,9	0,0
Restaurant m. herk. Bedienung	3,6	3,2	3,0	2,9	1,6	4,9	-0,7	0,1
Restaurant m. SB	2,6	2,5	2,5	2,1	1,2	3,6	-0,5	-0,1
Cafés	4,6	3,7	3,4	3,4	1,9	5,7	-1,2	0,0
Eissalons	3,6	4,8	4,6	3,5	2,3	5,9	-0,1	-0,9

Quelle: dwif 2018, Daten DSV 2018 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

**Tabelle 16: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich**

	2006	2011	2014	2016	2016 1. Quartil	2016 3. Quartil	Veränderung 2006/16 (%-Punkte)	Veränderung 2015/16 (%-Punkte)
<b>Zinsaufwandsquote</b>								
Beherbergung	5,0	3,4	2,4	1,8	0,4	4,5	-3,2	-0,2
Hotels	4,7	3,3	2,2	1,6	0,3	4,2	-3,1	-0,3
Hotels garnis	5,9	3,5	2,8	2,1	0,3	6,5	-3,8	0,0
Gasthöfe	4,6	3,4	2,4	2,0	0,9	3,5	-2,6	-0,1
Pensionen	9,6	6,8	4,5	3,9	0,8	9,2	-5,7	-0,1
Gastronomie	1,8	1,3	0,9	0,7	0,2	1,8	-1,1	0,0
Restaurant m. herk. Bedienung	1,9	1,4	0,9	0,8	0,2	2,0	-1,1	0,0
Restaurant m. SB	0,7	0,7	0,4	0,3	0,1	0,8	-0,4	-0,1
Cafés	2,1	1,4	1,0	0,7	0,3	2,0	-1,4	-0,1
Eissalons	1,9	1,9	1,5	1,2	0,4	2,0	-0,7	-0,2
<b>Investitionsquote</b>								
Beherbergung	1,7	2,3	1,9	2,3	0,8	6,4	0,6	0,2
Hotels	1,7	2,3	1,8	2,3	0,8	6,7	0,6	0,2
Hotels garnis	1,7	2,7	2,1	2,0	0,5	5,4	0,3	0,0
Gasthöfe	1,3	1,6	1,8	2,5	1,2	5,4	1,2	0,7
Pensionen	2,2	3,4	3,3	3,9	1,2	9,4	1,7	1,1
Gastronomie	1,1	1,2	1,2	1,5	0,5	4,5	0,4	0,3
Restaurant m. herk. Bedienung	1,1	1,2	1,2	1,5	0,5	4,3	0,4	0,2
Restaurant m. SB	1,2	0,7	1,1	1,0	0,3	3,9	-0,2	0,2
Cafés	1,3	1,5	1,5	1,9	0,4	4,6	0,6	0,4
Eissalons	1,2	1,3	1,9	1,8	0,7	6,2	0,6	0,6
<b>Anlagendeckung</b>								
Beherbergung	75,0	71,8	71,8	73,1	42,5	98,8	-1,9	2,1
Hotels	74,4	71	71,1	72,5	41,2	98,5	-1,9	2,2
Hotels garnis	81,1	78,2	75,0	76,0	49,6	105,0	-5,1	1,4
Gasthöfe	70,6	68	68,0	68,8	32,2	91,5	-1,8	0,9
Pensionen	84,2	77,9	78,3	79,9	58,5	95,7	-4,3	5,2
Gastronomie	50,0	47,6	49,5	52,0	4,8	88,4	2,0	4,2
Restaurant m. herk. Bedienung	50,8	49,9	52,2	52,7	3,8	87,1	1,9	2,0
Restaurant m. SB	45,3	38,6	39,1	37,3	2,7	91,9	-8,0	4,8
Cafés	51,0	45,1	50,0	57,0	26,0	90,9	6,0	13,8
Eissalons	46,2	43,6	44,1	51,0	8,6	82,7	4,8	3,4
<b>Dynamischer Verschuldungsgrad</b>								
Beherbergung	8,1	5,9	5,4	4,9	2,2	9,9	-3,2	-0,3
Hotels	8,9	6,6	5,8	5,3	2,3	10,8	-3,6	-0,6
Hotels garnis	7,9	5,0	5,4	4,1	1,4	8,5	-3,8	-0,6
Gasthöfe	6,7	4,7	4,3	4,2	2,2	7,9	-2,5	0,3
Pensionen	8,7	5,8	4,7	4,8	1,9	8,1	-3,9	0,1
Gastronomie	3,6	2,9	2,6	2,6	1,2	6,3	-1,0	0,1
Restaurant m. herk. Bedienung	3,8	2,9	2,6	2,5	1,1	6,7	-1,3	0,0
Restaurant m. SB	3,2	3,2	3,2	3,4	1,8	7,1	0,2	0,4
Cafés	3,6	3,1	2,5	1,9	0,9	4,4	-1,7	-0,7
Eissalons	3,5	2,1	1,9	1,8	0,7	3,4	-1,7	-0,5
<b>Eigenkapitalquote</b>								
Beherbergung	0,0	3,6	7,7	12,2	0,0	39,1	12,2	3,3
Hotels	0,0	3,8	7,9	11,9	0,0	36,9	11,9	2,8
Hotels garnis	0,0	8,9	9,2	14,0	0,0	45,2	14,0	3,0
Gasthöfe	0,0	0,0	0,0	5,6	0,0	37,6	5,6	5,1
Pensionen	2,5	3,5	12,3	24,1	0,0	49,4	21,6	10,4
Gastronomie	0,0	0,0	0,0	3,1	0,0	29,2	3,1	2,8
Restaurant m. herk. Bedienung	0,0	0,0	0,0	2,5	0,0	29,0	2,5	1,3
Restaurant m. SB	0,0	1,3	3,4	2,7	0,0	27,1	2,7	2,5
Cafés	0,0	0,0	0,0	11,1	0,0	38,6	11,1	11,1
Eissalons	0,0	0,0	0,0	1,4	0,0	28,3	1,4	1,4

Quelle: dwif 2018, Daten DSV 2018 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

**Tabelle 17: Betriebswirtschaftliche Kennziffern Beherbergungsgewerbe nach Bundesländern**

	2006	2011	2014	2016	2016 1. Quartil	2016 3. Quartil	Veränderung 2006/16 (%-Punkte)	Veränderung 2015/16 (%-Punkte)
<b>Umsatzrendite</b>								
Brandenburg	5,9	5,9	5,3	8,8	4,5	12,3	2,9	2,7
Mecklenburg-Vorpommern	7,3	10,6	12,1	13,1	5,5	21,5	5,8	1,0
Sachsen	4,4	4,8	6,5	4,9	0,7	10,3	0,5	-2,3
Sachsen-Anhalt	4,5	5,3	2,5	1,6	-2,3	5,6	-2,9	-3,2
Thüringen	6,6	7,6	8,1	11,4	1,3	17,9	4,8	6,5
Ostdeutschland	5,6	7,1	7,6	8,4	2,4	14,6	2,9	0,6
Deutschland	6,8	8,6	9,2	9,9	3,1	18,4	3,1	0,3
<b>Cash-Flow-Rate</b>								
Brandenburg	14,9	12,9	11,7	15,6	10,2	19,9	-0,7	1,3
Mecklenburg-Vorpommern	17,6	21,9	21,5	22,8	12,5	31,3	3,4	2,0
Sachsen	12,4	13,4	13,2	10,5	6,4	18,4	-3,7	-2,8
Sachsen-Anhalt	11,3	13,3	9,5	7,9	1,6	13,2	-2,1	-2,2
Thüringen	13,8	14,6	15,4	20,1	9,1	25,6	6,4	5,7
Ostdeutschland	13,9	16,0	15,3	16,1	8,4	23,1	1,4	1,0
Deutschland	14,1	15,2	15,5	15,5	8,3	25,6	2,1	-0,3
<b>Eigenkapitalquote</b>								
Brandenburg	k. A.	9,3	3,8	0,0	0,0	15,7	k.A.	-2,2
Mecklenburg-Vorpommern	k. A.	9,6	5,4	20,4	0,0	35,8	k.A.	7,0
Sachsen	k. A.	11,9	11,1	15,2	0,0	45,8	k.A.	3,5
Sachsen-Anhalt	k. A.	1,8	5,9	11,5	1,6	33,3	k.A.	1,2
Thüringen	k. A.	0,0	2,5	10,4	0,0	20,5	k.A.	7,3
Ostdeutschland	k. A.	7,8	6,3	14,1	0,3	33,5	k.A.	4,3
Deutschland	k. A.	3,6	7,7	12,2	0,0	39,1	k.A.	3,3
<b>Investitionsquote</b>								
Brandenburg	2,0	2,7	1,4	1,8	1,0	4,3	-0,2	0,1
Mecklenburg-Vorpommern	2,3	3,0	1,8	2,1	1,0	7,2	-0,2	0,4
Sachsen	1,4	2,7	2,7	3,0	0,9	9	1,6	-0,6
Sachsen-Anhalt	0,9	1,7	1,5	2,5	0,7	9,5	1,6	0,6
Thüringen	1,5	3,6	2,4	2,5	1,1	4,6	1,0	-0,9
Ostdeutschland	1,6	2,7	2,0	2,4	0,9	7,4	0,8	0,0
Deutschland	1,7	2,3	1,9	2,3	0,8	6,4	0,6	0,2
<b>Personalaufwandsquote</b>								
Brandenburg	25,1	28,8	32,1	32,4	30,0	38,2	7,3	0,1
Mecklenburg-Vorpommern	20,7	25,2	26,4	29,2	23,4	36,3	8,5	1,6
Sachsen	26,3	29,7	30,8	35,3	31,1	40,1	9,0	2,1
Sachsen-Anhalt	27,9	31,0	34,7	39,5	32,8	42,7	11,6	3,6
Thüringen	25,3	28,6	32,5	30,2	17,7	35,6	4,9	-4,2
Ostdeutschland	25,0	28,3	30,5	33,0	26,9	38,5	8,0	0,9
Deutschland	25,8	27,4	29,1	31,4	22,7	37,8	5,6	1,3

Quelle: dwif 2018, Daten DSV 2018 (Sonderauswertung EBIL-Daten)



**Tabelle 18: Betriebswirtschaftliche Kennziffern Gastronomie nach Bundesländern**

	2006	2011	2014	2016	2016 1. Quartil	2016 3. Quartil	Veränderung 2006/16 (%-Punkte)	Veränderung 2015/16 (%-Punkte)
<b>Umsatzrendite</b>								
Brandenburg	9,6	8,8	8,7	10,0	5,1	13,4	0,4	1,3
Mecklenburg-Vorpommern	9,0	9,6	10,0	8,0	2,9	16,7	-1,0	0,8
Sachsen	6,0	8,4	7,7	7,3	0,5	12,5	1,3	-0,9
Sachsen-Anhalt	11,0	9,7	10,8	8,9	-0,6	17,5	-2,1	-3,8
Thüringen	8,8	10,2	10,7	9,7	2,7	13,1	0,9	-4,2
Ostdeutschland	8,3	9,1	9,1	8,6	2,1	14,6	0,3	-0,9
Deutschland	9,6	10,3	10,7	10,2	3,6	17,9	0,6	-0,4
<b>Cash-Flow-Rate</b>								
Brandenburg	13,5	12,2	11,9	12,8	9,2	16,2	-0,6	0,7
Mecklenburg-Vorpommern	16,8	12,8	14,1	11,7	4,6	22,5	-6,5	-1,2
Sachsen	10,1	12,4	11,7	9,5	3,1	15,7	-0,8	-1,1
Sachsen-Anhalt	15,8	13,7	14,3	12,3	6,1	20,6	-0,6	-3,1
Thüringen	13,1	14,7	15,1	13,9	4,8	19,1	-0,6	-4,4
Ostdeutschland	13,4	12,9	13,0	11,7	5,4	18,7	-1,6	-1,1
Deutschland	14,0	14,1	14,3	13,7	6,7	21,9	-0,1	-0,4
<b>Eigenkapitalquote</b>								
Brandenburg	k. A.	5,3	6,4	9,0	0,0	35,0	k.A.	7,7
Mecklenburg-Vorpommern	k. A.	8,5	2,9	0,0	0,0	30,9	k.A.	-2,9
Sachsen	k. A.	3,3	13,9	25,9	0,0	49,7	k.A.	20,6
Sachsen-Anhalt	k. A.	0,0	4,5	2,3	0,0	18,1	k.A.	-0,4
Thüringen	k. A.	0,0	2,1	0,3	0,0	44,5	k.A.	-7,4
Ostdeutschland	k. A.	4,4	7,8	9,1	0,0	36,4	k.A.	5,0
Deutschland	k. A.	0,0	0,0	3,1	0,0	29,2	k.A.	2,8
<b>Investitionsquote</b>								
Brandenburg	1,5	1,6	1,6	1,5	0,6	3,9	0,0	-0,5
Mecklenburg-Vorpommern	2,2	1,3	1,6	1,3	0,4	2,8	-0,9	0,2
Sachsen	1,1	2,1	1,2	1,7	1,1	3,5	0,6	0,0
Sachsen-Anhalt	0,9	1,7	1,2	1,9	0,4	7,2	1,0	0,6
Thüringen	3,1	3,5	1,1	2,1	0,7	5,1	-1,0	0,3
Ostdeutschland	1,5	1,9	1,3	1,6	0,7	4,2	0,1	0,1
Deutschland	1,1	1,2	1,2	1,5	0,5	4,5	0,4	0,0
<b>Personalaufwandsquote</b>								
Brandenburg	27,2	28,3	30,5	31,6	29,6	35,4	4,4	-1,7
Mecklenburg-Vorpommern	25,9	27,6	30,4	31,9	27,9	37,1	6,0	1,8
Sachsen	26,3	29,4	30,4	37,0	31,0	40,9	10,7	2,9
Sachsen-Anhalt	23,9	24,3	27,1	31,4	27,7	38,3	7,5	-1,1
Thüringen	25,6	30,5	30,0	31,7	28,5	37,1	6,1	0,8
Ostdeutschland	25,8	28,2	29,9	33,1	29,1	38,0	7,3	0,4
Deutschland	25,7	27,2	29,5	32,0	26,6	38,3	6,3	0,7

Quelle: dwif 2018, Daten DSV 2017 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

**Tabelle 19: TrustScore nach Reisegebieten und Bundesländern (Skala 0 bis 100 Punkte)**

	2016	2017
<b>Brandenburg</b>	<b>81,7</b>	<b>81,8</b>
Barnimer Land	76,2	76,6
Dahme-Seenland	80,9	82,2
Elbe-Elster-Land	86,2	86,5
Fläming	81,0	80,6
Havelland	79,4	81,3
Lausitzer Seenland	84,8	82,0
Niederlausitz	86,7	84,8
Potsdam	80,2	80,6
Prignitz	83,3	84,7
Ruppiner Seenland	81,4	82,1
Seenland Oder-Spree	81,3	81,1
Spreewald	83,5	82,5
Uckermark	82,7	82,7
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	<b>82,6</b>	<b>82,7</b>
Mecklenburgische Ostseeküste	81,3	81,3
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	83,2	83,3
Rügen/Hiddensee	83,3	83,2
Vorpommern	83,5	83,4
Westmecklenburg	80,2	81,6
<b>Sachsen-Anhalt</b>	<b>81,2</b>	<b>81,7</b>
Altmark	81,5	82,0
Anhalt-Wittenberg	78,9	80,3
Halle, Saale-Unstrut	78,6	79,3
Harz und Harzvorland	82,9	83,1
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	79,3	80,6
<b>Sachsen</b>	<b>82,9</b>	<b>83,3</b>
Dresden Elbland	k.A.	83,5
darunter: Dresden	83,9	83,8
darunter Sächsisches Elbland	82,8	82,9
Chemnitz	81,9	79,8
Erzgebirge	84,4	84,5
Oberlausitz/Niederschlesien	83,7	83,7
Leipzig Region	79,6	80,6
darunter Leipzig	80,6	82,0
darunter Sächsisches Burgen- und Heideland	78,6	79,0
Sächsische Schweiz	84,7	85,5
Vogtland	85,0	83,8
<b>Thüringen</b>	<b>81,3</b>	<b>81,8</b>
Eichsfeld	80,6	82,4
Hainich	83,3	84,7
Kyffhäuser	83,5	79,1
Saaleland	81,2	81,7
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	80,4	80,7
Südharz	77,0	78,1
Thüringer Rhön	81,7	84,2
Thüringer Vogtland	80,6	81,5
Thüringer Wald	82,0	82,5
Übriges Thüringen	80,3	80,7

Quelle: dwif 2018, Daten TrustYou GmbH, LTV Sachsen sowie eigene Berechnungen

**Tabelle 20: TrustScore Kategoriewerte nach Bundesländern (Skala 0 bis 100 Punkte)**

Kategorien	Jahr	Brandenburg	Mecklenb.- Vorpommern	Sachsen	Sachsen- Anhalt	Thüringen	Ostdeutsch- land	Deutschland
Zimmer	2016	69,1	69,3	71,4	66,6	67,1	69,3	70,7
	<b>2017</b>	<b>72,8</b>	<b>71,7</b>	<b>74,0</b>	<b>69,3</b>	<b>70,5</b>	<b>72,1</b>	<b>73,1</b>
Essen & Trinken	2016	80,9	82,0	81,8	79,9	79,4	81,2	81,8
	<b>2017</b>	<b>82,5</b>	<b>82,7</b>	<b>83,1</b>	<b>80,4</b>	<b>81,8</b>	<b>82,4</b>	<b>82,6</b>
Location	2016	91,3	90,5	90,3	89,9	89,7	90,4	90,4
	<b>2017</b>	<b>91,1</b>	<b>90,5</b>	<b>90,6</b>	<b>89,9</b>	<b>89,2</b>	<b>90,4</b>	<b>90,3</b>
Service	2016	87,8	88,4	89,6	88,0	87,9	88,5	88,9
	<b>2017</b>	<b>89,7</b>	<b>90,7</b>	<b>91,2</b>	<b>89,3</b>	<b>90,3</b>	<b>90,5</b>	<b>90,6</b>
Hotel	2016	83,6	84,5	84,5	83,3	82,5	84,0	83,9
	<b>2017</b>	<b>85,3</b>	<b>86,1</b>	<b>86,8</b>	<b>84,4</b>	<b>85,2</b>	<b>85,8</b>	<b>85,5</b>
Außen- anlagen	2016	91,2	88,4	88,1	90,1	89,5	89,1	88,2
	<b>2017</b>	<b>90,5</b>	<b>88,3</b>	<b>88,8</b>	<b>88,3</b>	<b>87,2</b>	<b>88,7</b>	<b>87,6</b>
Preis	2016	71,3	67,2	75,0	73,4	73,6	71,5	73,5
	<b>2017</b>	<b>74,7</b>	<b>70,6</b>	<b>78,2</b>	<b>76,0</b>	<b>75,9</b>	<b>74,6</b>	<b>75,8</b>
Gebäude	2016	75,8	72,7	73,3	71,6	68,4	72,7	70,2
	<b>2017</b>	<b>73,7</b>	<b>70,2</b>	<b>71,1</b>	<b>66,8</b>	<b>67,3</b>	<b>70,3</b>	<b>68,0</b>
Internet	2016	61,1	53,7	61,2	60,2	59,4	58,3	61,1
	<b>2017</b>	<b>62,1</b>	<b>54,8</b>	<b>59,8</b>	<b>59,8</b>	<b>58,0</b>	<b>58,3</b>	<b>60,4</b>
<b>TrustScore</b>	2016	81,7	82,6	<b>82,9</b>	81,2	81,3	82,3	82,6
	<b>2017</b>	<b>81,8</b>	<b>82,7</b>	<b>83,3</b>	<b>81,7</b>	<b>81,8</b>	<b>82,5</b>	<b>82,8</b>

Quelle: dwif 2018, Daten TrustYou GmbH sowie eigene Berechnungen

**Tabelle 21: Themenorientierte Qualitätssiegel**

	Bett & Bike	Wanderbares Deutschland	ADAC Camping-klassifizierung	iMarke	Reisen für Alle
<b>Brandenburg</b>	<b>494</b>	<b>16</b>	<b>60</b>	<b>69</b>	<b>1</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>9,4</b>	<b>1,1</b>	<b>2,7</b>	<b>10,0</b>	<b>0,1</b>
Barnimer Land	26	3	5	8	0
Dahme-Seenland	8	0	1	2	1
Elbe-Elster-Land	21	0	1	2	0
Fläming	39	0	4	3	0
Havelland	55	0	9	3	0
Lausitzer Seenland	17	0	3	2	0
Niederlausitz	31	0	1	3	0
Potsdam	10	0	1	3	0
Prignitz	34	0	1	2	0
Ruppiner Seenland	53	0	9	9	0
Seenland Oder-Spree	101	1	9	17	0
Spreewald	58	0	12	10	0
Uckermark	41	12	4	5	0
<b>Mecklenburg Vorpommern</b>	<b>249</b>	<b>1</b>	<b>95</b>	<b>35</b>	<b>27</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>4,8</b>	<b>0,1</b>	<b>4,2</b>	<b>5,1</b>	<b>2,1</b>
Mecklenburgische Ostseeküste	42	0	14	6	11
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	76	0	31	6	2
Rügen/Hiddensee	11	1	17	6	3
Vorpommern	83	0	24	15	7
Westmecklenburg	37	0	9	2	4
<b>Sachsen-Anhalt</b>	<b>132</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	<b>79</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>2,5</b>	<b>0,9</b>	<b>1,2</b>	<b>3,3</b>	<b>6,2</b>
Altmark	24	0	2	3	12
Anhalt-Wittenberg	31	2	3	5	8
Halle, Saale-Unstrut	28	2	2	2	12
Harz und Harzvorland	9	10	11	6	23
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	40	0	8	7	24
<b>Sachsen</b>	<b>174</b>	<b>29</b>	<b>40</b>	<b>41</b>	<b>0</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>3,3</b>	<b>1,9</b>	<b>1,8</b>	<b>5,9</b>	<b>0,0</b>
Chemnitz	0	0	0	1	0
Dresden	18	0	2	2	0
Erzgebirge	16	9	9	3	0
Leipzig	4	0	2	1	0
Oberlausitz/Niederschlesien	67	0	8	19	0
Sächsische Schweiz	11	1	8	2	0
Sächsisches Burgen- und Heidegebiet	34	5	6	8	0
Sächsisches Elbland	16	0	3	4	0
Vogtland	8	14	2	1	0
<b>Thüringen</b>	<b>139</b>	<b>79</b>	<b>30</b>	<b>43</b>	<b>19</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>2,7</b>	<b>5,2</b>	<b>1,3</b>	<b>6,2</b>	<b>1,5</b>
Eichsfeld	5	4	1	2	0
Hainich	16	7	4	1	1
Kyffhäuser	2	2	0	1	3
Saaleland	10	4	0	3	1
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	18	5	1	3	2
Südharz	1	1	1	2	1
Thüringer Rhön	12	4	2	1	1
Thüringer Vogtland	5	1	3	1	0
Thüringer Wald	55	47	13	26	5
Übriges Thüringen	15	4	5	3	5
<b>Deutschland</b>	<b>5.233</b>	<b>1.518</b>	<b>2.237</b>	<b>690</b>	<b>1.266</b>

Quelle: dwif 2018, Daten ADFC Sachsen – Bett+Bike (Stand: Januar 2018), Deutscher Wanderverband (Stand: Januar 2018), ADAC Verlag GmbH & Co. KG – ADAC Campingführer 2018 (Stand: Januar 2018), Deutscher Tourismusverband Service GmbH (Stand: April 2018), Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V. (Stand: Januar 2018)

**Tabelle 22: DEHOGA Hotelklassifizierung (Anzahl der Betriebe)**

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Gesamt
<b>Brandenburg</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>110</b>	<b>63</b>	<b>1</b>	<b>184</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>2,6</b>	<b>1,7</b>	<b>2,2</b>	<b>2,4</b>	<b>0,8</b>	<b>2,2</b>
Barnimer Land	0	0	5	2	0	7
Dahme-Seenland	1	1	4	2	0	8
Elbe-Elster-Land	0	0	4	0	0	4
Fläming	1	1	22	5	0	29
Havelland	0	1	12	6	0	19
Lausitzer Seenland	0	0	1	2	0	3
Niederlausitz	0	0	3	0	0	3
Potsdam	0	1	3	14	0	18
Prignitz	0	2	15	4	0	21
Ruppiner Seenland	0	0	8	7	0	15
Seenland Oder-Spree	0	0	12	8	0	20
Spreewald	0	1	15	12	1	29
Uckermark	0	1	6	1	0	8
<b>Mecklenburg Vorpommern</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>151</b>	<b>157</b>	<b>7</b>	<b>320</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>2,6</b>	<b>0,6</b>	<b>3,1</b>	<b>5,9</b>	<b>5,7</b>	<b>3,9</b>
Mecklenburgische Ostseeküste	1	2	31	39	1	74
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	0	1	30	19	0	50
Rügen/Hiddensee	0	0	32	26	3	61
Vorpommern	0	0	41	58	2	101
Westmecklenburg	1	0	17	15	1	34
<b>Sachsen-Anhalt</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>141</b>	<b>65</b>	<b>1</b>	<b>211</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>3,9</b>	<b>0,2</b>	<b>2,9</b>	<b>2,4</b>	<b>0,8</b>	<b>2,6</b>
Altmark	0	0	8	4	0	12
Anhalt-Wittenberg	1	1	12	8	0	22
Halle, Saale-Unstrut	1	0	30	16	0	47
Harz und Harzvorland	0	0	69	23	1	93
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	1	0	22	14	0	37
<b>Sachsen</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>184</b>	<b>132</b>	<b>6</b>	<b>330</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>6,5</b>	<b>0,6</b>	<b>3,7</b>	<b>5,0</b>	<b>4,9</b>	<b>4,0</b>
Chemnitz	0	0	4	9	0	13
Dresden	1	0	24	25	4	54
Erzgebirge	1	0	34	28	0	63
Leipzig	2	1	19	19	1	42
Oberlausitz/Niederschlesien	0	0	24	15	0	39
Sächsische Schweiz	0	1	16	9	1	27
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	1	1	20	8	0	30
Sächsisches Elbland	0	0	28	10	0	38
Vogtland	0	0	15	9	0	24
<b>Thüringen</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>163</b>	<b>77</b>	<b>2</b>	<b>254</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>3,9</b>	<b>1,9</b>	<b>3,3</b>	<b>2,9</b>	<b>1,6</b>	<b>3,1</b>
Eichsfeld	0	0	6	4	0	10
Hainich	0	0	9	3	0	12
Kyffhäuser	0	0	3	1	0	4
Saaleland	0	0	8	2	0	10
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	2	5	25	30	2	64
Südharz	0	0	3	1	0	4
Thüringer Rhön	0	0	11	3	0	14
Thüringer Vogtland	0	1	10	2	0	13
Thüringer Wald	0	3	77	28	0	108
Übriges Thüringen	1	0	11	3	0	15
<b>Deutschland</b>	<b>77</b>	<b>476</b>	<b>4.943</b>	<b>2.654</b>	<b>122</b>	<b>8.272</b>

Quelle: dwif 2018, Daten DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH (Stand: Januar 2018)

**Tabelle 23: G-Klassifizierung für Gästehäuser, Gasthöfe und Pensionen (Anzahl der Betriebe)**

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Gesamt
<b>Brandenburg</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>38</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>33,3</b>	<b>13,2</b>	<b>3,6</b>	<b>13,2</b>	<b>0,0</b>	<b>5,5</b>
Barnimer Land	0	0	0	0	0	0
Dahme-Seenland	0	1	0	0	0	1
Elbe-Elster-Land	0	0	3	0	0	3
Fläming	0	1	1	0	0	2
Havelland	1	0	2	2	0	5
Lausitzer Seenland	0	1	1	1	0	3
Niederlausitz	0	0	1	0	0	1
Potsdam	0	0	0	0	0	0
Prignitz	0	2	4	0	0	6
Ruppiner Seenland	0	0	2	1	0	3
Seenland Oder-Spree	0	2	1	1	0	4
Spreewald	0	3	5	2	0	10
Uckermark	0	0	0	0	0	0
<b>Mecklenburg Vorpommern</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,0</b>
Mecklenburgische Ostseeküste	0	0	0	0	0	0
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	0	0	0	0	0	0
Rügen/Hiddensee	0	0	1	0	0	1
Vorpommern	0	0	5	0	0	5
Westmecklenburg	0	0	1	0	0	1
<b>Sachsen-Anhalt</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>14</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>0,0</b>	<b>2,6</b>	<b>2,0</b>	<b>1,9</b>	<b>0,0</b>	<b>2,0</b>
Altmark	0	1	1	0	0	2
Anhalt-Wittenberg	0	0	1	0	0	1
Halle, Saale-Unstrut	0	1	0	0	0	1
Harz und Harzvorland	0	0	9	1	0	10
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	0	0	0	0	0	0
<b>Sachsen</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>32</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>47</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>0,0</b>	<b>9,2</b>	<b>5,8</b>	<b>15,1</b>	<b>0,0</b>	<b>6,8</b>
Chemnitz	0	0	0	0	0	0
Dresden	0	1	0	0	0	1
Erzgebirge	0	1	5	3	0	9
Leipzig	0	0	0	0	0	0
Oberlausitz/Niederschlesien	0	1	4	1	0	6
Sächsische Schweiz	0	1	9	0	0	10
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	0	2	5	0	0	7
Sächsisches Elbland	0	1	0	3	0	4
Vogtland	0	0	9	1	0	10
<b>Thüringen</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>41</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>49</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>0,0</b>	<b>9,2</b>	<b>7,4</b>	<b>1,9</b>	<b>0,0</b>	<b>7,1</b>
Eichsfeld	0	0	2	0	0	2
Hainich	0	2	0	0	0	2
Kyffhäuser	0	1	3	0	0	4
Saaleland	0	0	4	0	0	4
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	0	0	7	0	0	7
Südharz	0	0	2	0	0	2
Thüringer Rhön	0	0	3	0	0	3
Thüringer Vogtland	0	0	3	0	0	3
Thüringer Wald	0	4	14	1	0	19
Übriges Thüringen	0	0	3	0	0	3
<b>Deutschland</b>	<b>3</b>	<b>76</b>	<b>554</b>	<b>53</b>	<b>1</b>	<b>687</b>

Quelle: dwif 2018, Daten DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH (Stand: Januar 2018)

**Tabelle 24: DTV-Klassifizierung Ferienwohnungen, Ferienhäuser und Privatzimmer**

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Gesamt
<b>Brandenburg</b>	<b>8</b>	<b>104</b>	<b>492</b>	<b>509</b>	<b>128</b>	<b>1.241</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>10,4</b>	<b>6,3</b>	<b>2,2</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>
Barnimer Land	1	6	41	3	0	51
Dahme-Seenland	0	4	7	9	4	24
Elbe-Elster-Land	0	0	10	7	0	17
Fläming	0	8	30	28	16	82
Havelland	3	14	72	49	6	144
Lausitzer Seenland	1	0	9	11	2	23
Niederlausitz	0	1	5	2	0	8
Potsdam	0	1	11	8	0	20
Prignitz	0	1	19	9	6	35
Ruppiner Seenland	0	0	42	40	7	89
Seenland Oder-Spree	3	60	139	83	34	319
Spreewald	0	8	84	134	33	259
Uckermark	0	1	23	126	20	170
<b>Mecklenburg Vorpommern</b>	<b>6</b>	<b>96</b>	<b>1.568</b>	<b>2.110</b>	<b>757</b>	<b>4.537</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>7,8</b>	<b>5,8</b>	<b>7,1</b>	<b>9,8</b>	<b>14,0</b>	<b>9,0</b>
Mecklenburgische Ostseeküste	0	9	148	168	68	393
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	0	32	227	510	75	844
Rügen/Hiddensee	1	8	721	539	169	1.438
Vorpommern	4	47	451	870	444	1.816
Westmecklenburg	1	0	21	23	1	46
<b>Sachsen-Anhalt</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>112</b>	<b>169</b>	<b>23</b>	<b>312</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,8</b>	<b>0,4</b>	<b>0,6</b>
Altmark	0	1	9	6	1	17
Anhalt-Wittenberg	0	3	21	54	1	79
Halle, Saale-Unstrut	0	0	8	1	0	9
Harz und Harzvorland	0	4	70	99	19	192
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	0	0	4	9	2	15
<b>Sachsen</b>	<b>0</b>	<b>19</b>	<b>339</b>	<b>398</b>	<b>239</b>	<b>995</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>0,0</b>	<b>1,2</b>	<b>1,5</b>	<b>1,8</b>	<b>4,4</b>	<b>2,0</b>
Chemnitz	0	0	1	0	0	1
Dresden	0	0	12	9	66	87
Erzgebirge	0	8	80	106	30	224
Leipzig	0	0	0	1	0	1
Oberlausitz/Niederschlesien	0	2	50	72	29	153
Sächsische Schweiz	0	5	99	103	38	245
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	0	1	19	45	53	118
Sächsisches Elbland	0	3	44	29	10	86
Vogtland	0	0	34	33	13	80
<b>Thüringen</b>	<b>8</b>	<b>79</b>	<b>366</b>	<b>225</b>	<b>40</b>	<b>718</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>10,4</b>	<b>4,8</b>	<b>1,7</b>	<b>1,0</b>	<b>0,7</b>	<b>1,4</b>
Eichsfeld	0	0	9	6	0	15
Hainich	0	0	45	43	3	91
Kyffhäuser	0	0	13	9	0	22
Saaleland	0	1	4	1	0	6
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	1	33	79	17	3	133
Südharz	0	2	13	4	1	20
Thüringer Rhön	0	2	16	8	8	34
Thüringer Vogtland	0	0	12	4	2	18
Thüringer Wald	7	39	159	120	20	345
Übriges Thüringen	0	2	16	13	3	34
<b>Deutschland</b>	<b>77</b>	<b>1.648</b>	<b>21.980</b>	<b>21.575</b>	<b>5.398</b>	<b>50.678</b>

Quelle: dwif 2018, Daten Deutscher Tourismusverband Service GmbH (Stand: April 2018)

**Tabelle 25: ServiceQ Klassifizierung**

	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Gesamt
<b>Brandenburg</b>	<b>302</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>344</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>11,8</b>	<b>12,6</b>	<b>15,0</b>	<b>11,9</b>
Barnimer Land	10	1	0	11
Dahme-Seenland	4	1	0	5
Elbe-Elster-Land	12	0	1	13
Fläming	13	1	1	15
Havelland	42	2	0	44
Lausitzer Seenland	15	3	0	18
Niederlausitz	4	0	0	4
Potsdam	18	6	3	27
Prignitz	13	0	0	13
Ruppiner Seenland	17	4	0	21
Seenland Oder-Spree	47	4	4	55
Spreewald	81	8	0	89
Uckermark	26	0	3	29
<b>Mecklenburg Vorpommern</b>	<b>90</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>98</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>3,5</b>	<b>1,7</b>	<b>5,0</b>	<b>3,4</b>
Mecklenburgische Ostseeküste	33	1	4	38
Mecklenburgische Schweiz und Seenplat-	8	2	0	10
Rügen/Hiddensee	6	0	0	6
Vorpommern	41	1	0	42
Westmecklenburg	2	0	0	2
<b>Sachsen-Anhalt</b>	<b>90</b>	<b>33</b>	<b>3</b>	<b>126</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>3,5</b>	<b>13,9</b>	<b>3,8</b>	<b>4,4</b>
Altmark	10	1	0	11
Anhalt-Wittenberg	8	6	1	15
Halle, Saale-Unstrut	18	8	0	26
Harz und Harzvorland	23	11	2	36
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	31	7	0	38
<b>Sachsen</b>	<b>200</b>	<b>23</b>	<b>11</b>	<b>234</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>7,8</b>	<b>9,7</b>	<b>13,8</b>	<b>8,1</b>
Chemnitz	5	0	0	5
Dresden	33	4	1	38
Erzgebirge	33	5	5	43
Leipzig	10	3	0	13
Oberlausitz/Niederschlesien	41	3	3	47
Sächsische Schweiz	18	1	0	19
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	25	2	1	28
Sächsisches Elbland	20	2	1	23
Vogtland	15	3	0	18
<b>Thüringen</b>	<b>73</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>90</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>2,8</b>	<b>5,0</b>	<b>6,3</b>	<b>3,1</b>
Eichsfeld	3	0	0	3
Hainich	24	1	4	29
Kyffhäuser	4	0	0	4
Saaleland	4	0	0	4
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	12	4	0	16
Südharz	0	0	0	0
Thüringer Rhön	4	1	1	6
Thüringer Vogtland	2	0	0	2
Thüringer Wald	14	6	0	20
Übriges Thüringen	6	0	0	6
<b>Deutschland</b>	<b>2.567</b>	<b>238</b>	<b>80</b>	<b>2.885</b>

Quelle: dwif 2018, Daten ServiceQualität Deutschland (SQD) e.V. (Stand: Januar 2018)



**Tabelle 26: Barrierefrei zertifizierte Betriebe nach Bundesländern**

	Jahr der Einführung	zertifizierte Betriebe (Januar 2018)
Baden-Württemberg	offen	1*
Bayern	Juli 2015	339
Berlin	Januar 2014	80
Brandenburg	offen	1
Bremen	offen	/
Hamburg	Oktober 2014	73
Hessen	Juli 2015	48
Mecklenburg-Vorpommern	April 2016	27
Niedersachsen	November 2014	233
Nordrhein-Westfalen	April 2014	116
Rheinland-Pfalz	März 2014	236
Saarland	offen	2*
Sachsen	offen	/
Sachsen-Anhalt	Anfang 2015	79
Schleswig-Holstein	September 2013	12
Thüringen	Januar 2014	19
<b>Deutschland</b>		<b>1.266</b>
<b>darunter:</b>		
Embrace-Hotelkooperation		43

\* Baden-Württemberg und das Saarland sind bisher keine Lizenznehmer von Reisen für Alle. Die Anzahl der Betriebe bezieht sich hier auf die Embrace-Hotelkooperation. Das DSFT zertifiziert z. T. interessierte Betriebe auch in den Bundesländern, die noch keine Lizenznehmer sind. Daher befindet sich auch ein Betrieb in Brandenburg.

Quelle: dwif 2018, Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V. (Stand: Januar 2018)

**Tabelle 1: Förderung von Beherbergungsinvestitionen mit GRW-Mitteln 2014-2017**

	Investitionen (Tsd. €)	Bewilligter Zuschuss (Tsd. €)	Bewilligter Zuschuss (%)
Brandenburg	94.510.000	29.510.000	31
Mecklenburg-Vorpommern	219.581.024	49.363.840	22
Sachsen	66.134.000	23.588.000	36
Sachsen-Anhalt	103.699.554	31.221.753	30
Thüringen	61.800.000	9.500.000	15
<b>Deutschland</b>	<b>545.724.578</b>	<b>143.183.593</b>	<b>26</b>

Quelle: dwif 2018, Daten Landeswirtschaftsministerien der fünf ostdeutschen Bundesländer

**Tabelle 2: Investitionsbereitschaft nach Bundesländern**

	Ja, zunehmend (in % der Befragten)	Ja, gleichbleibend (in % der Befragten)	Ja, aber abnehmend (in % der Befragten)	Nein, keine Investitionen (in % der Befragten)
Brandenburg	42,4	48,5	9,1	0,0
Mecklenburg-Vorpommern	19,2	48,1	16,7	16,0
Sachsen	18,0	43,2	12,2	26,6
Sachsen-Anhalt	22,2	45,8	9,7	22,2
Thüringen	20,9	36,5	17,4	25,2

Quelle: dwif 2018, Daten DIHK-Saisonumfrage Herbst 2017

**Tabelle 3: Investitionsbereitschaft nach Betriebstypen**

	Ja, zunehmend (in % der Befragten)	Ja, gleichbleibend (in % der Befragten)	Ja, aber abnehmend (in % der Befragten)	Nein, keine Investitionen (in % der Befragten)
Hotel	31	48	12	10
Hotel garni	17	51	17	15
Gasthof	9	33	17	41
Pension	11	40	17	32
Ferienunterkünfte	21	40	13	27
Sonstiges Beherbergungsgewerbe	11	22	6	61
Campingplätze	36	43	0	21

Quelle: dwif 2018, Daten DIHK-Saisonumfrage Herbst 2017

**Tabelle 4: Beispiele für Erfolgsfaktoren in den Beherbergungstypen der Zukunft**

Betriebstyp	Erfolgsfaktor	Beispiel
Budget	<b>Stringentes Prozessmanagement zur Einhaltung von Qualitätsstandards</b>	Beispiel Housekeeping: Optimierung der Reinigungsabläufe, Prüfung, ob die Qualitätsstandards eingehalten werden. Ist alles sauber? Sind neue und genügend Handtücher ausgegeben worden? Funktionieren die Geräte? Ist alles aufgefüllt worden?
Budget	<b>Hohe Effizienz in den Betriebsabläufen</b>	„Each one teach one“: In Budget-Betrieben ist die klassische Personalstruktur aufgelöst. Jeder Mitarbeiter kann jederzeit auf jeder Position arbeiten und wird in der Regel im Rotationsprinzip eingesetzt. Gleichzeitig wird durch einen hohen Systematisierungsgrad das notwendige Maß an Fachkräften reduziert – jede Person kann mit geringem Schulungsaufwand auf nahezu jeder Position unmittelbar eingesetzt werden.
Budget	<b>Hohe Zimmeranzahl mit standardisierter Ausstattung</b>	Motel One am Alexanderplatz Berlin mit 708 Zimmern. Design und Ausstattung sind für alle Zimmer gleich, die Zimmertypen unterscheiden sich lediglich nach Bettengröße und Ausblick.
Budget	<b>Ausgewogenes Preis-/ Leistungsverhältnis</b>	B&B Hotel Leipzig-City (SN): TrustYou Score von 87 Punkten. 56,00 EUR. Frühstück für 8,50 EUR zusätzlich. Gute Qualität zu einem angemessenen Preis.
Luxus	<b>Einzigartige Erlebnisatmosphäre</b>	Im Hotel The Regent in Berlin erhalten Mitarbeiter einen extra Bonus, wenn sie es ihnen gelingt, die Erwartungen eines Gastes zu übertreffen. Verfügung steht jedem Mitarbeiter ein bestimmter freier Geldbetrag zur Verfügung. Hört beispielsweise ein Kellner, dass der Gast eine bestimmte Gin-Sorte mag, und besorgt ihm diese ungefragt, ist das Ziel erreicht: dem Gast ein spezielles Erlebnis zu verschaffen.
Luxus	<b>An den einzelnen Gast angepasste Serviceintensität</b>	Luxushotels werden sehr personalintensiv geführt und bieten daher einen hohen, individuellen Servicegrad. So arbeiten in diesen Betrieben rund 0,8 bis 1,4 Mitarbeiter pro Zimmer. Zum Vergleich: In 3-Sterne Betrieben werden 0,2 bis 0,3 Mitarbeiter pro Zimmer eingesetzt.
Luxus	<b>Höchstwertige Ausstattung</b>	Die Investitionskosten pro Zimmer (ohne Grundstückskosten) betragen im Luxussegment 300.000 bis 500.000 EURO.
Luxus	<b>Top-Lage, ob in der Stadt oder auf dem Land</b>	Schlosshotel Fleesensee, Göhren-Lebbin (MV): Top-Lage im Herzen der Mecklenburgischen Seenplatte mit fünf Golfplätzen.
Themen/Konzept	<b>Besetzung von thematischen Nischen als Unternehmensstrategie</b>	Naturresort Schindelbruch, Südharz/Stolberg (SA): klare Ausrichtung auf das Thema Nachhaltigkeit und Regionalität.
Themen/Konzept	<b>Klarer Zielgruppenfokus</b>	Feriedorf Auenland, Eisfeld (TH): Wohnen wie Frodo Beutlin. Ein Urlaubserlebnis für Herr-der-Ringe-Fans in acht Erdhäusern.
Themen/Konzept	<b>Gelebte Authentizität</b>	Resort Mark Brandenburg, Ruppiner See (BB): Regionale Produkte und direkte Kommunikation mit den Produzenten vor Ort – und zwar nicht nur für den Einkauf der Hotels, sondern auch für die Gäste in Form von Exkursionen und Kochkursen.
Themen/Konzept	<b>Disruption des Standards – mit Absicht anders sein</b>	DOCK INN, Rostock-Warnemünde (MV): Hotelgebäude aus Überseecontainern, Schaffung von Kommunikationsflächen für Einheimische und Hotelgäste.
Ketten	<b>Hohe Finanzkraft und internationale Erfahrung</b>	Die zehn umsatzstärksten Hotelgruppen haben in Deutschland im Jahr 2016 einen Nettoumsatz von 5.027,7 Mio EURO erwirtschaftet. Die Kettenbetriebe erzielen fast 70 Prozent des Umsatzes auf dem Beherbergungsmarkt, obwohl sie nur gut 13 Prozent der Betriebe stellen.
Ketten	<b>Hohe Standardisierung in den Prozessen</b>	In Kettenbetrieben sind die betrieblichen Prozesse (z. B. durch Checklisten) über alle Betriebe hinweg standardisiert. Dies garantiert ein einheitliches Qualitätsniveau und die Einhaltung der festgelegten Markenziele.
Ketten	<b>Diversifizierung in den Produkten</b>	Die Top-5-Marktführer der Marken-/Kettenhotellerie weltweit (Marriot International, Hilton Worldwide, Hyatt Hotels Corporation, Accor Hotels, Wyndham Hotel Group) führen insgesamt 92 Einzelmarken.
Ketten	<b>Kundenbindung über Markenbildung</b>	„Welche Hotelketten kennen Sie“, fragte das Hotelbuchungsportal HRS die Nutzer der Buchungsplattform. Ergebnis: Mit 45,4 Prozent am häufigsten genannt wurden die Hilton Hotels. Best Western (37,7 Prozent) und Ibis (33,3 Prozent) folgen auf den Plätzen zwei und drei.

Quelle: dwif 2018, eigene Recherchen, hrs.de; Resort Mark Brandenburg, Schlosshotel Fleesensee, The Regent Berlin, B&B Hotels, Motel One, Statistisches Bundesamt 2018 (und Jahresabschlüsse der Hotelgesellschaften)

**Tabelle 5: Checkliste serviceorientierte Standortberatung und Investitionsmanagement für den Beherbergungsmarkt**

Aufgabenbereich	Zuständigkeit
<b>Performance-Analysen</b>	
<p>Auf welche Grundlagendaten kann aufgebaut werden?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Statistiken, Umfragen</li> <li>- Image- und Standortanalysen</li> <li>- Leitbild</li> <li>- Stärken-Schwächen-Bilanz</li> <li>- Beherbergungsbedarfsanalysen</li> </ul>	<p>Statistische Landesämter, DZT, DEHOGA, Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Stadt- und/ oder Landesmarketing, Tourismusmarketing, IHK, Fachberater</p>
<b>Leitbild, Strategie, Konzept</b>	
<p>Gibt es eine genaue Zieldefinition für die künftige Ansiedlung von neuen Beherbergungsbetrieben in Ihrer Destination?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Ziele sollen kurz-, mittel- und langfristig erreicht werden?</li> <li>- Wie soll sich die Destination zukünftig positionieren?</li> <li>- Wie kann sich die Destination gegenüber den Mitwettbewerbern profilieren?</li> </ul>	<p>Wirtschaftsförderung, Stadtmarketing, Tourismusmarketing, Fachberater</p>
<p>Sind die Schwerpunkte des Tourismusmarketings genau definiert?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Themen sollen im Tourismusmarketing behandelt werden?</li> <li>- In welchen Themen/Projekten soll Tourismusmarketing die Federführung haben, wo soll es unterstützend beteiligt werden?</li> </ul>	<p>Tourismusmarketing</p>
<p>Gibt es einen Maßnahmenkatalog für die zukünftige Ansiedlung von Beherbergungsbetrieben?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auf welche erfolgreichen Projekte der Vergangenheit kann aufgebaut werden?</li> <li>- Welche Projekte sollen im Tourismusmarketing behandelt werden?</li> <li>- Gibt es einen Umsetzungsplan (Maßnahme, Priorität, Verantwortlichkeit, Fristigkeit, Ressourcen, Partner...)?</li> </ul>	<p>Tourismusmarketing, Stadtmarketing</p>
<p>Gibt es einen 5-Jahres- und Jahresprojektplan in Bezug auf Beherbergungsinvestitionen und öffentliche Infrastruktur?</p>	<p>Tourismusmarketing</p>
<b>Organisation und Steuerung der Beherbergungs-Ansiedlung</b>	
<p>Ist die Stadt-/Regional-/Landesspitze vom Projekt überzeugt? Unterstützt sie es?</p>	<p>Tourismusmarketing, Wirtschaftsministerien, Stadt-/Landesmarketing</p>
<p>Sind die Kompetenzen zwischen den beteiligten Akteuren klar geregelt?</p>	<p>Wirtschaftsförderung, Stadt-/ Landesmarketing, Tourismusmarketing</p>
<p>Gibt es einen Organisationsplan und eine „Geschäftsordnung“?</p>	<p>Wirtschaftsförderung, Stadt-/ Landesmarketing, Tourismusmarketing</p>
<p>Sind alle wesentlichen beteiligten Akteure in diesem Entscheidungsgremium vertreten?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Politik</li> <li>- Verwaltung</li> <li>- Gewerbe (Einzelhandel, Gastronomie, Dienstleister, Freie Berufe, Industrie...)</li> <li>- sonstige wichtige Gruppen wie Verbände, Vereine, Kammern, Initiativen</li> </ul>	<p>Wirtschaftsförderung, Stadt-/ Landesmarketing, Tourismusmarketing, Wirtschaftsministerien</p>
<b>Kooperationen &amp; Netzwerke</b>	
<p>Wer ist Ansprechpartner/in als Schnittstelle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zur Verwaltung?</li> <li>- zu den politischen Gremien der Stadt?</li> </ul>	<p>Wirtschaftsförderung, Stadt-/ Landesmarketing, Tourismusmarketing, Wirtschaftsministerien</p>
<p>Wer pflegt den Kontakt zu den beteiligten Partnern?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gewerbetreibende</li> <li>- Vereine</li> <li>- Wirtschaftsverbände</li> </ul>	<p>Wirtschaftsförderung, Tourismusmarketing, Verbände: IHKs, DEHOGAs</p>

Aufgabenbereich	Zuständigkeit
<b>Weiter zu Kooperationen &amp; Netzwerke</b>	
Gibt es besondere Kritiker? - Welche Motive haben sie? - Wie können sie integriert werden? Gibt es eine Argumentationsliste „pro Beherbergungs-Ansiedlung“?	Wirtschaftsförderung, Stadt-/ Landesmarketing, Tourismus-marketing, Wirtschaftsministerien, Verbände
In welcher Form ist der Kontakt zu den wichtigsten Partnern institutionalisiert? - zu Gewerbetreibenden - zu Vereinen - zu Wirtschaftsverbänden	Wirtschaftsförderung, Tourismus-marketing
<b>Leistungskatalog erstellen</b>	
Ermittlung und Bewertung potenzieller Hotelstandorte	Landesebene Wirtschaftsförderung Beherbergung/lokale Akteure und Netzwerke
Erstellung individueller Nutzungskonzepte	Landesebene Wirtschaftsförderung Beherbergung
Akquisition und Vermittlung von Projektpartnern	Landesebene Wirtschaftsförderung Beherbergung
Begleitung der Beteiligten bei allen planungsrechtlichen und konzeptionellen Fragen	Landesebene Wirtschaftsförderung Beherbergung/regionale Ebene, Ansprechpartner
Vermittlung bei Verhandlungen mit Behörden	Landesebene Wirtschaftsförderung Beherbergung/regionale Ebene, Ansprechpartner
Hilfe bei der Beantragung von Fördergeldern	Landesebene Wirtschaftsförderung Beherbergung/Netzwerk Fördermittelstellen
Aufzeigen von Finanzierungsmöglichkeiten	Landesebene Wirtschaftsförderung Beherbergung/Netzwerk Finanzwirtschaft, Fördermittelstellen
Koordinierung und Begleitung von Gesprächen (direkter Draht zu Behörden)	Landesebene Wirtschaftsförderung Beherbergung/regionale Ebene, Ansprechpartner
Gespräche mit Tourismusverantwortlichen (z. B. Verbänden)	Landesebene Wirtschaftsförderung Beherbergung/Netzwerk Tourismusmarketing, Verbände, Leistungsträger
<b>Finanzierung</b>	
Ist die Finanzierung für Personal und Büro über mindestens 3 Jahre gesichert?	Wirtschaftsförderung, Tourismusmarketing
Gibt es ein fixes Umsetzungsbudget?	Wirtschaftsförderung, Tourismusmarketing
Gibt es Anreizsysteme und eindeutig benannte Vorteile für die Mitfinanziers? - Welche Förderer und Sponsoren können angesprochen/gewonnen werden? - Werden aktuelle Fördermittel/-programme genutzt?	Wirtschaftsförderung, Tourismusmarketing, Landes-/ Stadtmarketing, Fördermittelstellen
<b>Erfolgskontrolle</b>	
Wie findet die Erfolgskontrolle statt? - Findet eine qualitative Erfolgskontrolle statt (z. B. Strategiegruppe/Bilanzkonferenzen, in denen ermittelt wird, ob die Maßnahmen den gewünschten Erfolg erzielt haben)? - Findet eine quantitativ messbare Erfolgskontrolle statt (z. B. Umsatz- und Angebotsentwicklung, Besucherzählungen, Frequenzmessungen, Imageanalysen und Befragungen von Kunden, Touristen und Gewerbetreibenden, Parkplatzauslastung, Mitgliederentwicklung)? - Gibt es Controlling- und Strategierunden zur Projektevaluierung?	Landesebene Wirtschaftsförderung Beherbergung

Quelle: dwif 2018

# Onlineumfrage – Ihre Meinung interessiert uns!

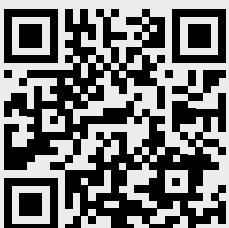


Das Sparkassen-Tourismusbarometer des Ostdeutschen Sparkassenverbandes liefert ein Gesamtbild der Marktentwicklung in Ostdeutschland und vertieft jedes Jahr aktuelle Themen. Es stellt Branchenprobleme heraus, bietet praxisnahe Lösungen, identifiziert Benchmarks und zeigt Marktpotenziale auf. Für die Tourismusbranche und die politischen Akteure ist das Tourismusbarometer damit eine wichtige Informationsquelle und Basis ihrer Entscheidungen über tourismuswirtschaftliche Weichenstellungen.

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

## Inhalt der Fragen:

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



So gelangen Sie zur Umfrage:

<https://dwif.datacoll.nl/glvzvtoelj?!=de>

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

Download unter [www.sparkasse-vor-Ort.de/s-tourismusbarometer](http://www.sparkasse-vor-Ort.de/s-tourismusbarometer)

## Literatur

**Amt Darss-Fischland:** Regionales Touristisches Entwicklungskonzept Darss-Fischland. Born, 2014.

**Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi):** Tourismus in ländlichen Räumen – Band 7: Kurzreport Infrastruktur und Investitionsmanagement. Berlin, 2013.

**Business Target Group:** Außer-Haus-Daten zum ostdeutschen Beherbergungsgewerbe. Stand Januar 2018

**Deloitte & Touche LLP:** 2016 Travel and Hospitality Industry Outlook. 2016.

**Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.:** DIHK-Schlaglicht Tourismuskonjunktur. Berlin, 2017.

**Dr. Thienel Consulting GmbH:** Innovative Wirtschaftsförderung – Ablaufprozesse in der Arbeit. Berlin, 2013.

**Deutscher Städte- und Gemeindebund:** Aufgaben, Organisation und Schwerpunkte der kommunalen Wirtschaftsförderung: Umfrage zur Wirtschaftsförderung in kreisangehörigen Städten und Gemeinden unter 50.000 Einwohnern. Bonn, 2008.

**dwif e.V.:** Betriebsvergleich für die Hotellerie und Gastronomie in Thüringen. München, 2017

**Europäische Kommission Generaldirektion Binnenmarkt, Industrie, Unternehmertum und KMU:** Leitfaden EU-Förderung für den Tourismussektor. Brüssel, 2014.

**FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.:** Erste ausgewählte Ergebnisse der 48. Reiseanalyse zur ITB 2018. 2018

**Georg Consulting GmbH:** Serviced-Apartment-Markt Pressemitteilung, 2017

**Hertrei, Marcus; Tittmack, Jörg:** Innovative Finanzierungsinstrumente für die mittelständische Hotellerie. In: Ehlen/Scherhag (Hrsg.): Aktuelle Herausforderungen in der Hotellerie, Berlin 2018

**Hotelverband Deutschland (IHA) e.V.:** Hotelmarkt Deutschland 2017. Berlin, 2017.

**Von Freyberg, Burkhard (Hrsg.):** Hospitality Development: Hotelprojekte erfolgreich planen und umsetzen. Berlin, 2014.

**IPK International on behalf of ITB Berlin:** ITB World Travel Trends Report: Where ist Tourism heading? 2017/2018. Berlin, 2018.

**Kost, Klaus; Löttscher, Lienhard; Weingarten, Jörg:** Neue und innovative Ansätze zur Regionalentwicklung durch unternehmerische Wirtschaftsförderung. Düsseldorf, 2011.

**pangeanetwork:** 5° Edition Luxury Travel Trends. 2017.

**Prognos Einkaufsgesellschaft mbH:** Digitale Trends – High Tech für Hotelgäste & Hoteliers. Frankfurt, 2015.

**Skift Inc.:** Megatrends defining Travel in 2018. New York, 2018.

**Standortmarketing Mansfeld-Südharz GmbH:** Touristisches Entwicklungskonzept für den Landkreis Mansfeld-Südharz. Sangerhausen, 2013.

**Steinhauser, Dr. Carolin:** Hotelvertrieb in Deutschland. Dresden, 2017.

**TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH:** Förderfibel für Gastgeberinnen und Gastgeber im Reiseland Brandenburg. Potsdam, 2017.  
**Tourismusverband Fläming e.V.:** Tourismusmarketingkonzeption 2011-2015. Beelitz, 2011.

**UNWTO:** World Tourism Barometer. Madrid 2017

### Expertengespräche:

- Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung, Chefredakteur, Rolf Westermann
- BestSearch Media GmbH (BestFewo.de), Geschäftsführer, Carsten Gersdorf
- Bitburger Braugruppe, Key Account Hotellerie, Robert Krumme
- Bleiche Resort & Spa, Inhaberin, Christine Clausing
- Bundesverband der Campingwirtschaft in Deutschland e.V., Geschäftsführer, Christian Günther
- Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V., Geschäftsführer der Geschäftsstelle Berlin, Jürgen Block
- DEHOGA Brandenburg, Hauptgeschäftsführer, Olaf Lücke
- DEHOGA Mecklenburg-Vorpommern, Hauptgeschäftsführer, Matthias Dettmann
- DEHOGA Sachsen-Anhalt, Präsident, Herr Michael Schmidt
- DEHOGA Thüringen, Hauptgeschäftsführer, Dirk Ellinger
- Deka Immobilien Investment GmbH, Head of Hotel Acquisitions and Sales, Frank Hildwein
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Referatsleiterin Handel und Tourismus, Dr. Ulrike Regele
- Deutscher Tourismusverband e.V., Hauptgeschäftsführerin, Claudia Gilles
- Greenline Hotels, Geschäftsführerin, Suzann Heinemann
- Harzer Tourismusverband e.V., Geschäftsführerin, Carola Schmidt
- Hotelverband Deutschland e.V. (IHA), Referent, Tobias Warnecke
- Kaiservillen Usedom, ALCA Ferienwohnungen GmbH, Geschäftsführer, Hans-Jürgen Merkle
- Marriott Hotel Leipzig, General Manager, Peter Lorenz
- PepsiCo Deutschland GmbH, Senior Key Gastronomy Manager, Wolfgang Kirpal
- Ritter von Kempski Privathotels, Geschäftsführer, Dr. Clemens Ritter von Kempski
- Thüringer Tourismus GmbH, Leiter Strategische Produktentwicklung, Alexander Mayrhofer
- Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern e.V., stellvertretender Geschäftsführer und Leiter Marketing und Kommunikation, Tobias Weitendorf
- Tourismusverband Sachsen-Anhalt e.V., Geschäftsführerin, Bärbel Schön
- Wirtschaftsförderungsgesellschaft Dahme-Spreewald mbH, Geschäftsführer, Gerhard Janßen
- Wirtschaftsförderungsgesellschaft Vorpommern mbH, Geschäftsführer, Rolf Kammann

## Internet:

[www.875-jahre-chemnitz.de](http://www.875-jahre-chemnitz.de)  
[www.apartmentservice-consulting.de](http://www.apartmentservice-consulting.de)  
[www.accorhotels.com](http://www.accorhotels.com)  
[www.airbnb.de](http://www.airbnb.de)  
[www.airdna.co](http://www.airdna.co)  
[www.ajaresorts.de](http://www.ajaresorts.de)  
[www.auf-nach-mv.de](http://www.auf-nach-mv.de)  
[www.bad-liebenwerda.de](http://www.bad-liebenwerda.de)  
[www.bauhaus100.de](http://www.bauhaus100.de)  
[www.bleiche.de](http://www.bleiche.de)  
[www.brewdog.com](http://www.brewdog.com)  
[www.cesifo-group.de](http://www.cesifo-group.de)  
[www.cora-apartments.com](http://www.cora-apartments.com)  
[www.dock-inn.de](http://www.dock-inn.de)  
[www.destatis.de](http://www.destatis.de)  
[www.dmg.dresden.de](http://www.dmg.dresden.de)  
[www.dommuseum-ottonianum.de](http://www.dommuseum-ottonianum.de)  
[www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)  
[www.ferienhausdorf-thale.de](http://www.ferienhausdorf-thale.de)  
[www.haus54.de](http://www.haus54.de)  
[www.hollerhoefe.de](http://www.hollerhoefe.de)  
[www.hotelbb.de](http://www.hotelbb.de)  
[www.hotel-freiwerk.de](http://www.hotel-freiwerk.de)  
[www.hrs.de](http://www.hrs.de)  
[www.karls.de](http://www.karls.de)  
[www.laurichhof.de](http://www.laurichhof.de)  
[www.leipzig.travel](http://www.leipzig.travel)  
[www.lenzerheide.meinrevier.com/](http://www.lenzerheide.meinrevier.com/)  
[www.mamashelter.com](http://www.mamashelter.com)  
[www.mdr.de](http://www.mdr.de)

[www.motel-one.com/de](http://www.motel-one.com/de)  
[www.nation-brands.gfk.com](http://www.nation-brands.gfk.com)  
[www.nationalpark-hainich.de](http://www.nationalpark-hainich.de)  
[www.oasiscollections.com](http://www.oasiscollections.com)  
[www.ostbayern-tourismus.de](http://www.ostbayern-tourismus.de)  
[www.ostseebad-binz.de](http://www.ostseebad-binz.de)  
[www.post-aus-wolgast.de/100haus](http://www.post-aus-wolgast.de/100haus)  
[www.potsdam.de](http://www.potsdam.de)  
[www.prizeotel.com](http://www.prizeotel.com)  
[www.re4hostel.com](http://www.re4hostel.com)  
[www.reiseregion-flaeming.de](http://www.reiseregion-flaeming.de)  
[www.resort-mark-brandenburg.de](http://www.resort-mark-brandenburg.de)  
[www.rostock800600.de](http://www.rostock800600.de)  
[www.schlosshotel-fleesensee.com](http://www.schlosshotel-fleesensee.com)  
[www.slotel.de](http://www.slotel.de)  
[www.startnext.com/pages/ideenwald#projects](http://www.startnext.com/pages/ideenwald#projects)  
[www.strassederromanik.de](http://www.strassederromanik.de)  
[www.therme-erding.de](http://www.therme-erding.de)  
[www.tropical-islands.de](http://www.tropical-islands.de)  
[www.victors.de](http://www.victors.de)  
[www.we4tourism.at](http://www.we4tourism.at)  
[www.whitepod.com](http://www.whitepod.com)  
[www.wsth.de](http://www.wsth.de)  
[www.zoo-halle.de](http://www.zoo-halle.de)  
[www.zoo-leipzig.de](http://www.zoo-leipzig.de)  
[www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de)

Darüber hinaus wurden die Tagespresse, Fachzeitschriften und die Statistischen Bundes- und Landesämter zur Informationsgewinnung genutzt. Kartengrundlage GfK GeoMarketing.



## Fußnoten

- 1 [www.s-tourismusbarometer.de](http://www.s-tourismusbarometer.de) und [www.sparkassen-tourismusbarometer.de](http://www.sparkassen-tourismusbarometer.de)
- 2 siehe Verzeichnis der Beiratsmitglieder
- 3 UNWTO, Januar 2018
- 4 Daten Großbritannien: Hochrechnung auf Basis Januar-August 2017
- 5 FUR Reiseanalyse, erste Ergebnisse 2018
- 6 GfK, 2018
- 7 Statistisches Bundesamt, 2018
- 8 [www.ostseebad-binz.de](http://www.ostseebad-binz.de), [www.rostock800600.de](http://www.rostock800600.de), [875-jahre-chemnitz.de](http://875-jahre-chemnitz.de), [www.potsdam.de](http://www.potsdam.de), [www.strassederromanik.de](http://www.strassederromanik.de), [www.leipzig.travel](http://www.leipzig.travel), [www.nationalpark-hainich.de](http://www.nationalpark-hainich.de), [www.bauhaus100.de](http://www.bauhaus100.de)
- 9 Durch eine Berichtskreiserweiterung in Schleswig-Holstein sind die Entwicklungsraten des nördlichsten Bundeslandes 2017 gegenüber den Vorjahren aus statistischen Gründen überzeichnet.
- 10 [www.mdr.de/reformation500/bilanz-uebernachtungen-nationale-sonderausstellungen-refjahr-100.html](http://www.mdr.de/reformation500/bilanz-uebernachtungen-nationale-sonderausstellungen-refjahr-100.html)
- 11 Daten TrustYou 2018
- 12 [www.reiseregion-faeming.de](http://www.reiseregion-faeming.de)
- 13 [www.dock-inn.de](http://www.dock-inn.de), [www.karls.de](http://www.karls.de), [www.post-aus-wolgast.de/100haus](http://www.post-aus-wolgast.de/100haus)
- 14 [www.victors.de](http://www.victors.de)
- 15 [www.ferienhausdorf-thale.de](http://www.ferienhausdorf-thale.de)
- 16 [www.tropical-islands.de](http://www.tropical-islands.de)
- 17 Gruppenunterkünfte: Jugendherbergen/Hütten, Erholungs-, Ferien-, Schulungsheime
- 18 [dmg.dresden.de](http://dmg.dresden.de)
- 19 [www.auf-nach-mv.de](http://www.auf-nach-mv.de)
- 20 [www.zoo-leipzig.de](http://www.zoo-leipzig.de)
- 21 [www.zoo-halle.de](http://www.zoo-halle.de)
- 22 [www.therme-erding.de](http://www.therme-erding.de)
- 23 [www.dommuseum-ottonianum.de](http://www.dommuseum-ottonianum.de)
- 24 [www.bad-liebenwerda.de](http://www.bad-liebenwerda.de)
- 25 In Einzelfällen kam es zu Veränderungen des Teilnehmerkreises, weshalb die Preisstrukturen aus dem Jahr 2014 bis 2017 aktualisiert wurden. Daher weichen die aktuellen Ergebnisse teilweise von denen vorheriger Jahresberichte ab.
- 26 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 bei touristischen Verkehrsträgern (umfangreiches Streckennetz) der Fall. Ansonsten wurde bei den Verkehrsträgern der Preis für ein Tagesticket/eine Rundfahrt ermittelt. Bei Erlebnisbädern/Thermen foss 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.
- 27 [www.destatis.de](http://www.destatis.de) nach Eurostat
- 28 Vgl. Kapitel II, 2
- 29 DIHK-Saisonumfrage Herbst 2016 und 2017.
- 30 Für das Jahr, auf das die aktuellen Daten sich beziehen, ist der Datensatz noch nicht vollständig, da laufend weitere Jahresabschlüsse eintreffen. Der Erfassungsgrad liegt bei 52 Prozent; damit sind fundierte Aussagen möglich.
- 31 Anteil der Betriebe, die der Aussage „Unsere Investitionen bleiben gleich/nehmen zu“ zustimmten. DIHK-Saisonumfrage Herbst 2005 bis 2016
- 32 [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de)
- 33 [www.slotel.de](http://www.slotel.de)
- 34 [www.ajaresorts.de](http://www.ajaresorts.de)
- 35 <https://lenzerheide.meinrevier.com/>
- 36 [www.cora-apartments.com](http://www.cora-apartments.com)
- 37 [www.laurichhof.de](http://www.laurichhof.de)
- 38 [www.mamashelter.com](http://www.mamashelter.com)
- 39 [www.oasiscollections.com](http://www.oasiscollections.com)
- 40 Berücksichtigt wurden nur die gewerblich gelisteten Angebote, die privaten Angebote sind nicht mitgezählt.
- 41 [www.re4hostel.com](http://www.re4hostel.com)
- 42 Georg Consulting 2016
- 43 BTG-Daten
- 44 Quelle: dwif auf Basis des Betriebsvergleichs für die Hotellerie und Gastronomie Thüringen
- 45 Daten basieren auf eigenen Berechnungen. Grundlage sind die BTG-Außerhaus-Daten Stand Februar 2018.
- 46 [www.dock-inn.de](http://www.dock-inn.de)
- 47 [www.schloshotel-fleesensee.de](http://www.schloshotel-fleesensee.de)

- 48 Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen 2013
- 49 [www.seinerzeit.de](http://www.seinerzeit.de)
- 50 [www.agenziademanio.it](http://www.agenziademanio.it)
- 51 [www.allgaeu-top-hotels.de](http://www.allgaeu-top-hotels.de)
- 52 Tourismuskonzeption Darß-Fischland 2014
- 53 BTG-Außerhaus-Daten 2018, Stand Februar 2018
- 54 DTV-Klassifizierung Ferienwohnungen/-häuser, Stand April 2018
- 55 [www.stellplatz.info](http://www.stellplatz.info), Stand April 2018
- 56 BTG-Außerhaus-Daten, Stand Februar 2018
- 57 DTV-Klassifizierung Ferienwohnungen/-häuser, Stand April 2018
- 58 Tourismuskonzeption Fläming 2011
- 59 BTG-Außerhaus-Daten 2018, Stand Februar 2018
- 60 Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, Stand Februar 2018
- 61 [www.stellplatz.info](http://www.stellplatz.info), Stand April 2018
- 62 DTV-Klassifizierung Ferienwohnungen/-häuser, Stand April 2018
- 63 BTG-Außerhaus-Daten 2018, Stand Februar 2018
- 64 Tourismuskonzeption Mansfeld-Südharz als Teilregion des Sachsen-Anhaltinischen Reisegebiets Harz/Harzvorland 2013
- 65 BTG-Außerhaus-Daten 2018, Stand Februar 2018
- 66 [www.stellplatz.info](http://www.stellplatz.info), Stand April 2018
- 67 DTV-Klassifizierung Ferienwohnungen/-häuser, Stand April 2018
- 68 BTG-Außerhaus-Daten 2018, Stand Februar 2018
- 69 [www.wirtshauskultur.bayern](http://www.wirtshauskultur.bayern)
- 70 [www.tourismuslotse.saarland](http://www.tourismuslotse.saarland)
- 71 [www.ktn.gv.at](http://www.ktn.gv.at)
- 72 Herntrei/Tittnack 2018
- 73 [www.we4tourism.at](http://www.we4tourism.at)
- 74 [www.startnext.com/pages/ideenwald#projects](http://www.startnext.com/pages/ideenwald#projects)
- 75 [www.wtsh.de](http://www.wtsh.de)
- 76 DStGB-Umfrage Wirtschaftsförderung 2012
- 77 [www.ostbayern-tourismus.de](http://www.ostbayern-tourismus.de)

## Impressum

### Herausgeber:

Ostdeutscher Sparkassenverband  
Leipziger Straße 51  
10117 Berlin

E-Mail: [info@osv-online.de](mailto:info@osv-online.de)  
Internet: [www.osv-online.de](http://www.osv-online.de)

mit Unterstützung durch  
Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen

### Ansprechpartner:

Thomas Wolber  
Telefon: (030) 20 69-18 17  
Telefax: (030) 2069-2817  
E-Mail: [tourismusbarometer@osv-online.de](mailto:tourismusbarometer@osv-online.de)

### Bildnachweis:

Ostdeutscher Sparkassenverband  
dwif-Consulting GmbH

### Bearbeitung:

dwif-Consulting GmbH

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

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

### Gestaltung/Satz:

GSD Gesellschaft für  
Sparkassendienstleistungen mbH  
Marktservice  
Am Luftschiffhafen 1  
14471 Potsdam  
[www.g-sd.de](http://www.g-sd.de)