Finanzgruppe
Sparkassen- und Giroverband
für Schleswig-Holstein

# Sparkassen-Tourismusbarometer
# Jahresbericht 2015 – Management Summary

Tourismusverband
Schleswig-Holstein

2015

# Sparkassen-Tourismusbarometer
## Jahresbericht 2015 – Management Summary

# Vorwort

Liebe Touristikerinnen und Touristiker,
sehr geehrte Damen und Herren,

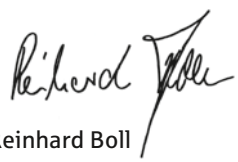
die deutschen Urlauber entdecken Schleswig-Holstein neu. Eine Steigerung bei den Übernachtungszahlen in Betrieben ab zehn Betten und Campingplätzen um 6,2 Prozent auf 26,35 Millionen ist ein hervorragendes Ergebnis. Die Gästezahlen sind mit 6,8 Prozent sogar noch stärker gestiegen. Die Standorte an Nordsee und Ostsee, in den Städten und „zwischen den Meeren" werden für Investoren wieder deutlich attraktiver. Man spricht auch in puncto Innovationskraft und moderner Angebote über den „echten Norden". Die aktuellen Erfolgsmeldungen dürfen jedoch nicht über weiterhin bestehende Handlungsbedarfe, bspw. die Erreichbarkeit der touristischen Highlights und das Dauerthema Qualität, hinwegtäuschen.

Die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Tourismusunternehmen (KMU) trägt zudem entscheidend zur Entwicklung des Tourismus in Schleswig-Holstein bei. In diesem Jahr stellt das Sparkassen-Tourismusbarometer, das seit 2002 aktuelle Trends und Themen liefert, mit der Untersuchung der „Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU" wieder ein hochaktuelles Thema in den Mittelpunkt und liefert damit wichtige Anhaltspunkte für das Benchmarking. Für eine erste Selbsteinschätzung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit stellt das Sparkassen-Tourismusbarometer eine Checkliste zur Verfügung, die alle untersuchten Einflussfaktoren berücksichtigt.

Mit der vorliegenden Kurzfassung des Jahresberichts 2015 stellen der Sparkassen- und Giroverband Schleswig-Holstein und der Tourismusverband Schleswig-Holstein die wichtigsten Ergebnisse des diesjährigen Sparkassen-Tourismusbarometers allen touristischen Akteuren im Land kostenlos zur Verfügung. Der gesamte Jahresbericht 2015 mit den ausführlichen Ergebnissen sowie vielen interessanten und hilfreichen Detailinformationen ist als CD-ROM zum Preis von 30,-- € zzgl. Versandkosten erhältlich. Das Inhaltsverzeichnis sowie das Bestellformular sind diesem Bericht beigefügt.

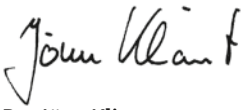
Wir hoffen, dass Ihnen das Sparkassen-Tourismusbarometer viele Informationen und Anregungen für Ihre Arbeit liefert und Sie motiviert, sich weiterhin mit Freude und Ideenreichtum für das Urlaubsland Schleswig-Holstein zu engagieren.

Präsident des Sparkassen- und
Giroverbandes für Schleswig-Holstein



Reinhard Boll

Vorsitzender des Tourismusverbandes
Schleswig-Holstein e. V.



Dr. Jörn Klimant

# Gliederung


| | | |
|---|---|---|
| I | SCHLESWIG-HOLSTEIN-TOURISMUS IM WETTBEWERBSVERGLEICH | 7 |
| a) | Informationen zur touristischen Nachfrage | 7 |
| b) | Informationen zum touristischen Angebot | 11 |
| c) | Betriebstypen im Vergleich | 13 |
| II | GASTGEWERBE UND FREIZEIT-WIRTSCHAFT IN SCHLESWIG-HOLSTEIN | 15 |
| a) | Touristische Wetterstationen | 15 |
| b) | Wirtschaftliche Situation des Gastgewerbes | 17 |
| c) | Qualität der Betriebe | 19 |
| III | AKTUELLES BRANCHENTHEMA 2015: SICHERUNG DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT KLEINER UND MITTLERER TOURISMUSUNTERNEHMEN | 23 |
| a) | Steuerungsbereich „Unternehmer“ | 24 |
| b) | Steuerungsbereich „Strategie“ | 26 |
| c) | Steuerungsbereich „Betriebswirtschaftliche Kompetenz“ | 29 |
| d) | Schlüsselfaktor Qualität: Grundvoraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit | 31 |
| e) | Fazit und Handlungsempfehlungen: Steuerungsintensität in allen Bereichen | 32 |
| | Hintergrundwissen | 35 |
| | Gliederung des Jahresberichtes 2015 | 36 |

# I. SCHLESWIG-HOLSTEIN-TOURISMUS IM WETTBEWERBSVERGLEICH

## a) Informationen zur touristischen Nachfrage

Aufbruchstimmung im „echten Norden“! Nach jahrelangen Marktanteilsverlusten holt der Schleswig-Holstein-Tourismus wieder auf. Neben Marketingaktivitäten, neuen Unterkünften und Erfolgen bei der Saisonverlängerung sorgte 2014 auch das Wetter als i-Tüpfelchen fast flächendeckend für Zuwächse.

Blickt man auf die über 150-jährige Geschichte des Tourismus in Schleswig-Holstein zurück, dann vermittelt sie das Bild eines klassischen Produktlebenszyklus. Eine Stagnationsphase des Produktes „Schleswig-Holstein-Tourismus“ begann bereits Mitte der 1970er Jahre: Ein Strukturwandel im Angebot setzte ein, die Übernachtungszahlen waren nach jahrelangen Zugewinnen rückläufig und die Auslastung sank. Spätestens nach den Boomjahren Anfang der 1990er Jahre stellte sich – um in den Begrifflichkeiten des Produktlebenszyklus zu bleiben – die Frage nach dem Niedergang oder einer Revitalisierung.

Auch in den letzten 25 Jahren ist viel passiert im Schleswig-Holstein-Tourismus. Seine Entwicklung hat ganz unterschiedliche Phasen in diesem Reifeprozess durchlaufen. Dabei musste sich das Land zwischen Nordsee und Ostsee mit neuen geographischen Rahmenbedingungen und Kräfteverhältnissen arrangieren, um seine Rolle im Deutschland-Tourismus neu zu (er-)finden. >> Abb. 1

**Phase 1: Verstärkter Wettbewerb**

Angestoßen durch die Deutsche Einheit sahen sich die Akteure in Schleswig-Holstein mit einer neuen Tourismuslandkarte konfrontiert. Aus dem Nichts tauchten ernst zu nehmende Wettbewerber im Ostseeraum auf. Die Küsten Mecklenburg-Vorpommerns punkteten erst mit Neugierbonus, dann ab Mitte der 1990er Jahre mit topmoderner Infrastruktur. In Schleswig-Holstein hingegen: Investitionsstau und verstaubtes 70er-Jahre-Flair. Die Folge waren drastische Nachfragerückgänge. In den ersten zehn Jahren nach der Wende verlor das Land fast 10 % seines Übernachtungsvolumens. Der Markt reagierte, wenn auch (zu) langsam, mit Betriebsschließungen und Kapazitätsreduzierungen. Die Bettenauslastung sank auf einen Tiefststand von rund 35 % (ohne Camping) im Jahr 1999.

**Phase 2: Konsolidierung und Neuorientierung**

Ab 2000 normalisierte sich der Schleswig-Holstein-Tourismus allmählich. Es kamen wieder mehr Gäste, wenngleich wie fast überall in Deutschland kürzer als zuvor. Blieben Sie Anfang der 1990er noch fast sechs Tage vor Ort, lag die Aufenthaltsdauer 2004 nur noch bei viereinhalb Tagen. Auf der

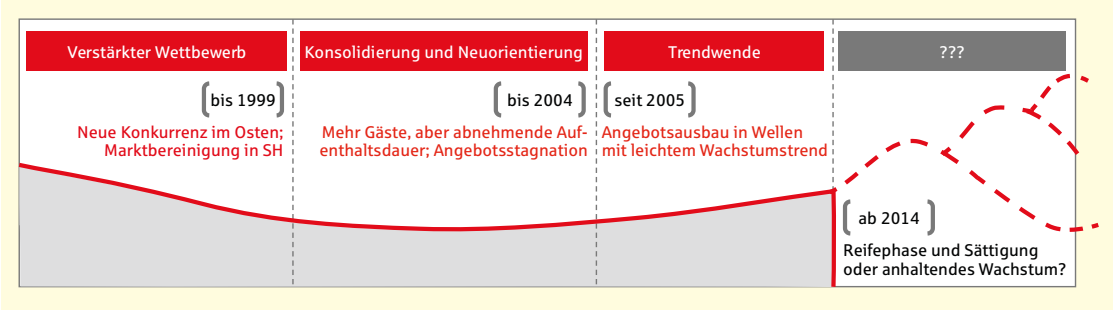



**Abb. 1: Entwicklungsphasen im Schleswig-Holstein-Tourismus seit 1990**

Quelle: dwif 2015, Daten Statistisches Bundesamt und Statistikamt Nord

Angebotsseite blieben neue Impulse durch Neubauprojekte oder Modernisierung bestehender Unterkünfte jedoch weitgehend aus. Trotz stabiler Übernachtungszahlen musste Schleswig-Holstein Marktanteile an seine Wettbewerber abgeben. Bis Mitte der 2000er Jahre hatte sich der Anteil an allen Übernachtungen in Deutschland (laut amtlicher Statistik) um 1,5 Prozentpunkte reduziert – von 8,0 % (1993) auf 6,5 % (2004). Was fehlte, war eine fokussierte, landesweit umgesetzte Strategie.

**Phase 3: Trendwende**

Nach 2005 wurden wichtige Weichen gestellt. Schleswig-Holstein setzte sich klare Ziele und ein eindeutiges Entwicklungsprofil. Schnell waren erste Erfolge sichtbar: Infolge von Investitionen in qualitativ hochwertige Unterkünfte und Tourismusangebote stiegen die Gäste- und Übernachtungszahlen kontinuierlich, wenn auch nur leicht an (zwischen 2005 und 2013 um rund 10 % und damit wieder auf das Ausgangsniveau von 1990). Der Marktanteil am Deutschland-Tourismus stabilisierte sich. Auch die erhöhte Wertschöpfung pro Gast zeigt, dass Schleswig-Holstein mit der Neuausrichtung auf einem guten Weg ist und an vielen „richtigen" Stellschrauben gedreht hat.

In den letzten Jahren wurden zahlreiche neue Unterkunfts- und Infrastrukturprojekte realisiert oder stehen in den Startlöchern. Gemeinsam setzt man auf einen Imagewandel: „Die spießigen Zeiten sind vorbei. An Nordsee, Ostsee und im Binnenland werden die Hotels immer besser", stellt auch die aktuelle Ausgabe des Merian Schleswig-Holstein fest. Damit sich der Trend nicht als Strohfeuer erweist, sondern in eine dauerhafte Revitalisierung übergeht, gilt es alles zu tun, um das erreichte Niveau gemäß der strategischen Grundlage auszubauen und auch weiterhin gezielte Impulse bei Infrastruktur- und Qualitätsentwicklung zu setzen.

Die Rahmenbedingungen im Welt-Tourismus könnten dafür kaum besser sein: Denn trotz der verhaltenen Prognosen der Welttourismusorganisation (UNWTO) stieg die Zahl der internationalen Ankünfte auch 2014 im Vergleich zum Vorjahr weltweit um knapp 5 %, in Europa um etwa 4 %. Deutschland partizipiert an diesem Tourismusboom und genießt einen exzellenten Ruf im globalen Wettbewerb. Handlungsbedarf besteht allerdings bei den Themen Image und touristische Infrastruktur. Und so sehen es auch die Tourismusorganisationen in Schleswig-Holstein. Sie stellen zudem das Innenmarketing vorne an, um den Betrieben eine strategische Orientierung zu geben. Die langfristige Finanzierung der eigenen Aufgaben entpuppt sich zudem als große Herausforderung.

**Übernachtungsplus im Schleswig-Holstein-Tourismus: Das zweite Jahr in Folge über dem Bundesdurchschnitt – und alle Destinationen tragen dazu bei**

Schleswig-Holstein zählte 2014 mit einem Übernachtungsplus von mehr als 6 % zu den dynamischsten Bundesländern. Ähnlich gute Bilanzen legten nur das Saarland (Effekt durch die Ansiedlung eines großen Ferienzentrums) sowie Berlin, Bremen und Hamburg (anhaltend boomender Städtetourismus) vor. >> Abb. 2

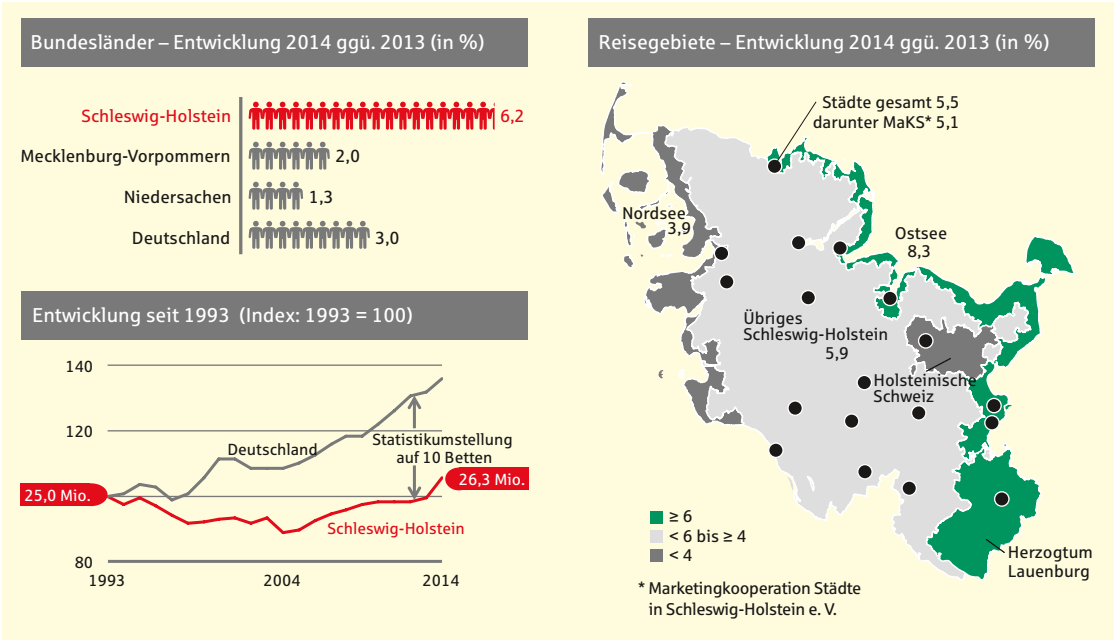



**Abb. 2: Übernachtungsentwicklung in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten**

Quelle: dwif 2015, Daten Statistisches Bundesamt und Statistikamt Nord

→ Ostsee – vielerorts Rekordergebnisse: An der Ostseeküste wurde erstmals die Grenze von 12 Millionen Übernachtungen überschritten. Die Erfolgsmeldungen blieben nicht nur auf die großen Städte beschränkt. Neben Flensburg, Kiel und Lübeck zogen 2014 auch die Top-Urlaubsorte an der Ostsee mit. Klarer Spitzenreiter: Scharbeutz. Das „Strandmekka" der Lübecker Bucht setzte mit neuen Beherbergungsbetrieben und moderner öffentlicher Infrastruktur Akzente – und legte bei den Übernachtungen um fast 25 % zu. Überraschungskandidat war allerdings eine Insel: Die Surfdestination Fehmarn profitierte – nach Jahren ohne nennenswerte Zuwächse – in hohem Maße vom guten Sommergeschäft (+13,4 %). Besonders der für Fehmarn so wichtige Campingtourismus florierte 2014 mit einem Zuwachs von 20,3 %.

→ Nordsee – Trendwende in Sicht: Während die anderen Reisegebiete Schleswig-Holsteins bereits seit 2009 wieder nennenswerte Zuwächse verzeichneten, verlor die Nordseeküste in den vergangenen Jahren an Dynamik. 2014 aber bilanzierte die Region wieder Übernachtungszuwächse. Obwohl diese im landesweiten Vergleich etwas unter dem Durchschnitt lagen, gewann die schleswig-holsteinische Nordsee Marktanteile gegenüber ihrer niedersächsischen Konkurrenz hinzu. Besonders deutlich fällt die Differenz bei den Gästeankünften aus: Nordsee Schleswig-Holstein +6,0 %; Nordsee Niedersachsen +2,3 %. Gerade die übernachtungsstarken Orte und Inseln punkteten im vergangenen Jahr. Vor allem St. Peter-Ording stach durch trendige Unterkünfte (Beach Motel, Zweite Heimat Premium-Strandhotel) heraus und konnte eine neue Klientel in den Ort locken (Übernachtungsplus 2014: 5,4 %). Langfristig stoßen jedoch gerade die Nordseeinseln an Kapazitätsgrenzen. Dazu zählen angesichts der vorhandenen Flächen nicht nur die Schlafgelegenheiten vor Ort, sondern auch die Anreisemöglichkeiten. Frequenzen und Kapazitäten von Fähren und Zügen lassen sich nicht ohne Weiteres erhöhen.

→ Binnenland – weiterhin hohe Zuwächse: Die Regionen zwischen den beiden Küstenstreifen zählen zwar nicht zu den klassischen Urlaubsdestinationen Schleswig-Holsteins, haben sich aber mittlerweile einen festen Platz auf der Tourismuslandkarte erarbeitet. Seit 2009 hat das Binnenland fast 16 % an Übernachtungsvolumen zugelegt und damit seinen Teil zur Trendwende in Schleswig-Holstein beigetragen. Auch 2014 setzte das Binnenland neue Akzente: Neben den Städten punkteten vor allem die seengeprägten Regionen Herzogtum Lauenburg und Holsteinische Schweiz.

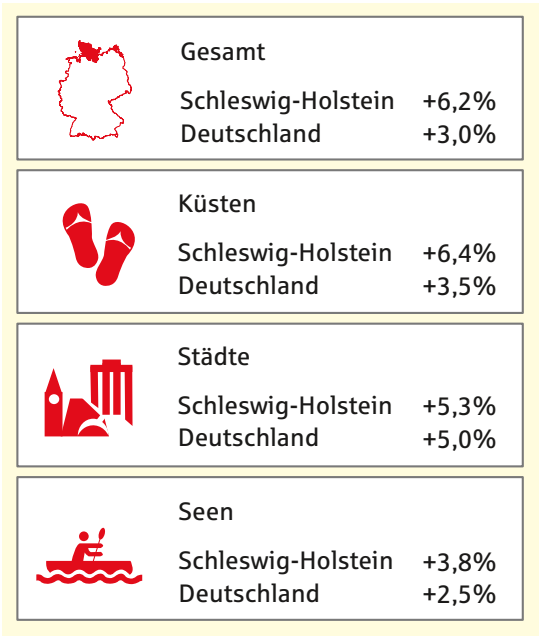



**Abb. 3: Vergleich der Destinationstypen: Übernachtungsentwicklung in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten 2014 gegenüber 2013**

Quelle: dwif 2015, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

→ Städte (die zwölf Mitglieder der Marketingkooperation Städte in Schleswig-Holstein e. V. (MakS), Schleswig, Flensburg und Eckernförde) – Wachstumstreiber legen nach: Seit der kurzen Atempause im Zuge der Wirtschafts- und Finanzkrise 2009 meldeten die schleswig-holsteinischen Städte verlässlich hohe Zuwächse. 2014 fielen sie mit mehr als 5 % sogar so hoch aus wie lange nicht mehr – und schnitten damit bereits das zweite Jahr in Folge besser ab als viele andere Städtedestinationen in Deutschland. Die MakS-Städte legten 2014 etwa auf dem Niveau der Städte insgesamt zu (+5,1 %), liegen also im langfristigen Aufwärtstrend. >> Abb. 3

**Saisonale Unterschiede vor allem in Ferienregionen stark ausgeprägt**

Der Trend zu kürzeren Reisen hat sich zwar etwas verlangsamt, scheint aber unaufhaltsam zu sein: Seit Anfang der 1990er Jahre ist die Reisedauer im Deutschland- und im Schleswig-Holstein-Tourismus stark zurückgegangen. Dauerte eine Reise 1993 noch durchschnittlich eine halbe (Deutschland) beziehungsweise sogar fast eine ganze Woche (Schleswig-Holstein), blieben die Gäste gut zwanzig Jahre später einen respektive fast zwei Tage kürzer vor Ort. >> Abb. 4

Der Trend zu Kurzurlaubsreisen erfordert auch ein Umdenken bei den Akteuren vor Ort. Anbieter sollten bei Preisen oder Aspekten wie Mindestauf-

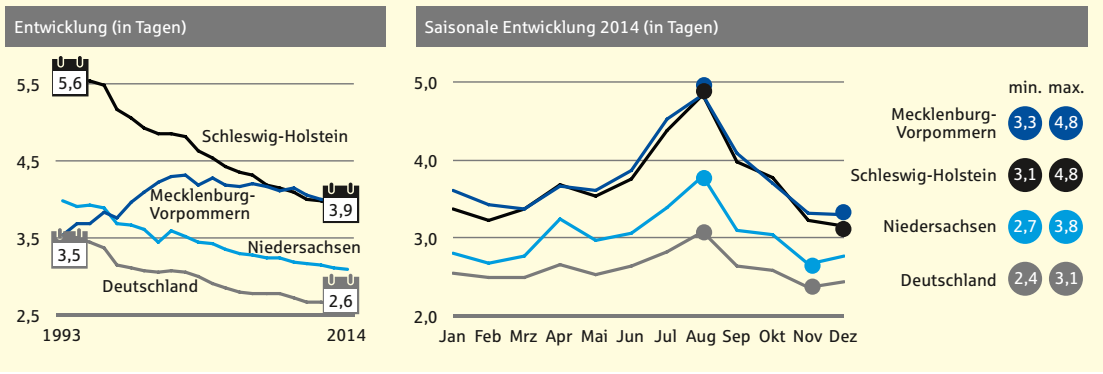



**Abb. 4: Aufenthaltsdauer in Beherbergungsbetrieben ab zehn Schlafgelegenheiten**

Quelle: dwif 2015, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter

enthalten und Anreisetagen flexibler werden und sich auf die neuen Gästewünsche einstellen. Hinzu kommt die Frage einer akzeptablen Anreisezeit für Kurzurlaube. So benötigt zum Beispiel ein potenzieller Übernachtungsgast aus Frankfurt/Main mit der Bahn in etwa genauso lange – rund acht Stunden – für die Anreise nach Sylt wie nach Marseille an der Côte d'Azur. Jenseits des PKWs bekommen Schnellbahn- und Fluganbindungen einschließlich der erforderlichen Shuttleservices somit gerade in geografischen Randlagen eine immer größere Bedeutung.

Mehr zum Wettbewerbsumfeld des Schleswig-Holstein-Tourismus, seinen Entwicklungsphasen und den einzelnen Destinationstypen finden Sie im ausführlichen Jahresbericht des Sparkassen-Tourismusbarometers Schleswig-Holstein 2015.

**Inländische Quellmärkte: Grundlage für den Erfolg schleswig-holsteinischer Destinationen**

Die amtliche Tourismusstatistik gibt Auskunft über die absolute Anzahl und den jeweiligen Anteil der Inländer- und Ausländerübernachtungen in den Bundesländern und Regionen sowie über die Herkunftsländer der internationalen Gäste. Aussagen zur regionalen Herkunft der inländischen Übernachtungsgäste werden nicht getroffen. Die entsprechenden Daten können flächendeckend nur durch aufwändige Gästebefragungen erhoben werden. Wichtige Anhaltspunkte liefern jedoch die Fremdabhebungen an den Geldautomaten der Sparkassen – die sogenannten GA-Daten. In die Auswertung fließen keine Abhebungen von Schleswig-Holsteinern ein. Demnach handelt es sich um eine reine Quell-/Zielgebietsbetrachtung von Kunden jenseits der Landesgrenzen.

**Differenzierte Vermarktung der Regionen im Inland erforderlich**

Vier von zehn Fremdabhebungen in Schleswig-Holstein stammten 2014 von Hamburgern. Dabei handelt es sich um Berufspendler, Tagesausflügler oder (Kurz-)Urlaubsgäste. Insbesondere im Herzogtum Lauenburg und in den Binnenregionen machen sich die Verflechtungen innerhalb der Metropolregion Hamburg bemerkbar. Ein Fünftel der Fremdabhebungen kam aus Niedersachsen und Mecklenburg-Vorpommern. An der Ostseeküste und in der Holsteinischen Schweiz war das östliche Nachbarland besonders stark vertreten. Niedersächsische Besucher reisten mehrheitlich an die Nordseeküste. Zahlreich vertreten waren zudem Gäste aus dem bevölkerungsreichen Nordrhein-Westfalen, die mit rund 15 % den zweitwichtigsten Inlandsmarkt darstellten; an der Nordsee waren sie sogar die Nummer 1. Zu den wichtigsten Quellmärkten zählen seit Jahren auch Hessen (über das Reiseland Schleswig-Holstein verteilt) sowie Baden-Württemberg und Bayern (vor allem an der Nordsee).

**Die Nachfrage aus den Auslandsmärkten hat entscheidend zur Konsolidierung und Trendwende beigetragen.**

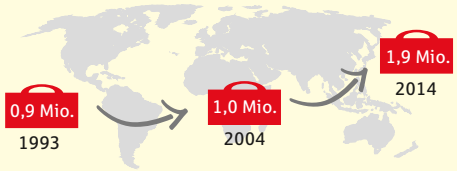
Zwischen 1997 und 2014 lag der Zuwachs im schleswig-holsteinischen Incoming-Geschäft in 12 von 18 Jahren über dem Bundesdurchschnitt. Auch absolut betrachtet sind die ausländischen Gäste zu einer relevanten Größe geworden. Bereits im Vorjahr überstiegen die Übernachtungszuwächse aus dem Ausland mit 11,6 % den deutschlandweiten Durchschnitt (4,5 %) beträchtlich. 2014 knüpfte Schleswig-Holstein an diesen Erfolg an und zählte fast 9 % mehr Incoming-Übernachtungen; im Durchschnitt aller Bundesländer waren es nur rund 5 %.

Der internationale Wachstumstrend zeigt sich in ganz Schleswig-Holstein. Von den Inseln über die Seen bis zu den Städten wächst die Auslandsnachfrage dynamisch, wenngleich die touristische Exportquote regional sehr unterschiedlich ausfällt.

**Schleswig-Holstein – Top-5-Herkunftsmärkte**

| Top-5-Herkunftsmärkte | Anteil an gesamt | Entwicklung 2014/2013 |
|---|---|---|
| Dänemark | 39,7% | +9,8% |
| Schweden | 13,1% | -0,4% |
| Schweiz | 7,3% | +10,4% |
| Niederlande | 6,3% | +9,1% |
| Norwegen | 4,8% | +6,2% |
| Top-5 gesamt | 71,2% | +7,5% |

**Schleswig-Holstein – Übernachtungen ausländischer Gäste**




**Reisegebiete – Top-5-Herkunftsmärkte (Anteil an allen Auslandsquellmärkten im Reisegebiet/Landkreis)**

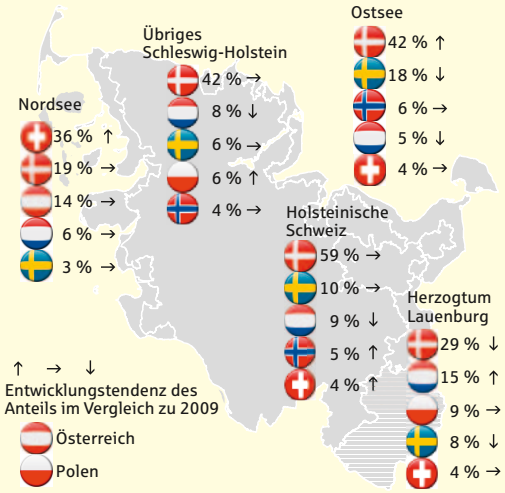



**Abb. 5: Herkunftsstruktur im Incoming-Tourismus (Beherbergungsbetriebe ab zehn Schlafgelegenheiten)**

Quelle: dwif 2015, Daten Statistisches Bundesamt und Statistikamt Nord

→ Für den Städtetourismus hat der Incoming-Markt wenig überraschend die höchste Bedeutung. Ausländische Gäste tragen hier mit fast einem Fünftel zur Übernachtungsnachfrage bei (Städte: 19,4 %; darunter MakS: 18,5 %). In Flensburg und Friedrichstadt gehen sogar etwa vier von zehn Übernachtungen auf das Konto ausländischer Gäste.

→ Gut schneidet auch das schleswig-holsteinische Binnenland ab: Knapp 12 % der Nachfrage geht im „Übrigen Schleswig-Holstein" auf das Konto ausländischer Gäste. Im Herzogtum Lauenburg und in der Holsteinischen Schweiz hingegen sind es nur rund 5 %.

→ Für die Gesamtentwicklung waren jedoch in erster Linie die beiden Küstenregionen die treibenden Kräfte: So liegen die Wachstumsraten im Incoming-Tourismus an Nordsee und Ostsee seit Jahren über dem landes- und sogar dem bundesweiten Durchschnitt.

→ Die Ostsee konnte damit den ohnehin hohen Anteil von fast 16 % ausbauen – allerdings nicht zuletzt, weil die Top-Incoming-Städte Flensburg, Kiel und Lübeck direkt an der Küste liegen. Ohne diese drei Destinationen reduziert sich der Anteil ausländischer Übernachtungen auf 5,6 %.

→ Hochdynamisch, wenn auch auf einem sehr geringen absoluten Niveau präsentiert sich die Nordseeküste: Jahrelange Zuwächse im zweistelligen Bereich haben die Incoming-Quote auf 2,2 % ansteigen lassen.

Der Incoming-Tourismus nach Schleswig-Holstein ist – wie auch im Inlandssegment – in hohem Maße von einigen wenigen Quellmärkten abhängig, was andererseits aber auch eine klare Konzentration bei den Aktivitäten und Mitteln ermöglicht. Die Top 5 machen fast drei Viertel der gesamten Incoming-Nachfrage aus. Umso erfreulicher, dass insbesondere diese Volumenbringer 2014 fast durchweg zulegten. >> Abb. 5

Im Jahresbericht 2015 finden Sie weitere Details zu den wichtigsten in- und ausländischen Quellmärkten und ihren Potenzialen für die schleswig-holsteinischen Regionen.

### b) Informationen zum touristischen Angebot

Die Trendwende im Schleswig-Holstein-Tourismus hing nicht zuletzt mit der wiederbelebten Expansionsfreude im Beherbergungsgewerbe zusammen. Nach Jahren der Angebotsstagnation wurde ab Mitte der 2000er Jahre wieder in neue Kapazitäten investiert – wenn auch in Wellen: Kamen zwischen 2004 und 2010 jährlich knapp 2.700 Schlafgelegenheiten zusätzlich auf den Markt, setzte danach zunächst eine erneute Marktbereinigung ein. Seit 2013 ist jedoch wieder ein leichter Aufwärtstrend zu beobachten. Im vergangenen Jahr zählte Schleswig-Holstein neben den drei Stadtstaaten, dem Saarland, Nordrhein-Westfalen und Hessen zu den investitionsfreudigsten Bundesländern. In den beiden benachbarten Küstenländern hingegen ging die Zahl der Schlafgelegenheiten erneut deutlich zurück, teils aufgrund von Marktaustritten, teils aufgrund von statistischen Effekten wie in

Mecklenburg-Vorpommern. 2014 wurde hier eine Reihe von Vermietungs- und Vermittlungsbüros, die zum Beispiel mehrere Ferienhäuser/Ferienwohnungen in einer Ferienanlage verwalten, aus der Meldepflicht entlassen, da die Besitzverhältnisse für die Einstufung als meldepflichtiger Betrieb mit mindestens 10 Betten entscheidend sind.

**Angebotsausbau in den Seenregionen – Küsten und Städte pausieren**

Die Bilanz des Jahres 2014 fiel in Schleswig-Holstein regional sehr unterschiedlich aus. Hohe Zuwächse meldeten die Holsteinische Schweiz und das Herzogtum Lauenburg, also gerade jene Gebiete, die in den Vorjahren mit einer starken Marktbereinigung zu kämpfen hatten. Ob sich damit eine echte Trendwende abzeichnet und die neu geschaffenen Kapazitäten mittelfristig für Nachfragezuwächse an den Seen sorgen können, werden die nächsten Jahre zeigen.

Die Vielzahl der aktuellen Beherbergungsprojekte – und diese sind notwendig, um einen echten Modernisierungsprozess in Gang zu setzen – stimmt jedoch zuversichtlich und zeigt, dass das Reiseland Schleswig-Holstein in der Gunst der Investoren wieder zulegt. Mindestens genauso wichtig ist aber das, was der „echte Norden" durch den laufenden Modernisierungsprozess ausstrahlt: Dynamik. Im Reiseland Deutschland sprechen Branchenvertreter und Medien wieder über Schleswig-Holstein, und zwar auch dann, wenn es um innovative Beherbergungskonzepte und junge (Trend-)Zielgruppen geht.

**Belegung steigt flächendeckend**

Die Belegung der angebotenen Schlafgelegenheiten ist ein wichtiges Indiz für die Situation des schleswig-holsteinischen Beherbergungsgewerbes. Da die neu geschaffenen Kapazitäten auch mit steigenden Übernachtungszahlen einhergingen, konnten sich die Betriebe im Norden 2014 über eine erneut deutlich gestiegene Auslastung ihrer Kapazitäten freuen. Auch in den einzelnen Regionen hat sich die Kapazitätsauslastung im vergangenen Jahr deutlich verbessert.

Die enormen saisonalen Schwankungen stellen die Beherbergungsbetriebe in Schleswig-Holstein jedoch vor große Herausforderungen. Während der Wintermonate bricht das Auslastungsniveau im nördlichsten Bundesland – ähnlich wie in Mecklenburg-Vorpommern oder Niedersachsen – auf nur 15 % ein. Eine solche Kluft (Hauptsaison bis zu 51 %) können nur hervorragend belegte Quartiere während der Hauptsaison wieder wettmachen. >> Abb. 6

**Saisonverlängerung: Auslastungssteigerung 2014 vor allem in der Nebensaison**

An den starken Auslastungsschwankungen zeigt sich die weiterhin hohe Abhängigkeit von einer guten Sommerbilanz für das gesamte Betriebsergebnis – vor allem in Schlechtwetterjahren. So fiel beispielsweise das Auslastungsergebnis 2010 für Schleswig-Holstein besonders schlecht aus (32,2 %). Der Hauptgrund: leere Betten in der Hauptsaison. Im Juli, wenn normalerweise mehr als 50 % der Betten belegt sind, waren es 2010 nicht einmal 32 %.

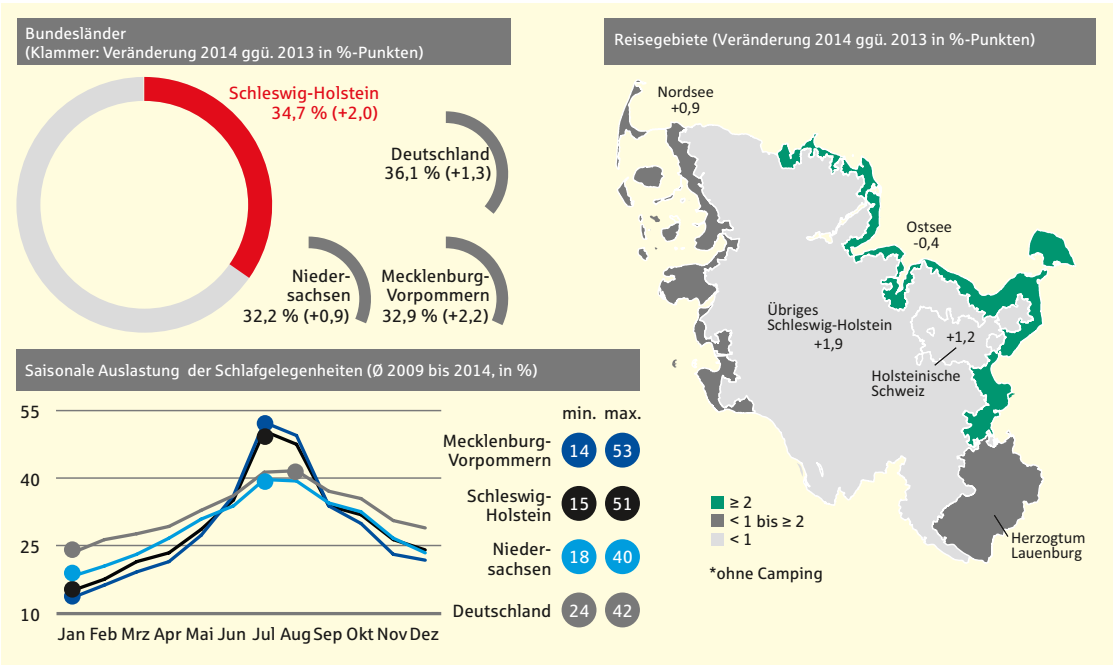



**Abb. 6: Auslastung der Schlafgelegenheiten in Beherbergungsbetrieben ab zehn Schlafgelegenheiten**

Quelle: dwif 2015, Daten Statistisches Bundesamt und Statistikamt Nord

Allerdings scheinen sich Maßnahmen der Anbieter und Tourismusorganisationen zur Saisonverlängerung (Angebote, konkrete Produkte, Events, Vermarktung etc.) allmählich auch auf die winterliche Belegungsrate auszuwirken, denn die hohen Auslastungszuwächse des vergangenen Jahres sind fast ausschließlich auf die Monate Januar sowie September bis Dezember zurückzuführen. Dieser Weg scheint also erfolgversprechend und eröffnet bestehenden Kapazitäten Chancen auf eine Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Lage.

Der Jahresbericht des Sparkassen-Tourismusbarometers Schleswig-Holstein enthält weitere Informationen zu Angebotstrends in den einzelnen Regionen und zu neuen Beherbergungsprojekten im Land.

## c) Betriebstypen im Vergleich

2014 zog die gesamte Beherbergungslandschaft in Schleswig-Holstein eine erfolgreiche Bilanz – nicht zuletzt, weil in fast allen Segmenten eine deutliche Professionalisierung zu erkennen und die Wettbewerbsfähigkeit gestiegen ist. Wachstumsgaranten waren die Hotels und Hotels garnis. Aber auch die Campingplätze und das Ferienwohnungssegment sind, vor allem aufgrund der guten Sommersaison 2014, wieder im Aufwind. Im Klinikmarkt scheint die Marktanpassung zu greifen: Die Zahl der internationalen und nationalen Gesundheitstouristen wächst. Auch die betriebswirtschaftliche Situation vieler Kliniken hat sich stabilisiert, teilweise sogar verbessert. Dennoch sind weiterhin neue Impulse gefragt. Insbesondere die kleinteiligen, häufig wenig professionellen Unterkünfte laufen Gefahr, den Anschluss an den Wettbewerb zu verpassen. >> Abb. 7

**Campingtourismus: Traumwetter beschert volle Plätze.**

Ein Campingjahr par excellence! Die Saison mit viel Sonnenschein von März bis Oktober füllte die Plätze an der Küste und im Binnenland. Sogar die überaus positive Bilanz des Vorjahres und endlich auch der bisherige Spitzenwert aus dem Jahr 2010 wurden weit übertroffen. Prompt reagierten die Platzbetreiber im Land auf den neuerlichen Campingboom: 17 neue Betriebe mit 500 Stellplätzen (entspricht knapp 2.000 Schlafgelegenheiten) entstanden 2014, davon mehr als die Hälfte an der Ostseeküste, auf die auch der größte Nachfragezuwachs entfiel (+17 %). Trotz des Kapazitätsausbaus freuten sich die Campinganbieter über ein deutliches Auslastungsplus. Damit liegen sie also auch weiterhin ganz weit oben im Wettbewerbsvergleich: gut 6 Prozentpunkte über dem deutschlandweiten Durchschnitt von 12,0 %.

Ausführliche Analysen und Bewertungen zu den Betriebstypen in Schleswig-Holstein und seinen Regionen präsentiert der Jahresbericht 2015.

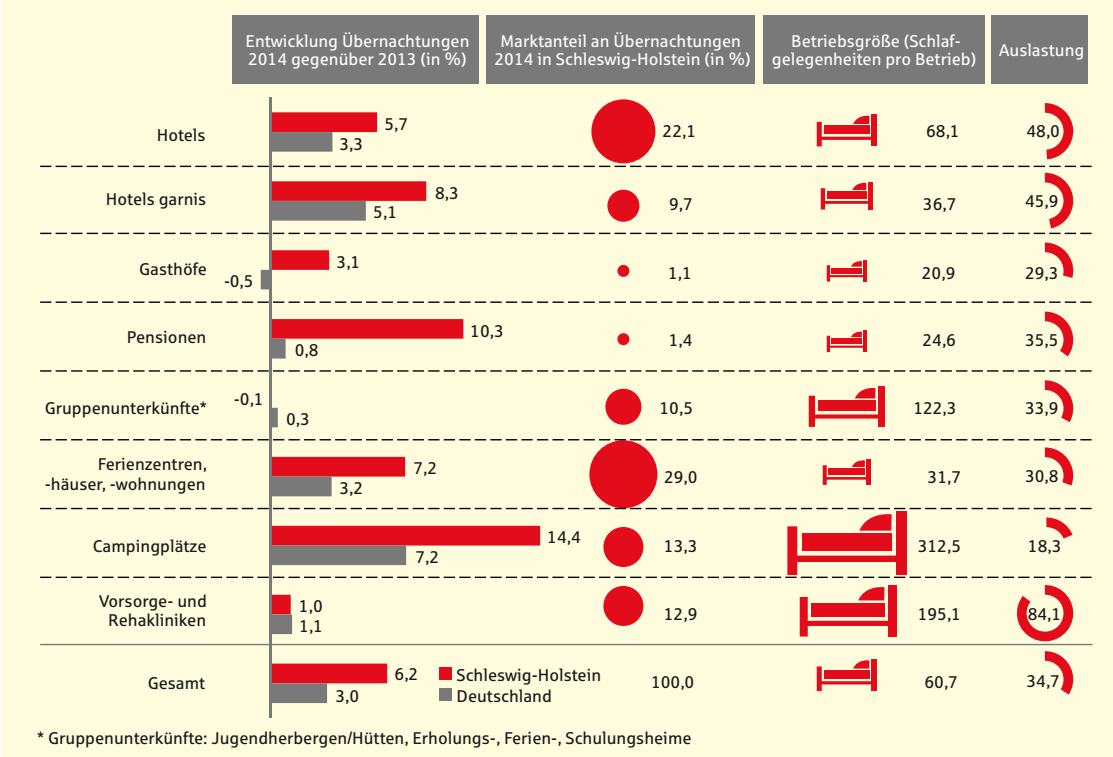



**Abb. 7: Ausgewählte Kennzahlen nach Betriebstypen (Betriebe ab zehn Schlafgelegenheiten)**

Quelle: dwif 2015, Daten Statistisches Bundesamt und Statistikamt Nord

# II. GASTGEWERBE UND FREIZEITWIRTSCHAFT IN SCHLESWIG-HOLSTEIN

## a) Touristische Wetterstationen

Freizeit- und Kultureinrichtungen zählen zu den beliebtesten Zielen für einen Ausflug vom Wohn- oder Urlaubsort aus. Für den Tourismus in den Destinationen spielen diese Angebote deshalb eine wichtige Rolle. Zu Wettbewerbssituation und Markterfolg liefert die amtliche Statistik allerdings keinerlei Daten. Diese Lücke schließt das Sparkassen-Tourismusbarometer Schleswig-Holstein. Derzeit nehmen in Schleswig-Holstein 62 Wetterstationen aus acht Kategorien teil. Zusammen verzeichneten sie 2014 4,8 Millionen Besucher.

**Freizeitwirtschaft 2014: Endlich wieder Wachstum**

Aufatmen hieß es für Schleswig-Holsteins Freizeitwirtschaft: Nach schwachen Vorjahren ging es 2014 endlich wieder aufwärts. Der Besucherzuwachs belief sich am Ende des Jahres auf 4,0 %. Neben günstigen Witterungsbedingungen beeinflussten Investitionen, Angebotserweiterungen und Marketingmaßnahmen mit überregionaler Strahlkraft die hohe Dynamik. Zwar lagen die Besucherzahlen noch unter dem Durchschnitt der letzten sechs Jahre, doch näherten sich die Einrichtungen im äußersten Norden der Republik den Wettbewerbern in anderen Bundesländern wieder an. >> Abb. 8

**Langfristige Entwicklung 2009 bis 2014 nach Angebotsgruppen in Schleswig-Holstein**

→ Nicht zuletzt dank kontinuierlicher Investitionen gehören Erlebnisbäder/Thermen bereits seit Jahren zu den stabilsten Angebotskategorien im schleswig-holsteinischen Markt. Auch die Stadt-

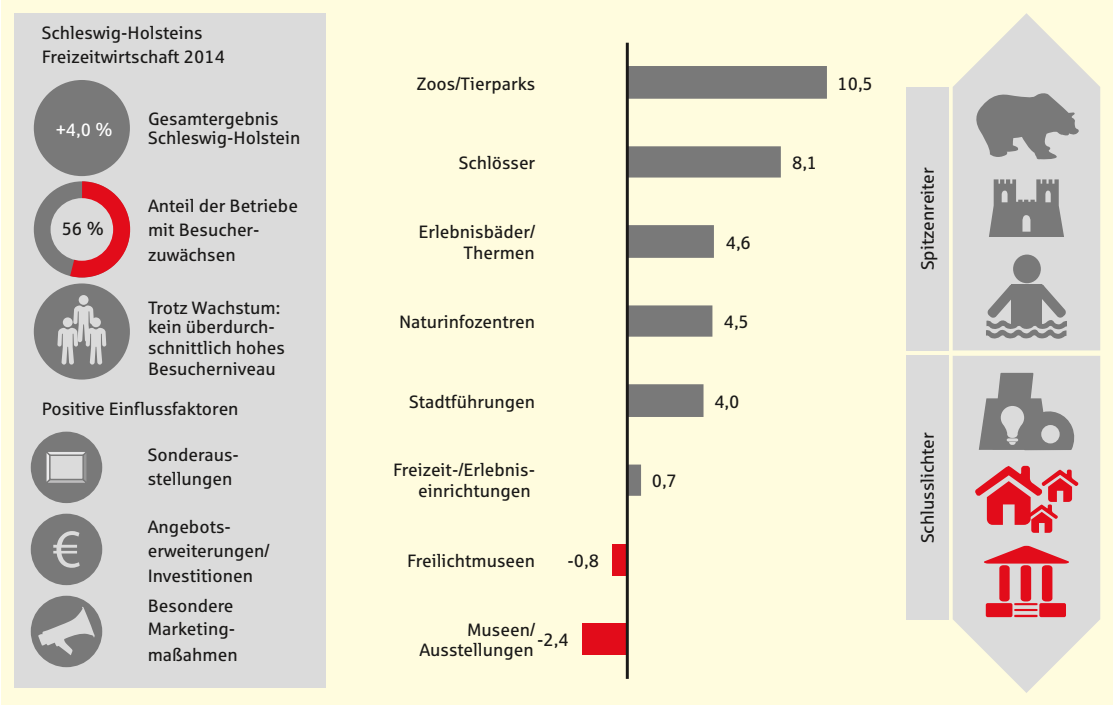



**Abb. 8: Kurzfristige Entwicklung 2014 gegenüber 2013 der Wetterstationen nach Kategorien in Schleswig-Holstein – Veränderung der Besucherzahlen in % –**

Quelle: dwif 2015, Daten Wetterstationen

führungen zählen langfristig zu den Gewinnern. Beiden gelang 2014 erstmals wieder ein deutlicher Sprung nach vorn.

→ Nach schwachen Vorjahren fanden Schlösser, Naturinfozentren sowie Zoos/Tierparks 2014 fast zu alter Stärke zurück. Zumindest bei Schlössern und Naturinfozentren wäre dies ohne Angebotserweiterungen und/oder besondere Marketingmaßnahmen nicht möglich gewesen. Ein hoher Bekanntheitsgrad und ein gutes Basisangebot allein reichten in der Vergangenheit immer seltener aus, um die Besucherzahlen zu halten oder gar zu steigern. Das haben auch die Burgen/Schlösser – nicht nur in Schleswig-Holstein – zunehmend erkannt, die mit Sonderaktionen immer wieder positive Besucherschübe auslösten. Ähnlich sah es bei den Zoos/Tierparks aus, die in regelmäßigen Abständen mit Großinvestitionen für viel Aufmerksamkeit sorgten.

→ Infolge von zielgerichteten Investitionen schafften die Freilichtmuseen 2010 ihr bisheriges Rekordergebnis. In den darauffolgenden Jahren blieben vergleichbar umfangreiche Neuerungen aus, weshalb die Besucherzahlen wieder zurückgingen. Seit 2013 bewegen sie sich knapp unter dem Ausgangsjahr 2009.

→ Die Museen/Ausstellungen sowie Freizeit-/Erlebniseinrichtungen verzeichneten in den letzten Jahren fast durchweg Nachfrageverluste. Und inzwischen sind die Besucherzahlen tatsächlich bedenklich niedrig. Während die Situation der Museen in anderen erfassten Bundesländern ebenfalls angespannt war, driftete die Entwicklung bei den Freizeit-/Erlebniseinrichtungen weit auseinander. Für die stärkere Dynamik außerhalb Schleswig-Holsteins waren häufig größere Anbieter verantwortlich, die mit neuen Attraktionen aufwarten konnten. Mit wenig Spielraum für Neuerungen bzw. ohne Alleinstellungsmerkmale wird ein Markterfolg zusehends unwahrscheinlicher. Angesichts des hohen Wettbewerbsdrucks betrifft dies insbesondere die kleineren Einrichtungen in dieser Kategorie.

**Preisstellung in der Freizeitwirtschaft: Preise steigen kontinuierlich an.**

Da die Sensibilität in Bezug auf das Preis-Leistungsverhältnis bei den Gästen zunimmt, untersucht das Sparkassen-Tourismusbarometer regelmäßig und vergleichbar die Preisstellung in der Freizeitwirtschaft. Seit 2009 setzen alle Betriebstypen Preissteigerungen durch. 2015 lagen die Durchschnittspreise um ein Drittel höher als 2009 (Anstieg von 5,20 Euro auf 7,00 Euro). Auch im Vergleich zum Vorjahr sind leichte Veränderungen erkennbar:

→ Gegenüber 2014 stiegen die Durchschnittspreise 2015 um 0,20 Euro. Das entspricht einer Teuerungsrate von 2,9 %. Der Median[1] fiel 2015 um 0,50 Euro höher aus als 2014.

→ Die größten prozentualen Preissteigerungen setzten 2015 Naturinfozentren (+14,3 %) und Denkmäler/historische Bauwerke (+9,8 %) durch. Vermutlich führten Investitionen stellenweise zu entsprechenden Preisanpassungen. Denn ist der höhere Preis mit einer echten Attraktivitätssteigerung verbunden, so wird dieser erfahrungsgemäß von den Gästen akzeptiert. Dennoch zählen beide Kategorien nach wie vor zu den kostengünstigsten.

| | Preisstruktur/-entwicklung 2015 | Ø Eintrittspreis in Euro | Veränderung ggü. 2014 in Euro | Veränderung ggü. 2014 in % | Median in Euro |
|---|---|---|---|---|---|
| Preisanstieg ≥ 5 % | Naturinfozentren | 2,4 | 0,3 | 14,3 | 0,0 |
| | Denkmäler/historische Bauwerke | 4,5 | 0,4 | 9,8 | 3,5 |
| | Theater/Musicals | 16,3 | 1,1 | 7,2 | 15,0 |
| | Bergbahnen | 7,5 | 0,4 | 5,6 | 6,5 |
| | Besucherführungen | 5,8 | 0,3 | 5,5 | 4,0 |
| | Freilichtmuseen/Besucherbergwerke | 5,8 | 0,3 | 5,5 | 5,0 |
| Preisanstieg ≥ 0 % bis < 5 % | Erlebnisbäder/Thermen | 11,4 | 0,5 | 4,6 | 10,5 |
| | Zoos/Tierparks | 9,2 | 0,4 | 4,5 | 8,0 |
| | Burgen/Schlösser | 5,1 | 0,2 | 4,1 | 5,0 |
| | Museen/Ausstellungen | 5,3 | 0,2 | 3,9 | 5,0 |
| | Freizeit-/Erlebniseinrichtungen | 15,0 | 0,5 | 3,4 | 11,0 |
| | **Gesamtergebnis** | **7,0** | **0,2** | **2,9** | **6,0** |
| | Ausflugsschiffe/Fähren | 13,7 | 0,3 | 2,2 | 9,5 |
| | Stadtführungen | 5,3 | 0,1 | 1,9 | 5,0 |
| Kein Preisanstieg | Landschaftsattraktionen | 4,5 | - | - | 4,5 |
| | Kirchen | 5,0 | - | - | 5,0 |
| | Private Eisenbahnen | 9,6 | - | - | 7,0 |

**Abb. 9: Preisstruktur und -entwicklung 2015 nach Kategorien in allen erfassten Bundesländern/ Regionen**

Quelle: dwif 2015, Daten Wetterstationen

1 Median: 50 % der Preise sind geringer, 50 % sind höher.

→ Auch bei den Theatern/Musicals zog der durchschnittliche Eintrittspreis (+7,2 %) spürbar an. Allerdings hängt der jeweilige Preis unter anderem von Anziehungskraft, Besetzung und Bühnenbild der einzelnen Stücke ab, weshalb es von Spielzeit zu Spielzeit zu größeren Schwankungen kommen kann.

→ Absolut betrachtet bewegten sich die Preisanpassungen fast aller Kategorien in relativ engem Rahmen. Während die Preise bei Kirchen, Landschaftsattraktionen sowie privaten Eisenbahnen stabil blieben, bewegten sich die Änderungen aller anderen Kategorien zwischen 0,10 Euro (Stadtführungen) und 1,10 Euro (Theater/Musicals). >> Abb. 9

Lesen Sie mehr zu den einzelnen Kategorien und zur langfristigen Entwicklung der Freizeitwirtschaft seit 2009 im aktuellen Jahresbericht 2015. Besonderheiten zeigen sich auch bei einem Blick auf die Betriebsgrößen und die Destinationstypen.

## b) Wirtschaftliche Situation des Gastgewerbes

Konjunktur und Marktbewertung:

→ Ein solides Wirtschaftswachstum und die niedrigsten Arbeitslosenzahlen seit Langem lassen den Inlandsmarkt aufatmen. Dadurch ergeben sich für das Reiseland Schleswig-Holstein zusätzliche Potenziale.

→ Bei allen Diskussionen hat die derzeitige Niedrigzinsphase auch positive Effekte für den Tourismus im Land: Sie macht Kredite attraktiver und ermuntert die Betriebe zu Investitionen. Zudem wird der private Konsum angeregt, was sich in einer höheren Ausgabebereitschaft ausdrücken könnte und den Betrieben des Gastgewerbes und der Freizeitwirtschaft die nötige Luft für moderate Preisanpassungen verschafft.

→ Die Zukunftserwartungen der Branche haben sich gegenüber dem Vorjahr verbessert. Dennoch wirken einige rechtliche Rahmenbedingungen – zumindest auf den ersten Blick – hemmend auf den Tourismus in Schleswig-Holstein: Steigende Arbeitskosten (Personalaufwand, Mindestlohn) erhöhen den betrieblichen Aufwand, können aber auch zu einer Verbesserung der Servicequalität führen und einen Beitrag zur Bewältigung des Fachkräftemangels leisten. Im Zuge von Allergen-Kennzeichnung, Dokumentationspflicht und Co. nehmen die bürokratischen Anforderungen im Sinne der Transparenz zu. Allerdings bestehen einige Regelungen bereits seit Längerem, wurden bislang jedoch nicht in letzter Konsequenz umgesetzt oder kontrolliert.

Rahmenbedingungen für das schleswig-holsteinische Gastgewerbe:

→ Leicht überdurchschnittliche Umsatzsteigerungen im schleswig-holsteinischen Gastgewerbe deuten auf eine Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Situation sowie mehr Spielraum für Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -verbesserung hin.

→ Kleine und mittlere Privatbetriebe profitieren noch nicht ausreichend vom aktuellen Aufwärtstrend im Schleswig-Holstein-Tourismus. Dies geht aus einer Analyse von Zimmerpreisen und -erlösen hervor. Eine nachfragebezogene Preissteuerung ist ein Lösungsansatz.

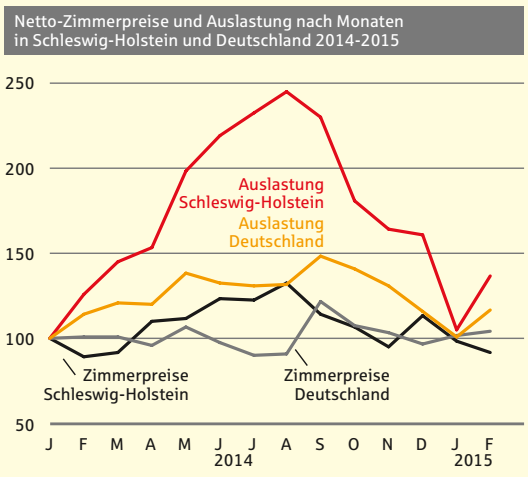
→ Ein Blick auf die Insolvenzen und Gewerbeaktivitäten in Schleswig-Holstein zeigt, dass weiterhin eine leichte Marktbereinigung stattfindet, allerdings ist eine Trendwende in Sicht.

→ Für den Arbeitsmarkt in Schleswig-Holstein wird das Gastgewerbe relevanter. Umso fataler wirkt der Nachwuchsmangel, der sich in den kommenden Jahren noch stärker im Fachkräftebedarf niederschlagen wird.

**Aktuelle Preis- und Auslastungsentwicklung mit positiven Signalen**

Im Bundesgebiet stiegen die Preise 2014 im Vergleich zum Vorjahr an, und das bei gleichzeitig steigender Zimmerauslastung. Auch in den ersten Monaten des Jahres 2015 verbesserten sich Preise und Auslastung gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Nachfrage und Preisentwicklung standen somit in einem gesunden Verhältnis. Die schleswig-holsteinische (Ketten-)Hotellerie verbesserte zwar ihre Auslastung gegenüber dem Vorjahr, konnte aber keine höheren Preise durchsetzen. Die Durchschnittspreise 2014 lagen in Schleswig-Holstein noch um 7,3 % unter den Bundeswerten.

Die Entwicklung von Preisen und Auslastung im Jahresverlauf verdeutlicht zudem, dass das Prinzip des Yield-Managements in Schleswig-Holstein



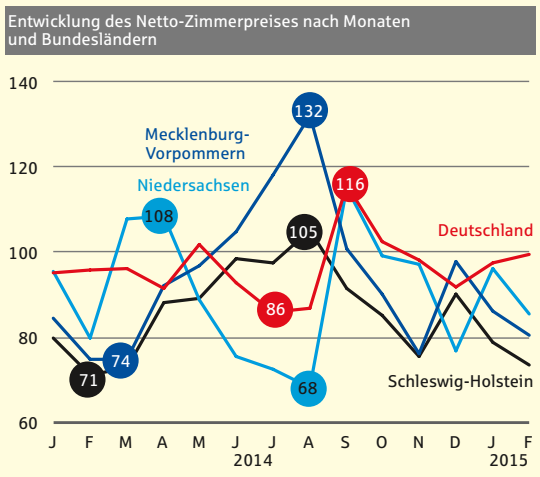




**Abb. 10: Entwicklung des Netto-Zimmerpreises im Jahresverlauf 2014 bis Februar 2015**

Quelle: dwif 2015, Daten STR-Global 2015

erst in Ansätzen umgesetzt wird. Die Zimmerpreise schwanken insgesamt nicht so stark wie die Auslastung und trotz eindeutiger Hochsaison nicht stärker als im Bundesdurchschnitt. Somit ergeben sich Spielräume für dynamische, nachfragebezogene Preisanpassungen. >> Abb. 10

**Prognose: Schleswig-Holsteins Betriebe optimistisch**

Die führenden Institutionen prognostizieren der deutschen Wirtschaft für die Jahre 2015 und 2016 ein Wachstum von 1 bis 2 %[2]. Die Arbeitslosenquote ist gering und Investitionen wie privater Konsum werden durch niedrige Zinsen angeregt. Trotzdem hat sich die Stimmung des deutschen Gastgewerbes nach Angaben der DIHK-Saisonumfrage insgesamt gegenüber dem Vorjahr leicht verschlechtert. Dies gilt auch für Niedersachsen und Mecklenburg-Vorpommern. Die Betriebe in Schleswig-Holstein hingegen sehen optimistisch in die Zukunft: Nach zwei verhaltenen Vorjahren übertrifft der Anteil der Betriebe, die von einer stabilen bis verbesserten Geschäftsentwicklung ausgehen, sogar den Bundesdurchschnitt.

Der Jahresbericht 2015 enthält eine ausführliche Konjunktur- und Marktbewertung. Aktuelle Themen des Gastgewerbes und der touristische Arbeitsmarkt werden beleuchtet.

**Der Betriebserfolg im Gastgewerbe**

Ab einer bestimmten Kredithöhe müssen die gastgewerblichen Unternehmen ihre Jahresabschlüsse zu Prüfzwecken bei der finanzierenden Sparkasse einreichen. Die Jahresabschlüsse werden nach einem vorgegebenen Muster vom Deutschen Sparkassenverlag aufbereitet, in die EDV eingegeben und bearbeitet (sogenannte EBIL-Analyse)[3]. Die so erfassten Daten der Jahresabschlüsse wurden für die Zwecke des Sparkassen-Tourismusbarometers speziell bearbeitet und regionalisiert bzw. typisiert und anonymisiert. Das Ergebnis ist ein einzigartiger Einblick in die betriebswirtschaftliche Situation des Gastgewerbes.

**Kostenbelastung gastgewerblicher Betriebe in Schleswig-Holstein**

Die Kostenbelastung der Betriebe im schleswig-holsteinischen Gastgewerbe hat sich insgesamt verbessert: Mussten im Jahr 2004 noch 92,0 % des Umsatzes für Aufwendungen aufgebracht werden, waren es 2013 nur noch 87,5 %. Die Gesamtkostenquote im Beherbergungsgewerbe betrug 2013 89,1 % (-4,2 Prozentpunkte), in der Gastronomie lag sie bei 86,0 % (-5,1 Prozentpunkte). Sowohl im „echten Norden" als auch bundesweit zeichnet sich gleichzeitig eine Verschiebung zwischen den wichtigsten Kostenpositionen des Gastgewerbes, dem Personal- und dem Warenaufwand, ab. Während die Betriebe immer mehr Geld in ihr Personal investieren, sinken die Kosten für den Wareneinkauf kontinuierlich.

Betrachtet man die Kostenstrukturen in ihrer Gesamtheit, so wird deutlich, dass die gastgewerblichen Betriebe immer seltener reine Versorgungsbetriebe sind, da der Service an Bedeutung gewinnt. Von dieser Entwicklung sollten sie betriebswirtschaftlich stärker profitieren. Dazu gehört aber auch eine moderate Preisanpassung, um die Umsatz-Kosten-Relation langfristig zu verbessern. >> Abb. 11

2 www.tagesschau.de
3 Deutsche Sparkassen Verlag GmbH in Stuttgart (DSV-Gruppe); elektronische Bilanzanalyse.

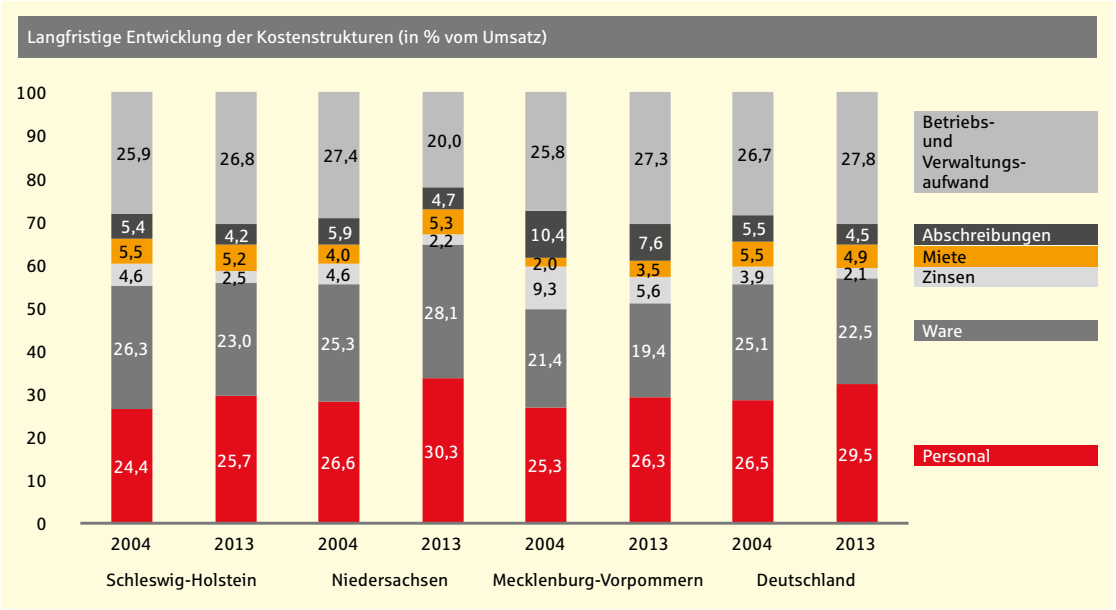



**Abb. 11: Kostenstrukturen im Gastgewerbe**

Quelle: dwif 2015, Daten DSV 2015 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

Die Gegenüberstellung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen nach Betriebstypen im Jahresbericht 2015 liefert wertvolle Vergleichszahlen zur Einordnung des eigenen Unternehmens im Wettbewerbsvergleich. Im Fokus 2015: Die Kostenstrukturen im Gastgewerbe und das Beherbergungsgewerbe.

## c) Qualität der Betriebe

Die Qualitätsmessung im Tourismus wird komplexer. Neben objektiven Klassifizierungs- und Zertifizierungsansätzen kommt subjektiven Gästebewertungen eine wachsende Bedeutung zu. Aktuelle Studien belegen nun, dass sich beide Kriterien sehr gut ergänzen und miteinander verbinden lassen, um das tatsächliche Qualitätsniveau eines Betriebes abbilden zu können (siehe auch Jahresbericht Sparkassen-Tourismusbarometer Schleswig-Holstein 2015).

Von der schleswig-holsteinischen Tourismuswirtschaft gehen klare Qualitätssignale aus. Die ohnehin hohe Gästezufriedenheit hat sich weiter verbessert. Besonders die Nordsee ragt positiv heraus. Allerdings muss kontinuierlich an qualitativ hochwertigen Angeboten gearbeitet werden, um die wirtschaftliche Lage der Betriebe zu verbessern und letztlich auch die Ziele der Tourismusstrategie zu erreichen. Den eingeschlagenen Qualitätsweg gilt es deshalb konsequent weiter zu verfolgen.

**Zufriedenheit in Schleswig-Holstein hat weiter zugenommen: Nordsee bundesweit auf Platz 8**

Aufschluss über die Zufriedenheit der Gäste gibt unter anderem die Online-Reputation. Sie stellt die aggregierte Benotung eines Betriebes im Internet dar und ist damit die Summe aller Einzelbewertungen, die auf den verschiedenen Plattformen zu einem Hotel abgegeben werden. Da jedes einzelne Gästefeedback eine persönliche Empfehlung und in hohem Maße subjektiv ist, lohnt es sich, Nutzermeinungen mithilfe objektiver Benotungssysteme wie dem TrustScore zusammenzufassen.

Auch 2014 kommen aus den schleswig-holsteinischen Regionen positive Botschaften: Die Gästezufriedenheit lag auf der TrustScore-Skala 0,5 Punkte über dem bundesdeutschen Durchschnittswert von 80,3. Zudem hat sich die Online-Reputation gegenüber den Vorjahren deutlich verbessert.

→ Besonders zufrieden sind die Gäste an der Nordsee: Mit einem Wert von 83,4 liegt sie hinter sieben bayerischen Regionen auf Platz 8 in Deutschland. 2014 konnte sie noch einmal um 0,4 Indexpunkte zulegen.

→ Die Ostsee ist mit 80,7 Punkten aktuell im Mittelfeld angesiedelt. Auch hier nahm die Zufriedenheit zu (+0,6 Indexpunkte).

→ Den größten Sprung nach vorn machten 2014 die Holsteinische Schweiz und das „Übrige Binnenland“ (aufgrund der Zahl der Bewertungen zusammengefasst). Mit einer Zunahme um 0,9 Indexpunkte auf 79,3 Punkte liegt die Region aber dennoch unter dem bundesdeutschen Durchschnitt.

**Trends: Professioneller Umgang mit Gästebewertungen – fünf Tipps**

Die Tourismusbranche wird in zunehmendem Maße vom Gästefeedback auf den Online-Bewertungsplattformen beeinflusst. Kundenbewertungen im Internet sind nicht nur eine Visitenkarte, sondern auch kostenlose Marktforschung für die Betriebe. Immerhin hilft das Kundenfeedback, individuelle Stärken und Schwächen zu erkennen und dadurch die Servicequalität zu optimieren. Ein professioneller Umgang mit Gästebewertungen ist für eine gute Online-Reputation unerlässlich.

Es gilt,
→ attraktive Profile auf Bewertungsportalen anzulegen und kontinuierlich zu pflegen.
→ eigene Bewertungen systematisch zu überwachen und auszuwerten.
→ auf Bewertungen professionell zu reagieren.
→ Kunden aktiv zur Bewertungsabgabe aufzufordern.
→ Gästebewertungen für das eigene Marketing zu nutzen.

**Hotelklassifizierung: Die Nordsee holt wieder auf, 10 % mehr klassifizierte Betriebe**

Der Höhenflug der Hotelklassifizierung hält an: Seit 2011 sind rund 850 Sternehäuser deutschlandweit hinzugekommen, davon allein im vergangenen Jahr fast 200. In Schleswig-Holstein stieg die Zahl der klassifizierten Hotels 2015 um 3,1 % auf 270 (+8 Häuser), wobei der Trend der Vorjahre zu deutlich weniger klassifizierten Betrieben geführt hatte.

→ Einen Schritt nach vorn machte die Nordsee: Nachdem die Zahl der klassifizierten Hotels in den letzten drei Jahren kontinuierlich zurückgegangen war, kamen 2015 sieben Häuser hinzu, was einem Zuwachs von knapp 10 % entspricht. Die Holsteinische Schweiz hingegen verzeichnete einen Rückgang um zwei Häuser. An der Ostsee kamen drei Häuser hinzu; im „Übrigen Schleswig-Holstein" blieb die Zahl konstant.

→ Auch die Marktabdeckung ist das zweite Jahr in Folge gestiegen: Anfang 2015 trugen 27,8 % aller Hotelbetriebe in Schleswig-Holstein eine Sterneauszeichnung. Von den Werten aus dem Jahr 2011 (30,6 %) sowie vom deutschlandweiten Durchschnitt (43,1 %) ist man jedoch noch immer ein Stück entfernt. Hier besteht also weiterhin Aufholbedarf.

→ Positiv: Im Luxussegment (4 und 5 Sterne) ist Schleswig-Holstein vorn mit dabei. 34,4 % aller klassifizierten Hotels im Bundesland sind hier zu finden (Deutschland: 31,6 %). An der Nordsee ist im letzten Jahr ein neues 5-Sterne-Haus hinzugekommen. >> Abb. 12

Während die deutsche Hotellerie immer stärker auf zertifizierte Qualität setzt, senden die Vermieter von Ferienwohnungen, Ferienhäusern und Privatzimmern vermeintlich weniger

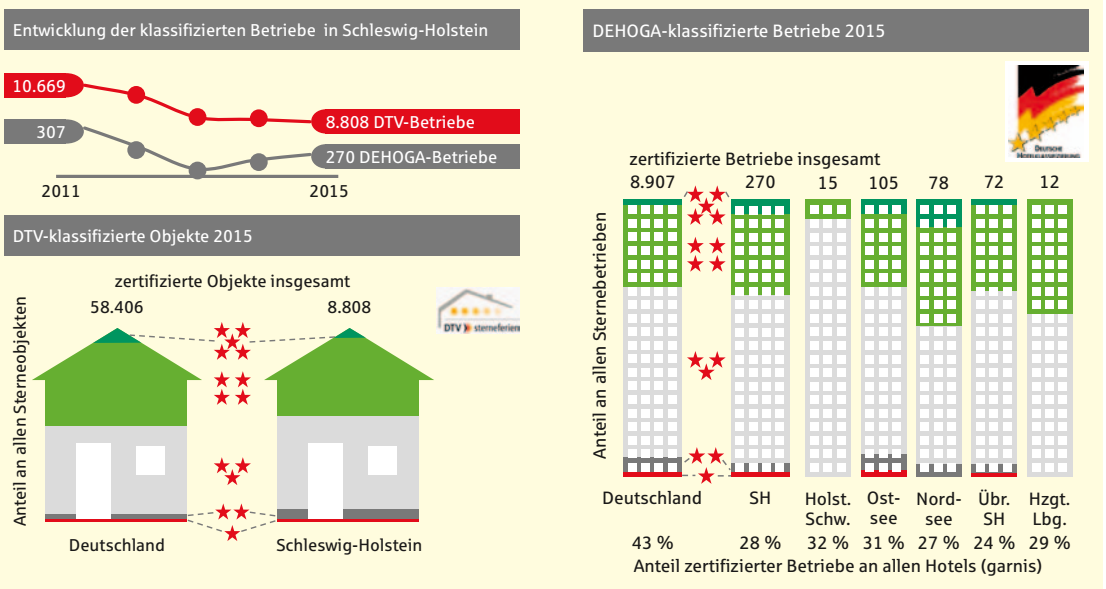



**Abb. 12: Entwicklungen und Stand der DEHOGA- und DTV-Klassifizierung**

Quelle: dwif 2015, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband und Deutscher Tourismusverband e. V. (Stand: Februar 2015)

qualitätsbewusste Signale: Seit 2011 sinkt die Zahl der klassifizierten Unterkünfte in diesem für Schleswig-Holstein so wichtigen Segment. 2015 meldete der DTV in Schleswig-Holstein 118 klassifizierte Betriebe weniger als noch im Vorjahr. Auch bundesweit war dieser Trend zu beobachten. Diese Entwicklung hängt zum Teil mit dem Marktausstieg kleinerer Anbieter zusammen. Zudem setzen einige Vermieter zunehmend auf Transparenz über Online-Bewertungsportale anstelle der DTV-Sterne. Wie stark genau welcher Einflussfaktor wirkt, lässt sich aufgrund fehlender Daten jedoch nicht abschließend beantworten. In jedem Fall ist eine Kombination aus beiden zielführend, denn die Portale wirken eher nach außen, Klassifizierungen haben in Bezug auf konkrete Angebots- und Serviceverbesserungen auch eine starke Wirkung nach innen. Im Übrigen nahm die Zahl der 5-Sterne-Objekte in Schleswig-Holstein seit 2011 um 62,3 % auf 873 Ferienunterkünfte zu. Der „Transparenzverlust“ durch weniger klassifizierte Unterkünfte spielt sich also im 1- bis 2-Sternebereich ab.

Im Jahresbericht 2015 lesen Sie mehr über Gästebewertungen und die Wettbewerbsposition Schleswig-Holsteins bei der Qualitätsentwicklung. Hier finden Sie auch die regionalen Daten zu allen Qualitätslabeln und -siegeln.

# III. AKTUELLES BRANCHENTHEMA 2015: SICHERUNG DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT KLEINER UND MITTLERER TOURISMUSUNTERNEHMEN

Kleine und mittlere Tourismusunternehmen (KMU) tragen maßgeblich zur Entwicklung der gesamten Branche bei, weshalb die Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit von zentraler Bedeutung ist: Sie entscheidet über den langfristigen Fortbestand des einzelnen Betriebes ebenso wie über den Erfolg der jeweiligen Destinationen. Das Sparkassen-Tourismusbarometer Schleswig-Holstein 2015 identifiziert die relevanten Einflussfaktoren und untersucht, wie die Tourismusbetriebe aufgestellt sind. Da die Privatvermieter für den Schleswig-Holstein-Tourismus überaus bedeutsam sind, wurden auch sie in die Untersuchung einbezogen.

**Definitionen: Wettbewerbsfähigkeit und KMU**

Der Begriff „Wettbewerbsfähigkeit" ist nicht eindeutig definiert. Theoretische Ansätze und Diskussionen betonen verschiedene zentrale Aspekte: Wettbewerbsfähig zu sein bedeutet für ein Unternehmen, Gewinn zu erzielen, zu wachsen, seine Position zu verteidigen und zu stärken. Dieser Ansatz impliziert ein marktgerechtes Angebot und die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen. Letztlich geht es darum, auf dem Markt konkurrenzfähig zu sein, zu bleiben und damit die Zukunft des Unternehmens zu sichern.

Zur Definition der kleinen und mittleren Unternehmen zieht das dwif die Einteilung der Europäischen Union heran. Demnach handelt es sich um KMU,

- wenn weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigt werden und
- der Umsatz 50 Millionen Euro oder
- die Bilanzsumme 43 Millionen Euro nicht überschreitet.

Auch die Europäische Union hat die Bedeutung der Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen erkannt und sie deshalb zu einer der drei wichtigsten Investitionsprioritäten für die neue EU-Förderperiode erklärt. Für den Tourismus in Schleswig-Holstein ist das Thema Wettbewerbsfähigkeit hochaktuell: Aus einer exklusiven Befragung des Gastgewerbes (Hotellerie, Gastronomie, Privatvermieter), der Freizeiteinrichtungen und der Tourismusorganisationen geht hervor, dass mehr als die Hälfte der Befragten in den letzten fünf Jahren eine gestiegene Wettbewerbsintensität festgestellt hat. Verglichen mit den Freizeiteinrichtungen scheinen die Gastronomen bisher recht wenig Druck zu spüren. Und die Gegenüberstellung mit Erhebungen aus Ostdeutschland, dem Saarland und Westfalen-Lippe zeigt, dass der Wettbewerbsdruck im nördlichsten Bundesland noch nicht so stark wahrgenommen wird. Allerdings erwartet die Mehrheit der Befragten eine Zunahme. Dies trifft insbesondere auf Freizeiteinrichtungen und Unterkunftsbetriebe sowie das Gastgewerbe an der Küste und auf den Inseln zu.

**Externe und interne Einflussfaktoren**

Steigt die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU, dann stärkt das die Destinationen insgesamt. Wo kann die Branche also ansetzen, um sich für die Herausforderungen der kommenden Jahre zu wappnen? Es gibt etliche Faktoren, die touristische KMU nicht steuern können. Dazu gehören Einflüsse wie das Wetter, das Reiseverhalten der potenziellen Gäste, übergreifende gesellschaftliche Trends und die Lage der Ferientage. Das Sparkassen-Tourismusbarometer konzentriert sich daher auf jene Bereiche, in denen die Akteure ihre Wettbewerbsfähigkeit selbst steuern können – und müssen. >> Abb. 13

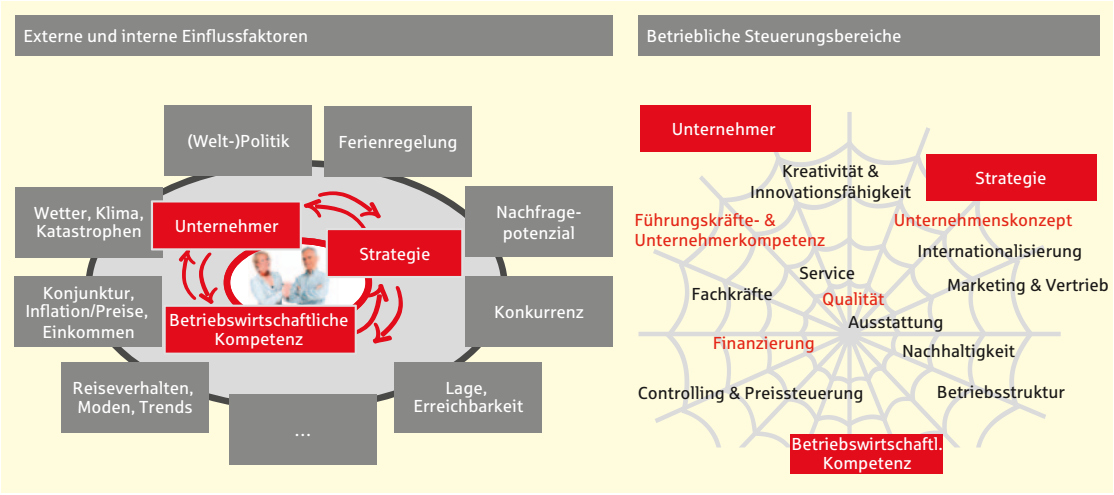



**Abb. 13: Externe und interne Einflussfaktoren sowie betriebliche Steuerungsbereiche**

Quelle: dwif 2015; Bilder: PictureArt/ fotolia, Rido/fotolia

**Mögliche interne Einflussfaktoren auf dem Prüfstand**

Touristische KMU haben an vielen Stellen die Chance, positiv auf ihre Wettbewerbsfähigkeit einzuwirken. In einem ersten Untersuchungsschritt identifizierte das dwif über Literatur- und Online-Recherchen eine Reihe möglicher interner Einflussfaktoren. Anschließend beurteilten Betriebe, Privatvermieter und Tourismusorganisationen im Rahmen von Online-Befragungen sowie Experten in Gesprächen und Diskussionen die (subjektive) Bedeutung dieser Faktoren für die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit. Daraus ergaben sich zwölf interne Faktoren, die sich maßgeblich auf die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU in Schleswig-Holstein auswirken und sich zu den drei Steuerungsbereichen „Unternehmer“, „Strategie“ und „Betriebswirtschaftliche Kompetenz“ zusammenfassen lassen. Eine Sonderstellung nimmt die Qualität des Angebotes ein: Als Querschnittsfaktor von besonderer Bedeutung wird sie keinem der drei Bereiche zugeordnet; vielmehr steht sie im Zentrum der Bemühungen um die Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer Betriebe.

Das Ziel des aktuellen Branchenthemas ist es, ein tragfähiges Fundament für die Sicherung und Stärkung der touristischen Betriebe und der Tourismusbranche in Schleswig-Holstein zu schaffen.

Der Jahresbericht 2015 gibt für jeden der zwölf internen Einflussfaktoren praktische Hinweise für Schwerpunkte, erste Handlungsempfehlungen und weiterführende Informationsquellen. Eine „Schnelldiagnose“ in Form eines Punktesystems ermöglicht einen Überblick zu Relevanz und aktueller Situation des jeweiligen Faktors mit Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit der touristischen KMU in Schleswig-Holstein. Im Internet steht unter www.sparkassen-tourismusbarometer-sh.de eine Infothek mit zusätzlichen Praxisbeispielen, weiterführenden Informationen und einer Checkliste als Download zur Verfügung.

**a) Steuerungsbereich „Unternehmer“**

Der Steuerungsbereich „Unternehmer“ fasst jene Einflussfaktoren zusammen, die eng mit den Personen in einem Betrieb verbunden sind. Hierzu gehören die Fachkräfte, die Führungskräfte- und Unternehmerkompetenz sowie die Kreativität und Innovationsfähigkeit.

**Einflussfaktor Fachkräfte: Fachkräftemangel bleibt ein Dauerthema**

Kompetente, engagierte Mitarbeiter sind in einer personalintensiven Branche wie dem Gastgewerbe eine wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg. Der Fachkräftemangel ist längst zu einem Dauerthema für die Tourismusbranche in Schleswig-Holstein geworden. Teilweise müssen selbst Betriebe mit einem guten Angebot schließen, weil sie kein passendes Personal finden. Auch bei der Nachwuchssicherung steht die Branche vor großen Herausforderungen. Aus Expertensicht ist der Fachkräftemangel eine der wichtigsten Herausforderungen für die Tourismusbetriebe in Schleswig-Holstein überhaupt, doch seine fatalen Auswirkungen sind offensichtlich noch nicht flächendeckend im Bewusstsein der Akteure angekommen. Andere Betriebe hingegen arbeiten bereits erfolgreich daran, dem drohenden Fachkräftemangel mit einem attraktiven Ausbildungsangebot zu begegnen.

**Zur Fachkräftesicherung bieten sich dem Schleswig-Holstein-Tourismus die folgenden Ansatzpunkte:**

→ Den Dialog suchen und Mitarbeiter befragen: Um bestehende Mitarbeiter langfristig halten zu können, ist eine offene Kommunikation wichtig. Wie zufrieden sind die Angestellten mit Inhalten, Konditionen, Atmosphäre, Weiterbildungsmöglichkeiten und Karriereaussichten? Direkte Gespräche mit den Mitarbeitern oder organisierte Befragungen helfen, die Mitarbeiterbindung zu erhöhen und interne Abläufe zu optimieren.

→ Sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren: Damit qualifizierte und engagierte Arbeitskräfte und Auszubildende den Betrieb als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen, muss aktiv gehandelt werden. Praxistipps und Checklisten stellt beispielsweise die Arbeitsmarkt- und Fachkräfteanalyse Tourismus zur Verfügung (www.tourismus-fachkraefte.de). Nicht nur selbst auszubilden, sondern guten Mitarbeitern auch eine berufliche Perspektive zu bieten, bildet eine wichtige Maßnahme gegen den Fachkräftemangel, die der Betrieb selbst steuern kann.

→ Neue Wege bei der Mitarbeitersuche wagen: Die gezielte Ansprache bisher nicht im Fokus stehender Zielgruppen kann neue Wege der Personalrekrutierung öffnen. Hierzu zählt die Ansprache von älteren Fachkräften, Migranten, Eltern nach der Erziehungszeit und Menschen mit Handicap. Auch bei der Suche nach zukünftigen Auszubildenden lohnt es sich, über innovative Formate wie ein Azubi-Casting nachzudenken.

**Einflussfaktor Führungskräfte- und Unternehmerkompetenz: Unternehmer als Multitalent**

Der langfristige Erfolg eines Unternehmens hängt entscheidend von der Kompetenz der Unternehmensspitze ab. Für Kleinstbetriebe und Privatvermieter ist vor allem die Fähigkeit zum Selbstmanagement relevant. Führungskräfte und Unternehmer in touristischen Betrieben müssen heute immer mehr strategische Aufgaben übernehmen. In diesem Punkt herrscht jedoch gerade bei Kleinstbetrieben und Privatvermietern noch Aufklärungsbedarf, denn bisher unterschätzen viele schleswig-holsteinische Betriebe die Bedeutung strategischer Planung. Die Branche sollte mehr Eigeninitiative zeigen und die vorhandenen Weiterbildungsangebote stärker wahrnehmen.

**Zur Verbesserung der Führungskräfte- und Unternehmerkompetenz bieten sich dem Schleswig-Holstein-Tourismus die folgenden Ansatzpunkte:**

→ Regelmäßig an Fortbildungen teilnehmen: Gastgewerbliche Unternehmer müssen sich regelmäßig fortbilden, um fachlich auf dem neuesten Stand zu bleiben. Eigeninitiative ist hier gefragt. Aufgrund der schnellen Marktveränderung gilt: kontinuierlich am Ball bleiben und jährlich Fortbildungsangebote nutzen. Die Unternehmer im schleswig-holsteinischen Gastgewerbe müssen sich deutlich besser als bisher über die vielen vorhandenen Fortbildungsmöglichkeiten informieren.

→ Sich auf die Zielgruppen einstellen: Entsprechend ihrer Bedürfnisse müssen die Unternehmer und ihre Mitarbeiter Weiterbildungseinrichtungen, Branchenverbände und andere Multiplikatoren gezielt ansprechen. Die Anbieter müssen sich noch konsequenter an den Kriterien Einfachheit der Vermittlung, Kosteneffizienz und hohe Verfügbarkeit ausrichten.

→ Betriebe individuell beraten: Beratungsangebote auf einzelbetrieblicher Ebene werden sowohl von Unternehmern als auch von Tourismusorganisationen befürwortet. Insbesondere Privatvermieter und Betriebe im ländlichen Raum haben häufig strategische Defizite. Mehr als die Hälfte der befragten Betriebe kann sich vorstellen, für passende Beratungsangebote einen finanziellen Beitrag zu leisten. Durch Förderungen (z. B. Europäischer Sozialfonds) ließe sich dieser reduzieren.

→ Austausch und Vernetzung befördern: Das schleswig-holsteinische Gastgewerbe ist durch ein großes Gefälle zwischen starken und schwachen Betrieben geprägt. Dies gilt auch für die Betriebsleitung. Um einer weiteren Verschärfung dieser Situation vorzubeugen, sollten die Unternehmer und Führungskräfte regelmäßig zusammentreffen. Dies kann entweder im Rahmen von Unternehmerstammtischen passieren oder durch den gegenseitigen Besuch der Betriebe. Formate der wechselseitigen Qualitätssicherung lassen sich unbürokratisch organisieren. Die Branchenführer sollten hier im Interesse der touristischen Gesamtqualität ihres Ortes aktiv werden.

Innovatives Serviceangebot: E-Bike-Tankstelle in Witt's Gasthof in Krummbek

- Der Gasthof Witt bietet seinen Gästen eine E-Bike-Tankstelle mit fünf Zapfstationen an. Für Radwanderer, die im Restaurant oder Biergarten einkehren, steht dieser Service kostenfrei zur Verfügung.
- Der Betrieb liegt an einer für Radfahrer beliebten Strecke, weshalb das Angebot von den Gästen gut angenommen wird. Witt's Gasthof hat diese günstige Lage und die steigende Nachfrage nach Elektro-Fahrrädern zu nutzen gewusst – und sich mit dem Zusatzservice optimal auf die Bedürfnisse seiner Gäste eingestellt.
- Einige Hotels bieten inzwischen sogar E-Tankstellen für Elektroautos an. Hausgäste können diese vielfach ebenfalls kostenfrei nutzen.

**Abb. 14: Gute Ideen und zusätzlicher Service für einkehrende E-Bike-Fahrer**

Quelle: www.ahgz.de, www.witts-gasthof.de; Bildquelle: www.ahgz.de / Stefan Pluder

**Einflussfaktor Kreativität und Innovationsfähigkeit: eher gute Ideen als spektakuläre Weltneuheiten**

Kreativität und Innovationsfähigkeit stärken die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU. Dabei müssen es nicht gleich spektakuläre Weltneuheiten sein. Bereits mit einfachen, aber guten Ideen können die Akteure ihren Betrieb aus der Masse der Wettbewerber hervorheben. Um den Anschluss an ein geändertes Verbraucherverhalten nicht zu verlieren, müssen die Entscheidungsträger auf aktuelle Entwicklungen und Trends reagieren. >> Abb. 14

Auch wenn es unter Schleswig-Holsteins touristischen Unternehmern einige Vorreiter in Sachen Kreativität und Innovationsfähigkeit gibt, besteht noch viel Potenzial. Allerdings bleibt den Unternehmern gerade in kleinen und mittleren Betrieben oft keine Zeit für eine intensive Beschäftigung mit dem Thema. Hier ist zunächst eine Sensibilisierung der Akteure notwendig.

**Zur Erhöhung der Kreativität und Innovationsfähigkeit bieten sich dem Schleswig-Holstein-Tourismus die folgenden Ansatzpunkte:**

→ Positive Grundeinstellung gegenüber Neuerungen aufbauen: Touristische Unternehmer müssen sich bewusst machen, welche Chancen Kreativität und Innovation für ihren Betrieb bieten können. Im Tourismus muss Innovation nicht mit jahrelanger Forschung und großen Investitionen verbunden sein, oft reichen auch schon „pfiffige Ideen". Zudem ist eine Unternehmenskultur, die sich durch Offenheit für Ideen und Neuerungen auszeichnet, förderlich.

→ Ideen von Mitarbeitern und Gästen nutzen: Touristische Unternehmen in Schleswig-Holstein sollten das Kreativitäts- und Innovationspotenzial ihrer Mitarbeiter und Gäste nutzen. Neben der oben genannten Offenheit unterstützt die aktive Abfrage von Vorschlägen, etwa in Mitarbeiter- und Gästebefragungen oder über einen Ideenbriefkasten, den Innovationsprozess.

→ Entwicklungen und Trends aufspüren: Wer sich aktiv über aktuelle Entwicklungen und Trends im Tourismus und in der Gesellschaft insgesamt informiert, schafft eine gute Grundlage für Neuerungen im Betrieb. Anstatt sich nur auf den eigenen Betrieb zu konzentrieren, sollten touristische Unternehmer in Schleswig-Holstein aufmerksam und offen neue Eindrücke und Impulse von außen aufnehmen. Dies kann durch den regelmäßigen Austausch mit Kollegen und den Besuch innovativer Betriebe geschehen. Dazu gehören aber auch die Besuche von Fachveranstaltungen, das Lesen von Trendstudien oder Reiseblogs sowie der Blick über die Tourismusbranche hinaus.

### b) Steuerungsbereich „Strategie"

Der Steuerungsbereich „Strategie" fasst jene Einflussfaktoren zusammen, die sich auf die strategische Ausrichtung der Betriebe beziehen. Hierbei handelt es sich um das Unternehmenskonzept, die Internationalisierung, die Nachhaltigkeit sowie insbesondere Marketing und Vertrieb.

**Einflussfaktor Unternehmenskonzept: Grundlage für einen wettbewerbsfähigen Betrieb**

Ein ausgefeiltes, marktgerechtes Konzept bietet in jeder Unternehmensphase die strategische Orientierung und ist die Grundlage für einen wettbewerbsfähigen Betrieb. Gerade die kleinen und mittelständischen touristischen Leistungsträger müssen in ihrem Konzept ein dezidiertes Profil entwickeln, um nicht in der Masse der Konkurrenzangebote unterzugehen. Das bedeutet keineswegs, dass die Unternehmer komplett auf spontane Bauchentscheidungen verzichten sollten. Vielmehr können diese, gewissermaßen als Kür, die Pflicht sinnvoll ergänzen. >> Abb. 15

Viele Tourismusunternehmer in Schleswig-Holstein attestieren sich selbst eine hohe Wettbewerbsfä-

**Urlaub ohne Barrieren: Haus Windschur in St. Peter-Ording**

- Das Haus Windschur ist ein barrierefreies Hotel, in dem körperlich eingeschränkte Gäste einen erleichterten und angenehmen Aufenthalt genießen können.
- Die Zimmer sind unter anderem mit höhenverstellbaren Betten und Waschbecken, schwellenlos befahrbaren Duschen, einem Nottelefon sowie Haltegriffen an Dusche und WC ausgestattet.
- Darüber hinaus sind zahlreiche spezifische Zusatzleistungen wie Lichtwecker, ein Strandrollstuhl, dreirädrige Fahrräder oder ein Lifter verfügbar. Zudem präsentiert ein Gebärdensprachfilm Informationen über das Hotel.
- Darüber hinaus bietet das Haus Windschur in Kooperation mit dem Theodor-Schäfer-Berufsbildungswerk Husum Ausbildungsplätze für junge Menschen mit Behinderung an.

**Abb. 15: Konsequente Zielgruppenorientierung**

Quelle: www.haus-windschur.de

higkeit im Hinblick auf ihre Strategie. Aus externer Perspektive fallen die Einschätzungen jedoch kritischer aus. Lückenhafte Konzepte sind zum Beispiel einer der Hauptgründe für die Ablehnung von Kreditanfragen. Bei den Leistungsträgern muss das Bewusstsein für die Anforderungen an ein Unternehmenskonzept geschärft werden, wobei sie allerdings fachlich-inhaltliche Unterstützung bei der Umsetzung zu benötigen scheinen.

**Zur Stärkung des Bereiches Unternehmenskonzept bieten sich dem Schleswig-Holstein-Tourismus die folgenden Ansatzpunkte:**

→ Anforderungen an ein Unternehmenskonzept kennen: Damit die Konzepte touristischer KMU in Schleswig-Holstein den Ansprüchen von Kreditgebern und weiteren Adressaten genügen, sollte zunächst das Wissen über die Anforderungen verbessert werden. Entsprechende Checklisten existieren bereits, sind frei zugänglich (z. B. bei den Industrie- und Handelskammern in Schleswig-Holstein oder unter www.existenzgruender.de) und unterstützen bei der Konzepterarbeitung.

→ Zielgruppen definieren und eigenes Angebot überprüfen: Touristische Betriebe sollten festlegen, welche Zielgruppen sie ansprechen möchten und sich über deren Bedürfnisse informieren. Die strategische Ausrichtung Schleswig-Holsteins kann dabei als Rahmen dienen. Darauf aufbauend ist eine kritische Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung des eigenen Angebotes erforderlich.

→ Unternehmenskonzept regelmäßig aktualisieren: Die Betriebe müssen ihre Unternehmenskonzepte regelmäßig überprüfen und bei Bedarf aktualisieren. Für spezifische Unternehmensphasen, wie beispielsweise eine bevorstehende Betriebsübergabe, helfen der Austausch mit erfahrenen Kollegen und die Unterstützung durch spezialisierte Externe.

**Einflussfaktor Internationalisierung: Differenzierung notwendig**

Die Internationalisierung steht in direktem Zusammenhang mit der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Für touristische KMU ist jedoch zu differenzieren: Nicht jeder Betrieb an jedem Standort muss sich international ausrichten, um seine Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und zu stärken. Die Relevanz dieses Faktors ist abhängig von der individuellen Lage und Ausrichtung des Unternehmens.

Der Anteil internationaler Gäste in Schleswig-Holstein hat sich seit 1993 mehr als verdoppelt, liegt im Bundesvergleich allerdings auf einem niedrigen Niveau. Eine verstärkte Bearbeitung ausgewählter internationaler Quellmärkte soll dazu beitragen, die Wachstumspotenziale des Incoming-Tourismus zu erschließen. Dafür muss jedoch auch das Angebot vor Ort auf ausländische Gäste ausgerichtet sein. Insgesamt ist die Internationalisierung der Tourismusbetriebe in Schleswig-Holstein deutlich ausbaufähig.

**Zur Stärkung der Internationalisierung bieten sich dem Schleswig-Holstein-Tourismus die folgenden Ansatzpunkte:**

→ Internationale Ausrichtung strategisch prüfen: Touristische Unternehmer in Schleswig-Holstein müssen entscheiden, inwiefern sie internationale Gäste ansprechen können und sollten. Dies hängt insbesondere von der individuellen Lage des Betriebes, seinem Angebot und Netzwerk ab.

→ Internationale Quellmärkte kennen: Die Bewertung der eigenen Gästestruktur, der Herkunftsmärkte in der Region und der für Schleswig-Holstein relevanten internationalen Quellmärkte müssen Hand in Hand gehen. Hierfür stellt die Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein online entsprechende Hinweise bereit. Hieraus sollte schließlich die strategische Stoßrichtung

**Ostseeresort Damp**

- Das Ostseeresort Damp wird zu rund einem Viertel von ausländischen Gästen besucht. Tendenz steigend, denn das neue Entdeckerbad lockt besonders viele dänische Touristen an.
- Neben der Kooperation mit Vertriebspartnern in Dänemark inseriert das Ostseeresort diverse Angebote und Aktionen in der dänischen Zeitung Jydske Vestkysten und ist auf skandinavischen Reisemessen vertreten.
- Ein weiterer Service ist die mehrsprachige Website sowie die gesamte Beschilderung des Entdeckerbades in den Sprachen Deutsch, Dänisch und Englisch.

**Abb. 16: Ausrichtung auf internationale Gäste**

Quelle: www.ostsee-resort-damp.de

abgeleitet werden. Auch Potenziale mit Blick auf die Erreichbarkeit bestimmter Länder sind unbedingt mit einzubeziehen, zum Beispiel direkte Zug-, Fähr- und Flugverbindungen.

→ Angebot und Vermarktung auf relevante internationale Märkte ausrichten: Informationen über internationale Quellmärkte stellt die Deutsche Zentrale für Tourismus bereit oder lassen sich aus Gästebefragungen und Online-Bewertungen ableiten. Prospekte, Flyer oder Speisekarten des Betriebes sollten auf die wichtigen Märkte ausgerichtet sein. Bei den Übersetzungen können spezialisierte Agenturen unterstützen. Ideal wäre es allerdings, wenn entsprechende Sprachkenntnisse auch im Haus selbst vorhanden sind. Informationen über weitere fremdsprachige Angebote in der Umgebung (zum Beispiel Führungen) ergänzen das Serviceangebot für internationale Gäste. Um das Potenzial in der Vermarktung optimal zu nutzen, ist eine Zusammenarbeit mit der Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein und weiteren Partnern zu empfehlen. >> Abb. 16

**Einflussfaktor Nachhaltigkeit: Zukunftsfähigkeit durch nachhaltiges Handeln sichern**

Das Thema Nachhaltigkeit wird für die touristischen Unternehmen in Schleswig-Holstein in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Dafür sprechen auch die tourismuspolitischen Weichenstellungen im Land. Für die Unternehmen gilt, dass sie alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie und Soziales) kennen und bedienen müssen. Denn eine Orientierung am Prinzip der Nachhaltigkeit wird künftig eine Grundvoraussetzung für das Fortbestehen touristischer Betriebe sein – weil die Gäste es erwarten und weil eine nachhaltigere Unternehmensführung unmittelbaren Einfluss auf das Betriebsergebnis hat.

Am Bereich Nachhaltigkeit zeigt sich exemplarisch, dass vielen Unternehmern durch ihre starke Fokussierung auf das Tagesgeschäft die Wahrnehmung für übergeordnete ökonomische und gesellschaftliche Themen fehlt. Dementsprechend wird das Thema Nachhaltigkeit von den Betrieben unterschätzt – obwohl viele Punkte direkt an innerbetriebliche Kernthemen wie Energiekosten und Mitarbeiterbindung gekoppelt sind. Übergeordnete Instanzen sind als strategische Partner gefordert, einen Teil der vorausschauenden Marktbeobachtung für die Betriebe zu übernehmen, vor allem aber die Leistungsträger weiter zu sensibilisieren.

**Zur Erhöhung der Nachhaltigkeit bieten sich dem Schleswig-Holstein-Tourismus die folgenden Ansatzpunkte:**

→ Position bestimmen: An welcher Stelle der sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit steht der eigene Betrieb? Was zahlt bereits auf das Thema ein? Im ersten Schritt müssen sich die schleswig-holsteinischen Betriebe mit dem Ist-Zustand und zu lösenden Problemen auseinandersetzen. Hier ist insbesondere der Unternehmer gefragt, aber auch die Ideen und Eindrücke der Mitarbeiter sollten aufgenommen werden. Es geht um die Kostensteuerung (zum Beispiel Energie- und Warenkosten), die Arbeitsbedingungen, regionale Verflechtungen, die betriebswirtschaftliche Gesundheit der Betriebe und vieles mehr.

→ Einstiegsthema herausarbeiten: Was fällt leicht? Wo ist der größte Druck? Eine nachhaltige Betriebsführung kann in der Regel nicht von heute auf morgen umgesetzt werden. Wichtig ist, zunächst dort anzusetzen, wo sich ein erster Erfolg vergleichsweise schnell einstellt. Häufig ist dies im Bereich der Energiekostenoptimierung der Fall. Aber auch Ansätze zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung und -motivation bieten sich an. Im Optimalfall wird dafür ein internes Leitbild mit Zielen und Etappen festgelegt und gegebenenfalls ein begleitendes Zertifizierungsverfahren ausgewählt.

→ Passende Partner oder Netzwerke suchen: Die Herausforderungen im Sinne einer nachhaltigeren Betriebsführung sind vielfältig. Es braucht Wissen, Motivation und Erfahrung. Netzwerke und gezielte Partnerschaften helfen bei der Umsetzung, ermöglichen einen direkten Austausch und optimieren

die Chancen für eine erfolgreiche Umsetzung. In Schleswig-Holstein gibt es bereits eine Reihe von Netzwerken zu unterschiedlichsten Themen der Nachhaltigkeit wie FEINHEIMISCH, Nationalpark-Partner oder regionale Initiativen wie Natürlich Sylt.

**Einflussfaktor Marketing und Vertrieb: Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen**

Zweifellos wirken sich Marketing und Vertrieb stark auf die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU aus. Das bestätigen mehr als drei Viertel der befragten Beherbergungsbetriebe und Privatvermieter in Schleswig-Holstein, während in der Gastronomie nur gut jeder Zweite davon überzeugt ist. Von besonderer Relevanz wird künftig das digitale Engagement der Betriebe sein, das weit mehr umfasst als die Online-Präsenz mit einem eigenen Webauftritt oder die Social-Media-Welt. >> Abb. 17

**Abb. 17: Digitalisierung ist mehr als Online-Marketing**

Quelle: dwif 2015

Zahlreiche kleine Betriebe haben in Sachen Marketing und Vertrieb noch erheblichen Nachholbedarf. Insbesondere die Privatvermieter in Schleswig-Holstein überschätzen ihre Wettbewerbsfähigkeit in dieser Hinsicht. Neben den herkömmlichen Instrumenten und Kanälen wie Messebeteiligungen, persönlichen und telefonischen Kundenkontakten oder Printmedien gewinnen die digitalen Möglichkeiten weiter an Bedeutung und werden künftig maßgeblich über den Erfolg in Marketing und Vertrieb entscheiden. Das Gastgewerbe, insbesondere die Gastronomie, nutzt die Chancen der Digitalisierung bisher noch zu wenig.

**Zur Optimierung im Bereich Marketing und Vertrieb bieten sich dem Schleswig-Holstein-Tourismus die folgenden Ansatzpunkte:**

→ Marketing- und Vertriebsplan erarbeiten: Ein regelmäßig erstellter und aktualisierter Marketing- und Vertriebsplan bildet die Grundlage für eine zielgerichtete Umsetzung. Hier sollten die schleswig-holsteinischen Tourismusbetriebe folgende Fragen klären: Welche bestehenden und potenziellen Kunden sprechen sie auf welchen Wegen an? Welche Maßnahmen sollen zu welchem Zeitpunkt umgesetzt werden? Gibt es besondere Anlässe, die sich hierfür nutzen lassen? Für welche Aktivitäten sind Kooperationen hilfreich? Welche Ziele sollen damit erreicht werden und wie ist der Erfolg zu messen? Der Austausch mit Kollegen gibt Impulse für innovative oder auch gemeinsame Maßnahmen.

→ Kenntnisse über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung erweitern: Eine kritische Selbsteinschätzung des eigenen Kenntnisstandes ist erforderlich, wollen die Betriebe die Chancen der Digitalisierung für sich nutzen. Um den Bedürfnissen des schleswig-holsteinischen Gastgewerbes Rechnung zu tragen, sind zudem nicht nur entsprechende praxisorientierte Weiterbildungsmaßnahmen hilfreich, sondern auch der Austausch mit Betrieben, die bereits erfolgreich die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen.

→ Digitale Möglichkeiten bewerten und zielgerichtet nutzen: Ziel der vorgenannten Maßnahme muss es sein, zunächst einen Überblick zu gewinnen und damit sachkundig bewerten zu können, welche Instrumente für den eigenen Betrieb Anwendung finden sollten. Ein Muss für gastgewerbliche Betriebe sowie Freizeit- und Kultureinrichtungen ist ein eigener professioneller Internetauftritt. Das Gastgewerbe sollte darüber hinaus dem Suchmaschinenmarketing und Bewertungsportalen höchste Priorität zumessen. Insbesondere für Beherbergungsbetriebe besitzt der e-Commerce (Direkt- und Fremdvertrieb über digitale Kanäle) größte Relevanz. Die ausgewählten Instrumente gilt es professionell und regelmäßig zu bespielen, gegebenenfalls auch mit externer Unterstützung direkt im Betrieb.

### c) Steuerungsbereich „Betriebswirtschaftliche Kompetenz“

Schlüssel zur Behauptung der eigenen wirtschaftlichen Wettbewerbsposition sind neben einer ausreichenden finanziellen Basis die betriebswirtschaftliche Planung, Steuerung und Kontrolle – sprich ein effektives Controlling. Zwei wichtige Controlling-Bereiche des Gastgewerbes sind das Kosten- und Preismanagement. Die konkrete Ausgestaltung der Steuerungsmaßnahmen und -instrumente ist auch abhängig von der Betriebsstruktur.

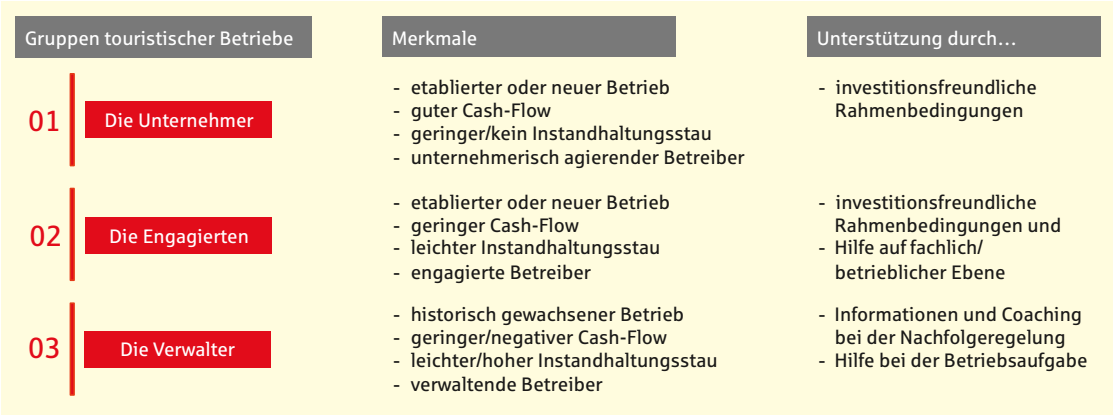



**Abb. 18: Gruppen touristischer Betriebe**

Quelle: dwif 2015

**Einflussfaktor Finanzierung: unbefriedigende Finanzierungssituation touristischer Betriebe**
Viele Betriebe haben ihre Innenfinanzierungskraft in den letzten Jahren nicht ausreichend für Investitionen genutzt und können die benötigten Finanzmittel mittlerweile nicht mehr aus eigener Kraft aufbringen. Umso wichtiger ist die Versorgung mit Fremdkapital durch die finanzierenden Kreditinstitute und das Ausschöpfen von Fördermöglichkeiten. Je nach finanzieller Lage und unternehmerischem Engagement lassen sich die touristischen Betriebe in Schleswig-Holstein grob in drei Gruppen einteilen: die Unternehmer, die Engagierten und die Verwalter. >> Abb. 18

Geringe Eigenkapitalquoten und niedrige Kreditvolumina machen die Versorgung gastgewerblicher Betriebe mit Fremdkapital seit jeher schwierig. Zudem unterschätzen viele Betriebe in Schleswig-Holstein die Bedeutung des Faktors Finanzierung für ihre Wettbewerbsfähigkeit. Dies dürfte einer der Gründe sein, warum sie die notwendige Dokumentation vernachlässigen und die Kommunikation mit der Hausbank in vielen Fällen unbefriedigend verläuft.

**Zur Verbesserung der betrieblichen Finanzierungssituation bieten sich dem Schleswig-Holstein-Tourismus die folgenden Ansatzpunkte:**
→ Innenfinanzierungskraft stärken: Die schleswig-holsteinischen Betriebe sollten ihre Kosten optimieren (z. B. bestehende Verträge prüfen, Energieaufwand und Wareneinsatz optimieren). Gleichzeitig gilt es, Potenziale zur Umsatzsteigerung zu identifizieren (z. B. Vertriebswege – besonders digitale – ausbauen, Yield-Management). Die dadurch gewonnen Mittel sollten in die Verbesserung der Eigenkapitalquote fließen.

→ Kredit-/Bankgespräche professionell vorbereiten: Die schleswig-holsteinischen Unternehmer benötigen einen gut durchdachten Businessplan mit klarem Marketing- und Vertriebskonzept sowie eine übersichtliche Darstellung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Die notwendigen Kompetenzen können über Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Nutzung von Netzwerken und Branchenverbänden aufgebaut werden.

→ Beziehung zur Hausbank intensivieren: Die Kreditberater beispielsweise der schleswig-holsteinischen Sparkassen sind häufig auf bestimmte Aufgabenfelder spezialisiert. Ein fester Ansprechpartner mit Branchenkenntnissen und Erfahrungen im Bereich Tourismus hilft, eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen. Gleichzeitig weiß der Berater die Leistungsfähigkeit des Betriebes auch in Schwächephasen besser einzuschätzen.

→ Finanzierungsinstrumente prüfen: Eigenkapital, klassische Darlehen, Fördermittel, innovative Finanzierungsinstrumente etc. Insbesondere vor größeren Investitionsvorhaben sollten sich die Betriebe über alle in Frage kommenden Finanzierungsalternativen informieren und die Optionen prüfen, um die Chance auf eine Realisierung zu erhöhen und die bestmöglichen Konditionen zu erhalten.

**Einflussfaktor Controlling und Preissteuerung: innerbetriebliche Planung, Steuerung und Kontrolle**
Die Relevanz der Bereiche Controlling und Yield Management hat durch die Kostensteigerungen, insbesondere im Personalbereich, weiter zugenommen. Und angesichts gestiegener Gästeerwartungen werden Einsparungen ohne Qualitätsverlust für die Unternehmer zusätzlich zur Herausforderung.

Viele Betriebe reagieren mit Kostensenkungen auf die verschärften Wettbewerbsbedingungen. Um insgesamt wettbewerbsfähiger zu werden, bedarf es jedoch verstärkter Anstrengungen bei innerbe-

trieblicher Planung, Steuerung und Kontrolle. Hier haben viele Betriebe Unterstützungsbedarf.

**Zu Verbesserung des Bereiches Controlling und Preisstellung bieten sich dem Schleswig-Holstein-Tourismus die folgenden Ansatzpunkte:**

→ Preisniveau des Wettbewerbs recherchieren: Oft hilft schon ein Blick auf die Website der Konkurrenz, um festzustellen, welche Leistungen diese zu welchen Preisen anbietet. Der Zielpreis des Wettbewerbs gilt insbesondere bei ähnlichen Leistungen als Richtschnur für die eigene Preissetzung. Für ein überregionales Benchmarking stellen Datenplattformen wie STR Global oder Trivago entsprechende Vergleichswerte bereit.

→ IT-Nutzung erhöhen: Standard-Programme wie zum Beispiel MS Excel sorgen für eine einfache, vollständige und papierlose Dokumentation, selbst bei den in Schleswig-Holstein typischen Kleinstbetrieben, sind aber noch längst nicht überall gängige Praxis. Mit geringem Aufwand können automatisierte Soll-Ist-Vergleichs- und Deckungsbeitragsrechnungen durchgeführt werden, welche die Steuerungskompetenz des Unternehmers deutlich erhöhen. Die Betriebe sollten ein kleines jährliches IT-Budget vorhalten, das für Software und Schulungen eingesetzt wird.

**Einflussfaktor Betriebsstruktur: je kleiner der Betrieb, desto größer das Risiko**

Die Betriebsstruktur hat vor allem über die ökonomische Leistungsfähigkeit Auswirkungen auf viele Bereiche. Es gilt: Je kleiner der Betrieb, desto höher das Risiko eines wirtschaftlich bedingten Marktaustritts.

Das Beherbergungsgewerbe in Schleswig-Holstein lässt sich als besonders kleinteilig charakterisieren. Viele Betriebe können wirtschaftliche Schwächephasen nur bedingt überbrücken. Zudem sind sie für mögliche Betriebsübernahmen wenig attraktiv.

**Zur Optimierung der Betriebsstrukturen bieten sich dem Schleswig-Holstein-Tourismus die folgenden Ansatzpunkte:**

→ Internes und externes Wachstum: Die Betriebe sollten die Potenziale von internen Erweiterungen prüfen (Umbau, Anbau). Aufgrund der Übernahmeproblematik im Gastgewerbe dürfte es in vielen Orten aber auch Möglichkeiten geben, bestehende Betriebe zu übernehmen und größere organisatorische Einheiten zu bilden. Häufig vermitteln betreuende Kreditinstitute vor Ort den Kontakt zwischen Übergeber und Übernehmer.

→ Einkaufsgenossenschaften bilden: Insbesondere in der Gastronomie stellt der Warenaufwand eine wichtige Kostenposition dar. Wird der Einkauf mit mehreren Betrieben gemeinschaftlich organisiert, verbessert sich die Verhandlungsposition, was die Einkaufspreise in der Regel senkt.

→ Fremdbezug prüfen: Viele Dienstleistungen wie zum Beispiel Reinigung, Bewachung oder Catering werden heute von spezialisierten Firmen angeboten. Für die Betriebe bietet sich dadurch die Möglichkeit, Leistungen flexibel zu beziehen. Dadurch können die Auslastung und die Produktivität der festen Mitarbeiter verbessert werden.

### d) Schlüsselfaktor Qualität: Grundvoraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit

Die Qualität besitzt als Grundvoraussetzung eine Schlüsselfunktion für die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU. Alle Anstrengungen in den Bereichen „Unternehmer", „Strategie" und „Betriebswirtschaftliche Kompetenz" werden sich kaum längerfristig in einer deutlichen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU bemerkbar machen, wenn die Qualität des Angebotes nicht stimmt.

100-prozentige Weiterempfehlungsrate: Ferienhof Bendfeldt in Bliesdorf erhält den HolidayCheck Award 2015

- Auf der Basis von mehr als einer Million Hotelbewertungen aus dem Jahr 2014 ermittelt Holiday Check die beliebtesten Hotels weltweit und prämiert diese mit dem HolidayCheck Award.
- Der Ferienhof Bendfeldt in Bliesdorf gehört zu den populärsten Hotels in Deutschland und erhielt den Preis 2015 bereits zum zweiten Mal. Zudem ist der Hof mit zahlreichen weiteren Auszeichnungen prämiert.
- Die Auswahl der Gewinner erfolgt in den sieben Kategorien Badeurlaub, Städtereise, Wellness, Aktivurlaub, Luxusurlaub, Flitterwochen und Poolparadies. Die Auszeichnung können bis zu zehn Hotels pro Region erhalten.
- Mögliche Gewinner müssen mindestens fünfzig Bewertungen im Jahr 2014 erhalten haben, eine Weiterempfehlungsrate von mehr als 90 % aufweisen sowie auf der HolidayCheck-Bewertungsskala (1 bis 6 „Sonnen") mindestens fünf „Sonnen" erreichen.

**Abb. 19: Ausgezeichnete Qualität**

Quelle: www.bauer-martin.de, www.holidaycheck.de, www.presseportal.de

Insgesamt stehen die schleswig-holsteinischen Tourismusbetriebe bei der Qualität nicht schlecht da. Fast allen befragten Unternehmern ist inzwischen bewusst, wie wichtig die Qualität für ihren Erfolg ist. Unter den Betrieben finden sich immer wieder herausragende Beispiele. Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass bei einer Vielzahl von gewerblichen Betrieben und Privatvermietern noch ein spürbarer Handlungsbedarf in Sachen Qualität besteht. >> Abb. 19

**Zur Erhöhung der Qualität bieten sich dem Schleswig-Holstein-Tourismus die folgenden Ansatzpunkte:**

→ Zertifizierungen und Klassifizierungen nutzen: Mit gängigen Zertifizierungen und Klassifizierungen zeigen touristische Betriebe ihren potenziellen Gästen, welche Qualitätsanforderungen sie erfüllen. Dementsprechend sollten diese auch aktiv in die Kommunikation eingebunden werden. Zudem wird eine Kombination der klassischen Label (direkte Wirkung nach innen und außen) mit der Gästezufriedenheit aus Online-Bewertungen (Außenwirkung) immer wichtiger. In Schleswig-Holstein ist der Marktanteil von DEHOGA-Klassifizierungen allerdings noch ausbaufähig. Viele Privatvermieter müssen offensichtlich für aktuelle Qualitätsanforderungen sensibilisiert werden. Hierbei können Informationsveranstaltungen oder der Austausch mit erfolgreichen Kollegen unterstützen.

→ Mit Gästekritik konstruktiv umgehen: Insbesondere die weiterhin zunehmenden Online-Bewertungen dürfen die Tourismusbetriebe nicht ignorieren. Ob sie gerechtfertigt sind oder nicht: Eine freundliche, möglichst individuelle Antwort an den Gast durch einen verantwortlichen Mitarbeiter oder den Unternehmer selbst sollte Standard sein. Zudem helfen diese Gästekritiken dabei, Schwachpunkte im eigenen Angebot zu erkennen und zu beheben. Positive Bewertungen lassen sich dagegen für die eigene Kommunikation einsetzen. Eine aktive Aufforderung zufriedener Gäste zur Nutzung entsprechender Plattformen ist ebenso zu empfehlen wie die Erstellung von Unternehmensprofilen in wichtigen Portalen.

### e) Fazit und Handlungsempfehlungen: Steuerungsintensität in allen Bereichen erhöhen

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sich die schleswig-holsteinischen KMU und ihre Unterstützer wie Fachverbände und Tourismusorganisationen in keinem der untersuchten Bereiche ausruhen dürfen. Zur Sicherung und zum Ausbau ihrer Wettbewerbsfähigkeit muss die Steuerungsintensität aller genannten Faktoren erhöht werden. Der Bedarf hinsichtlich einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU berücksichtigt sowohl die Relevanz des einzelnen Faktors als auch die aktuelle Situation in Schleswig-Holstein und lässt sich nach Prioritätsstufen staffeln:

→ Prioritätsstufe 1: höchster Bedarf
→ Prioritätsstufe 2: sehr hoher Bedarf
→ Prioritätsstufe 3: hoher Bedarf. >> Tab. 1

Der Jahresbericht 2015 liefert die Wissensgrundlage zur Optimierung der aktuellen Situation, gibt Orientierung und wichtige Denkanstöße zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU.

**Wichtig: Ganzheitliche Betrachtung der Einflussfaktoren**

Im Zentrum aller Aktivitäten muss der Unternehmer stehen, denn ihm fällt eine Schlüsselrolle bei der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit zu. Zudem sind die wesentlichen Faktoren identifizierbar, die der Unternehmer selbst steuern muss. Sie lassen sich zu den Bereichen „Strategie“ und „Betriebswirtschaftliche Kompetenz“ verdichten, die durch den Querschnittsfaktor Qualität komplettiert werden. In der Praxis sind die Wettbewerbsfaktoren allerdings nicht immer eindeutig voneinander abzugrenzen, zumal zwischen ihnen zahlreiche wechselseitige Abhängigkeiten bestehen. Daraus leitet sich die Notwendigkeit ab, jeden Faktor separat zu bewerten, die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU jedoch über ganzheitliche Ansätze zu sichern und zu erhöhen. Der Unternehmer muss die im Rahmen der Einzelfaktoren empfohlenen Maßnahmen zielgerichtet umsetzen. Ihm muss daher deutlich mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden als bisher.

Die Bereitschaft der Unternehmer, ihren Defiziten mit entsprechenden Weiterbildungen entgegenzuwirken, ist jedoch gering. Hier sind die Unternehmer selbst gefordert, mehr Eigeninitiative zu zeigen und vorhandene Angebote anzunehmen. Entscheidend ist, die nächste Unternehmergeneration gut auf ihren Eintritt ins Gastgewerbe vorzubereiten.

| Einflussfaktor | Prioritäts-stufe | Relevanz | Aktuelle Situation | Steuerungsbereich |
|---|---|---|---|---|
| Führungskräfte- und Unternehmerkompetenz | 1 | | | Unternehmer |
| Finanzierung | 2 | | | Betriebswirtschaftliche Kompetenz |
| Marketing und Vertrieb | 2 | | | Strategie |
| Controlling und Preissteuerung | 2 | | | Betriebswirtschaftliche Kompetenz |
| Fachkräfte | 2 | | | Unternehmer |
| Kreativität und Innovationsfähigkeit | 2 | | | Unternehmer |
| Unternehmenskonzept | 2 | | | Strategie |
| Nachhaltigkeit | 2 | | | Strategie |
| Schlüsselfaktor Qualität | 3 | | | Strategie |
| Betriebsstruktur | 3 | | | Betriebswirtschaftliche Kompetenz |
| Internationalisierung | 3 | | | Strategie |

**Tab. 1: Ranking der Einflussfaktoren anhand der Bestands-aufnahme**

Quelle: dwif 2015

**Auf die Unternehmer kommen drei zentrale Herausforderungen zu, die ein professionelles Management erfordern:**

→ Strategie: Die Bedeutung einer strategischen Vorgehensweise für die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit und damit den Erfolg des Unternehmens ist in den touristischen KMU in Schleswig-Holstein noch nicht flächendeckend verankert. Daher ist es notwendig, das Bewusstsein und die Kompetenzen der Unternehmer in diesem Bereich auszubauen. Es geht darum, wie sich das Angebot von dem der Wettbewerber abhebt und welche Zielgruppen der Betrieb ansprechen kann und möchte. Marketing und Vertrieb sind Kernbestandteile der Unternehmensstrategie. Hier wird sich der Megatrend Digitalisierung künftig entscheidend auf die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU auswirken. Den Betrieben bieten sich zahlreiche Chancen, die sie erkennen und professionell nutzen müssen.

→ Betriebswirtschaftliche Kompetenz: Durch den gestiegenen Wettbewerbsdruck kommt der ökonomischen Ausrichtung der Betriebe im schleswig-holsteinischen Gastgewerbe erhöhte Bedeutung zu. Die KMU müssen ihr betriebswirtschaftliches Know-how weiterentwickeln, um die Risiken des Marktes zu erkennen und seine Chancen gewinnbringend nutzen zu können.

→ Qualität: Grundlage für einen wettbewerbsfähigen Tourismusbetrieb ist die gebotene Qualität in Service und Ausstattung. Auch wenn Schleswig-Holstein hier insgesamt gar nicht schlecht aufgestellt ist, besteht nach wie vor Handlungsbedarf – und dies gilt vor allem für die Privatvermieter.

Der Jahresbericht 2015 und die Infothek unter www.sparkassen-tourismusbarometer-sh.de stellen den touristischen KMU in Schleswig-Holstein eine kompakte Checkliste zur Ersteinschätzung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit zur Verfügung.

**Schleswig-Holsteins Gastgewerbe wünscht sich praxisnahe Unterstützungsmaßnahmen**

Die identifizierten Handlungsfelder sind zum Teil so komplex, dass sie von den kleinen, ertragsschwachen Unternehmen des schleswig-holsteinischen Gastgewerbes kaum allein bewältigt werden können. Dies gilt vor allem für die große

Gruppe der Privatvermieter. Daher ist eine zielgerichtete Unterstützung der Unternehmer nach dem Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ notwendig.

Für die Betriebe des schleswig-holsteinischen Gastgewerbes hat sich vor dem Hintergrund von akut auftretenden, spezifischen Problemen ein breites Angebot an Hilfsinstrumenten entwickelt: DEHOGA-Verbände, Industrie- und Handelskammern, Tourismusorganisationen und viele andere Institutionen kennen die Herausforderungen ihrer Betriebe und halten entsprechende Unterstützungsangebote bereit. Die Mehrheit der befragten gastgewerblichen Betriebe und Privatvermieter wäre sogar bereit, einen finanziellen Beitrag für passende Beratungsangebote zu leisten. Allerdings fühlen sie sich bisher nicht gut genug informiert – und dies gilt sowohl für die vorhandenen Unterstützungsangebote als auch für die Möglichkeiten der finanziellen Förderung beispielsweise von Weiterbildungsangeboten. Letztlich scheitert die Nutzung der bestehenden Angebote nach Angaben der Befragungsteilnehmer aber weniger aus finanziellen Gründen. Vielmehr fehlt dem Großteil der gastgewerblichen Betriebe in Schleswig-Holstein schlicht die Zeit für eine Teilnahme.

Wie die Befragungsergebnisse aus Schleswig-Holstein zeigen, wünschen sich die Betriebe unabhängig von etwaigen Kosten insbesondere praxisnahe Unterstützungsmaßnahmen: An erster Stelle stehen dabei Impulse von Kollegen. Jeweils rund ein Drittel der Antwortenden bewertet den Austausch mit anderen Unternehmern, beispielsweise durch einen Unternehmerstammtisch, und den Besuch vorbildlicher Betriebe („Lernen von den Besten“) als besonders geeignet. Knapp 30 % halten zudem themenspezifische, praxisorientierte Weiterbildungen und Workshops sowie individuelle persönliche Beratungen direkt in den Betrieben für sehr sinnvoll.

**Zentrale Anlaufstelle für die touristischen KMU in Schleswig-Holstein**

Um diesen vielfältigen Herausforderungen zu begegnen und den Unternehmern ein möglichst hohes Maß an Transparenz und Orientierung zu bieten, bedarf es einer gemeinsamen Initiative und einer steuernden Einheit. Ein solches Netzwerk wird vom Clustermanagement Tourismus Schleswig-Holstein initiiert, das seit Sommer 2015 die Umsetzung der Landestourismusstrategie Schleswig-Holstein vorantreibt. In diesem Rahmen wurde das Handlungsfeld „Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU“ bereits als zentrale Aufgabe identifiziert. Die Ergebnisse aus dem Sparkassen-Tourismusbarometer und die klare Priorisierung der Einflussfaktoren finden somit direkten Eingang in die Praxis.

Es gilt, Unternehmer zunächst für bestimmte Probleme zu sensibilisieren, zur Kontaktaufnahme zu motivieren, Hemmschwellen abzubauen und Befürchtungen zu nehmen. Dies gelingt aber nur, wenn die Kommunikation zwischen Netzwerkpartnern und Unternehmern auf Augenhöhe stattfindet. Die Informations- und Kommunikationsinstrumente müssen auf die Zielgruppe abgestimmt werden, also die Sprache der Betriebe sprechen. So lassen sich Kleinstbetriebe und Privatvermieter am besten mit niedrigschwelligen Angeboten auf lokaler Ebene erreichen (z. B. Wissensaustausch, Weiterbildungen).

An zweiter Stelle steht die Übernahme einer Art Lotsenfunktion, bei der das Netzwerk die betroffenen Betriebe an die entsprechenden Beratungsstellen vermittelt. Damit geht der fortlaufende Marktüberblick über vorhandene Beratungsangebote und die Evaluation der Angebotsqualität einher. Insofern kommt der Koordinationsstelle des Netzwerks auch eine zentrale Aufgabe bei der Qualitätssicherung zu. Entscheidend ist, dass dadurch ein zweistufiger Prozess angestoßen wird: Zunächst ist die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe auch in der Breite deutlich zu erhöhen, um sie dann in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu halten, welcher den hohen Ansprüchen des sich wandelnden touristischen Marktes dauerhaft gerecht wird. Insgesamt sollte das Netzwerk somit den Charakter einer „One-Stop-Agency“ erfüllen, einer zentralen Anlaufstelle für die touristischen Unternehmen in Schleswig-Holstein bei Fragen rund um die Wettbewerbsfähigkeit.

Es stellt sich also die Frage, wie zukunftsfähig sich die schleswig-holsteinische Tourismuswirtschaft und damit insbesondere die kleinen und mittleren Betriebe aufstellen und wie das Land im Wettbewerb der Destinationen weiter an Boden gewinnt. Ausschlaggebend dafür werden der handlungsorientierte Überbau im Rahmen des Clustermanagements Tourismus Schleswig-Holstein, die Entwicklung eines umfassenden, praxisbezogenen Netzwerks sowie eine hohe Eigeninitiative der Unternehmer sein.

**Module des Sparkassen-Tourismusbarometers**

Quelle: dwif 2015

**Hintergrundwissen: Das Sparkassen-Tourismusbarometer Schleswig-Holstein**

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

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

**Ziel ist die kontinuierliche, problemorientierte Beobachtung der Tourismusentwicklung in Schleswig-Holstein und seinen Reisegebieten.**

Darüber hinaus widmet sich das Sparkassen-Tourismusbarometer jeweils einem aktuellen Branchenthema, das jedes Jahr in Abstimmung mit dem Beirat des Sparkassen-Tourismusbarometers festgelegt und als Sonderteil aufbereitet wird. Branchenthema des Jahres 2015 ist die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Tourismusunternehmen.

In den Vorjahren wurden folgende Themen behandelt:

- → Tourismusmarken in S-H – Potenziale und Grenzen (2003)
- → Verkaufsfähigkeit von Pauschalangeboten im Schleswig-Holstein-Tourismus (2003)
- → Kulturtourismus in S-H (2003)
- → Marktfähigkeit des Beherbergungsangebots in S-H (2004)
- → Optimierungspotenziale im Vertrieb (2004)
- → Zukunft der Häuser des Gastes in S-H (2005)
- → Marktforschung für Tourismusorte – Praxishilfe für Touristiker (2005)
- → Gruppenreisen in S-H (2006)
- → Tourismusorientierte Ortsgestaltung in S-H (2006)
- → Internetbasiertes System zur aktuellen Marktbeobachtung – TB-Online (2007)
- → Gastronomie in S-H – Aufbruch zu neuer Zielgruppenorientierung (2007)
- → Tagestourismus in S-H (2008)
- → Ferienwohnungsmarkt in S-H (2008)
- → „Think Big“ oder „Small is beautiful”? Edutainment in S-H zwischen Anspruch und ökonomischer Realität (2009)
- → Erlebnis Hafen – Touristische Inwertsetzung von Häfen/Marinas als Beitrag zur Stärkung S-H als „Maritimes Urlaubs- und Erlebnisland“ (2009)
- → Naturtourismus und Umweltorientierung im Schleswig-Holstein-Tourismus (2010)
- → Seebrücken als Profilierungschance für S-H (2010)
- → Organisation und Finanzierung im öffentlichen Tourismus (2011)
- → Zukunft der Tourismusförderung und -finanzierung (2012)
- → Innenkommunikation im Tourismus in S-H (2013)
- → Nachhaltigkeit im Schleswig-Holstein-Tourismus (2014)

# Gliederung des Jahresberichtes 2015


| | | |
|---|---|---|
| **I** | **EINFÜHRUNG** | **6** |
| **II** | **SCHLESWIG-HOLSTEIN-TOURISMUS IM WETTBEWERBSVERGLEICH** | **7** |
| **1** | **Rahmenbedingungen und Stimmung** | **7** |
| **2** | **Touristische Nachfrage** | **10** |
| 2.1 | Übernachtungen | 12 |
| 2.2 | Aufenthaltsdauer | 14 |
| 2.3 | Herkunftsstruktur | 16 |
| **3** | **Touristisches Angebot** | **21** |
| 3.1 | Kapazitäten im Beherbergungsgewerbe | 21 |
| 3.2 | Auslastung | 23 |
| **4** | **Betriebstypen im Vergleich** | **25** |
| **III** | **FREIZEITWIRTSCHAFT UND GASTGEWERBE IN SCHLESWIG-HOLSTEIN** | **28** |
| **1** | **Touristische Wetterstationen** | **28** |
| 1.1 | Aktuelle Besucherentwicklung | 29 |
| 1.2 | Schleswig-holsteinische Wetterstationen im Wettbewerbsvergleich | 32 |
| 1.3 | Bedeutung verschiedener Einflussgrößen für die Besucherentwicklung | 35 |
| **2** | **Wirtschaftliche Situation des Gastgewerbes** | **40** |
| 2.1 | Konjunktur- und Marktbewertung | 40 |
| 2.2 | Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen | 46 |
| 2.3 | Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene | 49 |
| **3** | **Qualität der Betriebe** | **54** |
| 3.1 | Gästezufriedenheit | 55 |
| 3.2 | Klassifizierungssysteme | 57 |
| 3.3 | Themenlabel | 59 |

| | | |
|---|---|---|
| **IV** | **SICHERUNG DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT KLEINER UND MITTLERER TOURISMUSUNTERNEHMEN** | **62** |
| **1** | **Wettbewerbsfähigkeit der KMU – Grundlage für die Tourismusentwicklung in Schleswig-Holstein** | **62** |
| **2** | **Steuerungsbereich „Unternehmer“** | **65** |
| 2.1 | Einflussfaktor Fachkräfte | 65 |
| 2.2 | Einflussfaktor Führungskräfte- und Unternehmerkompetenz | 68 |
| 2.3 | Einflussfaktor Kreativität und Innovationsfähigkeit | 75 |
| **3** | **Steuerungsbereich „Strategie“** | **77** |
| 3.1 | Einflussfaktor Unternehmenskonzept | 78 |
| 3.2 | Einflussfaktor Internationalisierung | 81 |
| 3.3 | Einflussfaktor Nachhaltigkeit | 85 |
| 3.4 | Einflussfaktor Marketing und Vertrieb | 89 |
| **4** | **Steuerungsbereich „Betriebswirtschaftliche Kompetenz“** | **94** |
| 4.1 | Einflussfaktor Finanzierung | 94 |
| 4.2 | Einflussfaktor Controlling und Preissteuerung | 100 |
| 4.3 | Einflussfaktor Betriebsstruktur | 103 |
| **5** | **Schlüsselfaktor Qualität** | **105** |
| **6** | **Fazit und Handlungsempfehlungen** | **109** |

# Impressum

**Herausgeber:**
**Sparkassen- und Giroverband**
**für Schleswig-Holstein**
Faluner Weg 6, 24109 Kiel

Gyde Opitz
Telefon (0431) 5335 600
Telefax (0431) 5335 660
E-Mail info@sgvsh.de

**Tourismusverband Schleswig-Holstein**
Wall 55, 24103 Kiel

Dr. Catrin Homp
Telefon (0431) 560 105 0
Telefax (0431) 560 105 19
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

**Gestaltung:**
Lemon Design, Kiel (www.lemon-design.com)

**Bildnachweis:**
alamy images ANNJAF (Titel)
fotolia / pure-life-pictures (S. 2)
HLMS / photocompany (S. 6)
Tourismus und Stadtmarketing Husum GmbH / Oliver Franke (S. 14)
fotolia / blende40 (S. 22)
dwif – Consulting GmbH

**Die Gesamtergebnisse des Sparkassen-Tourismusbarometers Schleswig-Holstein 2015 können als CD über den beiliegenden Bestellschein bzw. über das Internet zum Preis von 30,- EUR zzgl. Versandkosten (siehe Bestellformular) angefordert werden.**

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.

# Sparkassen-Tourismusbarometer
# Jahresbericht 2015

## Bestellformular Fax: 04 31 - 660 90-10

☐ Hiermit bestelle ich die CD des Sparkassen-Tourismusbarometer-Jahresberichts 2015 für Schleswig-Holstein.

Zum Preis von:
jeweils 30,– Euro
(zzgl. Versandkosten)

Lemon
AGENTUR FÜR WERBUNG UND DESIGN

Lemon Design
Wehrmann und Kemming GbR
Hamburger Chaussee 4
24114 Kiel
Tel.: 04 31 660 90-0
Fax: 04 31 660 90-10
tb-jahresbericht@lemon.de

Name, Vorname *

Funktion

Institution

Straße, Nr * PLZ, Ort *

Telefon Telefax

E-Mail *

* Diese Angaben sind mindestens notwendig, um Ihre Bestellung bearbeiten zu können.

Folgende Jahrgänge der Jahresberichte (CD) sind noch erhältlich: ☐ 2012[1] ☐ 2013 ☐ 2014
Zum Preis von: jeweils 30,– Euro (zzgl. Versandkosten)
[1]Kostenlos, es fallen nur Versandkosten an.

Sie können die CD auch online bestellen unter
**www.tourismusbarometer-sh.de/de/jahresbericht_02.html**
oder über den QR-Code.

Weitere Informationen erhalten Sie auch unter **www.tourismusbarometer-sh.de**

klimaneutral
natureOffice.com | DE-345-410892
gedruckt