



Sparkassenverband  
Westfalen-Lippe

Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe  
Jahresbericht 2020

**Online-Anhang**

unter  
[s-tourismusbarometer-wl.eu/  
tourismusbarometer/  
downloads](https://s-tourismusbarometer-wl.eu/tourismusbarometer/downloads)





## Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir befinden uns in der wohl größten wirtschaftlichen Krise seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs. Das Corona-Virus „SARS-CoV-2“ hat die Welt verändert. Seit Monaten leben wir mit harten Einschnitten, die alle Bereiche unseres Zusammenlebens betreffen. Die Auswirkungen auf die Wirtschaft sind erheblich – nahezu alle Branchen sind betroffen.

650.000 Arbeitsplätze stehen mit der Tourismusbranche in NRW in Verbindung. Sie erwirtschaftet in normalen Jahren mehr als 45 Milliarden Euro Umsatz. Diese Zahlen machen deutlich, welche Bedeutung die Tourismus- und Freizeitwirtschaft für unser Bundesland hat. Der Tourismus gehört zu den von der Krise besonders hart getroffenen Branchen. Die Umsätze mehrerer Monate sind vollständig weggebrochen, viele Betriebe kämpfen nach diesen massiven Einbußen um ihre Existenz.

Die Landesregierung hat mit den Corona-Schutzverordnungen der Wirtschaft das an Spielräumen gegeben, was vor dem Hintergrund der Infektionslage verantwortbar war. Als wichtigster Schritt konnten im Mai Gastronomie und Hotellerie wieder öffnen. Weitere werden folgen, denn die sukzessive Wiederbelebung der Wirtschaft ist dringend notwendig. Wenn das gelingt, hat der Tourismus eine gute Perspektive und kann an der Aufwärtsbewegung teilhaben.

Das Tourismusbarometer der Sparkassen liefert wichtige Informationen und praktische Maßnahmen, um der Branche in dieser herausfordernden Situation Orientierung zu bieten und zu einer positiven Entwicklung beizutragen.

Als Schirmherr des Sparkassen-Tourismusbarometers für Westfalen-Lippe wünsche ich Ihnen bei der Lektüre neue Erkenntnisse, die wichtige Impulse für Ihre Arbeit geben können.

Mit herzlichen Grüßen

**Prof. Dr. Andreas Pinkwart**

Minister für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie  
des Landes Nordrhein-Westfalen

# Barometer-Regionen in Westfalen-Lippe



Münsterland



Teutoburger Wald

Ruhrgebiet



Sauerland

Siegen-Wittgenstein



„Zusammenhalt ist jetzt das Wichtigste. Mehr denn je werden die Sparkassen in Westfalen-Lippe ihren Blick auf das Wohlergehen der Region richten und alles in ihrer Kraft stehende dafür tun, um sie weiter voranzubringen und zu fördern. Denn nur gemeinsam werden wir eine Krise dieser Größenordnung meistern und das Wiederhochfahren des öffentlichen Lebens mit allen seinen Leistungen und Möglichkeiten bestmöglich umsetzen können.“

**Jürgen Wannhoff**  
 Vizepräsident Sparkassenverband Westfalen-Lippe,  
 Stv. Vorsitzender des Beirats – Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe



Impressionen Branchentreffen Tourismus 2019



„Für die Betriebe geht es jetzt darum, die ‚Recovery‘-Phase erfolgreich zu gestalten. Sich zügig und nachhaltig aus dem Krisenmodus herauszuarbeiten – das ist eine Mammutaufgabe. Und sie stellt jedes Unternehmen vor unterschiedliche Herausforderungen. Manche sind schon mitten in der Wiederanlaufphase, andere dürfen gerade erst beginnen. Das Tourismusbarometer unterstützt in dieser Zeit umso mehr als Wegweiser und Leitfaden. Damit der Motor der Tourismuswirtschaft bald wieder auf vollen Touren laufen kann.“

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

# Inhalt



VORWORT 3

INHALTSVERZEICHNIS 6

**MANAGEMENT SUMMARY 9**

**I EINFÜHRUNG 17**

**II WESTFALEN-LIPPE-TOURISMUS IM WETTBEWERBSVERGLEICH 19**

1 RAHMENBEDINGUNGEN 19



2 VORSCHAU AUF 2020: ÜBERNACHTUNGSTOURISMUS IN ZEITEN DES CORONAVIRUS 20

3 TOURISTISCHE NACHFRAGE 23

4 TOURISTISCHES ANGEBOT 27

5 BETRIEBSTYPEN IM VERGLEICH 29

6 DESTINATIONSTYPEN IM VERGLEICH 32

**III FREIZEITWIRTSCHAFT UND GASTGEWERBE IN WESTFALEN-LIPPE 37**

1 BESUCHERMONITORING FREIZEITWIRTSCHAFT WESTFALEN-LIPPE 37



1.1 Vorschau auf 2020: Tagesreisen und Freizeitwirtschaft in Zeiten des Coronavirus 37

1.2 Eckpunkte der Besucherentwicklung in Westfalen-Lippe 2019 39

1.3 Besucherentwicklung 2014 bis 2019 nach Kategorien in Westfalen-Lippe 39

1.4 Gästebewertungen in der Freizeitwirtschaft 43

2 WIRTSCHAFTLICHE SITUATION IM GASTGEWERBE 44



2.1 Vorschau auf 2020: Das Gastgewerbe in Zeiten des Coronavirus 44

2.2 Konjunktur- und Marktbewertung 47

2.3 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen 52



<b>IV SERVICE UND QUALITÄT – GÄSTEBEDÜRFNISSE IM BLICK</b>	<b>55</b>
1 SPURENSUCHE: WAS MACHT GÄSTE GLÜCKLICH?	56
2 GLÜCKS-CHECK: WIE ZUFRIEDEN SIND DIE URLAUBER IN WESTFALEN-LIPPE?	61
3 QUALITÄTSAUFGABEN DER BETRIEBE UND DER DMO	65
3.1 Qualitätsaufgaben der Betriebe – Instrumente verstehen lernen	65
3.1.1 Von Quadratmetervorgaben bis zur Kopfkissen-Bar: Was macht den Aufenthalt perfekt?	65
3.1.2 Über den Tellerrand: Input von außen ist elementar für Qualitätsverbesserungen	67
3.1.3 Profi für Gastlichkeit: Selbstverständnis und Strategie müssen Hand in Hand gehen	68
3.2 Qualitätsaufgaben der DMO – Prozesse starten, lenken und leben	69
3.2.1 Qualitätsstrategie: Den Qualitätsprozess aktiv steuern	70
3.2.2 Qualitätserlebnis: Das Gästeglück gestalten	74
3.2.3 Die DMO als Prozesscoach und Erlebnisarchitekt	75
4 STERNE, QUALITÄTSTOOLS UND BEWERTUNGEN: WAS BRAUCHT DER MARKT?	76
4.1 Eine Frage des Mehrwerts: Qualitätsinitiativen kämpfen um Zuspruch	76
4.1.1 Bestandsaufnahme: Wie entwickeln sich die Qualitätsinitiativen in Westfalen-Lippe?	77
4.1.2 Ursachenforschung: Woher kommt die „Zertifizierungsmüdigkeit“?	80
4.1.3 Nutzenstifter: Frischluftkur für die Qualitätsinitiativen	83
4.2 Vom Angstgegner zum Qualitätsmanagement-Tool: Online-Bewertungen im Wandel	86
5 BESSER WERDEN: STELLSCHRAUBEN FÜR MEHR QUALITÄT IM TOURISMUS	88
<b>V ANHANG</b>	<b>91</b>
ONLINE-ANHANG	91
LITERATUR	91
BEIRAT	93
IMPRESSUM	94



# MANAGEMENT SUMMARY

## Konjunkturbericht zum Tourismus in Westfalen-Lippe

Nichts ging mehr. Von einem Tag auf den anderen der absolute, globale Shutdown. Den Tourismus traf die Corona-Krise als erstes, überall auf der Welt, mit voller Wucht und in all seinen Facetten. Er wird die Folgen noch lange spüren, bis wieder so etwas wie Normalität eintritt. Aber welche Normalität wird das sein? Zurück zum business as usual oder wird es eine neue, andere Normalität sein? Werden sich Reiseströme und das Reiseverhalten dauerhaft ändern oder rasch wieder in den bekannten Bahnen bewegen? Für belastbare Antworten ist es derzeit noch zu früh.

Die Zahlen des Jahres 2020, soweit sie zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses für diesen Bericht vorlagen, sprechen eine eindeutige, katastrophale Sprache. Aber sie sind nur unvollständig und vorläufig. So manche Effekte werden erst als Spätfolgen auftreten – beziehungsweise sich erst im Laufe der Zeit zuverlässig messen lassen. Umso wichtiger ist ein fundierter Blick in die Ausgangssituation 2019, also auf die Zeit unmittelbar vor Krisenbeginn. Sofern es in einigen Bereichen schon möglich ist, werden Bezüge zu den Auswirkungen der Krise hergestellt. Diese Passagen sind im Bericht besonders gekennzeichnet. Erst der im Jahr 2021 erscheinende Jahresbericht für das Jahr 2020 wird das (ganze) Ausmaß dokumentieren können.

Das Tourismusbarometer kann Orientierung geben sowie beschreiben und quantifizieren, was möglich ist: die dramatischen Nachfrageeinbrüche im Übernachtungs- und Tagestourismus, die Umsatzausfälle der ersten Monate, die Auswirkungen auf die Betriebe des Gastgewerbes und der Freizeitwirtschaft, aber auch auf die Destinationen. Dieser Grundstein für ein fundiertes Corona-Recovery-Monitoring schafft im Sinne des Lesers die Basis für Vergleiche zum Ausmaß der eigenen Betroffenheit mit derjenigen der Wettbewerber und anderer Branchenteile, Destinationen und Betriebstypen.

### **Die Corona-Krise wird Nachfrage und Angebot im Westfalen-Lippe-Tourismus strukturell verändern**

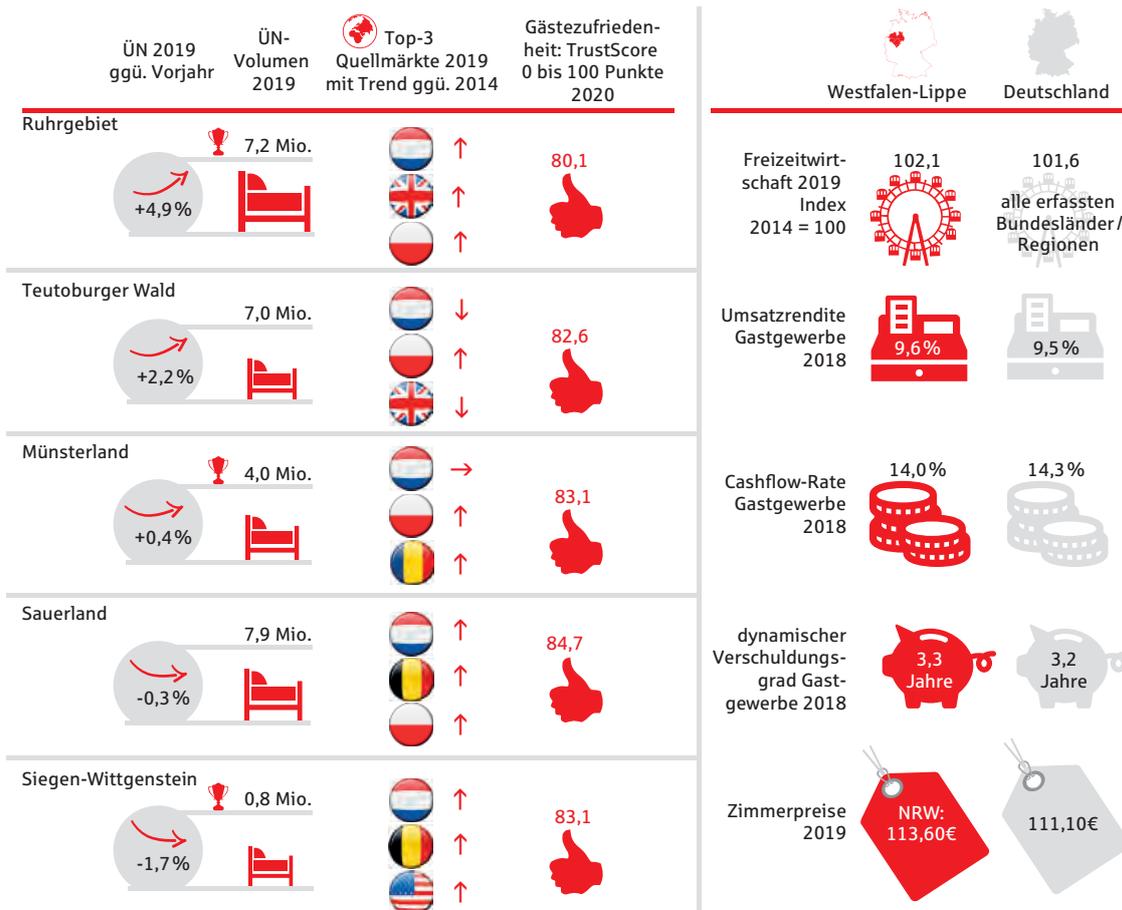
Erste Einschätzungen zu den Auswirkungen der Corona-Krise: In einem Normaljahr – basierend auf dem Durchschnitt der Jahre 2017 bis 2019 – beträgt der Marktanteil der Monate März bis Mai bei den gewerblichen Übernachtungen im Deutschlandtourismus rund 24 Prozent am Gesamtjahr. In Westfalen-Lippe liegt er mit 25,0 Prozent sogar noch leicht darüber. Aufgrund der anhaltenden Restriktionen (Abstandsregeln, Kontingentierungen) werden die Betriebe ihre Kapazitäten noch über einen längeren Zeitraum hinweg nicht auf 100 Prozent hochfahren können, was in der Hochsaison zu weiteren Einbußen führen wird. Die stark städtisch geprägten Regionen sahen sich mit Stand Mai höheren Verlusten gegenüber. Aufgrund der Bedeutung von Veranstaltungen, Geschäftsreisen und des Incoming-Segmentes müssen sie wohl noch mit einer Verschärfung rechnen. Ob sich die Corona-Krise langfristig stärker auf den Deutschland-Tourismus oder den Outgoing-Tourismus der Deutschen auswirken wird und womöglich mittelfristig sogar positive Impulse für den Inlandstourismus mit sich bringt, lässt sich nicht einschätzen.

Die in Westfalen-Lippe Corona-bedingt geschlossenen Kultur- und Freizeiteinrichtungen generieren in einem Normaljahr zwischen 12 und 20 Prozent (je nach Angebotstyp) ihres Jahresbesuchervolumens im Zeitraum März/April, den beiden am stärksten betroffenen Monaten in diesem Segment. Aber auch in den Folgemonaten war und ist die maximale Kapazität der Einrichtungen aufgrund der Restriktionen (Abstände, Kontingentierungen etc.) begrenzt.

**Existenzbedrohung trotz Soforthilfen:  
Hohe Fixkosten, geringe Liquidität**

Aufgrund der vergleichsweise niedrigen Eigenkapitalquoten verfügen die meisten Betriebe im Gastgewerbe in Westfalen-Lippe kaum über Reserven, um eine derartige Krise länger durchzustehen. In Westfalen-Lippe steht den Beherbergungsbetrieben nur etwa die Hälfte des Eigenkapitals ihrer bundesdeutschen Mitbewerber zur Verfügung. In der westfälisch-lippischen Gastronomie liegt das Eigenkapital im Median bei null. Doch nicht nur die dramatischen Umsatzeinbußen treffen die Branche. Eine weitere Herausforderung stellen die hohen Fixkostenbelastungen dar.

Zudem machen die verhältnismäßig niedrigen Cashflow-Raten (Innenfinanzierungskraft) deutlich, welche geringe Mittel den meisten Betrieben im Gastgewerbe aus eigener Kraft für die notwendigen Maßnahmen wie Erneuerungen und Renovierungen zur Verfügung stehen. Das geht aus den EBIL-Daten der Sparkassen hervor, die in anonymisierter Form ausgewertet wurden. Gleichzeitig sind die Investitionsquoten eher niedrig und die aktuellen Entwicklungen lassen zusätzlich befürchten, dass viele Betriebe ihre Investitionen bis auf Weiteres zurückstellen werden.



Quelle: Zusammenstellung dwif 2020

### **Die Tourismuswirtschaft in Westfalen-Lippe trifft zum Teil geschwächt auf die Corona-Krise**

Der Deutschland-Tourismus befand sich bis zur Corona-Krise in einer starken Ausgangssituation: 2019 war das zehnte Rekordjahr in Folge. Und weltweit fuhr die Reiseindustrie mit einem vierprozentigen Wachstum der internationalen Ankünfte<sup>1</sup> erneut ein deutliches Plus ein. Davon profitierte auch der Tourismus in Westfalen-Lippe. Mit einem nur sehr schwachen Übernachtungsplus von 1,8 Prozent blieb die Entwicklung allerdings zum wiederholten Male seit 2010 hinter dem deutschlandweiten Durchschnitt (2,9 Prozent) zurück. Während das Tourismusjahr für das Ruhrgebiet und den Teutoburger Wald mit einem guten Nachfrageplus endete, stagnierten die Zahlen im Münsterland und im Sauerland. In Siegen-Wittgenstein hält der Strukturwandel im Beherbergungsgewerbe an. Der erneute Übernachtungsrückgang geht wiederum auf die Vorsorge- und Rehakliniken zurück.

### **Mittelfristige Entwicklung: Angebotsgetriebenes Wachstum in Ruhrgebiet und Münsterland trifft auf Marktberreinigung in den Mittelgebirgen**

Der Wettbewerbsfähigkeit des Beherbergungsgewerbes hat die nachfrage- und angebotsseitige Entwicklung der letzten Jahre sichtlich gut getan. Sowohl die Betriebsgrößen als auch die Auslastungswerte haben fast flächendeckend zugenommen. Lediglich in Siegen-Wittgenstein ist die Belegungsrate, bedingt durch die rückläufige Entwicklung in den Kliniken, leicht gesunken. Doch allen Verbesserungen zum Trotz: Die betriebliche Situation bleibt im Vergleich zu anderen Regionen Deutschlands angespannt. Allein im städtischen Ruhrgebiet können die Kennzahlen mit dem landesweiten Durchschnitt mithalten. In allen anderen, zum großen Teil ländlich geprägten, westfälisch-lippischen Destinationen liegen Betriebsgröße und Auslastungsniveau noch darunter – vor allem, wenn man den Klinikeffekt aus den Belegungsdaten im Teutoburger Wald und in Siegen-Wittgenstein herausrechnet.

### **Freizeitwirtschaft in Westfalen-Lippe 2019: Erneut ein gutes Jahr**

Die Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe verzeichneten 2019 abermals ein erfolgreiches Jahr und steigerten ihre Besucherzahlen um 1,9 Prozent. 60 Prozent der Einrichtungen meldeten Zuwächse. Die Gewinne wurden vor allem im Frühjahr und im Juni eingefahren. In vielen anderen Monaten des Jahres blieben die Besucherzahlen auf dem Vorjahresniveau, vor allem im zweiten Halbjahr gab es kaum Dynamik. Dass die Zuwachsrate 2019 geringer ausgefallen ist als in anderen Bundesländern, resultiert aus einem niedrigeren, hitzebedingten Verlust im Sommer 2018.

Die Preise in den Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe stiegen bis Anfang 2020 überdurchschnittlich stark um 5,0 Prozent. Das ist der höchste Wert aller betrachteten Bundesländer und Regionen. Hier zeigt sich auch die kräftige Investitionstätigkeit in der westfälisch-lippischen Freizeitwirtschaft, denn Investitionen gehen häufig mit einer Preissteigerung einher. Entscheidend für die Akzeptanz bei den Besuchern ist dabei stets eine spürbare Qualitätssteigerung.

### **Positive Signale aus der Vor-Corona-Zeit: Preise und Umsätze steigen**

Die Umsätze im Gastgewerbe entwickelten sich im vergangenen Jahr durchaus positiv. Es bleibt zu hoffen, dass die allermeisten Betriebe mittelfristig wieder an die Zeiten vor der Corona-Krise anknüpfen können. Das galt in Nordrhein-Westfalen sowohl real als auch nominal. Insbesondere die Beherbergungsbetriebe konnten ihren Umsatz steigern und liegen deutlich oberhalb der Deutschlandwerte. Diese erfreuliche Entwicklung dürfte unter anderem auf die Leistungsfähigkeit der Beherbergungsbetriebe zurückzuführen sein. So hatten sich die Zimmerpreise 2019 in Nordrhein-Westfalen insgesamt und in Westfalen-Lippe wieder erholt und den Durchschnittspreis von 2017 übertroffen. Aus den Daten zur Auslastung und zum Zimmerpreis ergibt sich die wichtige Kennzahl „Erlös pro verfügbarem Zimmer“, der RevPAR.

Dieser ist nach dem Rückgang 2018 um mehr als 6 Euro auf knapp 81 Euro gestiegen und lag 2019 wieder leicht über dem bundesweiten Wert.

Gleichzeitig stieg die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Gastgewerbe in Westfalen-Lippe. Dabei erhöhte sich der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten gegenüber den geringfügig entlohnten Beschäf-

tigten. Folglich wurden mehr langfristige und vollwertige Stellen geschaffen und besetzt. Allerdings ist noch kein Ende der Nachwuchssorgen in Sicht: Der Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen stieg 2019 erneut an. Mittelfristig hat sich der Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen in Nordrhein-Westfalen mehr als verdoppelt. Hier gilt es, weiterhin an den Rahmenbedingungen und dem Image zu arbeiten.

## Service und Qualität – Gästebedürfnisse im Blick

Zuversicht in Krisenzeiten aufzubringen, ist niemals leicht – aber unabdingbar und eine der wertvollsten Investitionen in die Zukunft. Denn fest steht auch: Diese Krise wird enden, Menschen werden wieder reisen. Und weil das Reisen ein Herzensthema ist, werden die Gäste auch künftig ihre Qualitätserwartungen nicht zurückschrauben. Qualitätssicherung und -steigerung sind deshalb zweifelsohne zentrale Mittel, um Gäste mit herausragenden Leistungen zu überzeugen und dauerhaft an sich zu binden. Gästewünsche kompetent, schnell und freundlich zu erfüllen, ist die Basis für eine erfolgreiche Existenz am Markt. Qualitätsmanagement soll die notwendige Professionalisierung der mittelständisch geprägten Anbieter in Westfalen-Lippe vorantreiben und sie fit für den Wettbewerb machen. Aber was genau bedeutet das für die tägliche Arbeit? Wie nehmen die Gäste Qualität wahr und wie leben die Betriebe diese?

### **#1: Qualität heißt aus Gästesicht:**

#### **„Für mich das Beste!“**

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

Suche nach Qualität das Risiko einer Fehlentscheidung zu minimieren.

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

Die Gesamtzufriedenheit eines Gastes mit seinem Aufenthalt in einer Destination bildet sich aus einer Reihe von Teilzufriedenheiten. Jeder Moment ist kostbar, jedes Erlebnis dient der persönlichen Bedürfnisbefriedigung – Reisezeit wird zu Quality Time. Der Reisende durchläuft die einzelnen Stationen der Servicekette und beurteilt diese gemäß seiner Ansprüche und Erwartungen. Wie zufrieden er nach Hause

fährt, hängt von der Gesamtbilanz dieser Einzelurteile ab. Beispielsweise kann der Urlaub trotz gelungener Ausflüge, informativer Stadtführungen, erholsamer Wellness-Angebote und dergleichen mehr insgesamt dennoch in schlechter Erinnerung bleiben, wenn die Unterkunft oder die Servicequalität die Ansprüche nicht erfüllen konnten.

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

## **#2: Qualitätsaufgaben der Betriebe – Instrumente verstehen lernen**

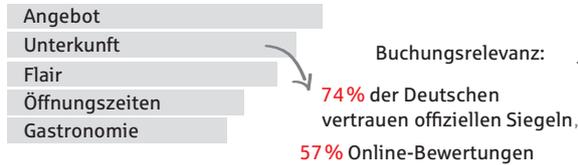
Die Zeiten, in denen Betriebe davon überzeugt werden mussten, dass Qualität (sei es in puncto Hard- oder Software) ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, sind sicher vorbei. Doch das Erkennen allein macht noch keine glücklichen Gäste. Die Zufriedenheit mit der Unterkunft prägt das Qualitätsurteil der Gäste immens. Regelmäßige Investitionen in die Hardware und Wissensaufbau in Sachen perfekter Gästeservice verlangen den (Kleinst-)Betrieben viel ab. Diese Herausforderung stand schon vor der Corona-Krise mahnd im Raum und hat durch die finanziellen Einbußen zusätzlich an Schärfe gewonnen. Der Druck auf Vermieter ist entsprechend groß und sie müssen reagieren: Lediglich rund 50 Prozent der befragten westfälisch-lippischen

Beherbergungsbetriebe geben an, eine(n) Qualitätsbeauftragte(n) im Haus definiert zu haben. Auf der Suche nach Wissen, was optimale Qualität heute ausmacht, holen sich die Betriebe jedoch noch viel zu selten Anregungen von außen. Nur für etwa 13 Prozent ist externe Beratung zum Thema Qualitätsmanagement ein sehr wichtiges Instrument der Qualitätssicherung und nur 15 Prozent setzen stark auf die Teilnahme an Qualitätsinitiativen.

Bedauerlich, denn eine Analyse im Rahmen des Tourismusbarometers zeigt, dass Betriebe, die an Qualitätsinitiativen teilnehmen, bessere Online-Bewertungen (einen höheren TrustScore) erzielen. Gäste wiederum buchen häufiger ein Hotel mit höherer Bewertung und jeder zweite Deutsche ist sogar bereit, für einen Unternehmensebetrieb mit Top-Gästebewertungen etwas mehr zu zahlen. Letzteres gilt auch für Betriebe, die über eine offizielle Klassifizierung verfügen. Eine Studie des Deutschen Tourismusverbandes (DTV) ergab darüber hinaus, dass der Vermietungspreis pro m<sup>2</sup> und Tag mit jedem DTV-Klassifizierungsstern steigt. Das klare Ergebnis also: Qualitätsanstrengungen zahlen sich aus. Qualität kurbelt die Gästezufriedenheit an und gibt Spielraum bei der Preisgestaltung.

Grund genug für die Betriebe in Westfalen-Lippe, die eigenen Instrumente für die Qualitätssicherung kritisch zu überdenken und die Aufgaben im Qualitätsmanagement neu zu priorisieren.

Gesamtzufriedenheit & Weiterempfehlung:  
Top-Einflussfaktoren (Urlauber in Westfalen-Lippe)



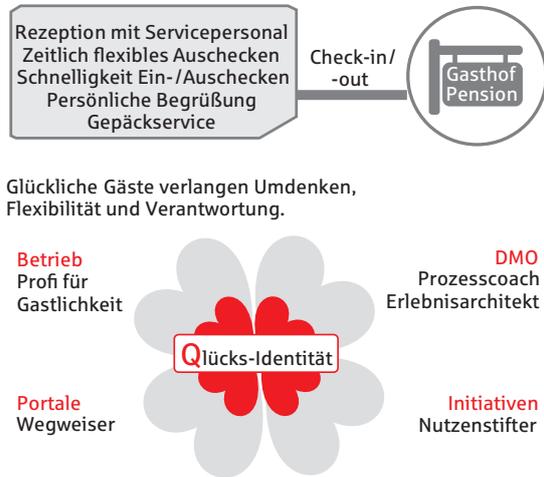
... aber Bekanntheit der Portale deutlich höher!



Zertifizierte Betriebe in Westfalen-Lippe erhalten bessere Bewertungen, TrustScore max. 100



Was ist den Gästen mit Blick auf die Unterkunft besonders wichtig? (Top 5)



Quelle: dwif 2020

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

Die Destinationsmanagement Organisation (DMO) ist in allen Phasen der Customer Journey des Gastes gefragt, mal im direkten Kontakt, vor allem aber als vernetzendes Element der Servicekette vor Ort. Die Qualität der verschiedenen „Erlebnisbausteine“, insbesondere der Beherbergungsleistung zu sichern, ist eine vordringliche Aufgabe – leider bislang nur allzu häufig in der Theorie. Zwar fühlen sich 89 Prozent der Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe für die Qualitätssicherung verantwortlich, aber nur jede Fünfte sieht ihre Zuständigkeit in der Verbesserung der Qualität entlang der Servicekette und nur rund 11 Prozent verstehen sich als Coach für die Betriebe. Die Organisationen begreifen sich in erster Linie als Qualitätsprüfer von Betrieben, als Vermittler von Weiterbildungsangeboten oder als Motivator für die Teilnahme an Qualitätsinitiativen. Diese Haltung wird künftig kaum mehr ausreichen.

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

### #4: Qualitätsinitiativen auf dem Prüfstand: Ihre Zahl, ihre Rolle, ihre Zukunft

Die offiziellen Klassifizierungen/Label in Westfalen-Lippe (und auch im Bundesgebiet) kämpfen um Zuspruch. Zu wenige Neuanmeldungen, verringerte Re-Zertifizierungsquoten – wichtige Qualitätsinitiativen im Deutschlandtourismus suchen nach Wegen, die Mitgliederzufriedenheit zu erhöhen. Aus Sicht der Betriebe ist die Antwort darauf einfach: Das Kosten-Nutzen-Verhältnis muss optimiert

werden. Dabei wird der Nutzen jedoch häufig viel zu eindimensional gesehen. Auch wenn sich die Betriebe durchaus bewusst sind, dass die vorhandenen Qualitätsinitiativen unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen, wird beim Zufriedenheitsurteil über einen Kamm geschoren: Zu geringe Bekanntheit, zu wenige neue Gäste – warum also weiter investieren? Zwischen Innen- und Außeneffekten (Prozessoptimierung vs. Hardwareklassifizierung) wird beim Bauchgefühl nicht mehr differenziert.

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

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

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

Qualität im Tourismus kann weder mit Verweigerern noch mit Einzelkämpfern gelingen. Qualität muss als Querschnittsaufgabe und Verantwortung aller Akteure begriffen und gemanagt werden. Zufriedene Gäste zu gewinnen, setzt eine verstärkte Kooperation voraus. Aufgrund der Vielzahl der Leistungsträger, die das Reiseerlebnis des Gastes mitbestimmen

und beeinflussen, ist die Geschlossenheit der Servicekette von besonderer Bedeutung. Ob ein Gast wiederkommt, hängt auch an der Beurteilung der gesamten Reise, weshalb jedes einzelne Glied Verantwortung für die Kette übernehmen muss. Für das Zusammenspiel der Akteure in Westfalen-Lippe bedeutet das klare Handlungserfordernisse:

- **Gastlichkeitsprofi:** Die Betriebe müssen genau wissen, was der Gast will, sich konsequent professionalisieren und mündig entscheiden, welche Qualitätsinstrumente für sie nutzbringend sind. Externe Impulse sind besonders wichtig, um eigene Qualitätsprozesse in Gang zu setzen. Gleichzeitig müssen sie sich als Teil der Servicekette verstehen und sich stärker dafür öffnen, die Destination bei ihren Bemühungen um das Gästelerlebnis zu unterstützen.
- **Prozesscoach und Erlebnisarchitekt:** Vorrangige Aufgabe der Tourismusorganisationen ist es, das Gesamterlebnis des Gastes im Blick zu haben. Sie müssen sich weniger als Vermittler von Klassifizierungen denn vielmehr als Prozesscoach für mehr Qualitätsbewusstsein bei den Betrieben positionieren und sich für die Qualität entlang der Servicekette verantwortlich fühlen. Netzwerken und Coachen sind ihre Kernkompetenzen im Qualitätsmanagement.
- **Nutzenstifter:** Die Qualitätsinitiativen im Deutschlandtourismus können für Betriebe und Tourismusorganisationen weiterhin wichtige Partner und Richtschnur für die Bedürfnisse der Gäste sein. Die Daseinsberechtigung ist jedoch an den Grad der Nutzenstiftung gekoppelt. Eng damit verbunden ist eine kritische Selbstreflexion der eigenen Vertriebsrelevanz.
- **Wegweiser:** Online-Portale verschaffen Gästen einen Überblick über das vielfältige touristische Angebot und geben Betrieben Hinweise für Leistungsverbesserungen. Wenn Gästebewertungen um harte Prüfurteile ergänzt werden, ist der Kunde auf der sicheren Seite.

Jegliche strategische Entscheidungen müssen wohlgedacht und gerade vor dem Hintergrund auftretender Krisen auf Langfristigkeit ausgerichtet sein. Denn Qualität ist keine Aufgabe, Qualität ist die Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg und sie lebt von der Leidenschaft für das Gastgeben.



# I EINFÜHRUNG

Der Sparkassenverband Westfalen-Lippe veröffentlicht das Sparkassen-Tourismusbarometer seit 2013. Wissenschaftlich betreut und erarbeitet wird es von der dwif-Consulting GmbH.

## Ziel

Das Sparkassen-Tourismusbarometer<sup>2</sup> dient der kontinuierlichen, problemorientierten Beobachtung der Tourismusentwicklung in Westfalen-Lippe und seinen Regionen. Es wird ebenfalls in Ostdeutschland, Niedersachsen, Schleswig-Holstein und im Saarland für die Marktforschung genutzt.

Das Sparkassen-Tourismusbarometer macht den Nutzer auf Potenziale und Gefahren sowie auf wichtige strukturelle Veränderungen der Tourismusentwicklung aufmerksam. Insofern fungiert es auch als Frühwarnsystem, indem es rechtzeitig auf mögliche problematische Entwicklungen hinweist und Handlungsfelder identifiziert. Das kontinuierliche Monitoring ermöglicht den zeitlichen, regionalen und sektoralen Vergleich. Letztlich unterstützt das Sparkassen-Tourismusbarometer Verantwortliche bei Entscheidungen in der Infrastrukturentwicklung und im Marketing.

Das Sparkassen-Tourismusbarometer ...

- ermöglicht durch den Einsatz eines jährlich gleichbleibenden Kennzahlensystems strukturelle, (über-)regionale Vergleiche und Einschätzungen zur Angebots- und Nachfrageentwicklung des Tourismus.
- schließt Informationslücken der amtlichen Tourismusstatistik.
- bietet als einziges Marktforschungsinstrument Informationen zum Markterfolg unterschiedlicher touristischer Einrichtungen aus der Freizeitwirtschaft.
- analysiert die aktuelle wirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen – natürlich anonymisiert.
- gibt einen Überblick über das aktuelle Qualitätsniveau der Betriebe in Westfalen-Lippe.
- stellt jährlich wechselnd aktuelle Branchenthemen in den Mittelpunkt, die der Beirat<sup>3</sup> festlegt.

Das Sparkassen-Tourismusbarometer 2020 befasst sich mit dem Thema „Service und Qualität – Gästebedürfnisse im Blick“.

Abb. 1: Module des Sparkassen-Tourismusbarometers

Tourismus im Wettbewerbsvergleich	Wirtschaftliche Lage der Betriebe	Aktuelles Branchenthema 2020
Länder und Regionen	Touristische Wetterstationen	Service und Qualität im Tourismus in Westfalen-Lippe – Gästebedürfnisse im Blick
Betriebstypen	Wirtschaftliche Situation des Gastgewerbes	
Destinationstypen	Qualität der Betriebe	
Expertenmeinungen (Stimmungsbarometer)		
Fokus Benchmarking	Fokus Betriebswirtschaft	Fokus Nutzerwünsche

Quelle: dwif 2020

<sup>2</sup> [www.s-tourismusbarometer-wl.eu](http://www.s-tourismusbarometer-wl.eu), [www.sparkassen-tourismusbarometer.de](http://www.sparkassen-tourismusbarometer.de)

<sup>3</sup> Verzeichnis der Beiratsmitglieder, siehe S. 93



## II WESTFALEN-LIPPE-TOURISMUS IM WETTBEWERBSVERGLEICH

### 1 Rahmenbedingungen

Nichts ging mehr. Von einem Tag auf den anderen der absolute, globale Shutdown. Den Tourismus traf die Corona-Krise als erstes, überall auf der Welt, mit voller Wucht und in all seinen Facetten und er wird die Folgen noch lange spüren, bis wieder so etwas wie Normalität eintreten wird. Aber welche Normalität wird das sein? Zurück zum business as usual oder wird es eine neue, andere Normalität sein? Werden sich Reiseströme und das Reiseverhalten dauerhaft ändern oder rasch wieder in den bekannten Bahnen bewegen?

Für belastbare Antworten darauf ist es viel zu früh, solange die Grenzen noch nicht wieder alle offen sind, noch nicht alle Verkehrsmittel wieder genutzt werden können und solange noch nicht alle Akteure – vom Hotel bis zum Gästeführer, von der Gastronomie bis zum Freizeitpark – ihre volle Kapazität und ihre gesamte Leistungspalette anbieten können. Und selbst wenn das wieder der Fall ist: Werden die Menschen dann sofort und sehr rasch zu ihren alten Reisepräferenzen zurückkehren oder wird Corona sie verändern?

Die Zahlen des Jahres 2020, soweit sie denn zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses für diesen Bericht schon vorlagen, sprechen eine eindeutige, katastrophale Sprache. Aber sie sind zum jetzigen Zeitpunkt noch unvollständig und vorläufig. So manche Effekte werden erst als Spätfolgen auftreten beziehungsweise sich erst im Laufe der Zeit zuverlässig messen lassen: zum Beispiel langfristige Freistellungen von Mitarbeitern, die Auswirkungen auf die Bilanzen der Unternehmen, Insolvenzen und damit mögliche dauerhafte wirtschaftliche Schäden, die das gesamte Angebotsspektrum im Tourismus verändern. Umso wichtiger ist ein fundierter Blick in die Ausgangssituation 2019, also auf die Zeit unmittelbar vor Krisenbeginn, als noch alles in Ordnung war. Dieser Aufgabe wird der diesjährige Bericht daher wie immer gerecht. Da, wo schon möglich, werden Bezüge zu den Auswirkungen der Krise hergestellt. Aber erst der Jahresbericht für 2020 wird im Jahr 2021 das (ganze) Ausmaß dokumentieren können.

Mehr denn je versuchen wir, in diesem Bericht Orientierung zu geben und das zu beschreiben und zu quantifizieren, was möglich ist: die dramatischen Nachfrageeinbrüche im Übernachtungs- und Tagestourismus, die Umsatzausfälle der ersten Monate, die Auswirkungen auf die Betriebe des Gastgewerbes und der Freizeitwirtschaft, aber auch auf die Destinationen. So legen wir den Grundstein für ein fundiertes Corona-Recovery-Monitoring, das dem Leser die Basis dafür bietet, das Ausmaß der eigenen Betroffenheit mit derjenigen der Wettbewerber und anderer Branchenteile, Destinationen, Betriebstypen etc. zu vergleichen. Nie waren derartige Daten so wertvoll wie heute – das Tourismusbarometer bleibt ein verlässlicher Begleiter der Branche.

Die Corona-Krise bewirkte zudem ein verblüffendes Paradoxon: Der totale Shutdown, der Zwang zum generellen Stopp und zur Untätigkeit führte bei vielen Akteuren im Tourismus zu einer bisher nie erlebten Hektik, Betriebsamkeit, aber auch Dynamik. Gerade weil nichts mehr ging, galt es zu handeln. Sofort. Schließungen, Kurzarbeit, Entlassungen, Kündigung von Lieferantenverträgen oder Anträge auf Soforthilfen. Alles war zu beenden, umzuorganisieren, zu klären, abzusprechen und auch neu zu gestalten.

Und das bei vielen aus dem Homeoffice, bislang eher von Einzelnen und nur bisweilen genutzt. Die Begleiterscheinung, sich hierin einzurichten, neben der Organisation des Alltags mit Familie, Kindern, Technik: ein Digitalisierungsschub ohnegleichen. Selbst die Digital Immigrants, die „Boomer“, wurden innerhalb von Tagen versierte Zoomer, Teamer, Facetime-Nutzer und WhatsApp-Tipper.

Die rasante Veränderung der Wirklichkeit seit Mitte März 2020 ist nun der stärkste Treiber für das notwendige Mehr an Agilität in der Tourismusbranche. Und zwar in einer Dimension, die noch im Februar, im wahrsten Sinne des Wortes „undenkbar“ war, außerhalb unserer Vorstellungskraft lag.

Vieles lief und läuft, zwangsläufig und notwendigerweise gerade in der ersten Zeit, chaotisch und im Trial-and-Error-Verfahren. Jetzt wird, allmählich, aber manchmal auch schmerzhaft, erst richtig deutlich, wo Strukturen noch nicht an die aktuellen Erfordernisse angepasst sind, sich mehr oder weniger täglich auf immer neue Rahmenbedingen einstellen zu müssen. Jetzt ist zu klären, wie man sich aufstellen muss, um

die lange Recovery-Phase und den Einstieg in „die neue Normalität“ so dynamisch wie erforderlich zu gestalten. Einen guten Start auf dem Weg in „die neue Normalität“ zu finden, das funktioniert nur zusammen mit den Menschen, die die Tourismusbranche dazu braucht: das Team, die Kunden, die Gremienvertreter, die Stakeholder und alle anderen Beteiligten.



## 2 Vorschau auf 2020: Übernachtungstourismus in Zeiten des Coronavirus

Die Corona-Krise trifft den Tourismus schwer. Wie groß die Verluste an Nachfrage, Umsätzen und Einkommen sein werden, welche Veränderungen im Reiseverhalten – bei privat motivierten wie auch bei Geschäftsreisen – damit einhergehen und welche Auswirkungen die Krise auf die Angebotsstruktur haben wird, ist heute noch nicht absehbar. Eine erste vorsichtige Einschätzung der Folgen ergibt sich aus dem Blick auf die Monate März, April und Mai, die besonders stark von der Krise betroffen waren.

---

**Erste Einschätzung: Die Corona-Krise wird Nachfrage und Angebot im Westfalen-Lippe-Tourismus strukturell verändern.**

---

In einem Normaljahr – basierend auf dem Durchschnitt der Jahre 2017 bis 2019 – beträgt der Marktanteil der Monate März bis Mai bei den gewerblichen Übernachtungen im Deutschland-Tourismus rund 24 Prozent am Gesamtjahr. In Westfalen-Lippe liegt er mit 25,0 Prozent sogar noch leicht darüber. Vor allem das stark städtisch geprägte Ruhrgebiet muss auch mittelfristig mit stärkeren Verlusten rechnen. Das Verbot von Veranstaltungen wirkte und wirkt hier auf den Business- und den Leisure-Tourismus gleichermaßen. Zudem werden in den Regionen Teutoburger Wald und Siegen-Wittgenstein aufgrund der zahlreichen Vorsorge- und Rehakliniken normalerweise 25,5 Prozent aller

Übernachtungen eines Jahres in den Monaten März bis Mai generiert. In den klassischen Urlaubsregionen hingegen fällt der Übernachtungsausfall durch das Ausbleiben der Osterurlauber etwas geringer aus. Hier könnte eine Normalisierung zum Sommer und Herbst den Betrieben bei der Regeneration helfen. Fakt ist jedoch: Aufgrund der anhaltenden Restriktionen (Abstandsregeln, Kontingentierungen) werden die Betriebe ihre Kapazitäten noch über einen längeren Zeitraum hinweg nicht auf 100 Prozent fahren können, was vor allem in der Hochsaison zu weiteren Einbußen führen wird.

► Abb. 2

Für Nordrhein-Westfalen insgesamt lassen sich die Umsatzausfälle allein in den Monaten März und April nach vorläufigen Schätzungen des dwif auf rund 4,1 Milliarden Euro beziffern. Daran hat der Übernachtungstourismus einen Anteil von knapp 30 Prozent (1,1 Milliarden Euro). Detaillierte Zahlen für Westfalen-Lippe liegen leider nicht vor. Neben den akuten Effekten ist im weiteren Saisonverlauf 2020 damit zu rechnen, dass sich die Feriendestinationen auf ein verstärktes Kurzfristgeschäft einstellen müssen, gepaart mit Stornierungen und Zurückhaltung bei Vorbuchungen bestimmter Zielgruppen (durch zum Beispiel subjektives Unsicherheitsempfinden). Gleichzeitig steigen die Anfragen derer, die schlicht „raus wollen“. Die stark städtisch geprägten Regionen sahen sich bis Mai höheren Verlusten gegenüber. Aufgrund der Bedeutung von Veranstaltungen, Geschäfts-

reisen und des Incoming-Segmentes müssen sie wohl noch mit einer Verschärfung rechnen.

Ob sich die Corona-Krise langfristig stärker auf den Deutschland-Tourismus oder den Outgoing-Tourismus der Deutschen auswirken wird und womöglich mittelfristig sogar positive Impulse für den Inlandstourismus mit sich bringt, lässt sich nicht einschätzen. Weiterhin ist mit starken und lang anhaltenden Auswirkungen der Corona-

Krise zu rechnen. Das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes geht in seinem Recovery-Check im realistischen Szenario davon aus, dass die Belebungsphase der Branche noch bis zum Frühjahr 2021 andauern wird und dass das Umsatzniveau von 2019 branchenweit (inkl. Reiseveranstalter, Reisemittler, Airlines) erst wieder 2022/23 erreicht werden kann, wobei auch diese Einschätzung vom Verlauf der Infektionslage und der Verfügbarkeit eines Impfstoffes abhängt.<sup>4</sup>

**Abb. 2: Nachfrage im westfälisch-lippischen Beherbergungsgewerbe zwischen März bis Mai eines Normaljahres**

Durchschnittliche gewerbliche Übernachtungen in den Monaten März bis Mai von 2017 bis 2019 in Westfalen-Lippe



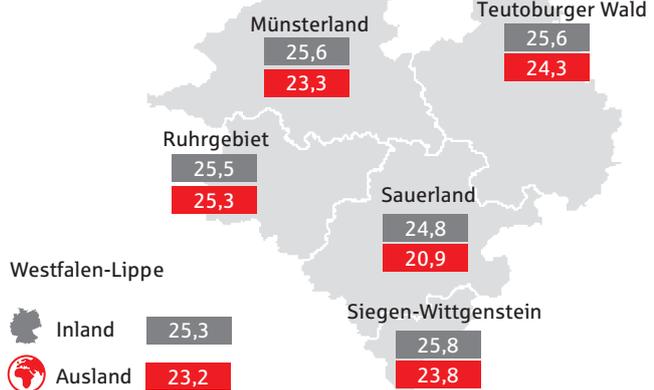
Münsterland	Ruhrgebiet	Sauerland	Siegen-Wittgenstein	Teutoburger Wald
1,0	1,8	1,6	0,2	1,8
25,3	25,4	24,0	25,5	25,5
39-42	42-46	40	45-47	48-49

Anteil Übernachtungen am Gesamtjahr (in %)

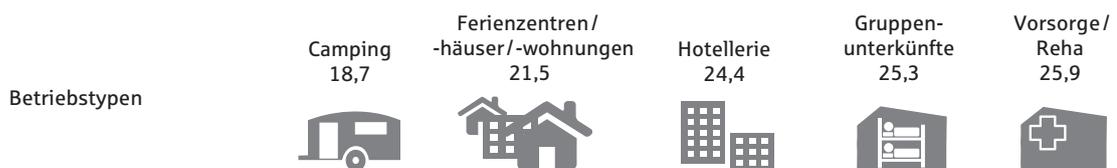
Destinationstypen in Deutschland



Herkunft der Gäste



Anteil Übernachtungen am Gesamtjahr in Deutschland (in %)



Quelle: dwif 2020, Daten: Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen, Daten ohne Diemelsee/Willingen

### Was bedeutet das für die Destinationen in Westfalen-Lippe? Einschätzungen zur Regenerationsgeschwindigkeit

Eines ist sicher: Es wird eine Zeit nach der Krise geben. Allerdings gilt es, sich rechtzeitig darauf vorzubereiten. Seit März 2020 arbeiten das dwif und das Tourismusbarometer immer wieder an Aktualisierungen im Hinblick darauf, welche Marktsegmente sich mit welcher Geschwindigkeit erholen könnten. Dabei handelt es sich um „natürliche“ Regenerationsgeschwindigkeiten aus Marktperspektive (ohne staatlich gelenkte Eingriffe) und unter Voraussetzung einer schrittweisen Rücknahme der Restriktionen. Sie stellen keine Empfehlungen für eine Reihenfolge dar.

- Kurzreisen (Verwandten- und Bekanntenbesuche, naturbezogener und Wohnmobil-Tourismus): **schnell**  
Starkes Nachholbedürfnis / hoher Nachfrage- druck, voraussichtlich erst mal nur inlandsge- trieben, Preissensibilität und ggf. (temporär) geringeres verfügbares Einkommen, Belastung durch steigenden Individualverkehr, bestimmte Unterkunftsformen im Vorteil: FeWo / FeHaus, Freizeitwohnsitze, Camping.
- Kurzreisen (Städte-, Kultur- und Eventreisen): **mittel**  
Starkes Nachholbedürfnis / hoher Nachfrage- druck steht Nutzungskonkurrenz der eigenen Bevölkerung gegenüber, Belastung durch steigenden Individualverkehr, voraussichtlich erst mal nur aus dem Inland, Attraktivitäts- verlust: hohe Personendichte, „Teilhabe am Stadtleben“ nur eingeschränkt möglich (Atmosphäre / Flair, Bummeln, Gastroerlebnisse, Veranstaltungen).
- Allgemeiner Geschäftsreiseverkehr: **schnell**  
Schnelle Regeneration aufgrund von Nach- holbedürfnis wahrscheinlich, standardmäßige Infragestellung persönlicher Begegnungen / rigideres Travel-Management der Firmen, mittelfristig könnten bewährte, neu eingeübte digitale Kommunikationsformate die Nachfrage reduzieren, behördliche / firmeninterne Vor- gaben bzgl. erlaubter Anzahl von Personen bei Treffen, Einflussfaktor: Erlaubnis für grenz- überschreitende Fahrten.
- Längere Urlaubsreisen: **mittel**  
Chance auf Inlandsreiseboom (Sicherheits- bedürfnis; internationale Reisebeschränkun- gen), aufgrund längerer Planungszeiträume kaum Nachholeffekte, ggf. negative Wirkungen von Ferienverschiebungen, Kurzarbeit, Arbeits- losigkeit / Einkommensausfällen, Belastung durch steigenden Individualverkehr, bestimmte Unterkunftsformen im Vorteil: FeWo / FeHaus, Freizeitwohnsitze, Camping.
- MICE-Sektor: **mittel bis langsam**  
Sehr stark von behördlichen Auflagen geprägt (Versammlungsrestriktionen / Großveranstal- tungen), bewährte neu eingeübte digitale Kommunikationsformate reduzieren Nachfrage, internationale Reisebeschränkungen, Hygiene- und Abstandsvorgaben kaum bis extrem schwierig einzuhalten, Begleitprogramm nur eingeschränkt attraktiv, raschere Regeneration bei kleineren Veranstaltungen.

### 3 Touristische Nachfrage

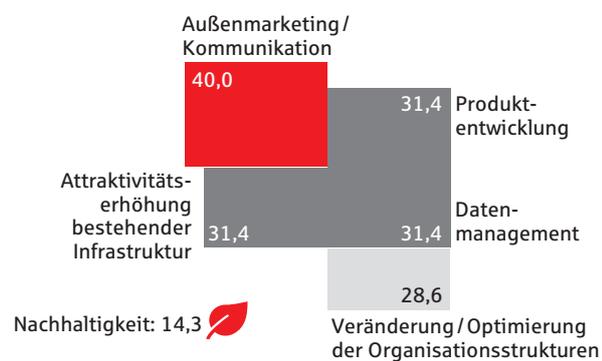
Der Deutschland-Tourismus befand sich bis zur Corona-Krise in einer starken Ausgangssituation: 2019 war das zehnte Rekordjahr in Folge. Und weltweit fuhr die Reiseindustrie mit einem vierprozentigen Wachstum der internationalen Ankünfte<sup>5</sup> erneut ein deutliches Plus ein. Davon profitierte auch der Tourismus in Westfalen-Lippe. Mit einem nur sehr schwachen Übernachtungsplus von 1,8 Prozent blieb die Entwicklung allerdings zum wiederholten Male seit 2010 hinter dem deutschlandweiten Durchschnitt (2,9 Prozent) zurück. Dennoch zeigten sich die Tourismusverantwortlichen Anfang des

Jahres 2020 noch in Hochstimmung. Fast drei Viertel der im Rahmen der Stimmungsumfrage befragten Organisationen sind mit der vergangenen Saison in ihrem Ort beziehungsweise ihrer Region zufrieden, jede fünfte sogar sehr. Das sind die mit Abstand besten Werte, seit die Stimmungsumfrage in Westfalen-Lippe durchgeführt wird. ► Abb. 3 und Abb. 4

Trotz vergleichsweise schwacher Performance: Rekordwerte bei der Zufriedenheit mit dem Tourismusjahr 2019

**Abb. 3: Arbeitsschwerpunkte, Zufriedenheit und Erwartungen von Tourismusorganisationen 2020**

Arbeitsschwerpunkte von Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe 2020 (Top 5 in % der Befragten)



Zufriedenheit der Touristiker in Westfalen-Lippe mit dem Tourismusjahr (in % der Befragten)



Quelle: dwif 2020, Stimmungsumfrage bei Tourismusorganisationen Westfalen-Lippe Januar 2020

Dabei fiel die Bilanz des vergangenen Jahres in den fünf Regionen sehr unterschiedlich aus:

→ Das Ruhrgebiet beendete die Saison 2019 mit dem besten Ergebnis seit 2010, als sich die Metropole Ruhr der Welt als Kulturhauptstadt Europas präsentiert hatte. Zwar wuchs die recht junge Tourismusdestination auch in den Zwischenjahren stets kräftig. Nun kletterte das Nachfragevolumen allerdings erstmals über die Marke von 7 Millionen Übernachtungen. Damit überholte das Ruhrgebiet den Teutoburger Wald und positionierte sich als

volumenstärkste Region in Westfalen-Lippe. Der erneute Schub 2019 ist nicht zuletzt der wieder deutlich angezogenen ausländischen Nachfrage zu verdanken, denn die Incoming-Übernachtungen legten mit mehr als 8 Prozent stark zu. Erfreulicherweise zog die Nachfrage aus allen Top-Quellmärkten spürbar an. Allen voran aus den USA, die sich mit einem satten Plus von über 15 Prozent erstmals Platz 5 im Herkunftsranking sicherten. Nun aber könnte die Corona-Krise den Tourismus entlang der Ruhr besonders hart treffen. Es deutet sich

bereits an, dass städtetouristische Destinationen stärker und länger unter den Folgen des Lockdowns leiden könnten als andere Destinationstypen. Das hängt unter anderem mit der stärkeren Abhängigkeit vom Erlebnissfaktor auf

engem Raum mit Gastronomie, Veranstaltungen, Freizeiteinrichtungen und Shopping sowie mit der Bedeutung von MICE-Segment und Incoming-Tourismus zusammen.

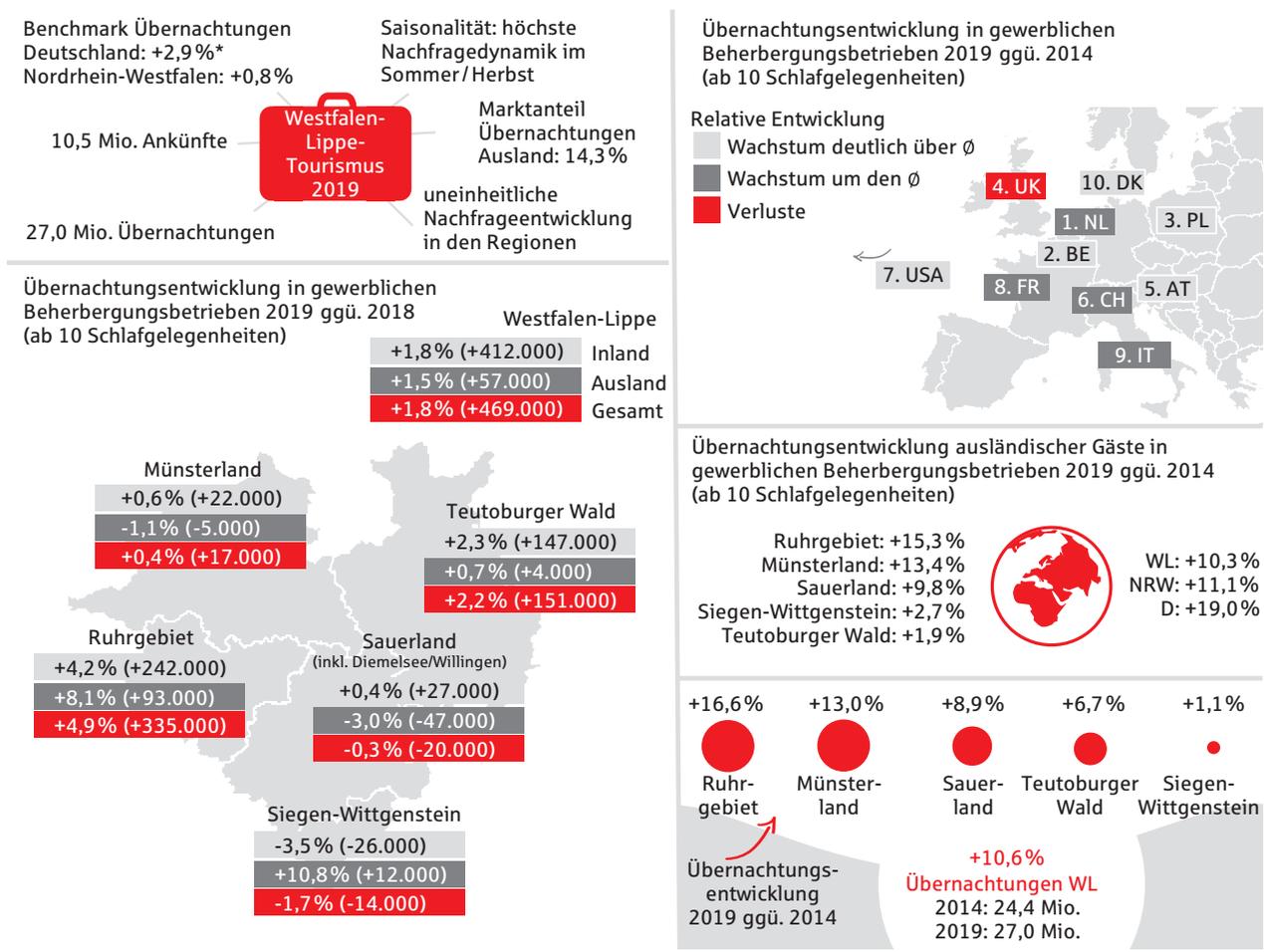
#### **Digitalisierung: Metropole Ruhr wird Vorreiter und Modellregion**

Seit Herbst 2019 ist die Metropole Ruhr Nordrhein-Westfalens digitale Modelldestination. Das Projekt, das bis 2022 mit 1,2 Millionen Euro von Land und EU gefördert wird, hat das Ziel der digitalen Erweiterung und Nutzung touristischer Potenziale. Die Ruhr Tourismus GmbH möchte mittels Datenstandards die Informationen der touristischen Akteure bündeln und abbilden. Das Projekt steht in engem Austausch mit dem landesweiten Projekt zum touristischen Datenmanagement.<sup>6</sup>

→ Der Tourismus im Teutoburger Wald feierte 2019 nach eher schwachen Vorjahren ein erfreuliches Revival. Doch wie zuvor trug in erster Linie der Inlandsmarkt dazu bei, während das Incoming-Geschäft weiterhin instabil blieb und mittelfristig die schlechteste Performance im Regionenvergleich ablieferte. Insbesondere in den für den Tourismus so wichtigen Kurorten bricht zusehends die ausländische Nachfrage weg. Das kann auch die positive Entwicklung in Städten wie Bielefeld, Gütersloh und Paderborn kaum auffangen. Hoffnungsschimmer waren 2019 die Niederländer, die dem Teutoburger Wald in den Jahren zuvor zahlreich den Rücken

gekehrt hatten. Nun aber legten sie erstmals seit 2014 wieder zu, und zwar mit einem Übernachtungsplus von mehr als 10 Prozent. Die Verluste aus dem zweitwichtigsten Quellmarkt Großbritannien hielten hingegen weiter an. Angesichts seiner starken Abhängigkeit von den Vorsorge- und Rehakliniken könnte der Teutoburger Wald die Auswirkungen der Coronapandemie und der damit einhergehenden Beschränkungen stärker zu spüren bekommen als andere Regionen. Mitte März 2020 empfahl die Deutsche Rentenversicherung, Neuaufnahmen in allen Reha-Einrichtungen zunächst zu stoppen.

**Abb. 4: Touristische Nachfrage in Westfalen-Lippe**



Quelle: dwif 2020, Daten Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen, Hessisches Statistisches Bundesamt.  
\*Berechnung der Entwicklungsraten bzw. Marktanteile erfolgte unter Berücksichtigung der dwif-Modellrechnungen im Rahmen der Berichtskreisprüfungen der Statistischen Ämter für Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein.

→ Im Münsterland geriet 2019 die mittelfristig sehr gute Performance ins Wanken. Nach starken Vorjahren legte die Region bereits das zweite Jahr in Folge eine Wachstumspause ein. So kamen zu der weitgehenden Stagnation im Heimatmarkt einmal mehr Verluste im Incoming-Geschäft hinzu. Bei fast allen wichtigen Herkunftsmärkten ließ das Münsterland 2018 und 2019 Federn. Mittelfristig fällt vor allem die schwache Dynamik in dem für die Region wichtigsten Ort auf: Die Stadt Münster,

immerhin für mehr als ein Drittel aller Übernachtungen verantwortlich, legte seit 2014 um nicht einmal 2 Prozent zu – im Vergleich zu anderen städtetouristischen Destinationen eine stark unterdurchschnittliche Entwicklung.

Die Tourismuswirtschaft in Westfalen-Lippe trifft in Teilen geschwächt auf die Corona-Krise.

→ Das Sauerland blickt auf eine ähnliche Entwicklung zurück. Auch hier war 2019 bereits das zweite Jahr mit einem leichten Minus in Folge. Während die Zahl der Übernachtungen aus Deutschland stagnierte, brach die Auslandsnachfrage stärker ein als im Vorjahr. Dabei wird dem Sauerland die hohe Abhängigkeit von zwei Quellmärkten zum Verhängnis: Niederländische und belgische Gäste zeichnen für mehr als 80 Prozent der ausländischen Übernachtungen verantwortlich. Ist ihre Nachfrage schwankend, hat das enorme Auswirkungen auf den Tourismus im Sauerland. Und 2019 bilanzierten gleich beide Top-Quellmärkte ein Minus. Umso erfreulicher, dass die Region derzeit gezielt versucht, neue Quellmärkte zu erschließen. Darüber hinaus machten sich im vergangenen Jahr zahlreiche Sondereffekte bemerkbar. So wurde der Center Parcs Park Hochsauerlandkreis, eine nicht zuletzt bei Gästen aus den Beneluxländern überaus beliebte Anlage, in mehreren Bauab-

schnitten renoviert – einschließlich einer mehrwöchigen Schließung. Die Zahl der Übernachtungen im Ferienwohnungssegment wiederum ging trotz allem nur leicht zurück. Deutlich bemerkbar machte sich hingegen die Rundenerneuerung mehrerer Jugendherbergen, vor allem in Brilon. Hier brach 2019 ein Übernachtungsvolumen von fast 9 Prozent weg. Das neue Jahr startete noch vor dem Ausbrechen der Corona-Krise mit schlechten Nachrichten für den Sauerland-Tourismus. So fiel die Wintersaison 2019/2020 trotz gewaltiger Investitionen in ein besseres Schnee-Management und die wintertouristische Infrastruktur (siehe Kasten) buchstäblich ins Wasser. Zudem mussten unter anderem die Ski-Hotspots Winterberg und Willingen Mitte März vorzeitig die Lifte schließen. Der Wintersport-Arena Sauerland zufolge gehörte die Saison damit zu den schlechtesten der letzten zwanzig Jahre.

#### Investitionen in ein besseres Schnee-Management im Sauerland

Die Wintersport-Arena Sauerland plant weitere Investitionen für die Skigebiete: So werden rund 15 Millionen Euro in einen neuen Sessellift und einen Skitunnel für Autos und Fußgänger investiert. Darüber hinaus wird es neue GPS-Messsysteme geben, sodass sich dank exakt gemessener Schneehöhen eine unnötige Schneeproduktion vermeiden lässt. Auch die Gastronomie des Skigebiets erhält Gelder für Neubauten und Modernisierungen im Bestand.<sup>7</sup>

→ Kurz- und mittelfristig auf dem hinteren Platz im Dynamik-Ranking: Siegen-Wittgenstein, die in puncto Fläche und Nachfragevolumen kleinste Region in Westfalen-Lippe. Jahrelang hatte Siegen-Wittgenstein rückläufige Nachfragewerte zu vermelden, vor allem durch einen Kapazitätsabbau bei Vorsorge- und Rehakliniken. 2017 und 2018 schien sich eine Trendwende abzuzeichnen. Das neuerliche Minus zeigt nun, dass die Destination noch mitten im Strukturwandel steckt. Ein Blick auf die Details: Die Übernachtungszahlen gingen insbesondere in den Vorsorge- und Rehakliniken

zurück – 2019 um mehr als 6 Prozent. In den Hotels der Region stieg die Nachfrage hingegen um fast 5 Prozent an. Erstmals löste damit das Hotelsegment die Kliniken als wichtigste Unterkunftsart in Siegen-Wittgenstein ab. Rechnet man das Vorsorge- und Rehassegment aus der Bilanz heraus, hätte es auch hier für ein solides Plus von rund 1 Prozent gereicht. Zumal sich gerade der Incoming-Markt überaus positiv entwickelt hat: Anders als im benachbarten Sauerland erzielten fast alle wichtigen Quellmärkte 2019 wieder satte Zuwächse (einzige Ausnahme: Großbritannien).

## 4 Touristisches Angebot

In den vergangenen Jahren prägte eine geringere Investitionstätigkeit den Tourismus in Westfalen-Lippe. So blieb der Ausbau neuer Kapazitäten im mittelfristigen Vergleich deutlich hinter dem bundesweiten Trend zurück. Ursache dafür waren die Marktberäumungstendenzen in allen Mittelgebirgsregionen. Nennenswerte Rückgänge meldeten Sauerland und Siegen-Wittgenstein vor allem im Kliniksegment, der Teutoburger Wald im Ferienwohnungssegment. In diesen drei Regionen hält zudem der Kapazitätsabbau bei den Pensionen und Gasthöfen an. Hier sind in den vergangenen fünf Jahren in den westfälisch-lippischen Mittelgebirgen mehr als 100 Betriebe verloren gegangen. ► Abb. 5

### Kurzfristige Entwicklung:

- Eine erste Trendwende zeigte sich 2019 im Teutoburger Wald. Das Plus von 3,0 Prozent gegenüber dem Vorjahr verdankte die Region vor allem der wieder anziehenden Investitionstätigkeit und neuen Betrieben im Camping- und Ferienwohnungssegment sowie bei den Gruppenunterkünften.
- In Siegen-Wittgenstein hingegen hält die Marktberäumung weiter an. Allerdings kehrte sich 2019 der Trend der letzten Jahre um: Während im Vorsorge- und Rehabereich im Vorjahresvergleich erstmals seit Langem wieder mehr Betten geschaffen wurden, scheint der Hotelmarkt nach der vorangegangenen rasanten Dynamik allmählich gesättigt. In den Hotels und Hotels garnis der Region ging die Zahl der Schlafgelegenheiten 2019 leicht zurück.
- Hatten sich die Investitionen in das touristische Angebot im Sauerland in den beiden Vorjahren sehr erfreulich entwickelt, so blieb es 2019 bei einer roten Null. Angesichts der renovierungsbedingten zeitweiligen Schließung wichtiger

Betriebe kann hier dennoch von einem Erfolg gesprochen werden, zumal die Bettenzahl im Ferienwohnungssegment trotz allem aufgestockt wurde. Rückgänge meldeten hingegen einmal mehr die Kliniken und Campingplätze der Region.

---

### Angebotsgetriebenes Wachstum in Ruhrgebiet und Münsterland trifft auf Marktberäumung in den Mittelgebirgen.

---

Währenddessen investierten die Unterkünfte in Münsterland und Ruhrgebiet kräftig in ihre Beherbergungsinfrastruktur.

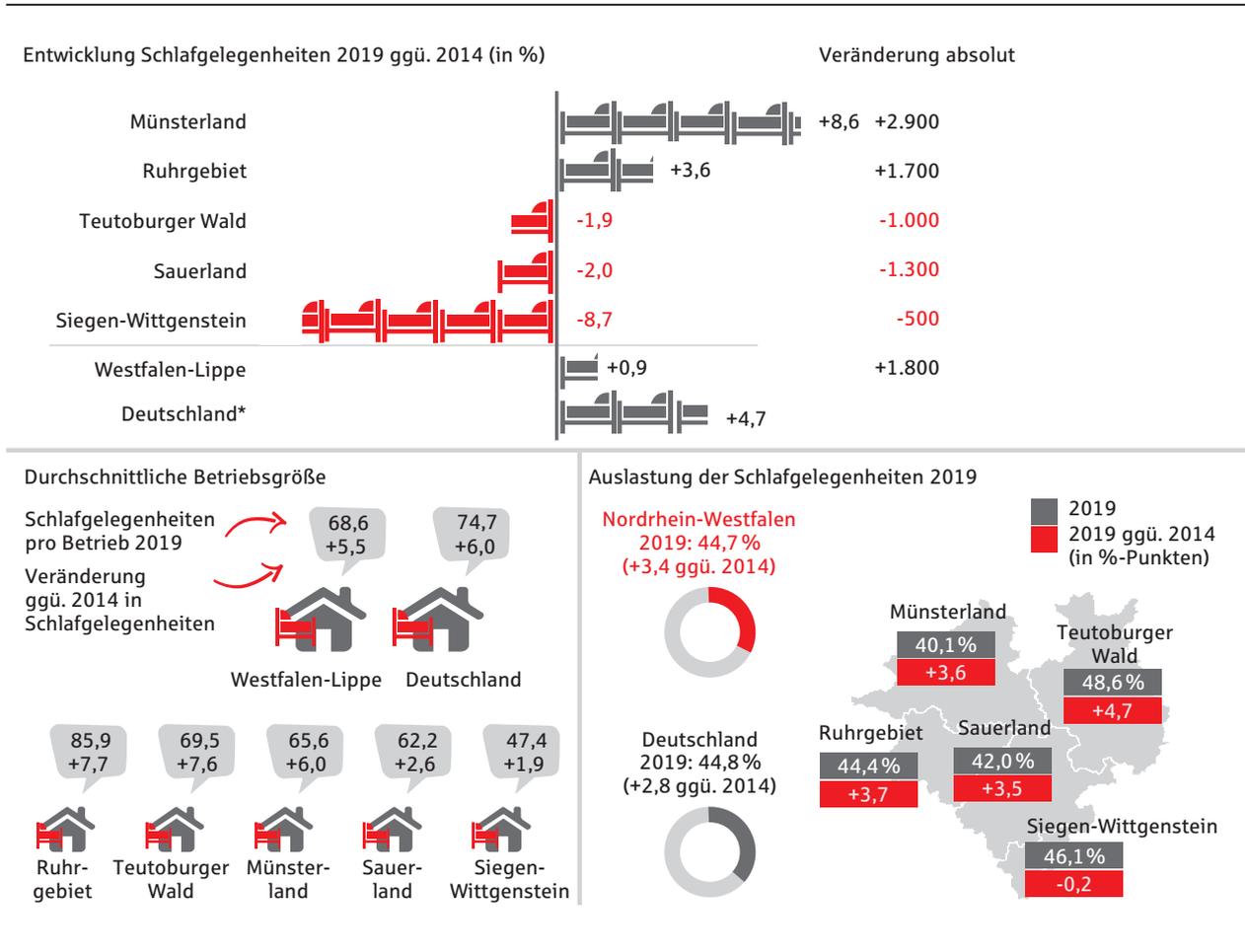
- An der Ruhr schwimmt vor allem der städtische Hotelmarkt auf der Erfolgswelle: Er expandierte auch 2019 und weist trotz des wachsenden Wettbewerbs eine gesunde Betriebsstruktur auf. Das stimmt optimistisch für die anstehenden Corona-bedingten Herausforderungen. In anderen Segmenten ist allerdings eine allmähliche Konsolidierung zu beobachten. Insbesondere die Jugendherbergen und Campingplätze bauten 2019 Kapazitäten ab.
- Im Münsterland erholte sich das Beherbergungsgewerbe spürbar. Erstmals seit Jahren zählte die Region wieder mehr Betriebe und Schlafgelegenheiten. Zugpferde dieser Entwicklung sind der Ferienwohnungsmarkt, die Gruppenunterkünfte und der Campingtourismus. Die Hotellerie hingegen kommt nur schwer in Gang. Während in den für das Münsterland so wichtigen Hotels seit Jahren Kapazitäten verloren gehen, boomen die neuen Mitbewerber im Budgetsegment. Etwa zehn neue Hotels garnis sind seit 2010 hinzugekommen, die meisten davon in Münster als wichtigem Standort für Städte- und Geschäftstourismus für die Region.

### Neue Beherbergungsangebote in Westfalen-Lippe

2019/2020 kamen verschiedene Beherbergungsbetriebe neu auf den Markt. Einige Beispiele<sup>8</sup>:

- Das zweite deutsche Aparthotel der Marke Stayery eröffnete Ende 2019 in Bielefeld. Der Betrieb mit 126 Zimmern richtet sich vorwiegend an Geschäftstouristen.
- Im Ruhrgebiet setzt Dortmund seinen Angebotsausbau fort. 2020 eröffnen das Leonardo Hotel und das Niu Data mit zusammen rund 400 Zimmern.
- Münster erweitert ebenfalls sein Hotelangebot. 2020 geht ein Hotel der Marke Trip Inn mit 75 Zimmern an den Markt. Im Norden der Stadt entsteht 2020 das Hotel Adler mit 50 barrierefreien Zimmern.

Abb. 5: Touristisches Angebot in Westfalen-Lippe



Quelle: dwif 2020, Daten Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen, Hessisches Statistisches Landesamt.  
 \*Berechnung der Entwicklungsraten erfolgte unter Berücksichtigung der dwif-Modellrechnungen im Rahmen der Berichtskreisprüfungen der Statistischen Ämter für Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein.

8 [www.stayery.de/bielefeld](http://www.stayery.de/bielefeld), [www.leonardo-hotels.de](http://www.leonardo-hotels.de), [the.niu.de](http://the.niu.de), [tripinn-hotels.com](http://tripinn-hotels.com), [www.touristiker-nrw.de](http://www.touristiker-nrw.de)

Der Wettbewerbsfähigkeit des Beherbergungsgewerbes hat die nachfrage- und angebotsseitige Entwicklung der letzten Jahre sichtlich gut getan. Sowohl die Betriebsgrößen als auch die Auslastungswerte haben fast flächendeckend zugenommen. Lediglich in Siegen-Wittgenstein ist die Belegungsrate, bedingt durch die rückläufige Entwicklung in den Kliniken, leicht gesunken. Doch allen Verbesserungen zum Trotz: Die betriebliche Situation bleibt im Vergleich zu

anderen Regionen Deutschlands angespannt. Allein im städtischen Ruhrgebiet können die Kennzahlen mit dem landesweiten Durchschnitt mithalten. In allen anderen, zum großen Teil ländlich geprägten, westfälisch-lippischen Destinationen liegen Betriebsgröße und Auslastungsniveau noch darunter – vor allem, wenn man den Klinikeffekt aus den Belegungsdaten im Teutoburger Wald und in Siegen-Wittgenstein herausrechnet.

## 5 Betriebstypen im Vergleich

Die Betrachtung der einzelnen Betriebstypen gibt weitere Anhaltspunkte für die Potenziale, aber auch Handlungsbedarfe im Tourismus in Westfalen-Lippe, nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Auswirkungen der Corona-Krise. Im Folgenden ein Blick auf die Beherbergungslandschaft im Detail. ► Abb. 6

### **Fokus: Hotellerie**

Die beiden erfolgreichsten Betriebstypen sind die Hotels und die Hotels garnis. Auch in den vergangenen fünf Jahren wurden hier deutschlandweit in hohem Umfang neue Kapazitäten geschaffen.

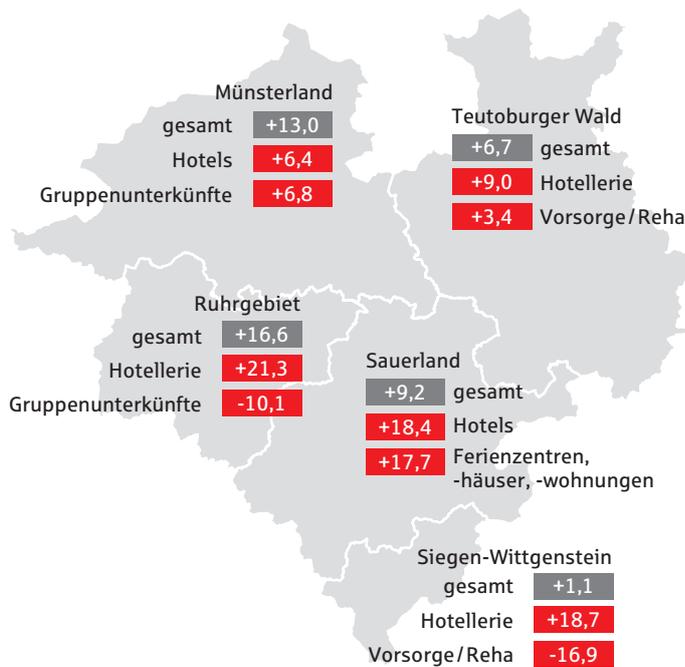
→ Gerade bei den Hotels zog die Investitionsdynamik nach einigen Jahren der Stagnation wieder spürbar an. In Westfalen-Lippe war davon zunächst wenig zu spüren. In jeder Region fiel der Zuwachs im Hotelsegment, und damit in dem mit Abstand wichtigsten Betriebstyp, unterdurchschnittlich aus. Im Teutoburger Wald

und im Münsterland wurden sogar Kapazitäten abgebaut. Hingegen meldeten alle Reisegebiete mittelfristig solide Zuwächse bei der Hotelnachfrage, was der Auslastung flächendeckend Steigerungen brachte. Mit 41,1 Prozent lag diese allerdings noch immer unterhalb des Bundesdurchschnitts, wenngleich sich der Abstand in den vergangenen fünf Jahren leicht auf „nur“ noch knapp 7 Prozentpunkte verringert hat.

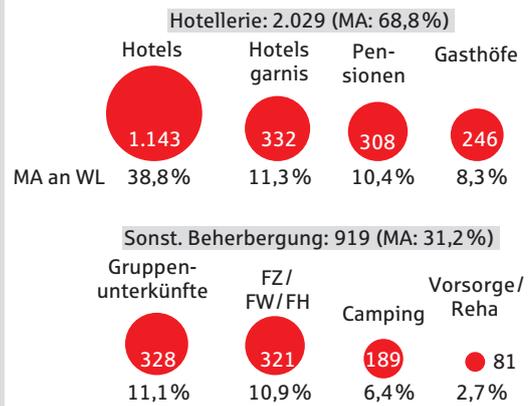
→ Anders bei den Hotels garnis: Sie sind die Aufsteiger im westfälisch-lippischen Beherbergungsgewerbe, können sie doch als einzige mit einer überdurchschnittlichen Dynamik punkten. Ein Fünftel mehr Betten als 2014, das war die Bilanz des vergangenen Jahres. Damit zählen sie zu den erfolgreichsten Betriebstypen und haben es inzwischen auf Platz 2 der kapazitätsstärksten Unterkunftssegmente in Westfalen-Lippe geschafft. Zudem ist die Belegungssituation trotz des intensiven Wettbewerbs häufig besser als im Hotelsegment.

**Abb. 6: Betriebstypen im Wettbewerbsvergleich**

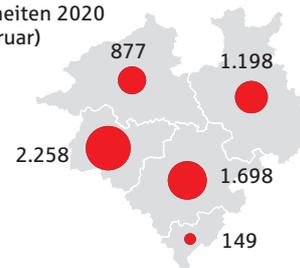
Übernachtungsentwicklung in gewerblichen Beherbergungsbetrieben 2019 ggü. 2014 (ab 10 Schlafgelegenheiten)



Anzahl gewerblicher Betriebe nach Betriebstypen, Marktanteil (MA) an Westfalen-Lippe gesamt 2019



Airbnb-Einheiten 2020 (Stand: Februar)



Quelle: dwif 2020, Daten Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen, Hessisches Statistisches Landesamt; einzelne Betriebstypen und Airbnb ohne Diemelsee/Willingen (Datenschutz)

Für die Gasthöfe und Pensionen in Westfalen-Lippe fiel die Bilanz der letzten Jahre sowohl angebots- als auch nachfrageseitig negativ aus. Mehr als 130 Betriebe mit rund 2.300 Betten sind seit 2014 vom Markt gegangen. An der kleinteiligen Struktur sowie der äußerst geringen Auslastungsrate beider Segmente hat sich dadurch jedoch wenig verändert. Ein deutliches Alarmsignal für eine weiterhin äußerst angespannte betriebliche Situation. So ist zu befürchten, dass viele Pensionen und Gasthöfe die derzeitige Krise ohne umfassende Unterstützung nicht überstehen werden.

Gleichzeitig wird die Hotellerie aller Voraussicht nach besonders stark unter der Corona-Krise leiden. Eine Rückkehr zur alten Normalität ist bislang nicht absehbar. Denn mit Blick auf Abstandsregeln, den Einbruch im MICE-Segment und die besondere Bedeutung des Incoming-

Tourismus kann die Hotellerie vermutlich erst zeitverzögert wieder voll anlaufen.

### Auswirkungen der Corona-Krise: Ferienwohnungs- und Campingbetreiber mit Chancen auf eine schnellere Erholung

#### Fokus: Sonstige Beherbergung

Die Betriebstypen des sonstigen Beherbergungsgewerbes entwickelten sich in Westfalen-Lippe sehr unterschiedlich. Dem deutlichen Kapazitätsausbau im Camping- und Ferienwohnungsmarkt stand in den vergangenen fünf Jahren eine Konsolidierungswelle bei den Gruppenunterkünften sowie Vorsorge- und Rehakliniken gegenüber. Insgesamt reichte es nur für eine rote Null in der Gesamtbilanz.

- Das **Ferienwohnungssegment** wird in besonderem Maße durch die Angebotsentwicklung in einem einzelnen Reisegebiet geprägt: Mehr als drei Viertel aller westfälisch-lippischen Fewo-Betten konzentrieren sich auf das Sauerland. Hier eröffneten seit 2014 fünf neue Betriebe und knapp 1.000 Schlafgelegenheiten kamen hinzu. Die Nachfrage – folglich auch die Kapazitätsbelegung – erwies sich sogar als noch dynamischer. Es bleibt abzuwarten, wie sich die Nachfragesituation im Ferienwohnungssegment zukünftig entwickelt. Zu Beginn der Corona-Krise kam dieser Betriebstyp jedenfalls vergleichsweise glimpflich davon, denn auf die Monate März, April und Mai entfällt in Westfalen-Lippe normalerweise durchschnittlich „nur“ gut ein Fünftel aller Fewo-Übernachtungen eines Kalenderjahres. Für den weiteren Jahresverlauf wird entscheidend sein, wie die Bilanz im Sommer mit einem eventuell erstarrenden Inlandstourismus ausfällt – zumal die für die sauerländischen Ferienzentren so wichtigen Incoming-Gäste aus den Beneluxländern vermutlich noch länger fernbleiben müssen.
- Ähnlich stellt sich die Situation derzeit bei den **Campingplätzen** in Westfalen-Lippe dar. Zwar sind die Nachfrageeinbußen von bis zu 19 Prozent (Marktanteil März bis Mai eines Jahres) noch verkraftbar. Wichtig ist hier der Startschuss für das individuelle Touristcamping in Richtung Sommer. Der Bundesverband der Campingwirtschaft in Deutschland e.V. (BVCD) hat für die Platzbetreiber wichtige Informationen und Hilfestellungen rund um die Corona-Pandemie zusammengestellt.<sup>9</sup> Es zeichnet sich aber schon ein Abflachen des starken Nachfrageswachstums der Vorjahre ab, obwohl 2019 noch einmal vielerorts investiert und erweitert wurde – insbesondere im Münsterland und im Teutoburger Wald.
- Parallel zu der Marktberreinigung bei den **Gruppenunterkünften** – lediglich im Münsterland wurde noch erkennbar in die Gruppeninfrastruktur investiert – brach 2019 die Nachfrage in nahezu allen Teilsegmenten ein. Im Ruhrgebiet waren eher die Erholungs-, Ferien- und Schulungsheime betroffen, im Sauerland vornehmlich die Jugendherbergen und Hütten, nicht zuletzt aufgrund der mehrwöchigen Schließung der Jugendherberge Brilon im vergangenen Jahr. Doch auch zuvor waren bereits sukzessive Kapazitäten vom Markt genommen worden. Zudem ist gerade im Gruppengeschäft nur mit einer sehr langsamen Erholung von den Auswirkungen der Corona-Krise aufgrund der Restriktionen und der vorläufigen Einstellung von Klassenfahrten zu rechnen.
- Durch den Kapazitätsabbau in den Kliniken verlor das **Vorsorge- und Rehassegment** in Westfalen-Lippe weiter an Bedeutung. In dem – gemessen an der zur Verfügung stehenden Bettenzahl – wichtigsten Reisegebiet, dem Teutoburger Wald, fiel die Fünfjahresbilanz zwar plus/minus null aus. Deutliche Rückgänge verzeichneten hingegen die Kliniken im Sauerland und in Siegen-Wittgenstein.

#### **Dortmund und Vreden: Erste „Reisen für Alle“-Orte in Nordrhein-Westfalen**

Im Herbst 2019 wurden die ersten beiden NRW-Gemeinden mit der Ortszertifizierung „Reisen für Alle“ ausgezeichnet. Dortmund ist dabei sogar die deutschlandweit erste Stadt mit über 500.000 Einwohnern, die auf Barrierefreiheit hin überprüft und zertifiziert wurde. Aktuell gelten in Dortmund knapp 40 Betriebe, im münsterländischen Vreden knapp 20 Betriebe als auf Barrierefreiheit hin geprüft. Eine weitere Voraussetzung für diese Auszeichnung ist die Entwicklung eines Angebotsbündels mit zertifizierten Anbietern aus unterschiedlichen Bereichen der touristischen Wertschöpfungskette.<sup>10</sup>

9 [www.bvcd.de/themen/coronavirus.html](http://www.bvcd.de/themen/coronavirus.html)

10 [www.reisen-fuer-alle.de](http://www.reisen-fuer-alle.de), [www.touristiker-nrw.de](http://www.touristiker-nrw.de)

---

## Das Airbnb-Angebot in Westfalen-Lippe wächst weiter – das klassische Ferienwohnungssegment rückt in den Fokus.

---

Die Online-Plattform Airbnb listete ursprünglich Beherbergungsangebote abseits der gewerblichen Betriebstypen. Allerdings ist der einstige Sharing-Fokus mittlerweile deutlich erweitert worden, indem auch „klassische“ Unterkünfte aus dem Hotellerie- und Ferienwohnungssegment vermittelt werden. Trotzdem bleibt die Zahl der bei Airbnb gelisteten Objekte (active rentals) ein Hilfsindikator für die verfügbaren Kapazitäten jenseits der amtlichen Statistik. Die Zahl der active rentals hat nach den bereits äußerst dynamischen Vorjahren nochmals zugelegt. Mittlerweile sind auf Airbnb mehr als 6.000 Unterkünfte in Westfalen-Lippe zu finden, allein 2019 sind knapp 1.300 hin-

zugekommen. Das entspricht einem Zuwachs von über 26 Prozent. In fast allen westfälisch-lippischen Regionen fielen die Wachstumsraten zweistellig aus. Besonders stark aber wächst die Vermittlungsplattform im Sauerland und in Siegen-Wittgenstein, wo Airbnb systematisch auch Angebote aus dem regulären Ferienwohnungssegment anwirbt. So befinden sich hier mittlerweile fast 30 Prozent aller westfälisch-lippischen Inserate. Die meisten active rentals listet Airbnb aber noch immer für die Metropole Ruhr. In den Städten, den einstigen Airbnb-Pionieren, scheint das Wachstum allerdings allmählich abzuflauen. Auch in diesem Segment lässt sich noch nicht abschätzen, welche mittelfristigen Auswirkungen die Corona-Krise haben wird. Viele Experten gehen von einer Stärkung individueller Mieteinheiten wie Wohnungen und Ferienhäusern aus, weil hier zum Beispiel Kontaktbeschränkungen, Hygienevorschriften und Selbstversorgung leichter einzuhalten sind.

## 6 Destinationstypen im Vergleich

Ein Blick auf die verschiedenen Destinationstypen macht schnell klar: Zu der vergleichsweise geringen Dynamik des Westfalen-Lippe-Tourismus trägt jeder Destinationstyp seinen Teil bei. Von den Städten über das Flachland bis zu den Mittelgebirgen – alle bleiben sie sowohl kurz- als auch mittelfristig in ihrer Entwicklung hinter dem Durchschnitt ihrer bundesweiten Mitbewerber zurück. ► Abb. 7

### Fokus: Städte

Der Städtetourismus in Westfalen-Lippe zeigt sich anhaltend dynamisch. Besonders erfreulich: Gerade die in den Vorjahren schwächelnde ausländische Nachfrage zog 2019 wieder an. Allerdings blieb das Wachstum kurz- wie mittelfristig deutlich hinter der Konkurrenz in Deutschland zurück. Dabei waren in Westfalen-

Lippe, anders als im bundesweiten Trend, vor allem die Klein- und Mittelstädte die Triebfeder des Wachstums. Sie entwickelten sich in den vergangenen Jahren positiver als die Großstädte. So präsentierten zum Beispiel Sundern, Soest und Höxter Zuwachsraten um 50 Prozent. Von den Großstädten übertrafen Dortmund, Mülheim an der Ruhr, Recklinghausen, Hamm, Gütersloh und Bielefeld die durchschnittliche Dynamik vergleichbarer Städte. Die Städte mit starker kurörtlichen Prägung und ebenfalls hohen Nachfragevolumina zeigten nur sehr geringe Wachstumsraten. Insbesondere Bad Oeynhausen mit fast einer Million Übernachtungen bilanzierte im mittelfristigen Vergleich ein Minus. Fraglos wird das Krisenjahr 2020 eine besondere Herausforderung für alle Städte in Westfalen-Lippe.

### **Bad Berleburg: Nachhaltigste Kleinstadt Deutschlands 2020**

Die Gemeinde in Siegen-Wittgenstein erhielt 2020 in der Kategorie „Kleinstädte und Gemeinden“ den Nachhaltigkeitspreis. Insbesondere die Nachhaltigkeitsstrategie wurde von der Jury gelobt. Ziel dieser Strategie sind unter anderem die Erhaltung einer lebenswerten Stadt in Zeiten des demografischen Wandels, die Sicherung von Arbeitsplätzen und der Ausbau der digitalen Infrastruktur. Dazu gehören attraktive Freizeit- und Erholungsangebote ebenso wie nachhaltiger Tourismus.<sup>11</sup>

---

## Natur versus Kultur: Outdoor-Destinationen könnten sich von der Corona-Krise vermutlich schneller erholen als der Städtetourismus.

---

Deutliches Potenzial bietet nach wie vor der Incoming-Markt. Denn trotz der anziehenden Nachfrage blieb der Anteil der ausländischen Übernachtungen in den westfälisch-lippischen Städten unterdurchschnittlich. Seit 2014 ist der Incoming-Anteil über alle Städtetypen hinweg sogar leicht zurückgegangen. In Zeiten von Corona könnte sich das jedoch als Vorteil erweisen, da der Incoming-Markt aller Voraussicht nach deutlich länger unter dem Lockdown leiden wird als der Inlandstourismus. Die krisenbedingten Folgen werden vor allem die großen städtetouristischen Destinationen mit ihren zahlreichen Shopping-, Kultur- und MICE-Tourismus-Angeboten noch länger zu spüren bekommen. Kleinere Städte mit geringerer Erlebnisdichte hingegen werden die Auflagen bei guter Planung und aktivem Besuchermanagement in der Regel leichter erfüllen und zeitiger wieder in einen (wenn auch neuen) Normalmodus übergehen können. Eine wichtige Rolle spielt bei den Kapazitäten und den Möglichkeiten zur Einhaltung der Restriktionen in den Städten auch das Zusammenspiel mit dem ökonomisch wichtigen Segment des Tagestourismus.

Auffällig ist zudem, dass das Wachstum in den meisten deutschen Städten angebotsgetrieben ist. Nirgends sonst entstehen neue Kapazitäten in diesem Umfang, verändert sich die Beherbergungslandschaft so schnell wie im Städtetourismus. In Westfalen-Lippe spiegelt sich die geringe Nachfragedynamik auch in der Investitionstätigkeit der Beherbergungsbetriebe wider beziehungsweise führt die geringere Angebotsdynamik zu einem verhalteneren Nachfragewachstum. So sind in den vergangenen fünf Jahren nur knapp 4 Prozent mehr Kapazitäten in den westfälisch-lippischen Städten hinzugekommen; deutschlandweit lag der Zuwachs bei über 15 Prozent. Gleichzeitig zeugt die stark sinkende Zahl der Betriebe von einer deutlichen Konsolidierung hin zu größeren Einheiten. Zudem sorgte die Marktberäumung vielerorts für eine deutliche Verbesserung der Auslastungssituation bei den verbleibenden Betrieben, so beispielsweise in Recklinghausen, Gütersloh, Sundern und Minden. In Oberhausen indes, der einzigen Stadt in Westfalen-Lippe, in der seit 2014 noch in nennenswertem Umfang neue Betriebe hinzugekommen sind, ist die Belegungsrate jüngst stark eingebrochen – womöglich ein erstes Signal für eine allmähliche Marktsättigung.

### **Fokus: Mittelgebirge**

In den vergangenen Jahren zählten die Mittelgebirgsregionen häufig zu den Verlierern im Destinationsvergleich. Mittelfristig wies bundes-

11 [www.nachhaltigkeitspreis.de](http://www.nachhaltigkeitspreis.de), [www.bad-berleburg.de](http://www.bad-berleburg.de)

weit kein anderer Destinationstyp eine geringere Dynamik auf. In den Regionen Westfalen-Lippes entwickelte sich sowohl die inländische als auch die ausländische Nachfrage schlechter als in anderen Mittelgebirgsdestinationen insgesamt. Allerdings lässt sich dies auch als Chance interpretieren. Denn Möglichkeiten für die Gewinnung zusätzlicher Gäste sind offensichtlich vorhanden.

Wie sich der Tourismus in den Mittelgebirgen angesichts dieser heiklen Ausgangssituation in der Corona-Krise schlagen wird, bleibt abzuwarten. Das Jahr 2020 begann jedenfalls noch vor dem Ausbruch der Pandemie ambivalent. Aufgrund des milden Winters mussten viele Skigebiete Einbußen hinnehmen. Allerdings steuern einige Regionen bereits aktiv dagegen und setzen auf nachhaltige Alternativen oder einen Wintertourismus jenseits von Schnee und Eis (zum Beispiel Winterwandern). Für die Sommersaison hofften viele Mittelgebirgstouristiker zudem auf die für dieses Jahr geplante Kampagne der Deutschen Zentrale für Tourismus: „Follow your #WanderlustGermany“ sollte den Aktivtourismus in Deutschland international in Szene setzen und somit Impulse für das Incoming-Geschäft geben. Davon hätten auch

die Mittelgebirge in Westfalen-Lippe profitieren können. Jetzt aber ist diese Kampagne infolge der Corona-Pandemie bis auf Weiteres ausgesetzt. Dennoch könnten sich Destinationen, die den Fokus auf Natur- und Aktivtourismus legen, schneller erholen als der Städte- und Kulturtourismus. Gewinner wären dann auch die Mittelgebirgsregionen in Westfalen-Lippe.

---

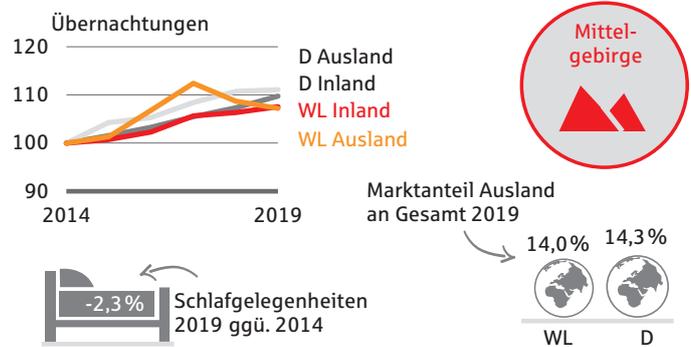
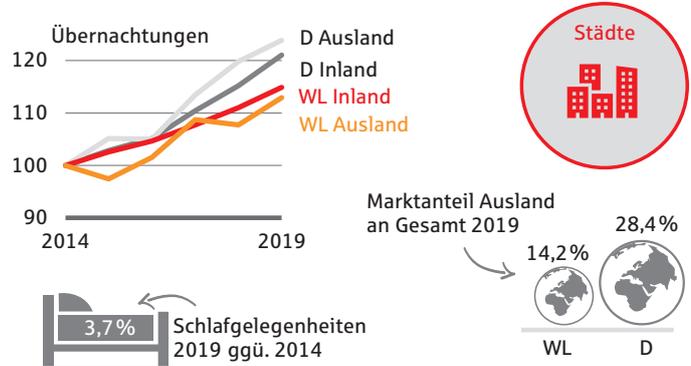
### Angebotsseitige Impulse im Mittelgebirgstourismus gefragt

---

Die Krise könnte aber noch einem weiteren Phänomen Vorschub leisten: Gerade in den westfälisch-lippischen Mittelgebirgsregionen werden seit Jahren Beherbergungskapazitäten in großem Umfang abgebaut. Allein in den vergangenen fünf Jahren schlossen rund 200 Betriebe ihre Türen; die Zahl der Schlafgelegenheiten ging um fast 3.000 zurück. In Anbetracht der kleinteiligen Betriebslandschaft ist zu erwarten, dass die Corona-bedingten Umsatzeinbußen zu einer weiteren Konsolidierungswelle im Tourismus in den Mittelgebirgen führen werden.

Abb. 7: Destinationstypen im Wettbewerbsvergleich

	2019 ggü.	
	2018	2014
 Gesamt		
Westfalen-Lippe	+1,8%	+10,6%
Deutschland*	+2,9%	+14,8%
<b>Städte</b>		
 Städte		
Westfalen-Lippe	+3,7%	+14,7%
Deutschland	+4,5%	+21,3%
<b>Seenregionen</b>		
 Seenregionen		
Deutschland	+2,5%	+13,9%
<b>Flach- und Hügelland</b>		
 Flach- und Hügelland		
Westfalen-Lippe	+0,4%	+13,0%
Deutschland	+3,5%	+14,7%
<b>Mittelgebirge</b>		
 Mittelgebirge		
Westfalen-Lippe	+0,7%	+7,5%
Deutschland	+2,1%	+10,0%



Quelle: dwif 2020, Daten Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter. \*Berechnung der Entwicklungsrate erfolgte unter Berücksichtigung der dwif-Modellrechnungen im Rahmen der Berichtsreisprüfungen der Statistischen Ämter für Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein.



# III FREIZEITWIRTSCHAFT UND GASTGEWERBE IN WESTFALEN-LIPPE

## 1 Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft Westfalen-Lippe

Der Besuch einer neuen Kunstausstellung, ein Tag mit der Familie im Freizeitpark oder eine Fahrt mit dem Ausflugsdampfer: Freizeit- und Kultureinrichtungen spielen als attraktive Ziele für Ausflüge vom Wohn- oder Urlaubsort eine elementare Rolle für den Tourismus in den einzelnen Destinationen. In Form eines Besuchermonitorings beobachtet das Tourismusbarometer seit vielen Jahren die Wettbewerbssituation der Freizeitwirtschaft. An dem Netzwerk Freizeitwirtschaft beteiligen sich deutschlandweit 799 Einrichtungen aus elf Bundesländern. 2019 betrug das Besuchervolumen aller Einrichtungen 78 Millionen und verteilte sich auf 19 Angebots-

typen (Kategorien). Allein in Westfalen-Lippe haben 92 Betriebe aus zwölf Kategorien teilgenommen. Zusammen begrüßten sie im Jahr 2019 rund zehn Millionen Besucher, im Schnitt also etwa 108.000 Besucher pro Einrichtung.

Doch wie ist es – gerade im Wettbewerbsvergleich – um die Freizeitwirtschaft in Westfalen-Lippe 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 Vorschau auf 2020: Tagesreisen und Freizeitwirtschaft in Zeiten des Coronavirus

Die in Westfalen-Lippe Corona-bedingt geschlossenen Kultur- und Freizeiteinrichtungen generieren in einem Normaljahr zwischen 12 und 20 Prozent (je nach Angebotstyp) ihres Jahresbesuchervolumens im Zeitraum März/April. Aber auch in den Folgemonaten war und ist trotz der Wiedereröffnung vieler Einrichtungen deren maximale Kapazität aufgrund der Restriktionen (Abstände, Kontingentierungen etc.) begrenzt. Zudem gehören die Einrichtungen, die von Schließungen betroffen waren, zu den Top-Aktivitäten der Ausflügler. Der gravierende Rückgang beziehungsweise das Ausbleiben von Ausflügen infolge der Schließungen ist eine Tatsache; selbst Besuche von Verwandten und Bekannten, Outdoor-Aktivitäten, erst recht die Teilnahme an Veranstaltungen und der Besuch von Sehenswürdigkeiten etc. waren spätestens ab dem dritten Märzwochenende 2020 nicht mehr möglich. Nach einer vorläufigen Schätzung des dwif könnten sich die Umsatzausfälle allein für diese beiden Monate März und April im Tagestourismus in Nordrhein-Westfalen auf bis zu 3 Milliarden Euro belaufen (detaillierte Zahlen für Westfalen-Lippe sind leider nicht verfügbar). Bereits im Mai 2020 konnten viele Einrichtungen wieder öffnen und zumindest

wieder Basisumsätze generieren. Die andauernden Kapazitätsbeschränkungen und Vorkerhungen zur Besucherlenkung führen jedoch auch dazu, dass sich ein laufender Besucherbetrieb vor dem Hintergrund der fixen und flexiblen Kosten nicht für alle Anbieter rentieren wird, solange gerade im ländlichen Raum keine Tagesausflügler oder Übernachtungsgäste für zusätzliche Nachfrage sorgen. ► Abb. 8

#### **Regenerationsgeschwindigkeit bei Tagesreisen und Freizeitwirtschaft: schnell**

- rasche Teilregeneration mit Nachholeffekten in allen Teilsegmenten zu erwarten; ein Normalniveau ist – je nach Dauer und Intensität der Restriktionen sowie je nach Angebotskategorie – 2020/2021 eher nicht zu erreichen
- sehr schneller hoher Nachfragedruck auf öffentliche Bereiche, Gastronomie, Freizeiteinrichtungen nach Lockerung der Restriktionen (insbesondere touristische Top-Attraktionen)
- Belastung durch steigenden Individualverkehr
- verringerte Umsatzmöglichkeiten durch „Mengenbeschränkung“
- zunächst ist mit einer Regeneration im direkten Wohnumfeld der Besucher (geringe Entfernungen) zu rechnen

**Freizeitwirtschaft in Krisenzeiten: Kreative Ideen sind gefragt**

Infolge der flächendeckenden temporären Schließungen von Freizeiteinrichtungen gehen die einzelnen Einrichtungen unterschiedliche Wege, um bei den (potenziellen) Besuchern präsent zu bleiben. Einige davon eignen sich durchaus dauerhaft für den Dialog mit Interessenten und Besuchern.

- Beispiel Museen: Virtuelle Ausstellungen und digitale Weiterbildungsangebote wurden entwickelt und eine verstärkte Social-Media-Präsenz umgesetzt. Das Naturkunde-Museum der Stadt Bielefeld bot unter dem Stichwort „Museum Online“ ein umfangreiches Angebot für die Zeit der Schließung. Ein eigener YouTube-Kanal mit Videos zu den Ausstellungen und zu verschiedenen Experimenten half über die ausstellungsfreie Zeit hinweg.
- Beispiel Zoos und Tierparks: Viele von ihnen setzten ebenfalls auf verstärkte Social-Media-Präsenz sowie Videos aus ihren Einrichtungen. Besonders kreativ war der Bärenwald Müritz. Unter dem Stichwort „Bärologie“ und dem Hashtag #smartlikeabear wurde Umweltbildung weitergedacht. Dazu gehörte ein wöchentlicher Stundenplan für Kinder mit Basteltipps, Videos und Rätseln rund um die Bären.<sup>12</sup> Viele Zoos und Tierparks haben zudem Spendenaktionen gestartet, um die Tiere weiterhin pflegen zu können. So auch der Allwetterzoo Münster, der mit online zu erwerbenden Treuetickets in Form von Tageskarten sowie einem Spendenaufruf um Unterstützung bat.<sup>13</sup>
- Konzerthäuser und Theater boten anfangs noch Livestreams ihrer Aufführungen, nach dem Kontaktverbot gingen sie dazu über, beliebte ältere Vorführungen online zur Verfügung zu stellen. Auch andere kreative Ideen wurden von den Theatern und Bühnen umgesetzt. Das Theater Oberhausen beispielsweise erarbeitete eine digitale Version des Romanklassikers „Die Pest“ von Albert Camus, an der Oberhausener Bürger nach Einreichen eines kurzen Bewerbungsvideos mitwirken konnten.<sup>14</sup>
- Viele Betriebe nutzten die Zeit der Schließung für ohnehin geplante oder vorgezogene Instandhaltungsarbeiten. In einer Blitzumfrage im April 2020 zur Corona-Krise gab rund die Hälfte der Freizeiteinrichtungen an, sich um Umbaumaßnahmen zu kümmern. So können sie bei Wiedereröffnung eine entsprechende Qualität bieten und müssen für diese Arbeiten nicht zu einem späteren Zeitpunkt erneut schließen. In Willingen haben sich dafür unter anderem die Ettelsberg-Seilbahnen, die K1-Sesselbahn und die Standseilbahn an der Mühlenkopfschanze entschieden.

**Abb. 8: Durchschnittliche Besucherzahlen in der Freizeitwirtschaft in den Monaten März/April 2017 bis 2019**



Quelle: dwif 2020, dwif-Tagesreisenmonitor

12 [www.baerenwald-mueritz.de](http://www.baerenwald-mueritz.de)

13 [www.allwetterzoo.de](http://www.allwetterzoo.de)

14 [www.theater-oberhausen.de](http://www.theater-oberhausen.de)

## 1.2 Eckpunkte der Besucherentwicklung in Westfalen-Lippe 2019

Trotz der Auswirkungen der Corona-Krise und der damit verbundenen temporären Schließungen und Einschränkungen sind die laufenden Monitoring-Kennzahlen für die mittelfristigen Planungen und die Kommunikation in Gremien und in der Öffentlichkeit wichtig.

---

### Freizeitwirtschaft in Westfalen-Lippe 2019: Erneut ein gutes Jahr

---

Die Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe verzeichneten 2019 abermals ein erfolgreiches Jahr und steigerten ihre Besucherzahlen um 1,9 Prozent. 60 Prozent der Einrichtungen meldeten Zuwächse. Die Gewinne wurden vor allem im Frühjahr und im Juni 2019 eingefahren. In vielen anderen Monaten des Jahres blieben die Besucherzahlen auf dem Vorjahresniveau, vor allem im zweiten Halbjahr gab es kaum Dynamik. Dass die Zuwachsrate 2019 geringer ausgefallen ist als in anderen Bundesländern, resultiert aus einem niedrigeren, hitzebedingten Verlust im Sommer 2018. ► Abb. 9

## 1.3 Besucherentwicklung 2014 bis 2019 nach Kategorien in Westfalen-Lippe

Die Besucherzahlen der Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe sind im Fünfjahresvergleich gestiegen. Mit einem Plus von 2,1 Prozent bewegen sie sich damit im vorderen Bereich der betrachteten Bundesländer/Regionen. Alle deutschlandweit einbezogenen Freizeiteinrichtungen steigerten im gleichen Zeitraum ihre Besucherzahlen um 1,6 Prozent. Vor dem Hintergrund, dass das Basisjahr 2014 in Westfalen-Lippe ein besucherstarkes Jahr mit günstigen Witterungsbedingungen sowie Sondereffekten von überregionaler Anziehungskraft war, ist dieses Ergebnis umso positiver zu bewerten. ► Onlineband Tab. 12

---

### Langfristtrend Westfalen-Lippe: Ganz vorn dabei

---

Zwischen 2014 und 2019 begrüßten sechs der neun ausweisbaren Kategorien<sup>15</sup> mehr Besucher als im Ausgangsjahr:

- Mit einem Besucherplus von 14,6 Prozent haben die Landschaftsattraktionen die Nase vorn. Nach einem starken Rückgang 2015 infolge weggefallener Sondereffekte konnten sie seit 2016 kontinuierlich mehr Gäste begrüßen. 2018 und 2019 profitierten die meisten Landschaftsattraktionen in Westfalen-Lippe auch

von den beiden herausragenden Sommern, die für einen Besucherstrom sorgten.

- Die musealen Einrichtungen in Westfalen-Lippe konnte in den letzten fünf Jahren ihre Besucherzahlen ebenfalls steigern, jedoch je nach Art der Einrichtung auf ganz unterschiedlichem Niveau. Während Freilichtmuseen/Besucherbergwerke mit starken Besucherzahlen glänzen, die kontinuierlich über dem Basiswert von 2014 liegen, und 2019 sogar 11,5 Prozent mehr Tickets verkauften als vor fünf Jahren, schwankten die Ergebnisse bei den klassischen Museen und Ausstellungen von Jahr zu Jahr erheblich. Zwar lagen sie 2019 um 1,7 Prozent über dem Wert von 2014, was im Vergleich zu allen Einrichtungen dieser Kategorie (-2,9 Prozent) positiv zu werten ist. Sie lagen im betrachteten Zeitraum jedoch immer wieder unter dem Basiswert. Nur durch Impulse wie Jubiläen und Themenjahre schafften es Einrichtungen in diesem Segment derzeit, zumindest kurzfristig mehr Besucher für ihre Angebote zu begeistern. Die Kehrseite der Medaille: Effekte verpuffen meist schnell und in den Folgejahren werden deutlich weniger Besucher gezählt. Insofern ist es wichtig, rechtzeitig Konzepte für die Zeit nach dem Highlight zu entwickeln. Sonderausstellungen waren und sind hier häufig der Schlüssel zum Erfolg.

<sup>15</sup> Aufgrund zu geringer Teilnehmerzahl in einigen Jahren können die Ergebnisse der Kategorien Kirchen, Denkmäler/historische Bauwerke und Naturinfocentren nicht ausgewiesen werden.

---

## Sondereffekte werden nicht nachhaltig genug genutzt.

---

- Zoos/Tierparks (+8,5 Prozent) sowie Freizeit- und Erlebniseinrichtungen (+7,1 Prozent) waren sowohl in Westfalen-Lippe als auch in anderen Bundesländern und Regionen der Dauerbrenner in den letzten Jahren. Beide Kategorien entwickelten sich in Westfalen-Lippe dynamischer als anderswo. Die Erfolgsfaktoren bei den Zoos/Tierparks sind Investitionen in neue, artgerechtere Gehege, Gastronomieangebote sowie Veranstaltungen in der Nebensaison wie Weihnachtsmärkte und Lichterzauber. Damit wird den Gästen stets Neues geboten und zu Wiederholungsbesuchen animiert. Die Freizeit- und Erlebniseinrichtungen haben innovative, erlebnisgeprägte Angebote entwickelt, die häufig einen hohen Mitmachcharakter aufweisen, was bei den Gästen derzeit sehr gefragt ist.
- Ein gutes Jahresergebnis 2019 rettete die Fünfjahresbilanz der Burgen/Schlösser. Aller-

dings war 2014 aufgrund von Sondereffekten ein Top-Jahr für diese Kategorie, weshalb die niedrigeren Besucherzahlen der letzten Jahre nicht überbewertet werden sollten. Dennoch gilt für diese Kategorie ebenfalls: Sondereffekte nachhaltiger nutzen und weitere Erlebnisangebote schaffen, um den Anschluss nicht zu verlieren.

- Die Anbieter von Stadtführungen in Westfalen-Lippe haben in den letzten fünf Jahren das Teilnehmerniveau von 2014 gehalten (-0,1 Prozent). In Anbetracht der Wetterextreme in den letzten drei Jahren (2017: verregneter Sommer, 2018 und 2019: Sommerhitze), die diese Kategorie naturgemäß besonders treffen, und im Vergleich zu den Rückgängen in anderen Bundesländern ist dieser Wert dennoch ein Erfolg. Für die Anbieter von Stadtführungen gilt aber weiterhin, auch Wiederholungsbesucher mit neuen Angeboten jenseits der klassischen Stadtführungen zu begeistern sowie Angebote für spezielle Zielgruppen jenseits von Touristen (Familien, Kinder, Einheimische, Zielgruppen mit Einschränkungen) zu entwickeln.

### Instagram in der Freizeitwirtschaft

Der Social-Media-Hype ebnet den Weg für eine neue Art von Museen, der letztlich in Angeboten wie Madame Tussauds seinen Ursprung hat. Weltweit und auch in Deutschland entstehen derzeit Instagram-Museen, in denen Besucher Selfies vor unterschiedlichen, echt wirkenden Kulissen machen können. Diese werden teils auch temporär errichtet. So gab und gibt es Instagram-Museen in Köln, Düsseldorf und im hessischen Michelstadt. Auch Anbieter von Stadtführungen haben den Trend erkannt. So bietet die Erlebnis Bremerhaven GmbH seit 2017 erfolgreich Instawalks für Fotografen an; auf diesen können besondere, sonst nicht zugängliche Attraktionen entdeckt werden.<sup>16</sup>

- Erlebnisbäder und Thermen (-4,9 Prozent) erreichten bislang nicht wieder das Ergebnis von 2014. Die meisten Einrichtungen in dieser Kategorie begrüßten weniger Besucher, zu den wenigen Gewinnern zählten vorrangig Bäder mit großen Außenbereichen, die 2018 und 2019 vom Sommerwetter profitiert haben. Deutschlandweit ist allerdings eine große Investitionswelle in der Bäderlandschaft angelaufen. Sowohl Modernisierungen als auch neue Attraktionen wie 3-D- und Freefall-Rutschen sollen dem Besucherrückgang entgegenwirken. So auch in Westfalen-Lippe: Das Erlebnisbad Aqua-

Magis in Plettenberg und der AQUApark Oberhausen haben im Herbst 2019 in die Steigerung der Attraktivität ihrer Bäder investiert; weitere werden in den kommenden Jahren folgen.

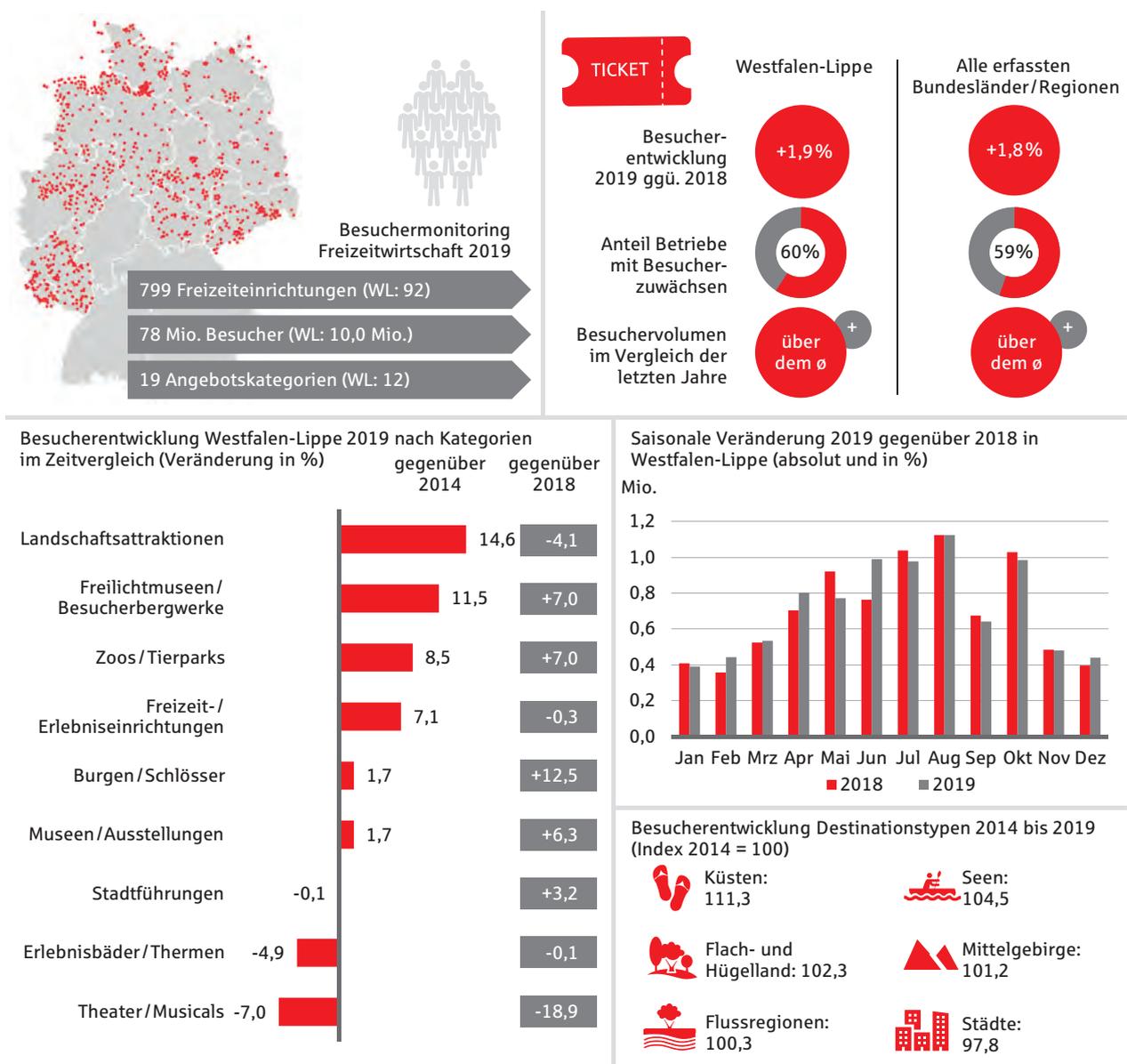
- Die stärksten Einbrüche haben die Theater/Musicals in Westfalen-Lippe (-7,0 Prozent) zu verzeichnen. Hier gab es in den letzten fünf Jahren extrem besucherstarke ebenso wie extrem besucherschwache Jahre. Zudem haben es die Freilichttheater häufig besonders schwer. Sie sind stark wetterabhängig und können die Besucherzahlen somit nicht allein durch ihre Programmgestaltung beeinflussen.

16 [www.bremerhaven.de/instawalk](http://www.bremerhaven.de/instawalk)

### Stage zieht sich aus dem Ruhrgebiet zurück

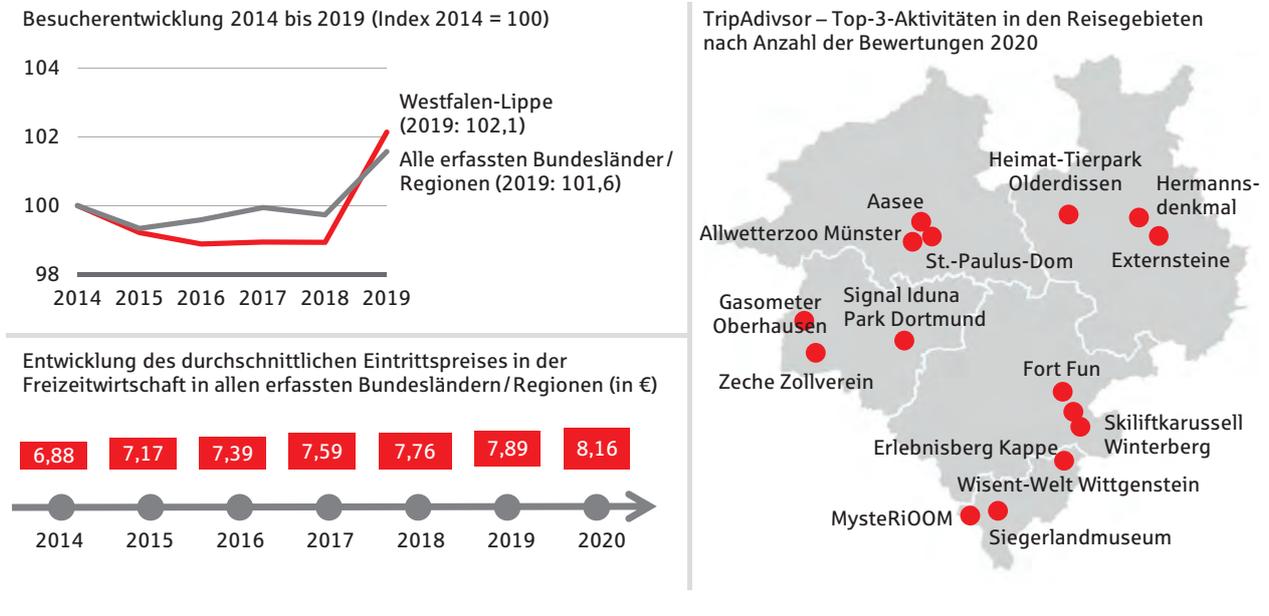
Die Musical-Landschaft in Westfalen-Lippe ist seit März 2020 um eine Attraktion ärmer. Aufgrund zu niedriger Besucherzahlen hat die Stage Entertainment GmbH nach 15 Jahren das Metronom Theater Oberhausen geschlossen. Man habe mit der Kulturdichte im Ruhrgebiet nicht konkurrieren können, hieß es. Und auch das Essener Colosseum Theater, ebenfalls von der Stage Entertainment betrieben, schließt im November 2020 nach mehr als zwanzig Jahren seine Türen.

Abb. 9: Freizeitwirtschaft in Westfalen-Lippe im Überblick



Quelle: dwif 2020

Abb. 9: (Fortsetzung)



Quelle: dwif 2020

### Preisstruktur in der Freizeitwirtschaft

Das Tourismusbarometer untersuchte erstmals 2009 und seit 2014<sup>17</sup> regelmäßig und vergleichbar die Entwicklung der Eintrittspreise in der Freizeitwirtschaft. Ziel ist es, die unterschiedlichen Preisstrukturen in den einzelnen Kategorien zu ermitteln. Darüber hinaus sollen Zusammenhänge zwischen Preisentwicklung beziehungsweise -dimension auf der einen sowie Besucherentwicklung und Investitionsverhalten auf der anderen Seite geprüft werden.<sup>18</sup> Seit 2014 gab es bei allen Angebotsgruppen eine Preissteigerung. 2020 lagen die Durchschnittspreise aller betrachteten Freizeiteinrichtungen rund 19 Prozent höher als 2014 (Anstieg von 6,90 Euro auf 8,20 Euro).

- Die Durchschnittspreise sind auch 2020 in allen betrachteten Bundesländern/Regionen erneut gestiegen. Sie liegen rund 30 Cent über den Preisen aus dem Jahr 2019. Das entspricht einer Teuerungsrate von 3,5 Prozent, die damit höher ist als in den Vorjahren und über der Inflationsrate von 1,7 Prozent<sup>19</sup> liegt. Schaut man sich hingegen nur das Segment Freizeit, Unterhaltung und Kultur an, so lag die Inflationsrate im Januar 2020 im Vergleich zum Januar 2019 bei 0,0 Prozent. Demnach hat es deutschlandweit und im Durchschnitt keine Preissteigerungen in diesem Segment gegeben.
- Die größten Preisanstiege hatten 2020 die Landschaftsattraktionen (+12,1 Prozent), die Burgen und Schlösser (+7,0 Prozent) sowie die Theater und Musicals (+6,0 Prozent).

17 In Einzelfällen kam es zu Veränderungen des Teilnehmerkreises, weshalb die Preisstrukturen aus den Jahren 2014 bis 2019 aktualisiert wurden. Daher weichen die aktuellen Ergebnisse teilweise von denen früherer Jahresberichte ab.

18 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. Das 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 floss der Tagespreis ohne Sauna oder die Gebühr für einen vierstündigen Aufenthalt in die Analyse ein. Der Preis für eine kombinierte Berg- und Talfahrt bildete die Basis bei den Bergbahnen.

19 www.destatis.de, Januar 2020 vs. Januar 2019

→ In den Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe stiegen die Preise bis Anfang 2020 überdurchschnittlich stark um 5,0 Prozent. Das ist der höchste Wert aller betrachteten Bundesländer und Regionen. Hier zeigt sich auch die kräftige Investitionstätigkeit in der westfälisch-lippischen Freizeitwirtschaft, denn Investitionen gehen häufig mit einer Preissteigerung einher. 2020 war der Preisanstieg bei den Theatern/Musicals

(+9,9 Prozent) und den Landschaftsattraktionen (+8,5 Prozent) am auffälligsten. Letztgenannte Kategorie ist auch jene in Westfalen-Lippe, die ihre Preise seit 2014 am stärksten erhöht hat (+73,0 Prozent). Die Eintrittspreise der Burgen/Schlösser sind mit 25,8 Prozent ebenfalls vergleichsweise stark gestiegen. Entscheidend für die Akzeptanz bei den Besuchern ist dabei stets eine spürbare Qualitätssteigerung.

#### **Modellprojekt für nachhaltiges Bauen: Freilichtmuseum Detmold**

Das LWL-Freilichtmuseum soll für rund 37 Millionen Euro ein neues Eingangs- und Ausstellungsgebäude erhalten. Die angrenzende Parklandschaft soll ebenfalls neu strukturiert und die Anbindung an die Stadt Detmold verbessert werden. Das Gebäude ist im Sinne der ökologischen Ausrichtung des Museums geplant als Modellprojekt für nachhaltiges Bauen mit zukunftsweisenden Technologien. Derzeit läuft an der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe das Forschungsvorhaben Ecosights mit Unterstützung der Deutschen Bundesstiftung Umwelt, das auf die Entwicklung von übertragbaren Entwurfs- und Planungsgrundlagen für energieeffiziente Museumsgebäude abzielt. Voraussichtlich 2023 wird das Gebäude fertiggestellt sein.<sup>20</sup>

## 1.4 Gästebewertungen in der Freizeitwirtschaft

### **Die beliebtesten Erlebnisse und Aktivitäten in Westfalen-Lippe aus Gästesicht**

Mit TripAdvisor<sup>21</sup> steht den Reisenden eine weltweit agierende Bewertungsplattform zur Verfügung, auf der individuelle Erfahrungsberichte nationaler und internationaler Gäste zu Unterkünften, Gastronomiebetrieben und Freizeitaktivitäten abrufbar sind. Zunehmend wird über derartige Portale auch auf Ziele aufmerksam gemacht. So beurteilen die Gäste einer Destination, was dort aus ihrer Sicht sehenswert ist. Sowohl die Anzahl der Bewertungen als auch die Vergabe von Sternen (maximal 5) vermitteln einen ersten Eindruck davon, was Gäste in Westfalen-Lippe empfehlen. Erstmals wurde für die fünf Reisegebiete in Westfalen-Lippe untersucht, über welche Aktivitäten und Freizeiteinrichtungen in der Region am meisten gesprochen wird (Stand: April 2020).

→ Im Ruhrgebiet führt der Signal Iduna Park, das Stadion des Bundesligisten Borussia Dortmund, mit 1.802 Bewertungen das Ranking an. Auch Orte der Industriekultur sind beliebt. Die Zeche Zollverein Essen (1.394 Bewertungen) und der Gasometer Oberhausen (709 Bewertungen), der bis Frühjahr 2021 wegen Sanierungsarbeiten geschlossen hat, folgen an zweiter und dritter Stelle.

→ Zwei der drei Top-Aktivitäten im Sauerland befinden sich in Winterberg. Das Skiliftkarussell belegt mit 326 Bewertungen Platz 1, der Erlebnisberg Kappe mit 287 Bewertungen Platz 2. Die Top 3 vervollständigt das Fort Fun in Bestwig (223 Bewertungen).

→ Die Top-Aktivitäten im Münsterland liegen alle in Münster selbst. Über den Aasee (560 Bewertungen), den St.-Paulus-Dom (512 Bewertungen) und den Allwetterzoo Münster (441 Bewertungen) wird am meisten berichtet.

<sup>20</sup> [www.lwl-freilichtmuseum-detmold.de](http://www.lwl-freilichtmuseum-detmold.de)

<sup>21</sup> [www.tripadvisor.de](http://www.tripadvisor.de)

- Im Teutoburger Wald ist die am häufigsten bewertete Attraktion der Heimat-Tierpark Olderdissen in Bielefeld (587 Bewertungen). Es folgen die Felsformation Externsteine (400 Bewertungen) und das Hermannsdenkmal (387 Bewertungen).
- Die Freizeiteinrichtungen in Siegen-Wittgenstein werden deutlich seltener bewertet als die anderer Reisegebiete in Westfalen-Lippe. Mit dem Escape Room MysteriOOM liegt ein sehr

erlebnisorientiertes Angebot vorn (73 Bewertungen), dicht gefolgt von der Wisent-Welt Wittgenstein (72 Bewertungen). Auf Platz 3 liegt das Siegerlandmuseum mit 36 Bewertungen.

Der Großteil der genannten Einrichtungen erreicht 4,0 bis 4,5 von 5 Sternen. Top-Bewertungen mit 5 Sternen hingegen finden sich oft bei Einrichtungen mit hohem Erlebnischarakter wie Escape Games.

## 2 Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe

### 2.1 Vorschau auf 2020: Das Gastgewerbe in Zeiten des Coronavirus

Das Gastgewerbe leidet massiv unter den Auswirkungen des Coronavirus. Neben Prognosen und Schätzungen wird versucht, mithilfe von Umfragen das Ausmaß der Krise greifbar zu machen. So hatte der DEHOGA bereits Anfang März eine Blitzumfrage gestartet, an der knapp 10.000 Betriebe aus dem deutschen Gastgewerbe teilnahmen. Damit zeigten sich die Auswirkungen der Corona-Krise bei Umsätzen und Neubuchungen schon Tage vor den landes- und bundesweiten Maßnahmen wie dem touristischen Übernachtungsverbot und Gastronomieschließungen. Bis zum 4./5. März waren die Neubuchungen bundesweit bereits um 38 Prozent zurückgegangen. Anfang März verzeichneten bereits vier von fünf Betrieben in Westfalen-Lippe Umsatzeinbußen aufgrund der Krise. Die Neubuchungen waren hier sogar um 42 Prozent zurückgegangen.<sup>22</sup> ► Abb. 10

Laut Angaben von STR<sup>23</sup> ging die Zahl der gebuchten Zimmer im März 2020 im Vergleich zum Vorjahresmonat in Nordrhein-Westfalen um knapp 70 Prozent zurück. Im April verschärfte sich die Situation durch den flächendeckenden Shutdown: Ein Minus von 95 Prozent stand für Nordrhein-Westfalen zu Buche.

Gleichzeitig brach die Zimmerauslastung auf rund 7 Prozent ein und die durchschnittlichen Zimmerpreise sanken von 98 Euro (April 2019) auf nur noch 81 Euro (April 2020).<sup>24</sup>

---

#### Extremer Stresstest für das Gastgewerbe durch die Corona-Krise

---

Wie ernst die Lage für die Tourismusbranche in Nordrhein-Westfalen auch nach der schrittweisen Lockerung ist, zeigte auch eine weitere Blitzumfrage der IHK NRW:<sup>25</sup> Angesichts der Corona-Krise droht eine massive Pleitewelle. Danach fürchten 60 Prozent der befragten Betriebe im Gastgewerbe, dieses Jahr Insolvenz anmelden zu müssen, sollte es keine weiteren unterstützenden Maßnahmen geben. Zum Vergleich: In der Gesamtwirtschaft in NRW sind es 24 Prozent. Grund sind die eklatanten Umsatzrückgänge. So rechnet jedes dritte Unternehmen im Gastgewerbe über das Gesamtjahr gesehen mit Umsatzrückgängen von über 50 Prozent. Auch im Einzelhandel sieht die Lage düster aus. Hier fürchten 38 Prozent der Betriebe in diesem Jahr eine Insolvenz.

<sup>22</sup> DEHOGA-Blitzumfrage, März 2020

<sup>23</sup> Datendienstleister für das Gastgewerbe

<sup>24</sup> STR 2020

<sup>25</sup> IHK-NRW-Blitzumfrage, 17. April 2020

### TrustYou entwickelt Indikator zur Belegungsrate in Corona-Zeiten

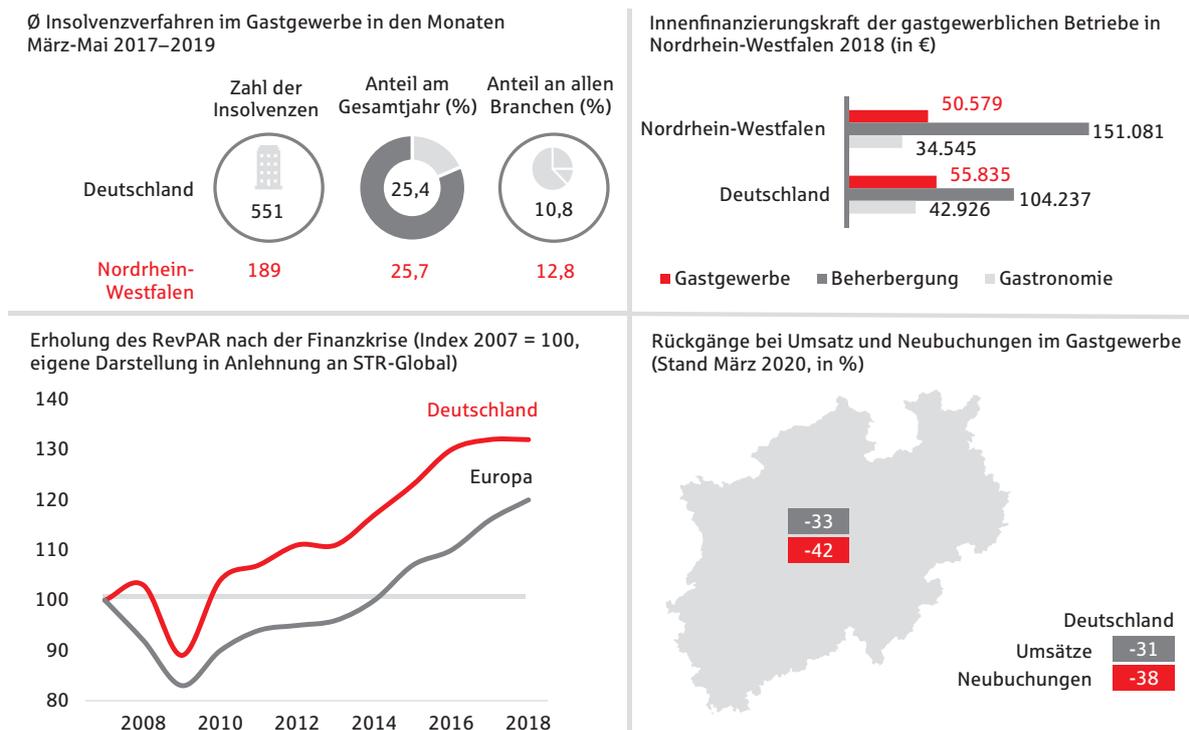
Angesichts der Corona-Krise hat TrustYou mit dem Travel Health Index (THI) einen neuen Key Performance Indicator (KPI) geschaffen. Dieser vergleicht auf internationalem Niveau die Zahl der veröffentlichten Bewertungen von 2020 mit denen aus demselben Vorjahreszeitraum. Diese soll als Indikator für die Hotelbelegungsrate dienen. Jede Woche veröffentlicht TrustYou die aktuellen Zahlen. Zum Redaktionsschluss (4. Juni 2020) hat sich der THI für Deutschland bei 11 eingependelt. Das bedeutet, dass der Anteil der Bewertungen im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 89 Prozent zurückgegangen ist.<sup>26</sup>

Durch die Möglichkeit der Wiedereröffnung haben viele Betriebe eine Perspektive bekommen. Dabei müssen jedoch Abstandsregelungen, Kontingentierung und strenge Hygienevorschriften berücksichtigt werden. Nach einer Umfrage des DEHOGA benötigen die Betriebe für einen erfolgreichen Wiedereinstieg jedoch nach Eigenangaben rund 70 Prozent ihres durchschnittlichen Umsatzes.<sup>27</sup> Jeder Betrieb muss entsprechend individuell kalkulieren, was eine Eröffnung mit Einschränkungen bedeutet, wenn zum Beispiel in einem Gastronomiebetrieb nur 50 Prozent der Plätze besetzt werden können. Gleichzeitig muss jedoch das Personal im Service und in der

Küche annähernd auf Vollbetrieb gefahren werden, um den Betrieb sicherzustellen. Zusätzlich entstehen noch weitere Fixkostenbelastungen, zum Beispiel durch Sicherheitspersonal, Online-Reservierungssoftware oder Hygienevorschriften. Die Branche wird somit bis zur Aufhebung der Restriktionen weiteren Unterstützungsbedarf haben.

Betrachtet man die einzelnen Segmente des Gastgewerbes, zeigt sich in Nordrhein-Westfalen, dass die Insolvenzen von Gastronomiebetrieben diejenigen von Beherbergungsbetrieben um ein Vielfaches übertreffen. Bei ausbleiben-

Abb. 10: Ausgewählte Kennzahlen für das Gastgewerbe in Westfalen-Lippe mit Blick auf die Corona-Krise



Quelle: dwif 2020, Daten: Statistisches Bundesamt, DEHOGA-Blitzumfrage März 2020, STR COVID-19 hotel performance update vom 2. April 2020

26 www.trustyou.com

27 www.ahgz.de

den Umsätzen sind Restaurants und Co. also besonders stark existenzgefährdet. Die Gastronomie und das Beherbergungsgewerbe werden

auch mittelfristig infolge von Abstandsregelungen und Kontingentierungen nicht das Normalniveau vor der Corona-Krise erreichen.

### Gastronomen unterstützen sich gegenseitig und gründen Lieferservice

Anfang März haben sich in Münster lokale Betriebe zu einem neuen Lieferservice zusammengeschlossen. Das Besondere: Es nehmen nicht nur Restaurants daran teil, sondern auch Bäckereien, Weinhandlungen, Kettenbetriebe und private Betriebe, um die Gastronomieszene in Münster zu unterstützen. Es gibt sowohl einen Abhol- als auch einen (Fahrrad-)Lieferservice – und ab Herbst das Ganze auch mit Mehrweggeschirr, denn auf der Agenda der Gastronomen steht, möglichst klimaneutral zu handeln. Zusätzlich gibt es Events wie eine Livestream-Party mit DJ und eine Kooperation mit der Stadtbücherei. Inzwischen beteiligen sich auch Gastronomen aus Aachen und Hamm.<sup>28</sup>

### Existenzbedrohung trotz Soforthilfen: Hohe Fixkosten, geringe Liquidität

Aufgrund der vergleichsweise niedrigen Eigenkapitalquoten verfügen die meisten Betriebe im Gastgewerbe in Westfalen-Lippe kaum über Reserven, eine derartige Krise länger durchzustehen. In Westfalen-Lippe steht den Beherbergungsbetrieben nur etwa die Hälfte des Eigenkapitals ihrer bundesdeutschen Mitbewerber zur Verfügung. In der westfälisch-lippischen Gastronomie liegt das Eigenkapital im Median bei null. Doch nicht nur die dramatischen Umsatzeinbußen treffen die Branche. Eine weitere Herausforderung stellen die hohen Fixkostenbelastungen dar. Personal- und Mietaufwandsquoten zwischen 38 Prozent in Beherbergungsbetrieben und 41 Prozent in Gastronomiebetrieben drücken in Summe auf die Liquidität. Die verhältnismäßig niedrigen Cashflow-Raten (Innenfinanzierungskraft) von rund 12 Prozent in der Gastronomie in Westfalen-Lippe beziehungsweise 17 Prozent in den dortigen Beherbergungsbetrieben machen deutlich, welche geringen Mittel den meisten Betrieben im Gastgewerbe aus eigener Kraft für die notwendigen Maßnahmen wie Erneuerungen und Renovierungen zur Verfügung stehen. Das geht aus den EBIL-Daten der Sparkassen hervor, die in anonymisierter Form ausgewertet wurden.

Ein Blick in die Umsatzsteuerstatistik bestätigt diese Einschätzung. Das Gastgewerbe ist kleinteilig geprägt: Etwa 86 Prozent der Betriebe verzeichnen einen Jahresumsatz von weniger als 500.000 Euro, vier von zehn liegen sogar unter 100.000 Euro. Während den Betrieben bundesweit rund 11.000 bis 56.000 Euro des Umsatzes als Innenfinanzierungsmittel zur Verfügung stehen, stellt sich die Situation in Westfalen-Lippe (basierend auf dem durchschnittlichen Umsatz von NRW) differenzierter dar: Während die Gastronomiebetriebe auf 35.000 Euro zur Innenfinanzierung kommen, stehen den Beherbergungsbetrieben über 150.000 Euro zur Verfügung. Die Investitionsquoten sind eher niedrig, und die aktuellen Entwicklungen lassen zusätzlich befürchten, dass viele Betriebe ihre Investitionen bis auf Weiteres zurückstellen werden. Denn neben den geringen Eigenkapitalquoten erschwert auch der dynamische Verschuldungsgrad oftmals die Kapitalaufnahme.<sup>29</sup> ► Abb. 10 und Abb. 12

### Was bedeutet das für die Betriebe?

Um abschätzen zu können, wie schnell sich das deutsche Gastgewerbe nach der Krise regenerieren könnte, hilft es, einen Blick in die Vergangenheit und ins Ausland zu werfen. Nach der Finanzkrise 2008 dauerte es knapp zwei Jahre, bis sich der RevPAR, der Erlös pro

<sup>28</sup> hungrig.ms

<sup>29</sup> Der Dynamische Verschuldungsgrad gibt an, wie lange es dauern würde, bis die Verbindlichkeiten durch den Cashflow abbezahlt werden könnten.

verfügbarem Zimmer, in deutschen Beherbergungsbetrieben wieder erholte. In China hatten innerhalb von zwei Monaten nach Ende des Lockdowns rund 80 Prozent der Hotels wieder geöffnet, was unter anderem dem Inlandstourismus zu verdanken war.<sup>30</sup> Der Recovery-

Check des Kompetenzzentrums Tourismus des Bundes rechnet in einem realistischen Szenario damit, dass branchenweit 35 (Lockerung Mitte Mai bis Ende September) bis 50 (Belebung Oktober 2020 bis Juni 2021) Prozent des Umsatzes bezogen auf 2019 erzielt werden können.<sup>31</sup>

#### **Folgende Websites geben touristischen Betrieben Hilfestellungen (Redaktionsschluss 4. Juni 2020):**

- Kurzarbeitergeld:  
[www.arbeitsagentur.de/news/corona-virus-informationen-fuer-unternehmen-zum-kurzarbeitergeld](http://www.arbeitsagentur.de/news/corona-virus-informationen-fuer-unternehmen-zum-kurzarbeitergeld)
- Sparkassen-Finanzgruppe mit einer Checkliste zum Krisenmanagement für Unternehmen:  
[www.sparkasse.de/aktuelles/coronavirus-krisenmanagement-firmenkunden.html](http://www.sparkasse.de/aktuelles/coronavirus-krisenmanagement-firmenkunden.html)
- KfW-Sonderprogramme (u. a. Investitionen und Betriebsmittel) für kleine und mittlere Unternehmen sowie für mittelständische und große Unternehmen mit hoher Risikoübernahme: [www.kfw.de](http://www.kfw.de)
- Eine Übersicht über die Hilfspakete der Bundesländer:  
[corona-navigator.de](http://corona-navigator.de). Die Seite wird fortlaufend aktualisiert.
- Der Deutsche Tourismusverband gibt einen Überblick über die Soforthilfen der Regierung und der Länder sowie Hinweise auf Liquiditätshilfen, Kurzarbeitergeld und Steuern:  
[www.deutschtourismusverband.de/service/coronavirus/hilfsangebote.html](http://www.deutschtourismusverband.de/service/coronavirus/hilfsangebote.html)
- Das Land Nordrhein-Westfalen gewährt Steuerstundungen auf Antrag und hat zusätzlich einen NRW-Rettungsschirm eingerichtet. Für Start-ups gibt es gesonderte Finanzierungshilfen: [www.wirtschaft.nrw](http://www.wirtschaft.nrw)



## 2.2 Konjunktur- und Marktbewertung

Noch bis in den Januar hinein rechnete die Bundesregierung mit einem allgemeinen Wirtschaftswachstum. Nachdem das preisbereinigte Bruttoinlandsprodukt (BIP) 2019 um 0,6 Prozent gestiegen war, war auch für 2020 ein Plus von 1,0 Prozent prognostiziert worden. Den neuesten Erwartungen des Internationalen Währungsfonds (IWF) zufolge ist jedoch mit einem Einbruch des BIP von 7,0 Prozent zu rechnen. Im ersten Quartal 2020 ging die Wirtschaftsleistung bereits um 2,2 Prozent gegenüber dem vierten Quartal 2019 zurück. Wie gravierend der Einschnitt tatsächlich ausfällt, hängt auch davon ab, wie schnell Produktion und Konsum deutschland- und weltweit nach dem Lockdown und den anhaltenden Restrik-

tionen wieder anlaufen.<sup>32</sup> Nachholeffekte sind je nach Branche nur bedingt, im Gastgewerbe quasi gar nicht möglich. Dennoch wird für 2021 nach aktuellem Stand wieder mit einem deutlichen Wachstum der Gesamtwirtschaft gerechnet.<sup>33</sup>

### **Deutsche Wirtschaft unter Schock**

Die Corona-Krise wirkt sich nicht zuletzt auf das Geschäfts- und Konsumklima aus: Der ifo-Geschäftsklimaindex stürzte im März 2020 auf 85,9 Punkte: der niedrigste Wert seit der Finanzkrise im Juli 2009 und der stärkste Rückgang seit der Wiedervereinigung. Zum Redaktionsschluss des Tourismusbarometers lag er bei 74,3 Punkten – dem niedrigsten Wert, der jemals

<sup>30</sup> STR COVID-19 hotel performance update, Webinar vom 2. April 2020

<sup>31</sup> Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes 2020

<sup>32</sup> Destatis: Bruttoinlandsprodukt im 1. Quartal 2020 um 2,2 % niedriger als im Vorquartal, Pressemitteilung, Wiesbaden, 15.5.2020

<sup>33</sup> IWF, Destatis

gemessen wurde (Stand: April 2020).<sup>34</sup> Doch bereits im Herbst 2019, als noch niemand an eine Pandemie dachte, zeigte sich in der DIHK-Saisonumfrage mehr als jeder fünfte Betrieb im nordrhein-westfälischen Gastgewerbe pessimistisch, was seine Geschäftslage 2020 anbelangte. Auch die Verbraucherstimmung ist zurückhaltend: Die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) prognostizierte für das Konsumklima im Mai einen Wert von -23,4 Punkten, ebenfalls ein historischer Tiefststand. Schon im April lag er mit 2,3 Punkten gerade einmal 0,1 Punkt besser als während der Wirtschaftskrise. Die Einbußen betreffen Konjunktur- und Einkommenserwartung genauso wie die Konsumneigung der Deutschen.<sup>35</sup>

Das Risiko von Betriebsschließungen und Umsatzeinbußen, ausgelöst durch eine virusbedingte Krise, hatte niemand vorhergesehen. Vor der Corona-Krise war für die Befragten nach wie vor der Fachkräftemangel die größte Herausforderung. Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen, zu denen man die Corona-Krise beziehungsweise die dadurch ausgelösten Reiseverbote und Betriebsschließungen zählen kann, wurden im Herbst 2019 von rund 40 Prozent der Befragten genannt. ► Abb. 11

### **Positive Signale aus der Vor-Corona-Zeit: Preise und Umsätze steigen**

Es bleibt zu hoffen, dass die allermeisten Betriebe mittelfristig wieder an die Zeiten vor der Corona-Krise anknüpfen können, denn die Umsätze im Gastgewerbe entwickelten sich im vergangenen Jahr durchaus positiv. Das galt in Nordrhein-Westfalen sowohl real als auch nominal. Insbesondere die Beherbergungsbetriebe konnten ihren Umsatz nominal um 4,5 Prozent steigern und liegen – auch mit den inflationsbereinigten Werten – deutlich oberhalb der Deutschlandwerte. Damit konnten sie den Umsatzrückgang von 2018 (-3,1 Prozent) wieder wettmachen. Ihre Partner in der Gastronomie kommen auf eine nominale Umsatzentwicklung von +3,1 Prozent und liegen damit leicht unterhalb des bundesweiten Wertes.

Auch hier zeigt sich bei den realen Werten ein Wachstum im Vergleich zum Vorjahr (-0,6 Prozent in 2018). Insgesamt haben sich die Umsätze im Gastgewerbe in Nordrhein-Westfalen sogar positiver entwickelt als in Deutschland.

► Abb. 11 und Onlineband Tab. 15

Der Blick in die Umsatzsteuerstatistik bestätigt diese Entwicklung, obwohl die Daten zeitverzögert vorliegen. Die aktuellen Daten stammen aus dem Jahr 2018, bieten jedoch den Vorteil, dass sie die tatsächlich angefallenen „besteuerbaren“ Umsätze ausweisen und dadurch verlässliche Aussagen zulassen.

- Im Gastgewerbe in Nordrhein-Westfalen sank die Zahl der steuerpflichtigen Unternehmen 2018 im Vergleich zu 2013 um 1,5 Prozent. Aufgrund des kontinuierlichen Rückgangs waren 2018 über 600 Betriebe weniger am Markt. Der Großteil von ihnen stammte aus der Gastronomie, wobei die Zahl der Beherbergungsbetriebe prozentual stärker gesunken ist. Der Umsatz pro Betrieb ist allerdings um rund 23 Prozent (Gastronomie) und 38 Prozent (Beherbergung) gestiegen. Die am Markt verbliebenen Unternehmen werden also immer leistungsfähiger und sind somit besser für Krisenzeiten gerüstet.
  - Der steuerbare Umsatz im nordrhein-westfälischen Gastgewerbe ist auf ähnlichem Niveau gestiegen. Hatte er 2013 noch 12,9 Milliarden Euro betragen, lag er 2018 bei 16,2 Milliarden Euro, also rund ein Viertel höher. Verglichen mit dem Vorjahr ist der Wachstumstreiber 2018 die Gastronomie gewesen (+4,5 Prozent); die Beherbergung kommt auf +2,2 Prozent.
- Onlineband Tab. 13

Diese erfreuliche Umsatzentwicklung dürfte unter anderem auf die Leistungsfähigkeit der Beherbergungsbetriebe zurückzuführen sein. So hatten sich die Zimmerpreise 2019 in Nordrhein-Westfalen wieder erholt und den Durchschnittspreis von 2017 übertroffen. Im vergangenen Jahr kostete eine Übernachtung durchschnittlich rund 113 Euro und damit knapp 2 Euro mehr als in Deutschland ins-

<sup>34</sup> ifo-Institut-Pressemitteilung vom 24. April 2020

<sup>35</sup> GfK-Pressemitteilung vom 23. April 2020

gesamt. Auch die Auslastung war mit fast 71 Prozent weiter auf Wachstumskurs und blieb nur noch knapp hinter der bundesdeutschen Auslastungsrate von gut 72 Prozent zurück. Aus Auslastung und Zimmerpreis ergibt sich der Erlös pro verfügbarem Zimmer, der RevPAR. Dieser ist nach dem Rückgang 2018 um mehr als 6 Euro auf knapp 81 Euro gestiegen und lag 2019 wieder leicht über dem bundesweiten Wert. ► Abb. 11

### **Kurzarbeit im Gastgewerbe: Im April über 3.500-mal so viele Personen betroffen wie im Februar**

Kurzarbeit vor Entlassungen: Das ist durch das umfassende Hilfspaket der Bundesregierung und der Länder möglich. Die Unternehmen können ihre Mitarbeiter auf diese Weise über einen längeren Zeitraum halten. Dadurch sparen sie Kosten für die Personalgewinnung und -einarbeitung nach der Krise und können schneller wieder ihre Produkte und Dienstleistungen auf gewohnt hohem Niveau anbieten.

Kurzarbeit und die Zukunft der Arbeitsplätze sind zentrale Fragestellungen in Krisenzeiten. Bei der Bundesagentur für Arbeit sind im April 2020 deutschlandweit mehr als 587.000 Anzeigen über Kurzarbeit eingegangen, in Nordrhein-Westfalen rund 118.000. Im Vergleich zu einem durchschnittlichen Monat der letzten drei Jahre, in dem rund 800 Unternehmen Kurzarbeit anzeigten, ist der Anstieg enorm. Nach der Finanzkrise gab es im Frühjahr 2009 1,4 Millionen Kurzarbeiter in Deutschland – ein Rekordwert, den die Corona-Krise jedoch um ein Vielfaches übertrifft. Waren im Februar 2020, also vor der Pandemie, nur rund 170 Personen im Gastgewerbe von Kurzarbeit betroffen, schnellte die Zahl bis Ende April auf über 643.000. Dabei ist die Gastronomie deutlich stärker betroffen als die Beherbergung, denn von den mehr als 84.000 gastgewerblichen Betrieben in Deutschland, die Kurzarbeit anmelden mussten, kommen gut 71.000 aus der Gastronomie. In Nordrhein-Westfalen lebt etwa jeder Fünfte, der branchenübergreifend im April von Kurzarbeit betroffen war.

### **Anstieg der Beschäftigtenzahlen, aber Ausbildung im Gastgewerbe wenig attraktiv**

Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Gastgewerbe in Nordrhein-Westfalen stieg 2019 abermals: Es waren rund 6.300 mehr als 2018, davon 3.000 in Westfalen-Lippe. Hinzu kam ein Plus von knapp 600 geringfügig Beschäftigten. Da die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Vergleich zum Vorjahr stärker gestiegen ist, ist der Anteil der geringfügig Beschäftigten noch einmal leicht zurückgegangen. Folglich wurden mehr langfristige und vollwertige Stellen geschaffen und besetzt. ► Onlineband Tab. 14

Kein Ende der Nachwuchssorgen in Sicht: Der Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen stieg 2019 in Nordrhein-Westfalen zum dritten Mal in Folge auf nun 15,7 Prozent. Das ist zwar niedriger als der Deutschlandwert, betrachtet man jedoch die Entwicklung der letzten zehn Jahre, zeigt sich, dass sich der Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen in Nordrhein-Westfalen mehr als verdoppelt hat, während die Entwicklung in Deutschland noch vergleichsweise moderat verlief. Im Gastgewerbe sind sogar anteilig nahezu doppelt so viele Ausbildungsstellen unbesetzt wie in anderen Branchen. Das deutet daraufhin, dass die Berufe in Gastronomie und Beherbergung als wenig attraktiv gelten, was der DGB-Ausbildungsreport bestätigt. ► Abb. 11

### **Neben der Corona-Krise: Welche Themen beschäftigen die Branche?**

→ **Nachhaltigkeit:** Im Gastgewerbe wird das Thema Nachhaltigkeit immer wichtiger. Das zeigen auch die Ergebnisse der DIHK-Saisonumfrage. Dennoch werden Investitionen in den Umweltschutz häufig erst getätigt, wenn es die ökonomische Situation zulässt: Modernisierungen und Produktinnovationen haben Vorrang. Und müssen Betriebe wie derzeit um ihr Überleben kämpfen, wird Nachhaltigkeit zur Nebensache. Grundsätzlich aber haben all jene grünen Investitionen eine Chance, die zu Kosteneinsparungen führen. Das kann ein Stromanbieterwechsel sein genauso wie die Kooperation mit einem regionalen Lieferanten.

→ **Digitalisierung:** Dass digitale Prozesse auch vor dem Gastgewerbe nicht haltmachen, ist längst kein Geheimnis mehr. Aber wird sich die Corona-Krise mittelfristig auch auf das Tagungsverhalten auswirken? Video-Konferenz-

systeme werden ihren „Vormarsch“ vermutlich fortsetzen und kleinere Vor-Ort-Seminare, Workshops etc. womöglich in Teilen ersetzen. Das hätte insbesondere für das Geschäftsreisesegment weitreichende Folgen.

**Einschätzungen zu aktuellen Entscheidungen – Mehrwertsteuersenkung und Kurzarbeitergeld**

Befristete Mehrwertsteuersenkung für Speisen auf 7 Prozent ab dem 1. Juli 2020 für ein Jahr

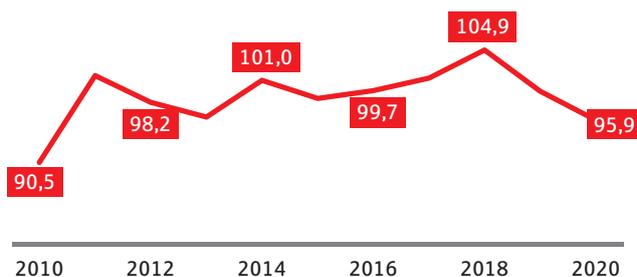
→ **Einschätzung:** Bereits vor der Corona-Krise wurden die Forderungen nach einer Ausdehnung der Mehrwertsteuersenkung auf die Gastronomie lauter. Dadurch erhofft man sich ähnlich positive Effekte, wie sie 2010 im Rahmen der Mehrwertsteuersenkung in der Hotellerie zu beobachten waren (Anhebung der Gehälter, gesteigerte Investitionen etc.). Die durch die Senkung frei werdenden Gelder können eine zusätzliche Hilfe im Kampf gegen die Auswirkungen der Krise sein, allerdings wird die Wirkung dieser Hilfsmaßnahme erst zeitverzögert zu beobachten sein. Solange die aktuellen Einschränkungen aufrechterhalten bleiben, werden die Effekte vermutlich weitestgehend ausbleiben. Auch nach einem Re-Start wird womöglich einige Zeit vergehen, ehe sich vergleichbare Effekte wie bei der Mehrwertsteuersenkung in der Hotellerie erzielen lassen, da viele Betriebe unter Umständen noch mit den „Aufräumarbeiten“ der Corona-Auswirkungen beschäftigt sind. Die gewonnenen Einsparungen werden aller Voraussicht nach in die betriebliche Existenzsicherung fließen.

Erhöhung des Kurzarbeitergeldes ab dem 4. Monat auf 70 und 77 Prozent und ab dem 7. Monat auf 80 und 87 Prozent. Voraussetzung: mindestens 50 Prozent der regulären Arbeitszeit entfallen

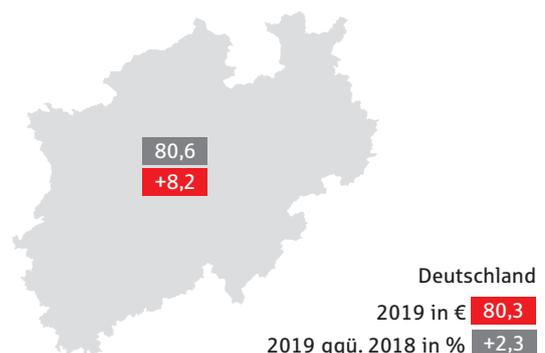
→ **Einschätzung:** Dieser Beschluss ist für die Seite der Arbeitnehmer innerhalb der Tourismusindustrie, insbesondere innerhalb des Gastgewerbes, enorm hilfreich, da die Bruttolöhne im Vergleich zu anderen Branchen verhältnismäßig gering sind. Die Gründe hierfür liegen bspw. auch darin, dass Trinkgelder, Zuschläge (Nacht-, Sonn- und Feiertagszuschläge etc.) und Co. bei der Bemessung des Kurzarbeitergeldes nicht berücksichtigt werden. Fraglich ist, ob die verbesserte Regelung für trinkgeld- und zuschlagsabhängige Berufe auch ausreichend ist. Wichtig in diesem Zusammenhang sind auch die Sicherstellung der erforderlichen personellen Kapazitäten und eine digitale Abwicklung der neuen Kurzarbeiterregelung innerhalb der Bundesagentur für Arbeit.

**Abb. 11: Kennzahlen zur Konjunktur- und Marktbewertung für das Gastgewerbe in Westfalen-Lippe**

ifo-Geschäftsklimaindex für Deutschland (Index 2015 = 100)



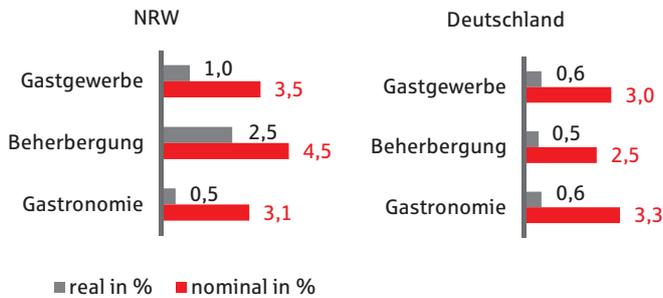
RevPAR 2019 in € und Veränderung ggü. 2018 (in %)



Quelle: dwif 2020, Daten: Statistisches Bundesamt, DIHK-Saisonumfrage Herbst 2019, Bundesagentur für Arbeit, STR-Global, ifo Institut, Landschaftsverband Westfalen-Lippe

Abb. 11: (Fortsetzung)

Reale und nominale Umsatzentwicklung im Gastgewerbe 2019 im Vergleich zum Vorjahr (in %)



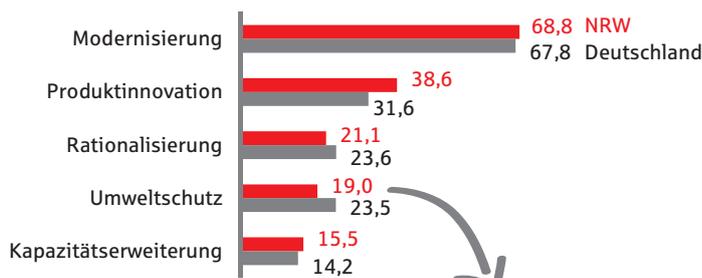
Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen (in %)

	Gastgewerbe		
	2009	2018	2019
Nordrhein-Westfalen	6,7	14,5	15,7
Deutschland	9,6	19,8	17,7

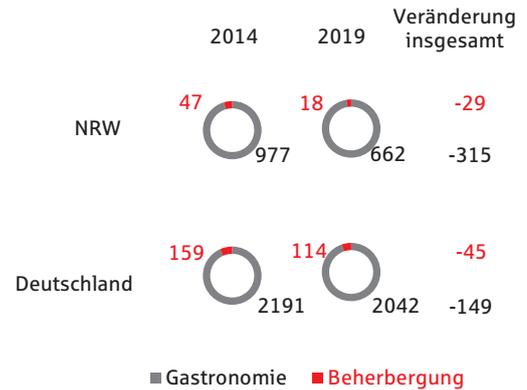
	alle Branchen		
	2009	2018	2019
Nordrhein-Westfalen	2,4	8,3	8,4
Deutschland	3,6	10,2	9,3

DIHK-Saisonumfrage: Unsere Investitionsplanungen beziehen sich hauptsächlich auf ... (Gastgewerbe in %)

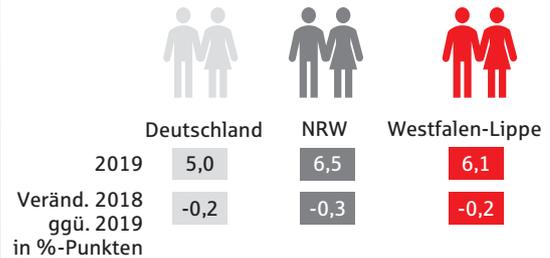


Umweltschutz	Deutschland						
	Hotel	Hotel garni	Gasthof	Pension	Ferienunterk.	Camping	
2019	26,9	17,2	20,0	16,3	16,9	27,2	
2014	19,0	19,6	20,5	10,6	17,4	29,1	

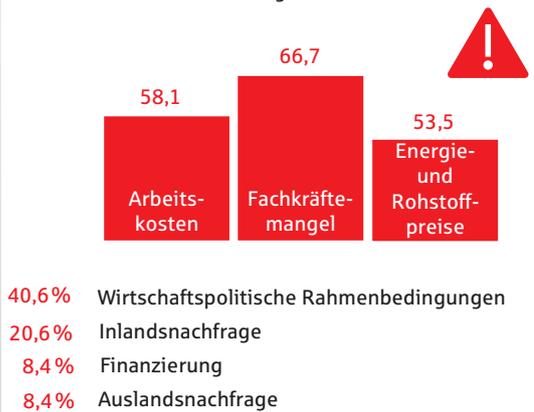
Anzahl Insolvenzverfahren im Gastgewerbe 2014 und 2019



Arbeitslosenquote bezogen auf alle zivilen Erwerbspersonen 2019 (in %)



Wo sehen Sie die größten Risiken für die wirtschaftliche Entwicklung Ihres Unternehmens (Gastgewerbe NRW im Herbst 2019; in % der Befragten)?



Quelle: dwif 2020, Daten: Statistisches Bundesamt, DIHK-Saisonumfrage Herbst 2019, Bundesagentur für Arbeit, STR-Global, ifo Institut, Landschaftsverband Westfalen-Lippe

## 2.3 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen

### 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 anonymisiert, regionalisiert und typisiert ausgewiesen. In die folgenden Zeitreihenanalysen sind die Bilanzdaten von jährlich rund 7.800 Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben eingeflossen.<sup>36</sup> Aufgrund der zeitverzögerten Erfassung stammen die aktuellsten Daten aus dem Jahr 2018.<sup>37</sup> Als Bezugsgröße gilt der Median oder auch Zentralwert.

### Kurzfristiger Einbruch bei Cashflow und Umsatzrendite, Gastronomie verliert deutlich

Die aktuellen EBIL-Daten sind von der Corona-Krise noch unberührt (Bezugsjahr 2018) und geben somit Orientierung im Hinblick auf die Ausgangssituation der Betriebe in Westfalen-Lippe. Die Gewinnmargen im Gastgewerbe sind nach positiven Trends in den Vorjahren deutlich zurückgegangen und haben mit 9,0 Prozentpunkten den niedrigsten Wert seit 2011 erreicht. Verantwortlich dafür sind vor allem die Gastronomiebetriebe mit ihrem Rekordtief. Gegenüber 2017 beträgt der Rückgang 3,1 Prozentpunkte. Die Beherbergungsbetriebe hingegen konnten sich leicht auf 10,5 Prozent verbessern und damit auf den höchsten Wert seit 2015 klettern. Zudem sind ihre Gewinnmargen im Median höher als in Deutschland insgesamt; in der Gastronomie ist es umgekehrt. ► Abb. 12

Die Cashflow-Rate, also die Innenfinanzierungskraft der Unternehmen, weist ähnliche Entwicklungen auf: Bei 14 Prozent lag die Cashflow-Rate der gastgewerblichen Betriebe in Westfalen-Lippe 2018 und damit 2,3 Prozentpunkte niedriger als im Vorjahr. Wiederum ein Rekordtief. Auch hier ist es dem Beherbergungsgewerbe zu verdanken, dass der Rückgang nicht noch stärker ausgefallen ist. Mit einem kurzfristigen Rückgang von -0,8 Prozentpunkten verläuft die Entwicklung auf demselben Niveau wie in Deutschland insgesamt (-0,9 Prozentpunkte gegenüber 2017). Die Cashflow-Rate der Beherbergungsbetriebe in Westfalen-Lippe liegt allerdings immer noch knapp 2 Prozentpunkte über dem bundesweiten Median. Anders in der Gastronomie: Von 2017 auf 2018 hat die

Innenfinanzierungskraft ganze 3,4 Prozentpunkte nachgelassen. Mit diesem Allzeit-Tief sind die Gastronomiebetriebe in Westfalen-Lippe nunmehr schlechter aufgestellt als die Gastronomiebetriebe bundesweit.

### Kostentreiber Personalkosten – sinkender Zinsaufwand

Die Entwicklung ist in erster Linie mit steigenden Aufwendungen zu erklären. Denn der Blick in die Umsatzsteuerstatistik hat gezeigt, dass zum Beispiel die durchschnittlichen Umsätze eigentlich gestiegen sind. Der größte Posten – die Personalkosten – ist in Westfalen-Lippe nochmals gestiegen und hat 2018 einen Höchstwert von 34,0 Prozent des Umsatzes erreicht. Damit sind die Personalkosten kurz- und langfristig stärker gestiegen als in Deutschland. Die Beherbergungsbetriebe haben nach wie vor die höheren Personalkostenanteile als die Gastronomiebetriebe (34,8 beziehungsweise 33,4 Prozent). Höhere Personalkosten können allerdings auch ein Zeichen für Investitionen in Servicequalität oder Mitarbeiterbindung sein. Der Mietaufwand ist zwar ebenfalls gestiegen, aber nur leicht, und in Westfalen-Lippe nunmehr auf demselben Niveau wie deutschlandweit (+0,4 beziehungsweise +0,5 Prozentpunkte gegenüber 2017). In den Beherbergungsbetrieben ist sogar ein Rückgang zu verzeichnen: Hier machte die Miete 2018 nur 2,8 Prozent des Umsatzes aus, das sind 0,4 Prozentpunkte weniger als im Vorjahr. Im Gegensatz dazu sind die Mietaufwendungen in der Gastronomie inzwischen auf 7,6 Prozent des Umsatzes geklettert und haben damit erstmals den Deutschlandwert überschritten. Ein Grund für diese gegensätzliche Entwicklung der

<sup>36</sup> Durchschnitt der jährlichen Bilanzen der vollständigen Jahre von 2008 bis 2017

<sup>37</sup> Für das Jahr, auf das sich die aktuellen Daten beziehen, ist der Datensatz noch nicht vollständig, da laufend weitere Jahresabschlüsse eintreffen. Der Erfassungsgrad liegt allerdings bei rund 58 Prozent; damit sind fundierte Aussagen möglich.

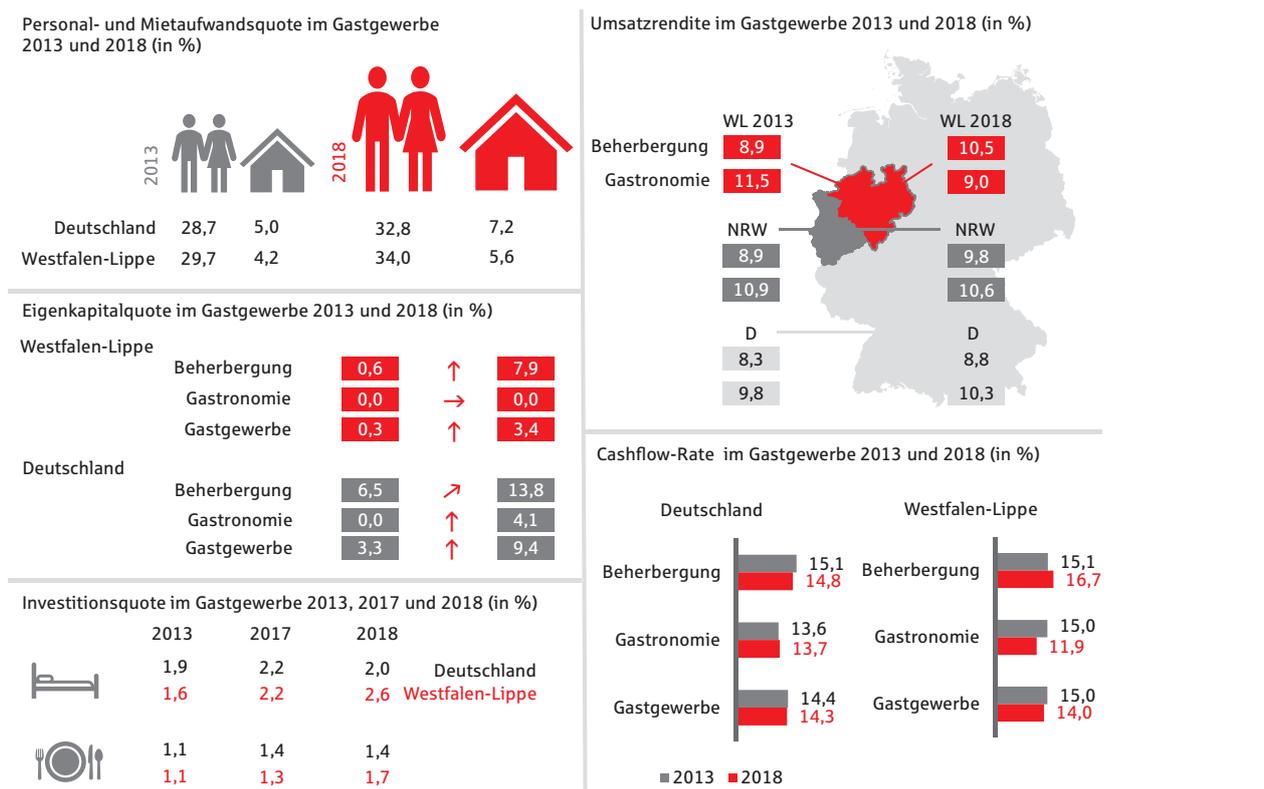
beiden Segmente könnte in unterschiedlichen Pachtmodellen liegen. Während ein steigender Umsatz bei Umsatzpachtvereinbarungen zu höheren Mietaufwendungen führt, verhält es sich bei Fixpachtmodellen umgekehrt: Steigende Umsätze lassen die Mietaufwendungen anteilig sinken. Der dritte Kostenblock, die Zinsaufwendungen, ist in allen Segmenten gesunken. In der Gastronomie ist der Median für Deutschland und Westfalen-Lippe identisch (0,6 Prozent). In den Beherbergungsbetrieben ist die Zinsaufwandsquote mit 1,7 Prozent deutlich höher. Auf der einen Seite bedeutet das sinkende laufende Kosten für die Betriebe. Auf der anderen Seite können sinkende Zinsaufwendungen aber auch ein Zeichen für auslaufende Kredite und somit für geringere Investitionstätigkeit sein. ► Onlineband Tab. 20 und 21

**Mehr Eigenkapital hebt die Investitionslaune**  
In Westfalen-Lippe hat sich die Investitionslaune von 2017 auf 2018 verbessert. Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe investierten 0,4 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr. Die Beher-

bergungsbetriebe haben damit das Tief von 2017 überwunden. Mit 2,6 Prozent liegt der Wert auch deutlich über dem der Gastronomie. Dennoch hat die Gastronomie in Westfalen-Lippe mit einer Investitionsquote von 1,7 Prozent immerhin das höchste Niveau seit 2011 erreicht. Diese Spitzenposition gilt übrigens auch für das gesamte Gastgewerbe in Westfalen-Lippe. ► Abb. 12

Die Eigenkapitalquote von 2018 weist ebenfalls auf gute Voraussetzungen für Investitionen hin, insbesondere im Beherbergungsgewerbe. Das dürfte sich positiv auf die Kreditvergabe auswirken. Allerdings liegt der bundesweite Median fast doppelt so hoch. Die Gastronomiebetriebe haben erstmals seit 2015 wieder eine Eigenkapitalquote von null erreicht und damit den negativen Bereich verlassen. Ihr finanzieller Spielraum reicht jedoch noch nicht aus, um aus eigener Kraft erforderliche Investitionen zu tätigen. Deutschlandweit konnten die Gastronomiebetriebe ihre Eigenkapitalquote auf 4,1 Prozent erhöhen, sodass das Gastgewerbe in Westfalen-Lippe weiterhin Nachholbedarf hat.

**Abb. 12: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen des Gastgewerbes in Westfalen-Lippe**



Quelle: dwif 2020, Daten: DSV 2020 (Sonderauswertung EBIL)



# IV SERVICE UND QUALITÄT – GÄSTEBEDÜRFNISSE IM BLICK

In bewegten Zeiten wie diesen, in denen die Auswirkungen der Corona-Krise gerade im Hinblick auf den Tourismus so viel Vertrautes und Bewährtes schlagartig auf den Kopf gestellt haben, fällt es schwer, sich mit voller Kraft Themen wie der qualitativen Verbesserung der Gästebedürfnisse zu widmen. Viele Betriebe bewegen andere Sorgen, als sich ausführlich mit der Zufriedenheit ihrer Gäste zu beschäftigen. Existenzen stehen und stehen durch die Corona-Pandemie auf dem Spiel, liquide Mittel werden knapper. Krisenkommunikation und Recovery-Strategien – das sind die Themen, mit denen sich die Tourismusorganisationen derzeit beschäftigen.

Zuversicht in Krisenzeiten aufzubringen, ist niemals leicht – aber unabdingbar und eine der wertvollsten Investitionen in die Zukunft. Denn fest steht auch: Diese Krise wird enden, Menschen werden wieder reisen. Gleichzeitig werden die Gäste, für die Reisen eine Herzensangelegenheit darstellt, ihre Qualitätserwartungen nicht zurückschrauben. Der sich momentan vielleicht einschleichende Gedanke, dass Reisende aus purer Dankbarkeit, überhaupt wieder unterwegs sein zu dürfen, in ihren Qualitätsurteilen „großzügiger“ sein werden, ist ein Irrtum. Möglicherweise wird für manche Gäste vorübergehend der Preis eines Angebots ausschlaggebend sein. Das bedeutet jedoch nicht, dass der Anspruch an das Qualitätsniveau automatisch sinkt.

---

## Qualität in Zeiten vor und nach Corona: So wichtig wie eh und je

---

Qualität ist der Schlüssel zum langfristigen Erfolg im Tourismus in Westfalen-Lippe. Investitionen in die Qualität der Hardware und Verbesserungen der Serviceleistungen sind die Basis für glückliche und zufriedene Gäste. Damit gehen eine bessere Auslastung, größere Preispielräume und eine höhere Wertschöpfung für den eigenen Betrieb einher. Begeisterung und Kreativität der Beschäftigten in der Tourismusbranche sind dabei mindestens genauso wichtig wie direkte monetäre Investitionen.

Das Reiseland Deutschland kann von den – zumindest temporär – krisenbedingt veränderten

Reiseströmen profitieren. Das wird den Wettbewerb der deutschen Destinationen und Anbieter untereinander jedoch zusätzlich anfachen. Die Qualität der Angebote in Westfalen-Lippe zu sichern und möglichst weiter zu steigern, ist zentral, um Gäste zu überzeugen und dauerhaft an sich zu binden. Gästewünsche kompetent, schnell und freundlich zu erfüllen, ist die Basis für ein erfolgreiches Wirtschaften. Die enormen Herausforderungen unserer Zeit bieten auch Chancen. Nämlich durch ein zunehmend strategisches Qualitätsmanagement die notwendige Professionalisierung optimal voranzutreiben und voller Zuversicht den Tourismus in Westfalen-Lippe fit für den Wettbewerb zu machen.

Was aber bedeutet das genau für die tägliche Arbeit im Destinationsmanagement (DMO)? In welcher Form bewerten die Gäste Qualität und wie nehmen sie (Service-)Leistungen wahr? Wie verkörpern die Betriebe in Westfalen-Lippe Qualität? Wie können gemeinsam weitere Qualitätssteigerungen erreicht werden?

---

## Qualität muss aus Sicht des Gastes definiert werden.

---

Auf allen Ebenen des Tourismus muss Qualität aus Sicht des Gastes definiert werden. Nur wenn das Reiseerlebnis den Ansprüchen des Gastes gerecht wird, stellt sich Zufriedenheit ein. Doch allein den Bedürfnissen gerecht zu werden, ist längst nicht mehr ausreichend. Zusätzliche Begeisterung sichert nachhaltigen Erfolg. Der Gast will stets aufs Neue positiv überrascht werden und erwartet gleichzeitig herausragenden Service zu angemessenen Preisen. Gelingt es nicht, dies zu gewährleisten, wird der Besucher dem Betrieb, eventuell sogar der Destination insgesamt den Rücken zuwenden.

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

### Qualität als wichtiges Handlungsfeld in der nationalen Tourismusstrategie

Im April 2019 hat das Bundeskabinett die Eckpunkte für die neue nationale Tourismusstrategie beschlossen. Sie hat drei übergeordnete politische Ziele: Sie soll die inländische Wertschöpfung erhöhen, die Lebensqualität der Menschen in Deutschland nachhaltig steigern und einen Beitrag zur internationalen Stabilität leisten. Zentral dabei ist, den Fokus besonders auf den Qualitätstourismus zu richten. Die Ziele sind mit verschiedenen Handlungsfeldern untersetzt, zu denen die Bundesregierung im Dialog einen Aktionsplan mit konkreten Maßnahmen erarbeitet.<sup>38</sup>

## 1 Spurensuche: Was macht Gäste glücklich?

„Für mich das Beste!“ – so lautet aus Gästesicht der Anspruch an die Qualität einer Reise. Dies ist bereits ein wichtiger Faktor bei der Wahl des optimalen Reiseziels. Enttäuschungen möchte der Reisende bereits im Vorfeld einer Buchung aus dem Wege gehen und er beschafft sich Informationen: Das können Empfehlungen von Freunden sein, Versprechen diverser Qualitätsinitiativen und immer häufiger Online-Bewertungen anderer Gäste. Orientierung, Sicherheit und Transparenz sind drei wesentliche Aspekte, um auf der Suche nach einem qualitativ hochwertigen Angebot das Risiko einer Fehlentscheidung zu minimieren.

### Qualität erleben: Gäste sind auf der Suche nach Quality Time.

Qualitätsmanagement beginnt bereits beim ersten Gedanken eines Gastes daran, einen Urlaub zu buchen, und führt sich kontinuierlich fort bis zur letztlichen Entscheidung für einen Anbieter. Auf der Suche nach dem perfekten Urlaubserlebnis vertraut der Gast in erster Linie auf persönliche Empfehlungen von Freunden / Bekannten und auf die Einschätzungen anderer Reisender. Deren Bewertungen sind zu einem wichtigen Gradmesser geworden, ob das Versprechen, eine herausragende Leistung zu liefern, eingelöst wird, und ob die Marketingbotschaften tatsächlich als vertrauenswürdig

erachtet werden. Laut einer TripAdvisor-Studie aus dem Jahr 2019 orientieren sich 80 Prozent der Befragten bei der Auswahl eines Hotels für eine Privatreise an Online-Bewertungen.<sup>39</sup> 2008 lag dieser Wert noch bei 26 Prozent.<sup>40</sup> Und wie sieht es bei offiziellen Qualitätssiegeln und Klassifizierungen aus?

Seit Aufkommen der Buchungs-/Bewertungsportale wird darüber diskutiert, wie die Vielzahl subjektiver Meinungsäußerungen in Relation zu offiziellen Klassifizierungen gebracht werden kann. Bilden die subjektiven Bewertungen vieler Personen die Qualität einer (Dienst-) Leistung besser oder schlechter ab als eine objektive Qualitätszertifizierung nach definierten Kriterien? Werden manche Qualitätsinitiativen angesichts der vielen Bewertungen sogar überflüssig?

### Qualität bedeutet auch: verlässliche Informationen liefern

Die Gäste wünschen sich das Beste aus beiden Bewertungswelten: Nach einer repräsentativen Befragung der Deutschen im Rahmen des Tourismusbarometers bringen die Gäste Qualitätsinitiativen (DEHOGA-Sterne, DTV-Klassifizierung etc.) ein höheres Vertrauen entgegen als den Bewertungen auf Online-Portalen. Gleichzeitig haben gute Bewertungen einen höheren

<sup>38</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2019

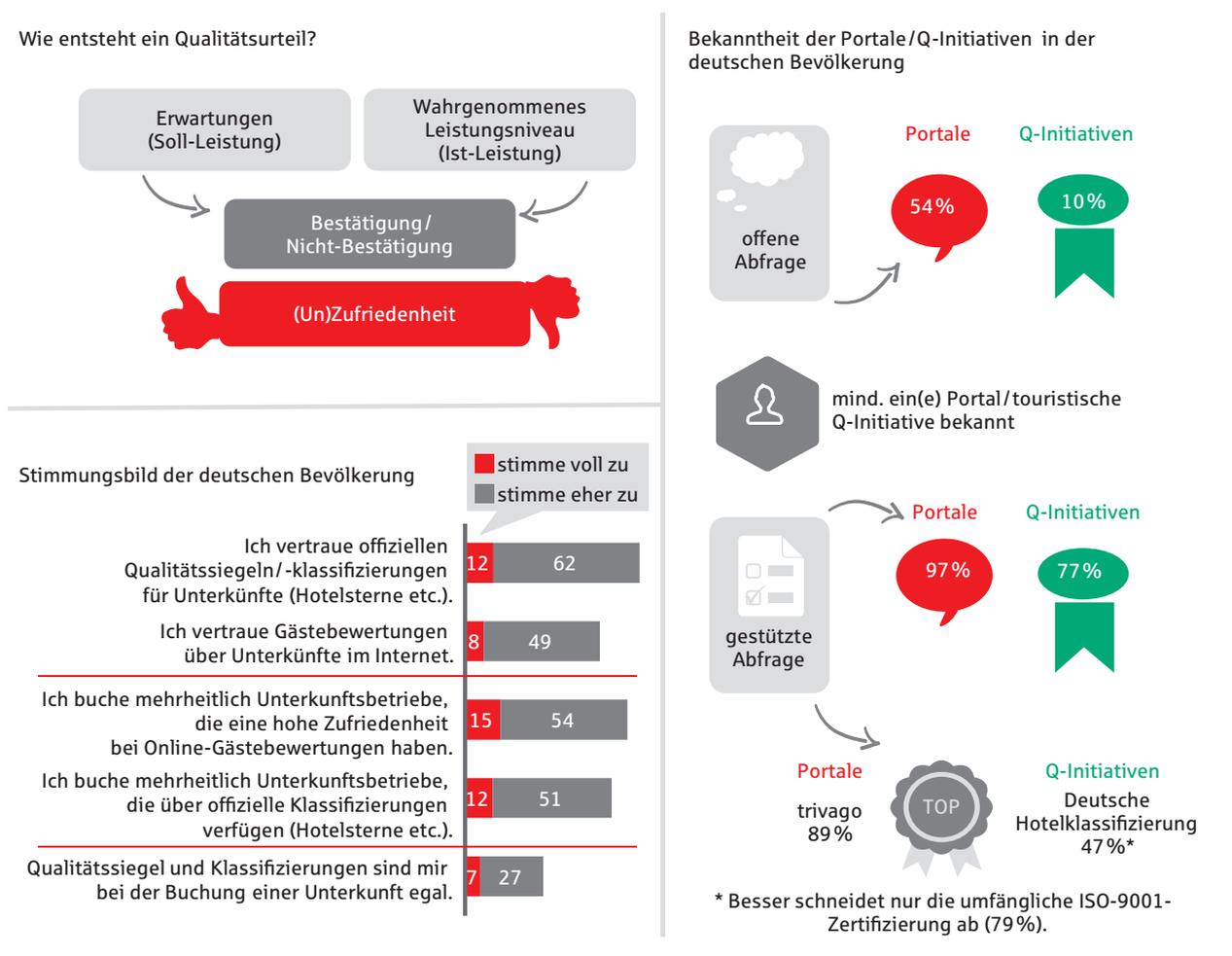
<sup>39</sup> www.tophotel.de

<sup>40</sup> Repräsentative Umfrage von TNS Infratest im Auftrag des DEHOGA-Bundesverbandes zur Relevanz von Informationsquellen für die Hotelauswahl 2014

Einfluss auf die Buchungs-Entscheidung als die Zertifizierung einer Unterkunft. Der scheinbare Widerspruch lässt sich erklären: Qualitätsinitiativen werden vom Gast, der im Begriff ist, eine Leistung zu buchen, kaum wahrgenommen. Ob ein Betrieb klassifiziert ist oder nicht, erfahren so nur wenige Reisende im Vorfeld. Anders verhält es sich bei den Bewertungen. Gäste

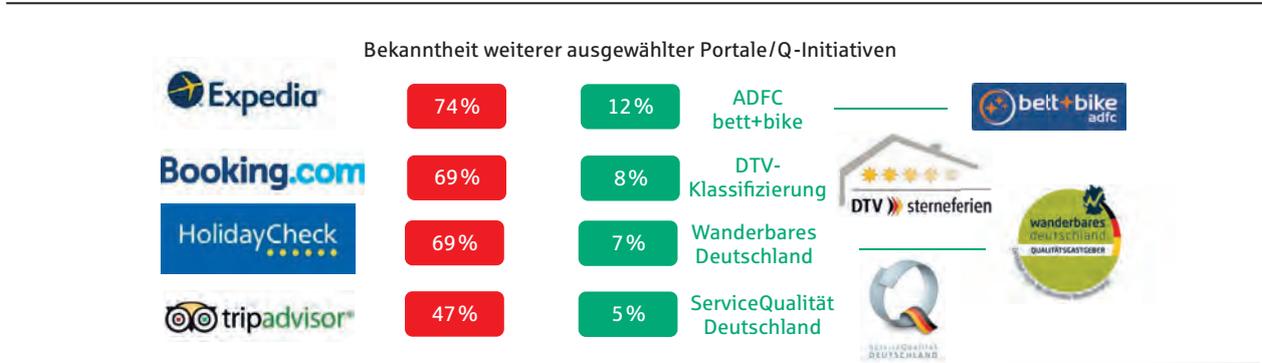
versprechen sich durch die Orientierung in der Vielfalt von Angeboten. Sie möchten das Gefühl haben, nichts zu verpassen, die Auswahl durch geeignete Selektionskriterien aber „glückversprechend“ einzugrenzen. Persönliche Wünsche zu berücksichtigen und Qualität zu garantieren, sind also entscheidende Werkzeuge, um Gäste zu gewinnen. ► Abb. 13

Abb. 13: Bevölkerung im Blick

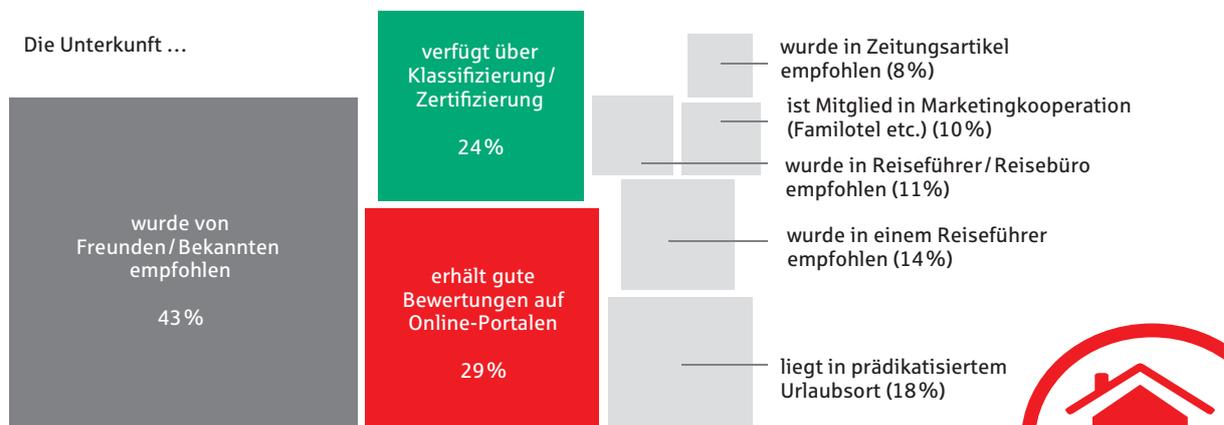


Quelle: dwif 2020; Daten eigene Erhebungen dwif 2017, C/D Paradigma Homburg

Abb. 13: (Fortsetzung)



Einflussfaktoren auf das Verhalten eines Gastes bei der Buchung einer Unterkunft in Deutschland (Anteil Bedeutung „sehr hoch“)



Quelle: dwif 2020; Daten eigene Erhebungen dwif 2017, C/D Paradigma Homburg

Die Qualitätsinitiativen genießen also einen vergleichsweise geringen Bekanntheitsgrad in der Bevölkerung. Offen, ohne Antwortmöglichkeiten gefragt, konnte nur jeder Zehnte<sup>41</sup> eine Qualitätsinitiative/-klassifizierung im Tourismus nennen. Bei der konkreten Abfrage der gängigsten bundesweiten Initiativen waren es immerhin rund 77 Prozent. Die DEHOGA-Hotelsterne führen dabei das Ranking klar an. Um als maßgebliche Orientierungshilfe zu dienen, sind die Qualitätsinitiativen unzureichend in den Köpfen verankert. Die Buchungs- und Bewertungsportale hingegen verzeichnen deutlich höhere Bekanntheitswerte: Ohne Antwortmöglichkeit nannte über die Hälfte der Befragten mindestens ein Portal, mit möglichen Antworten erhöhte sich die Zahl auf etwa 97 Prozent. Trivago, Expedia, Booking.com und

HolidayCheck belegen die ersten Plätze. Bei allen genannten Plattformen sind die Nutzermeinungen integraler Bestandteil des Unternehmens. Bewertungen sind für die Gäste demnach bei Weitem nicht alles, aber derzeit der einfachste Weg, sich einen Überblick über das Qualitätsniveau von Angeboten zu verschaffen.

**Gäste erwarten eine lückenlose Servicekette**

Die ersten Schritte in der Customer Journey – Inspiration, Information und Buchung – sind für die Wahl des Reiseziels ausschlaggebend. Wichtig ist für die Gäste das Gefühl, sich richtig entschieden zu haben, um unbeschwerte Vorfreude genießen zu können. Die Reise beginnt schon zu Hause – die wahren Glücksmomente entstehen aber vor Ort. Einmal angekommen, hängt das Gästeglück von einer Vielzahl von

41 Bevölkerungrepräsentative Befragung der Deutschen im Rahmen des Tourismusbarometers 2017

Faktoren und Gesichtspunkten ab. Die Gesamtzufriedenheit eines Gastes mit seinem Aufenthalt in einer Destination setzt sich aus einer Reihe von Teilaspekten zusammen. Jeder Moment ist kostbar, jedes Erlebnis dient der persönlichen Bedürfnisbefriedigung – Reisezeit wird zur Quality Time. Der Reisende durchläuft die einzelnen Stationen der Servicekette, gleicht diese mit seinen individuellen Ansprüchen und Erwartungen ab und bewertet sie dementsprechend.

Wie zufrieden der Gast schließlich nach Hause fährt, hängt von der Gesamtbilanz dieser Einzelurteile ab. Beispielsweise kann der Urlaub trotz gelungener Ausflüge, informativer Stadtführungen, erholsamer Wellness-Angebote insgesamt in schlechter Erinnerung bleiben, wenn Unterkunft oder Servicepersonal die Ansprüche nicht erfüllen konnten. Insbesondere die Unterkunft ist für die Gäste in Westfalen-Lippe entscheidend. Unter den Top-5-Einflussfaktoren auf Zufriedenheit und Weiterempfehlung nimmt sie Rang 2 ein. Von herausragender Bedeutung sind jedoch auch übergreifende Aspekte wie Vielfalt und Qualität des Angebotes sowie Atmosphäre/ Flair. Glückliche Gäste sind also grundsätzlich eine Gemeinschaftsleistung vieler Akteure. Das hat Vor- und Nachteile: Erlebt der Gast sein Reiseziel als umfassend qualitativ hochwertig, strahlt seine Zufriedenheit auf alle Einzelleis-

tungen aus – umgekehrt werden Servicelücken für alle zum Problem.

---

Subjektive Qualitätsstandards:  
Zielgruppen-Know-how und Kreativität  
sind gefragt.

---

Doch Gäste sind keine homogene Gruppe. Eine Herausforderung ist, dass jeder Gast andere Erwartungen an Service, Hardware und Erlebniswert hat. Allein aus Sicht auf die Zielgruppen ergeben sich automatisch unterschiedliche Bedürfnisse für beispielsweise Familien, Wanderfreunde, Kulturliebhaber, Kulinarik-Spezialisten oder Wellness-Suchende. Sie alle definieren ihr Urlaubsglück auf individuelle Weise. Und obgleich es aus Marketinggesichtspunkten (speziell bei begrenzten Budgets) reizvoll wäre, punktgenau mögliche Gäste anzusprechen, gibt es den Städtereisenden oder den Wanderurlauber nicht. Soziodemografische Faktoren, werte- und verhaltensbasierte Cluster formen ein facettenreiches Bild der Gäste in den Destinationen in Westfalen-Lippe. So verlangt beispielsweise die Ansprache und Begeisterung von „Expeditiven“ oder „Performern“ als zwei von drei Fokus-Zielgruppen in Nordrhein-Westfalen viel Know-how und Kreativität.

### **Zielgruppen für den Tourismus in Nordrhein-Westfalen – Qualität für alle relevant**

Die im Juni 2019 veröffentlichte Tourismusstrategie des Landes Nordrhein-Westfalen hat sich zum Ziel gesetzt, in der Gästeansprache klarer zu fokussieren als bisher, um die Spitzenleistungen des Tourismus sichtbar zu machen. Das Marketing des Tourismus NRW e. V. konzentrierte sich bisher auf thematisch ausgerichtete Produktmarken wie NRW Aktiv, NRW Natur oder NRW Kultur. Künftig soll das werteorientierte Zielgruppenmodell der Sinus-Milieus eingesetzt werden. Die Landesebene konzentriert sich dabei auf das Expeditiv Milieu, das Milieu der Performer sowie das Adaptiv-Pragmatische Milieu. Die Vertreter dieser drei Milieus sind kaufkräftiger als der Durchschnitt, unternehmen allerdings unterdurchschnittlich oft Reisen innerhalb Deutschlands. Ihre Anzahl steigt, nicht zuletzt aufgrund des demografischen Wandels und der Effekte der Digitalisierung. Der Tourismus NRW e. V. fungiert bei diesen Zielgruppen als Türöffner, um dann durch die Regionen (Schwerpunkt Inspiration) abgelöst zu werden. Mit der Ansprache sollen neue und wertschöpfungsstarke Zielgruppen sowie tendenziell jüngere Gäste erreicht werden. Wegen des sehr starken Kultursektors im Land sieht der Tourismus NRW e. V., ergänzend zu diesen drei Zielgruppen, Chancen im liberal-intellektuellen Milieu. Querschnittsthemen wie Qualität und Inklusion sind für alle genannten Zielgruppen relevant.<sup>42</sup>

Qualitätsmanagement und Zielgruppenorientierung müssen also Hand in Hand gehen. Nur so ist nachhaltiger Erfolg für die Akteure im Tourismus zu erreichen. Die Tourismusstrategie Nordrhein-Westfalen erläutert auch die wesentlichen Hintergründe zu den Sinus-Milieus, die in einer Auswahl nachfolgend knapp charakterisiert<sup>43</sup> werden. Das Einfühlen in die Bedürfnisse dieser Gäste erleichtert die Produktgestaltung und ermöglicht eine Einschätzung, welche (Qualitäts-)Aspekte besondere Relevanz für das individuelle Gästegläck haben. ► Abb. 14

- **Milieu der Performer:** Diese Gästegruppe ist in Nordrhein-Westfalen stark überdurchschnittlich vertreten, besonders in ländlichen Destinationen. 80 Prozent gehören der Altersgruppe der 30- bis 59-Jährigen an. Sie verfügen über einen hohen Bildungsgrad, überdurchschnittlich viele sind selbstständig und verbuchen ein hohes Haushalts-Nettoeinkommen. Der Erstbesucheranteil ist gering. Ein vergleichsweise hoher Anteil bucht die Reise nach Nordrhein-Westfalen bereits lange im Voraus. Performer reisen in der Regel mit dem Pkw an, verbringen überdurchschnittlich häufig einen Familien- oder Kultururlaub oder besuchen eine Veranstaltung und geben dabei im Vergleich überdurchschnittlich viel aus.
- **Expeditives Milieu:** Fast die Hälfte der Angehörigen dieses Milieus ist zwischen 14 und 29 Jahre alt. Entsprechend sind überdurchschnittlich viele Schüler und Studenten vertreten, sodass das Einkommensniveau eher unterdurchschnittlich ausfällt. Der Anteil der Alleinreisenden, aber auch der Reisen in Freundesgruppen ist vergleichsweise hoch. Das Internet ist als Informationsquelle wesentlich und auch die verschiedenen Social-Media-Plattformen werden überdurchschnittlich häufig genutzt, um Vorab-Information einzuholen. Die Anreise erfolgt häufig mit der Bahn, und auch die übrigen Alternativen zum Pkw stehen hoch im Kurs. Das Expeditive Milieu unternimmt überdurchschnittlich häufig Radurlaube und Fun-Reisen. Sehenswürdigkeiten sowie Partys und das Nachtleben spielen als Besuchsgründe eine wichtige Rolle. Die gastronomischen Angebote
- sowie der Besuch von Bars und Diskotheken erfreuen sich einer überdurchschnittlichen Beliebtheit.
- **Adaptiv-pragmatisches Milieu:** Der Anteil der Gäste aus dem eigenen Bundesland ist in dieser Zielgruppe besonders hoch (fast jeder Zweite kommt aus Nordrhein-Westfalen). Wie auch bei den Performern gehören 80 Prozent der Altersgruppe der 30- bis 59-Jährigen an. Bei der Informationssuche spielt die Website der Unterkunft eine sehr große Rolle. Landschaft und Natur sowie allgemein die Vielfalt des Angebotes sind überdurchschnittlich wichtige Gründe für den Aufenthalt dieser Gruppierung in Nordrhein-Westfalen, die ihre Reisedementsprechend häufig als Natururlaub und Besichtigungsreise einstuft. Die Gäste buchen mit einem mittelfristigen Vorlauf und überdurchschnittlich oft direkt online bei der Unterkunft, wobei die Vorlieben dieser Zielgruppe in Sachen Unterkunft vielschichtig sind. Das Ausgabenniveau ist eher unterdurchschnittlich.
- **Liberal-intellektuelles Milieu:** Diese Gästegruppe – aus dem Inland werden ihr viele Besucher aus Bayern und Baden-Württemberg zugerechnet – ist in Nordrhein-Westfalen insbesondere in städtischen Destinationen leicht überdurchschnittlich vertreten. Auch hier sind 80 Prozent der Reisenden zwischen 30 bis 59 Jahre alt. In diesem Milieu, das generell über einen höheren Bildungsstand verfügt, sind viele Selbstständige, Beamte und Familien vertreten. Auch das Haushaltsnetto-Einkommen ist eher höher einzustufen. Die Gäste buchen, teils noch per Telefon, häufig direkt bei der Unterkunft und reisen oft mit dem Pkw nach Nordrhein-Westfalen an. Als Besuchsgründe werden „Orts-, Stadtbild/Architektur“ und „Atmosphäre/Flair“ häufig genannt. Die Hotellerie kann hier als Unterkunftsform ganz besonders punkten. Zu den überdurchschnittlich häufig unternommenen Aktivitäten zählen Flanieren/Bummeln, Shopping und der Besuch von Sehenswürdigkeiten.

Ausgangspunkt für eine zielgruppengerechte qualitativ hochwertige Produktgestaltung und eine einzigartige Erlebniswelt ist die eigene

43 Tourismus NRW e.V. 2019

strategische Ausrichtung, egal ob als Destination oder Betrieb. Gäste wollen spüren, dass sie genau am richtigen Ort sind, um aufzutanken,

Neues zu entdecken oder Bekanntes wiederzusehen, um ihren Aufenthalt zu genießen.

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

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

Im Anschluss werden dem (potenziellen) Gast passende Angebote, Unterkünfte und Ausflugsziele angezeigt. Ein prozentualer Wert gibt dabei die Übereinstimmung mit den persönlichen Wünschen an.

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



Quelle: [www.graubuenden.ch](http://www.graubuenden.ch)

Für die verschiedenen touristischen Akteure in Westfalen-Lippe ergeben sich daraus unterschiedliche Aufgaben (Kap. IV, 3). Unabhängig von der eigenen Rolle und Zielgruppendefinition haben alle dasselbe Ziel: glückliche Gäste. Die drei wesentlichen Zutaten für das Erfolgsrezept einer Destination sind deshalb:

- transparente, ehrliche Informationen über das Reiseziel und die Leistungsbausteine zu liefern,
- eine lückenlose Servicekette zu garantieren sowie
- Kenntnisse über individuelle Bedürfnisse und deren Übersetzung in erlebnisreiche Qualitätsprodukte zu erlangen.

## 2 Glücks-Check: Wie zufrieden sind die Urlauber in Westfalen-Lippe?

### Gästezufriedenheit in Bewertungsportalen

Die Zufriedenheit des Gastes äußert sich auf vielfältige Art und Weise. Immer mehr Menschen kommunizieren während des Urlaubs oder danach, was sie begeistert und was sie enttäuscht hat. Dazu gehören Facebook-Posts für Freunde, Bewertungen auf Online-Portalen oder Anrufe zu Hause. Das eigene Erlebnis zu teilen, ist ein Faktor der Customer Journey. Für die Beherbergungsbetriebe in Westfalen-Lippe wurden 2019 auf Bewertungsportalen allein 1,2 Millionen Kommentare zu den Zimmern und

rund 590.000 zum Service verfasst. Entgegen vieler Vorurteile wird häufiger gelobt als kritisiert: Rund 88 Prozent der Kommentare zum Service in den Unterkünften spiegeln positive Erfahrungen wider. Bei den negativen Kommentaren dominieren Beschwerden über die Internet-Verfügbarkeit.<sup>44</sup>

---

Westfalen-Lippe muss bei der Qualität der Betriebe weiter aufholen.

---

### TrustScore

Die Metasuchmaschine TrustYou wertet alle Beurteilungen von Nutzern zu Unterkünften in Deutschland auf den relevanten Online-Portalen aus. Mithilfe statistischer Verfahren ergibt sich als Zusammenfassung aller Bewertungen der TrustScore. Er bildet die Online-Reputation von Unterkunftsbetrieben auf einer Skala von 0 (sehr negativ) bis maximal 100 Punkten (sehr positiv) ab. Der TrustScore stellt eine Art Gütesiegel dar: Auf einen Blick wird klar, wie gut oder schlecht ein Betrieb insgesamt bewertet wurde. Der TrustScore bezieht sich jeweils auf die Bewertungen der vergangenen 24 Monate. Davon profitieren alle Beteiligten: Der Gast muss den Betrieb nicht auf verschiedenen Plattformen vergleichen. Der Betrieb wiederum muss nicht verschiedene Portalergebnisse auf seiner Internetseite abbilden und erhält darüber hinaus ein Managementtool, um die Bewertungen für sich zu analysieren. Die Destinationen ebenso wie Reisevermittler profitieren ebenfalls, weil sie die Qualität der Betriebe nach außen darstellen können.

Wichtige Gradmesser für die Qualität des Beherbergungsgewerbes in Westfalen-Lippe sind zum einen die offenen Kommentare, zum anderen die abgegebenen Bewertungen auf den Portalen. Die Zufriedenheit der Übernachtungsgäste in Westfalen-Lippe hat nach dem aktuellen TrustScore für das Jahr 2020 weiter zugenommen: Aktuell erreicht der TrustScore 82,8 Punkte (+0,5 Punkte). Bundesweit legte der Zufriedenheitswert allerdings noch stärker zu (+0,7 Punkte) und liegt aktuell 3 Punkte über dem westfälisch-lippischen Niveau.

Das Münsterland und das Ruhrgebiet konnten ihre Online-Reputation nennenswert ausbauen. Das Ruhrgebiet liegt weiterhin deutlich hinter allen anderen Regionen Westfalen-Lippes, was auf verschiedene Einflussfaktoren zurück-

zuführen ist. So werden Städte bundesweit schlechter bewertet als zum Beispiel klassische Feriendestinationen, was wiederum mit der Aufenthaltsdauer, der Gästestruktur und der Angebotsvielfalt zusammenhängt. Im Sauerland fallen die Zugewinne am schwächsten aus, der Zufriedenheitswert ist aber weiterhin im Westfalen-Lippe-Vergleich am höchsten. Auch innerhalb Nordrhein-Westfalens belegt die Region Rang zwei im TrustYou-Ranking hinter dem Reisegebiet Eifel und der Region Aachen. Neben dem Sauerland liegen auch das Münsterland und Siegen-Wittgenstein beim TrustScore über dem Durchschnitt von Westfalen-Lippe. Im bundesweiten Vergleich besteht aber für alle westfälisch-lippischen Regionen noch Steigerungspotenzial.

### TrustYou Sentiment Analysis

Die sogenannte Sentiment Analysis erfasst die in den Kommentarbereichen der Bewertungsportale geäußerten Meinungen der Gäste zur Unterkunft und wertet diese über Algorithmen aus. Die Ergebnisse geben Aufschluss über Verbesserungspotenzial in einzelnen Bereichen des Beherbergungsmarktes und können als Frühindikatoren auf Reinvestitionsbedarfe hinweisen. So sind Daten zum Beispiel für die Kategorien Zimmer, Service, Preis und Essen & Trinken verfügbar. Aus dem Durchschnitt der Kategoriewerte ergibt sich jedoch nicht direkt der Gesamt-Score.

Die einzelnen Bewertungskategorien zeigen, dass die Betriebe in Westfalen-Lippe im deutschen Wettbewerb beim Service in der Unterkunft und auch im Bereich Essen & Trinken

punkten. Schlechter schneiden die Beherbergungsbetriebe hingegen bei der Hardware ab. Die Internetqualität bekommt zwar etwas bessere Noten als anderswo, landet aber den-

noch auf dem letzten Rang der Einzelkategorien. Vor dem Hintergrund, dass eine perfekte und schnelle Netzverbindung inzwischen zum Standard gehört, besteht hier weiterhin dringender Handlungsbedarf. Generell deutet die Bewertung der Hardware auf Investitionsstaus in den Betrieben hin.

Mit Blick auf die Zimmer konnten das Sauerland und der Teutoburger Wald Erfolge verzeichnen und jeweils mehr als 3 Punkte in der Gästezufriedenheit zulegen. Das Ruhrgebiet hat dagegen – insbesondere bei der Hardware – Nachholbedarf. Dafür wird die Attraktivität der Lage der Betriebe aktuell etwas besser eingeschätzt. Hier konnte das Ruhrgebiet in der Bewertung aufschließen, wenngleich sich das Münsterland nach wie vor über einen deutlichen Vorsprung freuen darf. Siegen-Wittgenstein konnte im Service kräftig punkten, belegt in diesem Bereich Rang 1 in Westfalen-Lippe. Damit schneidet Siegen-Wittgenstein durch das Zufriedenheitsplus nun deutlich besser ab als der Durchschnittsbetrieb in Westfalen-Lippe oder Deutschland insgesamt. ► Abb. 14 und Onlineband Tab. 28

#### **Qualitätsurteile der Gäste vor Ort**

Während sich Bewertungen auf Online-Plattformen momentan noch stark auf die Unterkunftsleistung beziehen, ergeben Gästebefragungen ein umfassendes Bild der Qualitätsbeurteilung in den Destinationen. Der Qualitätsmonitor Deutschlandtourismus, eine bundesweite Vor-Ort-Befragung der Übernachtungsgäste, bietet einen Einblick in die wahrgenommenen Stärken und Schwächen des Tourismus in Westfalen-Lippe. ► Abb. 14

---

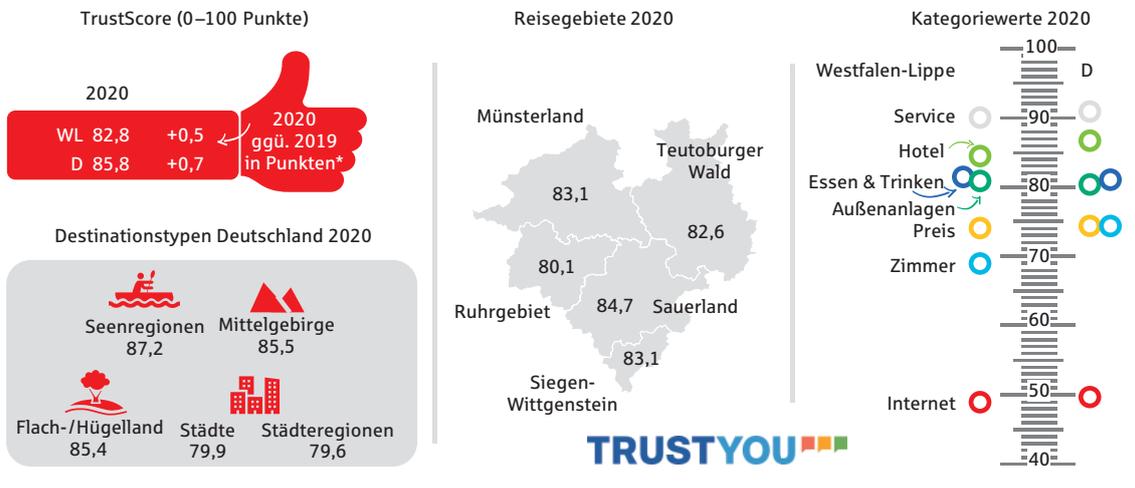
Gästebefragungen weiten den Blick für die Qualität der gesamten Destination.

---

Die Ergebnisse der Befragung 2018/2019 zeigen ein gemischtes Bild.

- Auf einer Notenskala von 1 (äußerst begeistert) bis 6 (sehr enttäuscht) erreichen die Regionen in Westfalen-Lippe eine Gesamtzufriedenheit von 1,8 (zum Vergleich: Nordrhein-Westfalen insgesamt liegt bei 1,7).
- Gute Bewertungen beziehungsweise eine Gästebewertung über dem Durchschnitt von 1,8 erzielen die Wellness-, Schönheits-, Kur- und Gesundheitsangebote, die Angebote und Betreuung für Kinder, die Thermen- und Erlebnisbäder sowie Parks und Natur.
- Etwas kritischer werden in Westfalen-Lippe hingegen folgende Bereiche bewertet: das Veranstaltungs- und Unterhaltungsangebot, die Sehenswürdigkeiten, die Betriebszeiten des ÖPNV, die Beschilderung in der Region, die Öffnungszeiten kultureller Angebote und der Tourist-Information vor Ort, die Barrierefreiheit sowie das Preis-Leistungs-Verhältnis kultureller Angebote und der öffentlichen Verkehrsmittel.
- Bei vielen weiteren abgefragten Aspekten wie der Gastronomie, der Vielfalt und Qualität des Angebots, dem Orts-/ Stadtbild oder auch der Gastfreundschaft vergeben die Befragten Werte rund um die Durchschnittsnote von 1,8. Die Gästezufriedenheit kann insgesamt als solide, mit Blick auf den Wettbewerb aber keinesfalls als herausragend bezeichnet werden.
- Eine detaillierte Zufriedenheitsanalyse der vier relevanten Sinus-Zielgruppen ergibt sowohl untereinander als auch im Hinblick auf Nordrhein-Westfalen insgesamt keine bemerkenswerten Unterschiede. Anders ausgedrückt: Die einzelnen Milieus bewerten das Angebot in all seinen Facetten, bezogen auf die Gastronomie, die Unterkunft, die Attraktionen, die Infrastruktur und vieles andere mehr, weder auffallend kritisch noch besonders positiv. Mit Blick auf die künftigen Fokus-Zielgruppen gilt es also, (qualitativ) Gutes zu bewahren und darüber hinaus genau an den Zufriedenheitsstellschrauben zu drehen, die vorrangig genannt wurden.

Abb. 14: Qualität(sbedürfnisse) aus Gästesicht



Zielgruppen-Steckbriefe für den Tourismus in NRW



Quelle: dwif 2020; Daten TrustYou GmbH<sup>45</sup>

45 Nach der Empfehlung von TrustYou findet der Vergleich mit dem Vorjahr mit den rückwirkenden Bewertungen der aktuellen Grundgesamtheit statt, sodass es aufgrund eines aktualisierten Vorjahreswertes auch aktualisierte Vorjahresvergleiche gibt.

### 3 Qualitätsaufgaben der Betriebe und der DMO

Gästeglück stellt sich nicht von selbst ein. Qualität verlangt Strategie, Willen, Investitionen und Kontinuität. Das gilt für Betriebe und Destinati-

onen gleichermaßen. Und doch unterscheiden sich die Rollen und die Werkzeuge, mit denen Qualitätsarbeit geleistet werden muss.

#### **Qualität: Voraussetzung für die Sicherung und Stärkung der touristischen Wettbewerbsfähigkeit**

Das Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe 2014 definierte drei Steuerungsbereiche (Unternehmer, Strategie und betriebswirtschaftliche Kompetenz), die sich maßgeblich auf die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Betriebe im Tourismus in Westfalen-Lippe auswirken. Alle Steuerungsbereiche werden durch das Qualitätsmanagement bestimmt und umgekehrt. Ohne Fachkräfte kann es keine Qualität geben, ohne Investitionen keine Qualität und ohne Strategie keine Qualität etc. Das Tourismusbarometer hat für die einzelnen Steuerungsbereiche dezidiert die Relevanz und die Messbarkeit bewertet und somit eine Positionsbestimmung des Gastgewerbes in Westfalen-Lippe vorgenommen. Diese hat nach wie vor ihre Gültigkeit und wird hier zur Lektüre noch einmal ausdrücklich empfohlen, um die Ausgangsbedingungen für ein „Mehr an Qualität“ im Westfalen-Lippe-Tourismus zu erfassen. ► Abb. 15.

#### 3.1 Qualitätsaufgaben der Betriebe – Instrumente verstehen lernen

Die Zeiten, in denen Betriebe davon überzeugt werden mussten, dass Qualität (sei es in puncto Hard- oder Software) ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, sind vorbei. Doch die Erkenntnis, dass in Qualität investiert werden muss, garantiert noch keine glücklichen Gäste. Die Zufriedenheit mit der Unterkunft prägt das Qualitätsurteil der Gäste immens, der Druck auf Vermieter ist entsprechend groß. Regelmäßige Investitionen in die Hardware und der beständige Ausbau des

Know-hows, um den Gästen einen perfekten Service zu bieten, verlangen den (Kleinst-) Betrieben viel ab. Diese Herausforderung stand schon vor der Corona-Krise mahndend im Raum und hat durch die finanziellen Einbußen zusätzlich an Schärfe gewonnen. Wie schaffen es Unternehmensebetriebe dennoch, heute und in Zukunft ihre Gäste zu begeistern, um im Wettbewerb langfristig erfolgreich sein zu können?

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

Eine kurze Antwort auf diese simpel anmutende Frage gibt es selbstverständlich nicht. Aber es gibt erprobte Wege, sich einer Lösung professionell anzunähern. Der Dreh- und Angelpunkt ist die Fokussierung, denn die Erlebnisqualität und die Zufriedenheit mit dem Aufenthalt in einer Unterkunft (egal, ob Hotel oder Campingplatz) hängen im Kern von zwei Faktoren ab:

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

---

Guter Schlaf ist das A und O für die Zufriedenheit.

---

Vor der Anreise werden die Qualitätserfahrungen und -bewertungen anderer Gäste ins Visier genommen. Aspekte wie Sauberkeit und Komfort sind für alle Zielgruppen eine Basisleistung. Bei der Buchung selbst machen andere Aspekte den Unterschied. Geschäftsreisende buchen beispielsweise eher einen Betrieb mit positiven Bewertungen zur WLAN-Verfügbarkeit.

Reisende, die mit Freunden unterwegs sind, interessieren sich für Bewertungen zum gastronomischen Angebot; und Paare richten ihr Augenmerk verstärkt auf die Qualität des Zimmers.<sup>46</sup> Einmal angekommen, sind sich die Gäste zumindest in einem Punkt einig: Entscheidend ist das Bett (Matratzenqualität und Größe). Angenehme Gerüche und Klänge im Hotelzimmer werden

ebenfalls als sehr wichtig empfunden. Bei der Zimmergröße beispielsweise ergeben sich erste Unterschiede. Im 1- bis 2-Sterne-Segment wird die Bewegungsfreiheit im Zimmer als eher unwichtig erachtet, wohingegen die Gäste in Mittelklassehotels der Zimmergröße eine hohe Bedeutung beimessen.<sup>47</sup> ► Abb. 15

### Was wünschen sich Gäste in kleinen und mittleren Betrieben?

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

Quelle: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Diese Bedürfnisse gilt es zu kennen und mit dem eigenen Angebot abzugleichen. Die Analyse der Bewertungen, Gästebefragungen und -gespräche liefert wichtige Informationen, vorausgesetzt die zur Verfügung stehenden Instrumente finden Anwendung. In Westfalen-Lippe führt etwa jeder

zweite befragte Betrieb eigenen Angaben zufolge regelmäßig Gäste-/Kundenbefragungen oder Analysen der Gästebewertungen auf Online-Portalen durch. Nur rund 8 Prozent lassen sich zudem immer wieder von Mystery-Testern unter die Lupe nehmen. ► Abb. 15

### Mehr erfahren: Wie sieht das Hotel der Zukunft aus?

Dieser Frage geht das Fraunhofer IAO im Rahmen des Innovationsnetzwerks „FutureHotel“ gemeinsam mit Wirtschaftspartnern aus der Hotelbranche nach.<sup>48</sup> Die Verbundpartner erforschen zentrale Fragestellungen und entwerfen Konzepte und Lösungen für das Hotel der Zukunft. Konkrete Forschungsergebnisse sind beispielsweise:

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

Der aktuelle Bericht „FutureHotel – das smarte resiliente Hotel“ bietet Hoteliers zudem wertvolle Hilfestellungen für die Zeit nach der Corona-Krise und konkretisiert dazu vier strategische Handlungsfelder: Smart Services, New Work, Digital Business sowie Smart Building.

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

<sup>46</sup> TrustYou 2016

<sup>47</sup> Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO 2014

<sup>48</sup> Die Studien sind (teilweise kostenfrei) auf [www.futurehotel.de](http://www.futurehotel.de) zu beziehen.

### 3.1.2 Über den Tellerrand: Input von außen ist elementar für Qualitätsverbesserungen

Welche Bedeutung die Sensibilisierung der Betriebe in Westfalen-Lippe für das Thema Qualität hat, zeigt, dass lediglich rund 50 Prozent der befragten Beherbergungsbetriebe angeben, eine(n) Qualitätsbeauftragte(n) im Haus bestimmt zu haben. Und selbst diese Betriebe erwarten sich davon nicht allzu viel. Nur knapp jeder vierte Betrieb misst dem Qualitätsmanagement eine sehr hohe Bedeutung bei. Den Akteuren ist also nur bedingt klar, dass gute Qualität eine Fachkraft verlangt, die die Fäden strategisch zusammenführt. Das gilt für kleine Betriebe genauso wie für große Häuser. Hoch im Kurs, was die Einschätzung der Effektivität der Qualitätsinstrumente betrifft, steht vor allem der teaminterne Austausch (Qualitätszirkel, Teambesprechung etc.).

Regelmäßige Investitionen in die Hardware hingegen sind nur für jeden fünften befragten Betrieb ein sehr bedeutendes Instrument zur Qualitätssicherung. Hier klafft allerdings eine große Lücke zwischen Wollen und Können: Es ist davon auszugehen, dass deutlich mehr Betriebe regelmäßig umfassendere Investitionen vornehmen würden, wenn auch die Mittel dafür verfügbar wären. Die finanziellen Auswirkungen der Corona-Pandemie werden diese Schere zwischen Notwendigkeit und mangelnder Möglichkeit von Investitionen vermutlich noch weiter auseinanderklaffen lassen. Wenig Spielraum für Interpretationen lässt jedoch ein anderer Sachverhalt: Die Betriebe in Westfalen-Lippe suchen zu selten nach Qualitätsinput von außen. Nur jeder vierte Betrieb sieht in der Teilnahme an Fach-/Netzwerkveranstaltungen ein sehr wichtiges Instrument für Qualitätsverbesserungen. Nur jeder achte misst der externen

Beratung in Sachen Qualitätsmanagement sehr hohe Bedeutung bei.

---

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

---

Nicht immer und nicht in allen Bereichen ist es sinnvoll, Beratung, Coaching oder Input von außen einzuholen. Der Themenkomplex Qualität, verbunden mit den rasanten Veränderungen der Gästebedürfnisse und neuen (technischen) Serviceansätzen, erfordert einen intensiven Rundumblick, den kaum ein Betrieb auf Dauer alleine leisten kann. Ein Netzwerk aus der DMO, Partnerbetrieben, Qualitätsinitiativen und anderen kann dem einzelnen Hotelier oder Ferienwohnungsbesitzer nützlichen Input liefern. Der eigentliche Impuls jedoch muss von den Betrieben selbst ausgehen. Es gilt, zeitliche und finanzielle Ressourcen bereitzustellen, um die relevanten Mitarbeiter kontinuierlich weiterzubilden. Viele Betriebe in Westfalen-Lippe sollten noch intensiver als bisher an der Balance der Qualitätsinstrumente im eigenen Betrieb arbeiten und die Gewichtung von eigenen Erfahrungswerten und externem Qualitäts-Know-how neu justieren.

Ein wichtiges Instrument in diesem Zusammenhang sind die Qualitätsinitiativen im Deutschlandtourismus. Aktuell setzen in Westfalen-Lippe allerdings gerade einmal rund 15 Prozent der befragten Betriebe verstärkt auf die Teilnahme an Qualitätsinitiativen, um die betriebliche (Service-)Qualität zu steigern. Kein Wunder also, dass sie um Zuspruch kämpfen. ► Kap. IV, 4.1

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

Den Spaß am Gastgeben nie zu verlieren und sich stets die Offenheit für Veränderungen zu bewahren, sind zwei wesentliche Voraussetzungen, um Qualität auch innerbetrieblich zu leben. Die relevanten Erfolgsfaktoren sind dabei Innovation, Investition und Information. Das Zukunftsinstitut Österreich gibt Hoteliers in seinem „Workbook Hotel der Zukunft“ einige interessante Anregungen an die Hand, um Trends zu erkennen und sie betrieblich zu nutzen. Das Zukunftsinstitut bietet keine Patentlösungen an, sondern formuliert strukturierte Strategieüberlegungen, die sich direkt auf die Betriebe in Westfalen-Lippe übertragen lassen:<sup>49</sup>

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

Betriebe, egal welcher Größe und Ausrichtung, müssen zeitliche Ressourcen schaffen, um Trends ihrer Zielgruppen in Erfahrung bringen zu können, Ideen, Ziele und Maßnahmen zu erarbeiten und umfassend eine Vision für den eigenen Betrieb zu entwickeln. Der Weg dahin bedarf einer eindeutigen Positionierung: Qualität bedeutet Investition, und zwar in Hardware, in Prozessoptimierung, in Fachkräfte, in Weiterbildung, vor allem aber in Personalressourcen für ein strategisches Qualitätsmanagement. Grund genug für die Betriebe, die eigenen Instrumente für die Qualitätssicherung kritisch zu überdenken und die Aufgaben im Qualitätsmanagement neu zu priorisieren:

- Qualitätsstandards auf Basis der Gästebedürfnisse definieren und die eigenen Qualitätsanstrengungen differenziert messen
- deren Umsetzung im eigenen Betrieb sicherstellen sowie Erfolge und die eigene Leistung

auf Basis der Erkenntnisse kontinuierlich optimieren

- Qualitätsstandards nicht als Kriterienkatalog betrachten, sondern im Team den Anspruch leben, exzellenten Service bieten zu wollen

---

#### Qualität ist ein Prozess und keine Maßnahme.

---

Ein Betrieb, der an der Qualität seiner Leistungen arbeitet, tut dies natürlich in erster Linie mit Blick auf den Gast. Nicht außer Acht gelassen werden darf in dem Zusammenhang aber auch die Mitarbeiterbindung und -motivation, auf der Qualitätssteigerungen fußen. So wie in einer Destination alle Teile zusammen die Servicekette bilden, so wächst eine betriebliche Qualitätsidentität nur durch Einbeziehen aller Teammitglieder: Die strategische Ausrichtung des Betriebes zur Qualitätssteigerung zu entwickeln, ist Aufgabe der Leitungsebene, die Lust auf gelebte Gastlichkeit aber müssen alle Mitarbeiter mitbringen. Deshalb gilt es, gemeinsam Verbesserungen zu entwickeln, dem Einsatz der Mitarbeiter Anerkennung zu zollen und Erfolge zu feiern. Spaß an der Sache ist ein unbezahlbarer Qualitätstreiber.

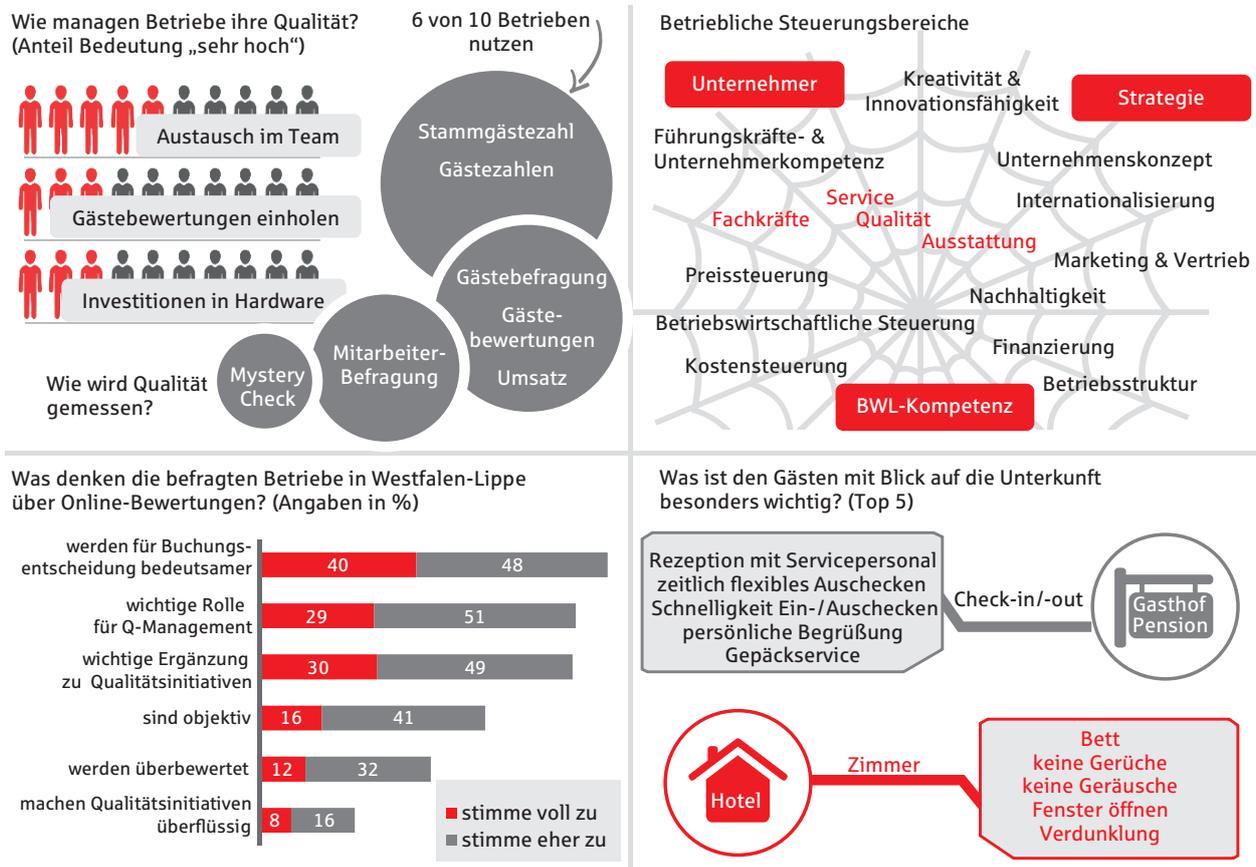
Offenheit für Input von außen, also auch das Denken in strategischen Partnerschaften und Netzwerken, ist eine Kernkompetenz, um sich als Unternehmer langfristig erfolgreich am Markt zu positionieren. Darum müssen die Qualitätsbemühungen der Destination von allen unterstützt werden. Und als Top-Betrieb gilt es, weiterhin Maßstäbe zu setzen und andere zu motivieren.

Kurz notiert: Auf dem Weg zum Profi für Gastlichkeit

- Qualitätsprozess strategisch verankern
- finanzielle und personelle Ressourcen realistisch planen
- das Team beteiligen und fördern und mit Spaß an Verbesserungen arbeiten
- externen Input willkommen heißen und Austausch im (Destinations-)Netzwerk suchen

<sup>49</sup> In Anlehnung an Zukunftsinstitut Österreich GmbH „Workbook Hotel der Zukunft – Die wichtigsten Trendfelder für die österreichische Hotellerie“ (als kostenfreier Download zu beziehen unter [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de)).

Abb. 15: Qualitätsmanagement: Betriebe im Blick



Quelle: dwif 2020; Daten eigene Erhebungen des dwif 2020, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

### 3.2 Qualitätsaufgaben der DMO – Prozesse starten, lenken und leben

Ein strengeres Beihilfe- und Vergaberecht, die Zukunft der kommunalen Trägerschaft, der „Angstgegner“ Digitalisierung und jetzt die Auswirkungen der Corona-Krise auf das Reiseverhalten – die Tourismusorganisationen von der Landes- bis zur Ortsebene sind den umfassenden Veränderungsprozessen des Marktes, der Finanzierung und der rechtlichen Rahmenbedingungen unterworfen. ► Abb. 16

Zweifellos ist es eine massive Herausforderung, die vielen unterschiedlichen Ansprüche des Marktes und der Akteure in Einklang zu bringen und dabei den Fokus auf die (Qualitäts)-

Bedürfnisse der Gäste nicht aus den Augen zu verlieren. Doch damit sind die Destinationen in Westfalen-Lippe nicht allein. Dabei interessieren sich die Gäste nicht für die Schwierigkeiten zu geringer Budgets oder politischer Einflussnahme. Zu groß ist das Wettbewerbsumfeld, als dass diese Aspekte für Gäste eine Rolle spielen würden. Die Kernfrage für Tourismusregionen lautet deshalb: Wie können wir die Qualitätswünsche unserer Gäste erfüllen und ihnen Glückserlebnisse verschaffen? Die klare Antwort lautet: durch eine eindeutig formulierte Qualitätsstrategie und die Verbesserung der Erlebnisqualität.

### 3.2.1 Qualitätsstrategie: Den Qualitätsprozess aktiv steuern

Die wichtigsten Voraussetzungen für eine Erfolg versprechende Strategie sind, ein klares Ziel vor Augen zu haben und ein definiertes Selbstverständnis:

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

In der Theorie leiten sich aus der Beantwortung dieser Fragen Instrumente, Maßnahmen und Gradmesser für die Weiterentwicklung der Qualität ab. Auf den ersten Blick scheinen auch in der Praxis allen die Erfordernisse klar zu sein, denn immerhin rund 89 Prozent der befragten Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe fühlen sich für die Qualitätssicherung verantwortlich. Über die Strategie und das damit verbundene Selbstverständnis jedoch sagt diese Zahl wenig aus. Qualitätssicherung wird noch zu häufig damit gleichgesetzt, die Qualität eines Betriebes zu prüfen und dazu zu ermuntern, sich an Qualitätsinitiativen zu beteiligen. Künftig dürfte diese Haltung allerdings kaum noch

ausreichen. Denn diese Maßnahmen sind zwar wichtig, noch entscheidender aber ist es, Verantwortung für die strategische Qualitätsentwicklung vor Ort zu übernehmen.

Doch nur jede fünfte befragte DMO in Westfalen-Lippe sieht ihre Zuständigkeit in der Verbesserung der Qualität entlang der Servicekette, obwohl gerade die DMO einen Blick darauf werfen müssten, wo es hier Verbesserungsbedarf gibt. Vielfach werden beispielsweise Gefälle im Serviceniveau innerhalb einer Region und auch im Vergleich zu Wettbewerbern erst durch Gästebefragungen sichtbar. Nicht der einzelne Beherbergungsbetrieb, kein Gastronom, keine Freizeit- oder Kultureinrichtung kann diesen Rundumblick leisten. Sie sind vielmehr aufgefordert, die Serviceleistung und die Qualitätsprüfung im eigenen Betrieb auf exzellentem Niveau zu etablieren. Die DMO hingegen ist in allen Phasen der Customer Journey gefragt, sowohl in direktem Kontakt als auch als vernetzendes Element der Servicekette vor Ort. Die Qualitätsentwicklung der verschiedenen „Erlebnisbausteine“ ist eine ihrer vordringlichen Aufgaben.

#### Qualität in Zeiten der Corona-Krise

Die Qualitätsoffensive noch-besser-vermieten.de wurde bereits im letzten Jahr im Rahmen des Branchenthemas zum Ferienwohnungsmarkt als gutes Beispiel für das Thema Qualitätsschulung vorgestellt. Das Online-Portal BestFewo stellt hier zusammen mit Teejit, einem Unternehmen, das tourismusspezifische Lernsoftware entwickelt, Vermietern in wöchentlichen Erklärvideos Tipps zur Ausstattung, Zielgruppenorientierung, Vermarktung etc. ihrer Ferienunterkunft zur Verfügung. Viele Destinationen nutzen die Inhalte bereits für eigene Kampagnen. Und auch vor dem Hintergrund der aktuellen Situation rund um die Corona-Krise steht das Qualitätsmanagement vielerorts nicht still. Die Idee einiger Destinationen: Vermieter sollten sich gerade jetzt gezielt mit dem Thema Qualität beschäftigen, um noch besser vorbereitet zu sein, wenn der Tourismus wieder anläuft. Dafür hat BestFewo die Inhalte der Qualitätsoffensive gebündelt auf seine Website gestellt.<sup>50</sup> Dass sich zum Beispiel die Einrichtungen der Freizeitwirtschaft dieser Chance bewusst sind und derzeit Modernisierungsmaßnahmen ergreifen, zeigt auch die Blitzumfrage des Tourismusbarometers (siehe Kap. III, 1.1).

50 [www.noch-besser-vermieten.de](http://www.noch-besser-vermieten.de), [www.bestfewo.de/noch-besser-vermieten.html](http://www.bestfewo.de/noch-besser-vermieten.html)

### Die Dienstleistung als Designobjekt: Service-Design in Oberösterreich

Service-Design zu nutzen bedeutet, in der Produktentwicklung den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Dabei wird das Ziel verfolgt, Kundenerlebnisse und marktgerechte Dienstleistungen zu entwickeln. Der dahinterstehende Gedanke ist, dass auch Dienstleistungen designt werden können oder müssen.

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

Quelle: Oberösterreich Tourismus in Zusammenarbeit mit dem Amt der Oö. Landesregierung und der Wirtschaftskammer Oberösterreich; Oberösterreich Tourismus Service Design Vokabularium.

---

## Selbstverständnis im Wandel: Die DMO muss die Servicekette managen.

---

### Methodenmix in der Qualitätsmessung und internen Qualitätssicherung optimieren

Daher ist es für die Tourismusregionen bedeutsam, die Qualität durch geeignete Messmethoden zu überwachen, um daraus Maßnahmen zur Optimierung abzuleiten. 97 Prozent der befragten Tourismusregionen betreiben bereits Qualitätsmessungen. Hoch im Kurs stehen der Einsatz eines Beschwerdemanagements sowie regelmäßige Gäste- und Mitarbeiterbefragungen. Die Veränderung der Gästezahlen zu messen, steht dabei mit deutlichem Vorsprung an erster Stelle. Ob die Region mehr oder weniger Gäste

begrüßt, ist eine wichtige Kennzahl im DMO und kann Folge gelungener oder eben misslungener Qualitätsbemühungen sein. Das Erfassen von Quantitäten kann jedoch kaum Aussagen über die Qualität treffen.

Eine Erfolg versprechende Qualitätsstrategie beinhaltet immer auch einen ausgewogenen Methodenmix, doch dieser wird von den Destinationen in Westfalen-Lippe noch viel zu selten ausgeschöpft. Mystery-Checks, Gespräche mit Gästen, das Etablieren einer Art von Kundenbeirat, Analysen der Gästebewertungen von Unterkünften, Freizeiteinrichtungen und gebuchten Erlebnispaketen gehören ebenso dazu wie eine regelmäßige, auf Benchmark (über die Jahre und mit anderen Destinationen) angelegte Gästebefragung.

### Wie kann Gästezufriedenheit gemessen werden?

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

- Destinationen können die Besucher direkt vor Ort befragen (lassen), im besten Fall mit der Unterstützung aller Tourismusbetriebe, um die Zahl der Befragten zu erhöhen und die Aussagekraft zu steigern. Wünschenswert wäre, dass das Urteil der Gäste mit den Ergebnissen anderer verglichen werden kann (Stichwort: Benchmarking). So lassen sich Qualitätslücken gezielt aufdecken.
- Wer die Kosten und den Aufwand einer Vor-Ort-Befragung scheut, kann auf Quellgebietsbefragungen (zum Beispiel in Kooperation mit der Landestourismusorganisation) zurückgreifen. Über Online-Panels oder Telefon werden Personen zu ihren Urlaubserlebnissen und weiteren Aspekten befragt. Wie detailliert Aussagen für die eigene Region generiert werden können, ist allerdings vom eingesetzten Budget abhängig. Zudem fehlt die Unmittelbarkeit zur erfahrenen Leistung; das Urteil kommt rückblickend zustande.
- Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Meinungen der Gäste zu analysieren – Bewertungen für Beherbergungs- /Gastronomiebetriebe existieren in Hülle und Fülle und auch die Zahl der Einschätzungen zu Attraktionen und anderen touristischen Leistungen nimmt auf Portalen wie TripAdvisor mehr und mehr zu. In weiter Ferne liegt es aber noch, eine Beurteilung der Qualität von Leistungen in einer Destination in ihrer Gesamtheit zu erhalten.
- Mystery-Checks können gezielt Serviceprozesse analysieren und Schwachstellen im Ablauf offenlegen.
- Neben der quantitativen Marktforschung existieren zahlreiche qualitative Ansätze, um die Qualität einer (Dienst-)Leistung zu bewerten. In Gästegesprächen beispielsweise schlüpfen die Urlauber selbst in die Rolle des Beraters, Apps wie experiencefellow helfen, Gästefeedback zu sammeln, das bei Bedarf auch gemeinsam mit den Gästen ausgewertet werden kann.

Die Vor- und Nachteile der verschiedenen Modelle gilt es zu ermitteln, Partnerstrukturen für die Verbesserung der Aussagekraft und Finanzierungsmöglichkeit auszuloten und die Umsetzung der Ergebnisse ernst zu nehmen. Wichtig ist zu konstatieren, dass die Qualitätsmessung unerlässlich ist, wofür Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen. Wem die Zufriedenheit der Gäste am Herzen liegt, der muss immer wieder eine möglichst neutrale Standortbestimmung vornehmen.

Neben der Definition geeigneter Instrumente zur kontinuierlichen Überprüfung des Qualitätsniveaus in der Region bedarf es einer klaren Qualitätsstrategie nach innen. An Instrumenten zur innerbetrieblichen Qualitätssicherung/-steigerung mangelt es dem Tourismus nicht, wobei die Unternehmen in Westfalen-Lippe den teaminternen Austausch und den Besuch von Fach-/Netzwerkveranstaltungen für den Wissensaufbau präferieren. Die Teilnahme an Qualitätsinitiativen/ Qualitätsmanagementsystemen hingegen wird nur von 8 Prozent der befragten DMO als sehr bedeutsam eingestuft. Externe Beratung zum Qualitätsmanagement und die Benennung eines Qualitätsbeauftragten sind wie bei den Betrieben leider auch erst für wenige Destinationen ein Thema.

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

Eine weitere Zukunftsaufgabe der DMO ist es, aus der häufig noch zu passiv gelebten Qualitätsvermittler-Rolle in eine aktive Qualitätscoaching-Funktion überzugehen. Doch Betriebe für Investitionen in Qualitätsmaßnahmen zu motivieren, ist eine schwierige Aufgabe. Üblicherweise kann sich die Destination auf etwa 20 Prozent aktive Gastgeber verlassen. 30 Prozent „Totalverweigerer“ und 50 Prozent unentschlossene Betriebe erschweren die Planung von Qualitätsmaßnahmen erheblich.<sup>51</sup> Doch auch wenn Netzwerktreffen angeboten und Weiterbildungen vermittelt werden, bräuchten die Betriebe einen Qualitätsberater an ihrer Seite,

51 Werkschau DestinationCamp 2016t

der in engem Austausch praxisnahe Hilfestellungen für ein gelebtes Qualitätsmanagement bieten kann. Erst dann erkennen viele Betriebe den tatsächlichen Nutzen und sind somit leichter für die Teilnahme an gemeinsamen Qualitätsmaßnahmen zu gewinnen. ► Abb. 16

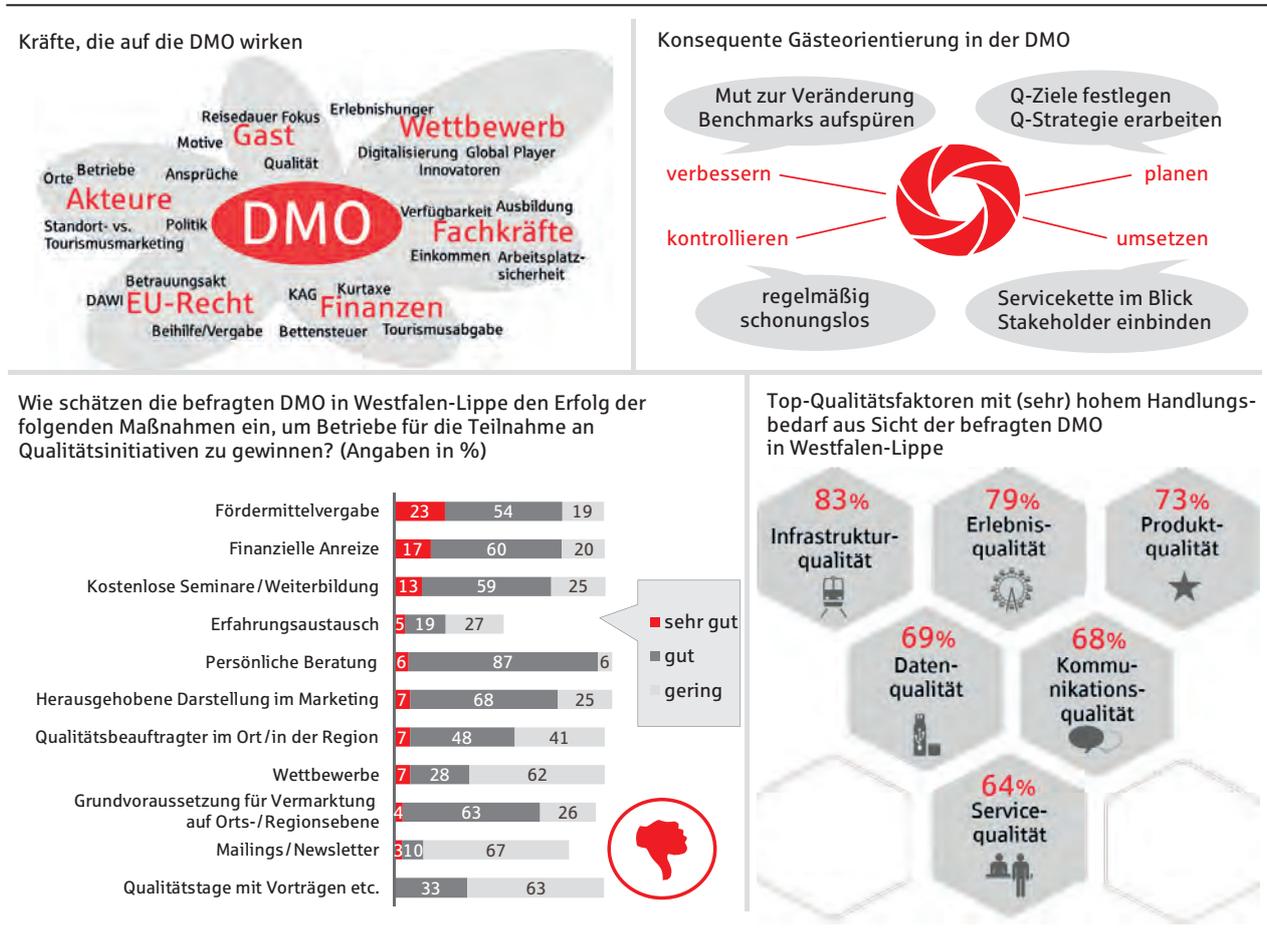
Aktuell verstehen sich aber nur rund 11 Prozent der DMO in Westfalen-Lippe als Coach für die Betriebe. Insgesamt sind die DMO aufgerufen, den Kontakt zu ihren Leistungsträgern durch attraktive Unterstützungsangebote zu intensivieren. Das erfordert eine entsprechende Ausstattung mit Ressourcen, aber auch die Bereitschaft, die Aufgaben der Organisation zu verschieben. Die Kräfte zu bündeln, bedeutet in diesem Fall:

- Die bereits aktiven „Qualitätspartner“ aufwerten, wo immer Beihilfe- und Vergaberecht es zulassen (Stichwort: herausgehobene Stellung

in der Vermarktung), und mit ihnen gemeinsam einen sich regelmäßig austauschenden Qualitätsentwicklungs-Pool bilden.

- Die große Zahl der unentschlossenen Betriebe durch bedürfnisorientierte Qualitätsmaßnahmen ansprechen. Der direkte Kontakt zum Betrieb stellt die erste wichtige Hürde dar. Wer diese Eins-zu-eins-Betreuung nicht leisten kann, sollte bestehende Förderprogramme auf Finanzierungsmöglichkeiten hin prüfen und nach Kooperationslösungen mit Trainern der IHK, des DEHOGA und anderen suchen.
- „Totalverweigerer“ zunächst unberücksichtigt lassen, da sie zu viele Ressourcen binden. Auch wenn es perspektivisch für diese Betriebe eine Lösung geben muss, insbesondere für diejenigen, die massive Qualitätsmängel aufweisen, sollten die Tourismusorganisationen sich zunächst auf Betriebe konzentrieren, die offen und bereit für Qualitätsberatung sind.

Abb. 16: Qualitätsmanagement: DMO im Blick



Quelle: dwif 2020; Daten: eigene Erhebungen des dwif

### **Konsequente Gästeorientierung in der DMO: Qualität als Perpetuum mobile**

Den Qualitätsprozess aktiv zu steuern, erfordert Maßnahmen nach innen (effizienter werden) und nach außen (qualitätsorientierter gestalten). In jedem Fall muss die DMO der Zukunft den Qualitätsprozess deutlich stärker steuern und begleiten als bisher. Hierfür sollten etwa durch den Einsatz von Qualitätsbeauftragten oder Service-Designern Verantwortlichkeiten festgelegt und alle Qualitätsdimensionen gemanagt werden. Die konsequente Gästeorientierung und die sich stetig wandelnden Gästebedürfnisse führen die Notwendigkeit dazu

vor Augen. Der Qualitätskreislauf für die DMO besteht daher aus vier Kernaufgaben:

- Qualität planen: Individuelle Ziele festlegen und Strategien für die Destination erarbeiten.
- Qualität umsetzen: Servicekette im Blick haben und alle Stakeholder aktiv in den Verbesserungsprozess einbinden.
- Qualität kontrollieren: Qualität, zum Beispiel durch Gästebefragungen, quantitativ erfassen und zugleich den Fokus stärker auf qualitative Messmethoden richten.
- Qualität verbessern: Gästen stets das Beste bieten und dafür auch neue Wege einschlagen.

### 3.2.2 Qualitätserlebnis: Das Gästeglück gestalten

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

---

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

---

Qualität hat verschiedene, gleichgewichtige Dimensionen. Der Aspekt der Datenqualität wird dabei immer bedeutsamer<sup>52</sup>, andere wie der Blick auf die Infrastrukturqualität sind nicht neu. Aus Sicht der Destinationen in Westfalen-Lippe liegt der größte Handlungsbedarf in der Verbesserung der Infrastrukturqualität. Auf den Plätzen 2 und 3 folgen Erlebnis- und Produktqualität. Der Fokus stimmt, denn nach Jahren mit viel Engagement, etwa beim Ausbau der Infrastruktur, müssen nun verstärkt Produkt- und Erlebnisqualität in den Vordergrund rücken. ► Abb. 16

Wie aber können attraktive Produkte gestaltet und Erlebnisse für die Gäste inszeniert werden? Es gilt, Erlebnisprodukte zu entwerfen, die verbinden, besonders sind und vor allem in Erinnerung bleiben, einen „Erinnerungswert“ besitzen. Konzeptionell ist die Bedeutung dieses Komplexes, wie beim Thema Regionalität, den Tourismusunternehmen zwar bewusst, die Umsetzung in der Produktgestaltung bereitet vielen jedoch große Schwierigkeiten.

Essenziell ist es, bei den Gästen Emotionen zu wecken. Dabei ist es eine Kunst, ein unvergessliches Erlebnis zu inszenieren, und es setzt voraus, bestehende Angebote und Themen kreativ miteinander zu verknüpfen und für den Gast erfahrbar zu machen. Erlebnisse veredeln die Produkte einer Destination. Die wichtigsten Fragen auf dem Weg zur Erlebnisqualität sind:

- Welches Thema soll bespielt werden?
- Wie gelingt die Inszenierung dieses Themas in der Destination? Wie wird es erlebbar?
- Welche Angebote, Attraktionen, Produkte können Teil der Erlebnisinszenierung werden?
- Wie wird der Erlebniswert gegenüber dem Kunden kommuniziert?

<sup>52</sup> siehe hierzu die Ausführungen des Sparkassen-Tourismusbarometers Westfalen-Lippe 2016 zum Thema „Digitaler Wandel“

Das tatsächliche Erleben durch den Gast hängt stark davon ab, wie gut die Inszenierung glückt und wie emotional das Erlebte berührt.

Erlebnisqualität ist ebenso subjektiv wie jede andere Qualitätsdimension auch.

#### Wie können Erlebnisse geschaffen werden?

Erlebnisse im Tourismus zu inszenieren, ist kein Novum. Die Broschüre „Die Zukunft der Tourist-Informationen – Ein Leitfaden für Brandenburg“ gibt Akteuren jedoch wertvolle Tipps für die Prozessgestaltung einer nahtlosen Erlebnisqualität, die auch für die Akteure in Westfalen-Lippe hilfreiche Anregungen enthalten:<sup>53</sup>

- Schritt 1: Erlebnisorientiertes Qualitätskonzept erstellen und an die Leistungsträger vermitteln.
- Schritt 2: Produkte definieren, die die touristischen Kernleistungen und -services, also das, was dem einzelnen Produkt und Angebot den Namen gibt, vermitteln.
- Schritt 3: Komplementärleistungen, die die Kernleistungen ergänzen, definieren, für Wanderer zum Beispiel die urige Kneipe auf dem Weg.
- Schritt 4: Ambienteleistungen, die atmosphärisch-gestalterische Komponente eines Angebots, definieren, die die Emotionen ansprechen und das Storytelling abrunden.

Auch die Broschüre „Tourismus-Destination als Erlebniswelt – Leitfaden zur Angebotsinszenierung in Graubünden“ fasst wesentliche übertragbare Schritte zur Erlebnisarchitektur kompakt zusammen. ([www.qualitaet-gr.ch](http://www.qualitaet-gr.ch))

### 3.2.3 Die DMO als Prozesscoach und Erlebnisarchitekt

Die DMO in Westfalen-Lippe nehmen im Prozess der Qualitätsverbesserung eine Schlüsselfunktion ein, haben diese wichtige Stellung jedoch noch unzureichend verinnerlicht oder verfügen nicht über die geeigneten Werkzeuge, um dieser Funktion Nachdruck zu verleihen: Im Gesamtsystem kommt ihnen eine „Verstärkerrolle“ zu.

- Sie sind die Multiplikatoren für landesweit festgelegte strategische Rahmenbedingungen zur Qualitätssteigerung. Im Idealfall unterstützen regionale Qualitätsstrategien die gemeinsame Qualitätsidentität und unterfüttern diese mit spezifischen Erlebnisangeboten.
- Neben diesem Blick über die eigenen Destinationsgrenzen hinaus sind die DMO gefordert, die „innere Servicekette“ kontinuierlich auf Lücken hin zu prüfen und bei Bedarf Gegenmaßnahmen einzuleiten. Im Dienst der Qualitätssteigerung leisten sie Wissenstransfer, Sensibilisierungs- und Überzeugungsarbeit (zum Beispiel für

Qualitätsinitiativen), sind Produktgestalter/-coach und nicht selten auch Qualitätsprüfer in einem.

- Die Schnittstelle beziehungsweise der fließende Übergang zwischen Tourismus- und Standortmarketing erfordert eine ganzheitliche Sicht auf die Qualität aus Anbieter-, Einwohner- und Gästesicht, um authentische Gastfreundschaft und gelebte Regionalität zu fördern.

Die Rolle eines Prozesscoachs und Erlebnisarchitekten ist komplex und erfordert von institutioneller Seite die Bereitstellung von Ressourcen, damit kein Vakuum entsteht. Sind die Managementorganisationen auf Destinationsebene personell, fachlich und finanziell ihren Aufgaben gemäß ausgestattet, erwächst aus dieser Funktion im Zentrum der Qualitätsdrehscheibe eine einzigartige Erfolgchance für die Regionen in Westfalen-Lippe.

**Kurz notiert:**

**Auf dem Weg zum Prozesscoach**

- Qualitätsselbstverständnis und Qualitätsstrategie schärfen und mit Maßnahmen unterstützen
- Verantwortung für die Servicekette übernehmen
- Beratungskompetenz ausbauen

**Kurz notiert:**

**Auf dem Weg zum Erlebnisarchitekten**

- Von der bloßen Darstellung eines Angebots dazu übergehen, für den Gast emotionale Erlebnisse und Glücksmomente zu schaffen
- Erlebnisnetzwerk aus Qualitätsanbietern knüpfen
- Verbindendes Erlebnismoment der Region herausarbeiten und gemeinsam mit Leben füllen

## 4 Sterne, Qualitätstools und Bewertungen: Was braucht der Markt?

Qualität im Westfalen-Lippe-Tourismus geht nicht nur auf die Betriebe vor Ort und die DMO zurück. Qualitätsinitiativen und (Bewertungs-) Portale, also die Ansichten der Gäste, spielen im Qualitätskonstrukt eine entscheidende Rolle, die einen im Sinne der Qualitätsverbesserung,

die anderen vor allem aufgrund der Inwertsetzung guter Qualitätsarbeit durch den Vertrieb. Für einen zukunftsfähigen Qualitätstourismus müssen auch hier wichtige Weichen gestellt und Neues gewagt werden.

### 4.1 Eine Frage des Mehrwerts: Qualitätsinitiativen kämpfen um Zuspruch

Ob der eingeschlagene Weg für größeres Gästeglück und mehr Kundenzufriedenheit der richtige ist, muss regelmäßig überprüft werden, bestenfalls von einer unabhängigen Instanz wie einer Art von TÜV für die Tourismusleistung, der objektiv herausstellt, ob die angebotene Dienstleistung ihren Preis wert ist und welchen Glücksfaktor ein Erlebnis aufweist. Transparenz und Sicherheit für die Gäste, sich für das richtige Angebot entschieden zu haben, wären die Folge; die Betriebe wiederum erhalten ihrerseits klare Vorgaben, wie das Angebot ausgestaltet sein muss, um die verschiedenen Zielgruppenbedürfnisse zu erfüllen.

**Qualitätsinitiativen auf dem Prüfstand: Ihre Zahl, ihre Rolle, ihre Zukunft**

Die Qualitätsinitiativen im Deutschlandtourismus sind es, die diese „TÜV-Funktion“ übernehmen. Die DEHOGA- und die DTV-Klassifizierung setzen Standards für Leistungen und Angebote, denen klassifizierte Betriebe entsprechen. Die

Initiative ServiceQualität Deutschland bietet ein System, um anhand praxisorientierter Instrumente Dienstleistungen und Angebote schrittweise zu verbessern. So erfüllen die Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland nachweislich die Bedürfnisse ihrer Zielgruppe, der Wanderer; und das Label Bett+Bike zielt darauf ab, Fahrradurlaubern die passgenaue Quartiersuche zu erleichtern. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl weiterer Initiativen, Label, Kooperationen und Gütesiegel – einige davon bundes- oder landesweit, andere sind speziell für die Gastgeber oder Dienstleistungsunternehmen einer Destination konzipiert.

Der Deutschlandtourismus verfügt über ein umfangreiches, stetig gewachsenes System an Qualitätsinitiativen, das Gästen bisweilen unübersichtlich erscheint und auch Betrieben Schwierigkeiten bereitet. Als Folge haben Initiativen in Westfalen-Lippe und bundesweit mit mangelndem Zuspruch, zu wenigen

Neuanmeldungen und verringerten Re-Zertifizierungsquoten zu kämpfen. Deshalb lohnt es sich, ein wenig Ordnung in die Qualitätsland-

schaft zu bringen und den Ursachen für die ausbleibende Begeisterung auf betrieblicher Seite auf den Grund zu gehen.

#### 4.1.1 Bestandsaufnahme: Wie entwickeln sich die Qualitätsinitiativen in Westfalen-Lippe?

Zunächst gilt es, die inhaltlichen Unterschiede der verschiedenen Systeme herauszuarbeiten, was mitunter keine einfache Aufgabe darstellt. Denn was unterscheidet eine Klassifizierung von einer Zertifizierung? Was ist ein Gütesiegel, was zeichnet Qualitätsmanagementsysteme aus? Und wo überschneiden sich die Inhalte eventuell mit den Zielsetzungen einer Marketingkooperation? Für die Versachlichung der Diskussion ist eine derartige Begriffsdefinition wichtig – in der Realität sind die Initiativen jedoch gewachsene Systeme, für die in den meisten Fällen kaum noch eine trennscharfe Abgrenzung möglich ist. Vielleicht liegt hierin aber auch ein Teil des Problems und somit ein erster Ansatz einer möglichen Lösung (Kap. IV, 5).

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

##### **Klassifizierungssysteme**

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

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

Ihnen gemein ist ein fünfstufiges Sternesystem, das es Gästen ermöglicht, die Ausstattung und

das Niveau der Unterkünfte einzuschätzen und zu vergleichen: Je mehr Sterne, desto höher die Anforderungen. Der Bewertung liegt ein Katalog mit diversen Kriterien zur Ausstattung eines Betriebes zugrunde. Die Klassifizierung ist kostenpflichtig und erfolgt auf freiwilliger Basis.<sup>54</sup>

Die Anzahl der DEHOGA-klassifizierten Hotels in Westfalen-Lippe ist im Vergleich zu 2015 immerhin stabil, im Falle der G-Klassifizierung gehen im gleichen Zeitraum jedoch kontinuierlich Mitglieder verloren (-29,5 Prozent bei geringen absoluten Zahlen), was jedoch auch mit der Entwicklung des Betriebstyps Gasthöfe insgesamt zusammenhängt. Die DTV-Klassifizierung muss seit 2015 ebenfalls starke Rückgänge hinnehmen (-17,7 Prozent in Westfalen-Lippe). Zusammengenommen haben die drei Klassifizierungssysteme seit 2015 einen Teilnehmerrückgang in Westfalen-Lippe von rund 13 Prozent zu verzeichnen. In Deutschland insgesamt sind die Zahlen sogar um rund 19 Prozent rückläufig. ► Abb. 17

---

Die langfristige Entwicklung der Qualitätsinitiativen weist fehlende Dynamik auf. Die Corona-Krise könnte diese Entwicklung forcieren.

---

##### **Themenlabel**

Neben den Klassifizierungssystemen gibt es eine Vielzahl an Gütesiegeln, die (ohne Sterneprinzip) Standards, etwa Kriterien zur Ausstattung eines Betriebes, für spezifische Themenfelder festlegen. Eine Auswahl bundesweiter Label umfasst zum Beispiel:

54 Steckbriefe der einzelnen Qualitätsinitiativen im Deutschlandtourismus unter [www.deuschertourismusverband.de](http://www.deuschertourismusverband.de)

- Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland (Deutscher Wanderverband e. V.)<sup>55</sup>
- Bett+Bike (Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club e. V. ADFC)<sup>56</sup>
- Reisen für Alle (Projektträger: Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V. in Kooperation mit Tourismus für Alle Deutschland e. V. NatKo)
- ADAC-Campingplätze

Das Themenlabel Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland entwickelt sich mit einem Fünf-Jahres-Plus von 35 Prozent in Westfalen-Lippe sehr positiv – eine Entwicklung gegen den Bundestrend (-6,5 Prozent). Das Label Bett+Bike entwickelt sich weniger dynamisch. Die Zahl der Betriebe in Westfalen-Lippe ist im Fünfjahresvergleich aber immerhin konstant auf einem hohen Niveau, während der Mitgliederschwund

bundesweit in diesem Zeitraum rund 11 Prozent beträgt.

2015 wurde in Deutschland – im Zuge der Umsetzung der Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen – das Kennzeichnungssystem „Reisen für Alle“ entwickelt. Sämtliche Angebote entlang der touristischen Servicekette können zertifiziert werden. In Westfalen-Lippe sind inzwischen 163 Betriebe zertifiziert – ein enormer Zuwachs, im Vorjahr waren es noch 49. Deutschlandweit sind es aktuell knapp 1.800 Betriebe.

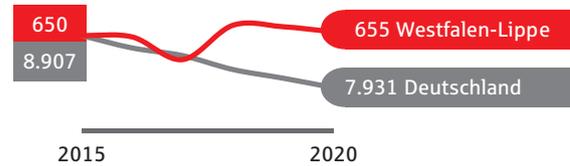
Die Zahl der im ADAC Camping Caravaning-Führer gelisteten Campingplätze liegt bundesweit bei 1.146. Davon befinden sich 46 Plätze in Westfalen-Lippe (konstant seit 2015).

**Abb. 17: Entwicklung der Qualitätsinitiativen im Deutschlandtourismus**

Anteil DEHOGA-zertifizierter Betriebe an Hotels (garnis)



Entwicklung der DEHOGA-zertifizierten Betriebe (Index 2015=100)

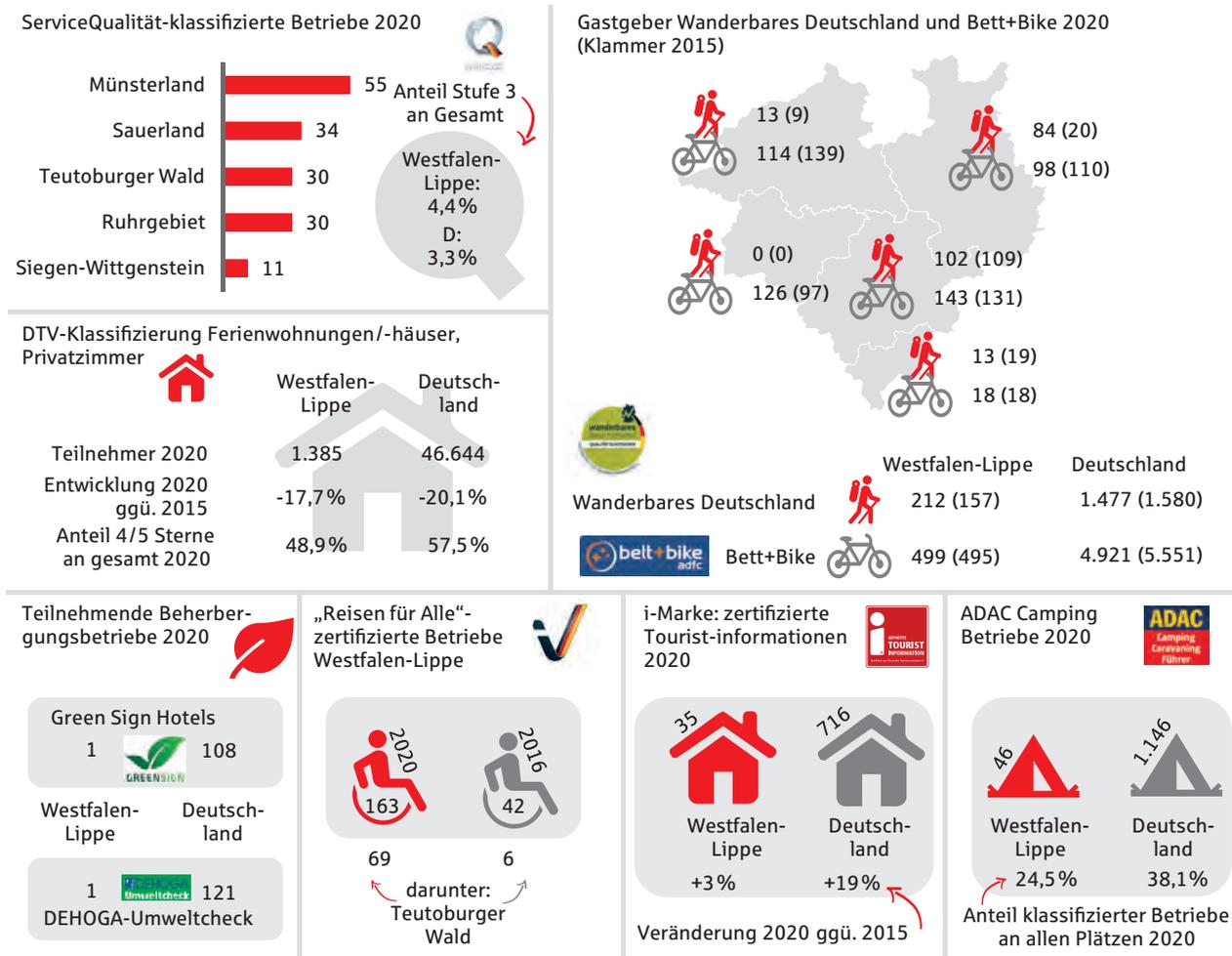


Quelle: dwif 2020, Daten DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH (Stand: Januar 2020)

<sup>55</sup> Darüber hinaus existieren die bundesweiten Zertifizierungen „Qualitätsweg Wanderbares Deutschland“ sowie „Qualitätsregionen Wanderbares Deutschland“ des Deutschen Wanderverbandes.

<sup>56</sup> Zudem besteht die Möglichkeit der Zertifizierung als „ADFC-Qualitätsradroute“ oder „ADFC-RadReiseRegion“.

Abb. 17: (Fortsetzung)



Quelle: dwif 2020, Daten DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH (Stand: Januar 2020), ADFC Sachsen – Bett+Bike (Stand: Februar 2020), Deutscher Wanderverband (Stand: Januar 2020), Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e.V. (Stand: Januar 2020), PiNCAMP|ADAC Camping GmbH – ADAC Campingführer 2020 (Stand: Januar 2020), Deutscher Tourismusverband Service GmbH (Stand: Januar 2020), ServiceQualität Deutschland (SQD) e.V. (Stand: Januar 2020), InfraCert GmbH – GreenSign (Stand: Januar 2020), Deutscher Hotel und Gaststättenverband e.V. – DEHOGA-Umweltcheck (Stand: Januar 2020)

### Qualitätsinitiative für die Dienstleistungsbranche

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

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

Das Schulungs- und Zertifizierungsprogramm ServiceQualität Deutschland ist ein innerbetriebliches Qualitätsmanagementsystem, das insbesondere mittelständischen und kleinen Betrieben helfen soll, ihre Qualität zu optimieren. Das Programm umfasst drei Stufen: Fokus Stufe I: Sensibilisierung der Betriebe für das Thema Qualität durch Analyse der Serviceketten und Entwicklung von Q-Maßnahmen; Fokus Stufe II und III: umfassende Qualitätsentwicklung, Mystery-Checks, Q-Audit. Anfang 2020 waren 2.375 Betriebe ServiceQ-zertifiziert, 160 davon

in Westfalen-Lippe. Seit 2016 hat die Initiative in Westfalen-Lippe wie bundesweit ein Viertel ihrer Teilnehmer verloren. ► Abb. 17

Seit 2006 vergibt der Deutsche Tourismusverband e.V. (DTV) die i-Marke für Tourist-Informationen in Deutschland nach dem neuen System. Die Zahl der i-Marke-Auszeichnungen stieg in den vergangenen fünf Jahren bundesweit kontinuierlich an. In Westfalen-Lippe ist die Entwicklung weniger dynamisch und die Zahl bewegt sich zwischen 35 und 40 Einrichtungen.

Die Auswertung der Teilnehmerstrukturen macht deutlich, dass drei Qualitätsinitiativen in den vergangenen fünf Jahren Schwierigkeiten hatten, Teilnehmer in Westfalen-Lippe zu halten oder hinzuzugewinnen: G-Klassifizierung, Klassifizierung von Ferienhäusern, Ferien-

wohnungen und Privatzimmern sowie ServiceQualität Deutschland. Das Themenlabel Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland steht im langfristigen Vergleich gut da, die Bett+Bike-Entwicklung ist immerhin stabil. In Anbetracht der derzeitigen Situation – ausgelöst durch die Corona-Krise – wird es sehr wahrscheinlich im laufenden Jahr zu einer weiteren Austrittswelle kommen, da sich viele Betriebe eine Verlängerung ihrer Sterne-zertifizierung vorerst nicht (mehr) leisten wollen. Zudem gehen vier von zehn westfälisch-lippischen Betrieben davon aus, dass Online-Bewertungen für die Buchungsentscheidung immer wichtiger werden. Auch wenn diese von der überwiegenden Mehrheit nicht als Ersatz für die bestehenden Klassifizierungen angesehen werden, erhalten die Initiativen dadurch wohl kaum Rückenwind.

#### 4.1.2 Ursachenforschung: Woher kommt die „Zertifizierungsmüdigkeit“?

Eine Befragung im Rahmen der bundesweiten Tourismusbarometer zeigt, dass weniger als 25 Prozent der befragten Betriebe mit den aktuellen Qualitätsinitiativen sehr zufrieden sind. Das ist ein schlechtes Ergebnis und bedeutet Handlungsbedarf aufseiten der Lizenzgeber.<sup>57</sup> ► Abb. 18

Warum gelingt es den teils seit Langem etablierten Qualitätsinitiativen nicht, mehr Betriebe zur Teilnahme zu motivieren? Liegt es an den Systemen oder an Veränderungen im Markt? Oder haben sich die Qualitätsprogramme in ihrer bestehenden Form generell überlebt? Wie zu erwarten, ist das Ursachengeflecht komplex. Die fehlende Kommunikation des Mehrwerts durch Qualitätsinitiativen sowie die mangelhaften Strukturen derselben sind zwei Kernprobleme.

---

Mehrwerte schaffen: Qualitätsinitiativen müssen aus sich heraus überzeugen.

---

Aus Sicht der befragten Betriebe ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis nicht optimal. Dabei wird der Nutzen häufig sehr eindimensional gesehen. Auch wenn sich die Betriebe durchaus bewusst sind, dass die vorhandenen Qualitätsinitiativen unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen, misst sich die Zufriedenheit der Unternehmen an den „harten Fakten“. Es wachsen die Zweifel, warum in eine wenig bekannte Qualitätsinitiative investiert werden soll, wenn dies nur zu geringfügigen Verbesserungen in der Auslastung führt. Zwischen Innen- und Außeneffekten (Prozessoptimierung steht hier der Hardwareklassifizierung gegenüber) wird in der Bilanz kaum differenziert. ► Abb. 18

In der Wahrnehmung der befragten Betriebe hat ServiceQualität Deutschland aktuell die höchste Bedeutung für die interne Prozess-/Qualitätsoptimierung beziehungsweise die Zusammenarbeit im Team (Fokus innen); bei der DEHOGA-Klassifizierung wird deutlich stärker

<sup>57</sup> Vergleich der Ergebnisse der Betriebsbefragung für die Deutsche Hotelklassifizierung, die DTV-Klassifizierung für Ferienhäuser/-wohnungen und Privatzimmer, ServiceQualität Deutschland, Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland, Bett+Bike; aufgrund der Fallzahlen keine Detailaussagen für die übrigen abgefragten Initiativen

die Außenwirkung (Vertrauen, Image, Abgrenzung zum Wettbewerb) betont. Im Falle der DTV-Klassifizierung und der beiden Themenlabel (Bett+Bike und Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland) steht der Zugewinn von Gästen (Fokus außen) klar im Vordergrund.

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

Problematisch ist, dass alle Qualitätsinitiativen in Summe aus Sicht der Befragten sehr nah beieinander liegen. Denn die Gründe, warum Betriebe sich an Initiativen beteiligen, unterscheiden sich genauso wie die Möglichkeiten, die Erfolge zu messen: Verbesserungen des Produktes, Optimierungen im Service, mehr Schlagkraft im Marketing, effizientere Prozesse, Mitarbeitermotivation, Wissenstransfer. Wenn Betrieben aber nicht klar ist, welche konkreten

Effekte sie von der Beteiligung an einer Initiative erwarten können, entwickelt sich beim Blick auf Kosten, Aufwand und Ertrag eine indifferente Unzufriedenheit. Die Versprechen der Qualitätsinitiativen sind derzeit also nicht prägnant und/oder die wahrgenommenen Vorteile nicht attraktiv genug, um die Betriebe zur Teilnahme zu motivieren. Gleichzeitig setzen sich die Betriebe selbst zu wenig mit den Unterschieden der Qualitätsinitiativen auseinander, ohne den Weitblick, welche Wirkung diese entfalten können. Für sie scheint einzig der Return on Investment (ROI) zu zählen. Es fehlt die Möglichkeit, Effekte der Initiativen auf differenzierte und konkrete Weise zu messen. Aufgabe wäre es deshalb, für die verschiedenen Bereiche (Mitarbeiterzufriedenheit, Prozessabläufe, Umsatzsteigerung etc.) Kennzahlen (KPIs) zu definieren, um den Erfolg der Beteiligung an einer Qualitätsinitiative ganzheitlicher zu ermitteln.

#### **Mögliche Effekte von Qualitätsprozessen und ihre Messbarkeit (Auswahl)**

Direkte Effekte: messbar

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

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

- Gästezuwachs
- Umsatzsteigerung
- Kosteneinsparung
- Kundenbindung

Generelle Vorteile einer Beteiligung (je nach Ausrichtung der Initiative)

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

Solange beispielsweise Betriebe davon ausgehen, mit dem Signet „ServiceQualität Deutschland“ Marketing betreiben zu können und mehr Gäste zu akquirieren, wird der Mitgliederschwund weitergehen. Bislang ist es in diesem Fall nicht gelungen, den Verantwortlichen den prozessoptimierenden Charakter und die Messbarkeit der Erfolge zu vermitteln.

Die Qualitätsinitiativen sollten ihre Schwerpunkte und ihre Kriterien generell schärfen, überdenken und den aktuellen Marktanforderungen regelmäßig anpassen. Zudem wird empfohlen, die zu generierenden Mehrwerte prägnanter zu kommunizieren. Die Qualitätsinitiativen müssen sich dabei selbst die Frage beantworten, worin ihre Mehrwerte für die Betriebe liegen. Notwendig wäre überdies, dass sie an der Professionalität ihres Außenauftrittes arbeiten, wenn sie mit Marketingkooperationen auf der einen und Buchungsportalen auf der anderen Seite indirekt im Wettbewerb stehen. Das Engagement der Betriebe über die verschiedenen Instrumente und Kanäle hängt eng miteinander zusammen, denn sie bündeln ihre zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Wenn bundesweite Initiativen im Sinne eines transparenten Qualitätstourismus das Rennen machen wollen, müssen sie durch professionelle Konzepte und überzeugende Argumente ihre Relevanz (zurück)erobern.

---

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

---

Umsatzsteigerungen durch Qualitätsinitiativen sind ein schlagkräftiges Argument, sich ihnen anzuschließen. Eine Analyse im Rahmen des Tourismusbarometers zeigt, dass Betriebe in Westfalen-Lippe, die an Qualitätsinitiativen teilnehmen, bessere Online-Bewertungen (einen höheren Trust-Score) erzielen. Gäste wiederum buchen häufiger ein Hotel mit einer höheren Bewertung und jeder zweite Deutsche ist sogar bereit, für einen Unternehmensebetrieb mit Top-Gästebewertungen etwas mehr zu zahlen. Letzteres gilt auch für Betriebe, die über eine offizielle Klassifizierung verfügen. Eine

Studie des Deutschen Tourismusverbandes (DTV) ergab darüber hinaus, dass der Vermietungspreis pro Quadratmeter und Tag mit jedem DTV-Klassifizierungstern steigt. Qualitätsanstrengungen zahlen sich also aus, dafür gibt es jedoch mehr Indikatoren als nur steigende Gästezahlen. Qualität wirkt sich positiv auf die Gästezufriedenheit aus und eröffnet Spielraum bei der Preisgestaltung. Im Sinne eines funktionierenden Eigenmarketings müssen die Qualitätsinitiativen ihre (messbaren) Erfolge deshalb deutlich stärker aufbereiten, um auch den Multiplikatoren in den Tourismusorganisationen überzeugende (Verkaufs-)Argumente an die Hand zu geben.

### Schlagkräftige Strukturen bei Qualitätsinitiativen als Schlüssel zum Erfolg

Fehlende schlagkräftige Strukturen stellen das zweite große Problemfeld der Qualitätsinitiativen im Deutschlandtourismus dar. Die Träger der Qualitätsinitiativen sind teilweise personell und/oder finanziell unzureichend ausgestattet und das föderale System erfordert große, zeitraubende Abstimmungsrunden, die in diesem Fall die Weiterentwicklung bremsen. Die Partner auf der regionalen Ebene, die für die Akquise der Betriebe eingespannt werden sollen, scheitern dort oft am mangelnden Interesse und an fehlender Information, was Qualitätsinitiativen leisten können. In der Folge wurden in etlichen Bundesländern eigene Label, Siegel, Kooperationen oder Initiativen gebildet, wo bundesweite Systeme weitsichtiger gewesen wären. Der Impuls, die Dinge in die eigene, regionale Hand nehmen zu wollen, ist nachvollziehbar, macht eine umfassendere Lösungsfindung für die Zukunft aber nicht leichter.

---

### Qualitätsinitiativen brauchen mehr Mut zur Weiterentwicklung.

---

Aber wenn es Destinationen gelingt, durch eigene Systeme die Qualitätsverbesserung auf schlankem Weg zum Erfolg zu führen, warum dann auf schwerfällige bundesweite „Qualitätstanker“ setzen? Immer dann, wenn das Gütesiegel an den Gast gerichtet ist, dieser sich

daran orientieren soll, sind regionale Vorstöße auf lange Sicht wenig sinnvoll, da sie kaum eine Chance haben, eine relevante Bekanntheit zu erlangen. Spielt das Marketing in Richtung Gast allerdings keine Rolle, weil die Initiative das Qualitätsbewusstsein der Betriebe fördern soll, sind passgenaue Modelle durchaus Erfolg ver-

sprechend. Um ein derartiges System aufzubauen, braucht es jedoch Know-how, Zeit, Geld und Willen. Das Projekt Gastgeben auf Vorarlberger Art zeigt eindrucksvoll, dass gerade die Verbindung von regionalem Engagement und landesweiten Initiativen gelingen kann (Kap. IV, 5).

### 4.1.3 Nutzenstifter: Frischluftkur für die Qualitätsinitiativen

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

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

Lösungsmodelle sollten also alle Problemfelder behandeln und sämtliche Akteure einbinden. Die daraus resultierenden Aufgaben sind komplex: Zum einen müssen die Initiativen transparenter als bisher ihren Nutzen kommunizieren, zum anderen die Betriebe Wege finden, diesen für sich auch (monetär) messbar zu machen. Der Gast wiederum wünscht sich Orientierung und eine neutrale Prüfung. Sehr viele, vor allem kleinere (Privat-)Betriebe brauchen Unterstützung, um einen Qualitätssprung zu machen. Qualitätsinitiativen haben sich vor diesem Hintergrund keinesfalls überholt, ihnen fehlt jedoch frischer Wind. Die häufig beklagte schwache Zahlungsbereitschaft der Betriebe ist nicht die Wurzel des Problems, sondern Ergebnis mangelhafter Überzeugungskraft.

#### **Kurz notiert: Auf dem Weg zum Nutzenstifter**

Der Tourismus braucht Qualitätsinitiativen, die

- auf ihren Nutzen fokussiert sind und Mehrwerte klar herausstellen können.
- den Betrieben aufzeigen, was gute Qualität ausmacht.

- den Betrieben helfen, Qualitätsprozesse in Gang zu setzen.
- auch nach mehreren Jahren der Teilnahme neue Impulse setzen können.
- pragmatisch und unbürokratisch sind.
- (je nach Ausrichtung) eine externe, neutrale Prüfung vorsehen.
- der Kundensicht in der Konzeption einen wichtigen Stellenwert einräumen.
- Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch leisten.
- sich als offenes System verstehen und den integrativen Ansatz mit anderen Modellen suchen.
- Coaching und Beratung einen höheren Stellenwert einräumen.
- bestenfalls auch noch Spaß in der Umsetzung machen.

Für die einzelnen Qualitätsinitiativen ergeben sich daraus unterschiedliche Priorisierungen. ServiceQualität Deutschland wird sich verstärkt darauf konzentrieren, die Innenwirkung noch klarer zu kommunizieren und die Stufen mit mehr Leben zu füllen. Der Betrieb muss Qualität und das Qualitätsprogramm in seine Betriebs-DNA integrieren und Maßnahmen und Prozesse erarbeiten. Das häufig als Gäste-Gütesiegel fehlinterpretierte „ServiceQualität Deutschland“ sollte deshalb weiter daran arbeiten, sich zu einem motivierenden „Erlebnis-Q“ weiterzuentwickeln. Qualität soll im Betrieb erlebbar gemacht werden. Für die Klassifizierungssysteme wie DTV und DEHOGA gilt es in erster Linie, verlorenes Vertrauen in die Glaubwürdigkeit und/oder Sinnhaftigkeit zurückzuerobern,

Kriterien konsequent anzupassen und den Ablauf der Prüfung zu verschlanken. Neben der Prüfung sollte versucht werden, die Chancen

einer Beraterfunktion mittels Verbundlösungen auszuschöpfen.

### **Q-Programm in der Schweiz: Veränderungen machen auch vor der Qualität nicht halt**

Das Q-Programm in der Schweiz war ein wesentlicher Wegbereiter für unser ServiceQualität-Modell in Deutschland. Doch auch dort stehen die Programme vor Herausforderungen: Der Aufwand für die Q-Zertifizierung wird von vielen Betrieben ebenfalls als zu hoch empfunden. Der Schweizer Tourismus-Verband (STV) hat zudem festgestellt, dass Verbesserungsmaßnahmen im Qualitätsbereich heute eher punktuell als ganzheitlich erwünscht sind. Alle diese Voraussetzungen haben zur Folge, dass die Nachfrage nach einer Q-Zertifizierung in der Schweiz rückläufig und das Programm für den Verband längerfristig nicht mehr finanzierbar ist. Nach sorgfältigen Abwägungen wurde im Februar 2020 entschieden, das Q-Programm in seiner jetzigen Form Ende 2022 einzustellen. Das Thema Qualität im Schweizer Tourismus wird jedoch weiterhin hohe Priorität haben. Eine Arbeitsgruppe beschäftigt sich aktuell mit der Frage, wie künftig der Mehrwert für die Branche sichergestellt werden kann. Neue Denkansätze sind gefragt, ähnlich wie vor 20 Jahren für das Qualitätsprogramm.

Quelle: [www.stv-fst.ch](http://www.stv-fst.ch)

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

Alle Initiativen sind aufgerufen, die Handlungsfähigkeit ihrer Strukturen zu hinterfragen, funktionierende Konstellationen und Hemmnisse zu identifizieren, die Ergebnisse offensiv zu diskutieren und Strategien zur Lösung von Problemen zu erarbeiten. Solange über Jahre gewachsene Geschäftsmodelle der Träger oder auf allen Ebenen verfestigte Vorbehalte kein integratives Denken zulassen, was dringend geboten wäre, werden allenfalls kleine Kurskorrekturen, aber keine echten Innovationen zu erwarten sein. Alle Beteiligten sollten im Sinne der Sache und nicht der einzelnen Initiative in jedem Kontakt mit dem Gastgeber die Verbesserung der Qualität im umfassenden Sinne zum Ziel haben.

---

Mehr mit- statt gegeneinander:  
Integratives Denken ist gefragt.

---

### Prioritäten-Landkarte: Ein erster Ansatz zur weiteren Ausgestaltung

Initiativen, die vorrangig nach außen wirken, müssen vor allem

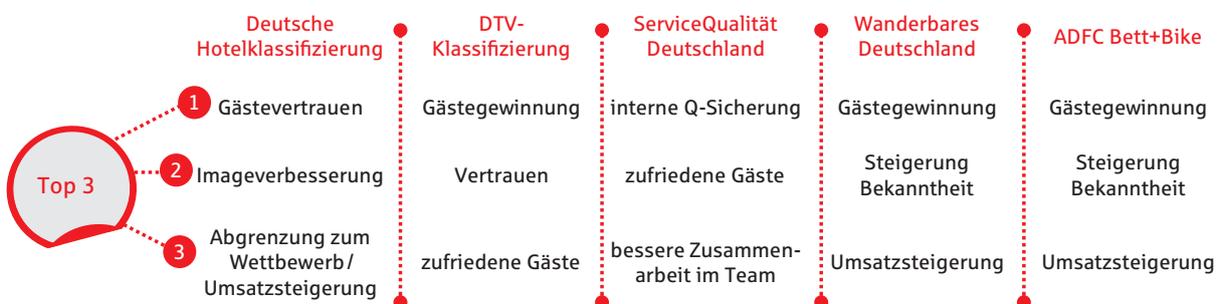
- eine hohe Bekanntheit beim Gast nachweisen können.
- dem Gast ein Qualitätsversprechen geben.
- objektive und unabhängige Prüfung gewährleisten.
- über eine ausdifferenzierte Marketing- und Kooperationsstrategie verfügen.
- in der Lage sein, den Direktvertrieb zu stärken.
- klare Anforderungen an Mitgliedsbetriebe formulieren.

Initiativen, die vorrangig nach innen wirken, müssen vor allem

- individuell und flexibel auf die Bedürfnisse der Betriebe eingehen können.
- Wissen und Prozess-Know-how vermitteln.
- von den Betrieben selbst in Gang gehalten und gelebt werden.

Abb. 18: Entwicklung der Qualitätsinitiativen im Deutschlandtourismus

Ziele der Betriebe für die Teilnahme an ausgewählten Qualitätsinitiativen



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



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



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

Von betrieblicher Seite dominierte lange eine negative Sichtweise auf Bewertungen beziehungsweise Bewertungsportale. Ihnen wurde häufig vorgeworfen, gefälschte Bewertungen und nicht repräsentative Gesamturteile zu veröffentlichen. Gleichzeitig hielten Unternehmen Klassifizierungssysteme für überholt und die Gästebewertungen für das Zukunftsmodell der innerbetrieblichen Qualitätsoptimierung. Was ist das Stimmungsbild heute?

### Qualitätsinitiativen und Online-Bewertungen: Ergänzung, nicht Ablösung

Aktuell gehen nur 8 Prozent der befragten Betriebe in Westfalen-Lippe davon aus, dass Bewertungen die bestehenden Qualitätsinitiativen/Klassifizierungen überflüssig machen. Vier von zehn Betrieben erwarten, dass Online-Bewertungen für die Buchungsentscheidung der Gäste zukünftig an Bedeutung gewinnen. Vom Mangel an Objektivität der Bewertungsportale sind nach wie vor viele – fünf von sechs Betrieben – überzeugt. Zwar sind Gästebewertungen per se subjektiv und von den individuellen Bedürfnissen und Erfahrungen geprägt; wenn aber eine Vielzahl von Gästen die Ausstattung oder die Serviceleistung eines Betriebes bemängelt, dürfte an diesem Urteil kaum zu rütteln sein.

---

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

---

Dass Bewertungen für die Gäste einen hohen Stellenwert einnehmen, haben die Betriebe in Westfalen-Lippe erkannt und akzeptiert. Nun gilt es, Bewertungsportale als Qualitätstool zu begreifen, das viele nützliche Informationen bereithält, die sich produktiv verwerten lassen. Der Umgang mit Bewertungen ist heute auf einem deutlich professionelleren Niveau angekommen.

Die Zahl der Bewertungen wird weiter wachsen, was die Frage aufwirft, wie viel Orientierung sie dem Gast künftig bietet. Einer Studie zu-

folge sind beispielsweise 350 Wiener 3-, 4- und 5-Sterne-Hotels auf HolidayCheck bewertet – 63 Prozent davon mit einer Weiterempfehlungsrate von mindestens 90 Prozent. Rund 57 Prozent weisen einen Bewertungsdurchschnitt von mindestens 5 bis maximal 6 Punkten auf, was die Höchstnote darstellt. Die Autoren folgern daraus, dass die Dichte an Hotelbewertungen insbesondere in Ballungszentren bald ihren Zenit erreicht haben wird. Ein guter Bewertungsdurchschnitt sei folglich kein Unterscheidungsmerkmal mehr, sondern Pflichtaufgabe.<sup>58</sup>

### Bewertungsportale entwickeln sich kontinuierlich weiter

Portale, ob Booking.com, TripAdvisor, HolidayCheck oder die Daten-Weltmacht Google, sind Geschäftsmodelle mit erheblichen finanziellen und personellen Ressourcen, mit Innovationsstärke und einer permanenten Wandlungsbereitschaft. Den Kampf um Marktanteile wird der gewinnen, der den Gast am besten kennt. Dafür werden die Portale weiterhin intensiv an ihren Selektionsmöglichkeiten arbeiten und die Suchfunktionen im Sinne der Gästebedürfnisse perfektionieren. Schon jetzt gehen die Portale verstärkt auf die Suche nach eingegrenzten, spezifischen Erlebnisangeboten und verharren nicht bei bloßen Bewertungen der Hardware-Kriterien. Die Vielzahl der Bewertungen eröffnet die Chance, immer individuellere Interessen abzubilden. Und auch für die Betriebe und die Destinationen entstehen Vorteile, wenn sich das Qualitätsurteil durch mehr Masse verdichtet – sofern sie in der Lage sind, dank Aggregationstechnologie den Überblick zu behalten.

---

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

---

An der Anerkennung der Marktmacht der Portale auch durch die hinter Klassifizierungen und Qualitätssiegeln stehenden Organisationen führt kein Weg vorbei. Provisionszahlungen schlagen negativ zu Buche und natürlich muss

es das Ziel des Tourismus sein, durch Direktvertrieb die Kapitalkraft der Betriebe zu stärken, was jedoch nicht immer gelingt und innovative Ansätze verlangt. Parallel dazu sollte an einer Lösung gearbeitet werden, die Stärken der Systeme, Kundenwissen und Marktdurchdringung auf der einen Seite und neutrale Prüfung sowie Hilfe zur Selbsthilfe auf der anderen zu vereinen.

### **Portale müssen Verantwortung übernehmen – zum Wohle des Gastes**

Steht auch für die Portale der Gast im Mittelpunkt, bedeutet das, dass diese nicht mit irreführenden Sternen oder Ähnlichem werben, sondern in ihrem eigenen Interesse geprüfte Selektionskriterien anbieten sollten. Dass hierfür eigens Gerichte bemüht werden müssen, um Verbraucherschutz zu gewährleisten, ist bedauerlich. Transnationale Portale haben verständlicherweise kein Interesse daran, für jede Region eigene Siegel zu entwickeln oder nur für einen Teil der Betriebe die Hotelsterne darzustellen – zumal Betriebe mithilfe einer gängigen Sterne- oder Punktebewertung besser an den Gast/ Kunden gebracht werden können, denn sie suggerieren bestimmte Standards, obwohl diese nur auf der ungeprüften Eigeneinschätzung des Hotels oder Portals basieren.

Wenn beides, Portale und Qualitätsinitiativen, zum Wohle des Kunden stärker miteinander verbunden werden soll, dann muss in leistungsfähige (mindestens) bundesweite Klassifizierungen investiert werden, denen sich die gesamte Branche verschreiben kann. Wie diese aussehen können und was von der jetzigen „Siegelwelt“ schützenswert ist, gilt es zu diskutieren.

► Kap. IV, 5

Die touristischen Akteure und ihre Belange spielen für die wendigen, dynamischen Portale und ihre strategische Ausrichtung keine Rolle. Dennoch sind innovative Ansätze, um der subjektiven Bewertung des Gastes eine objektive Entscheidungshilfe zur Seite zu stellen, erstrebenswert, weil Vertrauen die Kernkompetenz eines Wegweisers sein muss, was die Basis (lukrativer) Kundenbindung darstellt.

### **Kurz notiert: Portale als Wegweiser**

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

## 5 Besser werden: Stellschrauben für mehr Qualität im Tourismus

Die wichtigste Maßnahme zur Qualitätsverbesserung im Tourismus ist das konsequente Denken aus Gäste- beziehungsweise Zielgruppenperspektive – das gilt für alle Akteursgruppen im Westfalen-Lippe-Tourismus gleichermaßen.

---

War so, ist so, bleibt so: Qualität geht alle an.

---

Qualität im Tourismus kann weder aus einer Verweigerungshaltung noch aus der Position

eines Einzelkämpfers heraus gelingen. Dies gilt es zu verinnerlichen. Qualität muss als Querschnittsaufgabe und Verantwortung aller Akteure begriffen und gemanagt werden. Zufriedene Gäste zu gewinnen, setzt Kooperation voraus. Aufgrund der Vielzahl der Leistungsträger, die das Reiseerlebnis des Gastes mitbestimmen und beeinflussen, ist die Geschlossenheit der Servicekette von besonderer Bedeutung. Dabei trägt jedes einzelne Glied der Kette, das in die Beurteilung mit einfließt, Verantwortung für die Zufriedenheit des Gastes und gelungene Kundenbindung.

### Qualitäts-Rollenverteilung auf einen Blick

**Gastlichkeitsprofi:** Betriebe müssen sich über die Erwartungen des Gastes im Klaren sein, sich konsequent professionalisieren und mündig entscheiden, welche Qualitätsinstrumente für sie nutzbringend sind. Essenziell sind externe Impulse, um eigene Qualitätsprozesse in Gang zu setzen. Betriebe müssen sich als Teil der Servicekette verstehen und sich stärker dafür öffnen, die Destination bei ihren Bemühungen zu unterstützen, das Gästelerlebnis zu optimieren.

**Prozesscoach und Erlebnisarchitekt:** Vorrangige Aufgabe der Tourismusorganisationen ist es, das Gesamterlebnis des Gastes im Blick zu haben. Sie nehmen weniger die Rolle eines Vermittlers von Klassifizierungen ein, sondern positionieren sich als Prozesscoach für mehr Qualitätsbewusstsein bei den Betrieben und verantworten die Qualität entlang der Servicekette. Ihre Kernkompetenzen im Qualitätsmanagement liegen im Bilden und Ausbauen von Netzwerken sowie im Coaching.

**Nutzenstifter:** Die Qualitätsinitiativen im Deutschlandtourismus können für Betriebe und Tourismusorganisationen weiterhin wichtige Partner und Richtschnur für die Bedürfnisse der Gäste sein. Die Daseinsberechtigung ist jedoch an den Grad des Nutzens gekoppelt. An einer kritischen Selbstreflexion der eigenen Vertriebsrelevanz führt kein Weg vorbei.

**Wegweiser:** Online-Portale verschaffen Gästen einen Überblick über das vielfältige touristische Angebot und geben Betrieben Hinweise für Leistungsverbesserungen. Die Ergänzung von Gästebewertungen um harte Prüfurteile bedeutet höhere Transparenz und Sicherheit für den Kunden.

Qualitätsinitiativen ermöglichen es den Akteuren, ihr Qualitätsniveau anzuheben, sei es durch Hinweise, was gute Qualität aus Gästesicht ausmacht, oder durch Managementsysteme für die interne Prozessoptimierung. Doch ob und wie viel ein Betrieb in Qualität investiert, bleibt seine unternehmerische Entscheidung.

---

Qualität muss bottom-up erfolgen.

---

Ob ein Unternehmen sich einer Marketingkooperation anschließt und dafür einen fünf-

stelligen Mitgliedsbeitrag oder einen dreistelligen Betrag in Klassifizierung/Zertifizierung und Ähnliches investiert, hängt von vielfältigen strategischen Überlegungen zu Qualität, Spezifizierung und Vertrieb ab. Beides hat seine Berechtigung. Was jedoch nicht länger akzeptabel ist, ist die geringe Bereitschaft, für Qualitätsprozesse auch finanzielle Mittel bereitzustellen. Viele Relaunch-Ideen, zum Beispiel für mehr individuelle Beratung, geraten schon vor der Feldphase ins Stocken, weil die Nachfrage seitens der Branche sich als wahrscheinlich zu gering erweist.

Aus Einzelcoachings werden dann Sensibilisierungsveranstaltungen in den Regionen, an denen die immer gleichen Partner teilnehmen. Diesen Kreislauf gilt es zu durchbrechen. Für die Qualitätsinitiativen heißt es deshalb, Kraft durch Neujustierung zu schöpfen. Die Branche braucht professionelle Programme, die in die Breite wirken.

Für die DMO ist es wiederum eine Kernaufgabe, für mehr Qualität zu werben und zu sorgen. Sie muss Betrieben, die verbesserungswillig sind, Angebote unterbreiten, entweder in Eigenregie oder (mit Blick auf knappe Kassen, Effizienz und wenig Personal) in Kooperation mit vorhandenen Systemen. Die DMO kann selbst Coaches ausbilden und Seminare durchführen oder je nach Bedarf Profis vermitteln. Die DMO ist

zudem eine entscheidende Schnittstelle, um die Akteure einer Region zusammenzubringen, den Austausch zu fördern und Wissenstransfer zu leisten. Besonders engagierte Betriebe, ermittelt über eine Art „Q-Aktivitätsindex“, könnten durch die DMO belohnt und so Anreize für eine größere Beteiligung geschaffen werden. Das Gleichheitsprinzip trägt nicht dazu bei, den Wettbewerb untereinander und damit auch die Qualität in einer Region zu erhöhen. Die Beurteilung über die Qualität eines Betriebes muss sowohl auf die Eigen- als auch auf eine Fremdeinschätzung (Gast und/oder eine objektive Beurteilung) setzen, muss die Pläne und den Willen, sich zu verbessern, berücksichtigen und im Ergebnis Anreize zur Umsetzung bieten. Der Wunsch, dabei zu sein, soll befeuert werden.

#### **Fallbeispiel: Gastgeben auf Vorarlberger Art**

Regional, gastfreundlich, nachhaltig und vernetzt – im Netzwerk Gastgeben auf Vorarlberger Art (GVA) engagieren sich Betriebe, die die Tourismusstrategie 2020 in ihrem Bereich umsetzen wollen. Statt den Unternehmen einen gemeinsamen Standard aufzuzwingen, fördert das Programm die individuelle Qualitätsentwicklung. Das Motto des gesamten Prozesses lautet daher: „Positives Feedback und Support statt Kontrolle“. Die Akteure bewerben sich und durchlaufen verschiedene Stufen, bis sie die Auszeichnung erhalten. Dazu gehören Selbsteinschätzung, Einstiegsworkshop, externe Standortbestimmung, Mentoren-Analyse und Ähnliches. Eine Jury entscheidet letztlich, wer die Auszeichnung bekommt. Partner erhalten finanzielle Anreize, vor allem aber Zugang zu Wissen durch die sogenannten Strategie-Engel, die den Betrieben zur Seite stehen. Statt einer Plakette an der Tür dürfen sich alle Partner mit einer individuell gravierten „Lob- und Dank-Bank“ als sichtbare Anerkennung schmücken. Den Austausch untereinander fördern regelmäßige Erfahrungsaustausch-Treffen, spezielle Workshops und ein eigens konzipiertes GVA-Symposium.

Ziel ist die Ausbildung einer speziellen GVA-DNA, die neben bereits bestehenden Klassifizierungen ihre Wirkung entfalten soll. Im Netzwerk sind Gastgeber sowie am Tourismus interessierte Personen und Unternehmen willkommen. Das Netzwerk ist „offen, aber nicht beliebig“ und stellt die Freude in den Vordergrund, nicht den Zwang. Die Qualitätssicherung im Projekt verantworten ein Steuerungskreis und interdisziplinär besetzte Arbeitsgruppen.



Quelle: [tourismus2020.at](http://tourismus2020.at)

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

Aus diesem Grund müssen strategische Entscheidungen wohldurchdacht und auf Langfristigkeit ausgerichtet sein. Das gilt für Betriebe und Destinationen, aber auch für politische

Instanzen, die durch zielgerichtete Förderung viel Kraft spenden, durch kurzfristige Kurswechsel aber auch viel Kraft kosten können. Der Blick sollte sich dabei weniger auf monetäre Unterstützung richten, sondern eher eine Verständigung auf eine gemeinsame Strategie im

Sinn haben, die das Qualitätsbestreben wieder stärker von innen heraus weckt.

---

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

---

Auf welcher Ebene Qualitätsoffensiven auch immer erarbeitet werden, erfolgreich werden nur jene, denen es gelingt, den Beteiligten Freude am Gästeglück zu vermitteln. Außerdem sollten sich die Qualitätsbemühungen direkt oder indirekt im Betriebsergebnis niederschlagen. Hier die zehn wesentlichen Faktoren für mehr Qualität im Westfalen-Lippe-Tourismus:

- Qualitätsstrategie entwickeln, die alle Dimensionen im Blick hat und alle relevanten Partner beteiligt
- mehr Strategiewert für das Qualitätsziel erzeugen, um die Erlebnisqualität beim Gast zu erhöhen
- unabhängige Qualitätsberater mit Branchen-Know-how und überzeugenden Argumenten engagieren
- integrative Ansätze verfolgen, um sich bei der Vielzahl von Initiativen nicht zu „verlaufen“
- finanzielle und personelle Ressourcen für einen dauerhaften Prozess bereitstellen
- qualifizierte Mitarbeiter binden, die mit Spaß bei der Sache sind

- Instrumentarium zur Messung der Gäste-, Mitarbeiter- und Bevölkerungszufriedenheit schaffen und einsetzen
- Kultur des ständigen „Selbsthinterfragens“ zur kontinuierlichen Verbesserung entwickeln
- den Mut aufbringen, Überholtes über Bord zu werfen
- offen sein, neue Wege mit alten und neuen Partnern zu beschreiten

Diese zehn Faktoren oder Schritte verweisen auf die bereits zu Beginn betonte Maßgabe: Qualität ist und bleibt der Schlüssel zum langfristigen Erfolg im Tourismus. Die Auswirkungen der Corona-Pandemie ändern daran auch langfristig nichts, obwohl sie zweifellos kurz- und mittelfristig bereits etablierte Strukturen und Handlungsweisen torpedieren. Deshalb ist es elementar, daran zu arbeiten, agil auf Veränderungen reagieren zu können. Und es braucht immer wieder eine ganz zentrale „Zutat“, die es in dieser Form nicht zu kaufen gibt: Begeisterung für das Gastgeben.

---

Bleiben Sie tatkräftig und voller Begeisterung für den Tourismus in Westfalen-Lippe und Ihre Gäste.

---

# V Anhang

## Online-Anhang

Den Anhang finden Sie online unter  
[www.s-tourismusbarometer-wl.eu/tourismusbarometer/downloads](http://www.s-tourismusbarometer-wl.eu/tourismusbarometer/downloads)



## Literatur

### **Bundesministerium für Wirtschaft und Energie:**

Eckpunkte der Bundesregierung – Orientierungsrahmen für eine nationale Tourismusstrategie. Kabinettsbeschluss der Bundesregierung, 2019

**DEHOGA:** Blitzumfrage, März 2020

**DEHOGA:** DEHOGA fordert Rettungspaket für das Gastgewerbe, Pressemitteilung, Berlin, 6.4.2020

**DEHOGA-Bundesverband:** Repräsentative Umfrage TNS Infratest zur Relevanz von Informationsquellen für die Hotelauswahl, 2014

**DESTATIS:** Deutsche Wirtschaft ist im Jahr 2019 um 0,6 % gewachsen, Pressemitteilung, Wiesbaden, 15.1.2020

**dwif-Consulting GmbH:** Tagesreisenmonitor

### **Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation**

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

**GfK Retail and Technology:** Corona-Schock: Konsumklima erreicht historischen Tiefpunkt, Pressemitteilung, Nürnberg, 23.4.2020

**ifo Institut:** ifo Geschäftsklima stürzt auf historisches Tief, Pressemitteilung, München, 24.4.2020

**Internationaler Währungsfond (IWF):** World Economic Outlook, Chapter 1, April 2020

**Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes:** Recovery-Check #1, Salzgitter 2020

**Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen:** Vernetzt, digital, innovativ – Die neue Strategie für das Tourismusland Nordrhein-Westfalen, 2019

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

**Oberösterreich Tourismus:** Service Design – Ein kleines Vokabularium. Linz.

**STR:** COVID-19 hotel performance update, Webinar, April 2020

**TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH:** Die Zukunft der Tourist-Informationen – Ein Leitfaden für Brandenburg. Potsdam, 2017

**Tourismus NRW e.V.:** Ergebnisse der landesweiten Gästebefragung „Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus“ für Nordrhein-Westfalen. 2019

**UNWTO:** World Tourism Barometer. Madrid 2020

**Werkschau DestinationCamp 2016**

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

## Expertengespräche

ADFC Bett+Bike Service GmbH,  
Wolfram Hinnenthal, ehemaliger Geschäftsführer

DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH,  
Kristin Scheibel, Referentin

Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V.,  
Rolf Schrader, Geschäftsführer

Deutscher Tourismusverband e. V.,  
Claudia Gilles, ehemalige Hauptgeschäftsführerin

Deutscher Wanderverband e. V.,  
Ute Dicks, Geschäftsführerin

ServiceQualität Deutschland (SQD) e. V.,  
Sven Wolf, Bundeskoordinierungsstelle

## Internet

[hungrig.ms](http://hungrig.ms)

[the.niu.de](http://the.niu.de)

[tourismus2020.at](http://tourismus2020.at)

[tripinn-hotels.com](http://tripinn-hotels.com)

[www.ahgz.de](http://www.ahgz.de)

[www.allwetterzoo.de](http://www.allwetterzoo.de)

[www.bad-berleburg.de](http://www.bad-berleburg.de)

[www.baerenwald-mueritz.de](http://www.baerenwald-mueritz.de)

[www.bestfewo.de](http://www.bestfewo.de)

[www.bettundbike.de](http://www.bettundbike.de)

[www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

[www.bremerhaven.de/instawalk](http://www.bremerhaven.de/instawalk)

[www.bvcd.de/themen/coronavirus.html](http://www.bvcd.de/themen/coronavirus.html)

[www.destatis.de](http://www.destatis.de)

[www.deutschertourismusverband.de](http://www.deutschertourismusverband.de)

[www.dwif.de](http://www.dwif.de)

[www.futurehotel.de](http://www.futurehotel.de)

[www.graubuenden.ch](http://www.graubuenden.ch)

[www.hotelstars.eu](http://www.hotelstars.eu)

[www.hotelsterne.de](http://www.hotelsterne.de)

[www.informationsdienst.ruhr](http://www.informationsdienst.ruhr)

[www.leonardo-hotels.de](http://www.leonardo-hotels.de)

[www.lwl-freilichtmuseum-detmold.de](http://www.lwl-freilichtmuseum-detmold.de)

[www.nachhaltigkeitspreis.de](http://www.nachhaltigkeitspreis.de)

[www.noch-besser-vermieten.de](http://www.noch-besser-vermieten.de)

[www.prodinger-tourismusberatung.at](http://www.prodinger-tourismusberatung.at)

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

[www.reisen-fuer-alle.de](http://www.reisen-fuer-alle.de)

[www.ruhr24.de](http://www.ruhr24.de)

[www.ruhr-tourismus.de](http://www.ruhr-tourismus.de)

[www.sparkassen-tourismusbarometer.de](http://www.sparkassen-tourismusbarometer.de)

[www.stayery.de/bielefeld](http://www.stayery.de/bielefeld)

[www.s-tourismusbarometer-wl.eu](http://www.s-tourismusbarometer-wl.eu)

[www.stv-fst.ch](http://www.stv-fst.ch)

[www.theater-oberhausen.de](http://www.theater-oberhausen.de)

[www.tophotel.de](http://www.tophotel.de)

[www.touristiker-nrw.de](http://www.touristiker-nrw.de)

[www.tripadvisor.de](http://www.tripadvisor.de)

[www.trustyou.com](http://www.trustyou.com)

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

[www.wintersport-arena.de](http://www.wintersport-arena.de)

## Daten

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

# Beirat

Dr. Bernhard Baumann  
Gemeinde Neunkirchen

Axel Biermann  
Ruhr Tourismus GmbH

Hubert Böddeker  
Sparkasse Paderborn-Detmold

Frank Butenhoff  
Ministerium für Wirtschaft, Innovation,  
Digitalisierung und Energie des Landes  
Nordrhein-Westfalen

Torsten Cremer  
Sparkasse Hamm

Dr. Heike Döll-König  
Tourismus NRW e. V.

Monika Dombrowsky  
Touristikverband Siegerland-Wittgenstein e. V.

Dr. Mathias Feige  
dwif-Consulting GmbH

Hans-Josef Fischer  
Information und Technik Nordrhein-Westfalen

Dr. Olaf Gericke  
Landkreistag Nordrhein-Westfalen

Karsten Heinsohn  
dwif-Consulting GmbH

Norbert Hypki  
Sparkasse Westmünsterland

Mike Kernig  
Vereinigte Sparkasse im Märkischen Kreis

Maria Klaas  
Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold

Michael Kösters  
Münsterland e. V.

Thomas Kubendorff  
Das Münsterland – Die Gärten und Parks e. V.

Barbara Meißner  
Städtetag Nordrhein-Westfalen

Joachim Odenell  
Industrie- und Handelskammer zu Dortmund

Matthias Paschke  
Sparkasse Bad Oeynhausen – Porta Westfalica

Matthias Rothermund  
DORTMUNDtourismus GmbH

Birgit Rudolph  
Rheine.Tourismus.Veranstaltungen e. V.

Christoph Rüther  
Stadt Bad Wünnenberg

Roland Schäfer  
Deutscher Städte- und Gemeindebund

Ralf Siebelt  
DEHOGA Westfalen e. V.

Tobias Valentien  
Teutoburger Wald Tourismus – Fachbereich  
der OstWestfalenLippe GmbH

Peter Vogt  
Sparkasse Mitten im Sauerland

Jürgen Wannhoff  
Sparkassenverband Westfalen-Lippe

Thomas Weber  
Sauerland-Tourismus e. V.

Günter Zimmermann  
Sparkasse Siegen

## **Beratend:**

Andreas Löbbe  
Sparkassenverband Westfalen-Lippe

Nina Ostermann  
Sparkassenverband Westfalen-Lippe

## Impressum

- Herausgeber** Sparkassenverband Westfalen-Lippe  
Regina-Protmann-Straße 1  
48159 Münster  
Betreuung durch Andreas Löbbe/Nina Ostermann
- Ansprechpartnerin** Nina Ostermann  
Telefon (0251) 2104-119  
Telefax (0251) 2104-330  
E-Mail n.ostermann@svwl.eu  
Internet www.svwl.eu
- Bearbeitung** dwif-Consulting GmbH
- dwif – Büro Berlin  
Marienstraße 19/20  
10117 Berlin  
Telefon (030) 7 57 94 90  
Telefax (030) 7 57 94 918  
E-Mail info-berlin@dwif.de  
Internet www.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
- Gestaltung und Satz** Cyrano Kommunikation GmbH  
Hohenzollernring 49–51  
48145 Münster  
Telefon (0251) 98776-0  
Telefax (0251) 98776-99  
E-Mail info@cyrano.de  
Internet www.cyrano.de
- Bildnachweis**
- © Cover: Rothaarsteigverein e.V./„Aussicht am Rothaarsteig“/Foto: Klaus-Peter Kappest
  - © MWIDE NRW/Foto: Roberto Pfeil (S. 3)
  - © Münsterland e.V./Foto: Maren Kuitert (S. 4)
  - © Teutoburger Wald Tourismus/Kulturland Kreis Höxter – „Schweben über Fels und Wasser – WeserSkyWalk“/Foto: F. Grawe (S. 4)
  - © Sauerland-Tourismus e.V./„Möhnetalradweg Kanzelbrücke“/Foto: Dennis Stratmann (S. 4)
  - © Ruhr Tourismus GmbH/„Jahrhunderthalle Bochum“/Foto: Nielinger (S. 4)
  - © Touristikverband Siegerland-Wittgenstein e.V./„Unweit von Hilchenbach“/Foto: Klaus-Peter Kappest (S. 4)
  - © SVWL/Fotoimpressionen „TB-Branchentreffen 2019“ (S. 5)
  - © Touristikverband Siegerland-Wittgenstein e.V./„Freudenberger Kurpark\_Ausblick historische Altstadt“/Foto: Klaus-Peter Kappest (S. 6, S. 8)
  - © „Havixbeck\_Schloss\_Burg\_Hülshoff“/Foto: Münsterland e.V. (S. 6, S. 16)
  - © Ruhr Tourismus GmbH/„2019 Henrichshütte\_Ruhr & Natur\_Herbst\_HAT“/Foto: Dennis Stratmann (S. 7, S. 18)
  - © Teutoburger Wald Tourismus/„Teutoburger Wald\_Detmold\_Hermannsdenkmal\_0010“/Foto: Tourismus NRW e.V. (S. 7, S. 36)
  - © „Sonnenuntergang\_Schnee“/Sauerland-Tourismus e.V./Foto: Paul Masukowitz (S. 7, S. 54)

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder in irgendeinem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© Stand: Juni 2020



