

Jahresbericht 2017

# Sparkassen- Tourismusbarometer Niedersachsen

 Finanzgruppe  
Sparkassenverband Niedersachsen



## VORWORT

Qualität ist im Wettbewerb der Destinationen der Schlüssel zum Erfolg. Es gilt die Gästewünsche möglichst optimal zu erfüllen. Aber Qualität entsteht nicht von allein. Wir benötigen ein Management der Prozesse, um die notwendige Professionalisierung der mittelständisch geprägten Anbieter voranzutreiben und sie fit für den Wettbewerb zu machen. Aber was genau bedeutet das für die tägliche Arbeit im Tourismus? Wie nehmen die Gäste Qualität wahr und wie leben sie die Betriebe? Welche Rolle haben die Tourismusorganisationen, Qualitätsinitiativen und Bewertungsportale? Das Sparkassen-Tourismusbarometer setzt Impulse für mehr Qualität im Niedersachsen-Tourismus und liefert konkrete Ansatzpunkte für die Branche.

Hier knüpft das Tourismusbarometer an seine eigenen Ansprüche an. Es beobachtet kontinuierlich, problembezogen und handlungsorientiert die Tourismusedwicklung in Niedersachsen, den Ländern und Regionen sowie auf Bundesebene. Es zieht einen Mehrwert aus vielen unterschiedlichen Datenquellen und ergänzt sie um eigene Erhebungen. Aus einem Flickenteppich unterschiedlicher Daten und Markttrends schafft es ein Gesamtbild der Tourismusedwicklung. Es macht auf Erfolge und Misserfolge sowie auf strukturelle Veränderungen im Tourismus aufmerksam, weist frühzeitig auf problematische Entwicklungen hin und zeigt Perspektiven auf.

Liebe Leserinnen und Leser, der Tourismus im Land befindet sich im Aufwind. Mit einem Plus von 3,5 Prozent bei den Übernachtungen lag Niedersachsen 2016 auf Platz 3 im Dynamikranking aller Bundesländer, erstmals seit 2009 wieder über dem Bundesdurchschnitt. Alle 13 niedersächsischen Regionen trugen ihren Teil dazu bei. Schritt für Schritt schlägt sich diese positive Entwicklung auch in den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen des Gastgewerbes nieder: Die Eigenkapitalquote ist deutlich gestiegen und auch die Investitionstätigkeit hat zugenommen, wenngleich noch Luft nach oben besteht. Das geht aus exklusiven Daten der Sparkassen hervor.

Die positive Gesamtentwicklung – die das Tourismusbarometer bereits im vergangenen Jahr attestiert hat – setzte sich 2016 fort. Jetzt gilt es, nicht nachzulassen und über eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung sowie steigende Investitionen in die Hardware und das Personal weiter an Fahrt aufzunehmen.



Die niedersächsischen Sparkassen stehen Ihnen als Ansprechpartner für eine erfolgreiche Gestaltung Ihrer unternehmerischen Zukunft gerne zur Verfügung. Der Barometerbericht 2017 zeigt Ihnen mit harten Fakten und praktischen Tipps vor allem Chancen und Möglichkeiten auf.

Ich wünsche Ihnen eine spannende und inspirierende Lektüre und geschäftlich viel Erfolg.



Thomas Mang  
Präsident  
Sparkassenverband Niedersachsen

## **BEIRAT**

### **Rainer Balke**

DEHOGA  
Landesverband Niedersachsen e. V.

### **Lars Bengsch**

dwif-Consulting GmbH

### **Ulrich von dem Bruch**

Lüneburger Heide GmbH

### **Uwe Carli**

Emsland Touristik GmbH

### **Alois Drube**

Stadtsparkasse Hameln

### **Frank Elsner**

Sparkasse Lüneburg

### **Martin Exner**

Industrie- und Handelskammer  
Lüneburg-Wolfsburg

### **Frank Fastenau**

Sparkasse LeerWittmund

### **Karin Hahn**

Niedersächsisches Ministerium für  
Wirtschaft, Arbeit und Verkehr

### **Karsten Heinsohn**

dwif-Consulting GmbH

### **Volkmar Jaath**

Sparkassenverband Niedersachsen

### **Sonja Janßen**

Tourismusverband Nordsee e. V.

### **Manfred Ostermann**

Landkreis Heidekreis

### **Kerstin Peters**

Sparkassenverband Niedersachsen

### **Lutz Poguntke**

Sparkasse Hildesheim Goslar Peine

### **May-Britt Pürschel**

Niedersächsisches Ministerium für  
Wirtschaft, Arbeit und Verkehr

### **Carolin Ruh**

TourismusMarketing Niedersachsen GmbH (TMN)

### **Carola Schmidt**

Harzer Tourismusverband e. V.

### **Petra Wegener**

Weserbergland Tourismus e. V.

### **Carolin Wolke**

Die Nordsee GmbH

### **Dr. Manfred Zeiner**

dwif-Consulting GmbH

## INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT .....	1
BEIRAT .....	2
<b>MANAGEMENT SUMMARY .....</b>	<b>5</b>
<b>I EINFÜHRUNG .....</b>	<b>13</b>
<b>II NIEDERSACHSEN-TOURISMUS IM WETTBEWERBSVERGLEICH .....</b>	<b>14</b>
1 Rahmenbedingungen und Stimmung .....	14
2 Touristische Nachfrage .....	17
2.1 Übernachtungen .....	17
2.2 Herkunftsstruktur .....	19
3 Touristisches Angebot .....	23
3.1 Kapazitäten im Beherbergungsgewerbe .....	23
3.2 Auslastung .....	25
4 Betriebstypen im Vergleich .....	26
5 Destinationstypen im Vergleich .....	29
5.1 Küstenregionen .....	30
5.2 Mittelgebirge .....	32
5.3 Städte .....	34
<b>III FREIZEITWIRTSCHAFT UND GASTGEWERBE IN NIEDERSACHSEN .....</b>	<b>39</b>
1 Freizeit- und Kultureinrichtungen .....	39
1.1 Aktuelle Besucherentwicklung .....	40
1.2 Niedersächsische Freizeitwirtschaft im Wettbewerbsvergleich .....	43
1.3 Bedeutung verschiedener Einflussgrößen für die Besucherentwicklung .....	47
1.4 Perspektiven und Trends in der Freizeitwirtschaft .....	50
2 Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe .....	51
2.1 Konjunktur- und Marktbewertung .....	51
2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen .....	57
2.3 Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene .....	61
<b>IV ERFOLGSFAKTOR QUALITÄT: DER WEG ZUM GÄSTEGLÜCK .....</b>	<b>66</b>
1 Spurensuche: Was macht Gäste glücklich? .....	67
2 Glücks-Check: Wie zufrieden sind die Niedersachsen-Gäste? .....	71
3 Verantwortung übernehmen: Qualität muss gemanagt werden .....	74
3.1 Qualitätsaufgaben der Betriebe – Instrumente verstehen lernen .....	74
3.2 Qualitätsaufgaben der DMO – Prozesse starten, lenken und leben .....	81
4 Von Sternen, Qualitätstools und Bewertungen: Was braucht der Markt? .....	90
4.1 Eine Frage des Mehrwerts: Qualitätsinitiativen kämpfen um Zuspruch .....	90
4.2 Vom Angstgegner zum Qualitätsmanagement-Tool: Online-Bewertungen im Wandel .....	108
5 Besser werden: Qualitäts-Stellschrauben für den Niedersachsen-Tourismus .....	112



Anhang.....	117
Abkürzungen.....	133
Literatur .....	134
Impressum.....	136

## MANAGEMENT SUMMARY

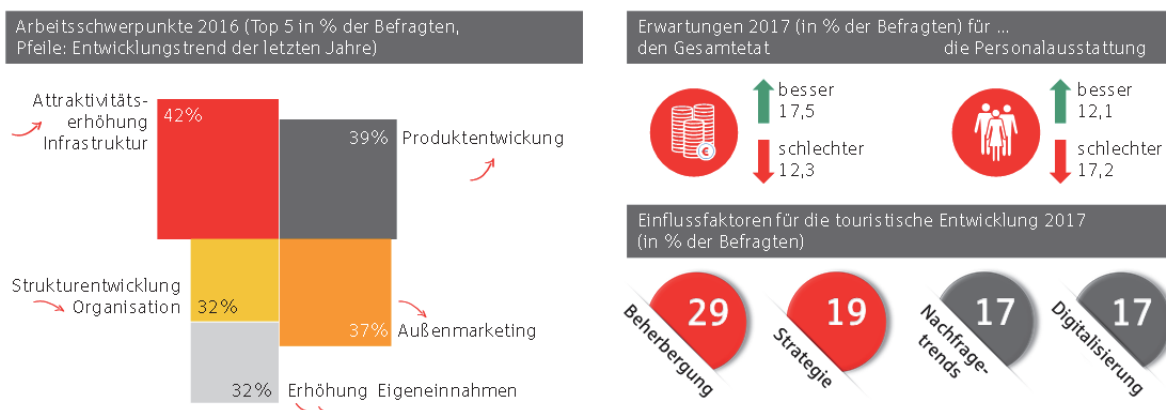
### NIEDERSACHSEN-TOURISMUS IM WETTBEWERBSVERGLEICH

#### Tourismus in Europa sortiert sich neu –Niedersachsens Touristiker stellen Weichen bei Produkten und Infrastruktur

Globale und gesellschaftliche Unsicherheiten bremsen die weltweite Reiselust kaum. Die Entwicklungen des Jahres 2016 zeigen, dass die Reiseindustrie weniger als befürchtet von politischen Unruhen, Terrorangst und internationalen Konflikten beeinflusst wird. Allerdings verändern sich die Reisesströme. So profitiert Spanien von den weltpolitischen Unsicherheiten und überholt Deutschland erstmals bei den Übernachtungszahlen. Auch für den Deutschland-Tourismus war 2016 ein erneutes Rekordjahr, jedoch mit vergleichsweise schwacher Dynamik im Incoming-Tourismus sowie Verschiebungen in den Quellmärkten. Zudem bleiben die Rahmenbedingungen weiterhin schwierig.

Die niedersächsische Tourismusbranche hat im Hinblick auf die Personalausstattung durchwachsene Erwartungen an das Jahr 2017. Darüber hinaus beschäftigen die Touristiker Nachfragetrends, Änderungen im Beherbergungssektor und konzeptionelle Fragen. Auch zeigen sich bereits erste Reaktionen auf veränderte Marktbedingungen: Inzwischen sind Attraktivität der Infrastruktur und Produktentwicklung die wichtigsten Arbeitsschwerpunkte der Touristiker.

#### Lokale und regionale Tourismusorganisationen in Niedersachsen im Blickpunkt



Quelle: dwif 2017

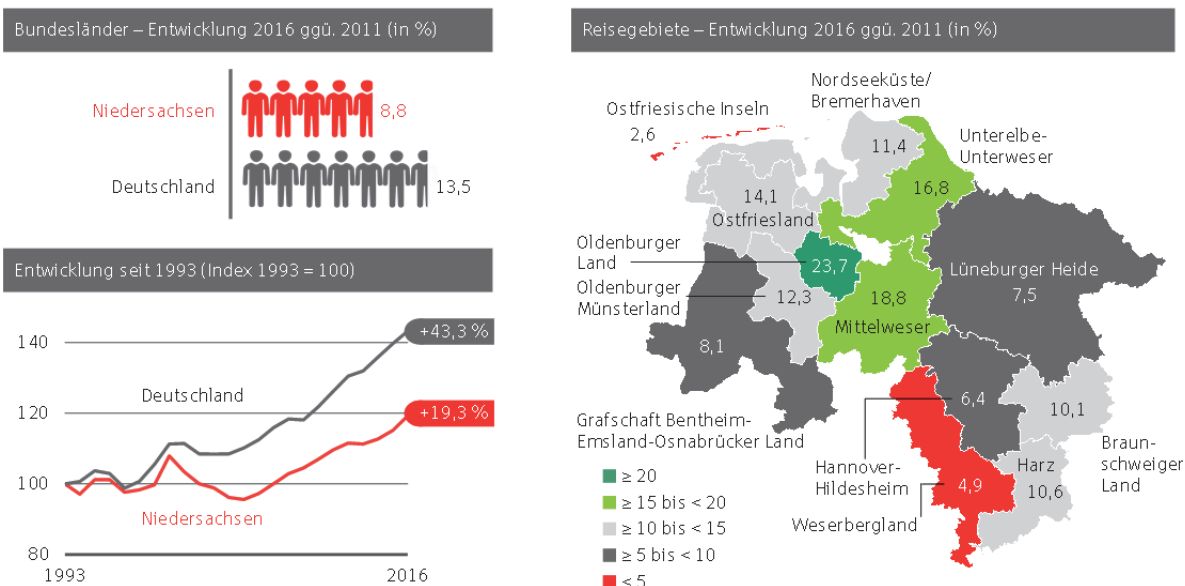
#### Tourismus in Niedersachsen befindet sich im Aufwind

Mit einem Plus von 3,5 Prozent bei den Übernachtungen lag Niedersachsen 2016 auf Platz 3 im Dynamikranking aller Bundesländer und erstmals seit 2009 wieder über dem Bundesdurchschnitt. Alle 13 niedersächsischen Regionen trugen ihren Teil dazu bei. Der Blick auf die Saisonverteilung zeigt: Vor- und Nachsaison werden bei den deutschen Gästen immer beliebter. Die wachsende Inlandsnachfrage und der Trend zur Kurzreise beflügeln diese Tendenz. Die Nachfrage aus dem Ausland weist stabile Zuwachsraten über das ganze Jahr hinweg auf. Dennoch hinkt Niedersachsen im Incoming-Tourismus vielen anderen Bundesländern hinterher. Im Wettbewerb unter den Küstenländern hingegen steht es an der Spitze. Und die Vorzeichen für die Zukunft sind durchaus positiv, zumal die wichtigsten Quellmärkte Niederlande und Dänemark weiter anziehen.

### Städte verlieren Wachstumstreiberstatus, Küsten und Seen stark

Im Gesamtranking der Destinationstypen hat sich 2016 einiges bewegt. Die deutschlandweit interessantesten Entwicklungen sind eine geringere Dynamik der Gesamtnachfrage und eine rasante Aufholjagd der Seenregionen bei gleichzeitiger Abkühlung der Wachstumsraten in den Städten. In Niedersachsen wachsen die Städte im Vergleich zu 2011 immer noch am stärksten, mittlerweile jedoch dicht gefolgt vom ländlichen Raum. Die ländlichen Regionen lagen 2016 im Dynamikranking sogar unangefochten auf Platz 1. Kurzfristig flachte die Entwicklung im Städtetourismus auch in Niedersachsen ab, wobei der Incoming-Tourismus in den Städten besonders große Einbußen erlitt. Deutschlandweit werden die Küstenregionen zu den neuen Wachstumstreibern. Die niedersächsischen Vertreter können dabei aufgrund des bereits stark gesättigten Marktes auf den Ostfriesischen Inseln nur bedingt mithalten. 2016 stellten sie allerdings unter Beweis, dass durchaus noch Potenzial vorhanden ist. Zudem setzten die niedersächsischen Küstenregionen kurzfristig auf eine Kapazitätserweiterung. Die deutschen Mittelgebirge entwickeln sich langfristig positiv. Auch die niedersächsischen Mittelgebirge spielen dabei im vorderen Mittelfeld mit. Regionsübergreifend ist in Niedersachsen mittelfristig eine steigende Internationalisierung bei insgesamt rückläufigen Aufenthaltsdauern zu beobachten.

### Übernachtungsentwicklung in gewerblichen Beherbergungsbetrieben (ab zehn Schlafgelegenheiten)



Quelle: dwif 2017, Daten Statistisches Bundesamt und Landesamt für Statistik Niedersachsen

### Ferienwohnungen und Ferienhäuser erleben auch in Niedersachsen ein Revival

Mittelfristig macht sich auf dem niedersächsischen Beherbergungsmarkt eine Marktverdrängungstendenz bemerkbar. Davon unberührt nimmt das Angebot an Schlafgelegenheiten weiter zu, wodurch die durchschnittliche Betriebsgröße wächst. Im besten Fall ergeben sich daraus weitere Investitionen und ein steigender Professionalisierungsgrad. Ausschlaggebend für den leichten Kapazitätsausbau in Niedersachsen 2016 waren vor allem die Ferienhäuser und Ferienwohnungen, die nach schwierigen Jahren langsam in die Erfolgsspur zurückfinden. Aber auch die Hotels und Hotels garnis bauten ihre Kapazitäten – bei sinkender Anzahl der Betriebe – leicht aus. Aufgrund der starken Nachfrage profitierten die Betriebe 2016 von besseren Auslastungsquoten über alle Segmente hinweg. Allerdings gibt es erhebliche regionale Unterschiede, die der aktuelle Jahresbericht des Sparkassen-Tourismusbarometers Niedersachsen aufzeigt.

## FREIZEITWIRTSCHAFT UND GASTGEWERBE IN NIEDERSACHSEN

### Branche geht von weiterem Wachstum aus

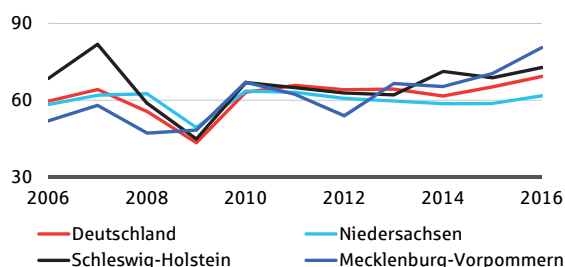
Die anhaltend gute Entwicklung der deutschen Gesamtkonjunktur schlägt sich positiv auf die Umsatzentwicklung und die Branchenstimmung des Gastgewerbes nieder. Neun von zehn Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben in Niedersachsen sind mit der Geschäftslage sehr zufrieden. Steigende Preise und Auslastungszahlen trugen unter anderem zu höheren Umsätzen bei. Die Nettozimmererträge pro verfügbarem Zimmer lagen in Niedersachsen in acht von zwölf Monaten über dem Vorjahresniveau. Es handelt sich also um eine nachhaltig positive Entwicklung und nicht um einmalige, durch Ausreißer beeinflusste Jahresergebnisse. Auch die Arbeitsmarktzahlen verdeutlichen eine gute Branchenentwicklung: Die Beschäftigtenzahlen gingen deutlich nach oben, und es wurden mehr „vollwertige“ sozialversicherungspflichtige als Minijob-Stellen geschaffen. Eine große Herausforderung besteht nach wie vor in der Besetzung von ausgeschriebenen Stellen, wobei Niedersachsen im Vergleich zu Deutschland noch etwas besser dasteht.

### Positive Nachfrageentwicklung schlägt sich in betriebswirtschaftlichen Kennzahlen des Gastgewerbes nieder

Die Eigenkapitalquote ist deutlich gestiegen; und auch die Investitionstätigkeit hat zugenommen, wenngleich hier noch Luft nach oben besteht. Das geht aus exklusiven Daten der Sparkassen hervor. Die nachhaltig gute Konjunkturentwicklung, höhere Nachfragewerte und eine insgesamt positive Marktstimmung in der Branche spiegeln sich mittlerweile in den betriebswirtschaftlichen Ergebnissen wider. Langfristig betrachtet stieg die Gewinnmarge im niedersächsischen Gastgewerbe bei stabiler Innenfinanzierungskraft. Auch eine insgesamt stabile Gesamtkostenbelastung trug zu der erfreulichen Entwicklung bei. Die Personalkosten stiegen zwar, nicht zuletzt aufgrund des Mindestlohns, gleichzeitig sanken jedoch die Waren- und Zinsaufwendungen. Alles in allem dürften daher die Bonitätsbewertungen für gastgewerbliche Betriebe besser ausfallen. Immerhin verbesserten sich die Schuldentilgungsfähigkeit und die Eigenkapitaldecke bereits. Im Median können die niedersächsischen Betriebe ihre Schulden fast zwei Jahre schneller tilgen als noch im Jahr 2006. Die Investitionsbereitschaft in Niedersachsen fällt allerdings etwas geringer, die tatsächliche Investitionstätigkeit (gemessen an der Investitionsquote) wiederum etwas höher aus als in den anderen Küstenbundesländern. Insgesamt gibt es dank der guten Rahmenbedingungen durchaus noch Spielraum, um die Investitionstätigkeiten weiter zu erhöhen.

### Entwicklung der Investitionsbereitschaft und der Investitionsquote

„Unsere Investitionen werden in der kommenden Saison voraussichtlich gleich bleiben/steigen.“ (in %)



Investitionsquote im niedersächsischen Gastgewerbe (in %)

	2006	2015	Ø 2006-2009	Ø 2010-2015
Deutschland	1,4	1,7	1,4	1,7
Beherbergung	1,7	2,1	1,7	2,1
Gastronomie	1,1	1,3	1,1	1,2
Niedersachsen	1,4	2,0	1,3	1,8
Beherbergung	1,7	2,5	1,8	2,4
Gastronomie	1,1	1,4	0,9	1,2

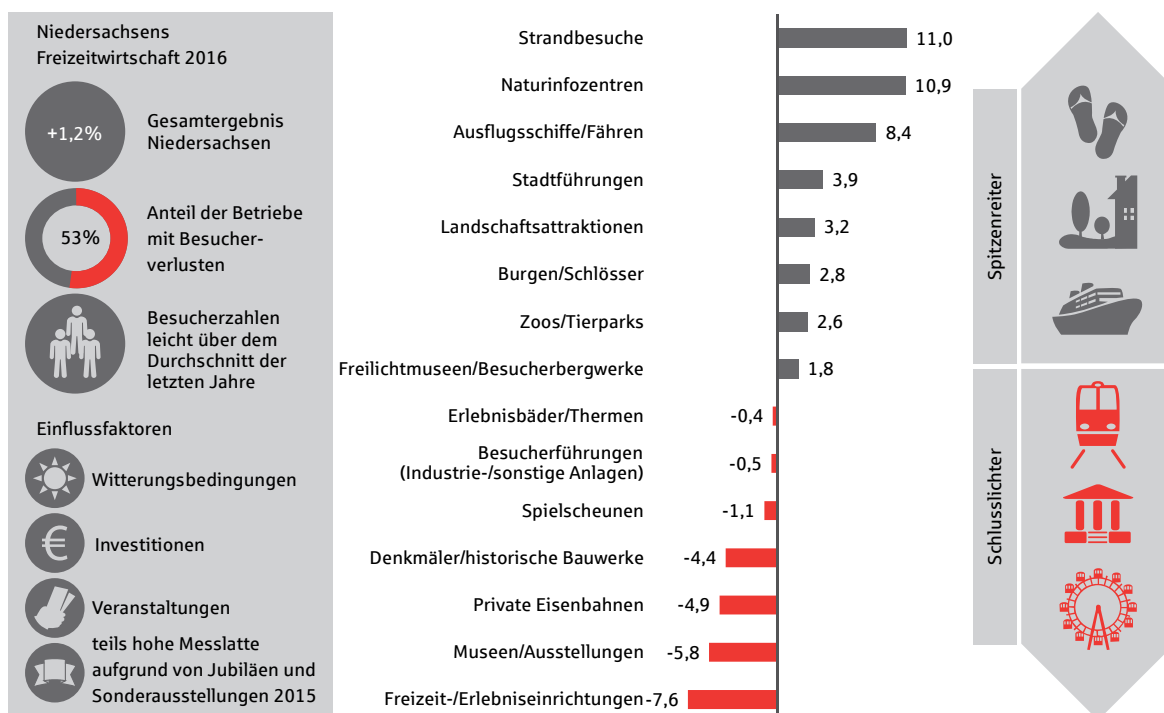
Quelle: DIHK-Saisonumfrage Herbst 2006 bis 2016 und DSV-Sonderauswertung EBIL-Bilanzdaten



### Konkurrenzdruck in der Freizeitwirtschaft nimmt zu

Nach nur leichten Zuwächsen im Vorjahr fiel das Besucherplus der niedersächsischen Freizeitwirtschaft auch 2016 nur verhalten aus: Die Mehrheit der Kategorien zeigte moderate Veränderungen im Vergleich zum Vorjahr. Dennoch gab es einige Ausreißer nach oben wie nach unten. Das beste Ergebnis erzielten Strandbesuche und Naturinfozentren. Freizeit-/Erlebniseinrichtungen hingegen bildeten wie in Schleswig-Holstein das Schlusslicht. Hier sind Impulse im Angebot gefragt, denn auch 2016 gehörten besondere Aktivitäten, zum Beispiel Investitionen, intensives Marketing und Sonderausstellungen, zu den wichtigsten Wachstumsmotoren der Anbieter.

### Kurzfristiger Trend 2016 gegenüber 2015 der Freizeitwirtschaft nach Typen in Niedersachsen (Veränderung der Besucherzahlen in Prozent)



Quelle: dwif 2017, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

Die niedersächsische Freizeitwirtschaft konnte bislang noch nicht wieder an das hohe Besucherniveau des Jahres 2011 anknüpfen. Doch immerhin hat sich der Abstand seit dem Tiefpunkt im Jahr 2013 deutlich verringert.

- Langfristig behauptete sich das Freizeitsegment am besten, während die Lage des musealen Segmentes weiterhin angespannt ist.
- Dabei ist nicht die Betriebsgröße erfolgsentscheidend, sondern die individuelle Anziehungskraft einer Einrichtung.
- Parallel zu den Übernachtungen entwickelte sich auch die Freizeitwirtschaft in den Küsten- und Seenregionen seit einigen Jahren sehr stark. Bei den Städten hingegen verfestigt sich der Abwärtstrend aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität und der geringeren Nachfragezuwächse.
- Die Eintrittspreise steigen von Jahr zu Jahr – ebenso wie das Preisbewusstsein der Besucher. Dennoch: Attraktivität des Betriebes schlägt Preis! Insofern sind Qualität und Erlebnischarakter der Einrichtung offenbar wichtigere Auswahlkriterien als der Eintrittspreis.

## BRANCHENTHEMA 2017: ERFOLGSFAKTOR QUALITÄT – DER WEG ZUM GÄSTEGLÜCK

Qualität ist die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Existenz am Markt. Ein entsprechendes Qualitätsmanagement soll die notwendige Professionalisierung der mittelständisch geprägten Anbieter vorantreiben und sie fit für den Wettbewerb machen. Aber was genau bedeutet das für die tägliche Arbeit? Wie nehmen die Gäste Qualität wahr? Und wie leben die Betriebe die Qualität?

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

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

Laut einer bevölkerungsrepräsentativen Befragung der Deutschen, die im Rahmen des Tourismusbarometers 2017 durchgeführt wurde, 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 – denn das Problem ist schlichtweg, dass die bestehenden Qualitätsinitiativen für den Gast während seiner Buchungstrecke kaum sichtbar sind. So wie die Gäste heute suchen und buchen, bekommen sie häufig gar nicht mit, ob ein Betrieb eine Klassifizierung hat oder nicht, sehr wohl aber, dass er gute Bewertungen hat. Digitale Sichtbarkeit ist demzufolge immer häufiger maßgeblich. Die Qualitätsinitiativen im Deutschland-Tourismus sollten deshalb die eigene Positionierung schärfen und in diesem Zusammenhang die eigene Vertriebsrelevanz kritisch hinterfragen.

Die Gesamtzufriedenheit eines Gastes mit seinem Aufenthalt in einer Destination ergibt 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 seinen Ansprüchen und Erwartungen. Wie zufrieden er nach Hause fährt, hängt von der Gesamtbilanz dieser Einzelurteile ab. So kann der Urlaub trotz gelungener Ausflüge, informativer Stadtführungen und erholsamer Wellness-Angebote insgesamt in schlechter Erinnerung bleiben, wenn Unterkunft oder Servicequalität die Ansprüche nicht erfüllen konnten.

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.

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

Die Zeiten, in denen Beherbergungsbetriebe erst davon überzeugt werden mussten, dass Qualität (ob nun 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 – entsprechend groß ist der Druck auf Vermieter. Und mittlerweile reagieren sie auch, wenngleich das Engagement grundsätzlich ausbaufähig ist: Rund 60 Prozent der befragten niedersächsischen Beherbergungsbetriebe geben an, eine(n) Qualitätsbeauftragte(n) im Haus definiert zu haben, doch nur jeder vierte Betrieb misst dieser Maßnahme des Qualitätsmanagements eine sehr hohe Bedeutung bei. Die befragten Gastronomie-

betriebe und Freizeit-/Kultureinrichtungen setzen zwar noch etwas häufiger Qualitätsbeauftragte ein, aber nicht einmal jeder fünfte Befragte misst ihnen einen sehr hohen Stellenwert in der internen Qualitätssicherung bei.

Außerdem holen sich die befragten Gastgewerbebetriebe und Freizeit-/Kultureinrichtungen in Niedersachsen noch viel zu selten Anregungen von außen, wenn es darum geht, eine kompetente Antwort auf die Frage zu finden, was optimale Qualität heute ausmacht. Nur für etwa 7 Prozent ist externe Beratung zum Thema Qualitätsmanagement ein sehr wichtiges Instrument der Qualitätssicherung; und nur rund 20 Prozent halten die Teilnahme an Qualitätsinitiativen für sehr bedeutsam.

Bedauerlich, denn eine Analyse im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers macht deutlich, dass Unterkunftsbetriebe in Niedersachsen, die an Qualitätsinitiativen teilnehmen, bessere Online-Bewertungen (einen höheren TrustScore) erzielen: Betriebe, die sich an keiner der dargestellten Qualitätsinitiative beteiligen, kommen im Durchschnitt auf einen TrustScore von 79,4 (von maximal 100 Punkten). Unterkünfte hingegen, die sich an einer der untersuchten Initiativen beteiligen, dürfen sich über einen durchschnittlichen TrustScore von 83,4 freuen.

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

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

Die Destinationsmanagement Organisation (DMO) ist in allen Phasen der Customer Journey 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 – bislang allerdings viel zu häufig nur in der Theorie. Zwar fühlen sich knapp 90 Prozent der befragten Tourismusorganisationen in Niedersachsen für die Qualitätssicherung verantwortlich, aber nicht einmal jede Dritte sieht ihre Zuständigkeit in der Verbesserung der Qualität entlang der Servicekette; und ebenfalls nur rund 30 Prozent verstehen sich als Coach für die Betriebe. Vielmehr begreifen sich die Organisationen in erster Linie als Motivator zur Teilnahme an Qualitätsinitiativen und als Vermittler von Weiterbildungsangeboten. Diese Haltung wird künftig kaum noch ausreichen.

Die DMO der Zukunft muss den Qualitätsprozess viel stärker steuern sowie 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.

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

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

Im Ergebnis sind nur 20 Prozent der befragten niedersächsischen Betriebe mit ihrer aktuellen Qualitätsinitiative sehr zufrieden. Begeisterung sieht anders aus! Die daraus resultierenden Aufgaben sind vielfältig: 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 45 Prozent der befragten niedersächsischen Beherbergungsbetriebe fest davon aus, dass Bewertungen auf Online-Portalen für das Qualitätsmanagement immer wichtiger werden. Auch wenn diese von der überwiegenden Mehrheit noch nicht als Ersatz für die bestehenden Klassifizierungen betrachtet werden, ist das keine Erfolgsgarantie für die Zukunft. Die Gäste-sicht bedenkend führt kein Weg daran vorbei: Klassifizierungen und Qualitätssiegel müssen die Marktmacht der Vertriebsportale anerkennen. Die Portale warten nicht auf die touristischen Akteure und ihre Belange, sie verfolgen ihre eigene Strategie. Innovative Ansätze, wie der subjektiven Bewertung des Gastes eine objektive Entscheidungshilfe zur Seite zu stellen ist, sind aber womöglich willkommen, denn Vertrauen – die Basis (lukrativer) Kundenbindung – muss auch die Kernkompetenz eines Wegweisers sein.

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

Qualität im Niedersachsen-Tourismus kann weder mit Verweigerern noch mit Einzelkämpfern gelingen. Vielmehr muss Qualität 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 ist auch von der Beurteilung der gesamten Reise abhängig, weshalb jedes einzelne Glied der Kette seiner Verantwortung gerecht werden muss. Für das Zusammenspiel der Akteure bedeutet das klare Handlungsanforderungen:

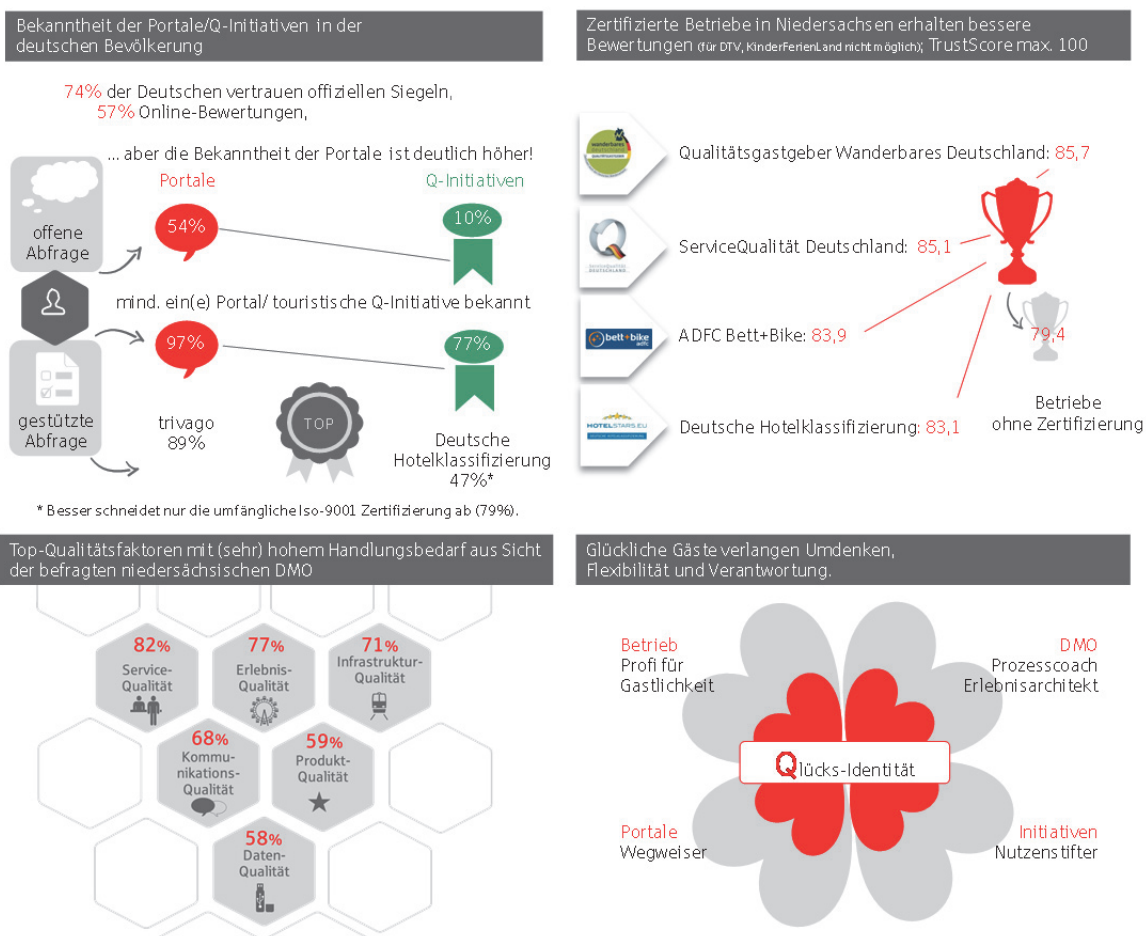
- **Profi für Gastlichkeit:** Die niedersächsischen Betriebe müssen genau wissen, was der Gast will, sich konsequent professionalisieren und mündig entscheiden, welche Qualitätsinstrumente für sie nutzbringend sind. Externe Impulse sind besonders wichtig, um eigene Qualitätsprozesse in Gang zu setzen. 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 in Niedersachsen ist es, das Gesamterlebnis des Gastes im Blick zu haben. Sie müssen sich weniger als Vermittler von Klassifizierungen denn als Prozesscoach für mehr Qualitätsbewusstsein bei den Betrieben positionieren und sich für die Qualität entlang der Servicekette verantwortlich fühlen. Netzwerken und Coachen sind ihre Kernkompetenzen im Qualitätsmanagement.



- **Nutzenstifter:** Die Qualitätsinitiativen im Deutschland-Tourismus können für Betriebe und Tourismusorganisationen weiterhin wichtige Partner und Richtschnur für die Bedürfnisse der Gäste sein. Ihre Daseinsberechtigung ist jedoch an den Grad der Nutzenstiftung gekoppelt. Eng damit verbunden ist eine kritische Selbstreflexion der eigenen Vertriebsrelevanz.
- **Wegweiser:** Online-Portale verschaffen Gästen einen Überblick über das vielfältige touristische Angebot und geben Betrieben Hinweise für Leistungsverbesserungen. Wenn Gästebewertungen um nachweisbare Prüfteile ergänzt werden, ist der Kunde auf der sicheren Seite.

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

### Qualität im Niedersachsen-Tourismus



Quelle: dwif 2017; Daten eigene Erhebungen dwif, TrustYou

## I EINFÜHRUNG

Das Sparkassen-Tourismusbarometer Niedersachsen existiert seit 2003. Träger ist der Sparkassenverband Niedersachsen (SVN) unter Beteiligung der Stadt Bremerhaven. Es wird von der dwif-Consulting GmbH wissenschaftlich betreut und durchgeführt.

### Ziele

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

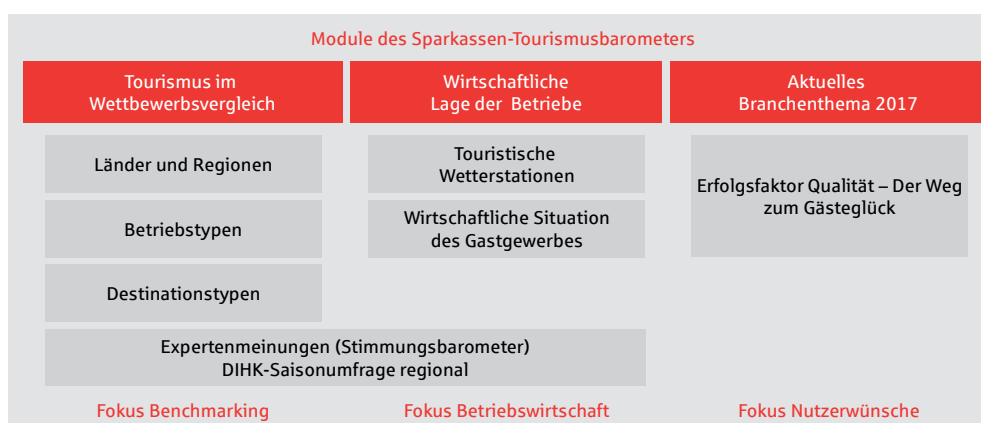
Es macht den Nutzer auf Erfolge und Misserfolge sowie auf wichtige strukturelle Veränderungen der Tourismusentwicklung aufmerksam. Als Frühwarnsystem dient es dazu, rechtzeitig auf problematische Entwicklungen hinzuweisen und Handlungsbedarf zu identifizieren. Das kontinuierliche Monitoring ermöglicht zeitliche, regionale und sektorale Vergleiche. Das Tourismusbarometer soll letztlich Entscheidungsfindungen für die Infrastrukturentwicklung und für das Marketing erleichtern.

### Das Tourismusbarometer ...

- ermöglicht durch den Einsatz eines umfassenden Datensets strukturelle, (über-)regionale Vergleiche und Einschätzungen zur Angebots- und Nachfrageentwicklung des Tourismus in Niedersachsen.
- schließt wesentliche Informationslücken der amtlichen Tourismusstatistik.
- bietet als einziges Marktforschungsinstrument Informationen zum Markterfolg unterschiedlichster touristischer Freizeiteinrichtungen, der sogenannten touristischen Wetterstationen.
- analysiert die aktuelle wirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen.
- gibt einen Überblick über das aktuelle Qualitätsniveau der Betriebe in Niedersachsen.
- fokussiert jährlich wechselnde aktuelle Branchenthemen, die der Beirat<sup>2</sup> des Tourismusbarometers festlegt.

Das Sparkassen-Tourismusbarometer 2017 befasst sich mit dem Branchenthema „Erfolgsfaktor Qualität – Der Weg zum Gästeg Glück“.

**Abb. 1: Module des Tourismusbarometers**



Quelle: dwif 2017

<sup>1</sup> [www.svn.de](http://www.svn.de) und [www.sparkassen-tourismusbarometer.de](http://www.sparkassen-tourismusbarometer.de)

<sup>2</sup> siehe Verzeichnis der Beiratsmitglieder

## II NIEDERSACHSEN-TOURISMUS IM WETTBEWERBSVERGLEICH

### 1 Rahmenbedingungen und Stimmung

#### Zusammenfassung

- Spanien profitiert von weltpolitischen Unsicherheiten und überholt Deutschland erstmals bei den Übernachtungszahlen. Für den Deutschland-Tourismus war 2016 ein weiteres Rekordjahr, jedoch mit vergleichsweise schwacher Dynamik im Incoming-Tourismus und Verschiebungen in den Quellmärkten. Zudem bleiben die Rahmenbedingungen weiterhin schwierig.
- Die niedersächsische Tourismusbranche hat bezüglich der Personalausstattung durchwachsene Erwartungen an das Jahr 2017. Zudem beschäftigen sie Nachfragetrends, Änderungen im Beherbergungssektor und konzeptionelle Fragen.
- Es zeigen sich erste Reaktionen auf veränderte Marktbedingungen bei den niedersächsischen Tourismusorganisationen: Die Steigerung der Attraktivität der Infrastruktur und die Produktentwicklung sind zu den wichtigsten Arbeitsschwerpunkten geworden.

Globale und gesellschaftliche Unsicherheiten bremsen die weltweite Reiselust kaum. Die Entwicklungen des Jahres 2016 zeigen, dass die Reiseindustrie weniger als befürchtet von politischen Unruhen, Terrorangst und internationalen Konflikten beeinflusst wird. So zumindest die weltweite Betrachtung. 2016 wurde laut UNWTO zum siebten Mal in Folge ein neuer weltweiter Touristenrekord erreicht. Ein stetiger Anstieg, wie er seit 50 Jahren nicht verzeichnet wurde. Und die Vorhersagen bleiben positiv. Anders sieht es bei den Reiseströmen mit Blick auf die einzelnen Quellmärkte aus. Sie haben sich verschoben: So profitierten in Asien vor allem Südkorea, Vietnam und Japan. Afrika legte, trotz des Rückgangs in Nordafrika, insgesamt weiter zu.<sup>3</sup> Und die Deutschen? Sie bleiben reisefreudig. Der von der GfK erhobene Tourismusindex liegt zum Jahresende im positiven Bereich und steht für die vermehrte Bereitschaft der Deutschen, in den nächsten Monaten eine Reise zu unternehmen.<sup>4</sup>

---

#### *Die Karten im Europatourismus werden neu gemischt.*

---

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

#### **Marke zu sein sorgt für Begehrlichkeit und Wettbewerbsvorteile in unsicheren Zeiten**

Aber auch für das Reiseland Deutschland lief 2016 erfolgreich, oder doch nicht? Die Wirtschaft legte deutlich zu. Das Reisejahr 2016 war allerdings überschattet von Terror und politischen Unruhen auf der Welt, in Europa und in Deutschland. Für den Tourismus in Deutschland war es ein weiteres Rekordjahr. Aber der Incoming-Tourismus

---

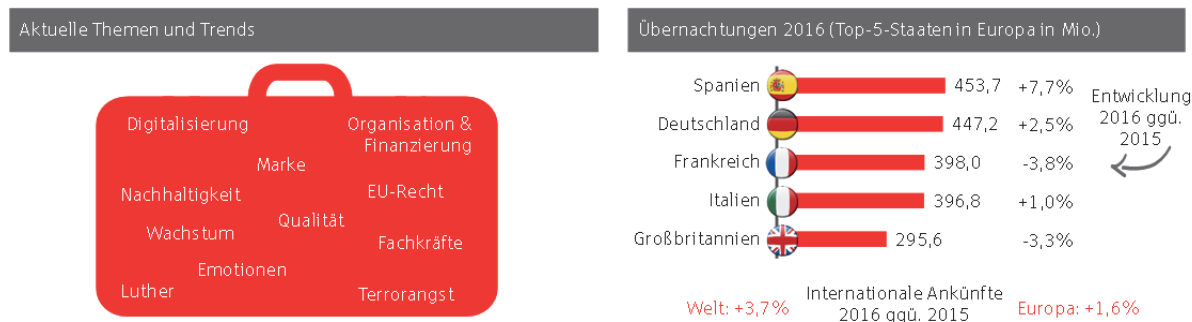
<sup>3</sup> UNWTO 2017

<sup>4</sup> BTW Tourismusindex 2016

<sup>5</sup> UNWTO 2017

entwickelte sich angesichts der schwierigen Rahmenbedingungen schwächer als in den Vorjahren, und die Städtedestinationen waren erstmals seit Jahren nicht der Wachstumstreiber in Deutschland. Seit Jahren gelernte und gültige Trends haben sich nicht oder nur in Teilen bestätigt und kommen kurzfristig auf den Prüfstand: Temporäre Sondereffekte oder neue langfristig gültige Marktentwicklungen? Das werden erst die nächsten Jahre zeigen. Fakt ist: Die Ambivalenz in der Entwicklung nimmt zu, und es besteht weniger Gewissheit über künftige Entwicklungen. Das Reiseziel Deutschland aber hat ein gutes Image und ist eine starke Marke. Dies hilft, Vertrauen aufzubauen und gleichzeitig Begehrlichkeiten für das Reiseziel zu schaffen.

**Abb. 2: Entwicklungen im internationalen Tourismus**



Quelle: dwif 2017, Daten UNWTO, EUROSTAT

### Aktuelle Trends und Einflussfaktoren im niedersächsischen Tourismus

Das exklusive Stimmungsbarometer im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers basiert auf einer dreimal jährlich stattfindenden Befragung mit rund 90 Tourismusorganisationen in den Orten und Regionen Niedersachsens und gibt einen Einblick in die Erwartungen und Herausforderungen, die die Tourismusbranche bewegen. Entscheidende Einflüsse erwarten die Orte und Regionen 2017 vom Beherbergungssektor. Themen wie Neuansiedelungen, aber auch Bettenabbau und Investitionsstau beschäftigen die Branche. Konzeptionelle Fragen wie die Umsetzung und Anpassung von Strategien gewinnen für die Akteure zunehmend an Bedeutung. Die Relevanz aktueller Trends, seien sie nun kurzfristig oder die Zukunft prägend, wird den Tourismusakteuren in Niedersachsen verstärkt bewusst. Die Digitalisierung als Dauerbrenner ist somit einer der wichtigsten Einflussfaktoren für die touristische Arbeit der Akteure in Niedersachsen in diesem Jahr. Neue Impulse erwarten die befragten Experten von dem veränderten Reiseverhalten und dem Trend zum Inlandstourismus, möglicherweise verstärkt durch die unsichere weltpolitische Lage. Entsprechend der hohen Bedeutung, die dem Beherbergungssegment beigemessen wird, ist die Attraktivierung der Infrastruktur für die niedersächsischen Orte und Regionen das wichtigste Arbeitsfeld 2017. Das klassische Außenmarketing hingegen, das schon 2016 nicht mehr auf Platz 1 lag, stellt auch für das laufende Tourismusjahr nicht mehr den überragenden Hauptschwerpunkt für die Akteure dar. Vielmehr wird die Produktentwicklung weiterhin an Relevanz gewinnen. Hier zeigt sich der Trend im Destinationsmanagement hin zu einem verstärkt produktbasierten Marketing. Die Entwicklung von Produkten und somit das aktive Eingreifen in die Gestaltung von Angeboten wird die niedersächsischen Tourismusexperten daher im laufenden Jahr weitaus mehr beschäftigen als in den Vorjahren.

Dabei ist die Situation der Tourismusorganisationen nicht einfach. Deutschlandweit und darüber hinaus haben sie mit wachsenden Herausforderungen zu kämpfen. Das aktuelle EU-Beihilfe- und Vergaberecht sowie ein sich rasant änderndes Marktumfeld in einer zunehmend digitalisierten Welt sind nur zwei Aspekte. Mehr Sicherheit in der mittelfristigen Finanzplanung, eine klare und tatsächlich auch gelebte Aufgabenteilung, das zunehmende Hineinwachsen in Destinationsmanagementaufgaben und die Bildung strategischer Netzwerke werden für die Organisationen immer wichtiger. Innenmarketingaufgaben gewinnen somit auch für die niedersächsischen



Tourismusakteure wieder an Bedeutung. Zumindest jeder vierte sieht hier zukünftig sein Aufgabenfeld. In der Strukturentwicklung oder Optimierung der Organisationsstrukturen besteht vor den genannten Hintergründen noch immer Handlungsbedarf, wenn auch in geringerem Ausmaß als noch in 2016. >> Abb. 3

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



Quelle: dwif 2017

### Ein Blick auf die Zukunft der Tourismusorganisationen in Niedersachsen

Innerhalb des dwif-Stimmungsbarometers werden die Orte und Regionen in Niedersachsen auch zur Zufriedenheit mit der Tourismusentwicklung in ihrem Zuständigkeitsgebiet befragt. Rückblickend auf das Jahr 2016 zeichnet sich eine durchaus zufriedene Grundstimmung im niedersächsischen Tourismus ab. Mit über 86 Prozent zufriedenen beziehungsweise sehr zufriedenen Befragten hat sich die Lage im Vergleich zum Vorjahr durchaus verbessert. Dabei nehmen die Anforderungen an eine professionelle Tourismusarbeit permanent zu. Doch nicht immer sind die Personal- und Budgetausstattung der Organisationen derart ausgestaltet, diesen ausreichend Rechnung zu tragen.

Für die Zukunft gilt, sämtliche Aktivitäten und Handlungsfelder auf den Prüfstand zu stellen. In einigen Fällen wird es notwendig sein, klassische Aufgaben zugunsten neuer Anforderungen aufzugeben. Dies erfordert ein Umdenken in der Wahrnehmung der eigenen Rolle als Organisation.

### Netzwerke, Qualität und Nachhaltigkeit als Leitbegriffe für das Jahr 2017

Unvorhersehbare Marktveränderungen, gelernte und gelebte Trends auf dem Prüfstand und eine sensibel auf (tatsächliche wie angenommene) Risiken reagierende Branche: 2017 wird ein weiteres spannendes Jahr für den weltweiten, den europäischen, aber auch den niedersächsischen Tourismus. Angesichts wachsender Ungewissheit steigt die Notwendigkeit für Kooperationen und Zusammenarbeit ebenso wie für eine konsequente Qualitätsstrategie und Zielgruppenorientierung. Netzwerkbildung und Wertsteigerung bleiben die Schlüsselfaktoren für die Zukunft. Die UNWTO hat für 2017 das internationale Jahr des nachhaltigen Tourismus für Entwicklung ausgerufen. Auch für den Tourismus in Niedersachsen ergeben sich aus diesem Themenfeld Potenziale und Denkanstöße für die eigene touristische Entwicklung unter den vorherrschenden Umständen.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> UNWTO 2017

## 2 Touristische Nachfrage

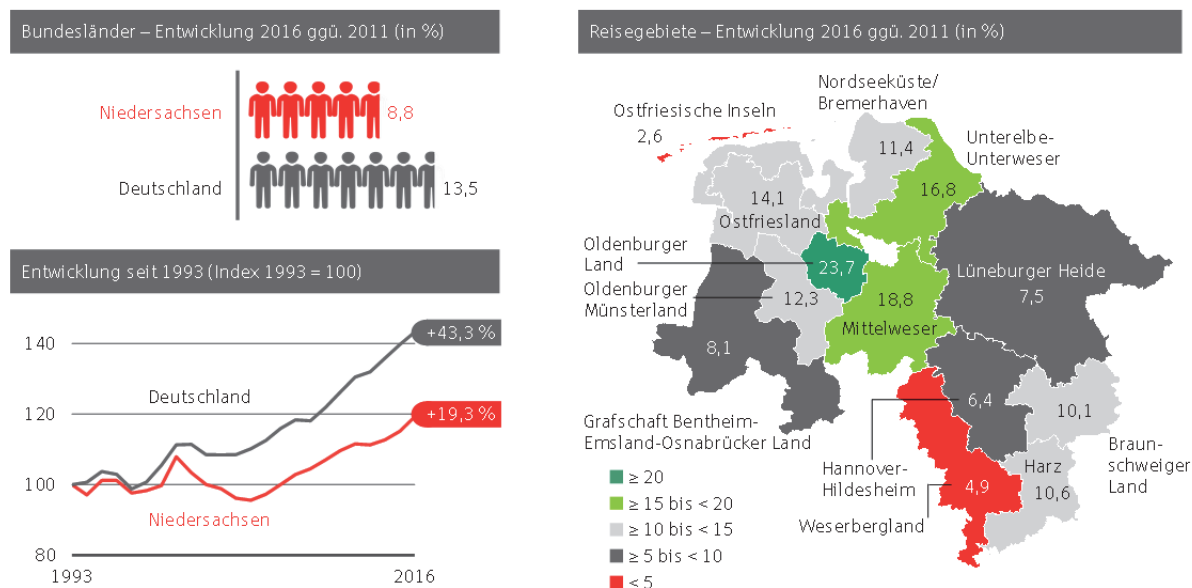
### Zusammenfassung

- Ein erfreuliches Jahr liegt hinter den niedersächsischen Tourismusakteuren. 2016 lag das Bundesland mit +3,5 Prozent sogar über dem Bundesdurchschnitt. Alle Reisegebiete trugen zu den steigenden Übernachtungszahlen bei.
- Bei der Frage der Saisonverteilung wird die Vor- und Nachsaison bei den deutschen Gästen immer beliebter. Die wachsende Inlandsnachfrage und der Trend zur Kurzreise beflügeln diese Tendenz. Gäste aus dem Ausland zeigen stabile Zuwachsraten über das ganze Jahr hinweg.
- Im Incoming-Tourismus hinkt Niedersachsen hinter vielen anderen Bundesländern hinterher. Im Wettbewerb unter den nördlichen Bundesländern steht es jedoch an der Spitze. Und die Vorzeichen sind durchaus positiv, zumal die wichtigsten Quellmärkte Niederlande und Dänemark weiter anziehen.

### 2.1 Übernachtungen

Mit einem Anstieg von 3,5 Prozent im Vergleich zum Vorjahr verzeichnete Niedersachsen im Jahr 2016 das dritte Jahr in Folge steigende Übernachtungszahlen. Damit liegt das Bundesland sogar über dem Bundesdurchschnitt (Deutschland: +2,5 Prozent gegenüber 2015). Die niedersächsische Entwicklungsdynamik scheint also an Fahrt aufzunehmen. Im Fünfjahresvergleich hinkt Niedersachsen allerdings noch immer hinterher. Mit einem deutschlandweiten Übernachtungsplus von 13,5 Prozent seit 2011 kann es nicht mithalten, und im Bundesländervergleich liegt es noch immer im unteren Mittelfeld. Doch Niedersachsen holt auf. Dazu trug das Tourismusjahr 2016 in erheblichem Maße bei. Fast 1,5 Millionen mehr Übernachtungen wurden im Vergleich zu 2015 in den Regionen Niedersachsens registriert. Im Vergleich mit Deutschlands Flächenbundesländern wuchs relativ nur Schleswig-Holstein stärker (Schleswig-Holstein: +4,1 Prozent gegenüber 2015), und absolut wurde der Wert lediglich von Bayern übertroffen (Bayern: +2,7 Millionen gegenüber 2015). Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern, die beiden anderen Küstenbundesländer, liegen in der mittelfristigen Dynamik weiterhin vorn, Mecklenburg-Vorpommern aber nur noch mit einem Abstand von 0,9 Prozentpunkten. >> Abb. 4, Anhang 2

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



Quelle: dwif 2017, Daten Statistisches Bundesamt und Landesamt für Statistik Niedersachsen

Das positive Tourismusjahr verdankt Niedersachsen allen Reisegebieten, die 2016 durchweg steigende Übernachtungszahlen registrierten. Bei den Entwicklungen in den einzelnen Destinationen fallen dennoch regionale Besonderheiten auf:

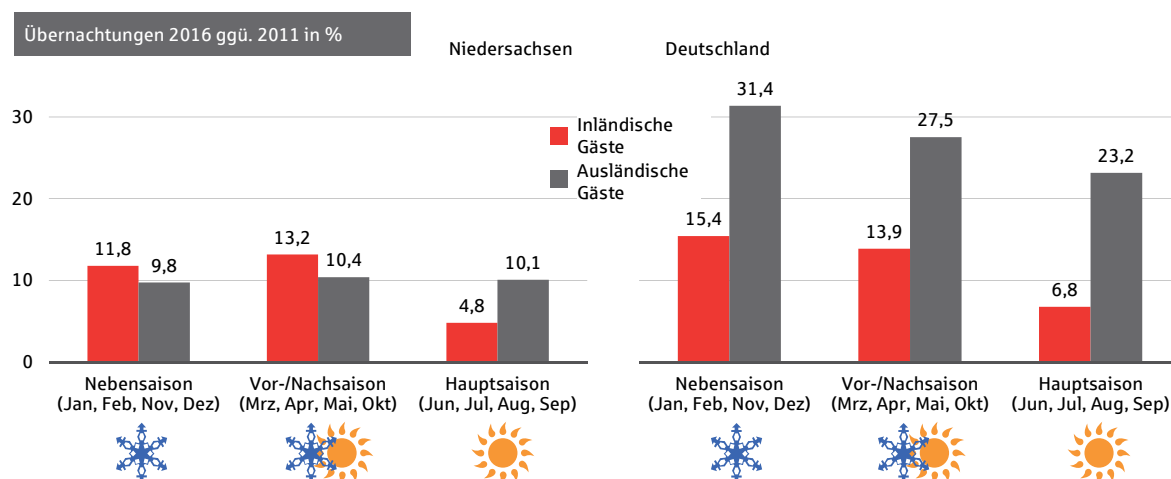
- Die Regionen Oldenburger Land, Mittelweser und Unterelbe-Unterweser profitierten auch 2016 erheblich von der Anziehungskraft der beiden Großstädte Bremen und Hamburg. Mit Wachstumsraten zwischen 16,8 und 23,7 Prozent gehörten diese drei Regionen zu den Gewinnern in der mittelfristigen Dynamik. Die städtischen Regionen Braunschweiger Land und Hannover-Hildesheim setzten 2016 ihren Wachstumskurs mit sehr viel weniger Dynamik als bisher fort (Braunschweiger Land: +0,3 Prozent; Hannover-Hildesheim: +0,5 Prozent gegenüber 2015), gegebenenfalls auch auf den Geschäftstourismus zurückzuführen. Damit profitieren sie weiterhin von ihren strukturellen Vorteilen, bekamen jedoch auch die Auswirkungen der deutschlandweit sinkenden Nachfrage im Städtetourismus zu spüren.
- In den beiden Küstenregionen Niedersachsens finden fast 50 Prozent der Übernachtungen des ganzen Bundeslandes statt. 2016 machten die beiden Regionen jedoch unterschiedliche Entwicklungen durch. Die Nordseeküste inklusive Bremerhaven beispielsweise lockte 323.721 mehr Übernachtungsgäste in die Region und ist mit einem Plus von mehr als 850.000 Übernachtungen seit 2011 allein für rund 25 Prozent des gesamten Anstiegs in Niedersachsen verantwortlich. Die Ostfriesischen Inseln hingegen belegten mit einem Anstieg von +2,1 Prozent im Fünfjahresvergleich den letzten Platz im Dynamikranking. Auffällig ist, dass das Niveau aus dem Jahr 2015 unter dem in 2011 lag. Das Plus der Inseln in Höhe von insgesamt 2,6 Prozent stammt somit allein aus dem vergangenen Jahr (2016: 134.488 zusätzliche Übernachtungen gegenüber 2015). Dabei gilt es zu beachten, dass dem Wachstum auf den Ostfriesischen Inseln natürliche Grenzen gesetzt sind – schon aufgrund der schwierigeren Anreise, aber auch aufgrund von Kapazitätsgrenzen. Mit einer Übernachtungsintensität (Übernachtungen pro 1.000 Einwohner und Jahr) von über 30.000 liegen die Ostfriesischen Inseln bereits mit Abstand an der Spitze aller deutschen Reisegebiete. Aber Achtung: Die geringe Bevölkerungsdichte der Ostfriesischen Inseln lässt den Indikator in die Höhe schnellen. Grundsätzlich sollte die Priorität auf den Inseln zunehmend auf ein qualitatives und wertschöpfungssteigerndes Wachstum gelegt werden.
- Die ländlichen Regionen im Westen Niedersachsens entwickelten sich 2016 ebenfalls erfreulich. Hier lohnt sich ebenso ein genauerer Blick: Mittelfristig entwickelt sich die Grafschaft Bentheim-Emsland-Osnabrücker Land mit Wachstumsrate von 8,1 Prozent seit 2011 mittelmäßig. Vor dem Hintergrund der sinkenden Übernachtungszahlen seit 2012 bietet der Anstieg von 255.920 Übernachtungen im Vergleich zum Vorjahr jedoch durchaus Grund zur Freude. Das Oldenburger Münsterland verzeichnet einen stetigen Anstieg (+12,3 Prozent gegenüber 2011) mit jährlichem Wachstum seit 2013 ebenso wie Ostfriesland (+14,1 Prozent gegenüber 2011). Die Lüneburger Heide lockte mit +256.908 fast so viele zusätzliche Übernachtungsgäste in die Region wie die Nordseeküste inklusive Bremerhaven und machte somit einen deutlich größeren Schritt nach vorne als noch die Jahre zuvor.
- Die Mittelgebirge Deutschlands erholen sich langsam. So auch die beiden Mittelgebirge in Niedersachsen. Diese profitieren von der steigenden Nachfrage nach Ausgleich und Ruhe vom Alltag und der wieder wachsenden Beliebtheit von Mittelgebirgsregionen deutschlandweit. Der Harz punktet seit Jahren mit steigenden Übernachtungszahlen und setzte dies 2016 fort (+10,6 Prozent gegenüber 2011). Das Weserbergland zog erst im vergangenen Jahr so richtig an und verbuchte einen erfreulichen Anstieg von 3,2 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. >> Anhang 5

### **Der Saisonausgleich scheint eingeläutet**

Deutschlandweit auffallend ist die vergleichsweise geringe Zuwachsrate an Gesamtübernachtungen in der Hauptsaison. Die meisten Flächenbundesländer haben hier anscheinend vor allem in Bezug auf die Inlandsnach-

frage eine Sättigungsphase erreicht. Einzig das Saarland verfügt über Kapazitäten und genügend Wachstumspotenzial, um die größten Zuwachsraten während der Hauptsaisonmonate Juni, Juli, August und September zu verbuchen. Bei allen anderen Flächenbundesländern zeigt sich ein umgekehrtes Bild. In Niedersachsen stiegen die Übernachtungszahlen in der Hochsaison mit 5,3 Prozent eindeutig am wenigsten. Vergleichsweise stark hingegen war beispielsweise der Monat Mai, der 2016 von frühen Pfingstfeiertagen profitierte, sowie der sonnige Oktober. Vor allem inländische Gäste versuchen in Niedersachsen stärker auf die Vor- und Nachsaison auszuweichen. Hier verbuchte Niedersachsen mit gut 13 Prozent Zuwachs im Fünfjahresvergleich die stärksten Zuwächse. Anderen Flächenbundesländern gelingt der Saisonausgleich allerdings noch wesentlich besser. Schleswig-Holstein beispielsweise verzeichnet mit einem Plus von 31,2 Prozent die höchsten Zuwachsraten aller Flächenbundesländer in der Nebensaison. Die ausländische Nachfrage entwickelt sich in Niedersachsen über die Saison hinweg ähnlich. Hier sind bislang wenige Verschiebungen zwischen den Monaten zu erkennen. Die Sommermonate Juli und August sind auch in der ausländischen Nachfrage mit Abstand am beliebtesten, gefolgt von Juni und September. Fast die Hälfte der Übernachtungen aus dem Ausland findet in diesen vier Hauptsaisonmonaten statt. Eine höhere Nachfrage nach Inlandsurlaub sowie der Trend zum Kurzurlaub beflügeln auf der anderen Seite die Nachfrage der Deutschen außerhalb der Hauptsaison. >> Abb. 5

**Abb. 5: Saisonale Übernachtungsentwicklung nach Herkunftsstruktur (Beherbergungsbetriebe ab zehn Schlafgelegenheiten)**



Quelle: dwif 2017, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

## 2.2 Herkunftsstruktur

Die amtliche Tourismusstatistik gibt Aufschluss über die Herkunft nach ausländischen Quellmärkten, Aussagen zur Herkunft der Gäste innerhalb Deutschlands fehlen jedoch. Als Hilfsindikator werden im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers daher die Fremdadhebungen an den Geldautomaten der Sparkassen herangezogen (sogenannt GA-Daten).

### Inländische Herkunftsmärkte mit stabiler Struktur

Auch 2016 wurde mehr als die Hälfte der inländischen Fremdadhebungen durch Bewohner aus dem „Hausmarkt“ Niedersachsen getätigt. Der Grund: Bei den Abhebungszahlen werden neben den Übernachtungsgästen und Tagesausflüglern auch Personen aus dem näheren räumlichen Umfeld wie Berufspendler berücksichtigt. Dennoch geben die Zahlen nach wie vor eine zwar grobe, dafür aber laufende Orientierung zur Entwicklung der inländischen Quellmärkte. >> Anhang 3



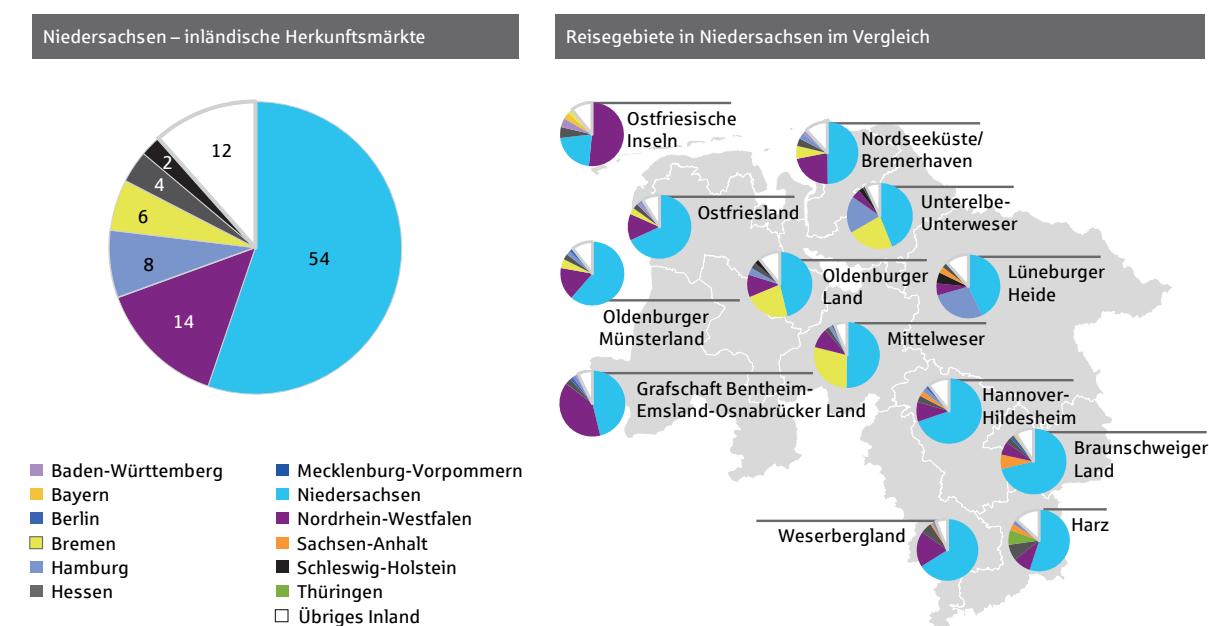
Hinter Niedersachsen platzierte sich mit Abstand der Volumenmarkt Nordrhein-Westfalen mit rund 14 Prozent, es folgen die beiden benachbarten Stadtstaaten Hamburg und Bremen auf Rang 4 und 5 mit zusammen weiteren 14 Prozent. In allen 13 Destinationen überwogen mindestens zwei dieser drei Top-Märkte. Regional betrachtet bestanden weitere Gemeinsamkeiten, teils aber auch deutliche Unterschiede.

- Die Top-6-Märkte machten in sämtlichen Regionen den Großteil aller Abhebungen aus. Die Spanne reichte von rund 87 Prozent (Harz) bis etwa 94 Prozent (Mittelweser, Weserbergland).
- Fünf der acht Bundesländer, aus denen die niedersächsischen Sparkassen gegenüber dem Vorjahr Rückgänge bei den Fremdadhebungen verzeichneten, lagen 2016 in Ostdeutschland. Hier spielt der bundesweite demografische Wandel eine besonders gewichtige Rolle.
- Nach wie vor waren die Ostfriesischen Inseln die einzige niedersächsische Destination, die nicht ihren „Hausmarkt“, sondern Nordrhein-Westfalen als Hauptquellmarkt hatte. Die GEO-Region war wie schon in den Vorjahren – auch bedingt durch die räumliche Nähe – die Region mit dem zweitgrößten Anteil Nordrhein-Westfalens.
- Ähnliche Auffälligkeiten gibt es bei anderen Destinationen, die eine direkte Grenze zu benachbarten Bundesländern haben: Die Lüneburger Heide hatte 2016 den größten Anteil an Schleswig-Holstein-Gästen. Dasselbe Bild zeigte sich in den Regionen Harz und Braunschweiger Land mit dem Quellbundesland Sachsen-Anhalt.

### *Inlandsgäste: Nachbarbundesländer als wichtigste Quellmärkte*

In den Regionen, die um die Stadtstaaten Hamburg und Bremen liegen, zeigen sich besonders die Pendlerverflechtungen beziehungsweise das Besucherpotenzial von Großstädten: So tätigten die Bremer Bewohner 2016 in den Regionen Unterelbe-Unterweser, Oldenburger Land und Oldenburger Münsterland rund ein Viertel der inländischen Fremdadhebungen. Diese Werte liegen deutlich über dem Landesdurchschnitt der Bremer von 6 Prozent. >> Abb. 6

**Abb. 6: Herkunft der Gäste an Geldautomaten in den niedersächsischen Reisegebieten 2016**  
– Anteile in Prozent –



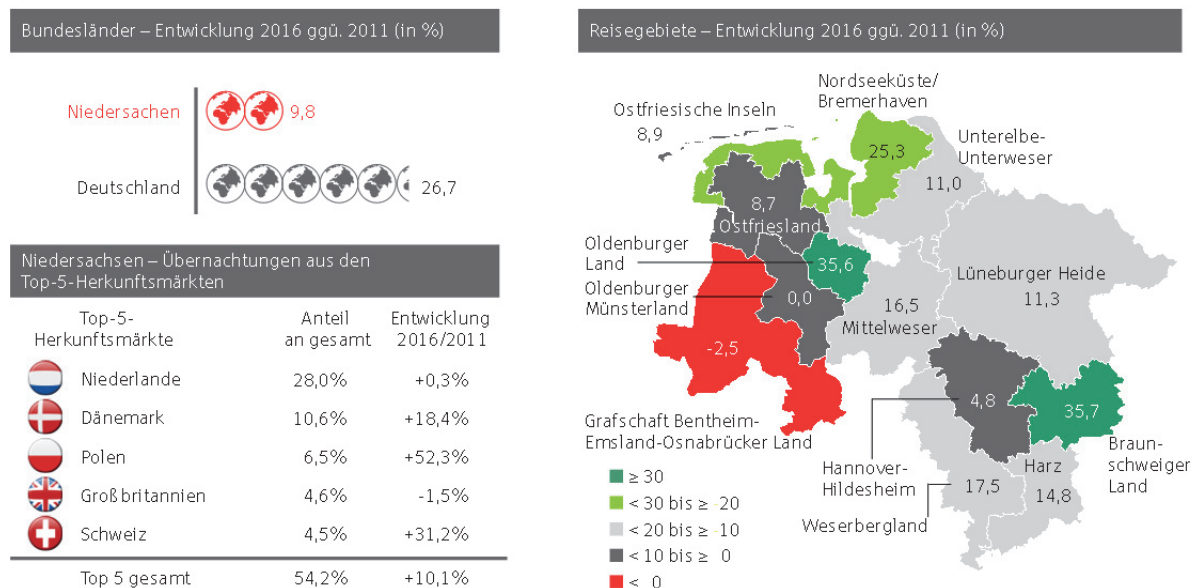
Quelle: dwif 2017, Daten der Sparkassen-Finanzgruppe

### **Nachfrage aus dem Ausland: Die Weichen sind gestellt**

Die Daten zum Incoming-Tourismus stammen wiederum aus der amtlichen Tourismusstatistik der Betriebe ab 10 Schlafgelegenheiten. Die ausländische Nachfrage hat für den niedersächsischen Tourismus bislang einen vergleichsweise geringen Stellenwert, vor allem im Vergleich zu den westdeutschen Bundesländern. Zwischen Nordrhein-Westfalen und Bayern liegen die Anteile der ausländischen Übernachtungen an allen Übernachtungen zwischen 19 und 25 Prozent; in Niedersachsen beträgt der Anteil lediglich 8,6 Prozent. Auch in der Entwicklung schneidet Niedersachsen mit einem Plus von 9,8 Prozent seit 2011 im Vergleich zur deutschlandweiten Incoming-Nachfrage unterdurchschnittlich ab; nur Thüringen und Rheinland-Pfalz haben eine noch geringere Dynamik bei den ausländischen Gästen. Seit 2013 stiegen die Übernachtungen aus dem Ausland nur um 3,9 Prozent. Das starke Jahr im Auslandstourismus 2014, von dem beispielsweise Mecklenburg-Vorpommern profitierte, war in Niedersachsen kaum spürbar. Bei isolierter Betrachtung des Jahres 2016 aber schneidet Niedersachsen interessanterweise relativ gut ab. Aufgrund der bundesweit schwächeren Incoming-Nachfrage (Deutschland: +1,4 Prozent gegenüber 2015) lag Niedersachsen mit einem Plus von 1,2 Prozent im vergangenen Jahr im Flächenbundesländervergleich sogar im oberen Mittelfeld.

- Vor allem die Übernachtungszahlen aus dem Quellmarkt Schweiz steigen seit Jahren stetig an: um 31,2 Prozent seit 2011. Damit reicht die Alpenrepublik mittlerweile nah an Großbritannien heran, dass im Jahr 2016 wieder einen Rückgang von 2,7 Prozent verzeichnete.
- Der Großteil der ausländischen Übernachtungen in Niedersachsen kommt mit einem Anteil von 28,0 Prozent weiterhin aus den Niederlanden. Seit 2011 schwanken die Übernachtungszahlen der Niederländer aber von Jahr zu Jahr. 2016 zeigt sich nun erfreulicherweise zum ersten Mal seit drei Jahren wieder eine steigende Tendenz. Mit 1.035.820 Übernachtungen aus dem westlichen Nachbarland wurde im vergangenen Jahr die 1-Million-Marke wieder überschritten (+3,9 Prozent gegenüber 2015).
- Der aufstrebende Quellmarkt Polen festigte seine Position unter den Top-3-Quellmärkten für Niedersachsen. Arbeitsmarktbedingte Effekte spielen bei dem starken Wachstum aus Polen sicherlich auch eine Rolle, können jedoch nicht herausgerechnet werden.
- An das mittelfristige Wachstum von fast 64 Prozent des chinesischen Marktes kommt momentan jedoch niemand heran. Die Chinesen entdecken Niedersachsen weiterhin für sich, wenngleich 2016 mit nur mit einem geringfügigen Anstieg gegenüber dem Vorjahr. Gesellschaftliche und politische Gegebenheiten (zum Beispiel Visa-Problematik) beeinflussen das Reiseverhalten und die Nachfrage der Chinesen. Bei Gästen aus dem wichtigsten Überseemarkt USA stand Niedersachsen 2016 erneut hoch im Kurs (+12,7 Prozent gegenüber 2015).
- Trotz unterschiedlicher Entwicklungen der Top-5-Quellmärkte in den letzten Jahren blieb 2016 das Gesamt-ranking unverändert. Allerdings ist ein weiterer Nachfragerückgang aus Großbritannien zu erwarten.

>> Abb. 7, Anhang 5

**Abb. 7: Übernachtungsentwicklung ausländischer Gäste und Herkunftsstruktur (Beherbergungsbetriebe ab zehn Schlafgelegenheiten)**

Quelle: dwif 2017, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter

Angesichts der Heterogenität des Bundeslandes Niedersachsen lohnt sich auch in Bezug auf die Herkunftsstruktur ein erneuter Blick in die Regionen:

- Zunächst fällt auf, dass die beiden städtisch geprägten Regionen Hannover-Hildesheim und Braunschweiger Land strukturell bedingt mit einem jeweiligen Anteil von knapp 19 Prozent den höchsten Internationalisierungsgrad aufweisen. Hannover-Hildesheim schwächelt dabei in der Dynamik (+4,8 Prozent gegenüber 2011).
- Ganz anders das Oldenburger Land: Mit einem Wachstum von 35,6 Prozent im Fünfjahresvergleich legte das Reisegebiet deutlich zu, so auch das Braunschweiger Land (+35,7 Prozent gegenüber 2011). Die Quellmarktsituation in den Städten ist sehr viel breiter gefächert als in den übrigen Regionen. Auffallend im Braunschweiger Land und in Hannover-Hildesheim ist die hohe Nachfrage aus Polen (in beiden Regionen Platz 1) sowie die vergleichsweise starke Bedeutung der Überseemärkte China und USA. Diese liegen beispielsweise im Braunschweiger Land auf Platz 2 und 3 der wichtigsten Quellmärkte, maßgeblich bedingt durch den Sitz des VW-Konzerns in Wolfsburg.
- Am geringsten internationalisiert sind die beiden Küstenregionen, jedoch mit unterschiedlichen Vorzeichen für die Zukunft. Während die Nordseeküste inklusive Bremerhaven den Incoming-Anteil seit Jahren stark ausbaut (+25,3 Prozent gegenüber 2011), sanken die ausländischen Übernachtungszahlen auf den Ostfriesischen Inseln im vergangenen Jahr um 4.439 (-12,1 Prozent gegenüber 2015). Damit verringerte sich der ohnehin geringe Anteil an ausländischen Übernachtungen auf den Ostfriesischen Inseln auf nur noch 0,6 Prozent.
- Erfreulich, wenn auch weniger dynamisch als der Gesamtmarkt entwickelt sich der Incoming-Tourismus in den Regionen Unterelbe-Unterweser (+11,0 Prozent gegenüber 2011) und Mittelweser (+16,5 Prozent gegenüber 2011). Die Lüneburger Heide konnte 2016 gegenüber dem Vorjahr fast 35.000 weniger ausländische Gäste für sich begeistern. Über 10.000 weniger Übernachtungen entfielen auf die eingebrochene Nachfrage aus Großbritannien. Die Nachfrage aus den beiden wichtigsten Quellmärkten Dänemark und Niederlande nahm weiter zu: Aus Dänemark kamen seit 2011 sogar 27 Prozent mehr Gästeübernachtungen.
- Den beiden ländlichen Regionen Oldenburger Münsterland und Grafschaft Bentheim-Emsland-Osnabrücker Land müssen weiterhin passende Angebote entwickeln, um in den Auslandsmärkten zu punkten. Die Zahlen

aus dem wichtigsten Quellmarkt Niederlande sinken kontinuierlich (Oldenburger Münsterland: -5,5 Prozent gegenüber 2011; Grafschaft Bentheim-Emsland-Osnabrücker Land: -18,5 Prozent gegenüber 2011). Die steigende Nachfrage aus Polen kann den Rückgang kaum auffangen. Auch in Ostfriesland sind die Niederlande der mit Abstand wichtigste Markt, wenngleich mit schwankenden Entwicklungen in den letzten Jahren. Wohingegen sich die Übernachtungen aus Belgien und Österreich in Ostfriesland seit 2011 fast verdoppelt haben.

- In den Mittelgebirgen, vor allem im Weserbergland, boomt im Vergleich zur Gesamtnachfrage der Incoming-Tourismus (Weserbergland: +17,5 Prozent 2011). Hier steigt der Internationalisierungsgrad weiter an. Eine ähnliche Entwicklung zeigt sich im Harz, wobei hier im vergangenen Jahr die ausländischen Übernachtungen wieder leicht zurückgingen (+14,8 Prozent gegenüber 2011).

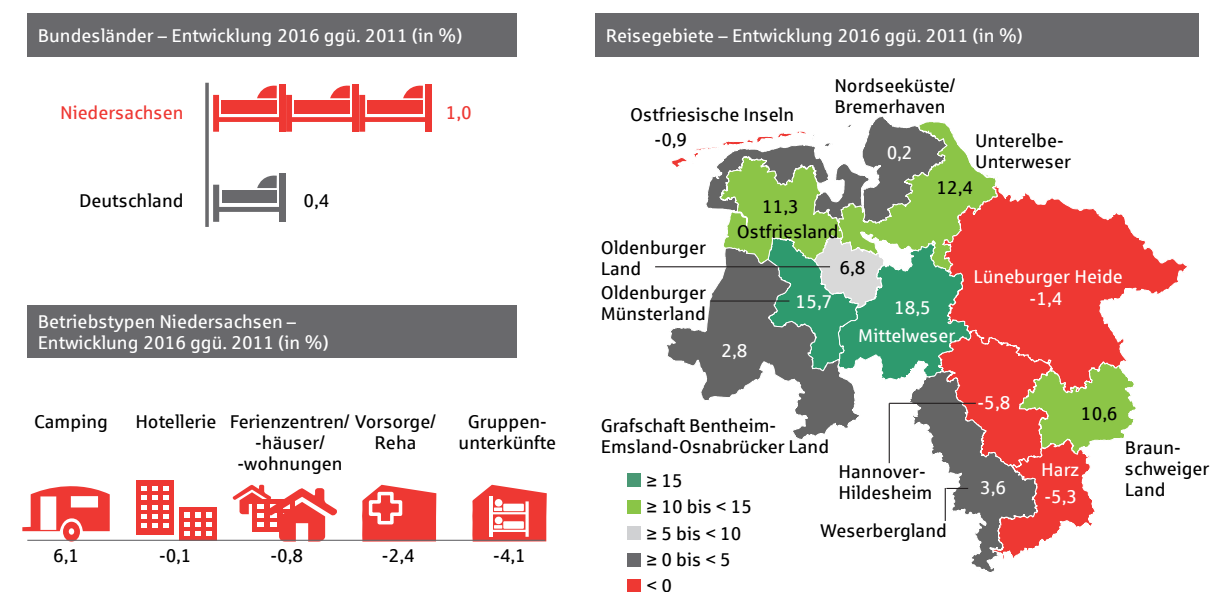
### **3 Touristisches Angebot**

#### **Zusammenfassung**

- Mittelfristig macht sich auf dem niedersächsischen Beherbergungsmarkt eine Marktverdrängungstendenz bemerkbar. Davon unberührt nimmt das Angebot an Schlafgelegenheiten weiter zu. Dadurch steigt die durchschnittliche Betriebsgröße. Im besten Fall ergeben sich daraus weitere Investitionen und ein steigender Professionalisierungsgrad.
- Ausschlaggebend für den leichten Kapazitätsausbau 2016 waren in Niedersachsen vor allem die Ferienhäuser und Ferienwohnungen, die nach schwierigen Jahren langsam in die Erfolgsspur zurückfinden. Aber auch die Hotels und Hotels garnis bauten ihre Kapazitäten, bei einer rückläufigen Zahl der Betriebe, leicht aus.
- Aufgrund der starken Nachfrage profitierten die Betriebe 2016 von besseren Auslastungsquoten über alle Segmente hinweg. Die regionalen Unterschiede sind wegen der Heterogenität der Reisegebiete sowohl in puncto Angebotsstruktur als auch in puncto Entwicklung von Kapazitäten und Auslastung auffallend.

#### **3.1 Kapazitäten im Beherbergungsgewerbe**

Während vor allem in den ostdeutschen Bundesländern ein Kapazitätsrückgang zu beobachten ist, wurde das Angebot in Niedersachsen im vergangenen Jahr stärker ausgebaut. Allerdings bezieht sich der Ausbau vor allem auf die Zahl der angebotenen Schlafgelegenheiten und nicht auf die der Betriebe, so zumindest die mittelfristige Entwicklung. Seit 2011 entspricht dies einem Rückgang von 268 Beherbergungsbetrieben bei zeitgleichem Anstieg um 4.001 angebotene Schlafgelegenheiten. In der Fünfjahresentwicklung lässt dies auf Marktbereinigungstendenzen sowie steigende Betriebsgrößen schließen. Auch die Auslastung der Betriebe verbesserte sich leicht. Betrachtet man das Jahr 2016, wird jedoch deutlich, dass die Entwicklung im vergangenen Jahr davon abweicht. Denn auch die Zahl der Betriebe nahm im Jahr 2016 wieder spürbar zu (+4,6 Prozent gegenüber 2015). Mit 149 mehr Betrieben nahm auch das Angebot an Schlafgelegenheiten um 1.458 zu (+0,4 Prozent gegenüber 2015). Bei genauer Betrachtung fallen zwei Segmente ins Auge. Zum einen wird das Campingangebot in Niedersachsen weiterhin stark ausgebaut. 24 zusätzliche Campingplätze wurden allein im Jahr 2016 registriert. Diese Entwicklung ist nicht neu. Der Campingmarkt expandiert in Niedersachsen seit Jahren und erweiterte sein Angebot an Schlafgelegenheiten seit 2011 um 6,1 Prozent (+6.856 Schlafgelegenheiten). Zum anderen öffneten im vergangenen Jahr mehr als 180 neue Ferienhäuser beziehungsweise -wohnungen ihre Tore. Das Bettenangebot in diesem Betriebstyp wurde seit 2011 erstmals wieder ausgebaut (+2.633 Schlafgelegenheiten). Auch Hotels und Hotels garnis boten entgegen den mittelfristigen Trends mehr Betten an (Hotels: +1,1 Prozent, Hotels garnis: +2,4 Prozent), allerdings bei weiterhin sinkender Betriebszahl. >> Abb. 8, Anhang 4

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

Quelle: dwif 2017, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter

### Ausbau der Beherbergungsangebote

Niedersachsens Beherbergungswirtschaft erweitert ihr Angebot auch in den nächsten Jahren:

- Das Torfhaus Harzresort empfängt seine Gäste ab August 2017 in 26 neuen „Kuschelhütten“ und mit erweiterter Gastronomie.<sup>7</sup> Die Kuschelhütten richten sich an Paare und verfügen über eine freistehende Badewanne und eine eigene Sauna.
- In Bad Harzburg eröffnet im Sommer 2017 das Sonnenresort Ettershaus. Neben 24 Hotelzimmern und 27 Apartments stehen 14 Baumhäuser zur Auswahl.<sup>8</sup>
- Hannover bietet seinen Gästen 2017 und 2018 drei neue Kettenhotels, darunter das Star Inn Hotel Premium Hannover<sup>9</sup>, das Holiday Inn Express Hannover City<sup>10</sup> und ein Me and all-Hotel am Aegidientorplatz.<sup>11</sup>
- Im November 2016 eröffnete das neue IntercityHotel in Braunschweig: Den Gästen stehen 174 Zimmer unweit vom Stadtzentrum zur Verfügung.<sup>12</sup>

Stark reduziert wurden die Kapazitäten in den vergangenen Jahren vor allem im Harz, in Hannover-Hildesheim und in der Lüneburger Heide. Dabei fällt auf, dass nur der Ferienwohnungsmarkt in diesen Regionen stabil blieb. An den Küsten stehen die Zeichen auf Konsolidierung. Insbesondere an der Nordseeküste entstehen neue Hotelbetten während kleine Betriebe aufgrund mangelnder Wettbewerbsfähigkeit oder fehlender Nachfolgelösungen vom Markt gehen. In Ostfriesland hingegen boomt auch der Ferienwohnungsmarkt mit einem Anstieg von 46,4 Prozent im Vergleich zum Vorjahr auf insgesamt 1.234 angebotene Betten. Zu dem starken Anstieg der Kapazitäten in der Region Mittelweser und im Oldenburger Münsterland trug vor allem der Campingmarkt bei: 1.928 zusätzliche Schlafgelegenheiten in den beiden Regionen seit 2011. >> Anhang 6

<sup>7</sup> [www.torfhaus-harzresort.de](http://www.torfhaus-harzresort.de)

<sup>8</sup> [www.sonnenhotels.de](http://www.sonnenhotels.de)

<sup>9</sup> [www.starinnhotels.com](http://www.starinnhotels.com)

<sup>10</sup> [www.ihg-presse.de](http://www.ihg-presse.de)

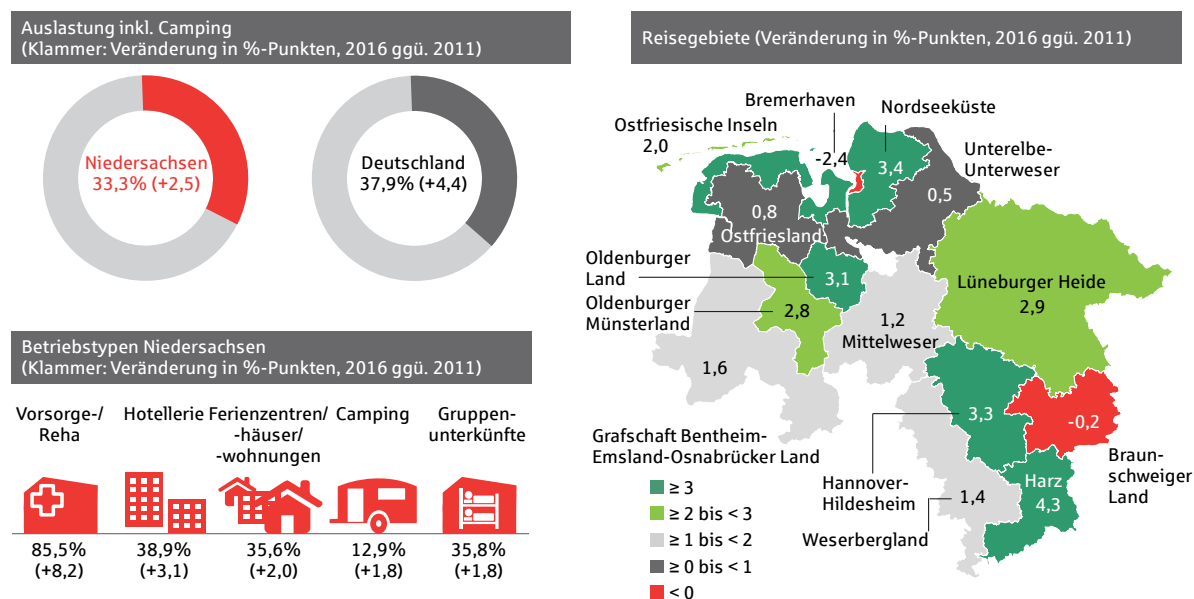
<sup>11</sup> <https://meandallhotels.com>

<sup>12</sup> [www.intercityhotel.com](http://www.intercityhotel.com)

### 3.2 Auslastung

Trotz steigenden Angebotes verbessert sich die Auslastung der niedersächsischen Betriebe 2016 (+2,5 Prozentpunkte gegenüber 2011). Ein durchschnittliches Auslastungsniveau von 33,3 Prozent ist jedoch weiterhin nicht zufriedenstellend. Niedersachsen liegt damit vor Rheinland-Pfalz auf dem vorletzten Platz im Bundesvergleich. Ähnlich strukturell geprägte Bundesländer wie Schleswig-Holstein oder Mecklenburg-Vorpommern verbesserten ihre Auslastung innerhalb von fünf Jahren um 4,7 Prozentpunkte beziehungsweise 5,0 Prozentpunkte und bauten damit ihren Vorsprung aus. >> Abb. 9

**Abb. 9: Auslastung der Schlafgelegenheiten in Beherbergungsbetrieben ab zehn Schlafgelegenheiten**



Quelle: dwif 2017, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter

Die Heterogenität des Bundeslandes lässt dabei nur wenige allgemeine Aussagen zu. Die städtischen Regionen, normalerweise gekennzeichnet durch ein hohes Auslastungsniveau, können in Niedersachsen nicht mit überdurchschnittlichen Auslastungszahlen glänzen. Von den drei städtischen Regionen weist Hannover-Hildesheim mit 35,5 Prozent noch die höchste Quote auf. Mittelweser, Oldenburger Münsterland, Ostfriesland und Unterelbe-Unterweser sind mit einer durchschnittlichen Auslastung von unter 30 Prozent die Sorgenkinder der Regionen. Hier spielt der teilweise hohe Anteil des Campingsegments eine wichtige Rolle. In der Region Mittelweser und im Oldenburger Münsterland stellen die Campingschlafgelegenheiten beispielsweise fast die Hälfte des Gesamtangebotes dar. Mit einer durchschnittlichen Auslastung von 12,9 Prozent bildet dieser Betriebstyp typischerweise auch in Niedersachsen bei weitem das Schlusslicht in puncto Auslastungsquote. Die Auslastung der Vorsorge- und Rehakliniken in Niedersachsen hingegen hat sich seit 2011 stark verbessert (+8,2 Prozentpunkte); die Kliniken bilden damit das mit Abstand am besten ausgelastete Segment (85,5 Prozent). Auch die Hotellerie befindet sich auf einem guten Weg, denn sie kann aufgrund der steigenden Nachfrage ihr Auslastungsniveau und somit ihre betriebswirtschaftliche Situation verbessern (+3,1 Prozentpunkte gegenüber 2011). Die höchsten Auslastungsquoten weisen weiterhin die Ostfriesischen Inseln (44,5 Prozent), die Grafschaft Bentheim-Emsland-Osnabrücker Land (36,4 Prozent) und Hannover-Hildesheim (35,5 Prozent) auf. Die regionale Angebotsstruktur beeinflusst das Auslastungsniveau der Betriebe maßgeblich. Hannover-Hildesheim beispielsweise ist als städtische Region stark von der Hotellerie geprägt, und in der Grafschaft Bentheim-Emsland-Osnabrücker Land spielt der Kliniksektor mit fast 1 Million Übernachtungen (20 Prozent an den Gesamtübernachtungen) eine wichtige Rolle. Beides wirkt sich in diesem Fall positiv auf die regionale Auslastungsquote aus.

## 4 Betriebstypen im Vergleich

### Zusammenfassung

- Die niedersächsischen Hotels konnten ihren Marktanteil bei den Übernachtungen nochmals erhöhen; und trotz des Kapazitätsausbaus verbesserte sich 2016 auch die Auslastung der Hotels. Hotels garnis hingegen schnitten im vergangenen Jahr unterdurchschnittlich ab.
- Die Campingnachfrage wächst ungebrems, deutschlandweit sowie in Niedersachsens Regionen. Hier gilt es, mit attraktiven und saisonverlängernden Angeboten weitere Impulse zu setzen. Ähnliches gilt für den Ferienwohnungssegment, der sich 2016 äußerst dynamisch entwickelte und eine klare Nachfragetendenz in Richtung Küsten aufweist.
- Bei den Gasthöfen und Pensionen wechseln sich Wachstum und Schrumpfen ab, eine steigende Professionalisierung sollte über alle Regionen hinweg angestrebt werden. Der Klinikmarkt bleibt vor allem an den Küsten, in der Grafschaft Bentheim-Emsland-Osnabrücker Land und im Harz auf Wachstumskurs.

### Hotels und Hotels garnis: Wachstumskurs mit regionalen Unterschieden

Die niedersächsischen Hotels waren auch 2016 einer der Treiber der niedersächsischen Tourismusentwicklung. Mit einem Übernachtungsplus von 4,3 Prozent verzeichneten die Hotels erneut überdurchschnittliche Wachstumszahlen und bauten damit ihren Marktanteil aus (2016: 29,1 Prozent). Gleichzeitig rutschten Hotels garnis aufgrund ihrer vergleichsweise geringen Dynamik im Fünfjahresvergleich leicht ab (2016: 8,8 Prozent). Interessanterweise stiegen im selben Zeitraum deutschlandweit die Übernachtungen in Hotels garnis um ein Viertel an. Einigen niedersächsischen Hotels garnis fehlen offenbar die richtigen Angebote, um die Nachfrage abzugreifen beziehungsweise sorgen anderswo in der Regel Investitionen in neue Häuser für die zu beobachtende Dynamik.

Aufgrund von Betriebsschließungen und Verdrängungsmechanismen wurden in Niedersachsen seit 2011 34 Hotels geschlossen. Gleichzeitig aber stieg das Bettenangebot der niedersächsischen Hotels (+4,2 Prozent gegenüber 2011), worin sich der deutschlandweite Trend zu größeren Betrieben widerspiegelt (2016: 71 Schlafgelegenheiten pro Betrieb). In beiden Betriebstypen verbesserte sich auch die durchschnittliche Auslastung kontinuierlich. Trotz eines größeren Bettenangebotes überschritten die niedersächsischen Hotels 2016 erfreulicherweise die Auslastungsmarke von 40 Prozent (2016: 40,6 Prozent). >> Abb. 10, Anhang 7

### Die Campingnachfrage floriert

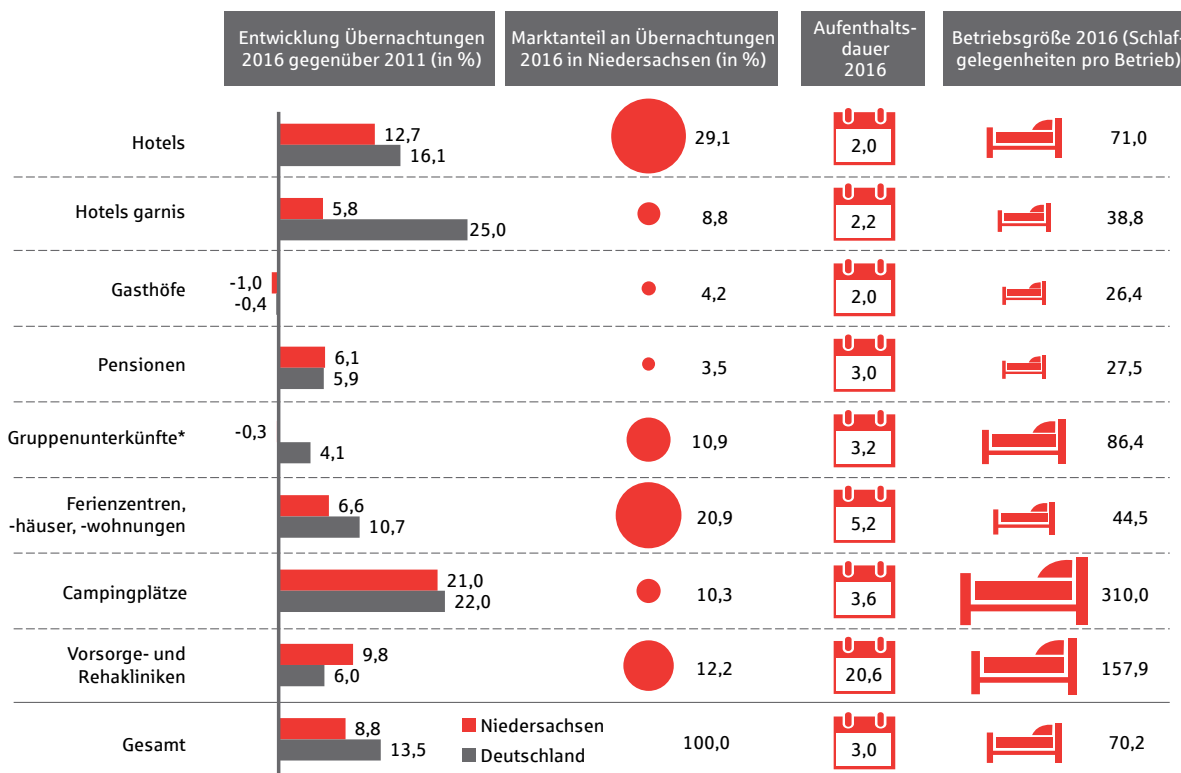
Die Campingnachfrage in Niedersachsen floriert und folgt dem deutschlandweiten Trend. Im Fünfjahresvergleich wuchs kein Marktsegment in Niedersachsen stärker als der Campingmarkt (+9,2 Prozent Übernachtungen seit 2015; +21 Prozent seit 2011). Folglich stieg der Marktanteil an Campingübernachtungen 2016 um 0,9 Prozentpunkte auf 10,3 Prozent an. Damit fanden 4,4 Millionen Übernachtungen auf niedersächsischen Campingplätzen statt. Der Campingtourismus macht deutschlandweit mit neuen Angeboten wie „Glamping“ (Luxuriöses Campen) und „Naturcamping“ von sich reden. Und auch der Wohnmobiltourismus ist weiterhin beliebt.

Der erhebliche Ausbau der Kapazitäten spricht für eine weitere Profilierung in der Zukunft. Trotz dieser Expansion im Campingmarkt konnte die Auslastung leicht gesteigert werden (+ 1,8 Prozentpunkte auf 12,9 Prozent). Die Aufenthaltsdauer war 2016 leicht rückläufig und liegt derzeit bei 3,6 Tagen. Um in Zukunft auf Nachfrageänderungen und Megatrends auch im Campingsegment vorbereitet zu sein, gilt es, vor allem die relevanten Zielgruppen zu identifizieren und für diese individuell ausgerichtete Angebote zu kreieren. Die starke Saisonabhängig-



keit des Campingsegments könnte durch saisonverlängernde Maßnahmen und Themen wie Wintercamping und Mieteinheiten kompensiert werden. >> Anhang 8

**Abb. 10: Ausgewählte Kennzahlen nach Betriebstypen (Betriebe ab zehn Schlafgelegenheiten)**



\* Gruppenunterkünfte: Jugendherbergen/Hütten, Erholungs-, Ferien-, Schulungsheime

Quelle: dwif 2017, Daten Statistisches Bundesamt und Landesamt für Statistik Niedersachsen

### Der Ferienwohnungsmarkt erholt sich

Die Nachfrage im niedersächsischen Ferienwohnungsmarkt lag seit mehr als fünf Jahren bei einem relativ konstanten Wert. 2016 erfuhr das Segment allerdings einen neuen Nachfrageschub: Mit fast 350.000 zusätzlichen Übernachtungen im Vergleich zum Vorjahr wurden 2016 knapp 9 Millionen Übernachtungen registriert (+4 Prozent gegenüber 2015), ein kurzfristiges Wachstum, das fast an jenes der Vollhotels heranreicht. Mit einem Marktanteil von 20,9 Prozent hat der Ferienwohnungsmarkt in Niedersachsen auch eine sehr viel größere Bedeutung für den Tourismus als in Deutschland insgesamt (Marktanteil Deutschland: 10,1 Prozent).

In den städtischen Regionen spielt der Ferienwohnungsmarkt mit einem Marktanteil zwischen 1 Prozent (Hannover-Hildesheim) und 8 Prozent (Oldenburger Land) eine eher untergeordnete Rolle. Auf den Ostfriesischen Inseln hingegen finden über 1,7 Millionen Übernachtungen in Ferienzentren, -häusern oder -wohnungen statt und damit mehr als in der gesamten Hotellerie und das ohne Berücksichtigung des großen kleingewerblichen Beherbergungsangebotes unter 10 Betten. Das gleiche gilt für die Nordseeküste inklusive Bremerhaven. Auch dort findet das Ferienwohnungssegment mit 32 Prozent den mit Abstand größten Anklang bei den Übernachtungsgästen. Daraus lässt sich eine klare Tendenz zum Ferienwohnungsmarkt an den Küsten ableiten. Und die Vorzeichen bleiben, mit stetig wachsenden Übernachtungszahlen, positiv. Doch die Küstenregionen sind nicht die einzigen Treiber der positiven Entwicklung. So ging die Nachfrage nur in der Lüneburger Heide und in der Region Mittelweser seit 2011 zurück.

Auch deutschlandweit nahm die Nachfrage im Jahr 2016 nach langer Stagnationsphase wieder zu. Neue Vertriebswege, die das Potenzial haben, neue Zielgruppen anzusprechen und die Nachfrage dort entsprechend auszuschöpfen, könnten dazu beitragen, die Nachfrage auch weiterhin zu beflügeln. Dazu passt auch der kurzfristig wieder anziehende Kapazitätsausbau. Die Verweildauer in diesem Segment ging 2016 weiter zurück (2016: 5,2 Tage). Um dieser Entwicklung entgegenzutreten, hat die Erhöhung der Flexibilität bezüglich An- und Abreise in diesem Segment höchste Priorität.

#### **Ostfriesland-Tourismus nutzt Kinofilm für Marketing**

Im Herbst 2016 bekam Ostfriesland dank der Komödie „Ostfriesisch für Anfänger“ viel Aufmerksamkeit. Um davon zu profitieren, wurde die Ostfriesland Tourismus GmbH Marketingpartner des Kinofilms. Mit Werbung über Social-Media-Kanäle, Newslettern, Gewinnspielen, speziellen Postkarten und anderen Aktionen überzeugte die Organisation die deutschen Kinozuschauer von der Urlaubsregion Ostfriesland.<sup>13</sup>

#### **Pensionen und Gasthöfe: Zukunft ungewiss**

Die Gasthöfe verzeichnen im Fünfjahresverlauf einen leichten Übernachtungsrückgang von rund 1 Prozent. Und obgleich die Zahlen 2016 wieder leicht gestiegen sind, bleiben die Vorzeichen eher durchwachsen. Die Pensionen halten sich mit einem Plus von 6,1 Prozent gegenüber 2011 noch im positiven Bereich. Beide Beherbergungstypen liegen damit im deutschlandweiten Trend. Entsprechend wurde auch das Bettenangebot kleiner, vor allem im Segment der Gasthöfe (-10,2 Prozent gegenüber 2011). Die sinkende Bettenzahl resultiert nicht zuletzt aus dem Wegfall von insgesamt 147 Pensionen und Gasthöfen seit 2011. Das kam allerdings der Auslastung der Gasthöfe zugute. Diese erhöhte sich erfreulicherweise im vergangenen Jahr auf gut 30 Prozent; und auch die Pensionen verbuchten etwas bessere Auslastungsquoten (35,9 Prozent). Mit 26,4 Schlafgelegenheiten pro Betrieb (Gasthöfe) beziehungsweise 27,5 Schlafgelegenheiten pro Betrieb (Pensionen) ist dieser Betriebstyp sehr kleinteilig aufgestellt.

Um der Abwärtsspirale, vor allem bei den Gasthöfen, entgegenzuwirken, bedarf es künftig kreativer und zeitgemäßer Angebote. Aber auch die grundsätzliche Bereitschaft zu mehr Flexibilität ist und bleibt erfolgsentscheidend. Allerdings setzen sich im Zuge der Marktverdrängung die wettbewerbsfähigen Pensionen und Gasthöfe durch, die in der Regel auch über entsprechende investive Möglichkeiten verfügen.

#### **Gruppenunterkünfte: Nachfrage leicht rückläufig**

Die Gruppenunterkünfte stehen in Niedersachsen unter keinem guten Stern. Zu dieser Kategorie zählen mehrheitlich Jugendherbergen, Erholungs- und Ferien- sowie Schulungsheime. Mit einem Rückgang von 0,3 Prozent kann bislang bestenfalls von einer Stagnation gesprochen werden. Aber es lohnt sich ein differenzierter Blick: Schulungsheime und Jugendherbergen zeigen eine stabile Nachfrage. Dagegen ist sie in Erholungs- und Ferienheimen leicht rückläufig. Mit der sinkenden Nachfrage geht ein allgemeiner Rückgang der Betriebe in diesem Segment in Niedersachsen einher. Die Schlafgelegenheiten nehmen ebenfalls leicht ab (-4 Prozent gegenüber 2011), was zu steigenden Betriebsgrößen (86,4 Schlafgelegenheiten pro Betrieb) und einer besseren Auslastung (2016: 35,8 Prozent) führt. Dabei punkten insbesondere die ländlichen Regionen, während die städtischen Regionen, aber auch die beiden Mittelgebirge sowie die Ostfriesischen Inseln rückläufige Zahlen verbuchen.

---

<sup>13</sup> [www.ostfriesland.de](http://www.ostfriesland.de)

### Klinikmarkt auf Wachstumskurs

Der Klinikmarkt ist ein wichtiger Faktor für die Tourismusentwicklung in Niedersachsen. Im Jahr 2016 fanden 554.018 mehr Übernachtungen in Vorsorge- und Rehakliniken statt als noch fünf Jahre zuvor. Dies entspricht rund 20 Prozent des bundesweiten Anstiegs und einem Zuwachs von 9,8 Prozent im Vergleich zu 2011. Regional betrachtet findet die interessanteste Entwicklung im Weserbergland statt. Dort entfallen mit fast 1 Million Übernachtungen 35 Prozent der Gesamtnachfrage auf Vorsorge- und Rehakliniken. Das Mittelgebirge ist also die Top-Region für einen Rehaaufenthalt in Niedersachsen. Seit 2011 sind die Zahlen allerdings leicht rückläufig: 15.718 weniger Übernachtungen fanden 2016 in den Kliniken im Weserbergland statt. Anders entwickelt sich der Markt im Harz. Dort nahm die Nachfrage bei gleichbleibenden Kapazitäten im Fünfjahresvergleich um 17 Prozent und damit um fast 100.000 Übernachtungen zu. Ähnlich positiv zeigt sich der Klinikmarkt an der Nordsee, der mit einem Übernachtungsplus von 24,9 Prozent seit 2011 seinen Marktanteil ausbaut. Die Grafschaft Bentheim-Emsland-Osnabrücker Land erweiterte ihr Angebot um 2.018 Betten und reiht sich mit einem Marktanteil von 20 Prozent bei den Klinikübernachtungen in die gesundheitstouristisch geprägten Destinationen Niedersachsens ein. Dazu zählen auch die Ostfriesischen Inseln, wenngleich mit weniger dynamischem Wachstum (+6,2 Prozent gegenüber 2011).

## 5 Destinationstypen im Vergleich



### Zusammenfassung

- Im Gesamtranking der Destinationstypen hat sich 2016 einiges bewegt. Deutschlandweit sind eine geringere Dynamik der Gesamtnachfrage und eine rasante Aufholjagd der Seenregionen bei gleichzeitiger Abkühlung der Wachstumsraten in den Städten die interessantesten Entwicklungen.
- In Niedersachsen wachsen die Städte im Vergleich zu 2011 immer noch am stärksten, mittlerweile jedoch dicht gefolgt vom ländlichen Raum. Die ländlichen Regionen lagen 2016 im Dynamikranking sogar unangefochten auf Platz 1. Die Entwicklung im Städtetourismus flachte auch in Niedersachsen ab, wobei der Incoming-Tourismus in den Städten besonders große Einbußen erlitt. Die Städte mit Seebad-/Kurort-Prägung zeigen sich davon wenig beeindruckt, und Niedersachsens Großstädte stehen dennoch relativ stabil da.
- Deutschlandweit werden die Küstenregionen zu den neuen Wachstumstreibern. Die niedersächsischen Küstenregionen können dabei aufgrund des bereits stark gesättigten Marktes auf den Ostfriesischen Inseln nur bedingt mithalten. 2016 stellten sie allerdings unter Beweis, dass durchaus noch Potenzial vorhanden ist. Zudem setzten die niedersächsischen Küstenregionen kurzfristig auf eine Kapazitätserweiterung.
- Die deutschen Mittelgebirge entwickeln sich langfristig positiv. Auch die niedersächsischen Mittelgebirge spielen dabei im vorderen Mittelfeld mit. Regionsübergreifend ist in Niedersachsen mittelfristig eine steigende Internationalisierung bei insgesamt rückläufigen Aufenthaltsdauern zu beobachten.

Städte und Wasser ziehen immer! Mit diesem Grundsatz hätte jedes Ranking der Destinationstypen in den vergangenen Jahren überschrieben sein können. Grundsätzlich gilt dies zwar auch weiterhin, doch waren 2016 erstmals nicht die Städte die Gewinner, sondern die Küsten vor den Seen. Das Thema Sicherheit scheint gerade in den deutschen Metropolen ebenfalls angekommen zu sein, in Zeiten, in denen Städte wie London oder Paris sogar lernen müssen, mit Einbußen umzugehen. Auch die Mittelgebirge konnten deutschlandweit wieder ein Plus verzeichnen.

Die Gewinner aller Destinationstypen waren in Niedersachsen 2016 die ländlichen Regionen. Diese schritten bei den Übernachtungen mit 5 Prozent mehr als im Vorjahr voran und entwickelten sich zum dynamischsten Destinationstyp. Auch bei den Mittelgebirgen platzierten sich die niedersächsischen Vertreter besser als ihre bundesweiten Wettbewerber. >> Abb. 11

**Abb. 11: Vergleich der Destinationstypen: Übernachtungsentwicklung in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten**

		2016 ggü.	
		2015	2011
	Gesamt		
	Niedersachsen	+3,5%	+8,8%
	Deutschland	+2,5%	+13,5%
<b>Städte</b>			
	Niedersachsen	+2,6%	+11,1%
	Deutschland	+2,5%	+22,5%
<b>Ländliche Räume</b>			
	Niedersachsen	+5,0%	+10,5%
	Deutschland	+1,2%	+9,1%
<b>Mittelgebirge</b>			
	Niedersachsen	+2,5%	+8,3%
	Deutschland	+1,5%	+4,9%
<b>Küsten</b>			
	Niedersachsen	+3,5%	+7,5%
	Deutschland	+4,0%	+12,2%

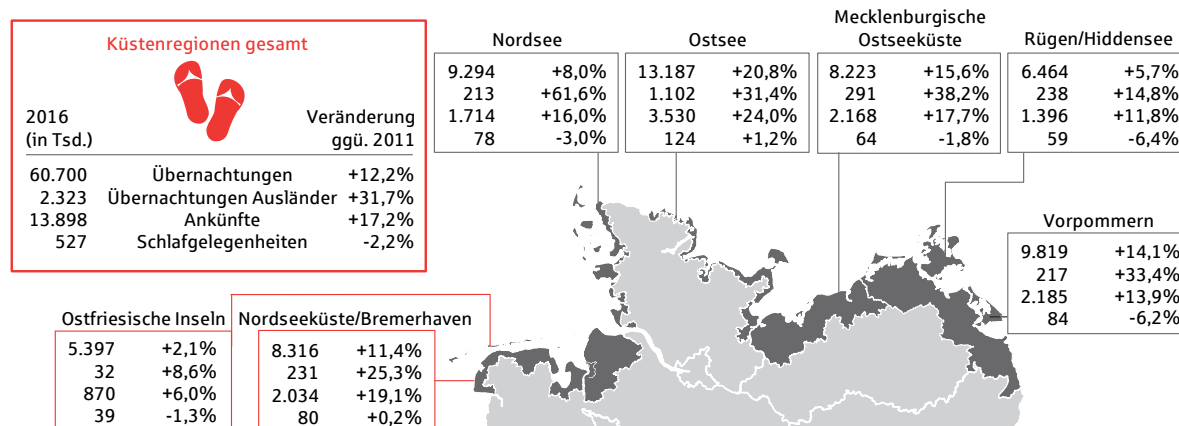
Quelle: dwif 2017, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

## 5.1 Küstenregionen

Die deutschen Küstenregionen befinden sich im Aufwind. Über 2,3 Millionen zusätzliche Übernachtungen wurden allein 2016 im Vergleich zum Vorjahr an Deutschlands Küsten gezählt. Mit diesem Wachstum setzten die Küsten Deutschlands sich kurzfristig von allen anderen Destinationstypen ab und sind dem Städtetourismus, dem Wachstumstreiber der letzten Jahre, auf der Spur. Die niedersächsischen Küstenregionen schwimmen auf der Erfolgswelle der Küstennachfrage mit. Die Nordsee inklusive Bremerhaven holte 2016 kräftig auf und trumps mit einem Wachstum von 11,4 Prozent im Fünfjahresvergleich auf (+4,1 Prozent gegenüber 2015). Mit einem Plus von mehr als 850.000 Übernachtungen seit 2011 findet mittlerweile fast ein Viertel der niedersächsischen Übernachtungen an der Nordseeküste inklusive Bremerhaven statt. Die Ostfriesischen Inseln belegen mit einem Anstieg von +2,1 Prozent im Fünfjahresvergleich den letzten Platz im Dynamikranking. >> Abb. 12

Die schleswig-holsteinische Ostseeküste profitiert nicht nur von diesem Trend, sondern schiebt ihn an. Denn in keiner anderen deutschen Küstenregion wurden sowohl kurz- als auch mittelfristig höhere Wachstumsraten registriert. Mit einem Plus von über 2,2 Millionen Übernachtungen seit 2011 steht die schleswig-holsteinische Ostsee mit Abstand an der Spitze. Aber auch die Ostseeküste in Mecklenburg-Vorpommern gehört zu den Gewinnern der letzten Jahre (+15,6 Prozent gegenüber 2011). Insgesamt schneiden die Ostseeregionen deutlich positiver ab als die Destinationen an der Nordseeküste, was aber auch strukturell bedingt ist (zum Beispiel natürliche Kapazitätsgrenzen auf den Inseln, teilweise schwierigere Anreise).

Abb. 12: Küstenregionsvergleich: Touristische Kennziffern 2016 gegenüber 2011



Quelle: dwif 2017, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

### Die Internationalisierung schreitet voran

Deutschlands Küsten weisen bisher einen vergleichsweise geringen Internationalisierungsgrad auf. Der Marktanteil an ausländischen Übernachtungen lag 2016 bei gerade einmal 3,8 Prozent, was auch mit der großen Beliebtheit bei inländischen Gästen zusammenhängt. Gleichzeitig zog die Nachfrage aus dem Ausland in den letzten fünf Jahren signifikant an. Mit einem Plus von 31,7 Prozent seit 2011 liegt das Wachstum des Incoming-Marktes weit über dem Gesamtwachstum der Übernachtungen (+12,2 Prozent). Die deutschen Küsten steigen also immer weiter in der Gunst der ausländischen Quellmärkte. Bei genauer Betrachtung fallen einige Aspekte besonders auf:

- Die Nordseeküste stieg in der Gunst der internationalen Gäste, besonders im letzten Jahr. Davon profitierte vor allem die niedersächsische Nordseeküste inklusive Bremerhaven. Hier fanden im Vergleich zum Vorjahr 8,8 Prozent mehr Übernachtungen von Gästen aus dem Ausland statt. Die Ostfriesischen Inseln zeigen im Incoming-Tourismus ebenso wie in der Gesamtentwicklung nur eine geringe Dynamik. Die Inseln verloren im Vergleich zu 2015 12,1 Prozent an ausländischen Übernachtungen.
- Die Ostseeküste in Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein war in den vergangenen Jahren bei den Gästen aus dem Ausland besonders beliebt. Dort stiegen seit 2011 die Incoming-Übernachtungen um 38,8 Prozent (Mecklenburg-Vorpommern) beziehungsweise 31,4 Prozent (Schleswig-Holstein). Insgesamt weist die Ostseeküste mit 4,9 Prozent einen höheren Internationalisierungsgrad (Anteil der Übernachtungen ausländischer Gäste am gesamten Übernachtungsaufkommen) auf als die Nordseeküste (2,1 Prozent), wenn gleich das vergangene Jahr erstmals wieder einen Rückgang an der Ostsee mit sich brachte.

### 200 Jahre Seebad Cuxhaven

Vom Badeort für wenige Adelige zum größten deutschen Nordseeheilbad: 2016 feierte Cuxhaven sein 200-jähriges Bestehen. Zahlreiche Veranstaltungen und Events standen im Zeichen dieses Jubiläums – beginnend mit dem Festakt am 24. Juni und endend im Rahmen des Deutschen Bädertages im Oktober. Dazwischen lockten beispielsweise das Strandpromenadenfest, der Duhner Musik- und Literatursommer sowie Ausstellungen und Konzerte zur Geschichte des Seebades zahlreiche Tages- und Übernachtungsgäste nach Cuxhaven.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> <http://tourismus.cuxhaven.de>

### **Die Aufenthaltsdauer an den Küsten bleibt stabil**

Der Trend zur Kurzreise macht auch vor den Küstendestinationen nicht halt. 0,2 Tage kürzer verweilen die Gäste 2016 im Vergleich zu 2011. Seit 2013 sind immerhin wieder stabile Werte zu beobachten; zudem liegt die durchschnittliche Aufenthaltsdauer an den Küsten mit 4,4 Tagen weit über dem Bundesdurchschnitt (2,7 Tage). Insgesamt bleiben die Gäste an der Nordseeküste durchschnittlich 5,1 Tage, und damit einen ganzen Tag länger als an der Ostseeküste (durchschnittlich 4,1 Tage). Der Spitzenreiter in puncto Aufenthaltsdauer sind die Ostfriesischen Inseln. Hier erhöhte sich der Wert 2016 im Vergleich zum Vorjahr sogar um 0,1 Tage auf durchschnittlich 6,2 Tage.

### **Marktbereinigung in Niedersachsen kurzfristig unterbrochen**

Mittelfristig setzte sich die Marktbereinigung an Deutschlands Küsten fort. 12.031 weniger Schlafgelegenheiten wurden 2016 im Vergleich zum Jahr 2011 angeboten. Kurzfristig und regional betrachtet fällt jedoch auf, dass vor allem in den beiden niedersächsischen Küstenregionen Kapazitäten ausgebaut wurden. Auf den Ostfriesischen Inseln wurden 3 Prozent mehr Betten angeboten, und die Nordseeküste verzeichnete mit über 1.000 Betten ein Plus von 1,3 Prozent (2016 gegenüber 2015). Für Niedersachsens Küstenregionen bedeutete das 125 zusätzliche geöffnete Betriebe. Die anderen Küstendestinationen konnten nicht mithalten und verzeichneten weiterhin eine leichte Angebotsverknappung.

## **5.2 Mittelgebirge**

Mit einer mittelfristigen Wachstumsrate von knapp 5 Prozent sind die deutschen Mittelgebirge auf verhaltenem Wachstumskurs und konnten diesen 2016 sogar leicht ausbauen (+1,5 Prozent im Vergleich zum Vorjahr). Die westdeutschen Mittelgebirge – darunter die niedersächsischen Vertreter Harz und Weserbergland – schreiten nach wie vor voran und sind mit einem Plus von 5,6 Prozent gegenüber 2011 weiterhin die Zugpferde bei der Entwicklung des Destinationstyps.

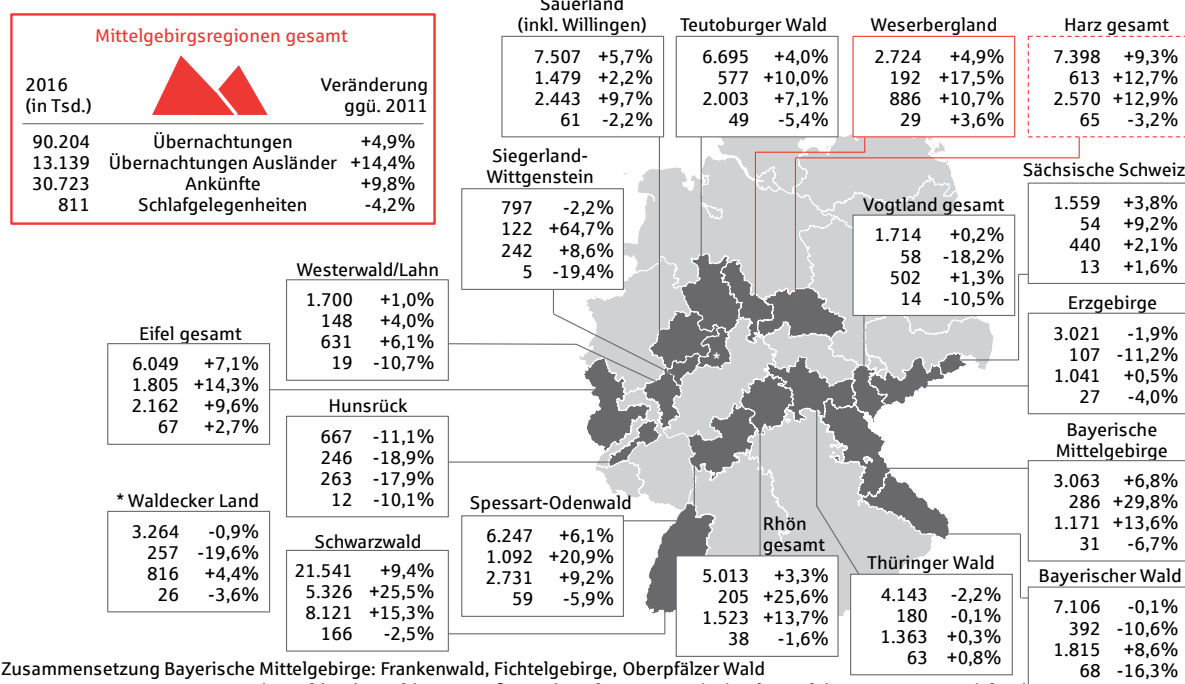
### **Die Gewinner und Verlierer der Mittelgebirge**

Und wie sieht es bei den niedersächsischen Mittelgebirgsregionen im Einzelnen aus?

- Zwischen 2012 und 2015 stagnierten die Übernachtungszahlen im Weserbergland mit jährlich leichten Schwankungen. Im vergangenen Jahr aber fanden fast 85.000 zusätzliche Übernachtungen in dem Mittelgebirge statt (+3,2 Prozent). Die Nachfrage machte damit den größten Sprung seit dem starken Anstieg im Jahr 2011.
- Für den niedersächsischen Teil des Harzes verlief das Jahr fast ebenso gut. Bei höherem Übernachtungsvolumen gingen auch dort die Zahlen um 2,1 Prozent nach oben, was 87.927 mehr Übernachtungen in 2016 bedeutete. Allerdings ist anzumerken, dass der niedersächsische Teil des Harzes erstaunlicherweise nur den geringsten Teil zum Wachstum des Gesamtharzes beitrug. Zugpferde waren in den letzten Jahren dennoch die östlichen Teile des Mittelgebirges.
- Insgesamt entwickeln sich die niedersächsischen Mittelgebirge solide. Zwar haben sie noch immer im Vergleich mit allen anderen niedersächsischen Destinationstypen die geringste Dynamik, trotzdem sind sie innerhalb des Destinationstyps absolut wettbewerbsfähig.
- Neben dem Hunsrück und dem Thüringer Wald zählt auch das Mittelgebirge Siegerland-Wittgenstein zu den Regionen mit langfristig rückläufigen Übernachtungszahlen. Der Bayerische Wald hingegen erholte sich 2016 und bewegt sich in Richtung Stabilisierung. Unangefochten an der Spitze der deutschen Mittelgebirge steht

der Schwarzwald mit dem höchsten absoluten Übernachtungsaufkommen und einem erneuten Anstieg der Zahlen in 2016 (+1,9 Prozent auf 21.540.933 Übernachtungen). >> Abb. 13

**Abb. 13: Mittelgebirgsvergleich (Auswahl): Touristische Kennziffern 2016 gegenüber 2011**



Quelle: dwif 2017, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

### Internationalisierung leicht gebremst

2016 stand für Niedersachsens Mittelgebirge nicht im Zeichen der Internationalisierung. Zurückzuführen ist dies vor allem auf den niedersächsischen Teil des Harzes, der 2016 infolge eines 3-prozentigen Rückgangs auf 473.700 Übernachtungen fast wieder auf dem Niveau von 2014 lag. Doch auch das Weserbergland verlor im Vorjahresvergleich an Dynamik und konnte 2016 lediglich 0,5 Prozent mehr Übernachtungen aus dem Ausland generieren. Dabei dürfen die mittelfristigen Entwicklungen nicht unberücksichtigt bleiben, denn hier sind beide niedersächsischen Mittelgebirge im Mittelfeld der deutschen Mittelgebirge positioniert: Sowohl das Weserbergland (+17,5 Prozent) als auch der niedersächsische Teil des Harzes (+14,8 Prozent) liegen über dem Durchschnitt aller deutschen Mittelgebirge (Deutschland: 14,4 gegenüber 2011). Besser schnitten in der mittelfristigen Dynamik nur die südlichen Mittelgebirge in Bayern und Baden-Württemberg sowie die Rhön mit Wachstumsraten zwischen 20 und 30 Prozent ab. Den niedrigsten Internationalisierungsgrad mit rückläufiger Tendenz haben das Erzgebirge (3,6 Prozent), das Vogtland und die Sächsische Schweiz (beide 3,4 Prozent).

Im Gegensatz zu Hunsrück, Eifel und dem Schwarzwald punkten der niedersächsische Teil des Harz und das Weserbergland überproportional bei deutschen Gästen, denn bei den Marktanteilen der Übernachtungen aus dem Ausland liegen beide Destinationen unter 12 Prozent. Die Wettbewerber hingegen erreichen Quoten von über 25 Prozent, darunter der Hunsrück (36,9 Prozent), die Eifel (29,8 Prozent) und der Schwarzwald (24,7 Prozent). Insbesondere Feriententren und die nahegelegenen Quellmärkte Niederlande und Belgien spielen hier eine wichtige Rolle.



### Weitere Marktbereinigung in den Mittelgebirgen

In den Mittelgebirgen setzte sich die Marktbereinigung der letzten Jahre fort. Insgesamt wurden 2016 35.675 Schlafgelegenheiten weniger als 2011 angeboten. Einige Regionen sind davon stärker betroffen als andere. Leicht ausgebaut haben ihre Kapazitäten lediglich die Regionen Thüringer Wald, Sächsische Schweiz, Eifel und Weserbergland. Im Weserbergland wurden 2016 zwar 57 Betriebe mehr erfasst als vor fünf Jahren, doch sank das Angebot an Schlafgelegenheiten um 1.064. Auch im Harz verminderte sich die Zahl der angebotenen Betten seit 2011 um 2.106. Von allen deutschen Mittelgebirgen boten nur der Hunsrück (+8,6 Prozent gegenüber 2015) und der Thüringer Wald (+2,4 Prozent gegenüber 2015) erneut mehr Betten an als im Vorjahr.

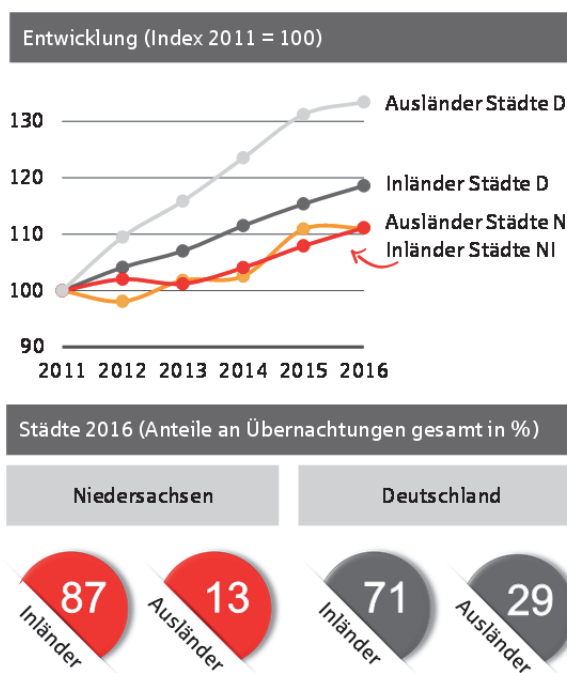
### 5.3 Städte

Anders als in den vergangenen Jahren waren 2016 nicht mehr die Städte Treiber der deutschlandweiten Tourismusentwicklung. Lag das kurzfristige Wachstum 2015 gegenüber 2014 noch bei +4,2 Prozent, sank es 2016 auf 2,5 Prozent. Dieser Trend traf Niedersachsen ebenso wie das gesamte Bundesgebiet (Niedersachsen: +2,6 Prozent gegenüber 2011). Im Fünfjahresvergleich allerdings lagen die 33 im Sparkassen-Tourismusbarometer einbezogenen niedersächsischen Städte mit einem Wachstum von 11,1 Prozent über dem Landeswert (+8,8 Prozent).

Bei genauerer Betrachtung fallen folgende Besonderheiten auf:

- Zwar schneiden die Städte Niedersachsens mittelfristig nicht schlecht ab, im Vergleich zum deutschlandweiten Städtetourismus hinken sie jedoch hinterher (Deutschland: +22,5 Prozent).
- In Deutschlands Städten werden fast 30 Prozent der Übernachtungen von Gästen aus dem Ausland getätigt. Allerdings haben die großen Metropolen hieran entscheidenden Anteil. In Niedersachsen kommt nicht einmal jeder siebte Übernachtungsgast aus dem Ausland.
- Übernachtungen inländischer und ausländischer Gäste wachsen in Niedersachsens Städten im Gleichschritt, während bundesweit nach wie vor der Incoming-Tourismus den Ton angibt. >> Abb. 14

**Abb. 14: Städte in Niedersachsen im Vergleich – Ausgewählte touristische Kennziffern**



Quelle: dwif 2017, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

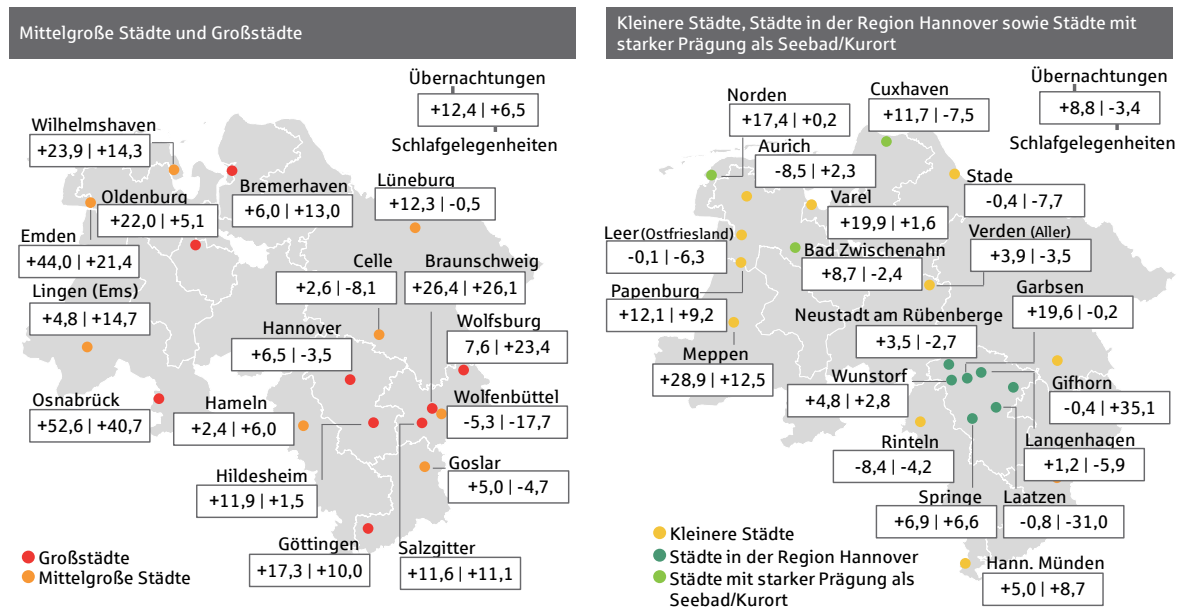
### Städtetypen erleichtern eine differenzierte Analyse

Um den verschiedenen Städten annähernd gerecht zu werden, wurden die 33 niedersächsischen Städte einem der folgenden Typen zugeordnet. Die Unterschiede verschwimmen allerdings zunehmend und machen individuellen Hintergründen Platz. Erfolgreich können Städtedestinationen aller Typen sein. >> Abb. 15, Anhang 9

## Großstädte

Zu den Großstädten in Niedersachsen zählen neun Städte mit  $\geq 100.000$  Einwohnern und  $\geq 100.000$  Übernachtungen. Mit über 5,5 Millionen Übernachtungen fanden im Jahr 2016 42 Prozent der städtischen Übernachtungen in Niedersachsens Großstädten statt. Diese wurden von der gesunkenen Städtenachfrage weniger stark tangiert als die anderen Städtetypen. Dennoch waren auch sie im vergangenen Jahr keine Wachstumstreiber mehr, lagen sie doch mit einem kurzfristigen Wachstum von 2,7 Prozent unter dem Gesamtdurchschnitt Niedersachsens (+3,5 Prozent gegenüber 2015). In puncto Kapazitäten legten die Großstädte als einzige weiter zu; im Fünfjahresvergleich wurden sogar fast 10 Prozent mehr Schlafgelegenheiten in den Großstädten angeboten.

- Bei der Übernachtungsentwicklung legte 2016 vor allem Osnabrück zu und setzte den Trend der letzten Jahre fort. Allein im Vergleich zum Vorjahr verzeichnete Osnabrück einen Anstieg von 19,7 Prozent (+52,6 Prozent gegenüber 2011). Auch Braunschweig und Oldenburg fungieren mit Zuwächsen von über 20 Prozent im Fünfjahresvergleich weiterhin als Zugpferde (Braunschweig: +26,4 Prozent; Oldenburg: +22 Prozent).
- Das vergangene Jahr brachte einigen Städten aber auch weniger erfreuliche Ergebnisse: Wolfsburg, Salzgitter und Hildesheim mussten allesamt Übernachtungseinbußen von 2,3 bis 3,2 Prozent hinnehmen.
- Hannover hat mit über 2,2 Millionen Übernachtungen den weitaus größten Teil der Nachfrage vorzuweisen. Ein Plus von „nur“ 6,5 Prozent seit 2011 bedeutet hier immerhin 137.273 zusätzliche Übernachtungen.
- Mit Abstand bei der Gesamtnachfrage folgen Braunschweig (614.717), Wolfsburg (543.474) und Göttingen (503.098).
- Im Incoming-Tourismus sind die Großstädte üblicherweise Vorreiter. Doch auch hier ließ die Dynamik 2016 stark nach. Nur 1,9 Prozent mehr ausländische Übernachtungen fanden in den neun Großstädten statt, passend zum bundesweiten Gesamttrend in den Städten
- In Osnabrück verdoppelte sich dagegen die Nachfrage aus dem Ausland seit 2011, so dass der Anteil an ausländischen Übernachtungen 2016 bei erfreulichen 21,3 Prozent lag. Einen ähnlich hohen Internationalisierungsgrad weisen die Städte Hannover (22,1 Prozent), Wolfsburg (21,6 Prozent) und Hildesheim (21,0 Prozent) auf.
- Seit 2011 werden seitens des Statistischen Landesamtes in den neun Großstädten 15 Betriebe mehr ausgewiesen. Insgesamt wurden die Kapazitäten auf 37.354 Schlafgelegenheiten ausgeweitet (+9,2 Prozent gegenüber 2011). Im Kapazitätsausbau sind vor allem Osnabrück (+40,7 Prozent), Wolfsburg (+23,4 Prozent) und Braunschweig (+26,1 Prozent) führend. Hannover verfügt als Landeshauptstadt und Messestadt mit 13.339 angebotenen Betten und 102 Betrieben über das größte Angebot.
- Bei der durchschnittlichen Auslastung haben die Betriebe in Hannover (45,9 Prozent), Oldenburg (43,9 Prozent) und Göttingen (43,2 Prozent) die Nase vorn.

**Abb. 15: Entwicklung der Übernachtungen und Bettenkapazitäten 2016 gegenüber 2011 (in Prozent)**

Quelle: dwif 2017, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

### Mittelgroße Städte

In den mittelgroßen Städten Niedersachsens ( $\geq 50.000$  Einwohnern und  $\geq 100.000$  Übernachtungen) verliefen die Entwicklungen sehr unterschiedlich. Einige Städte mussten 2016 Einbußen hinnehmen, während andere trotz des beschriebenen Gesamttrends zulegten. Ihre Übernachtungszahlen wuchsen seit 2011 um 9,5 Prozent. Insgesamt fanden im vergangenen Jahr fast 2,4 Millionen Übernachtungen in diesem Städtetyp in Niedersachsen statt (18,1 Prozent Marktanteil).

- Besonders der einstige Wachstumsmotor Goslar schwächelte 2016 mit einem Rückgang von 30.119 Übernachtungen (-4,1 Prozent gegenüber 2015). Die volumenschwächste Stadt dieser Kategorie, Wolfenbüttel, musste im Vergleich zum Vorjahr ebenfalls empfindliche Einbußen von -15,6 Prozent hinnehmen und rutschte fast unter die Grenze von 100.000 Übernachtungen.
- Erfreulich entwickelt sich weiterhin die Stadt Emden (+44 Prozent gegenüber 2011), die auch 2016 einen Sprung von +17.522 Übernachtungen machte. Konstant positiv entwickeln sich auch die Städte Wilhelmshaven (+23,9 Prozent gegenüber 2011) und Lüneburg (12,3 Prozent gegenüber 2011).
- Insgesamt läuft es für den Incoming-Tourismus in den mittelgroßen Städten nicht gut. Vor allem im Vergleich zum Vorjahr verloren die Städte Nachfrage aus dem Ausland (-4,3 Prozent Übernachtungen). Die Stadt Lingen konnte die Übernachtungen aus dem Ausland seit 2011 zwar mehr als verdoppeln, allerdings auf einem geringen absoluten Niveau. Celle weist zwar den höchsten Internationalisierungsgrad auf (Marktanteil: 23,8 Prozent), verzeichnet aber seit Jahren rückläufige Zahlen aus dem Ausland, ebenso wie der mit 107.261 Incoming-Übernachtungen absolut gesehene Spitzenreiter Goslar.
- Im Vergleich zum Vorjahr wurden 2016 insgesamt 666 weniger Schlafgelegenheiten angeboten. Hier fällt wiederum Goslar auf, wo innerhalb eines Jahres jede zehnte Schlafgelegenheit wegfiel. Auch in Wolfenbüttel verknappten sich die Kapazitäten im vergangenen Jahr enorm (-18,2 Prozent).
- Mittelfristig bauten Emden (+21,4 Schlafgelegenheiten gegenüber 2011), Wilhelmshaven und Lingen (+14,3 beziehungsweise +14,7 Prozent) ihre Kapazitäten aus.
- Bezüglich der Auslastung zeigen Hameln (27,2 Prozent) und Goslar (36,3 Prozent) die geringsten Werte. Wilhelmshaven liegt, was die Auslastung anbelangt, mit 46,4 Prozent an der Spitze.

### **Kleine Städte**

Die Städte mit ( $\geq 25.000$  bis  $< 50.000$  Einwohnern und  $\geq 100.000$  Übernachtungen) legten im vergangenen Jahr bei der Nachfrage wieder leicht zu, unterscheiden sich aber ebenfalls in ihrer jeweiligen Entwicklung.

- Insgesamt liegen die acht kleinen Städte beim Übernachtungsaufkommen eng beieinander. Lediglich Papenburg und die Hansestadt Stade setzen sich mit mehr als 200.000 Übernachtungen leicht ab.
- Papenburg beispielsweise entwickelte sich mittelfristig durchaus positiv, wobei das Übernachtungshoch aus dem Jahr 2013 noch nicht wieder erreicht ist und 2016 sogar ein leichtes Minus von 1,3 Prozent gegenüber 2015 verbucht wurde. Meppen wiederum ist die einzige Kleinstadt mit zweistelligen Wachstumszahlen seit 2011 (+28,9 Prozent). Und Verden (Aller) konnte gegen den Trend besonders im vergangenen Jahr punkten. Hier legten die Übernachtungen um 8,9 Prozent im Vergleich zu 2015 zu.
- Mit einem Incoming-Anteil von 9 Prozent spielt der internationale Tourismus für die kleinen Städte in Niedersachsen eine eher untergeordnete Rolle. Während Meppen (+49,2 Prozent) und Aurich (+17,2 Prozent) im Fünfjahresvergleich deutliche Zuwächse bei den ausländischen Übernachtungen verzeichneten, mussten Leer (Ostfriesland) und Verden (Aller) Einbußen von -32,8 Prozent beziehungsweise -37,6 Prozent hinnehmen.
- In den 145 Betrieben der kleinen niedersächsischen Städte wurden 2016 insgesamt 11.186 Betten angeboten. Ihre Kapazitäten ausgebaut haben im Fünfjahresvergleich vor allem Gifhorn (+35,1 Prozent), Meppen (+12,5 Prozent) und Papenburg (+9,2 Prozent). Insbesondere in Rinteln und in Leer (Ostfriesland) ist die Auslastung von derzeit rund 17 Prozent beziehungsweise 20,5 Prozent nicht zufriedenstellend, wenngleich Besonderheiten in der Beherbergungsstruktur eine Rolle spielen (sonstiges Beherbergungsgewerbe und Camping).

### **Städte in der Region Hannover („Speckgürtel-Städte“)**

Die Städte im Speckgürtel der Landeshauptstadt verbuchen seit 2011 ein zusätzliches Übernachtungsvolumen von über 1 Million. Auch 2016 stieg die Zahl in den sechs Städten leicht an und lag bei 1.081.842 (+2,2 Prozent gegenüber 2015).

- Die Nummer 1 bei den absoluten Übernachtungszahlen in dieser Kategorie ist die Stadt Langenhagen mit 295.094 Übernachtungen. Die dynamischste Entwicklung verzeichnete jedoch Garbsen: Trotz eines leichten Rückgangs im vergangenen Jahr zählte die Stadt immer noch 19,6 Prozent mehr Übernachtungen als 2011.
- Aufgrund ihrer Nähe zur Landeshauptstadt Hannover weisen die Städte einen relativ hohen Incoming-Anteil von 18,6 Prozent auf, wenngleich dies ausschließlich auf die Städte Garbsen, Langenhagen und Laatzen zurückzuführen ist, die bei jeweils über 25 Prozent liegen.
- Angebotsseitig ist eine Konsolidierung in den Speckgürtel-Städten zu beobachten (-14 Betriebe, -810 Betten 2016 gegenüber 2011). Die Entwicklung erweist sich allerdings ebenfalls als ambivalent: In Wunstorf (+2,8 Prozent) und Springe (+6,6 Prozent) wurde die Zahl der Schlafgelegenheiten weiter ausgebaut, während die vier anderen Städte derzeit von einer Marktbereinigung geprägt sind.
- Neustadt am Rübenberg konnte sein unterdurchschnittliches Auslastungsniveau leicht verbessern (2016: 19,1 Prozent). Garbsen arbeitete sich bei der Auslastung seit 2011 mit einem Plus von 4,8 Prozentpunkten auf ein 30,1 Prozent vor. Auch Langenhagen konnte sich verbessern und lag 2016 bei 37,9 Prozent.

### **Städte mit starker Prägung als Seebad/Kurort**

Bad Zwischenahn, Norden und Cuxhaven gehören zu der Städtekategorie mit starker Seebad-/ Kurort-Prägung. Zusammen kommen sie auf 2.886.559 Millionen Übernachtungen (Marktanteil 2016: 21,8 Prozent).

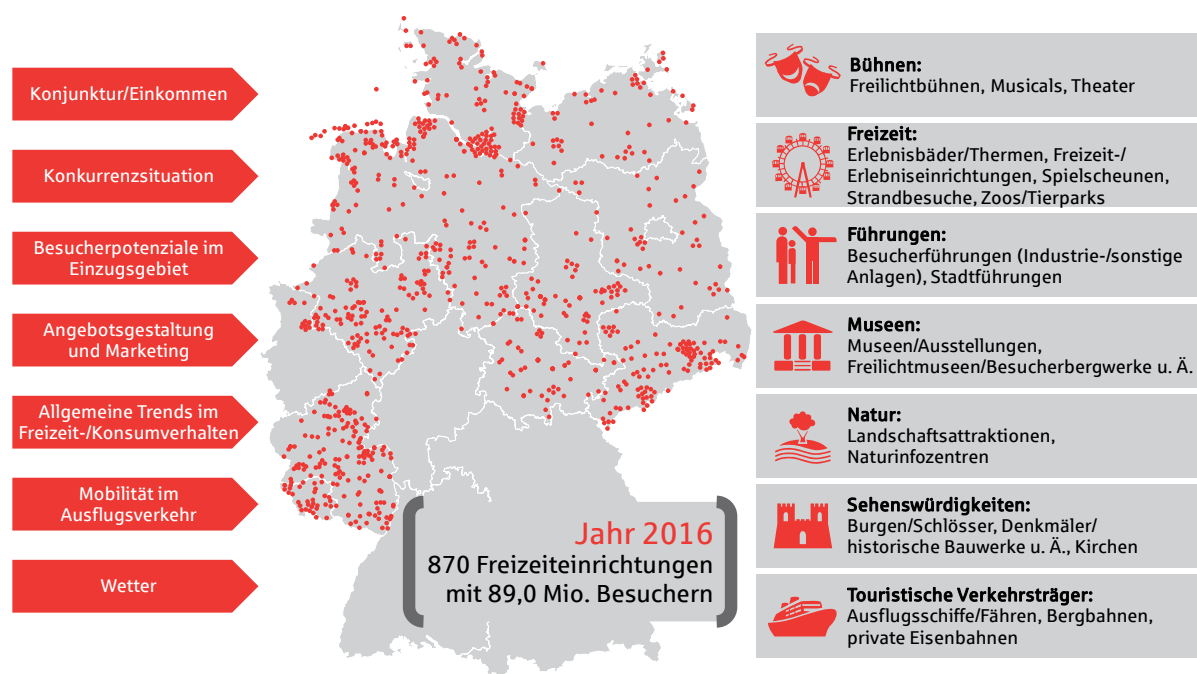
- In der kurzfristigen Entwicklung scheinen die drei Städte eher vom Küstentrend zu profitieren. 107.362 zusätzliche Übernachtungen und damit ein Plus von 3,9 Prozent verbuchten sie allein im Jahr 2016. Mit einem mittelfristigen Wachstum von 12,7 Prozent können sie ebenfalls fast mit den Großstädten mithalten.
- Mit über 150.000 zusätzlichen Übernachtungen seit 2011 laut amtlicher Tourismusstatistik schreitet Cuxhaven absolut gesehen voran, relativ betrachtet punktet Norden mit einem Plus von 17,4 Prozent, wovon allein 10,6 Prozent im vergangenen Jahr verbucht wurden.
- Erfahrungsgemäß ist der Incoming-Anteil in diesem Städtetyp eher gering. Mit 2,8 Prozent Übernachtungen ausländischer Gäste liegt Bad Zwischenahn an der Spitze. Jedoch ist in allen drei Städten eine überdurchschnittliche Zunahme der Übernachtungen aus dem Ausland seit 2011 zu beobachten. In Norden etwa stiegen sie um 78,8 Prozent.
- Das Auslastungsniveau ging in allen drei Städten in den letzten Jahren nach oben. Spitzenreiter ist mit Abstand Bad Zwischenahn mit einer durchschnittlichen Auslastung der Schlafgelegenheiten von 51,6 Prozent (+6,2 Prozentpunkte gegenüber 2011).
- Aufgrund der hohen Bedeutung der Vorsorge- und Rehakliniken liegen Auslastungsniveau und Aufenthaltsdauer bei diesem Städtetyp auf einem besonders hohen Niveau. Der Verbesserung der Auslastung liegt jedoch auch eine Angebotsverknappung zugrunde, so zumindest in Cuxhaven und Bad Zwischenahn. In Norden hingegen waren 2016 sogar 21 Betriebe mehr geöffnet als 2011. Das Bettenangebot blieb nahezu konstant (+0,2 Prozent).

### III FREIZEITWIRTSCHAFT UND GASTGEWERBE IN NIEDERSACHSEN

#### 1 Freizeit- und Kultureinrichtungen

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

**Abb. 16: Einflussfaktoren, Standorte und Kategorien der Freizeit- und Kultureinrichtungen des Sparkassen-Tourismusbarometers**



Quelle: dwif 2017, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

Derzeit beteiligen sich 870 Betriebe aus insgesamt elf Bundesländern am Besuchermonitoring.<sup>15</sup> 2016 betrug das Besuchervolumen aller Einrichtungen 89 Millionen und verteilte sich auf zwanzig unterschiedliche Angebotstypen. In Niedersachsen nehmen 184 Freizeit- und Kultureinrichtungen aus 17 Kategorien teil.<sup>16</sup> Zusammen verzeichneten sie 2016 knapp 19,7 Millionen Besucher.<sup>17</sup> Damit lag der Durchschnitt bei rund 107.000 Besuchern je Einrichtung. Die regionale Verteilung, die breite Streuung und die gezielte Erfassung besucherstarker Einrichtungen vermitteln ein realistisches Bild der Wettbewerbsentwicklung in der niedersächsischen Freizeitwirtschaft – nicht zuletzt dank der Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Bundesländern. >> Abb. 16

<sup>15</sup> Im Rahmen der Sparkassen-Tourismusbarometer Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Ostdeutschland, Saarland und Westfalen-Lippe. In Rheinland-Pfalz und in Hamburg existieren separate Initiativen zum Besuchermonitoring in der Freizeitwirtschaft.

<sup>16</sup> Die Kategorien sind nicht in allen Bundesländern identisch.

<sup>17</sup> Aufgrund von Veränderungen in der Stichprobenzusammensetzung kam es im Vergleich zum Vorjahr zu Abweichungen bei der Anzahl der beteiligten Einrichtungen und bei den Besuchervolumina.

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

- Die Entwicklung der Besucherzahlen gibt Hinweise auf die Wettbewerbsstellung der erfassten Betriebe in unterschiedlichen Segmenten.<sup>18</sup> Daraus lassen sich Begründungszusammenhänge und erste Handlungsansätze ableiten.
- In der kurzfristigen Betrachtung von 2015 bis 2016 zeigen sich betriebsindividuelle und/oder vorübergehende äußere Einflüsse (zum Beispiel Großereignisse wie Gartenschauen, Ausstellungen und außergewöhnliche Wetterlagen/Naturkatastrophen).
- Strukturelle Veränderungen der Marktkonstellation werden anhand langfristiger Betrachtungen aufgedeckt. Hier zeigt sich, wie sich der Großteil der touristischen Infrastruktur am Markt behauptet und wo sich vielversprechende Perspektiven, aber auch kritische Entwicklungen abzeichnen.

---

*Aussagekräftiges Besuchermonitoring 2016: Elf Bundesländer – 870 Betriebe – 89 Millionen Besucher*

---

### **In aller Kürze: Die Methodik**

Um sich an dem Netzwerk der Freizeitwirtschaft zu beteiligen, müssen die Einrichtungen

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

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

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

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

## **1.1 Aktuelle Besucherentwicklung**

### **Zusammenfassung**

- Nach nur leichten Zuwächsen im Vorjahr fiel das Besucherplus der niedersächsischen Freizeitwirtschaft auch 2016 nur verhalten aus.
- Die Mehrheit der Kategorien zeigte moderate Veränderungen im Vergleich zum Vorjahr. Einige Ausreißer nach oben und unten gab es dennoch. Das beste Ergebnis erzielten Strandbesuche und Naturinfozentren, Freizeit-/Erlebniseinrichtungen bildeten das Schlusslicht.
- Zu den wichtigsten Wachstumsmotoren einzelner Anbieter gehörten auch 2016 besondere Aktivitäten, zum Beispiel Investitionen, intensives Marketing und Sonderausstellungen.

---

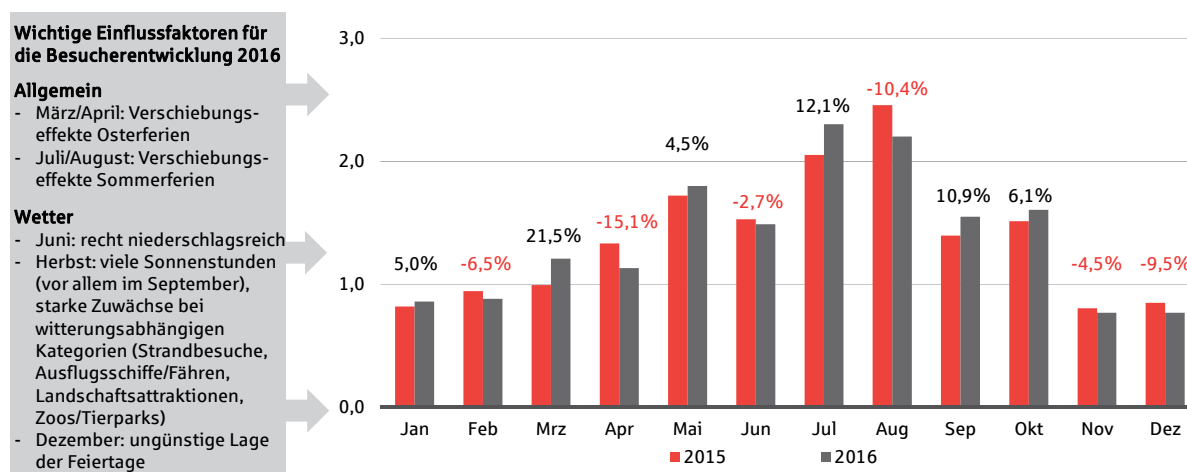
<sup>18</sup> Bei den Ergebnissen handelt es sich um eine möglichst aussagekräftige, breit angelegte Stichprobe und nicht um eine Vollerhebung aller existierenden Einrichtungen.



## Freizeitwirtschaft 2016: Leichtes Wachstum!

Ein leichtes Besucherplus in Höhe von 1,2 Prozent – das war das Ergebnis der niedersächsischen Freizeitwirtschaft 2016. Bereits im Vorjahr fiel das Wachstum nur gering aus. Insofern lag die Messlatte nicht allzu hoch, und ein klares Positivergebnis wäre durchaus im Bereich des Machbaren gewesen. Insgesamt bewegten sich die Besucherzahlen auf einem ähnlichen Niveau wie 2014 und 2015, lagen damit aber immer noch leicht über dem Durchschnitt der letzten sechs Jahre. Mit einem Anteil von rund 53 Prozent waren die Verlierer 2016 in der Überzahl. Neben ungünstigen Witterungsbedingungen waren nach Einschätzung der Betriebe vor allem fehlende Investitionen/Innovationen für das nachlassende Interesse verantwortlich. Auch die verschärfte Konkurrenzsituation zu anderen Angeboten in der Umgebung, veränderte Nachfragetrends der Besucher und ein zu knappes Marketingbudget spielten in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle.

**Abb. 17: Saisonale Veränderung der Nachfrage in den Freizeit- und Kultureinrichtungen Niedersachsens – Besucherzahlen in Millionen, Veränderungsraten 2016 gegenüber 2015 –**



Quelle: dwif 2017, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

*In den letzten drei Jahren bewegten sich die Besucherzahlen auf einem ähnlichen Niveau.*

## Saisonverlauf 2016: Wechselhaft

Der Jahresverlauf 2016 wies starke Schwankungen auf. Neben den Witterungsbedingungen war die Lage der Ferientage ein wichtiger Einflussfaktor. Grundsätzlich machte sich 2016 der Ostereffekt deutlich bemerkbar. Und die Zuwächse im März reichten sogar aus, um die Verluste im April auszugleichen. Nicht immer gelingt dies bei einem frühen Ostertermin. Die hohen Veränderungsraten im Juli und August stehen in engem Zusammenhang mit der Verschiebung der Sommerferien, die sich 2016 stärker auf den Juli konzentrierten (2015: August). Der deutliche Besucheranstieg im September machte in etwa die Verluste aus dem Vorjahr wett. Während es im Oktober ebenfalls bergauf ging, konnte das Wintergeschäft nicht an das Vorjahresergebnis anknüpfen. Diese Beobachtung korreliert mit der Entwicklung der Übernachtungen in diesen Monaten. >> Abb. 17

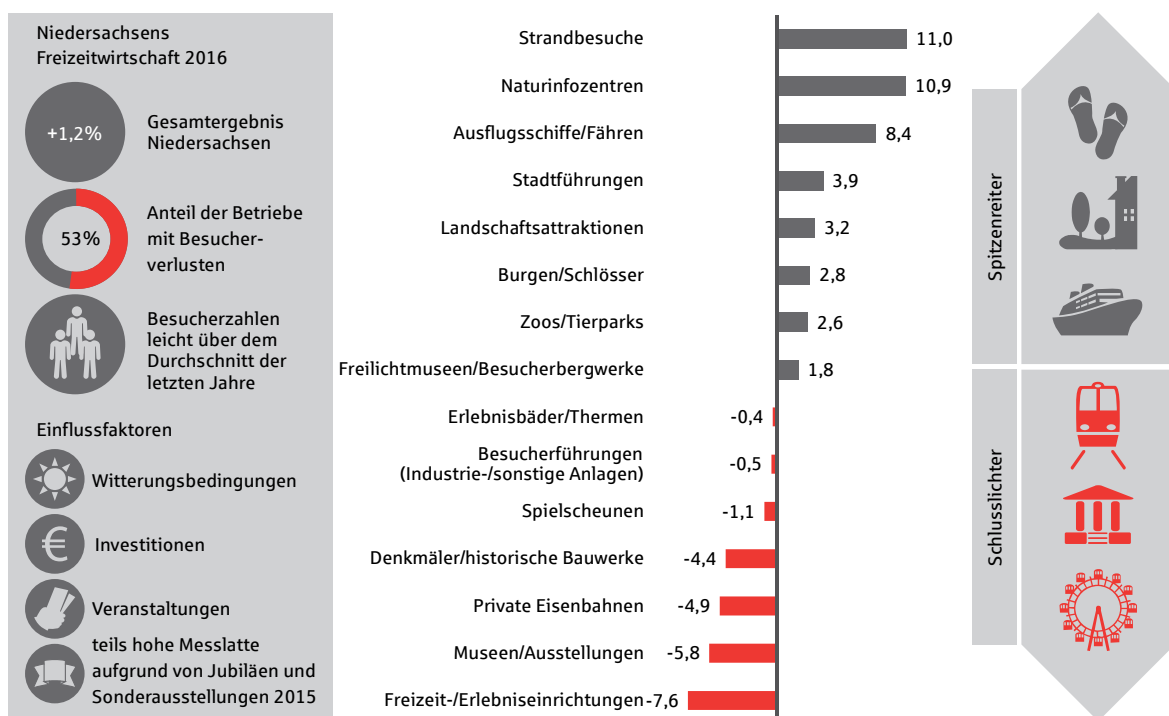
## Kein klarer Trend bei den Kategorien

2016 entwickelten sich die Angebotstypen wieder unterschiedlich. Mit einem Besucherplus in Höhe von 11,0 Prozent belegte die Kategorie der Strandbesuche die Spitzenposition im Gesamtranking. Dabei sah es zunächst gar nicht danach aus. Ein sensationeller Spätsommer sorgte jedoch für eine Trendwende. Auch die Naturinfozentren hoben sich positiv vom Gesamtfeld ab. Für das deutliche Plus zeichneten maßgeblich Sondereffekte verantwortlich. So sorgten unter anderem Investitionen und damit verbundene Attraktivitätssteigerungen für

starke Impulse bei der Besucherbilanz. Deutlich bergauf ging es auch für Ausflugsschiffe/Fähren (+8,4 Prozent). Fast alle Monate trugen hier zur positiven Bilanz bei. Offenbar kamen die Witterungsbedingungen 2016 Angeboten dieser Art wieder mehr entgegen. Nach einigen schwächeren Jahren zog auch die Entwicklung der Stadtführungen 2016 (+3,9 Prozent) wieder etwas an. Ohne Sonderaspekte wäre dies allerdings nicht gelungen. So wurde beispielsweise im Rahmen des Braunschweiger Lichtparcours ein umfangreiches Führungsprogramm angeboten, das eine starke Nachfrage generierte.

Das Schlusslicht bildeten 2016 die Freizeit-/Erlebniseinrichtungen. Noch im Vorjahr gehörten sie zu den Wachstumstreibern der niedersächsischen Freizeitwirtschaft. Der Nachfragerückgang entsprach aber ungefähr den Zugewinnen aus 2015. Als trendbestimmend erwiesen sich die vergleichsweise hohen Verluste einzelner besucherstarker Einrichtungen. Auch die Museen/Ausstellungen (-5,8 Prozent) strichen 2016 überdurchschnittlich hohe Verluste ein. Die Mehrheit der Häuser fand sich auf der Verliererseite wieder. Nicht selten bewegten sich die Verlustraten in zweistelliger Höhe. Empfindliche Einbußen einzelner Häuser waren auch eine Folge von Sondereffekten (zum Beispiel Jubiläen und Sonderausstellungen 2015). Nicht viel besser erging es den Privaten Eisenbahnen (-4,9 Prozent) und den Denkmälern/historischen Bauwerken (-4,4 Prozent). >> Abb. 18

**Abb. 18: Kurzfristiger Trend 2016 gegenüber 2015 der Freizeitwirtschaft nach Typen in Niedersachsen**  
– Veränderung der Besucherzahlen in Prozent –



Quelle: dwif 2017, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

Bei den meisten Angebotstypen gab es zwar keine signifikanten Besucherentwicklungen im Vergleich zum Vorjahr, Besonderheiten aber schon:

- Die Entwicklung der Landschaftsattraktionen (+3,2 Prozent), der Burgen/Schlösser (+2,8 Prozent) sowie der Zoos/Tierparks (+2,6 Prozent) gewann zum Jahresende nochmals an Fahrt. In allen drei Kategorien waren die Gewinner insgesamt in der Überzahl. Investitionen wie bei den Burgen/Schlössern und den Zoos/Tierparks setzten insgesamt Akzente bei der Besucherentwicklung.

- Im Vorjahr verzeichneten die Freilichtmuseen/Besucherbergwerke die höchsten Verluste unter allen Kategorien. 2016 konnte sich dieses Ergebnis lediglich stabilisieren.
- Ähnliche Besucherzahlen wie im Vorjahr wiesen Erlebnisbäder/Thermen (-0,4 Prozent) auf. Nur rund ein Drittel verkaufte mehr Eintrittskarten als im Vorjahr. Einige Anbieter – häufig stark abhängig von Ferienzeiten und Fokus auf Familien – erzielten ansehnliche Zuwächse und sorgten auf diese Weise für Stabilität bei der Gesamtbilanz. Auch bei den Besucherführungen (-0,5 Prozent) tat sich insgesamt wenig. Im Detail zeigten sich zwar deutliche Veränderungsraten, letztlich aber hoben sich Zuwächse und Rückgänge fast vollständig wieder auf.
- Spielscheunen (-1,1 Prozent) legten nach starken Vorjahren eine kleine Verschnaufpause ein. Nicht selten verläuft ihre Entwicklung entgegengesetzt zu den Stränden, da sie häufig als Schlechtwetterangebot an den niedersächsischen Küsten in Anspruch genommen werden. >> Abb. 18

---

*Investitionen, Sonderausstellungen sind die Entwicklungsmotoren in der Freizeitwirtschaft.*

---

## 1.2 Niedersächsische Freizeitwirtschaft im Wettbewerbsvergleich

### **Zusammenfassung**

- Langfristige Entwicklung: An das sehr hohe Besucherniveau im Jahr 2011 konnte die niedersächsische Freizeitwirtschaft bislang (noch) nicht wieder anknüpfen. Doch immerhin hat sich der Abstand seit dem Tiefpunkt im Jahr 2013 deutlich verringert.
- Kategorien: Sehr differenziert zeigte sich insgesamt die Entwicklung seit 2011. Tendenziell behauptete sich das Segment „Freizeit“ am besten. Die Lage des musealen Segmentes war weiterhin angespannt.
- Bundesländer: Viele Jahre hatte Niedersachsen im Vergleich mit Schleswig-Holstein die Nase vorn. Seit 2015 sind beide Länder nun wieder auf Augenhöhe und lassen Mecklenburg-Vorpommern weit hinter sich.

### **Langfristige Entwicklung 2011 bis 2016 nach Angebotsgruppen in Niedersachsen**

2011 – das Basisjahr der langfristigen Betrachtung – gehörte für die Freizeitwirtschaft in Niedersachsen zu einem absoluten Rekordjahr. Weder in den Jahren davor noch danach konnte dieses hohe Niveau insgesamt getoppt werden. Nach dem Tiefpunkt 2013 zeigten sich allgemeine Erholungstendenzen. Dennoch fiel das Wachstum zu gering aus, um das Besucherniveau des Basisjahres wieder erreichen zu können (Indexpunkte 2016: 99,1). Ohne Sonderaspekte wie Investitionen, Sonderausstellungen, Marketingaktionen und Events hätte sich die Freizeitwirtschaft aber noch wesentlich schlechter behauptet. Dabei wiesen die einzelnen Angebotskategorien in den letzten Jahren sehr unterschiedliche Entwicklungstendenzen auf. Gewinner (Strandbesuche) und Verlierer (Denkmäler/historische Bauwerke) klappten 2016 weit auseinander. Gut 50 Indexpunkte lagen zwischen ihnen.

---

*Die Messlatte im Basisjahr erweist sich als ausgesprochen anspruchsvoll.*

---

- In Niedersachsen stellt das Segment „Freizeit“ die erfolgreichsten Angebotskategorien: Strandbesuche und Spielscheunen waren in den letzten Jahren nahezu kontinuierlich auf Wachstumskurs und verteidigten auch 2016 ihre Spitzenpositionen im Gesamtranking. Mit deutlichem Abstand folgten Erlebnisbäder/Thermen (Indexpunkte 2016: 102,4), die sich aber immerhin durch eine ausgeprägte Stabilität auszeichneten. Die Entwicklung der Freizeit-/Erlebniseinrichtungen und der Zoos/Tierparks fiel auf den ersten Blick deutlich ab. Doch Vorsicht! 2010 und 2011 wurde in diesen Kategorien kräftig investiert: Insofern hatten sie eine überaus

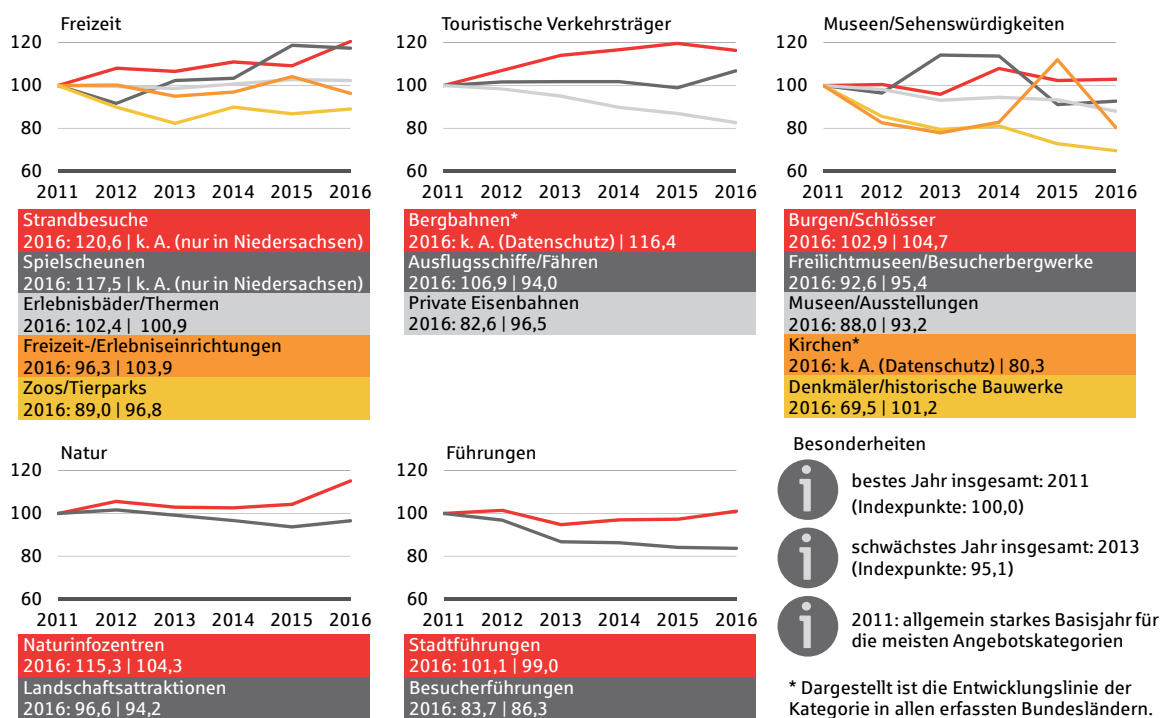
anspruchsvolle Messlatte zu überwinden. Vor diesem Hintergrund ist die Gesamtsituation gar nicht negativ einzustufen. Auch der Abstand zu Anbietern in anderen erfassten Bundesländern/Regionen relativiert sich damit. Zudem stehen bereits neue Attraktionen vor der Tür, so zum Beispiel im Zoo Osnabrück, wo aktuell die Nordamerika-Tierwelt entsteht. Eine Teileröffnung ist für Sommer 2017 geplant und wird sicherlich für wichtige Impulse bei der Besucherentwicklung sorgen.

- Tendenziell schwächelte das museale Segment, doch die Entwicklung bei den Denkmälern/historischen Bauwerken verlief besonders ungünstig – auch im Vergleich mit anderen erfassten Bundesländern/Regionen. Außerhalb Niedersachsens führten Jubiläen und entsprechende Imageeffekte sowie Anpassungen der Organisationsstrukturen zu einer verbesserten Marktposition. Dank herausragender Sonderausstellungen und Veranstaltungen in den letzten Jahren setzten sich lediglich die Burgen/Schlösser positiv vom Gesamtfeld ab – ein Trend, der auch in anderen erfassten Bundesländern/Regionen erkennbar war.
- Rekordtief! Genau wie bei Denkmälern/historischen Bauwerken ging es für Private Eisenbahnen und Besucherführungen in den letzten Jahren nahezu durchgängig bergab. 2016 bewegten sich die Fahrgast-/Besucherszahlen auf dem niedrigsten Stand seit 2011. >> Abb. 19

**Abb. 19: Entwicklung der Besucherzahlen 2011 bis 2016 nach Angebotsgruppen**

– Index 2011 = 100 –

Erläuterung Indexwerte der Kategorien 2016:  
Wert Niedersachsen | Wert alle erfassten Bundesländer  
Linien: Niedersachsen



Quelle: dwif 2017, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

- Relativ geringe Schwankungen legten Naturinfozentren und Ausflugschiffe/Fähren in den letzten Jahren an den Tag. Erst 2016 kam wieder mehr Bewegung auf. Ihre Marktposition war zwar schon vorher vergleichsweise gut, konnte nun aber noch einmal merklich ausgebaut werden. Die Angebotsgruppe hob sich damit auch deutlich von Betrieben in anderen erfassten Bundesländern/Regionen ab. Bei den Naturinfozentren zeichneten vor allem Investitionen für diese Entwicklung verantwortlich.

- Nach einigen schwächeren Jahren zeigten sich bei Stadtführungen und Landschaftsattraktionen 2016 leichte Erholungstendenzen. Für Stadtführungen reichte der Anstieg, um das Niveau des Basisjahres wieder einzustellen. Besondere Führungsangebote, die sich deutlich von anderen abgrenzen, spielten dabei eine maßgebliche Rolle. Sie sorgen für wichtige Impulse – gerade auch angesichts des gestiegenen Wettbewerbsdrucks durch neue private Anbieter, die mittlerweile auch vermehrt in kleineren Städten auf den Markt drängen.

#### Nicht müde werden: Freizeit-/Erlebniseinrichtungen arbeiten an der Attraktivität des Angebotes

Investitionen sind in der Freizeitwirtschaft ein notwendiger Entwicklungsmotor. Niedersächsische Freizeit-/Erlebniseinrichtungen sowie Zoos/Tierparks gehen mit gutem Beispiel voran. Dank fortlaufender Aktivitäten sorgten sie in den letzten Jahren immer wieder für Impulse bei der Besucherbilanz. Und die Zeichen stehen weiterhin gut: Auch 2017 wird dem Gast in Niedersachsen Neues geboten. Im Ferienzentrum Schloss Dankern entsteht zum Beispiel derzeit die erste Achterbahn der Parkgeschichte, eingebettet in einen großen Mittelalter-Themenbereich. Und auch die Digitalisierung hält weiter Einzug in die Freizeitwirtschaft. Im Serengeti-Park können sich die Gäste ab Sommer 2017 mit einer neuen App in der Rolle des Tierpflegers üben. Von ihrem Smartphone aus steuern sie während der Fahrt durch den Park Einrichtungen, an denen die Tiere gebürstet, gefüttert oder getränkt werden.<sup>19</sup>

#### Kurzfristige Entwicklung: Nur wenig Bewegung

Niedersachsens Entwicklung lag 2016 knapp vor den beiden Küstenbundesländern Mecklenburg-Vorpommern (+1,0 Prozent) und Schleswig-Holstein (-0,7 Prozent). Grundsätzlich erwies sich die Besucherentwicklung als relativ verhalten. In allen erfassten Bundesländern/Regionen lagen die Besucherzahlen 2016 nur 1,4 Prozent über dem Vorjahresniveau. Eine überdurchschnittlich hohe Dynamik legte die Freizeitwirtschaft in Westfalen-Lippe (+5,5 Prozent) an den Tag. Die Anziehungskraft neuer Ausstellungen und Veranstaltungen, aber auch Investitionen einzelner Häuser spielten hierbei die entscheidende Rolle. Auch Brandenburg (+4,6 Prozent) entwickelte sich besser. Einen wesentlichen Beitrag zu dieser Entwicklung leisteten mehrere Einrichtungen aus dem Freizeitbereich (besonders Freizeit-/Erlebniseinrichtungen). Mit deutlichen Nachfrageeinbußen sah sich Sachsen-Anhalt (-4,8 Prozent) konfrontiert. Allerdings war das Vorjahr außerordentlich nachfragestark gewesen. Nun wird das Reformationsjubiläum 2017 aber sicherlich wieder für signifikante Impulse bei der Besucherbilanz von Sachsen-Anhalt sorgen. >> Abb. 20

**Abb. 20: Entwicklung der Besucherzahlen der Freizeitwirtschaft 2016 gegenüber 2015**

– in Prozent –



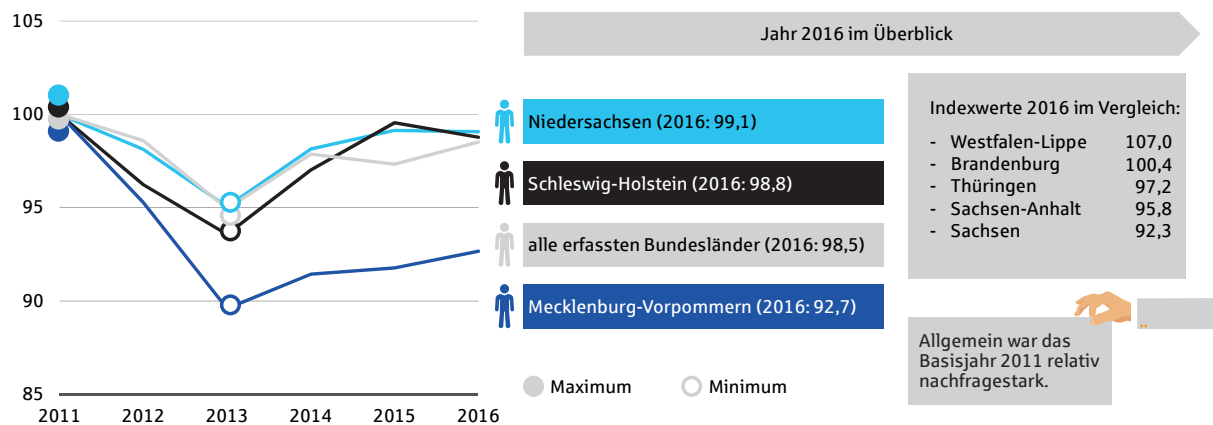
Quelle: dwif 2017, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

<sup>19</sup> www.schloss-dankern.de, www.serengeti-park.de

### Langfristiger Trend: Klare Parallelen bei der Entwicklung

Die Entwicklungskurven der Besucherzahlen in den Küstenbundesländern Niedersachsen, Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern wiesen in den letzten Jahren deutliche Gemeinsamkeiten auf. Offenbar unterliegt die Entwicklung der Freizeitwirtschaft in den verschiedenen Bundesländern ähnlichen Einflussfaktoren, denn auch die Freizeitwirtschaft in allen erfassten Bundesländern/Regionen zeigte einen vergleichbaren Verlauf. Das nachfragestärkste Jahr war 2011, danach ging es bis 2013 mehr oder weniger rapide bergab. Seitdem erholte sich die Freizeitwirtschaft wieder, wenngleich das Besucherniveau des Jahres 2011 durchweg verfehlt wurde – so auch 2016. >> Abb. 21

**Abb. 21: Besucherentwicklung der Freizeitwirtschaft 2011 bis 2016 aller erfassten Bundesländer/Regionen**  
– Index 2011 = 100 –



Quelle: dwif 2017, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

- Bis 2014 hatte Niedersachsen im Küstenbundesländervergleich immer die Nase vorn. 2015 holte Schleswig-Holstein jedoch deutlich auf. Seitdem begegnen sich die Länder auf Augenhöhe. Sowohl Niedersachsen (Indexpunkte 2016: 99,1) als auch Schleswig-Holstein (Indexpunkte 2016: 98,8) verpassten 2016 zwar erneut das Basisjahr, lagen aber immer noch knapp über dem Durchschnitt aller erfassten Bundesländer/Regionen (Indexpunkte 2016: 98,5).
- Im Küstenbundesländervergleich ist Mecklenburg-Vorpommern (Indexpunkte 2016: 92,7) inzwischen weit abgeschlagen. Daran konnten auch die stetigen, aber nur leichten Zuwächse seit 2013 nichts ändern. Kaum eine Angebotskategorie blieb hier in den letzten Jahren von Nachfrageverlusten verschont. Einzig die Zoos/Tierparks widersetzten sich dem Negativtrend. >> Abb. 21

### Niedersachsens Freizeitwirtschaft im Kopf-an-Kopf-Rennen mit Schleswig-Holstein

### 1.3 Bedeutung verschiedener Einflussgrößen für die Besucherentwicklung

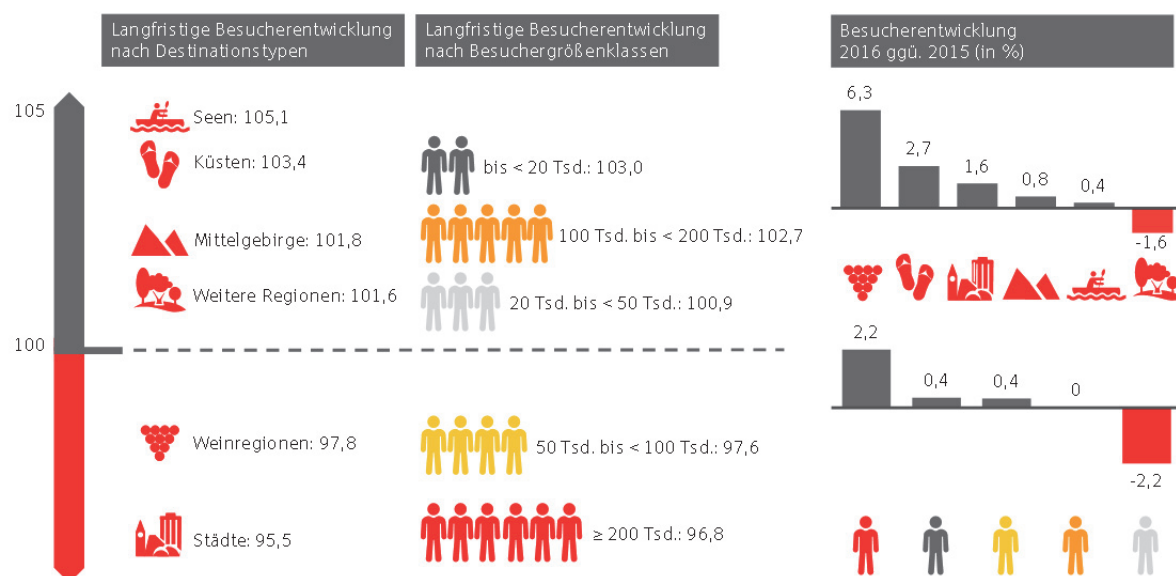
#### Zusammenfassung

- Betriebsgröße: Langfristig gesehen geht keine Besuchergrößeklasse als klarer Sieger aus dem Vergleich hervor. Entscheidend ist die individuelle Anziehungskraft einer Einrichtung – unabhängig von der Betriebsgröße.
- Destinationstypen: In den Küsten- und Seenregionen entwickelte sich die Freizeitwirtschaft in den letzten Jahren am besten. Der Abwärtstrend bei den Städten verfestigt sich: Sie verlieren zunehmend den Anschluss.
- Preisniveau: Die Eintrittspreise steigen von Jahr zu Jahr – ebenso wie das Preisbewusstsein der Besucher. Dennoch: Attraktivität des Betriebes schlägt Preis! Insofern sind Qualität und Erlebnischarakter der Einrichtung offenbar wichtigere Auswahlkriterien als der Eintrittspreis.

#### Einfluss von Betriebsgröße und Destinationstyp

Das umfangreiche Netzwerk der Freizeitwirtschaft in mittlerweile elf Bundesländern ermöglicht es, die Besucherentwicklung unter verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Durch die Einteilung nach Betriebsgröße<sup>20</sup> und Destinationstyp lassen sich Besonderheiten der Besucherentwicklungen bei kleinen, mittleren und großen Häusern sowie an verschiedenen Standorten (Städten, Seen, Mittelgebirgen) ablesen.

**Abb. 22: Besucherentwicklung nach Besuchergrößeklassen und Destinationstypen 2016 gegenüber 2011**  
– alle erfassten Bundesländer/Regionen, Index 2011 = 100 –



Quelle: dwif 2017, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

#### Betriebe unterschiedlicher Größe unterliegen ähnlichen Markteinflüssen

Die Beobachtung der letzten Jahre bestätigt sich: Die Mehrheit der Einrichtungen, und zwar unabhängig von der Betriebsgröße, reagiert ganz ähnlich auf Markteinflüsse wie Wetter, Ferienzeiten und Konjunktur. So wiesen die drei Größenklassen ab 50.000 Besuchern Parallelen hinsichtlich ihrer Auf- und Abschwünge in den letzten Jahren auf. Allerdings mit unterschiedlicher Intensität: So gelang es schließlich nur der Gruppe mit 100.000 bis unter 200.000 Besuchern jährlich das Niveau des Basisjahres zu übertreffen (Indexpunkte 2016: 102,7).

<sup>20</sup> Eine Differenzierung in Bezug auf das Nachfragevolumen erfolgt mittels Einteilung der beteiligten Einrichtungen aller erfassten Bundesländer in fünf Größenklassen. Basis für die Zuordnung zu der jeweiligen Gruppe ist das Jahr 2011.



Der Entwicklungsverlauf der kleineren bis mittleren Einrichtungen aus den Gruppen mit jährlich unter 20.000 sowie 20.000 bis unter 50.000 Besuchern präsentierte sich insgesamt etwas anders. Hier schlugen ausgeprägte Besuchersprünge einzelner Betriebe (zum Beispiel infolge von Sondereffekten) jedoch auch stärker durch als bei Größenklassen ab 50.000 Besuchern. Dennoch kann nicht pauschal von einer deutlich besseren Marktposition die Rede sein – zumal der Abstand zum Basisjahr nicht signifikant ist. In jeder Besuchergrößenklasse finden sich Gewinner und Verlierer. Markterfolge können kleine, mittlere und große Einrichtungen gleichermaßen aufweisen. Auf die individuelle Attraktivität und die innovative Weiterentwicklung der Betriebe kommt es an! >> Abb. 22

---

*Ob klein, mittel oder groß: Erfolg ist nicht abhängig von der Betriebsgröße.*

---

### **Städte verlieren den Anschluss**

Bis 2014 zeigten die Entwicklungsverläufe aller Destinationstypen Ähnlichkeiten. Ab 2015 änderte sich das – und die Besucherentwicklungen drifteten in unterschiedliche Richtungen.

- Nach dem Tiefstand im Jahr 2013 ging es für die Küsten (Indexpunkte 2016: 103,4) und Seengebiete (Indexpunkte 2016: 105,1) kontinuierlich bergauf. Inzwischen führen sie das Ranking an. Mittelgebirge (Indexpunkte 2016: 101,8) behaupteten sich ebenfalls relativ gut. Zu den Zugpferden dieser Entwicklung zählen vor allem die Bergbahnen.
- Am kritischsten ist die Entwicklung in den Städten: Die Nachfrage hat sich seit dem Rekordtief 2013 noch nicht wieder erholt. Städte bildeten 2016 (Indexpunkte: 95,5) sogar das Schlusslicht aller Destinationstypen. Sicherlich ist das auch auf den gestiegenen Wettbewerb zurückzuführen, der sich in Städten besonders stark bemerkbar macht. >> Abb. 22, Anhang 12, Anhang 13

---

*Der Konkurrenzdruck in der Freizeitwirtschaft steigt! Einrichtungen in Städten haben das Nachsehen!?*

---

### **Preisstruktur in der Freizeitwirtschaft: Eintrittspreise ziehen an**

Da die Sensibilität in Bezug auf das Preis-Leistungs-Verhältnis bei den Gästen zunimmt, untersuchte das Sparkassen-Tourismusbarometer erstmals 2009, seit 2014<sup>21</sup> regelmäßig und vergleichbar die Preisstellung in der Freizeitwirtschaft. Ziel ist es, die unterschiedlichen Preisstrukturen in den einzelnen Kategorien zu ermitteln und Zusammenhänge zwischen Preisentwicklung beziehungsweise -dimension und Besucherentwicklung zu prüfen.<sup>22</sup> Seitdem setzten alle Betriebstypen Preissteigerungen am Markt durch. 2017 lagen die Durchschnittspreise rund 43 Prozent höher als 2009 (Anstieg von 5,23 Euro auf 7,48 Euro). >> Abb. 23

- Die Durchschnittspreise 2017 stiegen um 0,13 Euro gegenüber 2016. Das entsprach einer Teuerungsrate von 1,8 Prozent. Im Vergleich zu den Vorjahren zog der Preis weniger stark an. Der Median<sup>23</sup> lag in den letzten Jahren unverändert bei 6,00 Euro.

---

<sup>21</sup> In Einzelfällen kam es zu Veränderungen des Teilnehmerkreises, weshalb die Preisstrukturen aus den Jahren 2014 bis 2016 aktualisiert wurden. Daher weichen die aktuellen Ergebnisse teilweise von denen vorheriger Jahresberichte ab.

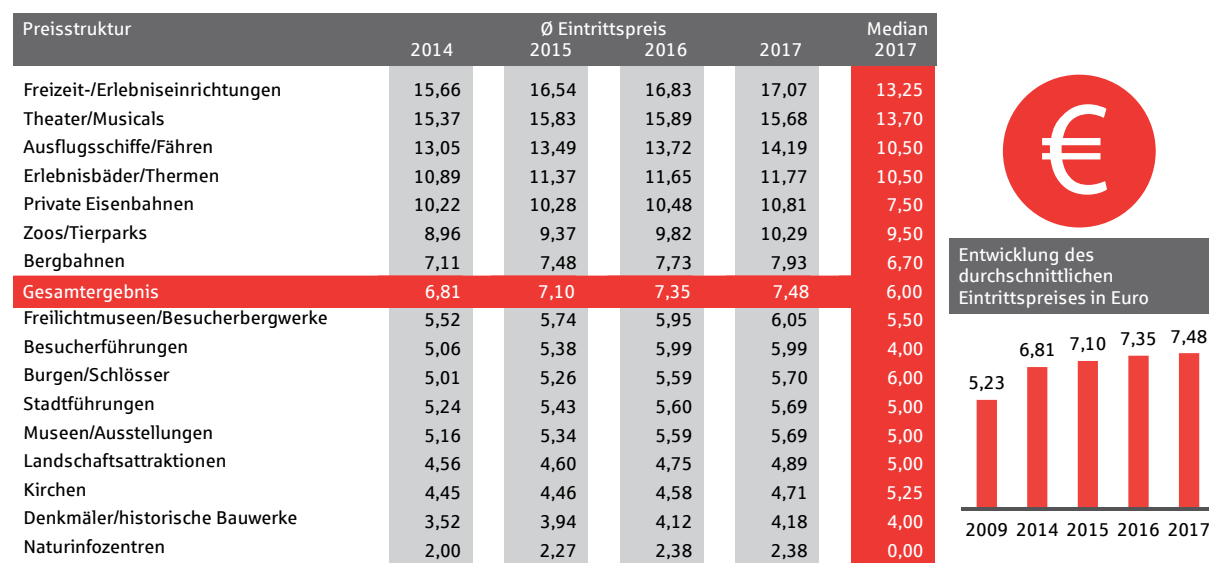
<sup>22</sup> Preisdifferenzierungen sind als Instrument für Marketing und Zielgruppenorientierung in der Freizeitwirtschaft weit verbreitet. Zugrunde gelegt wurde der aktuell günstigste Einzelpreis für einen Erwachsenen ohne Ermäßigung. Betriebe, deren Preisstruktur angesichts verschiedener Angebotsmöglichkeiten stark variiert, blieben bei der Preisanalyse außen vor. Dies war vereinzelt bei Theatern (diverse Vorstellungen und Kategorien), aber auch touristischen Verkehrsträgern (umfangreiches Streckennetz) der Fall. Ansonsten wurde bei den Verkehrsträgern der Preis für ein Tagesticket/eine Rundfahrt ermittelt. Bei Erlebnisbädern/Thermen floss der Tagespreis ohne Sauna oder die Gebühr für einen vierstündigen Aufenthalt in die Analyse ein. Der Preis für eine kombinierte Berg- und Talfahrt bildete die Basis bei den Bergbahnen.

<sup>23</sup> Median: 50 Prozent der Preise sind geringer, 50 Prozent sind höher.

- Prozentual stiegen die Preise 2017 am stärksten bei den Zoos/Tierparks (+4,9 Prozent) – sicherlich auch infolge von Angebotserweiterungen, mit denen eine höhere Attraktivität einhergeht.
- Die Preisanpassungen fast aller Kategorien bewegten sich absolut betrachtet in relativ engem Rahmen. Sie lagen zwischen 0,06 Euro (Denkmäler/historische Bauwerke) und 0,48 Euro (Zoos/Tierparks). Bei den Naturinfozentren und den Besucherführungen blieben die Preise stabil. Allerdings hatten Letztere gerade erst von 2015 auf 2016 die größten Preissteigerungen aller Kategorien vollzogen.

*Besonderheiten ziehen Gäste an! Standardangebote laufen Gefahr, übersehen zu werden.*

**Abb. 23: Preisstruktur 2014 bis 2017 nach Kategorien in allen erfassten Bundesländern/Regionen**



Quelle: dwif 2017, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

- In Niedersachsen zog der Durchschnittspreis um 2,1 Prozent auf 7,57 Euro etwas stärker an und bewegte sich damit auch absolut gesehen über dem Durchschnitt aller erfassten Bundesländer/Regionen. Ein noch größerer Preisanstieg war bereits von 2015 auf 2016 (+3,9 Prozent) zu beobachten gewesen.
- Bei den Bergbahnen (+5,4 Prozent), den Zoos/Tierparks (+4,8 Prozent) und den Spielscheunen (+4,2 Prozent) fielen die Preissteigerungen in Niedersachsen insgesamt am höchsten aus. Gleich bei mehreren Kategorien blieben die Preise hingegen stabil. Hierzu zählen Besucherführungen, Denkmäler/historische Bauwerke, Freilichtmuseen/Besucherbergwerke, Landschaftsattraktionen und Naturinfozentren. Letztere vollzogen allerdings gegenüber 2014 die größten Steigerungen, zählen damit aber absolut gesehen immer noch zu den besonders günstigen Angeboten.

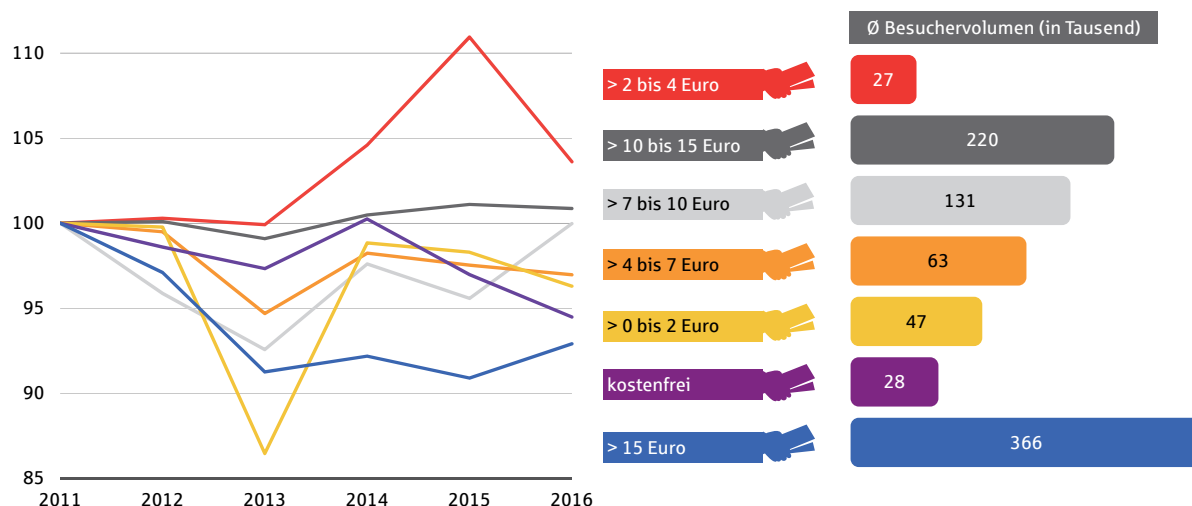
### Besucherentwicklung 2011 bis 2016 nach Preisklassen

Langfristig betrachtet entwickelten sich die Einrichtungen der Preisgruppen von über 2 bis 4 Euro sowie über 10 bis 15 Euro am besten. Somit waren weder untere noch höhere Preissegmente eindeutige Sieger. Einmal mehr wird also deutlich: Gewinner und Verlierer in puncto Besucherentwicklung sind in jeder Preisgruppe zu beobachten. Signifikante Besucherspitzen oder Tiefpunkte waren häufig eine Folge von Sondereffekten (Investitionen, Veranstaltungen, Sonderausstellungen, Marketingmaßnahmen, Kooperationen, außergewöhnliche Wetterlagen etc.). Insofern ist eher eine Abhängigkeit zwischen Besucherentwicklung und besonderen Aktivitäten der Betriebe zu beobachten.

be wie Events und Sonderausstellungen zu erkennen als zwischen Besucherentwicklung und Eintrittspreis. Kurz: Weniger der Preis als die individuelle Attraktivität der Einrichtung entscheidet über den Markterfolg. >> Abb. 24

**Abb. 24: Besucherentwicklung 2011 bis 2016 nach Preisklassen, Besuchervolumen 2016**

– Index 2011 = 100, Basisjahr für Preiseinteilung = 2016 –



Quelle: dwif 2017, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

#### Museen feilen an ihrer Preisstruktur!

Die durchschnittlichen Preise in der Freizeitwirtschaft haben in den letzten Jahren angezogen. Steigende Kosten, Investitionen, Angebotserweiterungen oder allgemeine Anpassungen sind nur einige Gründe für diese Entwicklung. Um neue Besuchergruppen zu erschließen und die Gästezahl zu erhöhen, kommen aber auch ganz andere Preismodelle in Betracht. Beispielsweise zahlen Besucher der städtischen Museen in Dortmund ab 2017 einmalig 5 Euro für den Besuch eines Hauses. Die weiteren Besuche aller städtischen Museen sind bis zum Jahresende kostenlos. Bereits seit Mitte 2015 ist der Eintritt in die ständige Sammlung des Museums Folkwang frei. Aufgrund einer Förderung der Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung wird dies für insgesamt fünf Jahre ermöglicht. Seit der kostenfreien Öffnung sind die Besucherzahlen signifikant gestiegen – insbesondere Kinder und Jugendliche sowie spontane Gäste werden zu einem Besuch animiert. Zudem sind damit zweifelsohne positive Effekte in Bezug auf Image und Bekanntheit verbunden.<sup>24</sup>

## 1.4 Perspektiven und Trends in der Freizeitwirtschaft

Durchaus zuversichtlich blickt die niedersächsische Freizeitwirtschaft in die Zukunft: Etwa 29 Prozent aller Betriebe gehen von steigenden Besucherzahlen 2017 aus, und weitere rund 54 Prozent erwarten keine größeren Nachfrageveränderungen. Besucherrückgänge prognostizieren nur knapp 10 Prozent. Hohe Erwartungen sind an Investitionen/Angebotserweiterungen, neue Sonderausstellungen sowie intensive Marketingbemühungen geknüpft.

Und die Freizeitwirtschaft stellt sich auf künftige Trends und Entwicklungen ein. Bereits vor einigen Jahren<sup>25</sup> betrachteten die Akteure den demografischen Wandel als die größte Herausforderung. Nach wie vor hat dieser Aspekt in Niedersachsen eine besondere Bedeutung. Doch andere Themen gewinnen an Wichtigkeit und haben

<sup>24</sup> [www.dortmund.de](http://www.dortmund.de), [www.museum-folkwang.de](http://www.museum-folkwang.de)

<sup>25</sup> identische Umfrage der Freizeitwirtschaft im Jahr 2014 nach den wichtigsten Trends in den nächsten drei bis fünf Jahren

inzwischen einen ähnlichen Stellenwert wie der demografische Wandel. Neben den weiter wachsenden Gästeansprüchen an Angebots- und Servicequalität ist vor allem die Digitalisierung zu nennen. Das Thema hat eine enorme Tragweite – seien es die Bereitstellung von innovativen Apps und neue Chancen in der Angebotspräsentation, neue Kassensysteme, Möglichkeiten zur Besucherlenkung oder veränderte Kommunikationsformen mit den (potenziellen) Besuchern. Auch die Anforderungen an die Erlebnisorientierung nehmen weiterhin zu. Zudem haben sich die Einrichtungen auf den steigenden Wettbewerbs-/Konkurrenzdruck einzustellen. Vielerorts wird kräftig in neue Freizeitinfrastruktur investiert. Bestehende Einrichtungen geraten unter Zugzwang: Ziehen sie nicht nach, verlieren sie Marktanteile.

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

## **2      Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe**

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

#### **Zusammenfassung**

- Die anhaltend gute Entwicklung der deutschen Gesamtkonjunktur schlägt sich positiv auf die Umsatzentwicklung und die Branchenstimmung des Gastgewerbes nieder. Neun von zehn Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben in Niedersachsen sind mit der Geschäftslage sehr zufrieden.
- Steigende Preise und Auslastungszahlen trugen unter anderem zu höheren Umsätzen bei. Die Nettozimmererträge pro verfügbarem Zimmer lagen in Niedersachsen an acht von zwölf Monaten über dem Vorjahresniveau. Es handelt sich also um eine nachhaltig positive Entwicklung und nicht um einmalige durch Ausreißer beeinflusste Jahresergebnisse.
- Auch die Arbeitsmarktzahlen verdeutlichen eine gute Branchenentwicklung. Die Beschäftigtenzahlen stiegen deutlich an, und es wurden mehr „vollwertige“ sozialversicherungspflichtige als Minijob-Stellen geschaffen. Eine große Herausforderung besteht nach wie vor in der Besetzung von ausgeschriebenen Stellen, wobei Niedersachsen im Vergleich zu Deutschland noch etwas besser dasteht.

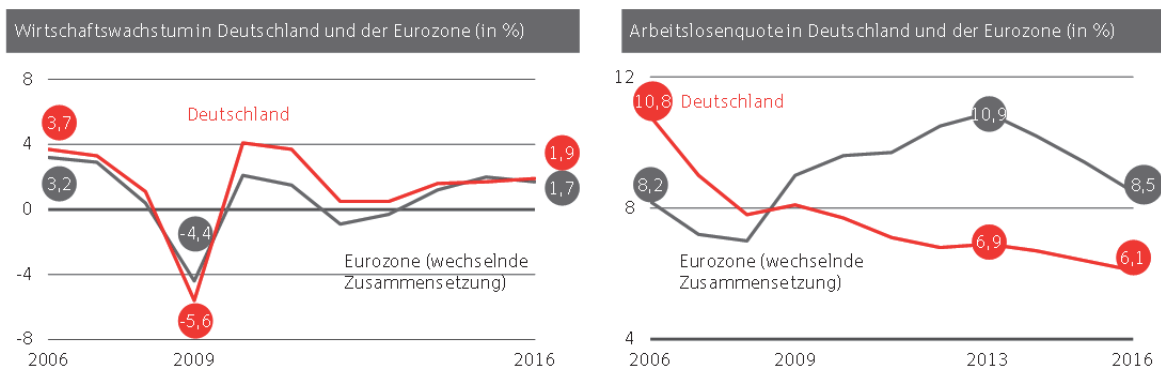
#### **Positive Konjunktur hebt die Marktstimmung im niedersächsischen Gastgewerbe auf Rekordhoch**

Die Rahmenbedingungen für das Gastgewerbe sind weiterhin ideal. Trotz eines turbulenten Jahres mit dem Brexit und der US-amerikanischen Wahl legte die deutsche Wirtschaft 2016, noch stärker als im Vorjahr, um 1,9 Prozent zu.<sup>26</sup> Die gute Konjunktur hält schon seit Jahren an und fällt im Vergleich zur Eurozone bis auf das Jahr 2015 konstant besser aus. Das durchschnittliche Wirtschaftswachstum der letzten fünf Jahre lag im Euroraum bei 0,9 Prozent pro Jahr und in Deutschland bei 1,7 Prozent. Die Arbeitslosenquote in Deutschland erreichte im Januar 2017 den zweitniedrigsten Wert in der EU nach Tschechien und liegt damit deutlich unterhalb des EU-Durchschnitts. >> Abb. 25

<sup>26</sup> Statistisches Bundesamt 2017

Die langfristig positive Entwicklung schlägt sich auf den Arbeitsmarkt ebenso nieder wie auf die Marktstimmung der Unternehmen. Das niedersächsische Gastgewerbe ist sehr positiv gestimmt und erreichte 2016 Rekordwerte bei der jährlichen Stimmungsabfrage. Rund 91 Prozent der Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe gaben eine „stabile bis steigende“ Geschäftslage im Vergleich zum Vorjahr an.<sup>27</sup>

**Abb. 25: Wirtschaftswachstum und Arbeitslosigkeit im europäischen Vergleich 2006 bis 2016**



Quelle: dwif 2017, Daten Statistisches Amt der Europäischen Union, Statistisches Bundesamt

#### Welche Themen beschäftigten die Branche?

**Automatisierung von Prozessen:** Manche Branchen wie der Einzelhandel, das Bankwesen und die Industrie sind beim Digitalisierungsprozess schon weiter voraus. Bei Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben standen bisher häufig die Kundensicht und die Dienstleistungen zur digitalen Veränderung im Fokus. Zunehmend erfolgen nun Prozessoptimierungen und Rationalisierungen im Hintergrund. Mittlerweile gibt es zahlreiche Software-Anbieter für die Zeiterfassung, die Erstellung und die Kommunikation von Dienstplänen, Rechnungsabwicklung, Budget- und Preisermittlungstools sowie Einkaufs- und Vertragsmanagement.<sup>28</sup>

**Buchungsplattformen im Beherbergungsgewerbe:** Der Online-Vertrieb gewinnt im Beherbergungsgewerbe weiter an Bedeutung, und auch die Marktdominanz der Online-Buchungsportale wird immer stärker. Im Jahr 2016 wurde bereits jede vierte Übernachtung über ein Online-Portal gebucht. Vor drei Jahren war es noch jede fünfte. Drei Portale führen den heimischen Markt an und vereinen zusammen rund 95 Prozent Marktanteil. Am weitesten verbreitet ist booking.com (55 Prozent Marktanteil), gefolgt von hrs.de (30 Prozent) und expedia.de (11 Prozent). Hilfestellungen zum Direktvertrieb für kleinere Hotels bietet eine Checkliste des europäischen Hoteldachverbandes HOTREC.<sup>29</sup>

**Airbnb & Co. – Fluch oder Segen:** Airbnb, Wimdu, 9flats, Couchsurfing ... Immer mehr Reisende buchen Unterkünfte bei privaten Anbietern dieser Plattformen. Vorteilhaft sind aus Sicht der Gäste geringere Preise und zum Teil authentischere Erlebnisse. Aus Sicht der Hotels und mancher Städte fördern die Plattformen wettbewerbsverzerrende Angebote und zweckentfremden häufig notwendigen Wohnraum. Eine gute Kompromisslösung hat nun die Stadt Kopenhagen mit Airbnb gefunden. Dort ist die Vermietung an bis zu 90 Tagen fast auflagenfrei erlaubt. Danach sperrt der Anbieter die weitere Vermietung der gleichen Räumlichkeiten bis zum Ende des Jahres. Zudem werden der Stadt alle relevanten Angebots- und Buchungsinformationen übermittelt.

<sup>27</sup> DIHK 2016

<sup>28</sup> Informationen zur Digitalisierung in der Hotellerie liefert die von der ÖHV und Roland Berger herausgegebene Studie „Hotellerie 4.0“.

<sup>29</sup> Abruf der Checkliste unter: [http://www.hotellerie.de/media/docs/de\\_update\\_sep\\_2015\\_checkliste\\_direktvertrieb\\_final.pdf](http://www.hotellerie.de/media/docs/de_update_sep_2015_checkliste_direktvertrieb_final.pdf) (letzter Zugriff: 13.04.2017)

### Durchschnittlicher Umsatz pro Betrieb nimmt zu

Das statistische Bundesamt und die statistischen Landesämter stellen zwei verschiedene Umsatzwerte zur Verfügung. Aktuellere Daten liefert die reale und nominale Umsatzentwicklung. Diesen Werten zufolge stieg in Niedersachsen zwar der nominale Umsatz, inflationsbereinigt kam es jedoch zu leichten Rückgängen. Aufgrund der guten Nachfrage- und Konjunkturwerte sind diese Zahlen aber kritisch zu betrachten, insbesondere da diese auf Stichprobenbasis erhoben und hochgerechnet werden.

---

*Steuerbarer Umsatz stieg im niedersächsischen Gastgewerbe von 5,4 auf 6,1 Milliarden Euro.*

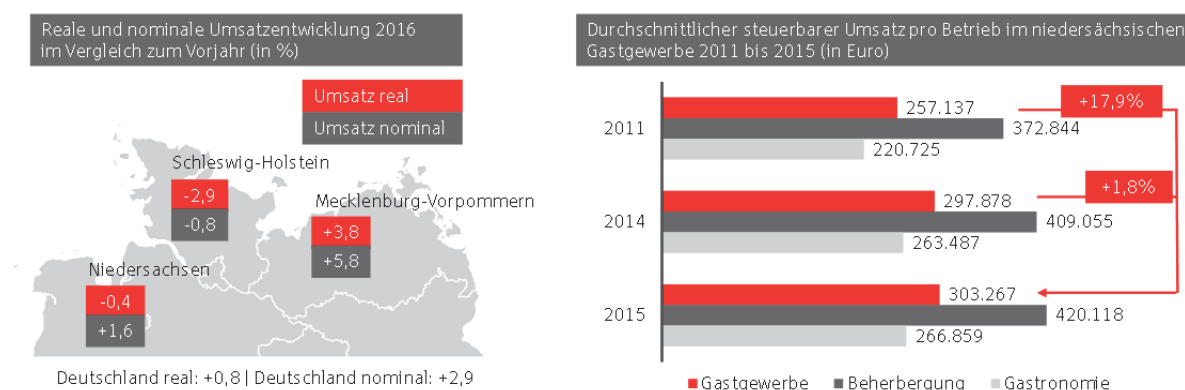
---

Verlässliche Aussagen lassen sich anhand der Umsatzsteuerstatistik treffen. Diese hat zwar den Nachteil einer zeitverzögerten Auswertung, bietet jedoch den Vorteil, dass es sich bei den ausgewiesenen Daten um tatsächlich angefallene „besteuerbare“ Umsätze handelt. Folgende wesentliche Veränderungen lassen sich festhalten:

>> Abb. 26

- Von 2011 bis 2015 sank die Zahl der steuerpflichtigen Betriebe in Niedersachsen von 21.178 auf 20.252, allerdings stieg der durchschnittliche Umsatz pro Betrieb an. Das heißt: Es gibt weniger, aber leistungsfähigere Betriebe am Markt.
- Die steuerbaren Umsätze des niedersächsischen Gastgewerbes stiegen in den letzten fünf Jahren von 5,4 Milliarden auf 6,1 Milliarden Euro und damit um mehr als 13 Prozent. Im Vergleich zum Vorjahr nahmen die durchschnittlichen Umsätze pro Betrieb um 1,8 Prozent zu. Gleiches gilt natürlich für die durchschnittlichen Umsätze pro Betrieb.
- Das Beherbergungsgewerbe legte im Vergleich zum Vorjahr mit 2,7 Prozent deutlicher zu als die Gastronomie (1,3 Prozent).

**Abb. 26: Umsatzentwicklung im niedersächsischen Gastgewerbe**



Quelle: dwif 2017, Daten Statistische Landesämter

Insgesamt folgt daraus, dass sowohl das Gesamtvolumen als auch die durchschnittlichen steuerbaren Umsätze pro Betrieb entsprechend den positiven Konjunktur- und Marktsignalen anstiegen.

---

*Zimmerpreise in Niedersachsen vorwiegend über dem Vorjahresniveau*

---

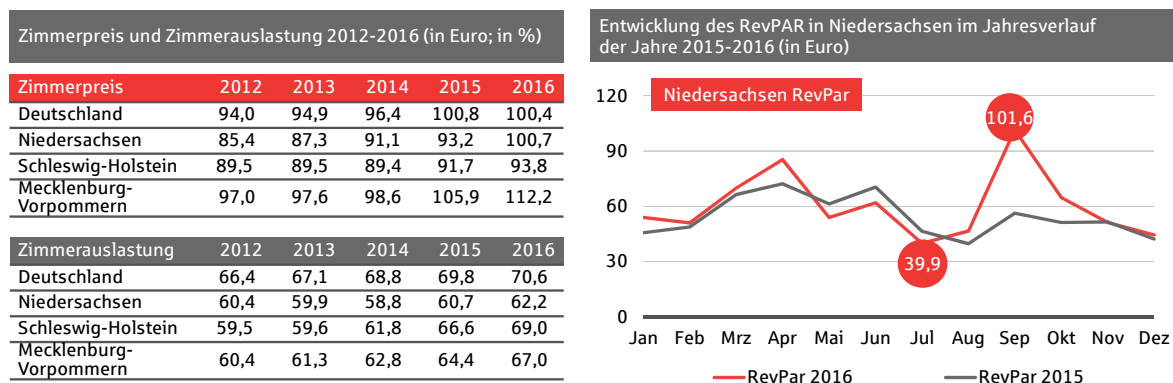
### Höhere Nachfrage und besseres Preisniveau tragen zum Umsatzwachstum bei

Seit 2013 greift das Sparkassen-Tourismusbarometer auf Daten des Marktforschungsunternehmens STR-Global zurück. Die Daten richten ihren Fokus auf die städtische Kettenhotellerie. Da diese in der Regel als Erste auf

Marktveränderungen reagieren, gelten die Daten als Frühindikatoren, nicht aber als repräsentativ für die Gesamtbranche. Die erwähnten höheren (steuerbaren) Umsätze sind unter anderem getrieben durch Zuwächse sowohl bei den Preisen als auch bei der Auslastung. Die durchschnittlichen Nettozimmerpreise stiegen in Niedersachsen im Vergleich zum Vorjahr um 8,1 Prozent an und lagen an acht von zwölf Monaten über den Vorjahreswerten. Seit 2012 betrug der Zuwachs 18,0 Prozent. Beim Preisniveau konnte das Bundesland gut aufholen und lag zuletzt über dem Deutschlandwert. >> Abb. 27

Trotz insgesamt höherer Preise stieg auch die Zimmerauslastung der niedersächsischen Betriebe um 1,8 Prozentpunkte an. Legt man die Preis- und Auslastungswerte zusammen, errechnet sich die für die Hotellerie wesentliche Kennzahl „RevPAR“<sup>30</sup>. Auffällig ist, dass der RevPAR im gesamten Jahresverlauf vorwiegend über dem Vorjahresniveau liegt. Das Wachstum ist somit konstant und nicht von einzelnen Ausreißern geprägt. Laut DEHOGA-Bundesverband konnten die Ferienregionen trotz des eher durchschnittlichen Sommerwetters von dem Wachstum profitieren. Auch der Städtetourismus und der Geschäftsreiseverkehr zeigten sich stark. Deutschland präsentiert sich als attraktives und sicheres Reiseland mit einem im internationalen Vergleich guten Preis-Leistungs-Verhältnis.<sup>31</sup>

**Abb. 27: Zimmerpreis und Zimmerauslastung 2012-2016 sowie RevPAR im Jahresverlauf 2015 bis 2016<sup>32</sup>**



Quelle: dwif 2017, Daten STR-Global

### Marktberreinigungstendenz verlangsamt – Zahl der Insolvenzfälle sinkt

Bundesweit fand in den 2000er Jahren bis kurz nach der Wirtschafts- und Finanzkrise eine erkennbare Marktberreinigung im Gastgewerbe statt. Der Durchschnittswert lag in dieser Zeit bei rund 2.900 eröffneten Insolvenzverfahren pro Jahr. Dieser Trend wurde durch die nachhaltig gute Konjunktur verlangsamt beziehungsweise gestoppt. Bundesweit liegt die Zahl der Insolvenzfälle seit 2010 bei 2.800 Fällen, zuletzt sogar bei nur 2.200 Fällen pro Jahr. In Niedersachsen fand eine ähnliche Entwicklung statt. Von 2000 bis 2009 wurden pro Jahr 242 Insolvenzfälle eröffnet, in den letzten fünf Jahren sank der Durchschnitt pro Jahr auf 188 Fälle; und im Vergleich zum Vorjahr sank der Wert der eröffneten Insolvenzverfahren um fast 9 Prozent.

### Veränderte Beschäftigungsstruktur bei steigenden Beschäftigungszahlen

Seit 2011 steigt die Stellenanzahl im deutschen und niedersächsischen Gastgewerbe kontinuierlich an. In den letzten fünf Jahren wurden rund 10.500 sozialversicherungspflichtige Arbeitsstellen in Niedersachsen geschaffen. Gleichzeitig schuf die Branche weitere 7,7 Prozent an geringfügigen Arbeitsplätzen. Damit legte das Küstenbundesland im Vergleich zu den Deutschlandwerten etwas weniger stark zu.

<sup>30</sup> Revenue per available room (Erlös pro verfügbarer Zimmerkapazität)

<sup>31</sup> DEHOGA 2016

<sup>32</sup> Daten liegen erst ab dem Jahr 2012 vor.

**Tab. 1: Veränderung auf dem niedersächsischen Arbeitsmarkt 2016 zu 2011**

	sozialversicherungspflichtig Beschäftigte			geringfügig Beschäftigte		
	Anzahl 2016	Veränderung 2016 ggü. 2011 (in %)	Anteil Gastgewerbe an allen Beschäftigten von 2011 auf 2016 (in %)	Anzahl 2016	Veränderung 2016 ggü. 2011 (%)	Veränderung Anteil an allen Beschäftigten im Gastgewerbe 2016 ggü. 2011 (in %)
Deutschland	1.026.371	+18,2	von 3,0 auf 3,3	602.233	+9,0	Von 38,9 auf 37,0
Niedersachsen	83.859	+14,4	von 2,9 auf 3,0	64.924	+7,7	Von 45,1 auf 43,6
Schleswig-Holstein	40.202	+19,5	von 3,9 auf 4,3	23.933	+12,2	Von 38,8 auf 37,3
Mecklenburg-Vorpommern	36.680	+6,2	von 6,4 auf 6,6	9.589	+3,0	Von 21,2 auf 20,7

Quelle: dwif 2017, Daten Bundesagentur für Arbeit

Die Gesamtentwicklung auf dem Arbeitsmarkt lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- Das Gastgewerbe ist weiterhin ein Jobmotor, und die Branche wird gesamtwirtschaftlich relevanter. In Niedersachsen nahm der Anteil der gastgewerblichen an allen Gesamtbeschäftigten zu.
- Die Einführung des Mindestlohns zeigt Wirkung. Alle acht niedersächsischen Tarifgruppen befinden sich oberhalb dieses Grenzwertes. Seit Januar 2017 wurde der gesetzliche Mindestlohn auf 8,85 Euro erhöht.
- Der Mindestlohn scheint sich auf die Beschäftigungsstruktur auszuwirken. Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten steigt im Vergleich zu den geringfügig Beschäftigten überproportional. „Offenbar sind Minijobs in reguläre Jobs umgewandelt worden“, lautet ein Fazit des arbeitgebernahen Instituts der deutschen Wirtschaft (IW).<sup>33</sup>

---

*Ein Drittel der Betriebe möchte aufgrund des Fachkräftemangels Flüchtlinge einstellen.*

---

### **Trotz steigender Beschäftigungszahlen mehr Besetzungsprobleme in der Branche**

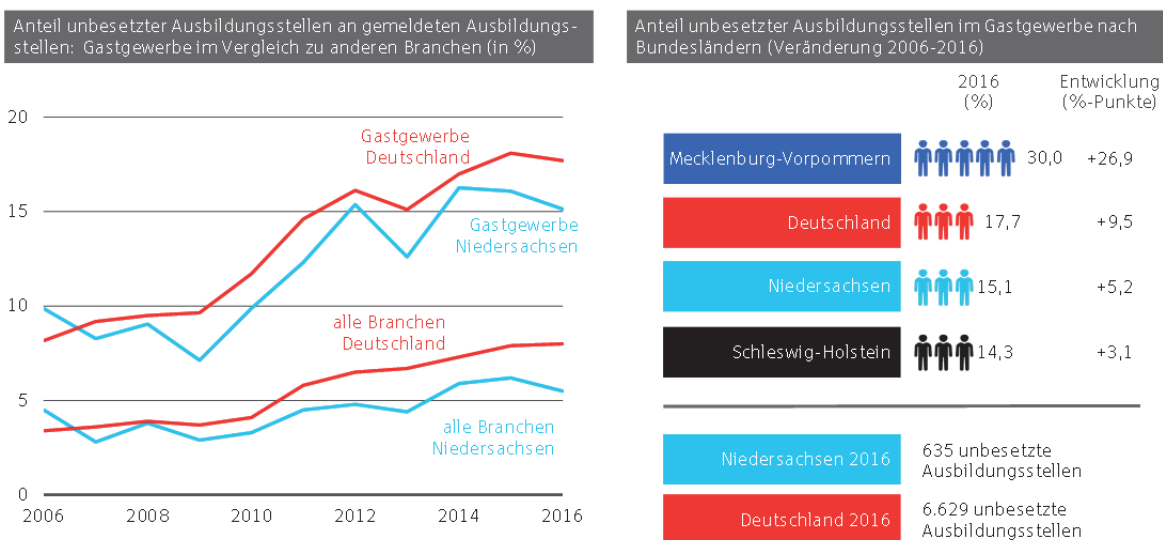
Schlechte Bezahlung, viele Überstunden und mangelnde Perspektiven: Das Gastgewerbe leidet unter einem schlechten Image und daraus folgend unter einem Fachkräfte- und Nachwuchsmangel. In Niedersachsen geben 42 Prozent der Betriebe und damit mehr als in Deutschland (36 Prozent) an, dass offene Stellen längerfristig nicht besetzt werden können.<sup>34</sup> Dabei ist die Gastronomie (55 Prozent) in Niedersachsen deutlich stärker betroffen als das Beherbergungsgewerbe (32 Prozent). Gesucht werden vor allem Köche und Restaurantfachkräfte, etwas entspannter ist die Situation bei der Suche nach Rezeptionisten und Verwaltungskräften.

Die größte Herausforderung besteht jedoch in der Besetzung der offenen Ausbildungsstellen. Positiv hervorzuheben ist, dass Niedersachsen mit 15,1 Prozent Anteil an unbesetzten Ausbildungsstellen im Vergleich zu Deutschland und Mecklenburg-Vorpommern noch relativ gut dasteht. Insgesamt blieben im Jahr 2016 mehr als 600 Ausbildungsstellen unbesetzt.

<sup>33</sup> Aussage bezieht sich auf die gesamte Wirtschaft und nicht ausschließlich auf das Gastgewerbe. IW-Report 20/2016

<sup>34</sup> DIHK-Saisonumfrage Herbst 2016: Zusatzfrage/Sonderfrage zum Thema Beschäftigte im Gastgewerbe.



**Abb. 28: Unbesetzte Ausbildungsstellen im Gastgewerbe**

Quelle: dwif 2017, Daten Bundesagentur für Arbeit

Das Gastgewerbe erkennt zunehmend den Ernst der Lage und steuert mit Imagekampagnen, einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie mit mehr Akquise von älteren und ausländischen Mitarbeitern dagegen. Zudem begreift die Branche die Möglichkeit zur Einstellung von Flüchtlingen als Chance, die offenen Arbeits- und Ausbildungsstellen zu besetzen. Rund 32 Prozent der Betriebe in Niedersachsen und ebenfalls rund ein Drittel der deutschen Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe geben an, dass sie als Gegenstrategie zum Fachkräftemangel gerne Flüchtlinge einstellen möchten.<sup>35</sup> Zum Befragungszeitpunkt im Herbst 2016 wurden bereits in 14 Prozent der deutschen und 8 Prozent der niedersächsischen Betriebe Flüchtlinge beschäftigt.

#### Fair Job Hotels – für ein besseres Image

Die Top-Hotellerie Deutschland schließt sich zusammen und startet eine gemeinsame Imagekampagne unter dem Namen „Fair Job Hotels“. Das Netzwerk steht allen Beherbergungsbetrieben offen, die die grundlegenden Kriterien (zum Beispiel faire Arbeitszeiten, Einhaltung von Gesetzen) erfüllen und umsetzen. Mit dem gemeinsamen Budget erfolgen Marketingkampagnen, Messeauftritte sowie eine Listung auf der eigenen Job-Suchseite. Die gelisteten Betriebe dürfen das Logo des Netzwerkes für Werbezwecke verwenden. Siehe auch unter: [www.fair-job-hotels.de](http://www.fair-job-hotels.de).

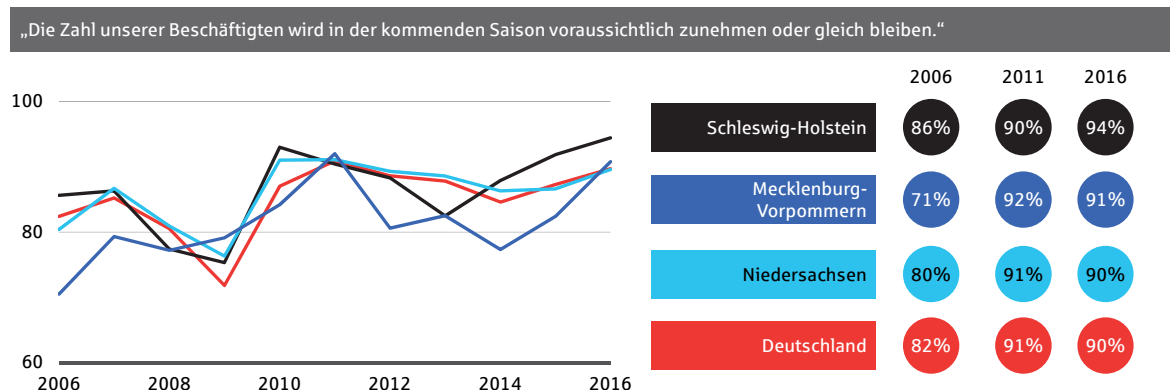


#### Branche geht von weiterem Wachstum aus

Die Stimmung auf dem Markt ist gut. Entsprechend verweisen die wesentlichen Indikatoren auf eine weiterhin stabile bis steigende Konjunktur. Für das Jahr 2017 geht die Bundesbank von einem Wirtschaftswachstum in Deutschland von 1,8 Prozent aus. Die Arbeitslosenquote befindet sich auf dem niedrigsten Jahresdurchschnitt seit 25 Jahren; und das nach wie vor geringe Zinsniveau dürfte die Konsum- und Investitionslaune aufrechterhalten. Aus dem Gastgewerbe kommen ebenfalls positive Signale. Bundesweit gehen rund 85 Prozent und in Niedersachsen mehr als 90 Prozent der Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe von einer stabilen bis steigenden „Geschäftslage“ aus. Insofern planen die Betriebe in Niedersachsen auch mit stabilen bis leicht steigenden Beschäftigtenzahlen. >> Abb. 29

<sup>35</sup> DIHK-Saisonumfrage Herbst 2016: Zusatzfrage/Sonderfrage

**Abb. 29: Zukunftserwartung des Gastgewerbes – Anteil befragter Unternehmen, die von einer stabilen bis steigenden Entwicklung der Beschäftigtenzahlen ausgehen –**



Quelle: dwif 2017, Daten DIHK-Saisonumfrage Herbst 2006 bis 2016

## 2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen

### Zusammenfassung

- Die nachhaltig gute Konjunkturentwicklung, steigende Nachfragewerte und eine insgesamt positive Marktstimmung in der Branche spiegeln sich in den betriebswirtschaftlichen Ergebnissen wider. Langfristig betrachtet stieg die Gewinnmarge bei stabiler Innenfinanzierungskraft an.
- Neben steigenden Preis- und Auslastungszahlen, die wiederum zu höheren Umsätzen pro Betrieb führten, trug eine insgesamt stabile Gesamtkostenbelastung zur positiven Entwicklung bei. Die Personalkosten stiegen, unter anderem getrieben durch den Mindestlohn, gleichzeitig sanken die Waren- und Zinsaufwendungen.
- Alles in allem dürften die Bonitätsbewertungen für gastgewerbliche Betriebe besser ausfallen. Die Schuldentilgungsfähigkeit und die Eigenkapitaldecke verbesserten sich. Im Median<sup>36</sup> können die niedersächsischen Betriebe ihre Schulden fast zwei Jahre schneller tilgen als noch im Jahr 2006.
- Die Investitionsbereitschaft fällt in Niedersachsen etwas geringer, die tatsächliche Investitionstätigkeit (gemessen an der Investitionsquote) hingegen etwas höher aus als in den anderen Küstenbundesländern. Insgesamt gibt es aufgrund der guten Rahmenbedingungen durchaus noch Luft, um die Investitionstätigkeiten zu erhöhen.

### Einführung und methodische Erläuterung

Ab einer bestimmten Kredithöhe müssen die gastgewerblichen Unternehmen ihre Jahresabschlüsse zu Prüfzwecken bei der finanzierenden Sparkasse einreichen. Die Jahresabschlüsse werden nach einem vorgegebenen Muster aufbereitet, in die EDV eingegeben und zentral bearbeitet (sogenannte EBIL-Analyse).<sup>37</sup> Die erfassten Daten der Jahresabschlüsse wurden für die Zwecke des Sparkassen-Tourismusbarometers speziell bearbeitet und regionalisiert beziehungsweise typisiert. Nachfolgende Ausführungen untergliedern sich in zwei Unterkapitel, bieten sowohl länderspezifische Analysen als auch den Vergleich zentraler betriebswirtschaftlicher Kennzahlen:

Im ersten Teil erfolgt eine jährlich wechselnde themenbezogene Analyse für Niedersachsen im Bundesländervergleich. Aus den zur Verfügung stehenden EBIL-Daten werden auf das Thema abgestimmte Kennzahlen aufbereitet. In diesem Jahr liegt der Fokus auf der Betrachtung des Betriebserfolges sowie auf der Entwicklung von Schuldentilgungsfähigkeit und Investitionstätigkeit.

<sup>36</sup> Median: 50 Prozent der Preise sind geringer, 50 Prozent sind höher.

<sup>37</sup> Deutscher Sparkassen Verlag GmbH in Stuttgart (DSV-Gruppe); elektronische Bilanzanalyse

Der zweite Teil ermöglicht in erster Linie eine gute Vergleichbarkeit der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Insofern werden die Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen nach Betriebstypen dargestellt. Im jährlichen Turnus wechseln sich die wesentlichen Betriebstypen des Beherbergungsgewerbes und der Gastronomie ab. Der aktuelle Bericht geht auf die Entwicklung von Hotels, Hotels garnis, Gasthöfe und Pensionen ein.

### Stichprobe

In die folgende Zeitreihenanalyse sind die Bilanzdaten von jährlich rund 8.000 gastgewerblichen Betrieben eingeflossen. Sie basiert auf den Jahresabschlüssen der Jahre 2006 bis 2015. Für das Jahr 2015, auf das sich die aktuellsten Kennzahlen beziehen, ist der Datensatz noch nicht vollständig, da laufend weitere Jahresabschlüsse eingehen. Der Erfassungsgrad liegt derzeit bei 54 Prozent (rund 4.300 ausgewertete Bilanzen), so dass fundierte Aussagen zur aktuellen Situation möglich sind.

### Bezugsgrößen

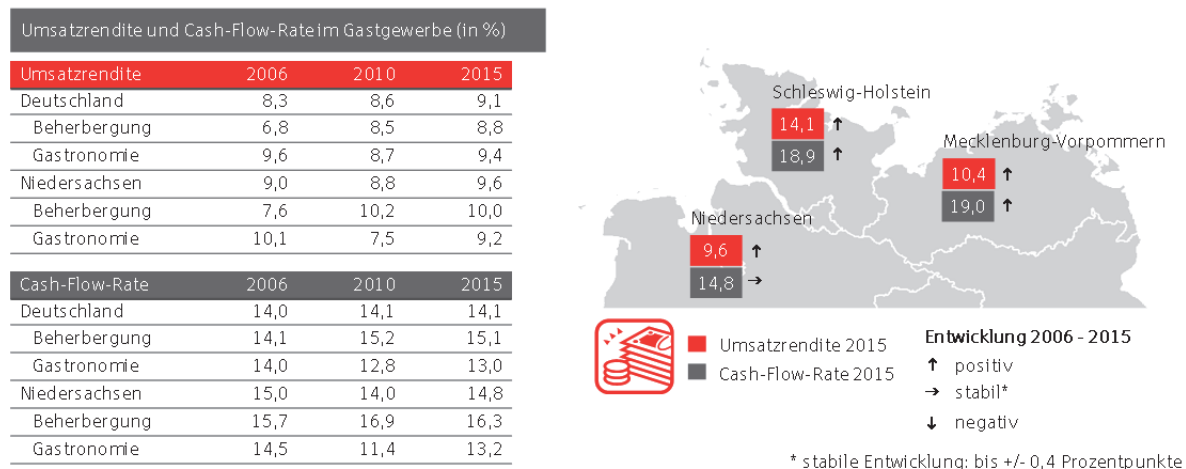
Als Bezugsgröße gilt der Median. Zu dessen Ermittlung werden alle Kennzahlen der Größe nach geordnet. Der Median ist jener Wert, der genau in der Mitte liegt. Der Einfluss von Ausreißern wird dadurch minimiert.

Hinweis: Alle Definitionen und der Zeitreihenvergleich der im Bericht aufgeführten Kennzahlen sind im Anhang zusammengestellt. >> Anhang 16, Anhang 17, Anhang 18, Anhang 19, Anhang 20, Anhang 21

### Gewinnmargen im Gastgewerbe haben sich nachhaltig verbessert

Die guten Rahmenbedingungen und das positive Klima auf dem Markt machten sich auch in den Betriebsergebnissen der Betriebe bemerkbar. Die Erfolgskennzahl Umsatzrendite stieg in Deutschland seit 2006 mit wenigen Ausnahmeh Jahren konstant an. Das niedersächsische Gastgewerbe (+0,6 Prozentpunkte) legte, ausgehend von einem höheren Niveau, etwas verhaltener zu und lag zuletzt bei einer Gewinnmarge von 9,6 Prozent. Deutschlandweit stieg die Innenfinanzierungskraft nur minimal. In Niedersachsen blieb der Wert weitgehend konstant, wobei das Beherbergungsgewerbe zulegte und die Gastronomie schwächelte.

**Abb. 30: Entwicklung der Umsatzrendite und Cash-Flow-Rate im Gastgewerbe 2006 bis 2015**



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

Langfristig betrachtet stieg der finanzielle Handlungsspielraum im niedersächsischen Gastgewerbe insgesamt an. Während in den Jahren 2006 bis 2009 jährlich durchschnittlich 8,4 Prozent Umsatzrendite erwirtschaftet wurden, lag die Quote zwischen 2010 und 2015 bei 9,5 Prozent.

---

### *Konstante Gesamtkostenbelastung bei steigenden Umsätzen*

---

Insgesamt fand langfristig eine konstant positive Entwicklung mit steigenden Gewinnmargen und einer stabilen Innenfinanzierungskraft statt. Welche Gründe lassen sich auf Basis der Kennzahlen ableiten? Neben dem größeren finanziellen Puffer aufgrund der niedrigeren Mehrwertsteuer für das Beherbergungsgewerbe trugen insbesondere höhere Umsätze bei gleichzeitig stabilen Gesamtkosten dazu bei. In Niedersachsen stiegen zwar die Personalkosten um 6,9 Prozentpunkte, gleichzeitig sanken aber die Aufwendungen für Waren und Zinsen. Die Mietkosten blieben auf gleichem Niveau. Kumuliert lag die Gesamtkostenbelastung auf dem Niveau des Jahres 2006. >> Tab. 2

**Tab. 2: Entwicklung zentraler Aufwandspositionen 2015 gegenüber 2006 (in Prozentpunkten)**

	Personal- aufwandsquote	Waren- aufwand <sup>38</sup>	Zinsaufwands- quote	Mietaufwands- quote	Veränderung Gesamt
<b>Deutschland</b>	<b>5,5</b>	<b>-3,8</b>	<b>-1,8</b>	<b>-0,4</b>	<b>-0,5</b>
Niedersachsen	6,9	-4,9	-2,1	0,1	0,0
Schleswig- Holstein	4,3	-5,2	-2,6	-0,4	-3,9
Mecklenburg- Vorpommern	5,1	-4,6	-3,7	1,3	-1,9

Quelle: dwif 2017, Daten DSV Sonderauswertung EBIL-Daten

---

### *Bessere Bonität des Gastgewerbes aufgrund höherer Eigenkapitalquoten*

---

#### **Das Gastgewerbe verfügt über immer mehr Eigenkapital**

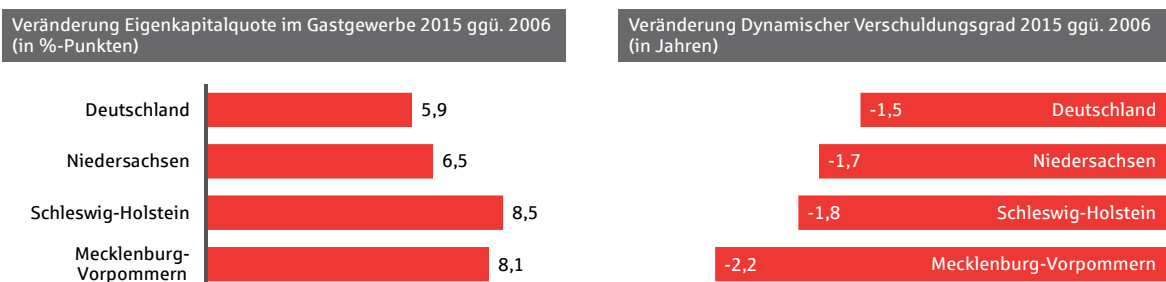
Die überwiegend besseren Betriebsergebnisse und höheren Gewinnmargen zeigen Wirkung. Grundsätzlich ist das Gastgewerbe gekennzeichnet durch relativ geringe Eigenkapitalanteile bei Finanzierungsvorhaben. Lange Zeit lag der bilanziell ausgewiesene Wert im Median bei mehr oder weniger „Null“. In den letzten fünf Jahren stieg die Kapitaldecke der Betriebe an. Im Beobachtungszeitraum von 2006 bis 2015 vollzog sich eine positive Entwicklung, die sich erfreulich auf die Bonitätsbewertung der Betriebe auswirken dürfte: >> Abb. 31

- In Niedersachsen legte die Eigenkapitalquote um 6,5 Prozentpunkte und damit stärker zu als bundesweit.
- Aber auch Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein erhöhten die Eigenkapitaldecke um mehr als 8 Prozentpunkte.

Die allgemein verbesserte finanzielle Situation wirkte sich zudem auf die Schuldentilgungsfähigkeit der Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe aus. Diese lässt sich anhand der Entwicklung des „Dynamischen Verschuldungsgrades“ messen, der grob umschrieben die Zeitspanne eines Betriebes bis zur frühestmöglichen Schuldentilgung – bei Volleinzahlung des jährlichen Cash-Flows – ausdrückt. Seit 2006 sank der Dynamische Verschuldungsgrad in Deutschland von 5,7 auf 4,2 Jahre. In Niedersachsen ging der Wert von 5,6 auf 3,9 Jahre zurück. >> Abb. 31

---

<sup>38</sup> gemessen am Gesamtumsatz

**Abb. 31: Veränderung der Eigenkapitalquote und des Dynamischen Verschuldungsgrades 2006 bis 2015**

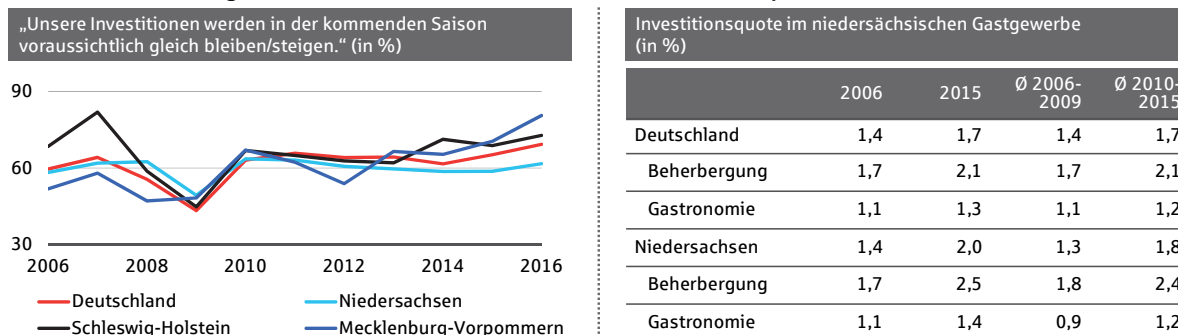
Quelle: dwif 2017, Daten DSV Sonderauswertung EBIL-Daten

### *Höhere Kapitaldecke vergrößert den Handlungsspielraum für unternehmerische Entscheidungen.*

Insgesamt hat sich die betriebswirtschaftliche Situation im niedersächsischen Gastgewerbe in den letzten zehn Jahren verbessert. Der Handlungsspielraum für Investitionen in die Zukunft der Betriebe ist entsprechend größer. Insofern können die Unternehmer entscheiden, ob und in welchem Umfang sie die finanziellen Mittel verwenden wollen, sei es für höhere Gehälter der Mitarbeiter, mehr Personal und Weiterbildungsmaßnahmen, stärkere Vertriebs- und Marketingaktivitäten oder Investitionen in die Infrastruktur. Auf Basis der vorliegenden EBIL-Kennzahlen lassen sich konkrete Rückschlüsse auf die Investitionstätigkeit ziehen.

#### **Investitionsbereitschaft und Investitionstätigkeit**

Auch hier deuten die Zeichen auf eine eher gute Entwicklung in den letzten Jahren hin. Bundesweit erreichte die Investitionsbereitschaft zuletzt einen Rekordwert. Sieben von zehn Betrieben geben an, dass ihre Investitionen in der kommenden Saison gleich hoch oder höher ausfallen werden. Niedersachsen liegt mit einer Zustimmung von 62 Prozent auf einem guten Niveau, wobei im Vergleich zu den anderen Bundesländern noch etwas Luft nach oben besteht. Zum Vergleich: Während der Wirtschafts- und Finanzkrise lag das Niveau bei rund 49 Prozent.<sup>39</sup> In Niedersachsen ist die Investitionsbereitschaft im Beherbergungsgewerbe (64 Prozent) etwas ausgeprägter als in der Gastronomie (59 Prozent). >> Abb. 32

**Abb. 32: Entwicklung der Investitionsbereitschaft und der Investitionsquote**

Quelle: DIHK-Saisonumfrage Herbst 2006 bis 2016 und DSV-Sonderauswertung EBIL-Bilanzdaten

Die tatsächliche Investitionstätigkeit nahm im Beobachtungszeitraum von 2006 bis 2015 ebenfalls zu. Insbesondere für die letzten fünf Jahre weisen die Betriebe konstant höhere Investitionsquoten aus. Die Investitionsquote misst die Bruttosachinvestitionen des jeweiligen Geschäftsjahres gemessen am Gesamtumsatz. Die Investitionen in Sachanlagen wie Ausstattung und Immobilien stieg in Deutschland von 1,4 auf 1,7 Prozent an. In

<sup>39</sup> DIHK-Saisonumfrage Herbst 2006 bis 2016

Niedersachsen fiel die Investitionstätigkeit zuletzt höher aus als in Deutschland. Die Auswertung einer zweiten Periode zeigt zusammenfassend, dass die Investitionsquoten sowohl in Deutschland als auch in Niedersachsen zugenommen haben. In Niedersachsen investierten die Betriebe seit 2010 jährlich 1,8 Prozent vom Gesamtumsatz, in den Jahren zuvor lag der Wert bei 1,3 Prozent pro Jahr.

## 2.3 Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene

Eine betriebstypenbezogene Analyse bietet den Vorteil des besseren Vergleichs, da sich einzelne Betriebe direkt mit den Kennzahlen anderer messen können. Zudem ermöglicht die langfristige Betrachtung von 2006 bis 2015 eine Potenzialeinschätzung nach Betriebstypen.<sup>40</sup> Die Auswertung der Kennzahlen für das Gastgewerbe nach Bundesländern hingegen liefert nur Tendenzaussagen.

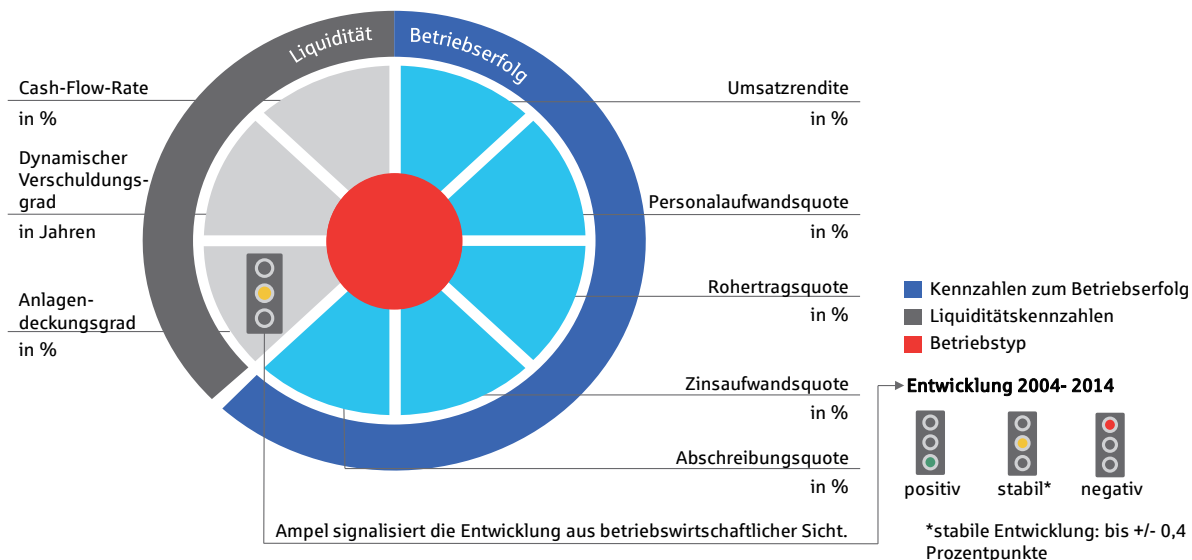
Die verschiedenen Betriebstypen aus dem Beherbergungs- und Gastronomiegewerbe werden jährlich wechselnd analysiert. In diesem Jahr ist die Entwicklung des Beherbergungsgewerbes an der Reihe: Dazu gehören Hotels, Hotels garnis, Gasthöfe und Pensionen. Aufgrund zu geringer Fallzahlen auf Länderebene erfolgt eine Analyse der Deutschlandwerte. Sie haben dank der großen Fallzahl eine starke Aussagekraft.

### Hinweis

Definitionen und Zeitreihenvergleiche der im Bericht aufgeführten Kennzahlen sind im Anhang zusammengestellt – auch für die Gastronomie. >> Anhang 16

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

**Abb. 33: Erläuterung Kennzahlenbarometer für Schlüsselkennziffern<sup>41</sup>**



Quelle: dwif 2017

<sup>40</sup> Aktuellere Daten liegen nicht vor, da die Betriebe ihre Jahresabschlüsse zum Teil deutlich zeitverzögert erstellen und bei den Sparkassen einreichen.

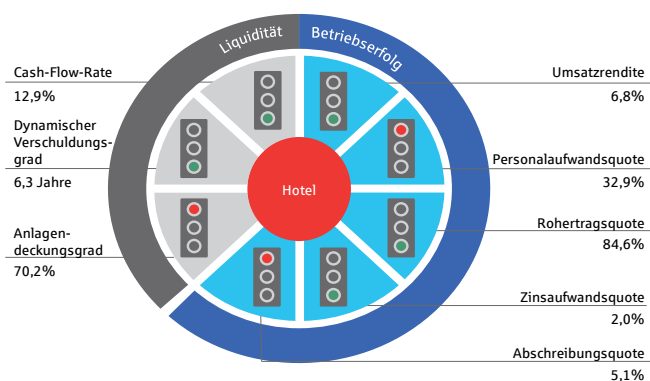
<sup>41</sup> Eine steigende Abschreibungsquote erhöht den Cash-Flow, weshalb mehr Abschreibungen positiv bewertet werden und weniger Abschreibungen negativ.

## Hotel

### Zusammenfassung

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

Fakten	2006	2014	2015
Betriebe	13.071	13.270	13.193
Betten	0,97 Mio.	1,09 Mio.	1,10 Mio.
Betriebsgröße	75 Betten	83 Betten	84 Betten
Ankünfte	66,4 Mio.	86,0 Mio.	89,2 Mio.
Übernachtungen	136,1 Mio.	172,9 Mio.	178,7 Mio.
Bettenauslastung	39,0%	43,9%	45%
Marktanteil an Übernachtungen	38,8%	40,8%	41,0%
Ø-Umsatz pro Betrieb	1,02 Mio. (2009)*	1,50 Mio.	1,60 Mio.-
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen <sup>42</sup>	28,2%	33,6%	k. A. <sup>43</sup>



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

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

Die Gewinnmarge der Hotels entwickelte sich langfristig (2006 bis 2015) positiv und stieg um 1,4 Prozentpunkte. Gleichzeitig legte die Cash-Flow-Rate – damit auch die Innenfinanzierungskraft der Betriebe – zu und erreichte den dritthöchsten Wert seit zehn Jahren. Der eingeführte Mindestlohn erhöht den Druck auf die Hotelbetriebe. So stieg die Personalaufwandsquote dadurch um rund 3 Prozentpunkte. Die höheren Kosten konnten jedoch dank sinkender Waren- und Zinsaufwendungen kompensiert werden.

Aufgrund der insgesamt positiven Entwicklung verbesserte sich die Schuldentilgungsfähigkeit der Hotelbetriebe. Der Dynamische Verschuldungsgrad sank deutlich von 8,9 auf 6,3 Jahre. Parallel wuchs die Kapitaldecke der Betriebe. Die Eigenkapitalquote lag zuletzt rund 9 Prozentpunkte über dem Ausgangsniveau des Jahres 2006. Die positive Dynamik bei den Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen übertrug sich auch auf die Investitionstätigkeit und Zukunftserwartungen der Betriebe. Die Investitionsquote stieg von 1,7 Prozent (2006) auf 2,2 Prozent (2015). Die Abschreibungsquote hingegen fällt nach wie vor verhalten aus und deutet auf einen weiteren Investitionsbedarf hin. Insgesamt bleiben die Betriebe optimistisch. Laut einer aktuellen Branchenumfrage gehen neun von zehn Hotelbetriebe in Niedersachsen von einer stabilen bis steigenden Geschäftslage aus. Jedoch wollen nur 24 Prozent der Hotelbetreiber das Investitionsniveau in der kommenden Saison tatsächlich anheben.<sup>44</sup>

<sup>42</sup> Anteil der Bilanzen des Betriebstyps Hotel gemessen an allen vorliegenden gastgewerblichen Bilanzen

<sup>43</sup> Aufgrund unvollständiger Daten kann es zu verzerrten Ergebnissen kommen, da Hotelbetriebe ihre Bilanzdaten schneller vorlegen als kleinere Gasthöfe und Pensionen.

<sup>44</sup> DIHK 2016

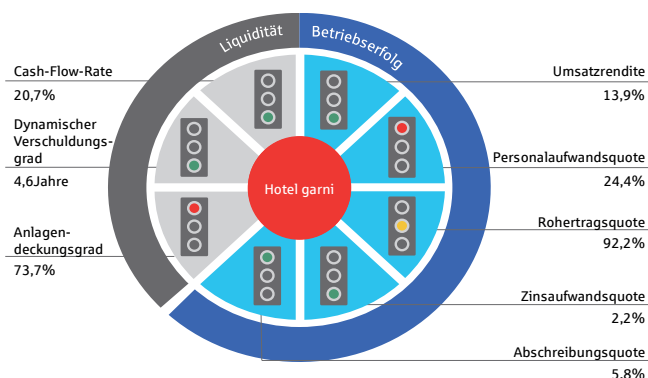


## Hotel garni

### Zusammenfassung

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

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



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

Das Segment der Hotels garnis ist weiterhin geprägt von einem Marktkonzentrationsprozess. Die Zahl der Betriebe ist rückläufig bei gleichzeitig steigenden durchschnittlichen Bettenkapazitäten und Belegungsquoten. Die Nachfrage nahm deutlich zu, weshalb der Marktanteil dieses Betriebstyps höher ausfiel als 2006 und auch höher als im Vorjahr. Die Kreditnehmerquote bei den Sparkassen legte ebenfalls um fast 3 Prozentpunkte zu.

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

Die Gesamtkostenbelastung nahm kumuliert leicht zu. Personalkosten (+4,2 Prozent) und Mietaufwendungen (+2,4 Prozent) gingen nach oben, die Warenaufwendungen (-0,4 Prozent) blieben tendenziell konstant, und die Zinsaufwandsquote (- 3,7 Prozent) sank. Insgesamt trugen jedoch die starken Preis- und Auslastungszuwächse zu einer verbesserten Schuldentilgungsfähigkeit bei. So können die Betriebe ihre Schulden theoretisch um 3,3 Jahre früher tilgen. Zudem fiel die Eigenkapitalquote (+8,9 Prozentpunkte) deutlich höher aus. Die Investitionsquote lag zuletzt auf Vorjahresniveau, stieg jedoch langfristig um 0,4 Prozentpunkte. Die Betriebe blicken optimistisch in die Zukunft: Wie bei dem Betriebstyp Hotel gehen neun von zehn Befragte von einer guten Ge-

<sup>45</sup> Anteil der Bilanzen des Betriebstyps Hotel garni gemessen an allen vorliegenden gastgewerblichen Bilanzen

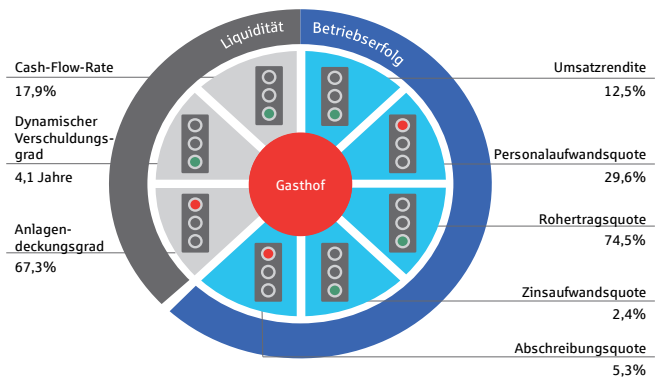
schaftsentwicklung aus. 30 Prozent rechnen in der kommenden Saison mit einer verstärkten Investitionstätigkeit.<sup>46</sup>

## Gasthof

### Zusammenfassung

- Der Betriebstyp Gasthöfe ist nach wie vor von Marktbereinigungsprozessen gekennzeichnet. Während des gesamten Beobachtungszeitraumes sinkt die Zahl der Betriebe bei weitgehend stabiler Betriebsgröße.
- Dementsprechend sinken der allgemeine Marktanteil sowie die Kreditnehmerquote der Sparkassen.
- Die verbleibenden Betriebe verzeichneten zumindest eine Stabilisierung der Übernachtungszahlen und leicht höhere Umsätze pro Betrieb. Folglich verbesserten sich Gewinnmarge und Innenfinanzierungskraft.

Fakten	2006	2014	2015
Betriebe	9.480	7.540	7.312
Betten	217.924	185.093	180.600
Betriebsgröße	23 Betten	25 Betten	25 Betten
Ankünfte	8,2 Mio.	8,5 Mio.	8,6 Mio.
Übernachtungen	18,2 Mio.	18,0 Mio.	18,1 Mio.
Bettenauslastung	23,5%	27,8%	28,7%
Marktanteil an Übernachtungen	5,2%	4,2%	4,2%
Ø-Umsatz pro Betrieb	205.382 (2009)*	267.727	287.476
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen <sup>47</sup>	10,9%	7,0%	k. A.



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

Der Betriebstyp Gasthöfe hat auf dem Beherbergungsmarkt einen schweren Stand. Seit 2006 gibt es auf dem deutschen Markt fast 2.200 Betriebe weniger. Die Leistungsfähigkeit der verbleibenden Betriebe liegt nur bei durchschnittlich 25 Betten. Zumindest konnte die Nachfrage stabilisiert werden, der Marktanteil ist aber langfristig betrachtet um 1 Prozentpunkt gesunken.

Infolge der Marktbereinigung bleiben tendenziell eher gut geführte Betriebe auf dem Markt bestehen. Die Gewinnmarge stieg zwar seit 2016 um 4 Prozentpunkte, fällt aber wegen der geringen Umsätze pro Betrieb nach wie vor nur befriedigend aus. Gemessen am Umsatz pro Betrieb verfügt jeder Gasthof im Durchschnitt über einen Gewinn von rund 36.000 Euro. Dieser muss in der Regel notwendige Investitionen und auch den Unternehmerlohn sowie Rückstellungen für Risiken abdecken.

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

<sup>46</sup> DIHK 2016

<sup>47</sup> Anteil der Bilanzen des Betriebstyps Gasthof gemessen an allen vorliegenden gastgewerblichen Bilanzen

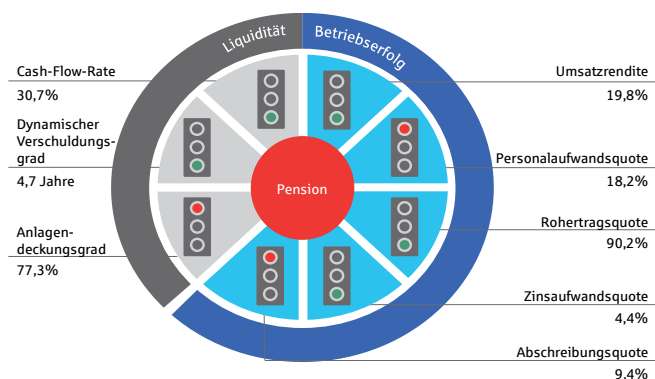
Die Investitionsquote stieg dennoch von 1,3 auf 1,9 Prozent. Dabei wird die Geschäftslage realistisch eingeschätzt. Kein Betrieb erwartet Umsatzsteigerungen, aber fast alle gehen von einem gleichbleibenden Niveau aus. Rund ein Drittel der Betriebe plant in der kommenden Saison höhere Ausgaben für Investitionen.<sup>48</sup>

## Pensionen

### Zusammenfassung

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

Fakten	2006	2014	2015
Betriebe	5.266	5.189	5.203
Betten	127.441	125.353	124.810
Betriebsgröße	24 Betten	24 Betten	24 Betten
Ankünfte	3,9 Mio.	4,9 Mio.	5,0 Mio.
Übernachtungen	12,6 Mio.	14,1 Mio.	14,3 Mio.
Bettenauslastung	29,3%	32,8%	33,5%
Marktanteil an Übernachtungen	3,6%	3,3%	3,3%
Ø-Umsatz pro Betrieb	130.085 (2009)*	166.269	175.670
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen <sup>49</sup>	3,4%	2,5%	k. A.



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

Die Zahl der Betriebe, die Nachfragerwerte und die Bettenauslastung stiegen im Vergleich zum Vorjahr leicht an. Das deutet auf eine Stabilisierung am Markt hin. Langfristig blieb die durchschnittliche Betriebsgröße mit 24 Betten auf dem gleichen Niveau, wobei sich der Marktanteil geringfügig reduzierte.

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

Trotz des höheren finanziellen Handlungsspielraumes sank die Investitionsquote von 2,2 auf zuletzt 1,9 Prozent. Die Geschäftslage wird als durchaus positiv bewertet. Jeder fünfte Betrieb geht von steigenden, alle anderen immerhin von stabilen Umsätzen aus. Die Investitionstätigkeit dürfte zunehmen, denn rund 40 Prozent der Betriebe geben für die kommende Saison ein größeres Investitionsvolumen an.

<sup>48</sup> DIHK 2016

<sup>49</sup> Anteil der Bilanzen des Betriebstyps Pensionen gemessen an allen vorliegenden gastgewerblichen Bilanzen

## IV ERFOLGSFAKTOR QUALITÄT: DER WEG ZUM GÄSTEGLÜCK

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

---

*„Qualität muss aus Sicht des Gastes definiert werden.“*

---

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

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

## 1 Spurensuche: Was macht Gäste glücklich?

### Zusammenfassung:

- Gäste suchen in ihrem Urlaub nach Quality Time. Auf der Suche nach dem perfekten Erlebnis überlassen sie deshalb ungern etwas dem Zufall. Orientierung, Sicherheit und Transparenz sind drei wesentliche Aspekte im Auswahlprozess. Viele Gäste möchten sich bereits im Vorfeld einer Buchung bestmöglich absichern und setzen auf das Einhalten der gegebenen Qualitätsversprechen vor Ort.
- Orientierung und Überblick über die Vielfalt der Angebote zu gewinnen, ist jedoch nicht immer leicht. Qualitätsinitiativen (DEHOGA-Sterne, DTV-Klassifizierung etc.) könn(t)en Hilfestellung leisten – ihr Bekanntheitsgrad in der deutschen Bevölkerung ist dafür jedoch viel zu gering. Buchungs-/Bewertungsportale haben inzwischen eine deutlich bessere Durchdringung.
- Aber: Nach einer bevölkerungsrepräsentativen Befragung der Deutschen im Rahmen des Tourismusbarometers 2017 vertrauen die Gäste Qualitätsinitiativen mehr als den Bewertungen auf Online-Portalen. Gleichzeitig haben gute Bewertungen jedoch einen höheren Einfluss auf die Buchungswahrscheinlichkeit als die Zertifizierung einer Unterkunft.
- Wie zufrieden der Gast schließlich nach Hause fährt, hängt von der Gesamtbilanz vieler Einzelurteile ab. Eine lückenlose Servicekette und umfangreiche Kenntnisse der Zielgruppenbedürfnisse aufseiten der DMO und Leistungsträger sind deshalb eine Grundvoraussetzung für glückliche Gäste.

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

---

### *„Qualität erleben: Gäste suchen nach Quality Time.“*

---

Qualität beginnt also bereits beim ersten Urlaubsgedanken und leitet den Gast maßgeblich in seinem Entscheidungsprozess. Auf der Suche nach dem perfekten Urlaubserlebnis vertraut der Gast in erster Linie auf persönliche Empfehlungen von Freunden/Bekannten und auf die Einschätzungen von Fremden. Die Bewertungen anderer Reisender werden zunehmend zu einem wichtigen Gradmesser, wie vertrauenswürdig ein Leistungsversprechen und wie ehrlich eine Marketingverlockung tatsächlich ist. Bei der Auswahl eines Hotels orientierte sich 2014 mehr als jeder zweite Privatreisende in Deutschland an Online-Bewertungen. 2008 lag dieser Wert noch bei 26 Prozent.<sup>50</sup> Und wie sieht es bei offiziellen Qualitätssiegeln, Zertifizierungen und Klassifizierungen aus? Seit Aufkommen der Buchungs-/Bewertungsportale wird darüber diskutiert, wie die Vielzahl subjektiver Meinungen in Relation zu offiziellen Klassifizierungen eingeordnet werden kann. Spiegeln die subjektiven Bewertungen vieler Personen die Qualität einer (Dienst-)Leistung besser oder schlechter wider als eine objektive Qualitätszertifizierung nach definierten Kriterien? Lösen Bewertungen manch eine Qualitätsinitiative künftig vielleicht sogar ab?

Fragt man den Gast, so wünscht er sich das Beste aus beiden Bewertungswelten: Nach einer bevölkerungsrepräsentativen Befragung der Deutschen im Rahmen des Tourismusbarometers 2017 vertrauen die Gäste Qualitäts-

---

<sup>50</sup> Repräsentative Umfrage von TNS Infratest im Auftrag des DEHOGA Bundesverbandes zur Relevanz von Informationsquellen für die Hotelauswahl 2014

initiativen (DEHOGA-Sterne, DTV-Klassifizierung etc.) mehr als den Bewertungen auf Online-Portalen. Gleichzeitig haben gute Bewertungen jedoch einen höheren Einfluss auf die Buchungswahrscheinlichkeit als die Zertifizierung einer Unterkunft. Ein Widerspruch? Nein, denn die bestehenden Qualitätsinitiativen sind für den Gast in seiner Buchungstrecke aktuell kaum sichtbar. So wie Reisende suchen und buchen, erfahren sie oft gar nicht, ob ein Betrieb eine Klassifizierung hat; anders ist es mit den Bewertungen. Gäste suchen nach Orientierung in einem von Vielfalt geprägten Angebot. Sie möchten das Gefühl haben, nichts zu verpassen, die Auswahl durch geeignete Selektionskriterien aber „glückversprechend“ einzugrenzen. Persönliche Wünsche und Qualitätsgarantien sind also entscheidende Werkzeuge. >> Abb. 34

---

*„Qualität bedeutet auch zunehmend: verlässliche Informationen.“*

---

Die Qualitätsinitiativen haben zudem einen vergleichsweise geringen Bekanntheitsgrad in der Bevölkerung. Offen, das heißt ohne Antwortvorgaben gefragt, konnte nur jeder zehnte Befragte<sup>51</sup> eine Qualitätsinitiative/-klassifizierung im Tourismus nennen. Bei der konkreten Abfrage der gängigsten bundesweiten Initiativen waren es immerhin rund 77 Prozent, die eine nennen konnten. Die DEHOGA-Hotelsterne führen das Ranking klar an. Die Qualitätsinitiativen sind jedoch insgesamt nicht ausreichend in den Köpfen verankert, um die Funktion einer alleinigen Orientierungshilfe wahrzunehmen. Bei den Buchungs- und Bewertungsportalen hingegen ergeben sich folgende Bekanntheitswerte: Ungestützt nannte über die Hälfte der Befragten mindestens ein Portal, gestützt erhöhte sich die Zahl auf etwa 97 Prozent. Trivago, Expedia, Booking.com und HolidayCheck belegen die ersten Plätze. Alle genannten Plattformen integrieren Nutzermeinungen. Bewertungen sind für die Gäste demnach bei weitem nicht alles, aber derzeit der einfachste Weg, einen umfassenden Überblick über die vorhandene Qualität zu erhalten. >> Abb. 34

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

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



Hier die Kernergebnisse:

- Online-Handel und touristische Angebote (Urlaub, Reise, Unterkünfte) sind die am häufigsten bewerteten Bereiche.
- Rund 90 Prozent der Befragten lesen mindestens drei Mal pro Jahr Online-Bewertungen; und knapp jeder Zweite nutzt mehrmals pro Monat Meinungen im Netz, um sich ein Urteil über Produkte oder Dienstleistungen zu bilden.
- Die Hälfte der Befragten gibt an, Bewertungen im Netz ebenso zu vertrauen wie den Aussagen von Familienangehörigen und Freunden. Das Argument: Online-Bewertungen seien ständig verfügbar und stellten den einzelnen subjektiven Meinungen aus dem Bekanntenkreis die „Weisheit der Vielen“ gegenüber.
- Die Studie leitet darüber hinaus Bewerter-Typen ab. Die Plätze 1 bis 3 belegen „Der Hilfsbereite“ (33 Prozent der Befragten), „Der Optimierer“ (27 Prozent) und „Der Emotionale“ (23 Prozent). Interessant: Nur 6 Prozent der Befragten gaben an, dass sie bewerten, „weil sie vom Unternehmen mehrfach gebeten und erinnert wur-

---

<sup>51</sup> Bevölkerungsrepräsentative Befragung der Deutschen im Rahmen des Tourismusbarometers 2017

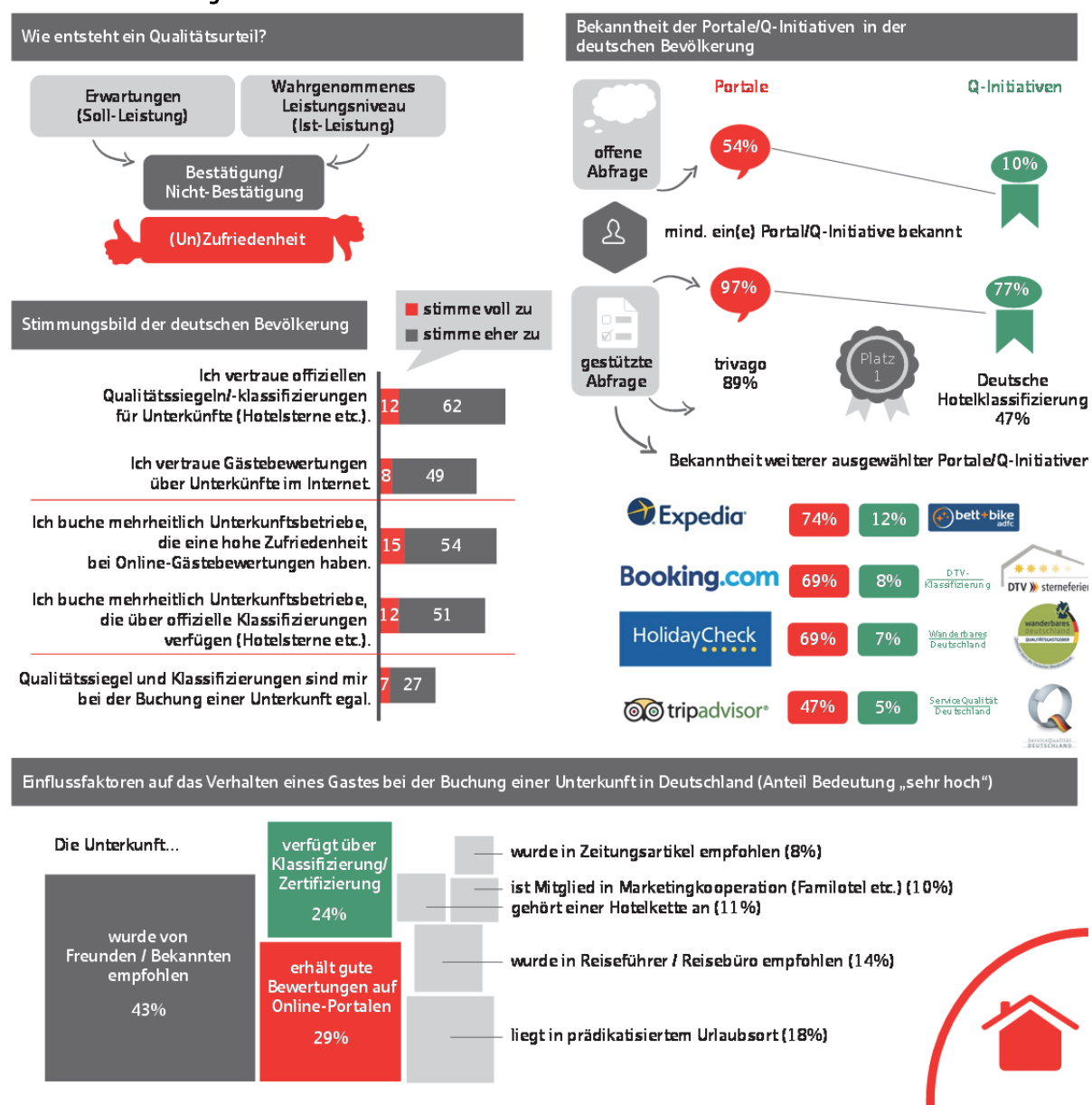
den“. Und nur 3 Prozent lassen sich durch Verlosungen oder einen Gutschein zum Verfassen einer Online-Bewertung motivieren.

- Knapp jeder Vierte ist der Ansicht, dass Online-Bewertungen zu mehr Transparenz im Sinne des Kunden führen. 36 Prozent glauben an die kontinuierliche Verbesserung von Produkten oder Dienstleistungen aufgrund von Bewertungen.

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

Quelle: [www.holidaycheckgroup.com](http://www.holidaycheckgroup.com)

Abb. 34: Bevölkerung im Blick



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



**Gäste erwarten eine lückenlose Servicekette**

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

Wie zufrieden er schließlich nach Hause fährt, hängt von der Gesamtbilanz dieser Einzelurteile ab. Beispielsweise kann der Urlaub trotz gelungener Ausflüge, informativer Stadtführungen, erholsamer Wellness-Angebote und dergleichen mehr insgesamt in schlechter Erinnerung bleiben, wenn Unterkunft oder Servicepersonal die Ansprüche nicht erfüllen konnten. Insbesondere die Unterkunft ist für die Urlaubsgäste in Deutschland entscheidend. Unter den Top-5-Einflussfaktoren auf Zufriedenheit und Wiederbesuchsabsicht nimmt sie die vierte Position ein. Von herausragender Bedeutung sind jedoch auch übergreifende Aspekte wie die Vielfalt/Qualität des Angebotes sowie Atmosphäre/Flair.<sup>52</sup> Glückliche Gäste sind also grundsätzlich eine Gemeinschaftsleistung vieler Akteure. Das hat Vor- und Nachteile: Erlebt der Gast sein Reiseziel als „Qualitätsharmonie“, strahlt seine Zufriedenheit auf alle Einzelleistungen aus – entsprechend werden Servicelücken für alle zum Problem. Betriebe, Destination und Akteure der Landesebene sind daher gefordert: Sie müssen Entscheider(innen) verschiedener Branchen, die Mitarbeiter(innen) und die Bevölkerung als Gastgeber einbeziehen.

---

*„Subjektive Qualitätsstandards: Zielgruppen-Know-how und Kreativität gefragt!“*

---

Soweit so gut, wäre da nicht die Herausforderung, dass jeder Gast andere Erwartungen an Service, Hardware und Erlebniswert im Gepäck hat. Bereits aus Zielgruppensicht werden unterschiedliche Bedürfnisse deutlich: Familien, Wanderfreunde, Kulturliebhaber, Kulinarik-Spezialisten, Wellness-Suchende ... Sie alle definieren ihr Urlaubsglück auf individuelle Weise. Und obgleich es aus Marketinggesichtspunkten (speziell bei begrenzten Marketingbudgets) reizvoll wäre: Selbst *den* Städtereisenden gibt es nicht. Soziodemografische Faktoren, werte- und verhaltensbasierte Cluster formen ein facettenreiches Bild der Gäste. Hier sind die niedersächsischen Regionen zwar mitunter unterschiedlich spezialisiert, aber gleichermaßen gefordert. Deshalb wird darauf im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers 2016 unter dem Titel „Zielgruppenansprache – Die Kunst vom Dialog mit dem Gast“ ausführlich eingegangen.

Die strategische Ausrichtung ist der Ausgangspunkt für eine zielgruppengerechte Produktgestaltung und eine einzigartige Erlebniswelt. Gäste wollen spüren, dass sie genau am richtigen Ort sind, um aufzutanken, Neues zu entdecken, Bekanntes wiederzusehen, um einfach zu genießen etc. Für die verschiedenen touristischen Akteure in Niedersachsen ergeben sich daraus unterschiedliche (Qualitäts-)Aufgaben (siehe Kapitel IV, 3). Unabhängig von der eigenen Rolle und Zielgruppendefinition zahlen alle auf dasselbe Ziel ein: glückliche Gäste. Die drei wesentlichen Zutaten für das Erfolgsrezept einer Destination sind deshalb:

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

---

<sup>52</sup> Gästebefragung „Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus“ (Deutschlandweite Ergebnisse der Jahre 2011-2017.)

#### **Kurz notiert: Was Gäste glücklich macht**

- Verlässliche und vertrauenswürdige Informationen.
- Orientierung im Auswahlprozess.
- Eingehaltene Qualitätsversprechen.
- Erlebnisreiche Quality Time.

## **2 Glücks-Check: Wie zufrieden sind die Niedersachsen-Gäste?**

#### **Zusammenfassung:**

- Niedersachsen konnte sich 2016 in Sachen Kundenzufriedenheit auf Online-Portalen erneut deutlich steigern. Deutschlandweit ist die Gästezufriedenheit allerdings noch stärker gestiegen. Das Ergebnis: Niedersachsen erzielt im Bundesländer-Ranking der Zufriedenheitsurteile einen Platz im Mittelfeld.
- Schafften es im vergangenen Jahr noch drei Regionen unter die Top 20, dürfen sich aktuell nur zwei freuen: die Grafschaft Bentheim-Emsland-Osnabrück und die Gesamtregion Oldenburger Land/Oldenburger Münsterland. Die Ostfriesischen Inseln liegen jedoch nur leicht dahinter und erreichen Platz 21. Auf Rang 23 folgt Ostfriesland.

Wie zufrieden die Gäste sind, äußern sie in vielfältiger Art und Weise. Doch während oder nach der Reise kommunizieren immer mehr Menschen, was sie begeistert und was sie enttäuscht hat: Facebook-Posts an Freunde, Bewertungen auf Online-Portalen, Anrufe zu Hause ... Das eigene Erlebnis zu teilen gehört inzwischen zur Customer Journey dazu. In Niedersachsen wurden 2016 allein mehr als 750.000 Kommentare zur eigenen Unterkunft auf Bewertungsportalen verfasst. Entgegen vieler Vorurteile wird dabei häufiger gelobt als kritisiert: Rund 77 Prozent der Kommentare drehen sich um positive Erfahrungen mit Unterkunft, gutem Essen oder tollem Service. Bei den negativen Kommentaren dominieren Beschwerden über das Zimmer.<sup>53</sup>

---

*„Gästezufriedenheit mit der Unterkunft auf Bewertungsportalen: Niedersachsen gewinnt und verliert zugleich.“*

---

Die offenen Kommentare sind der eine, die abgegebenen Bewertungen auf den Portalen ein anderer wichtiger Gradmesser für die Qualität des Beherbergungsgewerbes in Niedersachsen. Und hier zeigt sich Handlungsbedarf. Zwar konnte Niedersachsen sich 2016 in Sachen Kundenzufriedenheit auf Online-Portalen erneut deutlich steigern und erzielt aktuell ein TrustScore von 81,4 (+0,4 gegenüber 2015). Deutschlandweit ist die Gästezufriedenheit allerdings noch stärker gestiegen (von 81,7 auf 82,5). >> Abb. 35

---

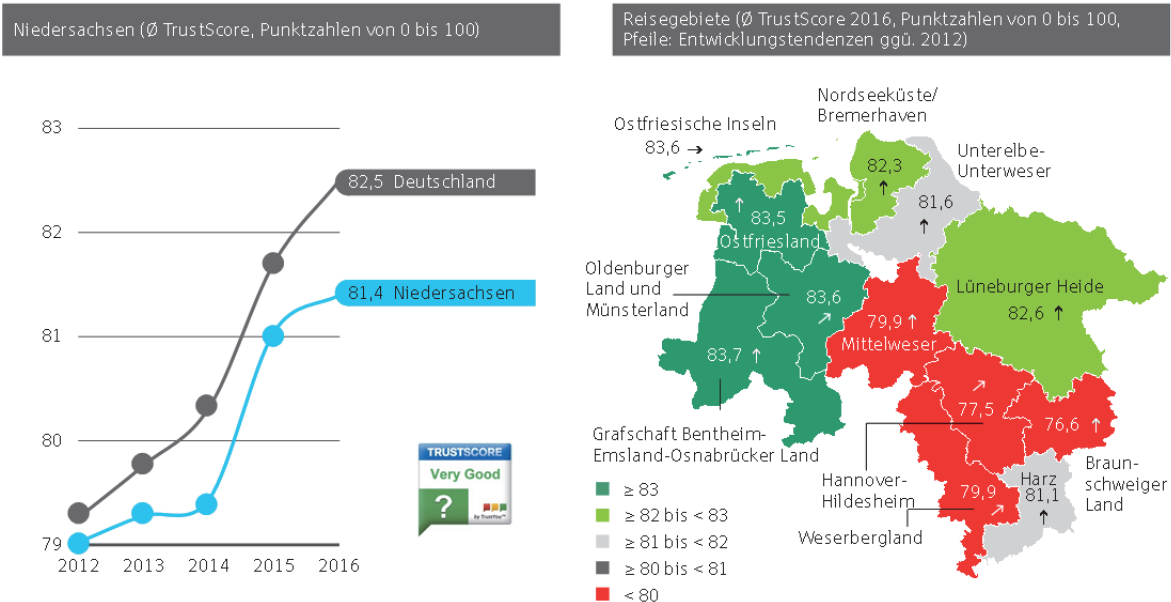
<sup>53</sup> Quelle: TrustYou 2016

### TrustScore

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

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

**Abb. 35: TrustScore für Niedersachsen**



Quelle: dwif 2017; Daten TrustYou

Die Folge: Der kontinuierliche Aufwärtstrend im Bundesländerranking ist vorerst beendet. Zwischen 2012 und 2015 hatte sich Niedersachsen von Rang 10 auf Rang 7 vorgearbeitet. Mit dem aktuellen Ergebnis fällt das Land jedoch auf Rang 9 zurück. Nichtsdestotrotz darf man sich freuen, dass der Score im Langzeitvergleich um 2,4 Punkte zugelegt hat. Spitzenreiter in der zeitlichen Entwicklung ist Bayern (+4,2 Scorepunkte), gefolgt von Schleswig-Holstein (+4,2). Die beiden Länder behaupten damit weiterhin ihre Spitzenposition im Bundesländer-ranking, wobei insbesondere Bayern seinen Vorsprung ausbaute.

Ein Blick auf die niedersächsischen Regionen zeigt erhebliche Unterschiede:

- Schafften es im vergangenen Jahr noch drei Regionen unter die Top 20, dürfen sich aktuell nur zwei freuen: die Grafschaft Bentheim-Emsland-Osnabrück (83,7) und die Gesamtregion Oldenburger Land/Oldenburger Münsterland (83,6). Die Ostfriesischen Inseln kommen gerundet ebenfalls auf 83,6, liegen aber im Dezimalbereich leicht dahinter und erreichen daher Platz 21. Auf Rang 23 folgt Ostfriesland (83,5).

- Die Besten in Niedersachsen legten die Messlatte damit vergleichsweise hoch. Erst auf den Plätzen 31 und 41 folgen die Lüneburger Heide (82,6 und insofern immer noch besser als der deutschlandweite Durchschnitt von 82,5) sowie die Nordseeküste/Bremerhaven (82,3).
- Zum Vergleich: Das Allgäu behauptet mit 90,8 Punkten weiterhin seine deutschlandweite Spitzenreiterposition. Die niedersächsischen Regionen liegen zusammen rund 9 Punkte unter diesem Bestwert: ein Ansporn, in den Gästebewertungen noch besser zu werden.
- Maßnahmen zur Verbesserung der Gästebewertungen scheinen insbesondere entlang der Weser (Untere Elbe-Unterweser, Mittelweser) und in der Region Grafschaft Bentheim-Emsland-Osnabrück zu fruchten. Dabei weist die Region Untere Elbe-Unterweser die höchste Dynamik auf. Der Score machte einen deutlichen Sprung nach oben: Von 77,2 Punkten 2012 stieg er um mehr als 4 Punkte auf aktuell 81,6. Für das Erreichen des Deutschlandscore reicht das jedoch nicht.
- Besonderen Nachholbedarf bei der Online-Reputation haben nach wie vor die städtisch geprägten Regionen Hannover-Hildesheim (77,5 Punkte) und das Braunschweiger Land (76,6 Punkte). Seinen Score-Wert konnte vor allem das Braunschweiger Land verbessern (+1,4 Punkte), deutschlandweit aber liegen beide Regionen weiterhin auf den letzten Rängen. Zwar sind unterdurchschnittliche Werte für Städtereisende in ganz Deutschland charakteristisch, aber die beiden niedersächsischen Regionen haben im Ranking aktuell mehrere Plätze verloren (Braunschweiger Land 2012: Rang 93 gegenüber 2016: Rang 100; Hannover Hildesheim 2012: Rang 86 gegenüber 2016: Rang 96). >> Abb. 35

#### **Fallbeispiel: Die Formel für den perfekten Hotelaufenthalt ist gefunden**

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

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

Die Buchstaben und Zahlen in der Formel haben folgende Bedeutung:

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

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

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

### **Von Gästee Erwartungen und dem Umgang auf Augenhöhe**

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

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

## **3 Verantwortung übernehmen: Qualität muss gemanagt werden**

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

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

Das Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2014 definierte drei Steuerungsbereiche (Unternehmer, Strategie und betriebswirtschaftliche Kompetenz), die sich maßgeblich auf die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU auswirken. Alle Steuerungsbereiche durchzieht das Thema Qualität und umgekehrt. Ohne Fachkräfte keine Qualität, ohne Investitionen keine Qualität, ohne Strategie keine Qualität etc. Jedes dieser Themen ist für sich genommen ein Spezialthema, weshalb an dieser Stelle ein übergeordneter Bogen gespannt werden soll. Das Tourismusbarometer hat für die einzelnen Steuerungsbereiche jedoch dezidiert die Relevanz, Messbarkeit und aktuelle Situation bewertet und somit eine Positionsbestimmung des Gastgewerbes vorgenommen. Diese hat in weiten Teilen auch für das Gastgewerbe Niedersachsen Gültigkeit. Aus diesem Grund wird das Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2014 hier als Lesetipp empfohlen, um die Ausgangsbedingungen für ein „Mehr an Qualität“ im Tourismus zu erfassen.

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

#### **Zusammenfassung:**

- Qualitätsmessung ist für fast alle befragten Betriebe in Niedersachsen inzwischen ein fester Bestandteil der eigenen Qualitätssicherung. Allerdings mangelt es noch an einem ausgewogenen Mix der Messmethoden.
- Zudem suchen die befragten Betriebe in Niedersachsen noch zu selten nach Qualitätsinput von außen. Nur maximal jeder sechste Betrieb sieht die Teilnahme an Fach-/Netzwerkveranstaltungen als sehr wichtiges Instrument für Qualitätsverbesserungen, und weniger als jeder zehnte misst der externen Beratung in Sachen Qualitätsmanagement sehr hohe Bedeutung bei.

- Um ihre Rolle als Profi für Gastlichkeit künftig noch besser erfüllen zu können, müssen die Betriebe in Niedersachsen ihren Qualitätsprozess noch besser strategisch verankern, finanzielle und personelle Ressourcen realistisch planen, die Beteiligung im Team fördern und Spaß an Verbesserungen entwickeln sowie externen Input willkommen heißen und Austausch im (Destinations-)Netzwerk suchen.

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

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

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

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

Bevor man selbst anreist, werden zunächst die Qualitätserfahrungen und -bewertungen der anderen Gäste ins Visier genommen. Aspekte wie Sauberkeit und Komfort sind für alle Zielgruppen eine Basisleistung; bei der Buchung selbst machen dann jedoch andere Aspekte den entscheidenden Unterschied. Geschäftsreisende buchen beispielsweise eher einen Betrieb, wenn die Bewertungen rund um die WLAN-Verfügbarkeit positiv ausfallen. Reisende, die mit Freunden unterwegs sind, schauen hauptsächlich auf Bewertungen über gutes Essen und Trinken; und Paare, die ein romantisches Wochenende planen, richten ihr Augenmerk verstärkt auf die Qualität des Zimmers.<sup>54</sup>

---

*„Guter Schlaf ist das A und O für die Zufriedenheit.“*

---

Einmal angekommen sind sich die Gäste jedoch zumindest in einem Punkt einig: Entscheidend ist das Bett (Matratzenqualität und Größe). Angenehme Gerüche und Klänge im Hotelzimmer werden ebenfalls einhellig als sehr wichtig empfunden. Dann aber beginnen schon die Unterschiede. Ein Beispiel: Im 1- bis 2-Sterne-Segment wird die Bewegungsfreiheit im Zimmer als eher unwichtig erachtet, wohingegen die Gäste in Mittelklassehotels der Zimmergröße eine hohe Bedeutung beimessen.<sup>55</sup> >> Abb. 36

#### **Was wünschen sich Gäste in kleinen und mittleren Hotelbetrieben?**

Wesentlich bei der Hotelauswahl sind Preis, Fotos und Bewertungen des Hotels im Internet. Zudem legt der Gast Wert auf Verpflegung, Servicequalität und eine verkehrsgünstige Lage. Den Check-In/-Out wünschen sich Gäste in kleinen und mittleren Hotelbetrieben schnell, flexibel und persönlich. Darüber hinaus legt der Gast in einem kleinen und mittleren Hotel mit 1 bis 3 Sternen viel Wert auf guten Schlaf, einfache Bezahlung und problemlosen Zutritt zum Hotelzimmer, auf Selbstbestimmung beim Einstellen der Raumtemperatur und hochwertige Materialien. In der Lobby erwarten die Gäste unter anderem eine Empfangstheke, Sitzgelegenheiten und einen gemüt-

---

<sup>54</sup> TrustYou 2016

<sup>55</sup> Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO 2014

lich wirkenden Loungebereich. Im Tagungsbereich, sofern vorhanden, achten die Gäste auf die grundlegenden Aspekte gute Luft, moderne Tagungstechnik, zuverlässiger Internetzugang, optimale Beleuchtung und bequeme Sitzmöglichkeiten. Im Restaurant, sofern vorhanden, legt der Gast Wert auf regionale und gesunde Speisen.

Quelle: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO 2014

Diese Bedürfnisse gilt es zu kennen und mit dem eigenen Angebot zu spiegeln. Die Analyse der Bewertungen, Gästebefragungen und Gästegespräche liefert wichtige Informationen, vorausgesetzt man nutzt die zur Verfügung stehenden Instrumente. In Niedersachsen führen nur jeweils rund sechs von zehn der befragten Beherbergungsbetriebe eigenen Angaben zufolge regelmäßig Gäste-/Kundenbefragungen sowie die Analyse von Gästebewertungen auf Online-Portalen durch. Lediglich jeder zehnte Unterkunftsbetrieb lässt sich immer wieder von Mystery Testern unter die Lupe nehmen. Bei den Gastronomiebetrieben spielen Gäste-/Kundenbefragungen eine noch deutlich unbedeutendere Rolle und auch die Analyse von Gästebewertungen ist nur für vier von zehn der befragten Betriebe ein relevantes Qualitätsmessinstrument. Mitarbeiterbefragungen sind dafür häufiger als im Beherbergungsgewerbe im Einsatz. Freizeit- und Kultureinrichtungen setzen im Vergleich deutlich stärker als das Gastgewerbe auf die Analyse der eingegangenen Beschwerden. Gäste-/Kundenbefragungen sind zudem hier für rund 60 Prozent der befragten Einrichtungen ein wichtiges Messinstrument. Online-Bewertungen spielen eine deutlich geringe Rolle als dies im Gastgewerbe der Fall ist. Insgesamt geben nur rund 3 Prozent der befragten Betriebe in Niedersachsen an, keinerlei Maßnahmen der Qualitätsmessung im und für den eigenen Betrieb durchzuführen. >> Abb. 36

#### **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>56</sup> Die Verbundpartner erforschen zentrale Fragestellungen und entwerfen Konzepte und Lösungen für das Hotel der Zukunft. Konkrete Ergebnisse aus der Forschung sind beispielsweise:

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

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

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

#### **Fallbeispiel: Hotelzimmer auf Basis der Sinus-Meta-Milieus**

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



Designern und dem Heidelberger Sinus-Institut soll Potenziale aus der Kooperation von empirischer Marktfor-

<sup>56</sup> Die Studien sind (teilweise kostenfrei) auf [www.futurehotel.de](http://www.futurehotel.de) zu beziehen.



schung und Design ausloten.

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

Quelle: [www.ahgz.de](http://www.ahgz.de); Bild: Gensler/Sinus Institut

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

Welche Bedeutung das Thema Qualität für die niedersächsischen Betriebe hat, zeigt eine weitere Zahl: Nur rund 4 Prozent der Befragten gaben an, keinerlei Qualitätsinstrumente im eigenen Betrieb/der eigenen Einrichtung einzusetzen. Hoch im Kurs stehen vor allem Qualitätsinstrumente wie das Forcieren von Gästebewertungen auf Online-Portalen und der teaminterne Austausch (Qualitätszirkel, Teambesprechung etc.). Insgesamt wird deutlich, dass das Beherbergungsgewerbe deutlich seltener Qualitätsinstrumente einsetzt, als dies in den befragten Gastronomiebetrieben und Freizeit-/Kultureinrichtungen der Fall ist.

Zwar geben (ausbaufähige) 60 Prozent der befragten Beherbergungsbetriebe an, eine(n) Qualitätsbeauftragte(n) im Haus definiert zu haben, doch nur jeder vierte Betrieb misst dieser Maßnahme des Qualitätsmanagements auch tatsächlich eine sehr hohe Bedeutung bei. Die befragten Gastronomiebetriebe sowie Freizeit-/Kultureinrichtungen setzen zwar etwas häufiger Qualitätsbeauftragte ein, nicht einmal jeder fünfte Befragte misst ihnen jedoch einen sehr hohen Stellenwert in der internen Qualitätssicherung bei. Den Akteuren ist also nur bedingt klar, dass gute Qualität einen Kümmerer verlangt, der die Fäden strategisch zusammenführt. Das gilt für kleine Betriebe genauso wie für große Häuser.

Regelmäßige Investitionen in die Hardware hingegen sind nur für rund 30 Prozent der befragten Unterkünfte und jeweils weniger als 20 Prozent der Gastronomiebetriebe sowie Freizeit-/Kultureinrichtungen ein sehr bedeutendes Instrument zur internen Qualitätssicherung. Hier klafft allerdings auch eine große Lücke zwischen Wollen und Können: Es ist davon auszugehen, dass deutlich mehr Betriebe gerne regelmäßige Investitionen vornehmen, es jedoch aufgrund der teilweise angespannten Finanzlage nicht in gewünschter Form umsetzen können.

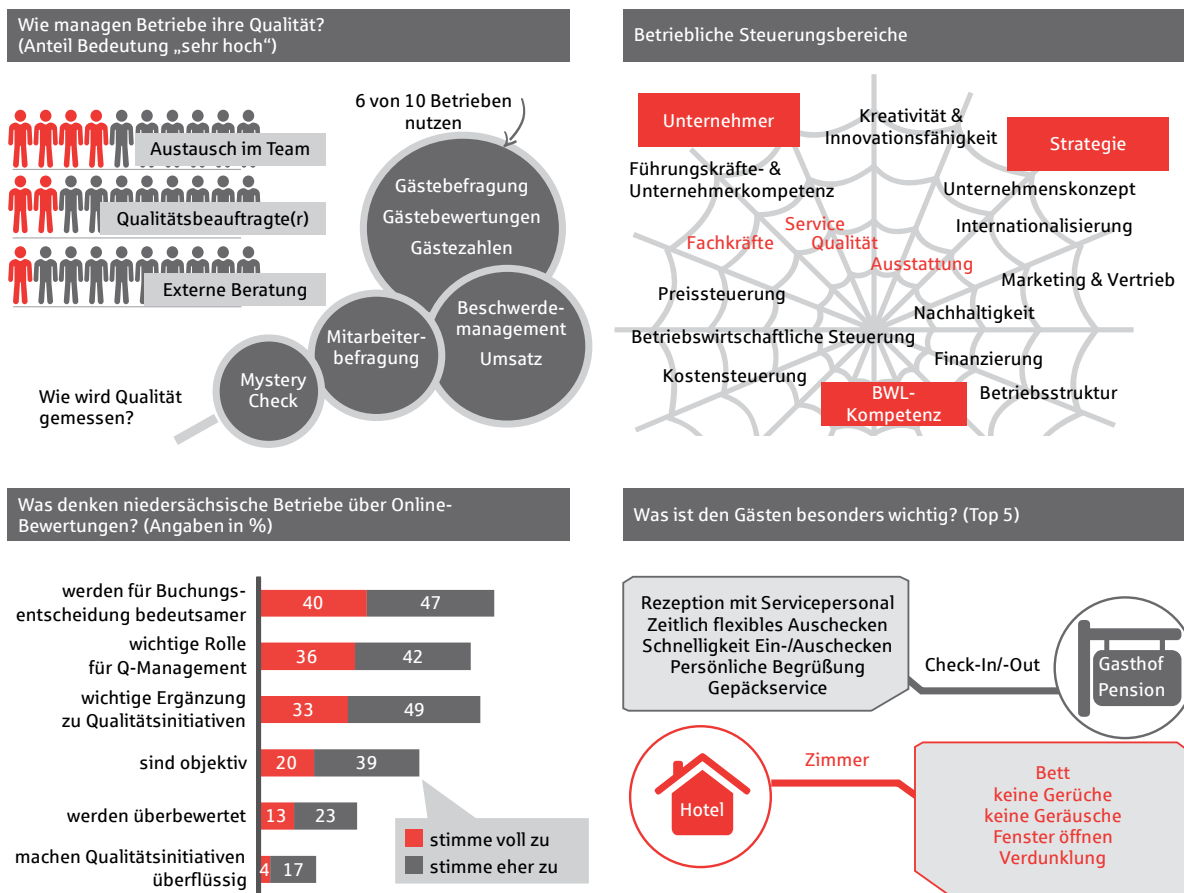
---

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

---

Wenig Spielraum für Interpretationen lässt jedoch ein anderer Sachverhalt: Die befragten Betriebe in Niedersachsen suchen noch zu selten nach Qualitätsinput von außen. Nur maximal jeder sechste Betrieb sieht die Teilnahme an Fach-/Netzwerkveranstaltungen als sehr wichtiges Instrument für Qualitätsverbesserungen, und weniger als jeder zehnte misst der externen Beratung in Sachen Qualitätsmanagement sehr hohe Bedeutung bei. Für rund 40 Prozent der befragten Beherbergungsbetriebe in Niedersachsen ist externe Beratung überhaupt kein Thema. In der Gastronomie liegt dieser Wert bei 28 und in den Freizeit-/Kultureinrichtungen immerhin noch bei rund 22 Prozent. Doch selbst wenn externe Beratung als Qualitätsinstrument in Einsatz ist, stufen nur maximal 10 Prozent der befragten Gastgewerbebetriebe sowie Freizeit-/Kultureinrichtungen dieses als sehr bedeutsam ein.

Abb. 36: Betriebe im Blick



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

Fraglos benötigt man nicht für alles und jedes Beratung, Coaching oder Input von außen. Das Thema Qualität, verbunden mit den rasanten Veränderungen der Gästebedürfnisse und neuen (technischen) Serviceansätzen erfordert jedoch einen intensiven Rundumblick, den kaum ein Betrieb auf Dauer alleine leisten kann. Ein funktionierendes Netzwerk, bestehend aus der Destinationsmanagementorganisation (DMO), Partnerbetrieben, Qualitätsinitiativen und anderen kann dem einzelnen Leistungsträger eine Menge nutzenbringenden Input liefern. Der eigentliche Impuls jedoch muss von den Betrieben selbst ausgehen. Es gilt, zeitliche und immer wieder auch finanzielle Ressourcen bereitzustellen, um die relevanten Mitarbeiter(innen) kontinuierlich weiterzubilden. Viele Betriebe in Niedersachsen sollten noch intensiver als bisher an der Balance der intern eingesetzten Qualitätsinstrumente arbeiten und die Gewichtung von eigenen Erfahrungswerten und externem Qualitäts-Know-how neu justieren.

Ein wichtiges Instrument in diesem Zusammenhang sind die Qualitätsinitiativen im Deutschland-Tourismus. Aktuell messen in Niedersachsen aber nicht einmal 20 Prozent der befragten Betriebe der Teilnahme an Qualitätsinitiativen eine hohe Bedeutung bei, um die betriebliche (Service-)Qualität zu steigern. Kein Wunder also, dass die Initiativen um Zuspruch kämpfen. >> siehe Kapitel IV, 4.1

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

Den Spaß am Gastgeber nie zu verlieren und sich stets die Offenheit für Veränderungen zu bewahren, sind zwei wesentliche Voraussetzungen, um Qualität auch innerbetrieblich zu leben. Die relevanten Erfolgsfaktoren dabei: Innovation, Investition und Information. Das Zukunftsinstitut Österreich gibt Hoteliers in seinem „Workbook Hotel der Zukunft“ einige interessante Anregungen zu Trendfeldern und zur Umsetzung im eigenen Betrieb an die Hand – nicht als Patentlösungen, sondern in Form strukturierter Strategieüberlegungen und direkt übertragbar auf die Betriebe in Niedersachsen.<sup>57</sup>

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

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

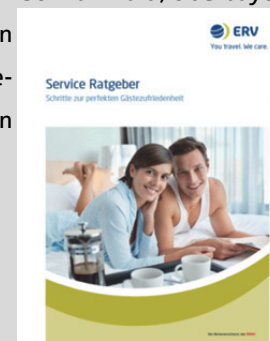
- Qualitätsstandards auf Basis der Gästebedürfnisse definieren und die eigenen Qualitätsanstrengungen differenziert messen.
- Umsetzung im eigenen Betrieb sicherstellen sowie die eigene Leistung auf Basis der Erkenntnisse kontinuierlich optimieren.
- Qualität nicht als Kriterienkatalog abhaken, sondern im Team den Anspruch leben, richtig guten Service bieten zu wollen.

#### Fallbeispiel: Service Ratgeber: Tipps und Checklisten für Gastgeber

Bereits seit mehr als zehn Jahren stellt die Europäische Reiseversicherung AG (ERV) der Tourismusbranche den regelmäßig aktualisierten Service Ratgeber mit Tipps für das Gastgewerbe kostenfrei zur Verfügung. Für zahlreiche Bundesländer und Destinationen Deutschlands, darunter Schleswig-Holstein, den Schwarzwald, Oberbayern, Ostbayern, Franken und die Metropolregion Rhein-Neckar, wurden Regionaleditionen der Broschüre entwickelt. Der Ratgeber fasst wichtige Aspekte zu fünf übergeordneten (Qualitäts-)Themen zusammen, liefert Praxisbeispiele und Checklisten für den Selbsttest:

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

Der Service Ratgeber wurde von der dwif-Consulting GmbH im Auftrag der ERV erstellt und steht unter [www.dwif.de](http://www.dwif.de) und [www.reiseversicherung.de](http://www.reiseversicherung.de) zum kostenfreien Download zur Verfügung.



<sup>57</sup> In Anlehnung an Zukunftsinstitut Österreich GmbH 2014 „Workbook Hotel der Zukunft – Die wichtigsten Trendfelder für die österreichische Hotellerie“ (als kostenfreier Download zu beziehen unter [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de)).

### Auslandsmarketing in der Praxis: Ein Ratgeber für touristische Leistungsträger in Niedersachsen

Speziell für die Gäste aus dem Ausland hat die TourismusMarketing Niedersachsen GmbH im April 2016 einen Praxisguide herausgegeben, der niedersächsische Tourismusanbieter dabei unterstützen soll, im Auslandsmarketing aktiv zu werden beziehungsweise einen Einstieg zu finden. Der Ratgeber liefert (Service-)Informationen über die wichtigsten Herkunftsländer der Gäste, beschreibt Möglichkeiten, wie niedersächsische Leistungsträger sich gemeinsam vermarkten können, und liefert wichtige Hinweise und Tipps zu Besonderheiten im Umgang mit der ausländischen Reisebranche. Der Praxisguide steht zum kostenfreien Download unter [www.tourismuspartner-niedersachsen.de](http://www.tourismuspartner-niedersachsen.de) zur Verfügung.

Quelle: [www.dwif.de](http://www.dwif.de); [www.erv.de](http://www.erv.de); [www.tourismuspartner-niedersachsen.de](http://www.tourismuspartner-niedersachsen.de)



---

*„Qualität ist ein Prozess und keine Maßnahme.“*

---

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

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

### Kurz notiert: Auf dem Weg zum Profi für Gastlichkeit

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

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

#### **Zusammenfassung:**

- Qualitätssicherung wird bei den befragten DMO in Niedersachsen noch zu häufig mit den Funktionen des Motivators zur Teilnahme an Qualitätsinitiativen und des Vermittlers von Weiterbildungen gleichgesetzt. Künftig dürfte diese Haltung allerdings kaum noch ausreichen. Die eigene Rolle muss sich stärker in Richtung einer Qualitätscoaching-Funktion weiterentwickeln.
- Die DMO müssen zudem stärker als bisher die Verantwortung für die Verbesserung der Qualität entlang der Servicekette übernehmen und alle Qualitätsdimensionen (Servicequalität, Kommunikationsqualität, Infrastrukturqualität etc.) im Blick haben. Der Erlebnisqualität kommt dabei eine besondere Funktion zu. Als Erlebnis-Architekt müssen DMO verstärkt das verbindende Element, das Besondere, die „Erinnerungswerte“ der eigenen Angebote herausarbeiten und daraus ein Erlebnisprodukt entwickeln.

Ein strengeres Beihilfe- und Vergaberecht, die Zukunft der kommunalen Trägerschaft, das (Nicht-)Generieren von Eigeneinnahmen, der „Angstgegner“ Digitalisierung ... Die Tourismusorganisationen von der Landes- bis zur Ortsebene in Deutschland befinden sich in umfassenden Veränderungsprozessen des Marktes, der Finanzierung und der rechtlichen Rahmenbedingungen. >> Abb. 37

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

#### **3.2.1 Qualitätsstrategie: Den Qualitätsprozess aktiv steuern**

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

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

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

---

*„Selbstverständnis im Wandel: Die DMO muss die Servicekette managen.“*

---

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

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

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

In Oberösterreich setzt man sich bereits seit längerem intensiv damit auseinander: mit Sylvia Prunthaller hat die Tourismusorganisation sogar eine eigene Service Designerin im Team. Die Maßnahmen sind vielfältig, so können beispielsweise Leuchtturm-Projektpartner an Service Design-Workshops und -Konferenzen teilnehmen, um auf diese Weise am Wissensaustausch teilzuhaben. Darüber hinaus wurden ein Service Design-Ausbildungsprogramm



für Lehrer von Tourismusschulen in Oberösterreich und ein spezielles Wörterbuch („Service Design – Ein kleines Vokabularium“) für alle Partner und Interessenten konzipiert. Mehr Informationen unter [www.oberoesterreich-tourismus.at](http://www.oberoesterreich-tourismus.at).

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

### Methodenmix in der Qualitätsmessung und internen Qualitätssicherung optimieren

Daher ist es für die Tourismusregionen bedeutsam, die Qualität durch geeignete Messmethoden zu überwachen, um daraus Optimierungsmaßnahmen abzuleiten. 97 Prozent der befragten Tourismusregionen betreiben bereits Qualitätsmessungen. Hoch im Kurs stehen der Einsatz eines Beschwerdemanagements sowie regelmäßige Gästebefragungen. Einen Platz unter den Top 3 jedoch erreicht aus Sicht der Befragten die Messmethode „Veränderung der Gästezahlen“. An dieser Stelle ist deshalb zu betonen: Ob die Region mehr oder weniger Gäste begrüßt, ist eine wichtige Kennzahl im Destinationsmanagement und kann Folge gelungener oder eben misslungener Qualitätsbemühungen sein. Das Erfassen von Quantitäten darf jedoch nicht als Qualitätsmessmethode gelten.

Eine erfolgversprechende Qualitätsstrategie beinhaltet somit immer auch einen ausgewogenen Methodenmix, doch dieser wird von den Destinationen in Niedersachsen noch viel zu selten ausgeschöpft. Mystery Checks,

Gespräche mit Gästen, eine Art Kundenbeirat, Befragungen der Mitarbeiter(innen), Analysen der Gästebewertungen von Unterkünften, Freizeiteinrichtungen und gebuchten Erlebnispaketen gehören ebenso dazu wie eine regelmäßige, auf Benchmark (über die Jahre und mit anderen Destinationen) angelegte Gästebefragung.

### **Wie kann Gästezufriedenheit gemessen werden?**

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

- Destinationen können die Besucher direkt vor Ort befragen (lassen), im besten Fall mit der Unterstützung aller Tourismusbetriebe, um die Fallzahlen zu erhöhen und die Aussagekraft zu steigern. Wer das Urteil seiner Gäste dann noch mit den Ergebnissen anderer vergleichen kann (Stichwort Benchmarking) hat gute Karten, Qualitätslücken gezielt aufzudecken.
- Wer die Kosten und den Aufwand einer Vor-Ort-Befragung scheut, kann auf Quellgebietsbefragungen (zum Beispiel in Kooperation mit der Landestourismusorganisation) zurückgreifen. Über Online-Panel oder Telefonbefragungen wird die Bevölkerung zu ihren Urlaubserlebnissen und weiteren Aspekten befragt. Wie detailliert tatsächlich Aussagen für die eigene Region generiert werden können, ist allerdings eine Frage der generierten Fallzahlen beziehungsweise ebenfalls vom eingesetzten Budget abhängig. Zudem fehlt die Nähe zur erfahrenen Leistung; das Urteil ist immer mit einem Rückblick verbunden.
- Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Meinungen der Gäste zu analysieren – Bewertungen für Beherbergungs-/Gastronomiebetriebe existieren in Hülle und Fülle, und auch die Zahl der Einschätzungen zu Attraktionen und anderen touristischen Leistungen nehmen auf Portalen wie TripAdvisor mehr und mehr zu. Eine Gesamtbeurteilung der Qualität in einer Destination zu erhalten, liegt aber noch in weiter Ferne.
- Mystery Checks können gezielt Serviceprozesse analysieren und Schwachstellen im Ablauf offenlegen.
- Neben der quantitativen Marktforschung existieren zahlreiche qualitative Ansätze, um Qualität einer (Dienst-) Leistung zu bewerten. In Gästegesprächen beispielsweise schlüpfen die Urlauber selbst in die Rolle des Beraters, Apps wie experiencefellow helfen Gästefeedback zu sammeln und bei Bedarf auch gemeinsam mit den Gästen auszuwerten.

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

Neben der Definition geeigneter Instrumente zur kontinuierlichen Überprüfung des Qualitätsniveaus in der Region bedarf es natürlich auch einer klaren Qualitätsstrategie nach innen. An Instrumenten zur innerbetrieblichen Qualitätssicherung/-steigerung mangelt es dem Tourismus nicht. Niedersächsische Touristiker präferieren klar den teaminternen Austausch. Die Teilnahme an Qualitätsinitiativen/Qualitätsmanagementsystemen wird jedoch immerhin von knapp 40 Prozent der DMO als sehr bedeutsam eingestuft. Externe Beratung zum Qualitätsmanagement generell und die Benennung eines/r Qualitätsbeauftragten sind leider erst für wenige Destinationen ein Thema. Bundesweit setzen immer mehr Regionen auf Qualitätsmanager(innen). Deren Aufgabenspektrum ist vielfältig und reicht von der Entwicklung neuer Qualifizierungsmodule, über das Evaluieren des Qualitätsprozesses vor Ort bis zur Funktion als Fort- und Weiterbildungslotse/-lotsin. Spannend, welche Impulse durch die neue Rollendefinition gesetzt werden und welche Effekte die Destinationen damit erzielen können!



### Strategischer Handlungsrahmen für die Tourismuspolitik auf Landesebene

Der Anfang 2015 veröffentlichte strategische Handlungsrahmen der Landesregierung definiert vier Leitsätze:

- Die Rahmenbedingungen für touristisches Handeln werden verbessert.
- Die Grundsätze einer nachhaltigen Entwicklung werden berücksichtigt.
- Die Attraktivität des touristischen Angebotes wird gesteigert.
- Der Marktauftritt des Tourismuslandes Niedersachsen und seiner Regionen wird national und international gestärkt.

Der nachhaltigen Qualitätssicherung von Angebot und Infrastruktur kommt dabei eine wichtige Querschnittsfunktion zu. Qualitätsvoller Tourismus in Niedersachsen erfordert entsprechend eine ganzheitliche Betrachtung entlang der Servicekette. Zur Intensivierung der Qualitätskampagnen definiert der Leitfaden drei erste Maßnahmen:

- Steigerung der Anzahl zertifizierter Betriebe in den niedersächsischen Qualitätsinitiativen (ServiceQ, KinderFerienLand und Reisen für Alle).
- Einführung neuer Schulungsmodule im Rahmen der Ausbildung zum QualitätsCoach in Niedersachsen.
- Noch stärkere Berücksichtigung von Qualitätsinitiativen bei der Förderung touristischer Infrastruktur und einzelbetrieblicher Maßnahmen.

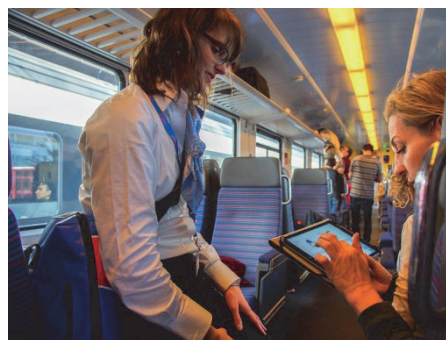
Der Leitfaden steht Interessierten unter [www.mw.niedersachsen.de](http://www.mw.niedersachsen.de) Als kostenfreier Download zur Verfügung.

Quelle: Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr 2015



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

Seit dem 11. Dezember 2016 ist der neue Gotthard-Basistunnel in Betrieb. Auf ausgewählten Zügen erhalten Reisende von April bis Oktober 2017 Tipps vom „Ticino Turismo Concierge Service“ für ihren bevorstehenden Aufenthalt im Tessin. Die Initiative ist Teil einer Marketingkampagne mit dem Titel „Entdecke die andere Seite“, die für die touristische Vermarktung der Inbetriebnahme des Gotthard-Basistunnels lanciert wurde. Neun Beraterinnen stellen interessierten Fahrgästen Informationsmaterial zur Verfügung und beraten diese während der Reise im Zug. Die touristischen



Begleiterinnen sind mit einem Tablet samt App ausgestattet und können den Reisenden die Tipps sofort als E-Mail (oder bei Bedarf auch ausgedruckt) aushändigen. Ein stimmungsvolles Vimeo-Video auf [www.ticino.ch](http://www.ticino.ch) zeigt Impressionen von den Vorbereitungen. Die Idee für den Concierge-Dienst kam im Grunde von den Reisenden selbst: Befragungen, vor allem im Hauptbahnhof Zürich, verdeutlichten den Wunsch der Gäste nach Inspiration im Zug.

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

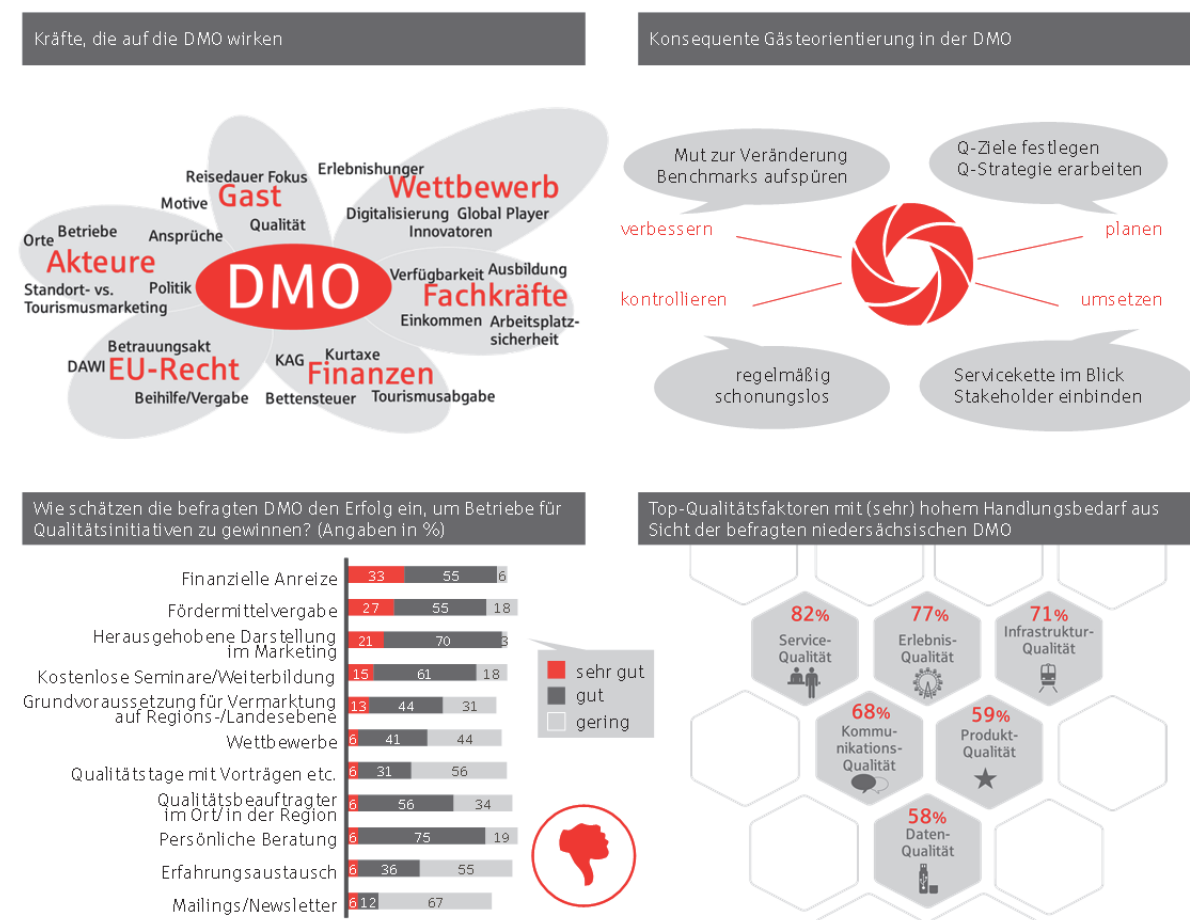
Quelle: [www.ticino.ch](http://www.ticino.ch); Bild: Ticino Turismo



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

Eine weitere Zukunftsaufgabe der DMO ist es, aus der häufig noch zu passiv gelebten Qualitätsvermittler-Rolle in eine aktive Qualitätscoaching-Funktion überzugehen. Betriebe für Investitionen in Qualitätsmaßnahmen zu motivieren gehört wahrlich nicht zu den einfachen Herausforderungen. Üblicherweise kann sich die Destination auf etwa 20 Prozent aktive Gastgeber verlassen. 30 Prozent „Totalverweigerer“ und 50 Prozent unentschlossene Betriebe erschweren die Planung von Qualitätsmaßnahmen jedoch erheblich.<sup>58</sup> Das Problem dabei: Auch wenn Netzwerktreffen angeboten und Weiterbildungen vermittelt werden – was die Betriebe brauchen, ist ein Qualitätsberater an ihrer Seite, der in engem Austausch praxisnahe 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. 37

Abb. 37: DMO im Blick



Quelle: dwif 2017; Daten eigene Erhebungen des dwif

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

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

<sup>58</sup> Werkschau DestinationCamp 2016

- Die große Zahl der unentschlossenen Betriebe durch bedürfnisorientierte Qualitätsmaßnahmen ansprechen. Der direkte Kontakt zum Betrieb nimmt die erste wichtige Hürde. Wer diese 1:1-Betreuung nicht leisten kann, muss bestehende Förderprogramme auf Finanzierungsmöglichkeiten hin prüfen und nach Kooperationslösungen mit Trainern der IHK, des DEHOGA und anderen suchen.
- Die „Totalverweigerer“ kosten zu viel Energie, Zeit und Geld. Auch wenn es perspektivisch für diese eine Lösung geben muss (insbesondere für Qualitätssorgenkinder), sollten die Tourismusorganisationen sich zunächst auf Betriebe fokussieren, die offen und bereit für Qualitätsberatung sind.

#### **Fallbeispiel: Gastgeber-Coaching bei Airbnb**

Von zufriedenen Gästen profitieren einerseits die Gastgeber, andererseits aber natürlich auch die Vertriebs- und Vermittlungsplattformen. Kein Wunder also, dass ein Unternehmen wie Airbnb versucht, die Qualität der Vermieterleistung konsequent zu



verbessern. In eigens entwickelten Broschüren bietet Airbnb leistungsstarken Vermietern die Unterstützung eines Marktmanagers an, der unter anderem Tipps zur Verbesserung der Gästeerfahrung, aber auch zur Analyse von Gästebewertungen gibt. Darüber hinaus steht der Marktmanager für Empfehlungen zur Optimierung des Marketings (zum Beispiel Fotos, Beschreibung) bereit. Ein speziell konzipiertes Mini-Booklet informiert zudem über die Airbnb-Gastgeber-Standards, um das Qualitätsniveau der Anbieter anzugleichen. Die Informationen sind öffentlich und auf [www.airbnb.de](http://www.airbnb.de) abrufbar.

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

#### **Fallbeispiel: GastgeberWerkstatt Sauerland – Coaching-Maßnahmen für Betriebe**

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

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

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



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

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

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

Den Qualitätsprozess aktiv zu steuern erfordert Maßnahmen nach innen (effizienter werden) und nach außen (qualitätsorientierter gestalten). In jedem Fall muss die DMO der Zukunft den Qualitätsprozess deutlich stärker steuern als bisher. Hierfür müssen Verantwortlichkeiten (zum Beispiel Qualitäts- bzw. Service Design-Verantwortliche) festgelegt und alle Qualitätsdimensionen gemanagt werden. Das verlangen schon allein die

konsequente Gästeorientierung und die sich stetig wandelnden Gästebedürfnisse. Der Qualitätskreislauf für die DMO besteht daher aus vier Kernaufgaben:

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

### 3.2.2 Qualitätserlebnis: Das Gästeglück gestalten

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

---

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

---

Qualität hat verschiedene Dimensionen – und alle sind wichtig. Manche wie die Datenqualität werden dabei immer bedeutsamer<sup>59</sup>, andere wie die Wege-Qualität sind „alte Bekannte“. Aus Sicht der niedersächsischen Destinationen liegt der größte Handlungsbedarf in der Verbesserung der Servicequalität, aber auch die Infrastrukturqualität ist vorne dabei. Wichtige Themen, keine Frage, aber gerade auch die Produkt- und damit verbunden die Erlebnisqualität sollten noch stärker in den Vordergrund rücken bzw. nicht aus dem Fokus geraten.

>> Abb. 37

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

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

- Welches Thema bespielen wir?
- Wie inszenieren wir dieses Thema in der Destination? Wie machen wir es erlebbar?
- Welche Angebote, Attraktionen, Produkte zählen auf das bestehende Thema ein und können Teil der Erlebnisinszenierung werden?
- Wie kommunizieren wir den Erlebniswert gegenüber dem Kunden?

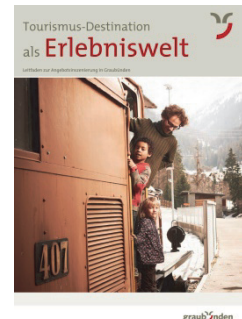
---

<sup>59</sup> siehe hierzu die Ausführungen des Sparkassen-Tourismusbarometers Niedersachsen 2014 zum Thema „Digitalisierung“ sowie des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland 2016 zum Thema „Digitaler Wandel“

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

#### Fallbeispiel: Wie können Erlebnisse geschaffen werden?

Auf dem Weg zur Erlebnisinszenierung muss das Rad nicht komplett neu erfunden werden: Die Broschüre „Tourismus-Destination als Erlebniswelt – Leitfaden zur Angebotsinszenierung in Graubünden“ gibt Akteuren wertvolle Tipps für die Prozessgestaltung einer nahtlosen Erlebnisqualität. Der Leitfaden greift unter anderem die Themen „Erlebnis-Setting“ und „Inszenierungs-Instrumente“ auf und stellt Schritte zur Erlebnisinszenierung in touristischen Destinationen vor. Viele dieser Anregungen sind auch für Tourismusdestinationen in Niedersachsen lesenswert.



Quelle: Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden 2012

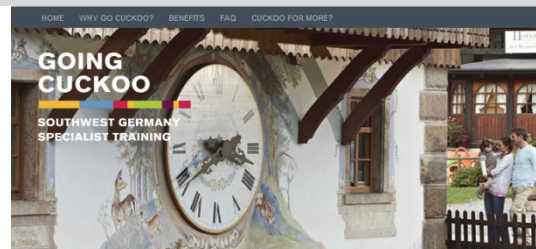
#### Fallbeispiel: Vermarktung von Erlebnissen durch Storytelling

Auch wenn es anspruchsvoll ist: Geschichten zu erzählen, statt bloße Fakten zu vermitteln, ist eine Kompetenz in der Erlebnisvermarktung, die immer wichtiger wird – schließlich werden im Tourismus keine Fernseher, sondern Freizeitvergnügen und Urlaubsfreude verkauft. Storytelling hat sich als Begrifflichkeit inzwischen fest etabliert – nach dem Motto: „Kindern erzählt man Geschichten zum Einschlafen, Erwachsenen, damit sie aufwachen.“<sup>60</sup> Im Gegensatz zu leeren Worthülsen der Marketingsprache sorgen Geschichten für Aufmerksamkeit, lassen sich schnell und mühelos aufnehmen, lösen starke Gefühle aus, erzeugen Beteiligung, überzeugen stärker als Fakten und bleiben besser im Gedächtnis. Vorausgesetzt, sie sind gut erzählt und folgen einem roten Faden. Klingt kompliziert? Zahlreiche Leitfäden geben inzwischen gute Hilfestellungen, wie die eigene Leistung optimal in eine Geschichte verpackt werden kann:

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

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

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



Spielerisch und häufig mit einem Augenzwinkern können sich die Teilnehmer ein Zertifikat beziehungsweise einen Expertenstatus erarbeiten. Im Falle der Schweiz können User zum Beispiel zu Spezialisten für Familien oder den MICE-Bereich werden. In Baden-Württemberg wiederum basiert das Training auf fünf Online-Kursen,

<sup>60</sup> Zitat von Jorge Bucay, Schriftsteller

die neben Basiswissen auch detaillierte Kenntnisse aus den Themenfeldern Natur, Kultur, Genuss und Wohlbefinden vermitteln.

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

Quelle: <https://international.switzerlandtravelacademy.ch>; [www.going-cuckoo.com](http://www.going-cuckoo.com)

### 3.2.3 Die DMO als Prozesscoach und Erlebnisarchitekt

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

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

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

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

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

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

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

**Tab. 3: Auswahl lesenswerter Studien und Literatur zum Thema Qualität(smanagement)**

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

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

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

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

###### **Zusammenfassung:**

- Die Auswertung der Mitgliedsstrukturen ausgewählter Qualitätsinitiativen in Niedersachsen macht deutlich, dass es vor allem für vier Qualitätsinitiativen in den vergangenen fünf Jahren schwer war, Mitglieder zu halten oder hinzuzugewinnen: G-Klassifizierung, DTV-Klassifizierung von Ferienhäusern, Ferienwohnungen und Privatzimmern, ServiceQualität Deutschland und das Themenlabel Bett+Bike. Das leichte Plus bei der DEHOGA-Klassifizierung ist schön, aber kein Grund zum Jubeln. Wirklich positiv haben sich genau genommen nur die Themenlabel Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland und KinderFerienLand entwickelt. Die i-Marke und die im ADAC Camping Caravaning-Führer gelisteten Campingplätze stagnieren auf hohem Niveau.
- Eine Befragung im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers unter den Mitgliedsbetrieben in Niedersachsen zeigt Gründe für die Zurückhaltung beziehungsweise Zertifizierungsmüdigkeit auf. Die Versprechen der Qualitätsinitiativen sind derzeit offensichtlich nicht prägnant und/oder die wahrgenommenen Vorteile nicht attraktiv genug, um die Betriebe zur Teilnahme zu motivieren. Gleichzeitig differenzieren die Betriebe selbst zu wenig und setzen sich nicht ausreichend mit der potenziellen Wirkung der Qualitätsinitiativen auseinander.
- Dabei gäbe es durchaus schlagkräftige Argumente. Betriebe, die sich an Qualitätsinitiativen beteiligen, setzen sich allein dadurch bereits intensiver mit dem Thema Qualität auseinander. Eine Analyse in Zusammenarbeit

mit TrustYou hat zudem gezeigt, dass niedersächsische Betriebe, die an Qualitätsinitiativen teilnehmen, bessere Online-Bewertungen (TrustScores) erzielen. Gäste wiederum buchen häufiger ein Hotel mit höherem Score, und jeder zweite Deutsche ist sogar bereit, für einen Unterkunftsbetrieb mit Top-Gästebewertungen oder auch einer Klassifizierung mehr zu zahlen.

- Um ihrer Rolle als Nutzenstifter wieder stärker gerecht zu werden, müssen Qualitätsinitiativen die eigene Ausrichtung schärfen, sich inhaltlich kontinuierlich weiterentwickeln und im Qualitätsverbund der verschiedenen Initiativen stärker integrativ denken und handeln.

Eigentlich ist die Sache mit dem Gästeglück ganz einfach: Wenn man weiß, was die Gäste wollen, müssen sich alle Beteiligten gemeinsam darum kümmern, dass die Gäste es auch bekommen. Ob man auf dem richtigen Weg ist, muss regelmäßig geprüft werden, bestenfalls von einer unabhängigen Instanz. Eine Art TÜV für die Tourismusleistung, der ganz klar herausstellt, ob die angebotene Dienstleistung ihren Preis wert ist und wie hoch der Glücksfaktor beim Erlebnis ist. Die Gäste erhalten dadurch die gewünschte Transparenz und Sicherheit, sich für das richtige Angebot entschieden zu haben; und die Betriebe erhalten ihrerseits klare Vorgaben, wie das Angebot ausgestaltet sein muss, um die verschiedenen Zielgruppenbedürfnisse zu erfüllen.

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

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

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



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

Seit dem Jahr 2000 bietet Label-online Hintergrundinformationen und Bewertungen zu Produkt-, Dienstleistungs- und Managementlabeln in 16 Kategorien. In der Rubrik „Tourismus & Mobilität“ sind aktuell 48 Label gelistet (Stand: April 2017), darunter sowohl bundesweite („RAL Gütezeichen Urlaub auf dem Bauernhof“ und weitere) als auch länderspezifische Label („Familienurlaub MV – Geprüfte Qualität“ und weitere).

Die verschiedenen Label werden nach einheitlichen Kriterien bewertet. Untersucht wird beispielsweise der Anspruch, die Unabhängigkeit der Vergabe, die Art der Kontrollen und wie transparent dieser Prozess für Verbraucher ist. Die Labels können maximal zwölf Punkte erzielen und werden in Kategorien zwischen „Besonders empfehlenswert“ bis „Nicht empfehlenswert“ eingestuft. So erhalten beispielsweise die „RAL Gütezeichen Urlaub auf dem Bauern-/Winzerhof“ sowie „Landurlaub“ jeweils die Auszeichnung besonders empfehlenswert, die „Wellness Stars“ oder auch „Viabono“ werden als empfehlenswert eingestuft.



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

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

**4.1.1 Bestandsaufnahme: Wie entwickeln sich die Qualitätsinitiativen in Niedersachsen?**

Zunächst müssen die verschiedenen Systeme inhaltlich eingeordnet werden, was aufgrund der aktuellen Ausrichtung der Initiativen nicht immer einfach ist. Denn was unterscheidet eine Klassifizierung von einer Zertifizierung? Was ist ein Gütesiegel? Was zeichnet Qualitätsmanagementsysteme aus? Wo überschneiden sich die Inhalte eventuell mit den Zielstellungen einer Marketingkooperation? Für die Versachlichung der Diskussion wäre eine derartige Begriffsdefinition fraglos wichtig: In der Realität sind die Initiativen jedoch gewachsene Systeme, für die in den meisten Fällen kaum noch eine trennscharfe Abgrenzung möglich ist. Vielleicht liegt hierin aber auch ein Teil des Problems und somit ein erster Ansatz für eine mögliche Lösung (siehe Kapitel IV, 5, Tab. 4).

**Tab. 4: Qualitätszeichen im Tourismus – eine Typologie (Auswahl)**

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

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



Für die folgende Bestandsaufnahme wurde eine pragmatische Gliederung gewählt. Klassifizierungen fokussieren sich demnach auf die Überprüfung von Hardware-Kriterien, Themenlabel stehen für die Spezialisierung auf Zielgruppenbedürfnisse, und Qualitätsinitiativen für die Dienstleistungsbranche rücken die Verbesserung von Abläufen und (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>61</sup>

Die Anzahl der Hotel- und G-klassifizierten Betriebe in Niedersachsen ist im Vergleich zu 2012 nahezu stabil. Die DTV-Klassifizierung muss seit 2012 kontinuierlich Rückgänge hinnehmen (-22,4 Prozent in Niedersachsen). Zusammengenommen haben die drei Klassifizierungen in Niedersachsen seit 2012 einen Mitgliederrückgang von rund 20 Prozent zu verzeichnen. In Deutschland insgesamt gingen die Zahlen in diesem Zeitraum um rund 14 Prozent zurück. Um einen differenzierten Einblick zu erhalten, lohnt ein vertiefender Blick auf die einzelnen Klassifizierungssysteme.

---

*„Langfristentwicklung der Qualitätsinitiativen weist fehlende Dynamik auf.“*

---

### Deutsche Hotelklassifizierung: Kaum Bewegung

Zwischen 2012 und 2015 stieg die Zahl der klassifizierten Hotels/Hotels garnis deutschlandweit kontinuierlich, seit 2016 geht sie wieder zurück. Anfang 2017 waren bundesweit insgesamt 374 Sternehäuser weniger als noch 2015 klassifiziert.



Diesem Trend folgt auch Niedersachsen, das seit dem Bestjahr 2015 rund 4 Prozent weniger DEHOGA-klassifizierte Häuser aufweist und damit auf das Niveau von vor 2014 zurückfällt. In Niedersachsen haben aktuell 844 Betriebe (-11 Häuser im Vergleich zum Vorjahr) eine DEHOGA-Klassifizierung.

- Der Rückgang ist fast ausschließlich auf die Mittelklassehotels der 3-Sterne-Kategorie zurückzuführen. Im 4- und 5-Sterne-Bereich kamen jeweils 2 Betriebe neu hinzu. Insgesamt erfüllen aktuell 32,2 Prozent aller klassifizierten Hotels/Hotels garnis im Bundesland (2012: 28,2 Prozent) die jeweils notwendigen Kriterien der 4- beziehungsweise 5-Sterne-Kategorie (Deutschland: 32,7).
- Mit dem Wegfall von 12 DEHOGA-klassifizierten Unterkünften im 3-Sterne-Segment und 3 Betrieben im 2-Sterne-Segment erklärt sich der Rückgang der Marktabdeckung Niedersachsens, die erneut leicht gesunken ist. Eine Sterneauszeichnung trugen zum Jahresbeginn 2017 44,6 Prozent (2016: 44,9 Prozent) aller Hotel/Hotels garnis in Niedersachsen. Entgegen dem Trend haben die Regionen Grafschaft Bentheim-Emsland-Osnabrücker Land, Mittelweser, Hannover-Hildesheim, Braunschweiger Land und der Harz die Marktabdeckung wieder nach oben korrigieren können. Die höchste Marktabdeckung im Land weisen der Harz und das Oldenburger Land auf.

---

<sup>61</sup> Steckbriefe der einzelnen Qualitätsinitiativen im Deutschland-Tourismus unter [www.deutschertourismusverband.de](http://www.deutschertourismusverband.de)

- In den Regionen Nordseeküste/Bremerhaven, Oldenburger Land, Grafschaft Bentheim-Emsland-Osnabrücker Land, Hannover-Hildesheim und Braunschweiger Land wurden weitere Betriebe einer Klassifizierung unterzogen. Die Neuzugänge vermarkten sich mehrheitlich im 3-Sterne-Segment.
- Sechs der niedersächsischen Regionen verloren im vergangenen Jahr Sterneunterkünfte. Die höchsten Rückgänge verzeichneten die Lüneburger Heide und die Ostfriesischen Inseln (jeweils -7 Betriebe). >> Abb. 38, Anhang 22

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

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

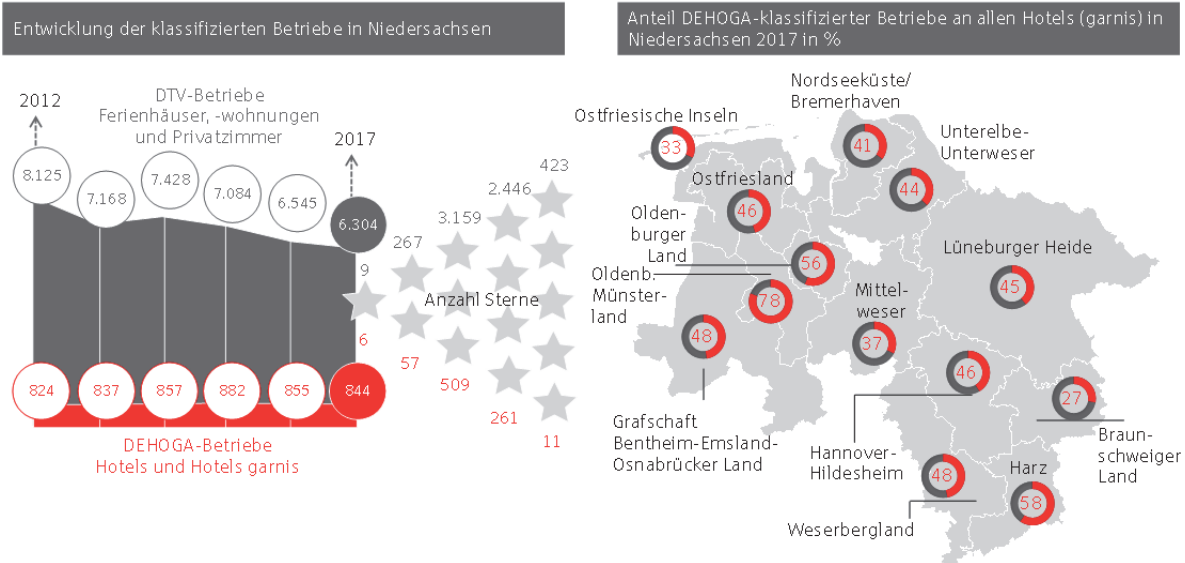
Quelle: [www.hotelstars.eu](http://www.hotelstars.eu)

#### G-Klassifizierung: Stagnation

Nach Zunahmen sinkt die Zahl der in Deutschland G-klassifizierten Pensionen und Gasthöfe seit 2014 und liegt aktuell bei 739 Betrieben (-14,4 Prozent seit 2012). In Niedersachsen bewegt sich die Anzahl der Sternebetriebe seit nunmehr drei Jahren rund um die 60. Immerhin liegen 8,1 Prozent der bundesweit klassifizierten Gasthöfe und Pensionen in Niedersachsen. 44 der 60 Betriebe positionieren sich dabei im 3-Sterne-Segment. Die klassifizierten Unterkünfte liegen größtenteils im Harz, in der Lüneburger Heide sowie an der Nordseeküste/Bremerhaven. Die Marktabdeckung, also der Anteil klassifizierter Betriebe an allen Gasthäusern und Pensionen, lag laut amtlicher Statistik in Niedersachsen 2017 bei 5,6 Prozent und ist damit seit 2012 um 0,4 Prozentpunkte gestiegen. >> Abb. 38, Anhang 23



**Abb. 38: Entwicklungen und Stand der DEHOGA-, G- und DTV-Klassifizierung**



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

### Klassifizierung von Ferienhäusern, Ferienwohnungen und Privatzimmern: Jeder fünfte Betrieb weggefallen

Seit 2012 sind bei den DTV-klassifizierten Ferienwohnungen/-häusern und Privatzimmern in Deutschland rückläufige Zahlen festzustellen (-16,4 Prozent, was einer Abnahme um rund 10.400 Objekte entspricht). In Niedersachsen sank die Zahl im selben Zeitraum um rund 1.800 Objekte (-22,4 Prozent).



- Knapp ein Drittel der klassifizierten Betriebe in Niedersachsen befindet sich an der Nordseeküste/Bremerhaven. Etwas weniger als die Hälfte der gegenüber dem Vorjahr verlorenen Klassifizierungen in Niedersachsen sind hier verortet. Darüber hinaus verlor vor allem die Lüneburger Heide klassifizierte Betriebe (-52).
- Interessant dabei: Die Rückgänge gehen ausschließlich auf das Konto der 1- bis 3-Sterne-Betriebe. Im 4- und 5-Sterne-Segment konnten 34 neue Betriebe in Niedersachsen hinzugewonnen werden.
- Über alle Segmente hinweg können nur das Oldenburger Land (+4), das Oldenburger Münsterland (+6) und die Region Grafschaft Bentheim-Emsland-Osnabrücker Land (+10) Zuwächse im Vergleich zum Vorjahr vermelden.
- In der Langzeitbetrachtung wiederum konnte nur das Oldenburger Land Betriebe hinzugewinnen (+8). Prozentual betrachtet haben hier die Regionen Mittelweser (-41,5 Prozent), Lüneburger Heide (-33,9 Prozent) und Hannover-Hildesheim (-30,4 Prozent) die größten Verluste zu verzeichnen.

Rund 12 Prozent der bundesweit zertifizierten DTV-Betriebe liegen in Niedersachsen. Zwar ist der Anteil des Luxussegments (4- und 5-Sterne) mit rund 46 Prozent in den niedersächsischen Destinationen noch einmal gestiegen, liegt aber weiterhin unter dem Bundesdurchschnitt (50,3 Prozent). Der anhaltende Trend zu 5-Sterne-Unterkünften ist auch in Niedersachsen zu beobachten: Mittlerweile stehen im Land über 420 5-Sterne-Objekte zur Verfügung. Der Anteil der niedersächsischen 5-Sterne-Häuser am bundesweiten Angebot ist jedoch um 1 Prozentpunkt auf 8,0 Prozent gesunken. >> Abb. 38, Anhang 24

### Themenlabel

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

- Bett+Bike (Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club e. V. ADFC)<sup>62</sup>
- Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland (Deutscher Wanderverband e. V.)<sup>63</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

### Bett+Bike: Niedersachsen aufwärts – gegen den Bundestrend

Bereits 2015 wurde der Rückgang der Bett+Bike-Gastgeber in Deutschland eingeläutet – und er hält auch 2017 an (-46 Betriebe auf insgesamt 5.348). Immerhin: Der Rückgang läuft etwas gebremster als noch von 2015 auf 2016 (-157 Betriebe). In Niedersachsen hingegen konnten nach Rückgängen in den Jahren 2015 und 2016 nun sogar wieder 4 Betriebe mehr für die Zertifizierung gewonnen werden. >> Abb. 39, Anhang 25



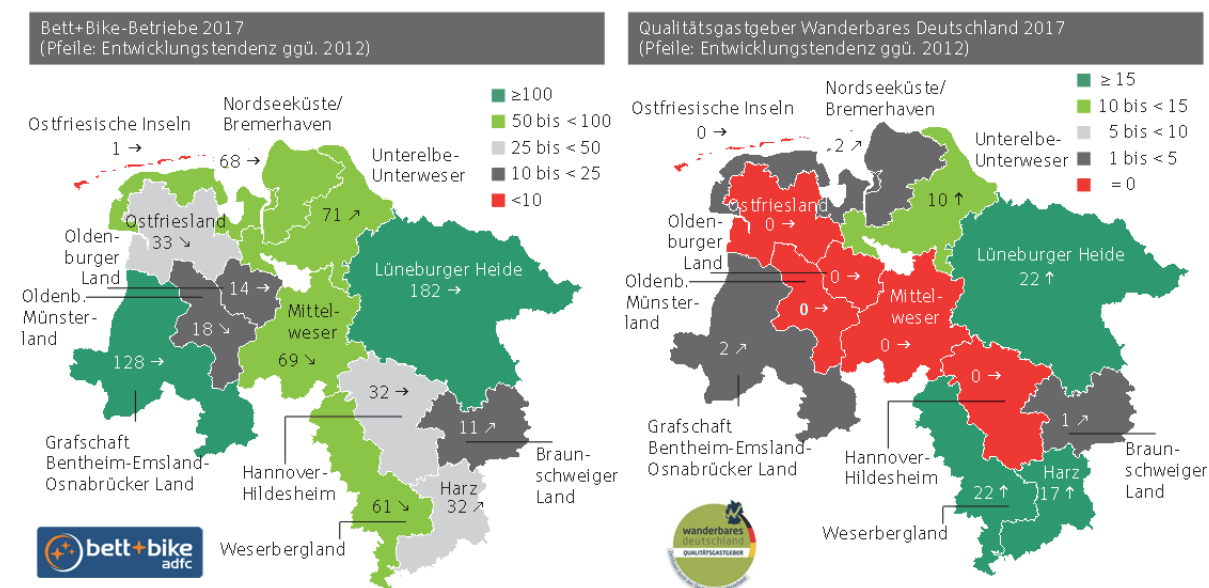
- Niedersachsen hat einen Marktanteil von 13 Prozent an allen Bett+Bike-Betrieben. Im gesamtdeutschen Ranking belegt das Land weiterhin Platz 2 hinter Bayern. Der Abstand zum Drittplatzierten (2016 noch Baden-

<sup>62</sup> Zudem besteht die Möglichkeit der Zertifizierung als „ADFC-Qualitätsradroute“ oder „ADFC-RadReiseRegion“.

<sup>63</sup> Darüber hinaus existieren die bundesweiten Zertifizierungen „Qualitätsweg Wanderbares Deutschland“ und „Qualitätsregionen Wanderbares Deutschland“ des Deutschen Wanderverbandes.

- Württemberg, jetzt Nordrhein-Westfalen) konnte leicht ausgebaut werden. Fünf der 16 Bundesländer verzeichnen Zuwächse; am stärksten ist Brandenburg mit einem Plus von 12 Betrieben.
- Sieben der 13 niedersächsischen Regionen konnten im vergangenen Jahr Bett+Bike-Anbieter hinzugewinnen. Die übrigen verloren jedoch Betriebe, weshalb in der Summe nur die erwähnten vier Betriebe niedersachsenweit dazugekommen sind.
  - Die Lüneburger Heide (+5 Betriebe; Rang 2) und die Region Grafschaft Bentheim-Emsland-Osnabrück (+4; Rang 6) platzieren sich im bundesweiten Destinationsranking weiterhin unter den Top 10.

**Abb. 39: Entwicklungen und Stand bei den Themenlabeln für Rad und Wandern**



Quelle: dwif 2017; Daten ADFC Sachsen, Deutscher Wanderverband e. V. (Stand: Januar 2017)

### Rundum radfreundlich: Heideregion Uelzen als erste ADFC RadReiseRegion zertifiziert

Im März 2016 zeichnete der ADFC das radtouristische Angebot der Region aus. Dafür wurden neben den Radwegen auch Dienstleistungen für Fahrradfahrer und Anreisemöglichkeiten mit Fahrrad betrachtet.<sup>64</sup> Insgesamt umfasst das Uelzener Radwegenetz rund 1.200 km, 438 km davon wurden auf Radwegbreiten, Beschilderung, Wegequalität und weitere Merkmale geprüft. Radtouristen erreichen die Region dank der guten Bahnanbindung und die kostenfreien Entdeckerbusse vor Ort ermöglichen die Fahrradmitnahme.<sup>65</sup> Schließlich punktet die Region mit radfreundlichen Dienstleistungen wie einem umfangreichen Angebot an Mieträdern, darunter auch E-Bikes und Handbikes, kostenlose Auflademöglichkeiten für Akkus und fahrradfreundliche Übernachtungsmöglichkeiten. Uelzen ist die erste Region Niedersachsens, die den Titel des ADFC erhalten hat. Inzwischen wurden inklusive der Modellregionen sieben deutsche Regionen mit diesem Titel ausgezeichnet.

### Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland: Weiterhin Ausbau im Wandersegment in Niedersachsen

Seit 2012 konnten bundesweit rund 15 Prozent mehr wanderfreundliche Qualitätsgastgeber gewonnen werden. Gegenüber 2016 ist die Zahl jedoch um rund 9 Prozent auf etwas mehr als 1.400 Betriebe zurückgegangen. Erfreulich: Die Zahl der wanderfreundlichen Betriebe in Niedersachsen nahm gegen den bundesdeutschen Trend erneut zu und liegt aktuell bei 74 (+57 Betriebe seit 2012). Nachdem 2016 weitere 27 wanderfreundliche Betriebe in Niedersachsen zertifiziert wurden, sind Anfang 2017 nochmals 10 wanderfreundliche Unterkünfte hinzuge-



<sup>64</sup> [www.reiseland-niedersachsen.de](http://www.reiseland-niedersachsen.de)

<sup>65</sup> [www.heideregion-uelzen.de](http://www.heideregion-uelzen.de)

kommen. Damit ist die wandertouristische Qualitätsentwicklung in Niedersachsen in vollem Gang. >> Abb. 39, Anhang 25

- Die Neuzugänge ließen den Marktanteil Niedersachsens im Wandersegment steigen, mit 5,2 Prozent allerdings immer noch unterdurchschnittlich stark. Das Bundesland belegt im bundesweiten Ranking weiterhin Rang 7, holt jedoch kräftig in Richtung des Nächstplatzierten (Thüringen) auf.
- Vier von 13 Regionen bieten inzwischen 10 und mehr zertifizierte Wanderunterkünfte: Lüneburger Heide, Weserbergland, Harz sowie Untere Elbe-Unterweser. Nach 22 neu zertifizierten Betrieben in der Lüneburger Heide im Vorjahr, ist die Zahl 2017 jedoch nicht weiter gestiegen.
- Erfreulich: Nachdem es 2016 mit der Lüneburger Heide erstmals eine niedersächsische Region unter die bundesweiten Top-30-Regionen geschafft hatte und diesen 2017 noch um drei Plätze auf Rang 22 verbessern konnte, zogen in diesem Jahr das Weserbergland (Rang 21) und der Harz (Rang 27) nach.

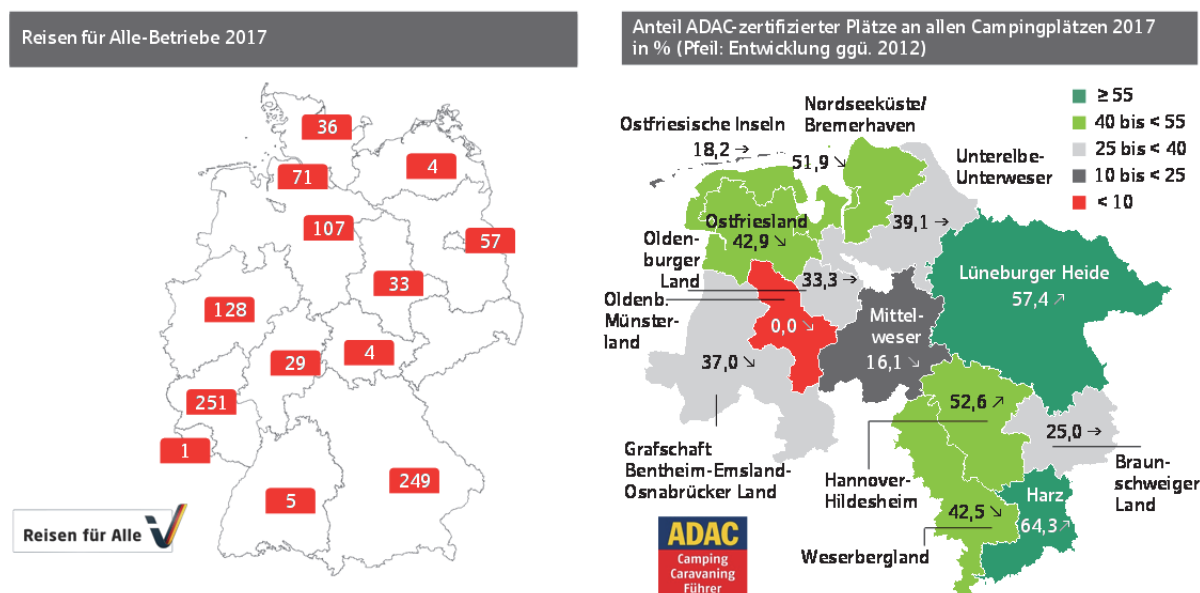
### Reisen für Alle: Anteilswert gesteigert

In den vergangenen Jahren wurde in Deutschland – mit Blick auf die Umsetzung der Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen – das Kennzeichnungssystem Reisen für Alle entwickelt. Sämtliche Angebote entlang der touristischen Servicekette können zertifiziert werden. Das System kommt in 11 Bundesländern zum Einsatz. Niedersachsen schloss sich dem Kennzeichnungssystem im November 2014 an. Aktuell sind hier 107 Betriebe zertifiziert, deutschlandweit sind es inzwischen knapp 1.000 Betriebe.



- Niedersachsen konnte die Zahl gegenüber dem Vorjahr kräftig steigern (+68) und verzeichnet aktuell rund 11 Prozent aller bundesweit zertifizierten Betriebe (im Vorjahr 6,4 Prozent). Das Land belegt damit Rang 4 hinter Rheinland-Pfalz, Bayern und Nordrhein-Westfalen.
- Spitzenreiter in Niedersachsen ist die Lüneburger Heide (22), gefolgt von den Ostfriesischen Inseln (17) und der Nordseeküste/Bremerhaven (15). Für einen Platz in den bundesweiten Top 10 reicht es aber noch nicht.
- Den bundesweiten Regionsvergleich führt weiterhin die Pfalz (86 Betriebe) an, allerdings sind hier 10 Betriebe weniger zertifiziert als noch im Vorjahr. 2016 gingen noch sechs der Top-10-Plätze an Rheinland-Pfalz, aktuell sind es noch drei. Bayern und Nordrhein-Westfalen schließen auf. >> Abb. 40, Anhang 25

**Abb. 40: Entwicklungen und Stand bei den Themenlabeln für Reisen für Alle und Campingtourismus**



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

### ADAC-Campingplätze: Überdurchschnittliche Quote

Die Zahl der im ADAC Camping Caravaning-Führer gelisteten Campingplätze liegt bundesweit bei 1.161. Rund 162 Plätze davon sind in Niedersachsen (-3 Betriebe zum Vorjahr). Das Land erreicht damit eine überdurchschnittliche Quote: 41,9 Prozent der Campingplätze in der amtlichen Statistik sind zertifiziert. Im Vorjahr lag der Wert sogar noch etwas höher (Rückgang um 3,6 Prozentpunkte). >> Abb. 40, Anhang 25



- Die drei norddeutschen Flächenländer stellen zusammen rund 390 Plätze und die beiden campingstarken Bundesländer im Süden (Bayern und Baden-Württemberg) zusammen rund 350 Plätze. Niedersachsen belegt Platz 2 im Bundesranking.
- Marktführer mit den meisten ausgezeichneten Campingplätzen in Niedersachsen sind die Lüneburger Heide (39) und die Nordseeküste/Bremerhaven (28), beide platzieren sich weiterhin unter den Top-5-Regionen in Deutschland.
- Im Hinblick auf die Marktabdeckung führt der Harz. Hier sind rund 64 Prozent der in der Statistik erfassten Plätze zertifiziert.

### Zertifizierung KinderFerienLand Niedersachsen

Neben den dargestellten bundesweiten Initiativen setzt Niedersachsen zusätzlich auf qualitätsgeprüfte Kinderfreundlichkeit. Die Zertifizierung KinderFerienLand Niedersachsen gibt Gastgebern im Land die Möglichkeit, die Kinderfreund-



lichkeit ihres Angebots überprüfen zu lassen. Kontrolliert werden Ausstattung, Serviceleistungen und Sicherheitsaspekte. Die Prüfung übernehmen die regionalen Tourismusorganisationen auf Basis landesweit einheitlicher Bewertungskriterien. Bei erfolgreichem Abschluss dürfen die Betriebe mit dem Label werben. Beteiligen können sich Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe, Freizeit- & Erlebniseinrichtungen sowie Orte/Inseln. Auf der Webseite <http://kinderferienland-zertifizierung.de> stehen Interessierten umfangreiche Informationen sowie die jeweiligen Kriterienbögen zur Verfügung.

Die Entwicklung der Mitgliedsbetriebe ist eine Erfolgsgeschichte: Seit 2012 hat sich die Zahl niedersachsenweit mehr als verdoppelt auf inzwischen 266. Nach starken Zuwächsen in den Vorjahren wurden 2017 fünf zusätzliche Betriebe im Vergleich zu 2015 zertifiziert. Seit 2016 können sich auch Orte/Inseln um eine Zertifizierung bemühen. Aktuell sind Butjadingen und Wolfenbüttel Niedersachsens geprüfte KinderFerienLand-Orte.

Quelle: dwif 2017, <http://kinderferienland-zertifizierung.de>

### Qualitätsinitiative für die Dienstleistungsbranche

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

- 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.



## ServiceQualitätDeutschland: Niedersachsen folgt bundesweitem (Abwärts-)Trend

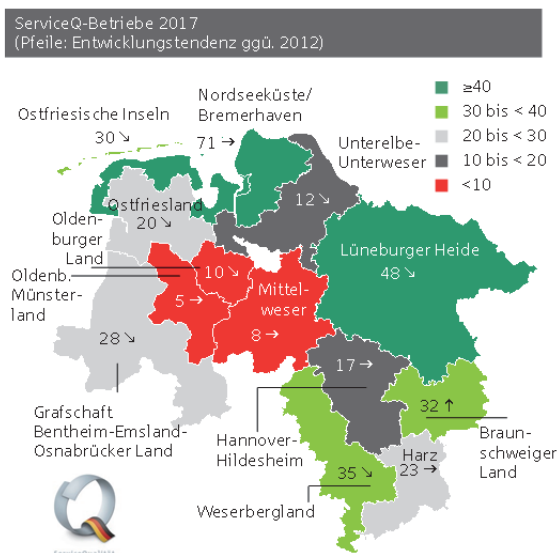
Das dreistufige Schulungs- und Zertifizierungsprogramm ServiceQualität Deutschland ist ein innerbetriebliches Qualitätsmanagementsystem, das insbesondere mittelständischen und kleinen Betrieben helfen soll, die Qualität ihrer Dienstleistungen zu optimieren (Fokus Stufe I: Sensibilisierung der Betriebe für das Thema Qualität; Fokus Stufen II und III: umfassende Qualitätsentwicklung, Mystery Checks, Kunden-/Mitarbeiterbefragungen, Unternehmensaudit, Einführung eines Qualitätsmanagementsystems).



Anfang 2017 waren 3.064 Betriebe ServiceQ-zertifiziert, 320 davon in Niedersachsen (-11 Betriebe im Vergleich zum Vorjahr). Obwohl sich der Marktanteil kaum verändert hat (+0,1 Prozentpunkte auf 10,4 Prozent), konnte Niedersachsen im Länderranking einen Platz gutmachen und liegt aktuell auf Rang 4 hinter Rheinland-Pfalz, Brandenburg und Nordrhein-Westfalen. Grund hierfür sind rückläufige Zertifizierungen im Bundesgebiet (-4,3 Prozent). Im Langzeitvergleich seit 2012 ist die Zahl der ServiceQ-zertifizierten Betriebe sogar um knapp 15 Prozent zurückgegangen. Niedersachsen verlor im gleichen Zeitraum rund 13 Prozent der ServiceQ-Mitglieder. >> Abb. 41, Anhang 26

- Die Nordseeküste/Bremerhaven ist mit 71 Teilnehmerbetrieben (-10 zum Vorjahr) weiterhin Spitzenreiter in Niedersachsen. Im bundesweiten Ranking erreicht die Nordseeküste Rang 9 (inkl. Bremerhaven sogar Rang 6). Die Lüneburger Heide hat aktuell 48 Teilnehmerbetriebe (-4) und belegt damit Platz 17 unter allen deutschen Destinationen. Bei den Stufen liegt der Fokus mit rund 90 Prozent in Niedersachsen auf der ServiceQ-Stufe I (Deutschland rund 89 Prozent). Allerdings gibt es Bundesländer wie Sachsen-Anhalt und Thüringen, die mit Anteilen von knapp 71 Prozent beziehungsweise 78 Prozent bereits einen Schritt weiter sind.
- Erfreulich: Seit 2017 sind niedersachsenweit wieder 2 Betriebe mit der Stufe III zertifiziert. Ein Betrieb liegt in der Region Grafschaft Bentheim-Emsland-Osnabrücker Land und einer in Hannover-Hildesheim. Spitzenreiter ist deutschlandweit das Münsterland in Nordrhein-Westfalen mit 7 Stufe-III-Betrieben. Die Region „Harz und Harzvorland“ in Sachsen-Anhalt führt mit 15 Stufe-II-Betrieben klar das bundesweite Ranking in dieser Kategorie an.
- Seit 2010 gibt es darüber hinaus die Möglichkeit für Städte, Gemeinden, Unternehmensverbände und weitere Interessensgruppen, sich als QualitätsStadt, QualitätsGemeinde oder QualitätsGemeinschaft zertifizieren zu lassen.

**Abb. 41: Entwicklungen und Stand ServiceQ**



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

Dazu müssen beispielsweise QualitätsStädte und QualitätsGemeinden – je nach Einwohnerzahl – eine bestimmte Anzahl von Q-Betrieben vorweisen. Aktuell ist jedoch noch keine der bundesweit 23 QualitätsGemeinschaften in Niedersachsen zu finden. Das scheint sich aber zu ändern, denn Anfang 2017 wurden in Wolfenbüttel 24 Unternehmen aus den Bereichen Hotellerie, Gastronomie, Reiseveranstalter, Freizeit, Stadtverwaltung, Handwerk

sowie Einzelhandel mit dem Q ausgezeichnet. Wolfenbüttel befindet sich damit auf gutem Wege, Ende 2018 die erste Q-Stadt in Niedersachsen zu werden.<sup>66</sup>

### **i-Marke für Tourist-Informationen: Weiterhin in Führung im Bundesländerranking**

Seit 2006 vergibt der Deutsche Tourismusverband e.V. (DTV) die i-Marke für Tourist-Informationen in Deutschland nach dem überarbeiteten System. Die Zahl der i-Marke-Auszeichnungen stieg in den vergangenen fünf Jahren bundesweit kontinuierlich an. 2016 kamen deutschlandweit 24 neue Tourist-Informationen mit i-Marken-Auszeichnung hinzu. Niedersachsen verlor im gleichen Zeitraum jedoch 2 ausgezeichnete Einrichtungen. So sind aktuell noch 134 Informationsstellen im Land mit dem „roten i“ zertifiziert, was einem überdurchschnittlichen Marktanteil von knapp 20 Prozent an allen zertifizierten Tourist-Informationen in Deutschland (-1 Prozentpunkt gegenüber dem Vorjahr) und damit weiterhin Platz 1 im Bundesländerranking entspricht. >> Anhang 25



- Im Langzeitvergleich seit 2012 beträgt der Zuwachs an zertifizierten Tourist-Informationen in Niedersachsen 5,5 Prozent. Deutschlandweit ist das Wachstum deutlich stärker ausgeprägt (+28,1 Prozent).
- Die meisten zertifizierten Tourist-Informationen in Niedersachsen befinden sich an der Nordseeküste/Bremerhaven (30). Im Destinationsranking schaffen es fünf niedersächsische Regionen unter die Top 10: Nordseeküste/Bremerhaven (Rang 1) und Harz (Rang 9) sowie mit jeweils 16 Tourist-Informationen auf Rang 10 die Regionen Ostfriesland, Grafschaft Bentheim-Emsland-Osnabrücker Land und die Lüneburger Heide.

---

### *„Der Blick auf die Mitgliedsstrukturen der Initiativen zeigt keine rosige Bilanz.“*

---

Die Auswertung der Mitgliedsstrukturen macht deutlich, dass es vor allem für vier Qualitätsinitiativen in den vergangenen fünf Jahren schwer war, Mitglieder in Niedersachsen zu halten oder hinzuzugewinnen: G-Klassifizierung, DTV-Klassifizierung von Ferienhäusern, Ferienwohnungen und Privatzimmern, ServiceQualität Deutschland und das Themenlabel Bett+Bike. Das leichte Plus bei der DEHOGA-Klassifizierung ist schön, aber kein Grund zum Jubeln. Wirklich positiv haben sich genau genommen nur die Themenlabel Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland und KinderFerienLand entwickelt. Die i-Marke und die im ADAC Camping Caravaning-Führer gelisteten Campingplätze stagnieren auf hohem Niveau. Zudem gehen vier von zehn niedersächsischen 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 kaum Rückenwind.

### **Fallbeispiel: Sensibilisierung durch Werbespots und Erklärvideos**

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



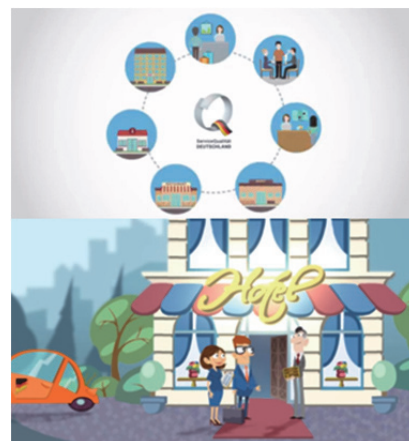
<sup>66</sup> [www.q-deutschland.de](http://www.q-deutschland.de)



weiterer Erklärfilm des Deutschen Tourismusverbandes richtet sich direkt an die Vermieter und zeigt, wie die eigene Unterkunft offiziell klassifiziert werden kann und welche Vorteile die Gastgeber dadurch haben.

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

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



Quelle: [www.deutschertourismusverband.de](http://www.deutschertourismusverband.de); [www.q-deutschland.de](http://www.q-deutschland.de); [www.hotelsterne.de](http://www.hotelsterne.de)

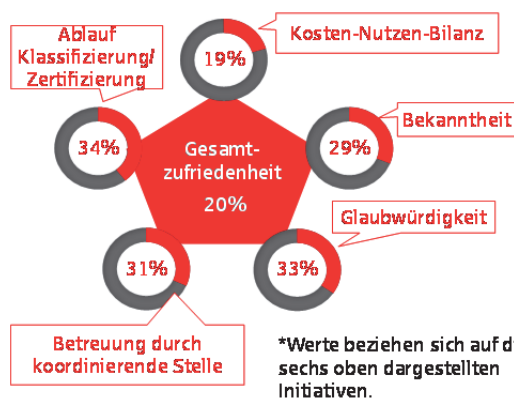
#### 4.1.2 Ursachenforschung: Woher kommt die „Zertifizierungsmüdigkeit“?

Die niedersachsenweite Zertifizierung KinderFerienLand darf sich über den höchsten Anteil sehr zufriedener Betriebe in Niedersachsen freuen, gefolgt von den Qualitätsgastgebern Wanderbares Deutschland.

Bei der DTV- und DEHOGA-Klassifizierung ist die Bandbreite der Urteile im Vergleich dazu deutlich größer: Rund jeder sechste befragte Betrieb ist eher bis sehr unzufrieden. Die Mehrheit der Bett+Bike-Betriebe stuft sich als eher zufrieden ein (rund 80 Prozent), nur wenige sind rundum zufrieden. Vergleichsweise schlechte Benotungen vergeben die Partner insbesondere für ServiceQualität Deutschland. Jeder vierte befragte Betrieb ist mit der Initiative eher bis sehr unzufrieden. Im Ergebnis ist nur jeder fünfte Befragte in Niedersachsen mit der eigenen aktuellen Qualitätsinitiative sehr zufrieden. Ein mehr als ausbaufähiger Wert.<sup>67</sup>

Abb. 42: Zufriedenheit mit den Q-Initiativen

Zufriedenheit der befragten niedersächsischen Betriebe mit ausgewählten Aspekten ihrer Q-Initiative\* (Anteil „sehr zufrieden“)



Quelle: dwif 2017; Daten: eigene Erhebungen des dwif

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. Es existieren jedoch eindeutig zwei Kernprobleme: fehlende (Kommunikation der) Mehrwerte und mangelhafte Strukturen.

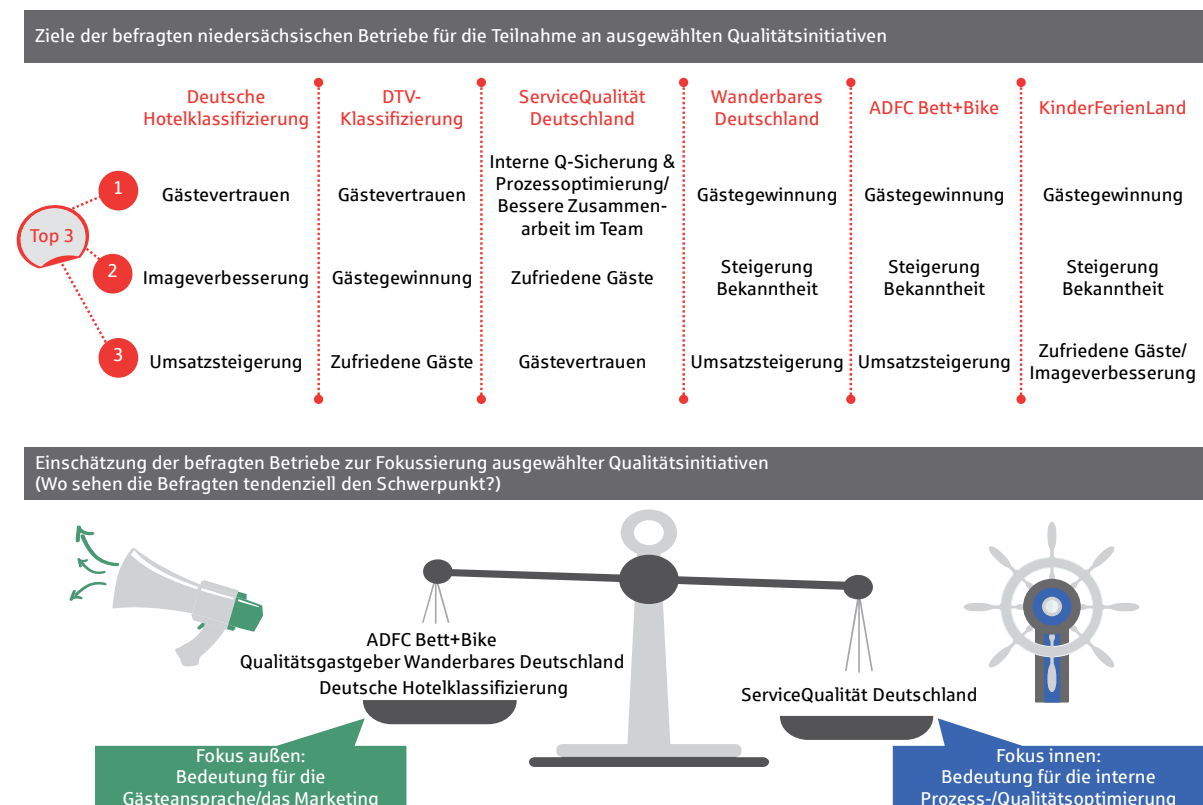
<sup>67</sup> Vergleich der Ergebnisse der Betriebsbefragung zur Deutschen Hotelklassifizierung, DTV-Klassifizierung für Ferienhäuser/-wohnungen und Privatzimmer, ServiceQualität Deutschland, Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland, Bett+Bike, KinderFerienLand; aufgrund der Fallzahlen keine Detailaussagen für die übrigen abgefragten Initiativen

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

Aus Sicht der niedersächsischen Betriebe ist die Erklärung für die mangelnde Begeisterung einfach: Das Kosten-Nutzen-Verhältnis ist nicht optimal. Dabei wird der Nutzen allerdings häufig sehr eindimensional gesehen. Auch wenn sich die Betriebe durchaus bewusst sind, dass die vorhandenen Qualitätsinitiativen unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen, beim Zufriedenheitsurteil zählen nur „harte Fakten“: zu geringe Bekanntheit, zu wenig neue Gäste. Warum also weiter investieren? Zwischen Innen- und Außeneffekten (Prozessoptimierung versus Hardwareklassifizierung) wird beim Bilanzziehen kaum mehr differenziert.

Dabei sehen die befragten Betriebe durchaus Unterschiede in der Fokussierung der Qualitätsinitiativen: Die DEHOGA-Klassifizierung sowie die beiden Themenlabel Bett+Bike und Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland werden stärker mit einem nach außen gerichteten Fokus (Gästeansprache, Marketing) in Verbindung gebracht. Bei ServiceQualität Deutschland dominiert die Bedeutung interner Prozess-/Qualitätsoptimierung (Fokus innen). Im Falle von DTV-Klassifizierung und KinderFerienLand schätzen die Befragten den nach innen und den nach außen gerichteten Fokus sehr ähnlich ein. >> Abb. 43

**Abb. 43: Ziele für die Teilnahme an Qualitätsinitiativen**



Quelle: dwif 2017; Daten: eigene Erhebungen des dwif

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

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

#### **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

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

Um einen Schritt vorwärts zu kommen, müssen der Fokus / die Kriterien der Qualitätsinitiativen generell geschärft, den aktuellen Marktanforderungen regelmäßig angepasst und die Kommunikation der Mehrwerte prägnanter als bislang verfolgt werden. Die Qualitätsinitiativen müssen sich ehrlich hinterfragen, wo die Mehrwerte für eine Teilnahme liegen, und an der Professionalität ihres Außenauftrittes arbeiten, wenn sie mit Marketingkooperationen auf der einen und Buchungsportalen auf der anderen Seite indirekt im Wettbewerb stehen. Die

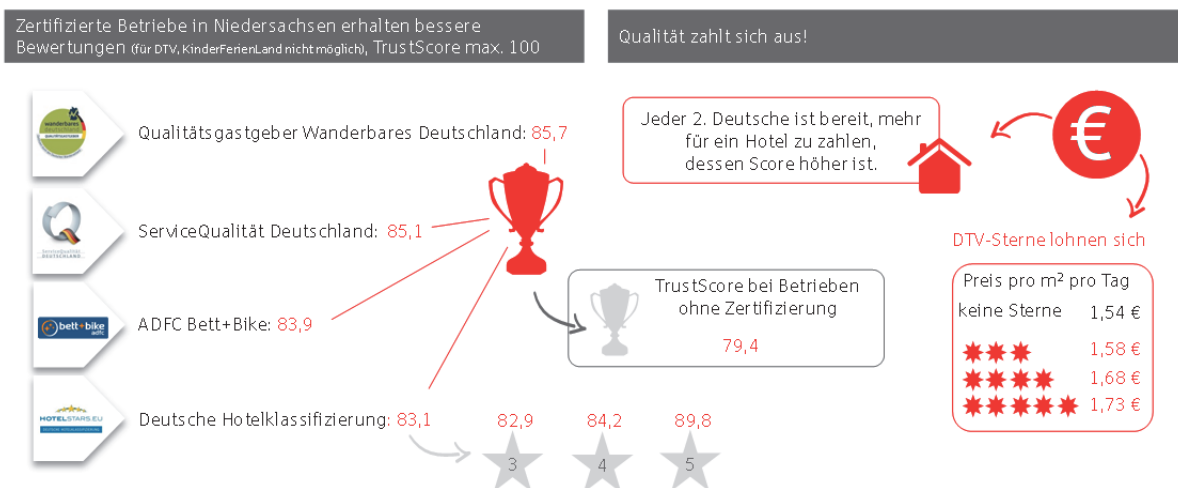
Betriebe fokussieren ihre zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Wenn bundesweite Initiativen hier im Sinne eines transparenten Qualitätstourismus das Rennen machen wollen, müssen sie sich ihre Bedeutung durch professionelle Konzepte und überzeugende Argumente (zurück)erobern.

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

Umsatzsteigerungen sind dabei ein schlagkräftiges Argument, das bei Betrieben immer Gehör findet. Eine Analyse im Rahmen des Tourismusbarometers zeigt, dass niedersächsische Betriebe, die an Qualitätsinitiativen teilnehmen, deutlich bessere Online-Bewertungen (einen höheren TrustScore) erzielen. Betriebe, die sich an keiner der dargestellten Qualitätsinitiative beteiligen, erzielen im Durchschnitt einen TrustScore von 79,4. Die Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland erreichen einen durchschnittlichen TrustScore von 85,7 und führen das Ranking damit an, dicht gefolgt von den ServiceQualitätDeutschland-Unterkünften. Auch die Zahl der Sterne der Hotelklassifizierung spiegeln sich in den erzielten durchschnittlichen Bewertungspunkten wider. >> Abb. 44

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

**Abb. 44: Mehrwert durch Qualitätsinitiativen**



Quelle: dwif 2017; Daten: TrustYou, BestFewo.de

### **Rückblick: Bestandsaufnahme der touristischen Servicequalität in Niedersachsen**

Das Sparkassen-Tourismusbarometer Niedersachsen hat bereits mehrfach in den vergangenen Jahren die Qualität im Lande in den Mittelpunkt gerückt. Bereits 2005 wurden rund 2.300 Mystery-Checks per Telefon und E-Mail sowie vor Ort in Tourist-Informationen, Hotelbetrieben und Regionalverbänden durchgeführt, um einen Status quo der Qualität im Land zu ermitteln. Dadurch konnten zum einen bei der Servicequalität Optimierungsbedarfe erkannt und gezielt in die Seminare der „ServiceQualität Niedersachsen“ integriert werden. Diese erste Untersuchung stellte darüber hinaus eine hervorragende Basis dar, um die Wirkung der Initiative „ServiceQualität Niedersachsen“ nach einigen Jahren messen zu können. 2009 wurde dann mithilfe dieses Untersuchungsdesigns erneut die Servicequalität von 169 Institutionen (örtliche/regionale touristische Informationsstellen und die TourismusMarketing Niedersachsen GmbH) sowie eine Zufallsauswahl von 500 Beherbergungsbetrieben im Land überprüft.

Die Ergebnisse zeigten unter anderem, dass

- die Tourist-Informationen und Regionalverbände 2009 deutlich bessere Bewertungen erzielen konnten.
- es nach wie vor Unterschiede zwischen den Regionen, aber auch den verschiedenen Anfragemedien gab.
- gerade bei den Beherbergungsbetrieben noch deutliche Potenziale in der Beantwortung von E-Mailanfragen bestanden.

Um die Effekte der zwischenzeitlich im Land etablierten Initiative „ServiceQualität Niedersachsen“ besser einschätzen zu können, wurden darüber hinaus Sonderauswertungen durchgeführt. Das Ergebnis war eindeutig: „Mit Ausnahme der Beschwerdebearbeitung haben die Betriebe, die an der Initiative „ServiceQualität Niedersachsen“ teilnehmen, bei allen Bausteinen besser abgeschnitten. Ein wichtiges Argument für die Sinnhaftigkeit dieses inzwischen deutschlandweit eingeführten Schulungs- und Qualitätssiegelprogramms.“<sup>68</sup>

Die Ergebnisse der beiden Untersuchungen sind in den Berichten des Sparkassen-Tourismusbarometer Niedersachsen 2005 und 2009 nachzulesen.

### **Schlagkräftige Strukturen bei Qualitätsinitiativen als Schlüssel zum Erfolg**

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

---

*„Qualitätsinitiativen brauchen mehr Mut zur Weiterentwicklung.“*

---

Anders ausgedrückt: Wenn es Destinationen gelingt, durch eigene Systeme die Qualitätsverbesserung auf schlankerem Weg zum Erfolg zu führen, warum dann auf schwerfällige bundesweite „Qualitätstanker“ setzen? Die Antwort darauf lautet: Immer dann, wenn das Gütesiegel an den Gast gerichtet ist, sind regionale Vorstöße auf lange Sicht wenig sinnvoll, da sie kaum eine Chance haben, eine relevante Bekanntheit zu erlangen. Spielt das Marketing in Richtung Gast allerdings keine Rolle, weil die Initiative das Qualitätsbewusstsein der Betriebe

---

<sup>68</sup> Sparkassentourismusverband Niedersachsen 2009

fördern soll, sind passgenaue Modelle durchaus erfolgversprechend. Um ein derartiges System aufzubauen, braucht es jedoch viel Know-how, Zeit, Geld und Willen. Das Projekt Gastgeber auf Voralberger Art zeigt eindrucksvoll, dass gerade die Verbindung von regionalem Engagement und landesweiten Initiativen gelingen kann (siehe Kapitel IV, 5).

#### 4.1.3 Nutzenstifter: Frischluftkur für die Qualitätsinitiativen

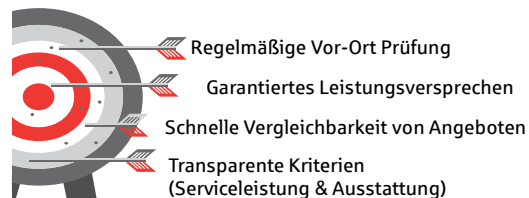
Die Ursachensuche macht deutlich, welche Potenziale brachliegen – und dass alle Beteiligten zu den ausbleibenden Erfolgen beitragen:

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

Lösungsmodelle sollten also alle Problemfelder im Blick haben und alle Akteure in die Pflicht nehmen. Die daraus resultierenden Aufgaben sind entsprechend komplex: Die Initiativen müssen transparenter als bisher ihren Nutzen kommunizieren und die Betriebe Wege finden, diesen für sich auch (monetär) messbar zu machen. Der Gast wünscht sich Orientierung und eine neutrale Prüfung. >> Abb. 45

**Abb. 45: Erwartungen der Gäste**

Über 50% der Deutschen erwarten von Qualitätsinitiativen...



Quelle: dwif 2017; Daten eigene Erhebungen des dwif

Sehr viele (vor allem kleinere Privat-)Betriebe brauchen Unterstützung, um einen Qualitätssprung zu machen. Qualitätsinitiativen haben sich vor diesem Hintergrund keinesfalls überholt, was ihnen jedoch fehlt, ist frischer (Rücken-)Wind. Die ewig zitierte fehlende Zahlungsbereitschaft der Betriebe ist nicht die Wurzel des Problems, sondern Ergebnis mangelhafter Überzeugungskraft.

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

Der Tourismus braucht Qualitätsinitiativen, die ...

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

Für die einzelnen Qualitätsinitiativen ergeben sich daraus unterschiedliche Priorisierungen. Für ServiceQualität Deutschland wird es verstärkt darum gehen, die Innenwirkung noch klarer zu kommunizieren und die Stufen mit mehr Leben zu füllen. Der Betrieb muss Qualität und das Qualitätsprogramm in seine Betriebs-DNA einbetten

und gerne Maßnahmen und Prozesse erarbeiten. Das häufig (von Betrieben und auch DMO!) als Gäste-Gütesiegel fehlinterpretierte ServiceQualität Deutschland sollte deshalb versuchen, sich zu einem motivierenden „Erlebnis-Q“ weiterzuentwickeln: Qualität im Betrieb und im Verbund erleben! Die befragten Betriebe wünschen sich zudem weniger Bürokratie, dafür jedoch deutlich mehr Beratung, Tipps und Erfahrungsaustausch.

Für die Klassifizierungssysteme wie DTV und DEHOGA gilt es in erster Linie, verlorenes Vertrauen in die Glaubwürdigkeit und/oder Sinnhaftigkeit zurückzuerobieren, Kriterien immer wieder flexibel an aktuelle Gästeeigenschaften anzupassen, den Ablauf der Prüfung zu verschlanken und stärker zu vereinheitlichen. Neben der Prüfung sollte versucht werden, die Chancen einer Beraterfunktion mittels Verbundlösungen auszuschöpfen. Gerade die befragten DTV-Mitgliedsbetriebe wünschen sich deutlich mehr Austausch, Information und Hilfestellung.

#### **16 Mitglieder von ServiceQualität Deutschland beschließen Weiterentwicklung**

Das Qualitätssiegel befindet sich aktuell bereits mitten in einer Weiterentwicklungsphase. Künftig sollen die Betriebe beispielsweise mehr Flexibilität bei der Wahl ihrer Qualitätsmanagement-Werkzeuge erhalten und deren Zahl ausgebaut werden. Im Sinne des integrativen Denkens können künftig vermehrt bereits im Unternehmen angewendete Werkzeuge eingebracht werden. Schulungen, Qualitätsmanagement- und Analysewerkzeuge sowie die unterschiedlichen Möglichkeiten des Austausches werden ausgebaut und bieten somit den teilnehmenden Betrieben noch mehr Möglichkeiten zur Entwicklung eigener Verbesserungs- und Qualitätssicherungsmaßnahmen für den Betrieb. Zudem soll ein Ideenpool die Unternehmen zu Maßnahmen inspirieren. Das bestehende Online-Tool wird im Zuge der Überarbeitung moderner und anwendungsfreundlicher programmiert. Anfang nächsten Jahres sollen die Neuerungen aller Voraussicht nach an den Start gehen.

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

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

---

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

---

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

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

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

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

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

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

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

### **Zusammenfassung:**

- Bewertungen haben für die Gäste einen hohen Stellenwert, und sind bei der Mehrheit der befragten Betriebe in Niedersachsen inzwischen auch ein akzeptiertes Mittel für die eigene Qualitätsanalyse. Die Betriebe lernen mehr und mehr, dass ihnen dieses Qualitätstool viele Informationen quasi „frei Haus“ liefert. Der Umgang mit Bewertungen ist heute auf einem deutlich professionelleren Niveau angekommen.
- Aus Gästesicht bieten Buchungs- und Bewertungsportale einen sehr guten Überblick über das vorhandene Angebot und helfen durch clevere Selektionskriterien und die Meinungen anderer Gäste bei der zielgruppenspezifischen Auswahl.
- Die (transnationalen) Unternehmen hinter den Plattformen verfolgen eigene Businessmodelle. In diesem Kontext wäre eine Prüfung der zusätzlichen Integration objektiver und externer Prüfkriterien wünschenswert, um die Funktion als Wegweiser für den Gast künftig noch besser ausfüllen zu können.

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

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

Aktuell gehen nur rund 4 Prozent der befragten Gastgewerbebetriebe sowie Freizeit-/Kultureinrichtungen in Niedersachsen davon aus, dass Bewertungen die bestehenden Qualitätsinitiativen/Klassifizierungen überflüssig machen. Rund 45 Prozent der befragten Beherbergungsbetriebe sind aber davon überzeugt, dass sie für die Buchungsentscheidung der Gäste zukünftig an Bedeutung gewinnen. Mit der Objektivität tut man sich hingegen immer noch schwer: Nur rund jeder vierte befragte Unterkunftsbetrieb (und sogar nur jeder zehnte Gastronomiebetrieb) kann sich zu einer vollen Zustimmung durchringen. In gewisser Weise ist das natürlich richtig: Gästebewertungen sind subjektiv und von den individuellen Bedürfnissen geprägt. Wenn aber eine Vielzahl der Gäste die Ausstattung oder die Serviceleistung eines Betriebes bemängelt, dann dürfte an diesem Urteil wohl kaum zu rütteln sein.



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

---

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

---

Bleibt die Frage, was die Zukunft bringt ... Die Zahl der Bewertungen wächst und wächst: Zwischen 2014 und 2016 ist die Zahl weltweit von 79 auf 90,5 Millionen gestiegen.<sup>69</sup> Wie viel Orientierung kann der Gast künftig aus dieser Aussagenflut ziehen? Ein Beispiel: Einer Studie zufolge sind 350 Wiener 3-, 4- und 5-Sterne-Hotels auf HolidayCheck bewertet. 63 Prozent davon mit mindestens 90 Prozent Weiterempfehlung. Rund 57 Prozent weisen einen Bewertungsdurchschnitt von mindestens 5,0 bis maximal 6,0 auf. Die Autoren folgern daraus, dass die Dichte an Hotelbewertungen insbesondere in Ballungszentren bald ihren Zenit erreicht haben wird. Ein hoher Bewertungsdurchschnitt sei folglich kein Unterscheidungsmerkmal mehr, sondern absolute Pflichtaufgabe.<sup>70</sup>

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

**TRUSTYOU**   
the standard for reputation

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

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

Wo bestehen aktuell noch Herausforderungen?

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

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

*Durch Bewertungsanalysen und Gästefragebögen können Destinationen genau erkennen, wo das touristische Angebot optimiert werden kann. Die Destination Zermatt-Matterhorn in der Schweiz hat beispielsweise mithilfe von Gästefragebögen erkannt, dass der Bereich „Internet“ insgesamt schlecht abschneidet, und hat die Hotels*

<sup>69</sup> TravelTalk 2017

<sup>70</sup> [www.prodingen-tourismusberatung.at](http://www.prodingen-tourismusberatung.at)

*zu entsprechender Nachrüstung geraten, um bessere Bewertungen zu erhalten. Zudem geben TrustScores und Meta-Reviews, die auf Destinationswebseiten integriert sind, die nötige Übersicht über die Bewertungen aller Unterkunftsbetriebe. Somit können Gäste zielgenauer und mit wenigen Klicks die für sie passende Unterkunft finden.*

### **Bewertungsportale entwickeln sich kontinuierlich weiter – die digitale DNA zeigt Wirkung**

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

---

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

---

Es führt kein Weg daran vorbei: Klassifizierungen und Qualitätssiegel müssen die Marktmacht der Vertriebs-/Bewertungsportale anerkennen. Natürlich schmerzen die Provisionszahlungen, natürlich wünschte man sich im Tourismus, durch Direktvertrieb die Kapitalkraft der Betriebe zu stärken – wer das schafft, beweist Geschick. Innovative Ideen in diese Richtung werden stets willkommen sein, parallel dazu sollte jedoch an einer Lösung gearbeitet werden, die Stärken der beiden Systeme mit Blick auf die Sache zu vereinen. Die Stärken, das sind Kundenwissen und Marktdurchdringung auf Seiten der Portale und neutrale Prüfung sowie Hilfe-zur-Selbsthilfe auf Seiten der Qualitätsinitiativen.

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

Verständlicherweise haben transnationale Buchungsportale (wie Expedia.de etc.) jedoch kein Interesse daran, für jede Region individuelle Qualitätssiegel oder nur für einen Teil der Betriebe die Hotelsterne darstellen zu können, weil bei weitem nicht alle klassifiziert sind. Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass der Kunde Selektionskriterien der Portale wie beispielsweise Sterne dankbar annimmt, denn sie suggerieren bestimmte Standards. Einige Plattformen haben reagiert und eigene (Sterne-)Kategorisierungen entwickelt, die jedoch häufig nur auf der Eigeneinschätzung des Hotels oder des Portals basieren. Für den Kunden ist beziehungsweise war das nicht immer eindeutig ersichtlich. Wer den Kunden in den Mittelpunkt stellt, der sollte jedoch nicht mit irreführenden Sternen oder Ähnlichem werben und muss ein Eigeninteresse daran haben, geprüfte Selektionskriterien anzubieten. Dass hierfür eigens Gerichte bemüht werden müssen, um Verbraucherschutz zu gewährleisten, ist bedauerlich.

### **Streitpunkt: Hotel-Sterne auf Buchungsportalen**

Der Sachverhalt ging 2016 durch die Medien. Der Vorwurf: Irreführung des Verbrauchers. In einem von der Wettbewerbszentrale geführten Verfahren hat das Oberlandesgericht Nürnberg die Werbung für Hotelbetriebe unter Angabe von Sternesymbolen im Buchungsportal „hotel.de“ untersagt. Die Darstellung von 5-zackigen Sterne-

symbolen wurde als irreführend beanstandet, da „(...) diese nicht auf einer Überprüfung durch eine neutrale Stelle anhand objektiver Kriterien, insbesondere nach Maßgabe der Deutschen Hotelklassifizierung, beruhte.“<sup>71</sup>

Hotel.de beziehungsweise die HRS-Gruppe sind mit ihrem Vorgehen jedoch nicht allein. Auch andere Buchungsportale setzen auf eigene Selektionskriterien. Das Problem dabei: Die Hotels können die Sterne bei ihrer Registrierung teilweise selbst vergeben. Eine Eigeneinschätzung ersetzt hier die externe Kontrollinstanz. Im Falle von Google resultieren die Sterne wiederum aus den Bewertungen der Nutzer.<sup>72</sup> Verbraucherfreundlich ist dieses Vorgehen nicht – und deshalb war es nur eine Frage der Zeit, bis Branchenverbände auf die „Missstände“ aufmerksam machten und Gerichte sich der Sache annahmen.

Inzwischen wenden die Portale verschiedene Vorgehensweisen an – mit fragwürdigem Nutzen für den Kunden:

- Bei Booking.com werden beispielsweise die offiziellen Sterne, die das Hotel von der Hotelstars Union bekommen hat, als Sterne dargestellt. Bei Betrieben, die über keine derartige Klassifizierung verfügen, sondern sich selbst eingestuft haben, erscheinen gelbe Punkte neben dem Hotelnamen. Nutzer bekommen durch Mouse-Over-Texte die unterschiedlichen Darstellungsformen erklärt. Bei den gelben Punkten heißt es dann. „Diese Bewertung spiegelt wider, wie die Unterkunft im Hinblick auf die branchenüblichen Standards bezüglich des Preises, der Ausstattung und der angebotenen Services abschneidet. Die Bewertung basiert auf einer Selbsteinschätzung der Unterkunft. (...)“<sup>73</sup>
- Bei HRS.de werden die Icons als „HRS-Sterne“ betitelt und sind mit folgendem Informationstext hinterlegt: „Die Sterne beruhen auf einer Selbsteinschätzung der Hotels sowie auf Erfahrungen von HRS und HRS Kunden. Details finden Sie unter AGB und FAQ.“<sup>74</sup>
- Bei Expedia.de wird der Unterkunftsstandard ebenfalls durch Sterne kategorisiert. Ob es sich dabei um die offizielle Klassifizierung durch die Hotelstars Union handelt ist auf den ersten Blick nicht ersichtlich. Ein Mouse-Over-Text ist hier nicht vorhanden.

Fest steht: Die Vertriebsportale warten nicht auf die touristischen Akteure und ihre Belange, sie verfolgen ihre eigene Strategie. Innovative Ansätze, um der subjektiven 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. Um eine Win-win-Situation zwischen Portalen als Wegweiser auf der einen Seite und Qualitätsinitiativen als Nutzenstifter auf der anderen Seite zu schaffen, muss deshalb konstruktiv über leistungsfähige (mindestens) bundesweite Klassifizierungen nachgedacht werden, denen sich die gesamte Branche verschreiben kann. Wie diese aussehen können und was von der jetzigen „Siegelwelt“ schützenswert ist, gilt es zu diskutieren. >> siehe Kapitel IV, 5

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

- Selektionsmöglichkeiten des dargestellten (Unterkunfts)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.

<sup>71</sup> [www.wettbewerbszentrale.de/de/home/\\_pressemitteilung/?id=278](http://www.wettbewerbszentrale.de/de/home/_pressemitteilung/?id=278)

<sup>72</sup> [www.sr.de](http://www.sr.de)

<sup>73</sup> [www.booking.com](http://www.booking.com); [www.sr.de](http://www.sr.de)

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

## 5 Besser werden: Qualitäts-Stellschrauben für den Niedersachsen-Tourismus

### Zusammenfassung:

- Qualität muss als Querschnittsaufgabe und Verantwortung aller Akteure begriffen und gemanagt werden.
- Qualitätsbemühungen sind nur dann nachhaltig, wenn sie von innen heraus gelebt werden. Qualität muss bottom-up passieren.
- Eine Qualitätsstrategie muss wohlgedacht und auf Langfristigkeit ausgerichtet sein. Die Bereitschaft, dafür Geld in die Hand zu nehmen, muss noch stärker in den Köpfen der Verantwortlichen verankert werden.
- Auf dem Weg zu einer gemeinsamen „Glücks-Identität“ beziehungsweise glücklichen Gästen ist das Zusammenspiel der Betriebe (Profi für Gastlichkeit), der DMO (Prozess-Coach und Erlebnis-Architekt), der Qualitätsinitiativen (Nutzenstifter) und der Portale (Wegweiser) entscheidend.
- Das Sparkassen-Tourismusbarometer definiert acht wesentliche Faktoren für mehr Qualität im (Niedersachsen-)Tourismus, die von allen Ebenen – vom Leistungsträger bis zur Landesebene – weiterhin konsequent von jedem Partner erarbeitet und intensiv gelebt beziehungsweise unterstützt werden sollten.

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

---

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

---

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

### Qualitäts-Rollenverteilung auf einen Blick

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

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

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

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

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

---

*„Qualität muss bottom-up passieren!“*

---

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

#### **Fallbeispiel: „Kriterienharmonisierung Niederösterreich“**

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



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

Für die DMO ist es wiederum eine Kernaufgabe, für mehr Qualität zu werben und zu sorgen. Sie muss Betrieben, die verbesserungswillig sind, etwas anbieten, entweder in Eigenregie oder (mit Blick auf knappe Kassen, Effizienz und wenig Personal) in Kooperation mit vorhandenen Systemen. Sie kann also selber Coaches ausbilden und Seminare durchführen, und/oder sie erfasst Bedürfnisse und vermittelt Profis. Die DMO ist zudem eine entscheidende Schnittstelle, um die Akteure einer Region zusammenzubringen, den Austausch zu fördern und Wissens-

transfer zu leisten. Es ist das gute Recht einer DMO, eine Art „Q-Aktivitätsindex“ der Partnerbetriebe zu entwickeln und die engagierten Betriebe dann auch über entsprechende Anreizsysteme zu belohnen. Kriterien dieses Indexes könnten beispielsweise erzielte TrustScores, Mitarbeiterzufriedenheit, Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen, Beteiligung an externen Qualitätsüberprüfungen und Ähnliches sein.

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

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

Regional, gastfreundlich, nachhaltig und vernetzt – im Netzwerk Gastgeben auf Vorarlberger Art (GVA) engagieren sich Betriebe, die die Tourismusstrategie 2020 in ihrem Bereich umsetzen wollen. Statt den Unternehmen einen gemein-



samen Standard aufzuzwingen, fördert das Programm die individuelle Qualitätsentwicklung. Das Motto des gesamten Prozesses lautet daher: „Positives Feedback und Support statt Kontrolle“. Das Interessante dabei: Die Akteure bewerben sich und durchlaufen verschiedene Stufen bis zur Auszeichnung: Selbsteinschätzung, Einstiegsworkshop, externe Standortbestimmung, Mentoren-Analyse und Ähnliches. Eine Jury entscheidet letztlich, wer die Auszeichnung bekommt. Partner erhalten finanzielle Anreize, vor allem aber auch Zugang zu Wissen durch die sogenannten Strategie-Engel, die den Betrieben zur Seite stehen. Statt einer Plakette an der Tür dürfen sich alle Partner mit einer individuell gravierten „Lob- und Dank-Bank“ als sichtbare Anerkennung schmücken. Den Austausch untereinander fördern regelmäßige ErfA-Treffen, spezielle Workshops und ein eigens konzipiertes GVA-Symposium.

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

Quelle: <http://tourismus2020.at>

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

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

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

Verfügt der Deutschland-Tourismus dann noch stärker über integrative Ansätze statt einem Initiativen-Dickicht und unabhängige Qualitätsberater(innen) mit Branchen-Know-how und überzeugenden Argumenten sind wichtige Weichen für mehr Qualität gestellt. Denn egal, auf welcher Ebene Qualitätsoffensiven erarbeitet werden, erfolgreich werden nur jene sein, die es schaffen, den Beteiligten Freude am Gästeglück zu vermitteln. Außerdem sollten sich die Qualitätsbemühungen direkt oder indirekt im Betriebsergebnis niederschlagen.

---

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

---

Hier die acht wesentlichen Faktoren für noch mehr Qualität im (Niedersachsen-)Tourismus, die von allen Ebenen – vom Leistungsträger bis zur Landesebene – weiterhin konsequent von jedem Partner erarbeitet und intensiv gelebt beziehungsweise unterstützt werden sollten:

- Qualitätsstrategie, die alle Dimensionen (Infrastrukturqualität, Servicequalität, Datenqualität etc.) im Blick hat
- mehr Strategiepower für das Qualitätsziel, Erlebnisse beim Gast zu fördern
- Bereitstellung finanzieller und personeller Ressourcen für einen dauerhaften Qualitätsprozess
- qualifizierte Mitarbeiter, die mit Spaß bei der Sache sind
- Instrumentarium zur Messung der Gäste-, Mitarbeiter- und Bevölkerungszufriedenheit
- Kultur des ständigen „Selbsthinterfragens“ zur kontinuierlichen Verbesserung
- Mut, Überholtes über Bord zu schmeißen
- Offenheit, neue Wege mit alten und neuen Partnern zu beschreiten

Qualität im Niedersachsen-Tourismus erfordert entsprechend Strategie und Konsequenz im Tun und eine ausgeprägte Serviceorientierung im Denken aller Beteiligten.

**Ausblick „Qualitätsutopia: Was wäre wenn ...“**

wir einmal die föderalen Strukturen im Tourismus, die Schwachstellen der seit Jahren etablierten Qualitätsinitiativen und die festgefahrenen Rollenbilder in der Zusammenarbeit außer Acht ließen und uns fragten, wie ein gewinnbringendes Qualitätsmodell im Deutschland-Tourismus aussehen könnte? Die Teilnehmer(innen)<sup>75</sup> des Sparkassen-Tourismusbarometer-Ideen-Workshops haben genau das getan und unter anderem eine Art Qualitätsutopia entwickelt. Die folgende Darstellung ist das Ergebnis dieses Workshops – noch einmal herzlichen Dank an alle Mitdenker(innen)!

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

Die Betriebe erhalten finanzielle Anreize (Steuererlass, Investitionsunterstützung oder Ähnliches) seitens der Q-Zentrale – und wenn das Prüfungsergebnis nach einem Jahr positiv ausfällt, geht es erneut in die Zielverein-

---

<sup>75</sup> Siehe Impressum.



barungsrunde; befriedigt das Ergebnis nicht, müssen die finanziellen Vorleistungen in Teilen oder komplett zurückerstattet werden. Parallel dazu existiert ein bundesweites Bewertungsportal, auf dem alle Betriebe, die eine positive Q-Zentral-Prüfung vorweisen können, kostenfrei gelistet sind. Durch die aggregierten Bewertungen im Zusammenspiel mit der Darstellung qualitätsgeprüfter Betriebe erhält der Gast hier Transparenz und Orientierung. Und die Unabhängigkeit des Systems soll mittels Trennung von Buchung und Qualitätsprüfung sichergestellt werden.

Das „System Qualität neu gedacht!“ lautete die Aufgabe – herausgekommen ist ein (Wunsch-)Modell, das auf mehr bundesweite Einigkeit, weniger Label-Vielfalt, ein stärkeres Zusammenspiel von Qualitätsinitiativen und Onlinebewertungen und mehr Transparenz für den Gast setzt. In diesem Modell sind alle Betriebe geprüft, ganz egal, ob sie sich einer Kooperation, einer Kette oder Ähnlichem anschließen; und umgekehrt hat jeder Betrieb die Möglichkeit, auf einem aus Gästesicht interessanten Verbraucherportal sichtbar zu sein, ohne dafür Provision zu zahlen. Über mögliche Finanzierungen wurde an diesem Tag nicht gesprochen – und das war auch gut so: Am Anfang steht ein Gedanke, das Sich-frei-machen von etablierten Strukturen. Nur so kann Neues entstehen.

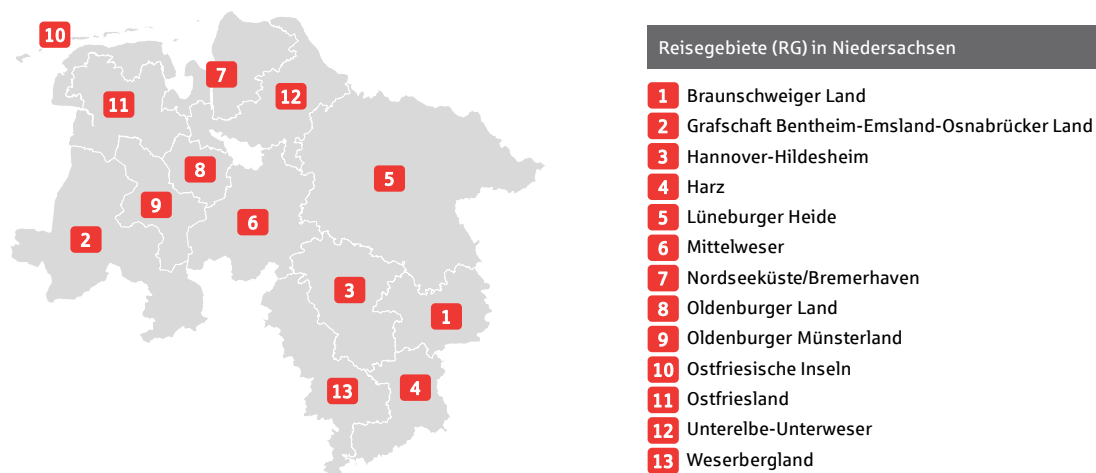
*„Eine neue Idee ist anfällig. Sie kann von einem Gähnen oder einer spöttischen Bemerkung umgebracht werden, sie kann von einer Stichelei zu Tode gestochen und von einer Falte auf der Stirn zu Tode erschreckt werden.“ (Charles Browner)<sup>76</sup>*

---

<sup>76</sup> Zitiert in KELLNER 1995

## Anhang

### Anhang 1: Reisegebiete und Landkreise in Niedersachsen



**Anhang 2: Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben ≥ zehn Betten und auf Campingplätzen 2016**

	Beherbergungsbetriebe ≥ 10 Betten			Campingplätze			Beherbergungsbetriebe ≥ 10 Betten und Campingplätze		
	Anzahl (Mio.)	Rang	Verände- rung ggü. Vorjahr (%)	Anzahl (Tsd.)	Rang	Verände- rung ggü. Vorjahr (%)	Anzahl (Mio.)	Rang	Verände- rung ggü. Vorjahr (%)
Baden-Württemberg	48,3	2	2,6	3.769	4	2,0	52,0	2	2,5
Bayern	85,6	1	3,0	5.209	1	3,3	90,8	1	3,1
Berlin	30,9	6	2,7	119	15	12,4	31,1	6	2,7
Brandenburg	11,8	12	3,1	1.127	8	1,0	12,9	12	2,9
Bremen	2,3	16	1,4	78	16	-3,9	2,4	16	1,2
Hamburg	13,2	11	5,5	138	13	3,8	13,3	11	5,5
Hessen	31,5	5	1,4	1.126	9	-0,1	32,6	5	1,3
Mecklenburg-Vorpommern	25,3	7	2,0	4.950	2	7,1	30,3	7	2,8
<b>Niedersachsen*</b>	<b>38,4</b>	<b>4</b>	<b>2,9</b>	<b>4.391</b>	<b>3</b>	<b>9,2</b>	<b>42,8</b>	<b>4</b>	<b>3,5</b>
Nordrhein-Westfalen	47,9	3	2,0	1.662	7	-0,7	49,6	3	1,9
Rheinland-Pfalz	19,4	9	0,8	2.464	6	-0,8	21,9	9	0,6
Saarland	2,9	15	1,5	133	14	-2,5	3,0	15	1,3
Sachsen	18,1	10	0,2	622	10	-2,2	18,8	10	0,1
Sachsen-Anhalt	7,4	14	2,2	378	12	7,6	7,8	14	2,4
Schleswig-Holstein	24,5	8	3,7	3.740	5	6,8	28,2	8	4,1
Thüringen	9,2	13	-0,9	558	11	11,9	9,7	13	-0,2
<b>Deutschland</b>	<b>416,7</b>		<b>2,4</b>	<b>30.462</b>		<b>4,2</b>	<b>447,2</b>		<b>2,5</b>

\*Niedersachsenwerte auf Ebene der Bundesländer werden ohne Bremerhaven ausgewiesen.

Quelle: dwif 2017, Daten Statistisches Bundesamt

**Anhang 3: Definition und Methodik der GA-Daten****Methodische Vorbemerkung**

Das Sparkassen-Tourismusbarometer leistet einen Beitrag zur Bestimmung der Herkunft von Inlandsgästen und stellt Informationen zur Verfügung, die für Messepräsenzen, Werbeaktivitäten und andere Marketingmaßnahmen der Tourismusorganisationen hilfreich sind. Diese Informationen liefern die Fremdadhebungen an den Geldautomaten der Sparkassen – die sogenannten GA-Daten.

**Was sind sogenannte Fremdadhebungen?**

Die Sparkassen haben die größte Flächenabdeckung an Geldautomaten und sind im Privatkundengeschäft deutschlandweit Marktführer. Jedes Mal, wenn ein Tourist/Besucher an einem Automaten Geld abhebt, um damit Barausgaben während seines Aufenthaltes zu tätigen, wird unter anderem registriert, aus welcher Region dieser Kunde kommt. Wichtig dabei ist, dass Kunden, die ihr Konto bei der jeweiligen Sparkasse haben, in diesen Zahlen nicht enthalten sind. Dies gilt für alle Kunden des gesamten Sparkassengebietes.

**Welche Aussagekraft haben diese Daten?**

Mit dem Instrument der GA-Daten werden sämtliche Touristen – sowohl Tagesgäste als auch Übernachtungstouristen – erfasst, die während ihres Aufenthaltes im Zielgebiet Geld abheben. Die identische Erfassung für alle Sparkassen in Niedersachsen gewährleistet eine optimale Vergleichbarkeit für die Destinationen in Niedersachsen. Ein Vorteil dieser Datenquelle ist zudem die ganzjährige und tagesgenaue Erfassung touristischer Nachfragesegmente, die nicht nur für Bundesländer insgesamt, sondern auch für Teilräume Auswertungsmöglichkeiten bereithält.

Quelle: dwif 2017 nach SVN

#### Anhang 4: Kapazitäten und deren Auslastung 2015 und 2016 (einschließlich Campingplätze)

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten (Tsd.)		Auslastung angebotene Schlafgelegenheiten		Auslastung angebotene Betten der Hotellerie	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Baden-Württemberg	6.701	6.644	394,4	396,1	38,6	39,2	43,0	43,6
Bayern	12.191	12.107	703,2	697,6	36,9	38,0	42,7	43,5
Berlin	814	789	140,7	143,7	59,3	59,7	61,2	61,4
Brandenburg	1.655	1.650	125,5	125,3	32,5	33,0	37,9	39,3
Bremen	119	115	14,9	14,7	44,4	44,6	44,5	46,2
Hamburg	352	362	59,0	60,7	59,3	60,2	60,7	31,5
Hessen	3.494	3.421	251,8	253,1	37,5	37,9	41,2	41,5
Mecklenburg-Vorpommern	2.851	2.782	278,5	276,3	34,2	35,8	45,2	46,8
<b>Niedersachsen*</b>	<b>5.421</b>	<b>5.570</b>	<b>389,5</b>	<b>391,0</b>	<b>32,5</b>	<b>33,3</b>	<b>37,9</b>	<b>38,9</b>
Nordrhein-Westfalen	5.279	5.136	376,0	368,6	36,8	37,9	40,1	41,1
Rheinland-Pfalz	3.537	3.496	231,2	232,6	28,8	29,8	32,8	33,6
Saarland	252	263	23,8	24,2	37,7	38,2	35,2	35,9
Sachsen	2.122	2.069	148,8	145,0	38,1	38,6	41,2	41,8
Sachsen-Anhalt	1.134	1.088	73,9	73,7	31,0	31,7	34,7	35,9
<b>Schleswig-Holstein</b>	<b>4.069</b>	<b>3.952</b>	<b>258,0</b>	<b>256,6</b>	<b>35,8</b>	<b>37,0</b>	<b>47,2</b>	<b>49,1</b>
Thüringen	1.330	1.329	107,0	108,5	34,7	34,1	36,5	36,7
<b>Deutschland</b>	<b>51.321</b>	<b>50.824</b>	<b>3.576,2</b>	<b>3.567,8</b>	<b>37,0</b>	<b>37,9</b>	<b>43,0</b>	<b>43,9</b>

Quelle: dwif 2017, Daten Statistisches Bundesamt

#### Anhang 5: Nachfrage in Beherbergungsbetrieben ≥ zehn Betten und auf Campingplätzen nach Reisegebieten

	Ankünfte	Übernach- tungen (ÜN)	Aufent- haltsdauer (Tage)	Verände- rung ÜN 2016/ 2015 (%)	Übernach- tungen Ausländer	Verände- rung ÜN Ausländer 2016/ 2015 (%)	Ausländer- anteil (%)
Braunschweiger Land	947.620	1.692.781	1,8	0,3	320.572	5,5	18,9
Grafschaft Bentheim-Emsland- Osnabrücker Land	1.568.683	4.891.295	3,1	5,5	665.111	5,0	13,6
Hannover-Hildesheim	2.364.830	4.504.685	1,9	0,5	844.907	0,5	18,8
Harz	1.389.701	4.256.554	3,1	2,1	473.700	-3,0	11,1
Lüneburger Heide	2.247.025	6.401.124	2,8	4,2	550.998	-5,9	8,6
Mittelweser	405.918	879.690	2,2	9,7	94.245	0,8	10,7
Nordseeküste/Bremerhaven	2.034.380	8.315.512	4,1	4,1	230.587	8,8	2,8
Oldenburger Land	357.275	726.974	2,0	7,7	61.962	14,1	8,5
Oldenburger Münsterland	285.177	746.249	2,6	6,8	124.473	0,9	16,7
Ostfriesische Inseln	870.345	5.396.547	6,2	2,6	32.130	-12,1	0,6
Ostfriesland	585.958	1.668.411	2,8	7,2	70.778	14,7	4,2
Untere Elbe-Unterweser	362.247	961.967	2,7	1,5	88.846	13,9	9,2
Weserbergland	885.511	2.723.534	3,1	3,2	191.694	0,5	7,0

Quelle: dwif 2017, Daten Landesamt für Statistik Niedersachsen

**Anhang 6: Kapazitäten und deren Auslastung nach Reisegebieten (einschließlich Campingplätze)**

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)		Auslastung Schlafgelegenheiten (%)	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Braunschweiger Land	220	217	14.000	14.160	64,5	63,6	33,5	32,9
Grafschaft Bentheim-Emsland-Osnabrücker Land	472	473	43.240	42.472	88,3	91,6	34,1	36,4
Hannover-Hildesheim	437	429	35.265	34.603	82,0	80,7	34,8	35,5
Harz	554	550	38.848	37.842	70,1	69,4	30,6	31,6
Lüneburger Heide	789	788	61.584	61.626	75,5	78,1	29,9	30,9
Mittelweser	216	218	10.113	11.328	48,7	46,8	23,5	24,2
Nordseeküste/Bremerhaven	927	1002	78.517	79.521	84,9	84,7	-	-
Oldenburger Land	84	86	6.971	6.952	79,9	83,0	28,1	29,9
Oldenburger Münsterland	127	128	9.768	9.618	71,5	76,9	26,1	27,6
Ostfriesische Inseln	822	875	37.648	38.790	46,0	45,8	44,6	44,5
Ostfriesland	225	260	15.696	17.341	71,5	69,8	29,0	28,7
Untereibe-Unterweser	192	192	10.559	10.690	49,5	55,0	27,7	26,4
Weserbergland	378	377	29.626	28.562	72,2	77,9	26,9	28,7

(-) Auslastung Schlafgelegenheiten Nordseeküste 2015: 33,5 % / 2016: 34,2 %

(-) Auslastung Schlafgelegenheiten Bremerhaven 2015: 40,4 % / 2016: 40,3 %

Quelle: dwif 2017, Daten Landesamt für Statistik Niedersachsen

**Anhang 7: Kapazitäten Hotellerie nach Reisegebieten**

	Hotellerie (Hotels, Hotels garnis, Pensionen, Gasthöfe)							
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Betten		Betriebsgröße (Betten pro Betrieb)		Auslastung der Betten (%)	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Braunschweiger Land	180	180	11.095	11.510	61,6	63,9	36,2	35,0
Grafschaft Bentheim-Emsland-Osnabrücker Land	275	273	12.317	12.822	44,8	47,0	35,9	37,5
Hannover-Hildesheim	351	343	25.772	25.360	73,4	73,9	39,3	40,1
Harz	342	333	16.169	15.812	47,3	47,5	38,2	39,7
Lüneburger Heide	500	482	21.408	21.015	42,8	43,6	35,2	36,3
Mittelweser	132	129	4.099	4.173	31,1	32,3	30,3	32,4
Nordseeküste/Bremerhaven	327	340	15.880	16.708	48,6	49,1	-	-
Oldenburger Land	58	60	3.283	3.375	56,6	56,3	35,2	37,5
Oldenburger Münsterland	78	77	2.448	2.476	31,4	32,2	31,3	32,9
Ostfriesische Inseln	252	248	10.006	10.275	39,7	41,4	51,7	53,6
Ostfriesland	141	148	6.291	6.536	44,6	44,2	39,0	38,7
Untereibe-Unterweser	125	119	4.364	4.197	34,9	35,3	34,2	36,1
Weserbergland	250	250	8.655	8.902	34,6	35,6	31,1	32,4

(-) Auslastung Betten Nordseeküste 2015: 43,1 % / 2016: 44,0 %

(-) Auslastung Betten Bremerhaven 2015: 42,0 % / 2016: 42,4 %

Quelle: dwif 2017, Daten Landesamt für Statistik Niedersachsen

## Anhang 8: Kapazitäten Sonstige Beherbergungsbetriebe nach Reisegebieten

	Sonstige Beherbergungsbetriebe (einschließlich Campingplätze)			
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegen- heiten	
	2015	2016	2015	2016
Braunschweiger Land	40	37	2.905	2.650
Grafschaft Bentheim-Emsland- Osnabrücker Land	197	200	30.923	29.650
Hannover-Hildesheim	86	86	9.493	9.243
Harz	212	217	22.679	22.030
Lüneburger Heide	289	306	40.176	40.611
Mittelweser	84	89	6.014	7.155
Nordseeküste/Bremerhaven	627	620	65.517	64.711
Oldenburger Land	26	26	3.688	3.577
Oldenburger Münsterland	49	51	7.320	7.142
Ostfriesische Inseln	570	627	27.642	28.515
Ostfriesland	84	112	9.405	10.805
Untere Elbe-Unterweser	67	73	6.195	6.493
Weserbergland	128	127	20.971	19.660

Quelle: dwif 2017, Daten Landesamt für Statistik Niedersachsen

**Anhang 9: Nachfrage in Beherbergungsbetrieben  $\geq$  zehn Schlafgelegenheiten in niedersächsischen Städten****2016**

Stadt mit Rang bei Übernachtungen im gesamtdeutschen Städtevergleich (n = 257 Städte)		Ankünfte	Übernachtungen (ÜN)	Aufenthaltsdauer (Tage)	ÜN Veränderung 2016/2015(%)	Übernachtungen Ausländer	Veränderung 2016/2015 (%)	Ausländeranteil (%)
Aurich	189	60.456	142.823	2,4	2,3	12.467	23,3	8,7
Bad Zwischenahn	58	169.383	576.666	3,4	4,6	15.940	2,0	2,8
Braunschweig	55	367.214	614.717	1,7	5,9	109.104	8,2	17,7
Bremerhaven	80	208.010	398.611	1,9	4,6	53.988	7,4	13,5
Celle	108	136.506	284.564	2,1	4,1	67.686	-2,1	23,8
Cuxhaven	16	363.457	1.466.286	4,0	0,1	23.585	-5,4	1,6
Emden	161	83.568	172.925	2,1	11,3	17.594	11,1	10,2
Garbsen	157	66.761	181.626	2,7	-1,1	44.972	-11,2	24,8
Gifhorn	252	44.015	103.520	2,4	-9,4	13.591	-33,1	13,1
Goslar	47	275.364	705.633	2,6	-4,1	107.261	-13,1	15,2
Göttingen	69	286.150	503.098	1,8	4,2	80.698	-4,1	16,0
Hameln	143	112.089	200.818	1,8	6,7	30.739	10,6	15,3
Hannover	11	1.326.446	2.240.346	1,7	0,4	495.409	-0,9	22,1
Hann. Münden		89.952	171.045	1,9	1,8	25.189	-3,5	14,7
Hildesheim	100	163.731	300.369	1,8	-3,1	63.048	-5,2	21,0
Laatzen	153	89.557	186.311	2,1	7,7	51.185	6,4	27,5
Langenhagen	103	195.981	295.094	1,5	2,3	92.066	11,5	31,2
Leer (Ostfriesland)	249	52.288	103.912	2,0	-3,1	6.615	-12,6	6,4
Lehrte	244	55.154	106.249	1,9	5,7	19.191	27,6	18,1
Lingen (Ems)	119	94.129	245.515	2,6	8,8	15.231	14,2	6,2
Lüneburg	93	164.845	334.175	2,0	4,8	27.084	-7,6	8,1
Meppen	217	54.825	123.228	2,2	12,0	13.352	2,4	10,8
Neustadt am Rübenberge	193	50.449	142.000	2,8	6,0	5.017	7,8	3,5
Norden	37	175.672	843.607	4,8	10,6	15.826	15,0	1,9
Oldenburg (Oldenburg)	86	161.268	353.858	2,2	4,4	24.135	-2,0	6,8
Osnabrück	72	293.717	470.418	1,6	19,7	99.977	30,0	21,3
Papenburg	106	113.400	286.274	2,5	-1,3	27.969	-19,4	9,8
Rinteln	208	58.144	129.664	2,2	-3,5	8.918	-17,8	6,9
Salzgitter	182	53.272	148.709	2,8	-3,2	17.912	-31,4	12,0
Springe	171	37.225	158.705	4,3	-0,9	3.434	158,6	2,2
Stade	134	91.969	213.802	2,3	6,1	21.623	5,9	10,1
Varel		67.598	257.790	3,8	2,7	6.856	62,7	2,7
Verden (Aller)	223	58.939	118.560	2,0	8,9	8.705	-17,8	7,3
Wilhelmshaven	89	126.738	347.728	2,7	5,0	28.828	-0,5	8,3
Wolfenbüttel	247	40.381	105.040	2,6	-15,6	18.250	-3,9	17,4
Wolfsburg	63	323.876	543.474	1,7	-2,3	117.437	4,6	21,6
Wunstorf	224	54.652	118.106	2,2	-1,0	5.017	-0,2	4,2

Keine Rankingposition für Hann. Münden und Varel, da sie aufgrund der Definition der 257 Städte nicht in den gesamtdeutschen Städtevergleich einfließen.

Quelle: dwif 2017, Daten Landesamt für Statistik Niedersachsen



**Anhang 10: Kapazitäten und Auslastung 2015 und 2016 in niedersächsischen Städten**

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)		Auslastung Betten bzw. Schlafgelegenheiten (%)	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Aurich	16	16	1.140	1.133	71,3	70,8	35,1	34,6
Bad Zwischenahn	60	68	3.073	3.241	51,2	47,7	50,6	51,6
Braunschweig	49	49	4.206	4.639	85,8	94,7	38,2	36,4
Bremerhaven	22	25	2.287	2.499	104,0	100,0	40,4	40,3
Celle	31	33	2.359	2.398	76,1	72,7	31,9	32,8
Cuxhaven	165	157	12.497	12.217	75,7	77,8	34,6	35,0
Emden	18	22	1.279	1.369	71,1	62,2	39,5	41,3
Garbsen	22	23	1.649	1.659	75,0	72,1	30,6	30,1
Gifhorn	20	18	1.064	974	53,2	54,1	31,2	27,9
Goslar	76	74	5.856	5.222	77,1	70,6	35,5	36,3
Göttingen	30	30	3.126	3.314	104,2	110,5	43,0	43,2
Hameln	31	30	2.666	2.721	86,0	90,7	25,2	27,2
Hannover	103	102	13.351	13.339	129,6	130,8	45,2	45,9
Hann. Münden	31	32	1.946	2.257	62,8	70,5	29,0	27,0
Hildesheim	30	29	2.358	2.243	78,6	77,3	37,5	36,7
Laatzen	19	18	1.635	1.591	86,1	88,4	20,6	22,0
Langenhagen	14	14	2.125	2.124	151,8	151,7	37,3	37,9
Leer (Ostfriesland)	12	14	1.409	1.419	117,4	101,4	21,0	20,5
Lehrte	15	17	822	885	54,8	52,1	34,0	34,9
Lingen (Ems)	30	30	1.706	1.668	56,9	55,6	36,6	38,6
Lüneburg	22	22	2.106	2.045	95,7	93,0	42,2	44,9
Meppen	22	21	1.183	1.062	53,8	50,6	31,9	37,3
Neustadt am Rübenberge	29	27	2.155	2.071	74,3	76,7	17,6	19,1
Norden	92	113	7.783	7.681	84,6	68,0	33,2	35,1
Oldenburg (Oldenburg)	24	24	2.336	2.347	97,3	97,8	42,4	43,9
Osnabrück	39	41	3.024	3.425	77,5	83,5	37,7	39,7
Papenburg	26	26	2.191	2.110	84,3	81,2	36,7	36,6
Rinteln	19	18	3.454	2.180	181,8	121,1	11,1	17,0
Salzgitter	38	36	1.254	1.187	33,0	33,0	34,1	34,9
Springe	21	21	1.054	1.065	50,2	50,7	41,7	41,1
Stade	21	19	1.578	1.402	75,1	73,8	35,6	38,9
Varel	23	30	3.234	2.834	140,6	94,5	29,3	32,1
Verden (Aller)	13	13	853	906	65,6	69,7	34,0	36,1
Wilhelmshaven	34	34	2.097	2.123	61,7	62,4	44,3	46,5
Wolfenbüttel	19	17	784	641	41,3	37,7	42,1	42,3
Wolfsburg	43	42	4.368	4.361	101,6	103,8	35,1	34,3
Wunstorf	28	29	1.247	1.267	44,5	43,7	27,1	26,2

Quelle: dwif 2017, Daten Landesamt für Statistik Niedersachsen

**Anhang 11: Besucherentwicklung niedersächsische Freizeitwirtschaft 2011 bis 2016 (Index 2011 = 100)**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Strandbesuche	100	108,1	106,6	111,0	109,2	120,6
Spielscheunen	100	91,6	102,3	103,4	118,8	117,5
Naturinfozentren	100	105,7	102,9	102,6	104,2	115,3
Ausflugsschiffe/Fähren	100	101,7	101,8	101,8	98,9	106,9
Burgen/Schlösser	100	100,5	95,9	108,0	102,3	102,9
Erlebnisbäder/Thermen	100	99,5	98,6	100,7	102,8	102,4
Stadtführungen	100	101,5	94,8	97,0	97,3	101,1
Landschaftsattraktionen	100	101,6	99,2	96,7	93,7	96,6
Freizeit-/Erlebniseinrichtungen	100	100,2	95,0	97,0	104,1	96,3
Freilichtmuseen/Besucherbergwerke	100	96,5	114,2	113,8	91,1	92,6
Zoos/Tierparks	100	89,8	82,3	89,9	86,7	89,0
Museen/Ausstellungen	100	98,1	93,1	94,5	93,3	88,0
Besucherführungen	100	96,9	86,8	86,3	84,1	83,7
Private Eisenbahnen	100	98,4	95,1	89,8	86,9	82,6
Denkmäler/historische Bauwerke	100	85,5	79,4	81,1	72,7	69,5
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>100</b>	<b>98,1</b>	<b>95,1</b>	<b>98,1</b>	<b>99,1</b>	<b>99,1</b>

Quelle: dwif 2017, Daten Besuchermonitoring niedersächsische Freizeitwirtschaft

**Anhang 12: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft – Besuchergrößenklassen 2011 bis 2016 (Index 2011 = 100)**

Besuchergrößenklasse	2011	2012	2013	2014	2015	2016
bis < 20 Tsd.	100	105,4	103,7	104,3	102,6	103,0
20 Tsd. bis < 50 Tsd.	100	101,9	96,6	99,2	103,2	100,9
50 Tsd. bis < 100 Tsd.	100	98,0	93,0	99,4	97,2	97,6
100 Tsd. bis < 200 Tsd.	100	100,7	98,8	103,0	102,7	102,7
≥ 200 Tsd.	100	97,3	93,4	95,5	94,7	96,8

Quelle: dwif 2017, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft in allen erfassten Bundesländern/Regionen

**Anhang 13: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft – Destinationstypen 2011 bis 2016 (Index 2011 = 100)**

Destinationstyp	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Küsten	100	98,8	97,2	99,1	100,8	103,4
Mittelgebirge	100	100,1	98,0	102,4	101,1	101,8
Seengebiet	100	100,9	98,0	100,6	104,7	105,1
Städte	100	98,0	93,6	95,4	94,0	95,5
Weinregionen	100	100,5	96,0	98,9	92,0	97,8
Weitere Regionen	100	97,7	94,0	101,1	103,2	101,6

Quelle: dwif 2017, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft in allen erfassten Bundesländern/Regionen

**Anhang 14: Umsatzsteuerpflichtige sowie steuerbarer Umsatz und Umsatz pro Betrieb im Gastgewerbe 2014 und 2015**

	2014		2015	
	Anzahl steuerpflichtige Unternehmen	Umsatz pro Betrieb in Tausend €	Anzahl steuerpflichtige Unternehmen	Umsatz pro Betrieb in Tausend €
Niedersachsen	4.785	409.055	4.811	420.118
Schleswig-Holstein	2.292	386.293	2.268	415.301
Mecklenburg-Vorpommern	2.099	489.697	2.160	566.033
<b>Deutschland</b>	<b>44.506</b>	<b>584.798</b>	<b>44.123</b>	<b>633.320</b>

Quelle: dwif 2017, Bundesamt für Finanzen

## Anhang 15: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2011 und 2016

	2011			2016		
	Gastgewerbe	alle Branchen	Anteil Gast-gewerbe (%)	Gastgewerbe	alle Branchen	Anteil Gast-gewerbe (%)
Niedersachsen	73.331	2.557.759	2,9	83.859	2.820.257	3,0
Schleswig-Holstein	33.655	853.976	3,9	40.202	939.248	4,3
Mecklenburg-Vorpommern	34.523	537.752	6,4	36.680	559.531	6,6
<b>Deutschland</b>	<b>868.218</b>	<b>28.641.222</b>	<b>3,0</b>	<b>1.026.371</b>	<b>31.373.691</b>	<b>3,3</b>

Quelle: dwif 2017, Daten Bundesagentur für Arbeit

## Anhang 16: Definitionen der EBIL-Kennzahlen

<b>Umsatzrendite</b> = $\frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Die Umsatzrentabilität oder -rendite bezeichnet das erzielte Betriebsergebnis, ausgedrückt in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz). Sie wird als Nachweis für die Ertragskraft eines Unternehmens gesehen.
<b>Personalaufwandsquote</b> = $\frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Der Personalaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.
<b>Rohertragsquote</b> = $\frac{\text{Rohertrag}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Der Rohertrag ist definiert als Gesamtleistung (Nettoumsatz) abzüglich Warenaufwand. Die Rohertragsquote drückt den obigen Wert in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) aus. Er dient somit als Nachweis für die Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes.
<b>Zinsaufwandsquote</b> = $\frac{\text{Zinsaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Der Zinsaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.
<b>Abschreibungsquote</b> = $\frac{\text{Abschreibungen}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Die Abschreibungsquote wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.
<b>Investitionsquote</b> = $\frac{\text{Brutto-Anlageinvestitionen}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Die Investitionsquote misst die Brutto-Sachinvestitionen des Geschäftsjahrs an der Gesamtleistung (Nettoumsatz). Erfasst werden die Zugänge des Sachanlagevermögens und der immateriellen Anlagewerte. Sie wird als Nachweis für die Investitionsneigung eines Unternehmens gesehen.
<b>Mietaufwandsquote</b> = $\frac{\text{Miet- und Leasingaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Der Miet- und Leasingaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.
<b>Anlagendeckung</b> = $\frac{\text{Wirtschaftl. Eigenkapital} + \text{langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen + Unterbilanz}} \times 100$	→ Der Anlagendeckungsgrad ist eine Kennzahl zur Beurteilung der finanziellen Stabilität des Unternehmens (fristenkongruente Finanzierung des längerfristig gebundenen Vermögens).
<b>Cash-Flow-Rate</b> = $\frac{\text{Cash-Flow (vor Steuern)}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Der Cash-Flow vor Steuern versteht sich als Summe aus Gewinn, Abschreibungen auf Anlagevermögen und Veränderungen bei Rückstellungen und Wertberichtigungen. Diese Kennzahl drückt die Innenfinanzierungskraft eines Betriebes aus.
<b>Dynamischer Verschuldungsgrad</b> = $\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Cashflow (vor Steuern)}} \times 100$	→ Der dynamische Verschuldungsgrad stellt eine Kennzahl zur Beurteilung der Innenfinanzierungskraft dar. Er wird in Jahren ausgedrückt und gibt somit an, wie lange es dauern würde, bis die Verbindlichkeiten durch den Cash-Flow abbezahlt worden wären.
<b>Eigenkapitalquote</b> = $\frac{\text{Wirtschaftl. Eigenkapitalunterbilanz}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$	→ Als Richtwert wird ein Eigenkapitalanteil von 40 Prozent angenommen, weil dies im Zuge von Finanzierungen eine gebräuchliche Forderung darstellt. Gerade im Gastgewerbe ist zu beobachten, dass die Verbindlichkeiten der Betriebe häufig höher sind als das Anlage- und Umlaufvermögen zusammen.

Quelle: dwif 2017

**Anhang 17: Reale Umsatzentwicklung im niedersächsischen Gastgewerbe**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Niedersachsen</b>						
Gastgewerbe	0,6	-1,3	-1,8	2,9	0,2	-0,4
Beherbergung	1,7	-1,0	-3,3	1,5	1,8	2,1
Gastronomie	-0,1	-1,5	-1,0	3,7	-0,6	-2,0
<b>Schleswig-Holstein</b>						
Gastgewerbe	0,0	-6,9	-3,2	-3,7	8,5	-2,9
Beherbergung	1,2	-7,9	-2,7	-8,8	9,1	-11,8
Gastronomie	-0,6	-6,3	-3,5	0,8	8,1	5,6
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>						
Gastgewerbe	0,2	0,7	0,4	1,5	0,4	3,8
Beherbergung	-0,5	0,3	0,9	3,8	0,6	5,7
Gastronomie	1,6	1,3	-0,6	-3,1	-0,1	0,3
<b>Deutschland</b>						
Gastgewerbe	2,4	0,2	-1,1	1,0	1,6	0,8
Beherbergung	2,4	1,4	-1,2	0,9	2,1	1,9
Gastronomie	2,4	-0,5	-1,0	1,1	1,3	0,2

Quelle: dwif 2017, Daten Statistische Landesämter

**Anhang 18: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich – Tabelle 1**

	2006	2011	2014	2015	2015 1. Quar- til	2015 3. Quar- til	Verände- rung 2006/15	Verände- rung 2014/15
<b>Cash-Flow-Rate</b>								
Beherbergung	14,1	15,2	15,5	15,1	7,4	24,1	1,0	-0,4
Hotels	12,1	13,0	13,5	12,9	6,2	21,0	0,8	-0,6
Hotels garnis	18,8	20,1	20,6	20,7	12,5	31,5	1,9	0,1
Gasthöfe	15,8	17,7	17,3	17,9	11,9	25,6	2,1	0,6
Pensionen	22,5	26,1	28,8	30,7	20,2	36,4	8,2	1,9
Gastronomie	14,0	14,1	14,3	13,0	6,6	21,0	-1,0	-1,3
Restaurant m. herk. Bedienung	14,2	14,9	14,9	14,1	6,9	21,7	-0,1	-0,8
Restaurant m. SB	9,0	8,4	7,7	7,6	4,6	11,9	-1,4	-0,1
Cafés	14,2	13,5	15,2	13,9	8,1	20,0	-0,3	-1,3
Eissalons	16,1	21,9	22,3	22,8	14,4	30,6	6,7	0,5
<b>Umsatzrentabilität</b>								
Beherbergung	6,8	8,6	9,2	8,8	2,1	16,7	2,0	-0,4
Hotels	5,4	6,8	7,4	6,8	1,0	14,3	1,4	-0,6
Hotels garnis	9,3	12,3	13,2	13,9	5,5	23,4	4,6	0,7
Gasthöfe	8,5	11,4	11,8	12,5	6,7	17,9	4,0	0,7
Pensionen	10,5	15,9	17,7	19,8	11,8	28,0	9,3	2,1
Gastronomie	9,6	10,3	10,7	9,4	3,6	16,9	-0,2	-1,3
Restaurant m. herk. Bedienung	9,9	11,0	11,3	10,5	3,8	17,8	0,6	-0,8
Restaurant m. SB	6,3	6,0	5,0	5,1	2,2	9,0	-1,2	0,1
Cafés	8,7	9,4	11,5	9,5	4,0	16,3	0,8	-2,0
Eissalons	11,4	15,6	17,4	17,5	9,0	25,8	6,1	0,1
<b>Rohertragsquote</b>								

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

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

#### Anhang 19: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich – Tabelle 2

	2006	2011	2014	2015	2015 1. Quartil	2015 3. Quartil	Verände- rung 2006/15	Verände- rung 2014/15
<b>Zinsaufwandsquote</b>								
Beherbergung	5,0	3,4	2,4	2,2	0,4	5,2	-2,8	-0,2
Hotels	4,7	3,3	2,2	2,0	0,4	4,9	-2,7	-0,2
Hotels garnis	5,9	3,5	2,8	2,2	0,3	7,6	-3,7	-0,6
Gasthöfe	4,6	3,4	2,4	2,4	0,9	4,1	-2,2	0,0
Pensionen	9,6	6,8	4,5	4,4	2,2	7,6	-5,2	-0,1
Gastronomie	1,8	1,3	0,9	0,8	0,2	2,1	-1,0	-0,1
Restaurant m. herk. Bedienung	1,9	1,4	0,9	0,9	0,3	2,3	-1,0	0,0
Restaurant m. SB	0,7	0,7	0,4	0,4	0,1	0,9	-0,3	0,0

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

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

## Anhang 20: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen Beherbergungsgewerbe nach Bundesländern

	2006	2011	2014	2015	2015 1. Quartil	2015 3. Quartil	Verände- rung 06/15 (ppt)	Verände- rung 14/15 (ppt)
<b>Umsatzrendite</b>								
Niedersachsen	7,6	9,1	10,0	10,0	2,4	17,8	2,4	0,0
Schleswig-Holstein	8,4	10,3	11,8	13,2	1,9	23,6	4,8	1,4
Mecklenburg- Vorpommern	7,3	10,6	12,1	12,5	2,1	19,0	5,2	0,4
Deutschland	6,8	8,6	9,2	8,8	2,1	16,7	2,0	-0,4
<b>Cash-Flow-Rate</b>								
Niedersachsen	15,7	15,8	15,7	16,3	7,9	25,5	0,6	0,6
Schleswig-Holstein	14,6	18,0	18,6	19,0	9,6	32,3	4,4	0,4
Mecklenburg- Vorpommern	17,6	21,9	21,5	21,9	12,4	28,9	4,3	0,4
Deutschland	14,1	15,2	15,5	15,1	7,4	24,1	1,0	-0,4
<b>Eigenkapitalquote*</b>								
Niedersachsen	k. A.	0,8	5,9	8,0	0,0	41,0	7,2	2,1
Schleswig-Holstein	k. A.	6,2	13,3	16,0	0,0	45,1	9,8	2,7
Mecklenburg- Vorpommern	k. A.	9,6	5,4	11,8	0,0	32,3	2,2	6,4
Deutschland	k. A.	3,6	7,7	8,6	0,0	35,9	5,0	0,9
<b>Investitionsquote</b>								
Niedersachsen	1,7	2,5	2,3	2,5	1,1	5,7	0,8	0,2
Schleswig-Holstein	1,7	2,2	1,7	1,6	0,2	6,4	-0,1	-0,1
Mecklenburg- Vorpommern	2,3	3,0	1,8	2,1	0,7	5,9	-0,2	0,3
Deutschland	1,7	2,3	1,9	2,1	0,7	6,3	0,4	0,2
<b>Personalaufwandsquote</b>								
Niedersachsen	25,2	27,8	31,1	32,7	25,3	39,7	7,5	1,6
Schleswig-Holstein	22,1	24,4	25,4	27,4	20,6	36,0	5,3	2,0
Mecklenburg- Vorpommern	20,7	25,2	26,4	27,1	18,9	34,9	6,4	0,7
Deutschland	25,8	27,4	29,1	30,9	23,0	37,8	5,1	1,8

Quelle: dwif 2017, Daten DSV (Sonderauswertung EBIL-Bilanzdaten), \* Veränderung 2011/2015;  
ppt = Prozentpunkte



**Anhang 21: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen Gastronomie nach Bundesländern**

	2006	2011	2014	2015	2015 1. Quartil	2015 3. Quartil	Veränderung 06/15 (ppt)	Veränderung 14/15 (ppt)
<b>Umsatzrendite</b>								
Niedersachsen	10,1	9,7	9,4	9,2	3,9	16,5	-0,9	-0,2
Schleswig-Holstein	10,6	11,2	13,4	15,1	9,1	21,3	4,5	1,7
Mecklenburg-Vorpommern	9,0	9,6	10,0	6,0	1,6	14,9	-3,0	-4,0
Deutschland	9,6	10,3	10,7	9,4	3,6	16,9	-0,2	-1,3
<b>Cash-Flow-Rate</b>								
Niedersachsen	14,5	13,4	14,4	13,2	7,3	20,5	-1,3	-1,2
Schleswig-Holstein	15,2	15,0	17,1	18,8	12,9	24,8	3,6	1,7
Mecklenburg-Vorpommern	16,8	12,8	14,1	12,6	4,7	19,7	-4,2	-1,5
Deutschland	14,0	14,1	14,3	13,0	6,6	21,0	-1,0	-1,3
<b>Eigenkapitalquote*</b>								
Niedersachsen	k. A.	0,0	4,3	4,9	0,0	30,5	4,9	0,6
Schleswig-Holstein	k. A.	0,0	0,0	0,0	0,0	30,8	0,0	0,0
Mecklenburg-Vorpommern	k. A.	8,5	2,9	0,0	0,0	27,6	-8,5	-2,9
Deutschland	k. A.	0,0	0,0	2,7	0,0	30,7	2,7	2,7
<b>Investitionsquote</b>								
Niedersachsen	1,1	1,4	1,2	1,4	0,4	4,1	0,3	0,2
Schleswig-Holstein	0,8	1,0	1,1	1,1	0,2	2,7	0,3	0,0
Mecklenburg-Vorpommern	2,2	1,3	1,6	1,8	0,8	5,3	-0,4	0,2
Deutschland	1,1	1,2	1,2	1,3	0,4	4,0	0,2	0,1
<b>Personalaufwandsquote</b>								
Niedersachsen	26,0	27,9	31,0	32,4	25,6	38,8	6,4	1,4
Schleswig-Holstein	24,8	25,3	26,7	28,3	22,6	34,6	3,5	1,6
Mecklenburg-Vorpommern	25,9	27,6	30,4	30,1	28,7	36,1	4,2	-0,3
Deutschland	25,7	27,2	29,5	31,6	25,7	37,8	5,9	2,1

Quelle: dwif 2017, Daten DSV (Sonderauswertung EBIL-Bilanzdaten), \* Veränderung 2011/2015;  
ppt = Prozentpunkte

## Anhang 22: DEHOGA-Klassifizierung nach Reisegebieten (Anzahl der Betriebe)

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
<b>Niedersachsen*</b>	<b>6</b>	<b>57</b>	<b>509</b>	<b>261</b>	<b>11</b>	<b>844</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>7,1</b>	<b>10,3</b>	<b>10,0</b>	<b>9,8</b>	<b>8,8</b>	<b>9,9</b>
Braunschweiger Land	1	5	18	12	1	37
Grafschaft Bentheim-Emsland-Osnabrücker Land	2	11	47	19	0	79
Hannover-Hildesheim	3	10	58	41	1	113
Harz	0	5	70	35	2	112
Lüneburger Heide	0	5	88	32	2	127
Mittelweser	0	2	20	6	0	28
Nordseeküste/Bremerhaven	0	7	50	37	2	96
Oldenburger Land	0	1	20	3	0	24
Oldenburger Münsterland	0	2	19	11	0	32
Ostfriesische Inseln	0	2	30	29	0	61
Ostfriesland	0	1	28	17	0	46
Untere Elbe-Unterweser	0	1	22	6	0	29
Weserbergland	0	6	45	17	3	71
<b>Deutschland</b>	<b>84</b>	<b>556</b>	<b>5.100</b>	<b>2.668</b>	<b>125</b>	<b>8.533</b>

\*Niedersachsenwerte auf Ebene der Bundesländer werden ohne Bremerhaven ausgewiesen.

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

## Anhang 23: G-Klassifizierung nach Reisegebieten (Anzahl der Betriebe)

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
<b>Niedersachsen*</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>44</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>60</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>33,3</b>	<b>11,3</b>	<b>7,5</b>	<b>7,4</b>	<b>0</b>	<b>8,1</b>
Braunschweiger Land	0	1	1	0	0	2
Grafschaft Bentheim-Emsland-Osnabrücker Land	0	0	6	0	0	6
Hannover-Hildesheim	0	0	2	0	0	2
Harz	0	3	9	1	0	13
Lüneburger Heide	0	0	9	2	0	11
Mittelweser	0	1	0	0	0	1
Nordseeküste/Bremerhaven	1	3	5	0	0	9
Oldenburger Land	0	0	1	0	0	1
Oldenburger Münsterland	0	0	0	0	0	0
Ostfriesische Inseln	0	1	2	0	0	3
Ostfriesland	0	0	0	0	0	0
Untere Elbe-Unterweser	0	0	4	1	0	5
Weserbergland	0	2	5	0	0	7
<b>Deutschland</b>	<b>3</b>	<b>97</b>	<b>584</b>	<b>54</b>	<b>1</b>	<b>739</b>

\*Niedersachsenwerte auf Ebene der Bundesländer werden ohne Bremerhaven ausgewiesen.

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

**Anhang 24: DTV-Klassifizierung nach Reisegebieten (Anzahl der Betriebe)**

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
<b>Niedersachsen*</b>	<b>9</b>	<b>267</b>	<b>3.159</b>	<b>2.446</b>	<b>423</b>	<b>6.304</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>11,7</b>	<b>13,8</b>	<b>13,0</b>	<b>11,3</b>	<b>8,3</b>	<b>11,9</b>
Braunschweiger Land	1	3	24	11	0	39
Grafschaft Bentheim-Emsland-Osnabrücker Land	0	3	153	156	7	319
Hannover-Hildesheim	0	2	37	59	5	103
Harz	1	45	510	340	66	962
Lüneburger Heide	0	31	369	258	26	684
Mittelweser	3	6	58	28	5	100
Nordseeküste/Bremerhaven	1	130	1.041	793	93	2.058
Oldenburger Land	0	1	16	22	1	40
Oldenburger Münsterland	0	1	41	47	17	106
Ostfriesische Inseln	0	29	401	266	122	818
Ostfriesland	2	12	311	277	47	649
Unterelbe-Unterweser	1	2	76	110	18	207
Weserbergland	0	10	128	83	16	237
<b>Deutschland</b>	<b>77</b>	<b>1.930</b>	<b>24.375</b>	<b>21.583</b>	<b>5.091</b>	<b>53.056</b>

\*Niedersachsenwerte auf Ebene der Bundesländer werden ohne Bremerhaven ausgewiesen.

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

**Anhang 25: Themenorientierte Qualitätssiegel nach Reisegebieten**

	Bett+ Bike- Betriebe	Qualitäts- gastgeber „Wander- bares Deutsch- land“	ADAC- Camping- plätze	„i-Marke“- Tourist- Informati- onen	Reisen für Alle
<b>Niedersachsen*</b>	<b>719</b>	<b>74</b>	<b>162</b>	<b>134</b>	<b>107</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>13,4</b>	<b>5,2</b>	<b>14,0</b>	<b>19,6</b>	<b>11,0</b>
Braunschweiger Land	11	1	2	4	2
Grafschaft Bentheim-Emsland-Osnabrücker Land	128	2	17	16	9
Hannover-Hildesheim	32	0	10	4	7
Harz	32	17	18	17	4
Lüneburger Heide	182	22	39	16	22
Mittelweser	69	0	5	5	14
Nordseeküste/Bremerhaven	68	2	28	30	15
Oldenburger Land	14	0	3	5	0
Oldenburger Münsterland	18	0	0	1	3
Ostfriesische Inseln	1	0	2	7	17
Ostfriesland	33	0	12	16	13
Unterelbe-Unterweser	71	10	9	4	1
Weserbergland	61	22	17	12	0
<b>Deutschland</b>	<b>5.348</b>	<b>1.432</b>	<b>1.161</b>	<b>683</b>	<b>975</b>

\*Niedersachsenwerte auf Ebene der Bundesländer werden ohne Bremerhaven ausgewiesen.

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

## Anhang 26: ServiceQualität nach Reisegebieten und Bundesländern

	Stufe I	Stufe II	Stufe III	Insgesamt
<b>Niedersachsen*</b>	<b>289</b>	<b>29</b>	<b>2</b>	<b>320</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>10,6</b>	<b>10,8</b>	<b>3,3</b>	<b>10,4</b>
Braunschweiger Land	31	1	0	32
Grafschaft Bentheim-Emsland-Osnabrücker Land	24	3	1	28
Hannover-Hildesheim	14	2	1	17
Harz	19	4	0	23
Lüneburger Heide	44	4	0	48
Mittelweser	8	0	0	8
Nordseeküste/Bremerhaven	66	5	0	71
Oldenburger Land	5	1	0	6
Oldenburger Münsterland	5	0	0	5
Ostfriesische Inseln	27	3	0	30
Ostfriesland	18	2	0	20
Untere Elbe-Unterweser	10	2	0	12
Weserbergland	33	2	0	35
<b>Deutschland</b>	<b>2.735</b>	<b>268</b>	<b>61</b>	<b>3.064</b>

\*Niedersachsenwerte auf Ebene der Bundesländer werden ohne Bremerhaven ausgewiesen.

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

## Abkürzungen

ADAC:	Allgemeiner Deutscher Automobil-Club e.V.
ADFC:	Allgemeiner Deutscher Fahrrad Club e.V.
BIP:	Bruttoinlandsprodukt
BTW:	Bundesverband der Deutschen Tourismuswirtschaft
DEHOGA:	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
DIHK:	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DSV:	Deutscher Sparkassen Verlag
DTV:	Deutscher Tourismusverband
EBIL:	Einzelbilanzanalyse
EDV:	Elektronische Datenverarbeitung
EU:	Europäische Union
GfK:	Gesellschaft für Konsumforschung
MICE:	Meetings, Incentives, Conventions, Events
ppt:	Prozentpunkte
UNWTO:	World Tourism Organization
YTD:	Year to Date

## Literatur

**Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden:** Tourismus-Destination als Erlebniswelt Leitfaden zur Angebotsinszenierung in Graubünden. Chur, 2012.

**Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend Österreich:** Die Bedeutung von Qualität im österreichischen Tourismus: Eine integrativ-orientierte Analyse und Zusammenführung. Wien, 2012.

**Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) (Hrsg.):** Repräsentative Umfrage TNS Infratest zur Relevanz von Informationsquellen für die Hotelauswahl. 2014.

**Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) (Hrsg.):** DEHOGA-Branchenbericht Herbst 2016. Berlin 2016.

**Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (Hrsg.):** Saisonumfrage Herbst 2016. Berlin 2016.

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

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

**Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr:** Erfolgreich. Nachhaltig.

Zukunftsfest. Tourismus besser gestalten. Strategischer Handlungsrahmen für die Tourismuspolitik auf Landesebene. Hannover, 2015.

**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.

**Sparkassentourismusverband Niedersachsen 2009:** Sparkassen-Tourismusbarometer Niedersachsen 2009. Hannover 2009.

**TravelTalk:** Hotelbewertungen verlieren an Bedeutung“ – Interview mit Axel Jockwer. Ausgabe 19/20, 2017.

Werkschau DestinationCamp 2016.

**UNWTO:** World Tourism Barometer Volume 15. Madrid 2017

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

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

## Expertengespräche

ADFC Bett+Bike Service GmbH, Wolfram Hinnenthal, 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, Hauptgeschäftsführerin

Deutscher Wanderverband e. V., Ute Dicks, Geschäftsführerin

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

## **Teilnehmer(innen) Ideen-Workshop „Qualität“**

Deutscher Tourismusverband e.V., Claudia Gilles, Hauptgeschäftsführerin

Hotel Travel Charme Strandidyll, Julia Schneider, Leiterin Marketing

Kur- und Tourismus GmbH Zingst, Anne Crämer, Marketingleitung

Sachsen Tourismus Marketing GmbH, Matthias Gilbrich, Leiter Marktforschung und Unternehmensentwicklung

TourismusMarketing Niedersachsen GmbH, Carolin Ruh, Geschäftsführerin

Tourismusverband Sachsen-Anhalt e.V. (LTV), Kristin Rudolph, Projektleiterin Qualitätstourismus

Tourismusverband Seenland Oder-Spree e.V., Sandra Ziesig, Marketingleiterin & Onlinemarketing und Qualitätsmanagement

TrustYou GmbH, Maurice Sausse, Account Manager Strategic Partnerships

Welterberegion Wartburg Hainich e.V., Sandra Czerniak, Qualitätsmanagement

## **Internet**

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

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

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

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

<http://brancheninfo.sauerland.com>

[www.dehoga-bundesverband.de/](http://www.dehoga-bundesverband.de/)

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

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

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

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

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

<http://ec.europa.eu>

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

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

[www.going-cuckoo.com](http://www.going-cuckoo.com)

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

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

[www.ihg-presse.de](http://www.ihg-presse.de)

[www.heideregioen-uelzen.de](http://www.heideregioen-uelzen.de)

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

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

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

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

[www.ihk-arnsberg.de](http://www.ihk-arnsberg.de)

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

<https://international.switzerlandtravelacademy.ch>

<http://kinderferienland-zertifizierung.de>

<http://label-online.de>

<https://meandallhotels.com>

[www.museum-folkwang.de](http://www.museum-folkwang.de)

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

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

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

[www.reiseland-niedersachsen.de](http://www.reiseland-niedersachsen.de)

[www.schloss-dankern.de](http://www.schloss-dankern.de)

[www.serengeti-park.de](http://www.serengeti-park.de)

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

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

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

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

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

[www.torfhaus-harzresort.de](http://www.torfhaus-harzresort.de)

<http://tourismus.cuxhaven.de>

<http://tourismus.niederoesterreich.at>

<http://tourismus2020.at>

[www.tourismuspartner-niedersachsen.de](http://www.tourismuspartner-niedersachsen.de)

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

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

## Impressum

**Herausgeber:** Sparkassenverband Niedersachsen

Schiffgraben 6-8  
30159 Hannover  
Telefon: (0511) 36 03-0  
Telefax: (0511) 36 03-680  
Internet: [www.svn.de](http://www.svn.de)

Kerstin Peters

**Ansprechpartner:** Volkmar Jaath, Sparkassenverband Niedersachsen

Telefon: (0511) 36 03-616  
E-Mail: [volkmar.jaath@svn.de](mailto:volkmar.jaath@svn.de)

**Bearbeitung:**

dwif-Consulting GmbH  
dwif – Büro München  
Sonnenstraße 27  
80331 München  
Telefon: (089) 23 70 28 9-0  
Telefax: (089) 23 70 28 99  
E-Mail: [info@dwif.de](mailto:info@dwif.de)  
Internet: [www.dwif.de](http://www.dwif.de)

dwif-Consulting GmbH  
dwif – Büro Berlin  
Marienstraße 19/20  
10117 Berlin  
(030) 75 79 49-0  
(030) 75 16 51 0  
[info-berlin@dwif.de](mailto:info-berlin@dwif.de)

**Ansprechpartner:** Lars Bengsch, dwif-Consulting GmbH

Telefon: (089) 23 70 28 9-11  
E-Mail: [l.bensch@dwif.de](mailto:l.bensch@dwif.de)

**Nachweis Titelbild** Robert Kneschke, [fotolia.com](http://fotolia.com)

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.