

Tourismusbarometer Saarland  
Jahresbericht 2014



# **Sparkassen-Tourismusbarometer Saarland**

**Jahresbericht 2014**

**Beirat**

**Peter Adam**

Sparkasse Merzig-Wadern

**Gudrun Pink**

DEHOGA Saarland, Präsidentin

**Prof. Dr. Mathias Feige**

dwif-Consulting GmbH

**Dr. Anselm Römer**

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr

**Birgit Grauvogel**

Tourismus Zentrale Saarland GmbH

**Daniela Schlegel-Friedrich**

Landkreis Merzig-Wadern, Landrätin

**Karsten Heinsohn**

dwif-Consulting GmbH

**Dr. Rainer Schryen**

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr

**Hilde Lauer**

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr

**Birthe Thiel**

Sparkassenverband Saar

**Dr. Christian Molitor**

Sparkassenverband Saar

**Leander Wappler**

Industrie- und Handelskammer des Saarlandes



## Vorwort: Sparkassen-Tourismusbarometer 2014



Dr. Alfons Lauer

Präsident

Sparkassenverband Saar

Großes entsteht immer im Kleinen – der Slogan des Saarlandes steht auch für den Saar-Tourismus! Denn mit dem vorliegenden Sparkassen-Tourismusbarometer können wir Ihnen viel Positives vermelden. Eine optimistische Grundstimmung bei den saarländischen Touristikern, zweistellige Übernachtungszuwächse, stabile Besucherzahlen in der Freizeitwirtschaft – dies sind nur einige erfreuliche Botschaften, die Sie in dem vorliegenden Barometer finden werden.

Doch werfen wir einen Blick in die Zukunft. Wie nachhaltig ist der Saar-Tourismus aufgestellt? Wie wettbewerbsfähig sind unsere kleinen und mittleren Tourismusunternehmen? Wie schätzen sie sich selbst und wie schätzen die Experten sie ein? Diesen Fragen wird in dem diesjährigen Schwerpunktthema „Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Tourismusunternehmen“ nachgegangen. Das Saarland hat viele erfolgreiche Touristiker. Gastronomen, die durch kontinuierliche Mitarbeiterqualifizierung ihre Qualität steigern, Hotelbetriebe, die sich mit einzigartigen Angeboten unterscheidbar machen und Freizeitanbieter, die stetig an ihrer Attraktivität arbeiten. Wir haben aber auf der anderen Seite viele Betriebe, die Unterstützung brauchen, um nachhaltig am Markt zu bestehen.

Die Experten des Sparkassen-Tourismusbarometers haben durch zahlreiche Gespräche mit Branchenkennern und durch Onlinebefragungen analysiert, welche Faktoren maßgeblich den Geschäftserfolg von Betrieben bestimmen. Externe Faktoren wie Wetter, übergreifende gesellschaftliche Trends oder politische Rahmenbedingungen wurden dabei ganz bewusst außer Acht gelassen. Konzentriert haben sich unsere Experten nur auf die Faktoren, deren Auswirkungen von den Unternehmerinnen und Unternehmern beeinflusst werden können. Dazu gehören beispielsweise Finanzierung, Unternehmerkompetenz, Marketing, Qualität und Fachkräfte. Das Aufweisen und Priorisieren dieser Faktoren, eine Ist-Analyse der Betriebe im Land und der Blick nach vorn – das alles finden Sie unter unserem Schwerpunktthema aufgeführt. Die Experten kommen zu dem Ergebnis, dass an vielen Stellen Optimierungsbedarf besteht. Deshalb werden Lösungswege, Ansprechpartner und Unterstützungsangebote aufgeführt. Ich möchte die Touristiker im Saarland ermuntern, dieses Tourismusbarometer dazu zu nutzen, um sich einer ehrlichen Selbstanalyse zu unterziehen. Dabei hilft Ihnen die beigelegte Checkliste zur Prüfung der Wettbewerbsfähigkeit. Nehmen Sie die vielfältigen Unterstützungsangebote, die Ihnen das Land bietet, in Anspruch und tauschen Sie sich untereinander aus.

Gemeinwohlorientierung und Verantwortung für die Menschen in der Region – das sind grundlegende Wesensmerkmale der Sparkassen. Wir wollen regionale Wirtschaftskreisläufe unterstützen, dafür Sorge tragen, dass Unternehmen wachsen können und Menschen ein lebenswertes Umfeld finden. Ich bin mir sicher, dass alle beteiligten Akteure mit diesem Sparkassen-Tourismusbarometer ein Stück dazu beitragen, dass sich der Tourismus und damit auch die Wirtschaftskraft und die Attraktivität des Saarlandes weiterentwickeln. Deshalb gilt ihnen an dieser Stelle mein ausdrücklicher Dank!

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine interessante Lektüre.



Saarbrücken, November 2014

## Vorwort: Sparkassen-Tourismusbarometer 2014



Anke Rehlinger

Ministerin für Wirtschaft,  
Arbeit, Energie und Verkehr  
im Saarland

Der Tourismus im Saarland wird immer stärker zur Marke. Das macht das vorliegende Sparkassen-Tourismusbarometer deutlich. Es bescheinigt dem Saarland, 2013 das dynamischste Bundesland mit zweistelligen Übernachtungszuwächsen zu sein. Wichtigste Treiber waren das im Juli 2013 eröffnete Feriencenter Park Bostalsee im Landkreis St. Wendel sowie die aufstrebenden Städtedestinationen Saarbrücken, Völklingen und Saarlouis.

Auch der Incoming-Tourismus erlebte einen wahren Boom. Mit der Center-Parcs-Anlage am Bostalsee ist das Saarland als Reiseziel für niederländische Gäste, Franzosen, Belgier und Schweizer deutlich stärker in den Fokus gerückt.

Die positiven Zahlen setzen sich auch 2014 fort. Im Winterhalbjahr (November 2013 bis April 2014) konnte das Saarland bei den Gästeankünften 20,9 Prozent und bei den Übernachtungen 24,1 Prozent zulegen. Ein Vergleich mit der bundesweiten Entwicklung belegt unseren Erfolg: Der Bundesdurchschnitt bei den Gästeankünften lag bei einem Plus von 3,1 Prozent und bei den Übernachtungen bei einem Plus von 2,9 Prozent. Beachtlich sind auch die Zuwächse aus dem Ausland: Bei den Gästeankünften stiegen sie um 45,8 Prozent und bei den Übernachtungen sogar um 71,9 Prozent.

Erfolge können die gastgewerblichen Betriebe auch bei den Gütesiegeln wie Hotelklassifizierung oder ServiceQ-Betriebe sowie bei den thematischen Gütesiegeln im Bereich Rad und Wandern verzeichnen. Das ist allerdings kein Grund, nicht weiter nach Qualität zu streben. Denn bei den Gästebewertungen im Internet schneiden die saarländischen Betriebe noch unterdurchschnittlich ab. Auch die Untersuchungen der dwif-Consulting in den Steuerungsbereichen der Unternehmen, zur strategischen Ausrichtung und der betriebswirtschaftlichen Kompetenz zeigen, dass die kleinen und mittleren Unternehmen und ihre Unterstützer wie Fachverbände und Marketingorganisationen sich in keinem der untersuchten Felder ausruhen sollten. Das Wirtschaftsministerium hatte deswegen das Projekt der Tourismuslotsen durchgeführt. Es umfasste eine individuelle Vor-Ort-Beratung von 100 Gastgewerbetrieben von Juli 2012 bis September 2013. Eine Evaluierung mittels Fragebogen bei den besuchten Unternehmen wird zeigen, in welcher Weise hier weitere Unterstützung geleistet werden kann.

So schön sich die aktuellen Übernachtungszahlen und Gästeankünfte für das Saarland auch anhören: Sie bieten nur eine Momentaufnahme. Wir alle sind gefordert, uns ständig zu überprüfen, neue Wege und Verbesserungen zu suchen. Hilfestellungen und Lösungsansätze dazu enthält das Barometer. Davon können Unternehmen und Fachverbände gleichermaßen profitieren.



Saarbrücken, November 2014

## Management Summary

### **DER SAARLAND-TOURISMUS IM WETTBEWERB**

#### **Gute Stimmung im Saarland-Tourismus – positive Rahmenbedingungen nutzen!**

Der Welttourismus sorgte 2013 für Überraschungen und übertraf mit einem Wachstum von rund 5 Prozent alle Prognosen. Auch die Dynamik in Europa zog wieder an. Allerdings legte die deutsche Tourismuswirtschaft nach erfolgreichen Vorjahren 2013 eine Verschnaufpause ein. Für das Tourismusjahr 2014 stehen die Zeichen in Deutschland dagegen wieder auf Wachstum. Die aufstrebende Wirtschaft im Inland wie in Europa scheint sich positiv auf die Reiselust der Menschen auszuwirken. Der Tourismusklimaindex Saarland liegt stabil auf hohem Niveau. Die saarländischen Touristiker erwarten weiteres Wachstum im Übernachtungs- und Tagestourismus.

#### **Center Parc und Städte beleben den Tourismus im Saarland – konzentriertes Auslandsmarketing in den Nahmärkten und Tagestourismus mitdenken!**

Zweistellige Übernachtungszuwächse verhalfen dem Saarland 2013 zum Titel des dynamischsten Bundeslandes. Auffällig ist, dass die Erfolge räumlich sehr stark begrenzt waren: Wichtigste Treiber waren das neueröffnete Ferienzentrum im Landkreis St. Wendel sowie die aufstrebenden Städtedestinationen Saarbrücken, Völklingen und Saarlouis. Der Incoming-Tourismus erlebte ebenfalls einen wahren Boom. Mit dem Center Parc am Bostalsee ist das Saarland als Reiseziel für niederländische Gäste deutlich stärker in den Fokus gerückt. Aber auch aus Frankreich, Belgien und der Schweiz gab es hohe Nachfragezuwächse. Eine herausragende Rolle spielt der Tagestourismus im Saarland. Vor allem Einzelhandel und Gastronomie profitieren von den Tagesgästen. Handlungsbedarf besteht allerdings bei der Vermarktung der saarländischen Freizeiteinrichtungen und bei der Marktkenntnis über Tagesreisende aus dem Ausland.

#### **Erfolg für die Unternehmen: Auslastungssteigerung trotz Kapazitätswachstums – qualitative Angebotsweiterung forcieren!**

Der Kapazitätsausbau im Beherbergungsgewerbe ist deutschlandweit ins Stocken geraten. Im Saarland hingegen sind 2013 wieder deutlich mehr Schlafgelegenheiten entstanden, davon ein Großteil im neuen Center Parc am Bostalsee. Doch auch andere Regionen verzeichneten Zuwächse. Der Kapazitätsbelegung hat diese Entwicklung aufgrund der gleichfalls gestiegenen Nachfrage keinen Abbruch getan. Allerdings bleibt die Auslastungssituation im Bundesvergleich weiterhin angespannt, insbesondere in den Landkreisen Saarlouis, St. Wendel und Merzig-Wadern.

#### **Ferienzentren mit Wachstumsschub, Ferienwohnungen/-häuser suchen nach Initialzündung – Hotelleriesegment weiter stärken!**

Wachstumstreiber waren im vergangenen Jahr vor allem die Ferienzentren, während insbesondere die Budgethotellerie und die Schulungsheime seit langem zu den Erfolgsgaranten zählen. Probleme bereiten die Ferienwohnungen/-häuser sowie die Pensionen. Nach einigen Erfolgsjahren schwächelten 2013 zudem die Jugendherbergen, die Campingplätze sowie die Kliniken im Saarland. Die geringe Auslastung sowie die kleinteiligen Betriebsstrukturen, die sich fast durch alle Betriebstypen ziehen, stellen das saarländische Beherbergungsgewerbe vor Herausforderungen. Bei den Destinationstypen ist der Wachstumstrend der (deutschen) Städte ungebrochen; sie sind der zentrale Wachstumsmotor für den Deutschland-Tourismus. Auch die Nachfrage in den Küstenregionen zieht allmählich wieder an. Die deutschen Mittelgebirge, erstmals aber auch die Seenregionen, konnten 2013 nicht mit der Dynamik der anderen Destinationstypen mithalten.

## **GASTGEWERBE UND FREIZEITWIRTSCHAFT IM SAARLAND**

### **Betriebswirtschaftliche Kennzahlen des saarländischen Gastgewerbes verbessern sich – Preisstellung prüfen!**

Die Stimmung in der Wirtschaft ist gut. Experten sehen ein leicht steigendes Wirtschaftswachstum und mehr Ausgaben beim privaten Konsum sowie solide Werte für den Arbeitsmarkt 2014. Auch im saarländischen Gastgewerbe gehen mehr als acht von zehn Betrieben von einer stabilen bis positiven Geschäftslage im laufenden Jahr aus. Steigende nominale Umsätze spiegeln die gute Marktlage wider. Die Preissteigerungen vieler Betriebe liegen jedoch unterhalb des Inflationsniveaus. Dies führt im Saarland real zu Umsatzrückgängen. Eine differenzierte Preispolitik in Form von Yield Management (dynamische Preis- und Kapazitätssteuerung) sowie eine Multikanalstrategie im Vertrieb erhöhen die Chance, notwendige Preissteigerungen am Markt durchzusetzen.

Viele Betriebe in Deutschland und im Saarland gehen von steigender Beschäftigung und höheren Preisen aus. Nur die Investitionserwartungen fallen im Saarland etwas verhaltener aus. Seit 2004 verbesserte sich die betriebswirtschaftliche Lage der Marktteilnehmer. Steigende Gewinnmargen im Saarland sind ein Beleg dafür. Die Innenfinanzierungskraft legte im saarländischen Beherbergungsgewerbe leicht und in der Gastronomie deutlich zu. Nach den Krisenjahren 2008/2009 zeigt sich, dass die Betriebe ihre Schulden insgesamt schneller abbezahlen können und eine bessere Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals erreichen.

### **Entwicklung von Service und Qualität im Saarland auf einem guten Weg – nicht nachlassen!**

Die neuen Medien revolutionieren die Tourismusbranche. Für Gäste zählen die Bewertungen anderer Internetnutzer zum Teil mehr als Hotelsterne oder andere Gütesiegel. Das macht diese jedoch keineswegs überflüssig. Denn die Klassifizierungs- und Zertifizierungssysteme bilden die Grundlage für eine positive Onlinereputation. Bei zielgruppenorientierten Zertifizierungssystemen im Aktivtourismus hat sich das Saarland eine starke Wettbewerbsposition erarbeitet. Nachholbedarf gibt es bei der Sterneklassifizierung sowie bei der Servicequalität von Leistungsträgern und Touristinformationen. Das schlägt sich auch im Online-Feedback der Gäste nieder: Trotz erfreulicher Verbesserungen der Zufriedenheit bleibt das Saarland noch immer hinter vielen anderen Bundesländern zurück.

### **Stabile Entwicklung der Freizeitwirtschaft im Saarland – investieren und Besuchsanlässe schaffen!**

Die Besucherzahlen der saarländischen Freizeitwirtschaft blieben im Vergleich zum Vorjahr vergleichsweise stabil. Die Bilanz rutschte nur leicht in die Minuszone. Viele Einrichtungen litten unter der ungünstigen Witterung zum Jahresstart. Auch das Frühjahr und der Frühsommer verliefen enttäuschend. In der langfristigen Entwicklung stabilisierten sich die Besucherzahlen der saarländischen Freizeitwirtschaft ebenfalls auf hohem Niveau. Bei den Angebotstypen setzten sich die Stadt- / thematischen Führungen sowie das Segment Erlebniszentren/Infotainment positiv vom Durchschnitt ab. Im Bundesländervergleich behauptete sich das Saarland mit nur leichten Besuchereinbußen, während viele andere Bundesländer Nachfragerückgänge verzeichneten.

Bei den Destinationstypen entwickelten sich Städte und vor allem Weinregionen in den letzten Jahren besser als andere. Investitionen und besondere temporäre Angebote waren die ausschlaggebenden Gründe. Erfreulich: Trotz steigender Preissensibilität der Gäste spielt für die Anziehungskraft in der Freizeitwirtschaft die Attraktivität der Einrichtung eine größere Rolle als der Preis. Werden Besuchsanlässe geschaffen, sind die Kunden auch bereit, tiefer in die Tasche zu greifen. Im Vordergrund steht das Erlebnis.

## **BRANCHENTHEMA 2014: WETTBEWERBSFÄHIGKEIT KLEINER UND MITTLERER TOURISMUSUNTERNEHMEN**

### **Wettbewerbsfähigkeit der KMU: ein hochaktuelles Thema**

Die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Tourismusunternehmen (KMU) trägt maßgeblich zur Entwicklung der gesamten Branche bei. Vor diesem Hintergrund ist der Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit hohe Bedeutung beizumessen. Für den Tourismus im Saarland ist das Thema sehr aktuell: Der Großteil der Betriebe hat in den letzten Jahren eine Steigerung der Wettbewerbsintensität wahrgenommen und geht davon aus, dass diese Tendenz zukünftig anhält. Das vorliegende Tourismusbarometer identifiziert daher die relevanten Einflussfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit, fragt nach deren Messbarkeit und untersucht, wie die saarländischen Tourismusbetriebe aufgestellt sind. Es konzentriert sich dabei auf jene Bereiche, in denen die Akteure ihre Wettbewerbsfähigkeit aktiv steuern können – und müssen. Die maßgeblichen Faktoren lassen sich zu den drei Steuerungsbereichen Unternehmer, Strategie und betriebswirtschaftliche Kompetenz zusammenfassen. Eine Sonderstellung als Querschnittsfaktor von besonderer Relevanz nimmt die Qualität des Angebotes ein.

### **Mitarbeiter und Führungskräfte als wichtige Voraussetzung für den Erfolg**

Der Steuerungsbereich Unternehmer fasst jene Einflussfaktoren zusammen, die eng mit den Personen in den Betrieben verbunden sind. Kompetente, engagierte Mitarbeiter bilden in einer personalintensiven Branche wie dem Gastgewerbe eine wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg. Der Mangel an Fachkräften und Auszubildenden ist jedoch nach wie vor ein herausragendes Thema für die Branche. Langfristig hängt der Erfolg aber auch entscheidend von der Kompetenz der Unternehmensspitze ab, die heute vor allem strategische Aufgaben übernehmen muss. Darüber hinaus stärken Kreativität und Innovationsfähigkeit die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU. Wichtig ist stets, auf aktuelle Entwicklungen und Trends zu reagieren, um den Anschluss an ein geändertes Verbraucherverhalten nicht zu verlieren.

### **Ausgefeilte Strategie gibt Orientierung und bildet eine wichtige Grundlage**

Es ist auch zu fragen, ob der Unternehmer seine Ausrichtung und die damit verbundenen Ziele klar formuliert. Ein ausgefeiltes, marktgerechtes Konzept liefert in jeder Unternehmensphase die strategische Orientierung und bildet die Grundlage für einen wettbewerbsfähigen Betrieb. Hier besteht für die saarländischen KMU noch erheblicher Verbesserungsbedarf. Zur Strategie gehört auch die Frage einer möglichen internationalen Ausrichtung, der aufgrund der geografischen Lage des Saarlandes besondere Bedeutung zukommt. Darüber hinaus rückt das Thema Nachhaltigkeit zunehmend in den Fokus. Einen starken Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit üben Marketing und Vertrieb aus. Hier wird zukünftig das digitale Engagement der Betriebe entscheidend sein. Die touristischen KMU im Saarland sollten diesen Bereich unbedingt ausbauen.

### **Effektives Controlling zur Behauptung der eigenen Wettbewerbsposition**

Betriebswirtschaftliche Kompetenz hat sich zu einer der wichtigsten Anforderungen an gastgewerbliche Unternehmer entwickelt. Schlüssel zur Behauptung der eigenen wirtschaftlichen Wettbewerbsposition ist ein effektives Controlling. Die drei großen Controlling-Bereiche umfassen die Finanzierung der Betriebe sowie das Kosten- und Preismanagement. Vor dem Hintergrund eines drohenden Investitionsstaus im Gastgewerbe ist die Frage der Finanzierung ausgesprochen drängend. Hier ist die Situation vieler Betriebe jedoch mangelhaft. Zu einer stabilen finanziellen Basis der Betriebe tragen schlanke Kostenstrukturen bei. Mittelfristig steigende Personalkosten, die Preisentwicklung für Nahrungsmittel und Energie sowie die hohe Preissensibilität der Gäste bei gastgewerblichen Dienstleistungen machen genaue Kalkulationen zukünftig noch notwendiger. Von hoher Relevanz wird künftig auch das Preismarketing sein. Denn die Signale zur Zahlungsbereitschaft der Gäste fallen nicht



durchgängig positiv aus. Und schließlich hat die Betriebsstruktur Auswirkungen auf viele Bereiche, vor allem auf die ökonomische Leistungsfähigkeit. Insgesamt fehlt insbesondere vielen Gastronomiebetrieben die „kritische Masse“ zur Erwirtschaftung eines auskömmlichen Unternehmereinkommens.

### **Schlüsselfaktor Qualität: Grundvoraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit**

Als Grundvoraussetzung besitzt die Qualität 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. Im Hinblick auf thematische Gütesiegel und ServiceQ-Betriebe ist das saarländische Gastgewerbe vergleichsweise gut aufgestellt. Bei den Gästebewertungen im Internet aber schneidet es trotz Verbesserungen nur unterdurchschnittlich ab. Auch die zuständigen Tourismusorganisationen bewerten die Qualität der Betriebe kritisch.

### **Ganzheitliche Lösungsansätze zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit**

Die Analysen des Tourismusbarometers zeigen, dass sich die saarländischen KMU und ihre Unterstützer wie Fachverbände und Marketingorganisationen in keinem der untersuchten Bereiche ausruhen dürfen. Der Bedarf lässt sich dabei nach Prioritätsstufen staffeln. Zur Sicherung und zum Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit muss die Steuerungsintensität aller genannten Faktoren verstärkt werden. Hierfür sind ganzheitliche Lösungsansätze erforderlich. Dem Steuerungsbereich Unternehmer muss deutlich mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. In diesem Zusammenhang ist allerdings auch mehr Eigeninitiative auf Unternehmenseite erforderlich. Insgesamt fehlt es vielfach an dem Bewusstsein für die Herausforderungen und den Handlungsbedarf zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Hier gilt es, die Touristikunternehmer zunächst für die Bedeutung der einzelnen Steuerungsbereiche zu sensibilisieren und ihnen gleichzeitig Lust auf Erfolg zu machen. Darüber hinaus kommt es darauf an, den Steuerungsbereich Strategie zielgerichtet auszubauen, wobei die Unternehmer auch stärker für die Notwendigkeit und die Anforderungen derartiger Konzepte sensibilisiert werden müssen. Es gilt, die Chancen des Megatrends Digitalisierung professionell zu nutzen und die internationale Ausrichtung zu verbessern. Um die Herausforderungen im Bereich Strategie zu bewältigen, benötigen viele touristische KMU professionelle Unterstützung und Begleitung. Die maßgeblichen Herausforderungen im Saarland betreffen die hohe Kostenbelastung, die schwierige Finanzierungssituation und die strukturellen Probleme des Gastgewerbes. Diese Probleme lassen sich langfristig nur lösen, wenn die Betriebe ihr Kostenmanagement optimieren und Bereiche identifizieren, in denen Kostensenkungen ohne Qualitätsverlust möglich sind. Das Fundament für alle weiteren Anstrengungen zur Sicherung und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU im Saarland ist und bleibt jedoch die Qualität des Angebotes. Dabei kommt es aber darauf an, den Betrieben die aktuellen Qualitätsanforderungen beziehungsweise -defizite vor Augen zu führen, damit sie ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit in diesem Bereich realistisch einschätzen können. Anschließend gilt es, die Unternehmer zu motivieren, ihre individuelle Qualität mit zielgerichteten Maßnahmen zu verbessern.

Für das verstärkte Engagement der Unternehmer ist flankierende Unterstützung nötig. Diese lässt sich in drei Säulen untergliedern:

- Säule 1: Sensibilisierung, Motivation und Aktivierung der Betriebe
- Säule 2: Branchenspezifische Kommunikation
- Säule 3: Angebot von Plattformen und Netzwerken

Als grobe Orientierungshilfe für eine erste Selbsteinschätzung der Betriebe bietet das Tourismusbarometer eine Checkliste zur Prüfung der Wettbewerbsfähigkeit.

## Inhaltsverzeichnis

Beirat.....	2
Management Summary.....	5
Inhaltsverzeichnis .....	9
<b>I</b>	<b>EINFÜHRUNG..... 11</b>
<b>II</b>	<b>SAARLAND-TOURISMUS IM WETTBEWERBSVERGLEICH..... 12</b>
<b>1</b>	<b>Rahmenbedingungen und Stimmung ..... 12</b>
<b>2</b>	<b>Touristische Nachfrage ..... 15</b>
2.1	Gäste und Übernachtungen ..... 15
2.2	Herkunftsstruktur der Gäste ..... 17
2.3	Tagesgäste ..... 23
<b>3</b>	<b>Touristisches Angebot ..... 25</b>
3.1	Kapazitäten im Beherbergungsgewerbe..... 25
3.2	Auslastung..... 27
<b>4</b>	<b>Betriebstypen im Vergleich..... 29</b>
<b>5</b>	<b>Destinationstypen im Vergleich ..... 32</b>
<b>III</b>	<b>GASTGEWERBE UND FREIZEITWIRTSCHAFT IM SAARLAND ..... 34</b>
<b>1</b>	<b>Wirtschaftliche Situation des Gastgewerbes ..... 34</b>
1.1	Konjunktur- und Marktbewertung ..... 34
1.2	Exkurs: Saisonumfrage Tourismus der Industrie- und Handelskammer ..... 41
1.3	Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Betriebe im Saarland..... 43
1.4	Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene ..... 47
<b>2</b>	<b>Qualität der Betriebe ..... 52</b>
2.1	Klassifizierungssysteme ..... 53
2.2	Themenlabel..... 57
2.3	Qualitätssiegel ..... 61
2.4	Onlinereputation der Hotelbetriebe ..... 64
<b>3</b>	<b>Touristische Wetterstationen ..... 65</b>
3.1	Aktuelle Besucherentwicklung ..... 66
3.2	Saarländische Wetterstationen im Wettbewerbsvergleich ..... 69
3.3	Bedeutung Betriebsgröße, Destinationstyp und Preisstellung für die Besucherentwicklung ..... 74

<b>IV</b>	<b>WETTBEWERBSFÄHIGKEIT KLEINER UND MITTLERER TOURISMUSUNTERNEHMEN .....</b>	<b>79</b>
<b>1</b>	<b>Wettbewerbsfähigkeit der KMU: ein hochaktuelles Thema .....</b>	<b>79</b>
<b>2</b>	<b>Steuerungsbereich Unternehmer .....</b>	<b>82</b>
2.1	Einflussfaktor Fachkräfte .....	83
2.2	Einflussfaktor Führungskräfte- und Unternehmerkompetenz .....	86
2.3	Einflussfaktor Kreativität und Innovationsfähigkeit .....	89
<b>3</b>	<b>Steuerungsbereich Strategie .....</b>	<b>92</b>
3.1	Einflussfaktor Unternehmenskonzept .....	92
3.2	Einflussfaktor Internationalisierung .....	96
3.3	Einflussfaktor Nachhaltigkeit .....	98
3.4	Einflussfaktor Marketing und Vertrieb .....	102
<b>4</b>	<b>Steuerungsbereich betriebswirtschaftliche Kompetenz .....</b>	<b>108</b>
4.1	Einflussfaktor Finanzierung .....	108
4.2	Einflussfaktor Kostensteuerung .....	113
4.3	Einflussfaktor Preissteuerung .....	116
4.4	Einflussfaktor Betriebsstruktur .....	117
<b>5</b>	<b>Schlüsselfaktor Qualität .....</b>	<b>119</b>
<b>6</b>	<b>Fazit und Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>122</b>
	Anhang .....	132
	Tabellenverzeichnis .....	141
	Abbildungsverzeichnis .....	141
	Literatur .....	143
	Expertengespräche .....	144
	Daten .....	145
	Impressum .....	146

# I EINFÜHRUNG

Das Sparkassen-Tourismusbarometer Saarland existiert seit 2004. Träger sind der Sparkassenverband Saar (SVSaar)<sup>1</sup> und das Land Saarland, vertreten durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr<sup>2</sup>. Wissenschaftlich betreut und durchgeführt wird das Tourismusbarometer von der dwif-Consulting GmbH.

## Ziele

Ziel des Tourismusbarometers<sup>3</sup> ist die kontinuierliche, problemorientierte Beobachtung der Tourismusedwicklung im Saarland und in seinen Landkreisen. Das Tourismusbarometer wird auch in Ostdeutschland, Niedersachsen, Schleswig-Holstein und in Westfalen-Lippe durchgeführt.

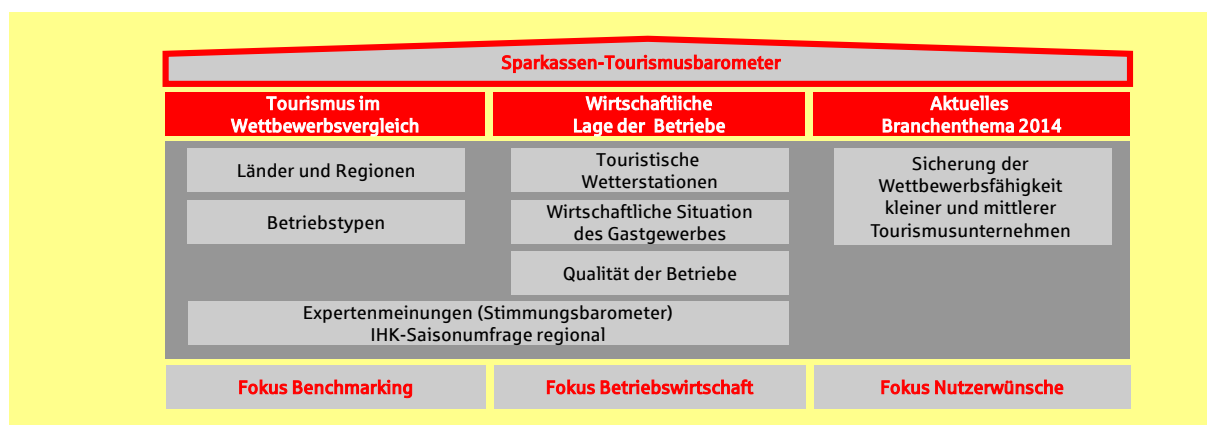
Es macht den Nutzer auf Erfolge und Misserfolge sowie auf wichtige strukturelle Veränderungen der Tourismusentwicklung aufmerksam. Als Frühwarnsystem dient es dazu, rechtzeitig auf problematische Entwicklungen hinzuweisen und Handlungsbedarf zu identifizieren. Das kontinuierliche Monitoring ermöglicht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

## Das Tourismusbarometer ...

- ermöglicht durch den Einsatz eines umfassenden Datensets strukturelle, (über-)regionale Vergleiche und Einschätzungen zur Angebots- und Nachfrageentwicklung des Tourismus im Saarland.
- schließt wesentliche Informationslücken der amtlichen Tourismusstatistik.
- bietet als einziges Marktforschungsinstrument Informationen zum Markterfolg unterschiedlichster touristischer Freizeiteinrichtungen, der sogenannten touristischen Wetterstationen.
- analysiert die aktuelle wirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen.
- gibt einen Überblick über das aktuelle Qualitätsniveau der Betriebe im Saarland.
- fokussiert jährlich wechselnde aktuelle Branchenthemen, die der Beirat<sup>4</sup> des Tourismusbarometers festlegt.

Das Tourismusbarometer 2014 befasst sich mit der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit kleinerer und mittlerer Tourismusunternehmen.

Abb. 1: Module des Tourismusbarometers



Quelle: dwif 2014

<sup>1</sup> www.svsaar.de  
<sup>2</sup> www.saarland.de  
<sup>3</sup> www.svsaar.de und www.sparkassen-tourismusbarometer.de  
<sup>4</sup> siehe Verzeichnis der Beiratsmitglieder



## II SAARLAND-TOURISMUS IM WETTBEWERBSVERGLEICH

### 1 Rahmenbedingungen und Stimmung

#### Zusammenfassung

- Der Welttourismus hat 2013 für Überraschungen gesorgt und mit einem Wachstum von rund 5 Prozent alle Prognosen übertroffen. Auch die Dynamik in Europa zieht wieder an. Allerdings legte die deutsche Tourismuswirtschaft nach überaus erfolgreichen Vorjahren 2013 eine Verschnaufpause ein.
- Für das Tourismusjahr 2014 stehen die Zeichen in Deutschland wieder auf Wachstum. Die aufstrebende Wirtschaft in Deutschland wie in Europa scheint sich positiv auf die Reiselust der Menschen auszuwirken.
- Der Tourismusklimaindex Saarland liegt stabil auf hohem Niveau. Die saarländischen Touristiker erwarten weiteres Wachstum im Übernachtungs- und Tagestourismus.

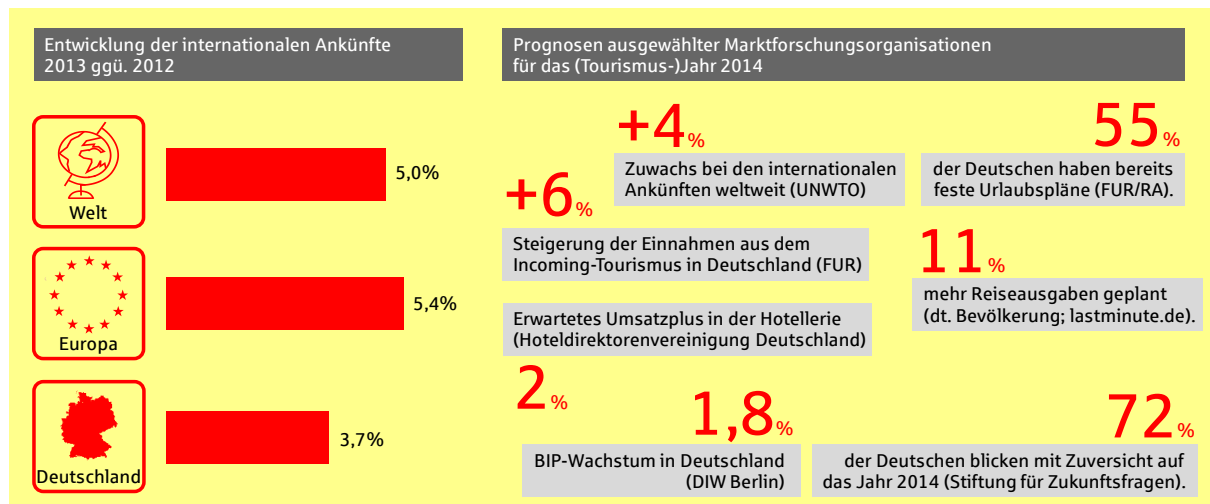
#### Tourismusjahr 2013: deutlicher Aufschwung weltweit

Nachdem sich der Tourismus in den vergangenen Jahren weltweit eher verhalten entwickelt hatte und die Zuwachsraten bei den internationalen Ankünften seit 2010 stetig zurückgegangen waren, brachte das Jahr 2013 einen überraschenden Boom mit sich: Mit einem Wachstum von rund 5 Prozent wurden die Prognosen der UNWTO (World Tourism Organization) in Höhe von 3 bis 4 Prozent deutlich übertroffen.

*Welttourismus dreht auf – Deutschland holt Luft nach den hohen Zuwächsen der Vorjahre.*

Die zweite große Überraschung: Der europäische Markt, mit dem niemand gerechnet hatte (Prognosen zwischen 2 und 3 Prozent), zählte 2013 zu den dynamischsten. Dieses Wachstum ist in erster Linie auf die osteuropäischen und die krisengebeutelten südeuropäischen Länder zurückzuführen, in denen der Incoming-Tourismus wider Erwarten floriertere (+6 respektive +7 Prozent). Die nord- und westeuropäischen Staaten blieben mit Zuwächsen um rund 4 Prozent leicht dahinter zurück. >> Abb. 2

**Abb. 2: Rückblick auf das Tourismusjahr 2013 und Prognosen für 2014**



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt, UNWTO 2014, FUR 2014a, FUR 2014b, HDV 2014, lastminute.de 2014, DIW 2014, Stiftung für Zukunftsfragen 2013

**Deutschland mit unterdurchschnittlicher Dynamik**

Der deutsche Incoming-Markt entwickelte sich mit 3,7 Prozent hingegen klar unter dem weltweiten und europäischen Durchschnitt. Das ist ungewöhnlich, denn Deutschland war in den Jahren zuvor stets eine treibende Kraft im Europatourismus gewesen. Zählt man den Inlandsmarkt hinzu, sieht die Bilanz noch ernüchternder aus: +1,6 Prozent bei den Ankünften sowie +1,1 Prozent bei den Übernachtungen.

**Prognosen für 2014: Weiteres Wachstum vorhergesagt**

Wohin man auch blickt – alle Prognosen für das (Tourismus-)Jahr 2014 weisen auf einen Aufwärtstrend hin. Die Wirtschaft floriert und macht den Deutschen weiterhin Lust aufs Reisen. Laut Umfragen wollen sie 2014 noch häufiger verreisen und planen dafür höhere Urlaubsbudgets ein. Aber auch die Gäste aus dem Ausland werden aller Voraussicht nach zu dem Erfolg beitragen. Die UNWTO rechnet für 2014 mit einem erneuten Wachstum des internationalen Tourismusaufkommens von mindestens 4 Prozent, wovon auch Europa profitieren soll (Zuwachs der internationalen Ankünfte zwischen 3 und 4 Prozent). Wie viel davon auf Deutschland entfallen wird, bleibt abzuwarten. Allerdings stimmen die prognostizierten Einnahmen aus dem Incoming-Geschäft durchaus optimistisch. >> Abb. 2 auf der vorherigen Seite

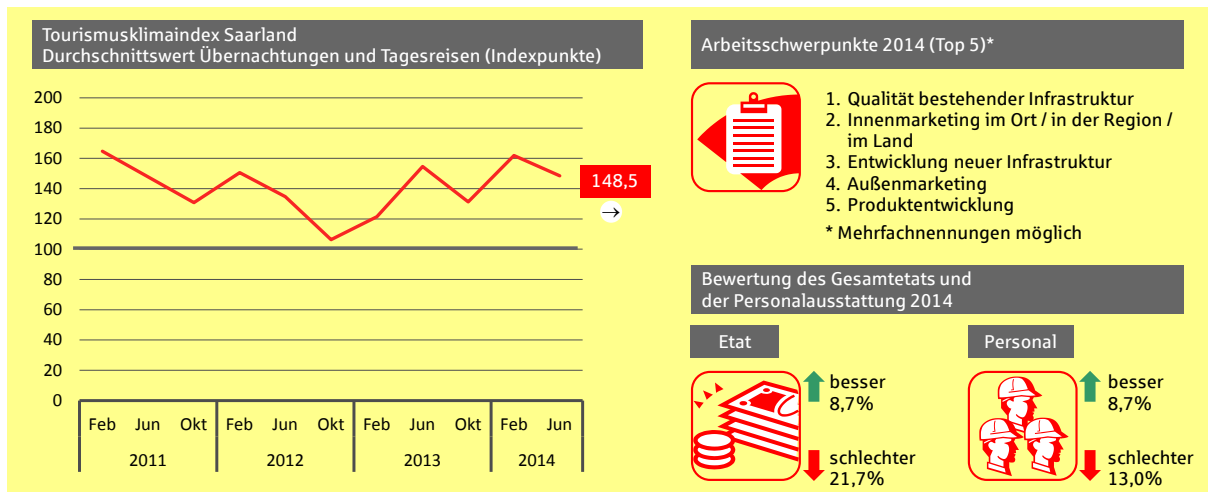
**dwif-Stimmungsumfrage: Der Tourismusklimaindex**

Die dwif-Stimmungsumfrage wurde Anfang 2011 umgestellt. Dreimal jährlich sind die Vertreter der Orte und Regionen im Saarland aufgerufen, ihre Zufriedenheit mit der touristischen Entwicklung in den vergangenen Monaten sowie ihre Erwartungen an die folgenden Monate mitzuteilen. Der Tourismusklimaindex verbindet den Blick in die Vergangenheit mit einem Ausblick in die Zukunft; er wird im Jahresbericht veröffentlicht sowie für die einzelnen Bundesländer ausgewiesen. Er unterstützt bei der Nachlese der Tourismusentwicklung, erlaubt vor allem aber einen Blick voraus. Das Tourismusbarometer gibt den Akteuren in den Orten, Regionen und Ländern aktuelle Vergleichsmöglichkeiten und liefert Hinweise auf kurzfristige Handlungsbedarfe. Die Befragungs- und Berechnungsmethode des Tourismusklimaindex ist an den Ifo-Geschäftsklimaindex angelehnt. Der mögliche Indexwert reicht von 0 (alle Befragten bewerten das Ergebnis der vergangenen vier Monate als schlecht und erwarten Rückgänge in den kommenden vier Monaten) bis 200 (alle Befragten bewerten das Ergebnis der vergangenen vier Monate als gut und erwarten Steigerungen in den kommenden vier Monaten).

**Tourismusklimaindex Saarland: anhaltender Optimismus**

Der Blick der Touristiker im Saarland auf das Tourismusjahr 2014 fällt positiv aus. Mit knapp 150 Punkten lag der Index Mitte des Jahres deutlich über der Schallmauer von 100, die eine grundsätzlich positive von einer negativen Gesamtstimmung trennt. Seit der Erhebung im Juni 2013 hält dieser Positivtrend an. Die Werte des Saarlandes liegen im Mittel deutlich über dem Niveau in anderen Bundesländern. Vor allem die Einschätzung zum Tagestourismus erreichte Spitzenwerte von 160 bis 170 Indexpunkte. Aber auch bei den Übernachtungszahlen gehen die saarländischen Touristiker von weiteren Steigerungen aus. >> Abb. 3 auf der folgenden Seite

**Abb. 3: Stimmungsumfrage bei Touristikern im Saarland**



Quelle: dwif 2014, Stimmungsumfrage Orte und Regionen

**Gezielter Ausbau des Angebotes – Personalentwicklung im Auge behalten!**

Die abgebildeten fünf Arbeitsschwerpunkte führen die Aufgaben der Orte und Regionen mit großem Abstand an. Für 2014 sind sowohl das Außen- als auch das Innenmarketing weiterhin wichtig. Nach innen gilt es vor allem, bei der Qualität und einer geschlossenen touristischen Servicekette anzusetzen. Nach außen stehen Zielgruppenfokussierung und Themenpositionierung im Vordergrund. Auffällig an den Ergebnissen 2014 ist der Bedeutungszuwachs von Aufgaben rund um die Infrastruktur. Sie gewannen jeweils einen Platz im Ranking. Die Qualität soll gesichert und neue Angebote für Aktivitäten vor Ort oder gar als Besuchsanziehung geschaffen werden.

Derzeit gehen knapp vier von fünf Tourismusorganisationen im Saarland von einer stabilen Personalausstattung sowie zwei Drittel von stabilen Etats aus. Was auf den ersten Blick wenig spektakulär erscheint, droht bei genauerer Analyse zu einer schleichenden Abwärtsspirale zu werden. Denn Jahr für Jahr müssen 20 bis 25 Prozent der Tourismusorganisationen mit geringeren finanziellen Mitteln das gleiche Aufgabenspektrum mit zunehmenden Qualitätserwartungen erfüllen. Zudem kippte für 2014 der Saldo der Personalausstattung (Anteil Besser-/schlechter-Angaben) im Saarland erstmals in den negativen Bereich. >> Abb. 3

## 2 Touristische Nachfrage

### Zusammenfassung

- 2013 war für das Saarland ein überaus erfolgreiches Tourismusjahr. Die zweistelligen Übernachtungszuwächse machten das negative Vorjahresergebnis mehr als wett und verhalfen dem Saarland zum Titel des dynamischsten Bundeslandes deutschlandweit.
- Auffällig ist jedoch, dass die Erfolge räumlich sehr stark begrenzt blieben: Wichtigste Treiber waren das neu eröffnete Feriencenter im Landkreis St. Wendel sowie die aufstrebenden Städtedestinationen Saarbrücken, Völklingen und Saarlouis. In zwei Landkreisen hingegen ging die touristische Nachfrage zurück.
- Auch der Incoming-Tourismus erlebte einen wahren Boom. Mit dem Center Parc am Bostalsee ist das Saarland als Reiseziel für niederländische Gäste deutlich stärker in den Fokus gerückt. Hohe Nachfragezuwächse gab es zudem aus anderen wichtigen Quellmärkten wie Frankreich, Belgien und der Schweiz.
- Darüber hinaus darf der Tagestourismus nicht vernachlässigt werden, der im Saarland eine herausragende Rolle spielt. Vor allem Einzelhandel und Gastronomie profitieren von den Tagesgästen. Handlungsbedarf besteht insbesondere bei der Vermarktung der saarländischen Freizeiteinrichtungen für den Tagestourismus und bei der Marktkennntnis über die Tagesreisenden aus dem Ausland.

### 2.1 Gäste und Übernachtungen

#### Hinweis zur Statistikumstellung: Weiterhin keine Langfristvergleiche möglich!

Aufgrund der Einführung der neuen Abschneidegrenze bei der Definition von gewerblichen Beherbergungsbetrieben 2012 (seit 2012: Meldepflicht für Betriebe ab zehn Schlafgelegenheiten; vorher: ab neun Schlafgelegenheiten) sind auch im Tourismusbarometer-Jahresbericht 2013 nur Vorjahresvergleiche sinnvoll (im Bericht teilweise auch als Kurzfristvergleiche betitelt). Langfristig (je nach Datenverfügbarkeit Zehnjahresvergleiche) und mittelfristig (je nach Datenverfügbarkeit Fünfjahresvergleiche) lassen sich jedoch Tendenzaussagen abbilden. Hintergrund der Änderungen war die europaweite Harmonisierung der statistischen Erfassungsmethoden.

#### Saarland mit den höchsten Zuwächsen bundesweit

2013 erlebte das Saarland ein regelrechtes Boomjahr: Mit Übernachtungszuwächsen von fast 13 Prozent zog das Land in puncto Dynamik sogar an den weiterhin stark nachgefragten Stadtstaaten vorbei. Damit konnte der Saarland-Tourismus – nach den Vorjahresverlusten (-1,9 Prozent) – wieder an die Erfolge der Jahre 2010 und 2011 anknüpfen. In den anderen Flächenbundesländern hingegen fielen die Entwicklungsraten deutlich verhaltener aus; in fünf Ländern, darunter auch das benachbarte Rheinland-Pfalz, ging die Übernachtungsnachfrage sogar leicht zurück. >> Abb. 4 auf der folgenden Seite

---

*Der Center Parc am Bostalsee beschert dem Saarland einen wahren Übernachtungsboom.*

---

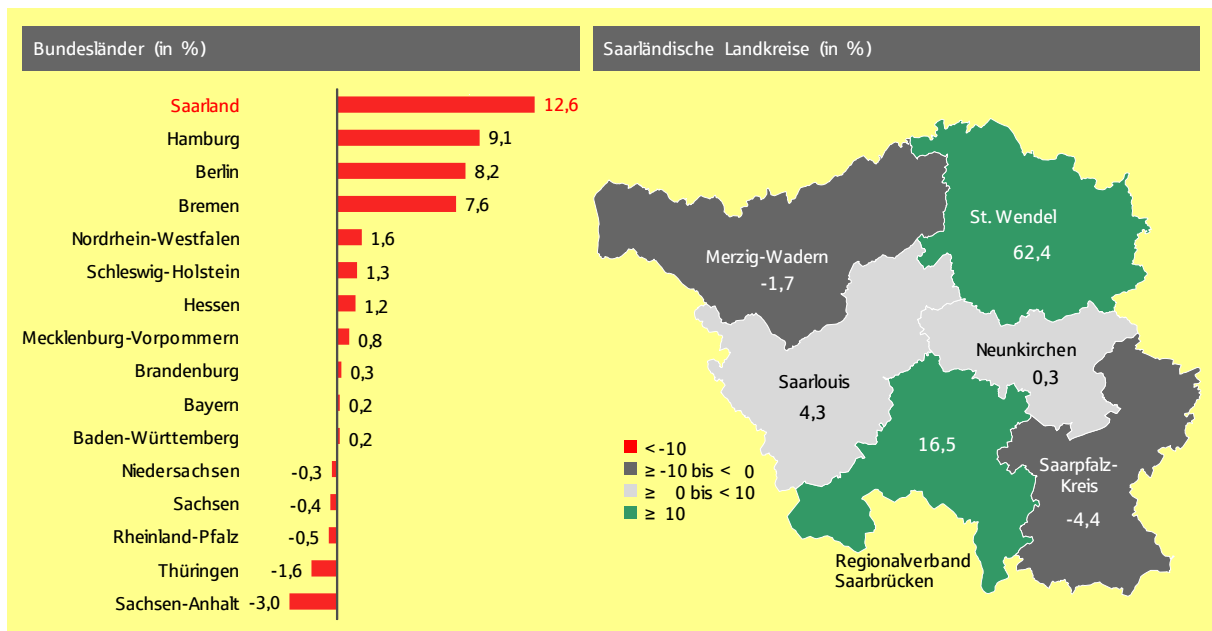
Allerdings sind die hohen Zuwächse im Saarland nur auf wenige, überaus dynamische Regionen zurückzuführen:

- Treibende Kraft war der Landkreis St. Wendel mit Steigerungsraten von mehr als 60 Prozent. Diese sind auf den neuen Center Parc am Bostalsee zurückzuführen. Die positiven Effekte zeigen sich bereits ab dem Eröffnungsmonat (Juli). Insbesondere aber trägt der Center Parc zu einer erfreulichen Belebung der Nebensaison bei: Die Übernachtungszahlen von Oktober bis Dezember 2013 haben sich im Vergleich zum Vorjahr mehr als verdoppelt. Doch schon in den vergangenen Jahren hatte die Region stets zu den erfolgreichsten im Saarland gezählt (Zuwächse zwischen 4 und 10 Prozent pro Jahr).



- Der Regionalverband Saarbrücken leistete mit zweistelligen Wachstumsraten ebenfalls einen entscheidenden Beitrag zum Tourismusboom. Die Landeshauptstadt konnte mit einem neuerlichen Aufschwung des Geschäftstourismus die Verluste des Vorjahres mehr als wettmachen (2012: -6,2 Prozent; 2013: +13,3 Prozent). Mit der besten Performance glänzte allerdings erneut die Stadt Völklingen, die bereits im Vorjahr um mehr als 40 Prozent bei den Übernachtungen zugelegt hatte. Die Eröffnung eines neuen Betriebes mit 98 Zimmern im Oktober 2012 (Leonardo Hotel Völklingen; siehe auch Kasten Seite 28) war 2013 ein wichtiger Grund für weitere Zuwächse in der Stadt um insgesamt rund 80 Prozent. >> Abb. 4

**Abb. 4: Übernachtungsentwicklung in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten 2013 gegenüber 2012**



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt und Statistisches Amt Saarland

#### Positive Bilanz nach einem Jahr Center Parc am Bostalsee

Am 1. Juli 2013 zogen die ersten Gäste in die Ferienanlage im Sankt Wendeler Land ein. Und schon ein Jahr später können die Betreiber ein überaus erfreuliches Fazit ziehen: Der Center Parc verbuchte bereits rund 540.000 Übernachtungen, die Auslastung lag bei etwa 70 Prozent. Zudem nahmen 58.000 Tagesgäste aus der Region die Zusatzangebote der Anlage in Anspruch.<sup>5</sup> Von dem Nachfragezuwachs profitiert auch die Region; Investitionen in das gastronomische und das Freizeitangebot machen die Destination rund um den Bostalsee noch attraktiver.

Die Entwicklung in den weiteren saarländischen Landkreisen verlief weniger positiv:

- Saarlouis konnte immerhin ein Plus von 4,3 Prozent vermelden, vor allem aufgrund der anhaltend soliden Entwicklung der Stadt Saarlouis (2012: 4,0 Prozent; 2013: 12,2 Prozent). Allerdings sind damit noch nicht die hohen Rückgänge der beiden Vorjahre kompensiert.
- Der Landkreis Neunkirchen legte eine Wachstumspause ein und konnte nicht an die gute Bilanz der Vorjahre (2011 und 2012 mit leichten Zuwächse zwischen 1 und 3 Prozent) anknüpfen.
- Merzig-Wadern verlor leicht an Übernachtungen. Anders als in anderen Regionen kann dafür nicht nur der späte Saisonstart und das kühle Osterwetter verantwortlich gemacht werden; vielmehr wurden nahezu das gesamte Jahr hindurch Verluste eingefahren. Auffällig ist auch, dass die Rückgänge ausschließlich auf die aus-

<sup>5</sup> Rhein-Zeitung; Artikel vom 1. Juli 2014

bleibenden Gäste aus dem Ausland zurückzuführen sind, während der Inlandsmarkt um 1,0 Prozent zulegen konnte.

- Der Saarpfalz-Kreis war bereits das zweite Jahr in Folge von hohen Übernachtungsrückgängen betroffen. Hier verloren mit Blieskastel, Homburg und St. Ingbert erneut vorrangig die Städte an Übernachtungen. >> Abb. 4 auf der vorherigen Seite

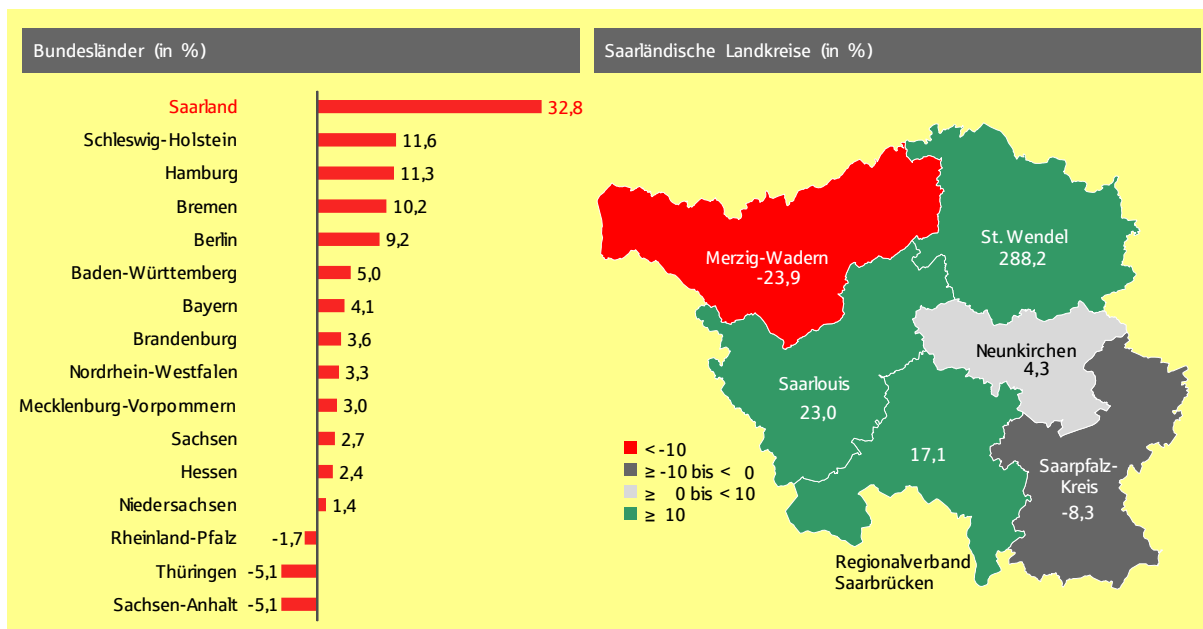
*Fazit: erfreuliches Wachstum auch ohne Center-Parc-Effekt, allen voran in den Städten Saarbrücken, Völklingen und Saarlouis*

Die Zahlen zeigen es deutlich: Zwar trug der Center Parc einen erheblichen Teil zu dem neuerlichen Aufschwung des Saarland-Tourismus bei. Aber auch ohne diesen Effekt standen die Zeichen auf Wachstum. Denn rechnet man die Gemeinde Nohfelden (Standort Center Parc) aus der Statistik heraus, ergibt sich für 2013 noch immer ein überdurchschnittlicher Nachfragezuwachs von 3,1 Prozent gegenüber dem Vorjahr (inklusive Nohfelden: +12,6 Prozent).

## 2.2 Herkunftsstruktur der Gäste

Wie in den Vorjahren, so war auch 2013 der bundesweite Übernachtungszuwachs größtenteils auf die Nachfrage aus dem Ausland zurückzuführen. Allerdings lässt die Dynamik im Incoming-Tourismus etwas nach und ist bei weitem nicht mehr so hoch wie in den Jahren nach der Wirtschafts- und Finanzkrise 2009. Stieg die Zahl der Übernachtungen ausländischer Gäste zwischen 2010 und 2012 durchschnittlich um knapp 8 Prozent pro Jahr, reichte es 2013 „nur“ für +4,5 Prozent.

**Abb. 5: Entwicklung der Übernachtungen von Gästen aus dem Ausland 2013 gegenüber 2012 (Betriebe ab zehn Schlafgelegenheiten)**



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt und Statistisches Amt Saarland

### Hohe Schwankungen bei der ausländischen Nachfrage im Saarland

Der saarländische Incoming-Tourismus fiel in den vergangenen Jahren vor allem durch seine Unbeständigkeit auf. Sowohl in die positive als auch in die negative Richtung lagen die Veränderungsdaten stets höher als bei der

inländischen Nachfragedynamik. So ging die Zahl der Übernachtungen aus dem Ausland im Vorjahr noch um 7,5 Prozent zurück (Inland: -1,2 Prozent), während das Ergebnis für 2013 (Ausland: +32,8 Prozent; Inland: + 10,0 Prozent) Akzente in die andere Richtung setzte.

---

*Die Nachfragezuwächse im Incoming-Markt waren 2013 fast ausschließlich auf die Eröffnung des Center Parcs zurückzuführen.*

---

Zudem gibt es – ebenso wie bei der Gesamtnachfrage – auch bei der Entwicklung des Incoming-Geschäftes deutliche regionale Unterschiede. So entfielen von den rund 85.000 zusätzlichen Übernachtungen aus dem Ausland mehr als 90 Prozent allein auf den Landkreis St. Wendel. Damit reicht St. Wendel mit rund 105.000 Ausländerübernachtungen volumenmäßig beinahe an den Regionalverband Saarbrücken (rund 115.000) heran. In beiden Gebietskörperschaften entwickelte sich der Incoming-Markt äußerst positiv, denn die Eröffnung des Center Parcs stieß insbesondere bei Gästen aus dem europäischen Ausland auf Interesse und bescherte St. Wendel enorme Zuwächse von fast 300 Prozent. Auch der Raum Saarbrücken profitierte von dem aufstrebenden Ausländertourismus, der 2012 vor allem in der Landeshauptstadt zu spüren war.

Ebenfalls mit positiver Bilanz steht Saarlouis da, wo sich nach zwei erfolglosen Jahren endlich eine Trendwende abzeichnet, sowie Neunkirchen mit erneutem, aber eher verhaltenem Wachstum. Sorgenkinder sind wiederum Merzig-Wadern und der Saarpfalz-Kreis – beide bereits das zweite Jahr in Folge mit hohen und fast flächendeckenden Rückgängen. Besonders hart traf es die Gemeinden Losheim und Mettlach in Merzig-Wadern, in denen das Incoming-Geschäft in hohem Maße von dem Mettlach Outlet Center abhängig ist. >> Abb. 5 auf der vorherigen Seite

#### **Grenzüberschreitendes Tourismusmarketing in der Großregion**

2009 startete das im Rahmen des Interreg-IVa-Programms durchgeführte Projekt „Tourismusmarketing in der Großregion“ mit dem Ziel, ein transnationales Marketingkonzept für den Tourismus in der Großregion (Saarland, Rheinland-Pfalz, Lothringen, Luxemburg, Ostbelgien, Wallonie) zu erarbeiten und umzusetzen. Mit einer Vielzahl an Aktivitäten wird versucht, ein Bewusstsein für die touristischen Angebote bei Bevölkerung und Leistungsträgern zu schaffen. Im vergangenen Jahr kamen zahlreiche Broschüren sowie eine gemeinsame FreizeitCard hinzu. Die Federführung des Projektes liegt bei der Tourismus Zentrale Saarland.<sup>6</sup>

#### **Bedeutung des Incoming-Tourismus wächst, Niederländer als treibende Kraft**

Das gestiegene Nachfragevolumen aus dem Ausland hat auch den Anteil der Incoming-Übernachtungen am Gesamtmarkt weiter steigen lassen – allein 2013 um 2,1 Prozentpunkte auf nunmehr 13,3 Prozent. Allerdings ist er damit noch immer unterdurchschnittlich; denn auch bundesweit stieg er um 0,6 Prozentpunkte und liegt nun bei 17,5 Prozent. Die höchste Bedeutung haben ausländische Quellmärkte saarlandweit in der Region rund um die Landeshauptstadt, in der der Geschäftstourismus eine wesentliche Rolle spielt (Regionalverband Saarbrücken: 19,3 Prozent), sowie in St. Wendel, wo sich der Anteilswert im vergangenen Jahr mehr als verdoppelt hat (2012, vor der Eröffnung des Center Parcs: 7,7 Prozent; 2013: 18,4 Prozent). >> Anhang 3

Das Ranking der nachfragestärksten Herkunftsmärkte im Saarland hat sich im vergangenen Jahr deutlich verschoben. Lagen im Vorjahr noch Frankreich und Luxemburg an der Spitze, stellen nun die Niederländer den vo-

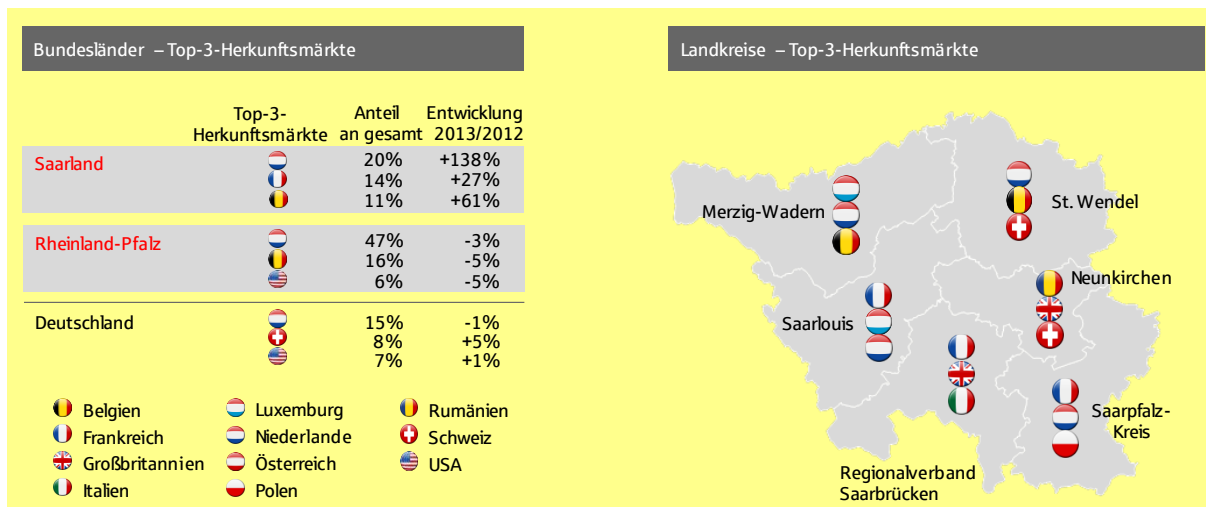
---

<sup>6</sup> [www.tourismus-grossregion.eu](http://www.tourismus-grossregion.eu)

lumenmäßig größten ausländischen Quellmarkt. Auch hier spielt die Eröffnung des Center Parcs am Bostalsee eine entscheidende Rolle. Eines bleibt jedoch unverändert: Nach wie vor sind vor allem die europäischen Staaten tragende Säulen des saarländischen Incoming-Tourismus. Über 90 Prozent der ausländischen Übernachtungen gehen auf europäische Reisende zurück; deutschlandweit sind es rund 75 Prozent. Mit den Vereinigten Staaten schafft es zwar auch ein außereuropäisches Land in die Top 10 für das Saarland (Platz 10), allerdings ist deren Bedeutung mit 3,0 Prozent im Vergleich zum Bundesdurchschnitt sehr gering.

*Niederländer lösen die Franzosen als wichtigsten Quellmarkt im Incoming-Tourismus ab.*

**Abb. 6: Herkunftsstruktur der ausländischen Gäste in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten 2013**



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter

### Die Top-Auslandsquellmärkte im Detail

#### – Platz 1: Die Niederlande

Das Saarland war lange Zeit kein klassisches Reiseziel der Holländer. Jahrelang stellten niederländische Gäste nur rund jede zehnte Übernachtung aus dem Ausland. In anderen Bundesländern, die von Holland aus deutlich schneller zu erreichen sind (zum Beispiel Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und auch Rheinland-Pfalz) liegt ihr Anteil an der Gesamtnachfrage seit langem zwischen einem Viertel und der Hälfte aller Incoming-Übernachtungen. Mit der Eröffnung des Center Parcs im Sankt Wendeler Land ist das Saarland stärker auf die Reise-Landkarte der Niederländer gerückt, denn die ursprünglich aus Holland stammende Kette ist bei seinen Landsleuten überaus beliebt: 2013 kamen rund 60 Prozent mehr Gäste als im Vorjahr, die Zahl der Übernachtungen hat sich mehr als verdoppelt, und der Anteil an allen ausländischen Übernachtungen stieg auf ein Fünftel an. Doch die Zuwächse beschränkten sich nahezu auf den Kreis St. Wendel (hier hat sich die Nachfrage mehr als versiebenfacht; von rund 5.500 Übernachtungen im Jahr 2012 auf knapp 45.000 in 2013); nach Merzig-Wadern und Neunkirchen kamen sogar deutlich weniger holländische Touristen.

#### – Platz 2: Frankreich

Franzosen waren jahrelang die stärkste Gästegruppe im saarländischen Incoming-Tourismus. Zwar wurden sie 2013 von den Niederländern abgelöst, dennoch blieb der Anteil an der gesamten ausländischen Nachfrage mit 14 Prozent nahezu stabil (Vorjahr: 15 Prozent). Zudem sind sie in den drei südlichen, direkt an Frankreich angrenzenden Landkreisen noch immer der wichtigste ausländische Quellmarkt (Übernachtungsanteile von bis zu 25 Prozent in Saarlouis). Insgesamt stieg die Nachfrage aus Frankreich nach den Vorjahresrückgängen um



27 Prozent. Davon profitierten fast alle saarländischen Landkreise (Ausnahmen: Merzig-Wadern und Neunkirchen); allerdings trug auch hier St. Wendel das meiste bei (+175 Prozent).

### **Tourismus Zentrale Saarland intensiviert Marktbearbeitung in Frankreich**

Ziel ist es, vor allem die Bevölkerung im benachbarten Lothringen/Frankreich anzuregen, das Saarland als Urlaubs- und Ausflugsregion zu erkunden. Beispielhaft für die Marktbearbeitungsstrategie des Quellmarktes Frankreich ist 2014 eine Kooperation mit dem französischen Regionalsender Mirabelle TV. Auf Einladung der Tourismus Zentrale Saarland wurden zwei halbstündige Reisereportagen unter dem Titel „Grand rendez-vous en Sarre“ produziert und im Laufe des Jahres 2014 mehrfach ausgestrahlt.<sup>7</sup>

#### – Platz 3: Belgien

Auf dem Vormarsch befinden sich auch die belgischen Gäste, die mittlerweile Luxemburg aus den Top 3 der Herkunftsmärkte verdrängt haben. Im Vorjahr noch rund 9 Prozent, betrug der Anteil der Übernachtungen aus Belgien an der Incoming-Nachfrage 2013 bereits mehr als 11 Prozent. Belgier sind vor allem in den nördlichen Regionen stark vertreten (Merzig-Wadern: 17,4 Prozent aller ausländischen Übernachtungen; St. Wendel: 20,3). Die Nachfragezuwächse sind fast ausschließlich auf Gäste des Center Parks sowie Geschäfts- und Städtetouristen im Großraum Saarbrücken zurückzuführen. In den anderen Landkreisen hingegen sinkt die Zahl der belgischen Übernachtungen seit Jahren kontinuierlich.

#### – Platz 4: Luxemburg

Luxemburger, die noch 2012 den drittichtigsten Auslandsmarkt im Saarland stellten, scheinen derzeit die Lust am Saarland etwas zu verlieren. Die Übernachtungen gingen entgegen dem deutschlandweiten Trend (+3,5 Prozent) um rund 13 Prozent zurück; der Anteil an der Incoming-Nachfrage sank von fast 12 auf 7,7 Prozent. Am empfindlichsten traf dies den Kreis Merzig-Wadern, der zwar rund die Hälfte der saarländischen Übernachtungen aus dem Nachbarland auf sich vereint, allerdings schon seit Jahren Verluste hinnehmen muss. Selbst St. Wendel verbuchte aus diesem Quellmarkt einen Rückgang von rund 30 Prozent.

#### – Platz 5: Schweiz

Einen enormen Aufwind gab es in den vergangenen Jahren für Gäste aus der Schweiz. 2013 stieg die Zahl der Übernachtungen erneut um rund 82 Prozent. Schweizer machen mittlerweile 6,4 Prozent der Auslandsnachfrage aus. In St. Wendel und Neunkirchen haben es die Eidgenossen sogar erstmals unter die Top 3 der Herkunftsmärkte geschafft.

#### – Weitere wichtige Quellmärkte

Punktuell sind darüber hinaus auch weitere Herkunftsländer von Bedeutung: Vor allem der Regionalverband Saarbrücken fällt durch eine hohe Diversifizierung im Incoming-Segment auf. Hier finden sich vergleichsweise „exotische“ Quellmärkte (Großbritannien, Italien) sogar unter den Top 3; auf Platz 8 folgt die USA, auf Platz 10 Spanien. Zudem stellen britische Gäste auch in Neunkirchen den zweistärksten Quellmarkt dar – nach teils erheblichen Einbußen nun auch wieder mit steigender Tendenz. Im Saarpfalz-Kreis hatten US-Amerikaner lange Zeit Rang 3 der Herkunftsländer gebucht; aufgrund der zumeist zweistelligen Verluste der vergangenen Jahre hat diesen nun Polen eingenommen – immerhin jede zehnte Übernachtung kommt aus dem osteuropäischen Staat, zumeist von Gastarbeitern, die längere Zeit vor Ort verweilen. >> Abb. 6 auf der vorherigen Seite

<sup>7</sup> [www.tourismus.saarland.de/de/presse-pm-reisetipps-fuer-lothringer](http://www.tourismus.saarland.de/de/presse-pm-reisetipps-fuer-lothringer)

**Gäste aus dem Inland**

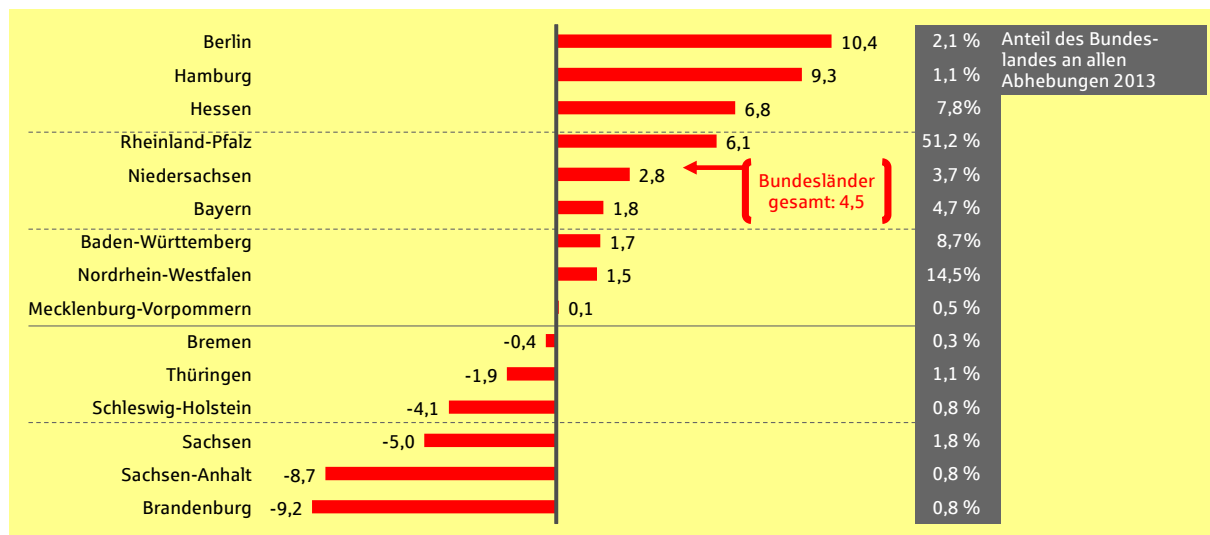
Die amtliche Tourismusstatistik gibt Auskunft über die absolute Anzahl und den jeweiligen Anteil der Inländer- und Ausländerübernachtungen in den Bundesländern und Regionen sowie über die Herkunftsländer der internationalen Gäste.<sup>8</sup> Daten zur regionalen Herkunft der inländischen Übernachtungsgäste werden nicht ausgewiesen. Für ein gezielt auf die Quellregion ausgerichtetes Marketing der Kernmärkte im Inland jedoch sind Informationen über die Herkunft der Gäste unabdingbar, was wiederum eine umfassende Marktforschung erfordert. Das Tourismusbarometer leistet einen Beitrag, diese Wissenslücke zumindest teilweise zu schließen. Es stellt Daten bereit, die für Messeauftritte, Werbeaktivitäten und andere Marketingmaßnahmen der Landesmarketinggesellschaften und regionalen Tourismusorganisationen hilfreich sind. Diese relevanten Informationen liefern die Fremdadhebungen an den Geldautomaten der Sparkassen – die sogenannten GA-Daten.

**Begriffsbestimmung**

- Die Sparkassen haben die größte Flächenabdeckung an Geldautomaten und sind im Privatkundengeschäft deutschlandweit Marktführer. Jedes Mal, wenn ein Tourist an einem Automaten Geld abhebt, um damit Barausgaben während seines Aufenthalts zu tätigen, wird unter anderem registriert, aus welcher Region dieser Kunde kommt.
- Es werden sowohl Tages- als auch Übernachtungsgäste erfasst.
- Kunden, die ihr Konto bei der jeweiligen Sparkasse haben, sind in diesen Daten nicht enthalten.
- Fremdadhebungen an Geldautomaten sind sämtliche Abhebungen von Kunden aller Kreditinstitute (Sparkassen, Geschäftsbanken, Genossenschaftsbanken) außerhalb des eigenen Geschäftsgebiets der jeweiligen Sparkasse.

**Abb. 7: Fremdadhebungen nach inländischen Quellmärkten im Saarland**

– Veränderung 2013 gegenüber 2012 in Prozent sowie Anteil an allen Abhebungen –



Quelle: dwif 2014, Daten Sparkassenverband Saarland

<sup>8</sup> siehe vorheriger Abschnitt „Gäste aus dem Ausland“

### Nachbarbundesland Rheinland-Pfalz baut seine Position als wichtigster Quellmarkt aus<sup>9</sup>

Dominierender Quellmarkt war auch 2013 der Nachbar Rheinland-Pfalz, der seinen Marktanteil sogar nochmals auf rund 50 Prozent steigern konnte. Zusammen mit den umliegenden Bundesländern Nordrhein-Westfalen (knapp 15 Prozent), Baden-Württemberg (etwa 9 Prozent) und Hessen (rund 8 Prozent) machten die vier Hauptquellmärkte einen Anteil von rund 82 Prozent aller Abhebungen im Saarland aus. Ein großes Wachstum erfuhr die Zahl der Gäste aus Hamburg, die bereits im Vorjahr stark zugenommen hatte, wenngleich der Anteile an den Gesamtgästen nach wie vor auf einem sehr geringen Niveau liegt.

Nimmt man die Zahl der Abhebungen als Grundlage für das Gästeaufkommen, so sank – ähnlich wie im Vorjahr – die Zahl der Besucher aus den ostdeutschen Bundesländern (bis auf Mecklenburg-Vorpommern) deutlich. Insgesamt betrachtet konnten alle Landkreise Zuwächse verzeichnen, wobei St. Wendel das zweite Jahr in Folge die höchste Steigerungsrate aufwies. >> Abb. 7 auf der vorherigen Seite, Tab. 1

**Tab. 1: Fremdadhebungen nach inländischen Quellmärkten in den Landkreisen  
– Veränderung 2013 gegenüber 2012 in Prozent –**

Herkunftsbundesland	Merzig-Wadern	Neunkirchen	Regionalverband Saarbrücken	Saarlouis	Saarpfalz-Kreis	St. Wendel
Baden-Württemberg	6,3	1,4	0,2	-3,7	2,7	17,5
Bayern	-10,9	5,6	4,3	3,7	-0,3	1,2
Berlin	28,2	18,8	6,5	15,0	-0,8	30,2
Brandenburg	-18,7	19,6	-15,1	-19,8	8,4	15,4
Bremen	-44,6	30,7	1,0	-7,1	2,7	13,3
Hamburg	14,9	0,5	9,3	2,2	10,3	28,9
Hessen	9,8	-0,4	7,0	5,7	5,4	14,9
Mecklenburg-Vorpommern	-23,4	13,5	9,7	-15,0	-4,7	17,4
Niedersachsen	-5,3	0,6	0,0	11,7	10,3	3,0
Nordrhein-Westfalen	-4,3	-2,0	4,0	-2,6	5,3	5,5
Rheinland-Pfalz	3,0	5,6	6,1	7,0	5,3	9,8
Sachsen	-1,7	3,3	-0,6	-18,0	-12,9	5,6
Sachsen-Anhalt	-1,5	25,2	-11,9	-17,4	0,9	-22,5
Schleswig-Holstein	-3,3	-4,6	-6,7	13,5	-11,4	4,6
Thüringen	-10,0	-23,7	-2,8	-10,3	31,0	-9,2
<b>gesamt</b>	<b>1,6</b>	<b>3,5</b>	<b>3,8</b>	<b>1,4</b>	<b>4,8</b>	<b>9,7</b>

Quelle: dwif 2014, Daten Sparkassenverband Saarland

Die bunteste Gästezusammensetzung besteht nach wie vor im Landkreis Saarlouis und im Regionalverband Saarbrücken. Die Quellmärkte von St. Wendel konzentrierten sich hingegen mit zunehmender Tendenz auf die oben genannten vier Bundesländer (zusammen 90,6 Prozent: Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen, Hessen, Baden-Württemberg). >> Tab. 2 auf der folgenden Seite

<sup>9</sup> Seit Nutzung der Datenquelle hat sich herausgestellt, dass die eigene Bevölkerung des Saarlandes die quantitativ größte Rolle spielt. Die Anteilswerte für das Saarland lagen Jahr für Jahr bei rund 50 Prozent. Um den Fokus mehr auf die Herkunftsmärkte außerhalb des Saarlandes zu richten, werden die Abhebungen von Saarländern nicht in die Auswertung einbezogen.

**Tab. 2: Fremdadhebungen nach inländischen Quellmärkten in den Landkreisen**  
– Anteile an allen Abhebungen in Prozent –

Herkunftsbundesland	Merzig-Wadern	Neunkirchen	Regionalverband Saarbrücken	Saarlouis	Saarpfalz-Kreis	St. Wendel
Baden-Württemberg	6,6	7,6	11,9	9,8	6,3	4,9
Bayern	3,7	4,3	6,0	6,0	4,0	2,4
Berlin	1,6	1,1	3,1	2,6	1,0	1,2
Brandenburg	0,8	1,0	1,0	1,2	0,5	0,5
Bremen	0,1	0,3	0,5	0,2	0,3	0,1
Hamburg	0,7	1,2	1,5	1,0	0,8	0,6
Hessen	6,9	8,1	9,5	10,8	4,6	5,7
Mecklenburg-Vorpommern	0,4	0,4	0,7	0,8	0,3	0,2
Niedersachsen	2,6	3,0	4,9	4,9	2,7	1,8
Nordrhein-Westfalen	12,2	14,4	17,4	24,9	8,8	8,2
Rheinland-Pfalz	60,1	55,1	37,8	31,5	67,4	71,8
Sachsen	1,8	1,4	2,2	2,6	1,2	1,2
Sachsen-Anhalt	1,0	0,8	0,8	1,5	0,5	0,4
Schleswig-Holstein	0,6	0,6	1,2	1,1	0,6	0,4
Thüringen	1,0	0,6	1,4	1,3	1,0	0,6
<b>gesamt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Quelle: dwif 2014, Daten Sparkassenverband Saarland

### Fußballgolf Beckingen

Fußball und Golf mal anders – das bietet die erste Fußballgolfanlage des Saarlands in Beckingen. Die im Sommer 2012 eröffnete Anlage ist die einzige des SaarLorLux-Raumes und erfreute sich im letzten Jahr großer Beliebtheit: Die Kombination von Fußball und Golf lockte vor allem Einheimische und deutsche Gäste, aber auch Besucher aus Frankreich und Luxemburg nutzten die Anlage.<sup>10</sup>

## 2.3 Tagesgäste

Neben dem Übernachtungsvolumen in Beherbergungsbetrieben sind die Tagesreisen<sup>11</sup> eine tragende Säule der Tourismuswirtschaft. Als Tagesgäste werden alle Touristen erfasst, die eine Reise ohne Übernachtung direkt von ihrem Wohnort aus unternehmen – sowohl Tagesausflüge aus privatem Anlass<sup>12</sup> als auch Tagesgeschäftsreisen.<sup>13</sup>

– Im Durchschnitt legen Tagesreisende Distanzen von knapp 75 Kilometern einfacher Wegstrecke zurück (private Ausflüge: 66 Kilometer).

<sup>10</sup> [www.fussballgolfsaar.de](http://www.fussballgolfsaar.de)

<sup>11</sup> Die Ausführungen im folgenden Kapitel beziehen sich auf Daten zum Tagestourismus in Deutschland zwischen Mai 2012 und April 2013, die in der aktuellen dwif-Studie „Tagesreisen der Deutschen“, Schriftenreihe Nr.55/2013, München 2013, veröffentlicht sind.

<sup>12</sup> Als Tagesausflug wird jedes Verlassen des Wohnumfeldes bezeichnet, mit dem keine Übernachtung verbunden ist und das nicht als Fahrt von oder zur Schule, zum Arbeitsplatz, zur Berufsausübung vorgenommen wird, nicht als Einkaufsfahrt zur Deckung des täglichen Bedarfs dient (zum Beispiel Lebensmittel) und nicht einer gewissen Routine oder Regelmäßigkeit unterliegt (zum Beispiel Vereinsaktivitäten im Nachbarort, tägliche Krankenhausbesuche, Arztbesuche, Behördengänge, Gottesdienstbesuche).

<sup>13</sup> Als Tagesgeschäftsreise gelten alle Ortsveränderungen zur Wahrnehmung geschäftlicher Aufgaben, die über die Gemeindegrenze, in der sich der ständige Arbeitsplatz des Betroffenen befindet, hinausführen. Hierunter fallen jedoch weder Fahrten zum ständigen oder wechselnden Arbeitsplatz (zum Beispiel Montage) noch Fahrten innerhalb der Arbeitsplatzgemeinde (zum Beispiel sogenannte Dienstgänge).

- Tagesreisen werden von nahezu der gesamten Bevölkerung unternommen: Nur rund 16 Prozent der Deutschen haben zwischen Mai 2012 und April 2013 weder einen Tagesausflug noch eine Tagesgeschäftsreise unternommen. Im Durchschnitt werden pro Kopf der deutschsprachigen Bevölkerung (ab 14 Jahren) durchschnittlich rund 38 – überwiegend private – Tagesreisen durchgeführt.
- Hauptmotiv für Tagesausflüge (ohne geschäftliche Reisen) ist der Besuch von Verwandten, Bekannten und Freunden, dem knapp ein Drittel aller privat motivierten Tagesreisen zuzuordnen sind. Es folgen Shoppingausflüge, aktivtouristische Ausflüge, der Besuch von Sehenswürdigkeiten oder Freizeiteinrichtungen, Spazierfahrten ohne besonderen Anlass sowie Veranstaltungsbesuche (Anteilswerte zwischen 10 und 14 Prozent).

### Überdurchschnittliche Bedeutung des Tagestourismus im Saarland

Insgesamt 2,8 Milliarden Tagesreisen deutschlandweit entsprechen einem Verhältnis von 7 Tagesreisen je (im selben Zeitraum getätigter) Übernachtung. Absoluter Spitzenreiter im Länderranking ist Nordrhein-Westfalen, das mit seiner hohen Bevölkerungsdichte rund ein Fünftel des gesamten jährlichen Tagesreiseaufkommens auf sich vereint. Auf das Saarland entfallen 27,7 Millionen Tagesreisen. Damit werden 1,0 Prozent aller deutschen Tagesreisen im Saarland getätigt. Der Marktanteil am Tagestourismus in Deutschland übertrifft also deutlich den der Übernachtungen (0,6 Prozent), die Tagesreisen aus dem Ausland noch nicht einmal mitgerechnet.

---

### *Tagesreisende: eine besonders wichtige Zielgruppe für den Tourismus im Saarland*

---

Die Bedeutung des Tagestourismus – gemessen am Übernachtungsvolumen – ist im Saarland entsprechend höher als in vielen anderen Regionen. Im deutschlandweiten Durchschnitt entfallen 7 Tagesreisen auf eine gewerbliche Übernachtung; im Saarland sind es mehr als 8. Ähnlich hohe Werte erreichen nur die Stadtstaaten (Ausnahme: Berlin), Nordrhein-Westfalen (hier vor allem das Ruhrgebiet) und Sachsen. >> Tab. 3

**Tab. 3: Tagestourismus im Bundesländervergleich**

	Tagesreisen in Mio.	Tagesreisen je ÜN	Ausgaben pro Tag und Person in €
<b>Baden-Württemberg</b>	376,0	7,9	26,1
<b>Bayern</b>	451,0	5,4	29,0
<b>Berlin</b>	105,7	4,2	32,0
<b>Brandenburg</b>	92,2	8,0	24,2
<b>Bremen</b>	37,6	19,8	33,1
<b>Hamburg</b>	86,2	8,1	38,3
<b>Hessen</b>	226,9	7,6	28,3
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	66,2	2,4	25,0
<b>Niedersachsen</b>	253,6	6,3	27,1
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	574,1	12,6	28,4
<b>Rheinland-Pfalz</b>	165,9	7,9	26,4
<b>Saarland</b>	<b>27,7</b>	<b>8,1</b>	<b>27,9</b>
<b>Sachsen</b>	149,4	8,1	26,7
<b>Sachsen-Anhalt</b>	58,8	7,9	23,8
<b>Schleswig-Holstein</b>	108,8	4,4	24,1
<b>Thüringen</b>	64,7	6,7	23,1
<b>Deutschland</b>	<b>2844,8</b>	<b>7,0</b>	<b>27,7</b>

Quelle: dwif 2014, Daten dwif 2013a

### Hohe Dichte an Gourmet-Restaurants im Saarland

Schon ein Blick in den Restaurantführer „Guide Michelin“ verrät es: Das Saarland ist eine Genussregion erster Güte. Hier finden sich auf kleinem Raum gleich fünf ausgezeichnete Gastronomiebetriebe; insgesamt leuchten zehn Sterne über dem Saarland. Das Land verfügt damit über die höchste Dichte an Michelin-Sternen bundesweit (in Bezug auf die Einwohnerzahl).<sup>14</sup>

### Ausgaben der Tagesgäste knapp über dem Bundesdurchschnitt

Im Rahmen eines Ausflugs, aber auch einer geschäftlichen Tagesreise fallen Ausgaben an. Auf rund 75 Prozent aller Tagesreisen in Deutschland erwerben die Reisenden Waren oder Dienstleistungen vor Ort. Die durchschnittlichen Ausgaben pro Tagesreise liegen bei 27,70 Euro im Inland. Der größte Anteil entfällt auf Einkäufe (sonstige Waren ohne Lebensmittel; rund 40 Prozent) und die gastronomische Verpflegung (etwa 30 Prozent). Nicht verwunderlich ist, dass die Ausgaben mit der Siedlungsstruktur und damit der Kaufkraft, aber auch mit der Angebotsvielfalt sowie weiteren sozioökonomischen Faktoren zusammenhängen: In ländlichen Räumen geben Tagesgäste im Durchschnitt rund 19 Euro aus, während in Klein- und Mittelstädten pro Kopf und Tagesreise gut 24 Euro, in Großstädten fast 35 Euro auflaufen.

---

*Die Freizeitwirtschaft im Saarland profitiert noch zu wenig vom Tagestourismus.*

---

Der Tagestourismus im Saarland fällt durch leicht überdurchschnittliche Ausgaben auf (knapp 28 Euro), wenngleich mit teils großen Unterschieden bei der Ausgabenstruktur. Während der Einzelhandel in hohem Maße von den Tagesgästen profitiert (Saarland: 13,80 Euro; Deutschland: 11,10 Euro), liegen die Ausgaben für Freizeit- und Unterhaltungsangebote weit unter dem Bundesdurchschnitt (2,40 Euro gegenüber 3,40 Euro). Die Gastronomie kann durch Ausgaben in Höhe von 8,20 Euro pro Person und Tag mit dem Deutschlandwert mithalten.

## 3 Touristisches Angebot

### Zusammenfassung

- Der Kapazitätsausbau im deutschen Beherbergungsgewerbe ist ins Stocken geraten. Im Saarland hingegen sind 2013 – nach leichten Rückgängen im Vorjahr – wieder deutlich mehr Schlafgelegenheiten entstanden, davon ein Großteil im neuen Center Parc am Bostalsee. Doch auch andere Regionen verzeichneten Zuwächse.
- Der Kapazitätsbelegung hat diese Entwicklung aufgrund der ebenfalls gestiegenen Nachfrage keinen Abbruch getan. Allerdings bleibt die Auslastungssituation im Bundesvergleich weiterhin angespannt, insbesondere in den Landkreisen Saarlouis, St. Wendel und Merzig-Wadern.

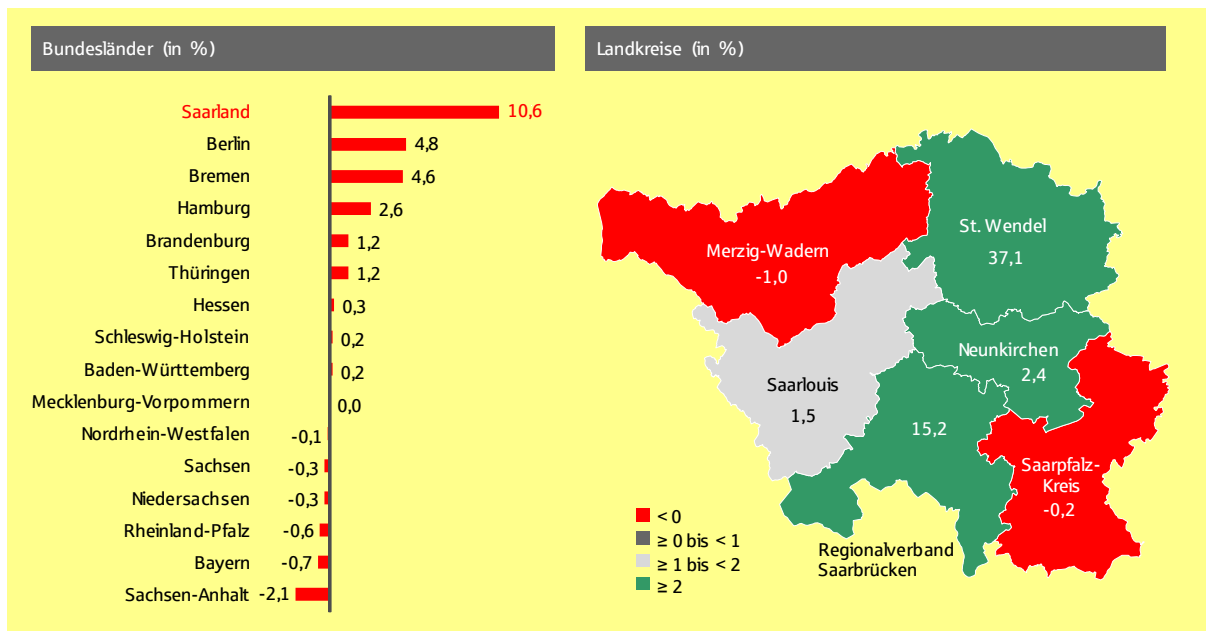
### 3.1 Kapazitäten im Beherbergungsgewerbe

Parallel zu der Nachfrageentwicklung legt auch die Erweiterung der Beherbergungskapazitäten in Deutschland eine Verschnaufpause ein. Kamen in den vergangenen zehn Jahren durchschnittlich rund 1 Prozent zusätzliche Schlafgelegenheiten pro Jahr auf den Markt, waren es 2013 nur 0,1 Prozent. Anders im Saarland: Hier schlug sich der Center Parc auch positiv auf die Kapazitätsentwicklung nieder. Im Vergleich zum Vorjahr sind nun über 2.000 Schlafgelegenheiten mehr auf dem Markt. Damit war die saarländische Tourismuswirtschaft im vergangenen Jahr auch in puncto Investitionstätigkeit deutschlandweit führend. >> Abb. 8 auf der folgenden Seite

<sup>14</sup> [www.saarland.de/88089.htm](http://www.saarland.de/88089.htm), ein vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr Saarland herausgegebenes Portal



**Abb. 8: Entwicklung der angebotenen Schlafgelegenheiten 2013 gegenüber 2012 (in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten jeweils im Juli)**



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt und Statistisches Amt Saarland

### Erfreulicher Kapazitätsausbau in fast allen Landkreisen

Der Ferienpark am Bostalsee war zwar die treibende Kraft beim Angebotsausbau, aber auch in den meisten anderen Landkreisen wurden die Kapazitäten aufgestockt, nachdem 2012 fast flächendeckend eine Marktberingung stattgefunden hatte.

- Der hohe Zuwachs in St. Wendel ist fast ausschließlich auf den neuen Ferienpark in Nohfelden zurückzuführen. Denn trotz eines leichten Rückgangs bei der Zahl der Betriebe (-2) kamen mehr als 1.600 Schlafgelegenheiten hinzu. Allein im Center Parc Bostalsee stehen seit Juli 2013 fast 2.500 Betten<sup>15</sup> zur Verfügung. Diese Entwicklung hatte auch Auswirkungen auf die Betriebsstruktur: Verfügten die Unterkünfte in St. Wendel im Vorjahr noch über 105 Schlafgelegenheiten pro Betrieb, waren es 2013 mehr als 150. Der Landkreis konnte seine saarlandweite Führung bei der Betriebsgröße weiter ausbauen.
- Im Regionalverband Saarbrücken entwickelte sich das touristische Angebot ebenfalls positiv. Hier wurden sechs Beherbergungsbetriebe mehr als im Vorjahr verzeichnet. Die Zahl der Schlafgelegenheiten stieg um fast 600 – über die Hälfte davon entfiel auf die Landeshauptstadt Saarbrücken (+344 Schlafgelegenheiten; 2 Betriebe mehr als 2012). Damit hat sich die leicht rückläufige Tendenz des Vorjahres im Regionalverband nicht bestätigt.
- Der Kreis Neunkirchen kann ebenfalls auf eine Erweiterung der Angebotskapazitäten verweisen. Im Juli 2013 standen 27 Schlafgelegenheiten mehr zur Verfügung als im Jahr zuvor (+1 Betrieb). Zudem eröffnete im Herbst das neue Holiday Inn im Zentrum der Stadt Neunkirchen mit insgesamt 125 Zimmern. Bleibt zu hoffen, dass die neuen angebotsseitigen Impulse auch die Nachfrage ankurbeln und sich ab 2014 in steigenden Übernachtungszahlen niederschlagen.
- Saarlouis erweiterte das Angebot verhalten: In der Stadt Saarlouis erhöhte sich die Zahl der Schlafgelegenheiten um 60. In anderen Teilen des Landkreises hingegen wurden Kapazitäten abgebaut, denn im Ergebnis reichte es „nur“ für ein Plus von 44 Schlafgelegenheiten.

<sup>15</sup> [www.cp-bostalsee.com/das-projekt/zahlen-fakten.html](http://www.cp-bostalsee.com/das-projekt/zahlen-fakten.html)

– Analog zu den Nachfragerückgängen reduzierte sich das Angebotsvolumen in Merzig-Wadern (Betriebe: -3; Schlafgelegenheiten: -56) und im Saarpfalz-Kreis (-1; -5). >> Abb. 8 auf der vorherigen Seite

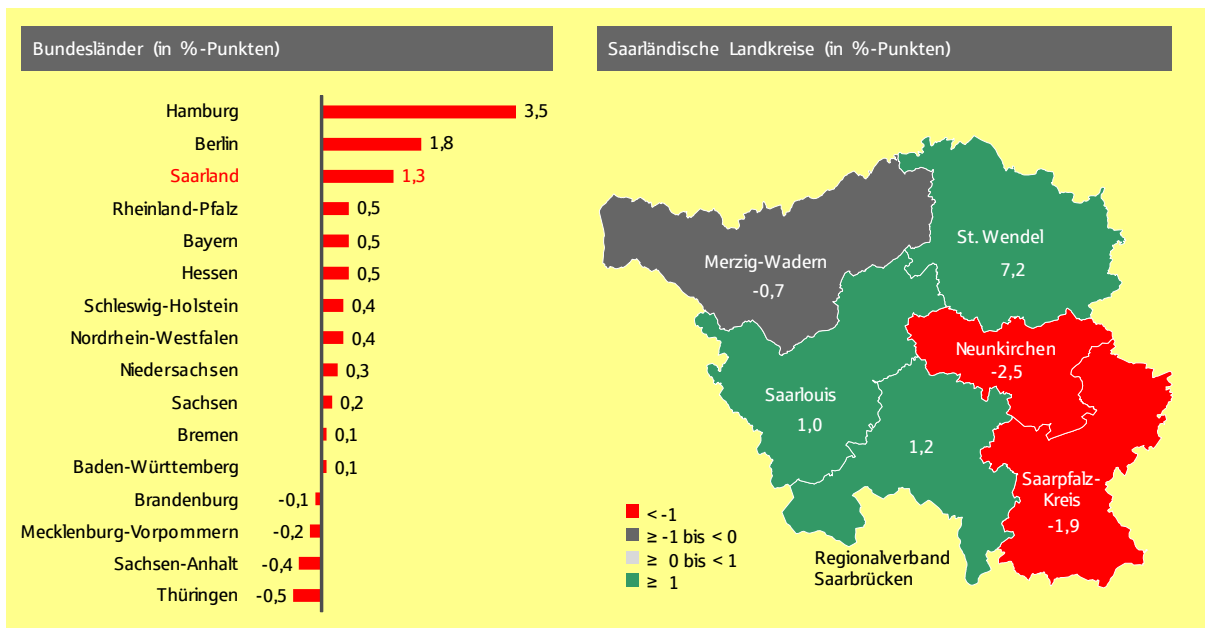
### 3.2 Auslastung

Seit 2009 liegen auf Landesebene vergleichbare Daten zur Kapazitätsauslastung (inklusive Campingplätze) vor. In diesem Zeitraum punktete der Deutschland-Tourismus stets mit einer Verbesserung dieser für den Betriebserfolg wichtigen Kennzahl. 2013 stieg das Auslastungsniveau deutschlandweit erneut an (+0,4 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr) und liegt nun bei knapp 35 Prozent. Auch das Saarland war erheblich an der Steigerung beteiligt: Hier kletterte die Belegungsrate um 1,3 Prozentpunkte nach oben. Damit konnte sich das Land im bundesweiten Vergleich zwar um einen Platz (auf Rang 10) verbessern, mit 32,9 Prozent ist die Kapazitätsauslastung jedoch nach wie vor unterdurchschnittlich.

#### Spitzenreiter mit Verlusten – Schlusslichter mit Zuwächsen

Auf Landkreisebene fiel die Bilanz sehr unterschiedlich aus. Auffällig: Vor allem die Regionen mit sehr geringen Belegungsraten konnten sich steigern, während die Landkreise mit den höchsten Auslastungswerten seit einigen Jahren mit einer rückläufigen Auslastung zu kämpfen haben. Die regionalen Unterschiede verringern sich somit. >> Abb. 9

**Abb. 9: Kapazitätsauslastung in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten 2013 gegenüber 2012**



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt und Statistisches Amt Saarland

### Landkreise mit überdurchschnittlicher Auslastung:

- Die Beherbergungsbetriebe in Neunkirchen sind aufgrund der Betriebsstrukturen im Landkreis (viele Kliniken mit Belegungsraten von 80 Prozent und mehr) seit jeher am besten ausgelastet. Doch lag das Niveau 2009 noch bei 52,3 Prozent, so sank es bis 2013 kontinuierlich auf 49,5 Prozent. Wie stark diese Entwicklung von dem Kliniksegment abhängig ist, zeigt ein Blick auf die Auslastung der Hotelleriebetriebe in Neunkirchen, die im Gegensatz zur Gesamtauslastung vergleichsweise gering ist (29,3 Prozent; Saarland: 31,9 Prozent).
- Eine ähnliche Situation zeigt sich im Saarpfalz-Kreis, wo die Kapazitätsbelegung mit 36,2 Prozent ebenfalls überdurchschnittlich ist, allein im vergangenen Jahr aufgrund der hohen Nachfragerückgänge aber um knapp 2 Prozentpunkte sank. Hierfür zeichnen sowohl die Hotellerie als auch die sonstigen Beherbergungsbetriebe verantwortlich.
- Im Regionalverband Saarbrücken zog die Nachfrage wieder an, weshalb sich auch die Auslastung der Beherbergungsbetriebe erfreulich verbesserte: 2012 war sie auf 36,0 Prozent abgerutscht, 2013 lag sie immerhin wieder bei 37,2 Prozent. Damit sind die Rückgänge zwar noch nicht gänzlich aufgeholt, der Raum Saarbrücken hat sich aber auf Platz 2 im Saarland-Ranking vorgearbeitet. Der Aufschwung im Geschäftstourismus kam vor allem den Hotelleriebetrieben zugute und verbesserte deren betriebswirtschaftliche Lage.

---

### *Erfreuliches Auslastungsplus – Center Parc sorgt für Belegung in der Nebensaison.*

---

#### Landkreise mit weiterhin stark unterdurchschnittlicher Auslastung:

- Hatte sich die Situation für die Betriebe in Merzig-Wandern bis zum vergangenen Jahr stetig verbessert, so traf sie der plötzliche Einbruch bei den Übernachtungszahlen – insbesondere im Incoming-Tourismus –hart. Die Belegungsrate sank um 0,7 Prozentpunkte auf 30,5 Prozent. Gleichzeitig aber konnte das Hotelleriesegment im Landkreis seine Performance verbessern (+1,9 Prozentpunkte auf 32,8 Prozent).
- Die Auslastung in St. Wendel schnellte mit der Eröffnung des Center Parcs um 7,2 Prozentpunkte nach oben. Vor allem in der Nebensaison sorgte die Ferienanlage für eine Belebung der schwachen Nachfrage. Zwar ist der Kreis nun nicht mehr Schlusslicht im landesweiten Vergleich. Bei einem Niveau von 29,7 Prozent gibt es aber dennoch weiterhin viel Luft nach oben, da der Großteil der Betriebe deutlich unter diesem Niveau liegt.
- Nach wie vor alarmierend ist die Lage der Unterkünfte in Saarlouis. Trotz überaus positiver Nachfragezuwächse hat sich die Auslastung nur um 1,0 Prozentpunkte verbessert. Mit 26,0 Prozent ist sie noch immer weit unterdurchschnittlich. Vor allem die Hotellerie trägt entscheidend dazu bei: Durch den neuerlichen Rückgang ist die Kapazitätsbelegung auf 24,9 Prozent gesunken – 2010 lag sie zwischenzeitlich bei einem Spitzenwert von 31,3 Prozent. Für viele Betriebe sind derart geringe Auslastungswerte existenzbedrohend. >> Anhang 4

### **Holiday Inn Express Hotel eröffnet in Neunkirchen**

Seit dem 1. Oktober 2013 ist das Beherbergungsgewerbe in der Stadt Neunkirchen um ein Hotel reicher. In bester Innenstadtlage hat mit dem Holiday Inn Express Hotel ein 3-Sterne-Haus mit 125 Zimmern eröffnet. Das Holiday Inn liegt nur 200 Meter von der neuen Gebläsehalle entfernt und richtet sich mit seinem Angebot vor allem an Geschäftstouristen: Zwei Tagungsräume, ein „Business Corner“ mit kostenfreiem High-Speed-Internetanschluss in der Lobby, WLAN auf den Zimmern sowie ein Shuttle-Service zum Flughafen, zum Hauptbahnhof oder zu Firmen gehören dazu. Zudem trägt das Neunkirchener Hotel das Green-Engage-Siegel der Kette, mit dem das Unternehmen sicherstellt, dass seine Hotels nachhaltig konzipiert, gebaut und geführt werden.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> www.hiexpress.com

## 4 Betriebstypen im Vergleich

### Zusammenfassung

- Ein Blick in die einzelnen Beherbergungssegmente zeigt deutliche Unterschiede bei der Dynamik und Wettbewerbsfähigkeit.
- Wachstumstreiber waren im vergangenen Jahr vor allem die Ferienzentren (Center Parc); insbesondere die Budgethotellerie und die Schulungsheime zählen seit langem zu den Erfolgsgaranten.
- Große Probleme bereiten hingegen die Ferienwohnungen/-häuser sowie die Pensionen. Nach einigen Erfolgswahren schwächelten 2013 zudem die Jugendherbergen, die Campingplätze sowie die Kliniken im Saarland.
- Die geringe Auslastung und die kleinteiligen Betriebsstrukturen, die sich fast durchweg durch alle Betriebstypen ziehen, stellen das saarländische Beherbergungsgewerbe vor Herausforderungen.

### Hotellerie im Saarland: Wieder auf Erfolgskurs!

2013 war ein glänzendes Jahr für die saarländische Hotellerie: Mit einem erfreulichen Übernachtungsplus von 6,5 Prozent fielen die Zuwächse höher aus als in allen anderen Flächenbundesländern (bundesweiter Durchschnitt: 1,9 Prozent). Zwar ist die Dynamik nicht zuletzt auf das schlechte Vorjahresergebnis (-5,3 Prozent) zurückzuführen. Allerdings bilanziert das Saarland auch im Fünfjahresvergleich eine Entwicklungsrate, die mit +17,5 Prozent weit über vielen anderen Bundesländern liegt – nur Hessen (+21,0 Prozent) und Baden-Württemberg (+18,2 Prozent) weisen noch bessere Ergebnisse auf.

---

*Saarländische Hotellerie mit überdurchschnittlicher Dynamik, aber geringer Wettbewerbsfähigkeit*

---

Allerdings ist die positive Entwicklung nicht auf alle Hotellersegmente gleichermaßen zurückzuführen:

- Wachstumsmotor sind in erster Linie die Hotels garnis, die sowohl kurz- als auch mittelfristig die beste Bilanz schrieben und den Bundesdurchschnitt weit übertrafen. Im vergangenen Jahr sind drei neue Betriebe hinzugekommen. Insgesamt lag das Angebot fast 125 Betten über dem Wert von 2012. Allerdings stellen sie noch immer nur rund 16 Prozent des Bettenangebotes in der saarländischen Hotellerie, konzentriert im Großraum Saarbrücken. Hier ist die Hälfte der 34 Hotels garnis verortet, zudem stieg die Nachfrage in und um die Landeshauptstadt erheblich schneller als in anderen Regionen (+78 Prozent seit 2009), eine typische Entwicklung bei der Budgethotellerie im städtischen Umfeld.
- Auch die Gasthöfe im Land entwickelten sich vergleichsweise gut. Während die Übernachtungsnachfrage in den vergangenen fünf Jahren deutschlandweit nur um rund 4 Prozent stieg, verbuchte das Saarland ein Plus von über 30 Prozent, wengleich mit deutlichen Schwankungen. 2013 setzte sich dieser Trend fort.

### Erweiterung der Hotelkapazitäten in Völklingen

Mit der Eröffnung des Leonardo Hotels im Oktober 2012 hat die im Saartal gelegene Stadt ihre Hotelkapazitäten verdreifachen können. Das Hotel mit 98 Zimmern befindet sich in unmittelbarer Nähe zum UNESCO-Weltkulturerbe Völklinger Hütte. Zudem liegt es nur 15 Autominuten von der Landeshauptstadt Saarbrücken entfernt. Mit den modern eingerichteten Zimmern und Studios sowie den zahlreichen Zusatzangeboten – von Veranstaltungsräumlichkeiten über Tagungsinventar bis hin zu einem Fitness- und Wellnessbereich – füllt das Leonardo Hotel eine wichtige Angebotslücke in Völklingen und macht die Stadt attraktiver für Städte-, Kultur- und Geschäftstouristen.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> [www.leonardo-hotels.de](http://www.leonardo-hotels.de), [www.voelklingen.de](http://www.voelklingen.de)

- Zwar verzeichneten die saarländischen Hotels mit Ausnahme des Jahres 2012 durchweg Nachfragezuwächse, diese fielen jedoch mit +12,6 Prozent geringer aus als im Bundesdurchschnitt (+17,6 Prozent), wo dieser Betriebstyp – vor allem dank der Dynamik in den Ballungsräumen – zu den Boomsegmenten zählt. Das hat erhebliche Auswirkungen auf die gesamte saarländische Hotellerie, zumal die Hotels rund 77 Prozent aller Hotellerieübernachtungen auf sich vereinen (Deutschland: knapp 66 Prozent). Anders als bei den Hotels garnis ist die räumliche Verteilung aber viel ausgeglichener. Rund 35 Prozent der Angebotskapazitäten stellt der Regionalverband Saarbrücken, jeweils rund 17 Prozent die Kreise Merzig-Wadern und Saarlouis.
- Eines der größten Sorgenkinder in der saarländischen Hotellerie sind jedoch die Pensionen, deren Übernachtungsvolumen seit 2009 kontinuierlich zurückgegangen ist – insgesamt um fast 25 Prozent. Allerdings ist die Bedeutung dieses Betriebstyps gering, ebenso wie der Einfluss auf die gesamte Nachfrageentwicklung. Für die zwölf verbliebenen Betriebe (davon allein sieben in Merzig-Wadern) wird dies jedoch kein Trost sein.

Ein Problem der gesamten saarländischen Hotellerie ist nach wie vor die niedrige Auslastung: In allen vier Segmenten liegen die Belegungsraten weit unter dem Bundesdurchschnitt – die Differenz schwankt zwischen 5 und 13 Prozentpunkten. Zudem verbessert sich die Auslastungssituation vergleichsweise langsam. Seit 2009 ist der Wert um 2,2 Prozentpunkte gestiegen, deutschlandweit waren es im gleichen Zeitraum fast 5 Prozentpunkte. Zum Teil sind die Belegungsprobleme auf die relativ kurzen Aufenthalte der Gäste zurückzuführen, die mit 1,8 Tagen weit unter dem Bundesdurchschnitt liegen (2,1 Tage) – darunter leiden vor allem die stark von dem Geschäftstourismus abhängigen Hotels garnis, aber auch die Pensionen. Ähnlich sieht die Situation bei der Betriebsstruktur aus, die sich deutlich langsamer vergrößert als bundesweit. So verfügen die Betriebe im Saarland im Durchschnitt über 48,6 Betten (Deutschland: 51,7). Der Rückstand bei diesen beiden Kennzahlen hat sich folglich sogar vergrößert. >> Abb. 10 auf der folgenden Seite

---

### *Deutliches Plus bei den Ferienzentren – Ferienwohnungsmarkt unter Druck*

---

#### **Ferienunterkünfte: Center Parc schlägt durch**

Die positive Bilanz der Ferienunterkünfte ist nahezu ausschließlich auf den neueröffneten Center Parc zurückzuführen. Bereits in den ersten Monaten am Markt hat er diesem Segment zu einer Verdopplung des Nachfragevolumens verholfen. Damit hat auch die Bedeutung der Ferienunterkünfte insgesamt rasant zugenommen: Der Marktanteil an allen saarländischen Übernachtungen, der jahrelang bei einem Wert von rund 10 Prozent lag, stieg auf fast 18 Prozent. Unterdessen schlossen andere Betriebstypen das Jahr 2013 sogar mit einem Minus ab (zum Beispiel Jugendherbergen und Hütten: -1,8 Prozent; Ferienwohnungen und -häuser: -11,9 Prozent).

#### **Trends im Ferienwohnungsmarkt**

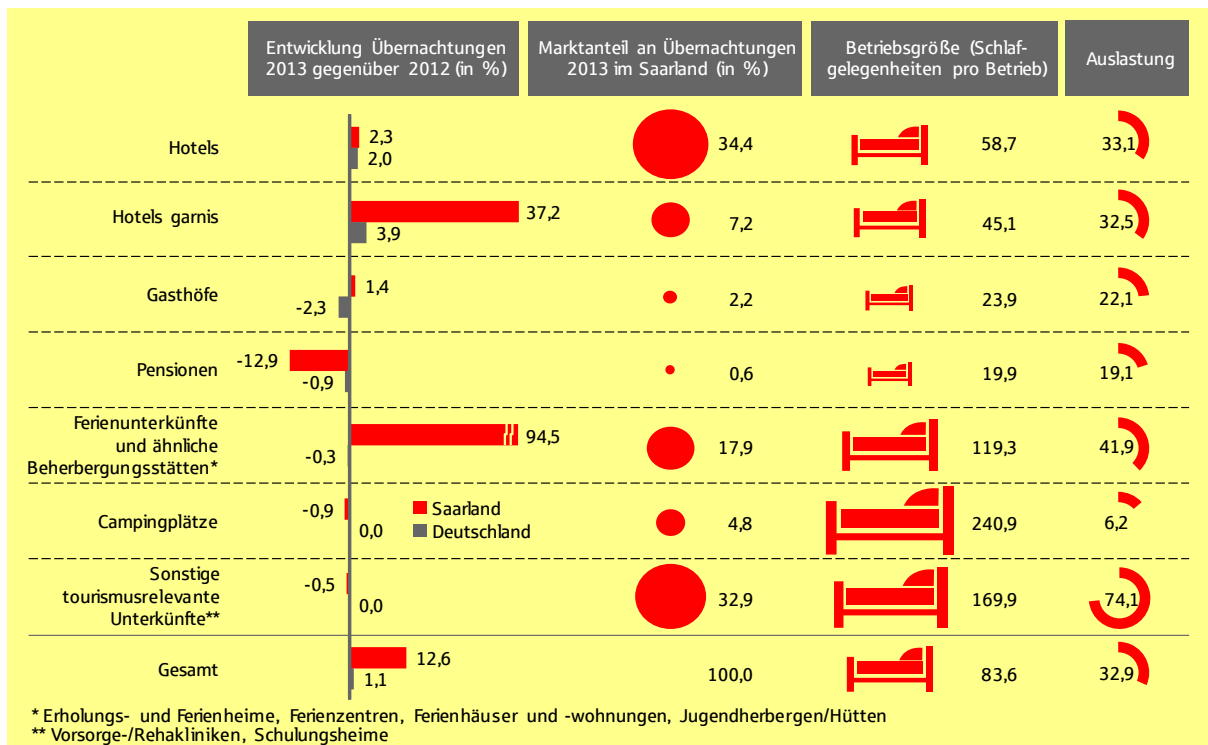
Eine Umfrage unter den Nutzern des Onlineportals BestFewo<sup>18</sup> bringt es ans Licht: Der überwiegende Teil der Befragten gab an, eher zu zweit (ohne Kinder) zu verreisen und Ferienwohnungen gegenüber Ferienhäusern zu bevorzugen. Die Schlüsselbegriffe für ein erfolgreiches Angebot lauten Individualität und Authentizität. Hinsichtlich einer kreativen Gestaltung der Unterkünfte zeigt eine aktuelle Studie<sup>19</sup> die Messlatte auf: Ob regionale Baukultur oder ausgefallenes Design – die Zeiten altmodischer Schrankwände, künstlicher Pflanzen und Platzdeckchen sind endgültig vorbei. Zudem erwarten die Gäste Service und Gastfreundschaft, in zunehmendem Maße auch gegenüber ihren vierbeinigen Begleitern, denn inzwischen verweist mehr als ein Drittel aller Urlauber in diesem Segment mit Haustier.

<sup>18</sup> [www.bestfewo.de](http://www.bestfewo.de)

<sup>19</sup> Die Studie beleuchtet die Auswirkungen des Ferienwohnungs- und Ferienhausmarktes auf die Regionalentwicklung in Mecklenburg-Vorpommern (Ministerium für Wirtschaft, Bau und Tourismus Mecklenburg-Vorpommern 2013).

Auch in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit nimmt der Center Parc entscheidenden Einfluss: Sowohl die Betriebsgröße (2012: 65 Betten pro Betrieb; 2013: 119) als auch die Auslastung (2012: 32,5 Prozent; 2013: 41,9 Prozent) nahmen deutlich zu und liegen mittlerweile weit über dem Bundesdurchschnitt. Gerade im kleinteiligen Ferienwohnungssegment (ohne Feriententren: 21,9 Betten pro Betrieb) ist die Belegungsrate hingegen noch immer alarmierend niedrig (16,1 Prozent; zum Vergleich: Deutschland 28,3 Prozent). Das zeigt einerseits die positiven Effekte, die ein neues Großprojekt für die saarländischen Ferienunterkünfte haben kann, verdeutlicht jedoch andererseits die hohe Abhängigkeit von der Entscheidung einzelner Investoren und Anbieter. >> Abb. 10

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



Quelle: dwif 2014; Daten Statistisches Bundesamt und Statistisches Amt Saarland

**Schulungsheime: Weiterhin im Aufwärtstrend**

Seit die Schulungsheime im Saarland 2010 wieder in die Berichtspflicht aufgenommen wurden, hat sich das Übernachtungsvolumen nahezu vervierfacht. Auch 2013 zählten sie zu den dynamischsten Betriebstypen (+8,4 Prozent). Allerdings sind – im Gegensatz zum Vorjahr – keine weiteren Kapazitäten hinzugekommen, was sich positiv auf die Auslastung auswirkte. Diese liegt inzwischen bei knapp 30 Prozent, damit aber noch immer unter dem deutschlandweiten Niveau (37,5 Prozent). >> Abb. 10

**Campingplätze: hohe Krisenanfälligkeit**

Vor allem das kühle Frühlingswetter und der entsprechend späte Saisonstart hat den saarländischen Campingplätzen die Bilanz verhaselt. Im ersten Halbjahr ging die Nachfrage um fast 18 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum zurück. Zwar versöhnte die Sonne die Platzbetreiber in der anschließenden Hauptsaison (Juli: +7,6 Prozent; August: +13,0 Prozent), aber es reichte trotzdem nur für eine leicht negative Gesamtbilanz. Hieran zeigt sich einmal mehr die hohe Abhängigkeit des Campingtourismus von externen Einflüssen: Nach einigen Jahren mit traumhaften Wachstumsraten blieben nun schon das zweite Jahr in Folge die Gäste aus. Trotz parallel statt-



findender Marktberreinigung liegt die Auslastung mit 6,2 Prozent weit hinter dem Deutschlandwert (10,9 Prozent). Die angespannte Lage sorgte unter anderem dafür, dass insbesondere kleinere Plätze vom Markt verschwanden. Seit 2011 ist die Zahl der Campingbetriebe von 31 auf 28 gesunken; gleichzeitig aber stieg die durchschnittliche Zahl der Schlafgelegenheiten um mehr als 10 auf 241 an. >> Abb. 10 auf der vorherigen Seite

#### **Kliniken: Trendwende noch nicht geschafft**

Seit Jahren erklingt in Deutschland die Forderung nach Marktanpassungen bei den Vorsorge- und Rehakliniken. Infolge der weitreichenden Gesundheitsreformen sind die Kliniken gefordert, sich den neuen Erfordernissen auf dem gesundheitstouristischen Markt zu stellen. Der selbstzahlende Gesundheitstourist rückt verstärkt in den Fokus, der klassische Kurgast immer mehr in den Hintergrund. Hatten die Klinikeinrichtungen früher oft eine Art Monopolstellung, müssen sie heute auch mit privaten Leistungsträgern (zum Beispiel Gesundheitshotels) konkurrieren, die deutlich marktfähigere Angebote kreieren und flexibler am Markt agieren. Im Saarland spielt der Klinikmarkt eine entscheidende Rolle für die touristische Entwicklung, wengleich der Marktanteil am gesamten Nachfragevolumen innerhalb eines Jahres um 4 Prozentpunkte auf rund 31 Prozent gesunken ist (Vorjahr: 35 Prozent). Ursächlich hierfür sind die erneuten Übernachtungsrückgänge: Nach einem kurzzeitigen Plus im Jahr 2012 (+2,1 Prozent) sind die Übernachtungszahlen in Vorsorge- und Rehakliniken wieder um 1,0 Prozent gesunken. >> Abb. 10 auf der vorherigen Seite

## **5 Destinationstypen im Vergleich**

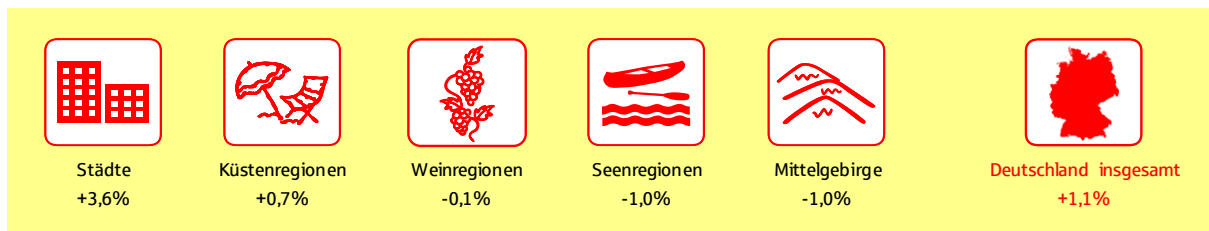
### **Zusammenfassung**

- Der Wachstumstrend in den (deutschen) Städten ist ungebrochen: Sie sind der eigentliche Wachstumsmotor für den Deutschland-Tourismus. Auch die Nachfrage in den Küstenregionen zieht allmählich wieder an.
- Viele andere Destinationstypen bekamen 2013 die Auswirkungen der Flutkatastrophe zu spüren. Vor allem die deutschen Mittelgebirge, erstmals aber auch die Seenregionen drohen den Anschluss an die Wettbewerber zu verlieren.

### **Städtedestinationen: Incoming-Übernachtungen als treibende Kraft**

Die Städte führen das Dynamikranking der Destinationstypen in Deutschland weiter unangefochten an. Vor allem die großen Ballungsräume punkten bei inländischen und ausländischen Gästen, während Klein- und Mittelstädte nur mit einem klaren Profil am Markt bestehen können. Gerade für die saarländischen Städtedestinationen bleibt eine klare Themen- und Zielgruppenausrichtung ein relevanter Erfolgsfaktor: Authentische Themen und erfolgversprechende Nischen gilt es zu nutzen. Auffällig ist auch der mit 28 Prozent außerordentlich hohe Anteil ausländischer Nachfrage im deutschen Städtetourismus, die sich darüber hinaus deutlich dynamischer entwickelt (+25 Prozent Übernachtungsvolumen seit 2009) als der Inlandsmarkt (+20 Prozent).

**Abb. 11: Vergleich der Destinationstypen: Übernachtungsentwicklung 2013 gegenüber 2012 (Betriebe ab zehn Schlafgelegenheiten)**



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter und eigene Berechnungen

### Flowtrail Ottweiler

Im Jahr 2012 eröffnete mit dem Flowtrail Ottweiler eine Mountain-Bike-Strecke mit Routen für Anfänger, Fortgeschrittene und Profis. Ein Angebot, das die Region auch für Radbegeisterte jenseits des klassischen Radwanderns attraktiv macht. Das Projekt wurde im Rahmen des Wettbewerbs „Saarland zum Selbermachen“ von der Landesregierung ausgezeichnet. Das Fördergeld wird für den weiteren Ausbau der Strecke verwendet.<sup>20</sup>

### Flächendestinationen: Küsten top, Seen und Mittelgebirge flop

Für die deutschen Küsten, insbesondere für die Ostsee, zeichnet sich nach Stagnation in den Vorjahren eine Trendwende ab: Trotz des langen Winters entwickelten sie sich 2013 wieder dynamischer. Viele Mittelgebirge und einige Weinregionen hingegen litten unter den Auswirkungen der Flutkatastrophe im Frühsommer 2013. Besonders hart traf es die sächsischen und bayerischen Mittelgebirge sowie das Sächsische Elbland und die Saale-Unstrut-Region. Unterdessen sind die Mittelgebirgsdestinationen Eifel und Rothaargebirge sowie das Fränkische Weinland, die seit Jahren mit konsequenter Qualitäts- und Zielgruppenorientierung punkten, weiterhin auf Wachstumskurs. Nach einem deutlichen Wachstum in den Vorjahren blieben die meisten Seengebiete 2013 hinter der bundesweiten Dynamik zurück. Entgegen diesem Trend entwickelten sich die künstlichen Seenregionen in ehemaligen Tagebaugebieten erneut positiv. Ihr Plus: moderne Infrastruktur und abenteuerorientierte Angebote. >> Abb. 11

### Weinerlebnisse im Hotel-Restaurant Maimühle in Perl

Seit der Wiedereröffnung der Maimühle im Jahr 2009 bereichert eine Vinothek das Angebot des Hotel-Restaurants. Hier können etliche regionale Weine verkostet werden. Zudem stehen regelmäßige Veranstaltungen auf dem Programm – von Weinproben über Wanderungen in den Perler Weinbergen bis zu Wein- und Grillbuffets (Wine & Grill). Auch Arrangements wie die Weinerlebnistage können gebucht werden.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> [www.flowtrail-ottweiler.de](http://www.flowtrail-ottweiler.de)

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

### III GASTGEWERBE UND FREIZEITWIRTSCHAFT IM SAARLAND

#### 1 Wirtschaftliche Situation des Gastgewerbes

##### 1.1 Konjunktur- und Marktbewertung

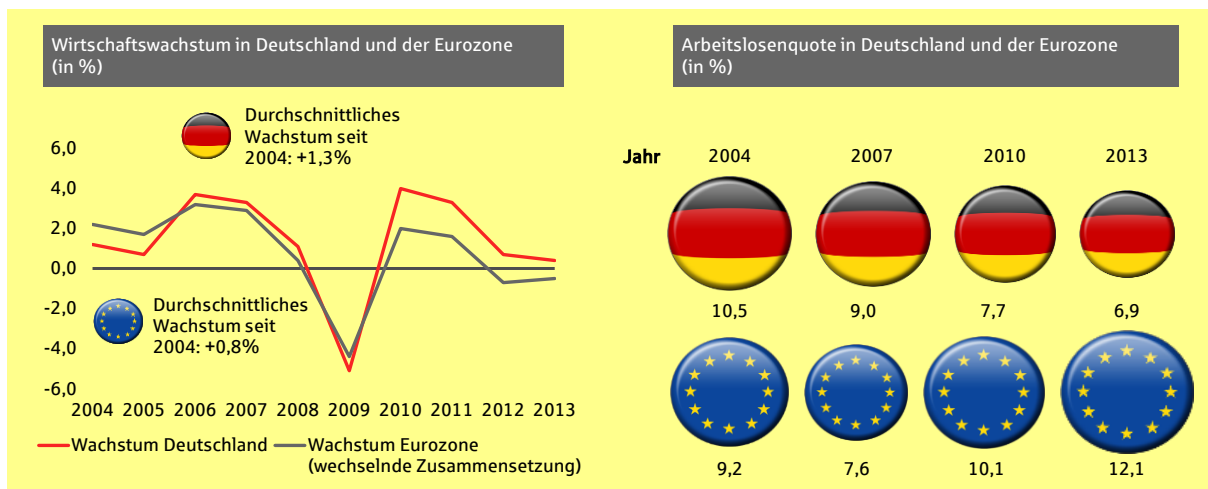
###### Zusammenfassung

- Gute konjunkturelle Rahmenbedingungen bergen für das Gastgewerbe mehr Chancen als Risiken. Ein überdurchschnittliches Wirtschaftswachstum samt erfreulichen Prognosen für 2014 sowie eine niedrige Arbeitslosenquote wirken sich positiv auf die touristische Nachfrage aus.
- Steigende nominale Umsätze spiegeln die gute Marktlage wider. Die Preissteigerungen vieler Betriebe liegen jedoch unterhalb des Inflationsniveaus. Dies führt im Saarland real zu Umsatzrückgängen. Eine differenzierte Preispolitik in Form von Yield Management sowie eine Multikanalstrategie im Vertrieb erhöhen die Chance, notwendige Preissteigerungen am Markt durchsetzen zu können.
- Die Stimmung in der Wirtschaft ist gut. Experten sehen ein leicht steigendes Wirtschaftswachstum und mehr Ausgaben beim privaten Konsum sowie solide Werte für den Arbeitsmarkt 2014. Auch im saarländischen Gastgewerbe gehen mehr als acht von zehn Betrieben von einer stabilen bis positiven Geschäftslage im laufenden Jahr aus.

###### Weiterhin gute gesamtwirtschaftliche Konjunktur- und Marktentwicklung in Deutschland

Die Nachfrage nach touristischen Leistungen steht in engem Zusammenhang mit der konjunkturellen Entwicklung. Gute Rahmenbedingungen sind die Grundlage für sichere Arbeitsplätze und entsprechendes Einkommen. Ganz nach dem Motto „Geht es der Wirtschaft gut, geht es auch dem Gastgewerbe gut“ spiegeln das Wirtschaftswachstum und die Arbeitslosenquote die aktuelle Lage wider. Deutschland ging nach deutlichen Einbrüchen im Krisenjahr 2009 gestärkt daraus hervor und hat sich seither zum Wirtschaftsmotor für Europa entwickelt. Obwohl das Wirtschaftswachstum nach den starken Jahren 2010 und 2011 zuletzt auf 0,4 Prozent sank, lagen die Werte doch über denen der Eurozone (-0,5 Prozent). Die Analysten erwarten für 2014 einen Anstieg auf mehr als 1,5 Prozent.<sup>22</sup> Zudem bleibt die Arbeitslosenquote in Europa – mit Ausnahme einiger südeuropäischer Staaten – weiterhin auf einem geringen Niveau. >> Abb. 12

**Abb. 12: Wirtschaftswachstum und Arbeitslosenquote im europäischen Vergleich 2004 bis 2013**



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Amt der Europäischen Union

<sup>22</sup> Prognose laut Bundesbank und Ifo-Institut

Die Umsatzzahlen des gesamtdeutschen Gastgewerbes zeigen eine ähnliche Entwicklung: Im Krisenjahr 2009 sank der Umsatz sowohl nominal (-4,1 Prozent) als auch real (-6,1 Prozent) unter das Vorjahresniveau. In den Jahren 2012 und 2013 nahmen die nominalen Umsätze zwar zwischen 1,2 und 2,2 Prozent zu, die Betriebe scheinen die notwendigen Preisanpassungen aber noch nicht durchgeführt zu haben, denn inflationsbereinigt (Realumsatz) gab es 2013 einen Rückgang (-1,1 Prozent).

#### Welche Themen beschäftigen die Branche?

- Preisparität: Der Onlinevertrieb ist im Umbruch. Das Bundeskartellamt hat im Dezember 2013 die sogenannte Bestpreisklausel von HRS für rechtswidrig erklärt. Diese forderte von den Beherbergungsbetrieben, dass sie bei HRS immer die günstigste Rate einstellen. Buchungen außerhalb der Plattform durften also nicht preiswerter sein. Hoteliers haben nun mehr Autonomie bei ihrer Preispolitik. Beispielsweise können sie offensiv mit Bestpreisgarantien auf ihrer Homepage werben und je nach Vertriebsweg unterschiedliche Preisstrategien fahren.
- Mindestlohn: Die Bundesregierung hat den von Union und SPD vereinbarten flächendeckenden Mindestlohn in Höhe von 8,50 Euro pro Stunde auf den Weg gebracht. Branchenverbände sind dagegen und fordern, die Tarifautonomie zu respektieren. Die Auswirkungen auf eine Branche, die vielfach auf Teilzeit- und Aushilfskräfte angewiesen ist, können noch nicht beziffert werden. Bisher vorgesehen sind Ausnahmen für Praktikanten und Jugendliche in Ausbildung.
- GEMA-Gebühren: Die Tarifreform zum 1. Januar 2013 hätte zu Gebührenerhöhungen von 50 bis 300 Prozent je nach Betriebstyp geführt. Seither hat sich die Lage entspannt. Die Bundesvereinigung der Musikveranstalter und die GEMA einigten sich auf am 1. Januar 2014 in Kraft getretene Tarife, die moderate und auf mehrere Jahre verteilte Erhöhungen vorsehen.<sup>23</sup>
- Umwelt und Nachhaltigkeit: Dieses Thema rückt zunehmend in den Fokus, auch bei kleineren und mittleren Betrieben. Die bereits im Vorjahr laufende „Energiekampagne für Hotels und Gaststätten“ wird fortgesetzt und um die Zertifizierung „DEHOGA Umweltcheck“ erweitert. Sie bietet den Betrieben den Einstieg in das betriebliche Umweltmanagement.

#### Langfristige Umsatzentwicklung im Saarland: Preissteigerungen unter dem Inflationsniveau

Die positive konjunkturelle Entwicklung schlug sich zwischen 2008 und 2013 insgesamt in einer nominalen Umsatzsteigerung des deutschen Gastgewerbes von 5,4 Prozent nieder. Allerdings zeigt sich der gleiche Trend wie im vergangenen Jahr: Inflationsbereinigt gingen die Umsätze um 5,4 Prozent zurück. Ursächlich hierfür sind entweder eine geringere Nachfrage oder Preisanpassungen unter dem Inflationsniveau. Da die Auslastung im Beherbergungsgewerbe während des Beobachtungszeitraums tendenziell anstieg, ist davon auszugehen, dass die Preise nicht ausreichend stark angehoben wurden. Valide Daten zur Nachfrage in der Gastronomie liegen nicht vor. Hier ist nur zu vermuten, dass notwendige Preisanpassungen ebenfalls nicht überall erfolgten. Differenziert nach Bundesländern sowie Beherbergung und Gastronomie gab es einige Besonderheiten.<sup>24</sup> >> Abb. 13 auf der folgenden Seite, Anhang 7

- Von den betrachteten Bundesländern schneidet das Saarland am besten ab. Dazu trug eine gute nominale Umsatzentwicklung in Beherbergungs- und Gastronomiegewerbe bei. Die Preissteigerungen reichten jedoch nicht aus, um die Inflation auszugleichen. Real sanken die Umsätze um 4,6 Prozent.

<sup>23</sup> Ein Tarifrüherer für Betriebe steht auf der Homepage des DEHOGA Bundesverbandes zur Verfügung ([www.dehoga-bundesverband.de](http://www.dehoga-bundesverband.de)).

<sup>24</sup> Detailwerte zur Umsatzentwicklung nach Beherbergung und Gastronomie können Anhang 7 entnommen werden.

In Rheinland-Pfalz stiegen die nominalen Umsätze insbesondere in den Jahren nach der Krise 2009 deutlich an und trugen zu einem Plus von 1,5 Prozent bei. Die inflationsbereinigten Umsätze lagen jedoch unter dem Niveau von 2008, insbesondere in der Gastronomie (-9,4 Prozent), in abgeschwächter Form aber auch im Beherbergungsgewerbe (-3,1 Prozent). In Nordrhein-Westfalen gelangen dem Gastgewerbe in den letzten drei Jahren nominale Umsatzsteigerungen. Diese reichten jedoch nicht aus, um die vorherigen Verluste wettzumachen.

Nominale (nicht preisbereinigte) Umsatzsteigerungen bei hoher Wettbewerbsintensität – das ist das Bild in allen Segmenten des Gastgewerbes im Saarland und in Rheinland-Pfalz. Auf der anderen Seite führen die teils deutlichen realen Umsatzverluste aus den genannten Gründen zu Problemen in den Betrieben:

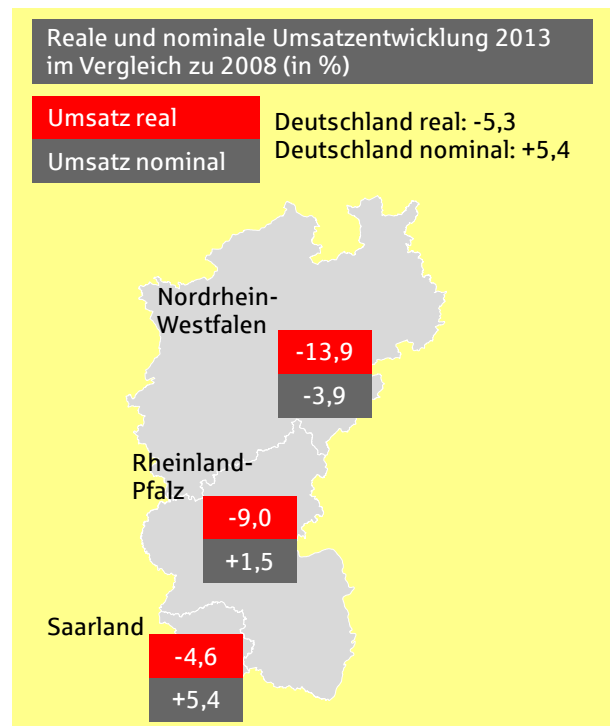
- Geringere Umsätze schlagen sich direkt auf das Betriebsergebnis nieder und senken deren Innenfinanzierungskraft.
- Steigende Betriebskosten können nicht ausgeglichen werden. Infolge der Inflation steigen beispielsweise die Aufwendungen für Energie und Waren.
- Letztlich wirken sich reale Umsatzverluste auf die Qualität der Betriebe aus. Häufig fehlen notwendige Mittel zur Modernisierung.

#### Aktuelle Preis- und Auslastungsentwicklung 2014 mit positiven Signalen

Seit 2013 greift das Tourismusbarometer auf Daten des Marktforschungsunternehmens STR-Global zurück. Die Daten richten ihren Fokus auf die städtische Kettenhotellerie. Da diese in der Regel als Erste auf Marktentwicklungen reagieren, sind die Daten als Frühindikatoren und nicht als repräsentative Werte für die Gesamtbranche zu werten. Neben dem Auslastungsgrad der Zimmer werden auch der durchschnittliche Übernachtungspreis (Average Daily Rate) und der Nettoumsatz pro verfügbares Zimmer (Revenue Per Available Room) abgebildet.

Im Bundesgebiet blieben die Preise im Jahr 2013 im Vergleich zum Vorjahr konstant bei leicht steigender Zimmerauslastung. Die bereits erwähnte Umsatzentwicklung im Saarland war bezogen auf das Beherbergungsgewerbe und im Vergleich zu Deutschland insgesamt überdurchschnittlich gut. Zimmerpreise und -auslastung im Saarland dürften sich demzufolge ebenfalls positiv entwickelt haben (exakte Vergleichszahlen sind aufgrund der zu geringer Fallzahlen für das Saarland derzeit nicht verfügbar). Daraus folgt, dass sich Zimmerpreise und -auslastung im Saarland ebenfalls positiv entwickelt haben dürften. Die vorliegenden Vergleichswerte zeigen für das Saarland ein geringeres Preisniveau als für Gesamtdeutschland sowie eine gute Zimmerauslastung von fast 63 Prozent. Festzustellen bleibt: Zumindest die städtisch geprägte Kettenhotellerie setzte ausreichend hohe Preissteigerungen ohne großen Auslastungsverlust durch. >> Tab. 4 auf der folgenden Seite

**Abb. 13: Umsatzentwicklung im Gastgewerbe im Saarland und in ausgewählten Vergleichsländern**



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt

**Tab. 4: Zimmerpreis und -auslastung im Jahr 2013**

– Pfeile = Veränderung gegenüber Vorjahrszeitraum –

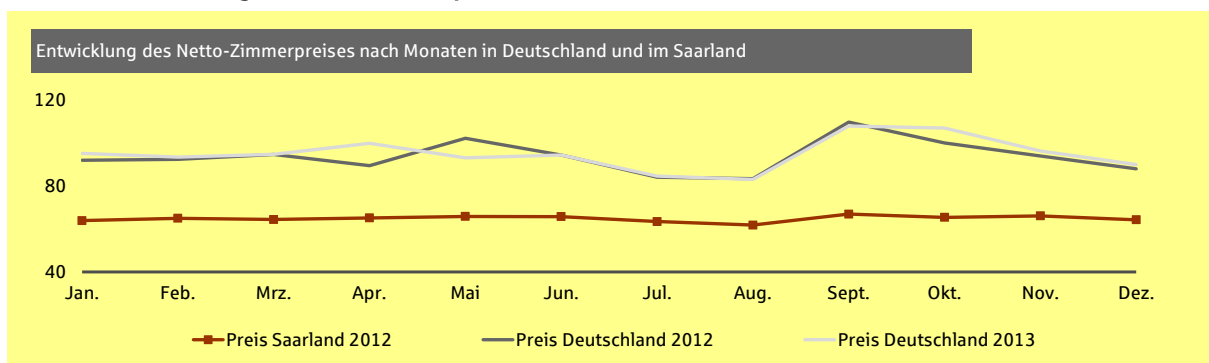
	Netto-Zimmerpreis (in €) 2013	Jan.-Feb. 2014 (in €)	Zimmeraus- lastung 2013 (in %)	Jan.-Feb. 2014 (in%)	Umsatz pro verfügbares Zimmer 2013 (in €)	Jan.-Feb. 2014 (in %)
<b>Deutschland</b>	94,90 →	95,60 ↑	67,1 ↑	57,8 ↑	63,70 ↑	55,30 ↑
<b>Saarland (2012)</b>	64,80	k. A.	62,6	k. A.	40,60	k. A.

Quelle: dwif 2014, Daten STR-Global 2014

### Preisniveau im Saarland unter bundesweitem Durchschnitt

Saisonale Schwankungen sind im Beherbergungsgewerbe an der Tagesordnung und erfordern eine zunehmend differenzierte Preispolitik. Die Zeiten mit ein bis zwei Standardpreisen für die unterschiedlichen Saisonzeiten sollten angesichts moderner technischer Möglichkeiten der Vergangenheit angehören. Mit einer entsprechenden Hotel-Software lassen sich Preise vergangenheitsbezogener Buchungen für die Zukunft anpassen. Dabei birgt das Internet dank zahlreicher Vertriebsmöglichkeiten sowie hoher Preistransparenz gleichermaßen Chancen wie Risiken für die Betriebe. Grundsätzlich gilt: Je höher die saisonalen Schwankungen ausfallen, desto besser lassen sich Preisoptimierungen durch Yield Management (dynamische Preis- und Kapazitätssteuerung) erzielen. Die Grundlogik besteht darin, dass die Preise bei hoher Nachfrage deutlich angehoben werden und bei geringer Nachfrage entsprechend sinken. Ziel ist immer eine verbesserte Auslastung:

- Das saarländische Preisniveau ist nur sehr geringen Schwankungen unterworfen und liegt ganzjährig deutlich unter den bundesweiten Durchschnittspreisen. Tendenziell höhere Preise erzielt das Beherbergungsgewerbe von September bis November (rund 66 Euro), die niedrigsten im Juli/August (rund 62 Euro).
- Zum Vergleich: Deutschland hebt sich mit etwas höheren Raten- und Auslastungsschwankungen ab. Die Preise fallen im Juli, August und Dezember unter 85 Euro und steigen im Herbst auf rund 108 Euro an. >> Abb. 14

**Abb. 14: Entwicklung des Netto-Zimmerpreises im Jahresverlauf (Werte aus den Jahren 2012/2013)**

Quelle: dwif 2014, Daten STR-Global 2014

### Nachlassende Marktdynamik, aber Marktbereinigung noch nicht abgeschlossen

Von 2004 bis 2013 meldeten jährlich rund 3.100 Betriebe in Deutschland Insolvenz an. Im Durchschnitt bewegt sich der Anteil gastgewerblicher Insolvenzen an allen Insolvenzverfahren bundesweit und über den gesamten Beobachtungszeitraum hinweg zwischen 1,8 und 2,9 Prozent. Erfreulich: Nach einer Phase starker Marktbereinigungstendenzen in den Krisenjahren erholte sich die Branche. In Deutschland sank die Insolvenzquote 2013 auf das geringste Niveau seit zehn Jahren. Im Vergleich zum Durchschnitt sank die Zahl der Insolvenzen bundesweit



auf 2.500 Fälle. Anfällig bleibt die Gastronomie: Rund 90 Prozent der Insolvenzverfahren werden in diesem Segment eingeleitet. In den Bundesländern Saarland, Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen fand von 2012 auf 2013 folgende Entwicklung statt:

- Das Saarland reiht sich mit einem Rückgang der Insolvenzzahlen von rund 3 Prozent zwischen Rheinland-Pfalz mit gleichbleibenden sowie Nordrhein-Westfalen mit deutlich geringeren Insolvenzfällen (-19 Prozent) ein.
- Diese erfreuliche Entwicklung fand auf breiter Front statt. Während die Werte in Rheinland-Pfalz stagnierten, sanken die Insolvenzfälle im Saarland und Nordrhein-Westfalen sowohl im Beherbergungs- als auch im Gastronomiegewerbe.

Trotz rückläufiger Zahlen bei den Insolvenzen sind weiterhin Marktberäumigungstendenzen festzustellen. Dafür spricht eine sinkende Marktdynamik, denn die Gewerbean- und -abmeldungen im Gastgewerbe gaben von 2004 auf 2013 in Deutschland um rund 21 beziehungsweise 12 Prozent nach. Hohe Rückgänge bei den Gewerbeanmeldungen verzeichneten das Saarland (-23,0 Prozent) und Rheinland-Pfalz (-20,4 Prozent). Dem stehen vergleichsweise moderate Rückgänge in Nordrhein-Westfalen (-14,8 Prozent) gegenüber. In allen drei Bundesländern sanken auch die Gewerbeabmeldungen, allen voran im Saarland (-15,8 Prozent). Etwas geringere Rückgänge gab es in Nordrhein-Westfalen (-6,7 Prozent) und Rheinland-Pfalz (-6,2 Prozent).

*Saarland: Jede achte Gewerbeabmeldung stammt aus dem Gastgewerbe.*

Über alle Branchen betrachtet fanden in den letzten zehn Jahren in Deutschland mehr Anmeldungen als Abmeldungen statt. Ein ähnliches Bild zeigt sich in den drei betrachteten Bundesländern. Der Anteil der gastgewerblichen Gewerbeanmeldungen lag bundesweit bei 7,4, im Saarland bei 10,6 Prozent. Die Anteilswerte bei gastgewerblichen Betriebsaufgaben fielen in Deutschland (8,9 Prozent) und im Saarland (12,7 Prozent) höher aus. Auffällig: Bundesweit erfolgten ebenso wie in den drei Bundesländern mehr Marktaustritte als -eintritte, wie die Marktberäumigung der letzten Jahre bestätigt. Nordrhein-Westfalen ist mit einem negativen Saldo von rund 5.500 aufgegebenen Betrieben absolut gesehen erheblich betroffen. In Rheinland-Pfalz (-1.003 Betriebe) und im Saarland (-416 Betriebe) war der absolute Rückgang zwar moderater. Prozentual gesehen war das Saarland im Vergleich dieser Bundesländer allerdings am stärksten von den Rückgängen betroffen. >> Abb. 15

**Abb. 15: Gewerbeanmeldungen/-abmeldungen in allen Branchen und im Gastgewerbe**

Kumulierte Gewerbeanmeldungen und -abmeldungen im Gastgewerbe (Pfeil = Entwicklung 2013 gegenüber 2012)		
alle Branchen	Gewerbeanmeldungen zwischen 2004 und 2013	Gewerbeabmeldungen zwischen 2004 und 2013
Deutschland	8,48 Mio. ↓	7,10 Mio. ↓
Saarland	0,09 Mio. →	0,08 Mio. ↑
Nordrhein-Westfalen	1,78 Mio. ↑	1,54 Mio. →
Rheinland-Pfalz	0,41 Mio. ↓	0,36 Mio. ↓
Gastgewerbe	Gewerbeanmeldungen zwischen 2004 und 2013	Gewerbeabmeldungen zwischen 2004 und 2013
Deutschland	625.971 ↓	633.867 ↓
Saarland	9.317 ↓	9.733 ↓
Nordrhein-Westfalen	133.672 →	139.212 →
Rheinland-Pfalz	32.026 ↓	33.029 ↑

Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt

### Gastgewerbe als Arbeitsmarktmotor – Zuwächse vor allem bei Teilzeitstellen

Insgesamt beschäftigt die gastgewerbliche Branche bundesweit 1,5 Millionen Menschen.<sup>25</sup> Seit 2004 wurden hier bundesweit 278.000 (+23 Prozent) neue Stellen geschaffen. Zum Vergleich: Deutschlandweit stieg die An-

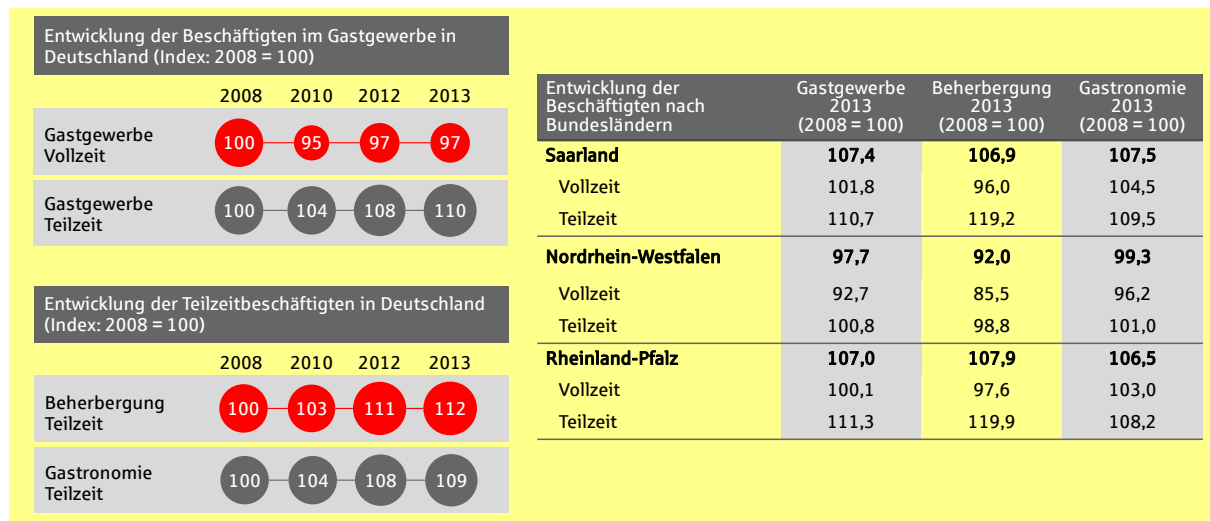
<sup>25</sup> Sozialversicherungspflichtig und geringfügig entlohnte Beschäftigte; in der Regel dürfte die Zahl durch weitere Ein-Euro-Jobs etc. noch deutlich höher ausfallen.

zahl der Beschäftigten über alle Branchen betrachtet lediglich um 8,9 Prozent. Auch die Relevanz des Gastgewerbes als Arbeitgeber nahm zu. So stieg der Anteil der Beschäftigten im Gastgewerbe an allen Beschäftigten im Beobachtungszeitraum von 3,9 Prozent auf 4,4 Prozent. Das Saarland trug mit einem soliden Beschäftigungswachstum von rund 19 Prozent (+2.564 Beschäftigte) zu der erfreulichen Entwicklung bei und lag gleichauf mit den relativen Zuwächsen von Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen.

Neben den Zahlen der Bundesagentur für Arbeit stehen Arbeitsmarktdaten des Statistischen Bundesamtes im Hinblick auf die Entwicklung bei Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten zur Verfügung.<sup>26</sup> Demnach trugen insbesondere Teilzeitstellen zu dem Wachstum bei, was aufgrund der Branchenstruktur und der saisonalen Nachfrage nicht grundsätzlich negativ zu beurteilen ist. Auf Länderebene zeigen sich deutliche Unterschiede:

- Im Beobachtungszeitraum von 2008 bis 2013 vollzog sich im Saarland und in Rheinland-Pfalz eine ähnliche Entwicklung. Die Beschäftigungsverhältnisse nahmen im Beherbergungsgewerbe insbesondere aufgrund deutlicher Zuwächse bei den Teilzeitkräften zu. In der Gastronomie stiegen die Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigungen, Letztgenannte ebenfalls überproportional stark.
- Die bereits erwähnten hohen Umsatzrückgänge im Krisenjahr 2009 schlugen sich in Nordrhein-Westfalen auf die Beschäftigungsentwicklung nieder. Insgesamt zeigt sich dort eine vergleichsweise geringe Positivdynamik. Zugenommen hat die Anzahl der Teilzeitbeschäftigten in der Gastronomie. >> Abb. 16

**Abb. 16: Beschäftigungsentwicklung im Gastgewerbe (Index 2008 = 100)**



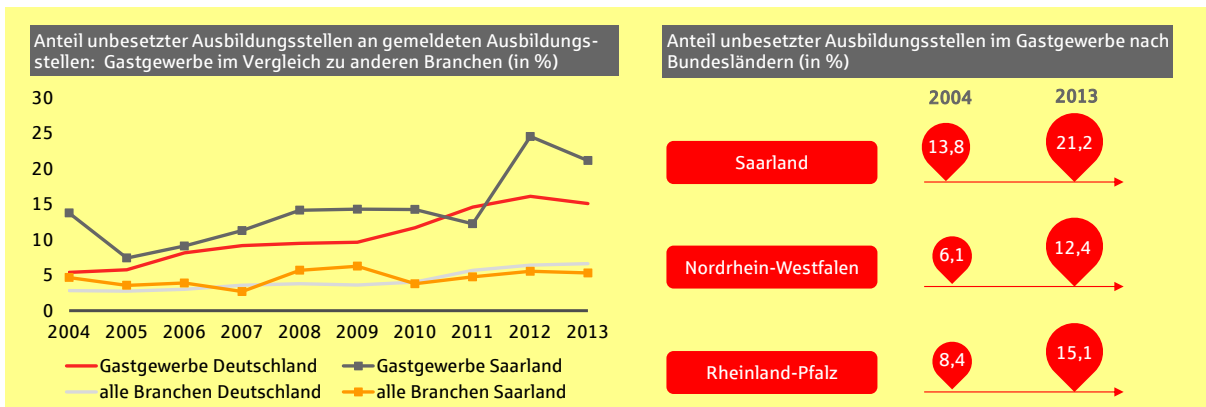
Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt

*Nachwuchssicherung – die große Herausforderung für die Zukunft*

Eine der größten Herausforderung zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit im Gastgewerbe ist die Nachwuchssicherung. Seit 2004 nimmt der Anteil der unbesetzten Ausbildungsstellen in Deutschland jährlich um durchschnittlich 1,1 Prozentpunkte zu. Im Vergleich zu allen Branchen steht das Gastgewerbe deutlich schlechter da. Ein kleiner Lichtblick ist die zuletzt erfreuliche Entwicklung von 2012 auf 2013. Der Anteil nicht besetzter Ausbildungsstellen reduzierte sich in Deutschland erstmals seit zehn Jahren um 1,0 Prozentpunkte. Auf Länderebene verschärft sich die Situation in allen drei Bundesländern, wobei das Saarland am stärksten betroffen ist. Dort konnte zuletzt jede fünfte Ausbildungsstelle nicht besetzt werden. >> Abb. 17 auf der folgenden Seite

<sup>26</sup> Aufgrund von Umstellungen bei der Erhebungsmethodik liegen nur Zeitreihen von 2008 bis 2013 vor.

**Abb. 17: Unbesetzte Ausbildungsstellen im Gastgewerbe<sup>27</sup>**

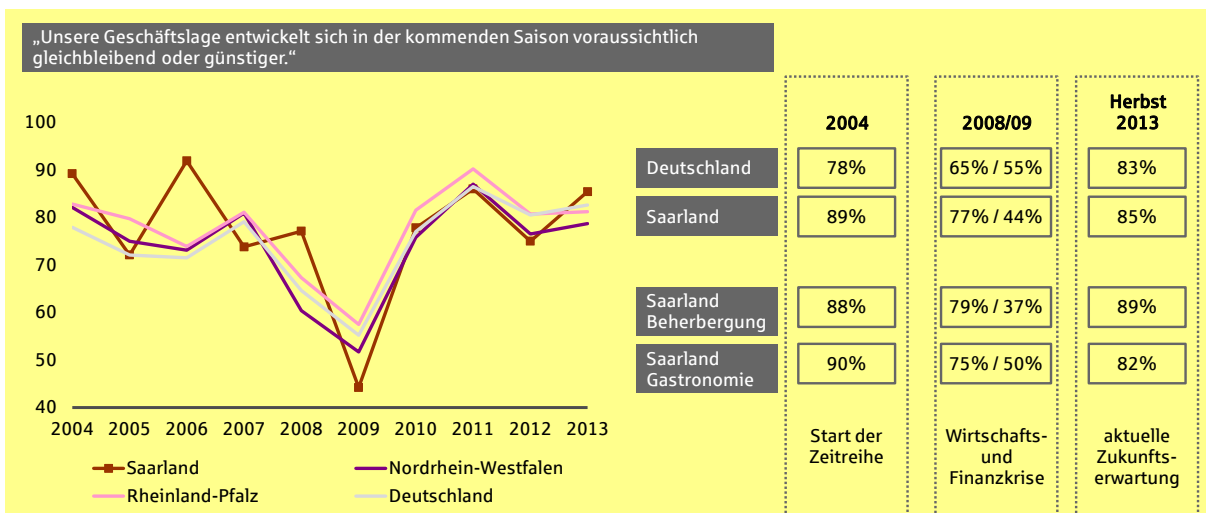


Quelle: dwif 2014, Daten Bundesagentur für Arbeit 2014

**Prognose: positive Stimmung am Markt**

2014 wird für Deutschland eine deutliche Steigerung des Wirtschaftswachstums prognostiziert. Die Arbeitslosenquote ist gering, und der private Konsum soll real um 1,5 Prozent steigen.<sup>28</sup> Die guten konjunkturellen Rahmenbedingungen wirken sich auch positiv auf die Stimmung im Gastgewerbe aus. Der Großteil der Betriebe geht im kommenden Jahr von einer günstigeren oder zumindest gleichbleibenden Geschäftslage aus. Der Langfristvergleich zeigt, dass die Werte im Beherbergungs- ebenso wie im Gastronomiesegment im Herbst 2013 über den Ausgangswerten von 2004 lagen und im Vergleich zu den Krisenjahren deutlich angestiegen waren.<sup>29</sup> Im Saarland sind die gastgewerblichen Unternehmen überdurchschnittlich positiv gestimmt. Dort gehen mehr als acht von zehn Betrieben von einer gleichbleibenden bis günstigeren Geschäftslage in der kommenden Saison aus. Alles in allem sollten sich die günstige Stimmung sowie die gute Marktentwicklung auch positiv auf die betriebswirtschaftliche Situation im Gastgewerbe auswirken. >> Abb. 18

**Abb. 18: Zukunftserwartungen des Gastgewerbes (Anteil befragter Unternehmen, die von einer stabilen bis verbesserten Entwicklung ausgehen)**



Quelle: dwif 2014, DIHK-Saisonumfrage Herbst 2004 bis 2013

<sup>27</sup> Daten für alle Branchen ab 2007 vergleichbar verfügbar

<sup>28</sup> GfK-Konsumprognose (Stand: 12. Februar 2014)

<sup>29</sup> Laut aktueller Frühjahrsumfrage 2014 liegt der Wert bei rund 82 Prozent.

## 1.2 Exkurs: Saisonumfrage Tourismus der Industrie- und Handelskammer

Die Saisonumfrage Tourismus stellt ein wichtiges Instrument zur regelmäßigen Erfassung der aktuellen wirtschaftlichen Situation des Gastgewerbes im Saarland dar. Sie wird zweimal im Jahr durchgeführt. Dank der Unterstützung der Industrie- und Handelskammer des Saarlandes<sup>30</sup> können im Jahresbericht die aktuellen Ergebnisse der Saisonumfrage Sommer 2014 mit Ausblick auf Herbst/Winter 2014/2015 vorgestellt werden.

### Bilanz der Sommersaison 2014

Die Überschrift des Jahres für viele saarländische Beherbergungsbetriebe könnte sicher lauten: „2014 - das Jahr ohne Sommer“. So richtig wollte sich angesichts des unbeständigen Wetters kein Sommerfeeling einstellen. Für viele Betriebe, die auf Außengastronomie setzen, galt es mit interessanten, alternativen Angeboten Umsatzeinbrüche zu verhindern. Umso spannender ist daher die Frage, wie Hotellerie und Gastronomie diese Wetterkapriolen gemeistert haben?

53 Prozent der befragten Hotelbetriebe melden eine gute Geschäftslage, 11 Prozent berichten über schlechte Geschäfte. Damit liegen die Angaben nahezu unverändert auf dem positiven Niveau des Vorjahres. Dies ist jedoch nicht gleichbedeutend mit einer weiteren Umsatzsteigerung in den Betrieben. Während im Vorjahr noch 58 Prozent eine Umsatzsteigerung zu vermelden hatten, gelang dies in der vergangenen Saison nur noch 39 Prozent. Immerhin knapp 40 Prozent konnten das Umsatzniveau des Vorjahres halten. Erfreulich: Fast jeder zweite Hotelbetrieb gab an, Zuwächse im Bereich der Urlaubsreisenden vermelden zu können. Offensichtlich gelingt es immer mehr Hotelbetrieben neben dem klassischen Segment der Geschäftsreisenden ein zweites Standbein mit Urlaubsreisenden aufzubauen. Aus Sicht der IHK ist das ein Beleg dafür, dass die touristische Destination Saarland an Bedeutung gewinnt und viele Betriebe von den Infrastrukturmaßnahmen der letzten Jahre profitieren.

Überraschend positiv fällt die Bilanz bei der Gastronomie aus. Der Anteil der Betriebe die gegenüber dem Vorjahr einen guten Geschäftsverlauf zu verzeichnen hatten, ist von 36 auf 44 Prozent gestiegen. Im vergangenen Jahr hatte sich der lang anhaltende Winter besonders negativ auf das Geschäft in der Außengastronomie ausgewirkt. Dennoch ging das zweite Jahr in Folge mit schwierigen Wetterbedingungen nicht spurlos an der Gastronomie vorüber. Der Anteil der Betriebe mit schlechter Geschäftslage hat sich von 14 Prozent auf nun 30 Prozent deutlich erhöht. Eine Erkenntnis dieses Sommers lautet: Künftig werden jene Betriebe zu den Gewinnern zählen, die durch eine flexible und geschickte Personaleinsatzplanung ihre Umsatzspitzen bei Schönwetterphasen abschöpfen können. Der Einsatz von Teilzeitkräften und geringfügig Beschäftigten ist dabei unerlässlich.

**Tab. 5: Bilanz der Sommersaison 2014 im Vergleich zum Vorjahr (in Prozent der befragten Betriebe)**

Kriterium	Bewertung	Beherbergung		Gastronomie	
		Sommer 2013	Sommer 2014	Sommer 2013	Sommer 2014
Geschäftslage	gut	54	53	36	44
	befriedigend	38	36	50	26
	schlecht	8	11	14	30
Umsatz	gestiegen	58	39		
	gleich geblieben	25	38		
	zurückgegangen	17	23		

Quelle: Industrie- und Handelskammer des Saarlandes, Oktober 2014

<sup>30</sup> Für Rückfragen: Leander Wappler, Industrie- und Handelskammer des Saarlandes, Geschäftsbereich Standortpolitik, Leiter Handel, Tourismus, Stadtentwicklung und Existenzsicherung; E-Mail: leander.wappler@saarland.ihk.de.

**Erwartungen und Pläne für Herbst/Winter 2014/2015**

Können die insgesamt positiven Übernachtungszahlen im Saarland die Erwartungshaltung der Branche für die kommende Saison beflügeln oder dämpfen steigende Arbeitskosten mit Einführung des Mindestlohns, steigende Energiekosten und die zuletzt zahlreichen weltpolitischen Krisenmeldungen die Stimmung in Hotellerie und Gastronomie? Die Antwort ist eindeutig: 67 Prozent der Hotelbetriebe erwarten eine gleichbleibende, 22 Prozent sogar eine günstigere Geschäftslage. Nicht ganz so optimistisch fällt die Prognose in der Gastronomie aus. Der Anteil der Betriebe, die eine Verbesserung erwarten, hat sich deutlich von 23 auf 8 Prozent gegenüber dem Vorjahr reduziert. Über Drei Viertel erwartet eine stabile Geschäftsentwicklung. Dennoch: drei große Themen beschäftigen die Branche. Auf die Frage, wo die größten Risiken für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens zu sehen sind, werden gleichauf an erster Stelle genannt: Einführung des Mindestlohns, steigende Energiekosten und Fachkräftemangel. Jeder zweite Betrieb sieht sich hier zukünftig vor besondere Herausforderungen gestellt. Dahinter bereiten den Unternehmern die Themen Inlandsnachfrage und die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen die größten Sorgen. >> Anhang 9

Steigerungen bei Lohnkosten und Energiepreisen bleiben nicht ohne Folgen für die zukünftige Preisentwicklung. Knapp 40 Prozent der Betriebe aus Hotellerie und Gastronomie erwarten steigende Preise für die kommende Saison. Im Vorjahr lag dieser Wert für die Hotellerie noch bei 15 Prozent. Erfreulich: Negative Konsequenzen für die Entwicklung des Beschäftigungsniveaus lassen sich daraus nicht ableiten. Im Gegenteil: 23 Prozent der gastronomischen Betriebe (Vorjahr 11 Prozent) und 15 Prozent (Vorjahr 8 Prozent) der Hotelbetriebe beabsichtigen mit Neueinstellungen ihre Kapazitäten zu erweitern. Der überwiegende Anteil, 70 Prozent der Hotelunternehmen und 62 Prozent der Gastronomiebetriebe, plant ein stabiles Beschäftigungsniveau. Insgesamt positiv sehen auch die Planungen für zukünftige Investitionen aus. Während die meisten Unternehmer beabsichtigen, auf gleichem Niveau wie im Vorjahr zu investieren (58 Prozent Hotellerie und 52 Prozent Gastronomie), ist der Anteil derer, die keine Investitionen tätigen wollen, deutlich zurückgegangen. An erster Stelle steht traditionell der Wunsch nach Modernisierung und Ersatzbeschaffung. Das Thema Umweltschutz gewinnt an Bedeutung. Mit 18 Prozent plant fast jeder fünfte Hotelbetrieb Investitionen für diesen Bereich.

Das Thema Fachkräftemangel ist als reales Problem in der Branche angekommen. 63 Prozent können ihre offenen Stellen langfristig nicht besetzen, weil sie keine passenden Arbeitskräfte finden. Bezogen auf das Qualifikationsniveau gaben 38 Prozent der befragten Betriebe an, bei der Suche nach Auszubildenden für eine duale Ausbildung den Kürzeren zu ziehen. Bei dem Versuch Arbeitskräfte ohne abgeschlossene Berufsausbildung einzustellen, konnte gut ein Drittel der Betriebe keinen Erfolg vermelden. Wie beabsichtigt die Branche zukünftig mit dem Fachkräfteengpass umzugehen? Jeder zweite Betrieb plant zukünftig mehr Fachkräfte aus dem Ausland einzustellen – hier kommt den saarländischen Betrieben sicher die Grenznähe zupass. Als größtes Hindernis zur Einstellung ausländischer Fachkräfte werden die unzureichenden deutschen Sprachkenntnisse angesehen. Um dem häufig schlechten Ruf der Branche wirksam entgegenzutreten, planen 45 Prozent der Betriebe in die Arbeitsplatzqualität zu investieren und durch höhere Löhne die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. An dritter Stelle folgt die Absicht, mehr auszubilden, gefolgt von dem Wunsch, mehr ältere Arbeitnehmer einzustellen.

### 1.3 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Betriebe im Saarland

#### Zusammenfassung


- Die gute Marktlage schlägt sich auf den Optimismus der Branche nieder. Deutlich mehr Betriebe in Deutschland und im Saarland gehen in der kommenden Saison von steigender Beschäftigung und höheren Preisen aus. Nur die Investitionserwartungen fallen im Saarland etwas verhaltener aus.
- Seit 2004 verbesserte sich die betriebswirtschaftliche Lage der Marktteilnehmer. Steigende Gewinnmargen in allen drei Bundesländern (Saarland, Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen) sind ein Beleg dafür. Die Innenfinanzierungskraft legte im Saarland im Beherbergungsgewerbe leicht und in der Gastronomie deutlich zu.
- Die gute Gesamtentwicklung führte im Saarland langfristig in der Gastronomie zu einer gestiegenen Schulden-tilgungsfähigkeit und höherer Gesamtkapitalverzinsung. Beim Beherbergungsgewerbe besteht noch Potenzial. Trotz verbesserter Werte im Vergleich zu den Krisenjahren 2008/2009 blieben die Kennzahlen über dem 2004er-Niveau. Insgesamt zeigt sich: Die Betriebe können die Schulden schneller abbauen und erreichen eine bessere Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals.

#### Geschäftserfolg gastgewerblicher Betriebe im Saarland

Die Rahmenbedingungen sind laut Konjunktur- und Marktbewertung (Kapitel III, 1.1) positiv und sollten sich auch betriebswirtschaftlich entsprechend niederschlagen. Neben den bereits dargestellten guten Prognosen für den Betriebserfolg stiegen auch alle weiteren Stimmungswerte der DIHK-Saisonumfrage im Langfristvergleich.

- Jeder zehnte Betrieb in Deutschland und im Saarland geht von einem Beschäftigungszuwachs im Jahr 2014 aus. Die Deutschlandwerte stiegen jüngst zwar stärker an, jedoch bewerten die saarländischen Betriebe die Lage bereits seit längerem deutlich positiver.
- Die Betriebe scheinen die in den letzten Jahren versäumten Inflationsanpassungen im kommenden Jahr nachholen zu wollen. Etwa jeder dritte Betrieb in Deutschland und im Saarland geht in der kommenden Saison von steigenden Preisen aus. Zum Vergleich: Während der Wirtschafts- und Finanzkrise war dies nur bei jedem zehnten Betrieb der Fall.
- Die Investitionsbereitschaft befindet sich bundesweit auf einem überdurchschnittlich hohen Niveau. Ausgehend von 2004 sanken die Werte während der Wirtschaftskrise auf durchschnittlich 13 Prozent. Neben der anschließend gestärkten deutschen Wirtschaft trug auch die Senkung der Mehrwertsteuer im Beherbergungsgewerbe zu Steigerungen der Investitionsvorhaben bei. Das Saarland wies während der Jahre 2004 bis 2011 eine vergleichsweise hohe Investitionsbereitschaft auf, 2012 und 2013 hingegen war sie sehr verhalten. >> Abb. 19

**Abb. 19: Einschätzung der gastgewerblichen Betriebe zur zukünftigen Entwicklung im Betrieb**

	2004	2013
 „Zahl der Beschäftigten wird steigen.“	D: 5,7% SL: 10,0%	D: 9,9% SL: 10,5%
 „Preise können angehoben werden.“	D: 12,9% SL: 15,8%	D: 31,5% SL: 36,4%
 „Investitionen werden zunehmen.“	D: 16,4% SL: 30,0%	D: 23,4% SL: 10,5%

Quelle: dwif 2014, Daten DIHK-Saisonumfrage 2004 bis 2013

Langfristig beziehungsweise über zehn Jahre betrachtet, bewirkten die guten konjunkturellen Rahmenbedingungen eine deutliche Stimmungssteigerung. Inwiefern sich dies in den betriebswirtschaftlichen Ergebnissen niederschlug, wird nachfolgend beleuchtet.



### **Einführung und methodische Erläuterung**

Ab einer bestimmten Kredithöhe müssen die gastgewerblichen Unternehmen ihre Jahresabschlüsse zu Prüfzwecken bei der finanzierenden Sparkasse einreichen. Die Jahresabschlüsse werden nach einem vorgegebenen Muster aufbereitet, in die EDV eingegeben und zentral bearbeitet (sogenannte EBIL-Analyse).<sup>31</sup> Die erfassten Daten der Jahresabschlüsse wurden für die Zwecke des Tourismusbarometers speziell bearbeitet und regionalisiert beziehungsweise typisiert. Nachfolgende Ausführungen untergliedern sich in zwei Unterkapitel; sie bieten sowohl länderspezifische Analysen als auch den Vergleich zentraler betriebswirtschaftlicher Kennzahlen.

Im ersten Teil erfolgt eine jährlich wechselnde themenbezogene Analyse auf Bundesländerebene. Aus den zur Verfügung stehenden EBIL-Daten werden sinnvolle, auf das Thema abgestimmte Kennzahlen zielgerichtet aufbereitet. In diesem Jahr liegt der Fokus auf der Betrachtung des Betriebserfolges. Der zweite Teil ermöglicht in erster Linie eine gute Vergleichbarkeit der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Folglich werden die Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen nach Betriebstypen dargestellt. Im jährlichen Turnus wechseln sich die wesentlichen Betriebstypen des Beherbergungs- und Gastronomiegewerbes ab. Der aktuelle Bericht geht auf die Entwicklung von Restaurants mit herkömmlicher Bedienung, Restaurants mit Selbstbedienung, Cafés und Eissalons ein. Im kommenden Jahr stehen die Betriebstypen des Beherbergungsgewerbes (Hotels, Hotels garnis, Gasthöfe und Pensionen) im Mittelpunkt.

### **Stichprobe**

In die folgende Zeitreihenanalyse sind die Bilanzdaten von jährlich rund 8.500 gastgewerblichen Betrieben eingeflossen. Sie basiert auf den Jahresabschlüssen der Jahre 2004 bis 2012. Für das Jahr 2012, auf das sich die aktuellen Kennzahlen beziehen, ist der Datensatz noch nicht vollständig, da laufend weitere Jahresabschlüsse eingehen. Der Erfassungsgrad liegt derzeit bei rund 70 Prozent (knapp 6.000 ausgewertete Bilanzen), was fundierte Aussagen zu der aktuellen Situation erlaubt.

### **Bezugsgrößen**

Als Bezugsgröße gilt der Median. Zu dessen Ermittlung werden alle Kennzahlen der Größe nach geordnet. Der Median ist jener Wert, der genau in der Mitte liegt. Der Einfluss von Ausreißern wird dadurch minimiert. Bei der Beurteilung der aktuellen Lage werden auch die Quartilswerte zur Einschätzung der Entwicklung der gut beziehungsweise schlecht aufgestellten Betriebe herangezogen.<sup>32</sup> Diese sogenannten Orientierungswerte ermöglichen eine noch bessere Einschätzung des eigenen Betriebes im Wettbewerb.

### **Stabile Gewinnmargen und steigende Innenfinanzierungskraft im saarländischen Gastgewerbe**

Anhaltspunkte zum betriebswirtschaftlichen Erfolg der gastgewerblichen Betriebe lassen sich am besten anhand der beiden folgenden EBIL-Kennzahlen ableiten:

- Die Umsatzrendite misst das Betriebsergebnis an der Gesamtleistung (Umsatz). Sie wird als Nachweis für die Ertragskraft eines Unternehmens oder auch als Gewinnmarge bezeichnet.
- Die Cash-Flow-Rate wird in Prozent der Gesamtleistung (Umsatz) dargestellt. Der Cash-Flow vor Steuern versteht sich als Summe aus Gewinn und Abschreibungen und drückt die Innenfinanzierungskraft eines Betriebes aus.

<sup>31</sup> Deutsche Sparkassen Verlag GmbH in Stuttgart (DSV-Gruppe); elektronische Bilanzanalyse

<sup>32</sup> Die Quartilswerte grenzen jeweils nach oben und unten die besten respektive schlechtesten 25 Prozent der Werte ab. Beispiel: Das 3. Quartil der Umsatzrendite von Restaurants mit herkömmlicher Bedienung liegt bei 16,7 Prozent. Das bedeutet, dass ein Viertel der Betriebe mindestens diesen oder einen besseren Wert aufweist.

Die betriebswirtschaftliche Lage im deutschen Gastgewerbe hat sich seit 2004 verbessert. Die Gewinnmarge stieg bundesweit um 1,8 Prozentpunkte. Dazu trug insbesondere das Beherbergungsgewerbe bei, das unter anderem von dem 2010 eingeführten reduzierten Mehrwertsteuersatz für Logiserlöse profitierte. Dank der guten gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen legte auch die Gastronomie in Deutschland um 1,0 Prozentpunkte zu. Ebenfalls erfreulich entwickelte sich die Gewinnmarge auf Länderebene:

- Im Saarland stieg die Umsatzrendite im Gastgewerbe leicht aufgrund überdurchschnittlicher Zuwächse in der Gastronomie. Das Beherbergungsgewerbe hingegen musste Rückgänge bei der Umsatzrendite hinnehmen.
- In Nordrhein-Westfalen stiegen die Gewinnmargen sowohl im Beherbergungsgewerbe (+0,9 Prozentpunkte) als auch in der Gastronomie (+0,4 Prozentpunkte). Zuletzt lagen die Werte weitgehend auf gleichem Niveau.
- Rheinland-Pfalz verzeichnete mit einem Plus von 2,3 Prozentpunkten einen überdurchschnittlichen Anstieg der Umsatzrendite. Dazu trug das Beherbergungsgewerbe (+2,9 Prozentpunkte) deutlicher bei als die Gastronomie (+1,8 Prozentpunkte). >> Abb. 20

**Abb. 20: Entwicklung der Umsatzrendite und Cash-Flow-Rate im Gastgewerbe 2004 bis 2012**



Quelle: dwif 2014, Daten DSV 2014 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

### Saarland: mehr Handlungsspielraum durch verbesserte Innenfinanzierungskraft

Die Entwicklung der Innenfinanzierungskraft der Betriebe ist positiv, weicht jedoch von den Ergebnissen der Umsatzrendite ab. Die Cash-Flow-Rate stieg bundesweit um 0,8 Prozent und damit geringer als die Gewinnmargen. Ursächlich für die Entwicklung war vor allem eine sinkende Abschreibungsquote, die 2004 noch bei 5,5 Prozent und zuletzt bei 4,7 Prozent lag. Die in der Vergangenheit getätigten Investitionen sind demnach weitgehend abgeschrieben, und die zuletzt investierten Mittel lagen unter dem Niveau der Vorjahre. Unterschiede gibt es nach Segmenten und Bundesländern gleichermaßen:

- Das Beherbergungsgewerbe ist der Motor der positiven Entwicklung. Während die Innenfinanzierungskraft in diesem Segment bundesweit zunahm, sanken die Werte der Gastronomiebetriebe in Deutschland moderat.
- Das Saarland hebt sich vom bundesweiten Trend ab und konnte aufgrund weiterhin relativ hoher Abschreibungsquoten im Gastgewerbe bei der Innenfinanzierungskraft zulegen. Daraus folgt, dass in den vergangenen Jahren im Saarland tendenziell mehr Investitionen erfolgten als in anderen Bundesländern. Unter anderem dürfte dies auch ein Grund für die aktuell geringeren Werte im Hinblick auf geplante Investitionen sein.
- In Nordrhein-Westfalen blieb die Innenfinanzierungskraft aufgrund guter Gewinnsteigerungen und nur leichter Rückgänge bei den Abschreibungen weitgehend konstant.
- Rheinland-Pfalz hielt die Innenfinanzierungskraft aufgrund gestiegener Gewinne langfristig stabil.

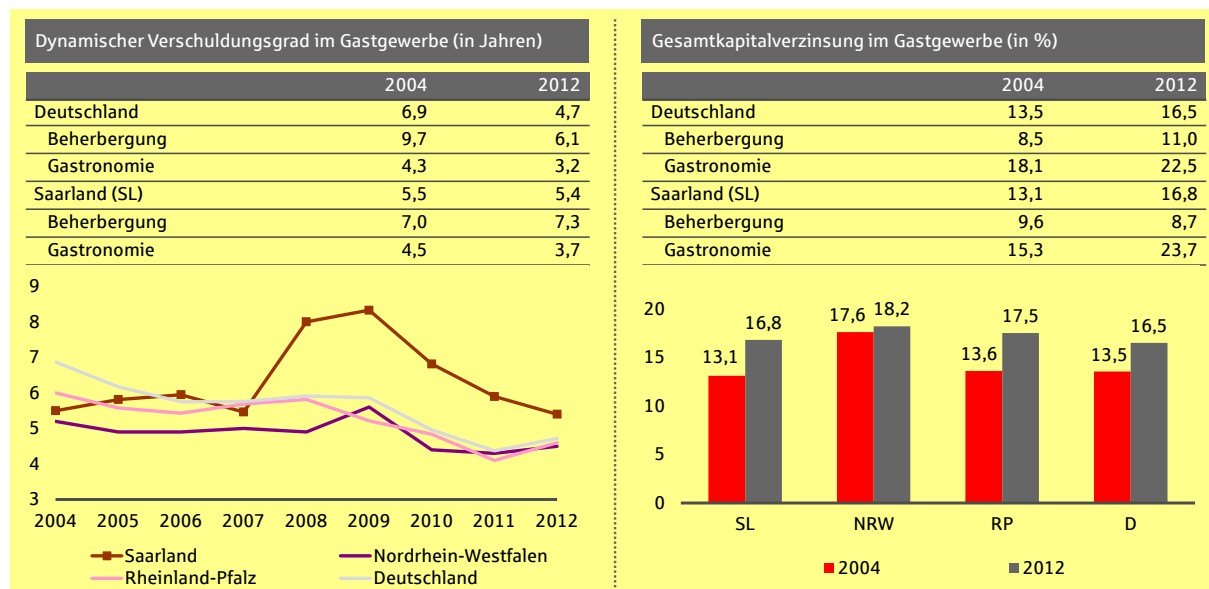
Weitere Rückschlüsse auf den Betriebserfolg lassen die beiden folgenden EBIL-Kennzahlen zu:

- Der dynamische Verschuldungsgrad stellt eine weitere Kennzahl zur Beurteilung der Schuldentilgungsfähigkeit dar. Er wird in Jahren ausgedrückt und gibt an, wie lange es dauern würde, bis die Verbindlichkeiten durch den Cash-Flow abbezahlt wären.
- Die Gesamtkapitalverzinsung zeigt, wie gut das im Unternehmen gebundene Kapital (Anlage- und Umlaufvermögen) angelegt ist. Sie beantwortet die Frage: „Wie rentabel arbeitet das gesamte im Unternehmen eingesetzte Kapital?“ Je höher die Gesamtkapitalverzinsung ist, desto effizienter wird das Kapital eingesetzt.

### *Schuldentilgungsfähigkeit der saarländischen Gastronomiebetriebe steigt.*

Beide Kennzahlen zeigen langfristig in allen Bereichen und Bundesländern eine positive Entwicklung. Der moderate Anstieg der Innenfinanzierungskraft in Deutschland war demnach tatsächlich bedingt durch weniger Investitionen. Insofern dürften die Betriebe weniger oder geringere Kredite aufgenommen haben. Das wiederum führte zu einer deutlichen Verbesserung der Schuldentilgungsfähigkeit dank steigender Gewinne bei geringerer Verschuldung. Im Saarland wirkt sich dieser Effekt entgegengesetzt aus: Die vergleichsweise stabile und überdurchschnittlich hohe Abschreibungsquote (vermehrte Investitionstätigkeiten) geht mit Fremdkapitalfinanzierungen einher. Unter anderem stieg deshalb der dynamische Verschuldungsgrad im Saarland zwischen 2007 und 2009 deutlich an, erholte sich jedoch in den darauffolgenden Jahren und lag zuletzt sogar leicht unter dem Ausgangswert von 2004. Alles in allem können die Betriebe deutschlandweit deutlich schneller die Schulden zurückbezahlen als noch 2004. Im Saarland geht die Entwicklung ebenfalls in die richtige Richtung. >> Abb. 21

**Abb. 21: Dynamischer Verschuldungsgrad und Gesamtkapitalverzinsung im Gastgewerbe 2004 bis 2012<sup>33</sup>**



Quelle: dwif 2014, Daten DSV 2014 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

Die insgesamt verbesserte Situation durch höhere Gewinnmargen und eine steigende Schuldentilgungsfähigkeit wirkte sich positiv auf die Gesamtkapitalverzinsung aus. Hier stiegen die Werte bundesweit und in allen drei Bundesländern im Vergleich zu 2004 an. Lediglich im saarländischen Beherbergungsgewerbe fielen die Werte zuletzt unter das Ausgangsniveau von 2004. Am effizientesten wird das Kapital in Nordrhein-Westfalen einge-

<sup>33</sup> Die vorläufige Datenauswertung für das Jahr 2012 enthält für das Saarland eine zu geringe Anzahl der Bilanzen für valide Aussagen. Aus diesem Grund wird die langfristige Entwicklung im Saarland für den Zeitraum 2004 bis 2012 dargestellt.

setzt. Das Saarland erreichte dank der positiven Entwicklung im Beobachtungszeitraum fast den Durchschnittswert Deutschlands. Alles in allem hat sich die Lage des Gastgewerbes langfristig betrachtet verbessert und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit der Branche.

### 1.4 Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene

Eine betriebstypenbezogene Darstellung bietet den Vorteil, dass sich einzelne Betriebe direkt mit den Kennzahlen anderer messen können. Zudem ermöglicht die langfristige Betrachtung von 2004 bis 2012 eine gute Potenzialeinschätzung nach Betriebstypen.<sup>34</sup>

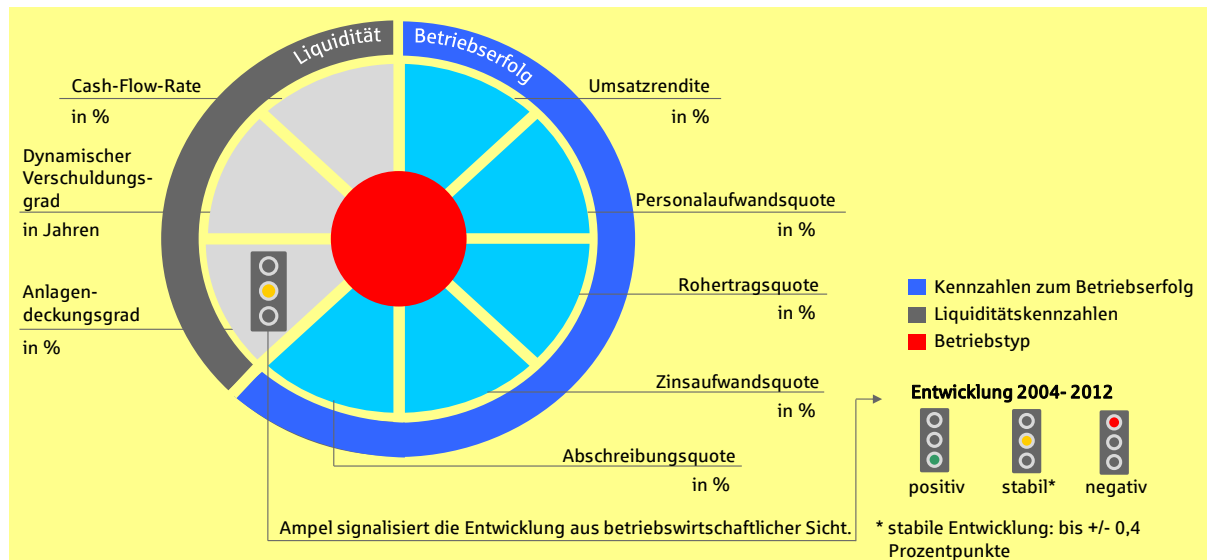
Für die folgenden Ausführungen werden jährlich wechselnd verschiedene Betriebstypen aus dem Beherbergungs- und Gastronomiegewerbe betrachtet. Dieser Jahresbericht zeigt die Entwicklung des Gastronomiegewerbes: Restaurants mit herkömmlicher Bedienung, Restaurants mit Selbstbedienung, Cafés und Eissalons. Infolge zu geringer Fallzahlen auf Länderebene erfolgt eine Analyse der Deutschlandwerte. Diese haben aufgrund der großen Fallzahl eine hohe Aussagekraft.

#### Hinweis

Definitionen und Zeitreihenvergleiche der im Bericht aufgeführten Kennzahlen – auch für das Beherbergungsgewerbe – sind im Anhang zusammengestellt. >> Anhang 10 und Anhang 11

Die wesentlichen Kennzahlen und deren Entwicklung werden in Form eines Kennzahlenbarometers für die einzelnen Betriebstypen präsentiert. >> Abb. 22

Abb. 22: Erläuterung Kennzahlenbarometer für Schlüsselkennziffern<sup>35</sup>



Quelle: dwif 2014, Daten DSV 2014 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

<sup>34</sup> Aktuellere Daten liegen nicht vor, da die Betriebe zum Teil ihre Jahresabschlüsse deutlich zeitverzögert erstellen und bei den Sparkassen einreichen.  
<sup>35</sup> Eine steigende Abschreibungsquote erhöht den Cash-Flow, weshalb eine Zunahme der Abschreibungen als positiv gewertet wird und eine Abnahme als negativ.

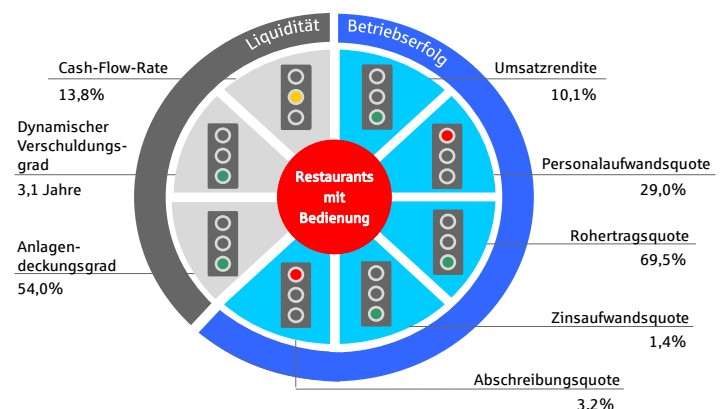
## Restaurants mit herkömmlicher Bedienung

### Zusammenfassung

- Restaurants mit herkömmlicher Bedienung prägt ein fortlaufender Konzentrationsprozess. Weniger Betriebe erwirtschaften höhere durchschnittliche Umsätze. Jeder vierte Betrieb am Markt und jeder dritte Kreditnehmer der Sparkasse gehört diesem Betriebstyp an, allerdings mit sinkenden Marktanteilen.
- Begünstigt durch positive konjunkturelle Rahmenbedingungen und den fortschreitenden Konzentrationsprozess stiegen die Gewinnmargen der bestehenden Betriebe. Insbesondere bisher schlechter performende Restaurants steigerten sowohl die Umsatzrendite als auch die Innenfinanzierungskraft.
- Zwischen 2004 und 2012 stieg die Investitionsquote an, wenngleich nicht in der erforderlichen Höhe der Abschreibungen. Weitere Maßnahmen zur Modernisierung und Substanzerhaltung sind notwendig.

Fakten <sup>36</sup>	2004	2011	2012
<b>Betriebe</b>	88.314	74.162	72.719
<b>Ø-Umsatz pro Betrieb</b>	175.954 €	243.169 €	254.435 €
<b>Marktanteil am Gastgewerbe<sup>37</sup></b>	29,4%	27,3%	26,9%
<b>Marktanteil innerhalb der Gastronomie<sup>38</sup></b>	42,8%	41,6%	41,2%
<b>Kreditnehmerquote bei den Sparkassen<sup>39</sup></b>	36,7%	35,6%	32,3% <sup>40</sup>

Quelle: dwif 2014, Umsatzsteuerstatistik, Daten DSV 2014



Der Betriebserfolg der Restaurants mit herkömmlicher Bedienung weist trotz eines zuletzt leichten Rückgangs langfristig (2004 bis 2012) eine positive Tendenz (+1,5 Prozentpunkte) auf. Die Gewinnmargen stiegen auf breiter Front, denn sowohl die Betriebe mit den geringsten (1. Quartil) als auch jene mit den höchsten Umsatzrenditen (3. Quartil) steigerten das Betriebsergebnis um 1,3 respektive 1,6 Prozentpunkte. Positiv wirkten sich die höheren durchschnittlichen Umsätze pro Betrieb bei gleichbleibenden Personalaufwendungen und einer optimierten Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes aus. Die Abschreibungs- und Zinsaufwandsquote sanken in den letzten acht Jahren jährlich um durchschnittlich 0,1 Prozentpunkte, was auf eine abnehmende Investitionsdynamik schließen lässt.

Die steigenden Gewinnmargen reichen nicht aus, um die geringeren Abschreibungen abzufedern, was wiederum zu einer weitgehend gleichbleibenden Innenfinanzierungskraft (+0,4 Prozentpunkte) der Betriebe führt. Erfreulich: Gerade die Betriebe mit bislang sehr geringem Cash-Flow legten stark zu. Der dynamische Verschuldungsgrad – eine der wesentlichen Kennzahlen zur Beurteilung der Schuldentilgungsfähigkeit – reduzierte sich langfristig um 1,3 Jahre und lag zuletzt mit 3,1 Jahren auf dem besten Niveau seit 2004. Auch hier konnten sich insbesondere die Betriebe mit der geringsten Schuldentilgungsfähigkeit (3. Quartil) verbessern (-3,2 Jahre).

Die positive Entwicklung bei den Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen übertrug sich in abgeschwächter Form auf die Investitionstätigkeit der Betriebe. Die Investitionsquote stieg um 0,6 Prozentpunkte, erreichte jedoch nicht das substanzerhaltende Niveau der Abschreibungen; ein leicht zunehmender Investitionsstau ist die Folge.

<sup>36</sup> Alle Angaben entstammen der amtlichen Beherbergungsstatistik mit den Jahreswerten für 2004 und 2012.

<sup>37</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.

<sup>38</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

<sup>39</sup> Anteil der Bilanzen des Betriebstyps „Restaurant mit herkömmlicher Bedienung“, gemessen an allen vorliegenden „gastgewerblichen“ Bilanzen der Sparkassen.

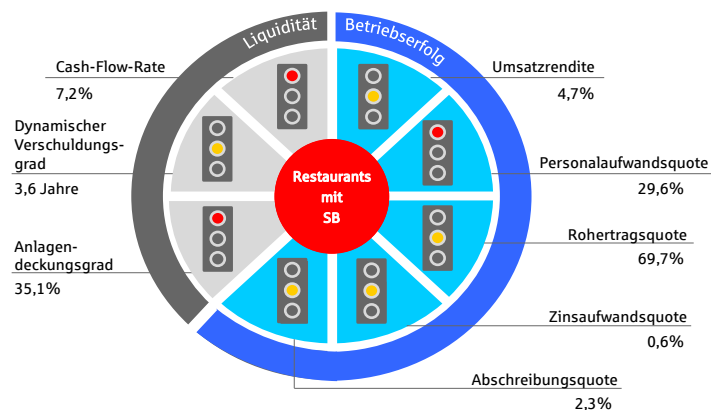
<sup>40</sup> Vorläufige Zahl: Direkter Vergleich mit dem Vorjahr ist deshalb nicht möglich.

### Restaurants mit Selbstbedienung (SB)

#### Zusammenfassung

- Restaurants mit Selbstbedienung weisen die höchste Marktdynamik unter den Gastronomietypen auf. Langfristig stiegen die Anzahl der Betriebe, der durchschnittliche Umsatz pro Betrieb und die Marktanteile.
- Das größte Wachstumssegment im Gastronomiesektor nahm auch innerhalb der Sparkassenwelt an Bedeutung zu. Der Anteil der Restaurants mit Selbstbedienung an allen gastgewerblichen Kreditnehmern erhöhte sich, kurz- und langfristig betrachtet, deutlich.
- Die steigenden Marktanteile und die stark gestiegene Anzahl der Betriebe verschärfen den Wettbewerb. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht lassen sich erste Warnsignale aus stagnierenden Gewinnmargen und sinkender Innenfinanzierungskraft ableiten.

Fakten <sup>41</sup>	2004	2011	2012
<b>Betriebe</b>	2.141	2.556	2.521
<b>Ø-Umsatz pro Betrieb</b>	1.294.239 €	1.532.872 €	1.732.773 €
<b>Marktanteil am Gastgewerbe<sup>42</sup></b>	5,2%	5,9%	6,3%
<b>Marktanteil innerhalb der Gastronomie<sup>43</sup></b>	7,6%	9,0%	9,7%
<b>Kreditnehmerquote bei den Sparkassen<sup>44</sup></b>	4,7%	4,8%	5,9% <sup>45</sup>



Quelle: dwif 2014, Umsatzsteuerstatistik, Daten DSV 2014

Die Wachstumsdynamik am Markt darf nicht über die relativ moderate Entwicklung der Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen hinwegtäuschen. Insbesondere die zuletzt (2011 bis 2012) rückläufige Entwicklung der Umsatzrendite (-1,5 Prozentpunkte) sowie steigende Personalaufwendungen (+1,0 Prozentpunkte) trugen dazu bei. Zwischen 2004 und 2012 ging die Personalaufwandsquote um 1,4 Prozentpunkte nach oben. Alle weiteren wesentlichen Kostenpositionen blieben konstant. Daraus resultierte ein leichter Rückgang der Umsatzrendite (-0,4 Prozentpunkte), womit wiederum ein geringerer unternehmerischer Handlungsspielraum für die Geschäftsführer und Betreiber von Restaurants mit Selbstbedienung einhergeht.

Aufgrund etwas niedrigerer Abschreibungen sank die Liquidität im gleichen Beobachtungszeitraum. Im Median lag die Cash-Flow-Rate 2012 bei 7,2 Prozent und damit 0,8 Prozentpunkte unterhalb des Ausgangsniveaus von 2004. Die rückläufige Innenfinanzierungskraft führte langfristig, bezogen auf die Schuldentilgungsfähigkeit, zu gleichbleibenden Verhältnissen, aber zu einer deutlich geringeren Anlagendeckung (-8,4 Prozentpunkte). Somit sank die finanzielle Stabilität der Betriebe insgesamt.

Die verschlechterte betriebswirtschaftliche Situation schlug sich (noch) nicht im Investitionsverhalten der Betriebe nieder: Mit 0,9 Prozent ist es der höchste Wert des gesamten Beobachtungszeitraumes. Möglicherweise tragen die getätigten Investitionen im kommenden Jahr zu Steigerungen der Erfolgskennzahlen bei. Positive Auswirkungen auf die Abschreibungsquote und die Cash-Flow-Rate sind aber auf jeden Fall zu erwarten.

<sup>41</sup> Alle Angaben entstammen der amtlichen Beherbergungsstatistik mit den Jahreswerten für 2004 und 2012.  
<sup>42</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.  
<sup>43</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.  
<sup>44</sup> Anteil der Bilanzen des Betriebstyps „Restaurant mit Selbstbedienung“, gemessen an allen vorliegenden „gastgewerblichen“ Bilanzen der Sparkassen.  
<sup>45</sup> Vorläufige Zahl: Direkter Vergleich mit dem Vorjahr ist deshalb nicht möglich.

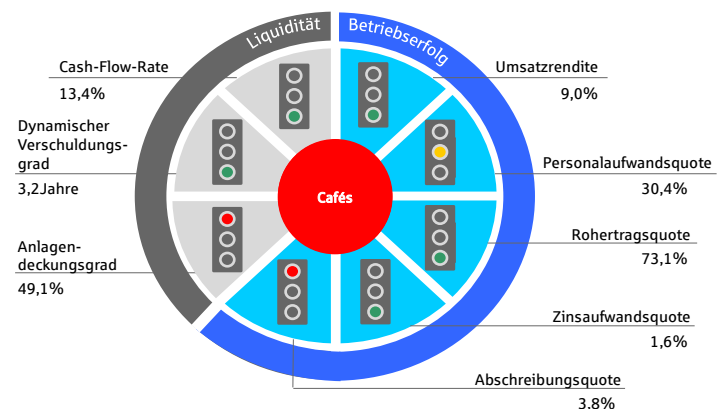
## Cafés

### Zusammenfassung

- Die Cafés zeigen kurzfristig nur wenig Bewegung am Markt, legten aber langfristig zu. Seit 2004 stiegen die Zahl der Betriebe, das durchschnittliche Umsatzniveau und die Marktanteile.
- Der Anteil der Kreditnehmer dieses Betriebstyps bei den Sparkassen ging kurz- wie langfristig betrachtet zurück.
- Alles in allem ist eine solide Entwicklung zu beobachten. Gewinnmargen und Innenfinanzierungskraft nahmen zu und führten zu einer Verbesserung der Schuldentilgungsfähigkeit. Die Investitionsquote bewegt sich im langfristigen Durchschnitt, sollte jedoch höher sein.

Fakten <sup>46</sup>	2004	2011	2012
<b>Betriebe</b>	9.714	10.835	11.043
<b>Ø-Umsatz pro Betrieb</b>	173.968 €	201.124 €	202.511 €
<b>Marktanteil am Gastgewerbe<sup>47</sup></b>	3,2%	3,3%	3,3%
<b>Marktanteil innerhalb der Gastronomie<sup>48</sup></b>	4,7%	5,0%	5,0%
<b>Kreditnehmerquote bei den Sparkassen<sup>49</sup></b>	4,7%	4,9%	4,4% <sup>50</sup>

Quelle: dwif 2014, Umsatzsteuerstatistik, Daten DSV 2014



Die Ergebnisse der Cafés bewegten sich langfristig in eine erfreuliche Richtung. Besonders die bereits gut geführten Betriebe (3. Quartil) legten deutlich zu. Deren Gewinnmarge stieg um 2,5 Prozentpunkte. Zum Vergleich: Die Cafés mit bisher geringeren Werten (1. Quartil) verbesserten sich lediglich um 1,4 Prozentpunkte. Eine konstante Personalaufwandsquote sowie sinkende Aufwendungen für Waren und Zins trugen zu der positiven Entwicklung bei. Klar unterhalb des Ausgangsniveaus von 2004 liegt die Abschreibungsquote. Zwar stieg sie im Vergleich zum Vorjahr leicht an, sank aber langfristig betrachtet um 1,3 Prozentpunkte. Die Investitionsdynamik ist demnach nur moderat.

Die Liquidität erhöhte sich, aufgrund sinkender Abschreibungen jedoch nicht in dem Maße wie der Betriebsfolg. Im Median erreichten die Cafés eine nur befriedigende Cash-Flow-Rate von 13,4 Prozent. In Relation zu dem durchschnittlichen Umsatz pro Betrieb stehen jährlich rund 27.000 Euro für Investitionen, Tilgungszahlungen sowie bei manchen inhabergeführten Betrieben als Betreiberlohn zur Verfügung. Nur jeder vierte Betrieb erreicht eine auskömmliche Cash-Flow-Rate von über 20 Prozent. Abgesehen davon mündet die insgesamt positive Entwicklung in eine deutlich verbesserte Schuldentilgungsfähigkeit: Der dynamische Verschuldungsgrad sank um 1,7 Jahre und liegt nun bei 3,2 Jahren.

Die günstigere betriebswirtschaftliche Ausgangssituation nutzten die Cafés bisher nicht für investive Maßnahmen. Während die Abschreibungsquote von 2004 bis 2012 um 1,3 Prozentpunkte sank, blieb die Investitionsquote weitgehend konstant (+0,2 Prozentpunkte). Um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, muss die Investitionstätigkeit in den kommenden Jahren zunehmen.

<sup>46</sup> Alle Angaben entstammen der amtlichen Beherbergungsstatistik mit den Jahreswerten für 2004 und 2012.

<sup>47</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.

<sup>48</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

<sup>49</sup> Anteil der Bilanzen des Betriebstyps „Cafés“, gemessen an allen vorliegenden „gastgewerblichen“ Bilanzen der Sparkassen.

<sup>50</sup> Vorläufige Zahl: Direkter Vergleich mit dem Vorjahr ist deshalb nicht möglich.

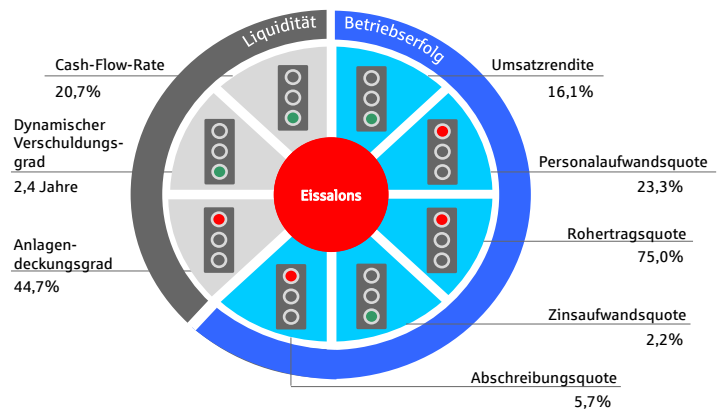


**Eissalons**

**Zusammenfassung**

- Der Betriebstyp zeigt deutliche Anzeichen von Marktbereinigungstendenzen. Seit 2004 sank die Zahl der Eissalons um rund 1.100 Betriebe. Trotz höherer durchschnittlicher Umsätze pro Betrieb nahm der Marktanteil ab. Auch bei den Sparkassen ist der Anteil der Kreditnehmer dieses Segments rückläufig.
- Der Marktbereinigungsprozess wirkt sich positiv auf die bestehenden Betriebe aus. Die langfristig gestiegene Umsatzrendite führte auch zu mehr Innenfinanzierungskraft.
- Die Investitionsquote lag 2012 auf dem höchsten Niveau seit 2004 und wird insbesondere von den Top-25-Prozent der Betriebe positiv beeinflusst. Jeder vierte Betrieb hingegen investiert viel zu wenig.

Fakten <sup>51</sup>	2004	2011	2012
<b>Betriebe</b>	6.878	5.927	5.771
<b>Ø-Umsatz pro Betrieb</b>	151.089 €	185.743 €	188.313 €
<b>Marktanteil am Gastgewerbe<sup>52</sup></b>	2,0%	1,7%	1,6%
<b>Marktanteil innerhalb der Gastronomie<sup>53</sup></b>	2,9%	2,5%	2,4%
<b>Kreditnehmerquote bei den Sparkassen<sup>54</sup></b>	3,2%	2,4%	2,3% <sup>55</sup>



Quelle: dwif 2014, Umsatzsteuerstatistik, Daten DSV 2014

Die Marktbereinigungsmechanismen führten dazu, dass betriebswirtschaftlich weniger erfolgreiche Betriebe aus dem Markt ausschieden. Dieser Prozess wirkt sich positiv auf die verbleibenden Betriebe aus. Ungeachtet höherer Personal- (+2,1 Prozentpunkte) und Warenkosten (+0,8 Prozentpunkte) stieg die Gewinnmarge seit 2004 um 3,3 Prozentpunkte. Ursächlich hierfür dürften höhere Umsätze sowie möglicherweise eine stärkere Nachfrage nach Take-away-Produkten (mit geringerer Versteuerung) sein. Zudem sanken Zins- (-0,6 Prozentpunkte) und Abschreibungsquote (-1,4 Prozentpunkte), was sich ebenfalls vorteilhaft auf die Umsatzrendite auswirkte.

Die guten Betriebsergebnisse machten sich auch bei der Innenfinanzierungskraft bemerkbar: Die Cash-Flow-Rate stieg in den letzten acht Jahren um 1,4 Prozentpunkte. Vor allem die Betriebe mit bisher geringen Cash-Flows (1. Quartil) verzeichneten überdurchschnittlich hohe Wachstumsraten (+3,7 Prozentpunkte). Der dynamische Verschuldungsgrad lag ebenfalls um 0,5 Jahre unter dem Niveau von 2004 und kann mit 2,4 Jahren als gering beziehungsweise aus Sicht der Banken als wenig risikobehaftet bezeichnet werden.

Die Investitionsquote stieg langfristig um 0,6 Prozentpunkte und erreichte 2012 den höchsten Wert des Beobachtungszeitraumes. Die Bandbreite der Investitionsquote ist jedoch sehr groß: Während die besten 25 Prozent der Betriebe mit rund 4,4 Prozent eine gute Investitionsquote aufweisen, investiert ein weiteres Viertel der Betriebe in äußerst geringem Maße (0,3 Prozent).

<sup>51</sup> Alle Angaben entstammen der amtlichen Beherbergungsstatistik mit den Jahreswerten für 2004 und 2012.  
<sup>52</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.  
<sup>53</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.  
<sup>54</sup> Anteil der Bilanzen des Betriebstyps „Eissalons“, gemessen an allen vorliegenden „gastgewerblichen“ Bilanzen der Sparkassen.  
<sup>55</sup> Vorläufige Zahl: direkter Vergleich mit dem Vorjahr deshalb nicht möglich.

## 2 Qualität der Betriebe

### Zusammenfassung

- Die neuen Medien revolutionieren die Tourismusbranche. Die Gäste legen teilweise mehr Wert auf die Bewertungen anderer Internetnutzer als auf Hotelsterne oder sonstige Gütesiegel. Das macht diese jedoch keineswegs überflüssig. Denn die Klassifizierungs- und Zertifizierungssysteme bilden die Grundlage für eine positive Onlinereputation.
- Die Entwicklung von Service und Qualität ist im Saarland auf einem guten Weg. Insbesondere bei zielgruppenorientierten Zertifizierungssystemen im Aktivtourismus hat sich das Saarland eine starke Wettbewerbsposition erarbeitet.
- Nachholbedarf gibt es vor allem bei der Sterneklassifizierung sowie in puncto Servicequalität von Leistungsträgern und Touristinformationen. Das schlägt sich auch im Online-Feedback der Gäste nieder: Trotz erfreulicher Verbesserungen der Zufriedenheit bleibt das Saarland noch immer hinter vielen anderen Bundesländern zurück.
- Vorreiter auf regionaler Ebene ist der Landkreis Merzig-Wadern, der insbesondere bei den Themenlabeln, aber auch bei Klassifizierung von Unterkünften und Qualitätsoffensiven landesweit die Nase vorn hat.

### Gästebewertungen gewinnen an Bedeutung

Mit der wachsenden Bedeutung des Mediums Internet hat sich der Prozess der Reiseentscheidung grundlegend verändert. Mittlerweile informieren sich sechs von zehn Deutschen im World Wide Web über ihr Reiseziel. Rund 37 Prozent haben diesen Kanal schon für die konkrete Buchung einer Reise genutzt – dieser Anteil hat sich in den vergangenen zehn Jahren verdreifacht.<sup>56</sup> Zudem haben sich Bewertungen anderer Internetnutzer zu einem ernst zu nehmenden Entscheidungskriterium entwickelt und in ihrer Bedeutung laut einer Umfrage des Buchungsportales HRS bereits die klassischen Hotelsterne überholt. Aus Nutzersicht sind solche Bewertungen hilfreich: Die schiere Masse an leicht zugänglichen Meinungsäußerungen vermittelt dem potenziellen Gast einen durchaus umfassenden Eindruck über die Qualität eines Betriebes. Allein 2013 wurden in Deutschland 2,5 Millionen Hotelbewertungen abgegeben – ein Jahr zuvor waren es noch 1,8 Millionen. Pro Objekt entspricht das einem Volumen von 115 Gästefeedbacks (2012: 84). >> Abb. 23 auf der folgenden Seite

Die Klassifizierung eines Betriebes allein ist also nicht mehr ausreichend, um im Wettbewerb zu bestehen. Aber sind die klassischen Zertifizierungssysteme deshalb überflüssig?

### Zertifizierungen stehen für Transparenz

Grundsätzlich ist es wenig sinnvoll, beide Instrumente gegeneinander auszuspielen, da die jeweiligen Aufgaben und Wirkungen ganz verschieden sind.

- Klassifizierungs- und Zertifizierungssystemen liegen einheitliche Kriterien zugrunde. Für den Gast bedeuten sie in erster Linie objektive Transparenz und unterstützen ihn bei der Vorauswahl, weil sie die große Zahl der möglichen Beherbergungsbetriebe auf eine überschaubare Anzahl reduzieren. Auf betrieblicher Ebene sorgen sie für bestimmte Qualitätsstandards und legen quasi das Fundament für die Erfüllung von Gästeerwartungen, was wiederum die Voraussetzung für ein positives Gästefeedback ist.
- Internetbewertungen eignen sich aufgrund der Masse als objektive Entscheidungsleitlinie. Führende Bewertungsportale versuchen daher, Nutzermeinungen mithilfe spezifischer Benotungssysteme zusammenzufassen. Für den Betrieb ist das insofern relevant, als Unterkünfte mit a) besonders vielen und b) besonders guten

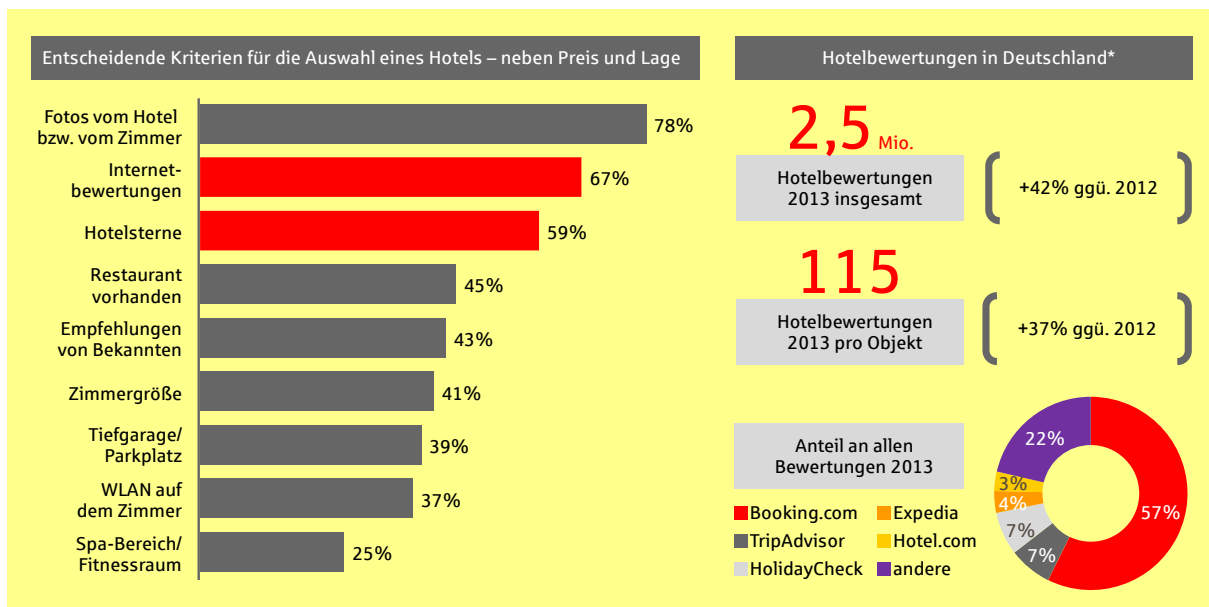
<sup>56</sup> F.U.R-Reiseanalyse, zitiert in VIR 2014

Bewertungen bei einer Suchanfrage zuvorderst aufgelistet werden. Dennoch gilt aus Sicht des Gastes: Online-Feedbacks sind persönliche Empfehlungen einzelner Gäste, daher mit der klassischen Mundpropaganda vergleichbar und in hohem Maße subjektiv. Vor der Buchungsentscheidung sondiert der potenzielle Gast also sehr wohl, wer eine Bewertung abgegeben hat, und versucht einzuschätzen, ob diese für ihn und seine individuellen Bedürfnisse relevant ist.

*Hotelbewertungen und Klassifizierungssysteme ergänzen sich.*

Die beiden Instrumente kannibalisieren sich entgegen vielen Befürchtungen keineswegs. Vielmehr befruchten sie sich: Während Klassifizierung und Qualitätsmanagement die Voraussetzungen für eine gute Onlinereputation schaffen, ermuntern Gästefeedbacks den Betrieb immer wieder dazu, sein Produkt und seine Servicequalität zu optimieren. Wichtig ist vor allem, die Vorteile und Chancen beider Systeme zu erkennen und für den eigenen Betrieb zu nutzen.

**Abb. 23: Bedeutung von Hotelbewertungen im Internet**



\* nur Angaben der TrustYou-Partnerportale

Quelle: dwif 2014, Daten HRS in Kooperation mit eResult 2011 (linke Seite) und TrustYou 2013 (rechte Seite)

**2.1 Klassifizierungssysteme**

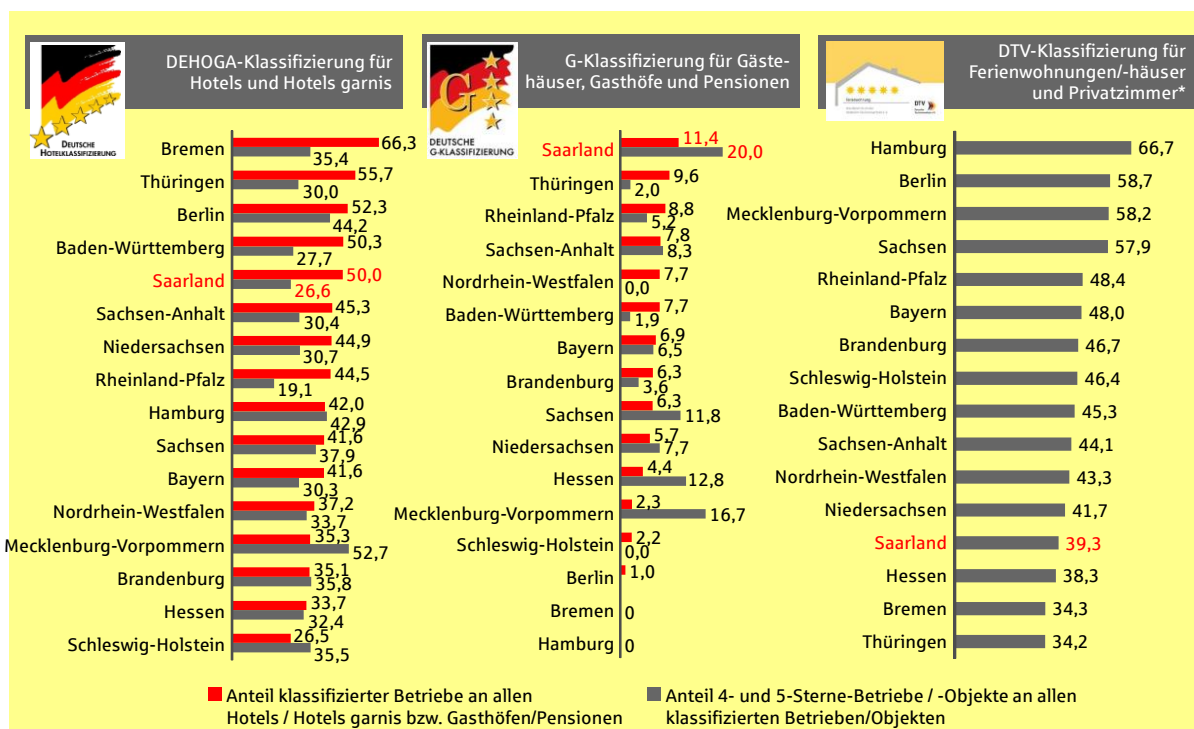
Zur Klassifizierung von Beherbergungsbetrieben gibt es in Deutschland verschiedene Systeme, die insbesondere auf die unterschiedlichen Anforderungen einzelner Betriebstypen ausgerichtet sind. Ihnen ist ein fünfstufiges Sterne-System gemein, das es dem Nachfrager ermöglicht, die Ausstattung und das Niveau der Unterkünfte besser einzuschätzen und zu vergleichen: Je mehr Sterne, desto höher die Anforderungen. Der Bewertung liegt ein Katalog mit verschiedenen Kriterien zur Ausstattung eines Betriebes zugrunde. Die Klassifizierung ist kostenpflichtig, erfolgt aber auf freiwilliger Basis.

Im Rahmen des Tourismusbarometers werden folgende Klassifizierungssysteme unter die Lupe genommen:

- Klassifizierung von Hotels und Hotels garnis: Die Hotelklassifizierung wird seit 1996 vom Deutschen Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) durchgeführt. Seit 2010 nimmt Deutschland zudem an dem europaweit

- einheitlichen Hotelklassifizierungssystem „Hotelstars Union“ teil, unter dem sich mittlerweile 15 Länder vereinigen.<sup>57</sup>
- Deutsche Klassifizierung für Gästehäuser, Gasthöfe und Pensionen: Die G-Klassifizierung wurde 2005 vom DEHOGA als Träger in Kooperation mit dem Deutschen Tourismusverband e. V. (DTV) entwickelt. Adressaten für die Auszeichnung sind Beherbergungsbetriebe mit mehr als neun Gästebetten und nicht mehr als zwanzig Gästezimmern, die weder Hotelcharakter aufweisen noch den Begriff „Hotel“ in ihrem Namen führen.<sup>58</sup>
  - Klassifizierung von Ferienwohnungen/-häusern und Privatzimmern: Das System wurde 1994 vom DTV entwickelt und ist in diesem Segment deutschlandweit führend. Die Kriterien werden in regelmäßigen Abständen (alle drei Jahre, zuletzt 2013) weiterentwickelt und an die Erwartungen der Gäste angepasst.<sup>59</sup>

**Abb. 24: Klassifizierungssysteme – Grad der Marktdurchdringung im Bundesländervergleich**



\* Da in der amtlichen Statistik nicht der gesamte Ferienwohnungs- und Privatvermietermarkt erfasst wird (nur gewerbliche Betriebe ab zehn Schlafgelegenheiten), kann hier kein Anteil der klassifizierten an allen Betrieben ausgewiesen werden.

Quelle: dwif 2014, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband, Deutscher Tourismusverband e. V. (Stand: Februar 2014)

### DEHOGA-Hotelklassifizierung

Die Zahl der Sterne-Hotels in Deutschland stieg in den vergangenen Jahren kontinuierlich an, 2013 erneut um 4,3 Prozent. Das Saarland hielt mit und legte um 5,3 Prozent zu. Damit entwickelte sich auch der Anteil der klassifizierten Unterkünfte an allen Hotels und Hotels garnis erfreulich. Deutschlandweit nahm die Marktdurchdringung um 2,1 Prozentpunkte zu und liegt nun bei 41,7 Prozent; im Saarland stieg sie um 1,0 Prozentpunkte auf überdurchschnittliche 50,0 Prozent. Somit tragen 79 der 158 saarländischen Hotels DEHOGA-Sterne. Drei Jahre zuvor waren es noch 51 bei einer Marktdurchdringung von rund 34 Prozent – das entspricht einem Zuwachs um fast 55 Prozent und verdeutlicht die überaus positive Entwicklung im Saarland. >> Anhang 12



<sup>57</sup> www.hotelsterne.de, www.hotelstars.eu

<sup>58</sup> www.g-klassifizierung.de

<sup>59</sup> www.sterneverien.de

Treiber dieser Entwicklung ist in erster Linie der Regionalverband Saarbrücken, der sowohl die meisten klassifizierten Hotels und Hotels garnis (25) als auch die höchste Marktabdeckung (52,1 Prozent aller Betriebe) vorzuweisen hat. Seit 2011 sind hier zehn neue Teilnehmer hinzugekommen, während sich die Zahl der Hotelbetriebe insgesamt nur um vier erhöhte. In den meisten anderen Landkreisen bleibt der Durchdringungsgrad der Hotelsterne hingegen hinter dem Bundesdurchschnitt zurück. Die Anzahl der klassifizierten Hotels (garnis) ist in den vergangenen drei Jahren aber überall leicht gestiegen. Und auch 2013 blieb die Teilnehmerzahl nur in Merzig-Wadern und Neunkirchen gleich, in den anderen Landkreisen kam jeweils ein Betrieb hinzu.

---

*Marktdurchdringung der Hotelsterne wächst weiter: Mittlerweile ist die Hälfte aller Betriebe im Saarland klassifiziert, 2011 war es erst ein Drittel.*

---

Potenziale zeigen sich vor allem im Luxussegment: Der Anteil der 4- und 5-Sterne-Hotels im Saarland konnte entgegen dem deutschlandweiten Trend nicht ausgebaut werden. Blieb er zwischen 2011 und 2013 relativ stabil bei knapp 30 Prozent, ging er im Verlauf des Vorjahres sogar zurück: Anfang 2014 lag er bei 26,6 Prozent und das Saarland nur noch auf dem vorletzten Platz im Bundesvergleich – lediglich Rheinland-Pfalz hat relativ gesehen weniger Luxushotels. Im regionalen Vergleich reicht der Kreis St. Wendel mit einem Anteil von 30,0 Prozent beinahe an den Bundesdurchschnitt (31,6 Prozent) heran. Saarlouis und der Saarpfalzkreis hingegen liegen weit abgeschlagen im landes- und bundesweiten Vergleich: Hier trägt weniger als ein Viertel der klassifizierten Anbieter vier Sterne. Das einzige 5-Sterne-Haus befindet sich in Perl-Nennig. >> Abb. 24 auf der vorherigen Seite, Tab. 6 auf der folgenden Seite

### G-Klassifizierung

Im Vergleich zu der etablierten und bei Nachfragern wie Anbietern bekannten Hotelklassifizierung lässt die geringe Marktdurchdringung des Klassifizierungssystems für Gasthöfe und Pensionen noch deutlichen Nachholbedarf erkennen. Zwar stieg die Akzeptanz auch hier in den vergangenen Jahren stetig, dennoch sind in Deutschland nur 6,7 Prozent der Unterkünfte dieser Betriebstypen klassifiziert. Zudem ist die Zertifizierung neuer Betriebe ins Stocken geraten: 2011 wurden noch rund 160 Gasthöfe und Pensionen mit Sternen ausgezeichnet, in den vergangenen zwei Jahren waren es insgesamt nur 16. Vor allem im Bereich der 1- und 2-Sterne-Unterkünfte wurden viele Zertifikate nicht verlängert, während für die 3- bis 4-Sterne-Kategorie neue Teilnehmer akquiriert werden konnten. Der steigende Anteil zertifizierter Betriebe ist demnach praktisch ausschließlich auf den Marktaustritt von Wettbewerbern aus diesen Betriebstypen zurückzuführen. >> Anhang 13



Im Saarland ist die Marktabdeckung der G-Klassifizierung erfreulich hoch: Insgesamt sind fünf der 44 Pensionen und Gasthöfe mit den Sternen ausgezeichnet. Damit nimmt mehr als jeder zehnte Betrieb an dem System teil – das ist deutschlandweit der höchste Wert. Allerdings sind nach dem erfolgreichen Start im Jahr 2012 keine weiteren Anbieter hinzugekommen. Vielmehr hat sich die Zahl von sieben Teilnehmern auf fünf reduziert. Zudem sind Saarlouis (drei Teilnehmer, Tendenz stabil) und Merzig-Wadern (zwei, Tendenz rückläufig) die einzigen saarländischen Landkreise, die G-klassifizierte Pensionen und Gasthöfe im Portfolio haben. >> Abb. 24 auf der vorherigen Seite, Tab. 6 auf der folgenden Seite

**Tab. 6: Klassifizierungssysteme/Marktanteile im Überblick – Anteile an allen Übernachtungen / klassifizierten Objekten in Deutschland beziehungsweise im Saarland in Prozent –**

	Übernachtungen		DEHOGA-Klassifizierung		G-Klassifizierung		DTV-Klassifizierung	
<b>Saarland, davon</b>	<b>0,6</b>	→	<b>0,9</b>	→	<b>0,6</b>	↓	<b>0,6</b>	→
<i>Merzig-Wadern</i>	22,3	↓	22,8	↓	40,0	↓	30,1	↓
<i>Neunkirchen</i>	8,2	↓	5,1	↓	0,0	→	7,4	↓
<i>RV Saarbrücken</i>	23,3	↑	31,5	↓	0,0	→	15,5	↓
<i>Saarlouis</i>	9,3	↓	16,5	↑	60,0	↑	9,2	↑
<i>Saarpfalz-Kreis</i>	14,7	↓	11,4	↑	0,0	→	19,3	↑
<i>St. Wendel</i>	22,2	↑	12,7	↑	0,0	→	18,5	↑
Baden-Württemberg	11,7	↓	16,2	↓	17,7	↓	13,2	↑
Bayern	20,5	↓	21,8	→	31,8	↓	31,6	↓
Berlin	6,5	↑	3,2	→	0,1	↑	0,1	→
Brandenburg	2,8	→	2,2	↓	3,2	↑	2,0	→
Bremen	0,5	→	0,7	→	0,0	→	0,1	→
Hamburg	2,8	↑	1,4	↑	0,0	→	0,0	→
Hessen	7,4	→	6,3	↑	4,4	↑	2,3	→
Mecklenburg-Vorpommern	6,8	↓	3,6	→	1,4	→	8,7	↓
Niedersachsen	9,7	↓	9,8	↓	7,4	↑	12,3	↑
Nordrhein-Westfalen	11,2	→	13,3	↑	7,5	↑	3,5	→
Rheinland-Pfalz	5,1	↓	8,3	↓	10,9	↑	7,3	↓
Sachsen	4,4	↓	3,8	↑	5,8	→	1,9	↑
Sachsen-Anhalt	1,7	↓	2,6	↑	2,7	↑	0,6	↓
Schleswig-Holstein	6,0	→	3,0	→	0,7	↓	14,8	→
Thüringen	2,3	↓	2,9	↓	5,8	↓	1,1	↑
<b>Deutschland</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

↓ → ↑ Veränderung gegenüber dem Vorjahr

Lesehilfe: Das Saarland hatte 2013 einen Anteil von 0,6 Prozent an allen Übernachtungen in gewerblichen Beherbergungsbetrieben in Deutschland. Im Vergleich zum Vorjahr blieb dieser Wert stabil. Auf gleichem Niveau lag der Marktanteil der G-Klassifizierungen, jedoch mit sinkender Tendenz.

Quelle: dwif 2014, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband, Deutscher Tourismusverband e. V., Statistisches Bundesamt

### DTV-Klassifizierung

Im Jahr 2014 feiert die DTV-Klassifizierung ein Jubiläum: 1994 wurden die ersten Ferienunterkünfte klassifiziert. Heute – zwanzig Jahre später – gibt es knapp 60.200 ausgezeichnete Ferienwohnungen/-häuser und Privatzimmer in Deutschland, wengleich der Höhepunkt der Klassifizierungswelle überschritten ist. Denn seit 2011 ist die Zahl der teilnehmenden Objekte kontinuierlich gesunken – insgesamt um fast 10 Prozent respektive 6.300 Objekte. Besonders auffällig: Während alle anderen Sternekategorien Teilnehmer verloren, scheint die Nachfrage nach einer Luxusertifizierung ungebrochen. Der Zuwachs unter den 5-Sterne-Objekten belief sich in den vergangenen drei Jahren auf rund 9 Prozent beziehungsweise 300 Auszeichnungen pro Jahr. Somit hat sich der Anteil der 4- und



5-Sterne-Fereinwohnungen auf mittlerweile 47 Prozent erhöht, davon rund 15 Prozent in der höchsten Kategorie. Objekte mit einem oder zwei Sternen finden sich kaum noch. Ob diese aus dem Markt ausgeschieden sind, ihre Klassifizierung nicht verlängert haben oder im Zuge von Qualitätsverbesserungen in die nächsthöhere Kategorie aufgestiegen sind, lässt sich nicht mit Sicherheit sagen, da diese Aspekte kaum in der amtlichen Statistik erfasst werden. Der Erfolg des DTV-Systems wird künftig in hohem Maße davon abhängen, ob es gelingt, wieder einen breiteren Querschnitt an Betrieben zur Zertifizierung zu motivieren und den Anbieternutzen (Marketing, Vertrieb, Schulungen etc.) auch in den niedrigen Segmenten zu vermitteln.

---

*Größte Herausforderung für den DTV: Zertifizierung für Teilnehmer unterhalb der „5-Sterne-Marke“ attraktiver machen.*

---

Im Saarland ist die Zahl der DTV-klassifizierten Ferienwohnungen/-häuser im vergangenen Jahr um 42 Objekte auf insgesamt 336 Teilnehmer gesunken. Das entspricht einem überdurchschnittlichen Rückgang von 11,1 Prozent, der sogar die positiven Zuwächse des Vorjahres (+39 Objekte) neutralisiert hat. Erstaunlich: Im Saarland sind durchweg alle von diesem Trend betroffen, wenn auch die höchsten Verluste im 3-Sterne-Segment zu beobachten waren (-24 Objekte). Damit ist der Anteil der höherklassigen Unterkünfte trotz leichter Rückgänge bei der absoluten Teilnehmerzahl weiter gestiegen (2011: 33,8 Prozent; 2014: 39,3 Prozent). Bundesweit liegt er damit aber noch immer im unteren Mittelfeld.

- Der Landkreis Merzig-Wadern verfügt über die meisten klassifizierten Objekte im Saarland (101). Auch der Marktanteil – verglichen mit dem Übernachtungsvolumen – sowie die Bedeutung der hochklassigen Sternekategorien (53,5 Prozent) sind überdurchschnittlich. Allerdings wurden hier im vergangenen Jahr auch die höchsten Verluste verzeichnet (2014 gegenüber 2013: -17 Objekte).
  - In Neunkirchen (30 Betriebe, -5), dem Regionalverband Saarbrücken (52 Betriebe, -14) und dem Saarpfalzkreis (65 Betriebe, -6) ging die Zahl der zertifizierten Objekte ebenfalls deutlich zurück.
  - In zwei Landkreisen blieb die Zahl der Betriebe zumindest konstant: In St. Wendel kam ein Objekt hinzu (jetzt 62 Betriebe), in Saarlouis wurde ein Zertifikat nicht verlängert (jetzt 31 Betriebe). Dennoch zeigt sich bei der Zahl der Teilnehmer im Vergleich zu der touristischen Bedeutung beider Kreise noch deutlich Luft nach oben.
- >> Abb. 24 auf Seite 52, Tab. 6 auf der vorherigen Seite

## 2.2 Themenlabel

Auch Label respektive Gütesiegel orientieren sich an bestimmten (Mindest-)Kriterien zur Ausstattung eines Betriebes, differenzieren in der Regel jedoch nicht nach einem Sterne-Prinzip. Aufgrund der Themen- oder Zielgruppenorientierung variieren die Anforderungen von Label zu Label erheblich. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl an Siegeln für die unterschiedlichsten Themen. Die bekanntesten und im Deutschland-Tourismus gut etablierten:

- Bett+Bike ADFC: Vor knapp 20 Jahren wurde das Bett+Bike-Zertifikat für fahrradfreundliche Betriebe durch den Allgemeinen Deutschen Fahrrad-Club e. V. (ADFC) eingeführt. Ob der Gast auf seiner Radtour eine Unterkunft für eine Nacht sucht oder an seinem Urlaubsort Fahrradausflüge in die Umgebung unternehmen will, ob ein komfortables Hotel oder eine gemütliche Pension gewünscht ist ... Die zertifizierten Betriebe erfüllen alle Anforderungen dieser Zielgruppe und bieten diverse Zusatznutzen wie Fahrradkeller, Informationsmaterial, Trockenräume und Werkzeug. Außerdem vergibt der ADFC ein Gütesiegel für Radwege, hier wiederum in verschiedenen Sterne-Kategorien (Qualitätsradrouten).<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> [www.bettundbike.de](http://www.bettundbike.de)



- Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland: Das Qualitätssiegel ermöglicht es Wandertouristen, zielgruppenspezifische Unterkünfte und Gastronomiebetriebe zu erkennen. Das Label wird seit 2005 vom Deutschen Wanderverband e. V. nach bundesweit einheitlichen Qualitätsstandards vergeben. So erhält der Wandergast eine Orientierungs- und Entscheidungshilfe für seine Reiseziel- und Unterkunftswahl. Der Wanderverband zeichnet aber nicht nur Gastgeber, sondern auch Qualitätswanderwege aus.<sup>61</sup>
- ADAC-Campingplatz-Profil: Der Camping Caravaning Führer des ADAC gibt Campingtouristen wertvolle Hinweise und einen umfassenden Überblick über die Campingplätze in der gewünschten Zieldestination. Die zahlreichen Auswahlkriterien helfen dem Kunden dabei, den optimalen Platz zu finden. Campingplätze können sich nach dem ADAC-Campingplatz-Profil in den Bereichen Sanitär, Standplätze, Versorgung, Freizeiteinrichtungen und Animation prüfen und mit jeweils bis zu fünf Sternen bewerten lassen.<sup>62</sup> >> Anhang 15

### Bett+Bike

Der positive Trend bei der Auszeichnung radfahrerfreundlicher Unterkünfte setzte sich 2013 fort: Im Laufe des Jahres wurden deutschlandweit rund 100 neue Betriebe ausgezeichnet. Vergleicht man das allerdings mit den rasanten Zuwächsen der Vorjahre (zwischen 2002 und 2013 kamen jährlich rund 250 neue Betriebe hinzu), offenbart sich eine allmähliche Marktsättigung. Der Markt scheint zunehmend sortiert, die Anbieter haben sich klar positioniert. Zudem gehen die Neuzugänge vielfach auf das Konto der ostdeutschen Bundesländer (+49 Betriebe gegenüber dem Vorjahr; Westdeutschland: +56). Damit hat sich an den Kräfteverhältnissen in Deutschland aber nicht viel verändert: Weiterhin stehen Bayern, Niedersachsen, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz an der Spitze des Länderrankings. Zusammen vereinen sie bereits knapp zwei Drittel der bundesweiten Bett+Bike-Betriebe.




---

### *Kaum neue Bett+Bike-Zertifizierungen: Marktsättigung oder weiteres Potenzial?*

---

#### Radfahrerfreundliche Regionen mit Zertifikat

Seit 2013 zeichnet der ADFC Regionen aus, die sich in besonderem Maße auf die Zielgruppe der Radfahrer eingestellt haben. Dazu hat der Verband das Zertifikat ADFC-RadReiseRegion ins Leben gerufen, das in erster Linie auf die Bedürfnisse der Regio-Radler, die Tagestouren unternehmen, eingehen soll. Insofern werden andere Qualitätsmaßstäbe angesetzt, als dies bislang für Qualitätsradrouten der Fall war: Ein gut erschlossenes Wegenetz (mindestens zehn Routen), abwechslungsreiche Routen- und Themenangebote, eine einheitliche Ausschilderung sowie Mietangebote für Fahrräder rücken in den Fokus. Zudem muss sich in der zuständigen Tourismusorganisation ein Mitarbeiter zum Qualitätsbeauftragten ausbilden lassen. Zwei Modellregionen hat der ADFC bereits zertifiziert: das Lahn-Dill-Bergland in Hessen und die Prignitz in Brandenburg.<sup>63</sup>

Im Saarland befinden sich immerhin 1,5 Prozent aller zertifizierten Radlerunterkünfte – verglichen mit einem Marktanteil von 0,6 Prozent an allen Übernachtungen in Deutschland eine beachtliche Leistung. Allerdings kam im vergangenen Jahr landesweit nur ein neuer Teilnehmer hinzu. Insgesamt zählt das Saarland nun 83 Bett+Bike-Betriebe, von denen weit mehr als ein Drittel im Landkreis Merzig-Wadern verortet ist (30 Unterkünfte). Hier zeigt sich einmal mehr die hohe Bedeutung des Radtourismus im Nordwesten des Saarlandes: Merzig-Wadern ist der einzige Landkreis, in dem der Marktanteil der Bett+Bike-Betriebe deutlich über dem Übernachtungs-

<sup>61</sup> [www.wanderbares-deutschland.de](http://www.wanderbares-deutschland.de)

<sup>62</sup> [www.campingfuehrer.adac.de](http://www.campingfuehrer.adac.de)

<sup>63</sup> [www.adfc.de/radreiseregion](http://www.adfc.de/radreiseregion)

tungsanteil liegt. Eine nennenswerte Zahl an radfahrerfreundlichen Unterkünften können aber auch der Kreis St. Wendel (19) und der Regionalverband Saarbrücken (17) vorweisen. >> Tab. 7 auf der folgenden Seite

Erfreulich: In puncto radtouristische Infrastruktur ist einiges passiert. Zu den zwei etablierten Qualitätsradrouten (Saarland-Radweg: 3 Sterne; Saar-Radweg: 4 Sterne) ist im April 2014 ein neues Highlight gestoßen, denn 4 Sterne vergab der ADFC für den grenzüberschreitenden Glan-Blies-Radweg.

### Wanderbares Deutschland

In den vergangenen Jahren ging die Zahl der wanderfreundlichen Gastgeber in Deutschland stetig zurück – allein zwischen 2011 und 2013 um 64. Nun zeigt sich jedoch eine erfreuliche Trendwende. Anfang 2014 waren fast 1.450 Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland zertifiziert, das sind 211 mehr als im Vorjahr. Dazu trug das Saarland in hohem Maße bei: Die Zahl der Teilnehmer am Wanderlabel stieg innerhalb eines Jahres um fast 75 Prozent von 35 (2013) auf 61 (2014). Parallel stieg der Marktanteil der saarländischen Wanderunterkünfte deutlich. Mittlerweile entfallen 4,2 Prozent aller deutschen Qualitätsgastgeber auf das Saarland.




---

*Großer Sprung nach vorn: Das Saarland baut seinen Marktanteil beim Wanderlabel deutlich aus.*

---

Bei der Qualität der Infrastruktur hingegen setzt das Saarland nicht auf die bundesweit einheitliche Zertifizierung des Wanderverbandes. Vielmehr hat die Tourismus Zentrale Saarland ein eigenes Label für Premiumwanderwege erarbeitet und setzt dabei auf Kriterien des Deutschen Wanderinstituts, mit dem mittlerweile 60 Routen landesweit ausgezeichnet sind. Zudem führt mit dem Saar-Hunsrück-Steig einer der 14 „Top Trails of Germany“ durch das Land.

Die Zahl der zertifizierten Qualitätsgastgeber orientiert sich in hohem Maße an den Premiumwegen: So sind in Merzig-Wadern (Saar-Hunsrück-Steig) 35 Betriebe verortet, allein im vergangenen Jahr kamen 14 neue hinzu. Wie schon beim Radtourismus liegt der Anteil an allen wanderfreundlichen Unterkünften deutlich über dem Marktanteil der Übernachtungen: 6 von 10 Wanderlabel schmücken Gastgeber aus Merzig-Wadern. Auf deutlich geringerem absolutem Niveau, dennoch sehr erfreulich entwickelten sich die Teilnehmerzahlen in Saarlouis, wo nach kurzer Unterbrechung wieder Qualitätsgastgeber ausgezeichnet wurden (insgesamt 7). Der einzige Landkreis mit fast kontinuierlichen Rückgängen ist der Regionalverband Saarbrücken. Im vergangenen Jahr haben zwei weitere Betriebe die Zertifizierung nicht verlängert. >> Tab. 7 auf der folgenden Seite

### Neue Zertifizierungen durch den Deutschen Wanderverband – Qualitätsregionen und kurze Touren

Ähnlich wie der ADFC im Radtourismus weitet auch der Deutsche Wanderverband seine Zertifizierungsaktivitäten auf neue Bereiche aus. Ab 2014 sollen neben den bisherigen Qualitätsauszeichnungen für Gastgeber und Fernwanderwege auch kurze Touren und wanderfreundliche Regionen ausgezeichnet werden. Für die Zertifizierung von Qualitätsregionen wurde bereits ein umfangreicher Kriterienkatalog entwickelt, der sich vor allem auf Infrastruktur und Besucherlenkung, Gastgeber, Service, Touristinformationen sowie Organisation bezieht. Bislang wurden die Kriterien in sechs Modellregionen erprobt (Dübener Heide, Frankenwald, Sauerland, Spessart, Westerwald und Zweitälerland). Die Zertifizierung kurzer Wandertouren hingegen steht noch am Anfang. Hier geht es um Halbtagesrouten zu verschiedenen Themen (Kultur, Familie, Kulinarik, Barrierefreiheit etc.). Derzeit führt der Wanderverband Testbegehungen in verschiedenen Modellregionen durch und prüft mögliche Kriterien. Markteinführung: 2014.<sup>64</sup>

<sup>64</sup> [www.wanderbares-deutschland.de](http://www.wanderbares-deutschland.de)

Tab. 7: Themenlabel – Marktanteile im Überblick

– Anteile an allen Übernachtungen / zertifizierten Betrieben in Deutschland / im Saarland in Prozent –

	Übernachtungen		Bett+Bike-Betriebe		Wanderbares Deutschland		ADAC-Campingplätze	
<b>Saarland, davon</b>	<b>0,6</b>	→	<b>1,5</b>	↑	<b>4,2</b>	↑	<b>1,0</b>	↑
<i>Merzig-Wadern</i>	22,3	↓	36,1	↓	57,4	↓	36,4	↑
<i>Neunkirchen</i>	8,2	↓	1,2	→	1,6	↑	0,0	→
<i>RV Saarbrücken</i>	23,2	↑	20,5	↓	4,9	↓	18,2	↓
<i>Saarlouis</i>	9,3	↓	10,8	↓	11,5	↑	18,2	↓
<i>Saarpfalz-Kreis</i>	14,7	↓	7,3	↑	6,6	↑	18,2	↑
<i>St. Wendel</i>	22,2	↑	22,0	↓	18,0	↓	9,1	↓
Baden-Württemberg	11,6	↓	13,2	↓	16,9	↓	12,7	↓
Bayern	20,4	↓	15,9	↑	16,7	↑	18,5	↓
Berlin	6,5	↑	0,6	↑	0,0	→	0,4	→
Brandenburg	2,8	→	8,4	↑	2,1	↑	5,2	↑
Bremen	0,5	→	0,3	→	0,0	→	0,1	→
Hamburg	2,8	↑	0,2	→	0,0	→	0,2	→
Hessen	7,4	→	6,7	↓	12,0	↓	6,2	→
Mecklenburg-Vorpommern	6,8	↓	4,7	↓	0,1	↓	7,6	↓
Niedersachsen	9,7	↓	13,9	↓	1,9	→	14,1	↓
Nordrhein-Westfalen	11,2	→	11,6	↑	10,0	↓	6,1	↓
Rheinland-Pfalz	5,1	↓	9,6	↓	26,4	↑	8,7	→
Sachsen	4,4	↓	3,1	→	2,6	↑	3,0	→
Sachsen-Anhalt	1,7	↓	2,8	→	1,4	↑	2,2	↑
Schleswig-Holstein	6,0	→	5,1	↓	0,0	→	11,6	↑
Thüringen	2,3	↓	2,5	↓	5,7	↓	2,4	↓
<b>Deutschland</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

↓ → ↑ Veränderung gegenüber dem Vorjahr

Lesehilfe: Das Saarland hatte 2013 einen Anteil von 0,6 Prozent an allen Übernachtungen in gewerblichen Beherbergungsbetrieben in Deutschland. Im Vergleich zum Vorjahr blieb dieser Wert stabil. Demgegenüber lag der deutschlandweite Marktanteil der saarländischen Bett+Bike-Betriebe mit 1,5 Prozent darüber und zeigte zudem eine steigende Tendenz.

Quelle: dwif 2014, Daten ADFC Sachsen, Deutscher Wanderverband e. V., ADAC Verlag GmbH, Statistisches Bundesamt

### ADAC-Campingplätze

Es geht weiter aufwärts, wenn auch in kleinen Schritten: Anfang 2014 listete der ADAC Camping Caravaning Führer 1.145 Campingplätze in Deutschland auf – das entspricht einem Zuwachs von bundesweit 13 Betrieben (Saarland: +1). Damit sind mittlerweile knapp 41 Prozent der deutschen Campingplätze vom ADAC zertifiziert, im Saarland etwa 39 Prozent (11 von insgesamt 28 Plätzen). Überdurchschnittlich hohe Marktanteile erzielten Merzig-Wadern mit vier ADAC-Campingplätzen sowie Saarlouis mit zwei. Einzig der Saarpfalzkreis legte um ein weiteres Zertifikat (auf nun 2) zu.



Die meisten ausgezeichneten Plätze stellen die ohnehin campingstarken Bundesländer im Süden und Norden Deutschlands. Hier erreicht der ADAC-Führer auch die größte Marktabdeckung: In Bayern, Baden-Württemberg und Niedersachsen liegt sie seit Jahren unverändert zwischen 42 und 46 Prozent, in Schleswig-Holstein sogar bei 53 Prozent (Tendenz steigend). >> Tab. 7 auf der vorherigen Seite

### Glamping – ein Trend bekommt neuen Schwung

Seit einigen Jahren sorgt ein Begriff in der Campingwelt für Furore: Glamping steht für „Glamour-Camping“ oder „Camping mit Luxuseffekt“. Auf der Internationalen Tourismusbörse (ITB) 2014 stellte der Marktführer Vacanceselect (Spezialist für Glamping-Reisen und Hersteller von Glamping-Unterkünften) erstmals konkrete Zahlen zur Nachfrage auf dem Glampingmarkt vor: Wurden 2011 rund 20.000 Übernachtungen über Vacanceselect gebucht, geht der Veranstalter für das Jahr 2014 bereits von knapp 80.000 Übernachtungen aus. Führende Zukunftsforscher sehen im Luxuscamping einen wichtigen Trend der kommenden Jahre. Allerdings fließt der Großteil der Nachfrage ins europäische Ausland, da der deutsche Campingmarkt dieses Teilsegment noch nicht für sich erkannt hat. Derzeit führt Vacanceselect nur zwei deutsche Plätze mit Glampingangeboten in seiner Datenbank, in der Mecklenburgischen Seenplatte und im Weserbergland; europaweit sind es mehr als 100.<sup>65</sup>

## 2.3 Qualitätssiegel

Neben den Klassifizierungs- und Labelsystemen, die in erster Linie die Ausstattung eines Betriebes bewerten, liegt der Fokus bei den Qualitätssiegeln auf der Servicequalität der touristischen Dienstleistung. Bei der i-Marke werden ausschließlich Touristinformationen unter die Lupe genommen, an der Initiative „ServiceQualität Deutschland“ können tourismusrelevante Leistungsträger aller Branchen und Tourismusorte teilnehmen.

- i-Marke: Die Zertifizierung von Touristinformationen durch den Deutschen Tourismusverband e. V. (DTV) blickt auf eine mittlerweile 50-jährige Geschichte zurück. Die erste „Anerkannte TouristInformationsstelle“ (ATIS) wurde im Jahr 1961 vergeben. Zum Jahr 2006 hat der DTV das Konzept der ATIS-Anerkennung grundlegend überarbeitet und die i-Marke eingeführt. Mit ihren Mindestkriterien setzt sie Maßstäbe in der Sicherung von Qualität und Service der Touristinformationen in Deutschland. Die i-Marke verspricht dem Gast einen hohen Wiedererkennungswert in zahlreichen Städten und Gemeinden. Der DTV vergibt die Lizenz für jeweils drei Jahre. Die Bewertungskriterien werden regelmäßig überarbeitet und den aktuellen Erfordernissen angepasst.<sup>66</sup>
- ServiceQ: Die Initiative „ServiceQualität Deutschland“ wurde 2001 mit dem Ziel gestartet, die Servicequalität touristischer Dienstleister in Deutschland nachhaltig und kontinuierlich zu verbessern. Hierbei handelt es sich um ein dreistufiges Schulungs- und Zertifizierungsprogramm, in dem die Mitarbeiter von Dienstleistungsunternehmen dazu befähigt werden, die erlernten Instrumente im Unternehmen umzusetzen und es so zur Zertifizierung zu führen. Während in Stufe I eher die Sensibilisierung der Betriebe für das Thema Qualität im Vordergrund steht, legen erst die beiden nächsten Stufen den Grundstein für eine umfassende Qualitätsentwicklung: In Stufe II wird auf Basis von Mystery Checks sowie Kunden- und Mitarbeiterbefragungen ein Stärken-Schwächen-Profil für den Betrieb erarbeitet; ein Unternehmensaudit und die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems (nach DIN EN ISO 9001:2008) folgen in Stufe III. Seit 2010 gibt es darüber hinaus die Möglichkeit für Tourismusorte, sich als „Q-Stadt“ oder „Q-Gemeinde“ zertifizieren zu lassen. Dazu müssen die Orte – je nach Einwohnerzahl – eine bestimmte Anzahl von Q-Betrieben vorweisen, darunter mindestens einen zertifizierten städtischen Betrieb (Touristinformation, Stadtverwaltung etc.).<sup>67</sup> >> Anhang 16

<sup>65</sup> [www.vacanceselect.de](http://www.vacanceselect.de) und Walter/Comino 2014

<sup>66</sup> [www.deutschertourismusverband.de](http://www.deutschertourismusverband.de)

<sup>67</sup> [www.q-deutschland.de](http://www.q-deutschland.de)

Abb. 25: Qualitätssiegel im Bundesländervergleich

i-Marke (Zahl der zertifizierten Touristinformationen)				ServiceQualität Deutschland (Zahl der teilnehmenden Betriebe)					
Dezember 2006	Februar 2014	Rang		Rang	Insgesamt	Stufe I	Stufe II	Stufe III	
12	+54 → 66	4	Baden-Württemberg	2	534	493	31	10	
1	+9 → 10	12	Bayern	3	469	446	22	1	
0	+2 → 2	14	Berlin	15	38	34	3	1	
17	+56 → 73	2	Brandenburg	6	333	297	27	9	
0	+2 → 2	14	Bremen	16	37	37	0	0	
0	+0 → 0	16	Hamburg	14	39	39	0	0	
1	+23 → 24	10	Hessen	8	237	233	3	1	
4	+24 → 28	8	Mecklenburg-Vorpommern	13	80	77	3	0	
15	+115 → 130	1	Niedersachsen	4	379	348	27	4	
9	+37 → 46	5	Nordrhein-Westfalen	5	375	365	9	1	
23	+48 → 71	3	Rheinland-Pfalz	1	624	598	24	2	
2	+6 → 8	13	Saarland	12	112	104	8	0	
7	+31 → 38	7	Sachsen	7	279	258	21	0	
1	+22 → 23	11	Sachsen-Anhalt	11	172	137	34	1	
4	+35 → 39	6	Schleswig-Holstein	9	180	171	7	2	
7	+18 → 25	9	Thüringen	10	178	151	26	1	
103	+482 → 585		Deutschland		4.066	3.788	245	33	

Quelle: dwif 2014, Daten Deutscher Tourismusverband Service GmbH, Kooperationsgemeinschaft ServiceQualität Deutschland

#### DTV-Zertifizierung für Touristinformationen

Die Zahl der i-Marken-Auszeichnungen steigt bundesweit kontinuierlich; allein 2013 kamen knapp 50 neue Touristinformationen hinzu (+8,9 Prozent). Die meisten Neuauszeichnungen verbuchte das Nachbarland Rheinland-Pfalz: Hier zeugen nun 12 zusätzliche i-Marken für eine hohe Qualität der Gästeinformation. Aber auch Nordrhein-Westfalen (+8), Schleswig-Holstein (+7) und Sachsen (+7) waren im vergangenen Jahr besonders aktiv bei der Auszeichnung von Touristinformationen.



Das Saarland hat 2013 zwei neue i-Marken hinzugewinnen können, nachdem die Zertifizierung in den Vorjahren ins Stocken geraten war. Allerdings konzentrieren sich die ausgezeichneten Touristinformationen weiterhin auf den Norden und den Großraum Saarbrücken.

- Beide Neuzugänge liegen im Landkreis Merzig-Wadern, der seine Führung im Land mit nun 5 i-Marken weiter ausbauen konnte.
- Im Kreis St. Wendel (2) und im Regionalverband Saarbrücken (1) blieb die Zahl stabil.
- In drei Landkreisen (Neunkirchen, Saarlouis und Saarpfalzkreis) finden Gäste allerdings auch weiterhin keine zertifizierte Anlaufstelle mit der bekannten roten i-Marke.

Damit zeigt sich im Saarland noch deutliches Potenzial, wenngleich der Marktanteil der zertifizierten Touristinformationen mit 1,4 Prozent leicht über dem der Übernachtungen (0,6 Prozent) liegt. >> Abb. 25

### Touristinformationen bleiben eine wichtige Anlaufstelle

Der deutsche Tourismusverband präsentierte Anfang des Jahres erstaunliche Zahlen: Auch im digitalen Zeitalter wollen Gäste die Auskunft vor Ort. Fast die Hälfte der Deutschen informiert sich während eines Urlaubes in der örtlichen Touristinformation. Am häufigsten nachgefragt werden kostenlose Informationen zu Ort und Region sowie den entsprechenden Sehenswürdigkeiten. Aber auch der Verkauf von Kartenmaterial und Tickets gehört zu dem Angebotsspektrum, das von den Gästen erwartet wird.<sup>68</sup>

### ServiceQualität Deutschland

Überraschende Signale sendete 2013 die ServiceQ-Zertifizierung: Konnten in den Jahren zuvor Hunderte neuer Betriebe für das Qualitätsmanagementsystem gewonnen werden, ging die Teilnehmerzahl im vergangenen Jahr sogar leicht zurück (Deutschland: -37). Auffällig ist: Wenn Betriebe aus dem System aussteigen, dann jene aus der Stufe I (Deutschland: -64), während neue Teilnehmer in Stufe II aufgestiegen sind (+28). Somit wuchs deutschlandweit auch der Anteil der Q-Betriebe, die es über die Basisteilnahme hinaus schaffen. Er liegt nun bei knapp 7 Prozent (Vorjahr: 6,1 Prozent).




---

### *ServiceQ im Saarland auf Erfolgskurs – Wann kommt die erste Q-Gemeinschaft?*

---

Umso erfreulicher ist die positive Entwicklung im Saarland: 2014 kamen 23 neue Betriebe (+25,8 Prozent) hinzu. Im Vergleich zum Jahr 2011 hat sich die Zahl der ServiceQ-Teilnehmer im Saarland mehr als verdoppelt. Bundesweit liegt das Saarland mit insgesamt 112 Teilnehmern zwar im unteren Drittel des Bundesländervergleichs. Jedoch übertrifft der Marktanteil im Hinblick auf die Servicequalität (2,8 Prozent) deutlich den der Übernachtungen (obwohl hier natürlich nicht nur Beherbergungsbetriebe ausgezeichnet werden können). Zudem hat sich der Abstand zum nachplatzierten Küstenbundesland Mecklenburg-Vorpommern sowie den Stadtstaaten erfreulicherweise nochmals vergrößert. Saarlandweit führen die Landkreise Merzig-Wadern (28 Betriebe), St. Wendel (26) und der Regionalverband Saarbrücken (22) das ServiceQ-Ranking an. Alle drei Regionen konnten zudem im Vergleich zum Vorjahr deutlich zulegen (zwischen 5 und 8 Neuzugängen). Ähnlich wie bei der i-Marken-Zertifizierung sind sie damit Qualitätsvorreiter im Land.

Nachholbedarf hat das Saarland bei der Gewinnung von Teilnehmern für die Stufen II und III. Während mittlerweile immerhin 8 ServiceQ-Betriebe in Stufe II vorgerückt sind, hat noch immer kein Betrieb die Schwelle zur dritten Stufe (inklusive Einführung eines Qualitätsmanagementsystems) überschritten. Zudem findet sich saarlandweit keine Q-Gemeinschaft, während in anderen Bundesländern ein Ort nach dem anderen zur Q-Gemeinschaft stößt. Allein seit April 2013 kamen in Deutschland sieben neue hinzu (insgesamt 27). >> Abb. 25 auf der vorherigen Seite

---

<sup>68</sup> DTV 2014

### Positive Auswirkungen durch ServiceQ in den Betrieben erkennbar

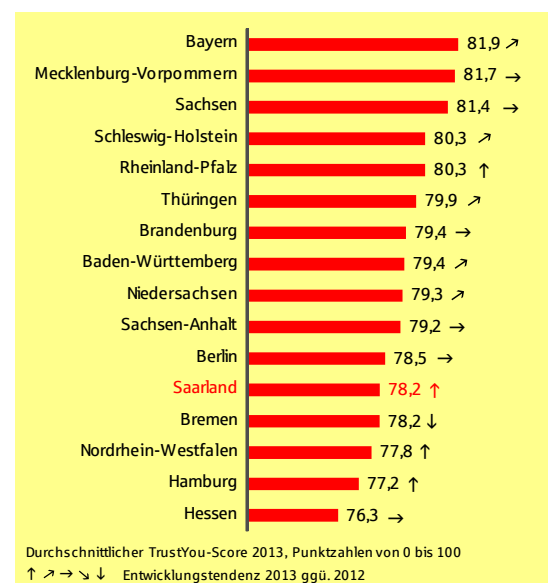
2013 hat der ServiceQualität Deutschland e. V. (SQD) eine Befragung unter rund 1.500 Teilnehmern an der Initiative durchgeführt. Im Fokus standen die Zufriedenheit der Betriebe sowie die konkreten Ergebnisse, die sich aus der Teilnahme ergeben haben. Vor allem ein Ziel wurde von einem Großteil der Q-Betriebe erreicht: Die Kundenzufriedenheit ist bei fast drei Viertel der Teilnehmer gestiegen. Damit geht auch eine bessere Bindung der Gäste an den Betrieb einher. Das bestätigten 42 Prozent der befragten Betriebe. Zudem wirkt sich die Q-Zertifizierung positiv auf die Optimierung der internen Betriebsabläufe (62 Prozent) sowie die Mitarbeiterzufriedenheit (37 Prozent) aus. Optimistisch stimmt die hohe Weiterempfehlungsbereitschaft: Nahezu alle Q-Teilnehmer würden anderen Betrieben empfehlen, sich an der Initiative zu beteiligen.<sup>69</sup> Gerade mit Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit sollten sich viel mehr Betriebe für eine Teilnahme entscheiden.

## 2.4 Onlinereputation der Hotelbetriebe

Das Tourismusbarometer bildet jedes Jahr exklusiv den sogenannten TrustYou-Score ab. Die angebotsorientierten Klassifizierungs-, Zertifizierungs- und Qualitätsmanagementsysteme werden um die Ebene der an Bedeutung gewinnenden Onlinereputation ergänzt. Die Metasuchmaschine TrustYou ist auf Internetbeurteilungen spezialisiert und wertet alle Nutzerstimmen auf den einschlägigen Portalen, Blogs, Foren und Communities aus. Mithilfe statistischer Verfahren ergibt sich auf Basis der erfassten Meinungen und Kommentare aus rund dreißig Onlineplattformen der TrustYou-Score, dargestellt auf einer Skala von 0 (negativste Ausprägung) bis 100 Punkten (positivste Ausprägung). Er stellt somit ebenfalls eine Art Gütesiegel dar, mit dem der User auf einen Blick erfassen kann, wie gut oder schlecht ein Hotel insgesamt bewertet wurde.<sup>70</sup>

Die Gästezufriedenheit im Saarland hat sich im letzten Jahr deutlich verbessert: Mit einem Plus von 2,5 Punkten zog das Bundesland an Nordrhein-Westfalen, Hamburg und Bremen vorbei. Allerdings ist die Onlinereputation noch immer unterdurchschnittlich (Bundesdurchschnitt: 79,8). Die Differenz zu den Spitzenreitern aus Bayern, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen beträgt mehr als drei Punkte. Das Allgäu, der Gewinner unter den Regionen (TrustYou-Score von 86,4), hat sogar einen Vorsprung von 8 Punkten vor dem Saarland. Aus vergleichbaren Untersuchungen ist bekannt, dass die Beteiligungsrate an Qualitäts- und Zertifizierungsinitiativen mit der Positionierung bei den Gästefeedbacks im Zusammenhang stehen. >> Abb. 26

**Abb. 26: Onlinereputation von Hotelbetrieben nach TrustYou-Score**



Quelle: dwif 2014, Daten TrustYou

<sup>69</sup> ServiceQualität Deutschland e. V. 2013

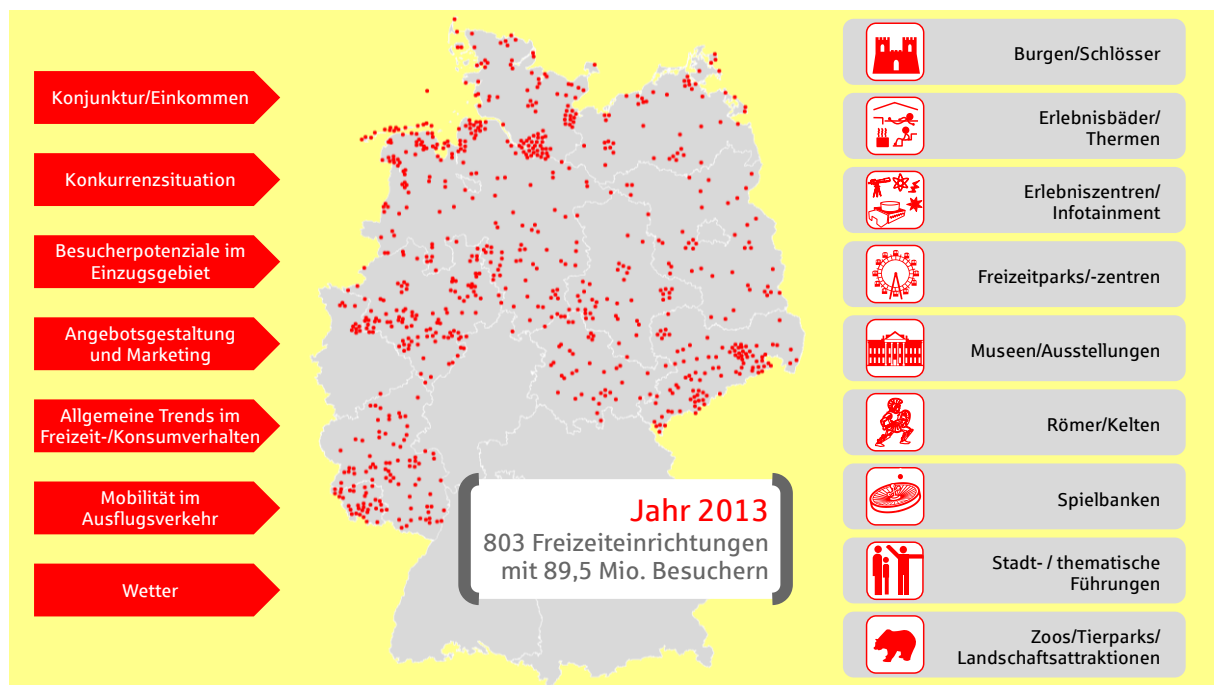
<sup>70</sup> Das statistische Verfahren wurde von TrustYou in Zusammenarbeit mit dem Statistischen Beratungslabor (Stablab) der Ludwig-Maximilians-Universität München entwickelt. Quelle: www.trustyou.com



### 3 Touristische Wetterstationen

Über 2,4 Milliarden Tagesausflüge werden jährlich in Deutschland unternommen.<sup>71</sup> Freizeit- und Kultureinrichtungen zählen dabei zu den beliebtesten Anziehungspunkten für einen Ausflug vom Wohn- oder auch Urlaubsort aus. Für den Tourismus in den Destinationen spielen entsprechende Angebote eine große Rolle. Doch wie sieht die Nachfragesituation in der Freizeitwirtschaft aus? Wie entwickeln sich die Besucherzahlen in unterschiedlichen Segmenten, Besuchergrößenklassen und Destinationstypen? Zu Wettbewerbssituation und Markterfolg der Freizeitwirtschaft liefert die amtliche Statistik keinerlei Daten. Diese Lücke schließt das Tourismusbarometer. Bereits seit vielen Jahren existiert das Netzwerk aus einer Vielzahl von Freizeit- und Kultureinrichtungen. Diese sogenannten touristischen Wetterstationen melden dankenswerterweise freiwillig und regelmäßig ihre Besucherzahlen, die wiederum als Grundlage zur Berechnung eines Nachfrageindikators dienen und zur Beurteilung des aktuellen „Klimas“ der Freizeitwirtschaft beitragen. Das Monitoringinstrument ist in diesem Umfang deutschlandweit einmalig.

**Abb. 27 Einflussfaktoren, Standorte und Kategorien der Wetterstationen des Tourismusbarometers**



Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

Aktuell beteiligen sich insgesamt 803 Wetterstationen in allen Barometer-Bundesländern<sup>72</sup> und Hamburg<sup>73</sup>. Das gesamte Besuchervolumen der Einrichtungen betrug 2013 rund 89,5 Millionen und teilte sich auf zwanzig verschiedene Angebotstypen auf. Im Saarland nehmen 35 Wetterstationen aus neun Kategorien teil.<sup>74</sup> Zusammen begrüßten sie 2013 etwa 3,6 Millionen Besucher. Damit lag der Durchschnitt bei rund 104.000 Besuchern je Einrichtung. Die regionale Verteilung, die breite Streuung und die gezielte Erfassung besucherstarker Einrich-

<sup>71</sup> dwif 2013a

<sup>72</sup> Neben dem Saarland sind dies die fünf ostdeutschen Bundesländer sowie Niedersachsen (inklusive Bremerhaven), Schleswig-Holstein, Westfalen-Lippe und Rheinland-Pfalz (als Folgeprojekt des Tourismusbarometers durch das dwif). In Kooperation mit dem Tourismusbarometer gibt es zudem regionale Vertiefungen im Ruhrgebiet und im Sauerland.

<sup>73</sup> Im Auftrag der Hamburg Tourismus GmbH (HHT) führt das dwif ein Besuchermonitoring der Freizeitwirtschaft in Hamburg durch. Deren Entwicklung fließt mit freundlicher Genehmigung der HHT in den Datensatz des Tourismusbarometers ein.

<sup>74</sup> Die Kategorien sind nicht in allen Bundesländern identisch. Im Saarland gibt es derzeit neun spezifische Angebotstypen, von denen einige auch nur hier existieren. Mit Ausnahme der Preisanalyse werden im vorliegenden Bericht nur die saarländischen Gruppen kommentiert. Einschränkung: Burgen/Schlösser können derzeit aus Datenschutzgründen nicht separat ausgewiesen werden.

tungen vermitteln ein realistisches Bild der Wettbewerbsentwicklung der Freizeitwirtschaft im Saarland – vor allem aufgrund der Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Bundesländern. >> Abb. 27 auf der vorherigen Seite

### **Kurzfristige Entwicklung und langfristige Markttrends: das Besuchermonitoring**

- Die Entwicklung der Besucherzahlen weist auf die jeweilige Wettbewerbsstellung der erfassten Betriebe in den Segmenten hin.<sup>75</sup> Daraus lassen sich Begründungszusammenhänge und erste Handlungsansätze ableiten.
- Der Markterfolg der erfassten Infrastruktureinrichtungen hängt von diversen internen wie externen Faktoren ab, die sich zum Teil überlagern beziehungsweise gegenseitig bedingen.
- In der kurzfristigen Betrachtung von 2012 bis 2013 zeigen sich betriebsindividuelle und/oder vorübergehende äußere Einflüsse (zum Beispiel Großereignisse wie Gartenschauen und Ausstellungen oder außergewöhnliche Wetterlagen/Naturkatastrophen), die für sich genommen noch keinen langfristigen Trend darstellen (müssen).
- Die Auswertung basiert auf einer höheren Anzahl an Betrieben als der Vergleich zwischen 2008 und 2013, da in diesem Zeitraum neue Einrichtungen in das Wetterstationsnetzwerk aufgenommen wurden.
- Anhand langfristiger Betrachtungen werden tiefgreifende Entwicklungen sichtbar, die die Marktconstellation nachhaltig beeinflussen. Zentrale Fragen: Wie behaupten sich die Angebotstypen am Markt? Wo zeichnen sich günstige Perspektiven ab? Wo droht die Gefahr von Überkapazitäten oder Nachfrageengpässen?

---

*Das Netzwerk der Wetterstationen wächst: 2013 machten über 800 Einrichtungen mit!*

---

### **In aller Kürze: die Methodik**

Einrichtungen, die sich an dem Wetterstationsnetzwerk beteiligen, müssen ...

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

Die Abfrage der Monatsdaten erfolgt dreimal jährlich. Die geforderte Anonymität der betrieblichen Einzeldaten ist dank der ausschließlichen Ausweisung von Gruppenwerten gewährleistet.

## **3.1 Aktuelle Besucherentwicklung**

### **Zusammenfassung**

- Die Besucherzahlen der saarländischen Freizeitwirtschaft zeigten keine wesentlichen Veränderungen im Vergleich zum Vorjahr. Die Bilanz rutschte nur leicht in die Minuszone.
- Die schwierigen Rahmenbedingungen beeinträchtigten die Besucherentwicklung negativ. Viele Einrichtungen litten unter der ungünstigen Witterung zum Jahresstart. Auch das Frühjahr und der Frühsommer verliefen enttäuschend. So erhielt das Jahresergebnis besonders in den Monaten April und Mai einen starken Dämpfer.
- Vereinzelt gelangen Anbietern überdurchschnittlich hohe Besucherzuwächse. Spürbare Akzente beim Gesamtergebnis blieben jedoch aus, da es sich vielfach um kleinere Angebote handelte.

### **2013: hohe Verluste bis Ende Mai**

Die Besucherzahlen der saarländischen Freizeitwirtschaft bewegten sich 2013 knapp unter dem Vorjahresniveau (-0,6 Prozent). Damit blieb die Nachfrage das zweite Jahr in Folge weitgehend stabil. Ein besseres Ergebnis verhinderten die Verluste im Frühjahr/Frühsommer, die in erster Linie auf die ungünstigen Witterungsbedingungen

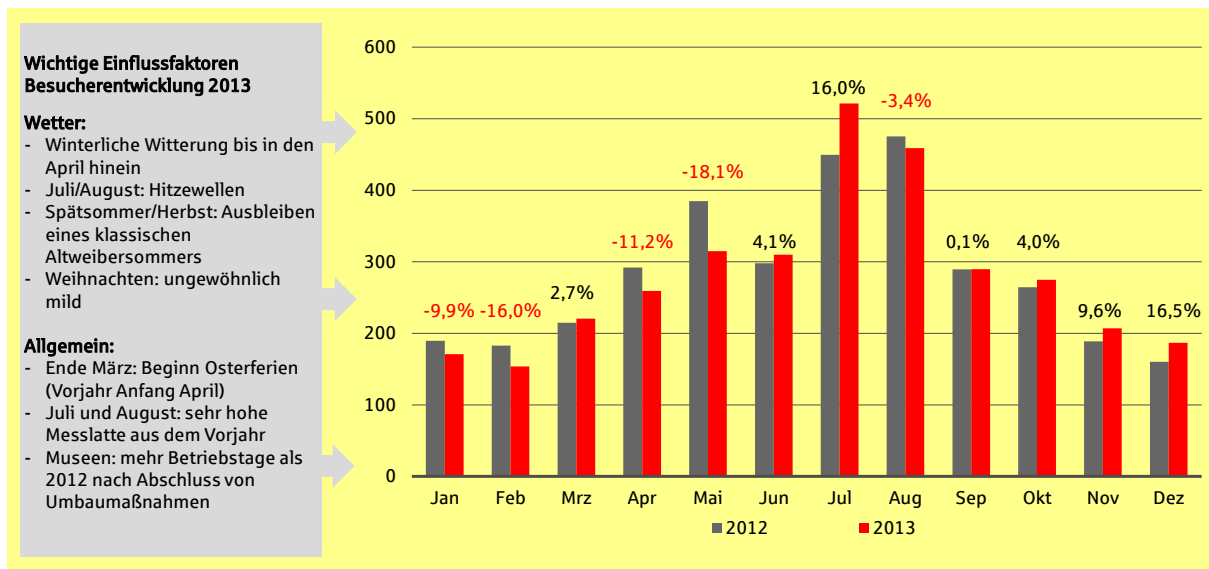
---

<sup>75</sup> Bei den Ergebnissen handelt es sich um eine möglichst aussagekräftige und breit angelegte Stichprobe und nicht um eine Vollerhebung aller existierenden Einrichtungen.

zurückzuführen waren. Vor allem Outdoor-Angebote verzeichneten in dieser Zeit hohe Einbußen. Die stabile Situation ist durchaus als Erfolg zu verbuchen, denn die Rahmenbedingungen für die Freizeitwirtschaft waren 2013 alles andere als günstig. So erschwerten gleich mehrere Faktoren die Besucherentwicklung: winterliche Witterung bis in den April hinein, Hochwasser in einigen Quellmärkten, Hitzewellen im Sommer ... Das Halten eines Besucherniveaus in schwierigen Zeiten ist durchaus möglich. Dass dies jedoch ohne Besonderheiten wie herausragende Sonderausstellungen oder Investitionen gelang, belegt eine gewisse Robustheit der saarländischen Freizeitwirtschaft.

### Abb. 28 Saisonale Veränderung der Nachfrage in den Wetterstationen Saarlands

– Besucherzahlen in Tausend, Veränderungsraten 2013 gegenüber 2012 –



Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

#### Saisonverlauf 2013: Hohe Verluste im Frühjahr!

- Eine Schlüsselrolle für das Jahresergebnis spielte das Frühjahr. Die Osterferien, die gerne für Tagesausflüge genutzt werden, begannen 2013 bereits Ende März und somit vergleichsweise früh (Vorjahr April). Auch wenn das Wetter nicht mitspielte, hätte der Nachfrageanstieg im März (+2,7 Prozent) wesentlich höher ausfallen müssen. Dieser reichte nicht ansatzweise aus, um die hohen Verluste im April (-11,2 Prozent) auszugleichen. Genau wie 2012 fielen die Feiertage Christi Himmelfahrt und Pfingsten in den Mai. Dennoch brachen die Besucherzahlen (-18,1 Prozent) ein. Dies lag vor allem an den Verlusten der Freizeitparks/-zentren, die im Vorjahr von günstigen Witterungsbedingungen profitiert hatten. Diese Verluste beeinflussten stark das saarländische Gesamtergebnis in diesem Monat. In anderen Kategorien sah die Situation deutlich besser aus. Zum Beispiel erzielten Erlebnisbäder und die Kategorie Erlebniszentren/Infotainment Zuwächse.
- Bedingt durch das Sommerwetter fielen die Zuwachsraten im Juli und vor allem im August 2013 außerordentlich hoch aus. Die Besucherzahlen im Juli 2013 überragten das erfreuliche Vorjahresniveau nochmals deutlich. Das Besucherminus im August fiel angesichts der hohen Messlatte immerhin nur mäßig aus.
- Das Jahresende setzte noch einmal positive Akzente bei der Besucherentwicklung – wobei die Freizeitwirtschaft sicherlich von dem ungewöhnlich milden Winter profitierte. >> Abb. 28

**Viele Kategorien mit nur geringer Veränderung**

Die meisten Kategorien zeigten kaum Abweichungen im Vergleich zum Vorjahr. Als größere Ausreißer stachen lediglich die Museen/Ausstellungen sowie die Stadt- / thematischen Führungen positiv hervor.

- Die hohe Steigerungsrate der Museen/Ausstellungen ist in erster Linie auf mehr Öffnungstage zurückzuführen, nachdem es im Vorjahr zu umbaubedingten Einschränkungen kam. Trotz der hohen Dynamik blieben signifikante Effekte beim saarländischen Gesamtergebnis weitestgehend aus, da die Kategorie der Museen überwiegend kleinere Häuser umfasst.
- Ungeachtet der hohen Messlatte behaupteten sich die Stadt- / thematischen Führungen außerordentlich gut und legten gegenüber dem Vorjahr nochmals deutlich zu. Besonders größere Anbieter leisteten ihren Beitrag hierzu.
- Nach hohen Einbußen im Vorjahr (bedingt durch den Wegfall einer Sonderausstellung) befand sich die Kategorie Erlebniszentren/Infotainment 2013 wieder in einer leichten Aufwärtsbewegung. Das betrifft fast alle Einrichtungen. Vereinzelt fielen die Zuwächse sogar zweistellig aus.
- Große Schwankungen im Jahresverlauf zeigten sich bei den Zoos/Tierparks/Landschaftsattraktionen. Starke Zuwächse und Rückgänge wechselten sich ab. Und trotz des Besucheranstiegs ist noch Potenzial für Wachstum vorhanden. Eine Perspektive für neue Impulse bietet möglicherweise der Trend zu nachhaltigen Angeboten. Voraussetzung hierfür ist aber eine entsprechend attraktive Aufbereitung und aktive Vermarktung dieses Themas.

---

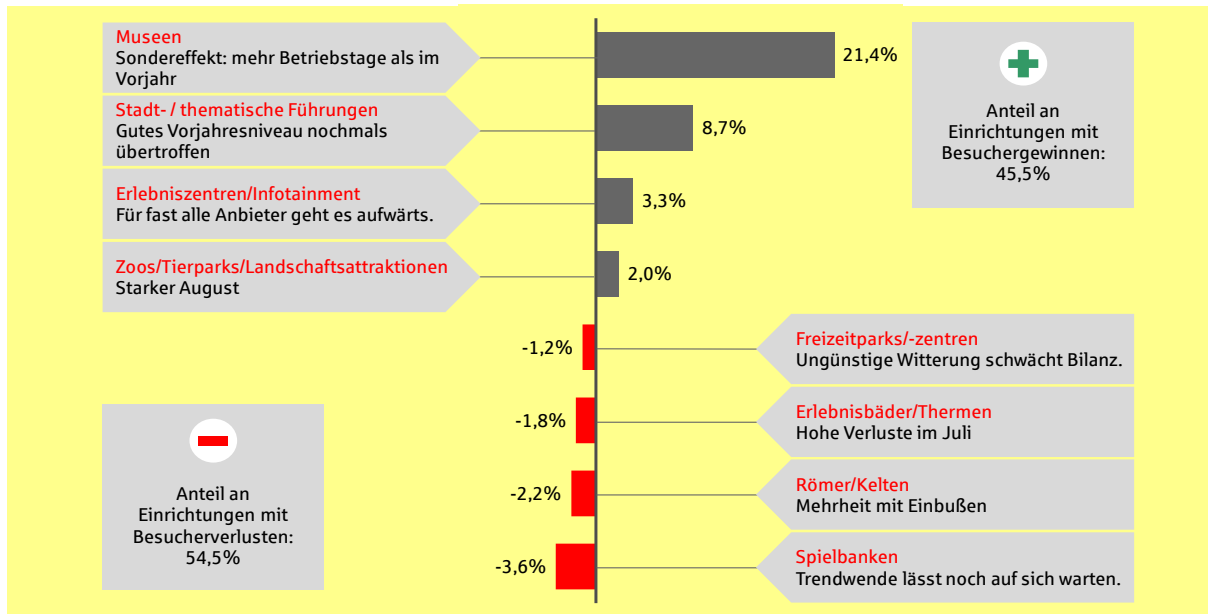
*Schwierige allgemeine Rahmenbedingungen für die Freizeitwirtschaft 2013*

---

- Angesichts des außerordentlich starken Vorjahres mit Rekordergebnis und schwierigen Witterungsbedingungen 2013 relativiert sich die nur leichte Abkühlung der Nachfrage bei Freizeit-/Erlebniseinrichtungen. Nachdem der Zeitraum bis Ende Mai alles andere als erfreulich verlaufen war, spielten die Folgemonate – allen voran der Juli (+64,6 Prozent) – immerhin einiges wieder ein.
- Uneinheitlich zeigte sich die Situation der Erlebnisbäder/Thermen. Gewinner und Verlierer hielten sich die Waage. Die meisten Besucher gingen im Juli (-24,8 Prozent) verloren. Aufgrund der heißen Temperaturen in dieser Zeit war die Konkurrenz zu Freibädern und anderen Outdoor-Aktivitäten einfach zu groß.
- Bereits das Vorjahr war für die Einrichtungen mit dem Thema Römer/Kelten mit hohen Besucherverlusten verbunden. Eine positive Trendwende ließ leider auch 2013 auf sich warten. Gelegentliche Besucherzuwächse standen hauptsächlich mit besonderen Veranstaltungen in Zusammenhang und blieben insgesamt die Ausnahme. Zum nunmehr vierten Mal in Folge fiel die Besucherbilanz der Spielbanken negativ aus. Aufgrund des sich fortsetzenden Negativtrends der letzten Jahre nimmt der Handlungsdruck zu.
- Für die Freizeitwirtschaft gilt generell: Angebotsanpassungen, neue Attraktionen und besondere Marketingmaßnahmen sind für positive Impulse unerlässlich. >> Abb. 29 auf der folgenden Seite

Besucherverluste führen unweigerlich zu geringeren Einnahmen. Diese fehlen wiederum für die Weiterentwicklung der jeweiligen Angebote. Hier sind die Einrichtungen in besonderem Maße gefordert, kreative Lösungen zu entwickeln. Dies können Aktionstage, Rabattaktionen oder Marketingkooperationen mit anderen Betrieben sein.

**Abb. 29 Kurzfristiger Trend 2013 gegenüber 2012 der Wetterstationen nach Typen im Saarland – Veränderung der Besucherzahlen in Prozent –**



Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

### 3.2 Saarländische Wetterstationen im Wettbewerbsvergleich

#### Zusammenfassung

- Langfristige Entwicklung: In den letzten Jahren stagnierten die Besucherzahlen der saarländischen Freizeitwirtschaft auf hohem Niveau – so auch 2013. Der große Abstand zum Basisjahr 2008 beruht jedoch größtenteils auf einem äußerst schwachen Basisjahr (bedingt durch Umbaumaßnahmen im Bereich der Freizeitparks/-zentren).
- Kategorien: Rückläufig oder allenfalls stabil – so zeigte sich der Besuchertrend vieler Angebotstypen in den letzten Jahren. Stadt- / thematische Führungen sowie die Kategorie Erlebniszentren/Infotainment setzten sich positiv vom Durchschnitt ab. Die Marktposition der Freizeit-/Erlebniseinrichtungen präsentierte sich auf den ersten Blick am stärksten, was aber auch mit dem niedrigen Ausgangsniveau zusammenhängt.
- Bundesländer: Fast alle Bundesländer verzeichneten Nachfragerückgänge. Dagegen behauptete sich das Saarland mit nur leichten Besuchereinbußen etwas besser.

#### Langfristige Entwicklung 2008 bis 2013 nach Typen im Saarland

Das Basisjahr 2008 war für die saarländische Freizeitwirtschaft außerordentlich nachfrageschwach. Aufgrund von Umbaumaßnahmen war die Attraktivität einzelner besucherstarker Anbieter erheblich eingeschränkt. Dies führte zu hohen Besucherverlusten, so dass die Messlatte für die Folgejahre relativ niedrig lag. 2009 kam es zu einer Normalisierung der Besucherzahlen, die seitdem nur noch geringe Schwankungen aufwiesen. Auch wenn der Abstand 2013 zum Basisjahr 12,3 Indexpunkte betrug, war es doch aufgrund des Sondereffektes 2008 ein eher durchschnittliches Jahr für die Freizeitwirtschaft. Die Marktsituation der einzelnen Angebotstypen zeigte sich sehr differenziert.

- Die Freizeit-/Erlebniseinrichtungen verteidigten ihren Spitzenplatz im Gesamtranking, wenngleich sie aufgrund des beschriebenen Sondereffektes im Basisjahr auch die geringste Hürde zu meistern hatten. Ohne Berücksichtigung dieses Aspektes hätte der Indexwert 2013 aber immerhin leicht über dem Basisjahr gelegen, was anderen saarländischen Segmenten im Freizeitbereich nicht gelang.

- Der Besuchertrend bei Zoos/Tierparks/Landschaftsattraktionen, Erlebnisbädern/Thermen sowie Spielbanken war in den letzten Jahren tendenziell rückläufig, allenfalls stabil. Größere Schwankungen gab es nicht. Für Spielbanken bedeutet das Ergebnis 2013 leider das Rekordtief der vergangenen fünf Jahre.
- Die Entwicklung der Bäder in den anderen erfassten Bundesländern/Regionen bestätigt den saarländischen Trend. Dies ist auch ein Resultat aus dem wachsenden Wettbewerb, denn in den letzten Jahren kamen stetig neue Angebote auf den Markt. Deshalb sollten Qualitätssicherung und Ausbau der vorhandenen Infrastruktur für Betriebe und Destinationen in den nächsten Jahren Vorrang haben.
- Dank einer herausragenden thematisch passenden Sonderausstellung übertrafen die saarländischen Zoos/Tierparks/Landschaftsattraktionen nur 2009 das Basisjahr. Auch wenn sich das Ergebnis 2013 mit anderen erfassten Bundesländern/Regionen deckt, so waren Zoos/Tierparks außerhalb des Saarlandes in den Vorjahren erfolgreicher. Dies lag vor allem an Großinvestitionen und Angebotserweiterungen, die eine hohe Aufmerksamkeit erzeugten. >> Abb. 30 auf der folgenden Seite

### **Digitalisierung, Kooperationen und Cross-Marketing: Auch mal andere Wege gehen!**

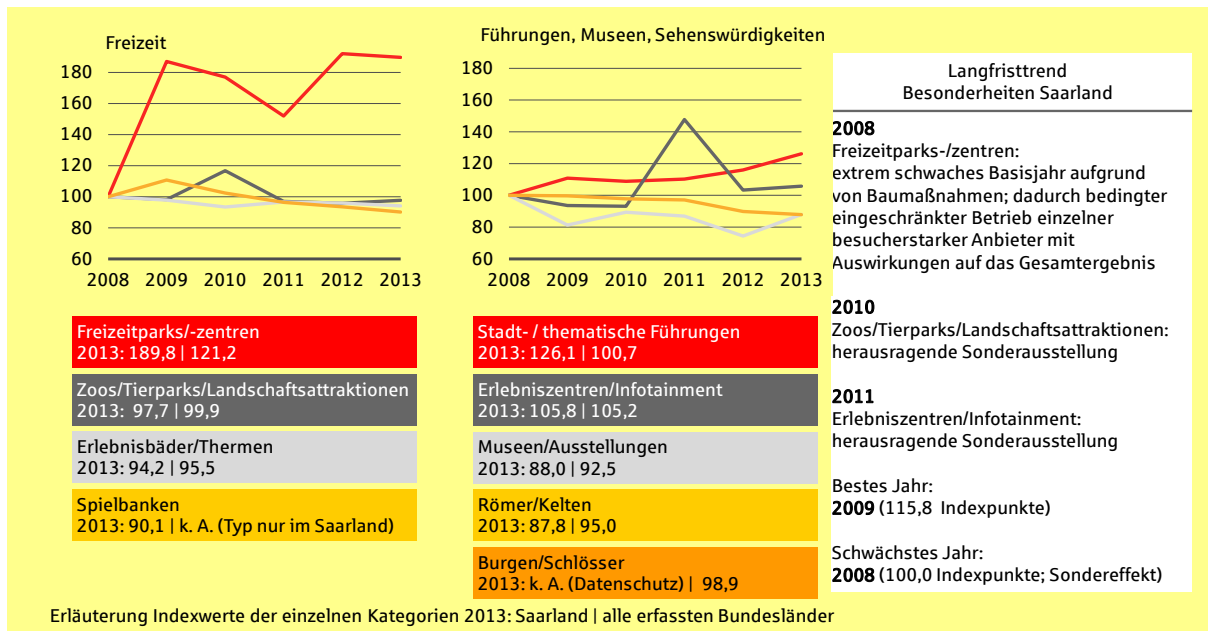
Der Trend zur Digitalisierung der Angebote hält auch in der Freizeitwirtschaft mehr und mehr Einzug. Das Aquamagis in Plettenberg hat darauf reagiert und führte 2013 seinen Onlineshop ein. Hier erhält der Gast einen Überblick über derzeitige (Sonder-)Angebote. Noch vor seinem Besuch im Bad sucht er sich in Ruhe das passende Angebot aus und kann dabei sogar sparen, indem er einen festen Besuchstermin auswählt oder ein limitiertes Preis-Hit-Ticket bucht.<sup>76</sup> Um auslastungsschwache Zeiten zu beleben, wählten die Verantwortlichen zudem einen ungewöhnlichen Weg der Gästeansprache. So wurden Rabattgutscheine<sup>77</sup> für den Eintritt in die Wasserwelten über einen regionalen Frischmarktanbieter vertrieben. Zukünftig gibt es in Zusammenarbeit mit einem Partner aus der Beherbergung sogar Übernachtungsmöglichkeiten im Angebotsportfolio.

- Stadt- / thematische Führungen, die sich dynamischer als andernorts entwickelten sowie die Kategorie Erlebniszentren/Infotainment legten als einzige saarländische Kategorien in den letzten Jahren nahezu kontinuierlich zu. Hervorzuheben ist das Jahr 2011, als eine Sonderausstellung im Bereich Erlebniszentren/Infotainment für eine hohe Steigerungsrate sorgte. Im Folgejahr sanken die Besucherzahlen wieder stark ab, blieben aber immerhin über dem Niveau von 2010.
- Am ungünstigsten war die Entwicklung in den kulturbezogenen Angebotsgruppen. Museen/Ausstellungen sowie Einrichtungen zum Thema Römer und Kelten verpassten das Basisjahr 2008 durchgängig. In anderen erfassten Bundesländern/Regionen profitierten einzelne Häuser von dem Erfolg großartiger Sonderausstellungen. Veranstaltungen tragen ebenfalls zusehends zu einer positiven Bilanz bei. Hier steckt Potenzial für die saarländische Freizeitwirtschaft. Den Erfolg solcher Aktionen bestätigen auch die Entwicklungen im Bereich Zoos/Tierparks/Landschaftsattraktionen sowie Erlebniszentren/Infotainment. Das Besondere zieht die Gäste an. Bleiben Sondereffekte aus, sind merkliche Zuwächse kaum realisierbar. Mit neuen positiven Impulsen ist 2014 in der Kategorie Erlebniszentren/Infotainment zu rechnen. Nach „InkaGold“ und „Die Kelten – Druiden. Fürsten. Krieger.“ bietet beispielsweise das UNESCO-Weltkulturerbe Völklinger Hütte mit „Ägypten – Götter. Menschen. Pharaonen. Meisterwerke aus dem Museum Egizio Turin“ seinen Besuchern eine weitere vielversprechende Sonderausstellung. >> Abb. 30 auf der folgenden Seite, Anhang 17

<sup>76</sup> [www.aquamagis-shop.de](http://www.aquamagis-shop.de) und [www.aquamagis.de](http://www.aquamagis.de)

<sup>77</sup> im Rahmen einer einmaligen Aktion Ende 2012

**Abb. 30 Besucherentwicklung 2008 bis 2013 nach Angebotsgruppen**  
 – Index 2008 = 100 –



Erläuterung Indexwerte der einzelnen Kategorien 2013: Saarland | alle erfassten Bundesländer

Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

### Perspektivwechsel: Stadtführungen in luftiger Höhe

Ein neuer Trend aus europäischen Großstädten: Neuerdings haben einige Anbieter auch Rooftop-Stadtführungen im Programm. In luftiger Höhe kann der Gast einen beeindruckenden Blick genießen und erfährt gleichzeitig allerlei Interessantes über die Stadt und seine Bauwerke. Auch für kleinere Städte liegt hierin Potenzial. Sind die Gebäude dort auch nicht ganz so hoch – spannend ist so ein Perspektivwechsel allemal, ob vom Kirchturm, von einer Anhöhe oder durch die Burgzinnen ...

### Trends in der Freizeitwirtschaft in den nächsten drei bis fünf Jahren

Trotz derzeit stagnierender Besucherzahlen blickt die Freizeitwirtschaft nach vorn und stellt sich auf die neuen Herausforderungen ein. Die Anforderungen an die Betriebe steigen: Auf der einen Seite verändern sich die Erwartungen der Gäste. Auf der anderen Seite stehen die Einrichtungen mehr und mehr unter Druck, für Innovationen die entsprechenden finanziellen Mittel aufzubringen und das Know-how zu erweitern. Die Akteure selbst betrachten den Umgang mit dem demografischen Wandel als größte Herausforderung der kommenden Jahre; seien es barrierefreie Angebote, Veränderungen bei Interessen und Reiseverhalten von Best-Agern oder weniger Schulklassen. Hohe Anforderungen werden an die (Service-)Qualität in Kombination mit einem stimmigen Preis-Leistungsverhältnis gestellt. Auch die zunehmende Erlebnisorientierung der Angebote wird nach Meinung der saarländischen Wetterstationen künftig stärker nachgefragt. >> Abb. 31 auf der folgenden Seite



**Abb. 31 Trends und Einflussfaktoren in der Freizeitwirtschaft in den nächsten drei bis fünf Jahren**


Quelle: dwif 2014, Befragung der saarländischen Wetterstationen im Juni 2014

### Das Angebot im Saarland wächst – Neuerungen in der Freizeitwirtschaft

Der Gast im Saarland kann auf eine Vielzahl von attraktiven Freizeitangeboten zurückgreifen, wenn es um die Gestaltung eines Tagesausflugs geht. Das Angebot wächst und bietet für jeden Geschmack etwas. Sucht der Gast Ruhe und Entspannung, steht seit Herbst 2012 auch die neue Saarland-Therme in Rülchingen-Hanweiler zur Verfügung. Für den aktiven Gast komplettieren der Hochseilgarten Weiskirchen sowie die Fußballgolf-Anlage in Beckingen das Angebot. Auch im Bereich Natur und Umwelt tut sich etwas. So wurde ein asiatischer Garten im Umwelt- und Freizeitzentrum Finkenrech in Dirmingen eröffnet. Im Infozentrum Wolferskopf kann seit März 2014 die naturkundliche Ausstellung besucht werden. Und im Bau befindet sich der Keltenpark Otzenhausen in Nonnweiler. Das Projekt gliedert sich in die drei Teilbereiche Erschließungsinfrastruktur, Keltengehöft und Besucherzentrum. Zu der bereits fertiggestellten Erschließungsinfrastruktur zählen unter anderem der Bau einer „Arena“ für Veranstaltungen und Vorführungen. Die Rekonstruktion einer keltischen Siedlung mit mehreren in sich abgeschlossenen Gehöften ist wesentlicher Bestandteil des Keltenparks, der nach und nach realisiert wird. In einem ersten Bauabschnitt wurde eine Gehöftgruppe mit Wohnhaus, Nebengebäude und Speicher errichtet. Im zweiten Bauabschnitt folgten ein großes Funktionsgebäude und ein Schmiedegebäude für museumspädagogische Zwecke. Im dritten Bauabschnitt soll noch 2014 eine zweite Gehöftgruppe, bestehend aus einem Wohnhaus, Speicher und Backofengebäude und einer Toranlage entstehen.

### Kurzfristige Entwicklung: Fast alle Bundesländer in der Minuszone























Vierorts geriet die Freizeitwirtschaft 2013 ins Straucheln. Über sämtliche erfassten Bundesländer betrachtet beliefen sich die Nachfrageeinbußen auf -2,7 Prozent. Im April fiel die Verlustrate am höchsten aus (-17,4 Prozent). Im Mai lag die Bilanz sogar leicht über dem Vorjahresniveau (+2,8 Prozent), während das Saarland in diesem Monat den größten Besucherverlust im Jahresverlauf einfuhr. Im Länder-/Regionsvergleich behauptete sich Westfalen-Lippe am besten. Die Einrichtungen dort schrieben mit +0,1 Prozent gerade noch schwarze Zahlen bei der Besucherbilanz. Dies gelang keiner anderen Region. Vor allem Sonderausstellungen, Marketinganpassungen und Investitionen in das Angebot begünstigten diese Entwicklung.

### *Inszenierte Erlebnisse kommen bei den Gästen an.*

Der Besucherrückgang der saarländischen Wetterstationen fiel insgesamt deutlich geringer aus im Durchschnitt der erfassten Bundesländer. Mit besonders hohen Einbußen kämpften vor allem ostdeutsche Länder. Sehr tief in die Minuszone rutschte Sachsen-Anhalt (-12,2 Prozent). Hier schlugen die Auswirkungen der Flutkatastrophe im Frühsommer 2013 stark zu Buche. Sachsen kompensierte diesen Effekt weitestgehend durch zugkräftige Son-

derausstellungen (zum Beispiel „Du bist die Kunst“ auf Schloss Augustusburg und das Jubiläum „200 Jahre Völkerschlacht und 100 Jahre Völkerschlachtdenkmal“). Auch Investitionen wie die Eröffnung des neuen Themenareals „Vergessene Welt“ im Saurierpark Urzoo Kleinwelka kamen den Besucherzahlen zugute. >> Tab. 8

**Tab. 8 Besucherentwicklung der Wetterstationen 2013 gegenüber 2012 nach Bundesländern/Regionen**

Bundesland/Region	Veränderungsrate Besucherzahlen		Verhältnis	
			Gewinner	Verlierer
Westfalen-Lippe	→	+0,1%		
Saarland	↘	-0,6%		
Sachsen	↘	-2,1%		
Thüringen	↘	-2,2%		
Schleswig-Holstein	↘	-2,6%		
Durchschnitt aller erfassten Bundesländer	↘	-2,7%		
Niedersachsen	↘	-3,1%		
Brandenburg	↘	-3,9%		
Ostdeutschland gesamt	↘	-4,8%		
Mecklenburg-Vorpommern	↘	-5,9%		
Sachsen-Anhalt	↘	-12,2%		

Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

#### Erlebnisse inszenieren: Kunst, die begeistert!

Einen sensationellen Erfolg feierte 2013 die Sonderausstellung „Du bist die Kunst“ auf Schloss Augustusburg in Sachsen. Faszinierende 3D-Illusionen ermöglichten es den Besuchern, selbst zur „Kunst“ zu werden und sich als Teil des Werkes zu präsentieren. Diese kreative Einbindung ließ die begeisterten Besucher zu Tausenden ins Schloss strömen, viele kamen gleich mehrfach. Der Erfolg führte zu einer Verlängerung und Neuauflage in diesem Jahr. Zusätzlich wird die Ausstellung auf der Albrechtsburg Meißen gezeigt.<sup>78</sup> Die aktive Einbindung des Besuchers und die Erlebnisinszenierung sind die beiden entscheidenden Erfolgsfaktoren dieses Ausstellungskonzepts.

#### Langfristrend: schwaches Basisjahr für die saarländische Freizeitwirtschaft

Die Bundesländer und Regionen zeigten in den letzten Jahren ähnliche Schwankungen. Fast alle Länder rutschten mehr oder weniger knapp unter das Basisjahr. Im Durchschnitt der über 800 erfassten Einrichtungen lagen die Besucherzahlen 2013 mit 97,0 Indexpunkten auf dem zweitniedrigsten Stand der letzten Jahre – nur leicht über dem Rekordtief von 2010, einem Jahr mit ähnlich schwierigen Rahmenbedingungen<sup>79</sup> wie 2013. Dies hätte theoretisch auch für das Saarland gegolten. Die hohe Dynamik beruht einzig und allein auf dem besonders schwachen Ausgangsniveau. Ohne die Berücksichtigung dieses Effektes hätte sich der Indexwert 2013 auf einem ähnlichen Niveau wie beim Gesamtmarkt eingependelt.

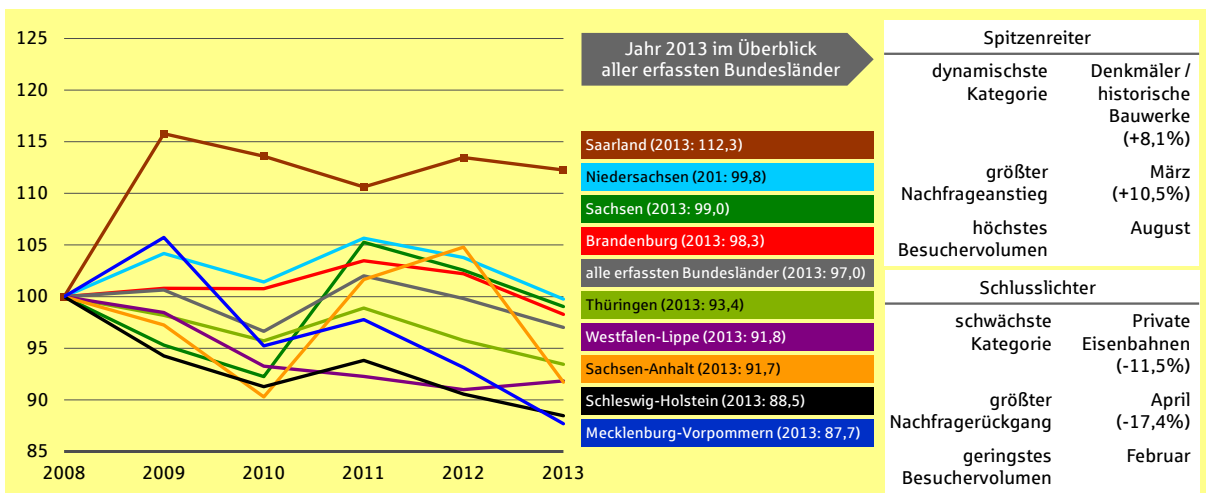
– Trotz einer abgekühlten Nachfrage zählt Niedersachsen zu den erfolgreicherer Bundesländern. Die Vorjahre (vor allem 2011) waren infolge von (Groß-)Investitionen und Sonderausstellungen vergleichsweise nachfragestark gewesen. Die Freizeitwirtschaft verfehlte 2013 allerdings erstmals das Niveau des Ausgangsjahres.

<sup>78</sup> [www.schloesserland-sachsen.de](http://www.schloesserland-sachsen.de)

<sup>79</sup> Dies waren unter anderem: ungünstige Lage der Ferien-/Feiertage, Schnee- und Eisglätte zu Jahresbeginn, Hitzewellen im Sommer, früher Wintereinbruch.

- Nach zwei dynamischen Jahren mit hohen Steigerungsraten (aufgrund von Sonderausstellungen wie „Naumburger Meister“) fiel Sachsen-Anhalt (Indexpunkte 2013: 91,7) wieder zurück. Noch im Vorjahr hatte das Land knapp vor Niedersachsen gelegen.
- Mecklenburg-Vorpommern bildet das Schlusslicht im langfristigen Länderranking. Einzig 2009 (BUGA Schwerin) gelang ein großer Sprung nach oben, der in der Folgezeit aber nicht gehalten werden konnte.
- Fast alle Kategorien kämpften in den letzten Jahren mit kontinuierlichen Nachfrageverlusten, auch in Schleswig-Holstein. Allerdings fand 2008 die Landesgartenschau in der Schleswig-Schleieregion statt, weshalb die Messlatte für die Folgejahre vergleichsweise hoch lag. Ohne Berücksichtigung dieses Sondereffektes wäre das Land 2013 noch knapp vor Sachsen-Anhalt gelandet. >> Abb. 32

**Abb. 32 Besucherentwicklung der Wetterstationen 2008 bis 2013 in allen erfassten Bundesländern/Regionen – Index 2008 = 100 –**



Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

### 3.3 Bedeutung Betriebsgröße, Destinationstyp und Preisstellung für die Besucherentwicklung

#### Zusammenfassung

- Betriebsgröße: Kleinere Häuser hoben sich in den letzten Jahren positiv vom Durchschnitt ab. Verallgemeinerungen lassen sich aber nicht ableiten, da Einrichtungen jeder Größenklasse erfolgreich sein können.
- Destinationstypen: Städte und vor allem Weinregionen entwickelten sich in den letzten Jahren besser als andere Destinationstypen. Hierzu trugen Investitionen und besondere temporäre Angebote bei. Statische Konzepte hingegen geraten unabhängig vom Standort mehr und mehr ins Hintertreffen.
- Preisstellung: Trotz steigender Preissensibilität der Gäste spielt für die Anziehungskraft in der Freizeitwirtschaft die Attraktivität der Einrichtung eine größere Rolle als der Preis. Werden Besuchsanlässe geschaffen, sind die Kunden auch bereit, tiefer in die Tasche zu greifen. Das Erlebnis steht im Vordergrund.

#### Einfluss von Betriebsgröße und Destinationstyp

Das umfangreiche Netzwerk der Freizeitwirtschaft in mittlerweile elf Bundesländern ermöglicht eine Betrachtung der Besucherentwicklung unter verschiedenen Blickwinkeln. Durch die Einteilung der Wetterstationen nach Betriebsgröße<sup>80</sup> und Destinationstyp lassen sich Besonderheiten der Besucherentwicklungen bei kleinen, mittleren und großen Häusern sowie an verschiedenen Standorten (Städte, Seen, Weinregionen etc.) ableiten.

<sup>80</sup> Eine Differenzierung in Bezug auf das Nachfragevolumen erfolgt durch die Einteilung der Wetterstationen aller erfassten Bundesländer in fünf Größenklassen. Basis für die Zuordnung zu der jeweiligen Gruppe ist das Jahr 2008.

**Nur die Kleinen punkten!**

Alle Größenklassen ab 20.000 Besuchern jährlich wiesen in den letzten Jahren ähnliche Entwicklungsverläufe auf, allerdings auf unterschiedlichen Niveaus. Signifikante Unterschiede zeigten die kleineren Einrichtungen (bis 20.000 Besucher jährlich). Sie entwickelten sich dynamischer und übertrafen als einzige Betriebsgrößenklasse durchweg das Niveau des Ausgangsjahres. Trendbestimmend waren hier Einrichtungen, die aufgrund von Sonderausstellungen, Angebotserweiterungen oder Konzeptumstellungen Zuwächse erzielten. Grundsätzlich gab es aber durchaus in jeder Besuchergrößenklasse Anbieter mit mehr Nachfrage. Dies gelang vor allem, wenn dem Gast neue Attraktionen und/oder Besonderheiten geboten wurden oder geschicktes Marketing viel Aufmerksamkeit erzeugte.

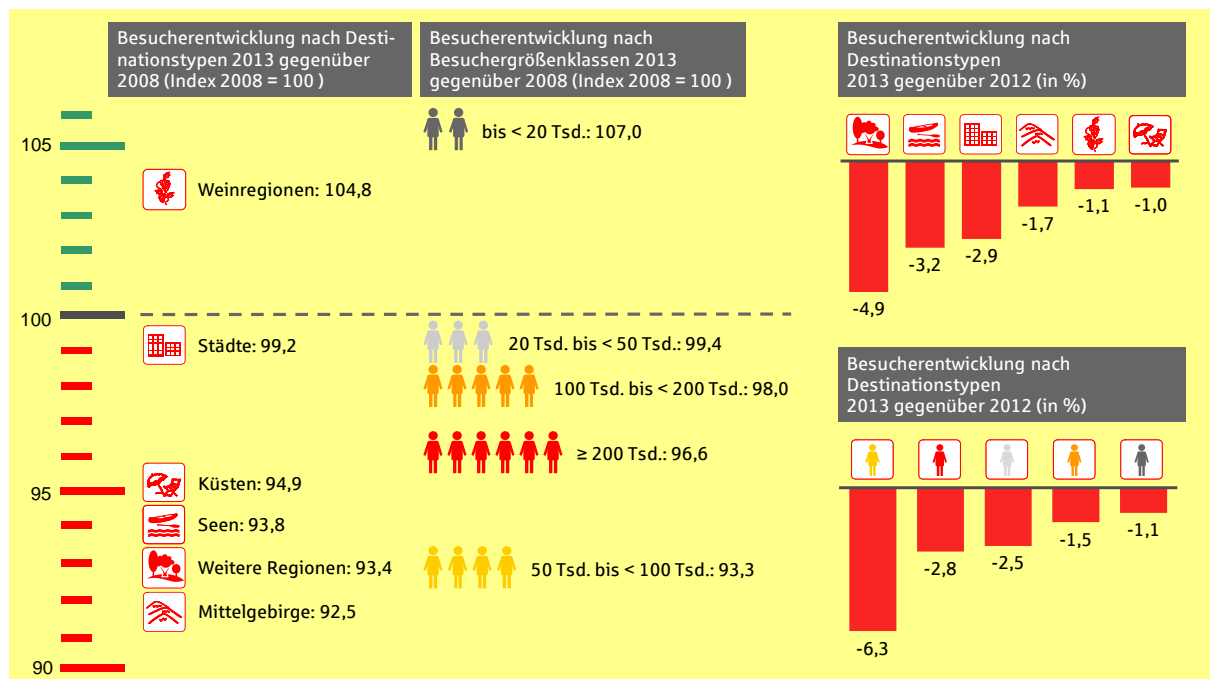
*Der Konkurrenzdruck steigt! Die Abstände der Investitionszyklen verkürzen sich weiter.*

**Weinregionen ziehen an den Städten vorbei!**

So unterschiedlich die einzelnen Destinationstypen auch sein mögen, auf allgemeine Einflüsse (zum Beispiel Wetter, Konjunktur, Lage der Ferien) reagieren sie stets ähnlich. Grundsätzlich hoben sich Weinregionen und Städte vom Durchschnitt ab.

– Bis 2011 bewegten sich Weinregionen und Städte nahezu auf Augenhöhe – ihre Entwicklung verlief fast parallel. Erst 2012 trennten sich ihre Wege. Während die Weinregionen ihre Marktposition dank attraktiver Sonderausstellungen (vor allem im Bereich Burgen/Schlösser) ausbauten, schwächelten die Städte. Trotzdem: Tendenziell sind die Freizeiteinrichtungen in den Städten in puncto Investitionsbereitschaft aktiver als in anderen Destinationstypen. Daher lag ihre Entwicklung in den letzten Jahren auch über dem Durchschnitt. Es zeigt sich aber, dass die nachfragerrelevante Wirkungsdauer von Investitionen immer kürzer wird. Die Freizeitwirtschaft steht also unter wachsendem Investitions- und Innovationsdruck. Sie muss auf den verschärften Wettbewerb reagieren; dies gilt insbesondere für Städte. >> Abb. 33, Anhang 18, Anhang 19

**Abb. 33 Besuchergrößenklassen und Destinationstypen in allen erfassten Bundesländern/Regionen**



Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

Sei es die Betriebsgröße, der Einrichtungstyp oder der Standort – derzeit lassen sich keine eindeutigen Wettbewerbsvorteile für bestimmte Konstellationen ableiten. Das kleine, urige Heimatmuseum, das durch die Herzlichkeit seiner ehrenamtlichen Mitarbeiter besticht, kann ebenso Markterfolge feiern wie das hochprofessionelle Science-Center mit perfekt inszenierten Erlebnissen und modernster Technik. Das Alleinstellungsmerkmal muss aus dem Marketing jeder Einrichtung klar hervorgehen. Der Gast sucht das Besondere, das ihn für ein paar Stunden in eine andere Welt abtauchen lässt. Dies kann das Versetzen in eine andere Zeitepoche sein, aber auch die Faszination von Wissenschaft, Kunst, Kultur etc. Wichtig ist, jene Themen und Nischen zu besetzen, die sich von anderen Mitbewerbern abheben, und entsprechende Geschichten zu erzählen.

Innovationen, besondere Aktionen, kontinuierliche Angebotsanpassungen, zielgruppenspezifische Gästeansprache ... Die Liste ist lang, wenn es um die Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Agieren am Markt geht. Bei echten Highlights werden auch längere Wege in Kauf genommen – so zumindest die Erkenntnis aus den Zuwächsen der Weinregionen. Selbst negative Einflüsse wie schlechte Witterungsbedingungen, ungünstige Ferienzeiten und eine schwachen Konjunktur lassen sich mit herausragenden Angeboten aushebeln.

### Preisstellung in der Freizeitwirtschaft

Die Freizeitwirtschaft geht bei den Gästen in den kommenden Jahren von einer steigenden Sensibilität in Bezug auf das Preis-Leistungsverhältnis aus. Grund genug, das Thema Preise in den Fokus zu rücken und ab 2014 regelmäßig und vergleichbar zu erheben. Ziel ist es, die unterschiedlichen Preisstrukturen in den einzelnen Kategorien<sup>81</sup> zu ermitteln sowie Zusammenhänge zwischen Preisdimension und Besucherentwicklung zu prüfen.<sup>82</sup>

### Eintrittspreise steigen

Die Preisstellung wurde im Rahmen des Tourismusbarometers erstmals 2009 erfasst. Seitdem sind die Durchschnittspreise bei allen Betriebstypen gestiegen. Insgesamt fielen die Preise 2014 um 25,0 Prozent höher aus als 2009 (Durchschnittspreis damals: 5,20 Euro, heute: 6,50 Euro).

- Die größten Preissteigerungen setzten die Zoos/Tierparks, aber auch die Freizeit- und Erlebniseinrichtungen durch, die sich aus Nachfragesicht in den letzten Jahren vergleichsweise stabil am Markt platzierten. Vermutlich steht dies in engem Zusammenhang mit (Groß-)Investitionen der vergangenen Jahre.
- Zu den günstigsten Angeboten zählen die Naturinfozentren. Eine Vielzahl der Einrichtungen erhebt keinen Eintritt, wodurch der Spielraum für Weiterentwicklungen/Investitionen stark eingeschränkt ist. Häufig sind diese nur über Spenden und Zuschüsse der öffentlichen Hand möglich.
- Je näher Median sowie 1. und 3. Quartilswert<sup>83</sup> beieinanderliegen, desto weniger differenziert stellt sich die Preisstruktur dar. Die jeweiligen Preise innerhalb der Kategorien Denkmäler / historische Bauwerke, Bergbahnen, Burgen/Schlösser, Kirchen und Stadtführungen zeigen demnach keine starke Varianz. Bei Betrieben im Freizeitbereich und bei touristischen Verkehrsträgern hingegen driften diese deutlich auseinander. Hier wer-

<sup>81</sup> In die Analyse fließen die Daten aller zur Verfügung stehenden Einrichtungen ein. Die zum Teil spezifischen Kategorien für das Saarland wurden den in allen anderen erfassten Bundesländern/Regionen geltenden Hauptgruppen zugeordnet. Sowohl Freizeitparks/-zentren als auch Erlebniszentren/Infotainment finden sich daher unter „Freizeit-/ Erlebniseinrichtungen“ wieder.

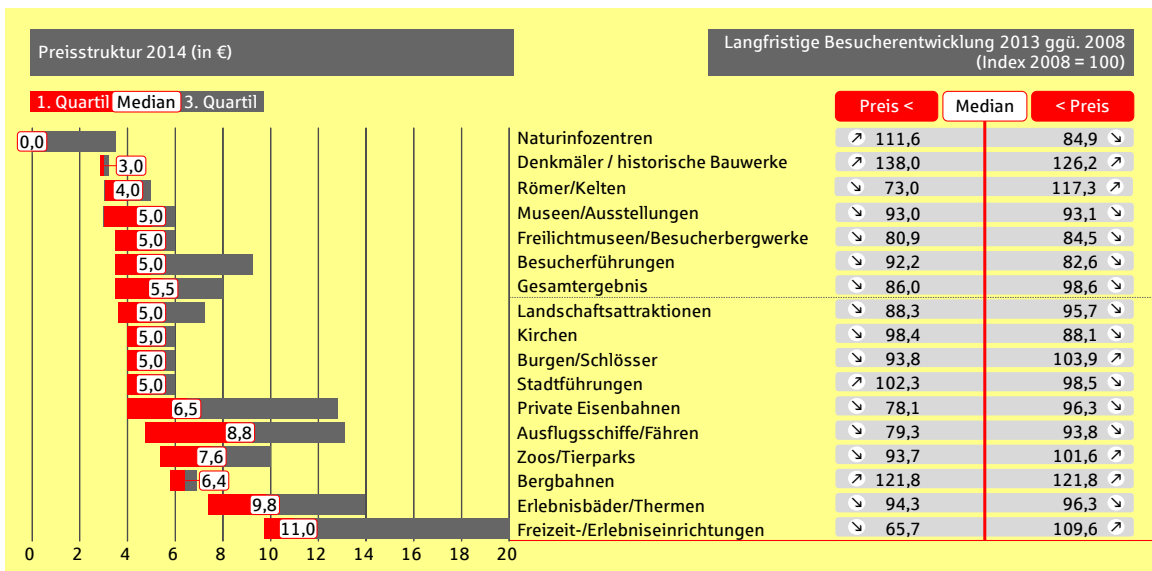
<sup>82</sup> Preisdifferenzierung als Marketinginstrument ist in der Freizeitwirtschaft weit verbreitet. Zugrunde gelegt wurde der aktuell günstigste Einzelpreis für einen Erwachsenen ohne jede Ermäßigung. Betriebe, deren Preisstruktur aufgrund verschiedener Angebotsmöglichkeiten stark variiert, blieben bei der Preisanalyse außen vor. Dies war häufig bei Theatern mit verschiedenen Vorstellungen und Kategorien, aber auch bei touristischen Verkehrsträgern mit einem ausgedehnten Streckennetz der Fall. Ansonsten wurde bei den Verkehrsträgern der Preis für ein Tagesticket / eine Rundfahrt ermittelt. Bei den Erlebnisbädern/Thermen floss der Tagespreis ohne Sauna in die Analyse ein; waren keine Tageskarten im Angebot, wurde die Gebühr für einen vierstündigen Aufenthalt veranschlagt. Der Preis für eine kombinierte Berg- und Talfahrt war die Basis bei den Bergbahnen.

<sup>83</sup> 1. Quartil: 25 Prozent der Preise sind niedriger als der angegebene Wert; 2. Quartil (= Median): 50 Prozent der Preise sind geringer, 50 Prozent sind höher; 3. Quartil: 75 Prozent der Preise sind höher.

den teilweise Preise erhoben, die sich stark von der Masse abheben. Die Spitzengebühr (über 40 Euro) wird von einem Schifffahrtsunternehmen für einen Tagesausflug erhoben; gefolgt von einer Freizeit-/Erlebniseinrichtung (36 Euro). >> Abb. 34

Die aktuelle Preisstellung der saarländischen Einrichtungen weicht kaum von den anderen erfassten Bundesländern/Regionen ab. Abweichungen nach oben zeigen sich bei den Erlebnisbädern/Thermen im Saarland – vor allem im hochpreisigen Segment. Tendenziell stellte sich die Besucherentwicklung der saarländischen Erlebnisbäder/Thermen in den letzten Jahren allerdings nicht schlechter dar, als in anderen erfassten Bundesländern. Offenbar wird das Preis-Leistungsverhältnis dieser Einrichtungen durchaus als angemessen empfunden. Bei den saarländischen Freizeit-/Erlebniseinrichtungen hingegen sind die Eintrittsgelder niedriger als andernorts. Preissteigerungen sollten aber unbedingt einer kritischen Prüfung unterzogen und nur dann realisiert werden, wenn es sich um absolut wettbewerbsfähige Angebote handelt, die nicht von Investitionsstau betroffen sind, oder wenn Innovationen mit klarer Attraktivitätssteigerung eingeführt wurden. Andernfalls besteht die Gefahr, die Preisakzeptanz bei den Gästen überzustrapazieren.

**Abb. 34 Preisstruktur nach Kategorien in allen erfassten Bundesländern/Regionen**



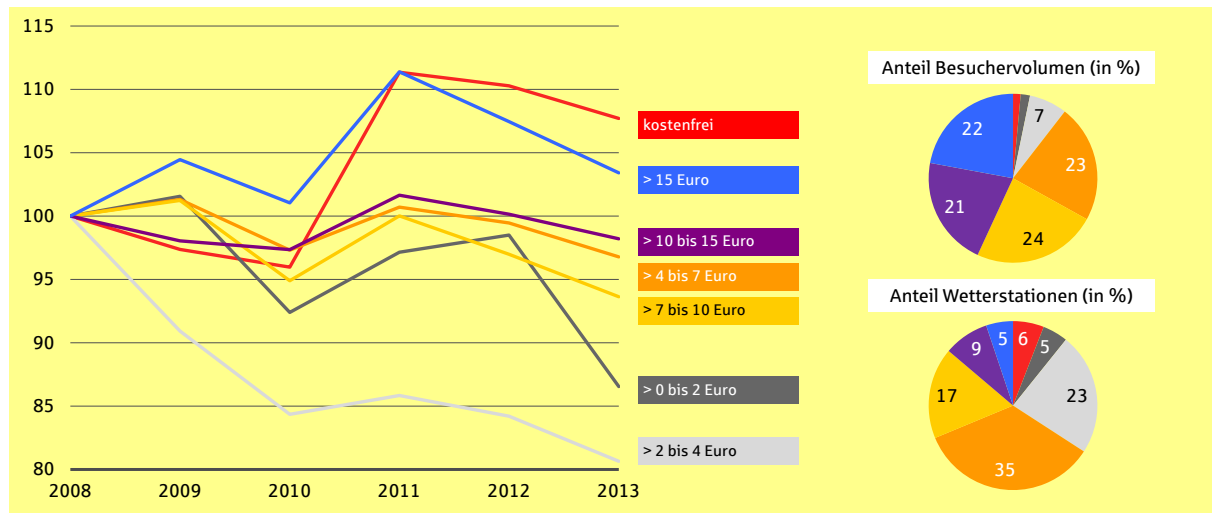
Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

Trotz steigender Preissensibilität beruht die Anziehungskraft eines Angebotes nicht allein auf dem Preis. Zwischen 2008 und 2013 entwickelten sich Betriebe oberer Preisklassen insgesamt besser als das Niedrigpreissegment. Besonders deutlich zeigte sich dies bei Einrichtungen im Freizeitbereich. Eine positive Besucherentwicklung trotz höherer Preise erzielten auch die Kategorien Denkmäler / historische Bauwerke sowie Burgen/Schlösser. Die Anziehungskraft resultierte hier aus der Tatsache, dass mehrere Einrichtungen ausgesuchte Highlights boten. Ausschlaggebend war also vermutlich die hohe Attraktivität der angebotenen Leistungen. Ist diese aus Besuchersicht vorhanden, lassen sich auch entsprechende Preise durchsetzen. >> Abb. 34

**Besucherentwicklung 2008 bis 2013 nach Preisklassen**

Auch wenn alle Preisklassen 2013 geringere Besucherzahlen als im Vorjahr aufwiesen, langfristig betrachtet gehen das kostenfreie und das höherpreisige (über 15 Euro) Segment als Gewinner hervor. Letztere übertrafen sogar durchweg das Basisjahr 2008. Einrichtungen mittlerer Preisgruppen waren zwar geringeren Schwankungen unterworfen, rutschten aber unter das Niveau des Ausgangsjahres. Am ungünstigsten entwickelte sich in den letzten Jahren die Marktposition der kostenpflichtigen Wetterstationen bis 4 Euro. Insgesamt bestätigt sich: Hohe Eintrittspreise wirkten sich nicht generell nachteilig auf die Besucherzahlen aus. Ob das auch für kontinuierliche Preissteigerungen bei mehr oder weniger gleichen Angeboten gilt, wird das Monitoring des Tourismusbarometers in den kommenden Jahren zeigen. >> Abb. 35

**Abb. 35 Besucherentwicklung und Anteile nach Preisklassen**



Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

Grundsätzlich gilt: Bewegt sich der Preis auf einem sehr niedrigen Niveau, schränkt dies die weiteren Möglichkeiten für neue Investitionen stark ein. Für Standardangebote ohne Weiterentwicklung wird der Markt aber immer schwieriger. Selbst bei Einrichtungen mit einem niedrigen Eintrittspreis stehen die Leistungen zunehmend auf dem Prüfstand, zumal der Gast in Zeiten der Digitalisierung einfacher als je zuvor die Angebote der Mitbewerber vergleichen kann. Für das Besondere ist er aber offenbar bereit, mehr Geld auszugeben. Entscheidend für eine positive Entwicklung in den oberen Preisklassen waren oftmals jene Einrichtungen, die ihren Gästen immer wieder etwas Neues boten. Die Devise lautet daher: Mit Preisaktionen, geschicktem Marketing und Sonderaktionen auf sich aufmerksam machen! Je außergewöhnlicher das Angebot, desto mehr rückt das Preisargument in den Hintergrund. Wichtig ist, Dinge erleben zu können, die nicht alltäglich sind – im Kleinen wie im Großen.



## IV WETTBEWERBSFÄHIGKEIT KLEINER UND MITTLERER TOURISMUSUNTERNEHMEN

### 1 Wettbewerbsfähigkeit der KMU: ein hochaktuelles Thema

Die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Tourismusunternehmen (KMU) trägt maßgeblich zur Entwicklung der gesamten Branche bei. Vor diesem Hintergrund ist der Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit eine hohe Bedeutung beizumessen. Sie entscheidet über den langfristigen Fortbestand des einzelnen Betriebes ebenso wie über den Erfolg der jeweiligen Destination. Das vorliegende Tourismusbarometer identifiziert die relevanten Einflussfaktoren, fragt nach deren Messbarkeit und untersucht, wie die Tourismusbetriebe im Saarland aufgestellt sind.

Gespräche mit Branchenkennern sowie mehrere Onlinebefragungen der Akteure im Gastgewerbe, in Freizeiteinrichtungen, unter Orten und Regionen lieferten wichtige Grundlagen. Unser ausdrücklicher Dank gilt allen Gesprächspartnern, den Befragungsteilnehmern und dem DEHOGA Saarland für die Unterstützung.

---

*Gewinn, Wachstum, marktgerechtes Angebot und Innovationen sind wichtige Aspekte der Wettbewerbsfähigkeit.*

---

#### Definitionen: Wettbewerbsfähigkeit und KMU

Obwohl im allgemeinen Sprachgebrauch fest verankert, ist der Begriff Wettbewerbsfähigkeit nicht eindeutig definiert. Die vorliegenden theoretischen Ansätze und Diskussionen betonen verschiedene maßgebliche Aspekte:<sup>84</sup> Wettbewerbsfähigkeit bedeutet für ein Unternehmen, Gewinn zu erzielen, zu wachsen, seine Position zu verteidigen und zu stärken. Dieser Ansatz impliziert ein marktgerechtes Angebot sowie die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen. Es geht darum, auf dem Markt konkurrenzfähig zu sein, zu bleiben und letztlich die Zukunft des Unternehmens zu sichern.

---

*6 Mitarbeiter, knapp 200.000 Euro Umsatz: Der durchschnittliche gastgewerbliche Betrieb im Saarland ist ein Kleinunternehmen.*

---

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

- wenn weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigt sind und
  - der Umsatz 50 Millionen Euro oder
- die Bilanzsumme 43 Millionen Euro nicht überschreitet.<sup>85</sup> >> Tab. 9 auf der folgenden Seite

<sup>84</sup> www.bayreuth.ihk.de, 2013/wirtschaftslexikon24.com, 2013/IHK Schwerin 2012/Gersmeyer 2004/Duden, 2013

<sup>85</sup> Europäische Kommission: www.ec.europa.eu (Stand: 7. April 2014)

**Tab. 9: KMU-Definition der EU und saarländisches Gastgewerbe im Vergleich**

Unternehmenskategorie	Mitarbeiter	Umsatz (in Mio. €)	Bilanzsumme (in Mio. €)
		<i>oder</i>	
Mittleres Unternehmen	< 250	≤ 50	≤ 43
Kleinunternehmen	< 50	≤ 10	≤ 10
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 2	≤ 2
<b>Gastgewerbe-Unternehmen Saarland (Durchschnitt)</b>	6,3	0,2	k. A.

Quelle: Europäische Kommission (<http://ec.europa.eu>), Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Statistisches Bundesamt (Umsatzsteuerstatistik)

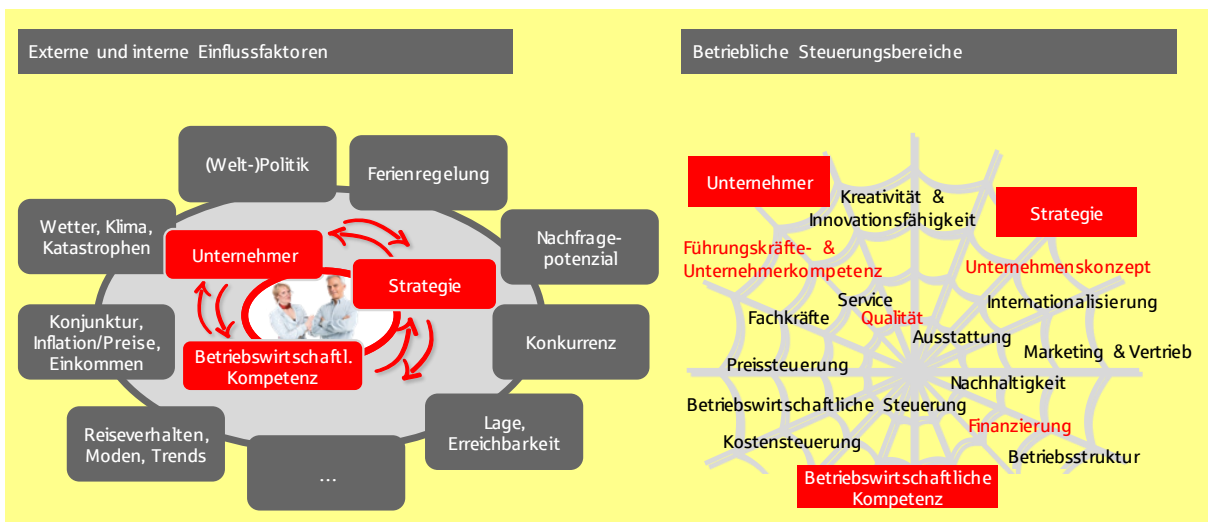
Auch die Europäische Union hat die Bedeutung der Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen erkannt und sie als eine der drei wichtigsten Investitionsprioritäten für die neue EU-Förderperiode, die in diesem Jahr begonnen hat, eingestuft.<sup>86</sup> Für den Tourismus im Saarland ist die Wettbewerbsfähigkeit ein aktuelles Thema: Fast drei Viertel der befragten gastgewerblichen Betriebe haben in den letzten Jahren eine Steigerung der Wettbewerbsintensität wahrgenommen, unter den Freizeiteinrichtungen sind es sogar mehr als 90 Prozent. Und die meisten Befragten erwarten eine weitere Zunahme.

*Die Wettbewerbsintensität für die saarländischen Tourismusbetriebe steigt.*

**Externe und interne Einflussfaktoren**

Die Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit stärkt die Tourismusbranche insgesamt. Wo kann die Branche ansetzen, um sich für die Herausforderungen der kommenden Jahre zu wappnen? Bei näherer Betrachtung der Möglichkeiten wird schnell deutlich, dass es etliche Faktoren gibt, die touristische KMU nicht selbst steuern können. Externe Einflüsse wie das Wetter, politische Rahmenbedingungen, das Reiseverhalten der potenziellen Gäste sowie übergreifende gesellschaftliche Trends bewegen sich außerhalb der individuellen Gestaltungsmöglichkeiten. Das Tourismusbarometer konzentriert sich auf jene Bereiche, in denen die Akteure ihre Wettbewerbsfähigkeit aktiv steuern können – und müssen. >> Abb. 36

**Abb. 36: Externe und interne Einflussfaktoren sowie betriebliche Steuerungsbereiche**



Quelle: dwif 2014, Bild PictureArt, Rido/fotolia

<sup>86</sup> weiterführende Informationen siehe OSV 2013 (Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2013)

### **Interne Einflussfaktoren auf dem Prüfstand**

Die touristischen KMU haben an vielen Stellen die Möglichkeit, positiv auf ihre Wettbewerbsfähigkeit einzuwirken. In einem ersten Untersuchungsschritt identifizierte das dwif über Literatur- und Onlinerecherchen eine Reihe möglicher Einflussfaktoren. Anschließend beurteilten die Betriebe und Tourismusorganisationen im Rahmen der Onlinebefragung die (subjektive) Bedeutung dieser Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit der KMU. Anhand von Expertengesprächen wurden diese Ergebnisse bewertet und eingeordnet. So ergaben sich schließlich zwölf Faktoren, die sich maßgeblich auf die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU im Saarland auswirken. Sie lassen sich zu den drei Steuerungsbereichen Unternehmer<sup>87</sup>, Strategie und betriebswirtschaftliche Kompetenz zusammenfassen. Dabei sind die Abgrenzungen nicht immer eindeutig, da zwischen den einzelnen Bereichen und Faktoren Wechselwirkungen bestehen. Wo sinnvoll und möglich, verweist der Bericht auf entsprechende Zusammenhänge. Eine Sonderstellung hat die Qualität des Angebotes inne: Als Querschnittfaktor von besonders hoher Bedeutung wird sie keinem der drei Bereiche zugeordnet; vielmehr steht sie im Zentrum der Bemühungen um die Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer Betriebe. >> Abb. 36 auf der vorherigen Seite

---

### *Konzentration auf Bereiche, in denen die Akteure die Wettbewerbsfähigkeit aktiv steuern können*

---

Die Untersuchung der einzelnen Einflussfaktoren erfolgte anhand von drei übergeordneten Fragestellungen.

#### **Prüfung der Relevanz**

Die generelle Relevanz der genannten Einflussfaktoren wurde in Recherchen und Expertengesprächen bestätigt. Die Leitfrage lautet: Welche Relevanz hat der betrachtete Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe?

#### **Beurteilung der Messbarkeit**

Bevor die Wettbewerbsfähigkeit touristischer Betriebe beurteilt werden kann, ist die Frage nach der Messbarkeit des jeweiligen Faktors zu klären. Zum Teil liegen Daten vor, die im Idealfall valide sind, den Sachverhalt genau abbilden und regelmäßig erhoben werden (können). Sofern möglich, zieht das Tourismusbarometer relevante Daten und Kennzahlen zur Messung des Wettbewerbsfaktors heran. Gleichwohl wäre es zu kurz gedacht, nur jene Faktoren einzubeziehen, die leicht messbar sind. Vor allem Faktoren, bei denen die menschliche Komponente eine erhebliche Rolle spielt, müssen auf folgende Frage hin angeschaut werden: Welche Möglichkeiten und Grenzen bestehen hinsichtlich der Messbarkeit?

---

### *Relevanz. Messbarkeit. Aktuelle Situation*

---

#### **Bewertung der aktuellen Situation**

Ein besonderes Augenmerk gilt der Positionsbestimmung der aktuellen Wettbewerbsfähigkeit der Tourismusbetriebe im Saarland im Hinblick auf die einzelnen Einflussfaktoren. Daraus lassen sich Chancen und Herausforderungen ableiten. Die Bewertung erfolgt auf Basis diverser Informationsquellen: a) Auswertung des umfangreichen Sekundärmaterials, b) Befragungen der Betriebe sowie der Vertreter der Orte und Regionen sowie c) Experteneinschätzungen. Die Leitfrage lautet: Wie ist die derzeitige Situation der Tourismusbetriebe im Saarland hinsichtlich der einzelnen Faktoren zu bewerten?

---

<sup>87</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde die männliche Form gewählt. Die weibliche Form ist der männlichen Form selbstverständlich gleichgestellt.

Ein kompakter Überblick erfolgt jeweils zu Beginn eines Kapitels. Diese „Schnelldiagnose“ bewertet jede der drei Fragestellungen mithilfe eines fünfstufigen Systems. >> Tab. 10

**Tab. 10: Bewertungssystem für Wettbewerbsfaktoren**

Bewertung	Relevanz	Messbarkeit	Aktuelle Situation
	Sehr hoch	Sehr gute Messbarkeit	Sehr hohe Wettbewerbsfähigkeit
	Hoch	Gute Messbarkeit	Hohe Wettbewerbsfähigkeit
	Mittel	Befriedigende Messbarkeit	Mittlere Wettbewerbsfähigkeit
	Gering	Geringe Messbarkeit	Geringe Wettbewerbsfähigkeit
	Keine	Keine Messbarkeit	Keine Wettbewerbsfähigkeit

Quelle: dwif 2014

Jeder betrachtete Einflussfaktor rechtfertigt im Grunde ein eigenes Branchenthema. Ausgaben des Tourismusbarometers im Saarland und in weiteren Bundesländern haben sich auch schon intensiv mit einigen beschäftigt. In der vorliegenden Untersuchung geht es aber vor allem darum, diese Aspekte unter dem Gesichtspunkt der Wettbewerbsfähigkeit touristischer Betriebe zu beleuchten, um einen entsprechenden Orientierungsrahmen aufzuziehen. Für eine vertiefende Beschäftigung mit einzelnen Faktoren wird an jedem Kapitelende auf weiterführende Informationsquellen hingewiesen.

Dieses Tourismusbarometer gibt Auskunft über die aktuelle Wettbewerbsfähigkeit der touristischen KMU im Saarland sowie nützliche Entwicklungsempfehlungen. Ziel ist es, ein tragfähiges Fundament für die Sicherung und Stärkung der touristischen Betriebe und der Tourismusbranche im Saarland zu schaffen.

## 2 Steuerungsbereich Unternehmer

Der „Steuerungsbereich Unternehmer“ fasst jene Einflussfaktoren zusammen, die eng mit den Personen in den Betrieben verbunden sind: Der Unternehmer und sein Team füllen den Betrieb mit Leben. Im Tourismus haben die Mitarbeiter häufig engen Kundenkontakt, weshalb sie auch die Servicequalität beeinflussen (siehe Kapitel IV, 5). Für die Betriebe wird es allerdings immer schwieriger, gute Fachkräfte zu finden. Darüber hinaus kommt es auf die Kompetenz von Führungskräften und Unternehmern an: Mit ihrem Managementstil und ihren Entscheidungen prägen sie das Unternehmen. Kurzum: Es sind die Menschen in den Betrieben, ihre Ideen und ihre Offenheit für Neues, die den Faktor Kreativität und Innovationsfähigkeit ausmachen.

## 2.1 Einflussfaktor Fachkräfte

### Relevanz



Kompetente, engagierte Mitarbeiter sind in einer personalintensiven Branche wie dem Gastgewerbe eine wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg. Sie sind es, die mit ihrem Auftreten dem Gast gegenüber die Servicequalität maßgeblich prägen. Fehlt es in den Betrieben an geeignetem Personal, wirkt sich das stark auf ihre Wettbewerbsfähigkeit aus. Es ist davon auszugehen, dass die Bedeutung dieses Einflussfaktors weiter zunehmen wird.

### Messbarkeit



Wie stark das Gastgewerbe im Saarland vom Fachkräftemangel betroffen ist, lässt sich gut messen. Die Daten der Bundesagentur für Arbeit geben Auskunft über unbesetzte Arbeits- und Ausbildungsstellen. Für die Freizeitwirtschaft hingegen liegen keine entsprechenden Daten vor, weshalb die Messbarkeit hier eingeschränkt ist.

### Aktuelle Situation

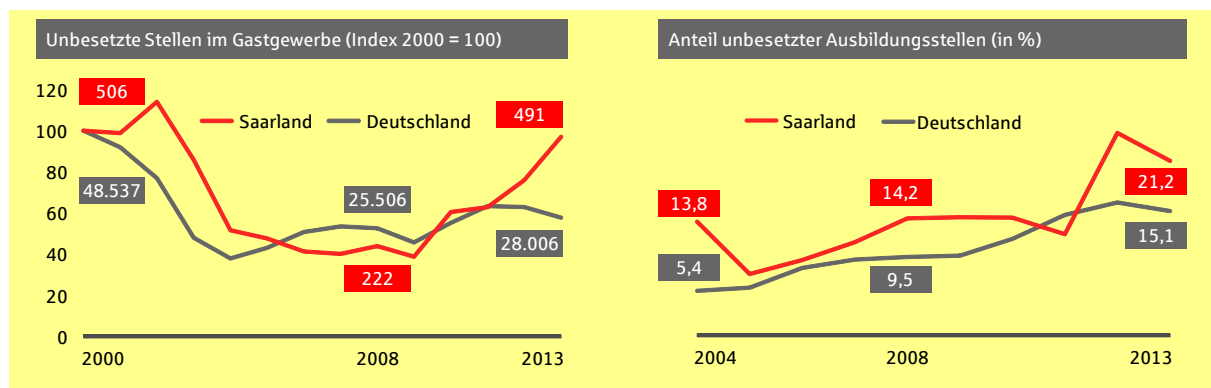


Der Fachkräftemangel ist nach wie vor ein hochaktuelles Thema für die Tourismusbranche. Zudem bleiben viele Ausbildungsplätze unbesetzt. Hier zeigen die jüngsten Daten eine dramatische Verschärfung der Situation im saarländischen Gastgewerbe. Der Tourismus und das Saarland müssen sich auch dem Wettbewerb mit anderen Branchen und Standorten stellen. Allerdings fehlt bei vielen saarländischen Tourismusbetrieben offensichtlich noch das Bewusstsein für die Auswirkungen des Fachkräftemangels.

### Fachkräftemangel wird an Bedeutung zunehmen

In einer Dienstleistungsbranche wie dem Tourismus kommt den Mitarbeitern und ihrer Kompetenz außergewöhnlich hohe Bedeutung zu. Für das Saarland können auch aus dem Tourismusbarometer-Jahresbericht 2012<sup>88</sup> wichtige Handlungsfelder abgeleitet werden. Der Fachkräftemangel ist und bleibt ein kritisches und daher hochaktuelles Thema für die Branche. Eine besondere Herausforderung für die touristischen KMU im Saarland bildet die Nachwuchssicherung. Der Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen im saarländischen Gastgewerbe lag in den letzten Jahren ohnehin fast durchgehend über dem Deutschlandwert. Allerdings zeigen diese Daten eine dramatische Verschärfung: So konnte im Jahr 2013 etwa jeder fünfte Ausbildungsplatz im saarländischen Gastgewerbe nicht besetzt werden. >>Abb. 37

**Abb. 37: Entwicklung unbesetzter (Ausbildungs-)Stellen im Gastgewerbe**



Quelle: dwif 2014, Daten Bundesagentur für Arbeit 2013

<sup>88</sup> Branchenthema 2012: Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus im Saarland vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, siehe auch weiterführende Literaturhinweise am Ende dieses Kapitels

## Zunehmender Azubimangel im saarländischen Gastgewerbe

Im Branchenvergleich hat das Gastgewerbe die größten Schwierigkeiten, Ausbildungsstellen zu besetzen. Besonders signifikant ist dies bei dem Berufsbild der Restaurantfachleute. Hier blieben in Deutschland zuletzt fast 30 Prozent aller Ausbildungsplätze frei. Problematisch sind auch die überdurchschnittlich hohen Abbruchquoten. So schließt beispielsweise nahezu jeder zweite angehende Koch seine Ausbildung nicht ab.<sup>89</sup> Die befragten Experten bekräftigen, dass der Mangel an Auszubildenden und Fachkräften bereits ein großes Problem für die saarländische Tourismusbranche darstellt, das sich weiter verstärken wird. Dabei verweisen sie teilweise auch auf wenig attraktive Arbeitsbedingungen, insbesondere auf die Bezahlung<sup>90</sup> und die Arbeitszeiten. Für das Image der Branche als Ausbildungsplatz und Arbeitgeber ist dies nicht förderlich. Zudem muss sich das Saarland als Standort für Arbeitnehmer auch dem Wettbewerb mit anderen Bundesländern stellen.

## Die saarländische Tourismusbranche muss der Herausforderung Fachkräftemangel aktiv begegnen.

Die Tourismusbranche im Saarland muss diesen Herausforderungen aktiv begegnen. Maßgeblicher Bestandteil ist die Gewinnung von Nachwuchskräften. Hier ist beispielsweise die IHK Saarland tätig: Mit dem Aktionstag Handel und Tourismus, der im Februar 2014 bereits zum neunten Mal stattfand, arbeiten die IHK und ihre Partner an der Sensibilisierung potenzieller Auszubildender, indem sie Schüler an Gemeinschaftsschulen über die Karrieremöglichkeiten in Handel und Tourismus informieren. Neben diversen Handelsunternehmen waren bei der jüngsten Veranstaltung auch die Hotels Kaiserhof, Mercure Süd, Domicil Leidinger und das Parkhotel Albrecht sowie McDonald's dabei.<sup>91</sup> Die persönliche Ansprache, die Arbeit am Image sowie die Illustration der (Karriere-)Möglichkeiten sind wichtige Bausteine, um künftig mehr Auszubildende für eine Laufbahn im Tourismus zu begeistern. >> Abb. 38

### Abb. 38: Beispielhafte Aktionen zur Gewinnung von Auszubildenden

Lange Nacht der Aus- und Weiterbildung in der Hotellerie und Gastronomie	Rabatte für Auszubildende mit der Azubi-Card
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die lange Nacht („N8“) der Aus- und Weiterbildung in der Hotellerie und Gastronomie fand 2014 zum dritten Mal in Berlin und erstmals auch in Nordrhein-Westfalen statt. Interessenten konnten sich bei zahlreichen Unternehmen über das Ausbildungsangebot und die Karriereperspektiven im Gastgewerbe informieren.</li> <li>– Die rund achtzig teilnehmenden Betriebe lieferten einen breiten Einblick in das Gastgewerbe. Auch die aktuellen Auszubildenden stellten den Besuchern die Branche vor – von klassischen bis zu nicht alltäglichen Tätigkeiten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Gemeinde Willingen hat für Auszubildende, die sich für eine Lehre in Willingen entscheiden, die Azubi-Card entwickelt.</li> <li>– Zahlreiche Anbieter haben sich dieser Rabattkarte angeschlossen und locken mit Preisnachlässen von bis zu 50 Prozent. Unter ihnen sind viele Hotels, Kultur- und Freizeiteinrichtungen wie die Kletterhalle oder der Wild- und Freizeitpark, aber auch Schreibwarenläden und Frisörsalons gehören dazu.</li> </ul>



Quellen: [www.lange-azubi-n8.de](http://www.lange-azubi-n8.de), [www.gastronomie-hotellerie.com](http://www.gastronomie-hotellerie.com), [www.willingen.de](http://www.willingen.de)

Beim Engagement der saarländischen Tourismusbetriebe im Hinblick auf die Nachwuchsgewinnung besteht jedoch noch Potenzial. Gerade die sehr kleinen Unternehmen, die mit ihrem Alltagsgeschäft bereits stark ausge-

<sup>89</sup> DGB 2013

<sup>90</sup> Immerhin haben die Verhandlungspartner in der Tarifrunde 2014 eine Tariferhöhung beschlossen. Quelle: Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten Region Saar

<sup>91</sup> [www.saarland.ihk.de](http://www.saarland.ihk.de)

lastet sind, haben hier Schwierigkeiten. Möglicherweise fehlt teilweise auch das Bewusstsein für die Auswirkungen des Fachkräftemangels. So bescheinigt sich die Mehrheit der im Rahmen des Tourismusbarometers befragten gastgewerblichen Betriebe und Freizeiteinrichtungen eine hohe oder sogar sehr hohe Wettbewerbsfähigkeit im Bereich Fach- und Führungskräfte / Personal. Doch nicht einmal ein Viertel der saarländischen Tourismusorganisationen kann diese positive Selbsteinschätzung teilen. Dabei setzen die befragten Unternehmen zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit auch auf ihr Personal: Rund zwei Fünftel geben an, in den letzten Jahren Maßnahmen zur Qualifikation des Personals umgesetzt zu haben, um wettbewerbsfähiger zu werden. Ein Viertel der gastgewerblichen Unternehmen und mehr als 40 Prozent der Freizeiteinrichtungen haben zudem neues Personal eingestellt.

### Hoher Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit

Aus Sicht der Sparkassen gehören qualifizierte Mitarbeiter zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren im Gastgewerbe; für die Betriebe selbst stehen sie sogar an erster Stelle.<sup>92</sup> Ebenso kompetente wie motivierte Mitarbeiter sind in einer personalintensiven Branche wie dem Tourismus ausschlaggebend für die Servicequalität und somit eine maßgebliche Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg (siehe Kapitel IV, 5). >> Abb. 39

**Abb. 39: Engagement für Mitarbeiter und Auszubildende in Saarbrücken**

**Hotel Domicil Leidinger setzt auf qualifizierte Mitarbeiter**





**Mitarbeiterqualifizierung**

- Ausgezeichnete Gastgeberqualitäten sind für das Hotel Domicil Leidinger in Saarbrücken besonders wichtig. Aus diesem Grund legt das Haus großen Wert auf die Qualifizierung seiner Mitarbeiter und bietet für Auszubildende, Mitarbeiter und Führungskräfte unterschiedliche Seminare an. Zudem ist das Haus mit der zweiten Stufe der Service-Qualität Deutschland zertifiziert und führt somit weitere interne Schulungen durch.

**Fachkräftesicherung**

- Engagement zeigt das Haus ebenfalls, wenn es darum geht, den Nachwuchs für die Branche zu begeistern. So unterstützte das Hotel Domicil die IHK Saarland bei dem Aktionstag Handel und Tourismus.
- Im Sinne der Fachkräftesicherung ist das Haus bemüht, die Auszubildenden langfristig zu beschäftigen.

Quelle: [www.domicil-leidinger.de](http://www.domicil-leidinger.de)

### *Fehlendes Bewusstsein für die Auswirkungen des Fachkräftemangels?*

Mit ihren Fachkenntnissen und ihrem Auftreten tragen die eingesetzten Mitarbeiter häufig entscheidend zur Zufriedenheit des Gastes bei. Dass das Personal einen erheblichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ausübt, bestätigt auch ein Großteil der befragten gastgewerblichen Betriebe (fast 85 Prozent) und Freizeiteinrichtungen (über 75 Prozent) im Saarland.

### Zum Weiterlesen

Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
Die Zukunft des Gastgewerbes – Beschäftigungsperspektiven im deutschen Gastgewerbe, 2013	Hans-Böckler-Stiftung
Sparkassen-Tourismusbarometer 2012, Branchenthema: Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus im Saarland vor dem Hintergrund des demografischen Wandels	Sparkassenverband Saar, Ministerium für Wirtschaft und Wissenschaft des Saarlandes
Sparkassen-Tourismusbarometer 2012, Branchenthema: Touristischer Arbeitsmarkt (inklusive einer ausführlichen Liste mit Fachliteratur)	Ostdeutscher Sparkassenverband
Arbeitsmarkt- und Fachkräfteanalyse Tourismus. Fachkräfte für den Tourismus – Fit für die Zukunft	<a href="http://www.tourismus-fachkraefte.de">www.tourismus-fachkraefte.de</a>

<sup>92</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband 2011



## 2.2 Einflussfaktor Führungskräfte- und Unternehmerkompetenz

### Relevanz



Chefs im Gastgewerbe sind heutzutage Manager kleiner Unternehmen. Den Führungskräften und Unternehmern obliegt die strategische Steuerung des Betriebes. Daher hängt der langfristige Erfolg entscheidend von der Kompetenz der Unternehmensspitze ab. Dies gilt für Kleinbetriebe ebenso wie für größere Häuser.

### Messbarkeit



Während die formalen Qualifikationen des Unternehmers schnell und einfach zu beurteilen sind, hängt seine Kompetenz auch von Persönlichkeitsmerkmalen und Erfahrungen ab, die sich weniger leicht einschätzen lassen. Zur Messung könnten psychologische Testverfahren oder anonyme Mitarbeiterbefragungen eingesetzt werden.

### Aktuelle Situation



Führungskräfte und Unternehmer in touristischen Betrieben müssen heute vor allem strategische Aufgaben übernehmen. Im Saarland wächst die Diskrepanz zwischen zukunftsorientierten Betrieben, die das erkannt haben und umsetzen, sowie Betrieben mit traditioneller Führung (Koch = Geschäftsführer). Insgesamt muss das saarländische Gastgewerbe mehr Eigeninitiative zeigen und die vorhandenen Angebote intensiver wahrnehmen. Die Anbieter ihrerseits sind dazu aufgerufen, sich noch konsequenter an den Kriterien Einfachheit der Vermittlung, Kosteneffizienz und hohe Verfügbarkeit ausrichten.

### Der Unternehmer als Multitalent

Das Thema Fachkräftemangel ist noch nicht bei allen Betrieben angekommen. Ein anderer Bereich aber wird noch häufiger unterschätzt: die gastgewerblichen Unternehmer selbst. Die Chefs müssen heutzutage Multitalente sein und insbesondere in Kleinstunternehmen mehrere Funktionen gleichzeitig erfüllen. Betriebswirtschaftliches Know-how ist für beide Branchensegmente – Beherbergung wie Gastronomie – ein Schlüsselfaktor und wird deshalb gesondert betrachtet (siehe Kapitel IV, 4). Unter den weiteren von Experten und Betrieben genannten Schlüsselkompetenzen finden sich Hard- und Softskills gleichermaßen. Hier wird die Messproblematik deutlich: Zwischenmenschliche Faktoren, also soziale Kompetenz oder Managementfähigkeiten sind in der Regel deutlich schwieriger zu erfassen als Formalqualifikationen und betriebswirtschaftliches Verständnis. >> Tab. 11

Tab. 11: Anforderungen an gastgewerbliche Betreiber

Rang	Beherbergung	Gastronomie
1	Betriebswirtschaftliches Know-how	Branchenerfahrung
2	Managementfähigkeiten	Betriebswirtschaftliches Know-how
3	Soziale Kompetenz	Soziale Kompetenz
4	Fachspezifische Ausbildung	Fachspezifische Ausbildung
5	Branchenerfahrung	Netzwerk/Kontakte in der Branche
6	Netzwerk/Kontakte in der Branche	Managementfähigkeiten

Quelle: dwif 2011, Experten- und Betriebsbefragung

Nachholbedarf sehen die befragten Experten vor allem beim betriebswirtschaftlichen Know-how und bei den Managementfähigkeiten. So habe sich das gastgewerbliche Erfolgsmodell gewandelt: War es früher beispielsweise der berufserfahrene Koch, der seinen eigenen Betrieb eröffnete, diesen führte und gleichzeitig in der Küche stand, so ist dieser Weg heute – nicht zuletzt aufgrund des gestiegenen bürokratischen Aufwands und

verstärkten Konkurrenzdrucks – deutlich schwieriger geworden. Moderne gastgewerbliche Betreiber sind Manager. Als solche müssen sie den Betrieb steuern und eine Reihe strategischer Aufgaben wahrnehmen. >> Tab. 12

**Tab. 12: Übersicht strategischer und operativer Aufgaben im Gastgewerbe**

Strategische Aufgaben (Auswahl)	Operative Aufgaben (Auswahl)
Betriebsorganisation	Check-In/Check-Out
Strategische Planung	Zimmerreinigung
Personalführung und -entwicklung	Herrichten des Gastraums
Erfolgskontrolle	Servieren

Quelle: dwif 2014, verändert nach Lais Systeme 2011

---

*Unternehmer im Gastgewerbe müssen Management und operatives Geschäft beherrschen.*

---

### **Betriebsorganisation**

Zu den wichtigsten Komponenten der Betriebsorganisation zählen die Aufbau- und die Ablauforganisation. Während die Aufbauorganisation festlegt, welche Mitarbeiter im Unternehmen für welche Aufgaben zuständig sind, widmet sich die Ablauforganisation den betrieblichen Prozessen.

Insbesondere in kleineren gastgewerblichen Betrieben müssen Mitarbeiter nicht selten Aufgaben mehrerer Bereiche ausführen, da häufig die für Großunternehmen charakteristische Struktur mit ausdifferenzierten Personal-funktionen fehlt. Dennoch sollten Aufgaben- und Verantwortungsbereiche grob umrissen und gegenüber den Mitarbeitern entsprechend kommuniziert werden. Ansonsten drohen Aufgaben unzureichend erledigt zu werden – mit der Folge, dass der Unternehmer selbst zu stark in das operative Geschäft eingebunden wird. Eine klare Organisationsstruktur hingegen bietet den Mitarbeitern Sicherheit und reduziert das Fehlerrisiko.

### **Strategische Planung**

Die wichtigste Aufgabe der strategischen Planung ist die Festlegung der Geschäftsfelder sowie des Produkt-beziehungsweise Dienstleistungsportfolios. Während die Geschäftsfelder des Gastgewerbes mit Logis respekti-ve Gastronomie klar definiert sind, ergeben sich bei Produkten und Dienstleistungen zahlreiche Optimierungsmöglichkeiten. Dazu zählen das Angebot an Speisen und Getränken, der Servicegrad und mögliche Zusatzange-bote. Wichtig ist eine umfassende Sicht auf das Produkt / die Dienstleistung: Letztlich kauft der Kunde nicht nur Beherbergung oder Verpflegung, sondern ein Erlebnispaket, das auch soziale Komponenten wie Erholung, Kon-takte und Bildung enthält. Der Unternehmer muss in der Lage sein, sowohl innerbetriebliche Ressourcen einzu-beziehen als auch Kontakte mit externen Anbietern zu pflegen und (neue) Geschäftsbeziehungen einzugehen.

### **Personalführung und -entwicklung**

Führungskompetenz ist aus zweierlei Gründen bedeutsam: Zum einen muss das Personal möglichst effizient eingesetzt werden, zum anderen trägt gute Personalführung zur Zufriedenheit der Mitarbeiter bei und reduziert die Fluktuation. Nach Einschätzung von Experten wird der Bereich Mitarbeiterführung von den Unternehmern aber nicht ausreichend berücksichtigt. Häufig herrschen dagegen im Gastgewerbe noch eingefahrene Füh-rungsmuster vor. In Zukunft sind Werte wie Respekt, Wertschätzung, klare Kommunikation, Begeisterung für gemeinsame Ziele und eine motivierende Arbeitsatmosphäre allerdings unerlässlich für den Führungserfolg. Das ist im Gastgewerbe umso mehr der Fall, als hier ein überdurchschnittlich hoher Anteil junger Mitarbeiter beschäftigt ist.

## Erfolgskontrolle

Die beste Planung verläuft im Sande, wenn sie nicht umgesetzt wird. Manager haben daher die Aufgabe, die Umsetzung ihrer Zielvorgaben regelmäßig zu überprüfen. Dadurch lassen sich nicht nur frühzeitig von Mitarbeitern verantwortete Mängel bei der Umsetzung aufdecken, auch die Realisierbarkeit der Ziele selbst lässt sich auf diese Weise untersuchen. Insofern ist die Erfolgskontrolle nicht zuletzt eine Selbstkontrolle des Unternehmers.

---

*Diskrepanz zwischen leistungsstarken und leistungsschwachen Betrieben verschärft sich.*

---

## Strategische Kompetenz durch Weiterbildung stärken

Mag es für kleine gastgewerbliche Unternehmen – personell wie finanziell – auch noch so schwierig sein, zeitweise auf den Chef zu verzichten: Um den strategischen Aufgaben gewachsen zu sein, sollten sich Unternehmer immer wieder die Zeit für Weiterbildungen nehmen. Bislang nimmt die Branche zu selten entsprechende Angebote wahr. Die befragten Betriebe sind sich der Bedeutung des Einflussfaktors Führungskräfte- und Unternehmerkompetenz aber durchaus bewusst: Fast 90 Prozent der befragten touristischen Betriebe gehen von einer hohen bis sehr hohen Bedeutung dieses Einflussfaktors aus. Probleme sieht die überwiegende Mehrzahl der Befragten allerdings nicht: Über 80 Prozent der Betriebe schätzen ihre Wettbewerbsfähigkeit und damit ihre eigenen Kompetenzen in diesem Bereich als hoch oder sehr hoch ein. Das beurteilen die befragten Experten anders: Sie konstatieren eine zunehmende Diskrepanz zwischen der dynamischen Gruppe von Unternehmern mit strategischem Weitblick und hoher Weiterbildungsbereitschaft einerseits und der auf Bewahrung bedachten Gruppe andererseits, die strategische Entscheidungen und persönliche Weiterentwicklung scheut. Immerhin: Die Ergebnisse der Onlinebefragung zeigen, dass rund ein Viertel der befragten Betriebe im Saarland die Qualifikation der Betriebsleitung als Mittel zur Erhöhung ihrer Wettbewerbsfähigkeit nutzt. Angesichts der Expertenurteile ist dies der richtige Weg.

Die Kompetenz gastgewerblicher Unternehmer zu verbessern ist eine Schlüsselaufgabe, der sich Branchenvertreter, Fortbildungsanbieter und die Betriebe gemeinsam stellen müssen. Zunächst ist der grundsätzliche Bedarf an betriebswirtschaftlichem Know-how und Managementfähigkeiten zu decken. Seitens der Anbieter sind dabei drei Kriterien zu beachten: eingängige Vermittlung, Kosteneffizienz und hohe Verfügbarkeit auch im ländlichen Raum. Darüber hinaus sollten die Angebote sowohl im Hinblick auf neue Themen als auch hinsichtlich innovativer Lehrmethoden und Konzepte dynamisch angepasst werden. >> Abb. 40

Die Unternehmer ihrerseits müssen den langfristigen Nutzen von Weiterbildung erkennen, Eigeninitiative zeigen und Angebote wahrnehmen. Dabei sollten sie ihren Fortbildungsbedarf gegenüber den Anbietern klar kommunizieren, so dass maßgeschneiderte Angebote entwickelt werden können. Innovative Lösungen wie die Koppelung einer Kreditzusage an die Teilnahme an Fortbildungen können zusätzlich motivieren.

**Abb. 40: Weiterbildungsanforderungen im Gastgewerbe**



Quelle: dwif 2014, Bilder [www.pixelio.de](http://www.pixelio.de)

## Zum Weiterlesen

Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
Optimierung und Existenzsicherung im Gastgewerbe: Ein Wegweiser zum Erfolg	Helmut Kammerer
Hotellerie und Gastronomie – effizient, sicher und wirtschaftlich: Branchenleitfaden für gute Arbeitsgestaltung, 2008	www.dehoga-bundesverband.de

## 2.3 Einflussfaktor Kreativität und Innovationsfähigkeit

### Relevanz



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 herausheben. Wichtig ist, auf aktuelle Entwicklungen und Trends zu reagieren, um den Anschluss an verändertes Verbraucherverhalten nicht zu verlieren.

### Messbarkeit



Direkt messbar sind Kreativität und Innovationsfähigkeit touristischer KMU nicht. Anhaltspunkte geben die Einschätzungen der Akteure selbst sowie die Beteiligung an Innovationsförderinitiativen. An dem jeweiligen Ergebnis aber lässt sich die Leistung in diesem Bereich quantifizieren, zum Beispiel anhand der Anzahl entwickelter Ideen als Resultat einer Innovationsförderungsinitiative.

### Aktuelle Situation



Die Wettbewerbsfähigkeit der saarländischen Tourismusunternehmen im Bereich Kreativität und Innovationsfähigkeit ist enorm ausbaufähig. Zunächst aber ist wohl eine stärkere Sensibilisierung erforderlich; allerdings fehlen gerade in Klein- und Kleinstunternehmen häufig die notwendigen Ressourcen für die Entwicklung und Umsetzung kreativer Ideen.

### Akteure prägen diesen Einflussfaktor

Die Fach- und Führungskräfte in touristischen KMU stehen in direktem Zusammenhang mit dem Einflussfaktor Kreativität und Innovationsfähigkeit. Wie es in diesem Punkt um die Betriebe bestellt ist, hängt daher stark von den handelnden Personen ab: Sind sie Neuerungen gegenüber aufgeschlossen? Sind sie über Trends informiert? Haben sie gute Ideen?

---

*Wichtig ist die Anpassung an Trends und Entwicklungen im Markt.*

---

### Eher gute Ideen als spektakuläre Weltneuheiten

Innovation ist einer der Schlüsselbegriffe in der neuen EU-Förderperiode. Die Strategie Europa 2020 betont die Bedeutung von „intelligentem Wachstum“. Vor diesem Hintergrund widmete sich das Tourismusbarometer Ostdeutschland 2013 der Frage, welche Chancen und Möglichkeiten sich für den Tourismus unter dieser Überschrift bieten. Zu den wichtigsten Erkenntnissen gehört, dass „radikale Innovationen“ mit grundlegenden Veränderungen eher selten vorkommen. Vielmehr sind es anwendungsbezogene Neuerungen und „pfiffige Ideen“, die im Tourismus den Innovationsbegriff prägen.<sup>93</sup> Kreativität und Innovationsfähigkeit touristischer KMU zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit heißt insbesondere: Anpassung an Trends und Entwicklungen im Markt. Inso-

<sup>93</sup> OSV 2013

fern bieten gute Ideen den Unternehmen oft auch die Möglichkeit, sich positiv von den Mitbewerbern abzugrenzen. Dies gilt vor allem für die kleinen und mittelständischen Unternehmen im Tourismus, die im Gegensatz zu konzerngesteuerten Betrieben in der Lage sind, neue Ideen schnell und flexibel umzusetzen. >> Abb. 41

**Abb. 41: Beispiele für innovative Neuerungen aus dem Saarland**

Übernachten in Weinfässern: Innovative Neueröffnung in Weiskirchen	Ausgezeichnete Idee: Mängeldetektiv im Saarland
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Das Weindorf am WeinStrand bietet ein innovatives Beherbergungsmodell und ist konsequent auf das Thema Wein ausgerichtet. Die von den Familien Paul und Krause betriebene Anlage wurde im Mai 2014 eröffnet und besteht aus 16 Fasseinheiten mit je einem Schlaf- und Badezimmerfass. Familien können eine Einheit mit zwei Schlaffässern wählen.</li> <li>– Ergänzt wird die „fas(s)zinierende Hotelanlage“ durch den Weinstrand mit einem Angebot an Weinen und Speisen sowie der Nutzung für Veranstaltungen. Außerdem gibt es Stellflächen für Wohnmobile und einen Saunabereich für die Gäste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Tourismus Zentrale Saarland hat speziell für Wanderer und Radfahrer die Saarland Touren App entwickelt, die Tourenvorschläge mit Höhenprofil, Bildern und Empfehlungen zu Gastronomie und Sehenswürdigkeiten bietet.</li> <li>– Ein innovatives Element dieser App ist der interaktive Mängeldetektiv: Nutzer können von unterwegs entdeckte Mängel wie Wegeschäden und fehlende Schilder direkt an die Tourismus Zentrale leiten, die sich um deren Behebung kümmert. 2012 belegte der Mängeldetektiv den 1. Platz beim Deutschen Tourismuspreises.</li> </ul>

Quellen: [www.dasweindorf.de](http://www.dasweindorf.de), [www.tourismus.saarland.de](http://www.tourismus.saarland.de)

### Deutlicher Unterschied zwischen Eigen- und Fremdeinschätzung

Die Leistungen der Tourismusunternehmer im Bereich Kreativität und Innovationsfähigkeit sind nicht direkt messbar. Anhaltspunkte liefern aber die Selbsteinschätzungen der Betriebe sowie entsprechende Beurteilungen durch die Tourismusorganisationen. Die befragten saarländischen Unternehmer selbst sehen ihre Stellung sehr positiv: Mehr als 80 Prozent beurteilen ihre Wettbewerbsfähigkeit bei Kreativität und Innovationsfähigkeit mindestens als hoch. Zudem stimmen vier Fünftel der Freizeiteinrichtungen und mehr als die Hälfte der Betriebe aus dem Gastgewerbe (voll) der Aussage zu, dass Kreativität und neue Ideen aktiv gefördert werden und regelmäßig zum Unternehmenserfolg beitragen. Deutlich kritischer äußern sich die Tourismusorganisationen: Nicht einmal ein Drittel bestätigt, dass die touristischen Unternehmen im jeweiligen Zuständigkeitsgebiet hinsichtlich Kreativität und Innovationsfähigkeit (sehr) gut aufgestellt sind. Darüber hinaus sehen auch weitere Kenner des Saarland-Tourismus deutliches Kreativitätspotenzial bei den touristischen KMU. Doch gerade in Klein- und Kleinstunternehmen fehlen häufig die Ressourcen für die Entwicklung und Umsetzung kreativer Ideen.

*Kreativität und Innovationsfähigkeit der touristischen Betriebe im Saarland sind ausbaufähig.*

### Kreativität und Innovationsfähigkeit lassen sich am Ergebnis messen

In dem einzelnen Betrieb erkennt ein aufmerksamer Beobachter, ob und wie der Unternehmer Trends aufgreift und Ideen einbringt. Auch die Ergebnisse spezifischer Initiativen liefern messbare Hinweise darauf, wie es um die Kreativität und Innovationsfähigkeit in der Branche bestellt ist. So schreibt der Deutsche Tourismusverband e. V. jedes Jahr den Deutschen Tourismuspreis aus, um innovative Ideen für den Deutschland-Tourismus auszuzeichnen. Die Teilnahme beschränkt sich nicht auf touristische Betriebe, sondern steht Einrichtungen aller Branchen offen. Im Jahr 2012 gingen insgesamt 76 Bewerbungen aus allen Bundesländern ein, darunter eine aus dem Saarland. Vergleichsweise viele Teilnehmer stammten aus Baden-Württemberg und Bayern (13 beziehungsweise 15 Bewerbungen). Im Jahr 2013 verzeichnete der Verband 63 Bewerbungen, davon ebenfalls nur

eine aus dem Saarland.<sup>94</sup> Verwendet man diese Zahlen als Anhaltspunkt, dann ist die hiesige Tourismusbranche nicht sonderlich innovativ. Allerdings ist die Gegenüberstellung mit großen, teilnehmerstarken Bundesländern wie Baden-Württemberg und Bayern zu relativieren.

### Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

Dank der Investitionsprioritäten in der neuen EU-Förderperiode wird dem Thema Innovation im Tourismus inzwischen mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Sich damit verstärkt zu beschäftigen, ist aber auch unabhängig von Förderkriterien sinnvoll und notwendig. Dass sich Kreativität und Innovationsfähigkeit auf ihre Wettbewerbsfähigkeit auswirken, bestätigen die befragten Tourismusbetriebe im Saarland. Fast 90 Prozent aus dem Gastgewerbe und rund drei Viertel der Freizeiteinrichtungen bescheinigen diesem Faktor einen (sehr) hohen Einfluss auf ihre Wettbewerbsfähigkeit. Im Gastgewerbe geht zudem eine klare Mehrheit davon aus, dass diese Bedeutung in Zukunft noch wachsen wird.

---

### *Offen für Neues sein, relevante Entwicklungen aufnehmen!*

---

Darüber hinaus bekräftigen die meisten saarländischen Tourismusorganisationen sowie weitere Experten die hohe Bedeutung der Kreativität: Immer nur das Gleiche anzubieten, reiche nicht aus. Vielmehr komme es darauf an, offen für Neues zu sein und relevante Entwicklungen aufzunehmen. Das heißt nicht, dass jeder Trend mitgemacht werden muss. Entscheidend ist, generell offen für aktuelle Entwicklungen und Trends zu sein, um eine ständige Weiterentwicklung des Produktes oder der Dienstleistung zu ermöglichen. Wer nicht reagiert, verliert schnell den Anschluss an ein verändertes Verbraucherverhalten und verfehlt womöglich schon bald die Bedürfnisse seiner Kunden. Deutlich wird das am Thema Speisekarte in der Gastronomie: Die Betriebe müssen mit regionalen Produkten und speziellen Angeboten für Vegetarier oder Gäste mit Nahrungsmittelunverträglichkeiten auf der Höhe der Zeit bleiben.

### Zum Weiterlesen

Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
Innovationen im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch neue Ideen und Angebote, 2006	Pikkemaat, Birgit et al.
Sparkassen-Tourismusbarometer 2013, Branchenthema: Innovationen im Tourismus in Niedersachsen (darin auch zahlreiche weitere Literaturhinweise)	Sparkassenverband Niedersachsen
Sparkassen-Tourismusbarometer 2013, Branchenthema: Zukunft der Tourismusförderung in Ostdeutschland	Ostdeutscher Sparkassenverband

---

<sup>94</sup> Deutscher Tourismusverband e. V.: Report Innovation 2012 und 2013, [www.deutschertourismusverband.de](http://www.deutschertourismusverband.de), Information Deutscher Tourismusverband e. V.

### 3 Steuerungsbereich Strategie

Der Unternehmer, seine Fach- und Führungskräfte und deren Kreativität beeinflussen die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU erheblich. Es gilt aber auch zu fragen, ob der Unternehmer seine Ausrichtung und die damit verbundenen Ziele klar formuliert. Richtet er seinen Betrieb und seine Entscheidungen an einem durchdachten Konzept aus? Besitzt das Angebot ein klares Profil und spricht es definierte Zielgruppen an? Sollen respektive können auch internationale Gäste angesprochen werden? Darüber hinaus muss der Unternehmer eine klare Entscheidung zu seinem Engagement in Sachen Nachhaltigkeit treffen. Von herausragender Bedeutung aber ist und bleibt, wie er sich in Marketing und Vertrieb aufstellt. All diese Einflussfaktoren sind unter dem betrieblichen „Steuerungsbereich Strategie“ zusammengefasst.

#### 3.1 Einflussfaktor Unternehmenskonzept

##### Relevanz



Ein ausgefeiltes, marktgerechtes Konzept gibt in jeder Unternehmensphase die strategische Orientierung und bildet die Grundlage für einen wettbewerbsfähigen Betrieb. Insbesondere die kleinen und mittelständischen Unternehmen müssen in ihrem Konzept ein dezidiertes Profil entwickeln, um nicht in der Masse der Konkurrenzangebote unterzugehen. Das bedeutet keineswegs, dass die Unternehmer auf spontane Bauchentscheidungen verzichten sollten. Vielmehr können diese, gewissermaßen als Kür, die Pflicht sinnvoll ergänzen.

##### Messbarkeit



Der Unternehmer selbst kann zwar die Frage beantworten, ob für seinen Betrieb ein schriftliches Konzept vorliegt. Für die objektive Bewertung der Inhalte aber ist es besser, auf die Einschätzung externer Experten zu setzen. Diese können aus ihrer Perspektive beurteilen, inwiefern mit dem Konzept gängige Ansprüche erfüllt werden und ob die Inhalte tragfähig sind.

##### Aktuelle Situation



Die touristischen Unternehmer im Saarland halten sich in puncto Strategie für gut aufgestellt. Aus externer Perspektive lauten die Einschätzungen jedoch deutlich kritischer. Ein lückenhaftes Konzept ist zudem einer der Hauptgründe für die Ablehnung von Kreditanfragen aus der Tourismuswirtschaft. Es gilt, zunächst das Bewusstsein für die Anforderungen an ein Unternehmenskonzept zu schärfen.

#### Konzept als Leitfaden in jeder Unternehmensphase

Ein durchdachtes Konzept liefert in jeder Unternehmensphase die notwendige strategische Orientierung. Vor allem im Zuge der Neugründung eines Unternehmens ist es wichtig, die Leitlinien und angestrebten Ziele zu erarbeiten und festzuhalten. Dazu gehören neben einer klaren Definition der Geschäftsidee und des eigenen Angebotes auch die Identifikation von Wettbewerbern, Zielgruppen und Märkten. Das Gastgewerbe im Saarland verzeichnete im Jahr 2013 612 Neugründungen.<sup>95</sup> Nicht bekannt ist jedoch, wie viele dieser Unternehmen sich dabei auf ein ausgearbeitetes Konzept stützten.

<sup>95</sup> Statistisches Bundesamt



Gute Dienste leistet ein Konzept aber auch bei ...

- Erweiterungen: Rund die Hälfte der befragten gastgewerblichen Betriebe und mehr als 70 Prozent der Freizeiteinrichtungen im Saarland geben an, zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit in den letzten drei Jahren renoviert, saniert oder erweitert zu haben.
- Neupositionierungen: Fast ein Drittel der Befragungsteilnehmer aus dem Gastgewerbe hat sich in den letzten drei Jahren strategisch neu ausgerichtet.
- der Betriebsnachfolge und -übergabe: Etwa ein Drittel aller gastgewerblichen Betriebe sucht(e) im Zeitraum 2007 bis 2015 einen Nachfolger.<sup>96</sup>

---

*Eine Strategie muss gelebt und weiterentwickelt werden.*

---

Es reicht nicht aus, eine Strategie zu Beginn der Unternehmung festzulegen. Sie muss gelebt und weiterentwickelt werden, um sich den Veränderungen im Unternehmen wie im Marktumfeld anzupassen. Hier zeigt sich ein unmittelbarer Bezug zu dem Einflussfaktor Kreativität und Innovationsfähigkeit (siehe Kapitel IV, 2.3).

#### **Betriebe überschätzen sich bei ihrer Unternehmensstrategie**

Die befragten saarländischen Unternehmer halten sich in puncto Strategie für gut aufgestellt: Fast 95 Prozent der gastgewerblichen Betriebe und über 70 Prozent der Freizeiteinrichtungen schätzen ihre Wettbewerbsfähigkeit in diesem Bereich als hoch oder sogar sehr hoch ein. Die externe Bewertung widerspricht dieser positiven Eigenwahrnehmung allerdings deutlich: Nicht einmal jede fünfte befragte Tourismusorganisation äußert sich ebenso positiv über die Betriebe in ihrem Zuständigkeitsgebiet. Nach Einschätzung von Branchenkennern sind im Saarland neben den Kettenhotels nur wenige privat betriebene Häuser mit einem ausgereiften Konzept ausgestattet. Allgemein besteht nach Expertenaussagen im Gastgewerbe eine große Bandbreite zwischen beliebigen austauschbaren Konzepten auf der einen und sehr kreativen, individuellen Konzepten auf der anderen Seite. Es überwiegen jedoch die unausgereiften Geschäftsideen. Kritisch ist auch die Bewertung aus Sicht der Kreditinstitute: Wie eine Sparkassen-Befragung zeigt, gehört ein lückenhaftes Konzept zu den Hauptgründen für die Ablehnung von Kreditanfragen aus der Tourismuswirtschaft.<sup>97</sup> Bei den Leistungsträgern muss daher zunächst das Bewusstsein für die Anforderungen an ein Unternehmenskonzept geschärft werden.

---

*Einer der Hauptgründe für die Ablehnung von Kreditanfragen: ein lückenhaftes Konzept.*

---

Dass die touristischen KMU so schlecht abschneiden, ist auch darauf zurückzuführen, dass sie angesichts ihrer Strukturen (siehe Kapitel IV, 4.4) oft nur geringe Ressourcen für strategische Fragen zur Verfügung haben. Die dafür notwendige umfangreiche Marktforschung sowie das Spezialwissen können einzelne Betriebe häufig nicht leisten. Diese Lücke lässt sich jedoch über Kooperationen und Dienstleistungen der Tourismusorganisationen schließen. Hilfestellung geben auch andere Institutionen: Ausgefeilte Checklisten und Vorlagen für Existenzgründer bietet beispielsweise das Existenzgründerportal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie<sup>98</sup> oder die Saarland Offensive für Gründer des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr des Saarlandes.<sup>99</sup>

---

<sup>96</sup> Knödler 2007

<sup>97</sup> DSGVO 2011

<sup>98</sup> [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

<sup>99</sup> [www.gruenden.saarland.de](http://www.gruenden.saarland.de)

### Profil statt Austauschbarkeit

Insbesondere die kleinen und mittelständischen Unternehmen im Tourismus müssen ein dezidiertes Profil entwickeln, um sich von den Konkurrenzbetrieben abzuheben. Wenn das Angebot beliebig ist, ist es auch austauschbar (siehe Kapitel IV, 2.3). Erfolgreiche Unternehmer kennen ihre Zielgruppen und schaffen für diese maßgeschneiderte Angebote. Liegt ein Betrieb beispielsweise in der Nähe der ADFC-Qualitätsradroute Saar-Radweg, ist er gut beraten, sich auf die speziellen Anforderungen von Radtouristen einzurichten. Dazu können Services und Ausstattungsmerkmale wie überdachte, verschließbare Abstellmöglichkeiten für Fahrräder und Gepäck sowie entsprechende gastronomische Angebote gehören. Beherberger, die sich adäquat aufstellen, können sich als Bett+Bike-Betrieb zertifizieren lassen und damit auch im Marketing (siehe Kapitel IV, 3.1) deutlich machen, dass sie sich um radelnde Gäste bemühen und deren Bedürfnisse erfüllen. >> Abb. 42

### Abb. 42: Beispiele für zielgruppenorientierte Hotelbetriebe

Rundum zielgruppenorientiert im Hotel Madeleine	Ausrichtung auf Motorradfahrer im Hotel Mühlenthal
 <ul style="list-style-type: none"> <li>– Das Hotel Madeleine in Saarbrücken hält ein breites Angebot für Radtouristen vor. Dabei setzt es auf Design und bio-zertifizierte Produkte.</li> <li>– Zu den Annehmlichkeiten zählen unter anderem ein abschließbarer Fahrradkeller, die kostenfreie Nutzung der Madeleine-Cross-Bikes und Rad-Reparatursets.</li> <li>– Auf der Homepage des mehrfach zertifizierten Hauses (Bett+Bike, Viabono, ServiceQualität Deutschland und viele mehr) finden die Gäste zudem Radtouren-Vorschläge mit Angabe von Schwierigkeitsgraden sowie Community-Berichte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Das Hotel Mühlenthal in Schwalbach ist durch seine Lage im Saarland und nahe der französischen Grenze ein beliebter Anlaufpunkt auf Rundreisen. Gerne erkunden Gäste die Region auf zwei Rädern.</li> <li>– Das Haus hat sich deshalb besonders auf Motorradfahrer spezialisiert, was sich beispielsweise am breiten Angebot geführter Bike-Touren zeigt. Dazu zählen nicht nur Empfehlungen von Routen des ADAC und der Tourismuszentrale, sondern auch die Organisation geführter Thementouren.</li> <li>– Seit 2013 ist das Haus mit dem ADAC-Qualitätssiegel „Motorradfreundlicher Hotel- und Gastronomiebetrieb“ zertifiziert. Voraussetzung dafür ist unter anderem die Bereitstellung von Werkzeugen und Informationen zu Werkstätten sowie ein überdachter Stellplatz.</li> </ul> 

Quelle: [www.hotel-madeleine.de](http://www.hotel-madeleine.de), [www.tourismus.saarland.de](http://www.tourismus.saarland.de), [www.muehlenthal.de](http://www.muehlenthal.de), [www.adac.de](http://www.adac.de)

---

*Erfolgreiche Unternehmer kennen ihre Zielgruppen und entwickeln maßgeschneiderte Angebote.*

---

Das Saarland ist vergleichsweise gut ausgestattet mit Betrieben, die sich auf Radtouristen ausrichten. Experten verweisen darauf, dass aber insgesamt viel zu wenige Betriebe auf eine bestimmte Zielgruppe oder ein definiertes Marktsegment spezialisiert sind; stattdessen werde versucht, „auf allen Hochzeiten zu tanzen“. Denn ohne eine klare Profilierung und eine zielgerichtete Vermarktungsstrategie (siehe auch Kapitel IV, 3.1) fällt ein Betrieb in der Masse der Konkurrenz kaum auf.

---

*Zu viele Betriebe im Saarland versuchen, „auf allen Hochzeiten zu tanzen“.*

---

### Konzept als Grundlage für einen wettbewerbsfähigen Betrieb

Ein ausgefeiltes, marktgerechtes Konzept ist das Fundament für einen wettbewerbsfähigen Betrieb. Zwar gibt es immer wieder Unternehmer, die auch ohne eine schriftlich festgehaltene Strategie erfolgreich sind. Trotzdem bestätigen die Mehrheit der Befragten im Saarland<sup>100</sup> sowie Sparkassen und Touristiker: Das Konzept ist ein wichtiger Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU. Bereits eine Erhebung im Rahmen des Tourismusbarometers Deutschland 2011 hat gezeigt, dass mehr als 90 Prozent der befragten Sparkassen und Unter-

<sup>100</sup> besonders hohe Zustimmung aus dem Gastgewerbe

nehmen die klare Positionierung eines Betriebes als (sehr) wichtig erachten.<sup>101</sup> Diese hohe Relevanz bekräftigt nun die aktuelle Befragung:

- Jeweils rund 93 Prozent der gastgewerblichen Betriebe, 74 Prozent der Tourismusorganisationen und 69 Prozent der Freizeiteinrichtungen im Saarland schätzen den Einfluss der Strategie auf die Wettbewerbsfähigkeit touristischer Unternehmen als hoch oder sehr hoch ein.
- Mehr als 60 Prozent der Betriebe gehen davon aus, dass diese Bedeutung noch zunehmen wird.

Zur Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU reicht das bloße Vorliegen einer Strategie nicht aus. Ihre inhaltliche Ausrichtung muss auch zum Betrieb passen und vom Markt akzeptiert werden. Sinnvoll ist beispielsweise, sich an den Themen und Zielgruppen der zuständigen Tourismusorganisationen zu orientieren, um von deren Marketingaktivitäten profitieren zu können. Nach Expertenaussagen verfügen erfolgreiche Betriebe über eine klare Angebotsprofilierung, während fehlende oder falsche Konzepte regelmäßig die Ursache für Betriebspleiten sind. Der Unternehmer muss sich deshalb intensiv mit seiner Idee und dem Markt auseinandersetzen, um ein qualifiziertes Konzept zu entwickeln. Zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit sind die touristischen KMU im Saarland gut beraten, weiter aktiv an ihrem unverwechselbaren Profil zu feilen und ausgewählten Zielgruppen passende Angebote zu unterbreiten. Spontane Bauchentscheidungen können aber natürlich auch hierbei die „Kür“ sein.

---

*Strategie muss zum Betrieb passen und Akzeptanz im Markt finden.*

---

#### Zum Weiterlesen

Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
Existenzgründungsportal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie mit zahlreichen Hinweisen und praktischen Checklisten für Neugründer, Unternehmensnachfolge und andere Themen	<a href="http://www.existenzgruender.de">www.existenzgruender.de</a>
Sparkassen-Tourismusbarometer Deutschland 2008, Branchenthema: Unternehmensnachfolge im Gastgewerbe	Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV)
Zertifizierung, Kriterien und weitere Hinweise für radfreundliche Betriebe	<a href="http://www.bettundbike.de">www.bettundbike.de</a>
Saarland Offensive für Gründer: praktische Hilfestellung bei Unternehmensgründungen	<a href="http://www.gruenden.saarland.de">www.gruenden.saarland.de</a>

---

<sup>101</sup> DSGVO 2011

### 3.2 Einflussfaktor Internationalisierung

#### Relevanz



Durch internationale Ausrichtung lässt sich Wachstum generieren. Generell steht die Internationalisierung von Unternehmen in direktem Zusammenhang mit ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Gerade den saarländischen Tourismusbetrieben bieten sich aufgrund ihrer Lage in der Grenzregion entsprechende Chancen, die es zu nutzen gilt.

#### Messbarkeit



Über den Anteil ausländischer Gäste in den Destinationen und Beherbergungsbetrieben lässt sich die Internationalisierung der Tourismusbranche gut messen. Inwiefern einzelne Leistungsträger mit ihrer Vermarktung und ihrem Angebot auf ausländische Gäste eingestellt sind, wäre individuell zu erheben.

#### Aktuelle Situation



Aufgrund der Lage saarländischer Tourismusbetriebe in der Großregion Saar-Lor-Lux beziehungsweise ihrer geografischen Nähe zu Frankreich, Luxemburg und Belgien kommt der internationalen Ausrichtung besondere Bedeutung zu. Bei den Übernachtungen ausländischer Gäste liegt das Saarland jedoch noch unter dem Bundesdurchschnitt. Die Betriebe müssen sich stärker auf internationale Gäste einstellen, um dieses Potenzial zu nutzen.

#### Auslandsnachfrage als Wachstumsmotor

Die Aspekte „strategische Ausrichtung“ und „Zielgruppenansprache“ sind auch im Zusammenhang mit der Frage, ob das Angebot des Unternehmers internationale Gäste ansprechen soll, bedeutsam. Wenn sich ein Betrieb dafür entscheidet, Incoming-Touristen zu umwerben, muss das Produkt adäquat gestaltet sein. Zudem ist die Nachfrage aus dem Ausland nach wie vor der Wachstumsmotor für die deutsche Tourismusbranche insgesamt.

---

*Hohe Bedeutung der internationalen Ausrichtung aufgrund der Nähe zu wichtigen Quellmärkten – Aufkommen bislang aber noch unterdurchschnittlich*

---

Als Indikator für den Internationalisierungsgrad auf Landes- oder Regionsebene dient der Anteil ausländischer Gäste. Im Jahr 2013 betrug dieser bei den Übernachtungen im Saarland 13,3 Prozent. Trotz eines Zuwachses liegt das Land damit unter dem Bundesdurchschnitt von 17,5 Prozent. Im regionalen Vergleich sind internationale Gäste am stärksten im Regionalverband Saarbrücken (Geschäftstourismus) und im Landkreis St. Wendel (Center Parc) vertreten.

Gemessen am Übernachtungsaufkommen, bildeten die Niederlande im Jahr 2013 den wichtigsten internationalen Quellmarkt, an zweiter und dritter Stelle standen Frankreich und Belgien (siehe auch Kapitel II, 2.2). Seit 2007 vermarktet die Tourismus Zentrale Saarland das Bundesland verstärkt in ausgewählten internationalen Quellmärkten. Der Schwerpunkt liegt auf den europäischen Nachbarn Belgien, Niederlande, Luxemburg, Frankreich, Österreich und der Schweiz. Fernmärkte werden nur in ausgewählten Kooperationen (Riverside Romance) bearbeitet.

#### Chancen nutzen

Wegen ihrer Lage in der Großregion (Saarland, Rheinland-Pfalz, Lothringen, Luxemburg, Ostbelgien, Wallonie) beziehungsweise ihrer geografischen Nähe zu Frankreich, Luxemburg und Belgien besitzt die internationale Ausrichtung für saarländische Tourismusbetriebe eine besondere Bedeutung. Vor allem an den Wochenenden

zieht es viele Franzosen zu Festen und Veranstaltungen ins Saarland. Das Gastgewerbe müsste sich auf diese internationale Klientel einstellen, doch nach Expertenaussagen besteht bei den Betrieben diesbezüglich erheblicher Verbesserungsbedarf. Zudem besuchen zahlreiche Niederländer den neu eröffneten Center Parc Bostalsee, worauf sich die touristischen KMU in der Umgebung einstellen sollten. Dazu gehören entsprechende Sprachkenntnisse der Mitarbeiter, fremdsprachige Gästeinformationen (online/offline) sowie eine generelle Offenheit für ausländische Gäste und deren spezifische Bedürfnisse. Tourismusbetriebe, die von dem Aufkommen internationaler Gäste profitieren möchten, müssen sich auf diese Zielgruppen ausrichten und interkulturelle Kompetenz aufbauen. Leistungsträger in den Regionen mit einem besonders hohen Anteil französisch- oder niederländischsprachiger Touristen können diese Chancen nutzen, indem sie beispielsweise ihre Webseite, Printprodukte und Speisekarte zusätzlich in diesen Sprachen anbieten. Mitarbeiter, die diese zumindest in Grundzügen beherrschen, können mit den Gästen kommunizieren und ihnen damit zeigen, dass sie willkommen sind. Darüber hinaus hinterlassen auch regionale Spezialitäten (siehe auch Kapitel IV.2.3 und IV.3.1) sowie ansprechender Service (siehe auch Kapitel IV.4) einen guten Eindruck bei internationalen Gästen. Hier müssen die KMU selbst aktiv werden und ihre Kompetenzen ausbauen.<sup>102</sup> Die landesweite Initiative GenussRegion Saarland unterstützt diesen Trend.<sup>103</sup>

---

*Betriebe müssen sich aktiv auf internationale Gäste und deren spezifischen Bedürfnisse einstellen.*

---

#### **Internationalität der touristischen KMU im Saarland ausbaufähig**

Expertenmeinungen zufolge ist die Internationalität der touristischen KMU im Saarland noch ausbaufähig, teilweise müssten die Betriebe auch noch stärker für die Bedeutung des Themas sensibilisiert werden. Nur rund ein Viertel der befragten Tourismusorganisationen bescheinigt den Betrieben im jeweiligen Zuständigkeitsgebiet eine (sehr) hohe Wettbewerbsfähigkeit im Bereich Internationalität. Die saarländischen Betriebe hingegen zeigen sich selbstbewusst: Rund 64 Prozent der Befragungsteilnehmer aus dem Gastgewerbe und der Freizeitwirtschaft beurteilen ihre Internationalität als (sehr) wettbewerbsfähig. Etwas zurückhaltender äußert sich zumindest das Gastgewerbe, wenn es um die konkretere Abfrage der Sprachkenntnisse der Mitarbeiter, die Mehrsprachigkeit von Informationsmaterial und Online-Auftritt geht.

#### **Internationale Ausrichtung wirkt sich auf die Wettbewerbsfähigkeit aus**

Die Europäische Kommission betont die Effekte einer internationalen Ausrichtung auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebes: „Studien belegen eine direkte Verbindung zwischen Internationalisierung und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.“<sup>104</sup> Während dies für die touristischen Betriebe in anderen Bundesländern differenziert betrachtet werden muss, hat die internationale Ausrichtung aufgrund der geografischen Lage des Saarlandes generell eine hohe Bedeutung für die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit. Das nehmen auch die befragten KMU so wahr, von denen über die Hälfte einen (sehr) hohen Einfluss der Internationalität erkennt. Unter den befragten Freizeiteinrichtungen trifft dies sogar auf mehr als drei Viertel der Betriebe zu. Zudem geht rund die Hälfte davon aus, dass die Relevanz dieses Einflussfaktors weiter steigen wird.

In diesem Sinne plant die IHK Saarland für das Frühjahr 2015 auch eine Veranstaltung zum Thema Internationalität im Tourismus. Über die internationale Nachfrage lässt sich Wachstum generieren, aber es versteht sich von

---

<sup>102</sup> Bis zum Jahr 2043 soll Französisch im Saarland nach Plänen der Landesregierung zur weiteren Verkehrssprache werden. Dies dient langfristig dem Anspruch in Bezug auf französischsprachige Gäste. (Saarbrücker Zeitung vom 22.01.2014)

<sup>103</sup> [www.genuss-region-saarland.de](http://www.genuss-region-saarland.de)

<sup>104</sup> Europäische Kommission: [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu) (Stand: 7. April 2014)

selbst, dass hier schon aus budgetären Gründen Schwerpunkte gesetzt werden müssen. Die touristischen KMU im Saarland sind daher gut beraten, für die internationale Marktbearbeitung die Kooperation mit der Tourismus Zentrale Saarland zu suchen und sich bei ihren Aktivitäten auf jene Auslandsmärkte zu konzentrieren, die von der Marketingorganisation schwerpunktmäßig bearbeitet werden. Darüber hinaus gilt es natürlich, den Inlandsmarkt nicht zu vernachlässigen.

**Zum Weiterlesen**

Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
Broschüre Marketing- und Medienpartnerschaften 2015, Marktforschungsbooklet	Tourismus Zentrale Saarland
DZT-Marktinformationen zu internationalen Quellmärkten	www.germany.travel
Incoming-Tourismus Deutschland. Zahlen, Daten, Fakten, 2013	Deutsche Zentrale für Tourismus e. V.
Wörterbuch für die Gastronomie	IHK Saarland/IHK Darmstadt, Pfalz, Rhein-Neckar

**3.3 Einflussfaktor Nachhaltigkeit**

**Relevanz**

Das Thema Nachhaltigkeit ist für die Unternehmen im Saarland aufgrund des Strukturwandels bereits jetzt von hoher Bedeutung. Die politischen Weichenstellungen, von denen insbesondere touristische Betriebe stark abhängig sind, sprechen dafür, dass der Einfluss noch größer wird. Für die Unternehmen gilt, dass sie alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie, Soziales) kennen und bedienen müssen, denn eine Orientierung am Prinzip der Nachhaltigkeit wird künftig eine Grundvoraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit touristischer Betriebe sein.

**Messbarkeit**

Der betriebswirtschaftliche Nutzen von Nachhaltigkeitsinvestitionen lässt sich einfach und schnell mittels Kostenvergleichsrechnungen oder Break-Even-Analysen ermitteln. Nachhaltigkeitsiegel, die beispielsweise auf der Messung von CO<sub>2</sub>-Emissionen beruhen, ermöglichen eine Einschätzung des ökologischen Fußabdrucks der Betriebe. Einen ähnlichen Zweck, aber in sozialer Hinsicht verfolgen Ansätze wie das Employer Branding.

**Aktuelle Situation**

Die Betriebe betrachten sich als gut aufgestellt. Orte und Regionen hegen jedoch Zweifel an den Nachhaltigkeitsbemühungen der Unternehmer. Insbesondere die Chance, das Thema als Instrument zur Positionierung zu nutzen, um das große Marktpotenzial auszuschöpfen, werde von den Betrieben noch nicht ausreichend wahrgenommen.

**Vielfältige Handlungsfelder auch für Unternehmen**

Eine weitere Entscheidung von strategischer Tragweite ist die Orientierung am Prinzip der Nachhaltigkeit. Deutschland hat diese Entscheidung auf höchster Ebene getroffen: Nachdem die Bundesregierung bereits 2002 die sogenannte nationale Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet hatte, folgte 2010 ein Programm mit Maßnahmen zur Erreichung der darauf aufbauenden Ziele. Die Reaktionen der Wirtschaft: Gaben 2003 erst knapp 40 Prozent der deutschen börsennotierten Unternehmen an, dem Thema eine hohe Bedeutung für die künftige Entwicklung des eigenen Unternehmens beizumessen, waren es 2011 bereits mehr als zwei Drittel. Ebenso stieg

die Zahl jener Unternehmen, die einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen: Waren es 2003 erst 21 Prozent, so stieg die Zahl bis 2011 auf knapp 50 Prozent.

Im ehemaligen Bergbaurevier Saarland ist Nachhaltigkeitsorientierung auch eine Konsequenz des Strukturwandels, geht dieser doch mit tiefgreifenden Veränderungen in ökologischer, ökonomischer und sozialer Hinsicht einher. Touristische Betriebe zählen zu den Profiteuren des Wandels beziehungsweise sind seine Motoren: Vormals industriell genutzte Gebiete werden nun für den Tourismus attraktiv gemacht. >> Abb. 43

### Ökologische Dimension

Im Gegensatz zur Industrie, die Rohstoffe zu Endprodukten verarbeitet und natürliche Ressourcen „verbraucht“, erfolgt der Eingriff des Tourismus in die Umwelt und Naturräume größtenteils durch die Touristen beziehungsweise durch den Bau und Betrieb touristischer Infrastruktur. Naturnahe Gebiete werden oftmals erst infolge des Tourismus zivilisatorischen Einflüssen ausgesetzt. Zwar sind die quantifizierbaren Umweltauswirkungen in der Summe geringer als bei Industrieunternehmen, jedoch gehen auch von touristischen Betrieben ökologische Gefahren aus, vor allem aufgrund von Emissionen, Ressourcenverbrauch und geringerer Biodiversität.

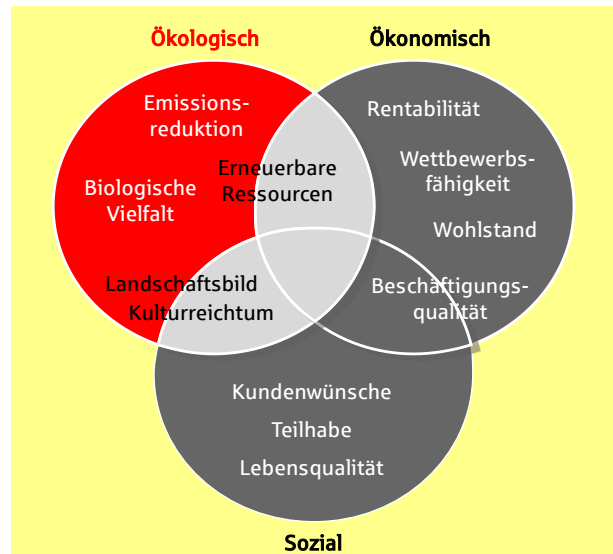
### Ökonomische Dimension

Unternehmen wollen Gewinne erwirtschaften. Diesem Grundprinzip folgen auch nachhaltige Betriebe. Unterschiede kann es im Hinblick auf den Zeithorizont geben, denn nachhaltige Unternehmen sind in der Regel bestrebt, über lange Zeiträume hinweg möglichst gleichmäßige Überschüsse zu generieren. Diese sollten allerdings nicht nur an die Investoren oder Inhaber fließen, sondern auch für den langfristigen Werterhalt des Betriebes eingesetzt werden. Die dafür notwendige Investitionsbereitschaft fällt jedoch insgesamt zu gering aus (siehe Kapitel IV, 4.1). Über Steuern und Mitarbeiterentlohnung können Betriebe darüber hinaus einen finanziellen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der lokalen Gemeinschaft leisten.

### Soziale Dimension

In der Wahrnehmung touristischer Betriebe und Kunden nimmt die ökologische Komponente der Nachhaltigkeit in der Regel den größten Raum ein. Doch sollte die soziale Dimension nicht unterschätzt werden. Über ihr Angebot erhalten und erhöhen touristische Betriebe die Lebensqualität in den Zielgebieten und tragen – vor allem in

**Abb. 43: Zieldimensionen nachhaltiger Tourismus**



Quelle: dwif 2013, verändert nach UNEP/UNWTO

**Abb. 44: Nachhaltige Stärkung ländlicher Regionen**

Nachhaltige Stärkung ländlicher Regionen  
Das Projekt „Unser Dorf – Fit für die Zukunft“



- „Unser Dorf – Fit für die Zukunft“ ist aus dem LEADER-Projekt entstanden, mit dem die Entwicklung ländlicher Räume durch die Europäische Union gefördert werden soll. Es ist auf die Planung von Modernisierungs- und Energieeinsparungsmaßnahmen ausgerichtet und bezieht sowohl die Bürger als auch lokale Handwerker und Betriebe ein.
- Durch die Aufwertung der Dorfkerne sollen diese belebt und eine Steigerung der Lebensqualität und Attraktivität erreicht werden. Neben dem Beitrag zum Klimaschutz steht für die Gemeinden somit auch die langfristige Verbesserung ihres Potenzials als touristische Region im Fokus.

Quellen: [www.saarland.de](http://www.saarland.de) (Text), [www.saar-lor-lux-umweltzentrum.de](http://www.saar-lor-lux-umweltzentrum.de) (Bild)



ländlichen Gebieten (siehe Praxisbeispiel, Abb. 44) – zur Einkommens- und Beschäftigungssicherung bei. So erleichtert das Gastgewerbe auch Geringqualifizierten den Berufseinstieg. Die aktuelle Debatte um den Mangel an Fach- und Führungskräften (siehe Kapitel IV, 2.1) verankert die soziale Dimension noch stärker auf der betrieblichen Agenda. Erste Resultate sind die Einführung von Instrumenten wie Codes of Conduct und Employer Brands<sup>105</sup>. Auch andere Themen der aktuellen Branchendebatte beinhalten Aspekte der sozialen Nachhaltigkeit. >> Tab. 13

**Tab. 13: Verbindung zwischen sozialer Nachhaltigkeitsdimension und aktueller Branchendebatte**

Soziale Dimension	Aktuelle Debatte
Beschäftigungsqualität	Nachwuchsmangel, Mindestlohn
Soziale Gleichberechtigung	Barrierefreiheit, Integration älterer Arbeitnehmer
Berücksichtigung der Kundenwünsche	Nichtraucherschutz
Einbeziehung Einheimischer in Planungen	Akzeptanz der Tourismusbranche am Ort
Erhalt/Förderung der Lebensqualität in Zielgebieten	Unternehmensnachfolge
Erhalt des kulturellen Reichtums	Tourismusabgabe

Quelle: dwif 2014, nach DSGVO 2010

Dass das Thema Nachhaltigkeit nicht nur national, sondern auch international an Bedeutung gewinnt, zeigt die Wachstumsstrategie „Europa 2020“ der Europäischen Union, die sich auf intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum konzentriert. Nachhaltiges Wachstum meint unter anderem den Aufbau einer wettbewerbsfähigen, emissionsarmen Wirtschaft sowie den Einsatz neuer, umweltfreundlicher Technologien. >> Abb. 45

Touristische Betriebe haben die Nachhaltigkeit allerdings nicht nur aufgrund von gesellschaftlichem Verantwortungsbewusstsein oder politischem Druck für sich entdeckt, sondern ebenso aufgrund der betriebswirtschaftlichen Effizienz. Neben dem obersten Ziel – Umweltschutz und Schaffung eines positiven

Images – verbessert eine nachhaltige Unternehmensführung auch das Betriebsergebnis. Gerade mittel- bis langfristig kann sie zur Kostensenkung und damit zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen. In den Bereichen Energie, Verpackung, Beschaffung, Abfall und Abwasser liegen die größten Potenziale.

**Abb. 45: Prioritäten der Strategie „Europa 2020“**



Quelle: dwif 2013, dargestellt nach Europäische Kommission 2010, ec.europa.eu

*„Die Bemühungen im Bereich Nachhaltigkeit müssen dem Gast gegenüber aktiv aufgezeigt werden. Kommunizieren Sie, was Sie tun!“*  
*(Jenny Rushmore, Leiterin des Bereichs Nachhaltiges Reisen der Touristikwebsite Tripadvisor)*

<sup>105</sup> Unter einem Code of Conduct versteht man einen branchen- oder unternehmensspezifischen Verhaltenskodex. Employer Brands sind Arbeitgebermarken, die zu Imagezwecken eingesetzt werden.

### Zurückhaltende Nutzung des Nachhaltigkeitsaspekts bei Werbung und Marketing

Während eine Reihe touristischer Betriebe den Nutzen von Nachhaltigkeitsinvestitionen zumindest im Hinblick auf Kostensenkung erkannt haben, besteht hinsichtlich Werbung und Marketing noch deutlich größeres Potenzial. Zu diesem Ergebnis kommt eine Befragung des dwif: Imageverbesserung wird nur bei jedem dritten, die Nutzbarkeit für Werbung und Marketing sogar nur bei jedem vierten Betrieb als wichtiges oder sehr wichtiges Motiv genannt.

Dass für nachhaltige Urlaubsangebote ein hohes Marktpotenzial besteht, zeigt eine Untersuchung des dwif, die rund 33 Millionen Deutsche mit Interesse an nachhaltigem Urlaub identifizierte. Tatsächlich birgt das Thema Nachhaltigkeit große ökonomische Chancen, denn die Gäste sind durchaus bereit, für nachhaltigen Urlaub mehr Geld auszugeben.<sup>106</sup>

### Einschätzung 2014: Betriebe sehen sich gut aufgestellt, Orte und Regionen haben Zweifel

Die 2014 befragten Unternehmen im Saarland geben an, dem Thema Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert einzuräumen: Über 80 Prozent (Gastgewerbe und Freizeiteinrichtungen) halten den Einfluss des Faktors auf ihre Wettbewerbsfähigkeit für hoch beziehungsweise sehr hoch, insbesondere für ländliche Betriebe hat Nachhaltigkeit große Relevanz. In Bezug auf ihre eigene Leistung sind die touristischen Betriebe selbstbewusst: Fast drei Viertel schätzen ihre Wettbewerbsfähigkeit in diesem Bereich als hoch bis sehr hoch ein. Die Vertreter der Orte und Regionen sind da skeptischer: Nur knapp ein Drittel der Befragten bescheinigt den Betrieben in ihrem Zuständigkeitsbereich eine hohe bis sehr hohe Nachhaltigkeitsorientierung. Das könnte auch an der angesprochenen mangelnden Kommunikation des Aspekts Nachhaltigkeit liegen. Vermutlich beurteilen die Betriebe vor allem ihre eigenen Anstrengungen, zum Beispiel umweltrelevante Investitionen. Diese werden von den Orten und Regionen jedoch nicht unbedingt wahrgenommen.



#### Unternehmensportrait Romantik Hotel Linslerhof

Das Romantik Hotel Linslerhof in Überherrn ist seit 2011 vom Verband Deutsches Reisemanagement e. V. (VDR) als „Certified Green Hotel“ anerkannt. Der historische Gutshof verfügt auf einer Gesamtfläche von 330 Hektar über 62 Zimmer, acht Seminarräume, eine Bar, einen Biergarten und zwei Restaurants, in denen beispielsweise Spargel und Erdbeeren von hauseigenen Feldern angeboten werden. Auch das Wild stammt aus eigener Jagd, und sämtliche Lieferanten sind in der Region ansässig. Zu den zahlreichen Freizeitangeboten für Gäste gehören naturgebundene Angebote wie eine Pferdepension, eine Falknerei und eine Jagdschule. Der Gutshof wurde zeitgemäß saniert und verfügt über eine Photovoltaikanlage auf den Dächern von vier Gebäuden sowie eine eigene Kläranlage, in der stündlich das Äquivalent des Wasserverbrauchs einer 300-Personen-Gemeinde gereinigt und aufbereitet werden kann. Das Nutz- und Brauchwasser wird aus einem Brunnen auf dem Hof bezogen, um den Verbrauch von Trinkwasser zu reduzieren.

Quellen: [www.linslerhof.de](http://www.linslerhof.de), [www.intergerma.de](http://www.intergerma.de)

<sup>106</sup> DSGVO 2010

### Ausblick: Nachhaltigkeit wird Pflicht

Für die Unternehmen gilt, alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit zu kennen und zu bedienen – betriebsintern und bei der Vermarktung. Sich an dem Prinzip der Nachhaltigkeit zu orientieren wird wegen der politischen Weichenstellungen zukünftig eine Grundvoraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit touristischer Betriebe sein. Um sich dennoch von anderen Anbietern abzuheben, müssen die Betriebe die dynamische Entwicklung im ökologischen, ökonomischen und sozialen Bereich genau verfolgen und bedarfsgerechte Instrumente für ihre Positionierung entwickeln.

### Zum Weiterlesen

Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
CSR-Kompetenz für saarländische KMU (kostenfreie Beratung, Seminare und Coaching zum Thema "Verantwortliche Unternehmensführung")	www.csr.saarland.de/
Harmonisierte statistische Indikatoren: Nachhaltige Entwicklung in der Großregion	Statistische Ämter der Großregion / Institut Universitaire International Luxembourg
Sparkassen-Tourismusbarometer Deutschland 2010: Branchenthema Nachhaltigkeit im Tourismus – Investitionsverhalten und Gästepotenzial	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2013, Branchenthema: Zukunft der Tourismusförderung in (Ost-)Deutschland	Ostdeutscher Sparkassenverband
Sparkassen-Tourismusbarometer Schleswig-Holstein 2014, Branchenthema: Nachhaltigkeit im Schleswig-Holstein-Tourismus	Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein
Übersicht über Förderprogramme, Produktfinder	Kreditanstalt für Wiederaufbau (www.kfw.de)

## 3.4 Einflussfaktor Marketing und Vertrieb

### Relevanz



Marketing und Vertrieb bringen die zahlenden Gäste und sind elementare Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU. Von dieser hohen Bedeutung sind allerdings nicht alle saarländischen Tourismusakteure überzeugt. Besondere Relevanz wird künftig das Engagement der Betriebe im Bereich Digitalisierung haben.

### Messbarkeit



Die Wettbewerbsfähigkeit und die Aktivitäten in Marketing und Vertrieb lassen sich über Befragungen der Akteure erheben. Selbsteinschätzungen der Unternehmer sind jedoch auch mit der Bewertung externer Experten abzugleichen. Ein aktueller Betriebsvergleich könnte weitere Informationen zu den Marketing- und Vertriebsaktivitäten im Gastgewerbe liefern, liegt für das Saarland jedoch nicht vor.

### Aktuelle Situation



Die touristischen KMU im Saarland können Marketing und Vertrieb noch stark ausbauen. Dies gilt vor allem für den Megatrend Digitalisierung, zu dem mehr als nur Onlinemarketing und Social-Media-Aktivitäten zählen. Bei der Digitalisierung steht das Gastgewerbe im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen an letzter Stelle, aber auch innerhalb der Branche gibt es Unterschiede. So läuft die Gastronomie der Hotellerie häufig hinterher.

### Marketing und Vertrieb bringen die Gäste

Die strategische Ausrichtung von Marketing und Vertrieb wirkt sich entscheidend auf die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU aus. Marketing- und Vertriebsaktivitäten – dazu gehören die Präsentation, die Ansprache neuer und die Pflege bestehender Kundenkontakte sowie der Verkauf der Produkte und Dienstleistungen – ma-

chen auf das touristische Angebot aufmerksam und bringen den Destinationen und Betrieben die zahlenden Gäste.

Wie steht es bei den touristischen KMU im Saarland um die Bereiche Marketing und Vertrieb? Hinweise liefern die Einschätzungen der Akteure selbst. Die befragten gastgewerblichen Betriebe geben sich abermals sehr selbstbewusst: Mehr als die Hälfte schätzt die eigene Wettbewerbsfähigkeit als sehr hoch ein, weitere knapp 30 Prozent als hoch. Etwas zurückhaltender zeigen sich die Freizeiteinrichtungen (ein Fünftel sehr hoch, zwei Fünftel hoch). Kein einziger Befragungsteilnehmer stufte sich bei Marketing und Vertrieb als wenig wettbewerbsfähig ein. Diese sehr positive Selbsteinschätzung teilen die Tourismusorganisationen nicht. Nur rund 5 Prozent bescheinigen den Unternehmen in ihrem Zuständigkeitsgebiet eine sehr hohe, rund 40 Prozent eine hohe Marketing- und Vertriebsleistung. Mehr als ein Viertel äußert sich skeptisch und stuft diese eher niedrig ein.

---

### *Selbstüberschätzung der touristischen Betriebe bei Marketing und Vertrieb?*

---

Es ist anzunehmen, dass die unterschiedlichen Einschätzungen auch daraus resultieren, dass viele Betriebe zwar im Marketing aktiv sind, dies von außen betrachtet jedoch häufig wenig strukturiert und professionell tun. Insbesondere die großen Hotels sind besser aufgestellt, vor allem, wenn sie zu einer Kette gehören. Hier werden Marketing und Vertrieb in der Regel zentral gesteuert. Im Saarland dominieren jedoch viele kleine Betriebe, und diese haben noch Nachholbedarf. Das ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass das Tagesgeschäft im Vordergrund steht und für eine zielgerichtete Planung und Umsetzung von Marketing und Vertrieb oftmals keine Zeit bleibt.

---

### *Noch viel Potenzial bei Marketing und Vertrieb, insbesondere für die Gastronomie*

---

Ein aktueller Betriebsvergleich für das saarländische Gastgewerbe liegt nicht vor. Kürzlich veröffentlichte Gutachten für andere Bundesländer zeigen jedoch, dass die Gastronomie der Hotellerie in vielen Bereichen hinterherhinkt. Das gilt beispielsweise für den geringen Umsatzanteil, den die Betriebe für Marketing und Vertrieb aufwenden, und für die Erstellung von Marketing- und Verkaufsplänen. Auch die vielfältigen Instrumente zur Kundenakquise und -bindung nutzen die Gastronomen erheblich seltener als die Hoteliers.<sup>107</sup>

### **Megatrend Digitalisierung**

Neben den herkömmlichen Instrumenten gewinnen die digitalen Medien immer mehr an Bedeutung und werden künftig maßgeblich über den Erfolg in Marketing und Vertrieb entscheiden. Bei der Vielfalt möglicher Aspekte konzentriert sich das Tourismusbarometer daher auf den Megatrend Digitalisierung.<sup>108</sup> Es griffe allerdings zu kurz, die Digitalisierung auf das Onlinemarketing zu reduzieren. Vielmehr wirkt sie sich auf die gesamte touristische Servicekette aus. Neben dem Onlinemarketing, also der gesamten Außenkommunikation per Internet durch beziehungsweise über ein Unternehmen und seine Produkte, gehören dazu die Bereiche E-Commerce (Internetshopping, digitaler Buchungsprozess) und Dienste am Ort (Betreuung und Lenkung der Gäste am Urlaubsort mittels digitaler Instrumente).<sup>109</sup> >> Abb. 46 auf der folgenden Seite

---

<sup>107</sup> BBE Handelsberatung 2013

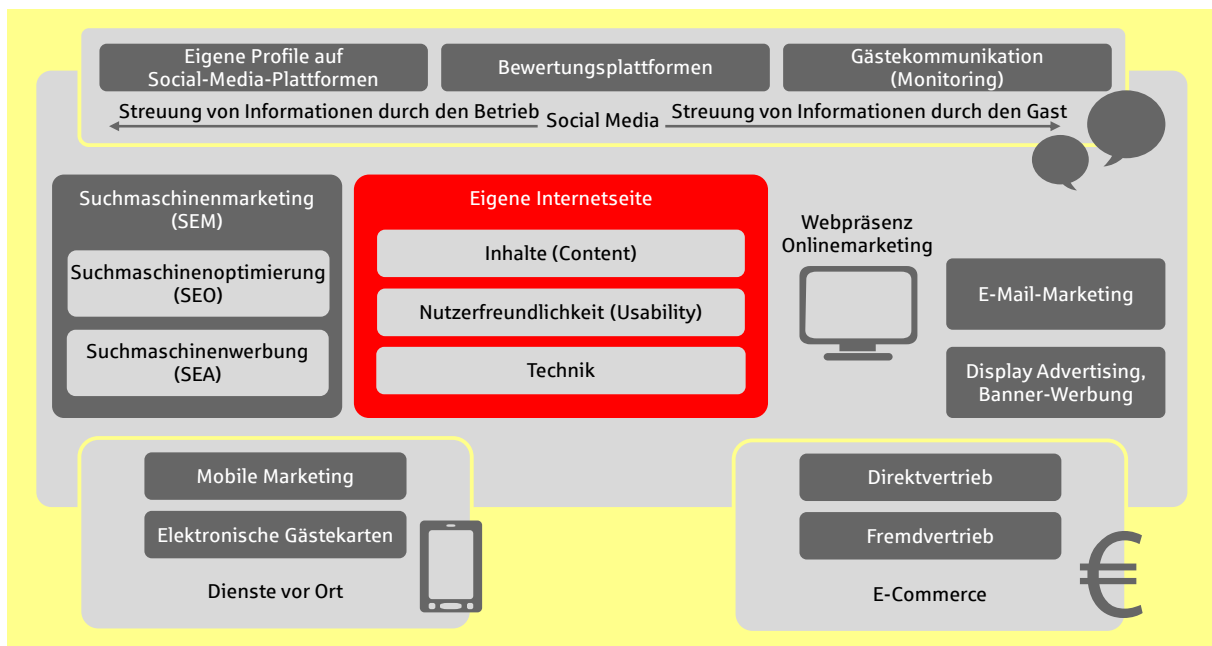
<sup>108</sup> Das aktuelle Sparkassen-Tourismusbarometer Niedersachsen widmet sich dem Schwerpunktthema „Megatrend Digitalisierung und seine Auswirkungen auf den Tourismus“. Im Jahresbericht 2014 finden sich neben ausführlichen Analysen zahlreiche praxisbezogene Tipps und Hinweise für Destinationen und Tourismusunternehmen.

<sup>109</sup> dwif 2014

Ein ansprechender, zeitgemäßer Internetauftritt ist die Visitenkarte touristischer Betriebe. Sowohl inländische als auch ausländische Reisende in Deutschland informieren sich vor allem auf den Internetseiten der Tourismusorganisationen und Beherbergungsbetriebe über ihren Urlaub.<sup>110</sup> Hier können bestehende und potenzielle Gäste schnell und unkompliziert Informationen über Angebot und Preise in verschiedenen Destinationen und Betrieben zusammentragen. Daher bildet eine attraktive und aktuelle Website die Grundlage aller Onlineaktivitäten.

*Internetseiten der Beherbergungsbetriebe sind eine wichtige Informationsquelle für die Urlauber.*

**Abb. 46: Digitalisierung ist mehr als Onlinemarketing**



Quelle: dwif 2014 in SVN 2014

Für die touristischen Leistungsträger gilt, die Zielstellung ihres Onlineauftrittes klar zu definieren und den Erfolg durch die Auswertung von WebsiteKennzahlen regelmäßig zu überprüfen. Schwerpunkte sollten wie folgt gesetzt werden:

- Beherbergungsbetriebe: Konzentration auf den Vertrieb, vollständige Basisinformationen wie Zimmerdetails und Preise, Angebot einer Buchungsmöglichkeit (siehe auch Onlinevertrieb)
- Gastronomiebetriebe: Konzentration auf die Angebotsdarstellung, vollständige Basisinformationen wie Speisekarte und Öffnungszeiten, Angebot einer Reservierungsmöglichkeit
- Freizeit- und Kultureinrichtungen: Konzentration auf die Angebotsdarstellung, Bewerbung von Kernangebot und Sonderveranstaltungen, vollständige Basisinfos wie Öffnungszeiten und Preise

Für alle Betriebe bedeutet die Optimierung des eigenen Internetauftritts eine Daueraufgabe, für die sie zeitliche und finanzielle Ressourcen einsetzen müssen.<sup>111</sup> >> Abb. 47 auf der folgenden Seite

<sup>110</sup> Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus

<sup>111</sup> dwif 2014 in SVN 2014

**Abb. 47: Unterstützung im Bereich Digitalisierung**

Netzwerk „Hier bin ich Gast.de“

- Kleine und mittelständische Unternehmen haben oft keine ausreichenden Kapazitäten, um sich neben dem operativen Geschäft auch der Pflege ihres Onlineprofils zu widmen. „Hier bin ich Gast.de“ ist ein Netzwerk, das die Betriebe bei genau dieser Aufgabe unterstützen soll. Dazu bietet es gastgewerblichen Unternehmen im Saarland verschiedene Leistungsbausteine an.
- Zur Auswahl stehen drei Angebotspakete, die je nach Umfang zwischen 25 und 99 Euro monatlich kosten. Zu den Basisleistungen gehören unter anderem eine Jobbörse, eine Bildergalerie und eine Speisekarte, ein professioneller Twitter-Kanal sowie ein Umfrage-Tool und ein Anfrageformular. Die Nutzer können das Basispaket je nach individuellem Bedarf beispielsweise um eine Smartphone-App, professionelle Fotos oder eine Homepage ergänzen.
- Das Netzwerk der Onlinemarketing-Agentur Gastro|On kann durch die Kooperation mit dem DEHOGA Saarland auf eine fundierte Expertise im Bereich der Hotellerie und Gastronomie zurückgreifen. So bietet es seinen Mitgliedern neben der Unterstützung im Bereich der Digitalisierung auch eine Plattform zum Wissens- und Erfahrungsaustausch.
- Zu den Mitgliedern zählen bereits über 380 saarländische Betriebe, darunter zum Beispiel das Restaurant Ellerhof in Merzig und das Wirtshaus Zur Wilden Ente in Saarbrücken.

Quellen: [www.hierbinichgast.de](http://www.hierbinichgast.de), [www.gastro-on.de](http://www.gastro-on.de)

*Betriebe sollten Kosten-Nutzen-Verhältnis von Social-Media-Aktivitäten individuell abwägen.*

Zur Digitalisierung gehört darüber hinaus der Onlinevertrieb über eigene und fremde Kanäle, also beispielsweise die Buchbarkeit von Hotelzimmern über eine Funktion auf der eigenen Website oder über Online-Reservierungssysteme. Das Einkaufen im Internet ist weit verbreitet: 92 Prozent der Nutzer tun dies, 40 Prozent sogar regelmäßig. Dies betrifft in erster Linie Bücher (64 Prozent), Kleidung, Schuhe und Accessoires (60 Prozent), aber auch Eintrittskarten für Veranstaltungen (51 Prozent) sowie Übernachtungen (46 Prozent). Seltener werden Bahnfahrkarten (30 Prozent), Flüge (27 Prozent) oder Pauschalreisen (13 Prozent) online gekauft.<sup>112</sup> Damit bieten sich den touristischen Unternehmen Chancen, die sie nutzen müssen. Ähnlich wie im Offlinebereich kommt es auch online auf eine sinnvolle Kombination von Eigen- und Fremdvertrieb an. Insbesondere für Beherbergungsbetriebe sind beide Vertriebsarten von sehr hoher Bedeutung, während hier bei Gastronomie und Freizeitwirtschaft zu differenzieren ist.<sup>113</sup> >> Tab. 14

**Tab. 14: Sinnvoller Mix von Eigen- und Fremdvertrieb über das Internet für touristische Unternehmen**

Unternehmen	Eigenvertrieb	Fremdvertrieb
<b>Beherbergungs- betrieb</b>	direkte Buchungsmöglichkeit auf der eigenen Homepage und gegebenenfalls auf Social-Media-Kanälen, Zusammenarbeit mit Metasuchmaschinen	Vertrieb über verschiedene große Buchungsplattformen sowie – je nach Ausrichtung – mit spezialisierten Vertriebspartnern
<b>Gastronomie- betrieb</b>	eigene Reservierungssoftware nicht für jeden Betrieb zwingend erforderlich	Für viele Betriebe ist der Vertrieb über spezialisierte Restaurantplattformen mittlerweile relevanter als ein Reservierungssystem auf der eigenen Website.
<b>Freizeit- und Kultur- einrichtung</b>	direkte Buchungsmöglichkeit für Tickets und Ähnliches auf der eigenen Homepage	eher als zusätzliche Einnahmequelle

Quelle: dwif 2014 in SVN 2014

<sup>112</sup> BITKOM 2013

<sup>113</sup> dwif 2014 in SVN 2014




Auch am Urlaubsort können die touristischen Anbieter ihren Gästen digitale Dienste anbieten. 27 Prozent der Urlaubsgäste<sup>114</sup> informieren sich vor Ort über das mobile Internet, womit sich ihr Anteil im Vergleich zum Vorjahr (15 Prozent) fast verdoppelt hat.<sup>115</sup> Die Anpassung der Inhalte von Internetseiten je nach Standort fällt in diese Kategorie, aber auch elektronische Gästekarten, Augmented Reality (computergestützte Erweiterung der Realitätswahrnehmung) Geocaching (digitale Schnitzeljagd) und viele mehr. Hotels bieten inzwischen digitale Gästemappen an, die nicht nur Informationen, sondern auch eine Buchungsfunktion beinhalten. >> Abb. 48

**Abb. 48: Beispiele für digitale Dienste am Flughafen und im Ausstellungsbereich**


**Holografie – digitale Helfer als Servicekraft der Zukunft?**

- Eine in den Raum projizierte virtuelle Servicemitarbeiterin begrüßt auf verschiedenen US-amerikanischen Flughäfen die Passagiere und versorgt diese mit Standardinformationen, beispielsweise zum Flughafen und zu Transportmöglichkeiten.
- Ihr Einsatz soll die Wartezeit an Schaltern verkürzen und eine schnelle Information der Reisenden gewährleisten.



**Hintergrundinformationen in Echtzeit dank Augmented Reality**

- Augmented Reality, also „Erweiterte Realität“ wird bisher in vielen Apps für Smartphones und Tablets angewendet. Damit ist es möglich, multimediale Informationen direkt auf dem Objekt, das über den Bildschirm betrachtet wird, darzustellen. So können zum Beispiel Attraktionen optisch in vergangene Zeiten zurückversetzt, Kulturdenkmäler erlebbar gemacht oder Öffnungszeiten, Hintergrunddetails und vieles mehr angezeigt werden.
- Ein besonderes Angebot im Rahmen der Ausstellung „Paul Klee – Mythos Fliegen“ im Glaspalast Augsburg ist die Augmented Reality-App „Movin' KLEE“. Hält ein Besucher sein Smartphone vor ein Bild, erscheint eine passende Animation, und das Bild bewegt sich. Dadurch besteht die Möglichkeit, mit der Ausstellung durch den spielerischen Ansatz auch Kinder anzusprechen und sie für das Thema zu interessieren.



Quellen: [www.jaunted.com](http://www.jaunted.com), [www.movinklee.de](http://www.movinklee.de)

### Gastgewerbe hat Aufholbedarf bei der Digitalisierung

Im Branchenvergleich bildet das Gastgewerbe in Sachen Digitalisierung das Schlusslicht. Professionelle Dienstleister<sup>116</sup> sowie Unternehmen aus den Bereichen Banken, Versicherungen und Immobilien zählen zu den Spitzenreitern, während das Gastgewerbe stark unterdurchschnittlich abscheidet.<sup>117</sup> Innerhalb der Branche selbst zeigen sich wiederum große Unterschiede: So ist die Hotellerie deutlich aktiver als die Gastronomie. Dies betrifft die Existenz einer eigenen Website ebenso wie die Kommunikation über soziale Netzwerke und die Verkaufsortorientierung. Hotelzimmer werden schon häufig über Reservierungssysteme vertrieben, weniger jedoch Restauranttische.<sup>118</sup> Die aktuelle Bedeutung für die Gastronomie mag noch relativ gering sein. Allerdings vermittelt beispielsweise das spezialisierte Portal Bookatable nach eigenen Angaben jeden Monat mehr als zwei Millionen Gäste.<sup>119</sup> Insbesondere die kürzlich veröffentlichten Wachstumsraten unterstreichen die Dynamik dieses Kanals, dem sich die Gastronomie weiter öffnen sollte.

### Hoher Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe

Zweifellos wirken sich Marketing und Vertrieb stark auf die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU aus. Das bestätigen auch die befragten gastgewerblichen Betriebe im Saarland, von denen fast 80 Prozent einen (sehr) hohen Einfluss erkennen. Etwas weniger überzeugt davon sind erstaunlicherweise die Tourismusorganisationen (rund 76 Prozent) sowie die Freizeiteinrichtungen (rund 70 Prozent). Möglicherweise nehmen viele Akteure im Saarland-Tourismus bestimmte Aktivitäten der KMU auch gar nicht als solche wahr. Allerdings gibt nur rund ein

<sup>114</sup> deutschsprachige Urlaubs- und Kurzurlaubsreisende zwischen 14 und 70 Jahren, die das mobile Internet nutzen

<sup>115</sup> Reiseanalyse 2013 und 2014

<sup>116</sup> zum Beispiel Unterhaltung/Medien, Beratung, Marketing und Kommunikation

<sup>117</sup> Antrieb Mittelstand 2013

<sup>118</sup> BBE Handelsberatung 2013

<sup>119</sup> Diese Zahl muss jedoch auch vor dem Hintergrund von 9.000 buchbaren Restaurants in 23 Ländern gesehen werden. Quelle: [www.bookatable.de](http://www.bookatable.de)



Drittel der befragten Betriebe an, das Marketing zur Erhöhung ihrer Wettbewerbsfähigkeit in den letzten drei Jahren verstärkt zu haben. Noch deutlich seltener setzten sie auf den Ausbau des Vertriebs (ein Fünftel der Betriebe im Gastgewerbe und keine 10 Prozent der Freizeiteinrichtungen).

Eine deutliche Mehrheit der befragten Unternehmen stimmt der Aussage zu, dass die digitalen Aktivitäten zum Erfolg ihres Unternehmens beitragen. Auch Branchenkenner verweisen darauf, dass in der Digitalisierung gerade für kleine und mittelständische Unternehmen eine große Chance liegt. Diesen fällt es in der Regel schon wegen ihrer begrenzten finanziellen Mittel deutlich schwerer, im Markt auf sich aufmerksam zu machen. Wer im Internet kompetent und engagiert agiert, kann sich auf diese Weise einen vergleichsweise kostengünstigen Marketing- und Vertriebskanal erschließen.

---

### *Akteure im Saarland-Tourismus für das Themenfeld Marketing und Vertrieb weiter sensibilisieren*

---

In der Praxis ist es jedoch vor allem die kleinteilige Struktur der touristischen Betriebe, die den Unternehmern im Wege steht: Zu gering sind meist die personellen und finanziellen Ressourcen, um sich mit dem Thema Digitalisierung in der gebotenen Ausführlichkeit zu beschäftigen. In der Regel dominieren das Tagesgeschäft beziehungsweise alltägliche Herausforderungen. Zudem fehlt oft das Wissen über die Möglichkeiten und deren Umsetzung. Mehr als 80 Prozent der befragten Freizeiteinrichtungen und fast die Hälfte der gastgewerblichen Betriebe im Saarland geben an, zusätzliches Fachwissen zu benötigen, um in der digitalen Vermarktung aktiver und erfolgreicher zu werden. Um einen Überblick zu bekommen und diesen angesichts der dynamischen Entwicklung auch zu behalten, sind Zeit und Know-how nötig.

#### **Zum Weiterlesen**

<b>Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)</b>	<b>Herausgeber/URL</b>
Facebook, Twitter und Co. in Hotellerie und Gastronomie, 2013	Thomas Hinterholzer
Hotelbewertungen richtig nutzen, 2013	Alexander Fritsch / Holger Sigmund
Online-Marketing-Handbuch, 2014	Hotelverband Deutschland (IHA)
Sparkassen-Tourismusbarometer 2014, Branchenthema: Megatrend Digitalisierung – Auswirkungen auf den Tourismus in Niedersachsen	Sparkassenverband Niedersachsen

## 4 Steuerungsbereich betriebswirtschaftliche Kompetenz

Betriebswirtschaftliche Kompetenz hat sich zu einer der wichtigsten Anforderungen an gastgewerbliche Unternehmer entwickelt (siehe Kapitel IV, 2.2). Die Gründe dafür liegen in der zunehmenden Professionalisierung und der hohen Wettbewerbsintensität in der Branche. Auch wenn die Betriebe über entsprechende Positionierung und Vermarktung versuchen, den Konkurrenzdruck zu verringern, müssen sich die meisten zumindest wirtschaftlich gegen Wettbewerber durchsetzen. Schlüssel zur Behauptung der eigenen wirtschaftlichen Wettbewerbsposition sind betriebliche Planung, Steuerung und Kontrolle, kurz: ein effektives Controlling. Aus Sicht der finanzierenden Kreditinstitute liegen aber gerade hier die Kernschwächen der Unternehmer, weshalb sie entsprechende Kompetenzverbesserungen anmahnen.

Die drei großen Controlling-Bereiche umfassen die Finanzierung der Betriebe sowie das Kosten- und Preismanagement. Die Ausgestaltung der Steuerungsmaßnahmen und -instrumente ist auch abhängig von der Betriebsstruktur. Erfolgreiche Steuerungsmaßnahmen wirken sich positiv auf den ökonomischen Erfolg der Unternehmen aus. Eine detaillierte Betrachtung betrieblicher Erfolgskennzahlen erfolgt in Kapitel III, 2.2.

### 4.1 Einflussfaktor Finanzierung

#### Relevanz



Vor dem Hintergrund eines drohenden Investitionsstaus im Gastgewerbe ist die Frage der Finanzierung für die Betriebe besonders drängend. Ihre Handlungs- und damit Wettbewerbsfähigkeit hängt entscheidend von der ausreichenden Verfügbarkeit finanzieller Mittel ab.

#### Messbarkeit



Betriebswirtschaftliche Kennzahlen (Eigenkapital-, Zinsaufwands-, Abschreibungs-, Investitionsquote, Cash-Flow) und die Befragung der Unternehmer erlauben eine Einschätzung von Finanzierungsmöglichkeiten und Finanzierungsbedarf der touristischen Betriebe. Keine Auskunft geben die Daten über mögliche Kommunikationsdefizite mit den Kreditgebern.

#### Aktuelle Situation



Die Finanzierungssituation vieler Betriebe ist mangelhaft. Dies betrifft sowohl ihre Innenfinanzierungskraft als auch die Möglichkeit, neue Kredite aufzunehmen. Daraus resultiert ein Investitionsstau, der die Wettbewerbsfähigkeit akut bedroht. Daher müssen die Betriebe vor allem fundierte Businesspläne erarbeiten und ihre Kommunikation mit der Hausbank verbessern, wenn sie neue Kredite erhalten wollen.

#### Unbefriedigende Finanzierungssituation touristischer Betriebe im Saarland

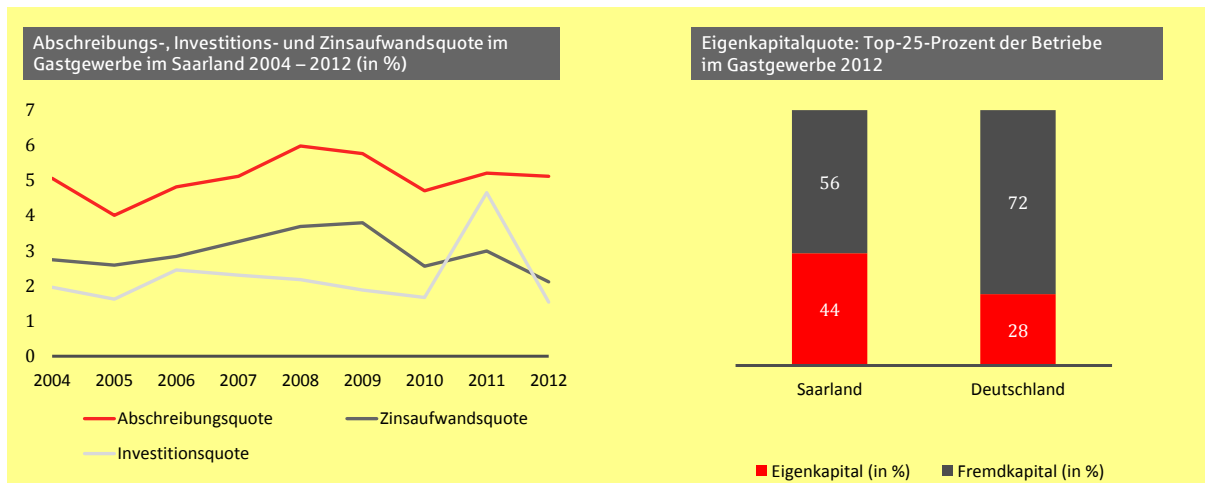
Die unbefriedigende Finanzierungssituation touristischer Betriebe bestätigen auch die Ergebnisse der Onlinebefragung: Während sich über alle Faktoren hinweg nur rund 5 Prozent der Betriebe des Gastgewerbes beziehungsweise der Freizeitwirtschaft als weniger wettbewerbsfähig einordnen, sind es bei dem Wettbewerbsfaktor Finanzierung schon 20 Prozent.

#### Innenfinanzierungskraft: Deutliche Unterschiede zwischen Beherbergung und Gastronomie

Wie schon im Vorjahr liegt der Werteverfall (Abschreibungsquote) im Gastgewerbe über der Investitionsquote. Deshalb ist von einem zunehmenden Investitionsstau auszugehen. Um diesen aus eigener Kraft zu bewältigen,

fehlt es insbesondere der Gastronomie an finanziellen Reserven. Der Cash-Flow vor Steuern versteht sich als Summe aus Gewinn und Abschreibungen und drückt die Innenfinanzierungskraft eines Betriebes aus. Dieser Betrag wird jedoch häufig sowohl für Investitionen und Privatentnahmen wie auch als Inhabergehalt verwendet. Entsprechend reduziert sich das Investitionsbudget. >> Abb. 49, Tab. 15

**Abb. 49: Investition und Finanzierung im Gastgewerbe<sup>120</sup>**



Quelle: dwif 2014, Daten DSV 2014 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

**Tab. 15: Durchschnittliche Cash-Flows im Gastgewerbe (Euro)<sup>121</sup>**

Land	Cash-Flow Beherbergung	Cash-Flow Gastronomie
Saarland	32.000	24.000
Deutschland	74.000	34.000

Quelle: dwif 2014, Daten DSV 2014 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

### Anhaltende Eigenkapitalschwäche

Ein Grund für die schwierige Finanzierungssituation der Betriebe sind neben der mangelnden Innenfinanzierungskraft die häufig sehr geringen Eigenkapitalquoten. Hier wirkt sich auch der seit Jahren anhaltende Investitionsstau aus: Übersteigt der Werteverzehr (Abschreibungen) die Investitionstätigkeit, verringert sich auch das Betriebsvermögen, und die Eigenkapitalquote sinkt. Es entsteht eine Negativspirale, denn geringe Eigenkapitalquoten erschweren den Zugang zu Krediten für Investitionen, welche wiederum zur Sicherung der Angebotsqualität notwendig sind.

### Warum ist Eigenkapital wichtig?

Kann der Betrieb seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen (Insolvenz), wird das Betriebsvermögen veräußert, um die Forderungen der Gläubiger bedienen zu können. Das Eigenkapital dient dabei als Risikopuffer: Je größer der Eigenkapitalanteil, desto sicherer ist sich die Bank, bei einer etwaigen Insolvenz trotz möglicher bilanzieller Überbewertungen sowie möglicher Jahre, in denen der Betrieb Verluste eingefahren hat, das

<sup>120</sup> Datenquelle: DSV 2014 (Sonderauswertung EBIL-Daten); für die Beschreibung der Datengrundlage und eine Definition siehe Kapitel III, 2.2. Als Bezugsgrößen für die Kennzahlenanalyse gelten der Median sowie die Quartilswerte. Zu deren Ermittlung werden alle Kennzahlen der Größe nach geordnet. Der Median ist der Wert, der genau in der Mitte liegt. Die Quartilswerte grenzen jeweils nach oben und unten die besten beziehungsweise schlechtesten 25 Prozent der Werte ab. Beispiel: Das 3. Quartil der Eigenkapitalquote im Gastgewerbe liegt bei 22,0 Prozent. Das bedeutet, dass ein Viertel der Betriebe mindestens diesen oder einen höheren Wert aufweisen. Weitere Kennzahlen des Gastgewerbes sind im Anhang zusammengestellt. >> Anhang 20 und Anhang 211.

<sup>121</sup> Wird die Cash-Flow-Rate mit den Umsätzen der Umsatzsteuerstatistik verknüpft, erhält man Tendenzaussagen über die zur Verfügung stehenden Mittel der Betriebe.

zur Verfügung gestellte Kapital zurückzubekommen. Daher gilt: Je höher die Eigenkapitalquote, desto größer die Chance, einen Kredit zu erhalten. Aufgrund des hohen Betreiberrisikos sind die Anforderungen der Banken im Gastgewerbe allerdings höher als in anderen Branchen. So werden für Hotelfinanzierungen Eigenkapitalquoten von bis zu 40 Prozent verlangt.<sup>122</sup> Im Saarland liegen selbst die besten gastgewerblichen Betriebe nur knapp über dieser Grenze.

---

### *Eigenkapitalforderungen der Banken im Gastgewerbe höher als in anderen Branchen*

---

#### **Auch „weiche“ Faktoren beeinflussen die Kreditentscheidung**

Fehlendes Eigenkapital sowie mangelnde Kapitaldienstfähigkeit (Zins und Tilgung) sind allerdings nur zwei Gründe für die zurückhaltende Kreditvergabe der Banken. Auch Faktoren wie lückenhaftes Konzept und ungenügendes Branchen-Know-how erhöhen die Zahl von Kreditablehnungen.<sup>123</sup> Die Steuerungsbereiche Unternehmer, Strategie und betriebswirtschaftliche Kompetenz wirken also auch in Finanzierungsfragen hinein.

#### **Unternehmerportrait Michael Schley**



„Servicekultur bedeutet für uns Erbringung und Wertschätzung von Leistungen gegenüber unseren Gästen und Partnern.“ Dieser Satz stammt aus dem Leitbild des Wirtshauses „Zur Wilden Ente“, das Unternehmer Michael Schley seit vier Jahren leitet. Für die Umstrukturierung und Neukonzeptionierung des in fünfter Generation (seit 1905) geführten Betriebes hat er die Beratungs- und Weiterbildungsangebote des DEHOGA in Form des DEHOGA-UnternehmerBriefs genutzt. „Ein ideales Angebot für alle Führungskräfte in Gastronomie und Hotellerie und ein Muss für Quereinsteiger“, findet Schley. Darüber hinaus beauftragte er für die geplante Spezialisierung einen Berater, mit dem das Konzept für das Wirtshaus entwickelt wurde. Seine Mitarbeiter unterstützt Michael Schley in ihrer Entwicklung. Mithilfe von Förderprogrammen von Land, Bund und Europäischer Union werden regelmäßig Seminare für die Mitarbeiter durchgeführt. Derzeit baut Schley eine „Wilde Ente Akademie“ auf: Seine Mitarbeiter können rund sechzig Seminare zu dreißig verschiedenen Themen im Jahr besuchen – die meisten davon kostenfrei. Entscheidend für den unternehmerischen Erfolg ist aus Sicht des erfolgreichen Gastronomen, immer innovativ und der Zeit einen Schritt voraus zu sein. Schließlich, so betont Schley, gehe es in der „Wilden Ente“ nicht nur darum, die Grundbedürfnisse Hunger und Durst der Gäste zu befriedigen, sondern zu begeistern und Essen und Trinken zum Erlebnis werden zu lassen.

Quelle: dwif 2014, Gespräch mit Michael Schley, Bild: Fotoagentur Pech und Sapel, Saarbrücken

Zwar findet die überwiegende Mehrzahl der befragten Betriebe im Saarland, dass Finanzierungsberater zu sehr auf Betriebs- und Branchenkennzahlen und zu wenig auf individuelle Faktoren schauen, jedoch umfassen beispielsweise die Rating-Kriterien der Sparkassen für größere Finanzierungen auch qualitative Faktoren wie die Produkt- oder Dienstleistungsqualität. Ein Problem des Gastgewerbes ist wiederum die Kleinteiligkeit: Die benötigten Finanzierungssummen sind häufig sehr gering. Die Investitionsquote der Kreditnehmer der Sparkassen im Saarland betrug 2012 im Median 1,5 Prozent. Verknüpft man diese mit dem Durchschnittsumsatz der Betriebe (2012: 187.000 Euro), ergibt sich ein Investitionsvolumen von rund 2.800 Euro; eine Summe, die in der Regel nur für kleine Ersatzinvestitionen eingesetzt wird. Bei den ausgereichten Krediten handelt es sich also mehrheitlich um Kleinstkredite. Diese rechtfertigen nicht immer den hohen Aufwand eines qualitativen Ratings. Insofern

<sup>122</sup> Behre 2014

<sup>123</sup> DSGV 2011, Expertenbefragung Sparkassen

ist die Versorgung gastgewerblicher Betriebe mit Fremdkapital vielfach schwierig. Besonders die Gastronomie (siehe Kapitel IV, 4.4) dürfte hier Probleme haben.

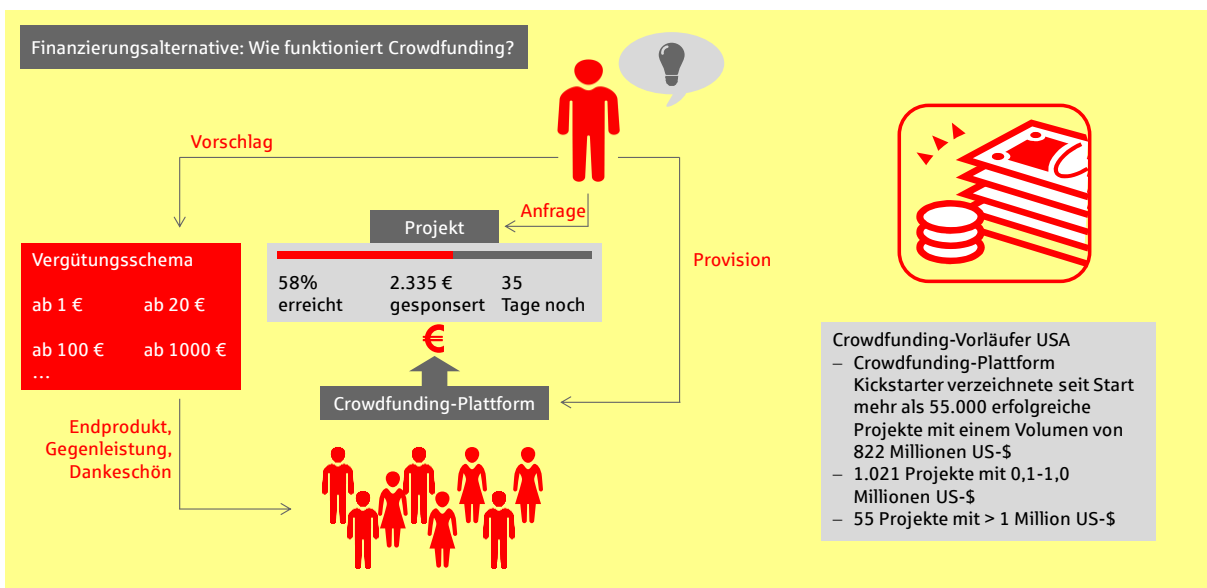
**Exkurs: Crowdfunding**

Beim sogenannten Crowdfunding (Crowd, engl.: Menschenmenge – funding, engl.: Finanzierung) steuern viele Internet-User kleine Geldbeiträge zur Finanzierung von Projekten bei. Die Vermittlung zwischen Kapitalgebern und dem Initiator des Projektes erfolgt über eine Internetplattform, auf der die User den Fortschritt der Kapitalaufnahme verfolgen können. Die Gegenleistung wird von dem Projektinitiator festgelegt und ist häufig immateriell oder auf Sachleistungen beschränkt. Im Beherbergungsbereich könnten etwa kostenfreie Übernachtungen oder Buchungsrabatte für Kapitalgeber angeboten werden. Ferner entrichtet der Initiator eine Provision an die Internetplattform. Der deutsche Crowdfunding-Markt ist mit einem eingesammelten Kapital von 5,36 Millionen Euro noch relativ klein, entwickelt sich jedoch sehr dynamisch und hat sein Volumen gegenüber 2011 mehr als verzehnfacht. Der durchschnittlich für ein Projekt eingesammelte Betrag lag 2013 bei 5.808 Euro.<sup>124</sup> Im Tourismus ist das Thema bereits angekommen, wie eine Initiative aus Thüringen beweist: Dort plant die Thüringer Tourismus GmbH, in Zusammenarbeit mit der Plattform [www.startnext.de](http://www.startnext.de) zukünftig selbst Crowdfunding-Projekte auf ihrer Website zu präsentieren.

**Eigenkapitalaufbau: Auch innovative Lösungen berücksichtigen!**

Grundsätzlich bestehen zwei Möglichkeiten, Eigenkapital aufzubauen: Zum einen können Gewinne einbehalten werden (Gewinnthesaurierung), zum anderen Kapitaleinlagen durch Gesellschafter oder Anteilseigner erfolgen. Eine weitere Möglichkeit ist die Beteiligungsfinanzierung über den Kapitalmarkt. Traditionelle Beteiligungsformen wie Aktien sind aber in der Regel nur für Hotelketten attraktiv. Mit dem Megatrend Social Media haben sich unter den Schlagworten Crowdfunding und Crowdinvesting unbürokratische Finanzierungslösungen entwickelt, die auf der weltweiten Vernetzung der Internet-User und den Möglichkeiten des schnellen Kapitaltransfers beruhen. Sie sind noch eine Randerscheinung, können aber für ausgewählte Projekte interessant sein. >> Abb. 50

**Abb. 50: Schema des Finanzierungsprozesses beim Crowdfunding**



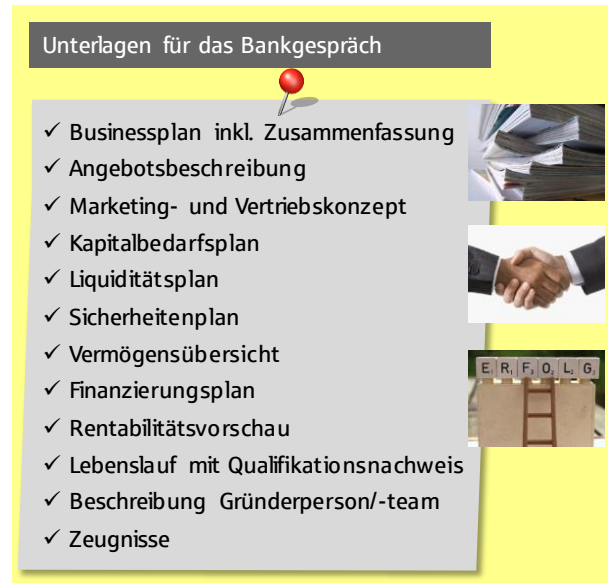
Quelle: dwif 2014, nach Für-Gründer.de 2014

<sup>124</sup> Für-Gründer.de 2014

**Zusammenarbeit mit den Kreditberatern: Aktivere Kommunikation!**

Damit die Entscheidung letztlich positiv ausfällt, müssen die Betriebe bei der Zusammenarbeit mit den Kreditberatern aktiver sein. Der Hintergrund: Zwischen Betrieb und Kreditberater besteht ein Informationsungleichgewicht. Der Kreditberater kann nicht jedes Detail der Betriebsführung kennen. Daher ist er auf Informationen angewiesen. Muss er sich diese selbst beschaffen, bedeutet das nicht nur einen höheren Aufwand, sondern verstärkt bei der Bank auch das Gefühl, dass der Betrieb nicht Herr im eigenen Zahlenhaus ist. Experten empfehlen daher, insbesondere bei Neuprojekten eine Machbarkeitsstudie oder einen Businessplan durch externe Berater anfertigen zu lassen. Gefordert ist die Eigeninitiative des Unternehmers: Geht er mit professionell aufbereitetem Material auf das Kreditinstitut zu, kann er auch auf „weiche“ Faktoren hinweisen, die dem Berater bei einer Standardprüfung entgehen würden.  
>> Abb. 51

**Abb. 51: Übersicht über benötigte Unterlagen zur Vorbereitung eines Bankgesprächs**



Quelle: dwif 2014, verändert nach [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de), Bilder: S. Hofschlaeger, R. Sturm, K. Gastmann / pixelio.de

**Zum Weiterlesen**

Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
Bilanzkennzahlen Praxishandbuch, 2012 (kostenfrei)	KMU Forschung Austria
eTraining, Checklisten, Muster-Businesspläne	<a href="http://www.existengruender.de">www.existengruender.de</a>
Sparkassen-Tourismusbarometer Deutschland 2011, Branchenthema: Zukunftschancen kleiner und mittlerer Betriebe	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
Servicestelle Mittelstand des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr: zentrale Anlaufstelle für KMU im Saarland	<a href="http://www.saarland.de/mittelstand.htm">www.saarland.de/mittelstand.htm</a>

## 4.2 Einflussfaktor Kostensteuerung

### Relevanz



Das Personal ist für die Betriebe aufgrund der steigenden Personalaufwandsquoten auch unter Kostengesichtspunkten wichtiger geworden: Es ist noch nicht absehbar, ob die Einführung des Mindestlohns zu weiteren Kostensteigerungen führen wird. Allerdings machen mittelfristig steigende Personalkosten, die Preisentwicklung für Nahrungsmittel und Energie sowie die hohe Preissensibilität bei gastgewerblichen Dienstleistungen genaue Kalkulationen zukünftig noch entscheidender.

### Messbarkeit



Die Entwicklung der wichtigsten Kostenpositionen ist anhand der entsprechenden Jahresabschlüsse gut nachzuvollziehen. Auf betrieblicher Ebene bieten Soll-Ist-Vergleiche die Möglichkeit eines kostengünstigen Controlling.

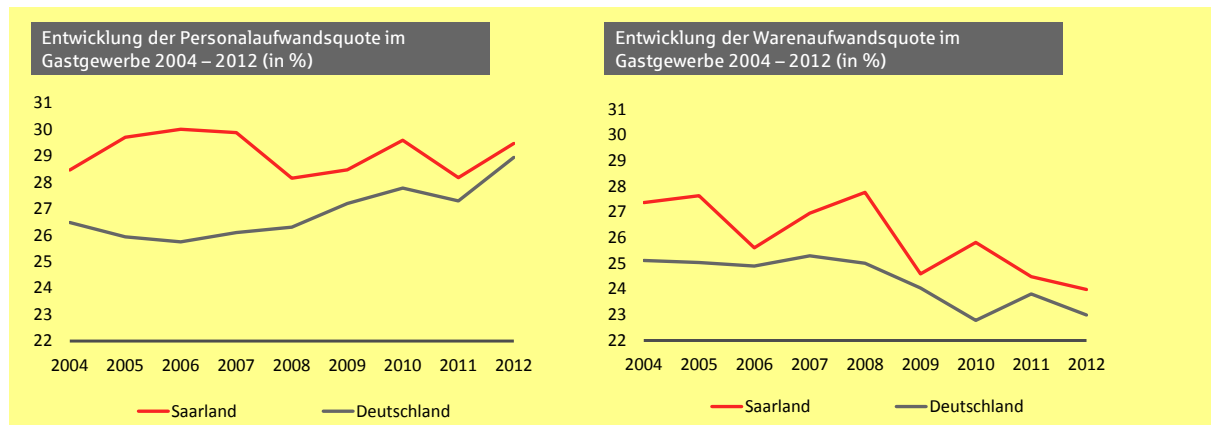
### Aktuelle Situation



Die Personalaufwandsquote ist gestiegen und liegt weiterhin über dem Bundesdurchschnitt. Die Warenaufwandsquote hingegen ist deutlich gesunken, notiert aber ebenfalls über dem Bundesschnitt.

Zu einer stabilen finanziellen Basis der Betriebe tragen schlanke Kostenstrukturen bei. Knapp ein Viertel der Betriebe hat das erkannt und in den letzten drei Jahren versucht, seine Wettbewerbsfähigkeit durch weniger Aufwendungen zu erhöhen. Die beiden größten Kostenblöcke des Gastgewerbes sind der Personal- und der Warenaufwand. Naturgemäß ist im Beherbergungsgewerbe der Personalaufwand deutlich größer als der Warenaufwand. In der Gastronomie liegen beide Positionen nahezu gleichauf. >> Abb. 52

**Abb. 52: Entwicklung maßgeblicher Kostenpositionen des Gastgewerbes**



Quelle: dwif 2014, Daten DSV 2014 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

### Anstieg der Personalaufwandsquote bereits vor Einführung des Mindestlohns

Das Personal ist für die Betriebe – neben dem allgegenwärtigen Thema der Nachwuchs- und Fachkräftesicherung – auch unter Kostengesichtspunkten relevant: Seit Jahren weist das saarländische Gastgewerbe eine vergleichsweise hohe Personalaufwandsquote auf. Mit der im Mai 2014 zwischen DEHOGA und der Gewerkschaft



Nahrung-Genuss-Gaststätten erzielen Einigung erhöhen sich die Löhne der Beschäftigten im saarländischen Gastgewerbe in zwei Stufen um 5,5 Prozent auf 8,53 Euro brutto pro Stunde in der niedrigsten Tarifgruppe. Damit entspricht der Tarifabschluss dem Mindestlohn, der ab dem 1. Januar 2015 bundesweit flächendeckend eingeführt wird. Bei einer Personalaufwandsquote von 30,0 Prozent bedeutet dies für die gastgewerblichen Betriebe eine Steigerung der Gesamtkosten von knapp 1,7 Prozent. Hinzu kommen mögliche Forderungen in höheren Gehaltsstufen. Angesichts der zurückhaltenden Preisbereitschaft der Gäste bleibt abzuwarten, inwieweit sich diese Kostensteigerungen weiterreichen lassen.

---

*Herausforderung: effizienter Personaleinsatz bei optimalem Service*

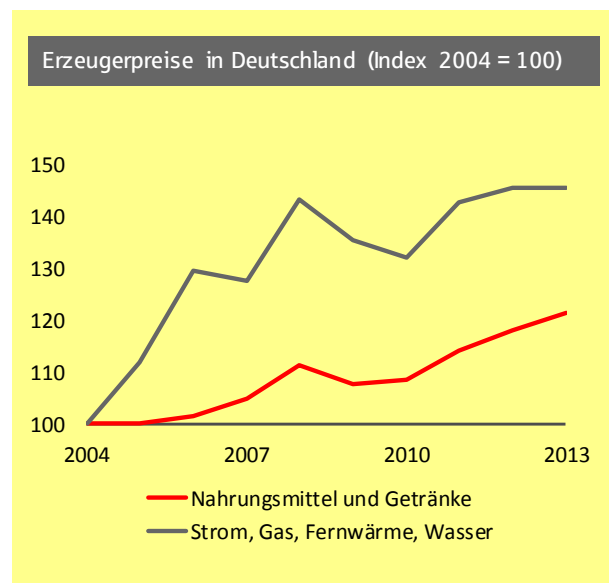
---

Gleichzeitig darf die Motivationswirkung höherer Löhne, beispielsweise im Hinblick auf die Servicequalität, nicht unterschätzt werden. Für die Betriebe muss es darum gehen, das Personal mittels genauer Planung der innerbetrieblichen Abläufe möglichst effizient einzusetzen und trotzdem optimalen Service zu gewährleisten, um die Zahlungsbereitschaft der Gäste zu erhöhen.

**Warenaufwandsquote trotz steigender Einkaufspreise gesunken**

Im Gegensatz zur Personalaufwandsquote ist die Warenaufwandsquote im saarländischen Gastgewerbe im langfristigen Vergleich deutlich gesunken. Damit trotzen die Betriebe den in den letzten Jahren gestiegenen Einkaufspreisen für Nahrungsmittel und Getränke. Allerdings darf sich dies nicht auf die Qualität der Produkte auswirken. Da mittelfristig von weiteren Preissteigerungen auszugehen ist, sind eine wirtschaftliche Einkaufspraxis und genaue Kalkulationen (Mengen- und Preisgestaltung) auch in Zukunft extrem wichtig. Als weitere Kostenposition sollten die Betriebe die Energiekosten im Auge behalten. Immerhin stiegen die Preise für Energie und Wasser in den vergangenen Jahren spürbar an. >> Abb. 53

**Abb. 53: Langfristige Preisentwicklung wichtiger Verbrauchsgüter**



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt

Der Anteil der Energiekosten ist sowohl im Beherbergungsgewerbe als auch in der Gastronomie nicht zu unterschätzen: Der durchschnittliche Energiekostenanteil des Gastgewerbes lag 2013 bei etwa 6 Prozent.<sup>125</sup> Hier gibt es eine Reihe von Maßnahmen für Kostensenkungen, beispielsweise durch Investitionen in die Nachhaltigkeit (siehe Kapitel IV, 3.3).

---

<sup>125</sup> Kiefer 2013

### Einfaches Controlling-Instrument: der Soll-Ist-Vergleich

Beim Soll-Ist-Vergleich werden Planwerte (zum Beispiel Vorjahreswerte oder Orientierungswerte aus Betriebsvergleichen) mit den tatsächlich realisierten Ergebnissen verglichen. Ziel ist es, Abweichungen so früh wie möglich zu erkennen und erste Erklärungen zu liefern. Es empfiehlt sich, auf der obersten Ebene zunächst nur die Hauptertragsarten beziehungsweise die Hauptaufwandsarten zu erfassen. Dadurch wird der Erhebungsaufwand so gering wie möglich gehalten. Stellt der Unternehmer in einem bestimmten Bereich eine nicht direkt erklärbar Abweichung fest, kann er weitere Differenzierungen vornehmen, bis er den Grund für die Abweichung hinreichend genau ermittelt hat. Wichtig bei der Erstellung eines Soll-Ist-Vergleiches ist es, ihn an die Bedürfnisse des Betriebes anzupassen und die betriebliche Realität so genau wie möglich abzubilden. Der Erhebungsaufwand ist mit dem praktischen, möglichst unmittelbaren Nutzen abzuwägen. Da der Soll-Ist-Vergleich Entscheidungen erleichtern soll, kann er als aktionsorientiert charakterisiert werden. In diesem Zusammenhang muss die kurzfristige Beeinflussbarkeit der dargestellten Sachverhalte gewährleistet sein. >> Tab. 16

**Tab. 16: Einfacher Soll-Ist-Vergleich für Beherbergungs- beziehungsweise Gastronomiebetriebe**

Position	Ist	Soll	Abweichung (Ist – Soll)	Begründung
<b>Erträge</b>				
<b>(Beherbergungserträge)</b>				
<b>Erträge im Gastronomiebereich</b>				
davon Speisen				
davon Getränke				
davon sonstige Waren (Handelsware)				
<b>Erträge aus Vermietung und Verpachtung</b>				
<b>Sonstige betriebliche Erträge</b>				
<b>Aufwendungen</b>				
<b>Warenaufwand</b>				
davon Lebensmittel				
davon Getränke				
davon sonstige Waren (Handelsware)				
<b>Personalaufwand</b>				
davon Löhne und Gehälter				
davon Sozialaufwendungen				
davon sonstige Personalaufwendungen				
<b>Betriebs- und Verwaltungsaufwand</b>				
davon Energieaufwand				
davon Steuern, Gebühren, Beiträge, Versicherungen				
davon sonstiger Betriebs- und Verwaltungsaufwand				

Quelle: dwif 2014, verändert nach dwif e. V. 2012

### Zum Weiterlesen

Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
Betriebsvergleich Hotellerie & Gastronomie Deutschland 2013	BBG Consulting
Einführung in das Controlling, 2008	Jürgen Weber / Utz Schäffer
„Energiesparblätter“, Wirtschaftlichkeitsrechner Energie, Fallbeispieldatenbank	<a href="http://www.energiekampagne-gastgewerbe.de">www.energiekampagne-gastgewerbe.de</a>
Kalkulationsmasken zu Produktkalkulation und Inventur	<a href="http://www.kammerer-services.de">www.kammerer-services.de</a>
saar.is - saarland.innovation&standort e. V.: Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft der saarländischen Wirtschaft	<a href="http://www.saar-is.de">www.saar-is.de</a>

### 4.3 Einflussfaktor Preissteuerung

#### Relevanz



Da die Gäste dank der zahlreichen Vergleichsmöglichkeiten nicht nur qualitäts-, sondern auch preisbewusster geworden sind, ist das Preismarketing auch künftig von hoher Relevanz. Die Unternehmen müssen die Signale des Marktes richtig deuten, gleichzeitig aber auch marktgerechte Preiserhöhungen selbstbewusst durchsetzen.

#### Messbarkeit



Während die Preisinformationen der Hotellerie (Netto-Zimmerpreis, Umsatz pro verfügbares Zimmer) schnell erfasst werden können, zum Beispiel über Buchungsportale, gibt es für die Gastronomie deutlich weniger Informationsquellen. Anhaltspunkte liefern neben Befragungen die Verbraucherpreisindizes der Statistischen Ämter.

#### Aktuelle Situation

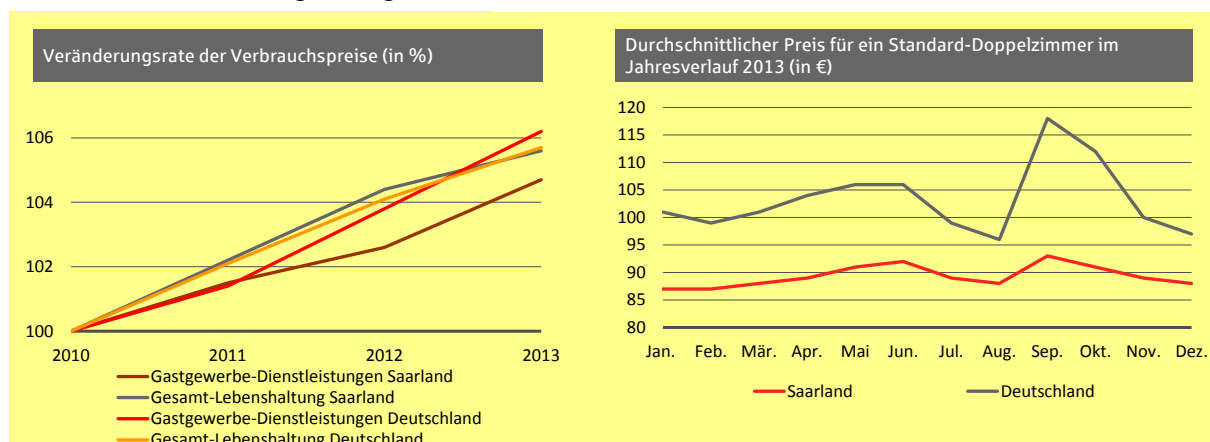


Die Signale zur Zahlungsbereitschaft der Gäste fallen nicht durchgängig positiv aus. Die Betriebe selbst schätzen ihre Preise als wettbewerbsfähig ein. Laut Befragungen der Industrie- und Handelskammern sind die gastgewerblichen Unternehmer für die Zukunft optimistisch, was die Durchsetzung höherer Preise anbelangt. Ob daraus auch höhere Einnahmen für die Unternehmer resultieren, ist mit Blick auf die gestiegenen Lebenshaltungskosten sowie Aufwendungen für Lebensmittel und Getränke beziehungsweise Energie eher fraglich.

Die Preisstellung ist nach Einschätzung von rund 60 Prozent der touristischen Betriebe für die Wettbewerbsfähigkeit von hoher bis sehr hoher Bedeutung. Für die Zukunft gehen fast alle befragten touristischen Betriebe von einem gleichbleibenden beziehungsweise steigenden Einfluss der eigenen Preisstellung aus. Gleichwohl schätzen über drei Viertel der Betriebe ihre Preisstellung als wettbewerbsfähig ein. Ein Viertel der gastgewerblichen Unternehmer im Saarland rechnet mit steigenden Preisen (siehe Kapitel III, 1.1).

Der Blick auf das momentane Preisniveau und die Preisentwicklung trübt den Optimismus jedoch: Der Hotelpreisindex 2013 des Reiseinformationsportals Trivago weist für das Saarland im Vergleich zum Bundesdurchschnitt deutlich niedrigere Übernachtungspreise aus. Die geringen Schwankungen deuten zudem darauf hin, dass viele Unternehmen ihre Preise nicht dynamisch, im Sinne eines Yield Managements, anpassen.<sup>126</sup>

Abb. 54: Preisentwicklung im Vergleich



Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Amt Saarland, Statistisches Bundesamt

<sup>126</sup> Das Grundprinzip des Yield Managements lautet, bei hoher Nachfrage die Preise deutlich anzuheben und sie bei geringer Nachfrage entsprechend zu senken.

Beherbergungs- und Gaststättendienstleistungen sind in den letzten Jahren zwar teurer geworden, doch in gleichem Maße stiegen auch die Lebenshaltungskosten. Zudem konnten die Preiserhöhungen die gestiegenen Kosten – vor allem für Lebensmittel und Getränke beziehungsweise Energie – vermutlich kaum kompensieren. Auch sind die Hinweise auf die Zahlungsbereitschaft der Gäste nicht durchweg positiv. Die Ausgaben der Übernachtungsgäste für Verpflegung zeigen sogar einen eher negativen Trend. Um die avisierten höheren Preise durchsetzen zu können, müssen die Betriebe vor allem die Signale des Marktes richtig einschätzen und zwischen preissensiblen und preisunempfindlichen Bereichen unterscheiden können. >> Abb. 54 auf der vorherigen Seite

#### Zum Weiterlesen

Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
Ausgaben der Übernachtungsgäste in Deutschland, 2010	dwif e. V.
Hotelmarkt Deutschland 2014	Hotelverband Deutschland (IHA)
Tagesreisen der Deutschen, 2013	dwif e. V.
trivago Hotelpreis Index	www.trivago.de/hotelpreise

#### 4.4 Einflussfaktor Betriebsstruktur

##### Relevanz



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

##### Messbarkeit



Die Datengrundlage (Umsätze, Mitarbeiterzahl, Bettenzahl) der Statistischen Ämter ermöglicht einen Überblick über die gastgewerblichen Betriebsstrukturen.

##### Aktuelle Situation



Im saarländische Gastgewerbe zeigen sich strukturelle Probleme: Während das Beherbergungsgewerbe angesichts der Kapazitäten deutlich unter seinen Möglichkeiten bleibt, fehlt vielen Gastronomiebetrieben die „kritische Masse“ zur Erwirtschaftung eines auskömmlichen Unternehmereinkommens.

Die Betriebsstruktur umfasst die Rahmenbedingungen, mit denen die gastgewerblichen Betriebe an den Markt herantreten, sowie ihre Erlöse. Neben dem Umsatz zählen dazu die durchschnittliche Zahl der Beschäftigten und die durchschnittliche Bettenzahl. Die Betriebe im Saarland betrachten sich selbst in dieser Hinsicht als wettbewerbsfähig: Fast zwei Drittel der gastgewerblichen Betriebe bescheinigt sich in Bezug auf die Betriebsstruktur eine hohe oder sehr hohe Wettbewerbsfähigkeit. Nur knapp 7 Prozent der Unternehmen schätzen sich hier als wenig oder gar nicht wettbewerbsfähig ein. Der Einfluss der Betriebsstruktur erklärt sich über Skaleneffekte: So können sich größere Unternehmen durch arbeitsteilige beziehungsweise mechanisierte Prozesse in der Regel Kostenvorteile verschaffen.

#### Gastgewerbe im Saarland vergleichsweise umsatzschwach

Das Gastgewerbe im Saarland ist deutlich ertragsschwächer als die Konkurrenz in Deutschland insgesamt. Dies gilt sowohl für das Beherbergungsgewerbe als auch für die Gastronomie. Insbesondere vielen Gastronomiebetrieben fehlt mit 173.000 Euro Jahresumsatz die „kritische Masse“ zur Erwirtschaftung eines auskömmlichen Unternehmereinkommens (siehe Kapitel VI, 4.1). Besondere Bedeutung gewinnt dieser Umstand, weil die Gast-

ronomie im Gastgewerbe des Saarlands rund 93 Prozent der Betriebe ausmacht (bundesweit etwa 80 Prozent). Die Umsätze bestimmen zudem den finanziellen Spielraum der Betriebe. Die Ertragsschwäche wirkt sich negativ auf die verfügbaren Mittel aus, insbesondere für Querschnittsbereiche wie Marketing und Vertrieb oder nennenswerte Investitionen, die zur Angebotsverbesserung beitragen könnten. Dies ist ein Grund für die akute Nachfolgeproblematik. Da vor allem das gastronomische Angebot in ländlichen Räumen häufig von Kleinbetrieben gewährleistet wird, drohen hier zudem Versorgungsengpässe. >> Tab. 17

**Tab. 17: Durchschnittsumsatz 2012 pro Betrieb im Gastgewerbe im Vergleich<sup>127</sup>**

	Gastgewerbe insgesamt	in % vom Bundesdurchschnitt	Beherbergungsgewerbe	in % vom Bundesdurchschnitt	Gastronomie	in % vom Bundesdurchschnitt
<b>Saarland</b>	187.000	60,9	356.000	68,1	173.000	68,9
<b>Deutschland</b>	307.000	100,0	523.000	100,0	251.000	100,0

Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt (Umsatzsteuerstatistik)

#### Durchschnittlich acht Mitarbeiter pro Betrieb im saarländischen Gastgewerbe

19.400 Menschen waren 2012 im saarländischen Gastgewerbe beschäftigt. Die Bedeutung des Gastgewerbes für den Arbeitsmarkt war damit im Saarland etwas geringer als im Bundesdurchschnitt. In einem durchschnittlichen saarländischen Betrieb arbeiten weniger Mitarbeiter als im Bundesvergleich. >> Tab. 18

**Tab. 18: Beschäftigte im saarländischen Gastgewerbe<sup>128</sup>**

	Beschäftigte im Gastgewerbe	Anteil Gastgewerbe an allen Beschäftigten (in %)	Mitarbeiterzahl (Köpfe)
<b>Saarland</b>	19.400	3,8	6,3
<b>Deutschland</b>	1.743.000	4,2	7,8

Quelle: dwif 2014, Daten Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Statistisches Bundesamt (Umsatzsteuerstatistik)

#### Beherbergung: konkurrenzfähige Betriebsgrößen

Die Bettenzahl zeigt, dass das Beherbergungsgewerbe im Saarland konkurrenzfähige Betriebsgrößen erreicht, die deutlich über dem Bundesniveau liegen. Ursächlich für die niedrigen Umsätze sind damit vor allem die niedrigen Auslastungsraten und die geringen Preise. >> Tab. 19

**Tab. 19: Durchschnittliche Bettenzahl der Beherbergungsbetriebe**

	Anzahl Betten pro Betrieb <sup>129</sup>	Durchschnittliche Bettenauslastung (in %)
<b>Saarland</b>	66,0	31,9
<b>Deutschland</b>	54,0	40,6

Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt

#### Zum Weiterlesen

Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
BranchenReports Hotellerie/Gastronomie, 2013	Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV)
Die Zukunft des Gastgewerbes – Beschäftigungsperspektiven im deutschen Gastgewerbe, 2013	Hans-Böckler-Stiftung
Sparkassen-Tourismusbarometer Saarland, Jahresberichte (Betrachtung der Betriebsstruktur)	Sparkassenverband Saar, Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr des Saarlandes

<sup>127</sup> Die Umsatzsteuerstatistik wird vom Statistischen Bundesamt mit einjähriger Verzögerung ausgewiesen.

<sup>128</sup> Zur näherungsweise Ermittlung der durchschnittlichen Mitarbeiterzahl wurde die Gesamtzahl der Beschäftigten aus der Erwerbstätigenrechnung durch die Anzahl der Betriebe aus der Umsatzsteuerstatistik geteilt. Das Bezugsjahr ist 2012, da die aktuellsten Daten aus der Umsatzsteuerstatistik für dieses Jahr vorliegen.

<sup>129</sup> Angabe ohne Campingplätze

## 5 Schlüsselfaktor Qualität

### Relevanz



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.

### Messbarkeit



Die Qualität touristischer Betriebe im Saarland ist gut messbar. Aus der Verbreitung von Zertifizierungs- und Klassifizierungssystemen lassen sich Aussagen zur Qualität des touristischen Angebotes auf der Grundlage definierter Kriterienkataloge treffen. Schwieriger ist die Messbarkeit der von den Gästen wahrgenommenen Qualität. Gästebefragungen oder der TrustYou-Score (für Bewertungsplattformen im Internet) bieten hierfür sinnvolle Grundlagen.

### Aktuelle Situation



Bei thematischen Gütesiegeln und ServiceQ-Betrieben ist das saarländische Gastgewerbe vergleichsweise gut aufgestellt. Hier kommt es zukünftig vor allem auf eine Verstärkung der guten Durchdringung an. Immer wichtiger werden darüber hinaus die subjektiven Gästemeinungen. Obwohl Verbesserungen zu verzeichnen sind, schneidet das Saarland hier insgesamt nur unterdurchschnittlich ab. Auch die zuständigen Tourismusorganisationen bewerten die Qualität der Betriebe kritisch. Dagegen zeigen sich die Unternehmen selbst sehr überzeugt von ihrer eigenen Qualität.

### Qualität als Grundvoraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit

Alle Anstrengungen in den oben betrachteten betrieblichen Steuerungsbereichen können kaum längerfristig wirken, wenn die Qualität des Angebotes nicht stimmt. Die Qualität in Service und Ausstattung bildet somit das Fundament für die Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer Betriebe und weist darüber hinaus starke Wechselwirkungen mit den anderen Einflussfaktoren auf. So hängt beispielsweise die Servicequalität eng mit der Führung und dem Auftreten der Mitarbeiter zusammen. In diesem Sinne ist die Qualität ein Querschnittsthema, das nicht einem einzelnen der drei Steuerungsbereiche zugeordnet werden kann. Vor diesem Hintergrund und angesichts seiner besonderen Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit wird der Einflussfaktor Qualität in diesem Abschnitt separat analysiert.

---

### *Gästeerwartungen erfüllen und im besten Fall übertreffen!*

---

Aus der hohen Bedeutung von Qualität ist jedoch ausdrücklich nicht abzuleiten, dass nur Betriebe aus dem Luxussegment wettbewerbsfähig sein können. Entscheidend ist vielmehr, dem jeweiligen Niveau entsprechend die Erwartungen des Gastes zu erfüllen und bestenfalls zu übertreffen.

Das Tourismusbarometer widmet sich in jeder Ausgabe ausführlich dem Thema Qualität im saarländischen Tourismus (siehe Kapitel III, 3), weshalb an dieser Stelle ein kurzer Überblick unter besonderer Berücksichtigung der Wettbewerbsfähigkeit genügt. Um die Qualität touristischer KMU zu messen, gibt es diverse Möglichkeiten. Über die Verbreitung von Zertifizierungs- und Klassifizierungssystemen lässt sich der Anteil jener Betriebe identifizieren, die ein Mindestmaß an Qualität in bestimmten Bereichen bieten.

- 79 von 158 und somit die Hälfte aller Hotels im Saarland sind vom DEHOGA mit Sternen klassifiziert. Damit liegt das Bundesland über dem deutschen Durchschnitt von 41,7 Prozent.
- Rund die Hälfte der klassifizierten Hotelbetriebe im Saarland ist im 3-Sterne-Bereich angesiedelt, etwa ein Viertel gehört der 4-Sterne-Kategorie an. Im Markt wird damit signalisiert, dass der Großteil der Unterkünfte „gehobenen“ beziehungsweise „hohen Ansprüchen“<sup>130</sup> genügt. Dies ist jedoch auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass das Angebot den Zielgruppen und dem Bedarf gerecht werden muss. Möglicherweise verzichten Betriebe mit einem niedrigen Standard von vornherein auf eine Klassifizierung. Bei den 4- und 5-Sterne-Häusern jedoch besteht im Saarland Nachholbedarf.<sup>131</sup>
- Ausgewählte thematische Gütesiegel wie „Bett+Bike“ und „Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland“ versprechen Qualität im Hinblick auf klar definierte Themen und Zielgruppen. Im Saarland befinden sich 83 Bett+Bike-Betriebe, was einem Anteil von 1,5 Prozent der in Deutschland zertifizierten Gastgeber entspricht. Die 61 als Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland ausgezeichneten Häuser hingegen entsprechen einem Anteil von 4,2 Prozent. Gemessen am Übernachtungsanteil von 0,7 Prozent sind die saarländischen Betriebe bei diesen thematischen Gütesiegeln gut aufgestellt.<sup>132</sup> Darüber hinaus gibt es in der Tourismusbranche noch weitere thematische Gütesiegel. So ist im Saarland ein Netzwerk motorradfreundlicher Betriebe in Zusammenarbeit mit dem ADAC Saarland entstanden.
- Neben der Ausstattung ist auch der Service relevant. Als Indikator für die aktuelle Situation dient die Anzahl der nach dem Q-System zertifizierten Betriebe. Auch hier ist das Saarland mit einem Marktanteil von 2,8 Prozent gut positioniert.<sup>133</sup>

Bei den thematischen Gütesiegeln und der Servicequalität kommt es im Saarland vor allem auf eine Verstärkung der guten Durchdringung an. Dies umfasst eine permanente Sensibilisierung für die Relevanz von Qualität. Die Erfüllung von Zertifizierungs- und Klassifizierungskriterien bedeutet jedoch nicht zwangsläufig einen guten Betrieb. Immer wichtiger werden die subjektiven Einschätzungen der Gäste, die diese vermehrt in Online-Bewertungsportalen äußern. Insbesondere gastgewerbliche Betriebe müssen sich dieser Kritik stellen und konstruktiv mit ihr umgehen. Für die Beherberger sind vor allem HolidayCheck und TripAdvisor, aber auch Google und die Bewertungen auf Buchungsplattformen relevant, für die Gastronomie spezifische Portale wie Yelp, daneben aber auch verstärkt Google und TripAdvisor. Als etwas geringer ist die Bedeutung dieser Plattformen für Freizeiteinrichtungen einzustufen.<sup>134</sup> Messbar werden diese subjektiven Bewertungen zum Beispiel über zusammenführende Instrumente wie den TrustYou-Score. Die Hotelbetriebe im Saarland liegen hier trotz Verbesserungen unter dem deutschen Durchschnitt (siehe auch Kapitel III, 3). Das hängt vermutlich auch mit unzureichenden Investitionen in Qualität und Ausstattung sowie den damit einhergehenden Sanierungsstau zusammen (siehe auch Kapitel VI, 4.1).

---

### *Qualität spiegelt sich auch in der Gästewahrnehmung wider.*

---

Kritisch im Hinblick auf die Qualität der Betriebe in ihrem Zuständigkeitsgebiet sind auch die Tourismusorganisationen im Saarland. Nur etwas mehr als die Hälfte bescheinigt ihnen diesbezüglich eine hohe oder sehr hohe Wettbewerbsfähigkeit. Ganz anders sehen das die Betriebe selbst: Hier liegen die entsprechenden Werte bei selbstbewussten rund 94 Prozent. Offensichtlich besteht eine Diskrepanz zwischen Eigen- und Fremdwahrneh-

---

<sup>130</sup> [www.hotelsterne.de](http://www.hotelsterne.de)

<sup>131</sup> siehe Anhang 12

<sup>132</sup> siehe Anhang 15

<sup>133</sup> siehe Anhang 16

<sup>134</sup> dwif 2014 in SVN 2014, siehe auch Kapitel VI, 3.4



mung, auch wenn ausgezeichnete Gastgeber wie das Parkhotel Weiskirchen eindrucksvoll zeigen, welche herausragende Qualität im Saarland-Tourismus anzutreffen ist. >> Abb. 55

**Hoher Einfluss der Qualität auf die Wettbewerbsfähigkeit**

Dass sich die Qualität stark auf die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU auswirkt, ist den Akteuren im Saarland bewusst. Alle befragten Freizeiteinrichtungen erkennen einen (sehr) hohen Einfluss, unter den gastgewerblichen Betrieben sind es nahezu 93 Prozent, unter den Tourismusorganisationen rund 85 Prozent. Experten betonen, dass Qualität gerade für die Gewinnung von Neukunden und die Wahrnehmung im Markt nicht zu unterschätzen ist. Dennoch geben nur rund 57 Prozent der Freizeiteinrichtungen und 48 Prozent der gastgewerblichen Betriebe an, zur Erhöhung ihrer Wettbewerbsfähigkeit in den letzten drei Jahren auf Qualitätsverbesserung gesetzt zu haben. Demnach muss hier offensichtlich weniger an einer Sensibilisierung der Unternehmer als vielmehr an der Umsetzung gearbeitet werden. Auch für das Jahr 2014 äußern die befragten Betriebe die Absicht, insbesondere auf Qualitätsverbesserung zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit setzen zu wollen.

**Abb. 55: Qualitätsorientierung auf betrieblicher Ebene**

**Ausgezeichnete Qualität im Parkhotel Weiskirchen**

- Das Parkhotel Weiskirchen wird von den Gästen sehr geschätzt für seine Qualität. Eine hervorragende Bewertung in Onlineportalen wie beispielsweise HolidayCheck mit durchschnittlich 5,7 von 6 möglichen Punkten brachte dem Hotel 2014 seitens dieser Plattform die Auszeichnung „Top Hotel“ ein.
- Weiterhin trägt das Hotel unter anderem die Gold-Auszeichnung des DEHOGA Umweltchecks. Es wird im VARTA-Führer und auf venere.com empfohlen, ist „Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland“ und mit der ServiceQualität Deutschland zertifiziert.

Quellen: [www.parkhotel-weiskirchen.de](http://www.parkhotel-weiskirchen.de)

**Zum Weiterlesen**

Studien, Fachliteratur, Checklisten, Websites (Auswahl)	Herausgeber/URL
„Danke, lieber Gast!“ – Praxisorientierte Broschüre des Österreichischen Wirtschaftsministeriums, 2012	<a href="http://www.bmwfw.gv.at">www.bmwfw.gv.at</a>
Deutsche Hotelklassifizierung	<a href="http://www.hotelsterne.de">www.hotelsterne.de</a>
Online-Reputations-Management	<a href="http://www.trustyou.com">www.trustyou.com</a>
Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus	<a href="http://www.qualitaetsmonitor-deutschland-tourismus.de">www.qualitaetsmonitor-deutschland-tourismus.de</a>
Service Ratgeber – Schritte zur perfekten Gästezufriedenheit, 2006	ERV und dwif-Consulting GmbH
ServiceQualität Saarland	<a href="http://www.servicequalitaet-saarland.de/">www.servicequalitaet-saarland.de/</a>
Zahlreiche Informationen und Links zu Qualitätsinitiativen im Deutschland-Tourismus	<a href="http://www.deutschertourismusverband.de/qualitaet">www.deutschertourismusverband.de/qualitaet</a>

## 6 Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU im Saarland wird der Analyse zufolge von etlichen Faktoren beeinflusst. So sind die Betriebe in einem komplexen Umfeld vielen externen Bedingungen und Entwicklungen ausgesetzt, die von dem Einzelunternehmer kaum gesteuert werden können (siehe Kapitel IV, 1). Anders ist dies bei den internen Einflussfaktoren, mit denen die Betriebe aktiv arbeiten können und müssen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und zu stärken.

---

*Die internen Einflussfaktoren können und müssen die Betriebe aktiv steuern.*

---

### **Messbarkeit der Einflussfaktoren unterschiedlich ausgeprägt**

Nicht alle Faktoren lassen sich gleichermaßen einfach und valide messen: Was bei quantitativ erfassbaren Faktoren wie Kosten und Preisen mit vergleichsweise geringem Aufwand machbar ist, stellt bei Wettbewerbsfaktoren wie Unternehmerkompetenz, Strategie sowie Kreativität und Innovationsfähigkeit eine Herausforderung dar. Hier spielen qualitative Experteneinschätzungen eine größere Rolle. Eine mathematisch exakte Messung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer Betriebe wäre der Vielfältigkeit der Wettbewerbsfaktoren und ihrem komplexen Zusammenspiel ohnehin nicht angemessen. Ziel muss vielmehr eine möglichst objektive Bewertung unter Beachtung der genannten Spezifika des Themas sein.

### **Ganzheitliche Lösungsansätze zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit**

Die einzelnen Einflussfaktoren lassen sich zu drei betrieblichen Steuerungsbereichen verdichten, die durch den Schlüsselfaktor Qualität komplettiert werden. In der Praxis sind diese allerdings nicht immer eindeutig voneinander abzugrenzen, zumal zahlreiche wechselseitige Abhängigkeiten zwischen ihnen bestehen. Daraus leitet sich die Notwendigkeit ab, jedem Faktor separat Aufmerksamkeit zu schenken, die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU jedoch über ganzheitliche Ansätze zu sichern und zu erhöhen.

---













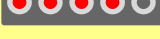
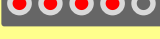


*KMU müssen in allen untersuchten Steuerungsbereichen am Ball bleiben.*

---

Es wird deutlich, dass sich die saarländischen KMU und ihre Unterstützer wie Fachverbände und Marketingorganisationen in keinem der untersuchten Bereiche ausruhen dürfen. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und auszubauen, muss die Steuerungsintensität aller genannten Faktoren noch verstärkt werden. Der Bedarf im Hinblick auf verbesserte Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU lässt sich nach Prioritätsstufen staffeln:

- Prioritätsstufe 1: höchster Bedarf
- Prioritätsstufe 2: sehr hoher Bedarf
- Prioritätsstufe 3: hoher Bedarf >> Tab. 20 auf der folgenden Seite

Tab. 20: Ranking der Einflussfaktoren anhand der Bestandsaufnahme

Einflussfaktor	Prioritätsstufe	Relevanz	Aktuelle Situation	Steuerungsbereich
Finanzierung	1			betriebswirtschaftliche Kompetenz
Führungskräfte- und Unternehmerkompetenz	1			Unternehmer
Marketing und Vertrieb	1			Strategie
Schlüsselfaktor Qualität	2			
Kostensteuerung	2			betriebswirtschaftliche Kompetenz
Unternehmenskonzept	2			Strategie
Preissteuerung	2			betriebswirtschaftliche Kompetenz
Fachkräfte	2			Unternehmer
Kreativität und Innovationsfähigkeit	2			Unternehmer
Betriebsstruktur	2			betriebswirtschaftliche Kompetenz
Internationalisierung	3			Strategie
Nachhaltigkeit	3			Strategie

Quelle: dwif 2014

### Den Unternehmer stärker in den Mittelpunkt rücken

Dem Steuerungsbereich Unternehmer muss deutlich mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Vor allem in den Bereichen betriebswirtschaftliche Kompetenz und Managementfähigkeiten bestehen Defizite. Dieser Zustand ist auch einem Kulturwandel im Gastgewerbe geschuldet: Bot die Branche in der Vergangenheit insbesondere engagierten Praktikern gute Erfolgsaussichten, werden nun theoretische Qualifikationen, aktuelles Fachwissen und strategische Weitsicht immer wichtiger. Beispiele zeigen, dass die vorhandenen Fortbildungsangebote bereits an diesem Punkt ansetzen. Die Bereitschaft vieler Unternehmer, ihren Defiziten mit Weiterbildung entgegenzuwirken, ist jedoch gering. Sie müssen mehr Eigeninitiative zeigen und die vorhandenen Möglichkeiten auch aktiv nutzen. Fachverbände und Marketingorganisationen können dabei unterstützen. Darüber hinaus ist der Mangel an Fachkräften und Auszubildenden im saarländischen Gastgewerbe vergleichsweise stark ausgeprägt. Wie die Befragungsergebnisse aus dem Saarland zeigen, mangelt es vielen Betrieben jedoch an dem Bewusstsein für die Herausforderungen und den Handlungsbedarf zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Hier gilt es, die Tourismusunternehmer zunächst für die Bedeutung der einzelnen Steuerungsbereiche zu sensibilisieren und ihnen gleichzeitig Lust auf Erfolg zu machen, um so deren Motivation anzufachen.

**Steuerungsbereich Strategie zielgerichtet ausbauen**

Eine strategische Vorgehensweise bildet eine wichtige Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU. Sie leistet gute Dienste bei der Entwicklung eines besonderen Profils, bei der Definition von Zielgruppen und Märkten sowie bei der Bereitstellung maßgeschneiderter Angebote und Produkte. Die Unternehmer müssen allerdings stärker für die Notwendigkeit und die Anforderungen derartiger Konzepte sensibilisiert werden. In Marketing und Vertrieb ist zunächst weitere Überzeugungsarbeit zu leisten, da erstaunlich viele gastgewerbliche Betriebe noch nicht ausreichend davon überzeugt sind, wie wichtig ihr Engagement in diesem Bereich für die eigene Wettbewerbsfähigkeit ist. Es gilt zudem, die Chancen des Megatrends Digitalisierung professionell zu nutzen und die internationale Ausrichtung, insbesondere im Hinblick auf die grenznahe Lage, auszubauen. Für die Herausforderungen im Bereich Strategie benötigen viele touristische KMU jedoch professionelle Unterstützung und Begleitung.

**Maßgebliche Herausforderungen im Steuerungsbereich betriebswirtschaftliche Kompetenz**

Die maßgeblichen Herausforderungen im Saarland betreffen die hohe Kostenbelastung, die schwierige Finanzierungssituation und die strukturellen Probleme des Gastgewerbes. Diese Probleme lassen sich langfristig nur lösen, wenn die Betriebe ihr Kostenmanagement optimieren und Bereiche identifizieren, in denen Kostensenkungen ohne Qualitätsverlust möglich sind. Ebenso gilt es, in der Preissteuerung zwischen preissensiblen und preisunempfindlichen Bereichen zu unterscheiden und das Potenzial für Preiserhöhungen realistisch einzuschätzen. Die entstehenden Spielräume sollten für den Eigenkapitalaufbau genutzt werden. In Verbindung mit einer besseren Kommunikation der Betriebe mit ihrer Hausbank kann dies die Kreditvergabe erleichtern und den Betrieben frisches Kapital zuführen. Das ist auch dringend notwendig, um dem wachsenden Investitionsstau zu begegnen sowie die Angebotsqualität und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe zu sichern. Im Beherrschungsbereich kann angesichts geringer Kapazitätsauslastung gesundes Schrumpfen (zum Beispiel durch Verkauf nicht benötigter Gebäude) ein probates Mittel zur Kostensenkung sein. Die Gastronomiebetriebe hingegen müssen ihre Wettbewerbsfähigkeit durch Wachstum erhöhen. Andernfalls drohen weitere Marktaustritte. Dieser Prozess kann jedoch auch bereinigend wirken, indem sich der Markt auf weniger, dafür aber stärkere Schultern verteilt.

**Schlüsselfaktor Qualität**

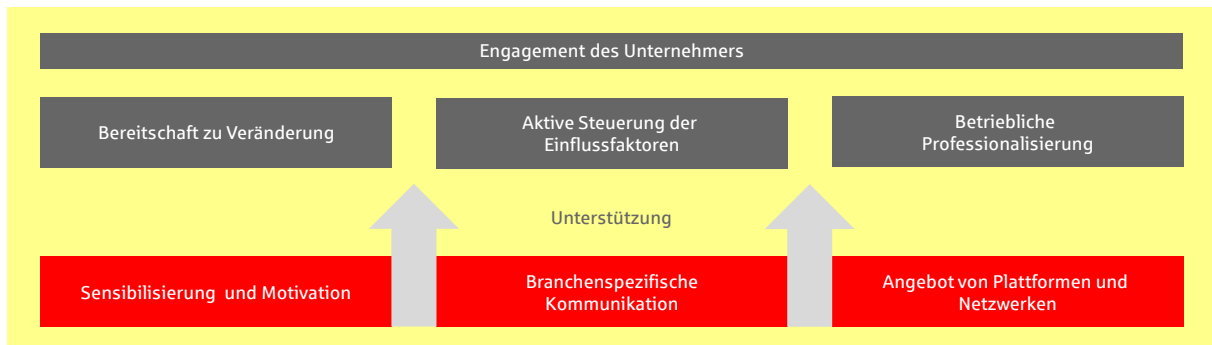
Die Qualität des Angebotes bildet das Fundament für alle weiteren Anstrengungen zur Sicherung und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU im Saarland. Hier besteht noch Verbesserungspotenzial. Zunächst kommt es offensichtlich darauf an, die Betriebe für Qualitätsanforderungen beziehungsweise -defizite zu sensibilisieren, so dass sie ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit in diesem Bereich realistisch einschätzen können. Im Folgenden gilt es, die Unternehmer zu motivieren und zu aktivieren, ihre individuelle Qualität mit zielgerichteten Maßnahmen zu verbessern.

---

*Ganzheitlicher Ansatz zur umfassenden Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit*

---

Ziel der Untersuchung war es, das Augenmerk auf jene Bereiche zu lenken, in denen der Unternehmer zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit seines Betriebes aktiv werden muss. Die einzelnen Kapitel liefern Hilfe zur Selbsthilfe mit Analysen, Empfehlungen und Hinweisen auf weiterführende Informationen. Um dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben, bedarf es aber eines ganzheitlichen Ansatzes, der auch die übergeordneten Akteure einbezieht. >> Abb. 56 auf der folgenden Seite

**Abb. 56: Ganzheitlicher Ansatz zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit**

Quelle: dwif 2014

### Maßgeblich: Engagement des Unternehmers

Initiativen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer KMU bleiben ohne das Engagement des Unternehmers weitgehend wirkungslos. Er muss den Handlungsbedarf für seinen eigenen Betrieb erkennen und bereit sein, die jeweiligen Einflussfaktoren aktiv zu steuern. >> Abb. 56

Eine strategiebasierte, professionelle Steuerung ist und bleibt Aufgabe des Unternehmers. Durch ökonomische und soziale Veränderungsprozesse haben sich die Anforderungen an erfolgreiche Unternehmer im Gastgewerbe deutlich erhöht. Sie müssen zu Veränderungen bereit sein und im operativen Alltag Platz schaffen für die Wahrnehmung langfristig wichtiger strategischer Aufgaben. Dazu gehört auch die Entwicklung eines schlüssigen Unternehmenskonzeptes. Letztlich muss darin sichtbar werden, wie die innerbetrieblichen Bereiche ineinandergreifen. Den Herausforderungen der Zukunft wie steigende Kosten, Fachkräftemangel und Digitalisierung lässt sich nur mit Professionalisierung der betriebswirtschaftlichen Kernfunktionen Controlling, Personalmanagement und Marketing begegnen. Kreativität und Innovationsfähigkeit ergänzen diese rationalen Funktionen. Erkennen die Unternehmer bei der Formulierung der Strategie und der Erstellung des Businessplans Weiterbildungsbedarfe, müssen sie stärker als bisher die Initiative ergreifen. DEHOGA-Verbände, Kreditinstitute, Industrie- und Handelskammern, Tourismusorganisationen und viele andere kennen die jeweiligen Herausforderungen der Betriebe und halten entsprechende Unterstützungsangebote bereit. Wie eine beispielhafte Aufstellung aktueller Veranstaltungen zeigt, gibt es im Saarland für jeden identifizierten Steuerungsbereich Weiterbildungsmöglichkeiten. Viele davon richten sich an die KMU aller Branchen und sind nicht ausdrücklich auf den Tourismus zugeschnitten. >> Tab. 21 auf der folgenden Seite

Tab. 21: Übersicht aktueller Unterstützungsangebote für touristische KMU im Saarland (Auswahl)

Bezeichnung	Veranstalter/Anbieter	Steuerungsbereich
<b>Employer Branding - wie sich Unternehmen als attraktive Arbeitgeber positionieren</b>	IHK Saarland, HWK des Saarlandes, saar.is (Offensive Mittelstand)	Unternehmer
<b>Familienfreundlicher Mittelstand: Methoden und Ansätze zur unmittelbaren Umsetzung in KMU</b>	IHK Saarland, HWK des Saarlandes, saar.is (Offensive Mittelstand)	Unternehmer
<b>Implementierung eines strategischen Personalmanagements für die Generation Y</b>	IHK Saarland, HWK des Saarlandes, saar.is (Offensive Mittelstand)	Unternehmer
<b>Mitarbeiterbindung in KMU</b>	IHK Saarland, HWK des Saarlandes, saar.is (Offensive Mittelstand)	Unternehmer
<b>Mitarbeiterwissen sichern, Prozesse beschleunigen, Motivation steigern</b>	IHK Saarland, HWK des Saarlandes, saar.is (Offensive Mittelstand)	Unternehmer
<b>Personalbindung 2.0 – Fachkräftegewinnung über Social Media</b>	IHK Regional Saarpfalz	Unternehmer
<b>Vermittlung von Methoden zur gesundheits- und altersgerechten Gestaltung von Arbeitsbedingungen</b>	IHK Saarland, HWK des Saarlandes, saar.is (Offensive Mittelstand)	Unternehmer
<b>Erfolgskultur Mittelstand – Die elementaren Bausteine für eine erfolgsorientierte Unternehmenskultur</b>	IHK Saarland, HWK des Saarlandes, saar.is (Offensive Mittelstand)	Unternehmer/Strategie
<b>Persönlichkeit und Strategie – Erfolg der Zukunft</b>	IHK Regional Saarlouis	Unternehmer/Strategie
<b>Von der Idee zur Tat</b>	IHK Regional St. Wendel	Unternehmer/Strategie
<b>Effiziente Beleuchtung</b>	IHK Saarland, Initiative „Energieberatung Saar“, Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr, SIKB, Deutsche Lichttechnische Gesellschaft	Strategie
<b>Innovationsmanagement für mittelständische Unternehmen</b>	IHK Saarland, HWK des Saarlandes, saar.is (Offensive Mittelstand)	Strategie
<b>Intensivtraining zum Thema Hotelbewertungen</b>	saarland.innovation & standort e. V. (saar.is) und IHK Saarland	Strategie
<b>Kosteneinsparung durch Energieeffizienz für kleine und mittlere Unternehmen</b>	IHK Regional St. Wendel	Strategie
<b>Rechtliche Risiken bei der Nutzung von Social Media...und wie man sie vermeiden kann!</b>	IHK Regionalverband Saarbrücken	Strategie
<b>Suchmaschinenoptimierung und -marketing: Tipps und Tricks für ein besseres Ranking</b>	IHK Regional Saarlouis	Strategie
<b>Workshop Pressearbeit</b>	IHK Regional St. Wendel	Strategie
<b>DEHOGA-UnternehmerBrief</b>	DEHOGA Akademie	betriebswirtschaftliche Kompetenz
<b>Kombilehrgang: Geprüfte/r Wirtschaftsfachwirt/in (IHK), Geprüfte/r Betriebswirt/in (IHK)</b>	BFW Saarbrücken/Neunkirchen/Dillingen	betriebswirtschaftliche Kompetenz
<b>Weiterbildung zum staatlich geprüften Gastronomen</b>	Technisch-gewerbliches Berufsbildungszentrum Saarbrücken	betriebswirtschaftliche Kompetenz

Quelle: dwif 2014, Websites der Veranstalter

Für das verstärkte Engagement der Unternehmer ist jedoch flankierende Unterstützung erforderlich. Diese lässt sich in drei Säulen untergliedern.

### Säule 1: Sensibilisierung, Motivation und Aktivierung

Im Gastgewerbe hat sich vor dem Hintergrund akut auftretender, spezifischer Probleme (zum Beispiel Finanzierung, Fachkräftemangel, Nachfolgeproblematik) ein breites Angebot an Hilfsinstrumenten für die Betriebe entwickelt. Oft sind es die ohnehin gut aufgestellten Betriebe, die diese Möglichkeiten zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit kennen und wahrnehmen. Ziel muss es sein, näher an die Masse der Betriebe heranzukommen. Im Fokus stehen jene Unternehmen, die im Kern solide arbeiten, aber in einzelnen Bereichen Schwierigkeiten haben. Es gilt, eine Positivspirale in Gang zu setzen, so dass die Betriebe durch steigenden Qualitätsdruck der aktiven Betriebe motiviert werden, den positiven Beispielen zu folgen.

---

*Problembewusstsein schaffen, auf die Unternehmer zugehen, Erfolgsgeschichten zeigen!*

---

Zunächst ist auf Seiten der Unternehmer ein Problembewusstsein zu schaffen. Im Idealfall besuchen spezialisierte Berater die Betriebe vor Ort und zeigen gezielt Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten auf. Mit dem Projekt „Tourismuslotsen“ wurde ein derartiger Ansatz im Saarland erfolgreich umgesetzt: Zwei DEHOGA-Fachberater besuchten insgesamt 100 touristische Betriebe, berieten sie praxisnah im operativen Tagesgeschäft, entwickelten Lösungen für individuelle Probleme und vermittelten weiterführende Kontakte.<sup>135</sup> Einen ähnlichen Ansatz hat beispielsweise die Thüringer Tourismus GmbH im Rahmen des Beratungsnetzwerkes „Qualitätskompetenz im Thüringer Tourismus“ realisiert: Die unentgeltliche Beratung der Leistungsträger mit den Schwerpunkten Qualität und Barrierefreiheit erfolgt direkt vor Ort. Zusätzlich können die kleinen und mittelständischen Tourismusunternehmen an diversen kostenfreien Kompetenzworkshops mit thematischen Schwerpunkten teilnehmen. Aufgrund des Erfolges wird das Beraternetzwerk fortgeführt, so dass bis Ende 2014 rund 550 Betriebe in den Genuss dieser Leistungen kommen sollen.<sup>136</sup> >> Abb. 57

#### Abb. 57: Tourismuslotsen für saarländische Betriebe

##### Individuelle Beratung für KMU durch Tourismuslotsen

- Für eine bessere Beratung und Professionalisierung von Unterkunfts- und Gastronomiebetrieben waren im Saarland von Juli 2012 bis September 2013 zwei Tourismuslotsen im Einsatz. Sie führten Besuche und Beratungen in 99 ausgewählten Unternehmen durch.
- In einem Vorgespräch mit jedem teilnehmenden Betrieb wurden die Schwerpunkte festgelegt, um eine auf die individuellen Ansprüche zugeschnittene Beratung gewährleisten zu können.
- Im Nachgang konnten alle Betriebe angeben, welche Maßnahmen zur weiteren Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit notwendig sind. Auf der Grundlage dieser Auswertung werden nun weitere Module zur Unterstützung der Betriebe vorbereitet.



Quelle: [www.saarland.de](http://www.saarland.de), Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr Saarland

Es gilt, die touristischen Unternehmer im Saarland stärker zu aktivieren, damit sie die vorhandenen Unterstützungsangebote auch annehmen. Um möglichst viele KMU zu erreichen, kann es sich als zielführender erweisen, vor Ort sowie in der Nähe der Betriebe Angebote zu unterbreiten. Im wahrsten Sinne des Wortes direkt auf die Unternehmer zuzugehen und deren Sprache zu sprechen, hilft dabei, Hemmschwellen abzubauen und möglichst viele Unternehmer zu erreichen. Positive Erfahrungen mit einem ähnlichen Konzept hat beispielsweise der Landestourismusverband Sachsen e. V. gemacht, der mit der „großenIDEENreise“ das Konzept einer Roadshow an verschiedenen Orten umgesetzt hat. >> Abb. 58 auf der folgenden Seite

<sup>135</sup> [www.saarland.de](http://www.saarland.de)

<sup>136</sup> [www.thueringen-tourismus.de](http://www.thueringen-tourismus.de)



**Abb. 58: großeIDEEReise in Sachsen**

Auf die Unternehmer zugehen: „großeIDEEReise“ 2013 in Sachsen

Konzept und Ziele	Ergebnisse und Blick in die Zukunft
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU in der Tourismuswirtschaft im ländlichen Raum durch die (Weiter-)Entwicklung qualitativ hochwertiger Tourismusangebote</li> <li>- Die Veranstaltungsreihe zum Thema „Innovationen im Tourismus“ wurde in sechs ausgewählten sächsischen Regionen durchgeführt.</li> <li>- Ziel der Workshops war es, Touristiker in Sachsen zusammenzubringen, Impulse für das Thema zu geben sowie den Begriff „Innovationen im Tourismus“ greifbarer zu machen.</li> <li>- Durch die Vorstellung von Praxisbeispielen aus der Region sowie im Rahmen eines sogenannten World-Cafés entwickelten die Teilnehmer innovative Ideen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Im Rahmen der Veranstaltungsreihe wurden 120 Teilnehmer erreicht und über 360 Ideen entwickelt.</li> <li>- Durch die großeIDEEReise sollten vorwiegend Unternehmen im ländlichen Raum motiviert werden, Ideen zu erarbeiten.</li> <li>- Die Veranstaltungen der großenIDEEReise wurden sehr gut angenommen, die Touristiker in Sachsen sind äußerst engagiert und offen für Innovationen im Tourismus.</li> <li>- Den Tourismusverbänden stehen in der Datenbank „cleverer IDEENpool“ sämtliche Ideen, die während der Workshops erarbeitet wurden, zur Verfügung.</li> </ul>

Quelle: Landestourismusverband Sachsen e. V.

**Säule 2: Branchenspezifische Kommunikation**

Die Experten selbst müssen für die spezifischen Bedürfnisse kleiner und kleinster Betriebe in der Tourismusbranche sensibilisiert werden. Insbesondere die Sparkassen mit ihrem breiten Filialnetz in der Fläche können über ihre Berater die Kompetenz des Gastgewerbes erhöhen (zum Beispiel über faktenbasierte Analysen aus dem Sparkassen-Tourismusbarometer, Kommunikation und Empfehlung von Weiterbildungsbereichen für Unternehmer, Vermittlung von zusätzlichem Fachwissen an die Firmenkundenberater). Stabile Beziehungen tragen nicht nur zum Geschäftserfolg bei, sondern sichern auch Beschäftigung und Lebensqualität in den Regionen.

*Faustformel für eine erfolgreiche Beratung: Einfach, günstig, flexibel, nah!*

Eine kostengünstige Kommunikationsform sind zielgruppen- und themenspezifische Publikationen, um die Kernbotschaften in die Fläche zu tragen und die Unternehmer direkt zu erreichen. Auch das Tourismusbarometer leistet dazu einen Beitrag mittels faktenbasierter Analysen zur Entwicklung der saarländischen Tourismuswirtschaft. Die Kombination aus strategischen Ansätzen und hohem Anwendungsbezug ermöglicht es Betrieben wie Beratern, das Tourismusbarometer als Instrument des Wettbewerbsmonitorings zu nutzen, und fördert das gegenseitige Verständnis. Besonders gut für betriebswirtschaftliche Zwecke einsetzbar sind darüber hinaus Betriebsvergleiche für das Gastgewerbe, die wichtige Kennziffern darstellen, an denen sich die Betriebe orientieren können. >> Abb. 59

**Abb. 59: Branchenspezifische Kommunikation**

Beispiele bedarfsgerechter Publikationen für das Gastgewerbe

<p>„Branchenleitfaden für gute Arbeitsgestaltung“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- knappe, handlungsorientierte Anweisungen für die Bereiche Führung, Organisation, Personal, Controlling etc.</li> <li>- Zusatzangebot: Checklisten, Handlungsanweisungen, Vorlagen</li> </ul>		<p><b>kompakt</b></p> <p><b>handlungsorientiert</b></p> <p><b>motivierend und aktivierend</b></p>		<p>„Energie-Sparblatt“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Energiespartipps für operative Aufgaben wie Speisenzubereitung und Housekeeping</li> <li>- Checkliste mit organisatorischen Sofortmaßnahmen</li> <li>- zahlreiche Handlungsanweisungen und Praxisbeispiele</li> </ul>
---	--	---	--	---

Quelle: [www.dehoga-bundesverband.de](http://www.dehoga-bundesverband.de), [www.energiekampagne-gastgewerbe.de](http://www.energiekampagne-gastgewerbe.de)

Noch stärker aktionsorientiert sind der Branchenleitfaden für gute Arbeitsgestaltung und die Energie-Sparblätter der Energiekampagne Gastgewerbe des DEHOGA Bundesverbandes.

### Säule 3: Angebot von Plattformen und Netzwerken

Bereits heute kooperieren wichtige Unterstützer der touristischen KMU im Saarland, erreichen diese jedoch nicht in zufriedenstellendem Maße. Damit die vorhandenen Unterstützungsangebote für touristische Betriebe im Saarland besser genutzt werden können, ist eine stärkere Vernetzung der Akteure empfehlenswert. Deshalb gilt es, entsprechende Plattformen und Netzwerke zu schaffen. Ziel muss es sein, die Einzelangebote dank übergeordneter Organisationsstrukturen zu einem schlagkräftigen Bündnis zusammenzufassen. Beispielsweise gibt es für Unternehmensgründer aller Branchen im Saarland bereits die „Saarland Offensive für Gründer“. Diesem Netzwerk gehören zahlreiche gründungsrelevante Partner an, unter ihnen das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr, die IHK Saarland, Banken und Sparkassen.<sup>137</sup> Wichtige Ansätze dieses Angebotes lassen sich auch auf die Unterstützung touristischer KMU übertragen. Weniger auf eine bestimmte Unternehmensphase, dafür ausdrücklich auf touristische KMU spezialisiert ist dagegen das Tourismusnetzwerk Rheinland-Pfalz.

>> Abb. 60

#### Abb. 60: Netzwerke zur Unterstützung von Gründern und touristischen KMU

<b>Unterstützung beim Start in die Selbständigkeit: Saarland Offensive für Gründer</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Saarland Offensive für Gründer (SOG) soll die Wirtschaft des Bundeslandes fördern und Neugründungen von Unternehmen durch Informationsveranstaltungen, Seminare und kostenfreie individuelle Beratungen für Interessenten anregen. Durch spezialisierte Berater kann für alle die passende Hilfe angeboten werden.</li> <li>– Den Prozess bis zur Gründung soll weiterhin die GründerCard erleichtern. Auf der digitalen Karte sind Informationen für Gründer und ein Muster eines Businessplans gespeichert, auf die beispielsweise Berater direkt zugreifen können. Abgerundet wird das Angebot durch die Nachfolgebörse. Diese soll Unternehmer, denen die Firmenübergabe bevorsteht, mit möglichen Nachfolgern zusammenbringen. So können vor allem kleine und mittelständische Unternehmen mit geringem Aufwand das Fortbestehen ihres Unternehmens sichern.</li> </ul>	
<b>Gemeinsam den Tourismus stärken: Tourismusnetzwerk Rheinland-Pfalz</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Das Tourismusnetzwerk Rheinland-Pfalz ist ein Zusammenschluss mehrerer touristischer Akteure, darunter die Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH, der DEHOGA und die touristischen Regionen in Rheinland-Pfalz. Das Ziel der Kooperation besteht darin, touristische KMUs zu vernetzen und zu unterstützen. Zu den Schwerpunkten der Tourismusstrategie 2015 des Landes Rheinland-Pfalz passende Leitfäden sollen die einzelnen Akteure bei der Umsetzung begleiten.</li> <li>– Zudem stehen verschiedene Materialien, zum Beispiel aktuelle Studien, zum Download bereit. Eine zentrale Stellenbörse der touristischen Unternehmen soll die Ausschreibung von freien Stellen erleichtern und so die Bewerbersuche unterstützen. Darüber hinaus stärkt die Vorstellung von Fort- und Weiterbildungsangeboten auf dem Portal langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des rheinland-pfälzischen Tourismus.</li> </ul>	
<b>Hilfe für kleine und mittelständische Unternehmen: GastgeberWerkstatt Sauerland</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ein lokales Netzwerk zur Stärkung von KMU im Tourismus ist die GastgeberWerkstatt Sauerland. Diese bietet unterschiedliche Angebote, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu steigern.</li> <li>– Dazu zählen der Aufbau eines qualifizierten Berater- und Expertenpools, Veranstaltungen, Workshops, Umsetzungshilfe zur Betriebsattraktivierung, Qualifikations- und Weiterbildungsangebote sowie das Knüpfen von Kooperationen und die Auswahl von Best-Practice-Beispielen.</li> </ul>	

Quelle: [www.gruenden.saarland.de](http://www.gruenden.saarland.de), [www.unternehmensboerse-saarlorlux.de](http://www.unternehmensboerse-saarlorlux.de), [www.tourismusnetzwerk.info](http://www.tourismusnetzwerk.info)

### *Stärkere Vernetzung der Akteure: Information und Bündelung der Unterstützungsangebote*

Anzusetzen ist bei der Information über existierende und geplante Initiativen. Dies betrifft sowohl die gegenseitige Information der Unterstützer als auch der Adressaten und kann auf Landesebene erfolgen. Zur Vermeidung von Doppelstrukturen bietet es sich an, diese Funktion einem bereits bestehenden Gremium zu übertragen, in

<sup>137</sup> [www.gruenden.saarland.de](http://www.gruenden.saarland.de)

dem alle wichtigen Tourismusakteure des Saarlands vertreten sind. Die Netzwerke können aktuelle und künftig relevante Themen durch Instrumente wie Roadshows sowie on- und offline verfügbare Informationen vermitteln. Betrieben bietet sich die Möglichkeit, die Relevanz der Themen für die eigene Wettbewerbsfähigkeit einzuschätzen. Darüber hinaus unterstützen diverse Veranstaltungen im Rahmen des Tourismusbarometers bei der Verbreitung der Kernbotschaften. Das diesjährige Branchenthema liefert explizit auf die Bedürfnisse der Betriebe zugeschnittene Informationen, die es für jeden einzelnen Unternehmer zu nutzen gilt.

Viele herausfordernde Aufgaben wie Marketing und Vertrieb, insbesondere mit internationaler Ausrichtung, sowie die Weiterbildung des Personals können von kleinen, ertragsschwachen Unternehmen kaum allein bewältigt werden. Geeignete Netzwerke und Kooperationen bieten kostengünstige Möglichkeiten. Zum Teil können die Unternehmer auf die bestehenden Verbands- und Netzwerkstrukturen zurückgreifen. Unterstützer des Gastgewerbes sollten die sehr guten Betriebe unbedingt einbeziehen und ihre Vorbildfunktion nutzen. Gleichzeitig muss die Branche insbesondere in kleinräumigen, strukturschwachen Regionen ihre Selbsthilfekräfte aktivieren. Unbürokratische Zusammenschlüsse wie Kooperationsvereinbarungen, Patensysteme, Unternehmerstammtische, Infosysteme und lokale Einkaufsgenossenschaften stellen pragmatische Lösungen für praktische Probleme dar. Sie behindern den Wettbewerb nicht – im Gegenteil: Sie fördern eine gesunde und nachhaltige Entwicklung der Betriebe, von der die gesamte saarländische Wirtschaft auch abseits der Ballungszentren profitiert. Zahlreiche gelungene Beispiele verdeutlichen das Potenzial derartiger Ansätze. Das Gastgewerbe muss auch bereit sein, den Blick über den Tellerrand hinaus auf andere Branchen zu wagen, die Modelle entsprechend anzupassen und zu übertragen. Gerade im Saarland bieten auch grenzüberschreitende Kooperationen und deren Unterstützung durch öffentliche Fördermittel interessante Möglichkeiten.

---

#### *Checkliste zur Prüfung der Wettbewerbsfähigkeit als Orientierung für die Selbsteinschätzung der KMU*

---

Eine grobe Orientierungshilfe für die Betriebe erlaubt die Checkliste zur internen Prüfung der Wettbewerbsfähigkeit. Touristische KMU, die einen Großteil der Fragen eindeutig mit „Ja“ beantworten können, sind in Bezug auf die internen Steuerungsbereiche der Wettbewerbsfähigkeit gut aufgestellt. Hier gilt es, den Optimierungsbedarf zu erkennen, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und gezielt auszubauen. Eine Häufung negativer Antworten hingegen verweist auf dringenden Handlungsbedarf. Die Checkliste ist ein erster Ansatz zur Bewertung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit, die sich in Zukunft noch erweitern und verfeinern lässt. >> Abb. 61 auf der folgenden Seite

**Abb. 61: Checkliste zur Prüfung der Wettbewerbsfähigkeit**

	Ja	Nein
<b>Steuerungsbereich Unternehmer</b>		
<b>Fachkräfte</b>		
Können Sie alle Arbeitsstellen im Unternehmen mit qualifizierten und engagierten Mitarbeitern besetzen, die gerne und längerfristig bei Ihnen tätig sind?		
Bieten Sie Ihren Auszubildenden umfassende Motivationsanreize, kompetente und kontinuierliche Unterstützung sowie attraktive Perspektiven im Unternehmen nach erfolgreichem Abschluss?		
<b>Führungskräfte- und Unternehmerkompetenz</b>		
Verwenden Sie mindestens zehn Stunden in der Woche für Tätigkeiten wie Betriebsorganisation, Strategische Planung, Personalführung und -entwicklung oder Erfolgskontrolle?		
Nehmen Sie mindestens einmal jährlich an Weiterbildungsveranstaltungen teil?		
<b>Kreativität und Innovationsfähigkeit</b>		
Fördern Sie die Kreativität und Innovationskraft Ihrer Mitarbeiter? Tauschen Sie sich regelmäßig mit ihnen über Optimierungspotenziale und neue Ideen aus?		
Informieren Sie sich über Trends? Passen Sie Ihr Angebot regelmäßig an aktuelle Entwicklungen an?		
<b>Steuerungsbereich Strategie</b>		
<b>Unternehmenskonzept</b>		
Verfügt Ihr Unternehmen über ein schriftliches Unternehmenskonzept, das auch von externen Experten als vollständig und tragfähig anerkannt wird?		
Kennen Sie Ihre Zielgruppen, Märkte, deren Bedürfnisse? Richten Sie Ihre Angebote danach aus?		
<b>Internationalisierung</b>		
Ist Ihnen die Bedeutung internationaler Gäste für Ihre Region bekannt?		
Richten Sie Angebot, Marketing und Vertrieb auf die Bedürfnisse dieser Gäste aus?		
<b>Nachhaltigkeit</b>		
Kennen Sie die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit und setzen Sie Ansätze davon in Ihrem Betrieb um?		
Erwähnen Sie das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Marketingmaterial?		
<b>Marketing und Vertrieb</b>		
Verfügt Ihr Unternehmen über einen strategischen Verkaufs- und Marketingplan, der umgesetzt und regelmäßig aktualisiert wird?		
Kennen Sie die Möglichkeiten im Bereich Digitalisierung und setzen Sie diese gezielt ein?		
<b>Steuerungsbereich betriebswirtschaftliche Kompetenz</b>		
<b>Finanzierung</b>		
Kennen Sie die Eigenkapitalquote und die Cash-Flow-Rate Ihres Betriebes?		
Verfügen Sie über eine übersichtliche Aufbereitung der Unterlagen für ein Bankgespräch?		
<b>Kostensteuerung</b>		
Wissen Sie, wie hoch Ihre Personalaufwands-, Warenaufwands- und Energiekostenquote ist?		
Kennen Sie den Abstand zwischen der niedrigsten Lohngruppe Ihres Betriebes und dem Mindestlohn?		
<b>Preissteuerung</b>		
Kennen Sie das ungefähre Preisniveau der Betriebe Ihres Betriebstyps in Ihrem Ort?		
Kennen Sie die Deckungsbeiträge der einzelnen Leistungen Ihres Betriebes?		
<b>Betriebsstruktur</b>		
Wissen Sie, wie viel Prozent des Durchschnittsumsatzes im Saarland Ihr Betrieb erreicht?		
Kennen Sie das Verhältnis Ihrer Bettenzahl / der Zahl Ihrer Sitzplätze im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern?		
<b>Schlüsselfaktor Qualität</b>		
Sorgen Sie für eine kontinuierliche Verbesserung der Qualität in Ausstattung und Service?		
Holen Sie aktiv die Rückmeldungen Ihrer Gäste (online/offline) ein? Gehen Sie konstruktiv mit diesem Feedback um? Sorgen Sie bei Mängeln für umgehende Abhilfe?		

Quelle: dwif 2014

## Anhang

## Anhang 1: Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben ≥ zehn Betten und auf Campingplätzen 2013

	Beherbergungsbetriebe ≥ 10 Betten			Campingplätze			Beherbergungsbetriebe ≥ 10 Betten und Campingplätze		
	Anzahl (Mio.)	Rang	Verände- rung ggü. Vorjahr (%)	Anzahl (Tsd.)	Rang	Verände- rung ggü. Vorjahr (%)	Anzahl (Mio.)	Rang	Verände- rung ggü. Vorjahr (%)
Baden-Württemberg	44,5	3	0,5	3.270	4	-4,5	47,8	2	0,2
Bayern	79,7	1	0,3	4.475	1	-3,9	84,2	1	0,1
Berlin	26,8	6	8,2	108	15	4,5	26,9	7	8,2
Brandenburg	10,6	12	0,3	959	9	1,4	11,5	12	0,3
Bremen	2,0	16	7,6	58	16	5,2	2,1	16	7,6
Hamburg	11,5	11	9,0	119	14	18,5	11,6	11	9,1
Hessen	29,3	5	1,3	1.022	8	-2,6	30,3	5	1,2
Mecklenburg-Vorpommern	24,2	7	0,6	3.967	2	2,1	28,2	6	0,8
Niedersachsen	36,1	4	-0,5	3.822	3	1,6	39,9	4	-0,3
Nordrhein-Westfalen	44,6	2	1,4	1.532	7	6,6	46,1	3	1,6
Rheinland-Pfalz	18,8	9	-0,8	2.208	6	2,0	21,0	9	-0,5
<b>Saarland</b>	<b>2,4</b>	<b>15</b>	<b>13,4</b>	<b>123</b>	<b>13</b>	<b>-0,9</b>	<b>2,6</b>	<b>15</b>	<b>12,6</b>
Sachsen	17,8	10	-0,1	511	10	-8,3	18,3	10	-0,4
Sachsen-Anhalt	6,9	14	-2,7	272	12	-10,0	7,1	14	-3,0
Schleswig-Holstein	21,7	8	1,0	3.061	5	3,4	24,8	8	1,3
Thüringen	9,0	13	-1,9	491	11	2,5	9,5	13	-1,6
<b>Deutschland</b>	<b>385,8</b>		<b>1,2</b>	<b>26.000</b>		<b>0,0</b>	<b>411,9</b>		<b>1,1</b>

Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt

## Anhang 2: Kapazitäten und deren Auslastung 2012 und 2013 (einschließlich Campingplätze)

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten (Tsd.)		Auslastung angebotene Schlafgelegenheiten		Auslastung angebotene Betten der Hotellerie	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Baden-Württemberg	6.924	6.871	395,8	396,6	36,1	36,2	39,9	40,2
Bayern	12.758	12.469	705,2	698,8	34,4	34,9	39,9	40,6
Berlin	794	799	129,7	136,0	53,2	55,0	55,1	57,2
Brandenburg	1.655	1.659	124,8	126,3	29,8	29,7	35,9	35,1
Bremen	115	118	12,8	13,4	41,1	42,4	42,9	43,8
Hamburg	326	335	53,5	53,8	55,3	58,8	.	.
Hessen	3.552	3.534	248,9	250,0	35,3	35,8	.	.
Mecklenburg-Vorpommern	3.040	3.017	290,2	290,2	30,9	30,7	41,8	42,3
Niedersachsen	5.804	5.548	388,5	387,5	30,9	31,2	<b>36,1</b>	<b>36,6</b>
Nordrhein-Westfalen	5.342	5.322	366,1	365,9	35,0	35,4	<b>37,5</b>	<b>38,0</b>
Rheinland-Pfalz	3.694	3.666	240,1	238,7	26,6	27,1	30,8	30,9
<b>Saarland</b>	<b>277</b>	<b>279</b>	<b>21,1</b>	<b>23,3</b>	<b>31,6</b>	<b>32,9</b>	<b>31,8</b>	<b>31,9</b>
Sachsen	2.182	2.134	148,7	148,2	36,8	37,0	39,7	40,3
Sachsen-Anhalt	1.115	1.093	73,6	72,1	29,9	29,5	33,7	33,1
Schleswig-Holstein	4.274	4.224	256,4	256,	32,3	32,7	41,9	43,1
Thüringen	1.357	1.360	105,3	106,6	34,8	34,3	36,6	35,9
<b>Deutschland</b>	<b>53.209</b>	<b>52.428</b>	<b>3.560,7</b>	<b>3.564,4</b>	<b>34,4</b>	<b>34,8</b>	<b>39,9</b>	<b>40,6</b>

Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter

Rot = Berechnungen des dwif über die Bettentage

**Anhang 3: Nachfrage in Beherbergungsbetrieben ≥ zehn Betten und auf Campingplätzen nach Landkreisen 2013**

	Ankünfte	Übernachtungen	Aufenthaltsdauer (Tage)	ÜN Veränderung 2013/2012(%)	Übernachtungen Ausländer	Veränderung 2013/2012 (%)	Ausländeranteil (%)
Regionalverband Saarbrücken	342.414	597.830	1,7	16,5	115.531	17,2	19,3
Merzig-Wadern	160.893	573.606	3,6	-1,7	47.720	-23,9	8,3
Neunkirchen	36.111	211.320	5,9	0,3	6.570	4,3	3,1
Saarlouis	88.307	238.533	2,7	4,3	37.152	23,0	15,6
Saarpfalzkreis	105.792	378.646	3,6	-4,4	29.946	-6,7	7,9
St. Wendel	147.473	572.164	3,9	62,4	105.364	288,2	18,4
<b>Saarland</b>	<b>880.990</b>	<b>2.572.099</b>	<b>2,9</b>	<b>12,6</b>	<b>342.283</b>	<b>33,2</b>	<b>13,3</b>

Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Amt Saarland

**Anhang 4: Kapazitäten und deren Auslastung 2012 und 2013 (einschließlich Campingplätze)**

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)		Auslastung der Schlafgelegenheiten (%)	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Regionalverband Saarbrücken	59	65	3.919	4.516	66,4	69,5	36,0	37,2
Merzig-Wadern	68	65	5.505	5.449	81,0	83,8	31,2	30,5
Neunkirchen	22	23	1.132	1.159	51,5	50,4	52,0	49,5
Saarlouis	41	42	2.976	3.020	72,6	71,9	25,0	26,0
Saarpfalzkreis	45	44	3.130	3.125	69,6	71,0	38,1	36,2
St. Wendel	42	40	4.415	6.053	105,1	151,3	22,5	29,7
<b>Saarland</b>	<b>277</b>	<b>279</b>	<b>21.077</b>	<b>23.322</b>	<b>76,1</b>	<b>83,6</b>	<b>31,6</b>	<b>32,9</b>

Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Amt Saarland

**Anhang 5: Kapazitäten Hotellerie im Saarland 2012 und 2013**

	Hotellerie (Hotels, Hotels garnis, Pensionen, Gasthöfe)							
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Betten		Betriebsgröße (Betten pro Betrieb)		Auslastung Betten (%)	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Regionalverband Saarbrücken	51	57	3.176	3.773	62,3	66,2	36,6	36,1
Merzig-Wadern	44	41	1.615	1.562	36,7	38,1	30,9	30,9
Neunkirchen	16	17	455	482	28,4	28,4	31,5	32,5
Saarlouis	31	34	1.496	1.619	48,3	47,6	25,4	24,1
Saarpfalzkreis	29	28	1.327	1.318	45,8	47,1	29,0	27,6
St. Wendel	27	25	1.126	1.067	41,7	42,7	25,5	26,5
<b>Saarland</b>	<b>198</b>	<b>202</b>	<b>9.195</b>	<b>9.821</b>	<b>46,4</b>	<b>48,6</b>	<b>31,8</b>	<b>30,9</b>

Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Amt Saarland

**noch Anhang 5: Kapazitäten Sonstige Beherbergungsbetriebe im Saarland 2012 und 2013**

	Sonstige Beherbergungsbetriebe (einschließlich Campingplätze)			
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten	
	2012	2013	2012	2013
Regionalverband Saarbrücken	8	8	743	743
Merzig-Wadern	24	24	3.890	3.887
Neunkirchen	6	6	677	677
Saarlouis	10	8	1.480	1.401
Saarpfalzkreis	16	16	1.803	1.807
St. Wendel	15	15	3.289	4.986
<b>Saarland</b>	<b>79</b>	<b>77</b>	<b>11.882</b>	<b>13.501</b>

Quelle: dwif 2014, Daten Statistisches Amt Saarland

**Anhang 6: Gewerbeaktivität im Gastgewerbe 2004 und 2013 in den Barometer-Bundesländern**

	Gewerbebeanmeldungen			Gewerbeabmeldungen		
	2004	2013	Veränderung in %	2004	2013	Veränderung in %
<b>Saarland</b>	1.092	841	-23,0	1.047	882	-15,8
Nordrhein-Westfalen	14.263	12.148	-14,8	14.057	12.954	-6,7
Rheinland-Pfalz	3.576	2.846	-20,4	3.363	3.154	-6,2
<b>Deutschland</b>	<b>70.232</b>	<b>55.362</b>	<b>-21,2</b>	<b>65.978</b>	<b>57.881</b>	<b>-12,3</b>

Quelle: dwif 2014, Daten Statistische Landesämter

**Anhang 7: Reale Umsatzentwicklung im Gastgewerbe (Veränderung gegenüber Vorjahr in Prozent)**

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Saarland</b>					
Gastgewerbe	-4,5	-0,7	1,9	-1,8	0,5
Beherbergung	-3,6	3,1	-1,8	-2,0	-1,1
Gastronomie	-4,7	-1,8	3,0	-1,8	1,0
<b>Nordrhein-Westfalen</b>					
Gastgewerbe	-10,0	-3,3	1,8	-1,1	-1,3
Beherbergung	-11,3	-1,8	1,2	-1,4	-1,7
Gastronomie	-9,5	-3,7	2,0	-1,0	-1,2
<b>Rheinland-Pfalz</b>					
Gastgewerbe	-3,5	-0,3	5,8	-4,0	-7,0
Beherbergung	-6,0	-2,6	4,8	-1,1	-3,1
Gastronomie	-1,8	1,2	6,6	-6,0	-9,4
<b>Deutschland</b>					
Gastgewerbe	-6,1	-0,7	2,4	0,2	-1,1
Beherbergung	-7,6	1,1	2,4	1,4	-1,2
Gastronomie	-5,2	-1,6	2,4	-0,5	-1,0

Quelle: dwif 2014, Daten Statistische Landesämter

**Anhang 8: Entwicklung der Beschäftigten im Gastgewerbe 2013 gegenüber dem Vorjahr und 2008**

	Veränderung gegenüber Vorjahr in %			Veränderung gegenüber 2008 (Index 2008 = 100)		
	Gesamt	Vollzeit	Teilzeit	Gesamt	Vollzeit	Teilzeit
<b>Saarland</b>						
Gastgewerbe	2,8	-1,9	5,6	107,4	101,8	110,7
Beherbergung	2,6	-3,3	9,5	106,9	96,0	119,2
Gastronomie	2,9	-1,4	5,0	107,5	104,5	109,5
<b>Nordrhein-Westfalen</b>						
Gastgewerbe	0,3	-0,3	0,7	97,7	92,7	100,8
Beherbergung	-1,8	-2,4	-1,2	92,0	85,5	98,8
Gastronomie	0,9	0,6	1,0	99,3	96,2	101,0
<b>Rheinland-Pfalz</b>						
Gastgewerbe	-1,8	-2,2	-1,5	107,0	100,1	111,3
Beherbergung	1,1	-5,4	7,3	107,9	97,6	119,9
Gastronomie	-3,3	0,6	-4,9	106,5	103,0	108,2
<b>Deutschland</b>						
Gastgewerbe	0,6	-0,7	1,5	104,2	96,5	109,9
Beherbergung	0,1	-1,2	1,8	101,3	93,9	112,3
Gastronomie	0,8	-0,3	1,4	105,6	98,6	109,4

Quelle: dwif 2014, Daten Statistische Landesämter



**Anhang 9: Erwartungen für Herbst/Winter 2014/15 im Vergleich zum Vorjahr (in Prozent der befragten Betriebe)**

Kriterium	wird / werden voraussichtlich	Beherbergung		Gastronomie	
		2013/14	2014/15	2013/14	2014/15
Geschäftslage	günstiger	26	22	23	8
	gleichbleibend	62	67	59	77
	ungünstiger	12	11	18	15
Zahl der Beschäftigten	zunehmen	8	15	11	23
	gleichbleibend	74	70	63	62
	abnehmen	17	15	26	15
Investitionen	zunehmen	31	19	11	13
	gleichbleibend	35	58	32	52
	abnehmen	4	12	16	9
	keine Investitionen	30	11	41	42

Quelle: Industrie- und Handelskammer des Saarlandes, Oktober 2014

**Anhang 10: Definitionen der EBIL-Kennziffern**

<p><b>Umsatzrendite =</b> <math>\frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100</math></p>	<p>→ Die Umsatzrentabilität oder -rendite bezeichnet das erzielte Betriebsergebnis, ausgedrückt in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz). Sie wird als Nachweis für die Ertragskraft eines Unternehmens gesehen.</p>
<p><b>Personalaufwandsquote =</b> <math>\frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100</math></p>	<p>→ Der Personalaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.</p>
<p><b>Rohertragsquote =</b> <math>\frac{\text{Rohertrag}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100</math></p>	<p>→ Der Rohertrag ist definiert als Gesamtleistung (Nettoumsatz) abzüglich Warenaufwand. Die Rohertragsquote drückt den obigen Wert in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) aus. Er dient somit als Nachweis für die Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes.</p>
<p><b>Zinsaufwandsquote =</b> <math>\frac{\text{Zinsaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100</math></p>	<p>→ Der Zinsaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.</p>
<p><b>Abschreibungsquote =</b> <math>\frac{\text{Abschreibungen}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100</math></p>	<p>→ Die Abschreibungsquote wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.</p>
<p><b>Investitionsquote =</b> <math>\frac{\text{Brutto-Anlageinvestitionen}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100</math></p>	<p>→ Die Investitionsquote misst die Brutto-Sachinvestitionen des Geschäftsjahres an der Gesamtleistung (Nettoumsatz). Erfasst werden die Zugänge des Sachanlagevermögens und der immateriellen Anlagewerte. Sie wird als Nachweis für die Investitionsneigung eines Unternehmens gesehen.</p>
<p><b>Mietaufwandsquote =</b> <math>\frac{\text{Miet- und Leasingaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100</math></p>	<p>→ Der Miet- und Leasingaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.</p>
<p><b>Anlagendeckung =</b> <math>\frac{\text{Wirtschaftl. Eigenkapital} + \text{langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen} + \text{Unterbilanz}} \times 100</math></p>	<p>→ Der Anlagendeckungsgrad ist eine Kennzahl zur Beurteilung der finanziellen Stabilität des Unternehmens (fristenkongruente Finanzierung des längerfristig gebundenen Vermögens).</p>
<p><b>Cash-Flow-Rate =</b> <math>\frac{\text{Cash-Flow (vor Steuern)}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100</math></p>	<p>→ Der Cash-Flow vor Steuern versteht sich als Summe aus Gewinn, Abschreibungen auf Anlagevermögen und Veränderungen bei Rückstellungen und Wertberichtigungen. Diese Kennzahl drückt die Innenfinanzierungskraft eines Betriebes aus.</p>
<p><b>Dynamischer Verschuldungsgrad =</b> <math>\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Cash-Flow (vor Steuern)}} \times 100</math></p>	<p>→ Der dynamische Verschuldungsgrad stellt eine Kennzahl zur Beurteilung der Innenfinanzierungskraft dar. Er wird in Jahren ausgedrückt und gibt somit an, wie lange es dauern würde, bis die Verbindlichkeiten durch den Cash-Flow abbezahlt worden wären.</p>
<p><b>Eigenkapitalquote =</b> <math>\frac{\text{Wirtschaftl. Eigenkapitalunterbilanz}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100</math></p>	<p>→ Als Richtwert wird ein Eigenkapitalanteil von 40 Prozent angenommen, weil dies im Zuge von Finanzierungen eine gebräuchliche Forderung darstellt. Gerade im Gastgewerbe ist zu beobachten, dass die Verbindlichkeiten der Betriebe häufig höher sind als das Anlage- und Umlaufvermögen zusammen.</p>

Quelle: dwif 2014

## Anhang 11: Kennziffern nach Betriebstypen im Zeitvergleich

	2004	2010	2011	2012	2012 1. Quartil	2012 3. Quartil	Veränderung 2004/12	Veränderung 2011/12
<b>Cash-Flow-Rate</b>								
Beherbergung	12,9	15,2	15,2	14,5	7,0	23,8	1,6	-0,7
Hotels	10,8	13,4	13,0	12,7	5,9	21,0	1,9	-0,3
Hotels garnis	15,6	21,3	20,1	20,4	10,4	30,7	4,8	0,3
Gasthöfe	14,7	16,7	17,7	16,4	10,3	22,7	1,7	-1,3
Pensionen	20,5	28,4	26,1	25,4	16,4	34,2	4,9	-0,7
Gastronomie	13,1	12,8	14,1	13,0	6,8	20,5	-0,1	-1,1
Restaurant m. herk. Bedienung	13,4	13,6	14,9	13,8	7,8	20,8	0,4	-1,1
Restaurant m. SB	8,0	8,2	8,4	7,2	3,6	10,8	-0,8	-1,2
Cafés	12,7	12,5	13,5	13,4	6,5	20,8	0,7	-0,1
Eissalons	19,3	16,2	21,9	20,7	14,8	29,0	1,4	-1,2
<b>Umsatzrentabilität</b>								
Beherbergung	5,1	8,5	8,6	7,9	1,6	15,7	2,8	-0,7
Hotels	3,8	7,4	6,8	6,2	0,8	13,1	2,4	-0,6
Hotels garnis	6,3	13,3	12,3	11,8	3,9	21,7	5,5	-0,5
Gasthöfe	7,8	10,3	11,4	10,2	4,5	17,2	2,4	-1,2
Pensionen	6,7	14,5	15,9	14,6	5,4	23,5	7,9	-1,3
Gastronomie	8,2	8,7	10,3	9,2	3,4	16,2	1,0	-1,1
Restaurant m. herk. Bedienung	8,6	9,5	11,0	10,1	4,2	16,7	1,5	-0,9
Restaurant m. SB	5,1	5,3	6,0	4,7	1,5	7,9	-0,4	-1,3
Cafés	6,6	7,8	9,4	9,0	2,0	16,1	2,4	-0,4
Eissalons	12,8	11,1	15,6	16,1	7,7	22,8	3,3	0,5
<b>Rohertragsquote</b>								
Beherbergung	80,5	83,2	82,8	83,4	77,4	89,9	2,9	0,6
Hotels	81,7	83,3	83,0	83,4	78,7	88,4	1,7	0,4
Hotels garnis	92,7	92,6	92,2	92,2	88,1	94,5	-0,5	0,0
Gasthöfe	70,8	72,5	71,8	72,1	67,0	78,1	1,3	0,3
Pensionen	87,3	88,0	88,5	88,5	82,1	93,5	1,2	0,0
Gastronomie	69,8	70,7	69,8	70,0	66,5	74,0	0,2	0,2
Restaurant m. herk. Bedienung	68,9	69,8	69,0	69,5	65,9	73,6	0,6	0,5
Restaurant m. SB	70,1	71,2	70,3	69,7	68,7	71,3	-0,4	-0,6
Cafés	72,3	72,9	71,8	73,1	67,2	76,1	0,8	1,3
Eissalons	75,8	68,9	75,6	75,0	71,7	78,9	-0,8	-0,6
<b>Personalaufwandsquote</b>								
Beherbergung	27,0	27,4	27,4	28,7	20,7	35,3	1,7	1,3
Hotels	30,0	29,6	29,6	31,0	23,7	36,6	1,0	1,4
Hotels garnis	22,4	21,7	22,7	22,6	16,1	30,1	0,2	-0,1
Gasthöfe	24,5	26,2	25,4	26,8	19,6	33,6	2,3	1,4
Pensionen	15,1	16,9	16,1	17,0	9,3	24,4	1,9	0,9
Gastronomie	26,0	28,2	27,2	29,2	22,5	34,5	3,2	2,0
Restaurant m. herk. Bedienung	25,6	28,0	26,9	29,0	22,0	34,9	3,4	2,1
Restaurant m. SB	28,2	29,1	28,6	29,6	26,7	32,9	1,4	1,0
Cafés	30,0	31,0	28,6	30,4	23,4	37,5	0,4	1,8
Eissalons	21,2	22,5	21,8	23,3	17,5	29,1	2,1	1,5
<b>Abschreibungsquote</b>								
Beherbergung	7,1	6,0	5,8	6,0	2,8	9,8	-1,1	0,2
Hotels	6,7	5,7	5,6	5,9	2,7	9,5	-0,8	0,3
Hotels garnis	8,5	7,0	6,4	6,6	3,0	12,0	-1,9	0,2
Gasthöfe	6,6	5,5	5,2	5,2	2,8	8,4	-1,4	0,0
Pensionen	12,8	10,2	9,7	9,8	5,6	15,6	-3,0	0,1
Gastronomie	4,1	3,6	3,2	3,2	1,7	5,6	-0,9	0,0
Restaurant m. herk. Bedienung	4,1	3,6	3,2	3,2	1,7	5,6	-0,9	0,0
Restaurant m. SB	2,7	2,4	2,5	2,3	1,3	3,7	-0,4	-0,2
Cafés	5,1	4,0	3,7	3,8	2,2	6,0	-1,3	0,1
Eissalons	7,1	3,8	4,8	5,7	3,5	8,2	-1,4	0,9

Quelle: dwif 2014, Daten DSV 2014 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

## Fortsetzung Anhang 11:

	2004	2010	2011	2012	2012 1. Quartil	2012 3. Quartil	Veränderung 2004/12	Veränderung 2011/12
<b>Zinsaufwandsquote</b>								
Beherbergung	5,8	3,9	3,4	3,3	0,8	7,0	-2,5	-0,1
Hotels	5,5	3,6	3,3	3,2	0,7	6,7	-2,3	-0,1
Hotels garnis	7,4	4,8	3,5	3,4	0,5	10,0	-4,0	-0,1
Gasthöfe	5,3	3,9	3,4	3,3	1,4	5,4	-2,0	-0,1
Pensionen	11,4	7,7	6,8	6,6	3,1	10,7	-4,8	-0,2
Gastronomie	2,2	1,5	1,3	1,2	0,4	3,2	-1,0	-0,1
Restaurant m. herk. Bedienung	2,3	1,7	1,4	1,4	0,4	3,5	-0,9	0,0
Restaurant m. SB	0,9	0,8	0,7	0,6	0,2	1,1	-0,3	-0,1
Cafés	2,6	1,7	1,4	1,6	0,6	3,2	-1,0	0,2
Eissalons	2,8	2,0	1,9	2,2	1,0	3,7	-0,6	0,3
<b>Investitionsquote</b>								
Beherbergung	1,4	2,2	2,3	2,4	0,8	6,8	1,0	0,1
Hotels	1,4	2,1	2,3	2,3	0,8	6,4	0,9	0,0
Hotels garnis	1,4	2,3	2,7	2,6	0,9	8,2	1,2	-0,1
Gasthöfe	1,2	1,9	1,6	2,3	0,7	6,2	1,1	0,7
Pensionen	2,9	3,4	3,4	3,2	1,0	9,0	0,3	-0,2
Gastronomie	0,8	1,3	1,2	1,3	0,4	4,2	0,5	0,1
Restaurant m. herk. Bedienung	0,8	1,3	1,2	1,4	0,4	4,3	0,6	0,2
Restaurant m. SB	0,6	0,9	0,7	0,9	0,3	2,2	0,3	0,2
Cafés	1,1	1,6	1,5	1,3	0,3	4,6	0,2	-0,2
Eissalons	1,0	1,3	1,3	1,6	0,4	7,9	0,6	0,3
<b>Anlagendeckung</b>								
Beherbergung	74,1	73,5	71,8	71,8	41,6	94,5	-2,3	0,0
Hotels	73,1	72,2	71,0	71,3	40,6	94,5	-1,8	0,3
Hotels garnis	83,7	84,4	78,2	78,2	41,5	102,0	-5,5	0,0
Gasthöfe	71,3	70,2	68,0	66,8	41,1	87,5	-4,5	-1,2
Pensionen	83,4	75,8	77,9	77,3	61,0	93,3	-6,1	-0,6
Gastronomie	48,8	49,6	47,6	51,0	3,2	85,6	2,2	3,4
Restaurant m. herk. Bedienung	48,4	52,3	49,9	54,0	5,6	85,7	5,6	4,1
Restaurant m. SB	43,5	32,0	38,6	35,1	0,0	86,4	-8,4	-3,5
Cafés	52,0	45,4	45,1	49,1	3,2	84,2	-2,9	4,0
Eissalons	49,4	54,2	43,6	44,7	0,0	81,5	-4,7	1,1
<b>Dynamischer Verschuldungsgrad</b>								
Beherbergung	9,7	6,3	5,9	6,1	2,8	13,2	-3,6	0,2
Hotels	10,8	6,6	6,6	6,7	3,1	14,9	-4,1	0,1
Hotels garnis	9,1	5,6	5,0	4,9	1,9	11,2	-4,2	-0,1
Gasthöfe	7,8	5,6	4,7	5,2	2,4	9,4	-2,6	0,5
Pensionen	10,8	6,4	5,8	6,0	3,2	10,9	-4,8	0,2
Gastronomie	4,3	3,5	2,9	3,2	1,5	7,4	-1,1	0,3
Restaurant m. herk. Bedienung	4,4	3,6	2,9	3,1	1,4	7,6	-1,3	0,2
Restaurant m. SB	3,7	3,4	3,2	3,6	2,1	6,7	-0,1	0,4
Cafés	4,9	3,6	3,1	3,2	1,3	8,7	-1,7	0,1
Eissalons	2,9	3,4	2,1	2,4	1,1	4,9	-0,5	0,3
<b>Eigenkapitalquote</b>								
Beherbergung	0,0	2,9	3,6	5,7	0,0	31,3	5,7	2,1
Hotels	0,0	3,4	3,8	5,7	0,0	30,4	5,7	1,9
Hotels garnis	0,0	8,1	8,9	10,4	0,0	37,2	10,4	1,5
Gasthöfe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	29,9	0,0	0,0
Pensionen	0,0	5,6	3,5	3,8	0,0	33,3	3,8	0,3
Gastronomie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	24,1	0,0	0,0
Restaurant m. herk. Bedienung	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	24,1	0,0	0,0
Restaurant m. SB	0,0	0,0	1,3	0,0	0,0	20,0	0,0	-1,3
Cafés	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	29,4	0,0	0,0
Eissalons	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	24,4	0,0	0,0

Quelle: dwif 2014, Daten DSV 2014 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

**Anhang 12: DEHOGA-Klassifizierung nach Landkreisen (Anzahl der Betriebe)**

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
<b>Saarland</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>79</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>2,8</b>	<b>2,5</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>
Merzig-Wadern	1	4	8	4	1	18
Neunkirchen	0	2	1	1	0	4
Regionalverband Saarbrücken	1	8	9	7	0	25
Saarlouis	0	0	10	3	0	13
Saarpfalzkreis	0	1	6	2	0	9
St. Wendel	1	1	6	3	0	10
<b>Deutschland</b>	<b>72</b>	<b>636</b>	<b>5.253</b>	<b>2.621</b>	<b>129</b>	<b>8.711</b>

Quelle: dwif 2014, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (Stand: Februar 2014)

**Anhang 13: G-Klassifizierung nach Landkreisen (Anzahl der Betriebe)**

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
<b>Saarland</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,7</b>	<b>0,4</b>	<b>2,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,6</b>
Merzig-Wadern	0	1	1	0	0	2
Neunkirchen	0	0	0	0	0	0
Regionalverband Saarbrücken	0	0	0	0	0	0
Saarlouis	0	0	2	1	0	3
Saarpfalzkreis	0	0	0	0	0	0
St. Wendel	0	0	0	0	0	0
<b>Deutschland</b>	<b>7</b>	<b>140</b>	<b>683</b>	<b>49</b>	<b>0</b>	<b>879</b>

Quelle: dwif 2014, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (Stand: Februar 2014)

**Anhang 14: DTV-Klassifizierung nach Landkreisen (Anzahl der Betriebe)**

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
<b>Saarland</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>184</b>	<b>120</b>	<b>12</b>	<b>336</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>2,1</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>	<b>0,5</b>	<b>0,3</b>	<b>0,6</b>
Merzig-Wadern	0	0	47	46	8	101
Neunkirchen	0	1	21	3	0	25
Regionalverband Saarbrücken	2	10	26	13	1	52
Saarlouis	0	4	14	12	1	31
Saarpfalzkreis	0	1	35	28	1	65
St. Wendel	0	2	41	18	1	62
<b>Deutschland</b>	<b>96</b>	<b>2.809</b>	<b>28.926</b>	<b>24.078</b>	<b>4.268</b>	<b>60.177</b>

Quelle: dwif 2014, Daten Deutscher Tourismusverband e. V. (Stand: Februar 2014)

**Anhang 15: Themenorientierte Qualitätssiegel nach Landkreisen**

	Bett+Bike-Betriebe	Qualitätsgastgeber „Wanderbares Deutschland“	ADAC-Campingplätze	„i-Marke“-Touristinformationen
<b>Saarland</b>	<b>83</b>	<b>61</b>	<b>11</b>	<b>8</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>1,5</b>	<b>4,2</b>	<b>1,0</b>	<b>1,4</b>
Merzig-Wadern	30	35	4	5
Neunkirchen	1	1	0	0
Regionalverband Saarbrücken	17	3	2	1
Saarlouis	9	7	2	0
Saarpfalzkreis	7	4	2	0
St. Wendel	19	11	1	2
<b>Deutschland</b>	<b>5.580</b>	<b>1.445</b>	<b>1.145</b>	<b>585</b>

Quelle: dwif 2014; Daten ADFC Sachsen, Deutscher Wanderverband e. V., Bundesarbeitsgemeinschaft für Urlaub auf dem Bauernhof und Landtourismus in Deutschland e. V., ADAC Verlag GmbH, Deutscher Tourismusverband Service GmbH, 2014; Zuordnung zu Bundesländern und Reisegebieten

**Anhang 16: ServiceQualität nach Landkreisen**

	Stufe I	Stufe II	Stufe III	Insgesamt
<b>Saarland</b>	<b>104</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>112</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>2,7</b>	<b>3,3</b>	<b>0,0</b>	<b>2,8</b>
Merzig-Wadern	24	4	0	28
Neunkirchen	12	0	0	12
Regionalverband Saarbrücken	20	2	0	22
Saarlouis	16	1	0	17
Saarpfalzkreis	7	0	0	7
St. Wendel	25	1	0	26
<b>Deutschland</b>	<b>3.788</b>	<b>245</b>	<b>33</b>	<b>4.066</b>

Quelle: dwif 2014, Daten Kooperationsgemeinschaft ServiceQualität Deutschland (Stand: Februar 2014)

**Anhang 17: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft im Saarland 2008 bis 2013 (Index 2008 = 100)**

Besuchergrößeklasse	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Freizeitparks/-zentren*	100,0	187,1	177,0	152,0	192,2	189,8
Stadt- / thematische Führungen	100,0	110,8	108,9	110,3	116,0	126,1
Erlebniszentren/Infotainment	100,0	93,5	93,1	147,8	103,3	105,8
Zoos/Tierparks/Landschaftsattraktionen	100,0	98,1	116,7	97,0	95,8	97,7
Erlebnisbäder/Thermen	100,0	97,8	93,4	96,6	95,9	94,2
Spielbanken	100,0	110,7	102,4	96,4	93,5	90,1
Museen/Ausstellungen	100,0	81,3	89,3	86,9	74,4	88,0
Römer/Kelten	100,0	99,7	97,8	97,1	89,8	87,8
Gesamtergebnis	100,0	115,8	113,6	110,6	113,5	112,3

\* Sondereffekte im Basisjahr 2008 (Umbaumaßnahmen)

Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

**Anhang 18: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft: Besuchergrößeklassen 2008 bis 2013 (Index 2008 = 100)**

Besuchergrößeklasse	2008	2009	2010	2011	2012	2013
bis < 20 Tsd.	100,0	108,9	105,4	104,6	108,2	107,0
20 Tsd. bis < 50 Tsd.	100,0	103,3	98,2	101,2	102,0	99,4
50 Tsd. bis < 100 Tsd.	100,0	101,5	94,5	100,8	99,6	93,3
100 Tsd. bis < 200 Tsd.	100,0	101,1	98,1	101,8	99,5	98,0
≥ 200 Tsd.	100,0	99,7	96,0	102,2	99,4	96,6

Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

**Anhang 19: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft: Destinationstypen 2008 bis 2013 (Index 2008 = 100)**

Destinationstyp	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Küsten	100,0	96,8	93,3	97,2	95,8	94,9
Mittelgebirge	100,0	92,4	88,5	93,2	94,1	92,5
Seen	100,0	101,1	100,8	100,6	97,0	93,8
Städte	100,0	102,6	99,0	105,5	102,1	99,2
Weinregionen	100,0	103,0	99,6	105,4	106,0	104,8
Weitere Regionen	100,0	102,8	94,9	99,7	98,2	93,4

Quelle: dwif 2014, Daten Wetterstationen

**Anhang 20: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen des Beherbergungsgewerbes im Zeitvergleich**

	2004	2010	2011	2012	2012 1. Quartil	2012 3. Quartil	Veränderung 2004/12	Veränderung 2011/12
<b>Abschreibungsquote</b>								
Saarland	7,0	6,7	6,5	7,0	3,2	10,6	0,0	0,5
Deutschland	7,1	6,0	5,8	6,0	2,8	9,8	-1,1	0,2
<b>Investitionsquote</b>								
Saarland	2,2	1,9	6,7	1,7	0,8	3,3	-0,5	-5,0
Deutschland	1,4	2,2	2,3	2,4	0,8	6,8	1,0	0,1
<b>Zinsaufwandsquote</b>								
Saarland	4,2	3,7	4,5	2,6	2,1	5,1	-1,6	-1,9
Deutschland	5,8	3,9	3,4	3,3	0,8	7,0	-2,5	-0,1
<b>Eigenkapitalquote</b>								
Saarland	0,0	0,0	0,0	11,9	0,0	39,5	11,9	11,9
Deutschland	0,0	2,9	3,6	5,7	0,0	31,3	5,7	2,1
<b>Personalaufwandsquote</b>								
Saarland	25,0	30,5	29,9	33,4	28,2	35,4	8,4	3,5
Deutschland	27,0	27,4	27,4	28,7	20,7	35,3	1,7	1,3
<b>Warenaufwandsquote</b>								
Saarland	23,3	21,7	18,6	16,5	26,0	12,4	-6,8	-2,1
Deutschland	19,5	16,8	17,2	16,6	22,6	10,1	-2,9	-0,6

Quelle: dwif 2014, Daten DSV 2014 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

**Anhang 21: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen der Gastronomie im Zeitvergleich**

	2004	2010	2011	2012	2012 1. Quartil	2012 3. Quartil	Veränderung 2004/12	Veränderung 2011/12
<b>Abschreibungsquote</b>								
Saarland	3,8	3,2	4,1	3,5	2,7	6,5	-0,3	-0,6
Deutschland	4,1	3,6	3,2	3,2	1,7	5,6	-0,9	0,0
<b>Investitionsquote</b>								
Saarland	1,8	1,5	2,9	1,4	0,6	16,1	-0,4	-1,5
Deutschland	0,8	1,3	1,2	1,3	0,4	4,2	0,5	0,1
<b>Zinsaufwandsquote</b>								
Saarland	1,8	1,7	1,7	1,7	0,6	5,2	-0,1	0,0
Deutschland	2,2	1,5	1,3	1,2	0,4	3,2	-1,0	-0,1
<b>Eigenkapitalquote</b>								
Saarland	0,0	2,6	9,8	4,1	0,0	48,1	4,1	-5,7
Deutschland	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	24,1	0,0	0,0
<b>Personalaufwandsquote</b>								
Saarland	30,7	28,9	26,7	26,1	20,4	33,7	-4,6	-0,6
Deutschland	26,0	28,2	27,2	29,2	22,5	34,5	3,2	2,0
<b>Warenaufwandsquote</b>								
Saarland	30,0	28,9	29,5	30,4	33,1	22,7	0,4	0,9
Deutschland	30,2	29,3	30,2	30,0	33,5	26,0	-0,2	-0,2

Quelle: dwif 2014, Daten DSV 2014 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Fremdabhebungen nach inländischen Quellmärkten in den Landkreisen .....	22
Tab. 2:	Fremdabhebungen nach inländischen Quellmärkten in den Landkreisen .....	23
Tab. 3:	Tagestourismus im Bundesländervergleich.....	24
Tab. 4:	Zimmerpreis und -auslastung im Jahr 2013 .....	37
Tab. 5:	Bilanz der Sommersaison 2014 im Vergleich zum Vorjahr .....	41
Tab. 6:	Klassifizierungssysteme/Marktanteile im Überblick.....	56
Tab. 7:	Themenlabel – Marktanteile im Überblick .....	60
Tab. 8:	Besucherentwicklung der Wetterstationen 2013 gegenüber 2012 nach Bundesländern/Regionen ..	73
Tab. 9:	KMU-Definition der EU und saarländisches Gastgewerbe im Vergleich .....	80
Tab. 10:	Bewertungssystem für Wettbewerbsfaktoren .....	82
Tab. 11:	Anforderungen an gastgewerbliche Betreiber.....	86
Tab. 12:	Übersicht strategischer und operativer Aufgaben im Gastgewerbe.....	87
Tab. 13:	Verbindung zwischen sozialer Nachhaltigkeitsdimension und aktueller Branchendebatte.....	100
Tab. 14:	Sinnvoller Mix von Eigen- und Fremdvertrieb über das Internet für touristische Unternehmen .....	105
Tab. 15:	Durchschnittliche Cash-Flows im Gastgewerbe .....	109
Tab. 16:	Einfacher Soll-Ist-Vergleich für Beherbergungs- beziehungsweise Gastronomiebetriebe .....	115
Tab. 17:	Durchschnittsumsatz 2012 pro Betrieb im Gastgewerbe im Vergleich .....	118
Tab. 18:	Beschäftigte im saarländischen Gastgewerbe .....	118
Tab. 19:	Durchschnittliche Bettenzahl der Beherbergungsbetriebe .....	118
Tab. 20:	Ranking der Einflussfaktoren anhand der Bestandsaufnahme .....	123
Tab. 21:	Übersicht aktueller Unterstützungsangebote für touristische KMU im Saarland.....	126

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Module des Tourismusbarometers.....	11
Abb. 2:	Rückblick auf das Tourismusjahr 2013 und Prognosen für 2014 .....	12
Abb. 3:	Stimmungsumfrage bei Touristikern im Saarland.....	14
Abb. 4:	Übernachtungsentwicklung in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten 2013 gegenüber 2012.....	16
Abb. 5:	Entwicklung der Übernachtungen von Gästen aus dem Ausland 2013 gegenüber 2012 .....	17
Abb. 6:	Herkunftsstruktur der ausländischen Gäste in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten 2013 .....	19
Abb. 7:	Fremdabhebungen nach inländischen Quellmärkten im Saarland .....	21
Abb. 8:	Entwicklung der angebotenen Schlafgelegenheiten 2013 gegenüber 2012.....	26
Abb. 9:	Kapazitätsauslastung in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten 2013 gegenüber 2012 .....	27
Abb. 10:	Ausgewählte Kennzahlen nach Betriebstypen im Saarland.....	31
Abb. 11:	Vergleich der Destinationstypen: Übernachtungsentwicklung 2013 gegenüber 2012 .....	33
Abb. 12:	Wirtschaftswachstum und Arbeitslosenquote im europäischen Vergleich 2004 bis 2013 .....	34
Abb. 13:	Umsatzentwicklung im Gastgewerbe im Saarland und in ausgewählten Vergleichsländern.....	36
Abb. 14:	Entwicklung des Netto-Zimmerpreises im Jahresverlauf.....	37
Abb. 15:	Gewerbeanmeldungen/-abmeldungen in allen Branchen und im Gastgewerbe .....	38
Abb. 16:	Beschäftigungsentwicklung im Gastgewerbe .....	39
Abb. 17:	Unbesetzte Ausbildungsstellen im Gastgewerbe.....	40
Abb. 18:	Zukunftserwartungen des Gastgewerbes .....	40
Abb. 19:	Einschätzung der gastgewerblichen Betriebe zur zukünftigen Entwicklung im Betrieb .....	43



Abb. 20:	Entwicklung der Umsatzrendite und Cash-Flow-Rate im Gastgewerbe 2004 bis 2012 .....	45
Abb. 21:	Dynamischer Verschuldungsgrad und Gesamtkapitalverzinsung im Gastgewerbe 2004 bis 2012 ....	46
Abb. 22:	Erläuterung Kennzahlenbarometer für Schlüsselkennziffern.....	47
Abb. 23:	Bedeutung von Hotelbewertungen im Internet.....	53
Abb. 24:	Klassifizierungssysteme – Grad der Marktdurchdringung im Bundesländervergleich.....	54
Abb. 25:	Qualitätssiegel im Bundesländervergleich .....	62
Abb. 26:	Onlinereputation von Hotelbetrieben nach TrustYou-Score .....	64
Abb. 27:	Einflussfaktoren, Standorte und Kategorien der Wetterstationen des Tourismusbarometers .....	65
Abb. 28:	Saisonale Veränderung der Nachfrage in den Wetterstationen Saarlunds.....	67
Abb. 29:	Kurzfristiger Trend 2013 gegenüber 2012 der Wetterstationen nach Typen im Saarland .....	69
Abb. 30:	Besucherentwicklung 2008 bis 2013 nach Angebotsgruppen.....	71
Abb. 31:	Trends und Einflussfaktoren in der Freizeitwirtschaft in den nächsten drei bis fünf Jahren .....	72
Abb. 32:	Besucherentwicklung der Wetterstationen 2008 bis 2013 in allen erfassten Bundesländern/Regionen .....	74
Abb. 33:	Besuchergößenklassen und Destinationstypen in allen erfassten Bundesländern/Regionen .....	75
Abb. 34:	Preisstruktur nach Kategorien in allen erfassten Bundesländern/Regionen .....	77
Abb. 35:	Besucherentwicklung und Anteile nach Preisklassen.....	78
Abb. 36:	Externe und interne Einflussfaktoren sowie betriebliche Steuerungsbereiche.....	80
Abb. 37:	Entwicklung unbesetzter (Ausbildungs-)Stellen im Gastgewerbe .....	83
Abb. 38:	Beispielhafte Aktionen zur Gewinnung von Auszubildenden.....	84
Abb. 39:	Engagement für Mitarbeiter und Auszubildende in Saarbrücken .....	85
Abb. 40:	Weiterbildungsanforderungen im Gastgewerbe .....	88
Abb. 41:	Beispiele für innovative Neuerungen aus dem Saarland.....	90
Abb. 42:	Beispiele für zielgruppenorientierte Hotelbetriebe.....	94
Abb. 43:	Zieldimensionen nachhaltiger Tourismus .....	99
Abb. 44:	Nachhaltige Stärkung ländlicher Regionen.....	99
Abb. 45:	Prioritäten der Strategie „Europa 2020“.....	100
Abb. 46:	Digitalisierung ist mehr als Onlinemarketing .....	104
Abb. 47:	Unterstützung im Bereich Digitalisierung.....	105
Abb. 48:	Beispiele für digitale Dienste am Flughafen und im Ausstellungsbereich .....	106
Abb. 49:	Investition und Finanzierung im Gastgewerbe .....	109
Abb. 50:	Schema des Finanzierungsprozesses beim Crowdfunding.....	111
Abb. 51:	Übersicht über benötigte Unterlagen zur Vorbereitung eines Bankgesprächs.....	112
Abb. 52:	Entwicklung maßgeblicher Kostenpositionen des Gastgewerbes .....	113
Abb. 53:	Langfristige Preisentwicklung wichtiger Verbrauchsgüter.....	114
Abb. 54:	Preisentwicklung im Vergleich.....	116
Abb. 55:	Qualitätsorientierung auf betrieblicher Ebene .....	121
Abb. 56:	Ganzheitlicher Ansatz zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit.....	125
Abb. 57:	Tourismuslotsen für saarländische Betriebe .....	127
Abb. 58:	großelDEENreise in Sachsen .....	128
Abb. 59:	Branchenspezifische Kommunikation .....	128
Abb. 60:	Netzwerke zur Unterstützung von Gründern und touristischen KMU .....	129
Abb. 61:	Checkliste zur Prüfung der Wettbewerbsfähigkeit.....	131

## Literatur

- Antrieb Mittelstand:** Situation des Mittelstands bei Informations- und Telekommunikationsthemen. Bonn 2013.
- Behre, Marina:** Wege zum Hotelkredit, in: AHGZ-Druckausgabe Nr. 2014/9.
- BITKOM (Hrsg.):** Soziale Netzwerke 2013. Dritte, erweiterte Studie. Eine repräsentative Untersuchung zur Nutzung sozialer Netzwerke im Internet. Berlin 2013.
- BITKOM (Hrsg.):** Trends im E-Commerce. Konsumverhalten beim Online-Shopping. Berlin 2013.
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW):** Deutsche Wirtschaft setzt ihren Aufschwung fort. Pressemitteilung. Berlin 2014.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV) (Hrsg.):** Sparkassen-Tourismusbarometer Deutschland, Jahresbericht 2010. Berlin 2010.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV):** Sparkassen-Tourismusbarometer Deutschland, Jahresbericht 2011. Berlin 2011.
- Deutscher Tourismusverband e. V. (DTV):** Tourist-Info: Gäste am Counter auch im digitalen Zeitalter! Pressemitteilung vom 27.02.2014. Berlin 2014.
- Deutscher Tourismusverband e. V.:** Report Innovation 2012 und 2013.
- Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e. V. (dwif):** Tagesreisen der Deutschen, dwif-Schriftenreihe Nr. 55. München 2013a.
- Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e. V. (dwif):** Betriebsvergleich Hotellerie und Gastronomie Bayern 2013. Sonderreihe des dwif, Nr. 78/2013. München, 2013b.
- DGB-Bundesvorstand, Abteilung Jugend und Jugendpolitik (Hrsg.):** Ausbildungsreport 2013.
- dwif e. V.:** Betriebsvergleich für die Hotellerie und Gastronomie in Thüringen, Sonderreihe Nr.77. München 2012.
- DZT:** Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus.
- Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e. V. (FUR):** Reiseanalyse. In: Verband Internet Reisevertrieb e. V. [VIR]: 2014 Daten und Fakten zum Online-Reisemarkt. 9. Ausgabe. Oberhaching 2014a.
- Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e. V. (FUR):** Reiseanalyse. Tourism Economic Focus – Weltwirtschaftliche Rahmenbedingungen und tourismusökonomische Perspektiven für den deutschen Reisemarkt 2014. Kiel 2014b.
- Für-Gründer.de:** Crowdfunding-Monitor. Frankfurt am Main 2014.
- Gersmeyer, Horst:** Wettbewerbsfähigkeit von Wirtschaftsstandorten unter besonderer Berücksichtigung industrieller Cluster: Analyserahmen und Ergebnisse einer empirischen Fallstudie. Frankfurt am Main 2004.
- Gesellschaft für Konsumforschung (GfK):** Konsum 2014 – das Ende der Krise? Pressemitteilung vom 12.02.2014. Nürnberg 2014.
- Harrer, B.; Scherr, S.:** Tagesreisen der Deutschen, dwif-Schriftenreihe Nr. 55, München 2013.
- Horn, Silvia / Kollatz, Ulrich:** Studie zum betriebswirtschaftlichen Ist-Zustand des Hotel- und Gaststättengewerbes nach Betriebsarten und Betriebsgrößen mit Bewertung des zukünftigen Entwicklungs- und Investitionspotenzials im Freistaat Sachsen 2013. Leipzig 2013.
- Horn, Silvia / Kollatz, Ulrich:** Studie zur wirtschaftlichen Ist-Situation und den Perspektiven des Hotel- und Gaststättengewerbes im Land Brandenburg. Leipzig 2013.
- Hoteldirektorenvereinigung Deutschland e. V. (HDV):** Hoteliers starten optimistisch ins neue Jahr. Pressemitteilung. Stuttgart 2014.
- HRS:** HRS untersucht, welche Kriterien entscheidend für die Hotelauswahl sind, Pressemitteilung vom 10.02.2011. Erhebung in Kooperation mit eResult. Köln 2011.

**Industrie- und Handelskammer zu Schwerin:** IHK-Steuer-Info – Wichtige Tipps für Unternehmer und Existenzgründer. Schwerin 2012.

**Knödler, Günther:** Gefahr zu hoher Erwartungen, in: AHGZ-Druckausgabe Nr. 2007/6.

**Lastminute.de:** Reiselust der Deutschen auf Rekordhoch: Mehr als jeder Vierte will 2014 mehr reisen. Pressemitteilung. München 2014.

**Ministerium für Wirtschaft, Bau und Tourismus Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.):** Die Auswirkungen von Ferienhäusern und Ferienwohnungen auf die Regionalentwicklung in Mecklenburg-Vorpommern. Berlin 2013.

**Ostdeutscher Sparkassenverband (OSV) (Hrsg.):** Sparkassen-Tourismusbarometer, Jahresbericht 2012. Berlin 2012.

**Ostdeutscher Sparkassenverband (OSV) (Hrsg.):** Sparkassen-Tourismusbarometer, Jahresbericht 2013. Berlin 2013.

**Reiseanalyse 2013 und 2014**, zitiert nach Verband Internet Reisevertrieb e. V. (VIR) (Hrsg.): Daten & Fakten zum Online-Reisemarkt 2014. 9. Ausgabe. Oberhaching 2014.

**Rhein Zeitung:** Bostalsee: Center Parc feiert ersten Geburtstag. Ausgabe vom 01.07.2014. Koblenz 2014.

**ServiceQualität Deutschland (SQD):** Service-News. Ausgabe 04/13. Berlin 2013.

**Sparkassenverband Niedersachsen (SVN) (Hrsg.):** Sparkassen-Tourismusbarometer Niedersachsen 2014. Hannover 2014.

**Stiftung für Zukunftsfragen:** Forschung aktuell. Ausgabe 251. Hamburg 2013.

**TrustYou:** TrustYou's Annual Report: Destination Europe, Middle East, Africa (EMEA). München 2013.

**United Nations World Tourism Organization (UNWTO):** World Tourism Barometer. Volume 12. Madrid 2014.

**Walter, M.; Comino, S.:** Glamping: Camping, Luxus, Nachhaltigkeit – Marktnische mit Wachstumspotenzial? Präsentation im Rahmen der ITB 2014. Berlin 2014.

## Expertengespräche

**DEHOGA Saarland e. V.,** Herr Kasties

**IHK des Saarlandes,** Herr Wappler

**Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr des Saarlandes,** Herr Dr. Schryen

**Sparkasse St. Wendel,** Herr Jahn / Herr Backes

**Tourismus Zentrale Saarland,** Frau Grauvogel

## Internet:

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

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

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

[www.aquamagis-shop.de](http://www.aquamagis-shop.de)

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

[www.bayreuth.ihk.de](http://www.bayreuth.ihk.de)

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

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

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

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

[www.campingfuehrer.adac.de](http://www.campingfuehrer.adac.de)

[www.cp-bostalsee.com](http://www.cp-bostalsee.com)

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

[www.dehoga-bundesverband.de](http://www.dehoga-bundesverband.de)

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

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

[www.domicil-leidinger.de](http://www.domicil-leidinger.de)

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

[www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)

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

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

[www.flowtrail-ottweiler.de](http://www.flowtrail-ottweiler.de)

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

[www.gastronomie-hotellerie.de](http://www.gastronomie-hotellerie.de)

---

<a href="http://www.gastro-on.de">www.gastro-on.de</a>	<a href="http://www.saarland.de">www.saarland.de</a>
<a href="http://www.gfk.com">www.gfk.com</a>	<a href="http://www.saarland.de">www.saarland.de</a>
<a href="http://www.g-klassifizierung.de">www.g-klassifizierung.de</a>	<a href="http://www.saarland.ihk.de">www.saarland.ihk.de</a>
<a href="http://www.gruenden.saarland.de">www.gruenden.saarland.de</a>	<a href="http://www.saarland.de/mittelstand.htm">www.saarland.de/mittelstand.htm</a>
<a href="http://www.hierbinichgast.de">www.hierbinichgast.de</a>	<a href="http://www.saar-is.de">www.saar-is.de</a>
<a href="http://www.hiexpress.com">www.hiexpress.com</a>	<a href="http://www.schloesserland-sachsen.de">www.schloesserland-sachsen.de</a>
<a href="http://www.hotel-madeleine.de">www.hotel-madeleine.de</a>	<a href="http://www.sparkassen-tourismusbarometer.de">www.sparkassen-tourismusbarometer.de</a>
<a href="http://www.hotelstars.eu">www.hotelstars.eu</a>	<a href="http://www.sterneferien.de">www.sterneferien.de</a>
<a href="http://www.hotelsterne.de">www.hotelsterne.de</a>	<a href="http://www.svn.de">www.svn.de</a>
<a href="http://www.hotelsterne.de">www.hotelsterne.de</a>	<a href="http://www.svsaar.de">www.svsaar.de</a>
<a href="http://www.intergerma.de">www.intergerma.de</a>	<a href="http://www.thueringen-tourismus.de">www.thueringen-tourismus.de</a>
<a href="http://www.jaunted.com">www.jaunted.com</a>	<a href="http://www.tourismus.saarland.de">www.tourismus.saarland.de</a>
<a href="http://www.lange-azubi-n8.de">www.lange-azubi-n8.de</a>	<a href="http://www.tourismus.saarland.de">www.tourismus.saarland.de</a>
<a href="http://www.leonardo-hotels.de">www.leonardo-hotels.de</a>	<a href="http://www.tourismus-grossregion.eu">www.tourismus-grossregion.eu</a>
<a href="http://www.linslerhof.de">www.linslerhof.de</a>	<a href="http://www.tourismusnetzwerk.info">www.tourismusnetzwerk.info</a>
<a href="http://www.maimuehle.de">www.maimuehle.de</a>	<a href="http://www.trustyou.com">www.trustyou.com</a>
<a href="http://www.movinklee.de">www.movinklee.de</a>	<a href="http://www.unternehmensboerse-saarlorlux.de">www.unternehmensboerse-saarlorlux.de</a>
<a href="http://www.muehlenthal.de">www.muehlenthal.de</a>	<a href="http://www.vacanceselect.de">www.vacanceselect.de</a>
<a href="http://www.nohfelden.de">www.nohfelden.de</a>	<a href="http://www.voelklingen.de">www.voelklingen.de</a>
<a href="http://www.parkhotel-weiskirchen.de">www.parkhotel-weiskirchen.de</a>	<a href="http://www.wanderbares-deutschland.de">www.wanderbares-deutschland.de</a>
<a href="http://www.q-deutschland.de">www.q-deutschland.de</a>	<a href="http://www.willingen.de">www.willingen.de</a>
<a href="http://www.saarbruecker-zeitung.de">www.saarbruecker-zeitung.de</a>	<a href="http://www.wirtschaftslexikon24.com">www.wirtschaftslexikon24.com</a>

## Daten

Darüber hinaus wurden Daten des Statistischen Bundesamtes und aller Statistischen Landesämter, des Deutschen Sparkassenverlags, der Bundesagentur für Arbeit und von STR Global sowie die Tagespresse und einschlägige Fachzeitschriften zur Informationsgewinnung genutzt.

Kartengrundlage: GfK GeoMarketing

## Impressum

- Herausgeber:** **Sparkassenverband Saar**  
Ursulinenstraße 46  
66111 Saarbrücken
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr des Saarlandes**  
Franz-Josef-Röder-Straße 17  
66119 Saarbrücken
- Projektpartner:** **Tourismus Zentrale Saarland GmbH**  
Franz-Josef-Röder-Straße 17  
66119 Saarbrücken
- Ansprechpartner:** Birthe Thiel  
Telefon (0681) 9340-167  
Telefax (0681) 9340-156  
E-Mail [birthe.thiel@svsaaar.de](mailto:birthe.thiel@svsaaar.de)  
Internet [www.sparkassen-finanzgruppe-saar.de](http://www.sparkassen-finanzgruppe-saar.de)
- Dr. Rainer Schryen  
Telefon (0681) 501-4232  
Telefax (0681) 501-4293  
E-Mail [r.schryen@wirtschaft.saarland.de](mailto:r.schryen@wirtschaft.saarland.de)  
Internet [www.wirtschaft.saarland.de](http://www.wirtschaft.saarland.de)
- Birgit Grauvogel  
Telefon (0681) 927-2013  
Telefax (0681) 927-2040  
E-Mail [grauvogel@tz-s.de](mailto:grauvogel@tz-s.de)  
Internet [www.tourismus.saarland.de](http://www.tourismus.saarland.de)
- Bearbeitung:** **dwif-Consulting GmbH**
- dwif – Büro Berlin  
Marienstraße 19/20  
10117 Berlin  
Telefon (030) 757949-0  
Telefax (030) 7516510  
E-Mail [info-berlin@dwif.de](mailto:info-berlin@dwif.de)
- dwif – Büro München  
Sonnenstraße 27  
80331 München  
Telefon (089) 2370289-0  
Telefax (089) 2370289-9  
E-Mail [info@dwif.de](mailto:info@dwif.de)  
Internet [www.dwif.de](http://www.dwif.de)
- dwif – Büro Bad Zwischenahn  
Bahnhofstraße 26  
26160 Bad Zwischenahn  
Telefon (04403) 6298-0  
Telefax (04403) 6298-22  
E-Mail [info-bz@dwif.de](mailto:info-bz@dwif.de)
- Titelbild:** Bilddatenbank der Tourismus Zentrale Saarland  
**Schutzgebühr:** 20 Euro

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



