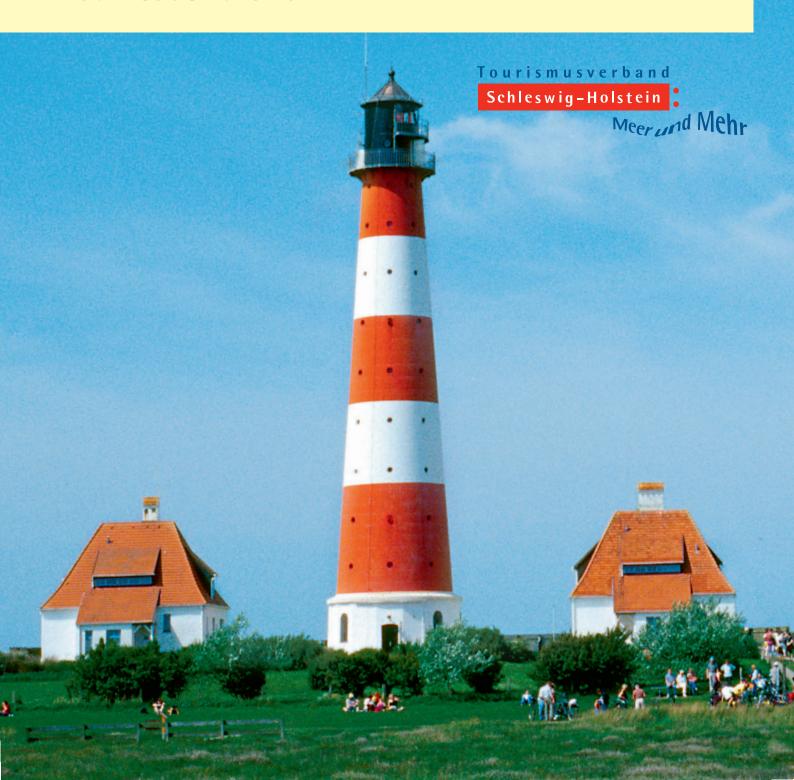


# Finanzgruppe

Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein

Sparkassen-Tourismusbarometer Jahresbericht 2011



#### **Beirat**

Der Beirat des Sparkassen-Tourismusbarometers trifft sich mindestens zweimal pro Jahr. Er diskutiert die aktuellen Ergebnisse und legt die jährlich wechselnden Branchenthemen fest.

#### Volker Popp,

Tourismusverband Schleswig-Holstein e. V. (TV SH)

**Prof. Dr. Mathias Feige,** dwif-Consulting GmbH

#### Martin Hamm,

Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein

#### Dr. Catrin Homp,

Tourismusverband Schleswig-Holstein e. V. (TV SH)

#### Katja Lauritzen,

Ostsee-Holstein-Tourismus e. V.

#### Dirk Nicolaisen,

Industrie- und Handelskammer zu Flensburg

#### Michael Reidl,

Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein

#### Markus Seibold,

dwif-Consulting GmbH

# Claus-Jürgen Andresen,

Nord-Ostsee Sparkasse

#### Hans-Ingo Gerwanski,

Sparkasse Holstein

#### Constanze Höfinghoff,

Nordsee-Tourismus-Service GmbH

#### Hans Walter Kölling,

DEHOGA Schleswig-Holstein e. V.

#### Prof. Dr. Martin Lohmann,

Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa GmbH (N.I.T.)

#### Thorsten Quiel,

Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein

#### **Christian Schmidt**,

Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein GmbH (TASH)

#### Axel Schwiegershausen,

Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein

#### Vorwort

#### Liebe Touristiker.

wer an Urlaub in Schleswig-Holstein denkt, hat ein Bild von Sommer, Sonne, Wind und Wellen vor Augen. So schön kann es im Norden tatsächlich sein – aber das ist natürlich längst nicht alles. Gerade der Naturtourismus, Wanderungen zu Fuß und mit dem Fahrrad, Wassersport und Kulturtouren sorgen für Begeisterung bei unseren Feriengästen. Die danken es mit langjähriger Treue und "schwören" auf ihr Urlaubsland zwischen den Meeren.

Damit Schleswig-Holstein auch künftig ein attraktives Reiseziel bleibt, müssen die Touristiker im Land am Ball bleiben. Eine besonders wichtige Hilfe ist dabei das Sparkassen-Tourismusbarometer, das seit 2002 aktuelle Trends und Themen liefert und den Benchmark-Prozess im Tourismus vorantreibt.

In diesem Jahr ist die "Organisation und Finanzierung des öffentlichen Tourismus" das Leitthema in allen neun am Sparkassen-Tourismusbarometer teilnehmenden Bundesländern. Die angespannte kommunale Finanzlage und die erwarteten Umbrüche bei der öffentlichen Förderung stellen die Tourismuswirtschaft vor die Herausforderung, Alternativen in der Kofinanzierung zu finden. Der vorliegende Bericht liefert dafür Daten, Beispiele und Lösungsvorschläge.

Außerdem liegen erstmals belastbare Zahlen über die tourismusinduzierten Steuereinnahmen vor, mit denen die herausragende wirtschaftliche Bedeutung der Tourismuswirtschaft in unserem Land weiter untermauert wird. So generierte der Schleswig-Holstein-Tourismus allein im Jahr 2010 ein Steueraufkommen von 844 Millionen Euro das über die verschiedenen Steuerarten in die Kassen von Bund, Land und Gemeinden floss. Wenn Sie mehr wissen wollen, lesen Sie einfach weiter.

Wir hoffen, dass Ihnen das Sparkassen-Tourismusbarometer viele Informationen und Anregungen für Ihre Arbeit liefert und Sie motiviert, sich weiterhin mit Freude und Ideenreichtum für das Urlaubsland Schleswig-Holstein zu engagieren.

Reinhard Boll

Präsident des Sparkassen- und Giroverbandes für Schleswig-Holstein

Rechard John

Volker Popp

Vorsitzender des Tourismusverbandes Schleswig-Holstein e. V.

# Inhaltsverzeichnis

I	EINFÜHRUNG	6
II	SCHLESWIG-HOLSTEIN-TOURISMUS IM WETTBEWERBSVERGLEICH	7
1	Rahmenbedingungen und Stimmung	7
2	Touristische Nachfrage	9
2.1	Gäste und Übernachtungen	9
2.2	Marktanteile der Betriebstypen	14
2.3	Tourismusintensität und Saisonalität	17
3	Touristisches Angebot	20
3.1	Kapazitäten im Beherbergungsgewerbe	20
3.2	Betriebsstrukturen und Auslastung	22
4	Sonderauswertung: Tourismus in ausgewählten Städten Schleswig-Holsteins	26
5	Herkunftsstruktur der Gäste	30
5.1	Gäste aus dem Ausland	30
5.2	Gäste aus dem Inland	32
Ш	GASTGEWERBE UND FREIZEITWIRTSCHAFT IN SCHLESWIG-HOLSTEIN	34
1	Touristische Wetterstationen	34
1.1	Methodische Grundlagen	34
1.2	Besucherentwicklung nach Einrichtungstypen in Schleswig-Holstein	36
1.3	Bundesländer im Vergleich	42
1.4	Sonderanalyse: Besucherentwicklung von Spaßbädern und Thermen	45
2	Wirtschaftliche Situation des Gastgewerbes	49
2.1	Entwicklung von Umsatz, Insolvenzen und Beschäftigung	49
2.2	Betriebswirtschaftliche Situation von Kreditnehmern der Sparkassen (anonymisiert)	53
3	Qualität der Betriebe	65
3.1	Klassifizierungen nach DEHOGA und Deutschem Tourismusverband	65
3.2	Themenlabel	68
3.3	ServiceQualität Deutschland	72
3.4	Online-Reputation der Hotelbetriebe	73
IV	ORGANISATION UND FINANZIERUNG IM ÖFFENTLICHEN TOURISMUS	74
1	Einführung	74
2	Organisation	75
2.1	Organisationsstrukturen	75
2.2	Aufgaben	84
2.3	Wettbewerbsfähigkeit touristischer Organisationen	89
2.3.1	Kriterien	90

2.3.2	Bewertungsmaßstäbe und ihre Anwendung	94
3	Finanzierung	99
3.1	Ressourcen der regionalen und lokalen Tourismusorganisationen	100
3.1.1	Finanzausstattung	100
3.1.2	Personalausstattung	108
3.2	Tourismusfinanzierung und Kommunalfinanzen	111
3.2.1	Ausgangssituation und methodische Grundlagen	112
3.2.2	Steuerliche Effekte aus dem Tourismus für Schleswig-Holstein	114
3.2.3	Ergebnisse der Modellorte	115
3.3	Hebel zur Sicherung der Finanzierung	123
3.3.1	Erhöhung der Wirtschaftlichkeit	123
3.3.2	Ausschöpfung vorhandener Finanzierungsinstrumente	127
3.3.3	Alternative Möglichkeiten zur Finanzierung	131
3.3.4	Fördermittel erschließen	135
4	Zusammenfassung	140
Anhang		142
Literatur		162
Impressu	m	165

# I EINFÜHRUNG

Das Sparkassen-Tourismusbarometer Schleswig-Holstein existiert seit Januar 2002. Träger sind der Sparkassenund Giroverband für Schleswig-Holstein (SGVSH) sowie der Tourismusverband Schleswig-Holstein e. V. (TVSH). Es wird wissenschaftlich betreut und durchgeführt von der dwif-Consulting GmbH.

#### Ziele

Ziel des Sparkassen-Tourismusbarometers<sup>1</sup> ist die kontinuierliche problemorientierte Beobachtung der Tourismusentwicklung in Schleswig-Holstein und seinen Reisegebieten. Das Sparkassen-Tourismusbarometer wird auch in Ostdeutschland, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz und im Saarland zur Marktforschung eingesetzt. Diese "regionalen" Barometer werden auf Bundesebene durch das Sparkassen-Tourismusbarometer Deutschland ergänzt.

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

#### Das Sparkassen-Tourismusbarometer ...

- ermöglicht durch den Einsatz eines jährlich gleichbleibenden Datensets strukturelle, (über-)regionale Vergleiche und Einschätzungen zur Angebots- und Nachfrageentwicklung des Tourismus in den einzelnen Bundesländern und Regionen.
- schließt wesentliche Informationslücken der amtlichen Tourismusstatistik.
- stellt die Ergebnisse der "Fremdabhebungen an Geldautomaten der Sparkassen" als Marktforschungsquelle für die Herkunftsstruktur der Inlandsgäste in den Regionen zur Verfügung.
- bietet als einziges Marktforschungsinstrument Informationen zum Markterfolg unterschiedlichster touristischer Freizeiteinrichtungen, der sogenannten touristischen Wetterstationen.
- analysiert anonymisiert die aktuelle wirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen.
- gibt einen Überblick über das aktuelle Qualitätsniveau der Betriebe in Schleswig-Holstein.
- fokussiert j\u00e4hrlich wechselnd aktuelle Branchenthemen, die der Beirat² des Sparkassen-Tourismusbarometers festlegt. Das Sparkassen-Tourismusbarometer 2011 befasst sich mit der Organisation und Finanzierung im \u00f6fentlichen Tourismus.

Abb. 1: Module des Sparkassen-Tourismusbarometers



Quelle: dwif 2011

www.sparkassen-tourismusbarometer.de und www.sparkassen-tourismusbarometer-sh.de

vgl. Verzeichnis der Beiratsmitglieder

#### II SCHLESWIG-HOLSTEIN-TOURISMUS IM WETTBEWERBSVERGLEICH

#### 1 Rahmenbedingungen und Stimmung

#### Zusammenfassung:

- Der Tourismus befindet sich nach der Krise wieder im Aufschwung. Das Jahr 2010 übertraf mit einer neuen Bestmarke sogar deutlich die verhaltenen Erwartungen (Welt +7 %, Europa +3 %). Deutschland erwies sich dabei im europäischen Vergleich als sehr stabil. Die weltweiten Prognosen für 2011 stimmen weiterhin optimistisch: +4 bis +5 %.
- Intensive Marketingbemühungen und die günstige Lage der Feier- sowie Ferientage erzeugen auch bei den Touristikern der Orte und Regionen in Schleswig-Holstein positive Erwartungen an die Tourismusentwicklung 2011.

#### Welttourismus erreicht neue Bestmarke

Der Tourismus war 2010 geprägt durch den erfreulichen Konjunkturaufschwung der Weltwirtschaft nach dem Krisenjahr 2009. Dadurch konnten sich die internationalen Ankünfte stärker als erwartet erholen. Mit einem Wachstum von knapp 7 % wurde 2010 eine neue Bestmarke erreicht: 935 Millionen Ankünfte weltweit. Der positive Trend zeigte sich in allen Regionen. Während Asien (+13 %), der Mittlere Osten (+14 %), Amerika (+7 %) und Afrika (+6 %) die Ergebnisse des Vorkrisenjahres 2008 übertreffen konnten, hat lediglich der Europa-Tourismus dieses Niveau noch nicht wieder erreicht (2010/2009 +3 %; 2010/2008 -8 %). Hier blieben die Wetterkapriolen des Jahres 2010 und die Aschewolke des isländischen Vulkans Eyjafjallajökull nicht ohne Auswirkungen.<sup>3</sup>

#### Deutschland als Gewinner im Europa-Vergleich

Im Gegensatz zu den meisten anderen europäischen Ländern erwies sich der Tourismus in Deutschland erstaunlich krisenresistent. Mit einem Übernachtungsplus von 3,2 % gegenüber 2009 und 2,9 % gegenüber 2008 konnte Deutschland 2010 gestärkt aus der Krise hervorgehen. Die gute Positionierung im Europa-Vergleich verdankt der Deutschland-Tourismus vor allem seinen ausgeprägten Stärken:

- Starker Inlandstourismus: Der große Inlandsmarkt sowie der Trend zum Urlaub im eigenen Land wirken in der Krise stabilisierend. Die Abhängigkeit von ausländischen Quellmärkten ist geringer als in anderen Ländern.
- Große Angebotsvielfalt: Deutschland kann ein breites Spektrum touristischer Themen und Motive abdecken.
   Die Vielzahl unterschiedlicher Destinationstypen ist dabei von entscheidender Bedeutung.
- Gutes Preis-Leistungsverhältnis: Deutschland ist kein teures Reiseland. Beim europäischen Ranking der Hotelzimmerpreise landen deutsche Betriebe im Mittelfeld. Gleichzeitig ist die Zufriedenheit der Gäste hoch.
- Internationaler Geschäftstourismus: In die Businesswelt kehrt die Normalität zurück, der Geschäftsreisemarkt zieht wieder an. Deutschland als Top-Adresse für Messen, Kongresse und Veranstaltungen profitiert davon.<sup>4</sup>

#### Wachstum hält 2011 weiter an

Die Zahl der internationalen Ankünfte wird nach Einschätzung der World Tourism Organization (UNWTO) auch 2011 weiter ansteigen, wenn auch moderater als 2010. Die Wachstumsprognosen bewegen sich zwischen 4 und 5 %. Auch die Urlaubsplanungen der Deutschen stimmen optimistisch: Für Reisen im Sommer 2011 verzeichnen

<sup>3</sup> UNWTO 2011

<sup>4</sup> DTV/DSGV 2011

die deutschen Reisebüros bislang Umsatzsteigerungen von 18 %. Für Buchungen innerhalb Deutschlands stiegen die Umsätze bislang sogar noch deutlicher (+45 %).<sup>5</sup>

#### Touristiker in Schleswig-Holstein blicken zuversichtlich in die Zukunft

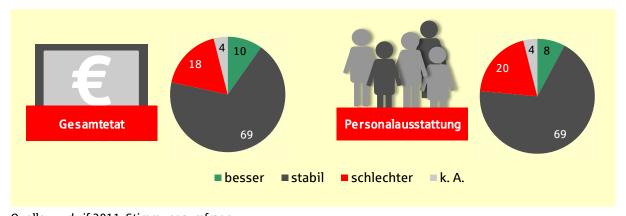
Die Beurteilung der Tourismusentwicklung in den vergangenen Wintermonaten November 2010 bis Februar 2011 fiel aus Sicht der schleswig-holsteinischen Touristiker<sup>6</sup> relativ zurückhaltend aus. Insbesondere der frühe Wintereinbruch trübte die Stimmung – vor allem im Hinblick auf den Tagestourismus. Was die Erwartungen an die kommenden Frühlings- und Sommermonate betraf, blickten die Touristiker zum Zeitpunkt der Befragung tendenziell etwas zuversichtlicher in die Zukunft. Ein eindeutiger Trend war aber nicht zu erkennen. Die Anteile der Touristiker mit steigenden Erwartungen und derjenigen, die von gleichbleibenden Zahlen ausgehen, hielten sich sowohl bei den Übernachtungen (jeweils 48 %) als auch beim Tagestourismus (jeweils 44 %) die Waage. Als Gründe für steigende Erwartungen wurden vor allem verstärkte Marketingmaßnahmen genannt. Auch die Hoffnung auf bessere Witterungsbedingungen – insbesondere während der später liegenden Osterferien – stimmte viele Touristiker optimistisch.

#### Stabile Finanz- und Personalsituation erwartet

Die Mehrheit der schleswig-holsteinischen Touristiker ging von einer stabilen finanziellen und personellen Ausstattung ihrer Organisation im Jahr 2011 aus. Allerdings kündigte jeweils ein Fünftel an, das Jahr in dieser Hinsicht unter schlechteren Bedingungen bestreiten zu müssen. >> Abb. 2

Mehr zum Thema Organisation und Finanzierung in Bezug auf den Tourismus in Schleswig-Holstein lesen Sie auch im aktuellen Branchenthema (Kapitel IV).

Abb. 2: Erwartungen Gesamtetat und Personalbestand 2011 – in % –



Quelle: dwif 2011, Stimmungsumfrage

UNWTO 2011, GfK Retail und Technology 2011

Im Zuge des Sparkassen-Tourismusbarometers wurde im Februar 2011 via Internet eine Stimmungsumfrage der örtlichen und regionalen Touristiker in den Barometer-Bundesländern durchgeführt. In Schleswig-Holstein lag die Beteiligung bei 70 % (49 von 70 Befragten). Die hier abgebildeten Ergebnisse stellen nur eine Auswahl dar. Zukünftig soll die Befragung dreimal jährlich durchgeführt werden, um auch unterjährig ein Stimmungsbild des Tourismus zu erhalten und auf kurzfristige Entwicklungen stärker eingehen zu können.

#### 2 Touristische Nachfrage

#### Vergleichbarkeit der Daten deutlich verbessert

Im Jahresbericht 2010 war die Interpretation der Daten aufgrund der umfangreichen Neustrukturierung der amtlichen Beherbergungsstatistik zum Teil erheblich eingeschränkt. In diesem Jahr sind die ausgewiesenen Zahlen jedoch uneingeschränkt vergleichbar. Grund dafür ist die fast vollständig abgeschlossene Integration des Betriebstyps Camping. Nur einige Länder befinden sich noch in der Umstellung; in diesen Fällen sind die Daten entsprechend gekennzeichnet.

#### 2.1 Gäste und Übernachtungen

#### Zusammenfassung:

- Schleswig-Holstein erzielte 2010, wie fast alle deutschen Bundesländer, einen Übernachtungszuwachs. Dieser lag jedoch deutlich unter den bundesweiten Wachstumsraten. Auch auf regionaler Ebene verlief die Entwicklung positiv wenn auch unterhalb des Bundestrends. Dennoch war sie in Schleswig-Holstein besser als in anderen deutschen Küstenregionen, die vielfach Verluste hinnehmen mussten.
- Die ausländische Nachfrage nahm 2010 in ganz Deutschland wieder Fahrt auf. Die Verluste des Krisenjahres 2009 konnten in allen Bundesländern aufgeholt werden. In Schleswig-Holstein entfaltete die Entwicklung im Incoming-Tourismus sogar eine leicht überdurchschnittliche Dynamik. Im Bundesvergleich blieb der Anteil der ausländischen Übernachtungen jedoch gering.

#### Positive Entwicklung in den Bundesländern überwiegt

Zu der positiven Gesamtentwicklung im Deutschland-Tourismus 2010 (Übernachtungen +3 %) trugen fast alle Bundesländer bei:

- In Schleswig-Holstein entwickelte sich die Nachfrage zwar ebenfalls positiv, blieb jedoch in der Dynamik deutlich hinter dem Bundesdurchschnitt zurück (+0,6 %).
- Die stärksten Zuwächse erzielten einmal mehr die Stadtstaaten Bremen, Berlin und Hamburg mit Steigerungsraten um 10 %.
- Die volumenstärksten Bundesländer Bayern und Baden-Württemberg legten 2010 eher moderat zu, auch hier blieben die Zuwächse unter 4 %. Nordrhein-Westfalen hingegen – volumenmäßig auf Rang drei im Bundesländervergleich – profitierte von dem Titel des Ruhrgebietes als Europäische Kulturhauptstadt RUHR.2010 sowie dem wieder anziehenden Geschäftsreisetourismus (+4,7 %).
- Nur zwei Bundesländer mussten Verluste hinnehmen: Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen, die noch im Vorjahr – trotz Krise – vergleichsweise hohe Zuwächse verzeichnet hatten. >> Abb. 3 und Anhang 1

Nachfrageentwicklung in Schleswig-Holstein positiv, aber stark unterdurchschnittlich

Die teils hohen Übernachtungsrückgänge des Jahres 2009 konnten vielerorts wieder aufgeholt werden. Nur das Saarland und Baden-Württemberg erreichten 2010 nicht das Niveau des Vorkrisenjahres 2008. Schleswig-Holstein hatte – wie die benachbarten Küstenbundesländer Mecklenburg-Vorpommern und Niedersachsen – selbst 2009 im Gegensatz zu vielen anderen Ländern von der starken Inlandsnachfrage profitieren und Verluste vermeiden können. Somit lag die Zahl der Übernachtungen 2010 hier 2,5 % über dem Niveau von 2008, in Niedersachsen sogar knapp 5 % darüber.

#### Schleswig-holsteinische Regionen mit leichten Zuwächsen

Drei schleswig-holsteinische Reisegebiete erzielten 2010 Übernachtungszuwächse, wenn auch nur sehr leichte:

- Im Übrigen Binnenland fiel das Wachstum mit über 1 % am stärksten aus. Auch im Langfristvergleich zeigte sich hier die höchste Dynamik (2010 ggü. 2005: +12 %).
- An den beiden Küsten entwickelte sich die Nachfrage moderater, wobei die Ostsee (+0,9 %) etwas stärker zulegte als die Nordsee (+0,3 %). Im Vergleich zu 2005 gewann jedoch die Nordsee (+10 %) mehr Übernachtungen hinzu als die Ostsee (+8 %).
- Die Holsteinische Schweiz verlor 2010 als einziges Reisegebiet in Schleswig-Holstein (-1,5 %) und blieb auch langfristig hinter der Entwicklung der anderen Regionen zurück (+7 %). >> Abb. 3 und Anhang 3

Küsten 2010: Plus in Schleswig-Holstein, Minus für Mecklenburg-Vorpommern und Niedersachsen

Im Vergleich zu den anderen deutschen Küstenregionen, die in fast allen Fällen Verluste meldeten, ragen die schleswig-holsteinischen Reisegebiete 2010 sehr positiv heraus. Am schlimmsten erwischte es die Küsten in Mecklenburg-Vorpommern mit Rückgängen um 2 %. Aber auch die niedersächsische Nordseeküste und die Ostfriesischen Inseln verzeichneten leicht rückläufige Übernachtungszahlen. >> Abb. 3 und Anhang 3

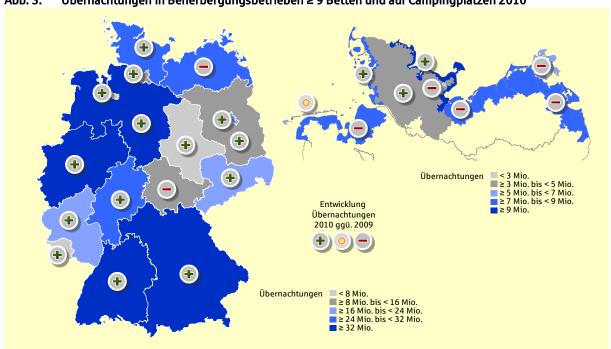


Abb. 3: Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben ≥ 9 Betten und auf Campingplätzen 2010

Quelle: dwif 2011, Daten Statistische Landesämter

#### Incoming-Tourismus als treibende Kraft

Die Übernachtungen der ausländischen Gäste (+10 %) entwickelten sich in Deutschland 2010 deutlich dynamischer als die der inländischen Gäste (+2 %), was zu einem großen Teil auf die starken Einbrüche im Incoming-Tourismus infolge der Wirtschaftskrise 2009 zurückzuführen ist. Dank der hohen Zuwächse konnten fast alle Bundesländer die krisenbedingten Verluste wiedergutmachen und das hohe Niveau von 2008 sogar übertreffen. Die stärksten Zuwächse erzielten Berlin und Brandenburg (jeweils +14 %). >> Tab. 1

Ausländerübernachtungen stabilisieren den Schleswig-Holstein-Tourismus.

Schleswig-Holstein erreichte ebenfalls hohe, leicht überdurchschnittliche Wachstumsraten (+10,2 %), die die Dynamik im Binnentourismus (+0,1 %) weit überschritten. Auch im langfristigen Vergleich legten die Übernachtungen der ausländischen Gäste (2010 ggü. 2005 +28 %) stärker zu als die der inländischen Gäste (+8 %). Dabei verlief die Entwicklung des Incoming-Tourismus in den Regionen sehr unterschiedlich:

- Das höchste Wachstum verzeichnete die schleswig-holsteinische Ostsee (+12 %), was jedoch vor allem auf die starken Einbrüche im Vorjahr zurückgeht. Insofern blieb die langfristige Entwicklung (+18 %) hinter derjenigen der anderen Regionen zurück. Ähnliche Tendenzen sind an der Mecklenburgischen Ostseeküste und in Vorpommern zu erkennen, die ebenfalls die hohen Verluste aus 2009 mit einem überdurchschnittlichen Wachstum in 2010 teilweise ausglichen (+12 % beziehungsweise +13 %).
- Die Nordsee blieb weiter auf Erfolgskurs: Mit 8 % mehr ausländischen Übernachtungen knüpfte die Weltnaturerberegion an die hohen Steigerungsraten der Vorjahre an und schloss mit dem höchsten Langzeitplus im Küstenvergleich ab (+65 % seit 2005).
- Die Regionen im Binnenland entwickelten sich weniger dynamisch, mit Zuwächsen von knapp 8 % (Übriges Binnenland) beziehungsweise 5 % (Holsteinische Schweiz) jedoch besser als andere Küstenreisegebiete wie Rügen/Hiddensee oder die niedersächsische Nordsee. >> Abb. 4

#### Niedriger Anteil ausländischer Gäste in Schleswig-Holstein

In Schleswig-Holstein ist die Bedeutung des Incoming-Tourismus deutlich geringer als im bundesweiten Durchschnitt: In Deutschland werden 16 % der Übernachtungen von Ausländern getätigt, in Schleswig-Holstein beträgt der Anteil nur 6 %. Dabei gibt es im Ländervergleich deutliche Unterschiede:

- Das benachbarte Mecklenburg-Vorpommern weist vor Schleswig-Holstein im deutschlandweiten Vergleich die niedrigsten Ausländeranteile an den Übernachtungen auf. Beide Küstenbundesländer sind vorrangig beliebte Urlaubsziele der inländischen Gäste.
- Bundesländer, die über eine hohe Dichte an kulturtouristischen Sehenswürdigkeiten verfügen (zum Beispiel Sachsen) oder in der geografischen Nähe zu wichtigen Quellmärkten liegen (zum Beispiel Rheinland-Pfalz, Saarland) verfügen über deutlich höhere Anteile.
- Die höchsten Ausländeranteile an den Übernachtungen verzeichnen die Städtedestinationen sowie Bundesländer mit einer hohen Städtedichte. >> Tab. 1

Ostsee mit dem höchsten Anteil ausländischer Übernachtungen im Küstenvergleich.

Im Übrigen Binnenland haben die ausländischen Gäste die größte Bedeutung: über 10 % der Übernachtungen werden von ihnen getätigt. Erklärungsansätze bietet der Geschäftstourismus im Nordraum Hamburgs sowie entlang des Nord-Ostsee-Kanals. An der Ostsee ist der Anteil mit knapp 8 % ebenfalls sehr hoch. Hier sind vor

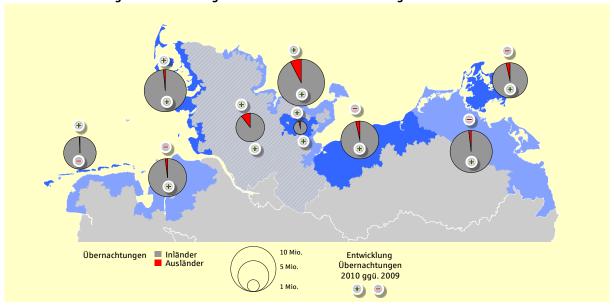
allem die großen Städte entlang der Küste für ausländische Urlauber, Durchreisende und Geschäftstouristen interessant, allen voran Kiel, Lübeck und Flensburg. Damit führt die schleswig-holsteinische Ostsee weit vor allen anderen Küstenregionen, deren Werte zwischen 1 % und 4 % liegen. Der Anteil ausländischer Übernachtungen an der Nordsee beträgt lediglich 1,5 %, wenn auch mit stark steigender Tendenz. >> Abb. 4

Tab. 1: Übernachtungen von In- und Ausländern in Beherbergungsbetrieben ≥ 9 Betten und auf Campingplätzen nach Bundesländern 2010

	Inländer Ausländer (Tsd.) (Tsd.)			Anteile am Bundesland insgesamt 2010 (%)		Entwicklung 2010/2009 (%)		
	2009	2010	2009	2010	Inländer	Ausländer	Inländer	Ausländer
Deutschland	313.913,6	320.023,6	54.823,7	60.310,5	84,1	15,9	1,9	10,0
Baden-Württemberg	35.057,3	35.494,6	7.359,5	8.020,4	81,6	18,4	1,2	9,0
Bayern	63.043,5	64.404,3	12.151,7	13.472,2	82,7	17,3	2,2	10,9
Berlin	11.414,4	12.288,5	7.457,5	8.507,2	59,1	40,9	7,7	14,1
Brandenburg	9.588,7	9.934,9	663,3	755,2	92,9	7,1	3,6	13,8
Bremen	1.248,1	1.418,9	391,0	393,9	78,3	21,7	13,7	0,7
Hamburg	6.535,0	7.094,3	1.655,1	1.852,3	79,3	20,7	8,6	11,9
Hessen	21.986,8	22.707,0	4.941,2	5.443,4	80,7	19,3	3,3	10,2
Mecklenburg-Vorpommern	27.616,9	26.822,8	804,4	847,0	96,9	3,1	-2,9	5,3
Niedersachsen	34.793,4	35.373,5	2.797,8	3.105,5	91,9	8,1	1,7	11,9
Nordrhein-Westfalen	32.771,6	33.874,7	7.451,1	8.235,0	80,4	19,6	3,4	10,5
Rheinland-Pfalz	14.898,5	15.177,7	5.241,0	5393,4	73,8	26,2	1,9	2,9
Saarland	1.906,3	1.998,0	212,2	230,2	89,7	10,3	4,8	8,5
Sachsen	14.821,5	15.169,6	1.443,0	1.606,2	90,4	9,6	2,3	11,3
Sachsen-Anhalt	6.307,5	6.383,3	435,6	473,8	93,1	6,9	1,2	8,8
Schleswig-Holstein	23.042,3	23.063,1	1277,0	1.407,2	94,2	5,8	0,1	10,2
Thüringen	8.881,7	8.818,5	542,2	567,8	94,0	6,0	-0,7	4,7

Quelle: dwif 2011, Daten Statistische Landesämter

Abb. 4: Übernachtungen von Ausländern in Beherbergungsbetrieben ≥ 9 Betten und auf Campingplätzen in den Reisegebieten Schleswig-Holsteins und anderen Küstenregionen 2010



Quelle: dwif 2011, Daten Statistische Landesämter

#### In Schleswig-Holstein bleiben die Gäste länger

Die Aufenthaltsdauer von Touristen in Deutschland sinkt. Blieben die Gäste 2001 noch länger als 3 Tage an ihrem Reiseziel, beträgt der Wert mittlerweile nur noch 2,7 Tage. Hier schlägt der anhaltende Trend zu mehreren kurzen (Urlaubs-)Reisen zu Buche. In Schleswig-Holstein ist der Rückgang besonders deutlich zu spüren: Die Aufenthaltsdauer sank in den letzten zehn Jahren von 4,9 auf 4,1 Tage.

Nordsee mit einer der längsten Aufenthaltsdauern in Deutschland, Tendenz aber stark rückläufig

Tendenziell sind die Gäste in Schleswig-Holstein länger vor Ort als in vielen anderen Bundesländern. Die Aufenthaltsdauer liegt mit über 4 Tagen deutlich oberhalb des Bundesdurchschnitts. Nur Mecklenburg-Vorpommern weist geringfügig höhere Werte auf.

- Am längsten bleiben die Gäste an den Küsten als klassischen Urlaubsregionen: So nimmt die schleswigholsteinische Nordsee mit 6 Tagen Platz zwei im bundesweiten Regionsvergleich ein, höhere Werte verzeichnen nur die Ostfriesischen Inseln (6,5 Tage). Allerdings fallen hier auch die Veränderungen am stärksten aus:
   -1,5 Tage seit 2001 für die Nordsee, -1,3 Tage für die Ostfriesischen Inseln.
- Bemerkenswert ist die vergleichsweise niedrige Aufenthaltsdauer an der Ostsee. Aufgrund der Bedeutung des Städtetourismus und Durchreiseverkehrs werden hier durchschnittlich nur knapp 4 Übernachtungen an einem Ort getätigt. Im Küstenvergleich entspricht dies – gemeinsam mit der Mecklenburgischen Ostseeküste – dem niedrigsten Wert. Und die Tendenz ist weiter stark rückläufig (-0,8 Tage seit 2001).
- Die Holsteinische Schweiz weist mit 4,6 Tagen eine deutlich längere Verweildauer auf als die Ostsee und ist im Langfristvergleich durch eine höhere Stabilität gekennzeichnet. Vor allem die vielen, oftmals mehrwöchigen, Klinikaufhalte lassen den Wert stark ansteigen, der sich in den letzten zehn Jahren lediglich um 0,1 Tage verringert hat.
- Im Übrigen Binnenland prägen zwar kürzere Aufenthalte das Bild. Dennoch sind die Gäste verglichen mit anderen Regionen in Deutschland – mit 2,6 Tagen relativ lange vor Ort. >> Abb. 5 und Anhang 3

#### Trend: Aufenthaltsdauer als Kriterium für Pauschalangebote

Die Tirol Werbung zeigt, wie auf den anhaltenden Trend zu Kurzreisen reagiert werden kann: Interessierte Reisende werden auf der Website nicht nur über Themen angesprochen, sondern können ihre Urlaubspauschalen auch gezielt nach der gewünschten Aufenthaltsdauer suchen. Kurztrips ab drei Tagen werden hier ebenso angeboten wie längere Reisen.<sup>7</sup>

#### Aufenthaltsdauer der Inländer stark rückläufig

Die Rückgänge der Aufenthaltsdauer gehen zum größten Teil auf das Konto der inländischen Nachfrage. So verweilen die inländischen Gäste zwar länger an einem Reiseziel als die ausländischen, doch in den letzten Jahren war gerade die Aufenthaltsdauer der Inländer überdurchschnittlich stark rückläufig: In Deutschland sank sie seit 2001 um 0,4 Tage, in Schleswig-Holstein sogar um 0,8 Tage. Die Aufenthaltsdauer der ausländischen Gäste blieb hingegen nahezu konstant: Deutschland -0,1 Tage, Schleswig-Holstein ±0 Tage. >> Abb. 5

Vor allem in den klassischen Urlaubsregionen liegt die Aufenthaltsdauer der Inländer deutlich über derjenigen der Ausländer. So beträgt die Differenz an der Nordsee 2,9 Tage, in der Holsteinischen Schweiz 2,3 Tage und an

-

<sup>7</sup> www.tirol.at

der Ostsee 2,1 Tage. In anderen Küstenregionen ist der Unterschied mit Werten zwischen 1,3 und 1,8 Tagen geringer ausgeprägt.

5,0 Deutschland: 4.2 4,1 3,0 2.5 1.5 1.0 0,5 Brandenburg Rheinland-Pfalz Schleswig Thüringen Mecklenburg- Niedersachsen Saarland Sachsen Anhalt Vorpommern **■**insgesamt ■ Inländer Ausländer

Abb. 5: Aufenthaltsdauer in Beherbergungsbetrieben ≥ 9 Betten und auf Campingplätzen 2010

Quelle: dwif 2011, Daten Statistische Landesämter

#### 2.2 Marktanteile der Betriebstypen

#### Zusammenfassung:

- Das Mengenverhältnis zwischen den Übernachtungen in der Hotellerie und dem Sonstigen Beherbergungsgewerbe ist in Schleswig-Holstein konträr zum Deutschlandtrend: Hotellerieübernachtungen sind im Norden unterdurchschnittlich ausgeprägt. Klassische Ferienunterkünfte haben deutlich mehr Gewicht.
- Während sich die Campingplätze und die Kliniken einer gestiegenen Nachfrage erfreuten, mussten insbesondere die Pensionen, Gasthöfe und Heime Übernachtungen und Marktanteile abgeben. Die volumenmäßig bedeutendsten Segmente Hotels und Ferienwohnungsmarkt zeigten eine geringe Dynamik.

## Geringe Bedeutung der Hotellerie in Schleswig-Holstein

Innerhalb Schleswig-Holsteins werden nur rund 32 % aller statistisch erfassten Übernachtungen in der Hotellerie getätigt, die damit deutlich unterrepräsentiert ist. In Deutschland ist der Hotellerieanteil fast doppelt so hoch (60 %). Zwar vereinen Hotels als ein Segment der Hotellerie über 20 % der Übernachtungen auf sich, im Deutschlandvergleich (40 %) haben sie jedoch wie die anderen Hotellerietypen ein unterdurchschnittliches Volumen.

# Hotellerie: - Hotels

- Hotels garnis
- Pensionen

Gasthöfe

Beim Blick auf das Sonstige Beherbergungsgewerbe überwiegen die Ferienhäuser, -wohnungen und -zentren mit einem Marktanteil von 30 % an allen schleswig-holsteinischen Übernachtungen. Dieser liegt weit über dem bundesdeutschen Durchschnitt von 11 %. Stark vertreten sind zudem Vorsorge- und Rehakliniken und Campingplätze: In beiden Betriebstypen werden jeweils 13 % der Übernachtungen getätigt, mehr als im Deutschlandmittel (Vorsorge- und Rehakliniken 12 %, Campingplätze 6 %). Für ein Bundesland mit starken Küstendestinationen ist diese Struktur jedoch nicht ungewöhnlich.

Fast alle schleswig-holsteinischen Betriebstypen konnten in den letzten fünf Jahren die Übernachtungszahlen steigern. Dabei fiel das Wachstum in der Hotellerie (+11 %) stärker aus als im Sonstigen Beherbergungsgewerbe (+9 %). Während sich die Hotellerie jedoch leicht unterdurchschnittlich entwickelte (Deutschlandwert +14 %), lagen die Zuwachsraten im Sonstigen Beherbergungsgewerbe über dem bundesweiten Durchschnitt (+6 %).

Übernachtungen in der Hotellerie wachsen stärker als im Sonstigen Beherbergungsgewerbe.

#### Volumensegmente bauen Marktanteil weiter aus

Die Entwicklung der einzelnen Betriebstypen am deutschen Gesamtmarkt verlief sehr unterschiedlich. Besonders erfreulich: Die Volumensegmente gehen als Gewinner aus dem Fünf-Jahres-Vergleich hervor.

- Positiv gestaltete sich insbesondere die Entwicklung der Campingplätze in Schleswig-Holstein, die einen vergleichsweise hohen Anteil an allen Campingübernachtungen in Deutschland halten. Dieser konnte durch eine Übernachtungssteigerung um 25 % in den vergangenen fünf Jahren ausgebaut werden, während andere wichtige Campingbundesländer wie Bayern und Rheinland-Pfalz Marktanteile abgeben mussten.
- Auch die Vorsorge- und Rehakliniken legten deutlich zu. Ihr Marktanteil stieg wie die Übernachtungen seit 2005 um 14 %. Die Betriebe in Schleswig-Holstein generieren somit 7 % aller deutschen Klinikübernachtungen. Einen höheren Wert erreichen nur Bayern, Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Hessen.
- Die volumenmäßig größten Segmente Ferienhäuser, -wohnungen und -zentren sowie Hotels entwickelten sich wenig dynamisch. Obwohl die Hotels zwar einen Übernachtungszuwachs von knapp 15 % seit 2005 verzeichneten, stagnierte der ohnehin niedrige Marktanteil, da sich dieser Betriebstyp auch in den anderen Bundesländern positiv entwickelte. Der Ferienwohnungsmarkt konnte bei einem Übernachtungswachstum von 7 % stärker zulegen als der deutschlandweite Durchschnitt und damit seinen hohen Marktanteil zumindest leicht ausbauen.
- Hotels garnis und Jugendherbergen/Hütten entwickelten sich zwar positiv (moderate Übernachtungszuwächse von 9 % beziehungsweise 4 %), büßten aber aufgrund der dynamischeren Entwicklung in Deutschland viele Marktanteile ein.
- Verlierer sind die Pensionen, die Gasthöfe sowie die Erholungs-, Ferien-, Schulungsheime und Boardinghouses, die mit rückläufigen Übernachtungszahlen zu kämpfen hatten. Insbesondere die Pensionen verloren deutlich (-12 %) und entwickelten sich damit entgegen dem Deutschlandtrend (+5 %). >> Abb. 6

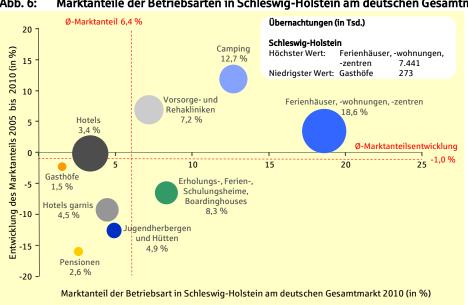


Abb. 6: Marktanteile der Betriebsarten in Schleswig-Holstein am deutschen Gesamtmarkt

Quelle: dwif 2010, Daten Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein, Statistisches Bundesamt

### Geringe Dynamik an den Küsten, Übriges Binnenland legt zu

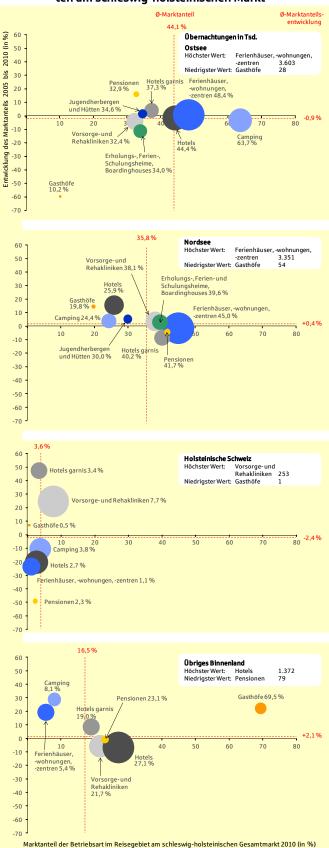
In den einzelnen Reisegebieten zeigen sich hinsichtlich der Bedeutung und Entwicklung der Betriebstypen durchaus Eigenarten:

- So ist die Verteilung der Übernachtungen in den Volumenmärkten Nordsee und Ostsee ähnlich wie in ganz Schleswig-Holstein. Auffällig ist die geringe Dynamik, von der die Beherbergungsbetriebe an den Küsten geprägt sind. Camping hat an der Ostsee eine deutlich höhere Bedeutung als an der Nordsee.
- In der Holsteinischen Schweiz dominieren Klinikübernachtungen, die sich seit 2005 sehr positiv entwickelt haben. Die klassischen Urlaubsunterkünfte hingegen verloren an Bedeutung.
- Die Hotellerie spielt im Übrigen Binnenland eine vergleichsweise große Rolle. Über die Hälfte der Übernachtungen werden in Hotelleriebetrieben getätigt, in den anderen Regionen ist es nur jeweils rund ein Viertel. Insbesondere die Gasthöfe bauten ihren hohen Marktanteil dabei weiter aus. Aber auch der Camping- und Ferienwohnungsmarkt ist bei bislang unterdurchschnittlichem Anteil auf dem Vormarsch. >> Abb. 7

#### Erläuterung zu Abb. 6 und Abb. 7

Die waagerechte Achse stellt den jeweiligen Marktanteil Schleswig-Holsteins am deutschen Markt (Abb. 6)/der Reisegebiete am schleswig-holsteinischen Markt 2010 (Abb. 7) dar; die senkrechte Achse die Veränderung der Marktanteile 2010 gegenüber 2005. Die durchgängige waagerechte Linie verdeutlicht als Nulllinie die Grenze für Marktanteilsgewinn oder -verlust; an der gestrichelten waagerechten Linie lässt sich der durchschnittliche Zuwachs/Rückgang des Marktanteils Schleswig-Holsteins/des Reisegebietes ablesen. Die gestrichelte Senkrechte markiert den durchschnittlichen Marktanteil Schleswig-Holsteins am deutschen Gesamtmarkt/des Reisegebietes am schleswig-holsteinischen Markt. Die Blasengröße ist im Verhältnis zur Anzahl der Übernachtungen des entsprechenden Segments im jeweiligen Bundesland im Jahr 2010 aufgetragen und spiegelt somit die unterschiedlichen Marktvolumina wider.

Abb. 7: Marktanteile der Betriebsarten in den Reisegebieten am schleswig-holsteinischen Markt



Quelle: dwif 2010, Daten Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein, Statistisches Bundesamt

#### 2.3 Tourismusintensität und Saisonalität

#### Zusammenfassung:

- Die Übernachtungsintensität liegt in Schleswig-Holstein weit über dem Bundesdurchschnitt. Besonders hohe
   Werte verzeichnen die touristisch hoch frequentierten Küstenregionen, aber auch die Holsteinische Schweiz.
   In den vergangenen Jahren hat der Tourismus stetig an Bedeutung gewonnen.
- Die Konzentration der Übernachtungen in der sommerlichen Hochsaison tritt in Schleswig-Holstein, insbesondere an den Küsten, deutlich zutage. Die Saisonalität konnte jedoch in den letzten Jahren zunehmend reduziert werden.

#### Übernachtungsintensität in Schleswig-Holstein doppelt so hoch wie in Deutschland

Als Maß für die Bedeutung des Tourismus kann die Übernachtungsintensität (Übernachtungen je 1.000 Einwohner) dienen. Je höher der Wert, desto ausgeprägter

- die Wichtigkeit des Tourismussektors als Beschäftigungsfaktor und Einnahmequelle für die Bevölkerung,
- aber auch die Abhängigkeit der regionalen Wirtschaft vom Tourismus sowie eventuell die (saisonale und teilräumliche) Belastung für Mensch, Natur und Umwelt.

An der Nordsee hat der Tourismus eine höhere Bedeutung als auf den Kanaren.

In Schleswig-Holstein entfielen 2010 durchschnittlich rund 8.640 Übernachtungen auf 1.000 Einwohner<sup>8</sup>, in Deutschland ist die Übernachtungsintensität nur etwa halb so hoch (4.650). Nur das Nachbarland Mecklenburg-Vorpommern verzeichnet einen höheren Wert (16.760).

- Die Bedeutung des Tourismus ist in den klassischen Urlaubregionen besonders hoch. So wird auf den Ostfriesischen Inseln die höchste Intensität deutschlandweit erreicht. Aber auch die schleswig-holsteinische Nordsee und Rügen/Hiddensee melden Werte, die mit mehr als 80.000 Übernachtungen je 1.000 Einwohner sogar deutlich über derjenigen der Kanarischen Inseln (40.000) oder der Balearen (55.000) liegen.
- In anderen Küstenregionen, in denen neben den Erholungsorten an der Küste auch mehrere Großstädte angesiedelt sind (zum Beispiel die Ostsee in Schleswig-Holstein, Mecklenburgische Ostseeküste), ist die Übernachtungsintensität deutlich geringer.
- Auffällig ist die hohe Bedeutung für die Holsteinische Schweiz. Der Wert von mehr als 10.000 Übernachtungen
  je 1.000 Einwohner liegt ungefähr auf dem Niveau der Mecklenburgischen Schweiz und Seenplatte. Beide Regionen sind zum einen relativ stark touristisch frequentiert (Seenregionen), zum anderen ländlich geprägt und
  dünn besiedelt.
- Lediglich im Übrigen Binnenland mit einer vergleichsweise hohen Bevölkerungszahl werden unterdurchschnittliche Werte erreicht. >> Abb. 8

#### Trend: Attraktive Arbeitsmodelle für Fachkräfte im ländlichen Raum

Hohe Übernachtungsintensitäten treten häufig in strukturschwachen Regionen mit niedriger Bevölkerungszahl und ausgeprägtem Tourismussektor auf. Der demografische Wandel wird zu einem weiteren Bevölkerungsrückgang in diesen Regionen beitragen, was dort schließlich zu einem Fachkräftemangel führen kann. Angesichts dieser Zukunftsaussichten kommt der Gewinnung von touristischen Fachkräften – insbesondere im ländlichen Raum – eine wachsende Bedeutung zu. Sowohl eine stärkere Integration von älteren Arbeitnehmern und Quereinsteigern als auch eine gezielte Nachwuchsförderung und -bindung können helfen, die Herausforderungen zu

<sup>8</sup> Berechnung der Übernachtungsintensität mit der Bevölkerungszahl von 2009

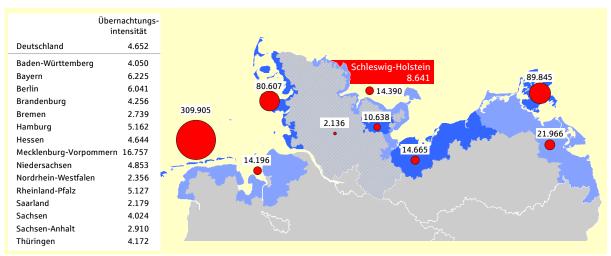
meistern. Wichtige Maßnahmen auf betrieblicher Ebene sind Weiterbildungsangebote, die Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie flexible Arbeitszeitmodelle.

#### Bedeutung des Tourismus nimmt deutlich zu

Es ist bemerkenswert, dass die Übernachtungsintensität in den letzten fünf Jahren in allen schleswigholsteinischen Reisegebieten, aber auch in den anderen Küstenregionen zugenommen, der Tourismus also noch stärker an Bedeutung gewonnen hat. Besonders hoch fiel die Zunahme im Übrigen Binnenland aus (+12 %). An den Küsten wurden zwar ebenfalls hohe Steigerungsraten verzeichnet (Nordsee +10 %, Ostsee +8 %), diese lagen jedoch hinter den Küstenregionen in Mecklenburg-Vorpommern mit Werten zwischen 14 % und 21 %. In der Holsteinischen Schweiz wuchs die Bedeutung des Tourismus am geringsten (+7,8 %).

Abb. 8: Übernachtungsintensität (Übernachtungen je 1.000 Einwohner) 2010

– Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben ≥ 9 Betten und auf Campingplätzen –



Berechnung mit Bevölkerungszahlen von 2009

Quelle: dwif 2011, Daten Statistische Landesämter und Berechnung dwif

#### Saisonalität in Schleswig-Holstein besonders stark ausgeprägt

#### Erläuterung:

Die Saisonalität im Tourismus wird anhand der monatlichen Verteilung der Übernachtungen bewertet. Gibt es eine ausgeprägte Hochsaison, also eine deutliche Konzentration auf nur wenige Monate, spricht man von einer hohen Saisonalität. Als statistische Kennzahl kann hierfür auch der GINI-Koeffizient herangezogen werden. Als Maß für Ungleichverteilungen nimmt er alle Ausprägungen zwischen 0 und 1 an:

0 = Übernachtungen sind auf alle Monate gleich verteilt (geringe Saisonalität)

1 = Alle Übernachtungen werden in einem einzigen Monat getätigt (hohe Saisonalität)

Hohe Übernachtungskonzentration im Sommer erfordert saisonverlängernde Maßnahmen.

In Schleswig-Holstein ist die Saisonalität deutlich stärker ausgeprägt als im deutschen Mittel: 68 % der Übernachtungen werden in den Sommermonaten getätigt (Mai bis September; zum Vergleich: Deutschland 54 %). Allerdings bestehen regionale Unterschiede. An den Küsten ist die Konzentration der Übernachtungen auf einige wenige Monate am stärksten: So findet an der Ostsee 70 % der Nachfrage im Sommer statt, 40 % allein im Juli und August. Damit landet die schleswig-holsteinische Ostsee hinter Rügen/Hiddensee (72 % beziehungsweise 41 %) auf Platz zwei im Küstenvergleich. An der Nordsee ist die saisonale Verteilung geringfügig besser

(69 % der Übernachtungen konzentrieren sich auf den Sommer beziehungsweise 35 % auf die Monate Juli und August), aber immer noch höher als an der Mecklenburgischen Ostseeküste und auf den Ostfriesischen Inseln. >> Abb. 9

Gegenüber 2005 veränderte sich die Saisonalität (Bewertungsgrundlage: GINI-Koeffizient) bis 2010 nur geringfügig. Auch an der Ostsee blieb sie auf dem Niveau von 2005. An der Nordsee, vor allem aber in der Holsteinischen Schweiz, nahm sie erfreulicherweise ab. Nur im Übrigen Binnenland stieg der GINI-Koeffizient leicht. Damit entwickelten sich die Urlaubsregionen in Schleswig-Holstein positiver als andere Küstenregionen: Insbesondere Mecklenburg-Vorpommern verzeichnete eine steigende Übernachtungskonzentration im Sommer. >> Abb. 9

Anteil (%) an allen Übernachtungen nach Monaten 2010

Aufenthaltsdauer (Tage) nach Monaten 2010

Aufenthaltsdau

Abb. 9: Saisonalität der Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben ≥ 9 Betten und auf Campingplätzen 2010

Quelle: dwif 2011, Daten Statistische Landesämter und Berechnung dwif

#### Trend: Saisonverlängerung

Um die Abhängigkeit von der Saisonalität zu verringern, engagieren sich viele Destinationen in der Schaffung von Reiseanlässen, die auch in Randzeiten für eine verstärkte Nachfrage sorgen sollen. Häufig handelt es sich um witterungsunabhängige Angebote aus den Bereichen Kultur und Wellness. Auf Rügen werden beispielsweise Überlegungen angestellt, mit einer Veranstaltungsreihe unter dem Titel "Pommerscher Frühling" zu einer Ausweitung der Urlaubssaison beizutragen und die Insel als Festspielort zu etablieren.<sup>9</sup> In Schleswig-Holstein wird versucht, die Saison verstärkt durch hochwertige gesundheitstouristische Angebote zu verlängern.

\_

<sup>\*</sup> Berechnung auf Basis des normierten GINI-Koeffizienten der gewerblichen Übernachtungen einschließlich Campingplätze

<sup>9</sup> Ostsee-Zeitung 2011

#### **3** Touristisches Angebot

#### Stärkerer Fokus auf Betriebstypen

Die Anpassung der amtlichen Statistik – Integration der Campingplätze – hat einen deutlichen Einfluss auf die Angebotskennziffern. Seit 2009 werden zur Bettenzahl in den gewerblichen Betrieben ab neun Betten Campingplätze mit vier Schlafgelegenheiten pro Stellplatz hinzugerechnet. Das hat insbesondere Auswirkungen auf die Kennzahlen Betriebsgröße (scheinbarer Anstieg) und Auslastung (scheinbarer Rückgang). Daher wird der Fokus zukünftig stärker auf der Betrachtung einzelner Betriebstypen gerichtet.

### 3.1 Kapazitäten im Beherbergungsgewerbe

#### Zusammenfassung:

- In allen Bundesländern (Ausnahme Saarland) wurden 2010 die Beherbergungskapazitäten ausgebaut. In Schleswig-Holstein fielen die Zuwächse jedoch nur leicht aus.
- Die Bedeutung der einzelnen Betriebstypen variiert je nach Region: Während an den Küsten vor allem klassische Ferien- und Gruppenunterkünfte dominieren, sind im Übrigen Binnenland verstärkt Hotelleriebetriebe, in der Holsteinischen Schweiz eher Campingplätze und Kliniken zu finden.

#### Moderater Kapazitätsausbau in Schleswig-Holstein

Entsprechend dem Nachfragezuwachs zog auch der Kapazitätsausbau 2010 wieder an: Während Schleswig-Holstein die Kapazitäten nur moderat ausbaute (+0,7 %), lagen die Zuwächse in den anderen Küstenbundesländern deutlich darüber (Niedersachsen +2,0 %, Mecklenburg-Vorpommern +1,7 %). Besonders dynamisch entwickelten sich die Stadtstaaten Bremen (+10 %), Hamburg (+8 %) und Berlin (+6 %), die damit an das hohe Wachstum der letzten Jahre anknüpften. >> Abb. 10 und Anhang 2

Küsten und Binnenland mit Kapazitätsausbau, Marktbereinigung in der Holsteinischen Schweiz

Auch langfristig wuchsen die Schlafgelegenheiten in Schleswig-Holstein unterdurchschnittlich. Seit 2002 legten die Kapazitäten um 6,5 % zu, deutschlandweit wurde ein Zuwachs von knapp 10 % verzeichnet. Den stärksten langfristigen Ausbau nach Berlin (+60 %) meldete Niedersachsen gemeinsam mit Thüringen (jeweils +25 %). Fast alle Regionen in Schleswig-Holstein wie auch die anderen Küstenregionen in Deutschland bauten ihre Schlafgelegenheiten aus:

- An Nord- und Ostsee hat sich das Wachstum in den letzten zwei Jahren stark abgeflacht (2010: jeweils +0,4 %). Damit lag die kurzfristige Dynamik hinter derjenigen der anderen Küstenregionen (Ausnahme: Ostfriesische Inseln +0,1 %). Langfristig stieg die Zahl der Schlafgelegenheiten um 8 % (Nordsee) und 6 % (Ostsee). Die niedersächsische Nordseeküste und die Mecklenburgische Ostseeküste verbuchten seit 2002 höhere Zuwächse (28 % und 22 %).
- Mit dem stärksten Kapazitätsausbau im schleswig-holsteinischen Regionsvergleich fällt sowohl kurz- als auch langfristig das Übrige Binnenland auf. Nach anfänglich geringer Dynamik beziehungsweise Rückgängen entwickelten sich die Schlafgelegenheiten zunehmend positiv (2010 +3 %, 2002 bis 2010 +10 %).
- Nur die Holsteinische Schweiz musste Rückgänge hinnehmen. Seit 2002 sank die Zahl der Schlafgelegenheiten nahezu kontinuierlich, insgesamt um 7 %. Auch 2010 bauten die Betriebe die Kapazitäten weiter ab:
   -2 %. >> Abb. 10 und Anhang 4

#### Schlafgelegenheiten in der Hotellerie deutlich unterrepräsentiert

Wie bereits die Marktanteile der Betriebstypen an den Übernachtungen in Schleswig-Holstein erkennen lassen (vgl. Kapitel 2.2), sind auch die Schlafgelegenheiten sehr breit auf die Betriebe der Hotellerie und des Sonstigen Beherbergungsgewerbes verteilt. Dabei ist der Anteil der Hotelleriekapazitäten stark unterdurchschnittlich (Schleswig-Holstein 22 %, Deutschland 49 %) und seit 2002 unverändert. Den höchsten Anteilswert weist das Übrige Binnenland auf (40 %).

#### Hotellerie:

- Hotels
- Hotels garnis
- Pensionen
- Gasthöfe

Campingplätze bauen Marktanteil weiter aus.

Das Sonstige Beherbergungsgewerbe besteht aus unterschiedlichsten Betriebstypen. In Schleswig-Holstein sind vor allem die Campingplätze mit einem Anteil von 31 % (Deutschland 25 %) sowie die Ferienhäuser und -wohnungen mit 28 % (Deutschland 10 %) überdurchschnittlich stark vertreten, was mit dem Erholungstourismus an den Küsten im Sommer zusammenhängt. Aber auch die Erholungs-, Ferien-, Schulungsheime und Boardinghouses (8 % Anteil in Schleswig-Holstein gegenüber 6 % in Deutschland) stellen in Schleswig-Holstein vergleichsweise viele Betten. Insbesondere das Segment Camping expandierte in den letzten Jahren deutlich. >> Abb. 10 und Abb. 12

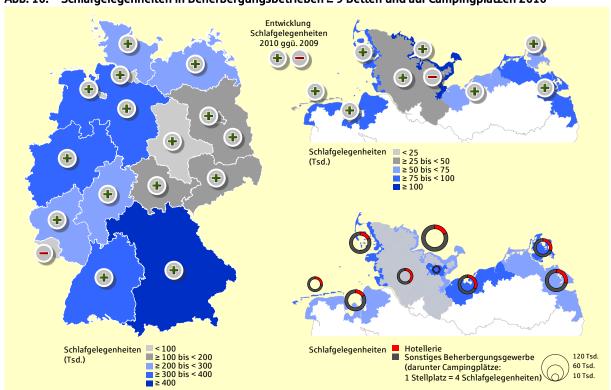


Abb. 10: Schlafgelegenheiten in Beherbergungsbetrieben ≥ 9 Betten und auf Campingplätzen 2010

Quelle: dwif 2011, Daten Statistische Landesämter

#### Regionale Unterschiede in der Angebotsstruktur

- An der Nordsee dominieren die Schlafgelegenheiten in Ferienhäusern, -wohnungen und -zentren, die 44 % der Kapazitäten stellen. Zudem sind Erholungs-, Ferien-, Schulungsheime und Boardinghouses (10 %) und Hotels garnis (7 %) im Verhältnis zum Landesdurchschnitt stärker vertreten, Hotels (9 %) und Campingplätze (20 %) hingegen unterrepräsentiert.
- An der Ostsee fallen vor allem die Campingplätze auf. Knapp 40 % der Schlafgelegenheiten sind hier konzentriert. Auch Ferienzentren haben vergleichsweise hohe Kapazitäten (7 %, zum Vergleich: Schleswig-Holstein 3 %), im Gegensatz zu Ferienhäusern und -wohnungen (24 %, Schleswig-Holstein 28 %)
- Die Holsteinische Schweiz ist ebenfalls stark von Campingplätzen geprägt (42 %). Zudem finden sich deutlich mehr Betten in Vorsorge- und Rehakliniken (7 %) als im Schleswig-Holstein-Mittel (4 %). Der Ferienwohnungsmarkt hat einen Anteil von 13 %.
- Die meisten Schlafgelegenheiten im Übrigen Binnenland stellen Campingplätze und Hotels. Während die Campingplatzkapazität mit 27 % jedoch im schleswig-holsteinischen Vergleich unterrepräsentiert ist, sind die Hotelbetriebe relativ stark vertreten (25 %). Auch Gasthöfe finden sich häufiger als in den anderen Reisegebieten (5 %). >> Abb. 12

#### **Trend: Innovative Angebote im Campingtourismus**

Nicht erst seit der Wirtschaftskrise liegt Camping im Trend. Dabei sind vor allem neue Angebotsformen gefragt. Lernen können die schleswig-holsteinischen Regionen dabei von innovativen Beispielen aus dem Ausland: Ob glamouröses Camping ("Glamping") mit Unterbringung in Luxuszelten, Wellness und Yoga im Paws Up-Resort (Montana, USA) oder "Back to Basic" mit Tipi-Zelt und Lagerfeuerromantik im Blackberry Wood Campsite südlich von London – für jeden Geschmack ist etwas dabei.<sup>10</sup>

#### 3.2 Betriebsstrukturen und Auslastung

### Zusammenfassung:

- Die Betriebsgrößen in Schleswig-Holstein liegen bundesweit auf einem der hinteren Plätze, allerdings mit steigender Tendenz. Die regionalen Unterschiede sind dabei stark ausgeprägt: An der Ostsee finden sich die größten Betriebe, im Übrigen Binnenland die kleinsten.
- Die Auslastung der schleswig-holsteinischen Beherbergungsbetriebe ist insgesamt leicht unterdurchschnittlich. Die Hotellerie verzeichnet jedoch die besten Werte aller Barometer-Bundesländer. Der regionale Vergleich zeigt deutliche Abhängigkeit der Auslastung von der Angebotsstruktur.

# Betriebe in Schleswig-Holstein gehören zu den kleinsten deutschlandweit

Die Anzahl der Schlafgelegenheiten in einem Betrieb kann als ein Maß für die Wettbewerbsfähigkeit herangezogen werden. Mit der Betriebsgröße steigt in vielen Fällen die Kosteneffizienz, da die Ausgaben für Wareneinkäufe, Betriebs- und Verwaltungskosten, Instandhaltung und Modernisierung auf eine höhere Bettenzahl verteilt werden können. Erfahrungsgemäß stehen in größeren Häusern zudem mehr Personal (und spezialisiertere Mitarbeiter), professionellere Vertriebsstrukturen, ein höheres Marketingbudget sowie umfangreichere Freizeitund Serviceangebote für die Gäste zur Verfügung.

Die schleswig-holsteinischen Betriebe liegen mit 57 Schlafgelegenheiten pro Betrieb unter dem Deutschlandmittel. Nur in Baden-Württemberg und Bayern sind die Beherbergungsbetriebe kleiner. Aber der Markt ist im

www.pawsup.com, www.blackberrywood.com

nördlichsten Bundesland Deutschlands in Bewegung: Die Betriebsgröße hat seit 2005 überdurchschnittlich stark zugenommen:

– Die Hotellerie in Schleswig-Holstein ist zwar vergleichsweise kleinteilig, die Betriebe sind mit durchschnittlich 44 Betten aber dennoch größer als beispielsweise in Thüringen und Niedersachsen. Auch hier wuchsen die Betriebsgrößen in den letzten fünf Jahren deutlich, insbesondere aufgrund von Investitionen in Häuser mit größeren Kapazitäten. An der Ostsee sind die Betriebe der Hotellerie überdurchschnittlich groß (54 Betten pro Betrieb), was vor allem auf die hohen Bettenzahlen in den Hotels (84) zurückzuführen ist.

Die Hotellerie in Schleswig-Holstein ist vergleichsweise kleinteilig. Ausnahme: die Ostsee

- Die größten Betriebsstrukturen weisen die drei Ferienzentren in Schleswig-Holstein auf, die sich an der Ostseeküste befinden und durchschnittlich über mehr als 2.800 Betten verfügen. Vergleichsweise klein sind demgegenüber die klassischen Ferienhäuser und -wohnungen (Schleswig-Holstein 27, Deutschland 31).
- Die schleswig-holsteinischen Campingplätze sind mit 303 Schlafgelegenheiten pro Platz nur geringfügig größer als der Bundesdurchschnitt (298). Dabei sind die Campingplätze an der Nordsee am größten (400), im Übrigen Binnenland am kleinsten (159). Im Vergleich zu anderen Küstenregionen nimmt Schleswig-Holstein jedoch einen hinteren Platz ein. So verfügt beispielsweise die Mecklenburgische Ostseeküste mit mehr als 1.000 Schlafgelegenheiten pro Platz über deutlich größere Strukturen im Campingtourismus.
- Relativ viele Betten pro Betrieb melden die Gruppenunterkünfte im Land zwischen den Meeren: Jugendherbergen und Hütten (157, Deutschland 82) sowie Erholungs- Ferien-, Schulungsheime und Boardinghouses (116, Deutschland 74). Auch hier führen vor allem die Betriebe an den Küsten.
- Die Vorsorge- und Rehakliniken sind geringfügig größer als ein durchschnittlicher Klinikbetrieb in Deutschland (Schleswig-Holstein 187, Deutschland 173). Vor allem die Holsteinische Schweiz verfügt über sehr große Kliniken (knapp 320 Betten pro Betrieb). >> Abb. 11

Abb. 11: Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb) 2010

– Beherbergungsbetriebe ≥ 9 Betten und Campingplätze –

2010 ggü. 2005 (in %)	Betriebsgröße insgesamt	Betriebsgröße Hotelleri
Deutschland	63,6 🕢 +6,0	47,9 🕢 +8,1
Mecklenburg- Vorpommern	92,3 🕥 -1,6	59,5 🕥 -1,1
Brandenburg	76,1 🕢 +4,0	46,6 🕢 +7,9
Thüringen	75,3 🕢 +11,9	44,0 🕢 +1,1
Sachsen	65,2 🕢 +4,7	49,5 🕢 +7,9
Sachsen-Anhalt	63,7 💊 -3,2	44,4 🕢 +2,1
Niedersachsen	63,6 +6,9	42,6 +5,2
Rheinland-Pfalz	61,3 🕢 +2,3	36,1 🕢 +1,7
Schleswig-Holstein	56,6 🕢 +12,7	44,2 +15,5
Baden-Württemberg	55,7 📝 +2,6	42,1 +6,5
Bayern	52,1 +6,3	43,0 +8,2

Hotellerie:

- Hotels

- Hotels garnis

- Pensionen

- Gasthöfe

Quelle: dwif 2011, Daten Statistische Landesämter

#### Auslastungsniveau in Schleswig-Holstein nimmt leicht ab

Die Betriebe in Deutschland waren 2010 besser ausgelastet als im Vorjahr. Insgesamt nahm die Auslastung um 0,5 Prozentpunkte auf 32,7 % zu. Schleswig-Holstein jedoch – gemeinsam mit Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen – musste Rückgänge hinnehmen. So lag die Gesamtauslastung 2010 bei 32,2 % und damit 0,3 Prozentpunkte unter dem Vorjahresniveau.

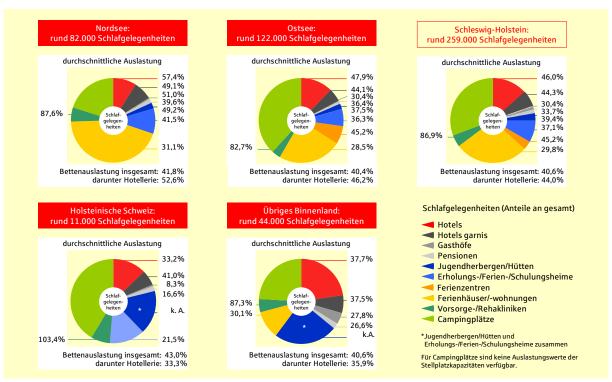
Die Hotellerie verzeichnete 2010 bundesweit ein Plus von 1,4 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr und damit ein Auslastungsniveau von 37,1 %. Hier verzeichnete Schleswig-Holstein eine stark unterdurchschnittliche Dynamik von 0,1 Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr. Dennoch liegt das Auslastungsniveau in der schleswig-holsteinischen Hotellerie mit 44,0 % im Bundesländervergleich auf dem ersten Platz. >> Anhang 2

#### Auslastung stark abhängig von Betriebsstruktur

Das Auslastungsniveau in den einzelnen Betriebstypen weicht zum Teil stark voneinander ab. So sind Hotelbetriebe in der Regel ganzjährig und damit besser ausgelastet als die saisonabhängigen Beherbergungsformen (Campingplätze, Ferienhäuser und -wohnungen) beziehungsweise andere, oft weniger wettbewerbsfähige Hotelleriesegmente (Pensionen, Gasthöfe). Während Hotels und Hotels garnis in Deutschland 2010 durchschnittlich zu knapp 40 % ausgelastet waren, kamen die Campingplätze auf nur 10 %. Ferienhäuser/-wohnungen weisen eine Auslastung von 27,4 % auf, Gasthöfe 24,2 % und Pensionen 29,3 %.

Doch insbesondere die Campingplätze, Gasthöfe und Pensionen erreichten in Schleswig-Holstein überdurchschnittliche Auslastungszahlen. Die besten Werte verzeichneten – sowohl in Deutschland als auch in Schleswig-Holstein – die Vorsorge- und Rehakliniken mit einem Auslastungsniveau von mehr als 80 %. >> Abb. 12

Abb. 12: Schlafgelegenheiten und Auslastung nach Betriebstypen 2010 – in % –



Quelle: dwif 2011, Daten Statistische Landesämter

In den schleswig-holsteinischen Regionen variiert die Auslastung entsprechend der Zusammensetzung des Beherbergungsangebotes<sup>11</sup>:

- Das höchste Auslastungsniveau erreicht die Holsteinische Schweiz aufgrund der starken Präsenz der Kliniken.
   Die Auslastung in der Hotellerie hingegen ist stark unterdurchschnittlich (33,3 %).
- Die Nordsee folgt auf Rang zwei in der Gesamtauslastung. Die Hotellerieauslastung ist hier am höchsten (52,6 %), allen voran die der Hotels. Aber auch die Auslastung der Gasthöfe, Hotels garnis und Pensionen liegt an der Nordsee über dem Schleswig-Holstein-Mittel. Auffällig sind zudem die guten Auslastungswerte der Jugendherbergen/Hütten.
- Die Betriebe an der Ostsee weisen zwar leicht unterdurchschnittliche Werte auf, die Hotellerie ist mit 46,2 %
   aber geringfügig besser ausgelastet als der Landesdurchschnitt.
- Die niedrigste Auslastung verzeichnet das Übrige Binnenland, vor allem aufgrund der schwach belegten Hotelleriebetten (35,9 %). >> Abb. 12

Auf regionaler Ebene wird die Auslastung von der amtlichen Statistik nur ohne Campingplätze ausgewiesen. Zum Vergleich: Die Auslastung der angebotenen Betten in den Betrieben ab 9 Betten betrug in Schleswig-Holstein 2010 40,6 %.

#### 4 Sonderauswertung: Tourismus in ausgewählten Städten Schleswig-Holsteins

#### Zusammenfassung:

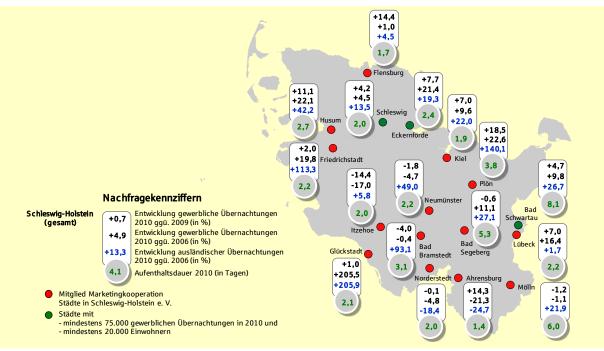
- Die Städte in Schleswig-Holstein sind wichtige Träger der positiven touristischen Entwicklung des Reiselandes.
   Bei den Zuwachsraten der gewerblichen Übernachtungen liegen sie häufig über dem Landesdurchschnitt. Insbesondere die küstennahen Städte bewegten sich deutlich im Plus, wohingegen einige Städte im Binnenland eine geringere Dynamik zeigten. Hohen Anteil an den Übernachtungszuwächsen hatten wie auch bundesweit die ausländischen Gäste.
- In nahezu allen Städten wurden die Bettenkapazitäten seit 2006 kontinuierlich ausgebaut. Im Landesvergleich sind die Betriebe hier größer. Rückschlüsse auf eine höhere Wettbewerbsfähigkeit sind allerdings nicht möglich, da die Kapazitätsauslastung in vielen Städten hinter dem landesweiten Mittelwert zurückbleibt.
- Die drei in den Städtevergleich einbezogenen prädikatisierten Orte Bad Bramstedt, Bad Schwartau und Bad
   Segeberg verzeichnen häufig eine längere Aufenthaltsdauer der Gäste. Entsprechend liegen sie bei der durchschnittlichen Bettenauslastung der gewerblichen Betriebe oft deutlich über dem Landesdurchschnitt.

Städte sind wichtige touristische Ziele sowohl für Übernachtungs- als auch für Tagesgäste. Deshalb beschäftigt sich dieses Kapitel explizit mit den Städten in Schleswig-Holstein. In die Auswahl einbezogen wurden 17 Städte:

- alle Städte, die Mitglied der Marketingkooperation Städte in Schleswig-Holstein e. V. (MaKS)<sup>12</sup> sind sowie
- Städte mit mindestens 75.000 gewerblichen Übernachtungen (2010) und mindestens 20.000 Einwohnern (Stand: 09.2010). >> Abb. 13

Im Jahr 2010 wurden in diesen Städten insgesamt 17 % der gewerblichen Übernachtungen in Schleswig-Holstein getätigt.

Abb. 13: Ausgewählte Städte in Schleswig-Holstein: Touristische Nachfragekennziffern 2010 gegenüber 2009 und 2006



Quelle: dwif 2011, Daten Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein

<sup>12</sup> Stand: April 2011

#### Hohe Dynamik bei der Nachfrageentwicklung

Das erfolgreiche Jahr im Deutschlandtourismus macht sich auch in den Städten Schleswig-Holsteins bemerkbar. Die meisten Städte konnten sich über eine positive Entwicklung der gewerblichen Übernachtungen gegenüber dem Vorjahr freuen und lagen zudem meist über dem Durchschnitt des Reiselandes Schleswig-Holstein (+0,7 %):

- Die höchsten Zuwächse gegenüber 2009 bei den gewerblichen Übernachtungen erzielte Plön mit 18,5 %. Im Kreis der ausgewählten Städte liegt Plön beim Übernachtungsvolumen allerdings im Mittelfeld (144.511). Zu den Gewinnern im Vorjahresvergleich zählten auch Flensburg (+14,4 %), Ahrensburg (+14,3 %), Husum (+11,1 %), Eckernförde (+7,7 %) sowie Kiel und Lübeck (jeweils +7,0 %). Auch Bad Schwartau, Schleswig, Friedrichstadt und Glückstadt verzeichneten ein Übernachtungsplus.
- Die Nachfrage ist insbesondere in Itzehoe stark eingebrochen (-14,4 %). Hier nehmen die Übernachtungen bereits seit 2007 kontinuierlich ab. Zu den Verlierern im Vergleich zum Vorjahr gehören auch Bad Bramstedt, Neumünster und Mölln.
- Vergleichsweise moderate Rückgänge verzeichneten Bad Segeberg und Norderstedt. Für das Jahr 2011 ist in Norderstedt aber wieder eine dynamischere Entwicklung zu erwarten, da die im April eröffnete Landesgartenschau vermutlich zahlreiche Besucher anziehen wird. Diese könnten auch für Zuwachsraten bei den Übernachtungen im Jahr 2011 sorgen. >> Abb. 13 und Anhang 6

Glückstadt und Plön verzeichnen die höchsten Nachfrage- und Angebotszuwächse seit 2006.

Eine ähnliche Entwicklung zeigt sich im Langfristvergleich: Die Städte mit Übernachtungszuwächsen im Jahr 2010 (gegenüber 2009) übertrafen gleichfalls ihre Übernachtungszahlen von 2006.

- Glückstadt beeindruckte mit einem Plus von mehr als 200 % (gegenüber 2006) vor allem aufgrund der zahlreichen neu geschaffenen Beherbergungskapazitäten. Plön konnte im Langfristvergleich Übernachtungssteigerungen von 22,6 % erzielen. Auch Bad Schwartau, Eckernförde, Flensburg, Friedrichstadt, Lübeck, Husum, Kiel und Schleswig lagen bei den gewerblichen Übernachtungen 2010 über den Zahlen von 2006.
- Eine ambivalente Entwicklung zeigte hingegen Ahrensburg. Zwar zählte die Stadt zu den Gewinnern im Kurzfristvergleich, langfristig konnte sie allerdings nicht an die Zahlen von 2006 anknüpfen. Verluste im Langfristvergleich verzeichneten auch Itzehoe, Norderstedt, Bad Bramstedt und Mölln.
- In Bad Segeberg ist es genau umgekehrt: Kurzfristige leichte Verluste stehen einer zweistelligen Zuwachsrate bei den gewerblichen Übernachtungen im Langfristvergleich gegenüber.
   Abb. 13 und Anhang 6

#### Ausländische Übernachtungen wachsen teilweise dreistellig

Zur positiven Übernachtungsentwicklung trugen insbesondere die Übernachtungen ausländischer Gäste bei: Mit zwei- oder gar dreistelligen Wachstumsraten gegenüber 2006 lagen nahezu alle Städte über dem Durchschnitt Schleswig-Holsteins (+13,3 %).

- Lediglich Norderstedt und Ahrensburg zeigten 2010 ein Minus bei der Entwicklung der ausländischen Übernachtungen gegenüber 2006. Die höchsten relativen Zuwächse verzeichneten Glückstadt (+205,9 %), Plön (+140,1 %) und Friedrichstadt (+113,3 %). Allerdings blieb das absolute Volumen der ausländischen Übernachtungen auf vergleichsweise niedrigem Niveau.
- Mit über 256.000 ausländischen Übernachtungen liegt Lübeck im Städtevergleich auf der Spitzenposition; gefolgt von Kiel (98.161) und Flensburg (54.241). In Lübeck zeigen die vergleichsweise moderaten Steigerungen der ausländischen Übernachtungen, dass Nachfragezuwächse vorwiegend durch inländische Übernachtungen.

tungen generiert wurden. Trotzdem zählt Lübeck mit 21,4 % neben Flensburg (29,9 %) und Friedrichstadt (36,5 %) zu den Städten mit dem höchsten Anteil ausländischer Übernachtungen an allen gewerblichen Übernachtungen. >> Abb. 13 und Anhang 6

#### Bad Schwartau und Mölln mit gestiegener Aufenthaltsdauer

Traditionell ist die Aufenthaltsdauer der Gäste in Städten eher gering. Im Vergleich zum Vorjahr verkürzte sich diese in den meisten Städten weiter. Ein Trend, der auch für ganz Schleswig-Holstein gilt (2009: 4,2 Tage; 2010: 4,1 Tage). Nahezu alle Städte lagen 2010 unter dem Landesdurchschnitt. Lediglich die prädikatisierten Orte Bad Schwartau (8,1 Tage), Mölln (6,0 Tage) und Bad Segeberg (5,3 Tage) verzeichneten deutlich höhere Werte; in Bad Schwartau und Mölln sogar mit steigender Tendenz. >> Abb. 13 und Anhang 6

#### Deutlicher Kapazitätsausbau

Insgesamt stellen die 17 ausgewählten Städte 13 % der Bettenkapazitäten des Landes Schleswig-Holstein. Davon konnten 2010 nahezu alle deutlich mehr Betten anbieten als im Jahr 2006 und lagen zumeist deutlich über den vergleichsweise moderaten landesweiten Zuwächsen (+2,0 %). In vielen Städten verlangsamte sich die Dynamik jedoch im letzten Jahr.

- Dreistellige Zuwächse im Langfristvergleich (gegenüber 2006) verzeichnete Glückstadt: Hier lagen die Bettenkapazitäten 2010 um 121,3 % höher. Grund war die Eröffnung von zwei weiteren gewerblichen Betrieben (2006 drei Betriebe, 2010 fünf Betriebe).
- Überdurchschnittliche Kapazitätszuwächse im Vergleich zu 2006 verzeichneten auch Husum, Kiel und Eckernförde mit Wachstumsraten über 10 % ebenso wie Itzehoe, Bad Bramstedt, Bad Schwartau, Friedrichstadt, Norderstedt, Lübeck und Flensburg.
- Wenig Dynamik in der Angebotsentwicklung zeigten Ahrensburg und Bad Segeberg. Hier blieb die Bettenzahl seit 2006 konstant.
- Mölln und Neumünster reagierten auf die rückläufigen Übernachtungszahlen mit einem Abbau der Beherbergungskapazitäten.
   Abb. 14 und Anhang 7

Die hohe Bettenzahl in den Betrieben trägt nicht überall zu einer höheren Wettbewerbsfähigkeit bei.

Kurzfristige Ausbauschübe (gegenüber 2009) gab es vor allem in Itzehoe, Flensburg, Kiel und Eckernförde. Hier wuchs die Zahl der Schlafgelegenheiten zweistellig. Friedrichstadt und Mölln hingegen entwickelten sich kurzfristig als einzige Städte negativ. In Schleswig, Bad Schwartau, Neumünster, Bad Bramstedt, Bad Segeberg und Ahrensburg blieb die Bettenkapazität im Vergleich zum Vorjahr konstant. >> Abb. 14 und Anhang 7

#### Viele große Betriebe in den Städten

Die durchschnittliche Betriebsgröße liegt in den Städten über dem Durchschnitt Schleswig-Holsteins (41,8 Betten pro Betrieb):

- Ausnahmen sind Friedrichstadt (38,8 Betten pro Betrieb) und Glückstadt (41,6). Dort vergrößerten sich die Betriebe jedoch seit 2006 überdurchschnittlich stark – eine Reaktion auf die steigende Übernachtungsnachfrage.
- Die größten Betriebe befinden sich in den Kurorten Bad Bramstedt und Bad Segeberg. Dabei handelt es sich insbesondere um einzelne große Kur- und Klinikeinrichtungen. In Ahrensburg nehmen mehrere große Hotel-

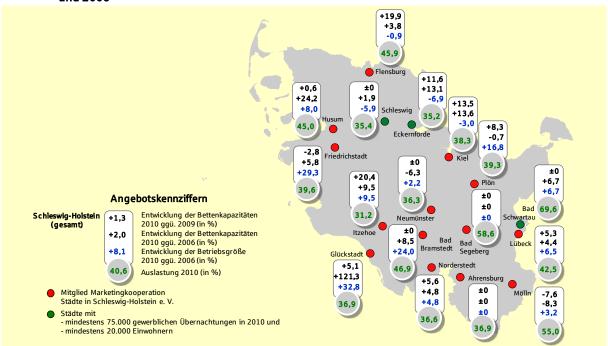
betriebe maßgeblichen Einfluss auf die Betriebsgröße: Dort verfügen die Betriebe im Mittel über 104 Betten – eine konstante Zahl seit 2006.

 In Eckernförde, Schleswig, Kiel und Flensburg wurden die Betriebe kleiner. Bei gleichzeitigem Rückgang der Bettenzahl ist dies ein Zeichen dafür, dass große Betriebe Kapazitäten zugunsten kleinerer Betriebe abbauten.
 >> Abb. 14 und Anhang 7

#### Auslastung meist unterdurchschnittlich

Die durchschnittliche Bettenauslastung in den gewerblichen Betrieben Schleswig-Holsteins liegt bei 40,6 %. Ein Wert, der nur von wenigen der ausgewählten Städte übertroffen wird. Spitzenreiter sind die Kurorte (Bad Schwartau, Bad Segeberg, Mölln und Bad Bramstedt). Insbesondere Bad Schwartau liegt mit einer durchschnittliche Bettenauslastung von 69,6 % deutlich über dem Landesdurchschnitt. Auch hier kann wieder auf die zumeist sehr gut ausgelasteten Kliniken verwiesen werden. Flensburg, Husum und Lübeck liegen ebenfalls über dem landesweiten Mittelwert. Itzehoe weist mit einer Auslastung von 31,2 % den niedrigsten Wert im Städtevergleich auf. >> Abb. 14 und Anhang 7

Abb. 14: Ausgewählte Städte in Schleswig-Holstein: Touristische Angebotskennziffern 2010 gegenüber 2009 und 2006



Quelle: dwif 2011, Daten Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein

#### 5 Herkunftsstruktur der Gäste

#### 5.1 Gäste aus dem Ausland

#### Zusammenfassung:

- Die Skandinavier stellen weiterhin die wichtigste ausländische Gästegruppe in Schleswig-Holstein und bauten ihre Übernachtungszahlen weiter aus.
- Je nach Region variieren die Herkunftsländer zum Teil stark. Ursachen hierfür sind die geografische Lage,
   Verkehrsverbindungen, die Beherbergungsstruktur, das kulturelle Angebot und das Auslandsmarketing der jeweiligen Tourismusorganisation.

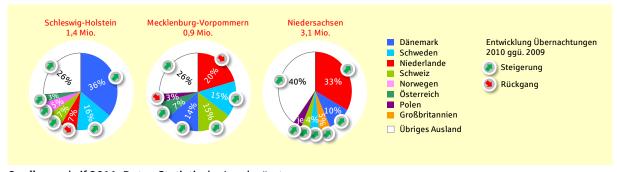
#### Dänemark ist der vorherrschende Quellmarkt

Je nach geografischer Lage und Ausrichtung des Auslandsmarketings der Landestourismusorganisationen zeigt sich ein anderes Bild im Hinblick auf die Herkunft der ausländischen Gäste in den Küstenbundesländern.

- In Schleswig-Holstein t\u00e4tigen D\u00e4nen und Schweden mehr als die H\u00e4lfte der \u00dcbernachtungen, Tendenz steigend. Die D\u00e4nen nutzen das n\u00f6rdlichste Bundesland gern f\u00fcr einen Urlaub oder als Transitland auf Reisen in andere Regionen. Der hohe Anteil an schwedischen G\u00e4sten ist auf die guten F\u00e4hrverbindungen zur\u00fcckzuf\u00fchhren. Im Gegensatz zu den anderen beiden K\u00fcstenbundesl\u00e4ndern ist der Anteil der niederl\u00e4ndischen G\u00e4ste mit 7 % recht niedrig und ihre \u00dcbernachtungszahl 2010 sogar gesunken. Dennoch stellen sie gemeinsam mit den Schweizern den drittwichtigsten Quellmarkt.
- In Mecklenburg-Vorpommern sind neben den Niederländern Gäste aus Schweden (Fährverbindungen) sowie aus der Schweiz und Dänemark die häufigsten ausländischen Besucher. Aber auch hier sind die Übernachtungen der Niederländer zurückgegangen.
- In Niedersachsen stellen Niederländer ein Drittel aller ausländischen Gäste. Das gute Campingangebot und die Mittelgebirgsdestinationen in dem Bundesland sind beliebt. Ebenso wie die anderen Quellmärkte konnten sie ihre Übernachtungszahlen 2010 weiter steigern.
- Auffällig ist, dass in Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern drei Viertel der ausländischen Gäste aus den sechs TOP-Quellmärkten stammen. In Niedersachsen ist die Herkunft der Gäste deutlich differenzierter. >> Abb. 15

Abb. 15: Herkunftsstruktur der Übernachtungen von Ausländern 2010

– Anteile der Übernachtungen an allen Auslandsquellmärkten in % –



Quelle: dwif 2011, Daten Statistische Landesämter

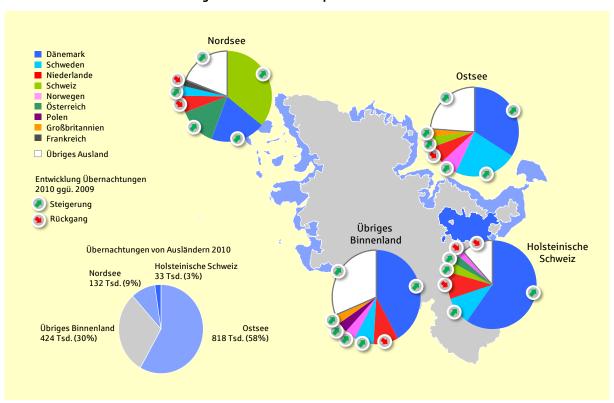
#### Regionen unterschiedlich beliebt bei Ausländern

Ein Blick auf die Herkunftsstruktur der Auslandsgäste nach Reisegebieten zeigt deutliche Präferenzen:

- Dänische Gäste stellen an der Ostsee, in der Holsteinischen Schweiz und im Übrigen Binnenland den jeweils höchsten Anteil der ausländischen Gäste. Die Nordsee hingegen ist eine beliebte Urlaubsregion für Besucher aus der Schweiz. Sie stellen knapp 40 % der ausländischen Übernachtungen. Auch Österreicher sind hier oft anzutreffen – Tendenz steigend.
- In der Holsteinischen Schweiz decken die TOP-6-Quellmärkte bereits 89 % aller ausländischen Übernachtungen ab. Hier ist der Anteil der dänischen Gäste mit über der Hälfte der Übernachtungen im Regionsvergleich am höchsten.
- Der hohe Anteil der Skandinavier an der Ostsee ist auf die Fährverbindungen nach Fehmarn, Kiel und Travemünde zurückzuführen, die eine schnelle und unproblematische Anreise gewährleisten.
- Im Übrigen Binnenland sind neben den in allen Reisegebieten vertretenen Herkunftsmärkten verstärkt auch Gäste aus Polen und Großbritannien anzutreffen. Ursache dafür ist unter anderem die Nähe zu Hamburg.
   Abb. 16

Abb. 16: Herkunftsstruktur der Übernachtungen von Ausländern 2010

– Anteile der Übernachtungen an allen Auslandsquellmärkten in % –



Quelle: dwif 2011, Daten Statistikamt Nord

#### 5.2 Gäste aus dem Inland

Die amtliche Tourismusstatistik gibt Auskunft über die absolute Anzahl und den jeweiligen Anteil der Inländerund Ausländerübernachtungen in den Bundesländern und Regionen sowie über die Herkunftsländer der internationalen Gäste.<sup>13</sup> Aussagen zur regionalen Herkunft der inländischen Übernachtungsgäste werden nicht getroffen. Das ist allerdings insofern unverzichtbar, als Inländer in Deutschland den überwiegenden Anteil der Nachfrage in den Reisegebieten stellen. Für ein auf die Quellregion ausgerichtetes Marketing sind Informationen über die Herkunft der Gäste ebenfalls unabdingbar.

Das Sparkassen-Tourismusbarometer leistet einen Beitrag, um diese Wissenslücke zumindest ein wenig zu schließen, und stellt Informationen bereit, die für Messepräsenzen, Werbeaktivitäten und andere Marketingmaßnahmen der Tourismusorganisationen hilfreich sind. Diese Informationen liefern die Fremdabhebungen an den Geldautomaten der Sparkassen – die sogenannten GA-Daten.

#### Begriffsbestimmung

- -Die Sparkassen haben mit ca. 25.000 Geldautomaten die größte Flächenabdeckung an Geldautomaten und sind im Privatkundengeschäft deutschlandweit Marktführer. Jedes Mal, wenn ein Tourist an einem Automaten Geld abhebt, um damit Barausgaben während seines Aufenthalts zu tätigen, wird unter anderem registriert, aus welcher Region dieser Kunde kommt.
- –Es werden sowohl Tages- als auch Übernachtungsgäste erfasst.
- -Kunden, die ihr Konto bei der jeweiligen Sparkasse haben, sind in diesen Daten nicht enthalten.

Fremdabhebungen an Geldautomaten sind sämtliche Abhebungen von Kunden aller Kreditinstitute (Sparkassen, Geschäftsbanken, Genossenschaftsbanken) außerhalb des eigenen Geschäftsgebietes der jeweiligen Sparkasse.

Hinweis: Im Jahre 2010 migrierten die schleswig-holsteinischen Sparkassen auf ein neues IT-System. In Folge dessen konnten für die Monate Juli und August 2010 keine Auswertungen der Basisdaten vorgenommen werden und liegen daher leider nicht vor.

In die folgende Auswertung fließen die Abhebungen von Schleswig-Holsteinern nicht ein. Demnach handelt es sich um eine reine Quell-/Zielgebietsbetrachtung von Abhebern außerhalb Schleswig-Holsteins. Die Analyse erfolgt auf Basis der Geschäftsgebiete der Sparkassen. Dennoch wird der Terminus "Region" beziehungsweise "Gebiete" eingesetzt. Zur Orientierung findet sich im Anhang 8 eine Karte zu diesen Raumeinheiten.

#### Schleswig-Holstein häufiges Reiseziel für Gäste aus Hamburg

Schleswig-Holstein ist aufgrund kurzer Fahrzeiten ein beliebtes Urlaubs- und Ausflugsziel für Besucher aus Hamburg – sie stellen fast die Hälfte aller inländischen Gäste. Auch bei Gästen aus Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen ist das Bundesland sehr beliebt. Regional gesehen gibt es jedoch leichte Unterschiede.

- Im direkten Hamburger Umland (insbesondere in den Regionen Wedel, Südholstein und Elmshorn) machen die Hamburger überdurchschnittlich hohe Anteilswerte zwischen 68 % und 76 % aus. In den anderen Regionen des Bundeslandes sind die Gäste aus Hamburg weniger dominant. Dieser hohe Anteil ist sicherlich auch auf eine erhebliche Zahl von Berufspendlern aus Schleswig-Holstein zurückzuführen, die Kunde einer Bank in ihrem Arbeitsort Hamburg sind.

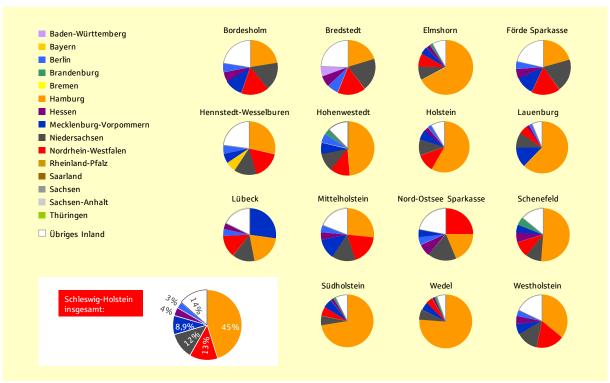
32

vgl. Kapitel 5.1

- Die Küstenregionen (Nord-Ostsee Sparkasse, Förde Sparkasse, Spar- und Leihkasse zu Bredstedt AG, Sparkasse Westholstein, Sparkasse Hennstedt-Wesselburen) sind beliebte Urlaubsziele für Gäste aus Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen. Im Gebiet der Nord-Ostsee Sparkasse stellen die Besucher aus Nordrhein-Westfalen sogar ein Viertel aller Gäste und bilden damit den TOP-Quellmarkt.
- Auch in Lübeck stellen nicht die Hamburger den größten Anteil der inländischen Gäste, sondern Besucher aus dem nahegelegenen Mecklenburg-Vorpommern.
- Zudem sind Berliner, die aus einem vergleichsweise kleinen Quellmarkt stammen, oft Gäste im nördlichsten Küstenbundesland. Mit vier Ausnahmen halten sie 2010 in allen Regionen eine Position unter den Top-6 der inländischen Quellmärkte.
- Gäste aus Baden-Württemberg beziehungsweise Bayern nehmen eine weite Anreise auf sich, um an der Nordsee (Region Bredstedt beziehungsweise Region Hennstedt-Wesselburen) zu verweilen.

Abb. 17: Herkunft der Gäste an Geldautomaten in den Geschäftsgebieten der Sparkassen in Schleswig-Holstein 2010

Anteil an allen Abhebungen in % (ohne Abhebungen von Schleswig-Holsteinern) –



Quelle: dwif 2011, Daten der Sparkassen-Finanzgruppe

# III GASTGEWERBE UND FREIZEITWIRTSCHAFT IN SCHLESWIG-HOLSTEIN

#### 1 Touristische Wetterstationen

#### 1.1 Methodische Grundlagen

Die tourismusrelevanten Freizeit- und Kultureinrichtungen sind ein bedeutender Bestandteil des touristischen Angebotes einer Destination. Aussagen über die Wettbewerbssituation und den Markterfolg lassen sich aus der Beobachtung von Besucherzahlen ableiten. Ein zentraler Aspekt des Sparkassen-Tourismusbarometers ist daher das Netzwerk aus einer Vielzahl von Freizeit- und Tourismuseinrichtungen. Diese sogenannten Wetterstationen melden regelmäßig ihre Besucherzahlen, die wiederum als Grundlage zur Berechnung eines Nachfrageindikators dienen und zur Beurteilung des aktuellen Tourismusklimas beitragen.

Damit eine Beteiligung am Wetterstationsnetzwerk möglich ist, müssen die Einrichtungen

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

Um die von den Wetterstationen geforderte Anonymität der Einzeldaten zu gewährleisten, werden bei den Auswertungen ausschließlich Gruppenwerte ausgewiesen. Dabei wird eine Vielzahl unterschiedlicher touristischer Angebotstypen erfasst. Dem dwif liegen die Daten von insgesamt 75 Wetterstationen in Schleswig-Holstein vor, die 2010 zusammen rund 5,8 Millionen Besucher begrüßen konnten. Im Durchschnitt verzeichnete damit jede Wetterstation rund 77.000 Besucher. Die regionale Verteilung, die breite Streuung und die gezielte Erfassung besucherstarker Angebote stellen sicher, dass die Entwicklung der Wettbewerbssituation der touristisch relevanten Freizeiteinrichtungen und Sehenswürdigkeiten in Schleswig-Holstein realistisch abgebildet werden kann. >> Abb. 18

Schlösser

Erlebnisbäder/Thermen

Freilichtmuseen

Freizeit-/
Erlebniseinrichtungen

Museen/Ausstellungen

Naturinfozentren

Stadtführungen

Zoos/Tierparks

Abb. 18: Standorte und Kategorien der Wetterstationen des Sparkassen-Tourismusbarometers

Quelle: dwif 2011

Der Markterfolg der erfassten Infrastruktureinrichtungen hängt von diversen Faktoren ab, die sich zudem teilweise überlagern. Der jeweilige Einfluss kann daher nie mit absoluter Sicherheit bestimmt werden. >> Abb. 19



Abb. 19: Einflussfaktoren auf die Wettbewerbssituation von Tourismus- und Freizeiteinrichtungen

Quelle: dwif 2011

Folgendes ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen:

- Die Besucherzahlen beschreiben die Stellung der erfassten Betriebe im Wettbewerb. Dargestellt werden Entwicklungstendenzen in unterschiedlichen Segmenten. Die Ergebnisse spiegeln jedoch nicht die Gesamtheit aller Einrichtungen eines Typs wider, da es sich nicht um eine Vollerhebung handelt.
- Anhand langfristiger Betrachtungen können Aussagen über tief greifende "Klimaveränderungen", welche die Entwicklung der Marktkonstellation nachhaltig beeinflussen, getroffen werden. Hierbei werden Hinweise darauf geliefert, wie sich der Großteil der touristischen Infrastruktur am Markt behauptet, wo sich eventuell günstige Perspektiven abzeichnen, beziehungsweise die Gefahr von Überkapazitäten oder Nachfrageengpässen droht.
- In der kurzfristigen Betrachtung von 2009 auf 2010<sup>14</sup> können betriebsindividuelle und/oder vorübergehende äußere Einflüsse sichtbar werden. Diese müssen also noch keine Anzeichen für einen längerfristigen Trend sein. Mittels zeitnaher Betrachtung können jedoch die Auswirkungen aktueller Geschehnisse (Großereignisse wie Gartenschauen und Jubiläen oder außergewöhnliche Wetterlagen) abgelesen werden. Diese Analyse basiert auf einer breiteren Grundgesamtheit als die Langzeitanalyse zwischen 2005 und 2010. Da in diesem Zeitraum weitere Einrichtungen in die Liste der Wetterstationen aufgenommen wurden, stimmen Langzeit- und Kurzzeitanalyse nicht in allen Fällen exakt überein.

Dreimal jährlich erstellt das dwif eine Art "Wetterbericht" mit der Analyse der kurzfristigen Entwicklung der Wetterstationen. Die Veröffentlichung erfolgt auf www.tourismusbarometer.de und www.dwif.de. Zudem bekommen alle Teilnehmer diese Berichte zugeschickt.

#### 1.2 Besucherentwicklung nach Einrichtungstypen in Schleswig-Holstein

#### Zusammenfassung:

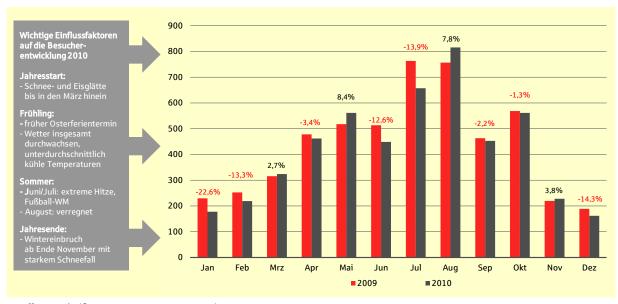
- Die meisten schleswig-holsteinischen Wetterstationen konnten ihr Ergebnis aus 2009 nicht wieder einstellen.
   2010 lagen die Besucherzahlen daher insgesamt deutlich unter dem Niveau des Vorjahres.
- Verantwortlich für den Nachfrageverlust waren vor allem die schwierigen Witterungsbedingungen.
- Die Langfristbetrachtung der letzten sechs Jahre zeigt, dass die Besucherzahlen im Jahr 2010 nach drei stärkeren Jahren – wieder leicht unter das Niveau des Ausgangsjahres 2005 rutschten. Als einzige Kategorie konnten sich nur die Stadtführungen über dem Basisjahr halten.
- Die Hoffnung auf bessere Witterungsbedingungen, die günstigere Lage der Ferienzeiten und die Erholung der Konjunkturlage lassen die Aussichten für 2011 wieder etwas positiver ausfallen.

#### **Kurzfristige Entwicklung 2009–2010:**

Die schleswig-holsteinischen Wetterstationen blicken auf ein Jahr mit schwierigen Rahmenbedingungen zurück. Schnee und Eis zu Jahresbeginn und -ende, unterdurchschnittliche Frühlingstemperaturen, extreme Sommerhitze im Juni und Juli: Die zum Teil extreme Wetterlage beeinträchtigte den Verkehr und beeinflusste das Freizeitverhalten der Menschen erheblich. Demnach hat das Wetter vermutlich eine entscheidende Rolle in Bezug auf die rückläufige Besucherentwicklung im Jahr 2010 gespielt. Unter dem Strich gingen gegenüber dem Vorjahr 3,8 % der Besucher verloren.

Rund 67 % aller erfassten Einrichtungen in Schleswig-Holstein erlitten Besucherverluste. Stark nach unten gezogen wurde die Bilanz vor allem von den hohen Einbußen der Museen/Ausstellungen sowie Zoos/Tierparks. Beide Kategorien haben eine hohe relative Bedeutung für das Gesamtergebnis. Deutliche Zuwächse erzielte nur die Gruppe der Freilichtmuseen. Allerdings kam hier auch ein Sondereffekt zum Tragen, der positiven Einfluss auf die Besucherbilanz hatte. Dieser wird im Rahmen der Detailanalysen genauer kommentiert.

Abb. 20: Saisonale Veränderung der Nachfrage in den Wetterstationen Schleswig-Holsteins
– Besucherzahlen in Tausend, Veränderungsraten 2010 ggü. 2009 in % –



Quelle: dwif 2011, Daten Wetterstationen

# Saisonverlauf 2010: Nur wenige Monate mit positiver Besucherbilanz

In acht von zwölf Monaten wurde das Vorjahresniveau verfehlt. Deutliche Verluste wurden vor allem in jenen Monaten eingefahren, die von extremen Wetterbedingungen gekennzeichnet waren. Die entweder zu heißen oder zu kalten Monate setzten den Freizeit- und Kultureinrichtungen offenbar kräftig zu.

- Schon früh deutete sich an, dass das Jahr 2010 eine echte Herausforderung werden wird, denn gleich zu Jahresbeginn wurde ein erhebliches Defizit aufgebaut: Im Januar und Februar blieben die Besucherzahlen insgesamt rund 18 % hinter den Vorjahreswerten zurück.
- Der Osterferientermin lag 2010 in einigen für Schleswig-Holstein wichtigen Quellmärkten wie Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen schon sehr früh im März. Zwar war in diesem Monat ein Anstieg der Besucherzahlen zu beobachten, die Rückgänge im April machten diesen Vorsprung aber wieder mehr als zunichte. Im Vorjahr hatten günstige Witterungsbedingungen während der Osterferien für einen regelrechten Nachfrageschub im April gesorgt. Diese hohe Vorgabe konnte 2010 nicht erreicht werden.

Die Witterungsbedingungen hatten 2010 großen Einfluss auf die Besucherentwicklung.

- Die größten Verluste im Jahresverlauf waren im Juni und vor allem im Juli zu beklagen. Diese beiden Monate stellten die größte Belastung für das Jahresergebnis dar. Absolut gesehen bezifferte sich der Nachfragerückgang in diesem Zeitraum auf rund 170.000 Besucher. Neben der extremen Hitze könnte zusätzlich die in Südafrika stattgefundene Fußball-Weltmeisterschaft zu Änderungen im Freizeitverhalten geführt haben.
- Auch der Jahresausklang verlief nicht gerade erfreulich. Angesichts der witterungsbedingten Verkehrsbeeinträchtigungen war der Rückgang im Dezember nicht überraschend. Aufgrund der nur geringen relativen Bedeutung spielten die Verluste in diesem Monat aber nur eine untergeordnete Bedeutung für das Jahresergebnis. >> Tab. 2 und Abb. 20

Tab. 2: Saisonale Veränderungen der Nachfrage nach Angebotstypen in Schleswig-Holstein - Entwicklungsrichtungen 2010 ggü. 2009 -

	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
Freilichtmuseen	•	•	•		•	•	•	•			•	
Stadtführungen	•		0	0	•	•	•	•	•	•	•	•
Schlösser	•	0	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Erlebnisbäder/Thermen	•		1	•	•		•	•	•	•	<b>(1)</b>	
Naturinfozentren	•	•	•	•	•		•	•	(3)	•	•	
Zoos/Tierparks	•	•	•	•	(1)		(1)	•	•	•	•	
Museen/Ausstellungen	•	•	(1)	<b>3</b>	(1)		•	0	•	•	•	
Freizeit-/Erlebniseinrichtungen			•	•	<b>(3)</b>		•		(1)		•	

stabil (zwischen über -1 % und unter +1 %)

stark gesunken (-5 % und mehr)

🕦 leicht gesunken (zwischen -1 % und unter -5 %)

Quelle: dwif 2011, Daten Wetterstationen

# Die Entwicklung der Wetterstationskategorien im Detail

#### Freilichtmuseen: Ein Anbieter rettet das Gesamtergebnis!

Auf den ersten Blick scheint es, als hätten sich die Freilichtmuseen 2010 weitaus besser geschlagen als alle anderen Kategorien. Unter dem Strich konnten 8,5 % mehr Gäste als 2009 begrüßt werden. Doch das Ergebnis bedarf einer differenzierten Betrachtung:



- Die positive Entwicklung wurde von nur einem Museum, das sich nach Abschluss von Umbauarbeiten großer Beliebtheit erfreute, bestimmt. Ohne die betreffende Einrichtung wäre die Jahresbilanz negativ ausgefallen. In diesem Falle hätte sich das Ergebnis bei -4,8 % eingependelt, da alle übrigen Freilichtmuseen ihre Besucherzahlen des Vorjahres nicht wieder einstellen konnten.
- Die Nachfrageinbußen der Verlierer bewegten sich zwischen moderaten 2 % bis hin zu empfindlichen 24 %.
- Aufgrund der deutlichen Zuwächse im August (+22 %) war dieser Monat der besucherstärkste im Jahresverlauf. Im Vorjahr wurden die meisten Besucher im Oktober registriert.

Trotz der deutlichen Zugewinne im Jahr 2010 sind die Freilichtmuseen vom Besucherniveau der letzten Jahre immer noch ein gutes Stück entfernt.

# Stadtführungen: Nur knapp gerettet!

Das Ergebnis der Stadtführungen lag 2010 nur knapp im Plus. Die Teilnehmerzahlen bewegten sich am Jahresende 1,8 % über dem Vorjahr.



- Passend zu dem knappen Ergebnis gab es auch nur einen leichten Überhang an Gewinnern.
   Wesentlich geschwächt wurde die Bilanz aufgrund der deutlichen Verluste eines Anbieters.
- Im positiven Sinne auffällig waren die Monate Mai und Juni. In diesem Zeitraum wurde ein Fünftel mehr Tickets verkauft. Stark rückläufig waren die Teilnehmerzahlen hingegen im Juli (-28,5 %). In diesen drei Monaten (Mai, Juni, Juli) wurde das Jahresergebnis maßgeblich entschieden.

Die knappe Bilanz täuscht ein wenig über die gute Position der Stadtführungen hinweg. Sie sind in Schleswig-Holstein eine der dynamischsten Wetterstationskategorien der letzten Jahre und bewegen sich 2010 als einzige Gruppe deutlich über dem Niveau des Ausgangsjahres.

## Schlösser: Kaum Veränderung!

Nur minimal im Plus lagen die Besucherzahlen der Schlösser (+0,2 %) am Ende des Jahres.

 Je nach Einrichtung waren sowohl Zuwächse als auch Rückgänge zu beobachten, die sich im Saldo gegenseitig aufhoben. In einem Fall war die Entwicklung der Besucherzahlen allerdings durch Bauarbeiten beeinträchtigt. Sonst hätte es sicherlich für ein deutlicheres Besucherplus gereicht.



– Der höchste Zuwachs (22 %) wurde im August, der damit 2010 der besucherstärkste Monat war, erzielt. Leider mussten die Zugewinne im darauf folgenden September (-19,5 %) nahezu vollständig wieder abgegeben werden. In diesem Monat wurden insgesamt die größten Verluste im Jahresverlauf eingefahren.

2009 erreichten die Besucherzahlen den niedrigsten Stand der letzten Jahre. Der nur minimale Anstieg bedeutet also, dass von einer signifikanten Verbesserung leider noch keine Rede sein kann.

### Erlebnisbäder/Thermen: Nur ein Anbieter im Plus!

Auf ein vergleichbares Besucherniveau wie im Vorjahr brachten es die Erlebnisbäder und Thermen (-0,2 %). Allerdings kam auch in dieser Kategorie ein Sondereffekt zum Tragen:

- Nur die Zuwächse eines einzelnen Anbieters konnten ein Abrutschen dieser Kategorie in die



Minuszone verhindern. In diesem Fall führten die abgeschlossenen Renovierungsarbeiten zu einer gesteigerten Anziehungskraft und sorgten für einen deutlichen Nachfrageanstieg. Ohne den betreffenden Anbieter hätte das Ergebnis schlechter ausgesehen (-5,0 %).

- Zu heiße Temperaturen schadeten offenbar auch dieser Kategorie. In den Monaten Juni und Juli gingen prozentual und absolut gesehen die meisten Besucher verloren. Die Besucherzahlen fielen in diesen beiden Monaten rund 15 % geringer aus als im Vorjahr. Dies entspricht rund 70.000 Besuchern.

Obwohl sich die Besucherzahlen insgesamt annährend auf Vorjahresniveau bewegten, stehen die Erlebnisbäder und Thermen extrem stark unter Druck. Denn bis auf eine Ausnahme lagen die Ergebnisse durchweg in der Minuszone

#### **Naturinfozentren: Geteiltes Feld!**

Die Naturinfozentren haben das Besucherniveau von 2009 knapp um 1,1 % verpasst. Dabei gestaltete sich die Situation insgesamt recht durchwachsen. Letztlich waren die Einrichtungen mit Besucherrückgängen leicht in der Überzahl, was den Ausschlag für das negative Ergebnis gab. Zusätzlichen Schub erhielt die Bilanz aufgrund der deutlichen Einbußen des besucherstärksten Anbieters.

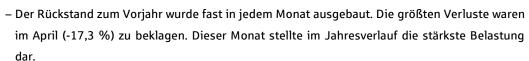


- Extreme Wetterverhältnisse blieben auch in dieser Kategorie nicht ohne Folgen, denn die größten Verluste wurden zu Jahresbeginn und -ende sowie vor allem in den Monaten Juni und Juli eingefahren.
- Die Zuwächse in den Monaten Mai (+18,2 %) und August (+17,4 %) sorgten zumindest für eine gewisse Schadensbegrenzung.
- Gewinne konnten überwiegend die Naturinfozentren in Nordseenähe realisieren. Ob das mit der Auszeichnung des Wattenmeeres zum UNESCO-Weltnaturerbe zusammenhängt, lässt sich zu diesem Zeitpunkt allerdings noch nicht mit Gewissheit sagen.

Angesichts der noch moderaten Rückgänge hängt die Messlatte im Jahr 2011 nicht allzu hoch. Ein Übertrumpfen der Vorjahreswerte scheint demnach durchaus machbar zu sein.

# Zoos/Tierparks: Entscheidung fiel früh!

Die unbefriedigende Jahresbilanz zeichnete sich bei den Zoos und Tierparks schon sehr früh ab. Am Jahresende erreichte das Besucherminus schließlich 7,3 %.





- Einzig der Oktober wies eine positive Besucherbilanz (+22,2 %) auf.
- Lediglich eine Einrichtung von insgesamt sieben war nicht von Rückgängen betroffen.

Gerade diese Kategorie hat sicherlich in hohem Maße unter den schwierigen Witterungsbedingungen gelitten. Zuversichtlich stimmt daher, dass sich diese in den ersten Monaten 2011 schon weitaus günstiger darstellten als Anfang 2010.

### Museen/Ausstellungen: Von Fall zu Fall unterschiedlich!

Die Museen und Ausstellungen schlossen das Jahr mit deutlichen Nachfrageeinbußen ab. Insgesamt belief sich das Besucherminus auf 10,5 %.

 Im positiven wie im negativen Sinne waren starke Schwankungen zu beobachten. Diese extremen Veränderungsraten sind in erster Linie auf Sonderausstellungen oder Veranstaltungen zurückzuführen.



- Insgesamt konnten 60 % aller Einrichtungen die Vorjahreswerte nicht wieder erreichen. Vor allem die Rückgänge bei den drei besucherstärksten Angeboten, die zum Teil allerdings auch Umbaumaßnahmen geschuldet sind, belasteten das Gesamtergebnis stark.
- In fast jedem Monat wurde das Niveau des Vorjahres verfehlt. Nur im April konnte ein leichtes Besucherplus in Höhe von 2,5 % erzielt werden.

Besonders bei den Museen und Ausstellungen wird deutlich, welch hohe Bedeutung Sonderausstellungen und Veranstaltungen haben: Auch wenn die äußeren Rahmenbedingungen nicht ideal sind, können auf diesen Weise entgegen dem allgemeinen Negativtrend hohe Besucherzuwächse generiert werden.

# Freizeit-/Erlebniseinrichtungen: Alle Einrichtungen auf Talfahrt!

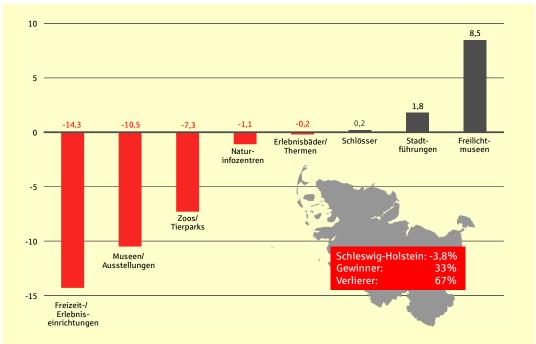
Besonders bitter fielen die Verluste der Freizeit- und Erlebniseinrichtungen aus. Gegenüber 2009 gingen 14,3 % der Besucher des Vorjahres verloren.



- Alle erfassten Einrichtungen leisteten ihren Beitrag zu dieser negativen Bilanz. Die Rückgänge bewegten sich durchweg im zweistelligen Bereich und erreichten im schlimmsten Fall 23 %.
- Auch die Verlustraten in den einzelnen Monaten fielen nicht selten zweistellig aus insbesondere im Juni und Juli: In diesem Zeitraum lagen die Besucherzahlen rund ein Fünftel niedriger als im Vorjahr.

Die Vorgabe für das Jahr 2011 ist in dieser Kategorie nicht allzu anspruchsvoll. Zuwächse dürften sich also durchaus realisieren lassen. Allerdings bedürfte es schon starker Zugewinne, um die 2010 eingefahrenen Verluste wiedergutzumachen.

Abb. 21: Kurzfristiger Trend 2009–2010 der Wetterstationen nach Typen in Schleswig-Holstein – Veränderung der Besucherzahlen in % –



Quelle: dwif 2011, Daten Wetterstationen

#### **Ausblick**

Der Ausblick auf das Jahr 2011 gestaltet sich wieder etwas zuversichtlicher. Die insgesamt gefestigte wirtschaftliche Lage dürfte für mehr positive Impulse in der Freizeitwirtschaft sorgen. Zudem fielen die Witterungsbedingungen zum Jahresstart eindeutig günstiger aus als 2010. Auch die Lage der Ferien kommt der Besucherentwicklung der Wetterstationen im Jahr 2011 wieder etwas mehr entgegen. Oster- und Pfingstferien liegen etwas später, so dass damit die Chancen auf gute Witterungsbedingungen, auf die viele Einrichtungstypen angewiesen sind, steigen dürften.

# Langfristige Entwicklung 2005–2010: Nur die Stadtführungen über dem Niveau des Ausgangsjahres!

Nach drei starken Jahren mit Höhepunkt im Jahr 2008 fielen die Besucherzahlen der schleswig-holsteinischen Wetterstationen 2010 wieder stärker ab. Sie bewegen sich damit insgesamt – ähnlich wie 2006 – knapp um 1,3 Indexpunkte unter dem Niveau des Ausgangsjahres 2005. Bis auf die Stadtführungen lagen alle Kategorien unter 100 Indexwerten, die Mehrheit sogar noch unter dem Durchschnitt von 98,7.

- Zwar waren die Stadtführungen in den letzten Jahren von Schwankungen betroffen, dennoch konnten sie sich seit 2007 durchgängig über dem Basisjahr halten. Es reichte sogar, sich fortwährend den ersten Platz im Gesamtranking zu sichern. 2010 beträgt der Abstand zum Ausgangswert rund 30 Indexpunkte. Damit zählen die Stadtführungen zu einer der dynamischsten Kategorien in Schleswig-Holstein.
- Mit einigem Abstand zu den Stadtführungen rangierten die Museen und Ausstellungen in den letzten Jahren immer auf dem zweiten Platz. Trotz der starken Rückgänge im Jahr 2010, was erstmalig seit drei Jahren auch eine knappe Unterschreitung des Basisjahres bedeutete, konnte diese Position ein weiteres Mal verteidigt werden.
- Im Mittelfeld verblieben mit unterschiedlich starken Verlusten die Erlebnisbäder/Thermen, die Schlösser und die Zoos/Tierparks, obwohl Letztere 2010 mehrere Indexpunkte einbüßten.
- Die Freilichtmuseen legten gegenüber 2009 erheblich zu, konnten aber keine maßgebliche Positionsverbesserung realisieren. Sie belegen nach wie vor einen der hinteren Plätze im Gesamtranking aller Wetterstationstypen.
- Auf den unglücklichsten Verlauf der letzten Jahre blicken die Naturinfozentren zurück. Sie bildeten nahezu durchgängig das Schlusslicht – und obwohl die Rückgänge 2010 im Vergleich zu anderen Kategorien noch moderat ausfielen, änderte sich daran nichts. >> Tab. 3

Tab. 3: Entwicklung der Besucherzahlen in den Wetterstationen Schleswig-Holsteins 2005–2010<sup>15</sup>
– Index 2005 = 100 –

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
alle Wetterstationen	100,0	98,9	103,4	106,0	103,1	98,7
Stadtführungen	100,0	89,4	119,8	172,2	125,7	130,1
Museen/Ausstellungen	100,0	99,3	109,4	115,8	111,7	99,5
Erlebnisbäder/Thermen	100,0	99,3	102,6	104,3	97,3	97,1
Zoos/Tierparks	100,0	91,6	107,4	97,3	99,5	92,2
Schlösser	100,0	97,3	104,4	93,2	91,1	91,3
Freilichtmuseen	100,0	96,4	95,6	105,6	83,8	90,9
Naturinfozentren	100,0	86,2	91,0	87,0	88,2	87,3

Quelle: dwif 2011, Daten Wetterstationen

Die Freizeit- und Erlebniseinrichtungen können in der Langfristbetrachtung aus Datenschutzgründen nicht separat für Schleswig-Holstein ausgewiesen werden.

# 1.3 Bundesländer im Vergleich

## Zusammenfassung:

- Die Betrachtung der letzten sechs Jahre spricht eine eindeutige Sprache: 2010 war mit Abstand das schwierigste Jahr. Seit 2005 waren die Besucherzahlen in den deutschen Wetterstationen nie niedriger.
- Die meisten Barometer-Bundesländer schlossen das Jahr mit negativem Vorzeichen ab. Es zeigte sich ein deutlicher Überhang an Einrichtungen mit Besucherverlusten. Die Diskrepanz zwischen Gewinnern und Verlierern hat ein beunruhigendes Ausmaß angenommen. Vor allem ostdeutsche Länder fielen weit zurück und bewegten sich damit auf dem Tiefstand der letzten Jahre.
- Nur Brandenburg konnte die Besucherzahlen des Vorjahres knapp übertreffen. Die Zuwächse reichten, um alle anderen Barometer-Bundesländer – wenn auch nur um Haaresbreite – zu überholen.
- Die kleineren Wetterstationen zeichneten sich durch stabile Besucherzahlen aus. Alle Größenklassen ab 20.000 Besuchern entwickelten sich rückläufig.

### Kurzfristige Entwicklung: Nur Brandenburg kann leicht punkten

Fast alle Barometer-Bundesländer hatten 2010 mit Rückgängen zu kämpfen. Insgesamt gingen 3,8 % der Besucher des Vorjahres verloren. Nur im Oktober und November konnte das Vorjahresniveau übertroffen werden. Die übrigen Monate wurden durchweg mit negativem Vorzeichen abgeschlossen. Am verlustreichsten waren die Monate Januar, April und Dezember (zwischen 9 % und 12 %). Das Verhältnis zwischen Gewinnern und Verlierern gestaltete sich insgesamt sehr unausgewogen. Lediglich 33 % aller Einrichtungen konnten die Besucherzahlen des Vorjahres übertreffen. Diese Relation von einem Drittel Gewinner zu zwei Dritteln Verlierer war in den meisten Bundesländern zu beobachten. Einzig in Rheinland-Pfalz und vor allem in Brandenburg war die Situation etwas ausgewogener.

- In Schleswig-Holstein lag sowohl die Höhe des Besucherrückgangs als auch der Anteil der Verlierer und Gewinner exakt im Schnitt aller Barometer-Bundesländer.
- Die schmerzlichsten Verluste hatte Sachsen-Anhalt zu verkraften. Dort fiel das Verhältnis zwischen Gewinnern und Verlierern deutlich schlechter aus als im Durchschnitt. Eine beängstigend hohe Mehrheit der Einrichtungen (84 %) verfehlte das Vorjahresergebnis. Fast alle Kategorien waren von Rückgängen betroffen. Nicht selten bewegten sich diese sogar im zweistelligen Bereich.
- In Mecklenburg-Vorpommern gingen ebenfalls viele Besucher verloren. Auch hier blieb fast keine Kategorie von der Negativentwicklung verschont. Zusätzlichen Schub erhielt das Ergebnis allerdings aufgrund des Wegfalls der BUGA Schwerin, die 2009 für hohe Steigerungsraten gesorgt hatte.
- Lediglich Brandenburgs Besucherzahlen lagen knapp über den Vorjahreswerten. Das Bundesland profitierte in besonderem Maße von der erfreulichen Entwicklung einzelner Einrichtungen. Die betreffenden Einrichtungen im Bereich Ausflugsschifffahrt sowie Burgen und Schlösser verzeichneten aufgrund von Investitionen oder Jubiläen hohe Steigerungsraten. Zudem konnten einige besucherstarke Angebote (vor allem bei den Freizeitund Erlebniseinrichtungen) leichte Zuwächse verzeichnen. Aufgrund ihrer hohen relativen Bedeutung für das Gesamtergebnis konnte dem Abwärtstrend so Einhalt geboten werden. >> Tab. 4

Tab. 4: Entwicklung der Besucherzahlen in den Wetterstationen 2010 ggü. 2009
– in % –

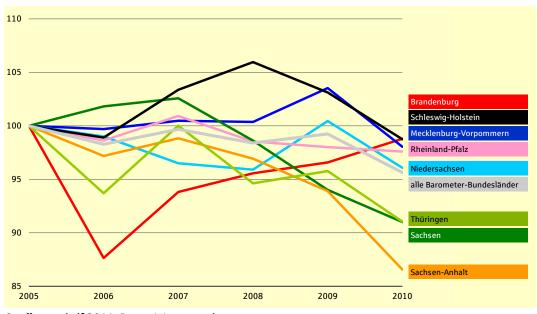
Bundesland	Ve	ränderungsrate	Verhältnis		
Bundesiand		esucherzahlen	Gewinner	Verlierer	
Brandenburg		+0,8			
Rheinland-Pfalz		-1,8			
Sachsen		-3,0			
Niedersachsen		-3,7			
Schleswig-Holstein		-3,8			
alle Barometer-Bundesländer		-3,8			
Thüringen		-4,9			
Mecklenburg-Vorpommern		-6,4			
Sachsen-Anhalt		-7,3			

Quelle: dwif 2011, Daten Wetterstationen

### Langfristige Entwicklung: Kein Barometer-Bundesland auf Niveau des Basisjahres 2005

Bis 2009 waren die Besucherzahlen der Wetterstationen aller Barometer-Bundesländer insgesamt von Stagnation gekennzeichnet. Sie bewegten sich durchweg nur wenig unterhalb des Basisjahres 2005. 2010 hingegen sackten die Besucherzahlen erstmalig stärker ab. Damit wurde sogar der schlechteste Stand der letzten Jahre erreicht, denn der Indexwert belief sich auf 95,6. Kein Bundesland konnte das Besucherniveau des Ausgangsjahres 2005 einstellen. Im Detail aber sind die Tendenzen je nach Bundesland verschieden.

Abb. 22: Entwicklung der Besucherzahlen der Wetterstationen in den Barometer-Bundesländern 2005–2010 – Index 2005 = 100 –



Quelle: dwif 2011, Daten Wetterstationen

 Trotz der deutlichen Nachfrageeinbußen im Jahr 2010 konnte sich Schleswig-Holstein den zweiten Platz – nur ganz knapp hinter dem Spitzenreiter Brandenburg – sichern. Die Bilanz fiel rund 3 Indexpunkte besser aus als der Gesamtdurchschnitt, denn die Entwicklung machte bei 98,7 Indexwerten halt.

- Brandenburg hat in den letzten Jahren die dynamischste Entwicklung durchlaufen. 2006 erreichten die Besucherzahlen ihren absoluten Tiefpunkt, so dass Brandenburg im Vergleich extrem weit zurückfiel. Seither ging es aber nur noch bergauf, Jahr für Jahr wurden Zuwächse generiert. Und 2010 zog Brandenburg knapp an allen anderen Bundesländern vorbei. Allerdings reichte es noch nicht ganz, um auf das Ausgangsniveau von 2005 zurückzukehren. Der Indexwert pendelte sich bei 98,8 ein.
- Den schlechtesten Stand im Verlauf der letzten sechs Jahre erzielten gleich mehrere ostdeutsche Bundesländer. In Thüringen und Sachsen lagen die Besucherzahlen jeweils 9 Indexpunkte unter dem Basisjahr. Besonders bitter aber gestaltete sich die Bilanz in Sachsen-Anhalt. Das Bundesland fiel so stark zurück, dass es nun einen weit abgeschlagenen letzten Platz belegt.

### Einfluss der Betriebsgröße auf die Entwicklung

Die Spannweite der Besucherzahlen bei den einzelnen Wetterstationen reicht von wenigen hundert bis über eine Million pro Jahr. Veränderungen bei besucherstarken Einrichtungen üben erheblich mehr Einfluss auf die Gesamtentwicklung aus als bei kleineren Anbietern. Um eine Differenzierung in Bezug auf die Nachfragestärke vorzunehmen, wurden die Wetterstationen aller Barometer-Bundesländer in fünf Größenklassen eingeteilt. Basis für die Zuordnung zur jeweiligen Gruppe war das Jahr 2005.

Nur die kleineren Einrichtungen wiesen eine stabile Besucherentwicklung auf.

Alle Größenklassen ab 20.000 Besucher hatten in den letzten Jahren Schwierigkeiten, das aufgebaute Besucherniveau zu halten. Von stärkeren Schwankungen (im positiven wie im negativen Sinne) war kaum eine Gruppe ausgenommen. Mit den Rückgängen im Jahr 2010 fielen die Besucherzahlen deutlich unter das Basisjahr 2005 und erreichten das schlechteste Ergebnis der letzten Jahre. Anders bei Einrichtungen mit unter 20.000 Besuchern pro Jahr: Sie hielten sich in den letzten Jahren stets über dem Basisjahr.

- Seit 2007 zeigte die Entwicklung der Wetterstationen in der Größenklasse unter 20.000 Besuchern kaum Veränderungen. Im Durchschnitt wurden dabei 111 Indexpunkte erreicht. Die kleineren Anbieter behaupteten sich im gesamten Betrachtungszeitraum am besten. 2010 schafften sie es als einzige Größenklasse, sich deutlich über dem Stand zu Beginn der Betrachtung zu halten. Da das relative Gewicht dieser Gruppe vergleichsweise gering ist, gab es jedoch nur wenige positive Impulse für das Gesamtergebnis.
- 2010 fielen die Indexwerte der Größenklassen mit 20.000 bis 50.000, 100.000 bis 200.000 und über 200.000
   Besuchern pro Jahr trotz unterschiedlich hoher Verlustraten auf ein ähnliches Niveau (zwischen 96 und 97) zurück.
- Auf den schwierigsten Verlauf in den letzten Jahren blicken die mittelgroßen Einrichtungen mit Besuchern zwischen 50.000 und 100.000 zurück. Die Besucherzahlen schwankten stark, lagen aber durchgängig unter dem Nachfrageniveau des Basisjahres 2005. Gegenüber 2009 sanken die Zahlen deutlich um rund 9 Indexpunkte. Im Vergleich entwickelte sich diese Größenklasse also insgesamt am negativsten. >> Abb. 23

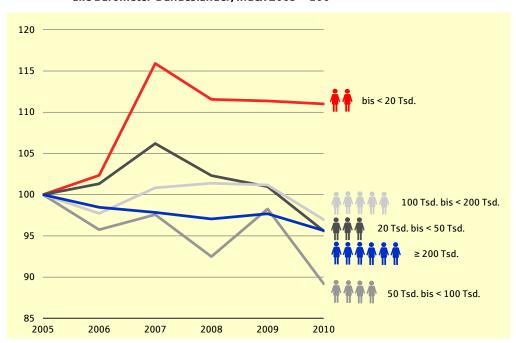


Abb. 23: Entwicklung der Besucherzahlen in Abhängigkeit von der Nachfragestärke der Wetterstationen
– alle Barometer-Bundesländer, Index 2005 = 100 –

Quelle: dwif 2011, Daten Wetterstationen

# 1.4 Sonderanalyse: Besucherentwicklung von Spaßbädern und Thermen

# Zusammenfassung:

- Die Entwicklung von Spaßbädern und Thermen wies in den letzten Jahren zwar viele Parallelen auf, das durchschnittliche Besucherniveau der Thermen ist jedoch deutlich geringer und unterliegt im Saisonverlauf weniger Schwankungen.
- 2009 machten sich offenbar die Auswirkungen der Wirtschaftskrise bemerkbar, denn sowohl in den Spaßbädern als auch in den Thermen ging die Besucherzahl zurück. 2010 sank das Besucherniveau noch einmal. Die schwierige Wetterlage machte wohl auch vor witterungsunabhängigen Angeboten nicht Halt.
- Insgesamt war die Entwicklung der Spaßbäder im mehrjährigen Vergleich besser. Ein Grund könnte ihr breiter aufgestelltes Angebotsportfolio sein, das sich mit gesundheitsorientierten Leistungen auch an die Zielgruppen klassischer Thermen wendet. Die Konkurrenz zwischen beiden Typen ist demnach hoch!

Die Absatzsituation von Erlebnisbädern und Thermen hat sich nach einigen stabilen Jahren deutlich verschlechtert. Im Folgenden sollen daher die Entwicklung der vergangenen sechs Jahre und die derzeitige Situation der Erlebnisbäder und Thermen genauer betrachtet werden. Die letzte Sonderanalyse dieser Kategorie stammt aus 2005.

Ausgewertet wurden die Besucherzahlen von 71 Erlebnisbädern und Thermen aller Barometer-Bundesländer. <sup>16</sup> Um genauere Erkenntnisse darüber zu erhalten, ob die Angebotsschwerpunkte der Bäder Auswirkungen auf die Entwicklung haben, wurde zwischen Thermen und Spaßbädern unterschieden. In Bezug auf die meisten zentralen Angebotsbestandteile, allen voran die Wasser- und Saunalandschaften, sind zwischen diesen beiden Gruppen wenig signifikante Unterschiede erkennbar, obwohl sehr unterschiedliche Zielgruppen angesprochen wer-

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Bei der langfristigen Betrachtung zwischen 2005 und 2010 war die Grundgesamtheit etwas geringer (61 Einrichtungen).

den. Ebenfalls zur besseren Vergleichbarkeit wurde nach denselben Kriterien wie 2005 differenziert. Als Unterscheidungskriterium standen die typischen Spaßelemente im Vordergrund:

- Das Vorhandensein möglichst mehrerer unterschiedlicher Riesenrutschen, aber auch spektakulärer Wildwasserstrecken, von Strömungskanälen oder Wasserfällen führte zu einer Einteilung in die Gruppe der Spaßbäder.
- Waren die oben genannten Spaßelemente nicht oder nur in sehr geringer Ausprägung vorhanden, erfolgte eine Zuordnung zu den Thermen. Diese werden auch als gesundheitsorientierte Erlebnisbäder bezeichnet. Ihr Angebotsschwerpunkt liegt auf einer ausgeprägten Saunalandschaft sowie auf umfangreicheren Gesundheits- und Wellnessangeboten (zum Beispiel Therapien, Prävention, Kosmetikbehandlungen). Im Marketing der Anbieter spiegeln sich daher auch eher Aspekte wie Ruhe, Erholung und Wellness wider.

105

100

95

Spaßbäder

90

Thermen

85

2005

2006

2007

2008

2009

2010

Abb. 24: Entwicklung der Besucherzahlen von Spaßbädern und Thermen 2005–2010 – alle Barometer-Bundesländer, Index 2005 = 100 –

Quelle: dwif 2011, Daten Wetterstationen

# Langfristige Entwicklung 2005–2010: Negativer Wendepunkt setzte 2009 ein

Seit 2005 wies der Entwicklungsverlauf der Spaßbäder und Thermen viele Parallelen auf. Die Richtung war fast immer gleich. Auffällig ist jedoch, dass die Thermen tendenziell etwas schlechter dastanden als die Spaßbäder. Bis 2008 waren die Besucherzahlen beider Gruppen relativ stabil. Die Spaßbäder bewegten sich durchweg knapp über, die Thermen knapp unter dem Niveau des Ausgangsjahres 2005. Doch dann trat 2009 für beide Segmente eine entscheidende Wende ein: Sowohl die Spaßbäder als auch die Thermen erlitten einen erheblichen Dämpfer. Die Besucherzahlen sanken um mehrere Indexpunkte und bewegten sich damit erstmalig deutlich unter dem Niveau des Basisjahres. Im Folgejahr kam es zu einer weiteren Verschlechterung. 2010 betrug der Abstand zum Basisjahr bei den Spaßbädern 6 Indexpunkte, bei den Thermen waren es sogar 8,4. Spaßbäder wie Thermen erreichten somit ihren niedrigsten Stand der letzten Jahre. Für beide Kategorien zusammen belief sich der Indexwert auf 93,4. Im Hinblick auf die Frage nach den Ursachen für den Einbruch kommen folgende Aspekte in Betracht:

– 2009 war das Jahr der Wirtschaftskrise. Diese hatte Auswirkungen auf das Ausgabeverhalten beziehungsweise beeinflusste die Preissensibilität der Menschen. Möglicherweise führte dieser Umstand auch dazu, dass kostenpflichtige Freizeitaktivitäten auf den Prüfstand kamen. Gerade bei Spaßbädern und Thermen liegen die Eintrittspreise aufgrund des umfangreichen Leistungsangebotes im Vergleich zu vielen anderen Angebotskategorien meist über dem Durchschnitt.<sup>17</sup>

- 2010 waren die Wetterbedingungen selbst für Indoor-Angebote ziemlich ungünstig. Darauf wird in der Kurzfristanalyse n\u00e4her eingegangen.
- Es darf nicht unerwähnt bleiben, dass der Betrieb einiger Anbieter zwischen 2009 und 2010 aufgrund von Umbaumaßnahmen nur eingeschränkt möglich war: das i-Tüpfelchen auf der allgemeinen Negativentwicklung.
   >> Abb. 24

# Kurzfristige Entwicklung 2009–2010: Spaßbäder besucherstärker – Thermen weniger Schwankungen

Tab. 5 gibt einen Überblick über die Situation der unterschiedlichen Angebotsausprägungen im Jahr 2010. Die durchschnittlichen Besucherzahlen der Spaßbäder liegen deutlich höher als die der Thermen. Pro Jahr registrieren die erfassten Spaßbäder rund 64.000 Besucher mehr als die gesundheitsorientierten Erlebnisbäder. Zudem bestätigt sich die tendenziell etwas schlechtere Entwicklung bei den Thermen, die 2010 im Vergleich zum Vorjahr 3,6 % weniger Besucher verzeichnen konnten. Bei den Spaßbädern hingegen lag die Verlustrate bei 2,7 %. Das Verhältnis zwischen Gewinnern und Verlierern gestaltete sich in beiden Kategorien besorgniserregend: Die Einrichtungen mit Besucherrückgängen waren eindeutig in der Überzahl, wenngleich die Relation bei den Spaßbädern ein bisschen günstiger aussah.

Tab. 5: Übersicht Grunddaten Spaßbäder und Thermen 2010
– alle Barometer-Bundesländer –

Kategorie	Anteile (%)	Ø Besu- cherzahl pro Jahr	Ø Besu- cherzahl pro Monat	Verände- rung ggü. 2009 (%)	Verhältnis Gewinner/ Verlierer (%)	Topmonat	Flopmonat
insgesamt	100	193.451	16.121	-2,9	24/76	Mai (+11 %)	Dezember (-16 %)
Spaßbäder	65	216.121	18.010	-2,7	26/74	Mai (+11 %)	Dezember (-16 %)
Thermen	35	151.738	12.645	-3,6	20/80	Mai (+10 %)	Juli (-17 %)

Quelle: dwif 2011, Daten Wetterstationen

Wie bei vielen anderen Angebotskategorien spielten die Witterungsbedingungen auch bei den Spaßbädern und Thermen eine entscheidende Rolle im Hinblick auf die Besucherentwicklung im Jahr 2010. Die saisonale Veränderung gegenüber 2009 weist folgende Besonderheiten auf:

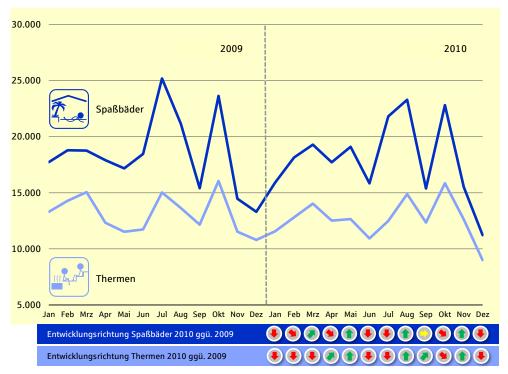
- Größere Verluste waren vor allem in den Wintermonaten Januar und Dezember zu verzeichnen. Die Thermen mussten auch im Februar deutliche Rückgänge hinnehmen. Diese Zeit war von Schnee- und Eisglätte geprägt, weshalb vermutlich viele Menschen aufgrund der zum Teil schlechten Straßenverhältnisse zu Hause blieben, um kein zusätzliches Risiko einzugehen.
- Die für die Jahreszeit untypisch kühlen Temperaturen im Mai 2010 kamen der Besucherentwicklung von Angeboten dieser Art offenbar entgegen. Sowohl die Spaßbäder (11,2 %) als auch die Thermen (9,8 %) profitierten in diesem Monat. Ähnlich hoch fiel der Anstieg im August (Spaßbäder: 10,2 %, Thermen: 9,1 %) aus. Auch in diesem Monat war es ungewöhnlich regnerisch.
- Die extreme Hitze war vermutlich verantwortlich für den Einbruch der Besucherzahlen in den Monaten Juni und Juli. Bei den Spaßbädern belief sich der Rückgang auf 13,7 %, während bei den Thermen 12,5 % weniger Besucher als im Vorjahr kamen. Für Sauna und Co. war es einfach zu heiß. Zwar weisen viele Bäder auch einen Außenbereich auf, doch das Hauptangebot liegt im Indoor-Bereich.

vgl. Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein 2009, Jahresbericht 2009, S. 62 (Sonderanalyse Wetterstationen "Zusammenhang zwischen Nachfrageentwicklung und Preisstellung")

- Insgesamt war die Entwicklung der Besucherzahlen von Spaßbädern und Thermen im Saisonverlauf erstaunlich ähnlich. Nur im März ergaben sich nennenswerte Unterschiede: Während die Spaßbäder ein leichtes Plus in Höhe von 2,8 % erzielten, sanken die Besucherzahlen der Thermen im März um 6,8 %.
- Ansonsten sind die analogen Entwicklungsrichtungen beider Typen unverkennbar. Unterschiedlich war allerdings die Stärke der Ausschläge, die bei den Spaßbädern sehr viel deutlicher ausfiel als bei den Thermen. Insgesamt unterliegen Thermen offensichtlich geringeren Schwankungen. Die Amplitude (Differenz zwischen stärkstem und schwächstem Monat) bezifferte sich 2010 bei den Spaßbädern auf rund 12.000 Besucher, bei den Thermen auf knapp 6.000. Besonders auffällig waren die signifikanten Ausschläge bei den Spaßbädern in den Ferienzeiten. Diese Entwicklung ist in erster Linie auf die Hauptzielgruppe der Spaßbäder, die Familien, zurückzuführen, die in dieser Zeit vermehrt Aktivitäten unternehmen.

Abb. 25: Saisonverlauf nach Angebotstypen 2009 und 2010

– alle Barometer-Bundesländer, durchschnittliche Besucherzahlen pro Monat –



Quelle: dwif 2011, Wetterstationen

Obwohl der Jahresverlauf der Spaßbäder stärkeren Schwankungen unterlag und sie in den letzten zwei Jahren ebenfalls von Rückgängen betroffen waren, so ist ihre Marktposition tendenziell besser. Im Vergleich zu der Sonderanalyse aus dem Jahr 2005 stellt sich die Situation also etwas anders dar. Damals waren es die Thermen, die eine gesichertere Absatzposition aufwiesen, weil die Nachfrageschwankungen geringer ausfielen.

Ein Grund für die bessere Entwicklung der Spaßbäder in den letzten Jahren dürfte ihre insgesamt breitere Leistungspalette sein, mit der mehrere Zielgruppen gleichzeitig angesprochen werden. Neben den ausgeprägten Spaßelementen halten sie verstärkt auch umfangreiche gesundheitsorientierte Angebote vor, die denen der Thermen sehr ähneln. Dadurch erhöht sich der Konkurrenzdruck auf die reinen Thermen.

# 2 Wirtschaftliche Situation des Gastgewerbes

# 2.1 Entwicklung von Umsatz, Insolvenzen und Beschäftigung

#### Zusammenfassung:

- Das Gastgewerbe in Schleswig-Holstein konnte die selbst w\u00e4hrend der Wirtschafts- und Finanzkrise positive
   Umsatzentwicklung nicht beibehalten. Im Vergleich zum Vorjahr mussten sowohl das Beherbergungs- als auch das Gastgewerbe deutliche Umsatzr\u00fcckg\u00e4nge hinnehmen.
- Die Zahl der Insolvenzen im Gastgewerbe stieg in Schleswig-Holstein in den letzten beiden Jahre leicht an und erreichte 2010 wieder das Höchstniveau aus dem Jahr 2004. Davon betroffen ist ausschließlich die Gastronomie, die im Vergleich zum Vorjahr einen deutlichen Anstieg der Insolvenzfälle verzeichnete.
- Während die Beschäftigungszahlen im deutschen Gastgewerbe insgesamt weitgehend konstant blieben, führten die Umsatzrückgänge in Schleswig-Holstein auch zu sinkenden Beschäftigungszahlen. Dies schlug sich vor allem auf die Zahl der Vollzeitbeschäftigten nieder, die erheblich geringer ausfiel als im Vorjahr.

#### Leichte Umsatzrückgänge in den Barometer-Bundesländern 2010

Das deutsche Gastgewerbe hat 2010 real 0,7 % weniger Umsatz erwirtschaftet. Im Vergleich zu den beiden von der Wirtschafts- und Finanzkrise geprägten Vorjahren, mit Umsatzrückgängen bis zu mehr als 6 %, stellt dies zwar eine Verbesserung, aber noch längst keine Trendwende dar. Diese ist erst für das laufende Jahr 2011 zu erwarten. Die Detailanalyse zeigt, dass vor allem das Gaststättengewerbe mit einem Umsatzrückgang von 2,2 % weiterhin in einer Krise steckt.

Schleswig-Holstein: Umsatzrückgänge in beiden Wirtschaftszweigen

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes war insbesondere bei der Hotellerie eine deutliche Erholung festzustellen. Von 2008 auf 2009 betrugen die Umsatzrückgänge bei den Hotels, Gasthöfen und Pensionen rund 9 %. Von 2009 auf 2010 stiegen die Umsätze hingegen um 1,5 % an. Bei den Ferienunterkünften (-1,3 %) und Campingplätzen (-5,4 %) mussten erneut Umsatzverluste hingenommen werden. Im Gaststättengewerbe verzeichneten die Restaurants, Imbissbuden und Cafés (-2,1 %) sowie die getränkegeprägte Gastronomie (-3,3 %) zwar Umsatzrückgänge, diese fielen aber deutlich geringer aus als im Vorjahr (-6,4 %/-10,2 %). Bei den Catering-Betrieben stiegen die Umsätze sogar um 2,2 % an.

# Ermäßigte Mehrwertsteuer – zum Teil für Preissenkungen genutzt

Im Zuge der ermäßigten Mehrwertsteuer auf die Logisumsätze des Beherbergungsgewerbes war eine positive Umsatzentwicklung am Beherbergungsmarkt zu erwarten. In Schleswig-Holstein kommt zudem eine Steigerung der Nachfrage von 0,6 % hinzu. Bei gleichbleibenden Preisen im Beherbergungsgewerbe und im Hinblick darauf, dass der ermäßigte Mehrwertsteuersatz nicht auf alle, sondern nur auf Logisleistungen anzuwenden ist, müssten die nominalen<sup>18</sup> Umsätze im Vergleich zum Vorjahr um mehr als 8 % angestiegen sein.<sup>19</sup> In Schleswig-Holstein aber stieg der nominale Umsatz im Beherbergungsgewerbe im Vergleich zum Vorjahr nur um 3,8 %. Daraus folgt, dass die Preise tendenziell gesunken sind. Dies deutet darauf hin, dass das Beherbergungsgewerbe in Schleswig-Holstein den finanziellen Vorteil, der durch die Senkung der Mehrwertsteuer entstand, zum Teil in Form von niedrigeren Preisen an die Gäste weitergegeben hat.

unter der Annahme, dass bei den Beherbergungsbetrieben über alle Betriebstypen betrachtet rund die Hälfte der Umsätze aus Logisleistungen erwirtschaftet wird, sowie unter Berücksichtigung der Nachfragesteigerung von 0,6 %

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> nicht inflations-/deflationsbereinigte Umsätze

In keinem der Barometer-Bundesländer konnte das Gastgewerbe den Umsatz im Vergleich zum Vorjahr steigern; dennoch gibt es Unterschiede:

- Das Gastgewerbe in Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein verzeichnete deutliche Umsatzrückgänge. In Mecklenburg-Vorpommern ist vor allem das Gaststättengewerbe mit einem Umsatzminus von 11,6 % betroffen, während das Beherbergungsgewerbe mit 0,6 % geringeren Umsätzen weitgehend konstant blieb. In Schleswig-Holstein verteilen sich die Umsatzrückgänge sowohl auf das Beherbergungs- (-2,5 %) als auch auf das Gaststättengewerbe (-2,2 %), diese fielen aber geringer aus als in Mecklenburg-Vorpommern.
- Zögerlich stabilisiert sich die Lage des Gastgewerbes in Niedersachsen. Zwar wurden auch im Jahr 2010 weitere Umsatzrückgänge verzeichnet, diese lagen aber deutlich unter dem Vorjahresniveau. Ursächlich hierfür ist allerdings vor allem eine leichte Erholung im Beherbergungsgewerbe, mit realen Umsatzzuwächsen, die in Niedersachsen bis zu 0,2 % ausmachten. Die Lage im Gaststättengewerbe hingegen bleibt auch hier angespannt, bei Rückgängen von 2,7 %. >> Tab. 6

Tab. 6: Reale Umsatzentwicklung im Gastgewerbe <sup>20</sup>
– Veränderung gegenüber Vorjahr in % –

	2009	2010
Deutschland	-	-
Gastgewerbe	-6,6	-0,7
Beherbergungsgewerbe	-8,3	1,1
Gaststättengewerbe	-5,3	-2,2
Schleswig-Holstein		
Gastgewerbe	1,2	-2,1
Beherbergungsbetriebe	4,7	-2,5
Gaststättengewerbe	-1,4	-2,2
Mecklenburg-Vorpommern		
Gastgewerbe	0,7	-4,6
Beherbergungsgewerbe	1,7	-0,6
Gaststättengewerbe	-0,4	-11,6
Niedersachsen		
Gastgewerbe	-5,1	-1,2
Beherbergungsbetriebe	-7,8	0,2
Gaststättengewerbe	-3,4	-2,7

Quelle: dwif 2011, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter

# Zahl der Insolvenzen: Leichter Anstieg in Schleswig-Holstein

Ein Blick auf die Zahl der Unternehmensinsolvenzen im Gastgewerbe zeigt, dass sich die insgesamt leicht positive Umsatzentwicklung in den Barometer-Bundesländern noch nicht auf die Zahl der Insolvenzen niederschlägt. Nachdem die Zahl der Insolvenzen im Jahr 2009, trotz Wirtschafts- und Finanzkrise, moderat rückläufig gewesen war, stiegen die Insolvenzfälle in den Barometer-Bundesländern im Jahr 2010 um 38 Fälle an. Nur in wenigen Bundesländern ist davon auszugehen, dass sich die verbesserte Konjunkturlage der deutschen Wirtschaft insgesamt auch positiv auf das Gastgewerbe auswirkt, so dass dort eine Phase der Konsolidierung erreicht wurde:

– Deutliche Rückgänge verzeichneten Sachsen (-22 Fälle) und Mecklenburg-Vorpommern (-13 Fälle). In Sachsen-Anhalt (+/-0 Fälle), Thüringen (+3 Fälle) und Schleswig-Holstein (+4 Fälle) blieb die Zahl der Insolvenzen weit-

Die Statistischen Landesämter aktualisieren Konjunkturstatistiken noch bis zu 18 Monate später, da bis dahin Nachlieferungen von Unternehmen des Gastgewerbes erfolgen. Somit sind die hier dargestellten Umsatzentwicklungen für 2009/2010 als vorläufige Ergebnisse zu betrachten.

gehend konstant. In den übrigen Ländern ist die Situation weniger erfreulich. Vor allem in Niedersachsen (+33 Fälle) und in Brandenburg (+16 Fälle) zeigt sich eine negative Entwicklung.

- Nachdem sich die Lage des Gastgewerbes in Schleswig-Holstein im Jahr 2008 entspannt hatte, stieg die Zahl der Insolvenzen in den letzten beiden Jahren erneut an und erreichte mit 127 Fällen wieder das Höchstniveau von 2005. Verantwortlich zeigte sich ausschließlich die Gastronomie (25 Fälle mehr als 2008), denn im Beherbergungsgewerbe wurden sogar fünf Insolvenzfälle weniger registriert als noch im Jahr 2009.
- In Mecklenburg-Vorpommern ist die Entwicklung der Insolvenzfälle seit dem Jahr 2005, abgesehen von zwei geringen Anstiegen, nach wie vor rückläufig. Zuletzt sank die Zahl der gemeldeten Insolvenzen sowohl im Beherbergungsbereich - von 21 Fällen (2009) auf 10 Fälle (2010) - als auch im Gastronomiegewerbe von 27 auf 25 Fälle.
- Unter allen Barometer-Bundesländern verzeichnete Niedersachsen von 2009 auf 2010 die stärkste Zunahme der Insolvenzfälle. Damit fand die positive Entwicklung der Jahre 2005 bis 2009 vorerst ein Ende. Ausschlaggebend waren 34 zusätzliche Insolvenzverfahren im Gaststättensektor. Im Beherbergungsbereich hingegen wurde ein Insolvenzfall weniger als im Vorjahr gemeldet. >> Abb. 26

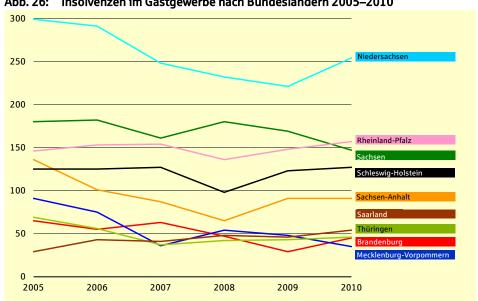


Abb. 26: Insolvenzen im Gastgewerbe nach Bundesländern 2005–2010

Quelle: dwif 2011, Daten Statistische Landesämter

Schleswig-Holstein mit Rückgängen bei den Beschäftigten

### Beherbergungsgewerbe in den Barometer-Bundesländern verzeichnet Beschäftigungszuwachs

Was die Entwicklung der Beschäftigten anbelangt, kann das Gastgewerbe als relativ krisenresistent bezeichnet werden: Die Zahl der beschäftigten Personen blieb während der letzten drei Jahre insgesamt gesehen nahezu konstant. Nachdem im Jahr 2009 im Vergleich zum Vorjahr 0,1 % mehr Beschäftigte im Gastgewerbe tätig waren, sank das Beschäftigungsvolumen 2010 um 0,2 %. Allerdings hat sich der Trend, Vollzeit- durch mehr Teilzeitarbeitsplätze zu ersetzen, fortgesetzt, wenn auch im Vergleich zum Krisenjahr 2009 in deutlich moderaterer Form. Während 2009 noch 3,5 % weniger Vollzeit- und 2,9 % mehr Teilzeitkräfte als im Vorjahr in Anstellung waren, betrug der Rückgang der Vollzeitarbeitskräfte 2010 im Vergleich zu 2009 nur 1,6 %, bei gleichzeitigem Anstieg der Teilzeitkräfte um lediglich 0,8 %.

Aus der Beschäftigtenstatistik lässt sich ablesen, dass sich vor allem das Beherbergungsgewerbe von der Krise erholt hat, denn in Deutschland waren dort 2010 insgesamt 0,5 % mehr Mitarbeiter beschäftigt als im Vorjahr. Im Gaststättengewerbe hingegen sank die Zahl der Beschäftigten um 0,6 %. Differenziert nach Voll- und Teilzeitbeschäftigten zeigt sich, dass der Rückgang bei den Vollzeitmitarbeitern im Gaststättengewerbe (-2,0 %) am deutlichsten ausfiel. Im Beherbergungsgewerbe betrug der Rückgang 1,1 %. In beiden Wirtschaftszweigen stieg die Zahl der Teilzeitbeschäftigten an, wobei das Beherbergungsgewerbe mit einem Plus von 2,7 % deutlich vor dem Gaststättengewerbe (0,2 %) lag.

In den Barometer-Bundesländern sind zum Teil deutliche Unterschiede erkennbar. In drei Bundesländern ist die Zahl der Beschäftigten im Gastgewerbe sogar gestiegen:

- Das Gastgewerbe in Sachsen-Anhalt, Rheinland-Pfalz und im Saarland scheint von einer positiven zukünftigen Marktentwicklung auszugehen. Trotz rückläufiger Umsatzzahlen wurden in diesen drei Bundesländern im Gastgewerbe neue Mitarbeiter eingestellt. Am deutlichsten stieg die Beschäftigtenzahl im Saarland (+4,1 %), gefolgt von Sachsen-Anhalt (+2,5 %) und Rheinland-Pfalz (+1,8 %). In allen drei Bundesländern war vor allem ein deutlicher Zuwachs der Beschäftigten im Gaststättengewerbe zu verzeichnen. Dieser lag zwischen 2,2 % in Rheinland-Pfalz und 6,0 % im Saarland. Entgegen dem bundesweiten Trend wurden in Sachsen-Anhalt als einzigem Bundesland mehr Vollzeit- (+3,2 %) als Teilzeitkräfte (+1,8 %) eingestellt.
- Eine rückläufige Entwicklung der Beschäftigtenzahlen im Gastgewerbe ist in Schleswig-Holstein (-1,9 %), Brandenburg (-1,2 %), Sachsen (-2,4 %) und Thüringen (-1,2 %) zu konstatieren. In Schleswig-Holstein setzte sich die leichte Aufwärtstendenz aus dem Jahr 2009 (+0,5 %) nicht fort, weil insbesondere die Zahl der Vollzeitbeschäftigten im Gaststättengewerbe stark zurückging (-5,2 %).
- Das Gastgewerbe in Mecklenburg-Vorpommern blickt auf ein wenig erfreuliches Jahr zurück. Die höchsten Umsatzrückgänge unter allen Barometer-Bundesländern (vgl. Tab. 6) führten auch zu einem deutlichen Rückgang der Beschäftigtenzahlen (-3 %). Dabei zeigen sich gravierende Unterschiede bezogen auf die Wirtschaftszweige. Während im Beherbergungsgewerbe, bedingt durch eine Zunahme von 12 % bei den Teilzeitbeschäftigten, rund 5,9 % mehr Mitarbeiter eingestellt wurden, sank die Beschäftigtenzahl im Gaststättengewerbe um fast 12 %. Dies lässt grundsätzlich auf eine gewisse Marktsättigung im Bereich Gastronomie schließen.
- Der gastgewerbliche Arbeitsmarkt in Niedersachsen entwickelte sich ähnlich wie die bereits dargestellten Umsatzzahlen. Während im Beherbergungsgewerbe um 0,1 % mehr Mitarbeiter beschäftigt wurden, musste das Gaststättengewerbe eine leicht rückläufige Entwicklung (-0,3 %) hinnehmen. Über das gesamte Gastgewerbe sank die Zahl der Beschäftigten so lediglich um 0,1 %. Die zahlenmäßige Stabilität ist jedoch ausschließlich auf eine Zunahme im Bereich der Teilzeitbeschäftigung zurückzuführen (+1,3 %), während die Zahl der Vollzeitbeschäftigten um 2,4 % niedriger lag als im Vorjahr, was negative Folgen für die Strukturen des Arbeitsmarktes hatte. >> Abb. 27

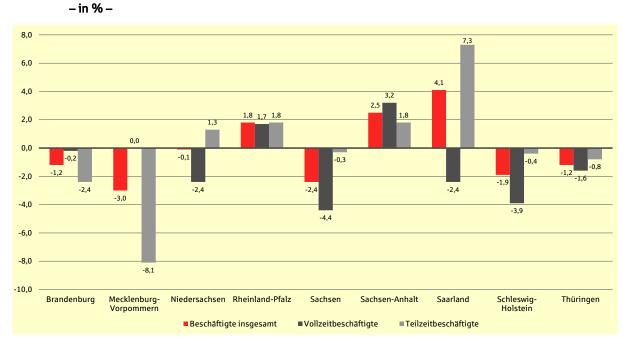


Abb. 27: Entwicklung der Beschäftigtenzahlen im Gastgewerbe 2010 gegenüber 2009

Quelle: dwif 2011, Daten Statistische Landesämter

# 2.2 Betriebswirtschaftliche Situation von Kreditnehmern der Sparkassen (anonymisiert)

# Zusammenfassung:

- Sowohl die kurz- als auch die langfristige Entwicklung der wesentlichen Kennzahlen lässt darauf schließen, dass sich die wirtschaftliche Situation des Gastgewerbes in den Barometer-Bundesländern tendenziell verbessert hat. Dazu beigetragen hat vor allem eine deutliche Erholung auf dem Beherbergungsmarkt, während der Gastronomiesektor weitgehend konstant blieb.
- Trotz der zuletzt rückläufigen Umsatzzahlen fand bei den Kreditnehmern in Schleswig-Holstein eine insgesamt positive Entwicklung statt. Sowohl Gewinnmarge als auch Innenfinanzierungskraft sind seit 2004 im Vergleich zu den Barometer-Bundesländern überdurchschnittlich stark angestiegen und lagen 2009 im Beherbergungswie im Gastronomiebereich auf einem guten Niveau.
- Dazu trugen unter anderem vergleichsweise geringe Personal- und Warenkosten bei, die zuletzt erneut gesenkt werden konnten. Auch die Zinsaufwendungen und Belastungen durch Abschreibungen sind tendenziell gesunken.
- Die Investitionsbereitschaft hat seit 2004 kontinuierlich zugenommen, wobei zwischen den Wirtschaftszweigen unterschieden werden muss. Während die Investitionen in Sachanlagen im Beherbergungsgewerbe jedes Jahr zunahmen, blieben diese in der Gastronomie weitgehend konstant. Die erfreuliche Entwicklung bei der Investitionsquote darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Höhe der getätigten Investitionen nach wie vor nicht ausreicht, um die Substanz der Betriebe zu erhalten.

Ab einer bestimmten Kredithöhe müssen die gastgewerblichen Unternehmen ihre Jahresabschlüsse zu Prüfungszwecken bei der finanzierenden Sparkasse einreichen. Die Jahresabschlüsse werden nach einem vorgegebenen Muster aufbereitet, in die EDV eingegeben und zentral<sup>21</sup> bearbeitet (sogenannte EBIL-Analyse). Die er-

beim Deutschen Sparkassen Verlag GmbH in Stuttgart (DSV-Gruppe)

fassten Jahresabschlussdaten wurden für die Zwecke des Sparkassen-Tourismusbarometers speziell aufbereitet und regionalisiert, so dass für bestimmte Teilräume vergleichende Auswertungen erstellt werden können.

Die Ergebnisdarstellung ist jedoch in zweifacher Hinsicht als vorläufig anzusehen: Zum Zeitpunkt der Ausarbeitung (April 2011) hatten noch nicht alle Betriebe ihre Jahresabschlüsse 2009 zur Prüfung eingereicht, oder diese wurden noch nicht in die zentrale Datenbank eingespeist. Für diesen Zwischenbericht konnten dennoch die Ergebnisse von etwas mehr als 1.600 gastgewerblichen Betrieben in allen Barometer-Bundesländern ausgewertet werden. Eine ausführlichere Analyse, basierend auf einer umfassenderen Datenlage, wird im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Deutschland im Sommer 2011 vorgenommen.

### Neu: Mehrjähriger Zeitvergleich der Kennzahlen

Aus der Vielzahl von Kennziffern werden hier nur die wichtigsten herausgegriffen, und zwar jene, die direkten Einfluss auf den Betriebserfolg haben (vgl. Anhang 9). Auch bei der Ergebnisaufbereitung wird nicht ins Detail gegangen. Aufgrund der besonderen Relevanz dieser Kennziffern erfolgt die Darstellung von "Umsatzrendite" und "Cash-Flow" getrennt nach Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben. Bei allen weiteren ausgewählten Kennziffern wird das Gastgewerbe insgesamt betrachtet.

In diesem Jahr wird zum ersten Mal eine mehrjährige Zeitreihe erstellt, die Aufschluss über die kurz- wie auch die längerfristige Entwicklung der Kennziffern ermöglicht. Im vorliegenden Bericht wurden zudem drei neue Kennzahlen – nämlich die Investitionsquote, Mietaufwandsquote und Betriebsrentabilität – in die Analyse einbezogen.<sup>22</sup>

# Umsatzrendite im Beherbergungsgewerbe

Die geläufigste Form der Erfolgsmessung und -darstellung ist der "Gewinn vor einkommensabhängigen Steuern" im Verhältnis zum Nettoumsatz, im Folgenden als "Umsatzrendite"<sup>23</sup> bezeichnet. Er sollte – zumindest bei inhabergeführten Betrieben<sup>24</sup> – eine angemessene Honorierung der Arbeitsleistung und des unternehmerischen Risikos darstellen. Bei den Kreditnehmern der Sparkassen aus dem Bereich Beherbergung ergab sich im Geschäftsjahr 2009 folgendes Bild<sup>25</sup>:

Wie oben bereits ausgeführt, werden die bisher vorliegenden Daten aus 2009 den vollständigen Daten aus den Geschäftsjahren 2004 bis 2008 gegenübergestellt. Dies bedingt, dass die hier angegebenen Vorjahresvergleichswerte nicht identisch sind mit den Daten der vorherigen Berichte, da die vollständigen Daten damals noch nicht vorlagen.

definiert als Gewinn vor Steuern in Prozent vom Umsatz

im Gegensatz zu Betrieben, die von einem Gehalt beziehenden Geschäftsführer geleitet werden

Der dort verwendete Maßstab (Median) stellt den "zentralen Wert" in einer Zahlenreihe dar, in der die Ergebnisausprägungen der Größe nach geordnet sind (bei neun Werten ist es der fünfte).

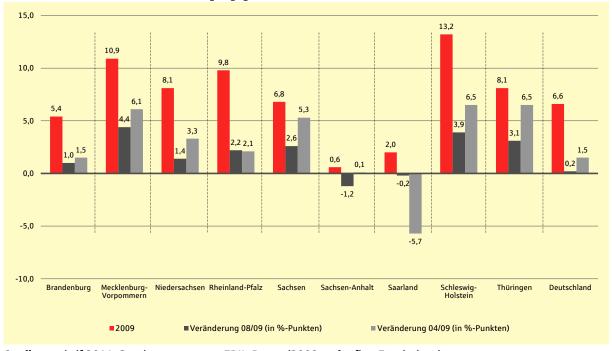


Abb. 28: Umsatzrendite im Beherbergungsgewerbe nach Bundesländern 2004–2009

Quelle: dwif 2011, Sonderauswertung EBIL-Daten (2009 vorläufige Ergebnisse)

In allen Barometer-Bundesländern stieg die Umsatzrendite im Vergleich zum Vorjahr um durchschnittlich 2,4 Prozentpunkte und damit deutlich stärker als im deutschlandweiten Durchschnitt (0,2 Prozentpunkte). Die Entwicklung seit 2004 zeigt, dass sowohl in den Barometer-Bundesländern als auch in Schleswig-Holstein eine insgesamt positive Entwicklung stattfand, wobei die Umsatzrenditen des Beherbergungsgewerbes in Schleswig-Holstein von 2004 auf 2009 mit 6,5 Prozentpunkten viel deutlicher zulegten als in den Barometer-Bundesländern zusammen (+3,9 %). Nachdem im Jahr 2008 die Umsatzrenditen in nahezu allen Barometer-Bundesländern rückläufig waren, scheint sich die Lage 2009 trotz Wirtschaftskrise stabilisiert zu haben. Dies kann unter anderem daran liegen, dass von der Krise vor allem die städtisch geprägte Tagungs- und Kettenhotellerie betroffen war; diese Betriebe dürften jedoch im Sparkassen-Kreditportfolio unterrepräsentiert sein.

Bei der kurzfristigen Betrachtung (2008 auf 2009) zeigt sich also, dass die Umsatzrenditen des Beherbergungsgewerbes in allen Barometer-Bundesländern mit Ausnahme Sachsen-Anhalts und des Saarlandes gestiegen sind. Damit trifft es insbesondere jene Bundesländer, die zudem die niedrigsten Gewinnmargen im Beherbergungsgewerbe aufweisen. Die wirtschaftliche Lage der dortigen Beherbergungsbetriebe dürfte, bei einer Umsatzrendite von unter 2 %, sehr angespannt sein. Die deutlichsten Zuwächse im Vergleich zum Vorjahr verzeichneten die Beherbergungsbetriebe in Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein. Unter anderem trug eine vergleichsweise gute Umsatzentwicklung zu diesem positiven Ergebnis bei. Beide Bundesländer konnten selbst im Krisenjahr 2009 im Gegensatz zu vielen anderen Ländern von der starken Inlandsnachfrage profitieren. Darüber hinaus konnten die bereits geringen Personal- und Rohertragsquoten weitgehend konstant und zum Teil sogar optimiert werden.

Auch langfristig betrachtet war eine insgesamt erfreuliche Entwicklung festzustellen. Ausgehend von 2004 entwickelten sich die Umsatzrenditen in den meisten Barometer-Bundesländern in den beiden Folgejahren zunächst positiv, bevor 2007 und 2008 zum Teil deutliche Rückgänge verzeichnet wurden. Getragen von den zuletzt gestiegenen Gewinnmargen, konnte vor allem das Beherbergungsgewerbe in Mecklenburg-Vorpommern,

Thüringen, Schleswig-Holstein und Sachsen die Umsatzrenditen im Vergleich zu 2004 deutlich erhöhen. Besonders prekär war hingegen die Situation im Saarland; hier sank die Umsatzrendite in den letzten fünf Jahren um über 5 Prozentpunkte.

#### Umsatzrendite in der Gastronomie

Der Median für die Umsatzrendite der Gastronomiebetriebe lag in allen Barometer-Bundesländern zusammen im Jahr 2009 bei 8,6 % und damit 0,4 Prozentpunkte unter dem deutschlandweiten Wert. Während die Gewinnmargen von 2008 auf 2009 in Deutschland (+0,4 Prozentpunkte) und in den Barometer-Bundesländern insgesamt (+0,2 Prozentpunkte) anstiegen, mussten nur die Gastronomiebetriebe in Mecklenburg-Vorpommern (-1,3 Prozentpunkte) und vor allem in Sachsen-Anhalt (-3,3 Prozentpunkte) einen Rückgang hinnehmen. In Schleswig-Holstein stieg die Umsatzrendite, ausgehend von einem bereits guten Wert, um weitere 0,8 Prozentpunkte an. Die Entwicklung seit 2004 zeigt, dass sich die schleswig-holsteinische Gastronomie mit einer überdurchschnittlich guten Entwicklung an die Spitze der Barometer-Bundesländer setzte. Während die Gewinnmargen der gastgewerblichen Betriebe in den Barometer-Bundesländern in den vergangenen fünf Jahren um 0,9 Prozentpunkte anstiegen, legten die Betriebe Schleswig-Holsteins sogar um 1,5 Prozentpunkte zu. >> Abb. 29

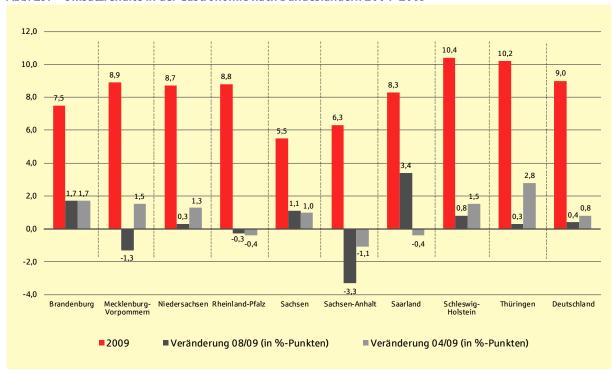


Abb. 29: Umsatzrendite in der Gastronomie nach Bundesländern 2004–2009

Quelle: dwif 2011, Sonderauswertung EBIL-Daten (2009 vorläufige Ergebnisse)

Außer in drei Bundesländern erhöhte sich die Umsatzrendite im Vergleich zum Vorjahr in allen Barometer-Bundesländern. Die deutlichsten Ergebnisverbesserungen erzielten die Gastronomiebetriebe im Saarland. Auch in Brandenburg, Sachsen und Schleswig-Holstein stiegen die Gewinnmargen spürbar an. Besonders alarmierend war die Entwicklung in Sachsen-Anhalt mit einem Rückgang um mehr als 3 Prozentpunkte; hier wurden neben Sachsen auch die niedrigsten Umsatzrenditen erwirtschaftet. Der langfristige Zeitreihenvergleich zeigt, dass vor allem jene Bundesländer die höchsten Umsatzrenditen aufweisen, die die Gewinnmargen über einen längeren Zeitraum erhöhen konnten. Von 2004 bis 2009 war dies vor allem in Thüringen, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein der Fall.

# Personalaufwandsquote

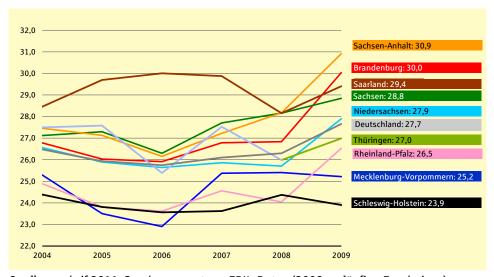
Die Personalaufwandsquote ist im Vergleich zum Vorjahr insgesamt deutlich gestiegen, und zwar im Durchschnitt aller Kreditnehmer im Gastgewerbe der Barometer-Bundesländer um 1,5 Prozentpunkte. Damit fällt die Zunahme nur geringfügig höher aus als im gesamten Bundesgebiet (1,4 Prozentpunkte). Da die Zahl der Beschäftigten (vgl. Kapitel 2.1) weitgehend konstant blieb, ist davon auszugehen, dass das Lohnniveau und/oder die Personalnebenkosten im Gastgewerbe angestiegen sind. Die hohe Relevanz dieser Kostenart drückt sich auch in den Erfolgskennziffern aus. Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern, die beiden Bundesländer mit den höchsten Umsatzrenditen im Gastgewerbe, weisen die mit Abstand geringsten Personalaufwandsquoten im Jahr 2009 auf.

Schleswig-Holstein mit vergleichsweise geringen Personalkosten

Abb. 30 veranschaulicht die Entwicklung der Personalaufwandsquote während der letzten fünf Jahre. Klar ersichtlich wird, dass die Personalkosten – außer in Sachsen-Anhalt – in allen Barometer-Bundesländern von 2004 bis 2006 tendenziell gesunken sind. Danach stiegen sie tendenziell an. Kurz- wie langfristig betrachtet nahmen die Personalbelastungen vor allem in Brandenburg und Sachsen-Anhalt sehr stark zu. Dies waren zuletzt auch die Bundesländer mit den höchsten Anteilswerten. Am erfreulichsten entwickelten sich die Personalaufwendungen in Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern: Hier blieb der Anteil der Personalkosten am Umsatz im Jahr 2009 unter dem Niveau von 2004.

Abb. 30: Personalaufwand im Gastgewerbe nach Bundesländern 2004–2009

– Anteil Personalaufwand am Umsatz in % –



Quelle: dwif 2011, Sonderauswertung EBIL-Daten (2009 vorläufige Ergebnisse)

Aufwendungen für den Wareneinsatz deutlich gesunken

### Rohertragsquote

Die Rohertragsquote errechnet sich durch Abzug der Warenkosten vom Umsatz und wird in Prozent ausgedrückt; sie ist damit ein Indikator für die Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes im Betrieb. Der Anstieg von 2008 auf 2009 um 1,7 Prozentpunkte bedeutet, dass die Belastung der gastgewerblichen Betriebe mit Warenkosten in den Barometer-Bundesländern deutlich abgenommen hat.

Erfreulich war, dass die Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes im Vergleich zum Vorjahr in allen Barometer-Bundesländern erhöht werden konnte. Am spürbarsten war dies im Gastgewerbe des Saarlandes (+3,9 Prozentpunkte), in Mecklenburg-Vorpommern (+2,1 Prozentpunkte) sowie in Brandenburg (+2,0 Prozentpunkte). In absoluten Werten reicht die Bandbreite der Rohertragsquote im Jahr 2009 von 74,1 % in Brandenburg (geringe Wirtschaftlichkeit) bis hin 79,3 % in Mecklenburg-Vorpommern (hohe Wirtschaftlichkeit). In Schleswig-Holstein konnte die Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes seit 2007 kontinuierlich verbessert werden – allein im Vergleich zum Vorjahr um deutliche 1,9 Prozentpunkte. Insgesamt lag die Rohertragsquote mit 76,9 % weiterhin auf einem sehr guten Niveau.

Die langfristige Betrachtung der Rohertragsquote zeigt eine insgesamt positive Tendenz. In allen Barometer-Bundesländern konnte sie in den letzten fünf Jahren um 1,3 Prozentpunkte verbessert werden. Dazu beigetragen hat vor allem das Gastgewerbe im Saarland (+3,5 Prozentpunkte), in Schleswig-Holstein (+3,2 Prozentpunkte) und, wenn auch in geringerem Maße, in Niedersachsen (+1,2 Prozentpunkte). Weitere Details und Kennzahlen können dem Anhang 10 entnommen werden.

Es kann davon ausgegangen werden, dass unter anderem die deutliche Senkung der Warenaufwandsquote zu der bereits dargestellten positiven Entwicklung der Umsatzrenditen beigetragen hat, zumal sie stärker zu Buche schlug als der Anstieg der Personalkosten.

### Zinsaufwandsquote

Die Zinsaufwandsquote ist im Durchschnitt aller Barometer-Bundesländer von 2008 auf 2009 erneut um 0,3 Prozentpunkte gesunken und lag zuletzt mit 3,8 % auf dem niedrigsten Niveau seit 2004. Das nach wie vor bestehende Ost-West-Gefälle hat im Laufe der letzten fünf Jahre stetig abgenommen, wie der langfristige Vergleich der Kennzahl deutlich zeigt. Von den Barometer-Bundesländern im Westen konnten vor allem die gastgewerblichen Betriebe in Niedersachsen (-1,7 Prozentpunkte) und in Schleswig-Holstein (-1,2 Prozentpunkte) die Zinsbelastungen senken. Am deutlichsten sanken jedoch die Zinsaufwendungen in Brandenburg (-3,9 Prozentpunkte), Sachsen (-3,2 Prozentpunkte) und Sachsen-Anhalt (-3,1 Prozentpunkte).

Die schrittweise Verringerung der Belastungen der Kreditnehmer mit Fremdkapitalzinsen hat sich also im Berichtsjahr fortgesetzt, so dass das unternehmerische Risiko der Betriebe erneut gesunken ist.

### Mietaufwandsquote

Die Mietaufwandsquote wurde dieses Jahr erstmals ausgewiesen. Sie drückt die Aufwendungen für Miete und Leasing in Prozent vom Nettoumsatz aus. Detailwerte hierzu finden sich im Anhang 10. Da diese Kennzahl vor allem von den Besitzverhältnissen bestimmt wird und diese bei den jeweiligen Wirtschaftszweigen sehr unterschiedlich ausgeprägt sind, wird den Veränderungen im Zeitverlauf besondere Beachtung geschenkt.

Schleswig-Holstein: Belastung durch Mieten und Pachten nehmen ab.

In allen Barometer-Bundesländern lag die Mietaufwandsquote im Beherbergungsgewerbe bei 2,3 % und im Gastronomiebereich bei einem deutlich höheren Wert von 7,7 %. Kurz- wie auch langfristig betrachtet ist die Mietaufwandsquote im Gastgewerbe gestiegen. Von 2008 auf 2009 mussten für Miete und Leasing rund 0,4 Prozentpunkte mehr aufgewendet werden. Am deutlichsten stiegen die Mietaufwendungen in Sachsen-Anhalt

(1,8 Prozentpunkte), Brandenburg (0,9 Prozentpunkte) und Niedersachsen (0,8 Prozentpunkte). Schleswig-Holstein (-0,1 Prozentpunkt) ist neben dem Saarland (-0,6 Prozentpunkte) das einzige Bundesland mit einer leicht rückläufigen Mietaufwandsquote.

Auch bei der langfristigen Betrachtung zeigt sich, dass die Mietaufwandsquote in den Barometer-Bundesländern (+0,9 Prozentpunkte) anstieg, während Schleswig-Holstein mit einem leichten Rückgang (-0,1 Prozentpunkte) eine Ausnahme darstellte. Anzumerken ist jedoch, dass die Mietaufwandsquote im Gastgewerbe Schleswig-Holsteins mit 5,4 % bereits sehr hoch ausfällt (Barometer-Bundesländer: 4,8 %). >> Abb. 31

8,0

7,0

6,0

Deutschland: 5,5
Schleswig-Holstein: 5,4

Niedersachsen: 5,2
Rheinland-Pfalz: 5,0

Brandenburg: 4,6
Sachsen: 4,4
Sachsen-Anhalt: 4,2

Mecklenburg-Vorpommern: 3,6
Thüringen: 3,6

Abb. 31: Mietaufwandsquote im Gastgewerbe nach Bundesländern 2004 –2009
– Aufwendungen für Miete und Leasing in % vom Umsatz –

Quelle: dwif 2011, Sonderauswertung EBIL-Daten (2009 vorläufige Ergebnisse)

# Abschreibungsquote

Der Median für die Abschreibungsquote lag in den Barometer-Bundesländern im Jahr 2009 um 0,3 Prozentpunkte über dem deutschlandweiten Durchschnitt von 4,8 %. Insgesamt ist die Quote wie schon im Vorjahr um 0,2 Prozentpunkte gesunken, was auf eine geringe Investitionsdynamik im Gastgewerbe schließen lässt. Von 2008 auf 2009 verzeichnete vor allem das Gastgewerbe in Brandenburg und Sachsen-Anhalt (jeweils -0,7 Prozentpunkte) die deutlichsten Rückgänge. Gestiegen sind die Abschreibungen nur in Schleswig-Holstein, und zwar um 0,4 Prozentpunkte.

Betrachtet man die Entwicklung der letzten fünf Jahre, dann zeigt sich eine rückläufige Tendenz. Im Durchschnitt aller Barometer-Bundesländer sank die Abschreibungsquote in diesem Zeitraum um deutliche 1,7 Prozentpunkte. Zu der Gesamtentwicklung beigetragen haben vor allem Kreditnehmer in den ostdeutschen Bundesländern. In Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen und Sachsen-Anhalt sank die Quote in den letzten fünf Jahren um über 3,0 Prozentpunkte, was sich günstig auf die Umsatzrendite, nicht aber auf die Zusammensetzung des Cash-Flows ausgewirkt haben muss. Es ist zudem ein Hinweis darauf, dass der Wert des abschreibungsfähigen Vermögens drastisch gesunken ist. In Schleswig-Holstein fiel der Rückgang mit 0,5 Prozentpunkten noch vergleichsweise gering aus. >> Anhang 10

# Investitionsquote

Die Investitionsquote misst die Bruttosachinvestitionen des Geschäftsjahres an der Gesamtleistung. Erfasst werden die Zugänge des Sachanlagevermögens (einschließlich sofort abgeschriebener geringwertiger Wirtschaftsgüter und immaterieller Anlagewerte, jedoch ohne Geschäfts- und Firmenwerte). Die Investitionsquote ist im Gastgewerbe der Barometer-Bundesländer im Vergleich zum Vorjahr um 0,2 Prozentpunkte gestiegen. Außer in Sachsen (-0,2 Prozentpunkte) und Sachsen-Anhalt (-0,1 Prozentpunkte) wurden in allen Barometer-Bundesländern höhere Investitionen getätigt als im Vorjahr. In Schleswig-Holstein stieg die Investitionsquote um 0,2 Prozentpunkte auf 1,7 % an. Damit liegt das Küstenbundesland bei den Investitionstätigkeiten im Mittelfeld der Barometer-Bundesländer. Untergliedert nach Wirtschaftszweigen zeigt sich, dass die Investitionsquote 2009 im Beherbergungsbereich mit 1,9 % fast doppelt so hoch ausfällt wie in der Gastronomie (1,0 %). Dies dürfte vor allem daran liegen, dass gastronomische Betriebe häufiger gepachtet werden und die Investitionen in "Dach und Fach" durch den Verpächter erfolgen. >> Abb. 32

Zu erwähnen ist aber auch, dass die Investitionsquote klar hinter der oben dargestellten Abschreibungsquote zurückbleibt. Das beweist erneut, dass keine nominale Substanzerhaltung erreicht wird, sondern ein permanenter Vermögensverzehr stattfindet. Neben den beschriebenen Auswirkungen auf die Innenfinanzierungskraft der Betriebe ist auch nicht auszuschließen, dass die Wettbewerbsfähigkeit dadurch beeinträchtigt wird.

2,5

Thüringen: 2,3

Mecklenburg-Vorpommern: 2,2
Saarland: 2,2

Brandenburg: 1,9

Schleswig-Holstein: 1,7
Rheinland-Pfalz: 1,6
Deutschland: 1,5

Sachsen: 1,3
Niedersachsen: 1,2
Sachsen-Anhalt: 1,1

Abb. 32: Investitionsquote im Gastgewerbe nach Bundesländern 2004–2009

– Bruttosachinvestitionen in % vom Umsatz –

Quelle: dwif 2011, Sonderauswertung EBIL-Daten (2009 vorläufige Ergebnisse)

Langfristig betrachtet (2004 bis 2009) ist die Investitionsquote im Beherbergungsbereich um 0,3 Prozentpunkte angestiegen, während sie in der Gastronomie konstant bei 1,0 % lag. Bei den einzelnen Bundesländern zeigen sich folgende Auffälligkeiten:

- Für Thüringen, Mecklenburg-Vorpommern und das Saarland wird die höchste Investitionsquote aller Barometer-Bundesländer ausgewiesen.
- In Schleswig-Holstein stieg die Investitionsquote in den vergangenen fünf Jahren neben Mecklenburg-Vorpommern – am deutlichsten an.
- Seit 2005 bildet Sachsen-Anhalt das Schlusslicht unter allen Barometer-Bundesländern.

 In Brandenburg unterliegt die Investitionsquote den stärksten Schwankungen. Im Geschäftsjahr 2007 wurde der absolute Spitzenwert erreicht, davor und danach fiel die Quote wieder ins Mittelmaß zurück.

#### Betriebsrentabilität<sup>26</sup>

Die Betriebsrentabilität drückt das Betriebsergebnis vor Zinsen sowie außerordentlichen Erträgen und Aufwendungen aus. Damit können Rückschlüsse auf den Erfolg der eigentlichen Tätigkeit der Betriebe, ohne Berücksichtigung der Unternehmensfinanzierung und außerordentlicher Erträge/Aufwendungen, gezogen werden. Insgesamt ist die Betriebsrentabilität der gastgewerblichen Betriebe in den Barometer-Bundesländern im Vergleich zum Vorjahr mit 0,9 Prozentpunkten deutlicher angestiegen als in Deutschland insgesamt (0,1 Prozentpunkte). In allen Barometer-Bundesländern, außer im Saarland, ist bemerkenswert, dass die langfristige Entwicklung der Betriebsrentabilität nicht mit der Entwicklung der Umsatzrendite einhergeht. So stieg in allen Bundesländern, einzige Ausnahme das Saarland, die Gewinnmarge stärker als die Betriebsrentabilität. Das bedeutet, dass die gastgewerblichen Betriebe seit 2004 vor allem durch Optimierung der Fremdfinanzierung und/oder außerordentliche Erträge eine Ergebnisverbesserung erzielen konnten. Sowohl kurz- als auch langfristig gesehen konnte die Betriebsrentabilität insbesondere in Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein gesteigert werden. >> Tab. 7

Tab. 7: Betriebsrentabilität im Gastgewerbe nach Bundesländern 2004–2009

lab. /: Betriebsrentabili	tat im Ga	stgewer	oe nacn E	sunaesi	angern 2	004-20	09	
Bundesland/Jahre	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Veränderung 2004/2009 (%-Punkte)	Veränderung 2008/2009 (%-Punkte)
Deutschland	9,5	10,1	10,3	9,7	9,6	9,8	0,2	0,1
Barometer-Bundesländer	10,2	11,2	11,7	10,4	10,2	11,1	0,9	0,9
Brandenburg	9,6	12,1	11,7	8,1	7,8	8,5	-1,1	0,7
Mecklenburg-Vorpommern	13,3	15,8	14,4	12,7	12,5	16,1	2,8	3,6
Niedersachsen	9,5	10,8	11,8	10,7	10,3	10,7	1,2	0,4
Rheinland-Pfalz	11,2	11,2	12,2	11,3	10,9	11,3	0,0	0,4
Sachsen	8,6	9,0	9,3	7,3	8,0	8,6	-0,1	0,6
Sachsen-Anhalt	8,9	8,7	10,8	10,0	7,6	6,3	-2,5	-1,2
Saarland	9,5	10,3	8,3	7,6	6,8	7,2	-2,3	0,4
Schleswig-Holstein	10,4	12,4	12,8	11,9	11,1	13,0	2,6	1,9
Thüringen	9,0	11,0	9,9	9,0	10,8	11,4	2,4	0,6

Quelle: dwif 2011, Sonderauswertung EBIL-Daten (2009 vorläufige Ergebnisse)

Innenfinanzierungskraft vor allem im Beherbergungsbereich angestiegen

### Cash-Flow-Rate

Der Gewinn vor Steuern bringt nicht die eigentliche Innenfinanzierungskraft der Betriebe zum Ausdruck, da zu seiner Ermittlung die Abschreibungen auf Anlagevermögen als Kosten in Abzug gebracht werden. Weil diese aber in der Abrechnungsperiode zu keinen Ausgaben führen, erhöhen sie den Bestand an Zahlungsmitteln. Der Cash-Flow, als Summe von Gewinn vor Steuern und Abschreibungen, ist deshalb der wichtigere Maßstab zur Bestimmung der Innenfinanzierungskraft. Die Entwicklung der wirtschaftlichen Situation der Kreditnehmer wird anhand dieser Kennziffer zusammenfassend beurteilt. Dabei wird erneut zwischen Beherbergungs- und reinen

das Betriebsergebnis ohne Berücksichtigung von Fremdkapitalkosten (Zinsen) sowie außerordentlichen Erträgen und Aufwendungen (periodenfremde Erträge, außerordentliche einmalige Aufwendungen)

Gastronomiebetrieben unterschieden, da sich bereits abgezeichnet hat, dass erhebliche Differenzen zu erwarten sind.

### Cash-Flow-Rate der Beherbergungsbetriebe

Die insgesamt positive Entwicklung der Umsatzrendite und Betriebsrentabilität drückt sich auch in der in fast allen Barometer-Bundesländern gestiegenen Innenfinanzierungskraft aus. Der Cash-Flow der Beherbergungsbetriebe in den Barometer-Bundesländern hat sich im Vergleich zum Vorjahr um 1,1 Prozentpunkte erhöht; der Median lag nun bei 15,1 % und damit deutlich über dem bundesweiten Mittel von 13,5 %. Dazu trug vor allem die erhebliche Steigerung der Innenfinanzierungskraft in Mecklenburg-Vorpommern, Thüringen und Schleswig-Holstein bei. Alle drei Bundesländer rangieren, mit einer Cash-Flow-Rate von über 16 %, an der Spitze der Barometer-Bundesländer. >> Abb. 33

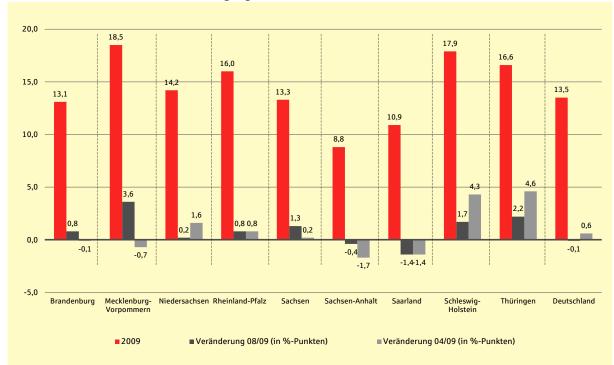


Abb. 33: Cash-Flow-Rate von Beherbergungsbetrieben nach Bundesländern 2004–2009

Quelle: dwif 2011, Sonderauswertung EBIL-Daten (2009 vorläufige Ergebnisse)

In den letzten fünf Jahren fand vor allem bei den Beherbergungsbetrieben in Thüringen (+4,6 Prozentpunkte) und Schleswig-Holstein (+4,3 %) eine erfreuliche Entwicklung statt. Angespannt dürfte die Situation in Sachsen-Anhalt und im Saarland sein. Dort sank die Cash-Flow-Rate sowohl kurz- als auch langfristig gesehen, und beide Bundesländer bildeten zuletzt die Schlusslichter unter allen Barometer-Bundesländern. Der Zeitvergleich vermittelt zudem den Eindruck, dass sich die Bundesländer mit bereits relativ guten Cash-Flow-Raten tendenziell verbesserten und diejenigen mit geringer Innenfinanzierungskraft weiter an Boden verloren. Die Spanne zwischen dem besten Wert (18,3 %) und dem schlechtesten (8,8 %) vergrößerte sich dadurch auf fast 10 Punkte.

## Cash-Flow-Rate der Gastronomiebetriebe

Trotz leicht gestiegener Umsatzrenditen und Konstanz der Betriebsrentabilität ist die Innenfinanzierungskraft in der Gastronomie insgesamt in den Barometer-Bundesländern um 0,2 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr

gesunken.<sup>27</sup> Wie auch Abb. 34 veranschaulicht, trugen vor allem die kurz- wie auch langfristigen Rückgänge der Cash-Flow-Raten in Brandenburg, Rheinland-Pfalz, Sachsen und Sachsen-Anhalt dazu bei. Am bedenklichsten ist die Entwicklung in Sachsen-Anhalt. Dort sank die Innenfinanzierungskraft um deutliche 5,5 Prozentpunkte. Die Innenfinanzierungskraft in Schleswig-Holstein lag dank einer erneuten Steigerung um 1,1 Prozentpunkte weiterhin auf einem vergleichsweise guten Niveau (14,4 Prozentpunkte). >> Abb. 34

Der Fünf-Jahres-Vergleich zeigt, dass das Gastronomiegewerbe in Brandenburg und Sachsen während des gesamten Beobachtungszeitraumes die niedrigsten Cash-Flow-Raten aufwies. In Schleswig-Holstein lag die Cash-Flow-Rate vor allem in den Jahren 2005 bis 2007 mit bis zu 15,8 % auf dem höchsten Niveau. Zuletzt wurde ein Wert von 14,4 % erreicht, womit der Ausgangswert von 2004 um 1,0 Prozentpunkte überschritten wurde.

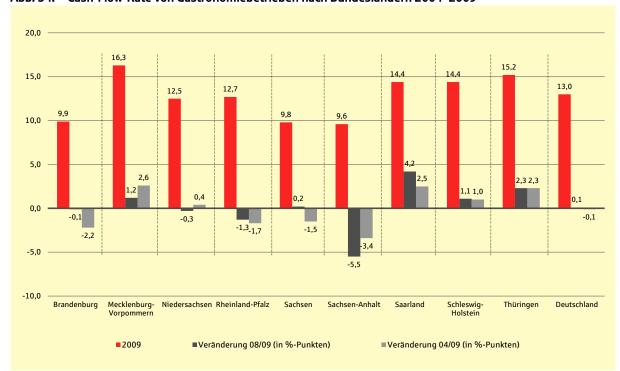


Abb. 34: Cash-Flow-Rate von Gastronomiebetrieben nach Bundesländern 2004–2009

Quelle: dwif 2011, Sonderauswertung EBIL-Daten (2009 vorläufige Ergebnisse)

Bei der Beurteilung der Innenfinanzierungskraft von Gastronomiebetrieben bleibt generell einzukalkulieren, dass viele von ihnen gepachtet sind<sup>28</sup> und deshalb relativ niedrige Abschreibungsquoten (von oft weniger als 2 %) aufweisen. Dennoch ist zu konstatieren:

- Cash-Flow-Raten von unter 10 % oder knapp darüber sind definitiv zu niedrig<sup>29</sup>, um alle Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen und einen angemessenen Unternehmerlohn zu erwirtschaften.
- Bei der Mehrzahl der Kreditnehmer ist die Zahlungsfähigkeit zwar nicht akut gefährdet, der Kapital- und Arbeitseinsatz der Betreiber wird jedoch nicht ausreichend honoriert. Dies ist höchstens bei einem Fünftel der Kreditnehmer ohne Einschränkungen der Fall.

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> Ursache ist der angesprochene Rückgang der Abschreibungsquote.

Dies spiegelt sich auch in der Kennzahl "Mietaufwandsquote" wider.

<sup>29</sup> Gut geführte mittelständische Gastronomiebetriebe erreichen eine Cash-Flow-Rate von 22 % und mehr (vgl. Maschke 2010).

Für beide Teilbranchen gilt, dass sich – wie bereits angedeutet – die Zusammensetzung des Cash-Flows tendenziell verschlechtert hat, weil der Anteil des zu versteuernden Gewinns gestiegen und der steuerfreien Abschreibungen gesunken ist.

# Gesamtentwicklung der Kennzahlen von 2004 bis 2009

Tab. 8 veranschaulicht die Entwicklung wichtiger Kennzahlen über einen Beobachtungszeitraum von fünf Jahren. Dargestellt ist nicht die Entwicklung der Kennziffern, sondern die Auswirkung der Entwicklung der Kennziffern auf die betriebswirtschaftliche Situation der Betriebe. Erkennbar ist, dass sich sowohl in Schleswig-Holstein als auch in Mecklenburg-Vorpommern und Niedersachsen eine tendenziell positive Entwicklung vollzog. Umsatzrendite, Betriebsrentabilität und Cash-Flow-Rate konnten in allen drei Bundesländern gesteigert werden.

Tab. 8: Langfristige Entwicklung der Kennzahlen nach Gastgewerbe und Bundesländern 2004–2009

Kennzahlen Gastgewerbe	Schleswig- Holstein	Mecklenburg- Vorpommern	Niedersachsen	Barometer- Bundesländer	Deutschland
Umsatzrendite	•	•	•	<b>(1)</b>	•
Personalaufwandsquote	•	<u>()</u>	•	•	•
Rohertragsquote	•	•	•	•	•
Abschreibungsquote <sup>30</sup>	•	•	•	•	•
Zinsaufwandsquote <sup>31</sup>	•	•	•	•	•
Mietaufwandsquote	9	•	•	•	9
Investitionsquote <sup>32</sup>	•	•	0	<u> </u>	0
Betriebsrentabilität	•	•	•	•	9
Cash-Flow-Rate	•	•	•	•	9
+/- 0,0 bis 0,4 Prozentpunkt	te = stabil		positiv	stabil	negativ

Quelle: dwif 2011, Sonderauswertung EBIL-Daten

Eine steigende Abschreibungsquote erhöht den Cash-Flow und weist auf Investitionen hin = positive Entwicklung.

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> Eine sinkende Zinsaufwandsquote wirkt sich positiv auf die Umsatzrentabilität aus.

<sup>32</sup> Eine steigende Investitionsquote steht für eine positive Entwicklung

## 3 Qualität der Betriebe

## Zusammenfassung:

- Qualität wird immer wichtiger. Daher wird die Qualitätsentwicklung relevanter Segmente des Tourismus regelmäßig im Sparkassen-Tourismusbarometer beobachtet.
- Der Anteil der nach Kriterien des DEHOGA klassifizierten Betriebe an allen Betrieben ist in Schleswig-Holstein im Vergleich zu den meisten anderen Bundesländern sehr niedrig und sollte zukünftig erhöht werden.
- Bei den Anteilen an allen DTV-klassifizierten Objekten in Deutschland schneidet Schleswig-Holstein gut ab,
   jedoch mit unterdurchschnittlichem Anteil im Vier- und Fünf-Sterne Segment.
- Bei themenbezogenen Qualitätssiegeln hat Schleswig-Holstein teilweise noch Nachholbedarf (zum Beispiel Bett+Bike-Betriebe, zertifizierte Tourist-Informationen).
- Die Sensibilisierung für die Auszeichnung "ServiceQualität" muss in Schleswig-Holstein weiter vorangetrieben werden. Die Online-Hotelbewertungen offenbaren insbesondere für die Region Übriges Binnenland/Holsteinische Schweiz Nachholbedarf.

Das Thema Qualität spielt im Tourismus eine immer entscheidendere Rolle. Dank der Unterstützung zahlreicher Verbände werden nachfolgend die Daten der Klassifizierungssysteme des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes (DEHOGA), des Deutschen Tourismusverbandes e. V. (DTV), des Qualitätsmanagementsystems "ServiceQualität Deutschland", eine Auswahl wichtiger landesweiter Qualitätslabels sowie Ergebnisse aus Onlinebewertungsportalen in die Analyse aufgenommen. Es wird untersucht, wie intensiv die Betriebe die Möglichkeiten der Klassifizierung und Zertifizierung als Instrument zur Qualitätskontrolle und -auszeichnung nutzen und wie sich das Qualitätsniveau in Schleswig-Holstein im Vergleich zu anderen Bundesländern darstellt. Im Anhang 11 und folgende sind darüber hinaus umfangreiche tabellarische Übersichten für einen detaillierten Länder- und Regionsbenchmark zu finden.

# 3.1 Klassifizierungen nach DEHOGA und Deutschem Tourismusverband

## **Deutsche Hotelklassifizierung**

Die mit Abstand bekannteste touristische Qualitätsauszeichnung sind die Hotelsterne: Acht von zehn Deutschen kennen die Sterne-Klassifizierung des DEHOGA. <sup>33</sup> Sie wurde 1996 eingeführt und verfügt über fünf international anerkannte Kategorien. Das System basiert auf zu erfüllenden Mindestkriterien, die mit zunehmender Anzahl der Sterne höhere Anforderungen stellen. Hinzu kommen entsprechende Punktzahlen aus verschiedenen Teilbereichen wie Gebäude/Raumangebot und Service. <sup>34</sup> Deutschlandweit haben sich bis Anfang 2011 über



8.000 Betriebe freiwillig klassifizieren lassen, was einem Anteil von rund 37 % an allen Hotels und Hotels garnis entspricht. Über die Hälfte davon ist im Drei-Sterne-Segment angesiedelt.

Die Deutsche Hotelklassifizierung ist die bekannteste touristische Qualitätsauszeichnung.

Der Anteil der klassifizierten Betriebe an allen Hotels/Hotels garnis ist in Schleswig-Holstein geringer als auf Deutschlandebene. Im bundesweiten Ranking belegt das Land lediglich Platz 14. Bremen ist hier führend, gefolgt von Thüringen und Berlin.

Im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Deutschland 2010 des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV 2010) wurde eine repräsentative Befragung unter deutschen Konsumenten zum Bekanntheitsgrad von Qualitätsund Umweltsiegeln durchgeführt.

www.hotelsterne.de (Stand: April 2011)

Beim Anteil der Vier- und Fünf-Sterne-Betriebe an allen klassifizierten Häusern liegt Schleswig-Holstein mit 31,9 % im bundesweiten Mittelfeld. Spitzenreiter ist mit großem Vorsprung Mecklenburg-Vorpommern, gefolgt von den Stadtstaaten Berlin und Hamburg. >> Tab. 9

Tab. 9: Deutsche Hotelklassifizierung nach Bundesländern

	1–2 Sterne	3 Sterne	4–5 Sterne	Insgesamt	Anteil klassifizierter Betriebe an Hotels/ Hotels garnis (%)	Anteil 4- und 5-Sterne- Hotels an allen klassifi- zierten Betrieben (%)
Deutschland	793	4.833	2.426	8.052	37,4	30,1
Baden-Württemberg	85	931	345	1.361	48,2	25,3
Bayern	166	1.046	508	1.720	34,9	29,5
Berlin	34	114	100	248	50,8	40,3
Brandenburg	20	106	60	186	34,8	32,3
Bremen	16	27	22	65	69,9	33,8
Hamburg	21	55	51	127	43,2	40,2
Hessen	60	282	149	491	29,8	30,3
Mecklenburg- Vorpommern	7	129	146	282	31,6	51,8
Niedersachsen	86	512	226	824	40,7	27,4
Nordrhein-Westfalen	95	530	333	958	30,3	34,8
Rheinland-Pfalz	113	421	128	662	39,9	19,3
Saarland	11	25	15	51	33,6	29,4
Sachsen	18	196	104	318	38,3	32,7
Sachsen-Anhalt	6	127	65	198	36,9	32,8
Schleswig-Holstein	39	170	98	307	30,6	31,9
Thüringen	16	162	76	254	55,7	29,9

Quelle: dwif 2011, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (Stand: Februar 2011)

Im Regionsvergleich innerhalb Schleswig-Holsteins liegt die Ostsee mit 120 klassifizierten Betrieben klar an erster Stelle. Ein Blick auf die Bundesebene offenbart große Unterschiede bei der Anzahl der klassifizierten Betriebe: Die Region Südlicher Schwarzwald führt das Ranking mit 265 Betrieben an, es folgen Berlin (248) und das Allgäu (240). Baden-Württemberg ist unter den TOP 10 mit sechs Regionen (darunter der komplette Schwarzwald) besonders stark vertreten. >> Anhang 11

G-Klassifizierung spielt in Schleswig-Holstein kaum eine Rolle.

# Deutsche Klassifizierung für Gästehäuser, Gasthöfe und Pensionen

In Ergänzung zur Hotelklassifizierung hat der DEHOGA als Träger in Kooperation mit dem DTV im Jahr 2005 die sogenannte G-Klassifizierung für Gästehäuser, Gasthöfe und Pensionen entwickelt. Die Auszeichnung richtet sich an Beherbergungsbetriebe mit mehr als acht Gästebetten und nicht mehr als zwanzig Gästezimmern, die keinen Hotelcharakter aufweisen und in deren Betriebsnamen der Begriff "Hotel" nicht enthalten

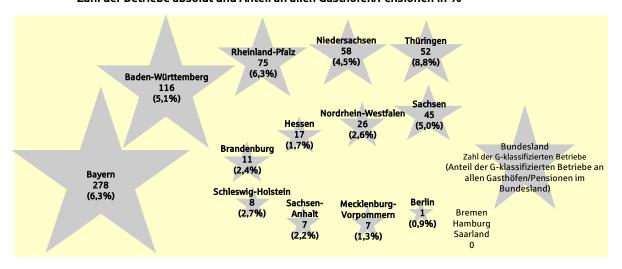


sein darf. Die Gästehäuser, Gasthöfe und Pensionen werden in Kategorien von einem bis zu vier Sternen eingestuft.<sup>35</sup> Deutschlandweit sind bislang rund 700 Betriebe G-klassifiziert, die Mehrheit davon mit drei Sternen (Stand: Februar 2011).

www.g-klassifizierung.de (Stand: April 2011). Für die Deutsche Klassifizierung für Gasthöfe, Gasthäuser und Pensionen treten zum 1. Juli 2011 neue Kriterien in Kraft. Zukünftig erfolgt die Bewertung auch hier in einem fünfstufigen System.

Die beiden Bundesländer Bayern und Baden-Württemberg vereinen allein rund 56 % der G-klassifizierten Unterkünfte auf sich. In Schleswig-Holstein sind aktuell nur acht Betriebe G-klassifiziert. Bezogen auf alle Gasthöfe und Pensionen im Land bedeutet dies einen Anteil von 2,7 %. Thüringen weist mit 8,8 % den höchsten Anteil klassifizierter Objekte an allen Gasthöfen und Pensionen im eigenen Bundesland auf. >> Abb. 35

Abb. 35: G-Klassifizierung nach Bundesländern
– Zahl der Betriebe absolut und Anteil an allen Gasthöfen/Pensionen in % –



Quelle: dwif 2011, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (Stand: Februar 2011)

Die drei Regionen mit der bundesweit höchsten Anzahl ausgezeichneter Unterkünfte sind die Zugspitzregion (47), das Allgäu (36) und das Berchtesgadener Land (34). Innerhalb Schleswig-Holsteins verfügen nur die Reisegebiete Nord- und Ostsee über G-klassifizierte Betriebe (jeweils 4). >> Anhang 12

# DTV-Klassifizierung von Ferienwohnungen/-häusern und Privatzimmern

Steigende Qualitätsansprüche und die zunehmende Orientierung des Gastes an Klassifizierungskriterien spielen auch bei Ferienwohnungen, Ferienhäusern und Privatzimmern eine immer wichtigere Rolle. Rückschlüsse auf das Qualitätsniveau der Unterkünfte erlaubt die fünfstufige Klassifizierung des Deutschen Tourismusverbandes e. V. Das System wurde 1994 entwickelt und ist in diesem Segment deutschlandweit führend, wenngleich die Auszeichnung bislang nur jedem sechsten Bundesbürger tatsächlich ein Begriff ist. 36



Küstenregionen in Schleswig-Holstein bei der DTV-Klassifizierung bundesweit führend

Im Februar 2011 waren etwa 66.496 Objekte in Deutschland nach den Kriterien des DTV klassifiziert. Rund 11.000 Unterkünfte davon befinden sich in Schleswig-Holstein. Ungefähr 37 % der klassifizierten Häuser sind im Vier- und Fünf-Sterne-Segment angesiedelt. Bundesweiter Spitzenreiter ist Bayern mit über 21.000 klassifizierten Betrieben, fast die Hälfte davon im Vier- und Fünf-Sterne-Segment.

Im deutschlandweiten Regionsvergleich sind das Allgäu (5.912) sowie die Regionen Nord- (4.762) und Ostsee (4.035) in Schleswig-Holstein führend. >> Anhang 13

\_

<sup>36</sup> DSGV 2010

Tab. 10: DTV-Klassifizierung nach Bundesländern<sup>37</sup>

	1–2 Sterne	3 Sterne	4–5 Sterne	Insgesamt	Anteil an allen DTV- klassifizierten Objek- ten in Deutschland (%)	Anteil 4- und 5- Sterne-Betriebe an allen klassifizierten Betrieben (%)
Deutschland	4.438	33.561	28.497	66.496	100,0	42,9
Baden-Württemberg	499	4.687	3.374	8.560	12,9	39,4
Bayern	686	10.725	9.784	21.195	31,9	46,2
Berlin	0	12	24	36	0,1	66,7
Brandenburg	130	565	509	1.204	1,8	42,3
Bremen	11	26	18	55	0,1	32,7
Hamburg	0	1	1	2	0,0	50,0
Hessen	130	836	501	1.467	2,2	34,2
Mecklenburg- Vorpommern	270	2.044	3.177	5.491	8,3	57,9
Niedersachsen	721	4.631	3.190	8.542	12,8	37,3
Nordrhein-Westfalen	208	1.140	971	2.319	3,5	41,9
Rheinland-Pfalz	268	2.149	1.863	4.280	6,4	43,5
Saarland	36	183	112	331	0,5	33,8
Sachsen	47	563	641	1.251	1,9	51,2
Sachsen-Anhalt	30	251	178	459	0,7	38,8
Schleswig-Holstein	1.325	5.406	3.938	10.669	16,0	36,9
Thüringen	77	342	216	635	1,0	34,0

Quelle: dwif 2011, Daten Deutscher Tourismusverband e. V. (Stand: Februar 2011)

### 3.2 Themenlabel

## Bett+Bike-Betriebe

Seit 1995 können sich fahrradfreundliche Betriebe nach bundesweit einheitlichen Mindestanforderungen von den jeweiligen Landesverbänden des ADFC als "Bett+Bike-Betrieb" zertifizieren lassen. Wurden zunächst 216 Betriebe gelistet, führten Anfang des Jahres 2011 schon fast 5.200 Betriebe in

Deutschland diese Qualitätsauszeichnung. Unterstützt wurde die rasante Entwicklung von der wachsenden Bedeutung des Fahrradtourismus.



Bestand der "Bett+Bike-Betriebe" in Schleswig-Holstein ausbaufähig

Nur 6,4 % der "Bett+Bike-Betriebe" sind in Schleswig-Holstein zu finden. Gemessen an dem großen Potenzial für den Fahrradtourismus in Schleswig-Holstein sollte dieser Wert in Zukunft deutlich gesteigert werden. Wichtige Wettbewerber wie Bayern (14,7 %), Baden-Württemberg (14,4 %) und Niedersachsen (14,2 % Marktanteil) haben dem nördlichsten Bundesland hier einiges voraus.

Die meisten fahrradfreundlichen Betriebe in Schleswig-Holstein finden sich im Übrigen Binnenland. Hier sind es fast 170. Die Küstenregionen Ostsee und Nordsee folgen mit deutlichem Abstand. Das Übrige Binnenland zählt in Deutschland bei dieser Qualitätsauszeichnung zu den führenden Reisegebieten. Nur im Nördlichen Baden-Württemberg (197) und in der Lüneburger Heide (176) sind noch mehr "Bett+Bike-Betriebe" zu finden. Dem Binnenland dicht auf den Fersen ist die Mosel-Saar-Region (164) in Rheinland-Pfalz. >> Anhang 14

Da die Privatquartiere nur in wenigen Bundesländern von der amtlichen Statistik kontinuierlich erfasst werden, können leider nur Angaben zu den Marktanteilen der Bundesländer an den klassifizierten Betrieben gemacht werden.

# Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland

Wandertouristen können über das Qualitätssiegel "Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland" jene Betriebe erkennen, die sich ihren Bedürfnissen besonders verschrieben haben. Seit 2005 wird dieses Label von dem Deutschen Wanderverband e. V. nach bundesweit einheitlichen Qualitätsstandards vergeben. Im Februar 2011 trugen nahezu 1.300 Betriebe in elf Bundesländern dieses Prädikat.



Keine Qualitätsgastgeber in Schleswig-Holstein

Weder in Mecklenburg-Vorpommern noch in Schleswig-Holstein hat sich bislang eine Unterkunft als Qualitätsgastgeber auszeichnen lassen. Damit sind sie die einzigen Flächenbundesländer ohne einen wanderfreundlichen Betrieb. Zwar gehört der klassische Wandertourist im Norden sicherlich nicht zur Kernzielgruppe, dennoch sollten die Trends im Wandertourismus aufmerksam beobachtet werden. Mecklenburg-Vorpommern möchte sich zum Beispiel in Zukunft verstärkt den Wanderern widmen. Sicherlich werden dort dann auch bald die ersten Qualitätsgastgeber zu finden sein. Bundesweiter Spitzenreiter ist übrigens Rheinland-Pfalz, das selbst Bayern, Hessen und Baden-Württemberg deutlich hinter sich lässt und sich mit stolzen 348 Qualitätsgastgebern eines Marktanteils von 27 % rühmen kann. >> Tab. 11

Tab. 11: Themenorientierte Qualitätssiegel nach Bundesländern
– Zahl der Betriebe –

	Bett+Bike- Betriebe	Qualitätsgastge- ber Wanderbares Deutschland	Betriebe mit Qualitätslabel der BAG	ADAC- Campingplätze	"i-Marke"- Tourist- Informationen
Deutschland	5.187	1.298	795	1.115	482
Baden-Württemberg	746	183	183	143	59
Bayern	760	251	87	207	10
Berlin	24	-	-	5	2
Brandenburg	368	7	44	55	64
Bremen	13	-	-	1	2
Hamburg	12	-	-	2	1
Hessen	389	227	17	70	20
Mecklenburg- Vorpommern	246	-	48	86	24
Niedersachsen	737	8	119	162	119
Nordrhein-Westfalen	535	134	24	66	36
Rheinland-Pfalz	527	348	137	100	48
Saarland	74	32	2	10	7
Sachsen	158	36	8	33	29
Sachsen Anhalt	146	5	-	24	19
Schleswig-Holstein	332	-	79	125	21
Thüringen	120	67	47	26	21

Quelle: dwif 2011; Daten ADFC Sachsen, Deutscher Wanderverband e. V., Bundesarbeitsgemeinschaft für Urlaub auf dem Bauernhof und Landtourismus in Deutschland e. V., ADAC Verlag GmbH, Deutscher Tourismusverband Service GmbH, 2011; Zuordnung zu Bundesländern und Reisegebieten (Stand: Februar 2011)

### Betriebe mit Qualitätslabel der BAG

Seit 2007 können sich landtouristische Betriebe von der Bundesarbeitsgemeinschaft für Urlaub auf dem Bauernhof und Landtourismus in Deutschland e. V. (BAG) für ein Qualitätssiegel klassifizieren lassen. Mitte Februar 2011 führten in Deutschland fast 800 Betriebe mindestens eines der verschiedenen thematisch ausgerichteten Siegel. Am häufigsten sind in Deutschland die Siegel "Urlaubsbauernhof" (420 Betriebe) und "Landurlaub" (152 Betriebe) vertreten.

In Schleswig-Holstein verfügen genau 80 Betriebe über mindestens ein Qualitätssiegel, was einem Marktanteil von knapp 10 % entspricht. Überwiegend handelt es sich um Urlaubsbauernhöfe und Reiterhöfe. Marktführer ist Baden-Württemberg mit einem Marktanteil von 23 %. In Rheinland-Pfalz wird das zweitbeste Ergebnis erzielt (17,2 % Marktanteil). Niedersachsen erreicht 15 %. >> Tab. 11



Im Übrigen Binnenland ist die Mehrzahl der Betriebe zu finden (34). Es folgen die Ostsee und schließlich mit deutlichem Abstand die Nordsee und die Holsteinische Schweiz. >> Anhang 14

# Nach dem ADAC-Campingplatz-Profil klassifizierte Betriebe

Sehr viele Campingtouristen nutzen den Camping-Caravaning-Führer des ADAC, um sich einen Überblick über Campingplätze in der Zieldestination zu verschaffen. Campingbetriebe können sich nach dem ADAC-Campingplatz-Profil in den Bereichen Sanitär, Standplätze, Versorgung,



Freizeiteinrichtungen und Animation prüfen und jeweils mit bis zu fünf Sternen bewerten lassen. Im Camping-Caravaning-Führer 2011 heben sich inzwischen mehr als 1.100 Betriebe von den Mitbewerbern ab.

Über 11 % aller bewerteten Betriebe in Schleswig-Holstein

Über 11 % (125 Betriebe) der bewerteten Betriebe liegen in Schleswig-Holstein. Nach Bayern, Baden-Württemberg und Niedersachsen ist das deutschlandweit der vierthöchste Wert. Fast die Hälfte aller von der amtlichen Statistik im nördlichsten Bundesland registrierten Campingplätze hat sich für den Camping-Caravaning-Führer bewerten lassen. Ein erfreulich hoher Wert, der in keinem anderen Barometer-Bundesland erreicht wird.

Die schleswig-holsteinische Ostsee ist mit 66 bewerteten Betrieben unter den Regionen deutschlandweit Spitzenreiter. Erst mit weitem Abstand folgen die Lüneburger Heide (38) und der Südliche Schwarzwald (34).

>> Anhang 14

Aufholbedarf bei mit der "i-Marke" zertifizierten Tourist-Informationen

# DTV-i-Marke für Tourist-Informationen

Fast 500 Tourist-Informationen erfüllten Anfang Februar 2011 die deutschlandweit einheitlich angewendeten Qualitätskriterien des Deutschen Tourismusverbandes e. V. Weniger als 4 % (insgesamt 21) davon liegen in Schleswig-Holstein, was dem hohen Qualitätsanspruch, der in Schleswig-Holstein verfolgt wird, nicht genügt. Zum Vergleich: Auf Niedersachsen entfällt fast ein Viertel



aller zertifizierten Einrichtungen. Mit deutlichem Abstand folgen Brandenburg (Marktanteil 13 %) und Baden-Württemberg (12 %).

Nicht die städtereichen Reisegebiete in Nordrhein-Westfalen und auch nicht die klassischen Urlaubsregionen in Bayern und Baden-Württemberg haben deutschlandweit die Führung, sondern die Nordseeküste in Niedersachsen, wo insgesamt 26 Einrichtungen mit der "i-Marke" ausgezeichnet sind. In Schleswig-Holstein verteilen sich die zertifizierten Einrichtungen relativ ausgewogen auf Nord- (8 Tourist-Informationen mit "i-Marke") und Ostsee (5) sowie das Übrige Binnenland (7). Einzig in der Holsteinischen Schweiz findet sich nur eine Einrichtung.

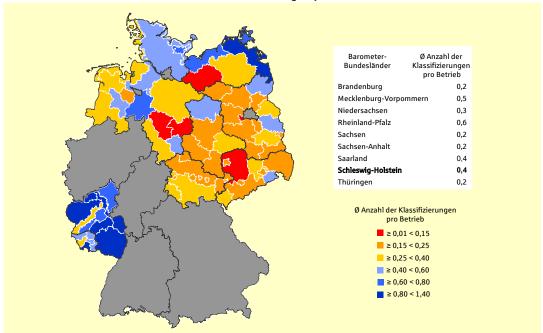


Abb. 36: Durchschnittliche Anzahl der Klassifizierungen pro Betrieb

Quelle: dwif 2011, Daten Statistische Landesämter, diverse weitere Quellen (vgl. obere Abschnitte)

# Zusammenfassende Darstellung der Klassifizierungen und Zertifizierungen im Beherbergungsgewerbe

In Abbildung 36 ist dargestellt, inwieweit die Betriebe in Schleswig-Holstein – im Vergleich zu anderen Barometer-Bundesländern – die Möglichkeiten der Klassifizierung und Zertifizierung als Instrument zur Qualitätskontrolle und -auszeichnung nutzen. Hierfür wurden die gewerblichen Betriebe (inklusive Campingplätze) und die Anzahl der Privatquartierbetriebe<sup>38</sup> addiert, um die Kennziffer "Durchschnittliche Anzahl der Klassifizierungen" pro Betrieb abbilden zu können. Berücksichtigt wurden hierbei alle aufgeführten Klassifizierungen, Zertifizierungen und Themenlabels. Da ein Betrieb zum Teil mehrere Klassifizierungen aufweisen kann, erreicht die Kennziffer in einigen Regionen einen Wert über eins. Dies muss also nicht zwingend bedeuten, dass alle Betriebe zertifiziert/klassifiziert sind. Die Anzahl der aufgeführten Klassifizierungen pro Betrieb ist an der gesamten Ostseeküste von Mecklenburg-Vorpommern und in fast allen Reisegebieten von Rheinland-Pfalz am höchsten. Innerhalb Schleswig-Holsteins verzeichnen die Betriebe in der Holsteinischen Schweiz die höchste und die Betriebe an der Nordsee die niedrigste durchschnittliche Anzahl an Klassifizierungen. >>Abb. 36

<sup>38</sup> Die Anzahl der Privatquartierbetriebe wurde anhand dwif-interner Datenbanken für jedes Reisegebiet hochgerechnet.

# 3.3 ServiceQualität Deutschland

Bei der Initiative "ServiceQualität Deutschland" handelt es sich um ein dreistufiges Schulungs- und Zertifizierungsprogramm, das zur Steigerung der Dienstleistungsqualität in Deutschland beiträgt. Mitarbeiter von Dienstleistungsunternehmen werden hierbei zum Thema Servicequalität geschult, setzen die erlernten Instrumente im Unternehmen um (Hotel- oder Gastronomiebetriebe, Tourist-Informationen) und führen es so zur Zertifizierung. Die Zahl der Teilnehmer wächst kontinuierlich: Bundesweit haben bislang 2.980 Betriebe (Stand: Februar 2011) eine Zertifizierung der Stufe I bis III erhalten. Da die ein-



zelnen Bundesländer diesem System zu unterschiedlichen Zeitpunkten beigetreten sind, ist die Anzahl der Q-Betriebe sehr verschieden.

#### Nachholbedarf bei der Initiative ServiceQualität

Baden-Württemberg nimmt bereits seit 2001 an der Initiative teil und konnte bislang die meisten Betriebe für eine Teilnahme gewinnen. In Schleswig-Holstein befinden sich aktuell nur rund 6 % aller ServiceQ-Betriebe (166). Das Land belegt damit bundesweit den siebten Platz. Alle Q-Betriebe in Schleswig-Holstein verfügen bislang nur über die Zertifizierung der Stufe I. Die Zahl der Stufe-III-Betriebe ist deutschlandweit noch sehr gering.<sup>39</sup> Brandenburg belegt hier mit drei Betrieben den zweiten Platz im bundesweiten Ranking, doch Bayern schließt inzwischen auf. Den bundesweiten Regionenvergleich führt die Eifel (167 Q-Betriebe) an, gefolgt vom Südlichen Schwarzwald (129) und dem Nördlichen Baden-Württemberg (105). Die Region Mosel-Saar (89) auf Platz 4 hat bereits einen gehörigen Abstand zu den Spitzenreitern. In Schleswig-Holstein konnten an der Ostsee (73) bislang die meisten Betriebe für die Initiative ServiceQualität gewonnen werden. >> Tab. 12 und Anhang 15

Tab. 12: ServiceQualität Deutschland nach Bundesländern

	Jahr der Einführung	Q-Betriebe Stufe I	Q-Betriebe Stufe II	Q-Betriebe Stufe III	Insgesamt
Deutschland	-	2.816	150	14	2.980
Baden-Württemberg	2001	528	15	9	552
Bayern	2008	263	9	2	274
Berlin	2008	25	0	0	25
Brandenburg	2002	138	23	3	164
Bremen	2005	57	0	0	57
Hamburg	2010	17	0	0	17
Hessen	2008	98	1	0	99
Mecklenburg-Vorpommern	2008	89	0	0	89
Niedersachsen	2004	309	25	0	334
Nordrhein-Westfalen	2009	174	4	0	178
Rheinland-Pfalz	2005	437	16	0	453
Saarland	2008	49	1	0	50
Sachsen	2003	228	22	0	250
Sachsen-Anhalt	2003	127	9	0	136
Schleswig-Holstein	2007	166	0	0	166
Thüringen	2003	111	25	0	136

Quelle: dwif 2011, Daten Kooperationsgemeinschaft ServiceQualität Deutschland (Stand: Februar 2011)

<sup>39</sup> Stufe III wird momentan inhaltlich überarbeitet. Die neu entwickelten Inhalte werden 2011 veröffentlicht. Quelle: www.servicequalitaet-niedersachsen.de (Stand: April 2011)

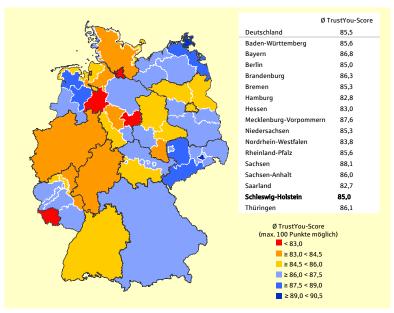
# 3.4 Online-Reputation der Hotelbetriebe

54 % der Urlaubsgäste in Deutschland nutzten im Jahr 2010 das Internet, um sich vorab über ihr Reiseziel zu informieren.<sup>40</sup> Bei der Wahl des Reisezieles beziehungsweise der Unterkunft orientieren sich die Gäste immer häufiger auch an den Bewertungen anderer Urlauber. Deshalb gewinnt die Online-Reputation der Hotelbetriebe, neben der Klassifizierung der Hardware und der Qualitätsprozesse im Unternehmen, für die Regionen an Bedeutung. Die Metasuchmaschine TrustYou ist auf Internetbewertungen spezialisiert und analysiert alle Beurteilungen von Nutzern, die sich auf den relevanten Portalen, Blogs, Foren und Communities austauschen. Mit Hilfe einer Art Gütesiegel erhält der User auf einen Blick ein Resümee aller Bewertungen je Betrieb. Und anhand von statistischen Verfahren ergibt sich auf Basis aller erfassten Meinungen und Kommentare ein Indikator ("Trust-You-Score"), der aufzeigt, wie gut oder schlecht ein Hotel insgesamt bewertet wurde – dargestellt wird dies auf einer Punkteskala von 0 (negativste Ausprägung) bis 100 (positivste Ausprägung).<sup>41</sup>

Online-Bewertungen der Gäste gewinnen für Hotelbetriebe an Bedeutung.

Die Aufbereitung dieser Bewertungen auf Reisegebietsebene zeigt deutlich die Sieger und Verlierer: In den Barometer-Bundesländern können Rügen/Hiddensee und Dresden mit ihren Betrieben in den Bewertungsportalen besonders punkten, das Saarland sowie die Regionen Mittelweser und Braunschweiger Land in Niedersachsen belegen die letzten Ränge. In Schleswig-Holstein werden die Betriebe an der Nordsee am besten bewertet, doch insbesondere die Region Übriges Binnenland liegt nur im unteren Mittelfeld. Die Regionen sollten ihre Betriebe künftig verstärkt über die wachsende Bedeutung von Online-Bewertungsplattformen informieren und gemeinsam mit ihnen mögliche Qualifizierungspotenziale und relevante Zertifizierungen diskutieren. >> Abb. 37

Abb. 37: Online-Reputation von Hotelbetrieben nach Bundesländern
– TrustYou-Score, Punktzahlen von 0 bis 100 –



Quelle: dwif 2011 in Kooperation mit Tourismuszukunft: Institut für eTourismus, Daten TrustYou GmbH

-

<sup>&</sup>lt;sup>40</sup> ERV/DZT, 2011

Das statistische Verfahren wurde von TrustYou in Zusammenarbeit mit dem Statistischen Beratungslabor (Stablab) der Ludwig-Maximilians-Universität München entwickelt. Quelle: www.trustyou.com

# IV ORGANISATION UND FINANZIERUNG IM ÖFFENTLICHEN TOURISMUS

# 1 Einführung

Die Rahmenbedingungen des Tourismus verändern sich, weshalb die Tourismusbranche und ihre Akteure auf allen Ebenen vor neuen respektive wachsenden Herausforderungen stehen: Das Wettbewerbsumfeld und die Konkurrenzsituation werden vielerorts härter. Gäste und Geschäftspartner fordern mehr Professionalisierung. Gleichzeitig wird die Finanzausstattung der kommunalen Haushalte knapper, die öffentliche Förderkulisse ist im Umbruch, und die "freiwillige Aufgabe Tourismus" wird immer häufiger auf den Prüfstand gestellt.

Aufgrund der komplexen Aufgaben und Fragestellungen haben sich alle Bundesländer, in denen es ein Sparkassen-Tourismusbarometer gibt, dazu entschlossen, das Thema "Organisation und Finanzierung im Tourismus" gemeinsam zu bearbeiten. Begleitet wurde die Erarbeitung des diesjährigen Branchenthemas erstmals von einer Expertengruppe aus Vertretern aller Barometer-Bundesländer. So konnten die individuellen Schwerpunkte frühzeitig festgelegt und die Arbeiten mit wichtigen Hinweisen untersetzt werden. An dieser Stelle möchten wir allen Beteiligten der Expertengruppe sowie den Beiräten der Tourismusbarometer für ihre Mitarbeit danken!

Eigens durchgeführte Befragungen in den Regionen und Orten liefern aussagekräftige Daten und Informationen zur aktuellen Situation der regionalen und lokalen Organisationen. Ergänzt durch Expertengespräche mit den politischen Landesvertretern und den Landesorganisationen sowie umfangreiche Recherchen entsteht ein scharfes Bild der Gesamtsituation des öffentlichen Tourismus. Praxisbeispiele liefern konkrete Ansatzpunkte zur Optimierung der Strukturen. Modellrechnungen und Typisierungen ermöglichen eine gewisse Übertragbarkeit.

## Folgende Leitfragen dienen als Orientierung:

- Wie ist der öffentliche Tourismus in Deutschland strukturiert und organisiert? Gibt es einen Königsweg?
- Wie misst man die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen?
- Wie sind die Tourismusorganisationen in den Ländern personell und finanziell aufgestellt?
- Wie viel Geld geben Kommunen für den Tourismus aus, und welche Effekte werden damit erzielt?
- Welche Finanzierungsinstrumente gibt es, und sind diese zukunftsfähig?
- Welche Bedeutung haben Fördermittel für die Finanzierung von Tourismusorganisationen heute und morgen?

## Fundierte Datengrundlage als Basis für die Analysen

Insgesamt wurden in allen neun Barometer-Bundesländern 202 regionale und 470 lokale Tourismusorganisationen befragt. Die Erstgenannten setzen sich aus sämtlichen "offiziellen" regionalen Tourismusorganisationen <sup>42</sup> und den recherchierten Gebietsgemeinschaften <sup>43</sup> zusammen. Bei den lokalen Tourismusorganisationen wurden alle Orte angeschrieben, die 70 % des Übernachtungsaufkommens der gewerblichen Betriebe ihres Bundeslandes auf sich vereinen. Hinzu kamen alle weiteren prädikatisierten Orte und wichtige Tagesausflugsziele. Die erfreulich hohe Rücklaufquote von 63 % belegt einmal mehr die Bedeutung des Themas, liefert eine belastbare Datengrundlage und ermöglicht in vielen Fällen typenbezogene wie regionale Auswertungen. <sup>44</sup> Als Methode wurde eine personalisierte Online-Befragung gewählt. Herzlichen Dank an alle Teilnehmer!

<sup>&</sup>lt;sup>42</sup> Als "offiziell" werden die von der Landesebene anerkannten und mit den Vertretern der Länder abgestimmten regionalen Tourismusorganisationen bezeichnet.

Der Begriff Gebietsgemeinschaften wird hier, unabhängig von der Rechtsform, im Sinne von touristischen Zusammenschlüssen verwendet, die sich auf überörtlicher Ebene gebildet haben. In einigen Bundesländern sind auch die Begriffe Subregionen oder Touristische Arbeitsgemeinschaften (TAG) geläufig.

Damit beruhen die Daten für die Barometer-Bundesländer auf Angaben von 130 regionalen und 294 lokalen Tourismusorganisationen. Für Schleswig-Holstein liegen die Fallzahlen bei 12 beziehungsweise 33.

Das Ergebnis: eine Fülle von Daten und Fakten – fundiertes Wissen, das die Diskussion über zukunftsfähige Strukturen und Finanzierungen der freiwilligen Aufgabe Tourismus erleichtern soll. Das Branchenthema "Organisation und Finanzierung im Tourismus" will vor allem aufklären, neue Ansätze liefern und somit einen Beitrag zur Professionalisierung des öffentlichen Tourismus leisten.

# 2 Organisation

Der Tourismus ist eine Querschnittsbranche mit komplexen Strukturen und gegenseitigen Abhängigkeiten. Dies liegt einerseits an dem touristischen Produkt selbst, das mit einem herkömmlichen Konsumgut nicht vergleichbar ist (siehe auch Kapitel 2.2), und andererseits an der teilweisen Überorganisation der Branche.

"Ziel sollte es sein, Kleinstaaterei zu beseitigen und somit Ressourcen besser nutzen zu können."45

Unterhalb der Bundesebene mit den touristischen Organisationen DZT, DTV, BTW, DEHOGA<sup>46</sup> etc. gibt es das idealisierte "Drei-Ebenen-Modell": Landes-, Regions- und Ortsebene (lokal). Theoretische Modelle finden sich jedoch in der Praxis kaum wieder. Spätestens auf der Regionsebene verlieren sie ihre Eindeutigkeit. Woran liegt das? In jedem Bundesland unterscheiden sich die Strukturen, bedingt durch historische und politische Entwicklungen und Rahmenbedingungen. Insbesondere auf regionaler Ebene kommt es vielfach zu Überschneidungen und Doppel- beziehungsweise sogar Mehrfachzuständigkeiten. Zudem besteht in vielen Bundesländern keine verbindliche Aufgabenteilung, weder zwischen den einzelnen Organisationen noch auf und zwischen den einzelnen Ebenen.

# 2.1 Organisationsstrukturen

#### Zusammenfassung:

- Kein Königsweg: Jedes Bundesland hat seine eigene Spezifik (Föderalismus-Prinzip). Strukturelle Änderungen gehen oft mit politischen Entscheidungen zur Neuausrichtung des Tourismus einher. In fast allen Barometer-Bundesländern haben Neustrukturierungsprozesse begonnen, die sich auf unterschiedlichen Ebenen vollziehen.
- In Schleswig-Holstein wird nach dem Drei-Ebenen-Modell gearbeitet. Derzeit befindet sich insbesondere die lokale Ebene in einem Prozess der Neuorganisation: Durch das Zusammenführen lokaler Strukturen in "Lokale Tourismus Organisationen" (LTO) entstehen neue regionale Einheiten.
- Neben der Optimierung der (lokalen) Strukturen kommt es vermehrt zu Konkurrenzen um Budgets oder auch starke Partner. Diese werden sich nicht nur in vertikaler Richtung zwischen Landes-, Regions- und Ortsebene verstärken, sondern auch in horizontaler Richtung zwischen den regionalen Tourismusmarketingorganisationen (TMO) und den "von unten" gewachsenen LTO sowie thematischen Einheiten (AktivRegionen, Großschutzgebiete etc.).

# (Landes-)Tourismuspolitik beeinflusst die Strukturen

Veränderungen touristischer Organisationsstrukturen gehen häufig mit einer Neuausrichtung der Tourismuspolitik des Landes einher. Die Strukturveränderungen setzen in den einzelnen Bundesländern auf verschiedenen Ebenen an:

<sup>&</sup>lt;sup>45</sup> Zitat eines Befragten im Rahmen der Primärerhebung zum Branchenthema im Januar/Februar 2011

DZT: Deutsche Zentrale für Tourismus e. V.; DTV: Deutscher Tourismusverband e. V.; BTW: Bundesverband der Deutschen Tourismuswirtschaft e. V.; DEHOGA: Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e. V.

- In Schleswig-Holstein bildete das 2006 von der Landesregierung verabschiedete Tourismuskonzept den Rahmen für die im Jahr 2008 formulierten Landesvorgaben zur Optimierung der touristischen Strukturen auf lokaler Ebene (LTO-Prozess). Damit verbunden war das Ziel, die Tourismusorte in interkommunalen Kooperationen zu bündeln, so dass sie eine kritische Größe erreichen.<sup>47</sup> Die Optimierung der lokalen Strukturen wird als wesentlicher Schlüssel zur Neuausrichtung des Schleswig-Holstein-Tourismus und zur verbesserten Positionierung des Landes gesehen.
- Ähnliche Bestrebungen gibt es auch in Rheinland-Pfalz. Dort wurden im Zuge der Tourismuskonzeption
   (2008/2009) die Aufgaben der drei Ebenen definiert und voneinander abgegrenzt.
- In Niedersachsen wurde 2010 die Touristische Entwicklungsstrategie 2015 verabschiedet. Hinsichtlich Struktur und Aufgabenteilung ist insbesondere bei der Zusammenarbeit zwischen regionaler und lokaler Ebene Optimierungsbedarf festgestellt worden.
- 2010 begann in Sachsen die Diskussion über die Neuausrichtung des sächsischen Tourismus. Die Regionalverbände sollen zu wettbewerbsfähigen Destinationen weiterentwickelt werden.
- Mit den Anfang 2011 verabschiedeten Landestourismuskonzeptionen in Brandenburg und Thüringen wurde eine Stärkung der jeweiligen Landesorganisation (TMB, TTG) beschlossen.
- In Mecklenburg-Vorpommern könnten sich im Zuge der Kreisgebietsreform ab September 2011 ebenfalls Veränderungen der touristischen Organisationsstrukturen auf regionaler und lokaler Ebene ergeben.

# Jedes Bundesland mit landesspezifischer Struktur

In den 16 Bundesländern kümmern sich insgesamt 25 Landesorganisationen um den Tourismus. Die touristischen Aufgaben sind umfangreich und werden in den einzelnen Bundesländern in unterschiedlicher Weise erfüllt: ob von einer Landesorganisation an der Spitze oder von zwei oder gar drei Organisationen wie in Sachsen-Anhalt. Die Strukturen in jedem Bundesland sind historisch gewachsen und berücksichtigen die jeweilige Landesspezifik.

- In Schleswig-Holstein ist die Landesspitze doppelt besetzt. Es gibt eine Landesmarketingorganisation, die Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein GmbH (TASH), und einen Tourismusverband (TVSH). Es bestehen horizontale Kooperationen zwischen den beiden Landesorganisationen sowie dem Heilbäderverband, der Arbeitsgemeinschaft für Urlaub auf dem Bauernhof und weiteren Fachverbänden. Mit einer "Doppelspitze" arbeiten auch Niedersachsen, Brandenburg, Sachsen, Hessen und Hamburg. In Rheinland-Pfalz werden beide Organisationen von ein und demselben Geschäftsführer gelenkt, sind allerdings formal getrennt.
- Mit einer Landesorganisation an der Spitze arbeiten Mecklenburg-Vorpommern, Thüringen, das Saarland, Bayern, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen sowie die Stadtstaaten Berlin und Bremen. Diese Form der Aufgabenbündelung in einer Landesorganisation wird unabhängig von der Rechtsform betrieben. Beispielsweise agiert in Nordrhein-Westfalen ein Verband und in Bayern eine GmbH.
- Das Land Sachsen-Anhalt hat im Zuge der Neuorganisation des Tourismus im Jahr 2007 die Arbeit auf drei Organisationen verteilt.

<sup>47</sup> vgl. Tourismusverband Schleswig-Holstein e. V. und Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein, S. 19f.

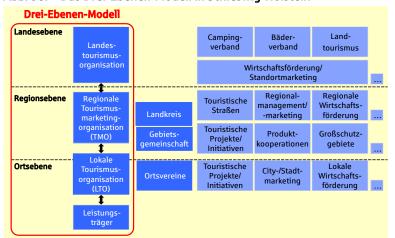


Abb. 38: Das Drei-Ebenen-Modell in Schleswig-Holstein

Quelle: dwif 2011

## Vielfach Doppelstrukturen auf Regionsebene

Wie in den meisten deutschen Flächenbundesländern wird auch in Schleswig-Holstein nach dem Drei-Ebenen-Modell gearbeitet, das jedoch nicht immer so eindeutig – wie in der Theorie beschrieben – eingehalten wird. Auf regionaler Ebene bestehen vielfach parallele Strukturen. Zudem gibt es insbesondere zwischen der regionalen und der lokalen Ebene fließende Übergänge. >> Abb. 39

- Unterhalb der Landesebene vertreten in Schleswig-Holstein die Tourismusmarketingorganisationen (TMO) die regionale Ebene. Zu ihnen gehören die Nordsee-Tourismus-Service GmbH (NTS), der Ostsee-Holstein-Tourismus e. V. (OHT), der Schleswig-Holstein-Binnenland Tourismus e. V. und die Herzogtum Lauenburg Marketing und Service GmbH (HLMS). Als Zusammenschluss der Städte gehört die Marketingkooperation Städte in Schleswig-Holstein e. V. (MaKS) als überörtliche Organisation und Mitgesellschafterin der TASH ebenfalls in diese Ebene. Als reine Marketingkooperation<sup>48</sup> und durch ihre Zusammensetzung als thematisch orientierte Organisation nimmt sie jedoch eine Sonderrolle ein.
- Neben den Tourismusmarketingorganisationen, die als "offizielle" regionale Organisationen tätig sind, gibt es Organisationen der Landkreise. Nur selten ist ein Landkreis eine eigenständige Destination, wie beispielsweise der Landkreis Herzogtum Lauenburg. Er stellt eine kreiseigene TMO und bildet zugleich eine eigenständige LTO. Auch die Landkreise Nordfriesland und Dithmarschen betreiben eigene Tourismusorganisationen. Die Landkreise übernehmen wesentliche touristische Basisaufgaben und finden sich häufig in der Rolle des Vermittlers und Koordinators, aber auch des Finanziers wieder. Hauptsächliche Ziele des touristischen Engagements der Landkreise sind allgemeine Wirtschaftsförderung, Steigerung von Image und Bekanntheit, Ausbau der touristischen Infrastruktur und Sicherung beziehungsweise Schaffung von Arbeitsplätzen. 49
- Darüber hinaus bestehen die sogenannten Gebietsgemeinschaften, die zum Beispiel den Tourismus in einer Teilregion oder einem Flusstal entwickeln und vermarkten. Sie sind meist für sehr viel kleinere Räume zuständig. Ihr Status ist dabei sehr unterschiedlich. Er reicht von eigenständig agierenden und aktiv Marketing betreibenden Organisationen, die in der Rechtsform eines Vereins oder einer GmbH arbeiten, bis hin zu losen interkommunalen Kooperationen, die sich an Themen oder geografischen Einheiten orientieren.
- Gleichzeitig kümmert sich eine kaum quantifizierbare Fülle von Organisationen auf allen Ebenen um Teilräume, ausgewählte Aspekte oder Themen. Auf Landesebene sind es beispielsweise Fachverbände wie Hotel-,

Die Marketingkooperation arbeitet ohne eigene Geschäftsstelle zurzeit in den Räumlichkeiten der Lübeck und Travemünde Marketing GmbH und stellt kein eigenes Personal.

<sup>&</sup>lt;sup>49</sup> Ausführliche Ergebnisse zur Rolle der Landkreise im Tourismus (Aufgaben, Finanzierung etc.) werden im Sommer 2011 im Rahmen eines Leitfadens des Deutschen Landkreistages veröffentlicht.

Camping- und Bäderverbände oder die Landesorganisation für Landtourismus, die zum Teil eigene Marketingaktivitäten betreiben. Dadurch ergeben sich bisweilen Konkurrenzen. Beispielhaft seien an dieser Stelle auch die Regionalmanagements, Themenstraßen, Großschutzgebiete und Wirtschaftsfördergesellschaften genannt, die meist ebenfalls touristische Aufgaben wahrnehmen.

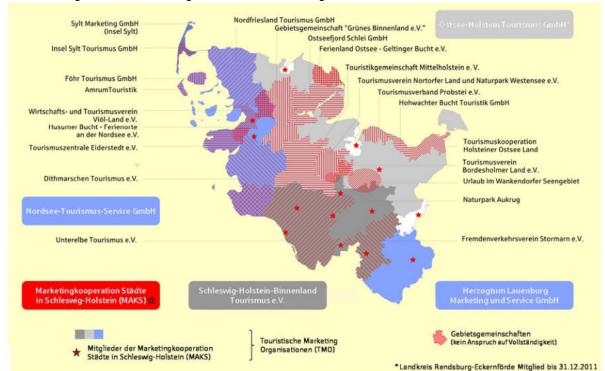


Abb. 39: Regionale Tourismusorganisationen in Schleswig-Holstein

Quelle: dwif 2011

## Lokale Strukturen im Umbruch

Die lokale Ebene befindet sich in Schleswig-Holstein derzeit in einem Prozess der Neuorganisation auf freiwilliger Basis: Städte und Gemeinden und ihre touristischen Organisationen sowie private Leistungsträger sollen sich selbständig zusammenfinden und Kooperationen anbahnen. Diese werden im zweiten Schritt flächendeckend in sogenannten Lokalen Tourismus Organisationen (LTO) zusammengefasst. Somit entstehen – im Sinne einer Destination – wettbewerbsfähige Einheiten mit einem klar definierten Angebot (homogener touristischer Raum). Das Rahmenkonzept für den LTO-Prozess sieht bei idealtypischem Verlauf drei Entwicklungsstufen vor: von der Marketingkooperation bis zur gemeinsamen Organisation. Bis Ende 2012 soll mindestens ein Viertel der interkommunalen Kooperationen die LTO-Stufe 2, ein weiteres Viertel die Stufe 3 erreicht haben. Im Verlauf des Prozesses ist es möglich, dass einige Teilräume innerhalb einer LTO bereits eine höhere Stufe der Zusammenarbeit erreicht haben als andere (zum Beispiel Nordseeland Dithmarschen). Ab 2012 wird die Landesregierung zukünftige Fördermaßnahmen eng an einen nachgewiesenen LTO-Prozessfortschritt knüpfen. Dab 2012 wird die Landesregierung zukünftige Fördermaßnahmen eng an einen nachgewiesenen LTO-Prozessfortschritt knüpfen.

Die ausführlichen Kriterien für Lokale Tourismus Organisationen in Schleswig-Holstein sind im Leitfaden des Tourismusverbandes Schleswig-Holstein e. V. und des Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein nachzulesen (vgl. Kapitel IV, 2.3.2).

Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V. und Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein, S. 26



Abb. 40: Rahmenmodell für die Entwicklung einer Lokalen Tourismus Organisationen

Quelle: Tourismusverband Schleswig-Holstein e. V. und Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein

## Aktueller Entwicklungsstand eines langwierigen Prozesses

Die LTO-Entwicklung vollzieht sich in jeder Region unterschiedlich. In Gemeinden, die bereits vor Initiierung des LTO-Prozesses erfolgreich kooperierten, konnten schneller Fortschritte verzeichnet werden als in Gemeinden mit bis dahin geringen Kooperationsbemühungen. In 2008 wurde mit der Umsetzung in vier Pilotregionen (Ostseefjord Schlei, Probstei, Holsteinische Schweiz, Nordfriesland) begonnen. Mittlerweile befinden sich über zwanzig LTO in der Realisierung oder Planung. >> Abb. 41

Die Befragung der Organisationen auf Ortsebene in Schleswig-Holstein belegte, dass zwei Drittel bereits fusioniert sind, für 15 % sind Fusionen kein Thema.

- Nach aktuellen Kenntnissen sind bisher fünf Lokale Tourismus Organisationen der Stufe 3 zuzurechnen. Die Aufgaben und Ressourcen sind in einer gemeinsamen Organisation zusammengeführt. Dabei handelt es sich vor allem um Gemeinden mit homogenen Strukturen und bereits etablierten Kooperationsbeziehungen. Beispielsweise bildet die Stadt Lübeck gemeinsam mit Travemünde eine LTO, die als Lübeck und Travemünde Marketing GmbH arbeitet. Die Stadt Fehmarn stellt aufgrund ihrer Insellage eine LTO mit nur einer Gemeinde und somit einen Sonderfall dar.
- Die Pilotregion Ostseefjord Schlei befindet sich mit vier Teilregionen in Stufe 3 und mit einer Teilregion in Stufe 1. Bereits vor Initiierung des LTO-Prozesses existierten in der Region Kooperationen zwischen den Gemeinden, was die LTO-Bildung erleichtert. Dennoch gibt es sowohl Diskussionsbedarf bei den ehrenamtlich organisierten Tourismusvereinen als auch Herausforderungen bei der Abgrenzung zu benachbarten LTO.
- Sechs lokale Organisationen befinden sich noch in der Planungsphase. Beispielhaft sei hier die LTO Nordfriesland genannt, die ebenfalls zu den Pilotregionen gehörte. Aufgrund ihrer Großflächigkeit und der heterogenen Strukturen entpuppt sich eine Einigung der Partner auf eine gemeinsame Strategie als länger währender Prozess.
- Ein Drittel der LTO bildet eine verbindliche Marketingkooperation (Stufe 1); ein weiteres knappes Drittel befindet sich auf Stufe 2 in einer umfassenden Tourismuskooperation und hat somit bereits sämtliche Marketingbudgets gebündelt. Die LTO Holstein Tourismus (Stufe 1) strebt keinen weiteren Prozessfortschritt an.
- Die Rolle der Landkreise in Schleswig-Holstein war bereits vor dem LTO-Prozess die eines "funktionalen Partners" der touristischen Strukturen.<sup>52</sup> Im Rahmen der Umsetzung des LTO-Konzeptes erwies sich der grundsätzliche Anpassungsbedarf der wahrgenommenen Aufgaben als dementsprechend gering. Lediglich Landkreise,

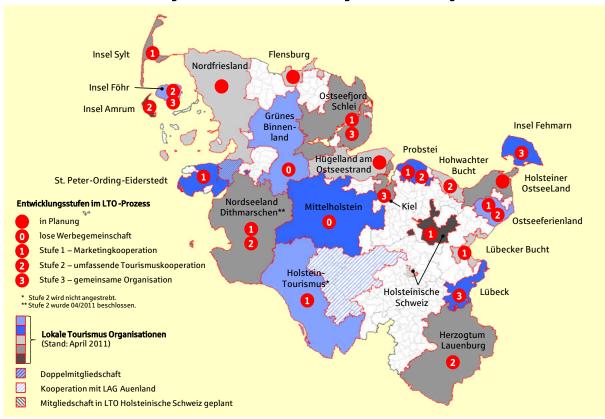
Tourismusverband Schleswig-Holstein e. V. 2009, S. 25



die Marketingaktivitäten in kreiseigenen Tourismusorganisationen betreiben (Herzogtum Lauenburg, Nordfriesland, Dithmarschen), sollten diese konsequent an die TMO oder LTO abgeben. Die künftige Aufgabenteilung wird vielfach noch diskutiert und verhandelt.

- Mit dem LTO-Prozess verringert sich auch die Zahl der parallel tätigen Gebietsgemeinschaften.

Abb. 41: Lokale Tourismus Organisationen und ihr Entwicklungsstand in Schleswig-Holstein



Quelle: dwif 2011

Wenig Mut zur Veränderung und Verlustängste behindern den Prozess.

# Herausforderungen bei der Umsetzung des LTO-Konzeptes

Die Umsetzung des LTO-Konzeptes ist mit großen Herausforderungen verbunden, wozu auch die Kommunikation des LTO-Prozesses selbst zählt:

- Ängste vor Identitätsverlust: Insbesondere Orte mit einer starken Marke sehen Nachteile im Zusammenschluss mit weniger bekannten Gemeinden.
- Ängste vor Einflussverlust: Trotz abgestimmter Konzepte befürchten Gemeinden, Einfluss zu verlieren, wenn bisherige lokale Aufgaben in eine überörtliche Organisation überführt werden. Deshalb besteht häufig schon zu Beginn des LTO-Prozesses wenig Bereitschaft, Zuständigkeiten abzugeben.
- Häufig scheinen auch mangelndes Vertrauen, fehlende Akzeptanz und wenig Mut zur Veränderung Hinderungsgründe für die Anbahnung von Kooperationen zu sein.
- Und letztlich sind es vielfach persönliche Differenzen oder unterschiedliche politische Interessen, die ein vertrauensvolles Miteinander erschweren.

Ein Lösungsansatz liegt in transparenter Kommunikation: Den Akteuren im LTO-Prozess muss vermittelt werden, dass der Mehrwert der Strukturveränderungen auf Effizienzsteigerungen in den Organisationen sowie der Bün-

delung von personellen und finanziellen Ressourcen beruht. Dazu bedarf es einer stringenten Steuerung und Lenkung. Diese Aufgabe ist beim Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein angesiedelt. Strukturveränderungen und gezielte Kooperationen auf der Ortsebene können durch gewissen Druck eventuell beschleunigt werden. Aber die "Top-Down"-Methode ist in Schleswig-Holstein weder möglich noch sinnvoll oder wünschenswert. Freiwillige Zusammenschlüsse und gewachsene Strukturen sollten deshalb gezielt gestärkt werden. Gegebenenfalls müssen Anreize für die Anbahnung von Kooperationen geschaffen werden.

## Befragung der Tourismusorganisationen auf Regions- und Ortsebene

Anfang 2011 wurden die Tourismusorganisationen auf Regions- und Ortsebene in Schleswig-Holstein und den anderen Barometer-Bundesländern im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers zu den Themen Organisation und Finanzierung befragt. Dem Verständnis der Befragungsergebnisse dienen folgende Hinweise:

- "Regionale Organisationen" in Schleswig-Holstein: Sie werden durch zwölf regionale Organisationen, darunter vier "offizielle" regionale Tourismusorganisationen (TMO) sowie acht Gebietsgemeinschaften respektive orts- übergreifende Lokale Tourismus Organisationen (LTO), repräsentiert.
- "Lokale Organisationen" in Schleswig-Holstein: Es antworteten 33 Tourismusorganisationen auf Ortsebene. Elf
   Organisationen sind bislang keiner LTO zugehörig.

# Aufgabenerfüllung ist unabhängig von Rechtsform

Entscheidend für die Wahl der Rechtsform sind die Aufgabenstellung der LTO und die Strukturen der Kooperationspartner in der Region selbst.<sup>53</sup> Demzufolge kann es nicht *die* richtige Rechtsform geben. Innerhalb der unterschiedlichen Stadien des LTO-Prozesses können die Partner in verschiedenen Rechtsformen zusammenarbeiten. Wesentliche Unterschiede liegen insbesondere im Grad der öffentlichen Einflussnahme und in der Flexibilität bei Marktanpassungsstrategien.<sup>54</sup>

- Auf regionaler Ebene ist der eingetragene Verein die g\u00e4ngigste Rechtsform. In Schleswig-Holstein liegt dessen Anteil mit zwei Dritteln knapp \u00fcber dem Durchschnitt der regionalen Organisationen aller Barometer-Bundesl\u00e4nder. Ein Viertel aller regionalen Organisationen in Schleswig-Holstein arbeitet als GmbH. H\u00e4ufig handelt es sich dabei lediglich um eine "formale Privatisierung". Das hei\u00dft: Ein \u00f6ffentlicher Tr\u00e4ger (Landkreis, Kommune) ist als Gesellschafter mit einem Mehrheitsanteil beteiligt. Bei den TMO in Schleswig-Holstein arbeiten zwei in der Rechtsform einer GmbH (Nordsee, Herzogtum Lauenburg) und drei als Verein (Ostsee, Binnenland, MaKS).
- Auf Ortsebene sind in Schleswig-Holstein (kommunale) Eigenbetriebe typisch. Knapp die Hälfte der lokalen Organisationen, die infrastrukturelle Aufgaben wahrnehmen, arbeitet in dieser Rechtsform. Der Anteil der Gesellschaften mbH ist in den lokalen Organisationen ohne infrastrukturelle Aufgaben höher als bei jenen, die Infrastruktur betreiben. Insgesamt sind die lokalen Organisationen mit infrastrukturellen Aufgaben deutlich häufiger von administrativen Strukturen beeinflusst: 68 % sind als Regie- oder Eigenbetriebe direkt an die Verwaltung angekoppelt. Der Verein als Rechtsform spielt eine vergleichsweise kleine Rolle. >> Abb. 42

\_

Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V. und Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein, 2009, S. 26

<sup>&</sup>lt;sup>54</sup> Freyer 2009, S. 683

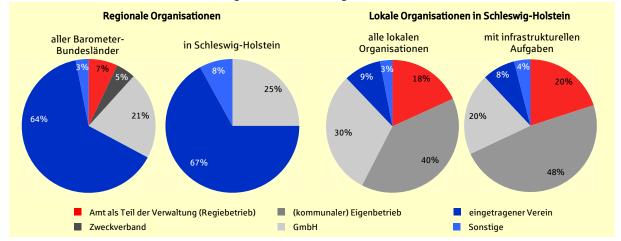


Abb. 42: Rechtsformen der Tourismusorganisationen auf Regions- und Ortsebene

Quelle: dwif 2011, Befragung der Tourismusorganisationen auf Regions- und Ortsebene

# Kooperationen auf Regions- und Ortsebene in Schleswig-Holstein

- Die häufigsten Kooperationspartner der regionalen Organisationen sind einzelne Städte oder Gemeinden. Im Zuge des LTO-Prozesses könnte dieser Trend abnehmen, da mit einer eigenständig arbeitenden LTO eine neue regionale Organisation entsteht.
- Zwei Drittel der regionalen Organisationen arbeiten mit anderen regionalen Tourismusorganisationen zusammen. Die dabei gemachten Erfahrungen scheinen in allen Fällen positiv zu sein. Demgegenüber ist die Qualität der Zusammenarbeit mit den regionalen Organisationen in Nachbarbundesländern und -staaten, aber auch mit den eigenen Landesorganisationen teilweise verbesserungswürdig. Zudem kann in Verbindung mit Regionalmanagements beziehungsweise der regionalen Wirtschaftsförderung Potenzial zur Bündelung der Budgets und des (touristischen) Marketings liegen.
- Enge Kooperationspartner der Tourismusorganisationen auf Ortsebene sind in den meisten Fällen die regionalen Tourismusorganisationen. Mit anderen Städten und Gemeinden kooperieren sieben von zehn Organisationen der Orte. Eine Zahl, die sich im weiteren Verlauf des LTO-Prozesses noch erhöhen dürfte.
- Die touristischen Strukturen in Schleswig-Holstein sind im Vergleich zu einigen anderen Barometer-Bundesländern weniger stark an die Landkreise gebunden. Lediglich 12 % der Organisationen in den Orten kooperieren mit dem Landkreis. Demgegenüber sind Kooperationen mit dem Regionalmanagement oder der Wirtschaftsförderung überdurchschnittlich häufig: Diese Möglichkeit der gemeinsamen Standortvermarktung nutzt bereits die Hälfte der Organisationen auf Ortsebene. >> Abb. 43

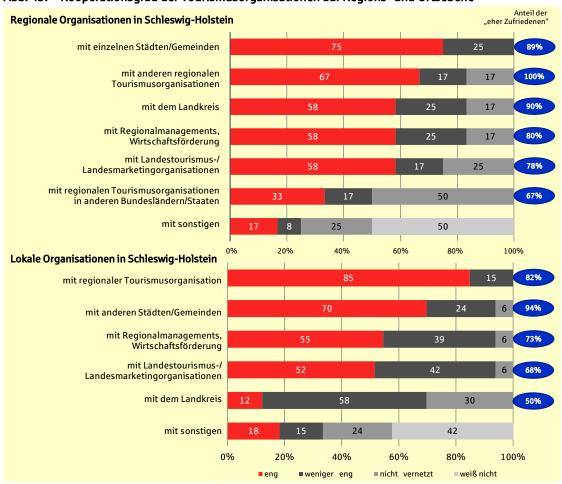


Abb. 43: Kooperationsgrad der Tourismusorganisationen auf Regions- und Ortsebene

Quelle: dwif 2011, Befragung der Tourismusorganisationen auf Regions- und Ortsebene

## Praxisbeispiel: Integration der Tourismusstrukturen am Tegernsee

Der Tegernsee zählt zu den attraktivsten Tourismusregionen in Deutschland. 1,5 Millionen gewerbliche und private Übernachtungen sowie 3,3 Millionen Tagesreisen pro Jahr



werden am Tegernsee gezählt. Seit 2010 ist er auch organisatorisch neu aufgestellt. Innerhalb eines intensiven zwölfmonatigen Organisationsprozesses, dem mehrere Jahre Vorbereitung und Abstimmung vorausgingen, wurden die vormals fünf Tourist-Informationen in die seit 2001 bestehende Tegernseer Tal Tourismus GmbH (TTT) integriert. Damit sollen erhebliche Kosten- und Leistungssynergien erzielt sowie Marktpotenziale besser ausgeschöpft werden. Zu den positiven Effekten zählen schon jetzt ein verbesserter Service für Gäste und Leistungsanbieter (Gästebetreuung, Veranstaltungen, Innenmarketing) sowie die Stärkung der Destination und Marke "Tegernsee", sprich ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Die Produkt-, Qualitäts- und Infrastrukturentwicklung erfolgt mittlerweile zentral und auf der Grundlage von abgestimmten Kriterien. Das vertriebsorientierte Marketing wird zunehmend ausgebaut und die Kooperationsbasis mit der Bayern Tourismus Marketing GmbH (Außenmarketing) verbessert. Das Leitungs- und Verwaltungspersonal wurde zugunsten des Marketingpersonals reduziert. Zugleich hat die strategische Führung der TTT GmbH auf Controlling- und Kennziffernbasis an Bedeutung gewonnen. Derzeit werden 38,5 Mitarbeiter (Vollbeschäftigtenäquivalent) in der GmbH und den neuerdings sechs Tourist-Informationen beschäftigt. Arbeits- und steuerrechtliche Aspekte zählten zu den größten Herausforderungen des Integrationsprozesses. Weitere Erfahrungen: Die Kosten für die Integration sollten nicht zu niedrig angesetzt und die Synergieerfolge nicht zu früh erwartet werden. Angesichts der insgesamt positiven

Wirkungen bestehen Planungen, die Alpenregion Tegernsee-Schliersee strategisch noch besser aufzustellen und dabei die Tourismusstrukturen im gesamten Landkreis (Miesbach) mittelfristig voll zu integrieren. Die Kreissparkasse Miesbach war während des gesamten Prozesses ein wichtiger und verlässlicher Partner und ist zugleich Gesellschafter der TTT GmbH.<sup>55</sup>

# 2.2 Aufgaben

# Zusammenfassung:

- Mit den neuen überörtlichen Strukturen in Schleswig-Holstein (LTO-Prozess) sollen jene finanziellen und personellen Spielräume geschaffen werden, die Orte und Regionen benötigen, um sich in den Bereichen Gästeservice, Marketing und Infrastruktur zukunftsorientiert aufzustellen.
- Da die Aufgabenteilung der drei Ebenen nur grob definiert ist, muss sie in der Praxis im Detail ausgehandelt werden. Dies ist mitunter ein langwieriger Prozess.
- In Schleswig-Holstein wurde dieser Prozess erfolgreich begonnen. Zugleich bestehen weiterhin vielfältige Kooperations- und Synergiepotenziale, um die Tourismusarbeit effizienter zu gestalten. Somit entstehen auch Kapazitäten, um derzeit teilweise vernachlässigte Aufgaben wie strategische Aufgaben bei den regionalen Gebietsgemeinschaften und Innenmarketing auf lokaler Ebene verstärkt wahrzunehmen.

#### Besonderheit des touristischen "Produkts" erfordert kooperatives Arbeiten

Der Tourismus zeichnet sich durch spezifische Merkmale und entsprechende Aufgaben aus. Mehr als bei anderen "Produkten" ist kooperatives Arbeiten der Organisationen ein zentraler Schlüssel für langfristigen Erfolg.

## Das touristische Produkt ...<sup>56</sup>

- ist ein Leistungsbündel aus verschiedenen Teilleistungen, darunter Transport, Beherbergung, Verpflegung und Freizeitangebote, die von diversen eigenständigen Unternehmen erbracht werden.
  - **Aufgabe:** Damit das Produkt dem Gast als Einheit erscheint, bedarf es der teilleistungsübergreifenden Koordination in Planung und Vermarktung.
- enthält öffentliche Güter als Teilleistungen, von denen alle Touristen und Leistungserbringer profitieren. Sie können nicht beziehungsweise selten (vollständig) privatwirtschaftlich betrieben werden.
  - **Aufgabe:** Die kooperative Tourismusorganisation oder ein großes integriertes Unternehmen muss wesentliche Angebotsfunktionen übernehmen, insbesondere die Entwicklung und Instandhaltung der kommunalen Infrastruktur sowie die Gästeinformation und -betreuung. Auch das Schaffen von Reiseanlässen in Form von Veranstaltungen und der Betrieb einzelner Infrastruktureinrichtungen wie Rad-/Wanderwege können dazugehören.
- ist eine immaterielle, persönliche Dienstleistung. Das Leistungsversprechen ist abstrakt. Einen wesentlichen Teil seines Reisenutzens empfängt der Gast aus dem Kontakt mit Gastgebern und Bevölkerung.
- **Aufgabe:** Die Tourismusorganisation muss nicht nur für die Destination werben, sondern eine Marke prägen, die eine klare Positionierung enthält, dem Gast Vertrauen und Orientierung bei seiner Entscheidung sowie Qualitätssicherheit vermittelt. Da die Dienstleistung weder lagerfähig noch exportierbar ist, hat das Marketing die optimale Auslastung verfügbarer Kapazitäten zum Ziel.
- hat zahlreiche positive externe Effekte wie Arbeitsplätze, Einkommen, demografische Stabilisierung und kulturelle Bereicherung, aber auch negative, und zwar in ökologischer und gesellschaftlicher Hinsicht. Öffentlichkeit
  und Politik haben daher ein großes Interesse daran, Einfluss auf den Tourismus zu nehmen.

Aussagen basieren auf Unterlagen der Tegernseer Tal Tourismus GmbH und auf Gesprächen im März 2011.

<sup>&</sup>lt;sup>56</sup> Bieger 2008, S. 16ff., S. 64ff.

**Aufgabe:** Eine Tourismusorganisation ist gefordert, die Interessen der Touristiker und Touristen gegenüber der Öffentlichkeit und der Politik zu vertreten, indem sie zum Beispiel über die Bedeutung des Tourismus aufklärt und sich aktiv in die Meinungsbildung von politischen Entscheidern einschaltet.

## Aufgabenspektrum nur bei sinnvoller Aufgabenteilung zu bewältigen

Bezogen auf die Herausforderungen "Aufgabenkomplexität" und "Effizienz der Tourismusarbeit" haben sich Tourismuswissenschaftler und -berater in den vergangenen Jahren verstärkt mit dem notwendigen Aufgabenspektrum sowie sinnvollen Aufgabenteilungen und Kooperationsstrukturen auseinandergesetzt. Ausgehend vom Drei-Ebenen-Modell wurde in Schleswig-Holstein eine möglichst klare Aufgabenabgrenzung zwischen lokaler Ebene und Landes-/Regionsebene herausgearbeitet. >> Abb. 44

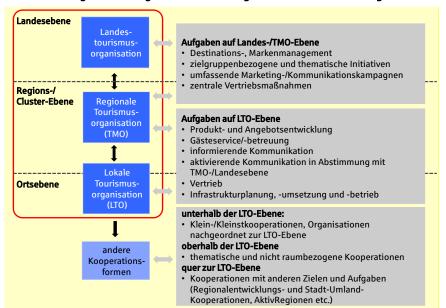


Abb. 44: Aufgabenteilung der Tourismusorganisationen in Schleswig-Holstein

Quelle: Tourismusverband Schleswig-Holstein e. V., Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr Schleswig-Holstein, S. 24

# Fließende Aufgabenzuschnitte in der Praxis

Das Drei-Ebenen-Modell skizziert wichtige Aufgaben. Für Bereiche wie Strategie und Planung, Veranstaltungsorganisation etc. erfolgt keine konkrete Zuordnung auf bestimmte Ebenen, da sie von übergeordneter Bedeutung sind und in Kooperation zwischen den Ebenen organisiert werden. In der Praxis zeigen sich ohnehin in Bezug auf sämtliche Aufgaben fließende Übergänge zwischen und auf allen Ebenen. Dennoch besteht – auch über Schleswig-Holstein hinaus – weitgehend Einigkeit im Hinblick auf einzelne Aufgaben und Zuständigkeiten der unterschiedlichen Ebenen beziehungsweise Einheiten:

- So soll sich die Landesmarketingorganisation unter anderem intensiv um das Markenmanagement und das internationale wie nationale Marketing zur Neukundengewinnung kümmern sowie wichtige Steuerungsfunktionen wahrnehmen.
- Die Ortsebene ist unter anderem bei der Gästebetreuung und Produktentwicklung, der Betreuung der Leistungsträger sowie bei Infrastrukturplanung, -umsetzung und -betrieb gefordert.
- Die Regionsebene (TMO, Gebietsgemeinschaften, Landkreise) hat in den meisten Bundesländern eine gewisse Schnittstellenfunktion und übt arbeitsteilig (fast) alle genannten Funktionen aus.

Dennoch können sowohl starke Regionen als auch starke Orte ebenso wie starke Leistungsträger oder andere Kooperationsformen direkte Kooperationspartner der Landesmarketingorganisation sein. Somit sind gewisse Konkurrenzen zwischen den Organisationen, aber auch um begehrte Leistungsträger als Kooperationspartner vorprogrammiert. Gerade in Marketing- und Vertriebsfragen bestehen zwischen den Bundesländern, teilweise aber auch intern, unterschiedliche Interessen und Auffassungen darüber, welche Einheit für welche Aufgaben zuständig sein soll - schließlich geht es um Budgets, Außenwahrnehmung und Gestaltungsmöglichkeiten, die bei Übernahme durch die nächsthöhere Ebene möglicherweise in Gefahr sind. Demzufolge sollte man über die Aufgabenverteilung zu einer neuen Budgetverteilung kommen.

## Aufgabenteilung ist weiter auszuhandeln

Die im Rahmen dieses Branchenthemas durchgeführte Befragung erlaubt einen Blick auf die derzeitigen Aufgabenstrukturen der Tourismusorganisationen auf Regions- und Ortsebene und lässt erste Rückschlüsse auf die Auswirkungen des LTO-Prozesses hinsichtlich Aufgabenteilung und Kooperationen zu. Auch wenn die Aufgaben in Schleswig-Holstein konzeptionell definiert sind, zeigt die Praxis ein anderes Bild. Nahezu alle Organisationen nehmen Aufgaben wie den Betrieb eines touristischen Internetauftritts, den Druck und Versand von Printmaterialien sowie Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung wahr. Angesichts begrenzter Ressourcen (vgl. Kapitel IV.3.1) ist allein in diesen Bereichen Kooperations- und Synergiepotenzial insbesondere auf Ortsebene zu vermuten. >> Tab. 13, Tab. 14

Tab. 13: TOP 10 der wahrgenommenen Aufgaben auf Regionsebene

Aufgabenbereich	Anteil (%)	Aufgaben	ggü. Barometer- Bundesländern gesamt			
Regionale Organisationen in Schleswig-Holstein (n = 12)						
M	100	Betrieb eines eigenen touristischen Internetauftritts	+			
M	92	Druck und Versand von Printmaterialien	0			
Α	92	Qualitätsentwicklung	0			
1	92	Innenmarketing	+			
M	83	Marketingstrategie/-plan	0			
Р	75	Tourismusstrategie/-konzeption	-			
Α	75	Entwicklung von Pauschalen, Bausteinen etc.	-			
Α	75	Qualifizierung	-			
М	75	Marktforschung	+			
М	75	Markenmanagement	-			

# Legende

Aufgabenbereich: Abweichung ggü. BarometerP: Planung, A: Angebotsgestaltung, M: Marketing, I: Interessenvertretung

bundesländern gesamt: 0: +/-3 Prozentpunkte, +: +4 Prozentpunkte und mehr, -: -4 Prozentpunkte und weniger

Quelle: dwif 2011, Befragung der Tourismusorganisationen auf Regionsebene

## Aufgaben der Tourismusorganisationen auf Regionsebene in Schleswig-Holstein<sup>57</sup>

- Die Tourismusorganisationen auf Regionsebene sind zwar in allen Aufgabenbereichen aktiv, konzentrieren sich jedoch auf bestimmte Aufgaben. Dabei kommen allerdings originäre Aufgaben der Regionsebene wie Markenmanagement und Marktforschung tendenziell zu kurz. Defizite gibt es auch bei den strategischen Aufgaben, insbesondere bei den Gebietsgemeinschaften. Ein Viertel arbeitet ohne (aktuelle) Tourismusstrategie und fast jede fünfte Organisation ohne Marketingplan.

Die Darstellung bezieht sich auf die Gesamtergebnisse der regionalen Tourismusmarketingorganisationen und der Gebietsgemeinschaften.

- Bei zahlreichen Aufgaben liegen die regionalen Organisationen Schleswig-Holsteins unter dem Durchschnitt der Barometer-Bundesländer. Im Hinblick auf den Betrieb eines eigenen Internetauftritts, dem sich jede regionale Organisation widmet, Innenmarketing und Marktforschung liegen sie über dem Durchschnitt. Mit einem Anteil von derzeit 16 % ist im Tagungs- und Kongressmarketing auf Regionsebene eventuell Ausbaupotenzial vorhanden. >> Tab. 13 und Anhang 16

Tab. 14: TOP 10 der wahrgenommenen Aufgaben auf Ortsebene<sup>58</sup>

Aufgabenbereich	Anteil (%)	Aufgaben	ggü. Barometer- Bundesländern gesamt			
Organisationen auf Ortsebene in Schleswig-Holstein (n = 33)						
Α	100	Betrieb einer Tourist-Information	0			
M	100	Druck und Versand von Printmaterialien	0			
Α	100	Betrieb einer Info-/Buchungszentrale	+			
Α	97	Gästeservice/-betreuung	0			
М	97	Betrieb eines eigenen touristischen Internetauftritts	+			
Р	94	Tourismusstrategie/-konzeption	+			
Α	94	Entwicklung von Pauschalen, Bausteinen etc.	+			
М	94	Vertrieb	0			
Α	91	Qualitätsentwicklung	0			
Α	91	Organisation tourismusrelevanter Veranstaltungen	0			
Α	88	Beratung von Leistungsträgern	0			
М	88	Marketingstrategie/-plan	+			
М	88	Markenmanagement	+			
Organisationen auf	Organisationen auf Ortsebene mit infrastrukturellen Aufgaben in Schleswig-Holstein (n = 25)					
Α	100	Betrieb einer Tourist-Information	0			
Α	100	Betrieb touristischer Infrastruktur	0			
М	100	Druck und Versand von Printmaterialien	0			
Α	100	Betrieb einer Info-/Buchungszentrale	+			
Α	96	Gästeservice/-betreuung	0			
Α	96	Entwicklung von Pauschalen, Bausteinen etc.	+			
Α	96	Organisation tourismusrelevanter Veranstaltungen	0			
М	96	Betrieb eines eigenen touristischen Internetauftritts	+			
Р	92	Tourismusstrategie/-konzeption	+			
Α	92	Qualitätsentwicklung	+			
М	92 Vertrieb					

## Legende

Aufgabenbereich: P: Planung, A: Angebotsgestaltung, M: Marketing

Abweichung ggü. Barometer-

bundesländern gesamt: 0: +/-3 Prozentpunkte, +: +4 Prozentpunkte und mehr, -: -4 Prozentpunkte und weniger

Quelle: dwif 2011, Befragung der Tourismusorganisationen auf Ortsebene

# Aufgaben der Tourismusorganisationen auf Ortsebene in Schleswig-Holstein

– Nahezu alle Organisationen auf Ortsebene nehmen typische Aufgaben wahr, unter anderem den Betrieb einer Tourist-Information und einer Info-/Buchungszentrale, Gästeservice/-betreuung sowie Druck/Versand von Printmaterialien. Auch Produktentwicklung, Veranstaltungsorganisation, Qualitätsentwicklung und Vertrieb werden abgedeckt. Die örtlichen Tourismusorganisationen sind deutlich häufiger in der Veranstaltungsorganisation aktiv als Organisationen der Regionsebene und tragen damit insbesondere zur Auslastung und zum wirtschaftlichen Betrieb der touristischen Infrastruktureinrichtungen bei. Für alle Organisationen auf Ortsebe-

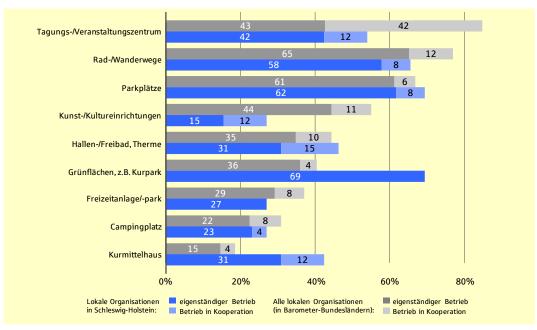
<sup>&</sup>lt;sup>58</sup> Befragt wurden 33 Organisationen der Orte, von denen elf bisher kein Teil einer LTO sind.

- ne gilt: Bei der aktivierenden Vermarktung ist eine Abstimmung mit der TMO- und/oder Landesebene empfehlenswert.
- Das Innenmarketing hingegen kommt zu kurz. Es erscheint nicht unter den TOP 10 der wahrgenommenen Aufgaben. Etwa ein Viertel der Organisationen auf Ortsebene mit infrastrukturellen Aufgaben betreibt kein Innenmarketing. Aber wer, wenn nicht die Tourismusorganisationen in den Orten, soll die vielen kleinen und größeren Leistungsträger betreuen, informieren, beraten und somit zur Koordinierung der Angebote vor Ort beitragen?
- Bei zahlreichen Aufgaben liegen die Organisationen der Orte in Schleswig-Holstein über dem Durchschnitt der Barometer-Bundesländer. Insbesondere der Anteil der Organisationen, die infrastrukturelle Aufgaben wahrnehmen, ist mit 75 % in Schleswig-Holstein aufgrund der Vielzahl prädikatisierter Orte überdurchschnittlich hoch. Auch strategische und typische Aufgaben einer Organisation auf Regionsebene (beispielsweise Markenmanagement) werden in Schleswig-Holstein überdurchschnittlich häufig von den Organisationen in den Orten erfüllt. >> Tab. 14

# Ausbaupotenzial für integriertes Marketing auf Ortsebene vorhanden

- Tourismus- und Standortmarketing sind bei etwas mehr als einem Drittel der Orte verzahnt, weitere 30 %
   pflegen Kooperationen mit der örtlichen Wirtschaftsförderung beziehungsweise dem Standortmarketing. Hier ist weiteres Kooperationspotenzial zu vermuten.
- Touristische Infrastrukturen und Einrichtungen werden teilweise in Kooperation betrieben. Am häufigsten werden Grünflächen und Parkplätze, gefolgt von Rad- und Wanderwegen, Tagungs- und Veranstaltungszentren sowie Kurmittelhäuser bewirtschaftet. Im Vergleich zu den Barometer-Bundesländern betreiben die örtlichen Organisationen in Schleswig-Holstein insbesondere Kureinrichtungen (Kurparks, Kurmittelhäuser) überdurchschnittlich häufig. >> Abb. 45

Abb. 45: Wahrgenommene Infrastrukturaufgaben der Organisationen in den Orten
– Schleswig-Holstein im Vergleich zu allen Barometer-Bundesländern –



Quelle: dwif 2011, Befragung der Tourismusorganisationen auf Ortsebene

# Praxisbeispiel: Aufgabenteilung im Reiseland Dänemark<sup>59</sup>

Das Nachbarland Dänemark hat in seiner Strategie für Tourismus bis 2015 eine klare Aufgabenteilung nach dem Drei-Ebenen-Modell formuliert. Dabei orientieren sich die Aktivitäten der Regionsund Ortsebene an den für das gesamte Land definierten Zielgruppen, Märkten und Themen. Grö-



ßere Kampagnen der Regions- und Ortsebene werden mit der Landesorganisation "Visit Denmark" abgestimmt.

- Visit Denmark (Landesebene) ist verantwortlich für internationale Marketingkampagnen und besitzt das Monopol für öffentliche Vermarktungsprojekte.
- Auf regionaler Ebene arbeiten sechs regionale Tourismusgesellschaften. Zu ihren Aufgaben z\u00e4hlen Projektmanagement, Marketingaufgaben f\u00fcr die Nahm\u00e4rkte sowie regionale Entwicklungsaufgaben.
- Auf lokaler Ebene sind derzeit 99 kommunale Tourismus- und mehrere Destinationsmanagementorganisationen t\u00e4tig. Ihre Aufgaben sind das lokale Marketing, G\u00e4steservice/-information, kommunale Projekte, F\u00f6rderprojekte (INTERREG) und Destinationsmanagement.

## Fortsetzung der Aufgabendefinition und -bündelung

Ein differenzierter Blick auf alle Ebenen zeigt, dass Aufgaben möglichst eindeutig definiert und Kooperationen gezielt eingegangen werden müssen, um Synergieeffekte zu erzielen und Effizienzsteigerungen in den Organisationen zu erreichen. Noch immer kümmern sich zu viele Organisationen um gleiche oder ähnliche Aufgaben, während andere wichtige Aufgaben zu kurz kommen. Gerade auf lokaler, aber auch auf regionaler Ebene scheint weiteres Potenzial vorhanden zu sein, um Aufgaben besser abzustimmen und organisatorisch zu bündeln. Ein Schlüsselfaktor bleibt die Wettbewerbsfähigkeit.

# 2.3 Wettbewerbsfähigkeit touristischer Organisationen

# Zusammenfassung:

- Der Tourismus in Deutschland zeichnet sich durch (zu) viele Organisationen aus, die sich um die Vermarktung des Tourismus und seiner Themen kümmern. Etliche dieser Organisationen sind jedoch für eine professionelle Marktdurchdringung zu schwach.
- Ein "Selbsttest" ermöglicht die Überprüfung der eigenen Destination auf Wettbewerbsfähigkeit! Das Ergebnis aus der Markt- und Managementstärke kann in einer Matrix abgelesen werden und dient der eigenen Orientierung.

Aus den bisherigen Ausführungen wurde deutlich, dass sich eine Vielzahl an Organisationen um den Tourismus kümmert. Es stellt sich jedoch die Frage: Sind die derzeitigen Organisationsstrukturen auf Regions- und Ortsebene für eine eigenständige Vermarktung geeignet oder sind Korrekturen notwendig? Die Erfolgsmessung wie die Beurteilung der Marktfähigkeit touristischer Destinationen werden daher immer mehr an Bedeutung gewinnen; der Bedarf an geeigneter Hilfestellung für Politik und Wirtschaft wächst.

Während Österreich und die Schweiz bei diesem Thema eine gewisse Vorreiterrolle spielen und bereits in den 1990er Jahren Ziel- und Leistungskenngrößen für Destinationen<sup>60</sup> entwickelt haben, ging man dies in Deutschland zögerlicher an. Im Sparkassen-Tourismusbarometer des OSV von 2004 wurde hierzu erstmals Stellung genommen – seither ist das Thema mehrfach in der Wissenschaft aufgegriffen und weiterentwickelt worden. In der

Zuarbeiten von der IHK Flensburg und Visit Denmark 2011.

op. 1998, S. 24ff., S. 118ff. und Bieger/Laesser et al, 1998, S. 24ff., S. 118ff.

Tourismusstrategie Sachsen 2011 kommt die Prüfung der Regionen auf ihre Marktfähigkeit anhand eines Kriterienkatalogs zur praktischen Anwendung.

#### 2.3.1 Kriterien

Erfolgreiche Destinationen müssen über eine entsprechende Ausstattung und Managementqualitäten verfügen, um am Markt wahrgenommen zu werden und erfolgreich handeln zu können. Die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination sollte daher auf zwei Fundamenten ruhen:

- Marktstärke: Die Stärke der Region bezüglich Angebot und Nachfrage
- Managementstärke: Das professionelle und kompetente Management der zugehörigen Organisation

Abb. 46: Zuordnung möglicher Kriterien zu den Bereichen Markt- und Managementstärke



Quelle: dwif 2011

Beide Bereiche bedingen einander und führen nur gemeinsam zu ganzheitlichem Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit. Nachfolgend werden die Teilbereiche anhand von Kriterien aus verschiedenen Quellen einer Eignungsbewertung unterzogen. Die Beurteilung für die sinnvolle Anwendbarkeit aus dwif-Sicht erfolgt über drei Abstufungen:



voll geeignet



bedingt geeignet



ungeeignet

# Kriterien für die Marktstärke der Destination

# Nachfragevolumen



Die Höhe des Nachfragevolumens (Tages- und Übernachtungsgäste) ist ein grundlegendes Kriterium zur Einschätzung der Marktfähigkeit und findet sich in allen bisherigen Veröffentlichungen wieder.<sup>61</sup> Das touristische Volumen ist ein Spiegelbild für die Anziehungskraft der Destination.

OSV 2004, S. 136; Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr Freistaat Sachsen 2010; Bieger/Laesser et al 1998, S. 103ff.

Es umfasst sowohl gewerbliche Übernachtungen als auch Übernachtungen in Privatquartieren sowie die Zahl der Tagesreisen. Die Übernachtungszahlen in gewerblichen Betrieben lassen sich der amtlichen Statistik entnehmen. Die Volumina der privaten Übernachtungsquartiere sowie der Tagesreisenden bedürfen Sonderauswertungen (zum Beispiel Tagesreisen der Deutschen).

#### **Bettenzahl**



Die Bettenkapazität lässt sich wie das Nachfragevolumen als Maß für die Anziehungskraft und Attraktivität einer Region heranziehen. Die Bettenkapazität kann, sofern sie voll ausgeschöpft wird, die Übernachtungszahlen entscheidend begrenzen. Nicht berücksichtigt werden hier Tagesreisende. Bei Verwendung der Maßzahl muss eindeutig benannt sein, ob es sich dabei um Betten in gewerblichen Betrieben inklusive oder exklusive des grauen Beherbergungsmarktes handelt.

#### Bekanntheitsgrad



Dieses Kriterium ist für die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination von besonderer Bedeutung und eng verbunden mit dem Image einer Region. Eine hohe Bekanntheit respektive ein guter Ruf kann sich deutlich umsatz- und nachfragesteigernd auf ein Reiseziel auswirken und den Erfolg der Marketingmaßnahmen verstärken. Hingegen kann ein schlechtes Image dieses Szenario umkehren.

Als Maß eignet sich hier das Ranking von Destinationsnennungen, zum Beispiel bei einer ungestützten Abfrage (keine vorgegebenen Nennungen) zur Bekanntheit von (Kurz-)Urlaubsregionen in Deutschland im Rahmen einer deutschlandweiten Repräsentativbefragung. Die Selektion ist dabei stärker als bei einer gestützten Abfrage, wodurch Unterschiede sichtbarer werden. Die hierfür notwendigen Primärerhebungen unter den potenziellen Gästen sind sehr aufwändig, erfordern eine fundierte Methodik und werden daher nur selten durchgeführt. Trotz der methodischen Komplexität wird diesem Kriterium bei der Beurteilung der Marktfähigkeit eine wesentliche Bedeutung beigemessen.

## Verbreitung Klassifizierungssystem



Der Verbreitungsgrad ausgewählter Klassifizierungssysteme spiegelt die Professionalität und Zielgruppenorientierung der Beherbergungsbetriebe einer Destination wider und eignet sich daher als Kriterium. Beurteilungsgrundlage ist die durchschnittliche Anzahl der Klassifizierungen pro Betrieb (gewerblich und privat):

- Deutsche Hotelklassifizierung (DEHOGA)
- DTV-Klassifizierung Ferienwohnungen und Privatzimmer
- Bett+Bike
- Wanderbares Deutschland
- ADAC Campingführer

Hier handelt es sich um bereits gängige und deutschlandweit etablierte Kriterien, so dass die Verzerrung aufgrund regionaler Verbreitungsunterschiede minimiert ist. Die Liste ist gegebenenfalls durch regionalspezifische Klassifizierungen zu ergänzen.

#### Saisonalität



Das Kriterium der Saisonalität wurde in der Tourismusstrategie des Freistaates Sachsen als eine von zehn Zielgrößen für wettbewerbsfähige Destinationen ausgewiesen. 62 Demnach sollten 75 % der Übernachtungen in mindestens sechs Monaten verzeichnet werden. Destinationen mit einem ausgeglichenen Gesamtjahresverlauf würde eine höhere Wettbewerbsfähigkeit zugesprochen als Regionen mit einer hohen Saisonalität.

Dies hätte zur Konsequenz, dass etablierte und durchaus am Markt funktionsfähige Wintersport- oder Küstenregionen in Frage gestellt würden. Das Kriterium der Saisonalität verfügt daher nur über eingeschränkte Aussagekraft und sollte nicht als Indikator für die Wettbewerbsfähigkeit herangezogen werden.

<sup>62</sup> Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr Freistaat Sachsen 2010

#### Ausländeranteil



Der Ausländeranteil, als ergänzendes Kriterium zum Nachfragevolumen, lässt grobe Rückschlüsse auf Bekanntheit und Reichweite des Marketings zu, zum Beispiel im Hinblick auf die prinzipielle Einstufung als Global oder National Player. Zur Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit einer Destination eignet er sich hingegen kaum und wird im Folgenden nicht weiter berücksichtigt.

- In Grenzregionen ist mit Verzerrungen zu rechnen.
- Reiseziele mit dauerhaft hohem Inländeranteil (zum Beispiel Küstengebiete)
   würde eine geringere Marktstärke zugesprochen.
- Der Ausländeranteil ist stark abhängig von Marketingaktivitäten und Zielgruppenausrichtung.
- Die Herkunft der Gäste ist nicht von Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit, maßgeblicher ist das Volumen.

# "Qualitätsbetten"



Eine Variante des Kriteriums der Bettenzahl ist die Anzahl der "Qualitätsbetten" (Betten im oberen Sternesegment). Angesichts des heterogenen Beherbergungsangebots in Deutschland stellt dieses Maß kein valides Kriterium zur Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit dar und ist nur begrenzt aussagekräftig. Destinationen, die entsprechend ihrer Hauptzielgruppe den mittleren oder unteren Sternebereich bedienen, können ebenso wettbewerbsfähig sein und sich am Markt profilieren wie überwiegend hoch kategorisierte Reiseziele. Der kleingliedrige Landtourismus würde ansonsten benachteiligt. Die Qualität in einer Region definiert sich nicht zwingend über die reine Anzahl hoch klassifizierter Betriebe. Besser geeignet wäre hier das Preis-Leistungsverhältnis. Entsprechend findet dieses Kriterium nachfolgend keine Berücksichtigung.

# Kriterien für die Managementstärke der Destination

# Strategische Arbeitsweise



Ein Tourismuskonzept/strategischer Masterplan sowie ein Marketingkonzept sind die Grundvoraussetzung für das zielgerichtete und effiziente Arbeiten einer Tourismusmarketingorganisation. Dieses Kriterium ist daher von besonderer Bedeutung. Als Maß gilt hier:

- Tourismuskonzept/Leitbild/Masterplan vorhanden
- Marketingkonzept vorhanden

## Finanzielle Ausstattung



Die finanzielle Ausstattung einer Marketingorganisation ist zweifelsohne ein Maß zur Beurteilung der Handlungsfähigkeit. Sie vermittelt einen Eindruck davon, mit welcher Intensität Absatzmärkte bearbeitet werden und welche Werbemittel oder verkaufsfördernde Maßnahmen zur Anwendung kommen können. Die Auswahl der zu beurteilenden Kennziffern bedarf jedoch besonderer Sorgfalt. Je nach Aufgabenfeld und -spektrum ist eine objektiv vergleichende Interpretation oftmals schwierig.

**Gesamtbudget:** Die Höhe des Gesamtbudgets variiert je nach Aufgabenspektrum (zum Beispiel Betrieb/Erhalt touristischer Infrastruktur). Zur Beurteilung des Gesamtbudgets müssen also auch die Organisationsstruktur und das Aufgabenspektrum berücksichtigt werden. Die Betrachtung der Zusammensetzung des Gesamtetats ist unerlässlich.

Marketingbudget: Der Anteil, der nach Abzug der Sondermittel und der allgemeinen Verwaltungskosten (Personal, Infrastruktur etc.) für echte Vermarktungsaktivitäten verwendet werden kann, ist von besonderer Bedeutung (frei verfügbarer Anteil für Kampagnen, Aktionen oder Projekte in den Bereichen Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit). Zur Beurteilung der Vermarktungsfähigkeit der Destination ist das Marketingbudget

<sup>63</sup> Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr Freistaat Sachsen 2010; Bratl/Schmidt 1998, S. D1ff.

zwar besser geeignet als das Gesamtbudget, dennoch ist auch hier bei der Interpretation Vorsicht geboten. Da die Art der Kostenabgrenzung nicht eindeutig geregelt ist (zum Beispiel Marktforschung), kann es zu Fehlinterpretationen kommen.

**Eigenmittel:** Gemeint sind Einnahmen und Erlöse aus dem Verkauf von Souvenirs und Infomaterialien, aus eigenen Reiseveranstaltertätigkeiten sowie Einnahmen durch eigenbetriebliche Infrastruktur wie Museen, Parkplätze, Schwimm-/Freizeitbäder. Je höher der Anteil eigenerwirtschafteter Mittel am Gesamtetat ist, umso professioneller und eigenständiger kann die Marketingorganisation der Destination agieren.

**Budget für Marktforschung:** Marktforschungsaktivitäten sind nicht zwingend ein Maß für Wettbewerbsfähigkeit, weshalb diese Kennziffer kaum geeignet ist. Denn Marktforschungsaktivitäten können auch an andere Instanzen delegiert sein und nicht in das Aufgabenspektrum der Destination fallen.

**Budget pro Übernachtung:** Das Nachfragevolumen eignet sich als Vergleichsmaß (zum Beispiel Marketingetat pro Übernachtung) nur geringfügig und kann zu Fehlinterpretationen führen. In nachfrageschwachen Regionen würde die Kennziffer stark positiv ausfallen und ein falsches Bild zeichnen. Ineffizientes Handeln und ein tatsächlich hohes Budget liegen damit sehr nah beieinander.

# Qualitätsmanagementsystem



Qualität wird im Tourismus großgeschrieben. Dies trifft nicht nur auf Leistungen für den Gast zu, sondern auch auf die Art und Weise des Managements. Die Teilnahme der Destination an Qualitätsmanagementinitiativen ist ein Maß für professionelles Handeln und Kundenorientierung der Managementorganisation. Hierunter fallen zum Beispiel:

- die Einstufung als Qualitätsbetrieb (ServiceQ Stufe I-III, ISO 9001:2000, EFQM etc.)
- die Weiterbildung und Befragung der Mitarbeiter
- die Definition von nach innen gerichteten Leistungsstandards sowie die Verwendung von Checklisten für Arbeitsabläufe und Anfragebearbeitungen
- ein Beschwerdemanagement
- die Durchführung respektive Beauftragung von Mystery Checks

## Controlling



Aktives Controlling, die Verwendung von Führungs- und Monitoringsystemen oder eines internen Ziel- und Kennzahlensystems, all das sind Bestandteile einer professionellen und zielgerichteten Arbeitsweise einer Organisation. Eine regelmäßige Erfolgsprüfung der Tätigkeiten kann Missstände bereits frühzeitig aufdecken. Positive Ergebnisse können die Motivation der Mitarbeiter stärken.

Diese Systeme bedürfen jedoch der Entwicklung eines individuell auf die Organisation zugeschnittenen marktund effizienzorientierten Kennzahlenkatalogs, der regelmäßig angewendet werden und daher dauerhaft einsetzbar sein sollte.

## **Partnerschaften**



Tourismusorganisationen finden im Idealfall bei der Vermarktung der Region Unterstützung seitens der Privatwirtschaft. Partner können hier sowohl Unternehmen der Tourismusindustrie als auch tourismusferner Branchen sein. Besonders gut eignen sich bereits in der Region verwurzelte Betriebe, die aufgrund hoher allgemeiner Bekanntheit identifikationsstiftende Wirkung haben.

Die Zahl der Partnerschaften wie die Formen innovativer Zusammenarbeit können als Kriterium für die Kooperationsfähigkeit und Vernetzung der Marketingorganisation in der Region gesehen werden. Zur Ermittlung der Destinationsstärke werden hier die starken Partner, die "Zugpferde" der Region, mit großer Akquisitionskraft und überregionaler Bekanntheit herangezogen.

## Mitarbeiterzahl



Die reine Anzahl der Mitarbeiter in Teil- oder Vollzeit eignet sich nur bedingt als Maß für die Größe der Organisation. Denn eine hohe Anzahl an Mitarbeitern ist noch kein Kennzeichen für Effizienz. Häufig ist die Mitarbeiterschaft durch Outsourcing oder ehrenamtliche Arbeit beeinflusst. Beim Vergleich von Voll- und Teilzeitstellen kann nur schwer eine Wertung vorgenommen werden.

Als Maß für eine professionelle Arbeitsteilung würde sich die Auf- und Verteilung dieser (Vollzeit-)Stellen auf konkrete Arbeitsbereiche wie Produktmanagement, Marketing, Verkauf, PR besser eignen. In der Praxis ist die Wertung jedoch von dem übernommenen Aufgabenspektrum abhängig. Entsprechend wird dieses Kriterium nicht berücksichtigt.

## **Professioneller Internetauftritt**



Ein qualitativ hochwertiger Internetauftritt ist ein wichtiges Aushängeschild einer Destination. Nicht selten erfolgt der Erstkontakt mit der Destination über die entsprechende Website, die daher mit Sorgfalt gepflegt werden sollte. Zwar ist die reine Anzahl der Besuche (Visits) noch kein Maß für die Professionalität der Seite, jedoch können weitere Fakten wie die Verweildauer und die Zahl der Page Impressions (Besuche auf Unterseiten) Hinweise auf die Qualität des Auftritts geben.

Ein Controlling dieser Werte, jährliche User-Befragungen und extern beauftragte Websitechecks sollten in einer wettbewerbsfähigen Destination zum Standard gehören. Dieses grundsätzlich sinnvolle Kriterium wird jedoch aufgrund seiner Komplexität im folgenden "Selbsttest" nicht berücksichtigt

# Vermarktung über Reiseveranstalter



In Anlehnung an Veröffentlichungen aus dem europäischen Ausland könnte die Zahl der Angebote, die für Verhandlungen mit Reiseveranstaltern zur Verfügung stehen, als ein Beurteilungskriterium herangezogen werden. Eine intensive Vermarktung über Reiseveranstalter zeugt von professionellen Verflechtungen zwischen Betrieb und Veranstaltermarkt. Die Intensität dieser Verflechtung ist stark abhängig von Betriebsgröße/-struktur. Die Marketingorganisation hat hierauf nur wenig Einfluss, weshalb dieses Kriterium kein geeignetes Maß für die Managementstärke ist.

#### **Endkundenkontakte**



Hierunter sind die Anzahl der Anfragen bei der Marketingorganisation und die Zahl potenzieller Endkunden, die über Vertragspartner mit konkret buchbaren Produkten erreicht werden, zu verstehen. Jedoch ist es wenig lukrativ, möglichst viele potenzielle Anfrager aufweisen zu können, von denen dann aber keiner in der Destination seinen Urlaub verbringt.

Die Relation zwischen potenziellen und tatsächlich motivierten Endkunden (Gästen) wäre aussagekräftiger. Ferner kann von der Anzahl der Anfragen bei der Marketingorganisation nur schlecht auf deren Werbeerfolg geschlossen werden, da viele Anfragen direkt an die Leistungsträger gerichtet werden. Diese Kennziffer eignet sich daher kaum für die Messung der Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation.

## 2.3.2 Bewertungsmaßstäbe und ihre Anwendung

Im Sparkassen-Tourismusbarometer des OSV von 2004 wurde die Wettbewerbsfähigkeit der ostdeutschen Destinationen anhand von fünf Kriterien getestet. Ziel des vorliegenden Kapitels ist es jedoch, ein deutschlandweites allgemeingültiges Kriterienset mit einer entsprechenden Bewertungsmatrix vorzustellen. Im Rahmen des vorliegenden Sparkassen-Tourismusbarometers findet keine Überprüfung der Wettbewerbsfähigkeit der Destinationen in den Barometer-Bundesländern statt. Hierzu fehlen unter anderem Angaben zu unternehmensinter-

nen Daten für die einzelnen Destinationen. Vielmehr bietet der folgende "Selbsttest" erstmalig die Möglichkeit, die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination in der Eigenanalyse zu bewerten.

## "Selbsttest" für Regionen

Die Beschreibung der geeigneten Kriterien sind dem Kapitel IV, 2.3.1 zu entnehmen. Für die Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit können die Kriterien folgendermaßen unterschieden werden:

- Ausschlusskriterium: Muss erfüllt werden; bei Nicht-Erfüllung ist eine weitere Beurteilung nicht sinnvoll.
- Standardkriterium: Sollte standardmäßig bei der Beurteilung berücksichtigt werden.
- (Individuelles) Zusatz-/Ersatzkriterium: Kann gegebenenfalls gegen ein Standardkriterium ausgetauscht oder zusätzlich verwendet werden. Neben den in der Tabelle aufgeführten Kriterien wären beispielsweise länderspezifische Zusatzkriterien (zum Beispiel Themenlabels) vorstellbar. >> Tab. 15

Tab. 15: Ausschluss-, Standard- und Zusatz-/Ersatzkriterien

	Ausschluss- kriterium	Standardkriterium	(Individuelles) Zusatz-/Ersatz- kriterium
Marktstärke	-	– Nachfragevolumen Übernachtungsgäste	<ul> <li>Landesspezifische</li> </ul>
		<ul> <li>Nachfragevolumen Tagesbesucher</li> </ul>	Themenlabels
		- Bettenzahl	
		– Bekanntheitsgrad	
		Verbreitung Klassifizierungssysteme	
Management-	Strategische	- Marketingbudget	<ul> <li>Partnerschaften</li> </ul>
stärke	Arbeitsweise	Erwirtschaftete Eigenmittel	<ul> <li>Gesamtbudget</li> </ul>
		– Qualitätsmanagementsysteme	
		- Controlling	

Quelle: dwif 2011

## Schritt 1:

- Für jedes Kriterium der Marktstärke/Managementstärke wird die Punktezahl ermittelt. Diese wird aufsummiert und am Ende der jeweiligen Tabellen in die vorgesehenen Zellen eingetragen.
- Das Ausschlusskriterium gilt als Grundvoraussetzung und muss daher erfüllt werden.
- Es können jeweils maximal zehn Punkte erreicht werden.

# Schritt 2:

- Die erzielten Werte werden in die "Markt-Management-Stärken-Matrix" eingetragen. >> Abb. 47
- Die horizontale Achse steht für die Managementstärke, die vertikale für die Marktstärke.
- In das Feld, in dem sich die Bewertungen treffen, wird ein Kreuz gesetzt.
- Die Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit ist der Beschreibung zu entnehmen.

## Wichtig

Ein solcher Schnelltest ersetzt keine ausführliche Analyse der Marktfähigkeit und Wettbewerbsstärke einer Destination, kann jedoch bei einer ersten Einschätzung und Orientierung behilflich sein. Insbesondere für fundierte Empfehlungen sind weitere individuelle Detailanalysen und entsprechende Beratung notwendig.

Die Erläuterung der verschiedenen Destinationstypen ist in Tabelle 17 zu entnehmen.

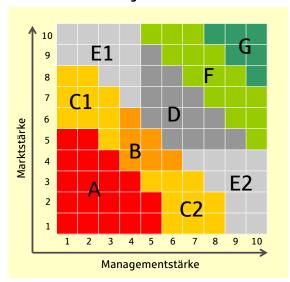
Tab. 16: Kriterienkatalog für "Selbsttest" mit Punkteverteilung

KRITERIEN ZUR BEURTEILUNG DER MARKTSTÄRKE	
Nachfragevolumen Übernachtungsgäste (Standardkriterium)	Punkte
mehr als 1 Mio. gewerbliche / 2 Mio. Gesamtübernachtungen (gewerblich, privat, Camping)	2
mehr als 750.000 gewerbliche / 1,5 Mio. Gesamtübernachtungen	1
bis 750.000 gewerbliche / 1,5 Mio. Gesamtübernachtungen	0
Nachfragevolumen Tagesgäste (Standardkriterium)	Punkte
mehr als 10 Mio. Tagesbesucher	2
mehr als 7,5 Mio. Tagesbesucher	1
bis 7,5 Mio. Tagesbesucher	0
Bettenzahl (Standardkriterium)	Punkte
mehr als 10.000 Betten in gewerblichen oder 20.000 Betten in gewerblichen und privaten Betrieben	2
mehr als 7.500 Betten in gewerblichen oder 15.000 Betten in gewerblichen und privaten Betrieben	1
bis 7.500 Betten in gewerblichen oder 15.000 Betten in gewerblichen und privaten Betrieben	0
Bekanntheitsgrad (Standardkriterium)	Punkte
Über 5 % der Nennungen (ungestützte Abfrage) fallen auf eigene Destination.	2
2 % bis 5 % der Nennungen (ungestützte Abfrage) fallen auf eigene Destination.	1
Unter 2 % der Nennungen (ungestützte Abfrage) fallen auf eigene Destination.	0
Verbreitung Klassifizierungssysteme (Standardkriterium)	Punkte
Anzahl der Klassifizierungen pro Betrieb 0,6 und mehr	2
Anzahl der Klassifizierungen pro Betrieb 0,4 bis 0,6	1
Anzahl der Klassifizierungen pro Betrieb weniger als 0,4	0
Gesamtpunktzahl für Ihre Destination – Marktstärke	

KRITERIEN ZUR BEURTEILUNG DER MANAGEMENTSTÄRKE	
Strategische Arbeitsweise (Ausschlusskriterium)	Punkte
Tourismuskonzept/Masterplan und Marketingkonzept vorhanden	2
nur eines oder keines der beiden vorhanden	0
Marketingbudget der Organisation (Standardkriterium)	Punkte
über 300.000 € Budget für Marketing	2
über 200.000 € Budget für Marketing	1
bis 200.000 € Budget für Marketing	0
Erwirtschaftete Eigenmittel (Standardkriterium)	Punkte
über 40 % Anteil am Gesamtbudget	2
über 30 % Anteil am Gesamtbudget	1
bis 30 % Anteil am Gesamtbudget	0
Qualitätsmanagementsysteme (Standardkriterium)	Punkte
ServiceQ-Stufe III oder Zertifizierung nach einem anerkannten QMS (z. B. ISO 9001:2000, EFQM)	2
ServiceQ-Stufe II oder drei weitere Kriterien erfüllt (siehe Ausführungen zu "Qualitätsmanagement")	1
kein ServiceQ und weniger als drei weitere Kriterien erfüllt	0
Controlling (Standardkriterium)	Punkte
internes Monitoring mit Ziel- und Kennzahlensystem vorhanden und durchgeführt	2
nicht vorhanden	0
Partnerschaften/"Zugpferde" mit großer Akquisitionskraft (Zusatz-/Ersatzkriterium)	Punkte
über 5 Partner	2
2 bis 4 Partner	1
unter 2 Partner	0
Gesamtetat der Organisation (Zusatz-/Ersatzkriterium)	Punkte
über 900.000 € Gesamtbudget	2
über 600.000 € Gesamtbudget	1
bis 600.000 € Gesamtbudget	0
Gesamtpunktzahl für Ihre Destination – Managementstärke	

Quelle: dwif 2011, weiterentwickelt nach Bratl/Schmidt 1998

Abb. 47: Markt-Management-Stärken-Matrix



Quelle: dwif 2011, weiterentwickelt nach Bratl/Schmidt 1998

Tab. 17: Erklärung der Matrix-Ergebnis-Typen

Тур	Erklärung	Beurteilung	Empfehlung
Α	Markt- und Managementstärke	Destination ist alleine nicht wett-	Zusammenschluss mit anderen Destinatio-
	ist zu wenig ausgeprägt.	bewerbsfähig.	nen wird empfohlen.
В	Zusammenspiel zwischen Markt-	Destination ist in dieser Konstella-	Es bedarf der Steigerung der Nachfrage und
	und Managementstärke ist	tion auf Dauer zu schwach, um im	des Angebotes sowie der weiteren Professi-
	ausgeglichen, jedoch noch zu	Wettbewerb zu bestehen.	onalisierung des Managements. Gelingt dies
	wenig ausgeprägt.		nicht, ist der Zusammenschluss mit anderen
			Destinationen empfehlenswert.
C1	Managementmängel bei über-	Destination ist in dieser Konstella-	Eine Professionalisierung des Managements
	durchschnittlicher Marktstärke	tion auf Dauer zu schwach, um im	ist zwingend erforderlich.
60	ÜL L L L WILL D C	Wettbewerb zu bestehen.	Marie Company
C2	Überdurchschnittliche Professi- onalität bei geringer Marktstär-	Destination ist in dieser Konstella- tion auf Dauer zu schwach, um im	Managementstärke sollte genutzt werden, um Angebotsoptimierung vorzunehmen. Die
	ke	Wettbewerb zu bestehen.	Marktstärke kann eventuell durch Zusam-
	Ke	wettbewerb zu bestehen.	menschluss mit anderen Destinationen
			erhöht werden.
D	Leicht überdurchschnittliche	Destination hat in dieser Konstel-	Für eine nachhaltige respektive für die Erhö-
_	Markt- und Managementstärke	lation Potenzial, um dauerhafte	hung der Wettbewerbsfähigkeit sollte am
	im ausgeglichenen Zusammen-	Wettbewerbsfähigkeit zu erlan-	Ausbau der Marktstärke und Professionali-
	spiel	gen.	sierung gearbeitet werden.
E1	Hohe Marktstärke bei geringer	Die vorhandene Marktstärke ist	Professionalisierung des Managements ist
	Professionalität des Manage-	eine gute Voraussetzung für eine	zwingende Voraussetzung für Steigerung
	ments	wettbewerbsfähige Destination.	der Wettbewerbsfähigkeit.
E2	Hohe Professionalität des Ma-	Die vorhandene Managementstär-	Vorhandene Professionalität des Manage-
	nagements bei geringer Markt-	ke ist eine gute Voraussetzung für	ments sollte genutzt werden, um Angebots-
	stärke	eine wettbewerbsfähige Destina-	optimierung vorzunehmen und die Nachfra-
		tion.	ge deutlich zu steigern. Marktstärke kann
			durch Zusammenschluss mit anderen Desti-
			nationen erhöht werden.
F	Ausgeprägte Markt- und Ma-	Destination hat gute Vorausset-	Feinjustierung des Managementprozesses
	nagementstärke mit noch (klei-	zungen, um dauerhafte Wettbe-	oder Angebotsoptimierung (Ausbau der
	nen) Schwachpunkten	werbsfähigkeit zu erreichen.	Marktstärke) sinnvoll
G	Hohe Markt- und Management- stärke	Destination ist allein stark genug, um im Wettbewerb mit anderen	Hohes Niveau muss gehalten werden.
	Starke	Destinationen zu bestehen.	
		Destinationen zu bestehen.	

Quelle: dwif 2011

#### Kriterien auf Ortsebene:

Nicht nur auf Ebene der Regionen, sondern auch auf der Ortsebene müssen in Zukunft leistungsfähige Organisationsstrukturen etabliert und ausgebaut werden. Die Optimierung der lokalen Strukturen wird auch als wesentlicher Schlüssel bei der Neuausrichtung des Schleswig-Holstein-Tourismus gesehen, wie nachfolgendes Praxisbeispiel zeigt.

## Praxisbeispiel: Wettbewerbsfähigkeit der Ortsebene in Schleswig-Holstein

Als Kriterien für "Lokale Tourismus Organisationen" gelten:

- homogener Raum: topografisch-landschaftlich, Erreichbarkeit der Angebote in 30 bis 45 PKW-Minuten
- mindestens 400.000 Euro Marketingbudget
- mindestens 7.000 Kapazitätseinheiten
- strategische Führung: Kooperationsvereinbarung mit verbindlicher Beschlussfassung, Tourismuskonzept,
   Businessplan, Marketingplan, Monitoringsystem
- adäquate Umsetzungsstrukturen: Lenkungsgruppe, touristischer Arbeitskreis, Umsetzungskoordinatoren
- Einbindung in das Landessystem: bewusster Bezug zum Landestourismuskonzept, Akzeptanz der Aufgabenabgrenzung LTO<sup>64</sup> – Landes-/TMO<sup>65</sup>-Ebene, Mitgliedschaft in TMO

Wenngleich einige der in diesem Beispiel aufgeführten Kriterien zum Teil eine sehr hohe Messlatte darstellen (zum Beispiel Marketingetat), wird doch deutlich, dass auf der Ortsebene Kriterien definiert wurden, die als Anhaltspunkte für eine weitere Professionalisierung der Organisationsstrukturen herangezogen und gegebenenfalls weiterentwickelt werden können.

<sup>64</sup> LTO: Lokale Tourismus Organisation

<sup>&</sup>lt;sup>65</sup> TMO: Tourismusmarketingorganisation

# 3 Finanzierung

Die Aufgaben für die touristischen Akteure von der lokalen über die regionale bis zur Landesebene werden immer vielfältiger und umfangreicher. Neben dem wachsenden Wettbewerb steigen die Qualitätsansprüche. Dies hat direkte Auswirkungen auf die Anpassung der Infrastruktur. Dabei werden die Investitionszyklen immer kürzer und die Investitionsvolumina steigen. Gleichzeitig wächst auch der Anspruch an ein professionelles touristisches Marketing, sowohl bei den Gästen als auch bei den Leistungsträgern. Allerdings zählt die Unterstützung und Förderung des öffentlichen Tourismus zu den freiwilligen Aufgaben der Kommunen, deren Haushalte jedoch angespannt bleiben. Ferner befindet sich die öffentliche Förderkulisse in einem Umbruch. Dieses Zusammenspiel führt letztendlich zu wachsenden Finanzierungsproblemen der öffentlichen Hand bei touristischen Aufgaben. >> Abb. 48

Steigende Qualitätsansprüche Konsolidierung Wachsender der öffentlichen Finanz-Freiwillige Haushalte ausstattung Anpassung tourismus-relevanter Infrastruktur öffentlicher Haushalte Neue EU-Förderperiode ab 2014 Steigende Finanzierungsprobleme bei Bund, Ländern und Kommunen

Abb. 48: Öffentlicher Tourismus: Wachsende Finanzierungsprobleme

Quelle: dwif 2011

Grundsätzlich mangelt es dem Tourismus in Deutschland nicht an Organisationen und Einrichtungen, die sich um die Vermarktung von Produkten und Regionen kümmern. Es mangelt ihm vielmehr an wirklich leistungsfähigen Tourismusorganisationen, insbesondere auf der lokalen und regionalen Ebene! Hier gilt es anzusetzen. Dafür reichen aber Reformen der Organisationsstrukturen alleine nicht aus. Es muss auch analysiert werden, wie der Tourismus finanziert wird und wo die Hebel sind, um die finanzielle Leistungsfähigkeit von Tourismusorganisationen nachhaltig zu steigern und sicherzustellen.

Maßnahmen müssen bei den Organisations- und den Finanzierungsstrukturen ansetzen.

Genauso komplex, wie der Tourismus als Querschnittsbranche strukturiert ist, so stellen sich auch die Finanzströme des Gesamtsystems dar. Dies wird am Beispiel von Schleswig-Holstein deutlich. Es belegt eindrucksvoll die Vielzahl der Akteure im System Tourismus. Gleichzeitig lässt sich eine ganze Reihe möglicher Stellschrauben ablesen, durch welche die Finanzierungsströme gestärkt und der Tourismus insgesamt positiv beeinflusst werden kann. >> Abb. 49

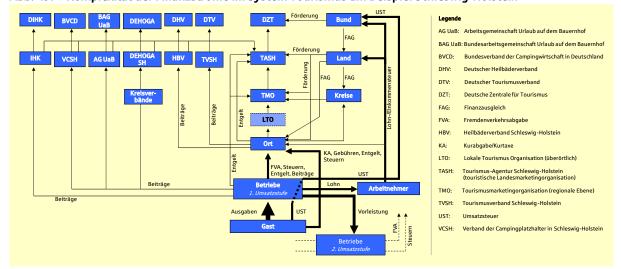


Abb. 49: Komplexität der Finanzströme im System Tourismus am Beispiel Schleswig-Holstein

Quelle: © Homp, 2010 (Tourismusverband Schleswig-Holstein e. V.)

## 3.1 Ressourcen der regionalen und lokalen Tourismusorganisationen

#### 3.1.1 Finanzausstattung

# Zusammenfassung:

- Öffentliche Zuschüsse und Fördermittel sind wesentliche Bestandteile der Tourismusfinanzierung in Deutschland. Die lokalen und regionalen Organisationen in Schleswig-Holstein sind im Vergleich zu den Barometer-Bundesländern etwas weniger stark über öffentliche Zuschüsse, dafür aber über einen höheren Fördermittelanteil (zum Beispiel für Projekte und Infrastrukturmaßnahmen) finanziert. Kürzungen der Mittel aus einem dieser Bereiche führen zu Finanzierungslücken und müssen durch alternative Finanzierungsformen abgedeckt werden.
- Eine der gewichtigsten Einnahmequellen der Tourismusorganisationen in Schleswig-Holstein sind die Mitgliedsbeiträge. Auf regionaler Ebene wird fast jeder zweite und auf lokaler Ebene etwas mehr als jeder vierte Euro durch Beiträge der Mitglieder eingenommen. Dies lässt auf eine gute Zusammenarbeit zwischen den Organisationen und Mitgliedern schließen.
- Die Gesamtheit der befragten Tourismusorganisationen und -verbände in Schleswig-Holstein verfügen im Vergleich zu den anderen Barometer-Bundesländern über deutlich höhere Budgets, was aber bei bestehendem Aufgabenzuschnitt (Pflege und Betrieb touristischer Infrastruktur) notwendig ist. Dies zeigt sich vor allem bei den lokalen Organisationen, welche neben Mecklenburg-Vorpommern die höchsten Gesamtbudgets aufweisen.
- Die Personal- und Verwaltungsaufwendungen binden einen hohen Anteil der Mittel. In Schleswig-Holstein fallen die Personalkosten gemessen am Gesamtbudget vergleichsweise gering aus. Dementsprechend liegt der für Marketingmaßnahmen frei verfügbare Budgetanteil sowohl auf regionaler als auch auf lokaler Ebene auf einem sehr guten Niveau.

Nachfolgende Analysen beruhen auf einer eigens durchgeführten Befragung der Regionen und Orte. Insgesamt konnten in den neun Barometer-Bundesländern Daten von 130 regionalen und 294 lokalen Tourismusorganisationen abgefragt werden. Die erfreulich hohen Fallzahlen ermöglichen meist typenbezogene Auswertungen. Neben den Ergebnissen der neun Barometer-Bundesländer erfolgen spezifische Auswertungen für Schleswig-Holstein sowie eine Unterscheidung zwischen regionaler und lokaler Organisationsebene. Da die Organisatio-

nen auf lokaler Ebene in Schleswig-Holstein stark geprägt sind von infrastrukturellen Aufgaben, wird zudem ein Hauptaugenmerk gerichtet auf die Unterscheidung zwischen den Ergebnissen für "alle" und für jene Organisationen "mit infrastrukturellen Aufgaben".

Hochrechnungen auf Basis der Befragung der regionalen und lokalen touristischen Organisationen zeigen: Die Ortsebene in den Barometer-Bundesländern verfügt insgesamt über rund 530 Millionen Euro und die Regionsebene über mehr als 40 Millionen Euro für tourismusbezogene Aktivitäten. 66 Wie verteilt sich dieses Budget? Woher stammt das Geld, und wie wird es verwendet? Gibt es dabei spezifische Unterschiede auf Regions- und Ortsebene sowie innerhalb der Barometer-Bundesländer? Diese und weitere Fragen sollen nachfolgend beantwortet werden. Spezifische Auswertungen und weitere detaillierte Kennzahlen können im Anhang 19 nachgeschlagen werden. Sie dienen als Benchmark und Orientierungswerte für die eigene Organisation.

# Organisationen auf regionaler Ebene: Jede vierte Organisation mit geringem Budget

Die regionalen Organisationen<sup>67</sup> in den Barometer-Bundesländern verfügen über ein durchschnittliches Gesamtbudget von rund 438.000 Euro und liegen damit leicht über dem Wert der schleswig-holsteinischen Tourismusorganisationen, denen durchschnittlich 414.000 Euro pro Jahr zur Verfügung stehen. Damit liegen die regionalen Organisationen im Durchschnitt in etwa auf dem Niveau aller Barometer-Bundesländer. Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es bei der Mittelausstattung dennoch deutliche Unterschiede gibt. Das durchschnittliche Gesamtbudget bei den oberen 25 % (4. Quartil) der Organisationen in Schleswig-Holstein fällt mit 800.000 Euro im Vergleich zu den Barometer-Bundesländern (590.000 Euro) klar höher aus. Dem stehen aber auch vergleichsweise geringe Gesamtbudgets bei jeder vierten Organisation (1. Quartil) in Schleswig-Holstein (40.000 Euro) gegenüber. Daraus folgt, dass die regionalen Organisationen in Schleswig-Holstein in finanzieller Hinsicht zu gleichen Teilen über- und unterdurchschnittlich leistungsstark aufgestellt sind. Da sowohl die durchschnittlichen Gesamtbudgets als auch die Quartilswerte der Regionalverbände in Schleswig-Holstein über den Werten der Barometer-Bundesländer liegen, dürften vor allem die Gebietsgemeinschaften mit sehr geringen Mitteln ausgestattet sein. Deshalb stellt sich gerade bei dieser Organisationsform die Frage, ob derartige Budgets für eine gezielte und professionelle Vermarktung von Regionen ausreichen.

Diese Organisationen der Zwischenebene sollten entsprechend der Kriterien zur Messung der Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen auf den Prüfstand gestellt werden. Zur Etablierung schlagkräftigerer Einheiten bestehen dann grundsätzlich folgende Möglichkeiten: die Budgets werden erhöht, mehrere kleinere Organisationen kooperieren oder schließen sich den Regionalverbänden an.

Spannt man den Bogen etwas weiter und betrachtet den Anteil der Organisationen mit einem Gesamtbudget unter 100.000 Euro, dann zeigt sich, dass in Schleswig-Holstein rund 27 % der regionalen Organisationen unter diesem Niveau liegen. Der Wert der Barometer-Bundesländer liegt mit 24,4 % noch darunter. Auch bei den Regionalverbänden fällt der Anteil höher aus als in allen Barometer-Bundesländern. >> Tab. 18

Für die Orte und die "offiziellen" Regionalverbände konnten Hochrechnungen auf Basis der jeweiligen Grundgesamtheit erfolgen. Bei den Gebietsgemeinschaften wurden nur die Teilnehmer der Befragung berücksichtigt, weshalb der Wert für die Regionen insgesamt als Mindestwert anzusehen ist.

Die regionalen Organisationen (Gesamt) setzen sich aus offiziellen Regionalverbänden und Gebietsgemeinschaften zusammen. Als "offiziell" werden die von der Landesebene anerkannten und mit den Vertretern der Länder abgestimmten regionalen Tourismusorganisationen bezeichnet. Der Begriff Gebietsgemeinschaften wird hier, unabhängig von der Rechtsform, im Sinne von touristischen Zusammenschlüssen verwendet, die sich auf überörtlicher Ebene gebildet haben. In einigen Bundesländern sind auch die Begriffe Subregionen oder Touristische Arbeitsgemeinschaften (TAG) geläufig.

Tab. 18: Gesamtbudget nach Organisationstypen in den Barometer-Bundesländern und Schleswig-Holstein

	Ø Gesamtbudget (Tsd. €)		1. Quartil (Tsd. €)		3. Quartil (Tsd. €)		Anteil Organisationen <100.000 Gesamtbudget	
	Barometer- Bundesländer	Schleswig- Holstein	Barometer- Bundesländer	Schleswig- Holstein	Barometer- Bundesländer	Schleswig- Holstein	Barometer- Bundesländer	Schleswig- Holstein
Regionale Organisation	onen							
Gesamt*	438	414	134	40	590	800	24,4 %	27,3 %
Regionalverbände	590	738	270	338	908	1.100	3,9 %	25,0 %
Lokale Organisationen								
Gesamt**	889	1.530	121	275	1.000	1.919	23,8 %	19,2 %
mit infrastrukturel- len Aufgaben	1.121	1.813	100	205	1.200	2.000	25,4 %	26,3 %

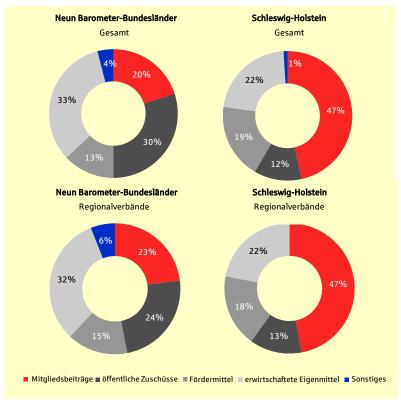
 <sup>\*</sup> Alle regionalen Organisationen (Regionalverbände und Gebietsgemeinschaften)

Quelle: dwif 2011, Befragung der Tourismusorganisationen auf Regions- und Ortsebene

# Öffentliche Finanzierung als wichtige Basis

Das Gesamtbudget setzt sich auf regionaler Ebene vor allem aus den Positionen Mitgliedsbeiträge, öffentliche Zuschüsse, Fördermittel und erwirtschaftete Eigenmittel zusammen. In den Barometer-Bundesländern zeigt sich, dass sowohl über alle regionalen Organisationen als auch bei den Regionalverbänden rund ein Drittel des Budgets durch erwirtschaftete Eigenmittel abgedeckt wird. Gesamt wird ein Anteil von 33 % und bei den Regionalverbänden von 32 % erreicht. >> Abb. 50

Abb. 50: Mittelherkunft in regionalen Tourismusorganisationen
– in % gemessen am Gesamtbudget –



Quelle: dwif 2011, Befragung der Tourismusorganisationen auf Regions- und Ortsebene

<sup>\*\*</sup> Alle lokalen Organisationen (mit und ohne infrastrukturellen Aufgaben)

Betrachtet man alle neun Barometer-Bundesländer, sind die öffentlichen Zuschüsse eine der wichtigsten Einnahmequellen. Fast jeder dritte Euro der Gesamtmittel in den neun Barometer-Bundesländern stammt aus öffentlichen Zuschüssen. Bei den Regionalverbänden in den Barometer-Bundesländern fällt der Anteil mit 24 % etwas geringer aus, das heißt, diese Form der Finanzierung ist bei den Gebietsgemeinschaften noch viel deutlicher ausgeprägt. Die Finanzierungsanteile in Schleswig-Holstein unterscheiden sich erheblich von den Gesamtwerten der Barometer-Bundesländer. Während bei den Barometer-Bundesländern nur etwas über 20 % der Mittel durch Mitgliedsbeiträge eingenommen werden, sind es in Schleswig-Holstein überdurchschnittliche 47 %. Fast jeder zweite Euro stammt somit aus Beiträgen der Mitglieder. Der Anteil der öffentlichen Gelder fällt insgesamt geringer, die Unterstützung durch Fördermittel dafür aber höher aus. Rechnet man beide Werte zusammen, wird ersichtlich, dass rund ein Drittel der regionalen Tourismusfinanzierung über die öffentliche Hand und über Fördermittel erfolgt.

Ein Drittel der Finanzierung erfolgt über öffentliche Zuschüsse und Fördermittel.

Nach Ablauf der EU-Förderperiode Ende 2013 ist davon auszugehen, dass sich die touristischen Fördermittel reduzieren und damit der finanzielle Druck der regionalen Organisationen wächst (vgl. Kapitel IV, 3.3.3). Diese müssen sich um alternative Finanzierungsformen bemühen.

# Schleswig-Holstein: Höhere frei verfügbare Budgetanteile für Marketing durch vergleichsweise geringe Personal- und Verwaltungsaufwendungen

Bei den Aufwandsarten wird unterschieden zwischen Personal, Verwaltung, Marketing, Miete und Pacht, Infrastruktur, befristeten Projekten<sup>68</sup> sowie sonstigen Kosten. Dies sind in der Regel die geläufigen Aufwandsarten für Tourismusorganisationen. Insgesamt zeigt sich, dass gerade die Personal- und Verwaltungsaufwendungen einen Großteil der Mittel binden. In den Barometer-Bundesländern liegt der Anteil der Personalkosten bei durchschnittlich 38 % (Gesamt) sowie 34 % (Regionalverbänden). In Schleswig-Holstein fallen die Personalaufwendungen insgesamt über alle regionale Organisationen betrachtet um 4 Prozentpunkte und bei den Regionalverbänden um deutliche 11 Prozentpunkte geringer aus. Hinzu kommt, dass rund 8 % bis 9 % in den Barometer-Bundesländern sowie rund 7 % in Schleswig-Holstein durch Verwaltungskosten der Organisationen gebunden werden. Den regionalen Organisationen in den Barometer-Bundesländern stehen somit lediglich 28 % der Mittel, in absoluten Zahlen durchschnittlich rund 122.000 Euro pro Organisation und Jahr, für reine Marketingaktivitäten zur Verfügung. >> Abb. 51

## Destinationsmanagementorganisationen mit höheren Budgets gefragt

Bei den Gebietsgemeinschaften in den Barometer-Bundesländern liegt der Anteil sogar nur bei 20 % beziehungsweise einem durchschnittlichen Marketingbudget von 62.000 Euro. Jede vierte Gebietsgemeinschaft verfügt über einen Marketingetat von unter 6.000 Euro. Beide Werte dürften für professionelle Marketing- und Vertriebsstrukturen viel zu niedrig sein. Zukünftig müssen also entweder neue Geschäftsfelder (Einnahmesteigerung) erschlossen oder Einsparpotenziale durch Kooperationen/Fusionen mehrerer Organisationen verwirklicht werden.

Aufwendungen für zeitlich begrenzte und nicht regelmäßig laufende Projekte (Beispiel: nicht regelmäßig stattfindende Veranstaltungen/Events).

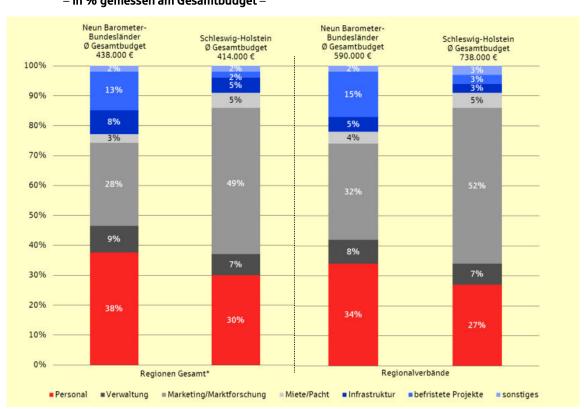


Abb. 51: Mittelverwendung in regionalen Tourismusorganisationen
– in % gemessen am Gesamtbudget –

Quelle: dwif 2011, Befragung der Tourismusorganisationen auf Regions- und Ortsebene

Insgesamt ist ein Zusammenhang zwischen Mittelbindung durch Personal- und Verwaltungskosten und der Höhe des Marketingbudgets zu konstatieren. In Schleswig-Holstein werden über alle regionalen Organisationen betrachtet für Personal und Verwaltung insgesamt 37 % des Budgets gebunden (Barometer-Bundesländer: 47 %). Dies führt bei den schleswig-holsteinischen Organisationen zu einem höheren Spielraum hinsichtlich der Mittelverwendung. Für Marketing und Marktforschung werden 49 % (201.000 Euro) der Mittel herangezogen, bei den Regionalverbänden liegt der Wert sogar bei 52 % (385.000 Euro). Bei den Barometer-Bundesländern zeigt der relative Anteil der Marketingmittel (rund 30 %), dass noch Potenzial vorhanden ist.

## Lokale Organisationen: Hohe Gesamtbudgets bei breiter Aufgabenstellung

Das Gesamtbudget der lokalen Organisationen in Schleswig-Holstein fällt im Durchschnitt fast viermal höher aus als bei den regionalen Organisationen. Das verwundert auf den ersten Blick, lässt sich aber dadurch erklären, dass die Organisationen auf der Ortsebene häufiger für die Pflege und den Betrieb touristischer Infrastruktur verantwortlich sind respektive dies bei den regionalen Organisationen oftmals in Kooperation erfolgt. Das durchschnittliche Gesamtbudget in Schleswig-Holstein beläuft sich bei allen lokalen Organisationen<sup>69</sup> auf 1,5 Millionen Euro und bei Orten mit infrastrukturellen Aufgaben auf 1,8 Millionen Euro. Beide Werte liegen deutlich über dem Gesamtdurchschnitt aller Barometer-Bundesländer, was mit den beschriebenen Aufgabenzuschnitten zusammenhängt. Anhand der Quartilswerte zeigt sich, dass die Bandbreite der Mittelausstattung der lokalen Organisationen in Schleswig-Holstein sehr hoch ausfällt. Beispielsweise verfügt jede vierte (1. Quartil)

<sup>\* &</sup>quot;offizielle" Regionalverbände und Gebietsgemeinschaften

Der Durchschnittswert aller Orte bezieht sich auf die Gesamtheit der befragten Organisationen auf Ortsebene (Orte "mit" infrastrukturellen und "ohne" infrastrukturelle Aufgaben).

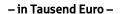
lokale Organisation über ein Gesamtbudget von weniger als 275.000 Euro. Die Top-Betriebe (3. Quartil) hingegen sind mit einem Gesamtbudget von über 2 Millionen Euro ausgestattet.

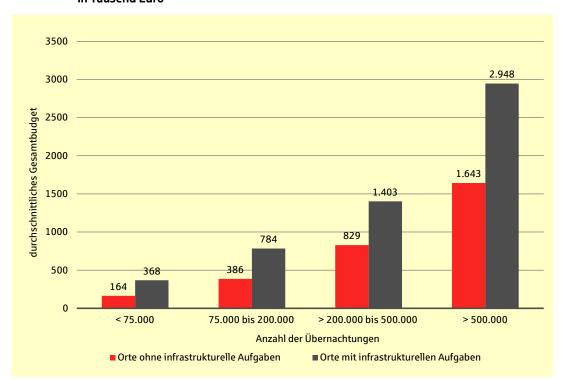
Analysen auf Bundesländerebene zeigen insgesamt leistungsfähigere Strukturen, aber auch ein breiteres Aufgabenspektrum in Schleswig-Holstein. Eine ähnlich hohe Mittelausstattung ist nur in Niedersachsen und Mecklenburg-Vorpommern gegeben.

Gesamtbudget steigt mit der Anzahl der Übernachtungen.

Offenbar besteht ein direkter Zusammenhang zwischen der Anzahl der Übernachtungen und der Budgethöhe. Bei Orten mit infrastrukturellen Aufgaben und weniger als 75.000 Übernachtungen liegt das durchschnittliche Budget bei 368.000 Euro. Dieses steigt konstant mit den Übernachtungszahlen an und liegt bei Orten mit infrastrukturellen Aufgaben und mehr als 500.000 Übernachtungen bei durchschnittlich 2,9 Millionen Euro. >> Abb. 52

Abb. 52: Durchschnittliches Gesamtbudget der lokalen Organisationen nach Übernachtungsgrößenklassen in den neun Barometer-Bundesländern





Quelle: dwif 2011, Befragung der Tourismusorganisationen auf Regions- und Ortsebene

# Budgeterwartungen in Schleswig-Holstein: Stabil bis leicht rückläufig

In Schleswig-Holstein wird in den kommenden Jahren eine insgesamt weitgehend stabile Entwicklung der Budgets erwartet. Über alle Barometer-Bundesländer hinweg wird sowohl auf Orts- wie auch auf Regionalebene vorwiegend von einer stabilen bis eher rückläufigen Budgetentwicklung ausgegangen. In Schleswig-Holstein erwarten rund zwei Drittel der Organisationen ein gleichbleibendes Budget. Bei den Barometer-Bundesländern ist dies nicht einmal bei jeder zweiten Organisation der Fall. Eine rückläufige Entwicklung bei den Gesamtbud-

gets erwarten vor allem die regionalen Organisationen. Sowohl in den Barometer-Bundesländern als auch in Schleswig-Holstein geht rund ein Viertel der regionalen Organisationen von einem geringeren Budget aus.

## Mittelherkunft abhängig von den Ortstypen

Die Mittel zur Finanzierung der lokalen Organisationen setzen sich vor allem aus den Positionen Mitgliedsbeiträge, öffentliche Zuschüsse, Fördermittel, erwirtschaftete Eigenmittel sowie Einnahmen durch Kur- und Fremdenverkehrsabgaben zusammen. Dabei zeigen sich deutliche Unterschiede bezogen auf die Ortstypen (Gesamt/mit infrastrukturellen Aufgaben). Die lokalen Organisationen in Schleswig-Holstein sind im Vergleich zu den Barometer-Bundesländern etwas stärker von dem Erhalt und Betrieb von Infrastruktureinheiten geprägt. Im Vergleich zu den neun Barometer-Bundesländern (43 %) können die schleswig-holsteinischen Orte einen Budgetanteil von 45 % durch erwirtschaftete Eigenmittel erzielen.

Schleswig-Holstein: Kur- und Fremdenverkehrsabgaben sind wichtige Einnahmequellen.

Entsprechend der Zweckbindung von Kurtaxen und Fremdenverkehrsabgaben für die Pflege und den Betrieb der touristischen Infrastruktur fällt der Anteil dieser Position in Schleswig-Holstein mit 27 % deutlich höher aus als in den Barometer-Bundesländern (16 %). Bei den lokalen Organisationen mit infrastrukturellen Aufgaben steigt dieser Anteil nochmals um zwei Prozentpunkte auf 29 % an. In absoluten Zahlen belaufen sich die Einnahmen aus Kur- und Fremdenverkehrsabgaben bei den Organisationen mit infrastrukturellen Aufgaben auf durchschnittlich 522.000 Euro pro Jahr. Unter allen Barometer-Bundesländern ist dies neben Mecklenburg-Vorpommern (723.000 Euro) der zweithöchste Wert. Als weiteres Küstenland folgt Niedersachsen allerdings bereits mit deutlich geringeren durchschnittlichen Einnahmen (250.000 Euro). Insgesamt zeigt sich, wie wichtig die Finanzierungsinstrumente "Kur- und Fremdenverkehrsabgabe" vor allem für Organisationen in Schleswig-Holstein sind. Umso notwendiger erscheint eine Änderung der kommunalen Abgabengesetze der jeweiligen Bundesländer, da bislang viele tourismusrelevante Orte von der Möglichkeit zur Erhebung dieser Abgaben ausgeschlossen werden (vgl. Kapitel IV, 3.3.2).

Neben den eigenerwirtschafteten Mitteln und Einnahmen aus Kur- und Fremdenverkehrsabgaben stellen öffentliche Zuschüsse eine weitere wichtige Säule der lokalen Tourismusfinanzierung dar. Ersichtlich wird, dass lokale Organisationen, die mit der Pflege und dem Betrieb von Infrastruktureinrichtungen betraut sind, tendenziell weniger von öffentlichen Mitteln abhängig sind. Beispielsweise liegt der Anteil der öffentlichen Zuschüsse über alle lokalen Organisationen hinweg betrachtet in den Barometer-Bundesländern bei rund 30 % und in Schleswig-Holstein bei 17 %. Bei Organisationen mit infrastrukturellen Aufgaben reduzieren sich die jeweiligen Anteile auf 24 % beziehungsweise 15 %. Angesichts der zunehmend angespannten Lage der kommunalen Haushalte und der in den nächsten Jahren zu erwartenden Rückgänge bei den Fördermitteln, müssen sich in Schleswig-Holstein vor allem die lokalen Organisationen ohne infrastrukturellen Aufgabe auf die Suche nach alternativen Finanzierungsmöglichkeiten machen. Potenzial steckt sicherlich in der Erschließung neuer Geschäftsfelder beziehungsweise in einer Stärkung der unternehmerischen Tätigkeiten. >> Abb. 53

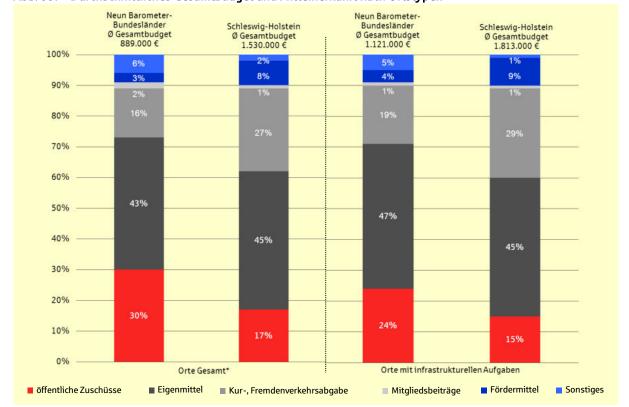


Abb. 53: Durchschnittliches Gesamtbudget und Mittelherkunft nach Ortstypen

Quelle: dwif 2011, Befragung der Tourismusorganisationen auf Regions- und Ortsebene

# Hohe Mittelbindung durch Personal- und Verwaltungsaufwand

Im Durchschnitt aller Barometer-Bundesländer ergibt sich ein ähnliches Bild wie auf der regionalen Ebene. Auch auf lokaler Ebene wird ein hoher Anteil der Mittel durch Personal- und Verwaltungsaufwendungen gebunden, wobei es aber deutliche Unterschiede je nach Organisationstyp gibt. Bei Organisationen mit infrastrukturellen Aufgaben liegt der Anteil der Personal- und Verwaltungsaufwendungen bei rund 38 %. Durch die Pflege und den Betrieb von Infrastruktureinrichtungen werden weitere 20 % der Mittel gebunden, weshalb für Marketingaktivitäten nur 17 % des Budgets, sprich durchschnittlich 120.000 Euro zur Verfügung stehen. Etwas anders stellt sich die Situation bei Betrachtung der Durchschnittswerte aller lokalen Organisationen dar: Mit rund 51 % des Gesamtbudgets fallen die Personal- und Verwaltungsaufwendungen um einiges höher aus, woraus sich ableiten lässt, dass die Organisationen ohne infrastrukturelle Aufgaben durch deutlich höhere Anteile der Personal- und Verwaltungsaufwendungen gekennzeichnet sind.

#### Mittelverwendung hängt von der Ausrichtung ab.

Eine eindeutige Beurteilung, ob die Personalkosten zu hoch ausfallen, ist nicht möglich. Denn das hängt von der jeweiligen Strategie der Organisationen ab. Besteht die Zielsetzung in einer Optimierung der Serviceleistungen, fallen tendenziell höhere Personalkosten an. Wird der Fokus hingegen stärker auf Marketingaktivitäten gelegt, muss ein höheres Budget für Marktforschung und Werbung zur Verfügung stehen.

Im Vergleich zu den Durchschnittswerten aller Barometer-Bundesländer liegt Schleswig-Holstein bei den Personalkosten der Orte mit infrastrukturellen Aufgaben mit 36 % leicht unter dem Gesamtdurchschnitt. Die Verwal-

<sup>\*</sup> Orte mit und ohne infrastrukturelle Aufgaben

tungskosten hingegen fallen im Vergleich aller Barometerbundesländer um deutliche 9 Prozentpunkte höher aus. Diese Zahlen hängen stark davon ab, ob die Organisationen die Aufgaben selbst erledigen oder fremd vergeben. Die Personalkosten aller lokalen Organisationen ("mit" und "ohne" infrastrukturelle Aufgaben) in Schleswig-Holstein liegen mit 37 % ebenfalls etwas unter dem Durchschnittswert der Barometer-Bundesländer (40 %). Überdurchschnittlich hoch sind aber die Verwaltungsaufwendungen mit einem Anteil von 15 %. Insgesamt binden die Personal- und Verwaltungsaufwendungen in Schleswig-Holstein über die Hälfte des Gesamtbudgets der lokalen Organisationen. Für die infrastrukturellen Aufgaben werden zusätzlich pro Jahr durchschnittlich 308.000 Euro (20 %) aufgewendet, weshalb das reine Marketingbudget nur 13 % beziehungsweise 201.000 Euro des Gesamtbudgets ausmacht. Berücksichtigt werden muss jedoch, dass, bedingt durch die insgesamt deutlich größeren Gesamtbudgets, die Marketingmittel in absoluten Zahlen in Schleswig-Holstein nach Niedersachsen am höchsten von allen Barometer-Bundesländern ausfallen. Die Organisationen in Schleswig-Holstein weisen somit, zumindest was die finanzielle Seite anbelangt, eine gute Wettbewerbsfähigkeit auf.

## 3.1.2 Personalausstattung

# Zusammenfassung:

- In Schleswig-Holstein gibt es deutlich gegensätzliche Personalstrukturen. Die regionale Ebene und hier insbesondere die Gebietsgemeinschaften, sind geprägt von eher kleineren Organisationen. Dem stehen vergleichsweise leistungsfähige und große lokale Organisationen gegenüber.
- Die Personalausstattung der lokalen Organisationen in Schleswig-Holstein und den beiden anderen Küstenländern zeigt im Vergleich zum Durchschnitt der Barometer-Bundesländer einen relativ geringen Anteil an kleinen und einen überdurchschnittlich hohen Anteil an größeren Organisationen.
- Kleine lokale Organisationen werden häufiger als Regiebetrieb (Teil der Verwaltung) geführt. Mit zunehmender Mitarbeiterzahl respektive Größe der Organisation steigt die Komplexität der Aufgaben, weshalb der Anteil von eigenständig und flexibel agierenden Gesellschaften (GmbH) zunimmt.

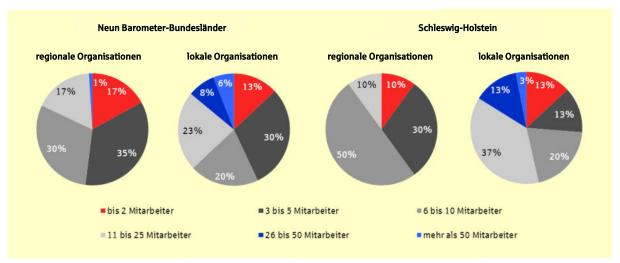
## Regionale Organisationen: Jede zweite Organisation beschäftigt sechs bis zehn Mitarbeiter

In den regionalen Organisationen der Barometer-Bundesländer arbeiten durchschnittlich sieben Mitarbeiter, davon entfallen 57 % auf Vollzeit- und 40 % auf Teilzeit- und Aushilfskräfte. Entsprechend der festgestellten höheren Gesamtbudgets können die "offiziellen" regionalen Tourismusverbände im Durchschnitt auf mehr, nämlich neun Mitarbeiter (60 % Vollzeit) zurückgreifen. In Schleswig-Holstein werden analog zu den geringeren Personalkosten der regionalen Organisationen (Gesamt) durchschnittlich sechs und damit weniger Mitarbeiter beschäftigt. Bei den Regionalverbänden liegt die Zahl der Beschäftigten mit acht Mitarbeitern auch leicht unter dem Niveau der Barometer-Bundesländer.

Bei der Personalausstattung gibt es deutliche Unterschiede zwischen den Barometer-Bundesländern und Schleswig-Holstein. Auf der regionalen Ebene zeigt sich, dass die Anzahl tendenziell kleiner strukturierter Organisationen, die in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt sind, in Schleswig-Holstein niedrig ist. In den Barometer-Bundesländern führt über die Hälfte der regionalen Organisationen weniger als fünf Mitarbeiter, und 17 arbeiten mit einer Minimalbesetzung von maximal zwei Beschäftigten. In Schleswig-Holstein beträgt der Anteil der Organisationen unter zwei Mitarbeitern nur 10 %. Der Großteil der regionalen Organisationen in Schleswig-Holstein (50 %) beschäftigt sechs bis zehn Mitarbeiter. >> Abb. 54

Abb. 54: Personalausstattung in den regionalen und lokalen Organisationen in den Barometer-Bundesländern und Schleswig-Holstein

- in % -



Quelle: dwif 2011, Befragung der Tourismusorganisationen auf Regions- und Ortsebene

Die Anzahl der Mitarbeiter ist nicht zuletzt wesentlich von der Budgethöhe abhängig. Beispielsweise liegen die beiden Bundesländer, welche die höchsten durchschnittlichen Budgets für regionale Organisationen aufweisen, auch bei der Anzahl der Mitarbeiter vorne.<sup>70</sup> In Sachsen-Anhalt und Sachsen arbeiten je regionaler Organisation im Durchschnitt 11,4 beziehungsweise 8,3 Mitarbeiter.

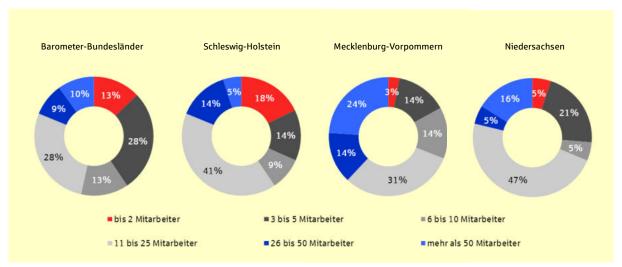
### Lokale Organisationen: Anteil größerer Organisationen bei Küstenländern höher

Die Pflege und der Betrieb von Infrastruktureinheiten setzt nicht nur ein entsprechendes Gesamtbudget, sondern auch ein Mindestmaß an personeller Ausstattung voraus. Dies spiegeln auch die erhobenen Mitarbeiterzahlen in den Barometer-Bundesländern wider. Während Organisationen mit infrastrukturellen Aufgaben rund 19 Mitarbeiter (58 % Vollzeit) beschäftigen, liegt dieser Wert im Durchschnitt aller lokalen Organisationen bei 15 (60 % Vollzeit). Beide Kennzahlen sind in Schleswig-Holstein nicht weit von den Werten aller Barometer-Bundesländer entfernt. Bei Orten mit infrastrukturellen Aufgaben sind rund 18 Mitarbeiter und über alle lokalen Organisationen hinweg rund 17 Mitarbeiter beschäftigt. Dies zeigt nochmals deutlich, dass in Schleswig-Holstein die lokale Ebene und hier vor allem die Organisationen mit infrastrukturellen Aufgaben deutlich stärker besetzt sind als regionale Organisationen. Ein Vergleich der Personalausstattung der lokalen Organisationen mit infrastrukturellen Aufgaben der Küstenbundesländer ergibt folgendes Bild:

- In den drei Bundesländern ist der Anteil der Organisationen mit 11 bis 25 Mitarbeitern deutlich höher ausgeprägt als im Durchschnitt der Barometer-Bundesländer.
- Schleswig-Holstein weist gegenüber Mecklenburg-Vorpommern und Niedersachsen einen höheren Anteil an kleinen Organisationen mit bis zu zwei Mitarbeitern auf.
- In Schleswig-Holstein fällt der Anteil der Organisationen mit 26 bis 50 Mitarbeitern am höchsten aus. Dafür gibt es in Mecklenburg-Vorpommern und Niedersachsen mehr ganz große Organisationen mit über 50 Mitarbeitern. >> Abb. 55

<sup>&</sup>lt;sup>70</sup> Regionalverbände und Gebietsgemeinschaften zusammengenommen

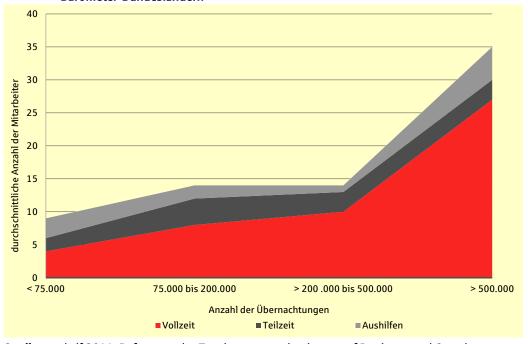
Abb. 55: Personalausstattung lokaler Organisationen mit infrastrukturellen Aufgaben in den Barometer-Bundesländern und ausgewählten Bundesländern
– in % –



Quelle: dwif 2011, Befragung der Tourismusorganisationen auf Regions- und Ortsebene

In den Barometer-Bundesländern insgesamt zeigt sich, dass Zusammenhänge zwischen der Personalausstattung der Orte und der Organisationsform sowie den Übernachtungsgrößenklassen bestehen. Kleine Betriebe mit bis zu fünf Mitarbeitern werden zu über 70 % als Regiebetrieb (Teil der Verwaltung) geführt. Mit steigender Personalzahl erhöht sich der Anteil der Gesellschaften mbH auf über 50 %. Die Mitarbeiterzahl der örtlichen Organisationen korreliert positiv mit den Übernachtungszahlen. Während Organisationen in Orten mit weniger als 75.000 Übernachtungen rund neun Mitarbeiter beschäftigen, steigt die Anzahl der Beschäftigten in Orten mit über 500.000 Übernachtungen auf durchschnittlich 35 an. >> Abb. 56

Abb. 56: Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter auf Ortsebene nach Übernachtungsklassen in den neun Barometer-Bundesländern



Quelle: dwif 2011, Befragung der Tourismusorganisationen auf Regions- und Ortsebene

Bedingt durch den geringen Personalstamm dürften viele kleine Organisationen vor der Problematik stehen, dass professionelle Managementstrukturen nicht aufgebaut und strategische Marketingziele nicht verfolgt werden können. Anzustreben sind effizienter agierende, größere und schlagkräftigere Organisationen. Unter diesem Aspekt sind die lokalen Organisationen in Schleswig-Holstein überdurchschnittlich gut aufgestellt.

### 3.2 Tourismusfinanzierung und Kommunalfinanzen

#### Zusammenfassung:

- Analysen der kommunalen Haushalte und volkswirtschaftliche Berechnungen ermöglichen die Darstellung der kommunalen Aufwands- und Nutzenbilanz sowie der steuerlichen Effekte anhand von Modellorten.
- In den Tourismus zu investieren lohnt sich für die öffentliche Hand: Aus dem bundesweiten tourismusbezogenen Einkommen- und Mehrwertsteueraufkommen flossen 2010 rund 18,3 Milliarden Euro in den Bundeshaushalt sowie die Länder- und Kommunalhaushalte.
- Allein der Schleswig-Holstein-Tourismus generierte im Jahr 2010 ein tourismusbedingtes Einkommen- und Mehrwertsteueraufkommen von 844 Millionen Euro.

Inwiefern lohnen sich die Investitionen von Bund, Ländern und Kommunen in die tourismusbezogene Infrastruktur und das touristische Marketing nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für die öffentliche Hand? Die Beantwortung dieser Frage ist ein zentrales Anliegen des diesjährigen Sparkassen-Tourismusbarometers und soll zu einer Versachlichung der kontroversen Diskussionen über Bettensteuer und freiwillige Aufgaben, über Nutzeneffekte und Haushaltsbelastungen beitragen.

Mittels umfangreicher Analysen der kommunalen Haushalte sowie komplexer volkswirtschaftlicher Berechnungen der ökonomischen Wirkungen und Steuereffekte des Tourismus konnte anhand von zehn Beispielgemeinden erstmals die kommunale Aufwands- und Nutzenbilanz der touristischen Aktivitäten aufgezeigt werden. Diese, in enger Abstimmung mit den Beiräten ausgewählten Modellorte, bilden in den neun Barometer-Bundesländern unterschiedliche Ortstypen ab und ermöglichen so eine gewisse Einordnung. Vertreten sind typische Küstenorte, Mittelgebirgsziele, klassische Kurorte und größere Städte. >> Tab. 19, Anhang 17

Tab. 19: Touristische und kommunale Basisdaten zu den ausgewählten Beispielgemeinden 2010

Gemeinden mit kameralistischem Haushalt Übernach-Ein-Haushalts-Verwaltungs-Fehlbetrag Ver-Tages-Vermögensbesucher volumen haushalt waltungshaushalt haushalt tungen wohner (Tsd.)  $^{71}$ (Tsd. €)<sup>72</sup> (Tsd.) (Tsd. €) (Tsd. €) (Tsd. €) Altenberg<sup>73</sup> 5.694 6.964 433 400 10.672 k. A. 3.708 St. Peter-Ording 2.307 700 4.135 9.759 -1.874 2.383 12.142 Thale 24.538 -4.041 281 1.200 19.618 35.762 11.224 Timmendorfer 1.217 1.200 8.934 21.729 16.953 4.776 ausgeglichen Strand 4.427 Zingst 1.432 300 3.203 6.981 ausgeglichen 2.554

Die Übernachtungszahlen beziehen sich auf die gewerblichen Betriebe, die Privatvermieter sowie das Touristik- und Dauercamping. Die Zahl für Timmendorfer Strand umfasst die gewerblichen Betriebe, die Privatvermieter sowie die Verwandten-/Bekanntenbesuche.

Die Haushaltsdaten beziehen sich für Timmendorfer Strand auf das Jahr 2011 und für Altenberg auf das Jahr 2009.

Das Volumen der Tagesbesucher ergibt sich als rechnerischer Wert.

Gemeinden mit dopp	Gemeinden mit doppischem Haushalt (Ergebnishaushalt)											
	Übernach-	Tages-	Ein-	Erträge	Aufwendun-	Saldo						
	tungen	besucher	wohner	(Tsd. €)	gen	(Tsd. €)						
	(Tsd.)	(Tsd.)			(Tsd. €)							
Bad Rothenfelde <sup>74</sup>	584	600	7.372	8.261	8.799	-538						
Daun (Stadt) <sup>75</sup>	237	600	8.217	9.123	12.528	-3.405						
Potsdam	1.100	18.500	154.606	433.956	448.637	-14.681						
Tabarz	250	400	4.046	5.020	4.993	27						
Weiskirchen	261	500	6.377	8.272	11.691	-3.419						

Quelle: dwif, HPC, Statistische Landesämter 2011

#### Kommunen im Umbruch – erschwerte Vergleichbarkeit infolge Doppik-Umstellung

Im Zuge der Reform des Gemeindehaushaltsrechtes erfolgt eine Umstellung von der bisherigen zahlungsorientierten kameralistischen Buchführung (Kameralistik) auf ein ressourcenorientiertes Haushalts- und Rechnungswesen in Form einer doppelten Buchführung (Doppik). Dabei geben die Länder unterschiedliche Fristen zur Einführung der Doppik auf kommunaler Ebene vor. Eine uneingeschränkte Vergleichbarkeit und Bewertung der einzelnen Gemeinden untereinander ist daher nicht möglich. Auch Eingemeindungen (zum Beispiel Altenberg, Thale) haben Einfluss auf die Haushaltsbilanzen. Bei der Darstellung der Basisdaten wie bei der abschließenden Gesamtbetrachtung sind diese beiden Faktoren unbedingt zu berücksichtigen.

### 3.2.1 Ausgangssituation und methodische Grundlagen

### Der Tourismus im Spannungsfeld kommunaler Haushalte

Im Zuge der vielerorts notwendigen Haushaltskonsolidierung wird der Rotstift in der Regel zunächst bei den "freiwilligen Aufgaben" der Kommune – zu denen auch der Tourismus zählt – angesetzt. Hinzu kommt, dass der Tourismus häufig eher als Kostenfaktor denn als Nutzenstifter angesehen wird.

Dabei sichert beziehungsweise schafft der Tourismus Arbeitsplätze. Zudem profitieren Unternehmen entlang der gesamten Servicekette davon. Und die für eine wettbewerbsfähige Tourismusentwicklung notwendige Infrastruktur stellt einen erheblichen Zusatznutzen für die einheimische Bevölkerung dar. Auch sind insbesondere im Tourismus neue Formen des gemeinsamen Engagements öffentlicher und privater Akteure möglich, ganz abgesehen von den Entwicklungschancen für strukturschwache Kommunen. Somit ist die Tourismusförderung eine wichtige wirtschaftspolitische Aufgabe im Sinne der Standort- und Strukturförderung. Dies ist mit aussagekräftigen Zahlen zu belegen.

### Kommunale Aufwands- und Nutzenbilanz: Methoden der Datengewinnung

Die Aufwandsseite: Kern der Erhebung ist eine detaillierte Analyse der Einzelposten in den Haushaltsplänen der Beispielgemeinden und in den Wirtschaftsplänen der zugehörigen lokalen Tourismusorganisationen.<sup>76</sup> Nur so erhält man ein Gesamtbild von den kommunalen Aufwendungen für den Tourismus. Die größte Herausforderung liegt im Querschnittscharakter des Tourismus. So dürfen die Aufwendungen für viele Infrastruktureinrichtungen

<sup>&</sup>lt;sup>74</sup> Laut Nachtragshaushalt vom 8. September 2010 verringert sich der Saldo auf -426.000 Euro.

Durch erhöhte Steuereinnahmen im Nachtragshaushalt verringerte sich der Fehlbetrag (Saldo) auf 1,7 Millionen Euro.

Im Gegensatz zu der kameralistischen Buchführung mit ihren neun Einzelplänen sowie der Aufteilung in Verwaltungshaushalt (ständig wiederkehrende Einnahmen und Ausgaben) und Vermögenshaushalt (alle vermögenswirksamen Einnahmen und Ausgaben), weist die Doppik in ihrem Ergebnishaushalt die ordentlichen Erträge und Aufwendungen aus. Der Finanzhaushalt umfasst die zu erwartenden Einzahlungen und Auszahlungen aus laufender Verwaltungs- und Investitionstätigkeit. Der "doppische Haushalt" ist in sechs Teilhaushalte aufgegliedert, die wiederum in entsprechende Produktbereiche aufgeteilt sind. Bei der Auswertung wurden neben dem Gesamthaushaltsvolumen ausschließlich die tourismusbedingten Einnahmen/Nutzen und Ausgaben/Aufwendungen betrachtet.

wie Bäder, Theater und Wege nur anteilsmäßig dem Tourismus zugeschrieben werden. Eine genaue Zuordnung jeder einzelnen Position ist daher nicht immer möglich. Bei der Bewertung helfen jedoch Kennzahlen zur Relation der Einwohner-/Gästeaufenthaltstage und zum Ausgabeverhalten oder Informationen über die Branchenstruktur vor Ort, aber auch Erfahrungswerte und die Einschätzung der lokalen Akteure.

Die Ertragsseite: Zunächst müssen Berechnungen zum Wirtschaftsfaktor Tourismus durchgeführt werden. Sie belegen einerseits die Bedeutung des Tourismus und liefern andererseits wichtige Daten für die Ableitung der steuerlichen Effekte. Ebenfalls auf der Nutzenseite anzusiedeln sind die sonstigen Erlöse aus Vertriebsaktivitäten, Vermietung/Verpachtung, Eintrittsgeldern etc., die wiederum aus den Haushalts- und Wirtschaftsplänen der Gemeinden sowie der Tourismusorganisationen hervorgehen.

#### Steuereinnahmen im Tourismus

Ein hochinteressantes, aber auch schwieriges Thema sind die tatsächlichen Steuereinnahmeeffekte für die Kommunen aus den touristisch bedingten Umsätzen. Im deutschen Steuersystem wird zwischen diversen Steuerarten differenziert, die unterschiedlichen Stellen zufließen. >> Abb. 57

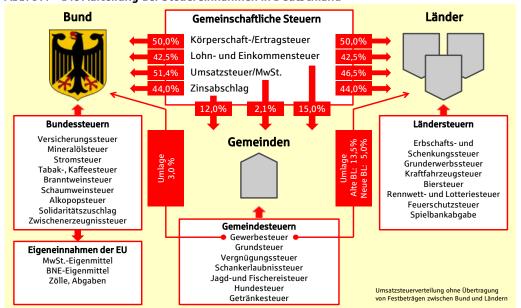


Abb. 57: Die Aufteilung der Steuereinnahmen in Deutschland

Quelle: dwif 2011, Datensammlung zur Steuerpolitik, BMF 2010 (Stand: 2008 bzw. 2010)

Da die Vielfalt der Steuerarten nahezu unüberschaubar ist und eine Trennung in touristisch relevante und touristisch (eher) bedeutungslose Steuerarten weder sinnvoll ist noch abschließend geklärt werden kann, wird im Weiteren nur auf die folgenden Steuerarten Bezug genommen:

- Umsatzsteuer
- Lohn- und Einkommensteuer sowie Körperschaftsteuer
- Gewerbesteuer

Diese Steuerarten sind vom Aufkommen her betrachtet die wichtigsten Steuereinnahmequellen der Gemeinden. Das heißt jedoch nicht, dass die anderen Steuerarten unbedeutend sind. So zahlen selbstverständlich auch touristische Betriebe wie Hotels Grundsteuer; und auch durch Touristen wird das Steueraufkommen verschiedener "Bagatellsteuern" gesteigert (Getränkesteuer, Vergnügungssteuer etc.).

Wichtiger Hinweis: Umsatz- und Einkommensteuer sind Gemeinschaftssteuern, die nicht nach dem Prinzip des örtlichen Aufkommens, sondern in erster Linie nach der Zahl der Einwohner und der relativen Steuerkraft der Gemeinde verteilt werden. Jeder Euro, der aufgrund von touristisch bedingten Ausgaben an Umsatz- oder Einkommensteuer entsteht, führt zu Einnahmen auf allen drei Ebenen (Bund, Länder, Kommunen) und zwar in allen Kommunen!

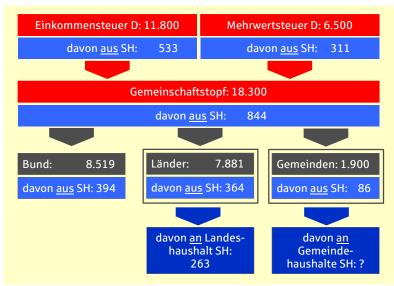
Neben diesen Steuereinnahmen sind "touristisch bedingte Steuern und Abgaben" wie Kurtaxe (vom Gast zu bezahlen), Fremdenverkehrsabgabe (vom profitierenden Unternehmen zu bezahlen) oder die Zweitwohnungssteuer relevant. Detaillierte Beschreibungen zu den einzelnen Steuerarten sind im Anhang zusammengestellt. >> Anhang 18

### 3.2.2 Steuerliche Effekte aus dem Tourismus für Schleswig-Holstein

Für Schleswig-Holstein können neben den steuerlichen Effekten für die Beispielorte (Timmendorfer Strand und St. Peter-Ording) erstmals auch die Zuflüsse aus dem Schleswig-Holstein-Tourismus insgesamt dargestellt werden: Wie viele Millionen Euro fließen aus der touristisch bedingten Umsatzsteuer in die öffentlichen Haushalte? Wie stark sind die Einkommensteuereffekte? Welche Ebene profitiert wie stark? Antworten auf diese Fragen lassen sich aus den gesamten Bruttoumsätzen des Tourismus in Deutschland und Schleswig-Holstein mittels umfangreicher volkswirtschaftlicher Analysen und Berechnungen ableiten.

Abb. 58: Steuerliche Effekte aus tourismusbezogener Einkommen- und Mehrwertsteuer in Deutschland und Schleswig-Holstein<sup>77</sup>





Quelle: dwif 2011

### Steuerliche Effekte aus dem Deutschland-Tourismus

Das bundesweite tourismusbezogene Einkommen- und Mehrwertsteueraufkommen belief sich 2010 auf rund 18,3 Milliarden Euro (zur Berechnung vgl. Anhang 18). Davon gingen 8,5 Milliarden Euro direkt an den Bund, 7,9 Milliarden Euro an die Bundes-länder, und 1,9 Milliarden Euro flossen zurück an die Gemeinden. Hinzu kommen

Um Aussagen für die Gemeindehaushalte in Schleswig-Holstein insgesamt treffen zu können, wären Einzelanalysen aller tourismusrelevanten Gemeinden notwendig.

die skizzierten weiteren Steuerarten (Gewerbesteuer, Kurtaxe, Fremdenverkehrsabgabe, Zweitwohnungssteuer etc.), die ohne kommunale Einzelanalysen jedoch nicht quantifiziert werden können. >> Abb. 58

Mehr als 18,3 Milliarden Euro: Öffentliche Hand profitiert erheblich vom Wirtschaftsfaktor Tourismus!

#### Standortfaktor Tourismus: 263 Millionen Euro für den Landeshaushalt Schleswig-Holstein

Der Schleswig-Holstein-Tourismus generierte im Jahr 2010 ein tourismusbezogenes Einkommen- und Mehrwertsteueraufkommen von 844 Millionen Euro, was einem Anteil von 4,6 % am bundesweiten Volumen entspricht:<sup>78</sup>

- Einkommensteueraufkommen, 533 Millionen Euro: Ableitung aus den Einkommen der ersten und zweiten Umsatzstufe (Wertschöpfung) unter Berücksichtigung eines durchschnittlichen Einkommensteuersatzes von 15 %
- Mehrwertsteueraufkommen, 311 Millionen Euro: Ableitung aus dem Bruttoumsatz in Abhängigkeit der Verteilung der Umsätze auf einzelne Branchen und nach Abzug der Vorsteuer

Diese steuerlichen Effekte aus dem Tourismus in Schleswig-Holstein werden zunächst in dem Gemeinschaftstopf von Bund, Ländern und Gemeinden zusammengeführt und dann über festgelegte Schlüsselsätze auf die drei Ebenen verteilt.

- Der Bund profitiert erheblich: Allein von den touristischen Umsätzen in Schleswig-Holstein fließen über die betrachteten Steuerarten rein rechnerisch jährlich knapp 400 Millionen Euro an den Bund.
- Wichtige Steuerquelle für die Länder: Weitere 364 Millionen Euro verteilen sich auf die 16 Bundesländer.
- Der Gemeinschaftstopf ergänzt die Einnahmen aus kommunalen Steuern und Abgaben: Immerhin noch 86
   Millionen Euro aus dem Tourismus in Schleswig-Holstein gehen an die Gesamtheit der deutschen Gemeinden.

Soweit zu den steuerlichen Effekten des Schleswig-Holstein-Tourismus insgesamt. Doch welche Summe fließt über den Umweg Gemeinschaftstopf in den Landeshaushalt? An dieser Stelle ist wiederum ein Blick auf den Wirtschaftsfaktor Deutschland-Tourismus entscheidend. Denn wie eingangs beschrieben, profitiert auch das nördlichste Bundesland von jedem in Deutschland im Tourismus umgesetzten Euro. 263 Millionen Euro kamen so 2010 für den Landeshaushalt in Schleswig-Holstein zusammen. Zwischenfazit: Investitionen in den Tourismus lohnen sich! Er sorgt nicht nur für Umsatz bei den Unternehmen, sondern auch die öffentliche Hand profitiert unmittelbar.

## 3.2.3 Ergebnisse der Modellorte

Die Zahlen des Wirtschaftsfaktors Tourismus sind zunächst ein Beleg für die wirtschaftliche Bedeutung der Branche. Die Bruttoumsätze in den Modellorten reichen von 34,5 Millionen Euro bis 775,3 Millionen Euro und stellen für die jeweilige Kommune eine erhebliche Wirtschaftskraft dar. Von diesen Umsätzen profitieren alle Akteure vor Ort – von den Unternehmen über die Bevölkerung bis hin zur öffentlichen Hand. >> vgl. Abb. 59

Grundlage für die schleswig-holsteinischen Werte bildet die Wirtschaftsfaktorberechnung des IMT 2010.

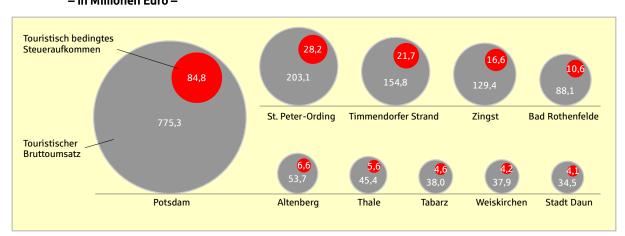


Abb. 59: Wirtschaftliche und steuerliche Effekte des Tourismus durch Gäste im jeweiligen Modellort 2010
– in Millionen Euro –

Quelle: dwif 2011

Bei den dadurch ausgelösten steuerlichen Effekten ist zu differenzieren zwischen

- steuerlichen Wirkungen insgesamt (Steueraufkommen) und
- Wirkungen für die kommunalen Steuereinnahmen.

Während für die Beantwortung der Frage "Was bringt der Tourismus den öffentlichen Haushalten?" eigentlich nur die Gesamtheit der Steuereinnahmen interessiert, ist es für die Kommune natürlich relevant, welcher Anteil dieses Steueraufkommens letztlich bei ihr landet. Hierbei spielen die von der einzelnen Kommune unmittelbar gestaltbaren Steuern und Abgaben (Kurabgabe, Fremdenverkehrsabgabe, Zweitwohnungssteuer) eine zentrale Rolle.

Aufgrund der vor allem im Tourismus verbreiteten Gemeinschaftsfinanzierung von Infrastruktureinrichtungen erscheint es jedoch zunächst sinnvoll, das gesamte **Steueraufkommen** zu betrachten. Als Kennzahl, die den Steueraufkommenseffekt des Tourismus zum Ausdruck bringt, bietet sich der Anteil des gesamten Steueraufkommens an den Bruttoumsätzen an. Die Werte der zehn Modellgemeinden schwanken zwischen 10,9 und 14 % Die Ermittlung muss anhand detaillierter Berechnungen des Wirtschaftsfaktors Tourismus auf einzelörtlicher/lokaler Ebene erfolgen, da die Verwendung von regionalen oder gar landesweiten Durchschnittswerten die tatsächlichen Wirkungen nicht hinreichend genau wiedergeben kann. Diese Einnahmen schlagen nicht nur bei der Kommune respektive dem Entstehungsort selbst zu Buche, sondern auch bei Landkreisen, Ländern und Bund.

#### Bedeutung der touristischen Steuereffekte

Fasst man die errechneten Steuereinnahmepositionen zusammen und stellt sie den Haushaltssummen der Gemeinden gegenüber, so ergibt sich das in Tabelle 20 dargestellte Bild.

Berücksichtigt man nur die Auswirkungen für die jeweiligen Kommunen, so schwanken die relativen Anteile der touristisch bedingten Steuer- und Abgabeeinnahmen gemessen an den Bruttoumsätzen in den Modellgemeinden zwischen 1 und 3,2 %. In Relation zu den Kommunalhaushalten stellen sich die Auswirkungen weit eindrucksvoller dar. Zwischen 3,7 % in einer Großstadt wie Potsdam und 136 % in St. Peter-Ording erreichen die touristisch bedingten Steuereinnahmen gemessen am jeweiligen Kommunalhaushalt. Werte von zum Teil deut-

lich über 100 % resultieren aus der Tatsache, dass die Einnahmen aus Kurtaxe und Fremdenverkehrsabgabe in diesen Orten nicht dem kommunalen Haushalt zufließen, sondern bei Tochtergesellschaften (Tourismus GmbH etc.) verbucht werden. Die Bedeutung dieser touristisch bedingten Steuern und Abgaben für Kommunen hängt in erster Linie davon ab, ob kommunale Abgaben überhaupt erhoben werden (dürfen) und wenn ja, wie hoch die Hebesätze sind. Hier offenbaren sich erhebliche Gestaltungsspielräume, die es zu nutzen gilt, ohne die Verträglichkeit für den Gast und die lokalen Unternehmen über die Maßen zu strapazieren. >> Tab. 20

Tab. 20: Touristische Steuereffekte für ausgewählte Beispielgemeinden 2010

	Touristisch bedingtes "Netto" Steu- er <u>aufkommen</u> (insgesamt) (Tsd. €)	Anteil des gesam- ten Steuer <u>auf-</u> <u>kommens</u> an den touristischen Bruttoumsätzen (%)	Touristisch bedingte Steuer <u>einnahmen der</u> <u>Kommune</u> (inkl. Kurabgabe und Fremdenverkehrsabgabe) (Tsd. €)	Anteil der kom- munalen Steuer- <u>einnahmen</u> an der Haushalts- summe (%)	Anteil der kom- munalen Steuer- einnahmen an den touristischen Bruttoumsätzen (%)
Altenberg	6.635	12,4	642,9	20,1	1,2
Bad Rothenfelde	10.634	12,1	1.426,5	27,7	1,6
Daun (Stadt)	4.075	11,8	495,5	5,4	1,4
Potsdam	84.829	10,9	9.327,4	3,7	1,2
St. Peter-Ording	28.197	13,9	6.428,7	136,4	3,2
Tabarz	4.594	12,1	492,8	9,8	1,4
Thale	5.585	12,3	664,1	5,7	1,5
Timmendorfer Strand	21.667	14,0	4.825,5	49,4	3,1
Weiskirchen	4.211	11,1	371,2	6,1	1,0
Zingst	16.580	12,8	2.585,7	86,6	2,0

Quelle: dwif, HPC, Statistische Landesämter 2011

Zwischenfazit: Von dem touristischen Bruttoumsatz insgesamt profitieren die Tourismuswirtschaft, die Bevölkerung und die öffentliche Hand. Das touristisch bedingte Steueraufkommen trägt direkt zu einer Verbesserung der Haushaltslage von Bund, Ländern und Kommunen bei.

#### Gesamtbetrachtung der kommunalen Aufwendungen und Erträge

Tabelle 21 und Abbildung 58 geben einen Überblick über die finanziellen Effekte des Tourismus in den Beispielgemeinden. Die Einzelauswertungen weisen auf Besonderheiten sowie beispielhafte Strukturen und Ansätze in der Organisation und Durchführung touristischer Aufgaben hin.

Tab. 21: Kommunale touristische Aufwendungen und Erträge in den Beispielgemeinden 2010

	Aufwand Kommune (Mio. €)	Erträge Kommune – inkl. Steuern und Abgaben – (Mio. €)
Altenberg	2,4	2,5
Bad Rothenfelde	4,4	4,4
Daun (Stadt)	2,1	1,9
Potsdam	8,8	12,8
St. Peter-Ording	11,6	12,3
Tabarz	4,4	3,9
Thale	8,3	6,8
Timmendorfer Strand	15,5	12,8
Weiskirchen	1,2	0,5
Zingst	3,7	3,7

Quelle: dwif, HPC 2011

Hinter dem touristischen Aufwand verbergen sich unter anderem Verwaltungskosten, Ausgaben für Bau, Unterhalt und Betrieb touristischer Infrastruktur oder die Unterstützung der lokalen Tourismusorganisation. Auf der Ertragsseite schlagen tourismusbedingte Steuern und Abgaben, Gebühren (zum Beispiel Parken), Erlöse aus Reiseverkäufen, Einnahmen aus Vermietung/Verpachtung oder Eintrittsgelder zu Buche.

### Altenberg: Ausgeglichene Tourismusbilanz mit Potenzial

- Altenberg nimmt als Kneippkurort und bedeutender Wintersportplatz im Erzgebirge eine Leuchtturmfunktion ein. Der Tourismus ist als Regiebetrieb voll im Gemeindehaushalt veranschlagt.
- Die Tourist-Information wird als Abteilung innerhalb der Verwaltung als Betrieb gewerblicher Art geführt.
   Daneben existiert eine "Altenberger Tourismus und Veranstaltungs GmbH" (ATV), die zu 100 % von der Gemeinde getragen wird.
- Bedeutende private touristische Dienstleister (Skiarena Altenberg mit Sommerrodelbahn, Wintersport Altenberg GmbH/Bobbahn, sieben große Hotels, Sachsens integriertes Zentrum für Gesundheitsförderung, eine private Indoor-Tennishalle) unterstützen und agieren erfolgreich im Tourismusbereich.
- In den vergangenen zehn Jahren wurden 5,8 Millionen Euro in die touristische Infrastruktur investiert, für die nächsten zwei Jahre sind weitere 3,7 Millionen Euro geplant.
- Bei einem ausgeglichenen Gesamthaushalt 2009 mit 10,6 Millionen Euro Volumen belaufen sich die touristisch bedingten Einnahmen auf 2,3 Millionen Euro gegenüber touristisch bedingten Ausgaben von 2,2 Millionen Euro. Eine Kurtaxe wird erhoben, während auf eine Fremdenverkehrsabgabe derzeit verzichtet wird. Durch die Eingemeindung einer stark verschuldeten Gemeinde entsteht 2010 ein Haushaltsfehlbetrag von 2,2 Millionen Euro.

#### Bad Rothenfelde: Beispielhafte Organisationsgliederung

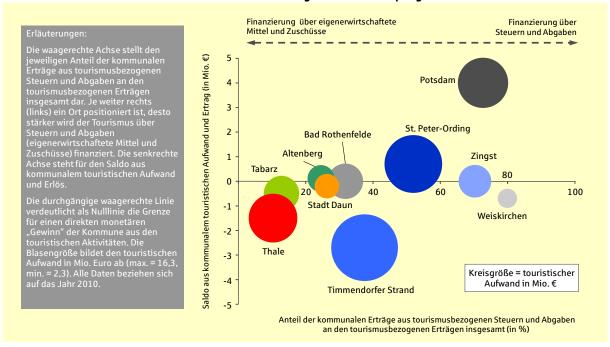
- Bad Rothenfelde, das über zweihundert Jahre alte Soleheilbad, hat das Rechnungswesen bereits 2009 komplett auf Doppik umgestellt. Unter dem Stichwort "Konzern Gemeinde Bad Rothenfelde" gibt es eine klare und gute Organisationsgliederung mit den Gesellschaften Kurverwaltung Bad Rothenfelde GmbH (100 % Gemeinde), Kurmittelhaus Therapie Bad Rothenfelde GmbH (100 % Kurverwaltung GmbH) sowie Kur- und Touristik GmbH (51 % Kurverwaltung GmbH, 49 % Kur- und Verkehrsverein).
- Die Aufgabenverteilung und Verrechnungsmöglichkeiten innerhalb dieser Gesellschaften entlasten den Gemeindehaushalt im touristischen Bereich.
- Die Zusammenstellung der tourismusbedingten Erlöse und Aufwendungen der Gemeinde und ihrer drei Gesellschaften in Höhe von 4,4 Millionen Euro ergibt hingegen eine gegenseitige Deckung.
- In einem interessanten Öffentlich-Privaten-Partnerschaftsmodell (ÖPP-Modell) wird der Neubau einer Gesundheitstherme mit 18,5 Millionen Euro Gesamtkosten geplant.

### Daun: Arbeitsteilung zwischen Orts- und Verbandsgemeinde

- Die Stadt Daun als Heilklimatischer Kurort, Kneippkurort und Kreisstadt gehört der Verbandsgemeinde Daun an. Im touristischen Bereich bedeutet dies eine Aufgabenteilung zwischen Ortsgemeinde (Stadt Daun) und Verbandsgemeinde.
- Während sich die Stadt mit einem eigenen Kur- und Verkehrsamt um die kurörtlichen Aufgaben kümmert, ist die Verbandsgemeinde mit ihrer Tourist-Information insbesondere auch bei regional bedeutsamen Veranstaltungen und Einrichtungen aktiv.
- Die Stadt Daun hat bereits 2008 auf Doppik umgestellt. Der Gesamthaushalt 2010 weist bei den Aufwendungen im Ergebnishaushalt einen Gesamtbetrag von 12,5 Millionen Euro aus. Darin ist ein Jahresfehlbetrag von

- 3,4 Millionen Euro enthalten. Durch erhöhte Steuereinnahmen im Nachtragshaushalt verringerte sich dieser Fehlbetrag auf 1,7 Millionen Euro.
- Die touristisch bedingten Einnahmen im Haushalt beliefen sich auf 1,9 Millionen Euro, die entsprechenden Ausgaben auf 2,1 Millionen Euro. Im Aufwandsbereich liegen Eigenanteilsfinanzierungen beim Freibad, bei Parkplätzen und bei der Neupositionierung der Gesundheitslandschaft Vulkaneifel.

Abb. 60: Kommunale touristische Aufwands- und Ertragsbilanz der Beispielgemeinden



Quelle: dwif, HPC 2011

### Potsdam: Geschäftsbesorgung als Organisationsmodell

- Die Landeshauptstadt Potsdam hat bereits zum 01.01.2007 als Pilotgemeinde in Brandenburg ihr Rechnungswesen von Kameralistik auf Doppik umgestellt. Potsdam besitzt einen umfangreichen Haushalt mit rund 449 Millionen Euro. Um bei der Planung und Umsetzung der Maßnahmen einigermaßen flexibel zu bleiben, gibt es verschiedene Ausschüsse, die innerhalb bestimmter Wertgrenzen eigenverantwortlich entscheiden können.
- Unter "Tourismus" wird im Haushalt nur der Bereich Tourismusmarketing (Verkaufsförderung, Programmentwicklung, Betrieb der "PTS Potsdam Tourismus Service") verstanden. Tatsächlich investiert, finanziert und unterhält Potsdam im städte- und kulturtouristischen Bereich zahlreiche Einrichtungen.
- Nach der Insolvenz der bisherigen lokalen Tourismusorganisation wurden im Zuge der Neustrukturierung auch die Aufgaben neu verteilt. Während die hoheitlichen Aufgaben und Einrichtungen bei der Landeshauptstadt geblieben sind, wurde über eine europaweite Ausschreibung die "TMB –Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH" als Dienstleister gewonnen. Für die Geschäftsbesorgung erfolgt jährlich eine Teilerstattung der Kosten, wobei ein Anteil von rund 70 % durch eigenerwirtschaftete Mittel refinanziert werden soll.
- Die aus den unterschiedlichen Teilhaushalten des Haushaltsplanes 2010 ermittelten Erlöse im touristischen
   Bereich belaufen sich auf rund 12,8 Millionen Euro. Die Aufwendungen hierzu ergaben rund 8,8 Millionen Euro.

### St. Peter-Ording: Tourismus mit positivem Saldo und hoher Strahlkraft

- St. Peter-Ording, Nordseeheilbad und Schwefelbad, ist das größte Seeheilbad Deutschlands. Angesichts seiner Einwohnerzahl von 4.135 spielen auch die 2.877 Zweitwohnungen eine Rolle.
- Tourismus ist nicht mehr im kommunalen Haushalt veranschlagt, sondern in dem einzigen kommunalen Eigenbetrieb, der "Tourismus Zentrale St. Peter-Ording" (3,5 Millionen Euro Stammkapital). Die Tourismus Zentrale hat beim Start Verluste eingefahren, die die Gemeinde aber bis 2013 durch Eigenerwirtschaftung (Kurund Fremdenverkehrsabgabe) als Gemeindeanteil über den Haushalt abdeckt.
- In die touristische Infrastruktur wurden in den letzten zehn Jahren rund 35 Millionen Euro investiert. Bei einem Gesamthaushaltsvolumen von 12,1 Millionen Euro belaufen sich die tourismusbedingten Einnahmen, wie auch die entsprechenden Ausgaben im Verwaltungshaushalt auf 2,1 Millionen Euro. Unter Berücksichtigung der beträchtlichen Umsatzerlöse der Tourismus Zentrale in Höhe von rund 10,2 Millionen Euro und deren Gesamtausgaben von rund 9,45 Millionen Euro ergeben sich für 2010 insgesamt Mehreinnahmen von rund 0,6 Millionen Euro.
- Der errechnete touristische Bruttoumsatz in Höhe von 203,1 Millionen Euro untermauert die Bedeutung des Wirtschaftsfaktors Tourismus (16-fache des Haushaltsvolumens). Ferner wirken die resultierenden Einkommenseffekte positiv auf das gesamte Umland (zum Beispiel Pendlerbeziehungen) und damit auch stabilisierend auf die Haushaltssituation der umliegenden Gemeinden.

### Tabarz: Tourismusentwicklung mit klarer Aufgabenverteilung

- Tabarz ist einzig staatlich anerkannter Kneippkurort in Thüringen und hat die Buchführung zum 01.01.2010 als zweite Gemeinde in Thüringen freiwillig auf Doppik umgestellt. Einen touristischen Schwerpunkt vor Ort bilden zwei Kliniken.
- Der gesamte Tourismusbereich wurde auf die "TWG mbH Kurverwaltung Tabarz" (25.500 Euro Stammkapital, 100 % Gemeinde) übertragen. Die TWG mbH ist für die touristische Infrastruktur, das Marketing und die Kurverwaltung zuständig. Sie erhält hierfür 2010 einen Geschäftsbesorgungserlös in Höhe von 246.236 Euro.
- Der Gesamtbetrag der Erträge im Ergebnishaushalt beläuft sich auf insgesamt 5 Millionen Euro und übersteigt knapp Gesamtbetrag der Aufwendungen in der Kommune. Die tourismusbedingten Erträge liegen bei insgesamt 3.9 Millionen Euro, die entsprechenden Aufwendungen bei 4.4 Millionen Euro. In dieser Summe ist die Eigenanteilsfinanzierung für den ersten Bauabschnitt des örtlichen Kur- und Familienbades enthalten.

#### Thale: Gemeindestruktur und Tourismus im Wandel

- Thale war im Zuge der Gebiets- und Verwaltungsreform in den vergangenen Jahren äußerst aktiv. Im Haushaltsplan 2010 machen sich die neu hinzugekommenen Ortsteile ebenfalls bemerkbar auch im touristischen Bereich.
- Tourismus ist aufgrund der Neuaufnahmen bewusst als Regiebetrieb im kameralistischen Haushalt aufgeführt. Nach Abschluss der Eingemeindungen soll der Haushalt 2013 auf Doppik umgestellt werden. In diesem Zusammenhang wird auch eine geeignete Betriebsform für den Tourismusbereich geprüft. Unter anderem geht es darum, die bisherigen organisatorischen Einheiten zu einer schlagkräftigen TMO zu bündeln und die zusätzlichen Infrastrukturangebote noch stärker einzubinden.
- Der Gesamthaushalt der Stadt mit rund 35,7 Millionen Euro weist einen Fehlbetrag unter anderem verursacht durch die Eingemeindungen – von rund 4 Millionen Euro aus. Die tourismusbedingten Gesamteinnahmen beliefen sich auf 6,8 Millionen Euro, die Gesamtausgaben auf 8,3 Millionen Euro.

 In die touristische Infrastruktur wurden in den letzten zehn Jahren rund 15 Millionen Euro investiert. Mit einer innovativen ÖPP-Projektfinanzierung ist im März 2011 die Bodetal-Therme (20 Millionen Euro Baukosten) eröffnet worden.

#### Timmendorfer Strand: Investitionen in die Zukunft

- Die Gemeinde Timmendorfer Strand/Niendorf nimmt eine Spitzenstellung im Schleswig-Holstein-Tourismus ein. Der ausgeglichene Haushalt 2011 in Höhe von insgesamt 21,7 Millionen Euro wurde noch nach der Kameralistik aufgestellt, die Doppik aber bereits in Ansätzen übernommen.
- Tourismus ist fast ausschließlich ausgegliedert in den eigenbetrieblichen "Kurbetrieb Timmendorfer Strand-Niendorf/Ostsee" (1,2 Millionen Euro Stammkapital; 100 % Eigenbetrieb der Gemeinde) und die "TSNT Timmendorfer Strand Niendorf Tourismus GmbH". Zwischen der Gemeinde und den beiden Gesellschaften findet eine sehr gute, geschickte Zusammenarbeit und Aufgabenteilung mit entsprechender Kostenverrechnung statt.
- Den tourismusbedingten Einnahmen in Höhe von 12,8 Millionen Euro (Gemeindehaushalt: 5,7; Kurbetrieb Timmendorfer Strand-Niendorf: 5,1; TSNT GmbH: 2,0) stehen tourismusbedingte Aufwendungen in Höhe von 15,5 Millionen Euro gegenüber (Gemeindehaushalt: 4,0; Kurbetrieb Timmendorfer Strand-Niendorf: 9,5; TSNT GmbH: 2,0).
- Während der kommunale Haushalt damit sogar positiv abschließt, entsteht der Fehlbetrag insbesondere investitionsbedingt beim Kurbetrieb Timmendorfer Strand/Niendorf (zum Beispiel Strandpromenade und Seebrücke). Überwiegend wurden die Investitionen aus dem laufenden Betrieb heraus finanziert, was in den kommenden Jahren wiederum positiv zu Buche schlagen sollte.
- Mit 154,8 Millionen Euro touristischem Bruttoumsatz und 21,7 Millionen Euro touristisch bedingtem Steueraufkommen wird gleichzeitig das große wirtschaftliche Gewicht des Tourismus – und damit auch die Notwendigkeit der Investitionen im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit – überdeutlich.

### Weiskirchen: Ausgezeichneter Tourismusort und ÖPP im Blick

- Die Gemeinde Weiskirchen als Heilklimatischer Kurort der Premium Class (zweitbester deutschlandweit) und Kneippkurort hat den Tourismusbereich in die "HTG – Hochwald-Touristik GmbH Weiskirchen" (100 % Gemeinde) ausgegliedert.
- Aufgrund einer zehnjährigen Rahmenvereinbarung bis 2018 wurden alle touristischen Aktivitäten der Gemeinde gebündelt und an die HTG deligiert. 2010 wurde die HTG vom Wirtschaftsministerium als beste Tourist-Information des Saarlandes ausgezeichnet.
- Die Gemeindeverwaltung firmiert als "Verwaltungs- und Dienstleistungszentrum". Der doppische Haushaltsplan 2010 ergibt zahlreiche Hinweise auf notwendige Umbuchungen im Zuge der Umstellung von der Kameralistik auf Doppik im Jahre 2009. Der Ergebnishaushalt 2010 weist mit 8,3 Millionen Euro Erträgen und 11,7
  Millionen Euro Aufwendungen einen deutlich negativen Saldo aus.
- Die tourismusbedingten Einnahmen im Haushalt belaufen sich auf rund 0,8 Millionen Euro, die entsprechenden Ausgaben auf 2,1 Millionen Euro. Hinzu kommen Einnahmen in Höhe von 0,1 Millionen Euro und Ausgaben in Höhe von 0,7 Millionen Euro der HTG.
- In einem ÖPP-Modell wird das öffentliche Bäderzentrum "Vitalis" mit privater Reha-Einrichtung und dem Parkhotel Weiskirchen betrieben. Derzeit erfolgen weitere Re-Investitionen im Sinne einer Sanierung.

### Zingst: Ausgeglichene Bilanz mit Investitionsdynamik

- Die Gemeinde Zingst als amtsfreie Gemeinde und Ostseeheilbad ist einer der Top-Tourismusorte in Mecklenburg-Vorpommern.
- Der Tourismusbereich ist in den kommunalen Eigenbetrieb "Zingster Fremdenverkehrsbetrieb" (750.000 Euro Stammkapital), in die "Kur-Tourismus GmbH Zingst" (350.000 Euro Stammkapital, 100 % Gemeinde) und in die "Kur- und Kinderwelt GmbH" (100 % Kur-Tourismus GmbH Zingst) ausgelagert. In den vergangenen zehn Jahren wurden rund 4,3 Millionen Euro in die touristische Infrastruktur investiert. Bis 2015 sind weitere 5,4 Millionen Euro geplant.
- Die tourismusbedingten Einnahmen aus dem Gemeindehaushalt und dem Wirtschaftsplan der Zingster Fremdenverkehrsbetriebe belaufen sich auf rund 3,7 Millionen Euro, die entsprechenden tourismusbedingten Ausgaben auf ebenfalls 3,7 Millionen Euro.

Öffentliche Investitionen in den Tourismus lohnen sich für Kommune, Wirtschaft und Bevölkerung.

Die Rechtsform ist längst nicht mehr entscheidend für eine effiziente Tourismusförderung. Sie gibt lediglich gewisse Handlungsspielräume vor. Zum Beispiel verlagern kommunale GmbHs die Finanzierungsprobleme, lösen sie dadurch aber nicht (Beispiel Weiskirchen). Auch kommunale Eigenbetriebe sind eine geeignete Organisationsform zur Erfüllung kommunaler touristischer Aufgaben (Beispiel St. Peter-Ording). Gleichzeitig erfordern Eigenbetriebe und GmbHs eine größere Wirtschaftlichkeit, da das Gesamtdeckungsprinzip des kommunalen Haushaltes fehlt. Insofern tragen sie indirekt zu einer Professionalisierung des öffentlichen Tourismus bei. Die GmbH ist hinsichtlich Vergütungsfragen und Arbeitszeiten flexibler und günstiger.

Aufgrund der hohen wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus in prädikatisierten Kurorten und ihrer Abhängigkeit von der Branche, ist auch die Frage zu stellen, ob der Tourismus weiterhin "freiwillige Aufgabe" sein sollte, da Auflagen erfüllt und Einrichtungen geschaffen und unterhalten werden müssen.

Die Berechnungen zum Wirtschaftsfaktor Tourismus haben ferner deutlich gemacht, dass eine Vielzahl verschiedener Branchen vom Tourismus profitiert. Gleichzeitig ist die öffentliche Hand, zum Beispiel über die steuerlichen Effekte Nutznießer. Auf kommunaler Ebene bietet dementsprechend nur eine gemeinsame Partnerschaft zwischen öffentlichen und privaten Akteuren optimale Finanzierungs- und Entwicklungschancen.

### 3.3 Hebel zur Sicherung der Finanzierung

### 3.3.1 Erhöhung der Wirtschaftlichkeit

#### Zusammenfassung:

- Viele der regionalen und lokalen Tourismusorganisationen in Schleswig-Holstein haben bereits Maßnahmen zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit ergriffen. Ganz vorne stehen Reduzierung von Betriebs- und Verwaltungskosten und Erhöhung der Eigenmittel.
- Künftige positive wirtschaftliche Effekte werden vor allem durch Verbesserung der externen Organisationsstruktur sowie den Ausbau von Kooperationen angestrebt.
- In einigen regionalen und lokalen Tourismusorganisationen sind die Kosten kaum mehr zu senken. Auf diese Weise lassen sich also keine weiteren Wirtschaftlichkeitseffekte erzielen.

### Bisher: Erhöhung der Wirtschaftlichkeit durch Maßnahmen-Mix

In Schleswig-Holstein geben 47 % der befragten Tourismusorganisationen an, bereits Maßnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit ergriffen zu haben. Dies sind weitaus mehr Organisationen als im Vergleich aller Barometer-Bundesländer (39 %). Bei diesen bereits durchgeführten Maßnahmen sind die Reduzierung des Betriebs- und Verwaltungsaufwandes (35 %) und die Erhöhung der Eigenmittel (30 %) die am häufigsten genutzten Instrumente. Eine Verbesserung des Marketings sowie Kooperationen mit anderen touristischen/nichttouristischen Unternehmen und Organisationen sind weitere Maßnahmenfelder. >> Abb. 61

In anderen Barometer-Bundesländern basierten die Maßnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit bislang vor allem auf Kostensenkungen. Diese aber können letztlich auch zu einer unzureichenden Erfüllung der Aufgaben führen. Weniger Service bedeutet weniger Dienstleistungsqualität, was wiederum eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation nach sich zieht. Kostensenkungen dürfen in den Tourismusorganisationen daher kein substanzgefährdendes Maß erreichen. Um das zu beurteilen, bedarf es einer Bewertung in Abhängigkeit von dem übernommenen Aufgabenspektrum der jeweiligen Organisationen.

Die Akteure in Schleswig-Holstein haben diese Gefahr offenbar erkannt. Zwar dominiert auch hier mit der Senkung von Betriebs- und Verwaltungskosten eine klare Einsparmaßnahme: weniger Kosten durch Angebotsvergleiche, Verringerung der Energiekosten, Einsparungen im Bereich Printmedien etc. Betrachtet man jedoch die weiteren bereits häufig umgesetzten Maßnahmen, lässt sich feststellen, dass die Tourismusorganisationen ihre Wirtschaftlichkeit auch durch neue und kreative Vertriebswege erhöht haben. Die Mittel reichen dabei von einer Steigerung der Provisionseinnahmen/Reiseveranstaltertätigkeit, verstärkter Anzeigenakquise bis hin zu einer verbesserten Abgabenkontrolle.

Die Professionalisierung und der Ausbau von Online-Marketing und Online-Vertrieb steht im Mittelpunkt der Marketingoptimierung. 25 % der Tourismusorganisationen können ihre Finanzierung unter anderem durch derartige Maßnahmen sicherstellen.

Personaleinsparungen spielten in Schleswig-Holstein im Gegensatz zu den meisten anderen Bundesländern bisher eine eher untergeordnete Rolle.

Somit kann festgehalten werden, dass sich die Tourismusorganisationen in Schleswig-Holstein – anders als die Einrichtungen in anderen Barometer-Bundesländern - nicht einseitig auf die Reduzierung der laufenden Kosten

konzentriert haben. Positive wirtschaftliche Effekte wurden in Schleswig-Holstein inzwischen auch durch Generieren neuer zusätzlicher Mittel erreicht.

#### Zukünftig: Neue Einnahmen durch Zusammenschlüsse

Bezüglich zukünftiger Maßnahmen scheinen die Potenziale bei der Erhöhung der Eigenmittel und der Marketingoptimierung weitestgehend ausgeschöpft zu sein: 14 % der Befragten wollen auch in Zukunft auf die Erhöhung der Eigenmittel setzen, 10 % planen eine weitere Verbesserung ihres Marketings. In Relation zu den Organisationen, die diese Maßnahmen bereits ergriffen haben, zeigt sich, dass diesen Maßnahmen künftig bei weitem nicht mehr die wirtschaftlichen Effekte beigemessen werden wie bisher.

Mehr als jede vierte befragte Organisation in Schleswig-Holstein, die weitere Maßnahmen plant, will hingegen ihre Wirtschaftlichkeit durch den Ausbau von Kooperationen beziehungsweise die Verbesserung der externen Organisationsstruktur steigern. >> Abb. 61

Optimierung Reduzierung von Betriebs ganisationsstruk und Verwaltungsaufwand Bereits ergriffen Geplant Ausbau Optimierung Marketing Erhöhung der Reduzierung des Keine weiteren möglich 23 % Einsparmöglichkeiten ausgeschöpft Aufgaben nicht mehr erfüllbar Kosten nicht reduzierbar

Abb. 61: Maßnahmen zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit regionaler und lokaler Tourismusorganisationen in Schleswig-Holstein

Quelle: dwif 2011, Befragung der Tourismusorganisationen auf Regions- und Ortsebene

Die Mittel zur Optimierung der Organisationsstrukturen beschränken sich in vielen Barometer-Bundesländern in erster Linie auf das Outsourcing von Aufgaben an private Anbieter. Ein Zusammenschluss von Organisationen, um die touristischen Aktivitäten zu bündeln, oder die Konzentration des gesamttouristischen regionalen Marketings sind bisher die Ausnahme. In Schleswig-Holstein hingegen soll die Wirtschaftlichkeit der Einrichtungen durch eine touristische Neuausrichtung gesichert werden. Die Tourismusorganisationen planen, positive wirtschaftliche Effekte zukünftig mit Hilfe von Zusammenschlüssen in Lokale Tourismus Organisationen zu erreichen. Diesen Weg gilt es konsequent fortzusetzen.

Eine andere Maßnahme, der in Zukunft weit mehr Bedeutung als bislang beigemessen wird, ist die Reduzierung des Leistungsspektrums. Kam diese Maßnahme bisher für keine Tourismusorganisation in Frage, sehen darin zukünftig immerhin 10 % der Einrichtungen eine geeignete Methode, um ihre Wirtschaftlichkeit zu verbessern.

Insgesamt gaben 49 % der Tourismusorganisationen in Schleswig-Holstein an, weitere Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Wirtschaftlichkeit zu planen. Zum Vergleich: Im Durchschnitt aller Barometer-Bundesländer ist dies bei nur 37 % der Befragten der Fall.

#### **Arbeiten am Limit**

Unabhängig davon, ob sie bereits Maßnahmen ergriffen haben oder planen, gaben 23 % der Befragten an, alle Einsparmöglichkeiten ausgeschöpft zu haben. Die anfallenden Kosten könnten nicht weiter reduziert werden, ohne ihre Aufgaben zu vernachlässigen (alle Barometer-Bundesländer 37 %). Gleichzeitig werden die Aufgaben der Tourismusorganisationen ständig kostenintensiver. Getätigte Einsparungen dienen somit häufig nicht der besseren Wirtschaftlichkeit der Organisation, sondern werden lediglich dazu verwendet, gestiegene Kosten zu decken.

#### Vergleich regionaler und lokaler Tourismusorganisationen

- Im Gegensatz zu lokalen Tourismusorganisationen wurden in den regionalen Einrichtungen bisher deutlich seltener Maßnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit ergriffen. Auch zukünftig sehen lokale Tourismusorganisationen wesentlich häufiger weitere Einsparpotenziale/positive wirtschaftliche Effekte. Dies dürfte unter anderem mit den deutlich geringeren Gesamtbudgets der regionalen Organisationen zusammenhängen (vgl. Kapitel IV, 3.1.1).
- Sowohl bei regionalen als auch bei lokalen Tourismusorganisationen waren die Senkung von Betriebs- und
   Verwaltungsaufwand sowie die Erhöhung der Eigenmittel die am häufigsten genannten Maßnahmen.
- Auf lokaler Ebene spielt die Erhöhung der Eigenmittel eine weitaus größere Rolle. Das liegt unter anderem an der Aufgabenzuständigkeit für die örtliche touristische Infrastruktur. Über diese lassen sich weitere Eigeneinnahmen generieren.
- Die lokalen Tourismusorganisationen erwarten, zukünftig vor allem über Kooperationen und die Verbesserung der externen Organisationsstruktur neue Einnahmen generieren zu können. Regionale Einrichtungen planen vergleichsweise häufig eine weitere Erhöhung der Eigenmittel.
- Regionale Tourismusorganisationen geben deutlich öfter an, keine weiteren Einsparmaßnahmen umsetzen zu können.

#### Eigenmittelstruktur regionaler Tourismusorganisationen: Anzeigen-/Prospekterlöse dominieren

Auf Regionsebene ist der Anteil der erwirtschafteten Eigenmittel mit 22 % am Gesamtbudget deutlich geringer als im Durchschnitt aller neun Barometer-Bundesländer (33 %). In absoluten Zahlen verfügen die regionalen Tourismusorganisationen im Durchschnitt über 93.000 Euro, alle neun Barometer-Bundesländer durchschnittlich über 145.000 Euro. 65 % der aus Eigenmitteln generierten Beträge sind Erlöse aus Prospekten/Anzeigen. Über alle Barometer-Bundesländer hinweg liegt dieser Wert bei nur 32 %. Weitere 14 % werden durch Reiseverkäufe/-vermittlung (12 %) und Merchandising/Souvenirs (2 %) erwirtschaftet. Insgesamt stammen also fast 80 % der Eigenmittel aus dem Bereich Vertrieb mit dem Schwerpunkt Prospekte/Anzeigen. Insofern besteht in anderen Bereichen noch großes Potenzial zur Eigenmittelerhöhung. Vor allem in Bezug auf Mittel aus anderen Vertriebstätigkeiten (Reiseverkäufe/-vermittlung, Merchandising/Souvenir) und aus Vermietung/Verpachtung liegen die regionalen Tourismusorganisationen in Schleswig-Holstein klar unter dem Gesamtniveau. >> Abb. 62

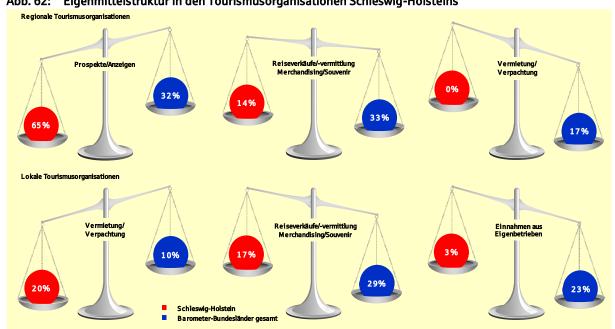


Abb. 62: Eigenmittelstruktur in den Tourismusorganisationen Schleswig-Holsteins

Quelle: dwif 2011, Befragung der Tourismusorganisationen auf Regions- und Ortsebene

Bei ausschließlicher Betrachtung der Regionalverbände zeigt sich ein ähnliches Bild. Auch hier ist der Anteil der erwirtschafteten Eigenmittel am Gesamtbudget deutlich geringer als im Vergleich aller neun Barometer-Bundesländer (22 %/32 %). In absoluten Zahlen erwirtschaften die Regionalverbände in Schleswig-Holstein jedoch mit 162.000 Euro nur geringfügig weniger als die Regionalverbände aller Barometer-Bundesländer (188.000 Euro). Mit 69 % stammt dabei ein noch größerer Anteil der erwirtschafteten Eigeneinnahmen aus Prospekten/Anzeigen. Im Vergleich zu allen Barometer-Bundesländern (24 %) besteht ebenfalls vor allem bei Vertriebsmöglichkeiten (Reiseverkäufe/-vermittlung; Merchandising/Souvenir) noch Potenzial für weitere Einnahmen (Schleswig-Holstein: 6 %).

### Eigenmittelstruktur lokaler Tourismusorganisationen: Potenzial durch Einnahmen aus Eigenbetrieben

Auf Ortsebene kann grundsätzlich festgehalten werden, dass der durchschnittliche Eigenmittelanteil gemessen am Gesamtbudget mit 45 % knapp über dem aller Barometer-Bundesländer (43 %) liegt. Bei Betrachtung der absoluten Werte zeigt sich jedoch, dass die lokalen Betriebe in Schleswig-Holstein mit 691.000 Euro durchschnittlich über fast doppelt so hohe Einnahmen durch Eigenmittel verfügen wie alle Barometer-Bundesländer (382.000 Euro).

Es zeigt sich, dass es bei den Vertriebsaktivitäten insgesamt noch Luft nach oben gibt. Vor allem bei Reisever-käufen/-vermittlungen sowie Merchandising/Souvenirverkäufen ist noch Potenzial zur Eigenmittelerwirtschaftung erkennbar (Schleswig-Holstein: 17 %; Barometer-Bundesländer: 29 %). Auch beim ersten Blick auf die Einnahmen aus Eigenbetrieben (zum Beispiel Eintritte, Erlöse aus Gastronomie, Fahrradverleih) scheint noch nicht alles ausgeschöpft zu sein. Während über alle Barometer-Bundeländer hinweg 23 % der Eigenmittel durch Einnahmen aus angegliederten Betrieben generiert werden, sind es in Schleswig-Holstein nur 3 %. An dieser Stelle muss jedoch darauf verwiesen werden, dass die lokalen Einrichtungen in Schleswig-Holstein 20 % ihrer Eigenmittel aus Vermietung/Verpachtung, unter anderem ihrer Eigenbetriebe, generieren.

Bei den lokalen Tourismusorganisationen, die touristische Einrichtungen/Infrastrukturen betreiben, zeigt sich, dass der Anteil der erwirtschafteten Eigenmittel mit 45 % am Gesamtbudget etwas geringer ist als im Durchschnitt aller neun Barometer-Bundesländer (47 %). In absoluten Zahlen generieren diese lokalen Tourismusorganisationen in Schleswig-Holstein jedoch mit 815.000 Euro deutlich mehr Einnahmen aus Eigenmitteln als der Durchschnitt aller Barometer-Bundesländer (530.000 Euro). Auch hier wird deutlich, dass besonders über Reiseverkäufe/-vermittlung weitere Einnahmen möglich sein sollten. Der Anteil der erwirtschafteten Einnahmen aus Eigenbetrieben liegt auch hier mit 3 % deutlich unter dem Wert aller Barometer-Bundesländer zusammen (27 %). Jedoch wird dieser Wert wiederum durch die Erlöse aus Vermietung/Verpachtung relativiert (Schleswig-Holstein: 21 %; Barometer-Bundesländer: 11 %).

#### 3.3.2 Ausschöpfung vorhandener Finanzierungsinstrumente

#### Zusammenfassung:

- Auf die Finanzierungsinstrumente "Kur- und Fremdenverkehrsabgabe" kann nur ein Teil der Tourismusorte zurückgreifen, da es aufgrund der gesetzlichen Regelungen in Schleswig-Holstein Einschränkungen zur Erhebung gibt. Eine Öffnung für alle Tourismusorte könnte nachhaltig zur Tourismusfinanzierung beitragen.
- Etwa jeder sechste erhebungsberechtigte Tourismusort in Schleswig-Holstein macht von seinem Erhebungsrecht noch keinen Gebrauch. Damit besteht zumindest für einen Teil der Orte ein Potenzial, das in den kommenden Jahren genutzt werden sollte.
- Die durch den Tourismus entstehenden Mehrbelastungen für Orte werden kaum im kommunalen Finanzausgleich von Schleswig-Holstein berücksichtigt. Und bedingt durch den wachsenden Druck auf die kommunalen Haushalte werden die öffentlichen Tourismusmittel tendenziell eher sinken.

Neben den internen Möglichkeiten zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit in Form von Ertragssteigerungen sowie Aufwandsreduzierungen steht zunehmend die Frage im Vordergrund, ob alle vorhandenen Finanzierungsinstrumente ausgeschöpft werden und ob es neue Ansätze für die Tourismusfinanzierung gibt. Die bekannteste Form der Tourismusfinanzierung existiert seit vielen Jahren in Form von Kur- und Fremdenverkehrsabgaben.

#### Klassische Finanzierungsinstrumente: Kur- und Fremdenverkehrsabgabe

Mit der Kurabgabe (vom Gast bezahlt) und der Fremdenverkehrsabgabe (vom profitierenden Leistungsträger bezahlt) stehen den Kommunen in Deutschland beziehungsweise in Schleswig-Holstein prinzipiell zwei zweckgebundene Einnahmequellen zur Verfügung. In der Regel müssen die Mittel aus "Kurabgaben" zur Finanzierung der touristischen Infrastruktur verwendet werden.

Nur ein Teil der Tourismusorte dürfen Kur- und Fremdenverkehrsabgaben erheben.

Die "Fremdenverkehrsabgabe" dient grundsätzlich der Förderung des Tourismus und wird je nach Bundesland zur Finanzierung der Infrastruktur und/oder für Marketingaktivitäten eingesetzt. Der Verwendungszweck und die Erhebungsberechtigung sind in den Kommunalabgabengesetzten der Bundesländer (KAG) geregelt. Details hierzu können einer Übersicht im Anhang 21 entnommen werden. Kritik wird vor allem an folgenden Sachverhalten geübt:

1. In fast allen Bundesländern sind nur die Kur- und Erholungsorte erhebungsberechtigt. Andere Tourismusorte können daher nicht auf diese Form der Tourismusfinanzierung zurückgreifen.

Unklare Formulierungen in den kommunalen Abgabengesetzen führen zu "Definitionsproblemen". In Sachsen dürfen beispielsweise auch "sonstige Fremdenverkehrsgemeinden" eine Fremdenverkehrsabgabe erheben. In Brandenburg, Sachsen-Anhalt und in Thüringen besteht eine Regelung, die besagt, dass auch "Gemeinden, in denen die Zahl der Übernachtungen im Jahr in der Regel das Siebenfache der Einwohnerzahl übersteigt", erhebungsberechtigt sind. Welche Orte als Fremdenverkehrsgemeinden und welche Kriterien für den Begriff "in der Regel" gelten, ist nicht definiert und führt zu einer rechtlichen Grauzone.

In Schleswig-Holstein dürfen laut kommunalem Abgabengesetz § 10 nur Gemeinden, die ganz oder teilweise als Kurort anerkannt sind, Kur- und Fremdenverkehrsabgaben erheben. Daraus folgt, dass alle anderen Gemeinden, selbst wenn diese stark vom Tourismus abhängig sind, nicht erhebungsberechtigt sind. Es gibt also zahlreiche tourismusrelevante Orte, die nicht auf diese Finanzierungsinstrumente zurückgreifen können. Doch wie sieht es bei den erhebungsberechtigten Orten aus? Werden Kur- und Fremdenverkehrsabgaben tatsächlich erhoben und wenn ja, in welchem Umfang? In Befragungen der Wirtschafts-, Innen- und Finanzministerien der Bundesländer konnten nur wenige Informationen ermittelt werden. Lediglich Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und das Saarland machten (teilweise) Angaben.

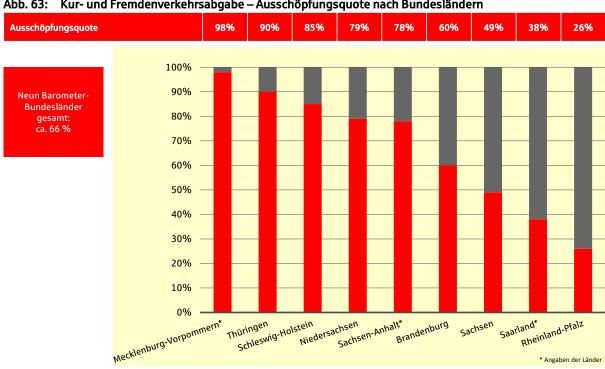


Abb. 63: Kur- und Fremdenverkehrsabgabe – Ausschöpfungsquote nach Bundesländern

Quelle: dwif 2011, Wirtschaftsministerien Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und Saarland

In Mecklenburg-Vorpommern nutzt praktisch jeder berechtigte Ort seine Möglichkeiten. In Sachsen-Anhalt erheben 36 der 46 erhebungsberechtigten Orte eine Kur- oder Fremdenverkehrsabgabe. So konnten im Jahr 2009 rund 2,8 Millionen Euro eingenommen werden. Für Schleswig-Holstein und die weiteren Barometer-Bundesländer wurde auf die Ergebnisse der Ortsbefragung zurückgegriffen. Die Ausschöpfungsquoten<sup>79</sup> der Barometer-Bundesländer zeigen, dass in Schleswig-Holstein 85 % der Orte von ihrem Erhebungsrecht Gebrauch machen. Dies ist zwar im Vergleich zu den anderen Ländern ein relativ guter Wert, bedeutet aber auch, dass jeder sechste

Die Ausschöpfungsquote drückt aus, wie viele der befragten Orte tatsächlich eine Kur- oder Fremdenverkehrsabgabe erheben. Beispiel: In Sachsen-Anhalt dürfen 46 Orte erheben. Aber nur 36 erheben tatsächlich eine Kur- oder Fremdenverkehrsabgabe (Ausschöpfungsquote: 78 %).

Ort noch zusätzliches Einnahmepotenzial durch die Kur- und Fremdenverkehrsabgabe hat. Die durchschnittliche Ausschöpfungsquote liegt in den neun Barometer-Bundesländer bei 66 %. >> Abb. 63

Grundsätzlich bestehen mit der Kur- und der Fremdenverkehrsabgabe bereits Instrumente zur Finanzierung des Tourismus. Eine Lösung könnte darin bestehen, diese Instrumentarien allen "Tourismusorten" zu ermöglichen. Allerdings wäre das nur durch eine Änderung der jeweiligen kommunalen Abgabengesetze in den Bundesländern möglich. Somit wäre jede Gemeinde in der Lage, diese Finanzierungsinstrumente zu nutzen. Auch auf die Möglichkeit der Variation der Kurbeitragssätze und/oder der Hebesätze der Fremdenverkehrsabgabe sei an dieser Stelle hingewiesen. Die Spannweiten zeigen hier erhebliche Unterschiede von Ort zu Ort.

#### Kommunaler Finanzausgleich: Kaum Effekte für die Tourismusfinanzierung

Der kommunale Finanzausgleich sichert in Deutschland den Gemeinden und Gemeindeverbänden die finanzielle Grundlage ihrer Selbstverwaltung. In der Regel findet man spezifische Aussagen zum Fremdenverkehr unter den "Zuweisungen zum Ausgleich besonderen Bedarfs". Häufig handelt es sich um sehr allgemeine Aussagen wie "Ausgleich zur Finanzierung von Investitions-, Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen". Diese können natürlich bei Tourismusgemeinden auch der touristischen Infrastruktur zugute kommen. Eine Detailanalyse der kommunalen Finanzausgleichsgesetze der Bundesländer zeigt, dass unter den Barometer-Bundesländern der Tourismus nur in Rheinland-Pfalz und im Saarland direkt erwähnt wird. In Schleswig-Holstein sind Mittel für touristische Aufgaben nicht explizit erwähnt. Finanzzuweisungen gibt es dort lediglich für den Tourismus tangierende Bereiche (Zuweisungen für Theater und Orchester). >> Anhang 22

#### Bettensteuer in der Kritik

Da etliche touristisch relevante Gemeinden und Städte aufgrund der bestehenden rechtlichen Bestimmungen keine Kur- und Fremdenverkehrsabgabe erheben dürfen, wird zunehmend nach alternativen Lösungen gesucht. Ganz aktuell sind vielerorts Diskussionen über die Einführung einer Bettensteuer im Gange. Auf Basis der Ortsbefragung und weiterer Recherchen ergibt sich derzeit folgendes Bild:

- Laut Online-Befragung gaben 19 % der befragten Orte in den Barometer-Bundesländern an, dass über die Einführung einer Bettensteuer diskutiert wird, in Schleswig-Holstein liegt der Anteil mit rund 20 % etwas darüber
- In Schleswig-Holstein ist die Einführung einer Bettensteuer bisher nur für Lübeck in Planung. Die Bürgerschaft hat die Satzung zur Kulturabgabe beschlossen. Diese wird aber erst dann erhoben, wenn die Klage gegen die Bettensteuer, die in Köln eingereicht wurde, abgewiesen wird. Vorgesehen sind 5 % auf die Logiserlöse der Beherbergungsbetriebe.
- In zahlreichen kleinen, aber auch in einigen größeren Städten der Barometer-Bundesländer werden ebenfalls rechtliche Schritte geprüft, notwendige kommunale Satzungen erarbeitet und Argumente pro und contra Bettensteuer abgewogen. Auf Rügen soll beispielsweise eine flächendeckende Tourismusförderabgabe etabliert werden.
- Ansonsten konzentriert sich die Bettensteuerdiskussion stark auf Nordrhein-Westfalen. Dort wird sie bereits in Köln, Dortmund, Duisburg und Oberhausen erhoben.



Abb. 64: Aktueller Stand zur Bettensteuer-Diskussion in Deutschland
– Stand: 21. Juni 2011 –

Quelle: dwif 2011

Die Hauptkritik an den meisten Initiativen zur Bettensteuer: Sie sei nicht gerecht, weil sie einseitig die Hotellerie belaste und andere Profiteure wie die Gastronomie, den Einzelhandel und die touristisch relevante Freizeit- und Unterhaltungswirtschaft nicht einbeziehe (Erhebungsgerechtigkeit). Hinzu kommt, dass die eingenommenen Mittel nicht zweckgebunden dem Tourismus zugutekommen, sondern in den allgemeinen Haushalt fließen.

Rechtliche Schritte gegen die Bettensteuer sollen Zulässigkeit klären.

Zudem wird die rechtliche Zulässigkeit in Frage gestellt. In fast allen Städten, in denen die Bettensteuer beschlossen ist, werden aktuell rechtliche Schritte seitens der Leistungsträger und/oder von Branchenvertretern geprüft. In Köln, Erfurt und Jena haben Hotelbetreiber bereits Klagen wegen Unzulässigkeit der Bettensteuer eingereicht. Das Hotelgewerbe schaut aktuell auf das Hotelgewerbe in Bingen am Rhein. Dort klagten zwei Hotelbetriebe gegen die Bettensteuer. Das Oberverwaltungsgericht (OVG) in Koblenz hat die Rechtmäßigkeit der Bettensteuer bestätigt. Bei der in Bingen und Trier erhobenen Kulturförderabgabe handelt es sich um keine zweckgebundene Abgabe, sondern um eine örtliche Aufwandssteuer. Damit ist sie vergleichbar mit der Zweitwohnungssteuer oder der Hundesteuer. Sie darf sowohl von Geschäftsreisenden als auch von Urlaubern erhoben werden. Die beiden Hotelbetreiber wollen Revision gegen das Urteil einlegen. Ein für den Städtetag Baden-Württemberg erstelltes Gutachten zur Zulässigkeit der Bettensteuer kommt zumindest für Baden-Württemberg

zu dem Schluss, dass die Bettensteuer unzulässig sei.<sup>80</sup> Es bleibt also weiterhin abzuwarten wie sich die Gerichte in anderen Bundesländern hinsichtlich der Bettensteuer entscheiden.

### 3.3.3 Alternative Möglichkeiten zur Finanzierung

#### Zusammenfassung:

- Alternative Finanzierungsinstrumente scheinen vor allem dann zum Erfolg zu führen, wenn sie auf freiwilliger, kooperativer Basis entstehen, zweckgebundene Verwendung finden und den Beteiligten ein Mitspracherecht einräumen.
- National wie international gibt es mehrere Beispiele zur Tourismusfinanzierung. Unterschiede bestehen bei der Erhebungssystematik, der rechtlichen Grundlage und der Mittelverwendung.

Aus touristischer Sicht scheint aufgrund der noch zu prüfenden rechtlichen Sachlage, der fehlenden Erhebungsgerechtigkeit sowie der fehlenden Zweckbindung keine nachhaltige Tourismusfinanzierung über die Bettensteuer möglich. Daher greifen einige Gemeinden, Städte und touristische Organisationen auf alternative Finanzierungsmöglichkeiten zurück. National wie international gibt es mehrere Beispiele dafür. >> Tab. 22

Tab. 22: Bestehende und geplante Finanzierungsinstrumente in Deutschland und im Ausland

Finanzierungs- instrumente	Wer?	Wofür?	Woher?	Instrument	Weitere Informationen
auf freiwilliger Basis					
Nürnberger Tou- rismusfonds	Stadt Nürnberg und Verkehrs- verein Nürn- berg	Marketing- maßnahmen	50 % Gastge- werbe 50 % Stadt Nürnberg	zeitlich befristete Erhöhung der Mit- gliedsbeiträge des Verkehrsvereins und Zuschüsse der Stadt	Zweckbindung Einnahmen pro Jahr: 500.000€
Hamburger Tourismusfonds	Beherber- gungsbranche Hamburg	Steigerung touristische Attraktivität	Beherber- gungsbetriebe in Hamburg	Mitgliedsbeiträge auf freiwilliger Basis	Zweckbindung in Planung – noch nicht umgesetzt Bei 90 % Beteiligung: ca. 6,0 Mio. €
Tourismusförder- abgabe Rügen	alle Gemeinden auf Rügen	touristische Infrastruktur- maßnahmen	alle vom Tou- rismus profitie- renden Bran- chen	Fremdenverkehrsab- gabe	Zweckbindung Verwaltung durch Zweckverband Einnahmen: keine konkreten Angaben
Freiwillige Marketingumlage Rostock	Beherber- gungsbranche und sonstige tou- ristische Leis- tungsträger	Marke Rostock- Warnemünde als touristische Destination stärken	Beherber- gungsbetriebe in Rostock und Unternehmen in Rostock	freiwillige Marke- tingumlage und zusätzliche Einnah- men durch Werbung und Provision	Zweckbindung Mitbestimmungsrecht der Geldgeber Gestaffelte Marketingumlage: Beherbergung von 200 € bis 8.000 € pro Jahr Leistungsträger: 200 € bis 1.000 € pro Jahr
auf gesetzlicher Basi	is	:	:	:	:
Kulturförder- abgabe Weimar	Stadt Weimar	Kulturaufwen- dungen	Beherber- gungsbetriebe und Kulturein- richtungen mit Eintrittsgeldern	örtliche Aufwands- steuer ohne Zweck- bindung	keine Zweckbindung Einnahmen 2009: 570.000€

<sup>&</sup>lt;sup>80</sup> Graf von Westphalen – Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater 2010

Finanzierungs- instrumente	Wer?	Wofür?	Woher?	Instrument	Weitere Informationen
Tourismusgesetz in Tirol (AUT)	Land Tirol	Förderung des Tourismus in Tirol	alle vom Tou- rismus profitie- renden Bran- chen	gesetzlich geregelte und flächendeckende Aufenthaltsabgabe (Gast) und Fremden- verkehrsabgabe (Leistungsträger)	Zweckbindung Verwaltung durch Land Tirol Einnahmen 2009: 140 Mio. €
Flächendeckende	Kanton Grau-	Förderung des	alle vom Tou-	gesetzlich geregelte	Zweckbindung
Kurabgabe in	bünden	Tourismus in	rismus profitie-	und flächendeckende	in Planung – Umsetzung für
Graubünden (CH)		Graubünden	renden Bran-	Tourismusabgabe	2012 geplant
			chen	(Leistungsträger)	Verwaltung durch Kanton Graubünden Einnahmen: keine konkreten Angaben
Burgenland –	Gemeinde Bad	Finanzierung	Anteil von der	Erhöhung der Kurtaxe	Zweckbindung
Kurtaxe mit Desti-	Sauerbrunn	des Tourismus-	Kurtaxe (Gast)	um 0,20 €	in Planung
nationsteil (AUT)	und Bad Tatz-	landesverban-		Zusätzliche Einnah-	Geplante Einnahmen:
	mannsdorf	des		men fließen an den	140.000 € pro Jahr
				Landesverband	
				Burgenland.	

Quelle: dwif 2011

Die nachfolgenden Beschreibungen ausgewählter Finanzierungsinstrumente veranschaulichen die Bandbreite alternativer Tourismusfinanzierungsmöglichkeiten. Ausführlicher dargestellt werden jeweils zwei Beispiele von Finanzierungsinstrumenten auf freiwilliger wie auf rechtlicher Basis. Für die einzelnen Tourismusorganisationen in Schleswig-Holstein gilt es vor allem zu prüfen, ob und unter welchen Bedingungen derartige Finanzierungen für sie in Frage kommen.

### Praxisbeispiel Nürnberger Tourismusfonds: Freiwillige und zweckgebundene Finanzierung

Eine Alternative zu Zwangsmaßnahmen wie der Bettensteuer könnte das Modell des Nürnberger Tourismusfonds sein, das zeigt, wie man ein stärkeres Einbeziehen der Profiteure und eine Zweckbindung der Mittel gut miteinander kombinieren kann. Die Stadt Nürnberg und der Verkehrsverein Nürnberg haben auf freiwilliger Basis beschlossen, für die Jahre 2010 bis 2012 einen Tourismusfonds einzurichten, in den von beiden Seiten zu gleichen



Teilen dreimal je 500.000 Euro, insgesamt also 1,5 Millionen Euro eingezahlt werden. Mit diesen Mitteln sollen zusätzliche Marketingmaßnahmen mit dem Ziel höherer Übernachtungszahlen realisiert werden. Die praktische Umsetzung der Kapitalerhöhung erfolgte auf pragmatische Weise: Als Grundlage wurde die Beitragsordnung des Verkehrsvereins herangezogen. Dort wurden für einen befristeten Zeitraum die sechsfache Höhe der ursprünglichen Beiträge und der Mittelzufluss in den Tourismusfonds festgeschrieben. Mit der Stadt Nürnberg wurde eine Verdopplung der zusätzlichen Einnahmen vereinbart.

### Zweckbindung und Mitspracherecht der Leistungsträger notwendig

Das Modell des Nürnberger Tourismusfonds beruht vor allem auf einer freiwilligen Beteiligung der vom Tourismus profitierenden Akteure und bietet kurz- wie langfristig die Möglichkeit für Städte und Gemeinden, zusätzliche Finanzierungsquellen zu erschließen. Das Modell des Nürnberger Tourismusfonds kann als gut übertragbar angesehen werden.

So geht aus der Herbstbefragung des Deutschen Industrie- und Handelskammertages 2010 hervor, dass rund 40 % der touristischen Leistungsträger in Schleswig-Holstein bereit sind, über das bisherige Maß hinaus **freiwillige Zahlungen** zu leisten.<sup>81</sup> Dies gilt jedoch nicht uneingeschränkt:

- Über 45 % der Befragten fordern eine touristische Zweckbindung hinsichtlich der Mittelverwendung.
- Rund 51 % fordern den Einbezug aller vom Tourismus profitierenden Wirtschaftszweige.
- Über 55 % möchten bei der Mittelverwendung ein Mitspracherecht haben.

### Praxisbeispiel Rügen: Flächendeckende Tourismusförderabgabe

Auf Rügen geht man davon aus, dass nach Auslaufen der EU-Förderperiode im Jahr 2013 ein wichtiger Bestandteil der Tourismusfinanzierung deutlich gekappt wird. Deshalb gibt es bereits seit 2009 Überlegungen für eine nachhaltige Finanzierungsalternative. Geplant



ist die Einführung einer flächendeckenden Tourismusförderabgabe. Diese soll in Form einer Fremdenverkehrsabgabe eingeführt werden. Auch hier sind die rechtlichen Aspekte noch zu klären. Neben der Klärung der kommunalen Sachverhalte wird aber bereits aktiv mit den Akteuren vor Ort über die Zielsetzung und die weitere Ausgestaltung gesprochen.

Alle profitierenden Branchen sollen beteiligt werden.

Alle Gewerbetreibenden, nicht nur die Hotellerie und Gastronomie, sollen diese Tourismusförderabgabe bezahlen. Im Gespräch ist, dass eine Arbeitsgruppe, bestehend aus verschiedenen Branchenvertretern, über die Mittelverwendung bestimmt. Die Mittel selbst werden einem bestehenden oder noch zu gründenden Zweckverband zugeführt, der diese nach Maßgabe der Prioritätenliste verwaltet. Die Grundidee einer flächendeckenden Tourismusförderabgabe unter Einbeziehung aller touristisch relevanten Profiteure ist ein innovatives und bislang einmaliges Vorhaben. Einschränkungen in der Übertragbarkeit ergeben sich in zweierlei Hinsicht: Die auf Rügen geplante rechtliche Grundlage (Fremdenverkehrsabgabe) trifft nicht auf alle Orte Deutschlands zu. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass auf Rügen über alle Branchen hinweg die Relevanz des Tourismus hoch eingeschätzt wird. Dies dürfte in vielen anderen Teilen Deutschlands nicht der Fall sein.

Die Beispiele aus Deutschland zeigen vor allem Möglichkeiten zur punktuellen Umsetzung von Finanzierungsinstrumenten auf. In den Nachbarländern Österreich und Schweiz erfolgt die Tourismusfinanzierung auf flächendeckender Basis.

### Praxisbeispiel Tirol: Tourismusfinanzierung per Gesetz

In dem stark von Tourismus geprägten Land Tirol begann im Jahr 1997 ein einzigartiger Tourismusreformprozess. Der damals zunehmende internationale Wettbewerb führte zu konstanten Rückgängen bei den Übernachtungen, weshalb beschlossen wur-



de, die zahlreichen kleinen Tourist-Informationen zu leistungsfähigen regionalen Einheiten zu fusionieren. Seitdem sank die Anzahl der Tourismusverbände von 247 auf zuletzt 34. Mittel- bis langfristig werden zehn Destinationsverbände als ausreichend erachtet. Die Finanzierung der 34 Regionalverbände respektive des Tourismus
erfolgt, anders als in Deutschland, nicht auf freiwilliger Basis, sondern ist im Tiroler Tourismusgesetz geregelt.
Sie beruht grundsätzlich auf zwei Säulen:

Im Rahmen der Herbstbefragung des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) wurden Zusatzfragen zum Thema "Organisation und Finanzierung" geschaltet. Hierfür ein besonderer Dank an den DIHK.

- Die Aufenthaltsabgabe, die zwischen 0,55 Euro und 3,00 Euro liegen kann, wird direkt von den Beherbergungsbetrieben eingenommen und an die Tourismusverbände abgeführt. Anders als die Kur- und Fremdenverkehrsabgabe in Deutschland wird diese flächendeckend erhoben und ist verpflichtend.
- Neben der Aufenthaltsabgabe wird von den Unternehmen fast aller Branchen ein von mehreren Faktoren abhängiger Beitrag erhoben. Es wird zwischen drei verschiedenen Ortsklassen (Tourismusintensität) sowie sieben verschiedenen Beitragsgruppen (Profit durch Tourismus) unterschieden. Beispielsweise befinden sich Metallerzeuger in der Beitragsgruppe VII (geringste Beiträge) und der Einzelhandel je nach Standort und Schwerpunkt in einer der Gruppen II bis IV. Erhoben werden die Beiträge von einer zentralen Stelle des Landes Tirol. Der Großteil der Mittel fließt zurück an die Tourismusverbände und ein kleinerer in einen Tourismusförderfonds, der für die Finanzierung der Dachmarke "Tirol Werbung" und für Infrastrukturmaßnahmen geschaffen wurde. >> Abb. 65

Der Vorteil des Finanzierungsmodells in Tirol liegt auf der Hand: Alle Branchen werden an der Tourismusfinanzierung beteiligt, ein kostenloses Trittbrettfahren ist damit nicht möglich. Darüber hinaus besteht ein relativ "krisensicheres Budget". Kritisch aber wird vor allem der Top-Down-Ansatz gesehen, der nur wenig Spielraum für Input von "unten" zulässt. Bezogen auf die Tourismusstrukturen in Deutschland ist eine Übertragbarkeit des Tiroler Modells aufgrund der hohen Interventionen von übergeordneter Stelle nur sehr eingeschränkt möglich.

Aufenthaltsabgabe Person/Übernachtung 37,2 Mio. € Tiroler Touris-Projekte, **Land Tirol** Tourismusverbände Leader, 4 % verbleiben musförderfonds Interreg.. Mio. € Mitglieder Beiträge ca. 2/3 Unternehmen: 71.0 Mio. € Dachmarke steuerbare Umsätze Tirol Werbung 3 Ortsklassen 7 Beitragsgruppen Etat 2006: 108 Mio. € Etat 2009: 140 Mio. € 5-Jahres-Durchschnitt Aufenthaltsabgabe und Beiträge = Etat 37,2 Mio. € + 71,0 Mio. € = ca. 108 Mio. €

Abb. 65: Tourismusfinanzierung in Tirol/Österreich

Quelle: dwif 2011, nach Tiroler Tourismusgesetz 2006, Expertengespräch mit Herrn Dr. Föger, Januar 2011

### Praxisbeispiel Graubünden: Mehr Mitsprache für Gemeinden

Im Schweizer Kanton Graubünden erfolgte in den letzten Jahren ein ähnlicher Prozess wie in Tirol. Bislang oblag die Erhebung der Kurtaxe der kommunalen



Ebene. Dies führte zu einer unübersichtlichen Fülle von über hundert verschiedenen Gesetzen alleine in Graubünden. Im Rahmen des 2005 eingeläuteten Reformprozesses soll eine flächendeckende Regelung zur Vereinheitlichung der Tourismusabgabe führen. Gleichzeitig sollen die zahlreichen kleinen Organisationen zu schlagkräftigen Destinationsmanagementorganisationen fusioniert werden. Ähnlich dem Tiroler Modell müssen sich alle Branchen an der Tourismusfinanzierung beteiligen. Zur Gewährleistung der Erhebungsgerechtigkeit wurden 26 Branchen und neun Abgabenklassen im Zusammenhang mit der Ermittlung der Beitragssätze gebildet. Alle

Beteiligten zahlen eine Grundpauschale und einen variablen Anteil als Tourismusabgabe. Der Vollzug erfolgt über eine zentrale Stelle des Kantons, die wiederum die Mittel an die Gemeinden und Tourismusverbände weiterleitet. Ein wesentlicher Unterschied zum Tiroler Modell ist der Abstimmungsprozess über die touristische Aufgabenteilung und Zweckverwendung der Mittel mit den Gemeinden. Aufgrund des stärkeren Mitspracherechts auf kommunaler Ebene liegt eine Übertragbarkeit auf Deutschland näher als im Praxisbeispiel Tirol. Grundvoraussetzung ist jedoch in jedem Fall ein klares politisches Bekenntnis des jeweiligen Bundeslandes zum Tourismus.

Insgesamt zeigt sich, dass eine Änderung der gesetzlichen Grundlagen zur Tourismusfinanzierung in Deutschland, also auch in Schleswig-Holstein zielführend wäre. Die Erhebung der Fremdenverkehrsabgabe sollte zukünftig für alle tourismusrelevanten Gemeinden und Städte möglich sein, damit diese je nach Mehrbelastungen durch den Tourismus auf dieses Finanzierungsinstrument zurückgreifen können. Bei den alternativen Finanzierungsinstrumenten sind vor allem freiwillige Lösungen, die auf kooperativer Basis beruhen, zu bevorzugen. Wichtigste Anreizmittel zur Erhöhung der Kooperationsbereitschaft sind ein Mitspracherecht für die Beteiligten und der gezielte Einsatz der Mittel (Zweckbindung).

#### 3.3.4 Fördermittel erschließen

#### Zusammenfassung:

- EU-Strukturfonds kommen vor allem den wirtschaftlich schwächsten Regionen der Gemeinschaft zugute. Der Tourismus wird eher implizit gefördert und profitiert von Programmen in unterschiedlichen Bereichen.
- Insbesondere Investitionen in Ostdeutschland und die Infrastrukturentwicklung werden zu einem vergleichsweise hohen Anteil über Fördermittel finanziert.
- Mit Beginn der neuen EU-Förderperiode ab 2014 wird sich die touristische Förderlandschaft vor allem in Ostdeutschland deutlich verändern. Länder und Regionen müssen daher rechtzeitig entsprechende Strategien entwickeln und sich darauf einstellen, um weiterhin Fördermittel für die touristische Entwicklung nutzen zu können.

Für zahlreiche Regionen bilden Fördermittel aus EU-, Bund- oder Länderprogrammen einen wichtigen Bestandteil ihres Budgets. Der gezielte Einsatz dieser Finanzierungsinstrumente trägt dazu bei, die touristische Entwicklung des Tourismus gerade in strukturschwachen Regionen zu stärken und zu lenken. Ohne öffentliche Unterstützung könnten die Schaffung touristischer Infrastruktur und Anreize für gewerbliche Investitionen oft nicht realisiert werden.

### Europäische Union: Schwerpunkt wirtschaftlich schwächste Regionen

Rund ein Drittel ihrer Haushaltsmittel (347,4 Milliarden Euro<sup>82</sup>) stellt die EU für die Struktur- oder Kohäsionspolitik zur Verfügung. Insbesondere in den unterentwickelten und wirtschaftlich schwächsten Regionen sollen Wachstum und Beschäftigung gefördert werden, um regionale Disparitäten zu verringern und damit den ökonomischen und sozialen Zusammenhalt innerhalb der Gemeinschaft zu festigen. Die Strukturpolitik der EU verfolgt derzeit drei konkrete Ziele, für die unterschiedliche Budgetanteile bereitgestellt werden:

Der deutliche Schwerpunkt liegt mit 81,5 % des Budgets auf dem Ziel "Konvergenz", das sich an die Entwicklung und Strukturanpassung in Regionen mit Entwicklungsrückstand richtet. In Deutschland sind in diesem Zusammenhang alle ostdeutschen Bundesländer und die Region Lüneburg in Niedersachsen förderfähig.

Angabe in jeweiligen Preisen, entspricht 308 Milliarden Euro in Preisen von 2004.

– Die restlichen Mittel werden für die Ziele "Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung" sowie "Europäische territoriale Zusammenarbeit" aufgewendet. Für die Aufteilung der Mittel auf die Mitgliedstaaten berücksichtigt die Kommission die Kriterien "förderfähige Bevölkerungszahl", "nationaler und regionaler Wohlstand" sowie die "Arbeitslosenquote". Die indikative Zuweisung an Deutschland beträgt für die aktuelle Förderperiode 26,3 Milliarden Euro. >> Abb. 66

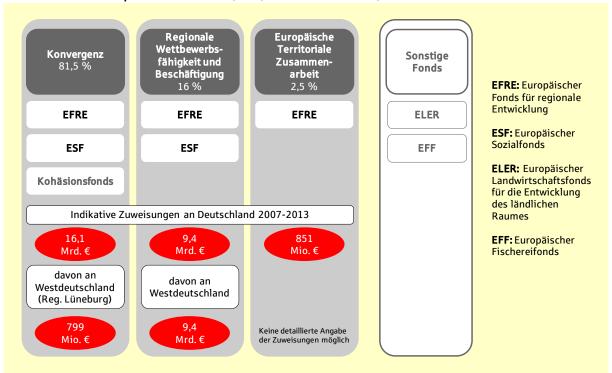


Abb. 66: EU-Strukturpolitik 2007 – 2013 (Ziele, Fonds und Volumina)

Quelle: dwif 2011, dargestellt nach BMWi sowie Europäische Kommission83

Die Kohäsionspolitik der Europäischen Union wird maßgeblich aus den Strukturfonds EFRE und ESF finanziert.<sup>84</sup> Daneben können auch der Landwirtschaftsfonds ELER sowie der Fischereifonds EFF für touristische Förderungen relevant sein. Diese Instrumente stellen jedoch keine Strukturfonds im engeren Sinne dar.

Mehr als 75 % der Mittel werden nicht zentral in Brüssel, sondern von nationalen und regionalen Stellen verwaltet. Zur Umsetzung der Gesamtstrategie für die Strukturförderung in Übereinstimmung mit den Zielen und Prioritäten der EU wurden in Deutschland 36 Operationelle Programme (OP) entwickelt. Der Themenschwerpunkt für EFRE-Förderungen liegt hier mit 46,9 % eindeutig im Bereich Forschung und technologische Entwicklung, Innovation und Unternehmertum. An zweiter Stelle folgt das Thema Verkehr mit 19,6 %. Nur 2,2 % der Mittel, rund 354 Millionen Euro, sind ausdrücklich dem Fremdenverkehr gewidmet. Allerdings profitiert der Tourismus auch von anderen Schwerpunkten wie Kultur, Verkehr und der Wiederbelebung städtischer und ländlicher Gebiete. Die Themen der Operationellen Programme für den ESF sind weniger breit gefächert. Bereiche wie die Verbesserung des Humankapitals und der verbesserte Zugang zu Beschäftigung und Nachhaltigkeit beziehen sich

<sup>83</sup> www.bmwi.de und www.ec.europa.eu

Für Konvergenzregionen in Ländern mit einem Wohlstandsniveau unter 90 % des EU-Durchschnitts, also nicht für Deutschland, existiert zusätzlich der Kohäsionsfonds.

Für jedes Bundesland sowie zusätzlich für die Region Lüneburg werden jeweils ein EFRE- und ein ESF-OP festgelegt. Zudem werden mit EFRE Verkehr und ESF Humanressourcen zwei Bundesprogramme aufgelegt.

nicht auf einzelne Branchen. Touristische Vorhaben können demnach auch unter anderen thematischen Überschriften gefördert werden, solange sie der im OP festgelegten Förderstrategie entsprechen.

#### GRW: Infrastruktur und gewerbliche Wirtschaft

Touristische Förderung wird in Deutschland auch betrieben im Rahmen der Regionalpolitik, die maßgeblich mittels der Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" (GRW) umgesetzt wird. Diese ist für strukturschwache Regionen gedacht und soll sowohl für Ausgleich als auch für Wachstum sorgen, um eine ausgewogene regionale Entwicklung des gesamten Landes zu gewährleisten. Je nach Bedarf können die verfügbaren Fördermittel von den Ländern gezielt auf ausgewählte Branchen oder Gebiete fokussiert werden. Zur Kofinanzierung der GRW-Förderung werden häufig auch EFRE-Mittel eingesetzt.

In den Barometer-Bundesländern wurden in den Jahren 2000 bis 2010 Investitionen in Höhe von rund 85,6 Milliarden Euro mit rund 20 Milliarden Euro GRW-Mitteln gefördert. Von diesen Summen entfallen rund 4,9 beziehungsweise 2 Milliarden Euro ausdrücklich auf den Tourismus. Die vergleichende Darstellung verdeutlicht die Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Bundesländern: Nicht nur bei der Anzahl der Fälle, Investitionsvolumina und Höhe der bewilligten Mittel in absoluten Werten, sondern auch bei den prozentualen Anteilen der bewilligten Mittel am Investitionsvolumen weisen ostdeutsche Bundesländer die höchsten Werte auf. In Schleswig-Holstein wurde von 2000 bis 2010 im Rahmen der touristischen GRW-Förderung ein Investitionsvolumen von insgesamt rund 474 Millionen Euro zu 60 % von Bund, Ländern und der EU gefördert. >> Tab. 23

Tab. 23: Touristische GRW-Förderung in den Barometer-Bundesländern – 2000 bis 2010 –

Dumdeelen d	Fälle Investitions-		Ве	willigte Mitte (Mio. €)	1	Anteil der bewilligten Mittel am Investitionsvolumen (%)			
Bundesland	(An- volumen zahl) (Mio. €)	volumen	GRW+	davon		GRW+	davo	davon	
		(MIO. €)	EFRE	GRW	<i>EFRE</i>	EFRE	GRW	<i>EFRE</i>	
Brandenburg	683	807,41	358,25	279,7	78,55	44	34	10	
Mecklenburg- Vorpommern	987	1881,39	735,38	491,55	243,83	39	26	13	
Niedersachsen	203	510,74	144,07	84,51	59,56	28	16	12	
Rheinland-Pfalz <sup>86</sup>	22	26,55	3,25	2,31	0,94	12	9	3	
Saarland <sup>87</sup>	0	0	0	-	-	-	-	-	
Sachsen	677	536,22	301,41	267,5	33,91	56	50	6	
Sachsen-Anhalt	506	457,24	273,88	174,16	99,72	60	38	22	
Schleswig-Holstein	168	473,85	118,55	82,81	35,74	25	18	7	
Thüringen	208	202,51	110,16	100,15	10,01	54	49	5	

Quelle: BAFA, Auswertung dwif (Stand: 9. Februar 2011)

Die GRW-Förderung besteht aus den beiden Förderbereichen Investitionsvorhaben der gewerblichen Wirtschaft und wirtschaftsnahe Infrastruktur. Eine differenzierte Aufstellung der Daten macht auffällige Unterschiede der jeweiligen Fördermittelanteile deutlich: Während die gewerbliche Wirtschaft in der Branche mit maximal 44 % des Investitionsvolumens gefördert wurde, verzeichnet die touristische Infrastruktur im Vergleich dazu eine sehr viel höhere Unterstützung von bis zu 81 %. Im Zeitverlauf unterliegen Investitionsvolumen, Fördermittel und

In Rheinland-Pfalz werden GRW- und EFRE-Mittel ausschließlich für einzelbetriebliche Zuschussförderung (gewerbliche Wirtschaft) verwendet. Touristische Infrastruktur wird hier nicht aus GRW-Mitteln, sondern anderen Quellen gefördert, so dass ein direkter Bundesländer-Vergleich nicht möglich ist.

<sup>87</sup> Im Saarland werden für die Tourismusförderung keine GRW-Mittel eingesetzt. Hier sind Landes- und EU-Gelder die wichtigsten Finanzierungsinstrumente.

EFRE-Anteile in den einzelnen Barometer-Bundesländern zwar teilweise erheblichen Schwankungen, nehmen aber tendenziell ab. >> Anhang 23, Anhang 24

Von den derzeit verfügbaren und touristisch relevanten Förderprogrammen in Deutschland<sup>88</sup> richtet sich nur rund ein Fünftel explizit an die Tourismusbranche, während viele weitere Angebote eher allgemeiner Natur sind und verschiedenen Wirtschaftszweigen zugutekommen können. Diese Programme fördern

- zu mehr als einem Viertel Unternehmen und jeweils zu rund einem Fünftel öffentliche Einrichtungen, Kommunen sowie Verbände und Vereinigungen<sup>89</sup>,
- in erster Linie Infrastrukturmaßnahmen und
- überwiegend mit Zuschüssen, während andere Förderarten kaum bedeutsam sind.

Kommunen sind oft finanziell nicht in der Lage, Infrastrukturprojekte ohne Förderungen umzusetzen. Die mit Fördermitteln entwickelte Basisinfrastruktur schafft hingegen häufig Anreize für gewerbliche Folgeinvestitionen. Auch auf regionaler Ebene sind die Organisationen teilweise in hohem Maße auf die Erschließung von Fördermitteln angewiesen, um die touristische Entwicklung ihrer Destination unterstützen zu können.

#### Ausblick: EU-Strukturfonds ab 2014

Die Zukunft der touristischen Fördermittel insgesamt hängt stark von der EU-Strukturpolitik ab 2014 ab, die mit dem Beginn der neuen Förderperiode an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden soll. Aktuell werden diverse Gestaltungsmöglichkeiten diskutiert<sup>90</sup>, von denen folgende Ansätze für die deutsche Tourismusbranche vermutlich von besonderer Relevanz sein werden:

- Die klare Unterscheidung zwischen weniger und stärker entwickelten Regionen und die damit verbundene Konzentration auf die bedürftigsten Regionen kann sich unter Berücksichtigung der neuen Mitgliedstaaten deutlich auf die Förderfähigkeit der bisherigen Konvergenzregionen (Ostdeutschland und Region Lüneburg) auswirken. Die Einrichtung einer Zwischenkategorie soll den Übergang zwischen den Förderungsstufen erleichtern.
- 2. Die Ausrichtung auf "Wissen und Innovation" sowie "Nachhaltigkeit" und die Konzentration auf wenige abgestimmte Prioritäten entlang der Strategie Europa 2020 können die touristische Förderlandschaft stark verändern. Förderfähige Vorhaben müssen ihre strategische Ausrichtung entsprechend anpassen, um in Einklang mit diesen Schwerpunkten zu stehen.
- 3. Die Position der Städte und Regionen mit spezifischen geografischen oder demografischen Entwicklungsproblemen soll gestärkt werden.
- 4. Zukünftig sollen neue Finanzinstrumente wie die Kombination von Zuschüssen und Darlehen intensiver genutzt werden. Vor dem Hintergrund perspektivisch stabiler bis sinkender Budgets und teilweise sehr geringer Anteile eigenerwirtschafteter Mittel können bei den Förderberechtigten in diesem Zusammenhang auch vermehrt Probleme hinsichtlich erforderlicher Kofinanzierung entstehen (vgl. Kapitel IV, 3.1.1).

Der weitere Gestaltungsprozess muss von den Ländern und Regionen aufmerksam beobachtet werden. Kürzungen bei Fördermitteln im Tourismus würden sich negativ auf die Schaffung von Infrastruktur auswirken. Darum gilt es, rechtzeitig entsprechende Anpassungsstrategien zu entwickeln, um sich die Förderung touristischer

<sup>88</sup> Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Auswertung dwif (Stand: Dezember 2010)

<sup>&</sup>lt;sup>89</sup> Viele Programme richten sich an mehrere Förderempfänger.

Die Europäische Kommission hat aus dem Fünften Bericht über den wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Zusammenhalt Schlussfolgerungen und Vorschläge abgeleitet, die die Zukunft der Kohäsionspolitik bestimmen werden und Hinweise auf die mögliche Gestaltung der folgenden Förderperiode geben. Vorschläge für den neuen mehrjährigen Finanzrahmen werden für Juni 2011 erwartet.

Vorhaben unter veränderten Voraussetzungen und Schwerpunkten auch nach 2013 zu sichern. Änderungen in der EU-Strukturpolitik werden sich insbesondere auf ostdeutsche Bundesländer auswirken, da diese bisher als Konvergenzregionen stark gefördert werden und die touristische Förderung mit EFRE-Geldern relativ hoch kofinanziert wird.

### Rechtzeitige Anpassung an neue Rahmenbedingungen

Anlass für Optimismus kann sein, dass die Europäische Union den Tourismus kürzlich als bedeutenden Wirtschaftszweig und Kernelement für das europäische Wachstum anerkannt hat: Dieser fördere neben wirtschaftlichen Effekten auch die innereuropäische Verständigung. In der EU-Strategie 2020 wird festgehalten, dass Europa seine Position als weltweit wichtigste Destination halten soll. Zudem wurden der EU durch den Vertrag von Lissabon ausdrücklich Zuständigkeiten für den Tourismus übertragen. Dieses verstärkte Engagement der EU für den Tourismus könnte sich daher auch positiv auf die Förderlandschaft auswirken. Fraglich ist jedoch, inwiefern vergleichsweise gut entwickelte Regionen davon profitieren und ob mit eng definierten europäischen Vorgaben den individuellen Erfordernissen vor Ort entsprochen werden kann.

### 4 Zusammenfassung

Das diesjährige Thema der Sparkassen-Tourismusbarometer ist topaktuell und von hoher Dringlichkeit in der Branche. Nach Jahren intensiver, keineswegs abgeschlossener Bemühungen um eine nachfragegerechte Infrastruktur und ein professionelles Marketing rücken nun zunehmend Fragen der Leistungsfähigkeit der Tourismusorganisationen in den Mittelpunkt.

Die Auseinandersetzung über zukunftsfähige Organisationsstrukturen und ihre Finanzierung ist zwar in allen Bundesländern mehr oder weniger im Gange, doch die enger werdenden Spielräume der öffentlichen Hand führen dazu, dass die weitere Finanzierung der "freiwilligen Aufgabe Tourismus" nun verstärkt auf den Prüfstand kommt.

Insofern war es die vorrangige Aufgabe der Analysen, Daten und Fakten zusammenzutragen, um damit fundiertes und vergleichbares Wissen über die derzeitige Situation in den einzelnen Ländern zur Verfügung stellen zu können.

Wenngleich das Thema eine große Dynamik besitzt, wie die Diskussion über die sogenannte Bettensteuer zeigt, lassen sich aus den Recherchen fünfzehn zentrale Schlussfolgerungen ableiten:

- Für viele Regionen und Orte in Schleswig-Holstein ist der Tourismus ein maßgeblicher Wirtschaftsfaktor.
   Zwei detaillierten Fallstudien (St. Peter-Ording und Timmendorfer Strand) weisen nach, dass er nicht nur in
   erheblichem Maße Umsätze, Einkommen und Beschäftigung in vielen Branchen produziert, sondern sich
   auch in hohen Steuereinnahmen für das Land und die Kommunen in Schleswig-Holstein niederschlägt und
   somit positiv im Sinne der Nutzen-Aufwandsbilanz wirkt.
- 2. Der Tourismus benötigt wettbewerbsfähige Organisationen von der Landes- bis zur Ortsebene. Dies schließt auch die noch zielstrebigere Umsetzung des LTO-Prozesses in Schleswig-Holstein ein. Dazu muss die Steuerung dieses Prozesses optimiert und die Kommunikation verbessert werden, um insgesamt die Transparenz zu erhöhen. Dies führt zwangsläufig zu höheren Prozesskosten (Personal), so dass die Verantwortlichkeiten klar zugewiesen werden müssen.
- 3. Die Frage nach der "Existenzberechtigung" von einzelnen Tourismusorganisationen ist nicht zielführend; vielmehr kommt es vor allem darauf an, dass die Aufgabenteilung zwischen und auf den einzelnen Ebenen verbindlich geklärt und eine Organisation wettbewerbsfähig ist.
- 4. Erfolgreiche Destinationen und Tourismusorte müssen über eine entsprechende Ausstattung und Managementqualitäten verfügen, um am Markt wahrgenommen zu werden und erfolgreich handeln zu können. Die Wettbewerbsfähigkeit sollte daher auf zwei Fundamenten ruhen: der Marktstärke der Destination/des Ortes und der Managementstärke der vermarktenden Organisation.
- 5. Es gibt eine Vielzahl möglicher Kriterien zur Messung der Wettbewerbsfähigkeit, die vor der Anwendung jedoch kritisch zu prüfen sind. Auf der Ebene der regionalen Tourismusorganisationen schlägt der Jahresbericht zweckmäßige Prüfkriterien für beide Bereiche vor, die im Rahmen eines Selbsttests angewendet werden können
- 6. Die sogenannten Gebietsgemeinschaften sowie alle teilräumlichen Vermarktungsorganisationen in Schleswig-Holstein müssen ebenfalls auf den Prüfstand im Hinblick auf die Destinationskriterien.
- 7. Für die Ortsebene hat man in Schleswig-Holstein und Rheinland-Pfalz Kriterien entwickelt, um die Anzahl zugunsten weniger, größerer und leistungsfähiger Organisationen zu reduzieren. Diese Kriterien sollten von jedem Ort zur Prüfung seiner Wettbewerbsfähigkeit herangezogen werden.

- 8. Ziel muss es sein, vorhandene Doppel- oder sogar Mehrfachzuständigkeiten abzubauen und die Strukturen im Interesse von Kundenorientierung, Professionalität und Effektivität zu optimieren. Es geht also auch um die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Organisationen. Die Analyse hat gezeigt, dass in Schleswig-Holstein insbesondere in den Bereichen Vertrieb, Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung sowie aus dem Eigenbetrieb noch Potenzial besteht.
- 9. Die finanzielle und personelle Ausstattung der Organisationen auf der Regions- und Ortsebene in Schleswig-Holstein ist in erster Linie abhängig von den zu erfüllenden Aufgaben und variiert stark. Zu viele Organisationen verfügen nicht über die erforderlichen Ressourcen zur Bewältigung der immer anspruchsvoller werdenden Aufgaben.
- 10. Bestehende Finanzierungsquellen wie Kurtaxe und Fremdenverkehrsabgabe sollten ausgeschöpft werden, wobei selbstverständlich die rechtlichen Rahmenbedingungen einzuhalten sind.
- 11. Mit Beginn der neuen EU-Förderperiode ab 2014 müssen sich die touristischen Akteure im nördlichsten Bundesland rechtzeitig auf gravierende Veränderungen einstellen.
- 12. Tourismus ist und bleibt die gemeinsame Aufgabe einer gut funktionierenden, öffentlich-privaten Kooperation im Interesse nachhaltiger Zukunftssicherung.
- 13. Entscheidende Fortschritte sind nur über Reformen der Organisations- und Finanzierungsstrukturen zu erreichen.
- 14. Die enger werdenden Finanzierungsspielräume erfordern ein klares Bekenntnis der öffentlichen Hand zur vermeintlich freiwilligen Aufgabe Tourismus. Das bedeutet in Schleswig-Holstein die Beibehaltung der substanziellen Unterstützung der Infrastruktur sowie Mitfinanzierung der touristischen Aufgaben im Sinne von Standortwerbung und Wirtschaftsförderung.
- 15. Die Profiteure des Tourismus sollten stärker und kreativ in dessen Finanzierung und Ausgestaltung eingebunden werden, und zwar nach dem Prinzip: Freiwilligkeit vor Zwang sowie Mitbestimmung bei der Mittelverwendung.

# **Anhang**

Anhang 1: Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben ≥ 9 Betten und auf Campingplätzen 2010

	Beherbergungsbetriebe ≥ 9 Betten				Campingplätze			Beherbergungsbetriebe ≥ 9 Betten und Campingplätze		
	Anzahl (Mio.)	Rang	Verände- rung ggü. Vorjahr (%)	Anzahl (Tsd.)	Rang	Verände- rung ggü. Vorjahr (%)	Anzahl (Mio.)	Rang	Verände- rung ggü. Vorjahr (%)	
Deutschland	355,9		3,6	24.415		-2,6	380,3		3,2	
Baden-Württemberg	40,5	3	3,0	3.066	5	-2,8	43,5	2	2,6	
Bayern	74,0	1	4,3	3.909	2	-8,8	77,9	1	3,6	
Berlin	20,7	8	10,4	89	14	-27,6	20,8	8	10,2	
Brandenburg	9,9	11	5,7	803	9	-10,2	10,7	11	4,3	
Bremen	1,8	16	11,0	53	16	-2,6	1,8	16	10,6	
Hamburg	8,9	13	9,3	75	15	-1,0	9,0	13	9,2	
Hessen	27,1	5	4,7	1.049	8	-0,2	28,2	5	4,5	
Mecklenburg-Vorpommern	23,7	6	-2,6	3.939	1	-2,7	27,7	6	-2,6	
Niedersachsen	34,8	4	2,5	3.700	3	1,2	38,5	4	2,4	
Nordrhein-Westfalen	40,9	2	4,8	1.256	7	2,2	42,1	3	4,7	
Rheinland-Pfalz	18,5	9	1,8	2.081	6	5,4	20,6	9	2,1	
Saarland	2,1	15	4,7	126	13	13,2	2,2	15	5,2	
Sachsen	16,3	10	3,4	459	10	-5,8	16,8	10	3,1	
Sachsen-Anhalt	6,6	14	2,2	272	12	-8,8	6,9	14	1,7	
Schleswig-Holstein	21,4	7	0,7	3.098	4	0,4	24,5	7	0,6	
Thüringen	9,0	12	0,7	440	11	-18,2	9,4	12	-0,4	

Quelle: dwif 2011, Daten Statistisches Bundesamt

Anhang 2: Kapazitäten und deren Auslastung 2009 und 2010 (einschließlich Campingplätze)

	Geöffnete Betriebe		Angeb Schlafgeleg (Tse	genheiten	Auslas angeboter gelegen (%	e Schlaf- heiten	Auslastung angebotene Betten der Hotellerie (%)	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Deutschland	54.924	55.312	3.458,4	3.518,9	32,2	32,7	35,7	37,1
Baden-Württemberg	7.027	7.058	390,5	393,0	32,6	33,3	34,5	35,9
Bayern	13.761	13.647	702,1	711,3	30,9	31,8	34,6	36,5
Berlin	721	750	108,1	114,8	48,8	50,1	49,9	51,0
Brandenburg	1.605	1630	122,3	124,0	27,4	28,1	32,0	33,5
Bremen	102	113	11,3	12,4	40,0	40,6	40,2	40,5
Hamburg	307	317	43,1	46,7	53,2	53,3	-	-
Hessen	3.587	3648	244,8	247,7	32,7	33,6	-	-
Mecklenburg-Vorpommern	2.937	3064	278,2	282,9	32,5	31,4	43,9	41,7
Niedersachsen	6.064	6.100	380,2	388,6	29,9	30,1	32,9	33,9
Nordrhein-Westfalen	5.334	5.416	342,5	352,4	33,1	33,8	-	-
Rheinland-Pfalz	3.830	3.888	232,2	238,4	26,1	26,4	28,2	29,2
Saarland	276	268	20,8	20,2	30,0	31,5	29,7	32,6
Sachsen	2.211	2.248	144,3	146,6	33,8	34,6	35,4	36,6
Sachsen-Anhalt	1.151	1.162	73,7	74,0	27,2	27,7	29,6	30,5
Schleswig-Holstein	4.566	4.570	257,2	258,9	32,5	32,2	43,9	44,0
Thüringen	1.428	1.433	107,4	107,8	33,2	32,9	33,7	34,2

Quelle: dwif 2011, Daten Statistisches Bundesamt

Anhang 3: Nachfrage in Beherbergungsbetrieben ≥ 9 Betten und auf Campingplätzen nach Reisegebieten 2010

	Ankünfte	Übernach- tungen	Aufent- halts- dauer (Tage)	ÜN Ver- änderung 2010/ 2009 (%)	Über- nachtun- gen Aus- länder	Verände- rung 2010/2009 (%)	Auslän- der- anteil (%)	
Schleswig-Holstein Schleswig-Holstein								
Nordsee	1.463.428	8761.700	6,0	0,3	131.539	8,3	1,5	
Ostsee	2.773.270	10.792.374	3,9	0,9	818.384	12,1	7,6	
Holsteinische Schweiz	190.957	878.591	4,6	-1,5	33.320	5,1	3,8	
Übriges Binnenland	1.547.909	4.037.657	2,6	1,1	423.996	7,7	10,5	
Mecklenburg-Vorpommern								
Mecklenburgische Ostseeküste	1.799.610	7.042.328	3,9	-1,9	238.892	12,1	3,4	
Rügen/Hiddensee	1.202.226	6.120.800	5,1	-1,6	211.456	4,7	3,5	
Vorpommern	1.880.763	8.737.199	4,6	-2,4	163.483	13,2	1,9	
Niedersachsen								
Nordseeküste/Bremerhaven	1.676.845	7.502.774	4,5	0,2	177.978	-0,9	2,4	
Ostfriesische Inseln	798.788	5.217.868	6,5	0,0	25.531	-8,7	0,5	

Quelle: Statistische Landesämter

Anhang 4: Kapazitäten und deren Auslastung 2009 und 2010 (einschließlich Campingplätze)

Annuity 4. Republication and determinational 2005 and 2010 (embermels) and mapping places											
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegen- heiten		Betriebsgröße (Schlafgelegen- heiten pro Betrieb)		Auslastung Betten bzw. Schlafgelegen- heiten (%)				
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010			
Schleswig-Holstein*											
Nordsee	1.951	1.928	81.446	81.758	41,7	42,4	38,3	41,8			
Ostsee	1.619	1.626	121.828	122.355	75,2	75,2	36,5	40,4			
Holsteinische Schweiz	159	154	10.938	10.755	68,8	69,8	37,8	43,0			
Übriges Binnenland	837	862	42.895	44.107	51,2	51,2	34,6	38,4			
Mecklenburg-Vorpommern											
Mecklenburgische Ostseeküste	576	613	63.436	64.907	110,1	105,9	34,9	33,5			
Rügen/Hiddensee	680	703	58.451	59.218	86,0	84,2	33,9	33,7			
Vorpommern	929	943	87.400	88.109	94,1	93,4	32,4	31,7			
Niedersachsen											
Nordseeküste/Bremerhaven	1.081	1.075	78.619	80.725	72,7	75,1	-	=			
Ostfriesische Inseln	977	970	39.635	39.659	40,6	40,9	41,4	41,9			

<sup>\*</sup> Auslastungswerte ohne Campingplätze

Quelle: Statistische Landesämter

Anhang 5: Kapazitäten der Hotellerie und Sonstigen Beherbergungsbetriebe nach Reisegebieten 2009 und 2010

		<i>(</i> 1	latala Wata	Hoteller		-4L =6-)		
	Geöffnete Betriebe		Angeb	otels, Hotels garnis, Per Angebotene Betten		sgröße o Betrieb)	Auslastung der Betten (%)	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Schleswig-Holstein	1.318	1.300	56.280	57.511	42,9	44,2	43,9	44,0
Nordsee	373	367	14.340	14.843	38,4	40,4	48,7	52,6
Ostsee	429	422	21.973	22.690	51,2	53,8	42,0	46,2
Holsteinische Schweiz	65	63	2.322	2.267	35,7	36,0	28,7	33,3
Übriges Binnenland	451	448	17.645	17.711	39,1	39,5	32,2	35,9
Mecklenburg-Vorpommern	1.373	1.429	82.739	85.009	60,3	59,5	43,9	41,7
Mecklenburgische Ostseeküste	289	306	20.734	21.518	71,7	70,3	46,6	44,3
Rügen/Hiddensee	266	278	17.507	18.039	65,8	64,9	46,4	44,7
Vorpommern	413	419	25.255	25.658	61,2	61,2	45,4	44,1
Niedersachsen	3.301	3.325	139.427	141.676	42,2	42,6	32,9	33,9
Nordseeküste/Bremerhaven	335	341	14.254	15.359	42,5	45,0	-	-
Ostfriesische Inseln	281	282	10.804	10.850	38,4	38,5	=	-

Quelle: Statistische Landesämter

noch Anhang 5

noch Annang 5										
	E (ein:	Beherbergungsbetriebe insgesamt (einschließlich Campingplätze)								
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegen- heiten pro Betrieb)		Auslastung der Betten bzw. Schlafgelegen- heiten (%)			
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010		
Schleswig-Holstein*	3.287	3.270	200.362	201.364	56,3	56,6	36,9	32,2		
Nordsee	1.578	1.561	67.106	66.915	42,5	42,9	38,3	41,8		
Ostsee	1.190	1.204	99.855	99.665	83,9	82,8	36,5	40,4		
Holsteinische Schweiz	94	91	8.616	8.488	91,7	93,3	37,8	43		
Übriges Binnenland	386	414	25.250	26.396	65,4	63,8	34,6	38,4		
Mecklenburg-Vorpommern	1.564	1.635	195.448	197.884	94,7	92,3	32,5	31,4		
Mecklenburgische Ostseeküste	287	307	42.702	43.389	110,1	105,9	34,9	33,5		
Rügen/Hiddensee	414	425	40.944	41.179	86,0	84,2	33,9	33,7		
Vorpommern	516	524	62.145	62.451	94,1	93,4	32,4	31,7		
Niedersachsen	2.738	2.733	238.214	243.495	62,5	63,6	29,9	30,1		
Nordseeküste/Bremerhaven	746	734	64.365	65.366	86,3	89,1	-	=		
Ostfriesische Inseln	696	688	28.831	28.809	40,6	40,9	41,4	41,9		

<sup>\*</sup> Auslastungswerte ohne Campingplätze

Quelle: Statistische Landesämter

Anhang 6: Nachfragekennziffern: Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben ≥ 9 Betten in ausgewählten Städten

ten					
Stadt	Übern	achtungen insgesa	amt	ausländische Übe	rnachtungen
Staut	2006	2009	2010	2006	2010
Schleswig-Holstein	20.373.194	21.232.637	21.371.962	1.092.190	1.237.373
Ahrensburg	71.530	65.673	56.291	13.407	10.099
Bad Bramstedt	171.221	177.552	170.533	16.740	32.328
Bad Schwartau	105.967	111.150	116.382	3.537	4.482
Bad Segeberg	187.285	209.210	207.995	4.310	5.476
Eckernförde	73.642	83.021	89.413	4.933	5.883
Flensburg	179.767	158.777	181.645	51.881	54.241
Friedrichstadt	37.680	44.260	45.146	7.716	16.461
Glückstadt	8.746	26.466	26.719	1.031	3.154
Husum	151.680	166.578	185.138	16.961	24.118
Itzehoe	40.227	39.011	33.396	3.043	3.218
Kiel	476.113	487.878	521.914	80.488	98.161
Lübeck mit Travemünde	1.030.115	1.120.864	1.199.514	252.185	256.535
Mölln	203.699	204.010	201.523	5.313	6.477
Neumünster	109.077	105.870	103.948	13.336	19.870
Norderstedt	168.077	160.197	159.991	39.102	31.902
Plön	117.903	121.926	144.511	1.373	3.297
Schleswig	90.730	91.073	94.853	12.938	14.686

Quelle: dwif 2011, Daten Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein

Anhang 7: Angebotskennziffern in gewerblichen Beherbergungsbetrieben ≥ 9 Betten in ausgewählten Städten

Stadt	Geöffnete Betriebe	Angebotene Betten		Betriebsgröße (Betten pro Betrieb)	Auslastung
	2010	2006	2010	2010	2010
Schleswig-Holstein	4.320	177.233	180.763	41,8	40,6
Ahrensburg	4	417	417	104,3	36,9
Bad Bramstedt	7	916	994	142,0	46,9
Bad Schwartau	9	446	476	52,9	69,6
Bad Segeberg	8	969	969	121,1	58,6
Eckernförde	17	636	719	42,3	35,2
Flensburg	22	1.151	1.195	54,3	45,9
Friedrichstadt	9	330	349	38,8	39,6
Glückstadt	5	94	208	41,6	36,9
Husum	23	955	1.186	51,6	45,0
Itzehoe	7	275	301	43,0	31,2
Kiel	48	3.517	3.994	83,2	38,3
Lübeck mit Travemünde	97	7.566	7.898	81,4	42,5
Mölln	16	1.101	1.010	63,1	55,0
Neumünster	11	877	822	74,7	36,3
Norderstedt	17	1.151	1.206	70,9	36,6
Plön	17	1.274	1.265	74,4	39,3
Schleswig	13	719	733	56,4	35,4

Quelle: dwif 2011, Daten Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein



#### **Anhang 9: Definitionen**

Umsatzrendite = Betriebsergebnis x 100

Gesamtleistung (Nettoumsatz)

 Die Umsatzrentabilität oder -rendite bezeichnet das erzielte Betriebsergebnis ausgedrückt in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz). Sie wird als Nachweis für die Ertragskraft eines Unternehmens gesehen.

Personalaufwandsquote = Personalaufwand x 100

Gesamtleistung (Nettoumsatz)

 Der Personalaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.

Rohertragsquote = Rohertrag

Gesamtleistung (Nettoumsatz)

→ Der Rohertrag ist definiert als Gesamtleistung (Nettoumsatz) abzüglich Warenaufwand. Die Rohertragsquote drückt den obigen Wert in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) aus. Er dient somit als Nachweis für die Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes.

Zinsaufwandsquote = 

Gesamtleistung (Nettoumsatz) x 100

 Der Zinsaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.

Abschreibungsquote = Abschreibungen x 100

Gesamtleistung (Nettoumsatz)

 Die Abschreibungsquote wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.

Investitionsquote = 

Brutto-Anlageinvestitionen

x 100

Gesamtleistung (Nettoumsatz)

Die Investitionsquote misst die Bruttosachinvestitionen des Geschäftsjahres an der Gesamtleistung (Nettoumsatz). Erfasst werden die Zugänge des Sachanlagevermögens und der immateriellen Anlagewerte. Sie wird als Nachweis für die Investitionsneigung eines Unternehmens gesehen.

Mietaufwandsquote = Miet- und Leasingaufwand

Gesamtleistung (Nettoumsatz)

 Der Miet- und Leasingaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.

Betriebsrentabilität = Teilbetriebsergebnis x 100

Gesamtleistung (Nettoumsatz)

Die Betriebsrentabilität bezeichnet das erzielte Betriebsergebnis vor Fremdkapitalkosten und sonstigen Erträgen ausgedrückt in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz). Sie zeigt den Betriebserfolg ohne Einfluss der Unternehmensfinanzierung und außerordentlicher Erträge.

Cash-Flow (vor Steuern)

Cash-Flow (vor Steuern) x 100

Gesamtleistung (Nettoumsatz)

 Der Cash-Flow von Steuern versteht sich als Summe aus Gewinn, Abschreibungen auf Anlagevermögen und Veränderungen bei Rückstellungen und Wertberichtigungen. Diese Kennzahl drückt die Innenfinanzierungskraft eines Betriebes aus.

Quelle: dwif 2011

Anhang 10: Bilanzkennzahlen nach Bundesländern im Zeitvergleich

Anhang 10: Bilanzkennzahlen nach Bundesländern im Zeitvergleich								
Bilanzkennzahl	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Veränderung	Veränderung
(EBIL-Jahreswerte)							2004/2009	2008/2009
Umsatzrendite Gastgewerbe								
Brandenburg	4,7	6,8	7,3	4,5	5,0	6,3	1,6	1,3
Mecklenburg-Vorpommern	5,8	8,8	8,0	6,3	8,2	10,1	4,3	1,9
Niedersachsen	6,2	8,3	9,0	8,6	7,6	8,4	2,2	0,9
Rheinland-Pfalz	8,5	9,0	9,9	9,1	8,4	9,3	0,8	0,9
Sachsen	2,7	4,2	5,1	4,3	4,3	6,3	3,5	2,0
Sachsen-Anhalt	3,3	3,9	7,3	6,7	4,7	2,3	-1,0	-2,3
Saarland	8,3	7,6	6,6	6,8	3,8	4,9	-3,4	1,0
Schleswig-Holstein	8,0	9,1	9,6	9,5	9,5	11,7	3,8	2,3
Thüringen	3,4	6,7	7,2	6,1	6,6	8,8	5,4	2,2
Barometer-Bundesländer	6,2	7,7	8,5	7,7	7,3	8,6	2,4	1,3
Deutschland	6,7	7,7	8,3	7,9	7,5	7,8	1,0	0,2
Cash-Flow-Rate Gastgewerbe	1							
Brandenburg	12,7	15,2	14,4	11,2	11,3	11,7	-1,0	0,4
Mecklenburg-Vorpommern	17,0	18,9	17,3	16,2	15,0	17,6	0,6	2,6
Niedersachsen	12,3	13,8	15,0	14,1	13,4	13,3	0,9	-0,1
Rheinland-Pfalz	14,8	14,9	15,7	14,6	14,6	14,4	-0,4	-0,2
Sachsen	12,4	12,6	11,4	11,6	11,0	11,9	-0,5	0,8
Sachsen-Anhalt	11,5	11,3	13,3	12,2	11,4	9,0	-2,5	-2,3
Saarland	12,1	12,6	11,8	11,7	11,0	12,5	0,4	1,5
Schleswig-Holstein	13,5	15,2	14,9	15,4	14,6	16,1	2,6	1,5
Thüringen	12,3	13,9	13,6	13,9	13,9	16,2	3,9	2,2
Barometer-Bundesländer	13,4	14,4	14,7	14,0	13,5	14,0	0,6	0,5
Deutschland	13,0	13,6	14,0	13,6	13,2	13,3	0,3	0,0
Rohertragsquote Gastgewerb			,.					-,-
Brandenburg	74,6	74,6	75,0	73,7	72,1	74,1	-0,5	2,0
Mecklenburg-Vorpommern	78,6	78,4	78,2	78,1	77,2	79,3	0,7	2,1
Niedersachsen	74,7	74,4	74,2	74,1	74,3	75,5	0,9	1,2
Rheinland-Pfalz	74,7	74,5	74,5	74,0	73,9	75,6	1,0	1,7
Sachsen	74,2	74,8	74,5	73,4	74,4	75,3	1,2	1,0
Sachsen-Anhalt	75,5	74,4	76,3	75,4	75,7	76,9	1,4	1,1
Saarland	72,6	72,4	74,4	73,0	72,2	76,2	3,5	3,9
Schleswig-Holstein	73,7	74,6	75,0	73,2	74,9	76,9	3,2	1,9
Thüringen	75,8	75,4	75,6	75,4	75,1	75,2	-0,5	0,1
Barometer-Bundesländer	74,8	74,8	74,9	74,3	74,5	76,1	1,3	1,6
Deutschland	74,8	75,0	75,1	74,7	75,0	76,5	1,6	1,5
Personalaufwandsquote Gast	•	75,0	7 3,1	, 7,,	75,0	70,5	1,0	1,5
Brandenburg	26,8	26,0	25,9	26,8	26,8	30,0	3,3	3,2
Mecklenburg-Vorpommern	25,3	23,5	22,9	25,4	25,4	25,2	-0,1	-0,2
Niedersachsen	26,6	25,9	25,6	25,9	25,7	27,9	1,3	2,2
Rheinland-Pfalz	24,9	23,8	23,6	24,6	24,0	26,5	1,6	2,5
Sachsen	27,1	27,3	26,3	27,7	28,2	28,8	1,7	0,7
Sachsen-Anhalt	27,5	27,1	26,2	27,2	28,2	30,9	3,5	2,7
Saarland	28,5	29,7	30,0	29,9	28,2	29,4	0,9	1,3
Schleswig-Holstein	24,4	23,8	23,6	23,6	24,4	23,9	-0,5	-0,5
Thüringen	27,5	27,6	25,4	27,5	26,0	27,0	-0,5	1,0
Barometer-Bundesländer	26,0	25,3	24,8	25,7	25,6	27,1	1,1	1,5
Deutschland	26,5	25,9	25,7	26,1	26,3	27,7	1,2	1,4

Quelle: dwif 2011, Sonderauswertung EBIL-Daten

noch Anhang 10

noch Anhang 10								
Bilanzkennzahl	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Veränderung	Veränderung
(EBIL-Jahreswerte)	2004	2005	2000	2007	2000	2003	2004/2009	2008/2009
Abschreibungsquote Gastgev	verbe							
Brandenburg	8,1	8,4	8,0	7,3	6,4	5,7	-2,4	-0,7
Mecklenburg-Vorpommern	10,4	9,4	8,7	8,6	7,0	6,9	-3,5	-0,1
Niedersachsen	5,9	5,5	5,2	5,2	4,8	4,5	-1,4	-0,3
Rheinland-Pfalz	5,4	5,2	5,0	4,7	4,7	4,6	-0,8	-0,2
Sachsen	8,9	7,9	6,5	6,6	6,1	5,7	-3,2	-0,4
Sachsen-Anhalt	8,2	7,1	6,8	6,8	5,6	4,9	-3,3	-0,7
Saarland	5,1	4,0	4,8	5,1	6,0	5,7	0,7	-0,2
Schleswig-Holstein	5,4	5,0	4,7	4,7	4,4	4,8	-0,5	0,4
Thüringen	8,8	7,9	7,8	7,8	6,9	6,8	-2,0	-0,1
Barometer-Bundesländer	6,8	6,2	5,8	5,7	5,3	5,1	-1,6	-0,2
Deutschland	5,5	5,3	5,1	5,0	4,8	4,8	-0,7	0,0
Zinsaufwandsquote Gastgew								·
Brandenburg	7,0	6,6	5,9	5,3	4,3	3,2	-3,9	-1,1
Mecklenburg-Vorpommern	9,3	8,3	8,0	7,5	6,4	6,8	-2,5	0,4
Niedersachsen	4,6	4,1	4,0	3,7	3,6	2,9	-1,7	-0,7
Rheinland-Pfalz	4,2	4,0	4,0	3,8	3,9	3,5	-0,7	-0,4
Sachsen	7,0	6,0	5,0	4,3	4,3	3,8	-3,2	-0,5
Sachsen-Anhalt	7,8	7,0	5,9	5,5	5,4	4,7	-3,1	-0,7
Saarland	2,7	2,6	2,8	3,3	3,7	3,9	1,2	0,2
Schleswig-Holstein	4,6	4,8	4,4	4,5	3,4	3,5	-1,2	0,1
Thüringen	8,7	6,3	6,1	6,4	5,7	5,3	-3,4	-0,4
Barometer-Bundesländer	5,6	5,0	4,7	4,5	4,2	3,8	-1,8	-0,4
Deutschland	3,9	3,7	3,3	3,2	3,3	3,1	-0,8	-0,2
Mietaufwandsquote Gastgew		5,,	5,5	5,2	5,5	5,1		0,2
Brandenburg	2,4	2,7	2,1	3,8	3,8	4,6	2,3	0,9
Mecklenburg-Vorpommern	2,0	1,6	2,1	3,0	3,2	3,6	1,7	0,4
Niedersachsen	4,0	3,9	4,7	4,7	4,4	5,0	1,3	0,8
Rheinland-Pfalz	5,2	4,9	4,7	4,7	5,0	5,0	-0,2	0,0
Sachsen	2,5	3,2	3,3	3,4	3,8	4,4	1,9	0,6
Sachsen-Anhalt	2,3	2,7	2,4	2,6		4,4	1,9	1,8
Saarland	7,1	6,7	6,9	6,1	2,4 7,0	6,4	-0,7	-0,6
Schleswig-Holstein	5,5	5,4	5,4	5,3	5,5	5,4	-0,7	-0,0
Thüringen								
Barometer-Bundesländer	2,7 4,0	2,6 4,0	2,6 4,1	2,2 4,3	3,8 4,4	3,6 4,8	0,9	-0,3
Deutschland			5,5				-0,1	0,4
	5,5	5,6	2,2	5,4	5,3	5,5	-0,1	0,2
Investitionsquote Gastgewer		1.2	1.0	2.7	1 5	1.0	0.1	0.4
Brandenburg	1,8	1,2	1,8	2,7	1,5	1,9	0,1	0,4
Mecklenburg-Vorpommern	1,6	1,6	2,3	2,3	1,9	2,2	0,6	0,3
Niedersachsen	1,0	1,1	1,4	1,3	1,2	1,2	0,2	0,0
Rheinland-Pfalz	1,3	1,3	1,5	1,6	1,3	1,6	0,2	0,2
Sachsen	1,4	1,4	1,3	1,6	1,5	1,3	-0,1	-0,2
Sachsen-Anhalt	1,2	1,1	0,9	1,1	1,2	1,1	-0,1	-0,1
Saarland	2,0	1,6	2,5	2,3	2,2	2,2	0,2	0,0
Schleswig-Holstein	1,2	1,2	1,2	1,4	1,5	1,7	0,5	0,2
Thüringen	1,8	1,7	2,0	1,5	1,9	2,3	0,5	0,4
Barometer-Bundesländer	1,3	1,3	1,5	1,6	1,4	1,6	0,2	0,1
Deutschland	1,1	1,2	1,4	1,5	1,4	1,5	0,4	0,1

Quelle: dwif 2011, Sonderauswertung EBIL-Daten

Anhang 11: Deutsche Hotelklassifizierung nach Reisegebieten und Bundesländern

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
Schleswig-Holstein	5	34	170	87	11	307
Anteil an Deutschland (in %)	8,1	4,7	3,5	3,8	8,1	3,8
Holsteinische Schweiz	0	0	13	3	0	16
Nordsee	0	10	35	30	5	80
Ostsee	3	12	67	33	5	120
Übriges Binnenland	2	12	55	21	1	91
Mecklenburg-Vorpommern	2	5	129	137	9	282
Anteil an Deutschland (in %)	3,2	0,7	2,7	6,0	6,7	3,5
Mecklenburgische Ostseeküste	1	2	30	33	1	67
Rügen/Hiddensee	0	0	36	27	5	68
Vorpommern	0	0	28	46	3	77
Niedersachsen	3	83	512	217	9	824
Anteil an Deutschland (in %)	4,8	11,4	10,6	9,5	6,7	10,2
Ostfriesische Inseln	0	1	30	22	0	53
Ostfriesland	0	1	34	15	0	50
Deutschland	62	731	4.833	2.291	135	8.052

Quelle: dwif 2011, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (Stand: Februar 2011)

Anhang 12: G-Klassifizierung nach Reisegebieten und Bundesländern

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	Insgesamt
Schleswig-Holstein	0	0	8	0	8
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	0,0	1,6	0,0	1,1
Holsteinische Schweiz	0	0	0	0	0
Nordsee	0	0	4	0	4
Ostsee	0	0	4	0	4
Übriges Binnenland	0	0	0	0	0
Mecklenburg-Vorpommern	0	0	6	1	7
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	0,0	1,2	6,3	1,0
Mecklenburgische Ostseeküste	0	0	2	0	2
Rügen/Hiddensee	0	0	1	1	2
Vorpommern	0	0	3	0	3
Niedersachsen	0	11	44	3	58
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	6,9	8,6	18,8	8,3
Ostfriesische Inseln	0	0	2	1	3
Ostfriesland	0	0	0	0	0
Deutschland	15	160	510	16	701

Quelle: dwif 2011, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (Stand: Februar 2011)

Anhang 13: DTV-Klassifizierung nach Reisegebieten und Bundesländern

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
Schleswig-Holstein	132	1.193	5.406	3.400	538	10.669
Anteil an Deutschland (in %)	60,0	28,3	16,1	13,5	16,0	16,0
Holsteinische Schweiz	1	42	215	152	14	424
Nordsee	33	313	2.404	1.700	312	4.762
Ostsee	88	713	2.019	1.062	153	4.035
Übriges Binnenland	10	125	768	486	59	1.448
Mecklenburg-Vorpommern	2	268	2.044	2.657	520	5.491
Anteil an Deutschland (in %)	0,9	6,4	6,1	10,6	15,5	8,3
Mecklenburgische Ostseeküste	2	22	246	358	66	694
Rügen/Hiddensee	0	61	840	699	123	1.723
Vorpommern	0	111	615	1.409	303	2.438
Niedersachsen	20	701	4.631	2.882	308	8.542
Anteil an Deutschland (in %)	9,1	16,6	13,8	11,5	9,2	12,8
Ostfriesische Inseln	1	92	647	313	70	1.123
Ostfriesland	1	27	412	333	47	820
Deutschland	220	4.218	33.563	25.139	3.361	66.501

Quelle: dwif 2011, Daten Deutscher Tourismusverband e. V. (Stand: Februar 2011)

Anhang 14: Themenorientierte Qualitätssiegel nach Reisegebieten und Bundesländern

, and in a second second	Bett+ Bike- Betriebe	Qualitäts- gastgeber "Wanderbares Deutschland"	Betriebe mit Quali- tätslabel der BAG	ADAC- Camping- plätze	Anteil an allen Cam- pingplätzen (in %)	"i-Marke"- Tourist- Informationen
Schleswig-Holstein	332	0	80	125	48	21
Anteil an Deutschland (in %)	6,4	0,0	10,1	11,2		4,4
Holsteinische Schweiz	23	0	8	11	79	1
Nordsee	51	0	11	26	63	8
Ostsee	91	0	27	66	50	5
Übriges Binnenland	167	0	34	22	29	7
Mecklenburg-Vorpommern	246	0	48	86	44	24
Anteil an Deutschland (in %)	4,7	0,0	6,0	7,7		5,0
Mecklenburgische Ostseeküste	40	0	16	14	64	7
Rügen/Hiddensee	21	0	9	14	52	4
Vorpommern	77	0	9	24	52	10
Niedersachsen	737	8	119	162	43	119
Anteil an Deutschland (in %)	14,2	0,6	15,0	14,5		24,7
Ostfriesische Inseln	2	0	0	2	20	7
Ostfriesland	44	0	10	13	59	16
Deutschland	5.187	1.298	795	1.115		482

Quelle: dwif 2011; Daten ADFC Sachsen, Deutscher Wanderverband e. V., Bundesarbeitsgemeinschaft für Urlaub auf dem Bauernhof und Landtourismus in Deutschland e. V., ADAC Verlag GmbH, Deutscher Tourismusverband Service GmbH, 2011; Zuordnung zu Bundesländern und Reisegebieten

Anhang 15: ServiceQualität nach Reisegebieten und Bundesländern

	Stufe I	Stufe II	Stufe III	Insgesamt
Schleswig-Holstein	166	0	0	166
Anteil an Deutschland (in %)	5,9	0,0	0,0	5,6
Holsteinische Schweiz	1	0	0	1
Nordsee	42	0	0	42
Ostsee	73	0	0	73
Übriges Binnenland	50	0	0	50
Mecklenburg-Vorpommern	89	0	0	89
Anteil an Deutschland (in %)	3,2	0,0	0,0	3,0
Mecklenburgische Ostseeküste	14	0	0	14
Rügen/Hiddensee	7	0	0	7
Vorpommern	27	0	0	27
Niedersachsen	309	25	0	334
Anteil an Deutschland (in %)	11,0	16,7	0,0	11,2
Ostfriesische Inseln	42	1	0	43
Ostfriesland	26	2	0	28
Deutschland	2.816	150	14	2.980

Quelle: dwif 2011, Daten Kooperationsgemeinschaft ServiceQualität Deutschland (Stand: Februar 2011)

Anhang 16: Wahrgenommene Aufgaben der Tourismusorganisationen in Schleswig-Holstein

Annang 10: Wanrgenommene Aurgaben der Tourismus		ganisationen	Lokale Orga	nisationen in g-Holstein
	aller Barometer- Bundesländer	in Schleswig- Holstein	alle (n = 33)	mit infra- strukturel- len Aufga- ben (n = 25)
Planung & Strategie				
Tourismusstrategie/-konzeption	84	75	94	92
Angebotsgestaltung				
Gästeservice				
Gästeservice/-betreuung	76	58	97	96
Betrieb einer Tourist-Information	45	33	97	96
(in Kooperation mit anderen)	(10)	(17)	(3)	(4)
Produktentwicklung				
Entwicklung von Pauschalen, Bausteinen etc.	91	75	94	96
Beratung von Leistungsträgern	89	58	88	84
Qualitätsentwicklung				
Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung (Klassifizierung, Serviceoffensive etc.)	88	92	91	92
Maßnahmen zur Qualifizierung (eigene Mitarbeiter, Leistungsträger)	86	75	91	88
Organisation tourismusrelevanter Veranstaltungen	49	8	88	92
(in Kooperation mit anderen)	(26)	(25)	(3)	(4)
Touristische Infrastruktur/Einrichtungen (Betrieb, Un-				
terhaltung)	17	25	70	92
(in Kooperation mit anderen)	(4)		(6)	(8)
Marketing				
Marketingstrategie/-plan	84	83	88	84
Marktforschung	61	75	64	56
Markenmanagement (Positionierung, Corporate Design etc.)	80	75	88	84
Betrieb eines eigenen touristischen Internetauftritts	95	100	97	96
Druck und Versand von Printmaterialien	92	92	97	96
			(3)	(4)
Vertrieb (Verkauf von Pauschalen, Tickets etc.)	71	67	94	92
Betrieb einer Reservierungs-/Buchungszentrale	45	33	85	84
(in Kooperation mit anderen)	(12)	(17)	(15)	(16)
Tagungs- und Kongressmarketing	8	8	15	16
(in Kooperation mit anderen)	(9)	(8)	(15)	(4)
Wirtschaftsförderung/Standortmarketing	32	25	36	48
(in Kooperation mit anderen)	(23)	(25)	(30)	(20)
Innenmarketing	86	92	82	76
(Durchführung von Tourismustagen, Workshops, interner				
Newsletter für Leistungsträger etc.)				

Anhang 17: Touristische und kommunale Basisdaten zu den ausgewählten Beispielgemeinden: Ergänzungen

·	Organisationsform der lokalen Touris- mus-organisation	Übernachtungs- intensität 2010 (Übernachtungen je 1.000 Einwohner)	Besonderheiten
Altenberg	GmbH	76.045	Tourismus voll im Gemeindehaushalt
Bad Rothenfelde	GmbH	79.219	Tourismus ausgelagert in 3 GmbHs
Daun	Regiebetrieb	73.384	Aufgabenteilung zwischen Verbands- und Ortsge- meinde
Potsdam	Geschäftsbesorgung	7.115	Tourismus-Marketing – Service ausgelagert
St. Peter-Ording	Regiebetrieb	557.920	Kommunaler Eigenbetrieb "TZ St. Peter-Ording"
Tabarz	GmbH	61.789	GmbH – Marketing und Service
Thale	Regiebetrieb	14.324	Eingemeindungsphase
Timmendorfer Strand	GmbH	136.221	Haushaltsverbund mit Eigenbetrieb und GmbH
Weiskirchen	GmbH	40.928	Übertragung auf GmbH
Zingst	GmbH	447.081	Verlagerung in GmbH

Quelle: dwif, HPC 2011

Anhang 18: Beschreibung der tourismusrelevanten Steuern und Abgaben und deren Berechnung

Steuer-/Abgabeart	Beschreibung
Umsatz- oder Mehr- wertsteuer	Bei der Umsatzsteuer handelt es sich um eine allgemeine Verbrauchssteuer, deren Ziel es ist, lediglich den Endverbraucher (hier den Touristen) zu belasten. Grundsätzlich haben die Unternehmer auch Umsatzsteuer zu zahlen. Diese können die Steuer aber auf ihre Leistungsempfänger abwälzen und sich durch den sogenannten Vorsteuerabzug gezahlte Mehrwertsteuer rückerstatten lassen. Aus den eigens durchgeführten Berechnungen zum Wirtschaftsfaktor Tourismus für die Modellorte geht hervor, welcher Umsatzsteuerbetrag von Touristen im Jahr 2010 vor Ort gezahlt wurde. Je nach Verteilung der Umsätze auf einzelne Branchen resultiert hieraus ein spezifischer Anteilswert, der nach Abzug der Vorsteuer als Zahllast dem "Gemeinschaftssteuertopf" zugeführt wird. In der Gemeinde Zingst beträgt dieser Anteil beispielsweise 36 %. Von dem gesamten Umsatzsteueraufkommen entfällt ein Anteil von 2 % auf die Gemeinschaft aller Gemeinden, den Rest teilen sich Bund und Bundesländer. Aus der Berechnung des Wirtschaftsfaktors Tourismus für Deutschland (dwif 2011) lässt sich, unter Berücksichtigung spezifischer Vorsteuerabzugsquoten touristisch relevanter Branchen, ein fixer Prozentsatz des deutschen Mehrwertsteueraufkommens auf den Tourismus in den Zielgebieten zurückführen. Steuereinnahmen aus Fahrtkosten und Kosten der Reisevor- und Reise-nachbereitung sind hierbei nicht berücksichtigt. Überträgt man diesen Anteilswert auch auf den Gemeindeanteil an der Umsatzsteuer, so errechnet sich der Betrag, der als "touristisch bedingte Umsatzsteuer" bezeichnet werden kann.
Einkommensteuer	Über Ausgaben von Touristen werden in den Zielorten auf der ersten und zweiten Umsatzstufe Einkommen erzielt. Unterstellt man, dass diese Einkommen mit einem durchschnittlichen Einkommensteuersatz von 15 % besteuert werden, so errechnet sich hieraus ein bestimmtes Einkommensteueraufkommen, das dem "Gemeinschaftssteuertopf" zugeführt wird. 15 % des gesamten Einkommensteueraufkommens werden direkt vom Bund an die Gemeinschaft aller Kommunen ausgeschüttet, der Rest entfällt auf Bund und Bundesländer. Aus der Berechnung des Wirtschaftsfaktors Tourismus für Deutschland (dwif 2011) lässt sich wiederum der Prozentsatz des deutschen Einkommensteueraufkommens ermitteln, der auf den Tourismus zurückzuführen ist. Überträgt man diesen Anteilswert auch auf die im Gemeindehaushalt ausgewiesene Einkommensteuerzuführung, so kann dieser Einkommensteuerbetrag als touristisch bedingt bezeichnet werden.
Schlüsselzuweisungen	Auch in den Schlüsselzuweisungen des Bundeslandes an die Gemeinden finden sich in nicht unerheblichem Umfang Zuführungen, deren Quelle der Tourismus ist. Hier sind insbesondere die Länderanteile am Umsatz- und Einkommensteueraufkommen zu nennen. In jedem Bundesland gibt es eine spezifische Zusammensetzung nach Steuerquellen, aus denen sich der für die Schlüsselzuweisungen zur Verfügung stehende "Topf" speist. Im Land Mecklenburg-Vorpommern setzen sich diese Schlüsselzuweisungen beispielsweise zu 57 % aus diesen beiden Steuerquellen (Umsatz- und Einkommensteuer) zusammen. Überträgt man die länderspezifischen Anteilswerte auf die Schlüsselzuweisungen an die jeweilige Gemeinde und unterstellt die "touristischen Anteile" an Einkommen- und Umsatzsteuer, so errechnet sich ein Betrag, der als touristisch bedingt zu bezeichnen ist.

Gewerbesteuer	Bei der Gewerbesteuer wird – im Gegensatz zur Einkommen- oder Körperschaftssteuer – nicht eine bestimmte natürliche oder juristische Person belastet, sondern ein Gewerbebetrieb. Für gewisse Unternehmen existieren allerdings Steuerbefreiungen. Dazu zählen unter anderem Altenheime, Pflegeheime, Krankenhäuser und Freiberufler. Aus den Berechnungen zum Wirtschaftsfaktor Tourismus für die Modellorte geht klar hervor, wie hoch die Nettoumsätze sind, die durch die Touristen vor Ort ausgelöst werden. Je nach Zusammensetzung dieser Umsätze unterliegt ein ortsspezifischer Anteil dieser Umsätze der Gewerbesteuerpflicht. Kleinbetriebe und Privatvermieter sowie Ferienwohnungsbetreiber mit weniger als 24.500,- Euro Umsatz pro Jahr, sind von der Gewerbesteuer befreit. Aufgrund der jeweiligen Struktur der vom Tourismus profitierenden Betriebe und ihrer spezifischen Umsatzrenditen errechnet sich hieraus ein Gewerbesteuermessbetrag (vergleichbar mit dem Unternehmensgewinn). Wendet man hierauf den Gewerbesteuersatz von 3,5 % sowie den ortsspezifischen Gewerbesteuerhebesatz an, so ergibt sich ein "fiktives Gewerbesteueraufkommen", von dem rund 83,5 % (alte Bundesländer) respektive 92 % (neue Bundesländer) in der Gemeinde verbleiben und 16,5 % respektive 8 % als Gewerbesteuerumlage an Bund und Bundesland abgeführt werden.
Zweitwohnungssteuer	Das gesamte Aufkommen dieser Steuer wird als touristisch bedingt angesehen, da diese Zweitwohnungen lediglich für Freizeitaufenthalte genutzt werden (= Tourismus). Eine Ausnahme bilden größere Städte. Hier ist der Anteil von Pendlern und Studenten mit Zweitwohnsitz vergleichsweise hoch, so dass die Zweitwohnungssteuer in diesen Fällen nur anteilsmäßig dem Tourismus zugeordnet werden darf.
Grundsteuer	Eine Berechnung des auf den Tourismus zurückzuführenden Grundsteueraufkommens ist nicht möglich, da dies eine Aufsummierung von einzelbetrieblichen Anteilswerten erfordern würde und die hierfür benötigten Angaben von den Unternehmen nicht geleistet werden können. Kein Einzelhändler ist in der Lage festzustellen, wie viel Prozent seines Umsatzes touristisch bedingt sind. Je prägender der Tourismus für eine Gemeinde ist, desto höher dürfte der Anteil der "touristisch bedingten" Grundsteuer allerdings zu veranschlagen sein. Im Falle der Gemeinde Zingst beispielsweise, in der das Grundsteueraufkommen rund 20 % zum Kommunalhaushalt beiträgt, würde sich vermutlich eine erhebliche Summe und somit eine deutliche Steigerung der Bedeutung des Tourismus als Quelle kommunaler Einnahmen ergeben.
Fremdenverkehrs- abgabe und Kurtaxe	Beide Gebühren sind zu 100 % als touristisch bedingt anzusehen, außerdem unterliegen sie – im Gegensatz zu den oben beschriebenen Steuerarten – einer Zweckbindung für den Tourismus. Die Höhe der jeweiligen Einnahmen ist zwar für jede Gemeinde, so sie diese Gebühren erhebt, bekannt, ihr Verwendungszweck unterscheidet sich jedoch von jenem der anderen Steuerzuflüsse. Da vielerorts der Adressat für diese Einnahmen nicht die Kommune selbst, sondern ein von ihr dazu berechtigter Betrieb (zum Beispiel die örtliche Tourismus GmbH) ist, sind diese Einnahmen nicht unbedingt den jeweiligen Haushaltssatzungen zu entnehmen und daher auch nicht zwangsläufig als "kommunale Einnahmen" zu bezeichnen.

Quelle: dwif 2011

Anhang 19: Kennzahlen und Befragungsergebnisse nach Orts- und Regionstypen in allen Barometer-Bundesländern

Bundesländern								
	Lokale Organisationen							
	mit infra- struk- turellen Aufgaben	ohne infra- strukturelle Aufgaben	mit infra- struk- turellen Aufgaben	ohne infra- strukturelle Aufgaben	mit infra- struk- turellen Aufgaben	ohne infra- strukturelle Aufgaben		
	<75.000 ÜN	<75.000 ÜN	75.000 bis 200.000 ÜN	75.000 bis 200.000 ÜN	>200.000 bis 500.000 ÜN	>200.000 bis 500.000 ÜN		
Gesamtbudget (in Tsd. €)								
Mittelwert	368	164	784	386	1.403	829		
1. Quartil	48	51	102	178	233	238		
Median	155	145	304	300	850	610		
3. Quartil	464	219	723	455	1.750	1.175		
Herkunft Budget (Durchschnitt in T	sd. €/Anteil am	Gesamtbudget) <sup>9</sup>	1					
Mitgliedsbeiträge	1 (<1 %)	10 (6 %)	23 (3 %)	14 (4 %)	3 (<1 %)	27 (3 %)		
Öffentliche Zuschüsse	209 (57 %)	103 (63 %)	205 (26 %)	161 (42 %)	356 (25 %)	475 (57 %)		
Fördermittel	7 (2 %)	2 (1 %)	70 (9 %)	2 (<1 %)	4 (<1 %)	16 (2 %)		
Erwirtschaftete Eigenmittel	132 (36 %)	48 (29 %)	298 (38 %)	146 (38 %)	816 (58 %)	183 (22 %)		
Kurtaxe/Fremdenverkehrsabgabe	0	0	149 (19 %)	37 (10 %)	222 (16 %)	34 (4 %)		
Sonstiges	19 (5 %)	1 (1 %)	37 (5 %)	25 (6 %)	3 (<1 %)	94 (12 %)		
Verwendung Budget (Durchschnitt	in Tsd. €/Anteil	am Gesamtbudg	jet)					
Personal	177 (48 %)	80 (49 %)	246 (31 %)	178 (46 %)	595 (42 %)	408 (49 %)		
Verwaltung	19 (5 %)	13 (8 %)	72 (9 %)	35 (9 %)	107 (8 %)	71 (9 %)		
Marketing/Marktforschung	47 (13 %)	35 (21 %)	91 (12 %)	34 (22 %)	135 (10 %)	137 (17 %)		
Miete/Pacht	31 (8 %)	6 (3 %)	34 (4 %)	16 (4 %)	140 (10 %)	51 (6 %)		
Infrastruktur	34 (10 %)	16 (10 %)	226 (29 %)	28 (7 %)	277 (20 %)	24 (3 %)		
Befristete Projekte/Events	34 (9 %)	8 (5 %)	104 (13 %)	30 (8 %)	107 (7 %)	118 (14 %)		
Sonstiges	26 (7 %)	7 (4 %)	10 (2 %)	15 (4 %)	42 (3 %)	20 (2 %)		
Rechtsform (in %)								
Amt als Teil der Verwaltung (Regiebetrieb)	60	36	45	33	23	22		
(Kommunaler) Eigenbetrieb	19	10	12	13	46	4		
e. V.	4	36	7	22	5	22		
Zweckverband	0	0	0	0	0	0		
GmbH	17	13	33	26	26	48		
Sonstiges	0	7	3	7	0	4		
Personal (durchschnittliche Zahl de	er Stellen)							
insgesamt	11	4	14	8	25	12		
davon Vollzeit	5	2	7	5	13	7		
enge Kooperation/zufriedenstellende Kooperation (in %, Mehrfachnennungen) <sup>92</sup>								
Landkreis	45/76	39/75	36/69	30/50	36/73	26/72		
regionale TMO	71/93	77/82	76/80	78/73	80/89	70/87		
regionale TMO anderer Länder	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.		
Regionalmanagement/WiFö etc.	35/72	23/60	29/55	22/53	21/77	19/85		
LMO	45/65	39/75	40/55	48/74	39/76	33/79		
einzelne Orte	47/81	52/76	59/89	72/88	56/82	67/91		

Lesehilfe: 209 (57 %): Entsprechende Mittel belaufen sich auf 209 Tsd. Euro, was 57 % vom Gesamtbudget entspricht.

Lesehilfe: 45/76: 45 % der Orte kooperieren eng mit dem Landkreis, davon sind 76 % mit der Kooperation zufrieden.

noch Anhang 19

noch Anhang 19						
		Lokale Orga		Regionale Organisationen		
	mit infrastruk- turellen Aufgaben	ohne infrastruk- turelle Aufgaben	in Schleswig- Holstein	in Schleswig- Holstein	in Schleswig- Holstein	in Schleswig- Holstein
	>500.000 ÜN	>500.000 ÜN	Gesamt	mit infrastruk- turellen Aufgaben	Gesamt	Regional- verbände
Gesamtbudget (in Tsd. €)						
Mittelwert	2.948	1.643	1.530	1.813	414	738
1. Quartil	850	1.050	275	205	40	338
Median	1.750	1.300	603	651	200	775
3. Quartil	5.000	2.513	1.919	2.000	800	1.100
Herkunft Budget (Durchschnitt in Ts	d. €/Anteil am G	esamtbudget)				
Mitgliedsbeiträge	23 (1 %)	34 (2 %)	17 (1%)	23 (1%)	193 (47%)	345 (47%)
Öffentliche Zuschüsse	425 (14 %)	738 (45 %)	264 (17%)	268 (15%)	48 (12%)	94 (13%)
Fördermittel	113 (4 %)	38 (2 %)	117 (8%)	163 (9%)	78 (19%)	136 (18%)
Erwirtschaftete Eigenmittel	1.392(47 %)	540 (33 %)	691 (45%)	815 (45%)	93 (22%)	163 (22%)
Kurtaxe/Fremdenverkehrsabgabe	733(25 %)	217 (13 %)	414 (27%)	522 (29%)	k.A.	k.A.
Sonstiges	262 (9 %)	76 (5 %)	28 (2%)	22 (1%)	2 (<1%)	0
Verwendung Budget (Durchschnitt i	n Tsd. €/Anteil a	m Gesamtbudge	t)			
Personal	1.060 (36 %)	392 (42 %)	562 (37%)	651 (36%)	126 (30%)	207 (27%)
Verwaltung	474 (16 %)	268 (16 %)	223 (15%)	284 (16%)	28 (7%)	51 (7%)
Marketing/Marktforschung	337 (11 %)	405 (25 %)	201 (13%)	191 (10%)	201 (49%)	385 (52%)
Miete/Pacht	110 (4 %)	99 (6 %)	59 (4%)	68 (4%)	20 (5%)	39 (5%)
Infrastruktur	586 (20 %)	31 (2 %)	308 (20%)	289 (21%)	23 (5%)	19 (3%)
Befristete Projekte/Events	239 (8 %)	57 (5 %)	80 (5%)	93 (5%)	10 (2%)	19 (3%)
Sonstiges	143 (5 %)	63 (4 %)	98 (6%)	136 (8%)	8 (2%)	19 (3%)
Rechtsform (in %)						
Amt als Teil der Verwaltung (Regiebetrieb)	4	11	18	20	0	0
(Kommunaler) Eigenbetrieb	33	0	39	48	67	50
e. V.	15	11	9	8	0	0
Zweckverband	0	0	0	0	25	50
GmbH	48	78	30	20	8	0
Sonstiges	0	0	3	4	0	0
Personal (durchschnittliche Zahl der	Stellen)					
insgesamt	46	23	17	18	6	8
davon Vollzeit	32	20	9	10	3	6
enge Kooperation / zufriedenstellen	de Kooperation	(in %, Mehrfach	nennungen)			
Landkreis	30/79	33/67	12/50	16/53	58/90	100/75
regionale TMO	93/85	67/89	85/82	88/84	67/100	75/100
regionale TMO anderer Länder	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	33/71	50/25
Regionalmanagement /WiFö etc.	33/77	33/57	55/73	60/46	58/80	75/50
LMO	44/80	44/56	52/68	52/42	58/80	100/75
einzelne Orte	63/88	89/100	69/94	64/55	75/89	75/75

Anhang 20: Kennzahlen und Befragungsergebnisse nach Orts-/Regionstypen für alle Barometer-Bundesländer

Ailliang 20. Keninzanien und Ben	0	rte	Regionen Barometer-Bundesländer				
	Barometer-	Bundesländer	Barometer-B				
	mit Infrastruktur	ohne Infrastruktur	Regionalverbände	restliche Gebiets- gemeinschaften			
Gesamtbudget (in Tsd. €)							
Mittelwert	1.121	546	590	307			
1. Quartil	100	138	270	40			
Median	500	307	438	186			
3. Quartil	1.200	662	908	323			
Herkunft Budget (Durchschnitt in Tsc	I. €/Anteil am Gesamtbu	idget)					
Mitgliedsbeiträge	12 (1%)	18 (3%)	136 (23%)	48 (16%)			
öffentliche Zuschüsse	266 (24%)	274 (50%)	140 (24%)	123 (40%)			
Fördermittel	44 (4%)	9 (2%)	89 (15%)	26 (8%)			
erwirtschaftete Eigenmittel	530 (47%)	163 (30%)	188 (32%)	108 (35%)			
Kurtaxe/ Fremdenverkehrsabgabe	212 (19%)	42 (8%)	k. A.	k. A.			
Sonstiges	57 (5%)	40 (7%)	37 (6%)	3 (1%)			
Verwendung Budget (Durchschnitt in			3. (3.3)	3 (2 / 0)			
Personal	421 (38%)	256 (47%)	198 (34%)	136 (44%)			
Verwaltung	121 (11%)	57 (11%)	48 (8%)	30 (10%)			
Marketing/Marktforschung	125 (11%)	57 (11%)	191 (32%)	62 (20%)			
Miete/Pacht	68 (6%)	29 (5%)	22 (4%)	6 (2%)			
Infrastruktur	240 (21%)	24 (4%)	29 (5%)	41 (13%)			
Befristete Projekte/Events	107 (10%)	52 (10%)	90 (15%)	26 (9%)			
Sonstiges	39 (3%)	18 (3%)	12 (2%)	6 (2%)			
Rechtsform (in %)							
Amt als Teil der Verwaltung (Regiebetrieb)	39	30	5	8			
(Kommunaler) Eigenbetrieb	24	9	0	0			
e. V.	7	25	63	66			
Zweckverband	0	0	2	7			
GmbH	29	32	30	14			
sonstiges	1	5	0	6			
Personal (durchschnittliche Zahl der	Stellen)						
insgesamt	19	9	9	6			
davon Vollzeit	11	6	5	3			
enge Kooperation/zufriedenstellende Kooperation (in %, Mehrfachnennungen)							
Landkreis	38/73	33/64	98/93	70/87			
regionale TMO	78/87	75/80	83/91	76/86			
regionale TMO anderer Länder	k. A.	k. A.	35/68	16/79			
Regionalmanagement / WiFö etc.	29/67	23/62	58/68	50/78			
LMO	41/67	42/74	93/79	33/58			
einzelne Orte	55/85	67/87	83/80	74/86			

Anhang 21: Kommunalabgabengesetze (KAG) der Barometer-Bundesländer

Bundesland	Basis	Wer darf Kurtaxe erheben?	Wer darf Fremdenverkehrsabgabe erheben?
Ostdeutschland			
Brandenburg	KAG § 11	Gemeinden, die ganz oder teilweise als Kurort anerkannt sind	Kur- und Erholungsorte sowie Gemeinden, in denen die Zahl der Fremdenübernachtungen im Jahr in der Regel das Siebenfache der Einwohner- zahl übersteigt
Mecklenburg- Vorpommern	KAG § 11	Gemeinden und Gemeindeteile, die als Kur- und Erholungsort anerkannt sind	Gemeinden und Gemeindeteile, die als Kur- und Erholungsort anerkannt sind
Sachsen	KAG §§ 34/35	Die Erhebung der Abgabe ist in das Ermessen der einzelnen Gemeinden gestellt	Kur- und Erholungsorte, aber auch sonstige nicht anerkannte Fremdenverkehrsgemeinden
Sachsen-Anhalt	KAG§9	Gemeinden, die ganz oder teilweise als Kurorte, Luftkurorte oder Erho- lungsorte staatlich anerkannt sind	Kur- und Erholungsorte sowie Gemeinden, in denen die Zahl der Fremdenübernachtungen im Jahr in der Regel das Siebenfache der Einwohner- zahl übersteigt
Thüringen	KAG §§ 8/9	Gemeinden, die ganz oder teilweise als Kur- oder Erholungsorte staatlich anerkannt sind	Gemeinden, in denen die Zahl der Fremdenver- kehrsübernachtungen im Jahr in der Regel das Siebenfache der Einwohnerzahl übersteigt
weitere Barometer-Bun	desländer		
Niedersachsen	KAG § 9/10	Gemeinden, die ganz oder teilweise als Kurort, Erholungsort oder Küsten- badeort staatlich anerkannt sind	Gemeinden, die ganz oder teilweise als Kurort, Erholungsort oder Küstenbadeort staatlich aner- kannt sind
Rheinland-Pfalz	KAG § 12	Gemeinden, die nach § 1 Absatz 1 oder 2 des Kurortgesetzes anerkannt sind, gilt nicht für Gemeinden, in denen eine Kurtaxe nach dem Lan- desgesetz über die Erhebung einer Kurtaxe in den Staatsbädern erhoben wird	Gemeinden, die nach § 1 Abs. 1 oder 2 des Kurortgesetztes anerkannt sind
Saarland	KAG § 11	Gemeinden, die ganz oder teilweise als Kurort anerkannt sind	Gemeinden, die ganz oder teilweise als Kurort anerkannt sind
Schleswig-Holstein	KAG § 10	Gemeinden, die ganz oder teilweise als Kurort anerkannt sind	Gemeinden, die ganz oder teilweise als Kurort anerkannt sind
weitere Flächenbundes	länder		
Baden-Württemberg	KAG §§ 43/44	Kurorte, Erholungsorte und sonstige Fremdenverkehrsgemeinden	Kurorte, Erholungsorte und sonstige Fremdenver- kehrsgemeinden
Bayern	KAG §§ 6/7	Gemeinden, die ganz oder teilweise als Heilbad, Kneippheilbad, Kneipp- kurort, Schrotheilbad, Schrotkurort, heilklimatischer Kurort, Luftkurort oder Erholungsort anerkannt sind	Gemeinden, die ganz oder teilweise als Heilbad, Kneippheilbad, Kneippkurort, Schrotheilbad, Schrotkurort, heilklimatischer Kurort, Luftkurort oder Erholungsort anerkannt sind, sowie Gemein- den, in denen die Zahl der Fremdenübernachtun- gen im Jahr in der Regel das Siebenfache der Einwohnerzahl übersteigt
Hessen	KAG § 13	Gemeinden, die als Kur- oder Erho- lungsort anerkannt sind, sowie "Bad"- Orte	keine Angaben zur Fremdenverkehrsabgabe
Nordrhein-Westfalen	KAG § 11	Gemeinden, die ganz oder teilweise als Kurort oder Erholungsort aner- kannt sind	Die Stadt Horn-Bad Meinberg und Gemeinden, die ganz oder teilweise als Kurort oder Erholungsort anerkannt sind sowie Gemeinden in denen die Zahl der Fremdenübernachtungen im Jahr in der Regel das Siebenfache der Einwohnerzahl über- steigt.

Quelle: Kommunale Abgabengesetze der Bundesländer, aufbereitet durch dwif 2011

Anhang 22: Finanzausgleichsgeset	Anhang 22: Finanzausgleichsgesetzte der Bundesländer							
Bundesland	Finanzausgleichs- gesetze (FAG)	Inhalt						
Tourismus wird direkt erwähnt								
Baden-Württemberg	2. Abschnitt B § 20	Fremdenverkehrslastenausgleich: laufende Zuweisungen für Fremdenverkehrsgemeinden. Kurorte und Erholungsorte mit jährlich mehr als 50.000 kurtaxpflichtigen Übernachtungen erhalten aus dem kommunalen Investitionsfonds pauschale Zuweisungen in Höhe von jährlich 6 Millionen Euro (für Investitions- und Unterhaltungsmaßnahmen).						
Hessen	§§ 2/26/27a	Die Finanzausgleichsmasse kann zur anteiligen Finanzierung der Förderung der Kulturregion Rhein-Main entnommen werden. Für Gemeinden, die nach den Bestimmungen des Hessischen Beihilferechts als Heilkurorte anerkannt sind, werden Zuweisungen gewährt (Verteilungsschlüssel: kurtaxpflichtige Übernachtungen und Bettenzahl der Vorsorge- und Rehabilitationseinrichtungen). Darüber hinaus gibt es Zuweisungen zu den Ausgaben von Theatern.						
Nordrhein-Westfalen	§ 19 Absatz 1	Zuweisungen an Gemeinden zur Überwindung außergewöhnlicher Belastungen. Unter anderem an Gemeinden, die durch ihre Funktion als anerkannter Kurort außergewöhnliche Belastungen tragen (in Höhe von 6,3 Millionen Euro).						
Rheinland-Pfalz	§§ 2/17/18	Im Rahmen zweckgebundener Finanzzuweisungen werden Mittel bereitgestellt für: kommunale Sport-, Spiel- Freizeit- und Fremdenverkehrsanlagen sowie Vorhaben von Gemeinden, die als Heilbad, Kneipp-Heilbad, Kneipp-Kurort, Felke-Kurort, heilklimatischer Kurort oder Ort mit Heilquellen-Kurbetrieb anerkannt sind. Darüber hinaus noch für Stadt- und Dorferneuerung sowie kommunale Theater, Orchester, Kulturprojekte, Museen und Kulturdenkmäler.						
Saarland	§§ 12 Absatz 5/24/27	Zum Ausgleich besonderer Mehrbelastungen: Hierunter fallen unter anderem Kurorte. Bemessungsschlüssel ist das Verhältnis von Einwohnern zu Übernachtungen. Darüber hinaus werden in Absatz 24 und Absatz 27 unter anderem der Denkmalschutz und eine Kulturumlage erwähnt.						
Tourismus wird indirekt erwähnt (tangi	erende Bereiche wie Mus	een, Denkmalpflege, kulturelle Einrichtungen)						
Brandenburg	§§ 5/13	Der Finanzausgleichmasse werden für die Förderung von Potsdam 250.000 Euro und für die Förderung von Theatern und Orchestern 1,3 Millionen Euro entnommen. § 13 beinhaltet allgemeine Aussagen zu investiven Schlüsselzuweisungen.						
Mecklenburg-Vorpommern	§ 19	Zuweisungen zu den Ausgaben für Theater und Orchester						
Sachsen	§§ 17/21/24	Ausgleich von Sonderlasten: Die Kulturräume erhalten zur Ergänzung ihrer Einnahmen aus der kommunalen Finanzausgleichsmasse Mittel in Höhe von 30,6 Millionen Euro. § 24 regelt Zweckzuweisungen zur Förderung kommunaler Investitionen (unter anderem für Denkmalschutz).						
Schleswig-Holstein	§ 22	Regelt die Zuweisungen für Theater und Orchester.						
Tourismus wird nicht erwähnt								
Bayern								
Niedersachsen								
Sachsen-Anhalt								
Thüringen								

Quelle: Finanzausgleichsgesetze der Bundesländer, aufbereitet durch dwif 2011

Anhang 23: Touristische GRW-Förderung gewerblicher Wirtschaft in den Barometer-Bundesländern – 2000 bis 2010 –

	Fälle	Fälle Investitions-		Bewilligte Mittel (Mio. €)			Anteil der bewilligten Mittel am Investitionsvolumen (%)		
Bundesland	(Anzahl)	volumen (Mio. €)	GRW+	davon		GRW+ dav		/on	
			EFRE	GRW	<i>EFRE</i>	EFRE	GRW	<b>EFRE</b>	
Brandenburg	518	575,68	205,59	145,36	60,23	36	25	11	
Mecklenburg-Vorpommern	677	1492,51	482,24	349,9	132,34	32	23	9	
Niedersachsen	118	363,67	64,9	38,05	26,85	18	11	7	
Rheinland-Pfalz	22	26,55	3,25	2,31	0,94	12	9	3	
Saarland	0	0	0	-	-	-	-	-	
Sachsen	295	257,64	95,99	68,39	27,6	37	26	11	
Sachsen-Anhalt	214	232,67	101,97	67,13	34,84	44	29	15	
Schleswig-Holstein	121	337,83	39,5	30,24	9,26	12	9	3	
Thüringen	67	100,57	27,81	27,81	0	28	28	0	

Quelle: BAFA, Auswertung dwif (Stand: 9. Februar 2011)

Anhang 24: Touristische GRW-Förderung wirtschaftsnaher Infrastruktur in den Barometer-Bundesländern – 2000 bis 2010 –

B . I . I . I	Fälle	Investitions-	Ве	ewilligte Mitt (Mio. €)	el	Anteil der bewilligten Mittel am Investitionsvolumen (%)		
Bundesland	(Anzahl)	volumen	GRW+	GRW+ dav		GRW+	davon	
		(Mio. €)	EFRE	GRW	<b>EFRE</b>	EFRE	GRW	<b>EFRE</b>
Brandenburg	165	231,73	152,66	134,34	18,32	66	58	8
Mecklenburg-Vorpommern	310	388,88	253,14	141,65	111,49	65	36	29
Niedersachsen	85	147,07	79,17	46,46	32,71	54	32	22
Rheinland-Pfalz	0	0	0	-	-	-	-	-
Saarland	0	0	0	-	-	-	-	-
Sachsen	382	278,58	205,42	199,11	6,31	74	72	2
Sachsen-Anhalt	292	224,57	171,91	107,03	64,88	77	48	29
Schleswig-Holstein	47	136,02	79,05	52,57	26,48	58	39	19
Thüringen	141	101,94	82,35	72,34	10,01	81	71	10

Quelle: BAFA, Auswertung dwif (Stand: 9. Februar 2011)

#### Literatur

Amt für Wirtschaft und Tourismus in Graubünden: Gesetz über die Finanzierung von Tourismusorganisationen – Entwurf zur Vernehmlassung. Chur, 2010.

Amt für Wirtschaft und Tourismus in Graubünden: Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus – Stand der Umsetzung im Februar 2010. Chur, 2010.

Bieger, Thomas: Management von Destinationen. München/Wien, 2008.

**Bieger, Thomas/Laesser, Christian et al:** Neue Strukturen im Tourismus – Der Weg der Schweiz. Bern/Stuttgart/Wien, 1998.

**Bratl, Hubert / Schmidt, Franz**: Destination Management. Ein Weg für starke Tourismusregionen mit dem Mut wie ein "Unternehmen" zu werden. Wien, 1998.

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA)

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: EU-Strukturfonds in Deutschland. Berlin, 2008.

**Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV):** Sparkassen-Tourismusbarometer Deutschland, Jahresbericht 2010. Berlin, 2010.

**Deutscher Tourismusverband e. V. (DTV) / Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV):** Reiseland Deutschland setzt Erfolgsgeschichte fort – Deutschland verteidigt Spitzenposition bei den Übernachtungen im europäischen Vergleich, Pressemitteilung. Berlin, 02.03.2011.

**Europäische Kommission:** Die Kohäsionspolitik 2007-2013. Erläuterungen und offizielle Texte. Luxemburg, 2007 **Europäische Kommission:** Europa – wichtigstes Reiseziel der Welt: ein neuer politischer Rahmen für den europäischen Tourismus. Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Brüssel, 2010.

**Europäische Kommission:** In Europas Zukunft investieren. Fünfter Bericht über den wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Zusammenhalt. Vorwort, Zusammenfassung, Schlussfolgerungen, Landkarten und Kommentare. Brüssel, 2010.

**Europäische Kommission:** Schlussfolgerungen aus dem Fünften Bericht über den wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Zusammenhalt: Die Zukunft der Kohäsionspolitik. Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss, den Ausschuss der Regionen und die Europäische Investitionsbank. Brüssel, 2010.

**Europäische Reiseversicherung (ERV) / Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT):** Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus – Ergebnisse 2009/2010. Frankfurt am Main, 2011.

Freyer, Walter: Tourismus - Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. München/Wien, 2009a.

**Freyer, Walter:** Tourismus-Marketing – Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft. München/Wien, 2009b.

GfK Retail und Technology: Deutsche reisefreudig wir nie zuvor, Pressemitteilung. Nürnberg, 09.03.2011.

**Graf von Westphalen – Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater:** Gutachten zur Zulässigkeit der Erhebung einer sogenannten "Bettensteuer". Köln, 2010.

Harrer, Bernhard / Scherr, Silvia: Ausgaben der Übernachtungsgäste in Deutschland. Schriftenreihe des dwif, Nr. 53/2010. München, 2010.

Herold, Gerit: Rügen soll zur Festspielinsel werden. In: Ostseezeitung, März 2011. Sellin, 2011.

Kommunale Abgabenordnung: diverse Publikationen der jeweiligen Bundesländer.

Kommunale Finanzausgleichsetzte: diverse Publikationen der jeweiligen Bundesländer.

Landesrechnungshof Tirol: Einschau beim Tiroler Tourismusförderungsfonds. Innsbruck, 2007.

Landesverwaltungsamt Geschäftsstelle des Landesfachausschusses für Kur- und Erholungsorte in Sachsen-

**Anhalt:** Übersicht der Kur- und Erholungsorte, welche Kurtaxe und/oder Fremdenverkehrsabgabe erheben sowie Einnahmen aus den Abgaben, Stand 2009. Magdeburg, 2010.

**Maschke, Joachim:** Betriebsvergleich Hotellerie und Gastronomie Bayern 2008. Sonderreihe des dwif, Nr. 75/2010. München, 2010.

Maschke, Joachim: Tagesreisen der Deutschen. Schriftenreihe des dwif, Nr. 50/2005. München, 2005.

**Maschke, Joachim:** Tagesreisen der Deutschen. Teil 3 – Jahr 2006. Schriftenreihe des dwif, Nr. 52/2007. München, 2007.

**Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Mecklenburg-Vorpommern:** Liste der staatlich anerkannten Kur- und Erholungsorte – Stand Oktober 2010. Schwerin 2011.

**OSGV** (Hrsg.): Sparkassen-Tourismusbarometer Jahresbericht 2004. Kapitel 2. Marktfähigkeit der regionalen Destinationen in Ostdeutschland. Berlin, 2004.

Ostdeutscher Sparkassenverband: Sparkassen-Tourismusbarometer, Jahresbericht 2008. Berlin, 2008.

Ostdeutscher Sparkassenverband: Sparkassen-Tourismusbarometer, Jahresbericht 2009. Berlin, 2009.

Ökologischer Tourismus in Europa e.V.: "Nachhaltigen Tourismus" als Zukunftsperspektive fördern. Aktuelle Beschreibung der Struktur der Förderprogramme. Bonn, 2007.

Schulz, Axel / Berg, Waldemar / Gardini, Marco A. / Kirstges, Torsten / Eisenstein, Bernd: Grundlagen des Tourismus. München, 2010.

**Schumacher, Martin / Wiesinger, Manuela (Hrsg.):** Finanzmanagement im Tourismus – Grundlagen und Praxis der Tourismusfinanzierung. Wien, 2009.

**Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr Freistaat Sachsen**: Stellungnahme zum Arbeitsentwurf Tourismusstrategie vom 11.6.2010 (Sachsen). Dresden, 2010.

**Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr Freistaat Sachsen**: Tourismusstrategie des Freistaates Sachsen. Dresden. 2010.

**Statistisches Bundesamt (destatis):** Diverse Publikationen, Onlinedatenbank.

Statistische Landesämter: Diverse Publikationen, Onlinedatenbanken.

**Thomas, Roland:** Tourismusförderung in der kommunalen Praxis. Strategien, Organisation, Marketing, Kooperation, Förderung, Finanzierung. Berlin, 2008.

Tiroler Landesamt: Gesetz vom 15. Dezember 2005 zur Förderung des Tourismus in Tirol. Innsbruck, 2005.

**Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V. und Ministerium für Wissenschaft**: Wirtschaft und Kultur 2008, Bearbeitung: N.I.T. und PROJECT M. Kiel, 2008.

**Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e. V.:** Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene im Tourismus in Rheinland-Pfalz, Bearbeitung: Project M und ETI. Koblenz, 2008/2009.

Wirtschafts-, Finanz- und Innenministerien der Bundesländer: telefonische und schriftliche Ansprache zur Ermittlung der Einnahmen aus Kur- und Fremdenverkehrsabgaben. München, 2010/2011.

World Tourism Organization (UNWTO): World Tourism Barometer, Volume 9, No. 1. Madrid, 2011.

#### Expertengespräche:

Amtsleiter des Amtes für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, Herr Eugen Arpagaus (Januar 2011)

Vertreter der einzelnen Bundesländer Oktober 2010 bis März 2011

Vorstand der Abteilung Tourismus im Tiroler Landesamt, Herr Dr. Gerhard Föger (Januar 2011) Landestourismusverbände (Herbst 2010)

## Internet:

www.blackberrywood.com
www.bmwi.de
www.destinet.de
www.ec.europa.eu
www.foerderdatenbank.de
www.g-klassifizierung.de
www.hotelsterne.de
www.pawsup.com
www.servicequalitaet-niedersachsen.de
www.tirol.at
www.trustyou.com

Darüber hinaus wurden die Tagespresse und Fachzeitschriften zur Informationsgewinnung genutzt.

Kartengrundlage GfK GeoMarketing

## **Impressum**

## Herausgeber: Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein

Faluner Weg 6 24109 Kiel

# Axel Schwiegershausen

Telefon (0 431) 5335 600 Telefax (0 431) 5335 660 E-Mail info@sgvsh.de

## Tourismusverband Schleswig-Holstein e. V.

Wall 55 24103 Kiel

#### Dr. Catrin Homp

Telefon (0 431) 560 105 0 Telefax (0 431) 569 810 E-Mail info@tvsh.de

www.sparkassen-tourismusbarometer-sh.de

#### Bearbeitung: dwif – Consulting GmbH

dwif – Büro Berlin Marienstraße 19/20 10117 Berlin

Telefon (0 30) 7 57 94 90
Telefax (0 30) 7 51 65 10
E-Mail info-berlin@dwif.de

## dwif – Büro München

Sonnenstraße 27 80331 München

Telefon (0 89) 23 70 28 90 Telefax (0 89) 23 70 28 99 E-Mail info@dwif.de

www.dwif.de

## In Kooperation mit: HPC – Heuschmid & Partner Consult

An der Heilandsweide 6

12277 Berlin

## Wolfgang Heuschmid

Telefon (030) 75 65 39 24 Telefax (030) 75 65 39 23

E-Mail: wolfgang.heuschmid@h-p-c.org

www.h-p-c.org

# **Bildnachweis:** Sparkassen-und Giroverband für Schleswig-Holstein, dwif – Consul-

ting GmbH; Lemon Design GmbH & Co. KG

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.