



Sparkassenverband
Westfalen-Lippe

Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe Jahresbericht 2018





Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Tourismusbranche ist in Nordrhein-Westfalen ein bedeutender Wirtschaftsfaktor. Sie bietet fast 500.000 Erwerbstätigen einen Arbeitsplatz und erwirtschaftet rund 41 Milliarden Euro Jahresumsatz. 2017 war erneut ein Rekordjahr. In Folge konnten bei den Gästeübernachtungen und bei den Gästeankünften die Vorjahreswerte übertroffen werden.

Dazu kommen die attraktive Freizeitinfrastruktur, ein an den Bedürfnissen und Interessen der Menschen orientiertes Kultur- und Shoppingangebot und vor allem die enorme Vielfältigkeit der nordrhein-westfälischen Landschaften und Städte. Dies alles lockt Besucherinnen und Besucher in unser Bundesland und steigert gleichermaßen die Lebensqualität. Begehrte Wohn- und Arbeitsorte definieren sich nicht zuletzt über ihren Status als Urlaubs- oder Erholungsziel.

Mit dem immer größer werdenden Angebot im Tourismus wächst zugleich aber auch der Wettbewerb unter den Regionen. Daher ist es für die Tourismusbranche von zentraler Bedeutung, Trends frühzeitig zu erkennen. Gäste erwarten ein Angebot, das auf der Höhe der Zeit ist. Das Sparkassen-Tourismusbarometer für Westfalen-Lippe liefert hierzu wichtige Informationen. Es spiegelt zugleich das Stimmungsbild der hiesigen Tourismusbranche wider. Mit konkreten Handlungsempfehlungen und Hinweisen auf mögliche Fehlentwicklungen ist es ein wichtiges Instrument und kann dabei helfen, im Wettbewerb um die Gäste erfolgreich zu sein.

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

Prof. Dr. Andreas Pinkwart

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

Barometer-Regionen in Westfalen-Lippe



Münsterland



Teutoburger Wald

Ruhrgebiet



Sauerland

Siegerland-Wittgenstein





„Mit dem Branchenthema ‚Kooperationen als Sprungbrett für Innovationen‘ greift das Tourismusbarometer einen wichtigen Aspekt auf. Ein Schlüssel für den unternehmerischen Erfolg im Tourismus liegt darin, sich dynamisch im Wettbewerb zu bewegen, für neue Allianzen offen zu sein und Netzwerke auszubauen.“

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



„Es ist richtig, dass sich die Sparkassen für den Tourismus engagieren. Die Sparkassen sind seit jeher Förderer und Partner des touristischen Mittelstandes. Keine andere Kreditinstitutsgruppe begleitet so viele Investitionsvorhaben in der Freizeitwirtschaft wie die Sparkassen.“

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



Inhalt



I EINFÜHRUNG

VORWORT	3
EINFÜHRUNG	10

II WESTFALEN-LIPPE-TOURISMUS IM WETTBEWERBSVERGLEICH

1 RAHMENBEDINGUNGEN UND STIMMUNG	14
2 TOURISTISCHE NACHFRAGE	17
2.1 Übernachtungen	17
2.2 Herkunftsstruktur	21
3 TOURISTISCHES ANGEBOT	24
3.1 Kapazitäten im Beherbergungsgewerbe	24
3.2 Auslastung	26
4 BETRIEBSTYPEN IM VERGLEICH	27
5 DESTINATIONSTYPEN	30
5.1 Mittelgebirge	31
5.2 Städte	32

III FREIZEITWIRTSCHAFT UND GASTGEWERBE IN WESTFALEN-LIPPE

1 FREIZEIT- UND KULTUREINRICHTUNGEN	38
1.1 Aktuelle Besucherentwicklung	40
1.2 Westfälisch-lippische Freizeitwirtschaft im Wettbewerbsvergleich	43
1.3 Bedeutung verschiedener Einflussgrößen für die Besucherentwicklung	47
1.4 Perspektiven und Trends in der Freizeitwirtschaft	51
2 WIRTSCHAFTLICHE SITUATION IM GASTGEWERBE	53
2.1 Konjunktur- und Marktbewertung	53
2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen	59
2.3 Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene	64
3 QUALITÄT DER BETRIEBE	69
3.1 Gästezufriedenheit	69
3.2 Klassifizierungssysteme	71
3.3 Themenlabel	72
3.4 Qualitätssiegel	75



IV BRANCHENTHEMA: KOOPERATIONEN ALS SPRUNGBRETT FÜR INNOVATIONEN

1	GRUNDLAGEN VON KOOPERATION UND INNOVATION IM TOURISMUS	81
1.1	Kooperation, Kollaboration, Cluster und Netzwerke	82
1.2	Der Innovationsbegriff im Tourismus	85
1.3	Das Kundenerlebnis im Mittelpunkt touristischer Innovation	87
1.4	Der Innovationsprozess	90
2	AUSGANGSSITUATION IN WESTFALEN-LIPPE	91
2.1	Innovationstrategie NRW und Wettbewerbsförderung im Tourismus	92
2.2	Touristisches Innovationsverständnis in Westfalen-Lippe	94
2.3	Umsetzung von Innovationen und Hemmnisse in Westfalen-Lippe	97
3	SCHÖPFUNGS- UND ZERSTÖRUNGSKRAFT VON INNOVATIONEN IN INDUSTRIE UND TOURISMUS	99
3.1	Industrie und Wirtschaft im Umbruch	99
3.2	Tourismus 4.0: Konsequenzen für die Freizeit- und Tourismusbranche	107
3.3	Zwischenfazit	114
4	FALLBEISPIELE UNTER DER LUPE	115
4.1	Suchfelder strategisch definieren und Innovationen daraus ableiten	116
4.2	Diffusion und breite Markteinführung gezielt anlegen	119
4.3	Innovationsfähigkeit durch Digitalisierung und Start-up-Denken befördern	121
5	FÖRDERUNG VON INNOVATIONEN UND KOOPERATION IM TOURISMUS	123
5.1	Innovation im Rahmen der EU- und Landesförderung	123
5.2	Landesweite Innovationswerkstatt, Landesprojekte NRW und thematische Cluster	127
5.3	Wettbewerbsförderung „Erlebnis.NRW“: Schwerpunkte bisheriger Förderprojekte in Westfalen-Lippe	129
5.4	Innovationsförderung im Tourismus in Westfalen-Lippe: Sicht der Touristiker und Experten	131
6	INNOVATION UND KOOPERATION: DIE ROLLE DER AKTEURE	134
6.1	Rolle der Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe	134
6.2	Stärkung und Management von Innovation und Kooperation durch die Akteure	139
6.3	Der Sparkassen-Tourismuspreis Westfalen-Lippe als Innovationsimpuls	144
7	FAZIT: DIE ZWÖLF ERFOLGSFAKTOREN	148

V ANHANG

Anhang	154
Quellenverzeichnis	176
Literatur	177
Beirat	178
Impressum	179





**SIEGERLAND-
WITTGENSTEIN**

I EINFÜHRUNG

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

Ziel

Das Sparkassen-Tourismusbarometer¹ dient der kontinuierlichen problemorientierten Beobachtung der Tourismusedwicklung in Westfalen-Lippe und seinen Regionen. Das Sparkassen-Tourismusbarometer wird auch in Ostdeutschland, Niedersachsen, Schleswig-Holstein und im Saarland für die Marktforschung genutzt.

Das Tourismusbarometer macht den Nutzer auf Erfolge und Misserfolge sowie auf wichtige strukturelle Veränderungen der Tourismusedwicklung aufmerksam. Es fungiert als Frühwarnsystem, um rechtzeitig auf mögliche problematische Entwicklungen hinzuweisen und Handlungsfelder zu identifizieren. Das kontinuierliche Monitoring ermöglicht den zeitlichen, regionalen und sektoralen Vergleich. Letztlich unterstützt das Sparkassen-Tourismusbarometer Verantwortliche bei Entscheidungen in der Infrastrukturentwicklung und im Marketing.

Das Sparkassen-Tourismusbarometer ...

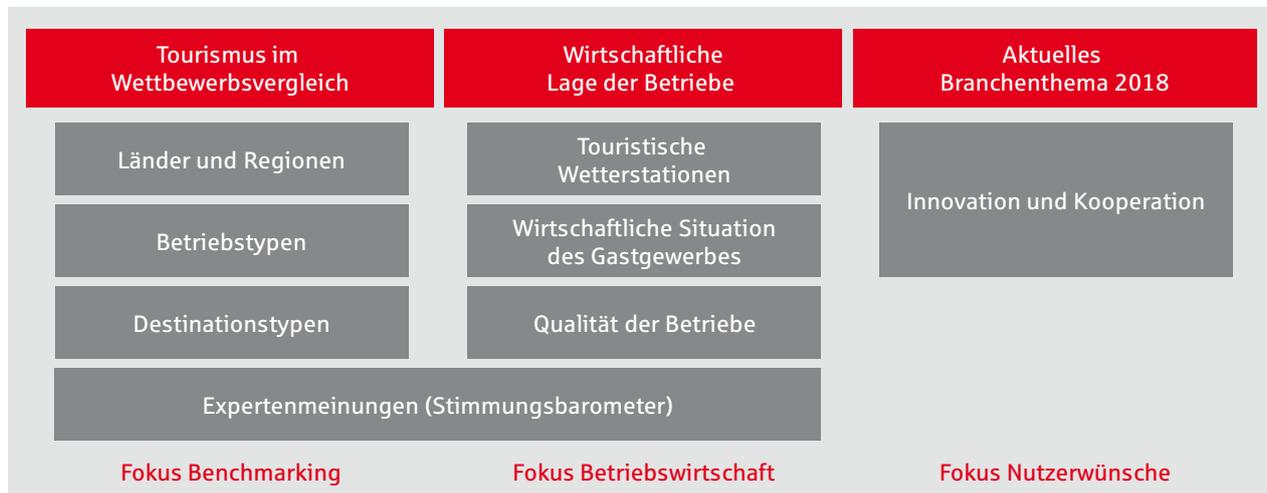
- ermöglicht durch den Einsatz eines jährlich gleichbleibenden Kennzahlensystems strukturelle, (über-)regionale Vergleiche und Einschätzungen zur Angebots- und Nachfrageentwicklung des Tourismus.
- schließt Informationslücken der amtlichen Tourismusstatistik.
- bietet als einziges Marktforschungs-Instrument Informationen zum Markterfolg unterschiedlicher touristischer Einrichtungen aus der Freizeitwirtschaft.
- analysiert die aktuelle wirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen – natürlich anonymisiert.
- gibt einen Überblick über das aktuelle Qualitätsniveau der Betriebe in Westfalen-Lippe.
- stellt jährlich wechselnd aktuelle Branchenthemen in den Mittelpunkt, die der Beirat² festlegt.

Das Sparkassen-Tourismusbarometer 2018 befasst sich mit dem Thema Innovation und Kooperation im Tourismus in Westfalen-Lippe.

¹ www.s-tourismusbarometer-wl.eu, www.sparkassen-tourismusbarometer.de

² Verzeichnis der Beiratsmitglieder, siehe S. 178

Module des Sparkassen-Tourismusbarometers



Quelle: dwif 2018





TEUTOBURGER WALD

II WESTFALEN-LIPPE IM WETTBEWERBSVERGLEICH

1 Rahmenbedingungen und Stimmung

Zusammenfassung

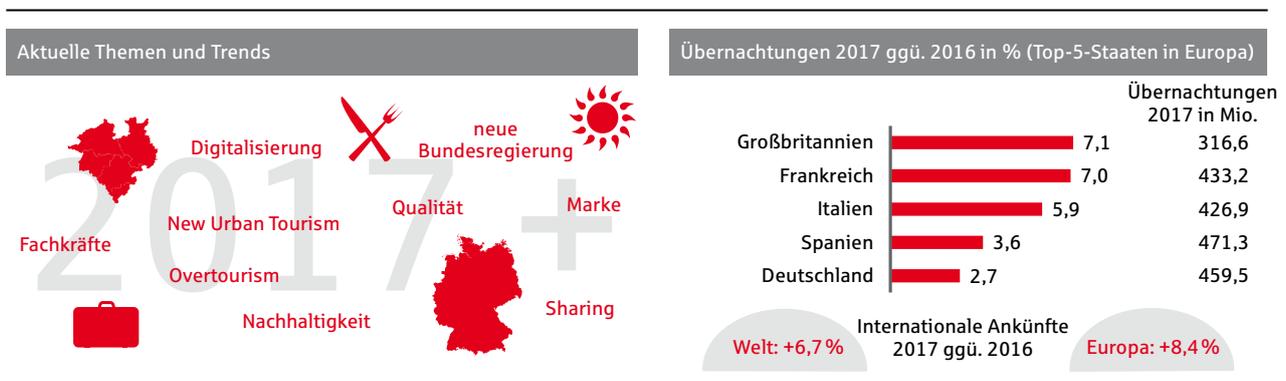
- An Rekordmeldungen in der Reisebranche mangelte es 2017 nicht. Weltweit stiegen die Gästeankünfte wie nie zuvor und vor allem viele europäische Destinationen vermeldeten Erfolge.
- Mit hohen Besucherbewegungen geht vermehrt die Diskussion um ein „Zuviel“ an Tourismus einher. Dieses globale Thema beschäftigte die Tourismusbranche. Aber auch die tourismuspolitische Perspektive hat sich in Deutschland weiterentwickelt.
- Nach innen gerichtete Maßnahmen sowie strategische Führung und Management werden für Tourismusorganisationen immer wichtiger. In Westfalen-Lippe stellen sich die Organisationen darauf ein.
- Das Jahr 2017 zeigte eindrucksvoll die enormen Auswirkungen von Großveranstaltungen auf die Tourismusentwicklung. Dementsprechend fallen auch die Erwartungen an das kommende Jahr aus: Events gelten als wichtigster Einflussfaktor. Zudem ist der Blick der Touristiker auf die kommende Budgetausstattung optimistisch.

Die Besucherströme sind ungebrochen, und das weltweit. Das Jahr 2017 steht für eine erfolgreiche touristische Entwicklung auf allen Kontinenten. Freilich erweist sich diese bei genauer Betrachtung als vielschichtig. Unkontrolliertes Wachstum kann auch negative Begleiterscheinungen mit sich bringen. Dennoch: Vor allem für strauchelnde Destinationen ist der Aufschwung in erster Linie als Erfolg zu betrachten. Die World Tourism Organization (UNWTO) meldet das achte Rekordjahr in Folge, und nicht nur das – mit einem Anstieg von 6,7 Prozent lag das Wachstum der internationalen Ankünfte 2017 weit über dem Durchschnitt.³

Südeuropa arbeitet sich an die Spitze

Mit über der Hälfte der weltweiten Ankünfte (671 Millionen) befindet Europa sich augenscheinlich im Trend. Getrieben wurde das Wachstum vor allem durch eine starke Performance der beliebten Mittelmeerländer (+13 Prozent ggü. 2016). Die Türkei feierte ein beachtliches Comeback (+29 Prozent internationale Ankünfte ggü. 2016), Frankreich und Belgien erholten sich, die Balkanländer werden stark nachgefragt, aber auch klassische Märkte wie Italien oder Spanien lockten weiterhin mehr Besucher an. ► Abb. 1

Abb. 1: Entwicklungen im (inter-)nationalen Tourismus



Quelle: dwif 2018, Daten EUROSTAT, UNWTO

Zwei große Themen bewegten die Branchen 2017 und sind untrennbar miteinander verbunden. Die UNWTO rief 2017 zum „internationalen Jahr des nachhaltigen Tourismus für Entwicklung“ aus, zugleich machte „Overtourism“ als (Un-)Wort des Jahres in der Tourismusbranche die Runde. Dieses Phänomen betrifft übrigens nicht nur Großstädte. Auch Kreuzfahrtdestinationen, Skigebiete, Strand- und Erholungsregionen im ländlichen Raum können betroffen sein. Vor dem Hintergrund des anhaltenden Wachstums und der damit verbundenen wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus sind nachhaltige und regionalspezifische Strategien gefragt. Denn der Tourismus ist ein Wirtschaftsfaktor. Er bringt positive Arbeitsmarkt-, Infrastruktur- und Attraktivitätseffekte mit sich, muss aber gemanagt werden. Denn beim Thema Overtourism handelt es sich vor allem um ein lokales und saisonales Problem. Fragen der (Stadt-)Verträglichkeit sollten in den Vordergrund rücken und eine engere Verzahnung von Tourismus und Stadt-/Regionalentwicklung angestrebt werden. Aktuelle Trends wie der New Urban Tourism bieten beispielsweise die Chance, Gäste besser zu lenken und zu „verteilen“.

Overtourism – universelles Problem oder lokal lösbare Managementaufgabe?

Der Inlandsurlaub wird bei den Deutschen, bei insgesamt steigender Reisefreude, immer beliebter.⁴ Kommen Sondereffekte wie das Lutherjubiläum im Jahr 2017 hinzu, verbuchen einzelne Destinationen aus speziellen Märkten zusätzlich enorme Zuwächse. Wechselnde wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen in vielen Ländern weltweit führen zu kurzfristig schwankenden Nachfragewerten. Deutschland scheint in dieser Gemengelage derzeit als „sicherer Hafen“ wahrgenommen zu werden. Das Land genießt laut Anholt-GfK Nation Brand Index weltweit den besten Ruf.⁵ Dies wirkt sich auch auf den Tourismus aus.

Der Deutschlandtourismus boomt

Die ersten Vorzeichen des Jahres 2018 lassen für den Deutschland-Tourismus optimistisch in die Zukunft blicken. Und auch die Bundesregierung hat eine aktivere Entwicklung der Tourismusbranche ins Auge gefasst. So wurde ein Kompetenzzentrum Tourismus ins Leben gerufen. Zudem kündigte die neue Regierung im Rahmen des Koalitionsvertrages eine von Bund und Ländern gemeinsam erarbeitete Tourismusstrategie an.

Trends und Entwicklungen im Westfalen-Lippe-Tourismus

Klassische Aufgaben, neue Geschäftsfelder und aktuelle Trends – für Tourismusorganisationen gilt es, eine Fülle an Aufgaben zu priorisieren und zu bearbeiten. Um die aktuelle Situation der Organisationen in Westfalen-Lippe beurteilen zu können, führt das Tourismusbarometer drei Mal jährlich die dwif-Stimmungsumfrage zu Herausforderungen und Themen der konkreten Arbeit durch. Beteiligte aus rund 80 Orten und Regionen in Westfalen-Lippe wurden zu den Arbeitsschwerpunkten, Einflussfaktoren und Erwartungen rund um den Tourismus in ihrem Zuständigkeitsgebiet befragt.

Auffallend ist, dass für die Touristiker in Westfalen-Lippe im kommenden Jahr die Optimierung der eigenen Organisationsstruktur ganz oben auf der Agenda steht, um auch strukturell auf neueste Entwicklungen reagieren zu können. Für das Jahr 2018 teilen sich Maßnahmen im Bereich Innenmarketing mit jenen zur Verbesserung des Regionsnetzwerkes den zweiten Platz. Nach innen gerichtete Maßnahmen sind somit zu einem festen Bestandteil der Aufgaben der Organisationen geworden. Gleichzeitig verliert das Thema Vertrieb weiter an Bedeutung. Lokale und regionale Tourismusorganisationen versuchen in der Regel nicht mehr, gegen die großen Tourismusportale zu kämpfen, sondern sie konzentrieren sich auf die Kernaufgaben moderner, integrierter Destinationsmanagement-Organisationen (DMO). Gleichzeitig bewerteten 30 Prozent der Befragten das Vorantreiben von Innovationen in Angebotsentwicklung und Marketing als wichtigsten Arbeitsschwerpunkt. ► Abb. 2

4 FUR Reiseanalyse, erste Ergebnisse 2018

5 GfK, 2018

Kooperationen, Netzwerke und Innenmarketing für Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe essenziell

Lässt man das Jahr 2017 Revue passieren, ist eine leicht gesunkene Gesamtzufriedenheit mit der touristischen Situation zu erkennen.

Dennoch geben nach wie vor über 80 Prozent der westfälisch-lippischen Touristiker an, sie seien mit dem Jahr 2017 zufrieden oder sehr zufrieden gewesen. Vor allem hinsichtlich der Budgetausstattung fällt das Resümee positiver aus als im Vorjahr (69 Prozent: befriedigend oder gut). Entsprechend optimistisch gehen die Organisationen etatechnisch in das kommende Jahr. Kleiner Wermutstropfen sind die Erwartungen an die Personalausstattung. Diese fallen für 2018 weniger überschwänglich aus. ► Abb. 2

Abb. 2: Lokale und regionale Tourismusorganisationen im Blick



Quelle: dwif 2018

Den größten Einfluss auf die Entwicklung im kommenden Jahr wird den Events prognostiziert. Die Effekte, die aus Großveranstaltungen entstehen, fallen teilweise enorm aus. Der „Luther-Effekt“ anlässlich des Reformationsjubiläums, der im Jahr 2017 vor allem in Sachsen-Anhalt, Sachsen und Thüringen beobachtet wurde, bekräftigt die Einschätzung der Tourismusbranche. Aber nicht nur große Jubiläen oder Themenjahre befeuern die Nachfrage, auch einzelne Events wie die Landesgartenschau in Bad Lippspringe oder Großevents auf Orts- oder

Regionsebene wie die Ausstellung „Skulptur Projekte 2017“ in Münster können Besuchermagnete sein. Darüber hinaus werden Investitionen und Entwicklungen im Beherbergungsbereich voraussichtlich einen bedeutsamen Einflussfaktor für den westfälisch-lippischen Tourismus darstellen. Die teilweise starke Abhängigkeit von Fördermitteln – insbesondere auf der regionalen Ebene – ist dagegen ein limitierender Faktor, wenn es um die mittelfristige Planung geht.

2 Touristische Nachfrage

Zusammenfassung

- 2017 war für Westfalen-Lippe ein Rekordjahr mit ganzjährigen Wachstumsraten. Der Jahresbeginn mit guten Schneeverhältnissen, ein warmer Frühling sowie die Sommermonate trugen maßgeblich zu dem erfreulichen Ergebnis bei. Lediglich die Aufenthaltsdauer ging leicht zurück.
- Wachstumsmotoren gab es 2017 vergleichsweise viele. Neben den langfristigen Erfolgsgaranten Münsterland und Ruhrgebiet war vor allem das Sauerland ein starker Treiber der Entwicklung. Aber auch der Teutoburger Wald und Siegen-Wittgenstein zogen an.
- Auch im Incoming-Markt lief es 2017 für Westfalen-Lippe äußerst zufriedenstellend. Alle westfälisch-lippischen Regionen trumpften mit einer überdurchschnittlichen Entwicklung der Übernachtungen ausländischer Gäste auf. Dazu zählte das Wachstum wichtiger Bestandsmärkte, allen voran die Niederlande sowie der Gäste aus Übersee, China oder den USA.

2.1 Übernachtungen

Nordrhein-Westfalen befindet sich bei den Übernachtungen auf Wachstumskurs. Sowohl kurz- als auch mittelfristig belegt Nordrhein-Westfalen Platz fünf im Bundesländervergleich und liegt über dem bundesweiten Durchschnitt (2017 ggü. 2012: NRW +13,4 Prozent/Deutschland +12,8 Prozent). Einen wesentlichen Beitrag dazu leisten die Reisegebiete in Westfalen-Lippe. Zwischen 2012 und 2017 verzeichneten die dortigen Regionen ein Übernachtungsplus von fast 10 Prozent auf 26,2 Millionen. Interessant ist vor allem der starke Wachstumsschub im vergangenen Jahr mit über 900.000 zusätzlichen Übernachtungen (+3,6 Prozent) – eine Steigerungsrate, wie sie in den letzten 15 Jahren nicht zu beobachten war. ► Anhang 1

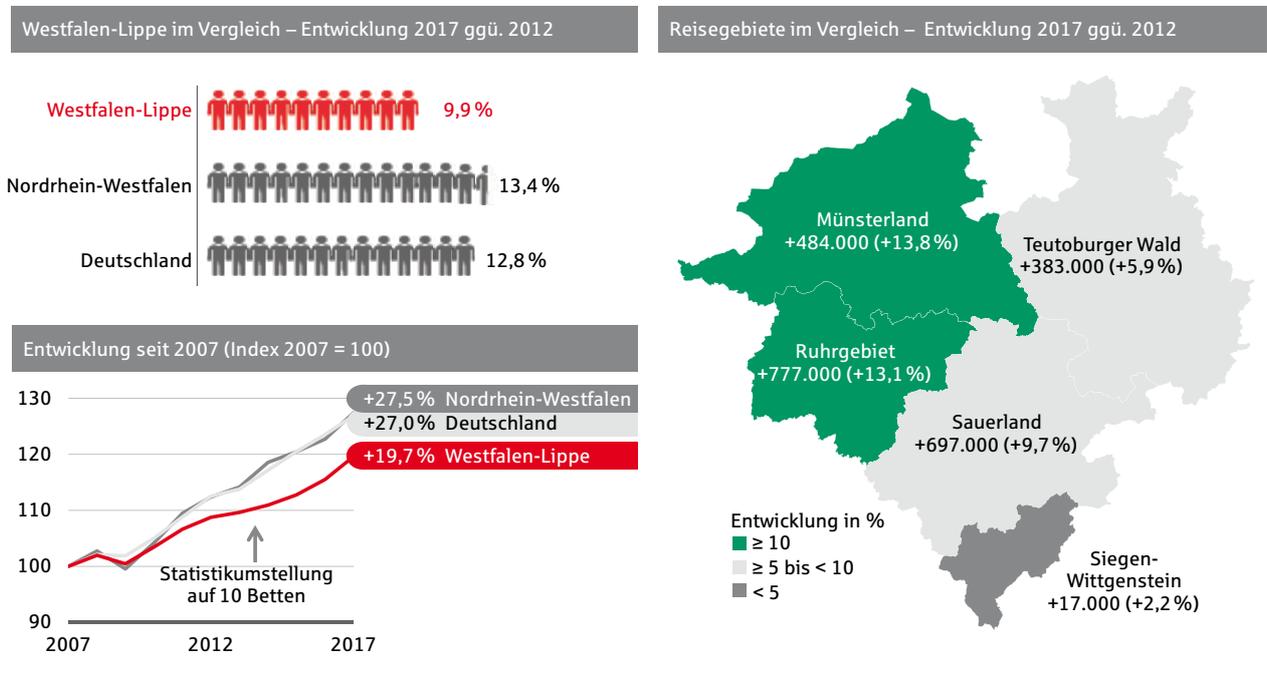
Stabile Nachfrage über das Jahr verteilt

Die gute Schneelage in westfälisch-lippischen Mittelgebirgen sorgte für einen starken Start in das Jahr 2017 (Januar: +6,3 Prozent ggü. 2016), ein wichtiger Impuls für den insgesamt nachfrageschwächsten Monat Westfalen-Lippes und den Ausgleich saisonaler Schwankungen. Vor allem das Sauerland inklusive Willingen lockte mit einem Plus von 14,6 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum eine beachtliche Anzahl an Besuchern aus dem In- und Ausland auf seine Pisten und in die Beherbergungsbetriebe. Dank eines sonnigen und warmen Monats März machten sich die späten Osterferien zunächst

kaum bemerkbar – alle Regionen außer dem Sauerland warteten mit einem deutlichen Zuwachs gegenüber dem Vorjahr auf. Insbesondere das Ruhrgebiet zeigte sich im März mit einem Wachstum von 20,1 Prozent stark. Das Gros der Übernachtungen findet in Westfalen-Lippe noch immer in der Sommersaison statt: Im Vergleich zum Vorjahr stiegen die Übernachtungszahlen deutlich an. Das Plus im Juni (+9,1 Prozent) ist vor allem auf die späten Pfingstfeiertage zurückzuführen, aber auch der teilweise verregnete Juli war über alle Reisegebiete hinweg ein beliebter Monat. In den Herbstmonaten September und Oktober erfreuten sich die Destinationen ebenfalls wachsender Beliebtheit. In Summe fanden in diesem Zeitraum genauso viele Übernachtungen statt wie in den Sommer(ferien)monaten Juli und August (jeweils 4,8 Millionen). Und das, obwohl der Herbst 2017 aus Witterungssicht nicht als golden zu bezeichnen war. So gab es 2017 keinen Monat mit rückläufigen Übernachtungszahlen – eine erfreuliche Bilanz. ► Anhang 3

Die fünf westfälisch-lippischen Reisegebiete lagen 2017 fast gleichauf mit ganz Nordrhein-Westfalen (NRW: +3,9 Prozent gegenüber 2016). Es lohnt sich ein genauerer Blick auf die einzelnen Regionen. Denn nicht alle Reisegebiete profitieren von dieser Entwicklung gleichermaßen. ► Abb. 3

Abb. 3: Übernachtungsentwicklung in gewerblichen Beherbergungsbetrieben (ab zehn Schlafgelegenheiten)



Quelle: dwif 2018, Daten Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen, Hessisches Statistisches Landesamt

Ein Blick in die Regionen

→ Das Münsterland war auch 2017 mit 139.000 zusätzlichen Übernachtungen (+3,6 Prozent ggü. 2016) einer der Wachstumsmotoren in Westfalen-Lippe. Mittelfristig bleibt die Region mit einem Plus von 13,8 Prozent weiter an der Spitze und übertraf im vergangenen Jahr erstmals die Marke von vier Millionen Übernachtungen. Seit Längerem macht sich dabei vor allem ein Anstieg des Incoming-Tourismus bemerkbar – der relativ geringe Internationalisierungsgrad des Münsterlandes verbessert sich langsam.

Winterberg treibt Sommertourismus voran
 Der Tourismusort Winterberg im Sauerland sieht seine größten Entwicklungspotenziale in den Sommermonaten. Deswegen setzt die Gemeinde im Rahmen des Konzeptes „Tourismus 2020 plus“ auf die Stärkung der Sommersaison. Zu den künftigen Maßnahmen gehören neue Angebote für Mountainbiker, eine mehrjährige Imagekampagne vor allem in sozialen Netzwerken sowie zielgruppenspezifische Angebote unter anderem für Familien.

- Der Gewinner des Jahres war das Sauerland inkl. Willingen. Über 350.000 zusätzliche Übernachtungen (+4,7 Prozent) wurden dort verbucht. Dieser Wachstumskurs deutete sich bereits im Vorjahr an. Langfristige Investitionen in die Wintersportinfrastruktur, kombiniert mit qualitativ hochwertigen und nachhaltigen Ganzjahresangeboten und einer klaren Positionierungsstrategie, zahlen sich aus. Eventhöhepunkte wie das FIS Weltcup Skispringen in Willingen oder der Snowboard Weltcup in Winterberg tragen regelmäßig zu hohen Übernachtungszahlen im ersten Quartal bei und steigern die Bekanntheit der Region. Auch in den Frühlings- und Sommermonaten schöpfte die Region die Nachfrage ab. Und in die Sommerangebote wird weiterhin investiert. Die neue Achter-Sesselbahn in Willingen soll im Sommer nicht nur für Skifahrer, sondern auch für den Bikepark laufen. Im Skiliftkarussell Winterberg entstehen zwei neue Sommerrodelbahnen. Bleibt die Region auf dem jetzigen Kurs, könnte sie schon im nächsten Jahr mehr als acht Millionen Übernachtungen verzeichnen.
- Gerade für Winterurlauber scheint der Teutoburger Wald noch zu wenige Anreize zu bieten. Im Vergleich zum Sauerland ist hier die Saisonalität – mit klarem Schwerpunkt auf Sommer und Herbst – relativ stark ausgeprägt. Natürlich trug die Landesgartenschau in Bad Lippspringe, die von April bis Oktober viele Besucher in die Region lockte, zu einer guten Entwicklung bei. Insgesamt erreichte die Region 2017 über 170.000 zusätzliche Übernachtungen, mithin eine Zuwachsrate von 2,6 Prozent im Vergleich zu 2016. Doch ist ein Großteil der Nachfrage im Teutoburger Wald nach wie vor auf die Vorsorge- und Rehakliniken zurückzuführen. Um die Gästestruktur weiter und breiter aufzustellen, gilt es, Reismotive zu schaffen und die Angebote qualitativ zu entwickeln. Die Potenziale sind vorhanden.
- Die Übernachtungsentwicklung in Siegen-Wittgenstein unterlag in den letzten Jahren immer wieder Schwankungen und stagniert seit Jahren bei Zahlen um die 800.000. Im vergangenen Jahr lag sie mit 808.561 Übernachtungen leicht über dem Vorjahresniveau (+1,4 Prozent ggü. 2016). Dabei war das Jahr nicht erfolgversprechend gestartet. Mit Ausnahme eines kurzen Hochs im sonnigen März wurden in den ersten fünf Monaten rückläufige Zahlen verzeichnet. Für die letztlich positive Schlussbilanz sorgten vor allem ein starker Juli und Zuwächse in den letzten beiden Monaten des Jahres.
- Betriebe und Investoren im Ruhrgebiet investieren stark in das Beherbergungssegment. Dennoch deutet die relativ stabile Zahl der Betriebe insgesamt auf eine Marktberreinigung zugunsten neuer, zielgruppenspezifischer und in der Regel größerer Angebote hin. Nachfrage- und steuert das Reisegebiet weiterhin Richtung Wachstum (+777.300 Übernachtungen; +13,1 Prozent ggü. 2012) und nähert sich in puncto Dynamik dem Münsterland an. Dabei zeigt sich das Ruhrgebiet saisonal relativ ausgeglichen mit leichten Spitzen im Frühjahr und im Herbst. ► Abb. 3

Grüne Hauptstadt Europas 2017: Zahlreiche Projekte, Veranstaltungen und Besucher in Essen

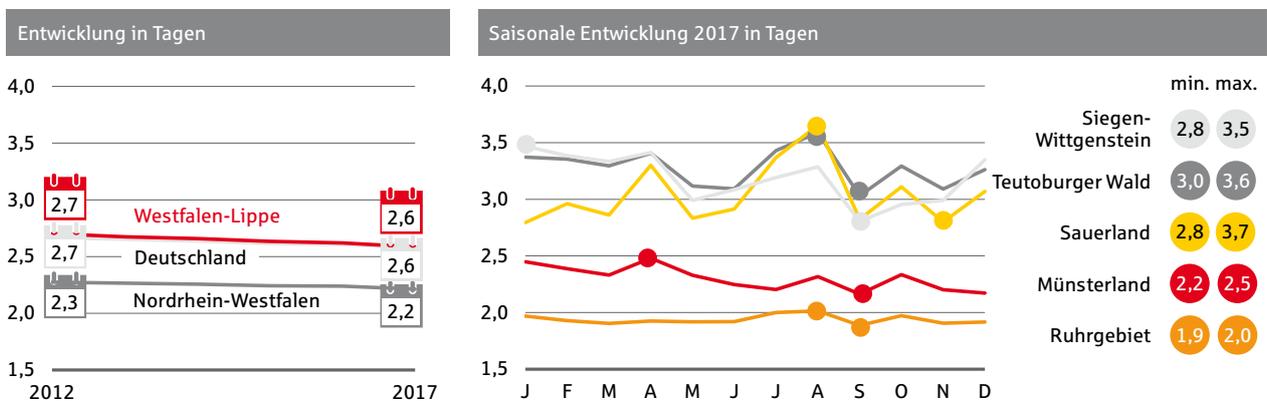
Die Europäische Kommission vergibt jährlich den „European Green Capital Award“ an eine Kommune mit besonderem Klima- oder Umweltschutzengagement. Unter dem Motto „Erlebe dein grünes Wunder“ feierte die Stadt Essen den Erhalt dieses Preises im Jahr 2017 mit über 450 Projekten und Veranstaltungen zum Thema. Dabei wurde unter anderem der Baldeneysee nach 46 Jahren wieder zum Schwimmen freigegeben und über 1000 Bäume gepflanzt. Die Stadt verzeichnete 80.000 Besucher mehr als im Vorjahr.⁶

Aufenthaltsdauer leicht rückläufig

Der August war 2017 mit durchschnittlich 2,9 Tagen der Monat mit der längsten Aufenthaltsdauer in Westfalen-Lippe. Insgesamt sank die Dauer jedoch im Vergleich zum Vorjahr auf 2,6 Tage und liegt damit im bundesweiten Durchschnitt. Im Nordrhein-Westfalen-Vergleich stehen die westfälisch-lippischen Regionen auch dank der Bedeutung des Vorsorge- und Rehamarktes gut da – im gesamten Bundesland bleiben die Gäste durchschnittlich 2,2 Tage.

Im Teutoburger Wald liegt das Maximum im Sommer bei 3,6 Tagen – im Durchschnitt halten sich die Gäste, wie in Siegen-Wittgenstein, 3,4 Tage in der Region auf. Im Sauerland und in Siegen-Wittgenstein macht sich im Vergleich zum Vorjahr ein leichter Rückgang bemerkbar (Sauerland: 3,0 Tage). Auch saisonal verzeichnen diese beiden Regionen die stärksten Schwankungen. 3,5 Tage verweilen die Gäste in Siegen-Wittgenstein im Januar, im Sauerland fällt das Hoch in den August (3,7 Tage). Wesentlich ausgeglichener verhält es sich dagegen im städtisch geprägten Ruhrgebiet. Hier schwankt die Aufenthaltsdauer saisonal wenig und zeigt sich auch über die Jahre hinweg stabil (2,0 Tage). ► Abb. 4

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



Quelle: dwif 2018, Daten Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen, Hessisches Statistisches Landesamt

2.2 Herkunftsstruktur

Westfalen-Lippe legte 2017 im Incoming-Segment mit einer überdurchschnittlichen Entwicklung der Übernachtungen ausländischer Gäste in all seinen Regionen nochmals zu. Die westfälisch-lippischen Reisegebiete verzeichneten +5,3 Prozent und entsprechend fast 200.000 zusätzliche Übernachtungen von Besuchern aus dem Ausland – ein Trend, der im vergangenen Jahr deutschlandweit zu beobachten war. Nach der unbefriedigenden Nachfrage aus dem Ausland im Vorjahr zog der deutsche Incoming-Tourismus 2017 kräftig an (+3,8 Prozent).

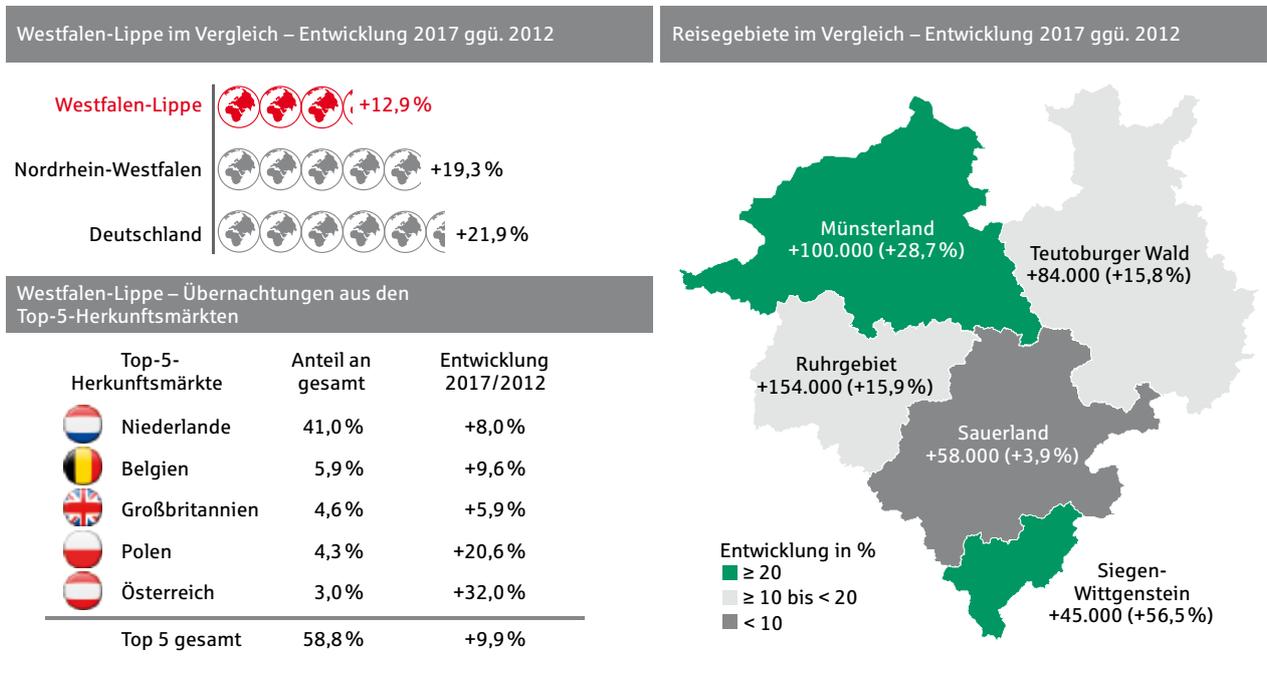
Incoming-Tourismus legt in Westfalen-Lippe und Deutschland wieder zu

Mit sogar 12,9 Prozent mehr Übernachtungen aus dem Ausland nähert sich Westfalen-Lippe mittelfristig der Entwicklung des gesamten Bundeslandes an. Der Marktanteil des Incoming-Tourismus verbesserte sich leicht und liegt in Westfalen-Lippe derzeit mit 14,7 Prozent knapp unter dem Deutschlandwert von 18,3 Prozent. Hinsichtlich der Top-5-Quellmärkte hat sich im Vergleich zum Vorjahr wenig getan. Die Niederlande bleiben mit Abstand der wichtigste Auslandsmarkt für Westfalen-Lippe. Im Vergleich zum Vorjahr stieg die Nachfrage aus dem Nachbarland wieder um 3,3 Prozent an (2017: 1.516.391). Die Schweiz erreichte mit einem Plus von 11,8 Prozent ein ähnliches Niveau wie Österreich. Signifikant stiegen auch die Übernachtungszahlen aus der Volksrepublik China mit ihrer stetig wachsenden und zunehmend reisefreudigen Mittelschicht (+54,8 Prozent ggü. 2012). Sicherheitsbedenken, wie sie noch 2015 mit Blick auf europäische Reiseziele vorherrschten, bremsen die Reiselust der Gäste aus Fernost augenscheinlich kaum mehr. Ähnliches gilt für Besucher aus den USA, deren Zustrom seit zwei Jahren deutlich wächst (+18,1 Prozent ggü. 2012). Über die Auswirkungen von internationaler Aufmerksamkeit freuten sich im vergangenen Jahr besonders die ostdeutschen Bundesländer im Zuge des Reformationsjubiläums. ► Abb. 5

Münsterland

- Über 50.000 zusätzliche Übernachtungen aus dem Ausland und 13,5 Prozent Wachstum im Vergleich zum Vorjahr – das ist die erstaunliche Bilanz für den Incoming-Tourismus im Münsterland 2017. Der Marktanteil der ausländischen Übernachtungen steigt damit auf 11,3 Prozent.
- Fast 30 Prozent der ausländischen Gäste stammen aus den Niederlanden, die im letzten Jahr ihre Vorliebe für das Münsterland wiederentdeckten (+7,4 Prozent ggü. 2016). Die Alpenrepubliken Österreich und insbesondere die Schweiz zeigen ein gleichbleibend großes Interesse am Münsterland.

Abb. 5: Übernachtungsentwicklung ausländischer Gäste und Herkunftsstruktur (Beherbergungsbetriebe ab zehn Schlafgelegenheiten)



Quelle: dwif 2018, Daten Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen, Hessisches Statistisches Landesamt (Einzelmärkte ohne Willingen)

Sauerland

- Das Sauerland inkl. Willingen lockte im zweiten Jahr in Folge besonders viele ausländische Gäste an – 2017 waren es 5,2 Prozent mehr als im Vorjahr. Mit einem Marktanteil von 40 Prozent an den Übernachtungen von Gästen aus dem Ausland ist das Sauerland die wichtigste Incoming-Region Westfalen-Lippes – umso erfreulicher, dass der Nachfragetrend aus dem Ausland anhält.
- Mehr als eine Million der über 1,5 Millionen Übernachtungen ausländischer Gäste tätigten im vergangenen Jahr Besucher aus den Niederlanden. Die Nachfrage entwickelt sich seit zwei Jahren wieder mit leicht steigender Tendenz

(+1,5 Prozent ggü. 2012). Mit Ausnahme von Belgien, dessen Gäste immerhin 126.645 Übernachtungen buchten, spielen weitere Quellmärkte für die Region derzeit nur eine untergeordnete Rolle. Interessant zu beobachten ist die Nachfrageentwicklung aus Polen: Durch einen Zuwachs von rund 50 Prozent innerhalb von fünf Jahren belegt Polen mittlerweile Platz drei der TOP-Quellmärkte im Sauerland. Allerdings ist hier Aufenthaltsdauer und die saisonale/lokale Verteilung zu berücksichtigen, weshalb maßgeblich von berufsbedingten Impulsen ausgegangen werden muss.

Sauerland Totaal: Neuer Service für niederländische und belgische Gäste

Im Sommer 2017 erschien die erste Ausgabe des Magazins „Sauerland Totaal“, das die Region in niederländischer Sprache präsentiert. Herausgegeben vom Standpunkt-Verlag, bringt das Magazin Niederländern und Belgiern das Sauerland in Wort und Bild nahe. Themen sind unter anderem Wintersport, Ausflugsziele, Land und Leute, regionale Besonderheiten sowie Shopping-Angebote. Zu finden ist das Magazin in den Tourist-Infos sowie bei vielen Gastgebern in der Region.⁷

Teutoburger Wald

- Mit einem Anteil von knapp 9 Prozent an den Übernachtungen spielt der Incoming-Tourismus im Teutoburger Wald also bisher eine untergeordnete Rolle. Doch auch hier wuchs die Nachfrage aus dem Ausland im vergangenen Jahr sowie mittelfristig stärker als der jene aus dem Inland (ÜN D +2,2 Prozent, ÜN Ausland: +6,6 Prozent ggü. 2016).
- Wenig überraschend sind die Niederlande auch für das zweite westfälisch-lippische Mittelgebirge der wichtigste Quellmarkt. In der Tat auffällig ist dagegen der rückläufige Nachfragetrend, der sich auch 2017 fortsetzte (–8,6 Prozent ggü. 2016). Da die Niederländer im Teutoburger Wald einen geringeren Marktanteil ausmachen als in den Nachbarregionen, fällt diese Entwicklung jedoch insgesamt nicht ganz so stark ins Gewicht.
- Dafür legen andere Auslandsmärkte zu: Polen belegt mit einem Plus von 19 Prozent und insgesamt rund 43.000 Übernachtungen Platz zwei (siehe Anmerkungen zum Sauerland). Und auch Gäste aus Übersee, vor allem aus China und den USA, fühlen sich im Teutoburger Wald gut aufgehoben (China: +72 Prozent ggü. 2012 auf 16.916 ÜN).

Siegen-Wittgenstein

- Die weitere Internationalisierung in Siegen-Wittgenstein ebte im Vergleich zur rasanten Entwicklung der letzten Jahre leicht ab. Ein Plus von 1,8 Prozent aus dem Ausland bedeutete im Vorjahresvergleich rund 2.100 zusätzliche Übernachtungen. Mit einem Marktanteil von 15,4 Prozent der Übernachtungen ausländischer Gäste an allen Übernachtungen liegt die kleinste der fünf Regionen jedoch mittlerweile über dem Durchschnitt Westfalen-Lippes.

- Die Nachfrage aus allen TOP-3-Quellmärkten war im letzten Jahr rückläufig. Am deutlichsten zeigte sich dies im wichtigen Markt Niederlande (–9,1 Prozent). Dafür werden die Karten auf den Plätzen dahinter neu gemischt. Die Rückgänge aus Belgien und Österreich verhelfen Polen, knapp hinter dem Vereinigten Königreich, zu Platz drei (beide mit ca. 3.700 Übernachtungen).

Ruhrgebiet

- Auch das Ruhrgebiet hat Erfolge zu vermelden. Die Nachfrage aus dem Inland stieg sogar leicht stärker als jene aus dem Ausland. Eine zunehmende Bekanntheit und Attraktivität des Ruhrgebiets als Kurzreiseziel im Inland haben ihren Anteil. Im Fünfjahresvergleich wartet das Ruhrgebiet bei den Übernachtungen ausländischer Gäste mit den höchsten absoluten Zuwächsen auf: über 150.000 (+15,9 Prozent).
- Nach den Niederlanden ist Großbritannien für das Ruhrgebiet der zweitwichtigste Quellmarkt. Die Zuwächse sind moderat, jedoch jährlich schwankend (+10,7 Prozent ggü. 2012). Auf den dahinter liegenden Plätzen erreichten Österreich und die Schweiz mit jeweils 13,4 Prozent mehr Übernachtungen als im Vorjahr die Ränge drei und vier. Polen und die USA folgen knapp dahinter.
- Die jungen Märkte zeigten sich sehr volatil: Der sprunghafte Anstieg der chinesischen Nachfrage aus dem Jahr 2016 setzte sich 2017 nicht fort, vielmehr kamen 2 Prozent weniger Gäste aus der Volksrepublik. Die asiatischen Märkte verloren für das Ruhrgebiet generell an Bedeutung. Die arabischen Golfstaaten und Indien brachten es 2017 nur auf jeweils rund 10.000 Übernachtungen (–32,5 Prozent bzw. –43,5 Prozent ggü. 2016).

3 Touristisches Angebot

Zusammenfassung

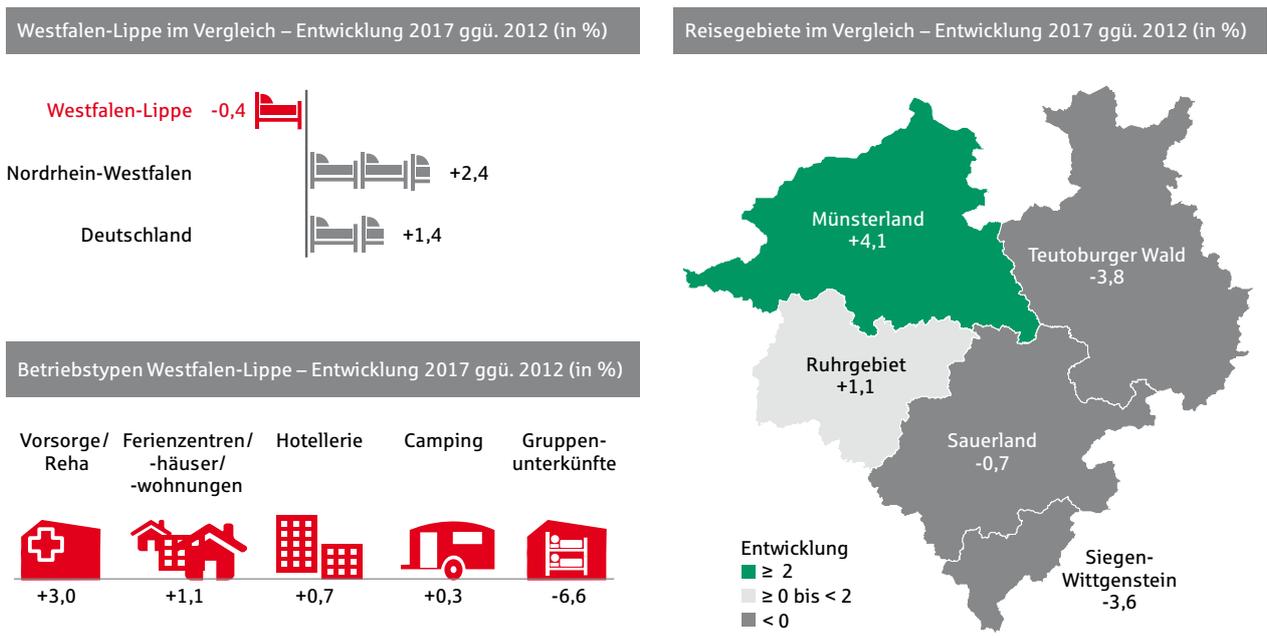
- Angebotsausbau und -reduktion gehen in Westfalen-Lippe Hand in Hand – mit regionalen und sektoralen Unterschieden.
- Das Ruhrgebiet erweitert sein Angebot weiterhin vor allem in der Hotellerie. 2017 investierte auch das Sauerland kräftig in das Hotelsegment, Gruppenunterkünfte dagegen sind hier stark rückläufig.
- Bewegung ist im Münsterland laut amtlicher Statistik vor allem auf den Campingmarkt zu beobachten, im Teutoburger Wald unter anderem in den Vorsorge- und Reha-Kliniken. Die Region mit der, relativ betrachtet, stärksten Kapazitätsreduktion ist Siegen-Wittgenstein: Nur hier wurden 2017 weniger Schlafgelegenheiten angeboten als im Vorjahr.
- Die Auslastung der Betriebe ist regional unterschiedlich, häufig unterdurchschnittlich, wenn auch in den meisten Regionen mittelfristig steigend.

3.1 Kapazitäten im Beherbergungsgewerbe

In Nordrhein-Westfalen nahmen die Beherbergungskapazitäten weiter zu (Schlafgelegenheiten +1,7 Prozent ggü. 2016), allerdings bei zeitgleichem Rückgang der Zahl der Betriebe. Der Trend zu steigenden Betriebsgrößen in der Hotellerie ist hier der ausschlaggebende Faktor. Seit 2012 hat sich die Zahl der Hotellerie-Betriebe in NRW um

mehr als 300 reduziert – die Schlafgelegenheiten hingegen stiegen im Fünfjahresvergleich um über 7.250 an (3,4 Prozent). In Westfalen-Lippe stellt sich das Bild etwas anders dar. Hier gingen die Kapazitäten in vielen Regionen mittelfristig zurück. ► Abb. 6, Anhang 2

Abb. 6: Entwicklung der Schlafgelegenheiten in gewerblichen Beherbergungsbetrieben (ab zehn Schlafgelegenheiten)



Quelle: dwif 2018, Daten Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein Westfalen, Hessisches Statistisches Landesamt (Betriebstypen ohne Willingen)

2017 war in den westfälisch-lippischen Regionen vieles anders als gewohnt. Es lohnt sich eine genauere Betrachtung der einzelnen Reisegebiete.

→ 2015 gab es einen Investitionsschub im Münsterland. Doch schon 2016 war das Bettenangebot leicht rückläufig, 2017 wurde erneut um 320 Schlafgelegenheiten reduziert. Beim Blick auf die Betriebstypen wird schnell klar, dass hierfür vor allem Gruppenunterkünfte verantwortlich sind (-7,3 Prozent ggü. 2016). Dabei stehen die Zeichen im Campingmarkt im Münsterland weiterhin auf Expansion. Der Hotelleriemarkt zeigt sich stabil.

→ In der Angebotsstruktur des Sauerlandes war in den letzten Jahren ein leichter Rückgang festzustellen. Dies betraf in der angebotsstärksten Region Westfalen-Lippes vor allem Gruppenunterkünfte, aber der Trend war auch auf dem Campingmarkt und in der Hotellerie zu spüren. Ausgebaut wurden hingegen das Ferienwohnungssegment und auch bei den Vorsorge- und Rehakliniken flossen wieder mehr Kapazitäten in die Statistiken ein (+9 bzw. +12 Prozent ggü. 2012). Im Jahr 2017 nahm allerdings auch im Sauerland die Entwicklung eine andere Richtung. Denn der Ferienwohnungs- und -häusermarkt stagnierte, während acht neue Hotels das Angebot um 850 Hotelbetten erweiterten (+6,2 Prozent Schlafgelegenheiten ggü. 2016).

Neue Kapazitäten in Westfalen-Lippe

Auch 2017/2018 gingen beziehungsweise gehen in Westfalen-Lippe mehrere neue Beherbergungsbetriebe an den Markt:⁸

- Das Hotel Susato öffnete im Frühjahr 2017 seine Pforten. Das 120 Betten umfassende Hotel liegt am Rande der Soester Innenstadt und verfügt über mehrere Tagungsräume.
- In Münster stehen das Ibis Budget und das Novotel mit je rund 120 Zimmern sowie das Atlantic Hotel mit 215 Zimmern kurz vor der Eröffnung.
- In Siegen eröffnete 2017 das Holiday Inn Express mit 123 Zimmern, was dem Tagungsstandort Siegen zugutekommt.
- Auch im Ruhrgebiet eröffnen 2017/2018 mehrere Hotels – unter anderem das Hampton by Hilton Dortmund Phoenix See und das niu Hotel Cobbles in Essen, das die Gäste mit authentischem Design und einer Einrichtung zum Thema Kohle und Zeche empfängt.

- Reduzierten die Betriebe im Teutoburger Wald ihre Schlafgelegenheiten 2016 noch um knapp 1.700 Betten, wurde das Angebot 2017 wieder aufgestockt (+1.145 ggü. 2016). So werden laut amtlicher Statistik drei zusätzliche Vorsorge- und Rehakliniken gelistet und das Campingangebot wurde ausgebaut. Für die Kurorte und Heilbäder im Teutoburger Wald ergeben sich durch die Nachfrage und Angebote im Bereich Medical Health neue Chancen.
- Der augenscheinliche Rückgang auf dem Beherbergungsmarkt in Siegen-Wittgenstein lässt sich durch einen Blick auf die Betriebstypen recht schnell relativieren. Denn im Campingbereich sank die Zahl der Schlafgelegenheiten

seit 2012 zwar um 44 Prozent, doch dieser Markt ist klein (400 Schlafgelegenheiten weniger). Dagegen kamen in der Hotellerie über 200 Betten hinzu. Im Segment der Vorsorge- und Rehakliniken scheint gleichzeitig die Marktbereinigung abgeschlossen.

- Im Ruhrgebiet wurde im Vergleich zum Vorjahr weiter investiert und es kamen über 1.000 Betten hinzu (+2,5 Prozent ggü. 2016). Mit einem Anteil von 70 Prozent liegt der Schwerpunkt in der Städtereise ganz klar auf der Hotellerie. Die Entwicklung der Gesamtkapazitäten zeigt aber auch, dass neue Angebote klassische Betriebe teilweise vom Markt verdrängen. ► Abb. 6

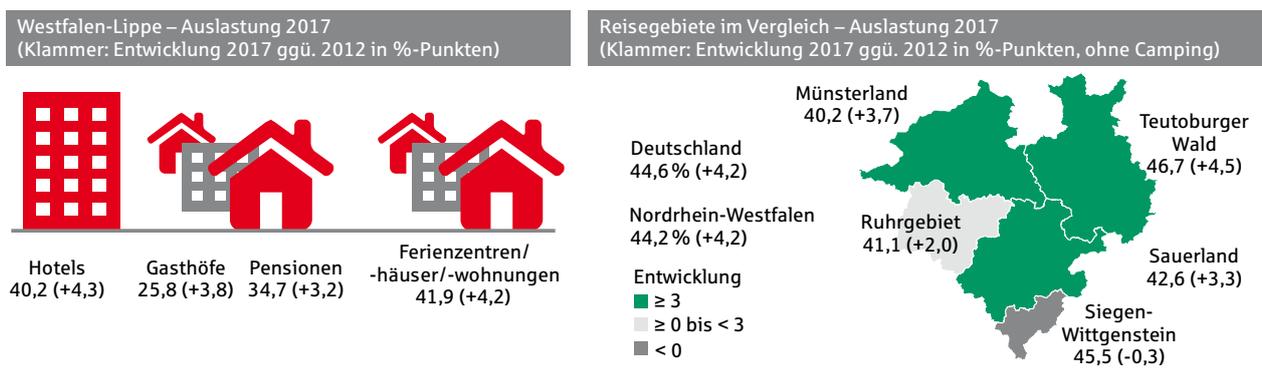
3.2 Auslastung

Das Auslastungsniveau Nordrhein-Westfalens verbesserte sich in den vergangenen Jahren stetig. 2017 lag es bereits bei 44,2 Prozent und damit nur leicht unter dem Bundesdurchschnitt (44,6 Prozent). Auch in den westfälisch-lippischen

Regionen führt die steigende Nachfrage mittelfristig in vielen Regionen zu einer Verbesserung des Auslastungsniveaus, mit positiven Auswirkungen auf die betriebswirtschaftliche Lage.

► Abb. 7

Abb. 7: Auslastung der Schlafgelegenheiten in Beherbergungsbetrieben ab zehn Schlafgelegenheiten



Quelle: dwif 2018, Daten Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen (alle Werte ohne Willingen)

- Die durchschnittliche Auslastung im Teutoburger Wald ist hoch und übertraf 2017 mit einem Auslastungsniveau von 46,7 Prozent den Durchschnittswert aller Flächenbundesländer. Dieser hohe Wert ist auf die Bedeutung der Vorsorge- und Rehakliniken zurückzuführen. Doch zwei Dinge sind zu beachten: Die Vorsorge- und Rehakliniken sind mit 84,1 Prozent nicht optimal ausgelastet und die Quoten in den übrigen Betriebstypen sind mit Werten zwischen 28,1 Prozent (Ferienwohnungen und -häuser) und 38,1 Prozent (Hotels) nicht zufriedenstellend.
- Im Sauerland geht es für die Betriebe bergauf. Trotz zusätzlicher Betten verbesserte sich die Auslastung auch im vergangenen Jahr (+1,1 Prozentpunkte ggü. 2016). Damit erreicht sie in der volumenstärksten Region Westfalen-Lippes noch nicht das Landesniveau, aber immerhin 42,6 Prozent. Angesichts der derzeitigen Nachfrageentwicklung sowie des Ausbaus an Hotellerie sind die Zukunftsaussichten positiv.
- Siegen-Wittgenstein liegt mit einer Auslastung von 45,5 Prozent gleich hinter dem Teutoburger Wald auf hohem Niveau, allerdings reichte die Nachfrage trotz leichter Marktbereinigung nicht aus, um das Vorjahresniveau von 46,5 Prozent

zu halten. Auch hier finden sich die Gründe in der Struktur des Beherbergungssegments. Die Nachfrage setzt sich fast vollständig aus Hotellerie-Übernachtungen und Klinkaufenthalten zusammen. Beide waren im vergangenen Jahr rückläufig.

- Der Kapazitätsausbau in der Hotellerie im Ruhrgebiet sorgt zunächst für eine Verschlechterung der Auslastung (–1,9 Prozentpunkte ggü. 2016). Doch Investitionen in innovative Hotelkonzepte deuten auf langfristig positive Effekte hin.
- Nach wie vor ist das Münsterland das Reisegebiet mit der geringsten durchschnittlichen Auslastung im Westfalen-Lippe-Vergleich. Doch die Region holt auf: Von 2016 bis 2017 verbesserte sich die Auslastung deutlich um 1,7 Prozentpunkte auf 40,2 Prozent, im Fünfjahresvergleich sogar um 3,7 Prozentpunkte. Das gleichwohl relativ geringe Niveau ist vor allem strukturell bedingt. Im Münsterland findet über ein Viertel der Übernachtungen auf Campingplätzen statt, der auslastungsintensive Markt der Vorsorge- und Rehakliniken ist unterrepräsentiert. ► Abb. 7, Anhang 4

4 Betriebstypen im Vergleich

Zusammenfassung

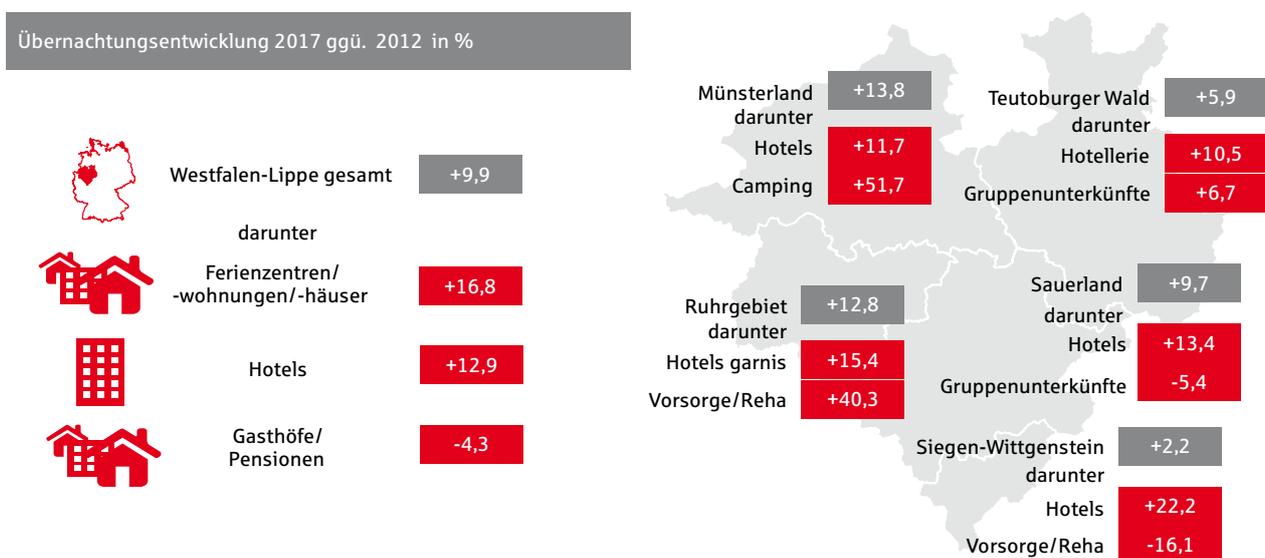
- Der Hotelmarkt in Westfalen-Lippe wird weiter ausgebaut. Eine weitere Verbesserung der Auslastungsquote sollte dabei nicht aus den Augen verloren werden. Auch der Ferienwohnungsmarkt wächst, während die Signale aus dem Campingmarkt ambivalent sind.
- Eine Kehrtwende ist im Bereich Gasthöfe und Pensionen (noch) nicht abzusehen. Insgesamt bleibt das Segment rückläufig, die Marktbereinigung schreitet voran. Nicht viel besser ergeht es derzeit den Gruppenunterkünften, zumindest im Sauerland und im Ruhrgebiet – den beiden größten Märkten für dieses Segment.
- Die Marktbereinigung im Vorsorge- und Reha-Segment in Westfalen-Lippe scheint weitgehend abgeschlossen. Eine Neupositionierung insbesondere der klassischen Kurorte geht damit einher.
- Das Thema Sharing ist mit der Vervielfachung von Airbnb-Angeboten auch in Westfalen-Lippe angekommen. 3.761 aktive Einheiten wurden hier Anfang 2018 registriert, fast die Hälfte davon im Ruhrgebiet.

Hotels bauen ihre Marktposition aus

Der Hotelmarkt entwickelt sich in allen Regionen Westfalen-Lippes positiv. Konkret bedeutet dies einen Zuwachs von über 1,1 Millionen Übernachtungen oder 3,7 Prozent gegenüber dem Vorjahr und eine Erweiterung des Marktanteils auf 38,5 Prozent. In den Reisegebieten bewegt sich die mittelfristige Übernachtungsentwicklung (2012–2017) zwischen 10,5 und 22,2 Prozent. Parallel dazu wurden die Hotelkapazitäten in Westfalen-Lippe um 1.364 Betten ausgebaut (+2,1 Prozent). Gleichzeitig zeigt sich ein Trend

zu steigender Betriebsgröße (2017: 58,2 Betten pro Betrieb) bei Reduzierung der Zahl der Betriebe, was erfreulicherweise das Auslastungsniveau verbesserte (2017: 40,2 Prozent; +4,3 Prozentpunkte ggü. 2012). Dennoch: Der Bundesdurchschnitt von 46,6 Prozent ist damit noch lange nicht erreicht. Erwähnenswert ist überdies die äußerst dynamische Entwicklung der Hotels garnis in einigen westfälisch-lippischen Regionen wie dem Teutoburger Wald, dem Ruhrgebiet oder in Siegen-Wittgenstein. ► Abb. 8, Anhang 5

Abb. 8: Übernachtungsentwicklung nach Betriebstypen (Betriebe ab zehn Schlafgelegenheiten)



Quelle: dwif 2018, Daten Statistisches Bundesamt und Statistikamt Nord sowie eigene Berechnungen; einzelne Betriebstypen ohne Willingen

Dynamische Entwicklung auf dem Ferienwohnungsmarkt

An den Ferienwohnungsmarkt kommt in puncto Dynamik derzeit kein anderer Beherbergungstyp in Westfalen-Lippe heran. Die Übernachtungszahlen stiegen im Gesamttraum um 6,7 Prozent im Vergleich zum Vorjahr und der Marktanteil wächst weiter auf mittlerweile 7,7 Prozent (Vergleich NRW: 4,9 Prozent). Im Sauerland ist der Marktanteil mit 23,7 Prozent am größten und mit einem mittelfristigen Übernachtungszuwachs von 18,7 Prozent auch am dynamischsten. Angebotsseitig stabilisiert sich der Markt nach einem stärkeren Ausbau 2012, sodass sich die Auslastung im Vergleich zum Vorjahr leicht auf 41,9 Prozent verbesserte. Auch hier trägt vor allem das Sauerland zu dem guten Wert bei. Die übrigen Regionen bleiben unter der 40-Prozent-Marke.

Campingtrend mit unterschiedlichen Entwicklungstendenzen

Der Trend zum Campingurlaub hält weiterhin an – die Nachfrage ist deutschlandweit ungebrochen (+19,4 Prozent ggü. 2012). Und so wurden 2017 auch die Kapazitäten aufgestockt, überall im Bundesgebiet eröffnen neue Campingplätze, vor allem im Süden Deutschlands sowie in Schleswig-Holstein und Sachsen-Anhalt. In NRW wird das Angebot ebenfalls wieder ausgebaut (+1,8 Prozent ggü. 2016), in Westfalen-Lippe kamen 436 Schlafgelegenheiten hinzu. Der Blick in die Regionen offenbart unterschiedliche Entwicklungen. Während sich die Kapazitäten im Ruhrgebiet, in Siegen-Wittgenstein und im Sauerland reduzierten, wird das Campingangebot im Teutoburger Wald und im Münsterland erweitert (Teutoburger Wald: +9,4 Prozent; Münsterland: +15,5 Prozent ggü. 2012). Mit einem Übernachtungsplus von 21,6 Prozent im Fünfjahresvergleich ist der Teutoburger Wald nachfrageseitig der Wachstumstreiber.

Weiterhin Marktanteilsverluste bei Gasthöfen und Pensionen

Für die beiden Segmente Gasthöfe und Pensionen ist die Wettbewerbssituation deutschlandweit schwierig. Die Nachfragezahlen stagnieren mittelfristig, wobei sich parallel dazu die Marktberreinigung (weniger Betriebe und weniger Kapazitäten) fortsetzt. In Westfalen-Lippe sieht die Situation nicht besser aus. Die Marktanteile an der Gesamtnachfrage sind hier zwar relativ gering (Gasthöfe: 1,9 Prozent; Pensionen: 3,2 Prozent), doch spielen diese Betriebstypen gerade in der Fläche entlang der touristischen Wegeinfrastruktur eine lokal wichtige Rolle im Sinne von Basisangeboten. Durch die andauernde Marktberreinigung verbesserte sich immerhin das Auslastungsniveau der verbliebenen Betriebe in Westfalen-Lippe, auch wenn es die Gastgeber mit 25,8 Prozent in den Gasthöfen nach wie vor nicht zufriedenstellen kann. Eine dezidierte Zielgruppenausrichtung, Investitionen in die Qualität, aber auch völlig neue Konzepte und Angebote sind gefragt.

Gruppenunterkünfte: regional unterschiedliche Entwicklungen

So unterschiedlich das Segment der Gruppenunterkünfte mit Jugendherbergen, Hütten, Erholungs- und Schulungsheimen zusammengesetzt ist, so unterschiedlich zeigt sich in Westfalen-Lippe dessen Entwicklung, auch in Abhängigkeit der Zusammensetzung in den einzelnen Regionen. Insgesamt steigt die Nachfrage leicht (+1,9 Prozent ggü. 2012), gleichzeitig schließen Betriebe, andere vergrößern sich, doch die Bettenzahl nimmt insgesamt ab (Schlafgelegenheiten: -4,0 Prozent ggü. 2012). Regionale Unterschiede sind dafür verantwortlich: Im Teutoburger Wald verlief das Jahr 2017 für dieses Segment mit fast 50.000 zusätzlichen Übernachtungen (+7,7 Prozent) erfolgreich. Die beiden größten regionalen Märkte für Gruppenunterkünfte, das Sauerland und das Ruhrgebiet, mit jeweils fast einer Millionen Übernachtungen, sehen sich dagegen mit rückläufigen Tendenzen konfrontiert.

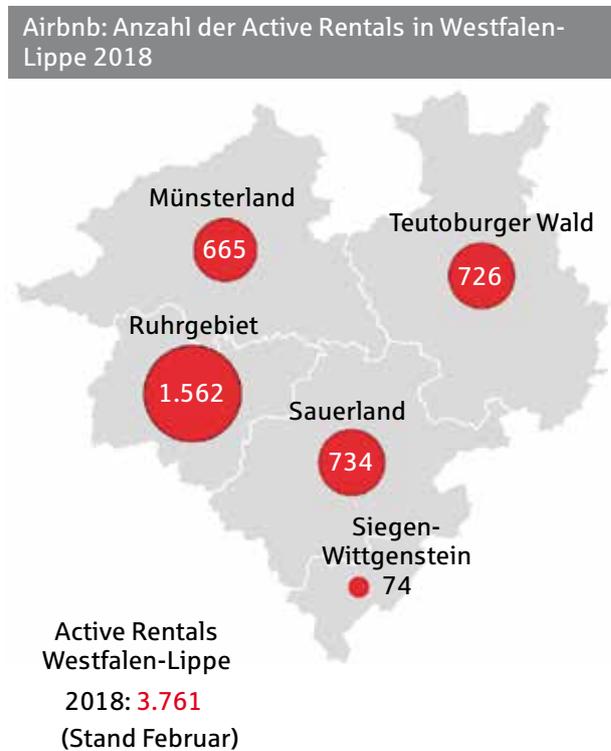
Vorsorge- und Rehakliniken: neue Perspektiven

Die höchsten Marktanteile an Vorsorge- und Rehakliniken in den westfälisch-lippischen Regionen haben der Teutoburger Wald und Siegen-Wittgenstein (jeweils rund 38 Prozent der dortigen Übernachtungen). Absolut betrachtet spielt vor allem der Teutoburger Wald eine entscheidende Rolle. 2.607.898 Übernachtungen erfolgten hier 2017 in den Vorsorge- und Rehakliniken. Die Kapazitäten werden stark ausgebaut und die Kurorte und airDNA sowie eigene Berechnungen Heilbäder in der Region beginnen sich im Bereich Medical Wellness und Medical Health neu zu positionieren. Dieser Prozess wird – wie in vielen anderen Regionen im Deutschland-Tourismus auch – noch einige Jahre andauern.

Sharing-Economy – die Idee des Teilens erfasst auch Westfalen-Lippe

Das Thema Sharing ist in aller Munde. Ob das Auto, den Garagenplatz, den Hund oder eben die eigenen vier Wände – die Menschen wollen weniger besitzen und mehr teilen und teilhaben. Vor allem im Beherbergungssegment wird das Thema meist hitzig diskutiert und häufig auf die Aspekte Wettbewerbsverzerrung, Steuerung und Co. reduziert. Gleichzeitig kommen diese Angebote aber den Bedürfnissen vieler Gäste nach Individualität entgegen. Zudem möchten immer mehr Reisende in die Erlebniswelt der Einheimischen eintauchen. Auch in Westfalen-Lippe haben sich die angebotenen Einheiten in den letzten Jahren vervielfacht, mit deutlicher Konzentration auf die Städte im Ruhrgebiet. ► Abb. 9, Anhang 6

Abb. 9: Entwicklung Airbnb-Einheiten in Westfalen-Lippe



Quelle: dwif 2018, Daten airDNA sowie eigene Berechnungen

5 Destinationstypen

Zusammenfassung

- Bundesweit stehen die Städte wieder auf Platz eins des Dynamik-Rankings, beflügelt durch die starke Nachfrage im Zusammenhang mit dem „Luther-Jahr“. Die Küsten als Dauerbrenner mussten 2017 dagegen einen Nachfragerückgang hinnehmen, ausgelöst durch die Ostseeregionen in Mecklenburg-Vorpommern.
- In Westfalen-Lippe liegen das Flach- und Hügelland, die Städte und die Mittelgebirge praktisch gleichauf.
- Die Trendwende bei den Mittelgebirgen zeigt sich immer deutlicher. Die Übernachtungszahlen steigen hier weiter an. Dabei zeigt sich der Incoming-Markt bei den westfälisch-lippischen Vertretern dynamischer als die Inlandsnachfrage.
- Den größten Sprung unter den Städten in Westfalen-Lippe machten 2017 die mittelgroßen / kleineren Städte, während Städte mit starker Prägung als Heilbad / Kurort noch keine positiven Wachstumsimpulse setzen konnten.

Auch dank des Reformationsjubiläums verwundert es kaum, dass die Städte, allen voran jene in Ostdeutschland, 2017 in der Tourismusentwicklung alle Rekorde brachen. Mit dem dynamischsten Wachstum aller Destinationstypen sind sie die Gewinner des Jahres 2017 (+4 Prozent ggü. 2016) und führen, gestützt von den großen Metropolen, auch mittelfristig deren Rangfolge an. Während das Thema Wasser grundsätzlich immer attraktiv ist, verbuchten die deutschen Küstenregionen im letzten Jahr nur ein leichtes Übernachtungsplus von 0,6 Prozent. Allerdings lag dieser Stagnationstrend ausschließlich an Mecklenburg-Vorpommern, wo alle Küstenregionen Nachfrage verloren. Investitionen bei Wettbewerbern spielen hier hinein. Die Mittelgebirge erholen sich deutschlandweit, nachdem der Strukturwandel in den letzten Jahren vor allem hier zu spüren war.

► Abb. 10

Abb. 10: Vergleich der Destinationstypen: Übernachtungsentwicklung in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten⁹

	2017 ggü.	
	2016	2012
 Gesamt		
Westfalen-Lippe	+3,6 %	+9,9 %
Deutschland	+2,7 %	+12,8 %
 Städte		
Westfalen-Lippe	+3,5 %	+11,6 %
Deutschland	+4,0 %	+20,7 %
 Flach- und Hügelland		
Westfalen-Lippe	+3,6 %	+13,8 %
Deutschland	+2,1 %	+8,3 %
 Mittelgebirge		
Westfalen-Lippe	+3,6 %	+7,6 %
Deutschland	+2,1 %	+6,5 %
 Seen		
Deutschland	+1,6 %	+8,8 %

Quelle: dwif 2018, Daten airDNA sowie eigene Berechnungen

⁹ In Westfalen-Lippe sind keine Destinationen den Küsten-, Seen- und Weinregionen zuzuordnen. Die Seen im Sauerland können aufgrund ihrer räumlichen Konzentration und Lage in einem Mittelgebirge nicht als einzelner Destinationstyp ausgewiesen werden.

5.1 Mittelgebirge

Nach einem Nachfrageeinbruch 2013, gefolgt von Jahren der Stagnation, erleben die deutschen Mittelgebirge wieder eine positive Entwicklung – deutschlandweit, und insbesondere in Westfalen-Lippe. 2017 war für die Mittelgebirge ein besonders erfolgreiches Jahr.

Westfalen-Lippe im Mittelgebirgsvergleich

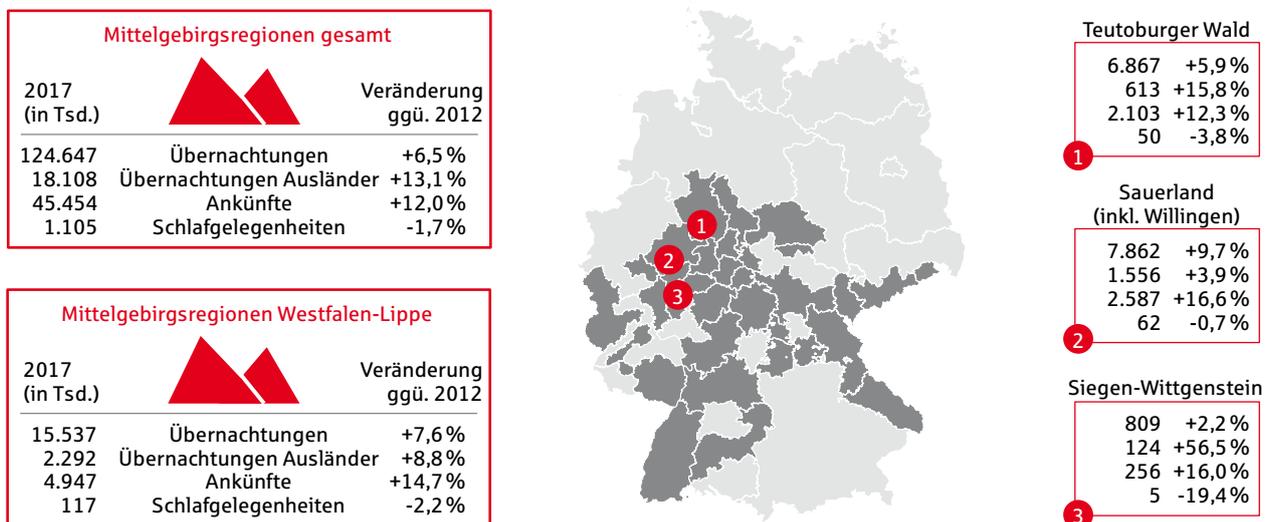
Alle Mittelgebirgsregionen in Nordrhein-Westfalen liegen in der mittelfristigen Entwicklung im positiven Bereich. Hervorzuheben sind zunächst die Eifel und die Region Aachen mit fast 600.000 zusätzlichen Übernachtungen seit 2012 und der zweithöchsten relativen Dynamik aller Mittelgebirge (+24,2 Prozent ggü. 2012). Volumenbezogen nimmt jedoch der nördliche Schwarzwald die Spitzenposition ein, der seit 2012 ein Plus von 1.262.446 zusätzlichen Übernachtungen verzeichnet. Generell entwickeln

sich die baden-württembergischen Mittelgebirge sehr dynamisch, während die Trends in anderen Bundesländern von Region zu Region differieren. Mittelfristig verbuchen beispielsweise Westerwald-Lahn-Taunus (-4,3 Prozent), der Frankenwald (-5,6 Prozent), Waldhessen (-6,2 Prozent), das Erzgebirge (-2,5 Prozent) oder der Thüringer Wald (-2,6 Prozent) Einbußen, wobei die letzten drei im vergangenen Jahr wieder leicht zulegten.

Die Mittelgebirgsregionen in Westfalen-Lippe rangieren dagegen auf den vorderen Plätzen. Neben der insgesamt leicht überdurchschnittlichen Übernachtungsentwicklung (+7,6 Prozent ggü. 2012) ist gerade die starke Zunahme der Ankünfte auffällig (+14,7 Prozent ggü. 2012).

► Abb. 11

Abb. 11: Mittelgebirgsvergleich (Auswahl): Touristische Kennziffern 2017 gegenüber 2012



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

Der Incoming-Tourismus in den westfälisch-lippischen Mittelgebirgen

Die deutschen Mittelgebirge werden bei Gästen aus dem Ausland immer beliebter. Auch in Westfalen-Lippe liegt der Incoming-Markt mittlerweile bei einem Anteil von 14,8 Prozent (Vergleich D: 14,5 Prozent) – Tendenz steigend. So zählt beispielsweise das Sauerland (inkl. Willingen) neben der Eifel, dem Hunsrück, der Region Odenwald-Bergstraße-Neckartal und dem Schwarzwald zu einem der am stärksten internationalisierten Mittelgebirgen Deutschlands (siehe auch Kap. II, 2.2).

Marktbereinigung in den deutschen Mittelgebirgen

Angebotsseitig setzt sich die Marktbereinigung in den Mittelgebirgsregionen fort – sowohl deutschlandweit als auch in Westfalen-Lippe. Die steigende Nachfrage in Kombination mit der Kapazitätsreduktion wirkt sich positiv auf die betriebswirtschaftliche Situation im Beherbergungsgewerbe aus – Verbesserungen in puncto Auslastung sind im Sauerland, im Teutoburger Wald und in Siegen-Wittgenstein bereits spürbar. Leichte Zuwächse in der Betriebsgröße lassen sich zudem im gesamten Destinationstyp beobachten. ► Abb. 11

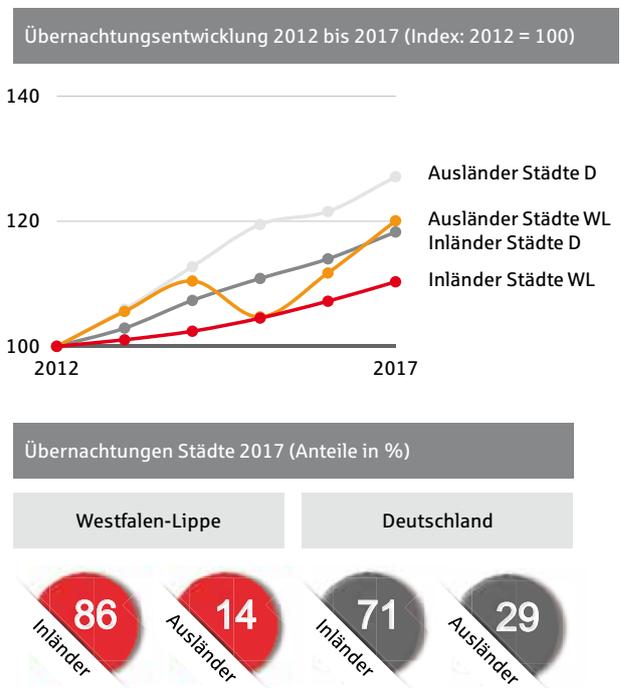
5.2 Städte

2017 boomte der deutsche Städtetourismus wieder. Vier Prozent mehr Übernachtungen als im Vorjahr und ein Zuwachs von 20,7 Prozent im Fünfjahresvergleich sprechen für sich. Neben ostdeutschen, bayerischen und hessischen Städten verzeichneten die nordrhein-westfälischen Städte eine ausgesprochen positive Entwicklung (+15,8 Prozent ggü. 2016).

Im Vergleich dazu verlief die Saison für die Städte in Westfalen-Lippe unterdurchschnittlich. Dennoch konnten auch diese im Fünfjahresvergleich ihre Übernachtungszahlen um 11,6 Prozent steigern, die Übernachtungen ausländischer Gäste sogar um 20,1 Prozent (+115.628 ggü. 2016). Der Incoming-Anteil wächst damit in den Städten Westfalen-Lippes auf 14,4 Prozent.

► Abb. 12

Abb. 12: Städte in Westfalen-Lippe im Vergleich: Ausgewählte touristische Kennziffern



Quelle: dwif 2018, Daten Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter und eigene Berechnungen

Städtetypen erleichtern eine differenzierte Analyse

Um den verschiedenen Städten annähernd gerecht zu werden, wurde jede der 26 Städte in Westfalen-Lippe einem Städtetyp zugeordnet. Die Unterschiede zwischen den einzelnen Typen verschwimmen allerdings zunehmend und machen individuellen Merkmalen Platz. Erfolgreich können Städtedestinationen jeden Typs sein. ► Abb. 13

Großstädte

Im Vergleich zu 2012 verzeichneten die zwölf Großstädte Westfalen-Lippes mehr als 900.000 zusätzliche Übernachtungen. Zwei Drittel der Städte weisen sogar zweistellige Wachstumsraten auf.

- Münster war in Westfalen-Lippe die einzige Großstadt mit mittelfristig rückläufigen Übernachtungszahlen, verursacht insbesondere durch angebotsseitige Veränderungen im Tagungs- und Seminarmarkt. Im Vergleich zum Vorjahr zog die Nachfrage jedoch bereits wieder leicht an, die Übernachtungen ausländischer Gäste stiegen im selben Zeitraum sogar um 25,4 Prozent.
- Ein Übernachtungszuwachs von rund 25 Prozent im Fünfjahresvergleich – damit punktet Dortmund. Bei sinkender Betriebszahl werden in der Ruhrmetropole die Bettenzahlen weiter ausgebaut (+6,8 Prozent ggü. 2012). Mittlerweile bietet Dortmund 7.202 Schlafgelegenheiten.

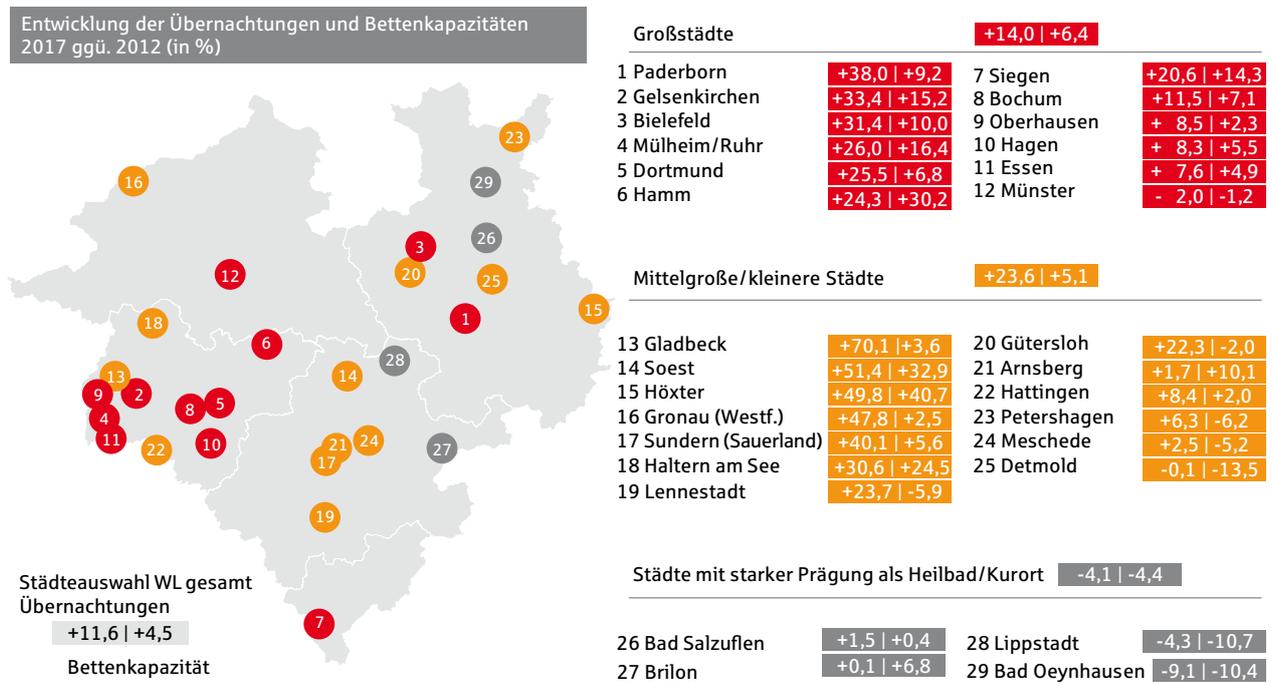
Übertroffen wird dies nur von Essen, das 461 zusätzliche Betten im Vergleich zu 2012 bereithält (insgesamt 9.365 Schlafgelegenheiten). Allein fast 100.000 Übernachtungen mehr als im Vorjahr verzeichnete Essen 2017.

- Ähnlich beziehungsweise mittelfristig sogar noch besser verläuft die Entwicklung in Bielefeld. Von hohem Niveau ausgehend kletterten hier die Übernachtungszahlen weiter nach oben (+31,4 Prozent ggü. 2012). Das betrifft die Nachfrage aus dem In- wie aus dem Ausland (Übernachtungen ausländischer Gäste: +34,2 Prozent ggü. 2012).
- Paderborn und Gelsenkirchen zählen mit 38,0 beziehungsweise 33,4 Prozent zu den Städten mit der höchsten Entwicklungsdynamik im Fünfjahresvergleich. Paderborn legte vor allem im letzten Jahr kräftig zu, während Gelsenkirchen im Städtevergleich relativ gesehen den stärksten Zustrom an Gästen aus dem Ausland (+36,8 Prozent) verzeichnet.
- Mit Entwicklungsraten zwischen 20,6 und 26 Prozent und Übernachtungszahlen zwischen 140.000 und 196.000 liegen die Städte Siegen, Hamm und Mülheim an der Ruhr eng beieinander. Besonderheiten dieser Städte: Mülheim an der Ruhr kratzt an der Grenze von 200.000 Übernachtungen, Hamm verliert stetig internationales Publikum, während die Nachfrage aus dem Inland steigt, und Siegen baute seine Kapazitäten im Vergleich zum Vorjahr deutlich aus. ► Abb. 13, Anhang 7, Anhang 8

German Brand Award 2017: Hohe Auszeichnung für Bielefeld

Der German Brand Award ist eine jährliche „Auszeichnung für Marken und ihre Macher“. Die Stadt Bielefeld erhielt den Preis 2017 für ihre Markenstrategie „BIE“ in der Kategorie Brand Design. Der Markenprozess wurde 2015 in die Wege geleitet. Der Bielefelder Markenauftritt steht für eine inhaltliche Neuausrichtung des Stadtmarketings. Bielefeld Marketing setzt den Stadtmarken-Prozess seit November 2015 federführend um – in enger Zusammenarbeit mit dem Presseamt der Stadt. Im Frühjahr 2016 wurde zudem eine Untersuchung zum Stadt-Image durchgeführt, bei der sich im Rahmen einer Befragung von rund 5.500 Menschen die Themen „lebenswerte Großstadt“, „starke Wirtschaft“ und „Stadt der Bildung und Wissenschaft“ als wirkungsvollste Inhalte herausstellten.¹⁰

Abb. 13: Übernachtungen und Schlafgelegenheiten in Westfalen-Lippe nach Städtetypen



Quelle: dwif 2018, Daten Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen und Statistische Landesämter

¹⁰ www.german-brand-award.com; www.mein.bielefeld.de

Mittelgroße/kleinere Städte

Die Gewinner der letzten Jahre in Westfalen-Lippe sind die Klein- und mittelgroßen Städte mit einem Übernachtungszuwachs von 23,6 Prozent seit 2012. Detmold ist die einzige Stadt, die gegenüber 2012 stagniert. Die restlichen Städte dieser Kategorie legten zu, viele davon im zweistelligen Bereich. Natürlich bewegen sich die Übernachtungszahlen hier auf einem niedrigeren Gesamtniveau.

- Hervorzuheben sind Höxter, Soest und Gronau, die mit Zuwächsen zwischen 47 Prozent und 51 Prozent die Marke von 100.000 Übernachtungen überschritten.
 - Mit einer mittelfristigen Wachstumsrate von 40,1 Prozent zählt auch die übernachtungsstärkste Stadt dieser Kategorie, Sundern, zu den Gewinnern. 2017 verbuchte die Kleinstadt im Sauerland 230.654 Übernachtungen.
 - Übernachtungen ausländischer Gäste entwickelten sich lokal unterschiedlich. In einigen Städten wie Gütersloh, Meschede oder Arnsberg ist die Nachfrage aus dem Ausland rückläufig. Über alle Städte dieser Kategorie gibt es seit 2012 aber ein Plus von 34,3 Prozent an Übernachtungen ausländischer Gäste in den mittelgroßen/kleineren Städten (+103.843). Der Marktanteil beträgt 15,2 Prozent.
 - Das Auslastungsniveau rangiert in den mittelgroßen/Kleinstädten zwischen 34,7 Prozent in Meschede und 62,3 Prozent in Gladbeck. Neben Gladbeck (+24,6 Prozentpunkte) konnten auch Sundern, Lennestadt und Höxter ihren Auslastungswert binnen fünf Jahren um jeweils knapp 10 Prozentpunkte verbessern.
 - Siegen, Haltern am See und Soest erweiterten ebenfalls ihre Kapazitäten (zwischen +14,3 und + 32,9 Prozent). Zusätzlich ging dies in Soest auch mit der Eröffnung neuer Betriebe einher.
- Abb. 13

Städte mit starker Prägung als

Heilbad/Kurort

Mit über 2,1 Millionen Übernachtungen entfallen fast 20 Prozent der Übernachtungen in Städten auf die vier Städte mit Heilbad-/Kurortprägung in Westfalen-Lippe. Vor allem die Entwicklung in den beiden größten Städten mit Heilbad-/Kurortprägung im Teutoburger Wald, Bad Oeynhausen und Bad Salzuflen, aber auch in Lippstadt sind prägend. Insgesamt verbuchten die vier Städte einen Rückgang von 91.443 Übernachtungen innerhalb von fünf Jahren (-4,1 Prozent). Einzig Brilon konnte sowohl kurz- als auch mittelfristig mehr Gäste anlocken.





SAUERLAND

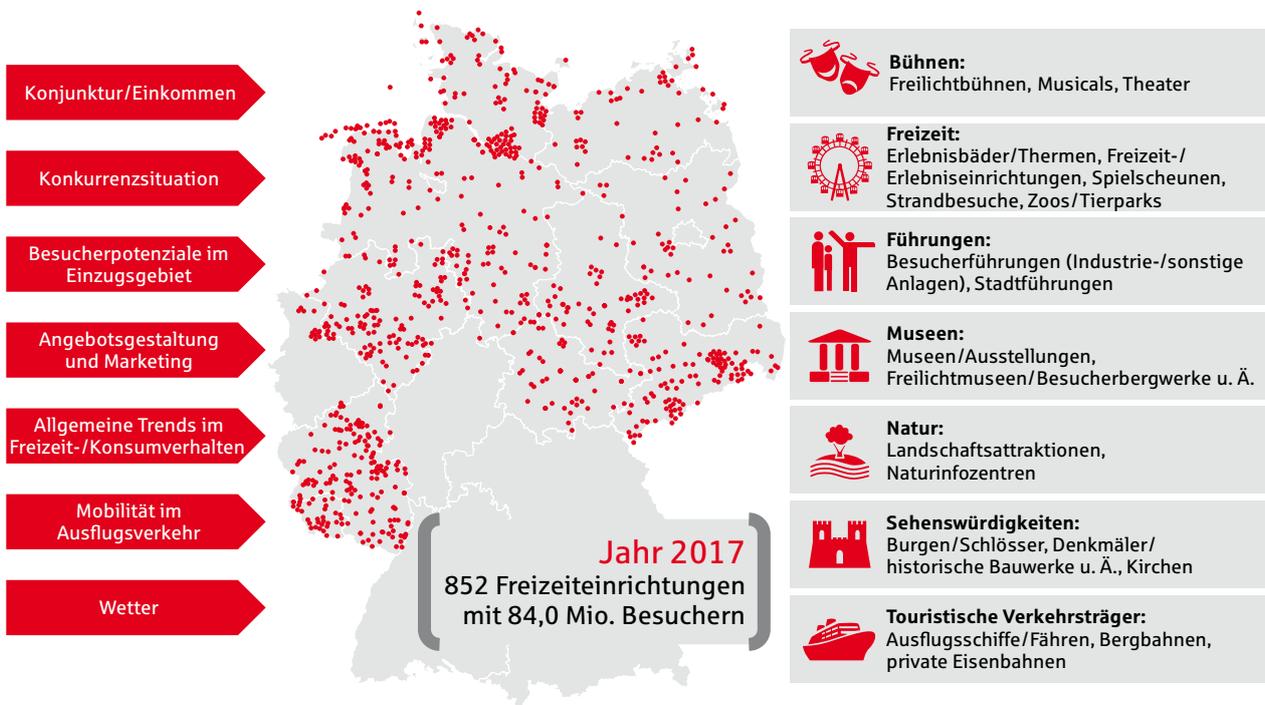
III FREIZEITWIRTSCHAFT UND GASTGEWERBE IN WESTFALEN-LIPPE

1 Freizeit- und Kultureinrichtungen

Freizeit- und Kultureinrichtungen zählen zu den beliebtesten Zielen für Ausflüge vom Wohn- oder Urlaubsort und spielen für den Tourismus in den einzelnen Destinationen deshalb eine wichtige Rolle. Doch wie steht es um die Freizeitwirtschaft? Zu Wettbewerbssituation und Markterfolg liefert die amtliche Statistik keinerlei Daten. Diese Lücke schließt das Tourismusbarometer. Bereits seit vielen Jahren existiert ein

Netzwerk aus zahlreichen Freizeit- und Kultureinrichtungen, die auf freiwilliger Basis ihre monatlichen Besucherzahlen melden. Diese Daten dienen als Grundlage für die Berechnung eines Nachfrageindikators und tragen zur Beurteilung des aktuellen „Klimas“ der Freizeitwirtschaft bei. Deutschlandweit ist das Monitoring-Instrument in diesem Umfang einmalig.

Abb. 14: Einflussfaktoren, Standorte und Kategorien der Freizeit- und Kultureinrichtungen des Tourismusbarometers



Quelle: dwif 2017, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

Am Netzwerk Freizeitwirtschaft beteiligen sich deutschlandweit 852 Einrichtungen aus elf Bundesländern.¹¹ 2017 betrug das Besuchervolumen aller Einrichtungen rund 84 Millionen und verteilte sich auf 19 unterschiedliche Angebotstypen. Allein in Westfalen-Lippe machten 105 Einrichtungen aus zwölf Kategorien mit.¹² Zusammen begrüßten sie 2017 etwa zwölf Milli-

onen Besucher, im Schnitt etwa 114.000 Besucher pro Einrichtung.¹³ Die regionale Verteilung, die breite Streuung und die gezielte Erfassung besucherstarker Einrichtungen vermitteln ein realistisches Bild der Wettbewerbsentwicklung in der westfälisch-lippischen Freizeitwirtschaft – nicht zuletzt dank der Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Bundesländern. ► Abb. 14

11 Im Rahmen der Tourismusbarometer Westfalen-Lippe, Niedersachsen, Ostdeutschland, Schleswig-Holstein und Saarland. In Rheinland-Pfalz und in Hamburg existieren separate Initiativen zum Besuchermonitoring in der Freizeitwirtschaft.

12 Die Kategorien sind nicht in allen Bundesländern identisch. Die Kategorien Denkmäler/historische Bauwerke und Naturinfozentren können für 2017 in Westfalen-Lippe aufgrund einer zu geringen Fallzahl an vollständig vorliegenden Daten nicht ausgewiesen werden.

13 Aufgrund von Veränderungen in der Stichprobensammensetzung kam es im Vergleich zum Vorjahr zu Abweichungen bei der Anzahl der beteiligten Einrichtungen und bei den Besuchervolumina.

Kurzfristige Entwicklung und langfristige Markttrends: Besuchermonitoring in der Freizeitwirtschaft

- Die Entwicklung der Besucherzahlen gibt Hinweise auf die Wettbewerbsstellung der erfassten Betriebe in unterschiedlichen Segmenten.¹⁴ Daraus lassen sich Begründungen und erste Handlungsansätze ableiten.
- In der kurzfristigen Betrachtung von 2016 bis 2017 zeigen sich betriebsindividuelle und/oder vorübergehende äußere Einflüsse (zum Beispiel Großereignisse wie Gartenschauen, Ausstellungen und außergewöhnliche Wetterlagen/Naturkatastrophen).
- Strukturelle Veränderungen der Marktconstellation werden anhand langfristiger Betrachtungen aufgedeckt. Hier zeigt sich, wie sich der Großteil der touristischen Infrastruktur am Markt behauptet und wo sich vielversprechende Perspektiven, aber auch kritische Entwicklungen abzeichnen.

Aussagekräftiges Besuchermonitoring
2017: Elf Bundesländer – 852 Betriebe –
84 Millionen Besucher

In aller Kürze: Die Methodik

Um sich an dem Netzwerk zu beteiligen, müssen die Einrichtungen

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

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

Online-System zur Erfassung der Daten – direkter Nutzen für die teilnehmende Einrichtungen

Teilnehmende Einrichtungen geben ihre Besucherzahlen direkt auf einer Online-Plattform (WEBMARK-System) ein – alle datenschutzrechtlichen Bestimmungen werden selbstverständlich garantiert und sämtliche Daten der Wettbewerber wie bislang anonymisiert dargestellt. Den Teilnehmern ist es exklusiv möglich, sich mit wenigen Klicks tagesaktuelle Wettbewerbsdaten anzeigen zu lassen und diese für strategische Planungen oder interne Sitzungen zu nutzen. Unterstützen Sie das Netzwerk der Freizeit- und Kultureinrichtungen, indem Sie teilnehmen oder Einrichtungen auf das Angebot hinweisen!

¹⁴ Bei den Ergebnissen handelt es sich um eine möglichst aussagekräftige, breit angelegte Stichprobe und nicht um eine Vollerhebung aller existierenden Einrichtungen.

1.1 Aktuelle Besucherentwicklung

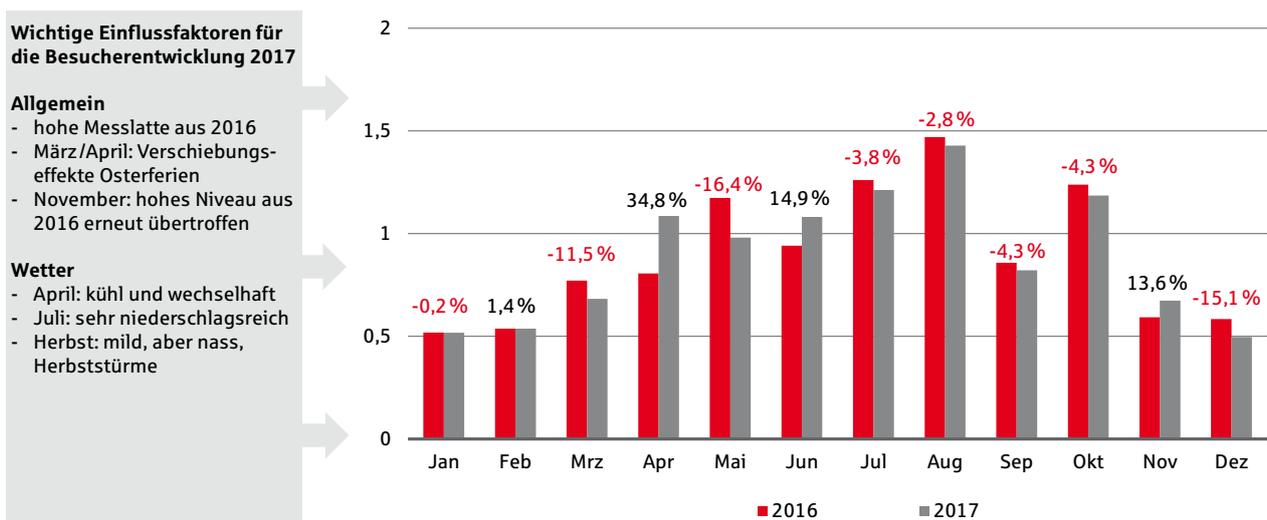
Zusammenfassung

- 2017 gab es leichte Rückgänge bei den Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe. Nach einem großen Sprung im Vorjahr kann das weitgehende Halten des Niveaus dennoch als Erfolg gewertet werden.
- Dennoch verzeichnete die Mehrheit der Kategorien Besucherverluste. Darunter waren auch die Museen und Ausstellungen zu finden, die im Vorjahr noch mit zweistelligen Wachstumsraten glänzten.
- Mitentscheidend für den Erfolg oder Misserfolg – je nach Kategorie – war 2017 (erneut) auch das durchwachsene Wetter in der zweiten Jahreshälfte.

Freizeitwirtschaft 2017: Leichte Rückgänge
 Die Freizeitwirtschaft in Westfalen-Lippe verfehlte 2017 knapp das herausragende Ergebnis aus dem Vorjahr und schloss das Jahr mit einem leichten Besucherrückgang von 0,8 Prozent ab. Knapp die Hälfte der Einrichtungen (48 Prozent) freute sich im vergangenen Jahr über Besucherzuwächse. Hierzu trugen nach Aussagen der Einrichtungen Sonderausstellungen, die Qualität der eigenen Veranstaltungen, eine verbesserte Angebotsqualität insgesamt sowie eine optimierte

Zielgruppenansprache bei. Eine wichtige Rolle spielten zudem die Witterungsbedingungen, sowohl positiv als auch negativ: Während sie bei Indoor-Einrichtungen für steigende Besucherzahlen sorgten, waren andere Einrichtungstypen durch den verregneten, eher kühlen Sommer 2017 benachteiligt. Für Besucherrückgänge waren neben dem Wetter auch ausbleibende Investitionen sowie ein starkes Wettbewerbsumfeld verantwortlich.

Abb. 15: Saisonale Veränderung der Nachfrage in den Freizeit-/Kultureinrichtungen in Westfalen-Lippe – Besucherzahlen in Millionen, Veränderungsraten 2017 gegenüber 2016



Quelle: dwif 2018, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

Besucherentwicklung: Mehrzahl der Monate mit Rückgängen

Saisonverlauf 2017:

Verluste in der zweiten Jahreshälfte

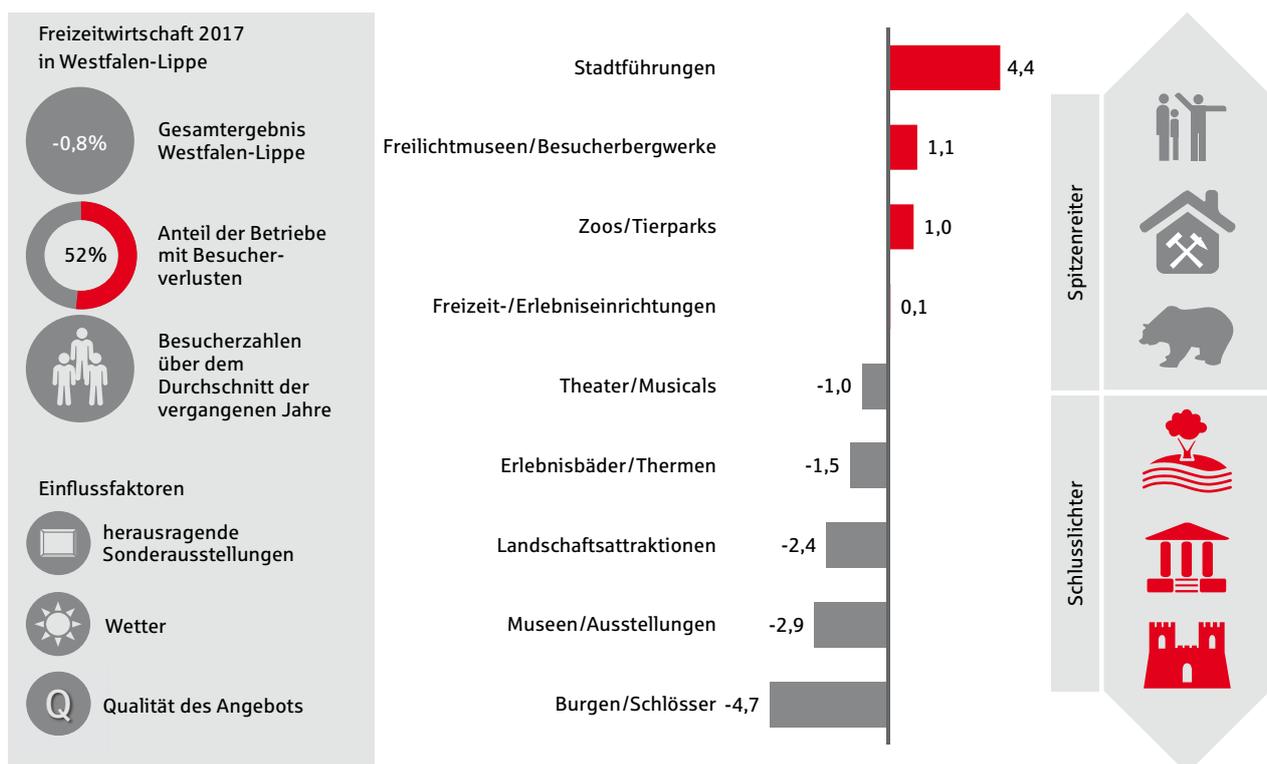
Im Jahr 2017 gab es in der Mehrzahl der Monate Rückgänge. Besonders betroffen war davon die zweite Jahreshälfte: Bis auf den November, der mit einem Plus von 13,6 Prozent erneut erfolgreich abgeschlossen wurde, gab es in allen Monaten ab Juli Verluste. Gerade die besucherstarke Kategorie der Zoos/Tierparks schwächelte wetterbedingt vor allem in den Herbstmonaten. Aber auch die wetterunabhängigen Museen und Ausstellungen fuhren im zweiten Halbjahr deutliche Verluste ein. Die Besucherschwankungen im März und April resultieren aus der veränderten Lage der Osterfeiertage und -ferien.

► Abb. 15

Wenig Dynamik bei den Angebotskategorien

Vier der neun ausgewerteten Angebotskategorien schlossen das Jahr 2017 mit einem Besucherplus ab. Im Gegensatz zum Vorjahr zeichnete sich allerdings keine Kategorie durch einen großen Sprung nach vorn aus. Die Stadtführungen waren Spitzenreiter mit +4,4 Prozent. Die Burgen und Schlösser (-4,7 Prozent) bildeten das Schlusslicht und gehörten wie schon im vergangenen Jahr zu den Verlierern. Die Museen verbuchten ebenfalls Rückgänge (-2,9 Prozent), was aber nach dem herausragenden Vorjahr durchaus zu erwarten war. Das hohe Besucherniveau konnte somit zu großen Teilen gehalten werden, was durchaus als Erfolg zu verbuchen ist. ► Abb. 16

Abb. 16: Kurzfristiger Trend 2017 gegenüber 2016 der Freizeitwirtschaft nach Typen in Westfalen-Lippe – Veränderung der Besucherzahlen in Prozent



Die Besucherzahlen aller anderen Kategorien wiesen keine größeren Veränderungen im Vergleich zum Vorjahr auf. Einige Besonderheiten gab es dennoch:

- Freilichtmuseen/Besucher-Bergwerke (+1,1 Prozent) und Zoos/Tierparks (+1,0 Prozent) gehörten 2017 zu den Gewinnern. Die Zoos/Tierparks knüpften an das gute Ergebnis der Vorjahre an und erreichten das fünfte Jahr in Folge steigende Besucherzahlen. Die Erfolgsfaktoren sind vielfältig: eine verbesserte Service- und Angebotsqualität, eine attraktivere Preisstruktur und Rabattaktionen, eine bessere Vernetzung sowie eine steigendes Gästepotenzial aus der ansässigen Bevölkerung wurden angeführt.
 - Die Besucherzahlen der Freizeit- und Erlebnis-einrichtungen stagnierten im vergangenen Jahr (+0,1 Prozent). Während es im ersten Halbjahr noch nach einer positiven Bilanz aussah, kippte die Entwicklung im zweiten Halbjahr und eine negative Entwicklung konnte nur knapp verhindert werden.
 - Theater/Musicals (-1,0 Prozent) verloren in gleicher Höhe wie im Vorjahr. Diesmal waren im Gegensatz zum vergangenen Jahr die Freilicht-
- bühnen für das negative Ergebnis verantwortlich, die besonders von den Wetterkapriolen des letzten Sommers betroffen waren.
 - Auch die Erlebnisbäder/Thermen setzten den Abwärtstrend fort und verloren das dritte Jahr in Folge. Hier wird vor allem die große Konkurrenz in der Umgebung als Grund für sinkende Besucherzahlen gesehen. Und auch das Wetter hat vor allem den Freibädern oder Bädern mit großen Außenbereichen die Saison sprichwörtlich verhagelt.
 - Die Landschaftsattraktionen fielen nach einem guten Vorjahr insgesamt erneut etwas zurück (-2,4 %). Allerdings zeigte sich die Besucherentwicklung von Einrichtung zu Einrichtung sehr unterschiedlich.
 - Die Ergebnisse einiger Kategorien können aus Datenschutzgründen derzeit nicht separat ausgewiesen werden. Tendaussage: Während die Naturinfozentren tendenziell steigende Besucherzahlen verzeichneten, ist bei Kirchen kein einheitlicher Trend auszumachen. Denkmäler und historische Bauwerke – eine Kategorie, die im Vorjahr mit hohen Wachstumsraten punkten konnte – verloren 2017 tendenziell. ► Anhang 9, Anhang 10

Förderung ermöglicht weiteren Ausbau

Die NRW-Stiftung und die RAG-Stiftung fördern den geplanten „Denkmalpfad ZOLLVEREIN®/Kokerei“ mit 520.000 Euro, sodass die erste der geplanten zwölf Stationen realisiert werden kann. Ähnlich dem Denkmalpfad der Zeche Zollverein sollen Besucher künftig auch in der Kokerei mit modernster Medientechnik und Visualisierungen eine Einführung in die Produktionsprozesse der 1993 stillgelegten Kokerei erhalten. Dafür wird die Anlage virtuell wieder in Betrieb genommen, um die einstigen Produktionsprozesse zu veranschaulichen: Der Besucher befindet sich quasi inmitten der Koks-Produktion und erlebt an insgesamt zwölf verschiedenen Stationen die einzelnen Arbeitsschritte hautnah mit.¹⁵

1.2 Westfälisch-lippische Freizeitwirtschaft im Wettbewerbsvergleich

Zusammenfassung

- Langfristige Entwicklung: In den letzten fünf Jahren befanden sich die Besucherzahlen der Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe kontinuierlich über dem Niveau des Jahres 2012.
- Kategorien: Der Großteil der Angebotskategorien hat sich in den letzten Jahren positiv entwickelt, allen voran die Burgen/Schlösser, die das Ranking mit Abstand anführen. Landschaftsattraktionen, Theater/Musicals sowie Erlebnisbäder/Thermen müssen in den nächsten Jahren verstärkt durch Investitionen, neue Angebote sowie eine Verbesserung der Servicequalität daran arbeiten, den Rückstand aufzuholen.
- Bundesländer: Die Freizeitwirtschaft in Westfalen-Lippe platzierte sich 2017 im unteren Drittel der betrachteten Regionen/Bundesländer. Langfristig gesehen ist die westfälisch-lippische Freizeitwirtschaft jedoch weiterhin führend bei der Besucherdynamik.

Langfristige Entwicklung 2012 bis 2017 nach Angebotskategorien in Westfalen-Lippe

2017 zeigte sich erneut: Die Freizeitwirtschaft in Westfalen-Lippe befindet sich auf einem sehr guten Weg. Auch wenn die starken Zuwächse aus dem Jahr 2016 nicht ganz gehalten werden konnten, so erreichten die Besucherzahlen dennoch im Vergleich mit dem Jahr 2012 einen

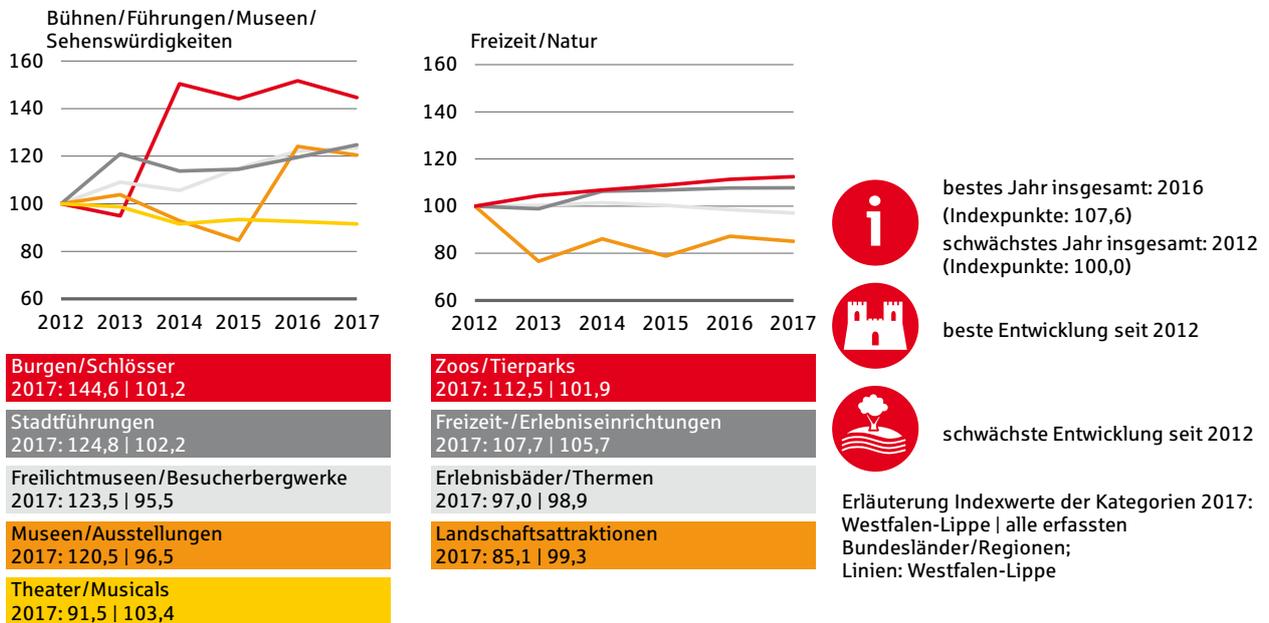
Indexwert von 106,7 und übertrafen damit das Niveau der Jahre 2012 bis 2015 deutlich. Langfristig gesehen konnten die meisten Kategorien in den letzten Jahren punkten und lagen daher auch vor der Konkurrenz aus anderen Bundesländern/Regionen.

► Abb. 17

Investitionen in die Zukunft

Willingen investiert rund zehn Millionen Euro in das Skigebiet am Köhlerhagen. Dort soll Ende 2018 die neue 8er-Sesselbahn „K1“ eröffnen. Weltweit einmalig: In Sommer und Winter kommen unterschiedliche Sesseltypen zum Einsatz: 60 Wintersessel mit Wetterschutzhauben (erstmalig nördlich der Alpen) sowie 32 Sommersessel mit Fahrradhalterungen für fünf Räder pro Sessel sollen das ganze Jahr über Gäste komfortabel befördern. Die Kapazität ist hoch: Die Wintersessel können pro Stunde rund 3.000 Gäste auf den Berg bringen. Begleitend dazu entstehen ein neuer Gastronomie- und Servicepoint, neue Strecken im Bikepark Willingen sowie eine Verlängerung der Skipiste.¹⁶

Abb. 17: Entwicklung der Besucherzahlen 2012 bis 2017 nach Angebotskategorien – Index 2012 = 100



Quelle: dwif 2017, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

- Burgen/Schlösser entwickelten sich am dynamischsten. Seit dem enormen Sprung im Jahr 2014 – Investitionen und Auszeichnungen mit hoher Strahlkraft – haben sie sich auf einem hohen Niveau eingependelt.
- Auch die Stadtführungen haben sich in Westfalen-Lippe hervorragend entwickelt – vor allem im Vergleich mit der Konkurrenz aus anderen Bundesländern. Mit Ausnahme des Jahres 2014 wuchsen die Teilnehmerzahlen kontinuierlich und erreichten 2017 mit einem Indexwert von 124,8 Punkten einen neuen Höchststand.
- Freilichtmuseen/Besucherbergwerke hielten sich ebenfalls dauerhaft über dem Ergebnis des Basisjahres und kommen auf Platz drei der Kategorien. Die Museen/Ausstellungen haben sich im vergangenen Jahr erholt und können das neue Niveau hoffentlich auch künftig halten.
- Die Theater/Musicals haben bisher noch keine Trendwende einleiten können. Sie verharren weiter unter dem Ergebnis aus dem Jahr 2012 und brauchen einen Innovationsschub.
- Im Freizeitbereich verzeichneten die Einrichtungen in den letzten Jahren keine größeren Sprünge. Erfreulich: Zoos/Tierparks und Freizeit-/Erlebniseinrichtungen wuchsen Jahr für Jahr in kleinen Schritten und liegen mit Indexwerten von 112,5 beziehungsweise 107,7 Punkten vor der Konkurrenz aus anderen Bundesländern.
- Erlebnisbäder/Thermen zeigen seit Jahren einen leichten Abwärtstrend, auch deutschlandweit. Die Landschaftsattraktionen bilden das Schlusslicht unter den Kategorien in Westfalen-Lippe. Auf Jahre mit Zuwächsen folgen Jahre mit Verlusten. Die Besucherzahl aus dem Jahr 2012 konnte jedoch nicht mehr erreicht werden.

Innovativ bleiben und neue Highlights schaffen

Die Therme in Erding (Bayern) hat im Frühjahr 2018 ihre „Space Glider“-Reifenrutsche in eine Virtual-Reality-Rutsche verwandelt. Die Rutsche mit zwei Aufwärtsstrecken wurde dafür mit modernster Technik ausgestattet. Die Gäste fühlen sich durch die VR-Brille wie ein Astronaut auf seiner Reise durch das Universum oder fliegen in einer zweiten Welt durch den Himmel. Die Animation passt sich an die Rutschgeschwindigkeit an, sodass jeder Besucher der jeweiligen Kurve oder Steigung entsprechend durch die virtuelle Welt rast.¹⁷ Insgesamt hat die Therme Erding in dieses neuartige Erlebnis 300.000 Euro investiert.

Langfristiger Trend: Westfalen-Lippe weiterhin auf Spitzenposition im Regionen-/Ländervergleich

Die Freizeitwirtschaft in Westfalen-Lippe kann stolz sein: Im Vergleich mit den anderen betrachteten Regionen/Bundesländern liegt sie erneut vorn. Im Gegensatz zu allen anderen Regionen/Bundesländern rutschte Westfalen-Lippe nie unter das Niveau des Jahres 2012. Ebenfalls positiv entwickelten sich seit 2012 Freizeiteinrichtungen in Schleswig-Holstein, dem Saarland und Thüringen.

Westfalen-Lippe Spitzenreiter unter den Regionen/Bundesländern

Besonderheiten in anderen erfassten Bundesländern 2017:

- Sachsen-Anhalt und Thüringen profitierten 2017 vom Lutherjahr. Während Thüringen jedoch nur ein leichtes Plus von 1,3 Prozent erzielen konnte, schlug das Lutherjahr in Sachsen-Anhalt aufgrund von Sonderausstellungen und Veranstaltungen mit +6,1 Prozent deutlicher zu Buche und sorgte dafür, dass das Bundesland dem Ergebnis des Jahres 2012 wieder etwas näherkommt.
- Die drei Küstenbundesländer Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen und Schleswig-Holstein entwickelten sich 2017 unterschiedlich. Während sich die Einrichtungen in Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein über leichte Besucherzuwächse freuen konnten, gab es in Niedersachsen Rückgänge. ► Abb. 18

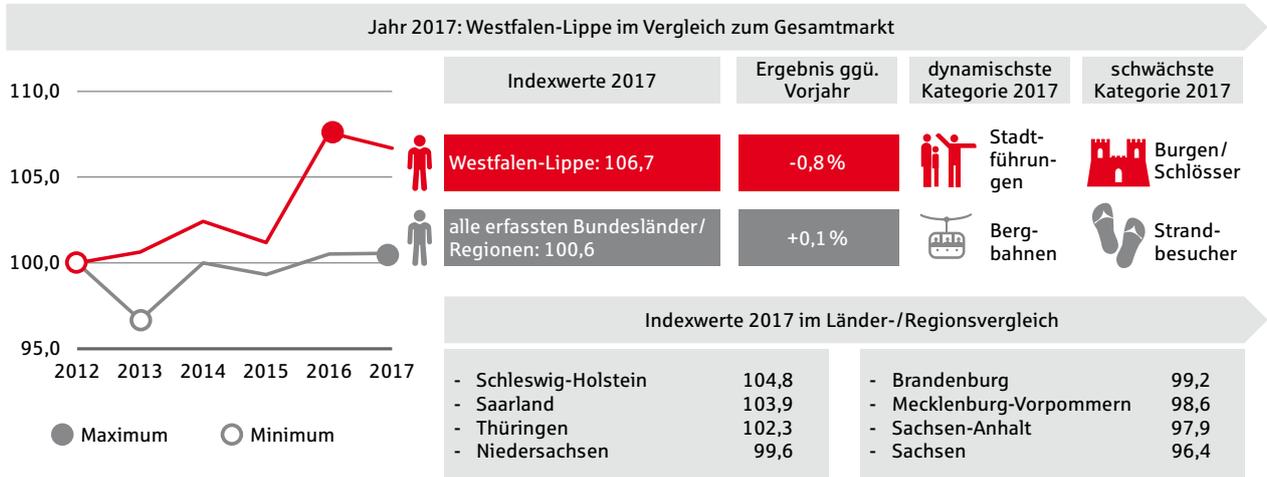
Neue Impulse schaffen durch Sonderausstellungen

Große Ereignisse werfen ihre Schatten voraus. Im Rahmen des 950. Jubiläums des Imad-Doms findet im Diözesanmuseum Paderborn von September 2018 bis Januar 2019 eine Sonderausstellung zum Thema „Gotik – Der Paderborner Dom und die Baukultur des 13. Jahrhunderts in Europa“ statt. Mit hochkarätigen Exponaten aus ganz Europa sowie mit 3D-Modellen präsentiert die Ausstellung das länderübergreifende Phänomen der Gotik.¹⁸

17 www.therme-erding.de

18 www.dioezesanmuseum-paderborn.de

Abb. 18: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft 2012 bis 2017 in allen erfassten Bundesländern/Regionen – Index 2012 = 100



Quelle: dwif 2018, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

1.3 Bedeutung verschiedener Einflussgrößen für die Besucherentwicklung

Zusammenfassung

- Betriebsgröße: Auch 2017 zeigte sich, dass der Erfolg von Freizeiteinrichtungen nicht von ihrer Größe abhängt, sondern auf individuelle Gegebenheiten sowie allgemeine Rahmenbedingungen zurückgeht.
- Destinationstypen: Langfristig gesehen befinden sich die Gewinner unter den Freizeiteinrichtungen in den Seengebieten sowie an den Küsten. Einrichtungen in den Städten hingegen entwickelten sich im Durchschnitt deutlich schlechter, was auch mit der Konkurrenzsituation zusammenhängt.
- Preisniveau: Die Preise in den Freizeiteinrichtungen sind 2017 weiter gestiegen. Erneut wird deutlich, dass der Erfolg der Einrichtungen nicht vom Preis, sondern von der Qualität abhängt.

Einfluss von Betriebsgröße und Destinationstyp

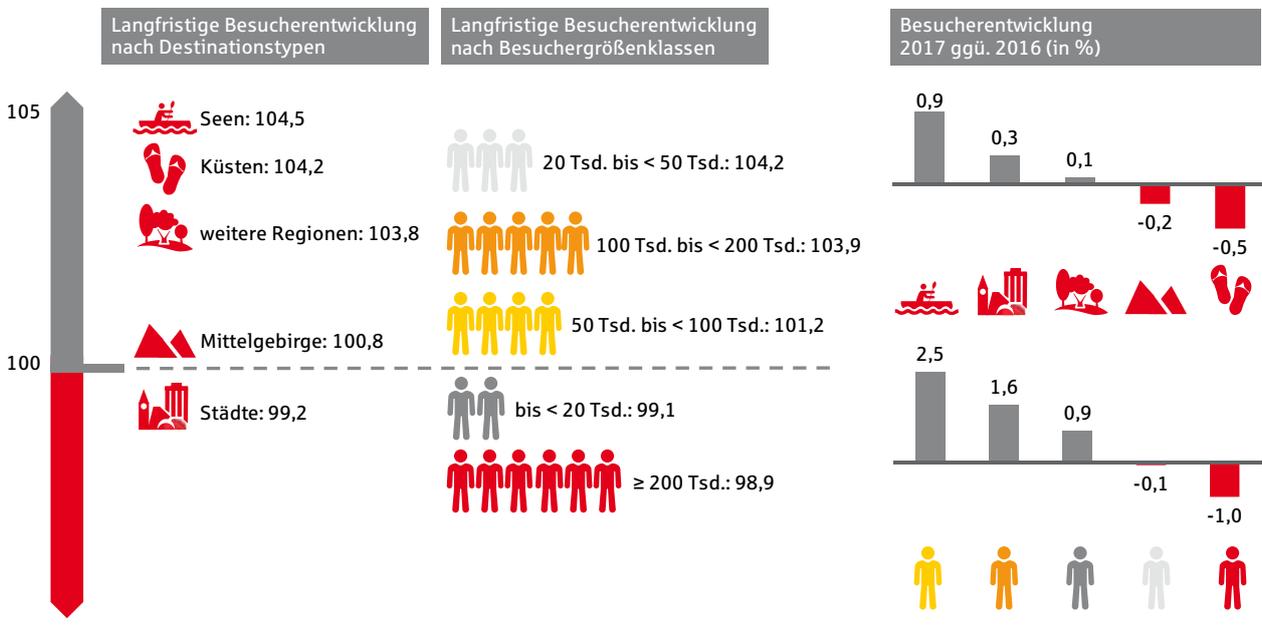
Das umfangreiche Netzwerk der Freizeitwirtschaft in mittlerweile elf Bundesländern ermöglicht es, die Besucherentwicklung unter verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Aufgrund der Einteilung nach Betriebsgröße¹⁹ und Destinationstyp lassen sich Besonderheiten der Besucherentwicklung bei kleinen, mittleren und großen Häusern sowie an verschiedenen Standorten in Westfalen-Lippe (Städte, Seen, Mittelgebirge) ablesen.

Ähnlich wie in den Vorjahren zeigte sich auch im Jahr 2017, dass der Erfolg der Freizeiteinrichtungen nicht von ihrer Größe abhängt, denn am erfolgreichsten waren die Einrichtungen mit mittleren Besucherzahlen. Die Kategorie mit über 20.000 bis 50.000 Besuchern legte seit 2012 am stärksten zu (Indexpunkte in allen erfassten Bundesländern/Regionen 2017: 104,2). Ähnlich entwickelte sich die Kategorie mit über 100.000 bis 200.000 Besuchern.

Nicht die Größe, sondern individuelle Faktoren und allgemeine Rahmenbedingungen bestimmen den Erfolg!

¹⁹ Eine Differenzierung in Bezug auf das Nachfragevolumen erfolgt mittels Einteilung der beteiligten Einrichtungen aller erfassten Bundesländer in fünf Größenklassen. Basis für die Zuordnung zu der jeweiligen Gruppe ist das Jahr 2012.

Abb. 19: Besucherentwicklung nach Besuchergrößenklassen und Destinationstypen 2017 gegenüber 2012
 – alle erfassten Bundesländer/Regionen, Index 2012 = 100



Quelle: dwif 2018, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

Die sehr großen Einrichtungen mit über 200.000 Besuchern konnten das Niveau des Basisjahres 2012 in den Folgejahren nicht mehr erreichen. Mit 98,9 Indexpunkten lagen sie 2017 erneut unter dem Basisjahr und schnitten damit am schlechtesten von allen Größenklassen ab. Ähnlich verlief die Entwicklung in den kleineren Einrichtungen mit unter 20.000 Besuchern pro Jahr. Hier konnte nur einmalig, im Jahr 2014, der Basisindexwert überschritten werden. Alles in allem liegen die verschiedenen Größenklassen weiterhin recht nah beieinander. Letztlich setzt sich Erfolg der Einrichtungen aus individuellen Gegebenheiten wie allgemeiner Attraktivität, Sondereffekte durch Ausstellungen und Veranstaltungen und Investitions- und Innovationsbereitschaft sowie nicht beeinflussbaren Rahmenbedingungen wie Wetter, Ferienzeiten und Konjunktur zusammen und ist relativ unabhängig von der Größe der Einrichtung.
 ► Abb. 19, Anhang 11

Freizeiteinrichtungen in den Seenregionen weiter auf Erfolgskurs

Seenregionen mit höchster Dynamik

Der Erfolg der Einrichtungen hängt unter anderem von ihrer Lage ab. Im Jahr 2013 verloren die Einrichtungen in allen Destinationstypen gleichermaßen Besucher. Danach driftet die Entwicklung zum Teil deutlich auseinander.

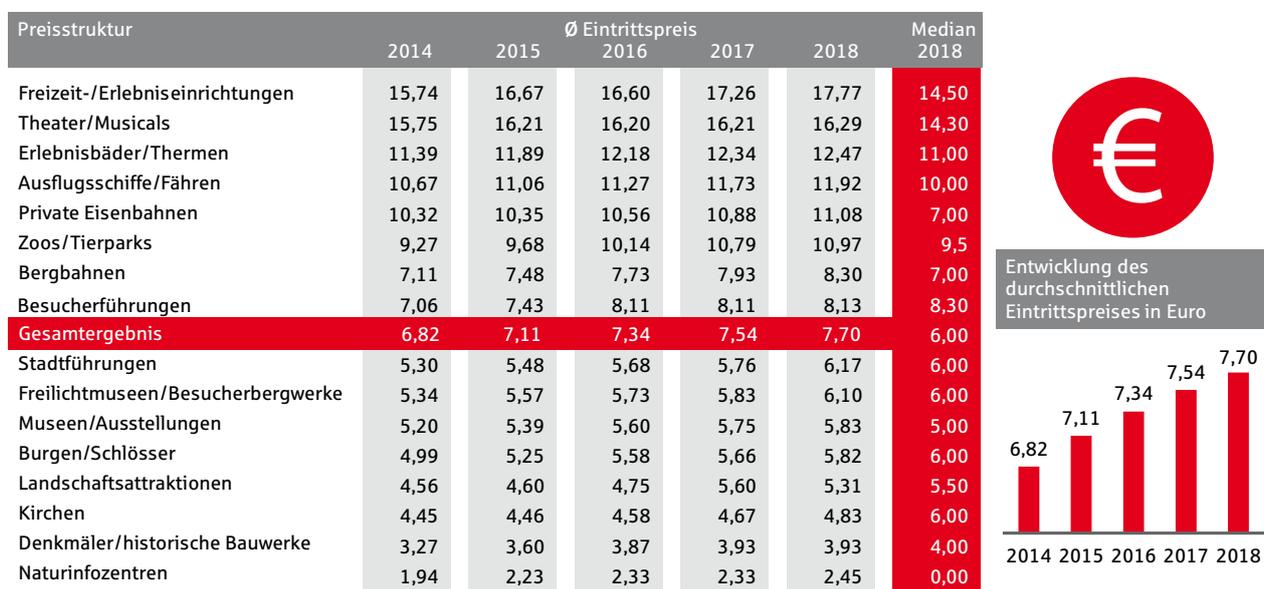
- Eindeutige Gewinner sind die Einrichtungen in den Seengebieten. Hier wurden seit 2014 kontinuierlich Besucherzuwächse erzielt und 2017 ein Indexwert von 104,5 erreicht. Ähnlich positiv entwickelten sich Einrichtungen an den Küsten. Seit 2015 liegen die Besucherzahlen hier über denen aus dem Jahr 2012.
- Bei den Einrichtungen in den Mittelgebirgen gab es in den letzten fünf Jahren keine größeren Ausschläge nach oben oder unten. Sie pendeln um den Wert des Jahres 2012 und lagen 2017 um 0,8 Indexpunkte über dem Basisjahr.
- Freizeiteinrichtungen in Städten verharren seit 2013 kontinuierlich unter dem Top-Wert aus dem Jahr 2012, konnten jedoch zumindest im Jahr 2017 wieder ein leichtes Plus verzeichnen. Gerade hier kommen immer wieder neue Anbieter in verschiedenen Kategorien auf den Markt, was den Wettbewerbsdruck auf bestehende Einrichtungen erhöht.

Preisstruktur in der Freizeitwirtschaft: Kontinuierliche Preiserhöhungen

Da die Preissensibilität bei den Gästen zunimmt, untersucht das Sparkassen-Tourismusbarometer seit 2014²⁰ regelmäßig und vergleichbar die Entwicklung der Eintrittspreise in der Freizeitwirtschaft. Ziel ist es, die unterschiedlichen Preisstrukturen in den einzelnen Kategorien

zu ermitteln, Orientierung für die Branche zu geben und Zusammenhänge zwischen Preisentwicklung beziehungsweise -dimension und Besucherentwicklung zu prüfen.²¹ Seitdem setzten alle Betriebstypen Preissteigerungen am Markt durch. 2018 lagen die Durchschnittspreise rund 13 Prozent höher als 2014 (Anstieg von 6,82 Euro auf 7,70 Euro). ► Abb. 20

Abb. 20: Preisstruktur 2014 bis 2018 nach Kategorien in allen erfassten Bundesländern/Regionen



Quelle: dwif 2018, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

²⁰ In Einzelfällen kam es zu Veränderungen des Teilnehmerkreises, weshalb die Preisstrukturen aus den Jahren 2014 bis 2017 aktualisiert wurden. Daher weichen die aktuellen Ergebnisse teilweise von denen vorheriger Jahresberichte ab.

²¹ Preisdifferenzierungen sind als Instrument für Marketing und Zielgruppenorientierung in der Freizeitwirtschaft weit verbreitet. Zugrunde gelegt wurde der aktuell günstigste Einzelpreis für einen Erwachsenen ohne Ermäßigung. Betriebe, deren Preisstruktur angesichts verschiedener Angebotsmöglichkeiten stark variiert, blieben bei der Preisanalyse außen vor. Dies war vereinzelt bei Theatern (diverse Vorstellungen und Kategorien), aber auch bei touristischen Verkehrsträgern (umfangreiches Streckennetz) der Fall. Ansonsten wurde bei den Verkehrsträgern der Preis für ein Tagesticket/eine Rundfahrt ermittelt. Bei Erlebnisbädern/Thermen floss der Tagespreis ohne Sauna oder die Gebühr für einen vierstündigen Aufenthalt in die Analyse ein. Der Preis für eine kombinierte Berg- und Talfahrt bildete die Basis bei den Bergbahnen.

Die Entwicklungen 2018 im Detail:

- Die Durchschnittspreise 2018 stiegen um 0,16 Euro gegenüber 2017. Das entsprach einer Teuerungsrate von 2,1 Prozent, leicht über der allgemeinen Inflationsrate in Deutschland (+1,7 Prozent).²² Im Vergleich zu den Vorjahren zog der Preis weniger stark an. Der Median²³ blieb unverändert und lag bei 6,00 Euro.
- In Westfalen-Lippe fiel die Steigerung der Preise 2018 mit 0,02 Euro beziehungsweise 0,2 Prozent sehr gering aus und lag damit deutlich unter dem Durchschnitt aller erfassten Bundesländer/Regionen. Jedoch gab es hier in den beiden Vorjahren deutlichere Preissprünge, sodass die Preisanpassung aufgrund von qualitativen und quantitativen Angebots-erweiterungen vorerst abgeschlossen scheint.
- Den höchsten Preissprung gab es 2018 bei den Stadtführungen mit einer Preissteigerung von rund 7 Prozent. Diese ist vor allem auf eine Ausweitung des Angebots bei einigen Anbietern zurückzuführen.
- Die Preisanpassungen fast aller Kategorien bewegten sich absolut betrachtet in recht engem Rahmen. Sie lagen zwischen 0,01 Euro (Besucherführungen) und 0,41 Euro (Stadtführungen).

- Wie bereits in den Vorjahren blieben auch 2018 bei den Denkmälern/historischen Bauwerken, den Freilichtmuseen, den Kirchen und den Naturinfozentren die Preise seit 2014 stabil. Die größten Preiserhöhungen seit 2014 gab es bei den Landschafts-Attraktionen (+44,7 Prozent), den Burgen/Schlössern (+31,9 Prozent) sowie den Zoos/Tierparks (+11,3 Prozent). Diese sind maßgeblich durch die Angebots-erweiterungen und qualitative Aufwertung von Einzeleinrichtungen zu erklären.

Erfolg ist unabhängig vom Eintrittspreis.

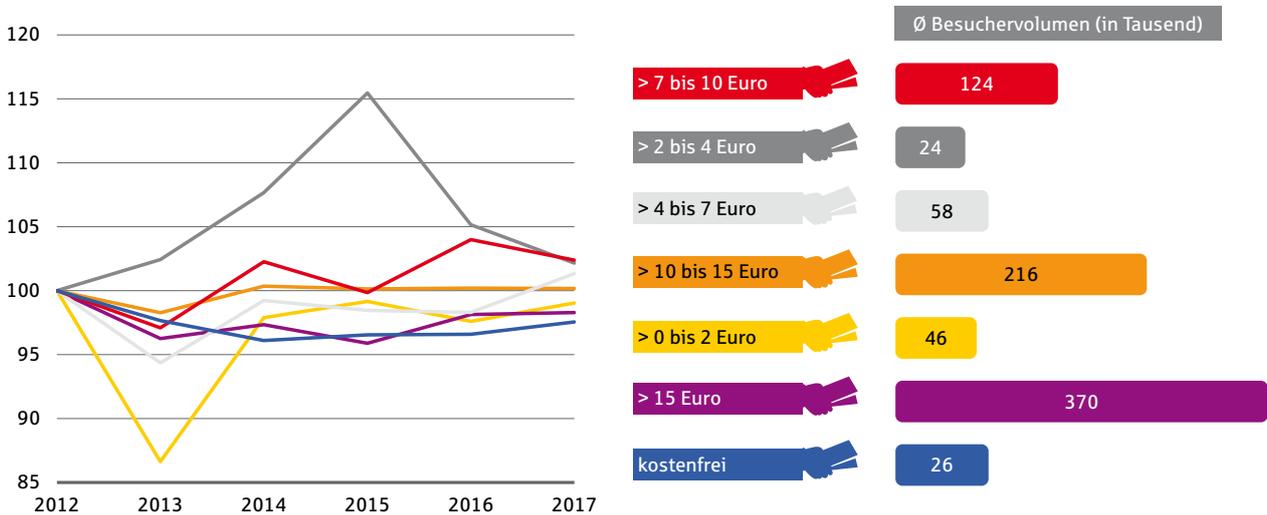
Besucherentwicklung 2012 bis 2017 nach Preisklassen

Langfristig gesehen entwickelten sich die Preisklassen von über sieben bis zehn Euro sowie von über zwei bis vier Euro am besten. Sie lagen 2017 bei 102,4 beziehungsweise 102,2 Indexpunkten. Verlierer waren die kostenfreien Einrichtungen, die nur 97,5 Indexpunkte erreichten. ► Abb. 21

²² www.destatis.de nach Eurostat

²³ Median: 50 Prozent der Preise sind geringer, 50 Prozent höher.

Abb. 25: Besucherentwicklung 2011 bis 2016 nach Preisklassen, Besuchervolumen 2016 – Index 2011 = 100, Basisjahr für Preiseinteilung = 2016



Quelle: dwif 2017, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

1.4 Perspektiven und Trends in der Freizeitwirtschaft

Im Rahmen einer Online-Umfrage wurden die Freizeiteinrichtungen im Frühjahr 2018 zum abgelaufenen Jahr, zu aktuellen Entwicklungen und künftigen Planungen befragt. Deutschlandweit haben 293 Einrichtungen an der Befragung teilgenommen, in Westfalen-Lippe waren es 43.

Mit Blick auf das Jahr 2018 sind die Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe noch optimistischer gestimmt als im Vorjahr: Rund 45 Prozent erhoffen sich steigende Besucherzahlen, rund die Hälfte geht zumindest von einem gleichbleibenden Besuchervolumen aus.

Erfreulich: 41 Prozent der Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe berichteten bereits 2017 über steigende, 41 weitere Prozent zumindest über gleichbleibende Umsätze. Damit befindet sich Westfalen-Lippe im Mittelfeld aller Freizeiteinrichtungen, von denen 42 Prozent steigende Umsatzzahlen angaben. Um an diese erfreuliche Entwicklung anknüpfen zu können, sind ständige Verbesserungen wichtig. Dementspre-

chend haben auch mehr als vier Fünftel der Befragten für das Jahr 2018 konkrete Planungen ins Auge gefasst: Allgemeine Instandhaltungen (48 Prozent), die Schaffung neuer Attraktionen (36 Prozent) sowie Modernisierungen/Qualitätsverbesserungen (36 Prozent) sind die Top-3-Nennungen.

Kurze Investitionszyklen stellen Freizeiteinrichtungen vor Herausforderungen in der Finanzierung

Um auch künftig nicht den Anschluss zu verlieren, bedarf es regelmäßiger Investitionen. Für Modernisierungen müssen rund 17 Prozent der Einrichtungen alle ein bis zwei Jahre Geld in die Hand nehmen, weitere 14 Prozent alle drei bis vier Jahre. Geht es um notwendige Angebotserweiterungen, ist der Aufwand noch größer. Knapp die Hälfte (44 Prozent) gibt hier alle ein bis zwei Jahre Bedarf an, weitere 15 Prozent alle

drei bis vier Jahre. Bei diesen kurzen Investitionszyklen stehen die Freizeiteinrichtungen Jahr für Jahr vor der Herausforderung, das entsprechende Finanzvolumen einzuspielen.

Das durchschnittliche Marketingbudget aller befragten Freizeiteinrichtungen in Deutschland liegt bei rund 58.000 Euro. Die Teilnehmer in Westfalen-Lippe liegen mit rund 69.000 Euro darüber. Die Ausgangslage stellt sich für die einzelnen Einrichtungsgruppen ganz unterschiedlich dar. Große Erlebnisbäder/Thermen erreichen Durchschnittswerte von über 100.000 Euro jährlich, wohingegen etwa Naturinfozentren im Schnitt weniger als 10.000 Euro aufwenden. Alle Einrichtungen müssen ihrem Budget entsprechende Maßnahmen zur Gewinnung neuer Gäste sowie zur Kundenbindung durchführen, um auf dem Markt weiterhin erfolgreich zu sein. Dass eine eigene Website zum Standard gehört, haben 95 Prozent der Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe bereits erkannt. Auch Pressearbeit, Printprodukte sowie Social Media-Aktivitäten landeten auf den vorderen Plätzen. Bei Letzteren sind gerade die Qualität des Bildmaterials und die Aktualität entscheidend. Auch die Integration der Gäste in diese Kommunikation wirkt positiv.

Die Besucher als Marketingpartner verstehen

Die Freizeiteinrichtungen sind nicht nur für Urlaubsgäste ein Anziehungspunkt. Für die Freizeitgestaltung der Einheimischen spielen sie gleichfalls eine wichtige Rolle. Tagesgäste und Ortsansässige stellen bei nahezu allen Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe mehr als die Hälfte der Besucher – ein im Deutschlandvergleich (74 Prozent) sehr hoher Wert. Entsprechend müssen die Marketingmaßnahmen auch die regionale Bevölkerung erreichen. Trotz eines geringen Anteils ausländischer Gäste am Besucheraufkommen sind rund ein Drittel der Freizeiteinrichtungen im Auslandsmarketing aktiv. Die Top-Märkte sind die Niederlande sowie Belgien und Luxemburg. Gerade hier ist die Kooperation untereinander und mit den regionalen und landesweiten Tourismusorganisationen wichtig, um angesichts der zur Verfügung stehenden Budgets überhaupt Effekte in den Auslandsmärkten auszulösen.

Eine nicht zu unterschätzende Frage betrifft die Erreichbarkeit der Freizeiteinrichtungen mit öffentlichen Verkehrsmitteln. Die Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe sind bereits gut an den Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) angebunden. Bei 89 Prozent der Teilnehmer befindet sich eine Haltestelle in fußläufiger Entfernung – ein Top-Wert im Deutschlandvergleich. Auch die Taktung ist recht gut: Von Montag bis Freitag sind 94 Prozent der Einrichtungen in Westfalen-Lippe im Stundentakt zu erreichen (D: 72 Prozent), an den Wochenenden immerhin knapp zwei Drittel (D: 50 Prozent). Alternative Mobilitätsangebote wie einen Shuttle-Service offeriert jede zehnte Einrichtung. Auch in dieser Hinsicht gilt es, den Markt im Auge zu behalten und durch innovative Ideen und Kooperationen gegenüber der Konkurrenz zu punkten.

2 Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe

2.1 Konjunktur- und Marktbewertung

Zusammenfassung

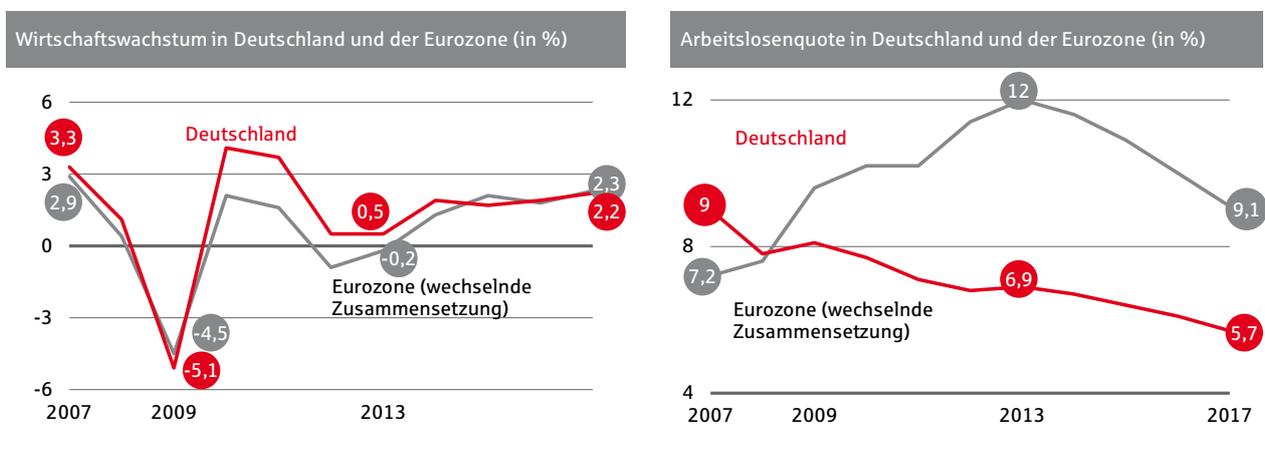
- Die anhaltend gute Entwicklung der deutschen Gesamtkonjunktur schlägt sich positiv auf die Umsatzentwicklung und die Branchenstimmung des Gastgewerbes nieder. Für über 91 Prozent der Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe in Nordrhein-Westfalen verlief das Geschäftsjahr 2017 gut bis zufriedenstellend.
- Steigende Preise und Auslastungszahlen trugen unter anderem zu höheren Umsätzen bei. Die Nettozimmererträge pro verfügbarem Zimmer lagen in Nordrhein-Westfalen erneut über dem Vorjahresniveau. Im Fünfjahresblick ist ein beständiger Anstieg des Erlöses pro verfügbarer Zimmerkapazität (Revenue per available room oder kurz RevPar) erkennbar: Es handelt sich also um eine dauerhaft positive Entwicklung.
- Die Arbeitsmarktzahlen verdeutlichen ebenso eine gute Branchenentwicklung. Die Beschäftigtenzahlen stiegen deutlich an und es wurden mehr „vollwertige“ sozialversicherungspflichtige als Minijob-Stellen geschaffen. Eine große Herausforderung besteht weiterhin in der Besetzung von ausgeschriebenen sozialversicherungspflichtigen Stellen und Ausbildungsplätzen. Im Gastgewerbe sind weiterhin mehr Stellen unbesetzt als in anderen Branchen.

Gastgewerbe profitiert weiterhin von guter Konjunktur

Die deutsche Wirtschaft setzt ihren langen Aufschwung fort und auch europaweit hat sich die Gesamtsituation im Vergleich zu den Vorjahren deutlich verbessert. Eine wachsende Wirtschaft bedingt stabile bis steigende Einkommen und fördert natürlich die Geschäftstätigkeit der Unternehmen. Daraus resultiert eine steigende Nachfrage, sowohl auf dem Geschäftsreise-, Kongress- und Tagungsmarkt als auch bei den klassischen Urlaubern. Im Euroraum betrug das

Wirtschaftswachstum im Jahr 2017 rund 2,3 Prozent und fiel damit stärker als in den Jahren davor aus. Die deutsche Wirtschaft legte im Vorjahr um 2,2 Prozent zu. Das durchschnittliche Wirtschaftswachstum der letzten fünf Jahre lag in der Eurozone bei 1,5 Prozent pro Jahr und in Deutschland bei 1,7 Prozent. Von der guten Entwicklung profitiert auch der Arbeitsmarkt. In Deutschland lag die Arbeitslosenquote 2017 mit 5,7 Prozent²⁴ innerhalb des Euroraums auf Platz 2 hinter Tschechien. ► Abb. 22, Anhang 12

Abb. 22: Wirtschaftswachstum und Arbeitslosigkeit im europäischen Vergleich 2007 bis 2017



Quelle: dwif 2018, Daten Statistisches Amt der Europäischen Union, Statistisches Bundesamt

24 Statistisches Amt der Europäischen Union. Die Bundesagentur für Arbeit und das Statistische Amt der Europäischen Union legen unterschiedliche Definitionen von Arbeitslosigkeit zu Grunde.

Auch in naher Zukunft gehen die Unternehmen weiterhin von einer sehr positiven Entwicklung aus. Der ifo Geschäftsklima-Index spiegelt die Erwartungen der Unternehmer hinsichtlich der Auftragslage, der Investitionsbereitschaft und der weiteren Geschäftslage. Eben dieser erreichte im Jahr 2018 einen Höchstwert von 117,6 Punkten. Im Vorjahr lag der ifo-Index bei 109,8 und beispielsweise im Jahr 2013 bei 104 Punkten. Die DIHK-Saisonumfrage liefert spezifische Markteinschätzungen für Nordrhein-Westfalen. Auch dort liegen die Werte mit 91 Prozent für das Gastgewerbe auf sehr hohem Niveau, wenngleich die Stimmung im Beherbergungssegment deutlich besser ist als in der Gastronomie.²⁵

Weiterhin deutliche Umsatzzuwächse in Gastronomie und Beherbergung

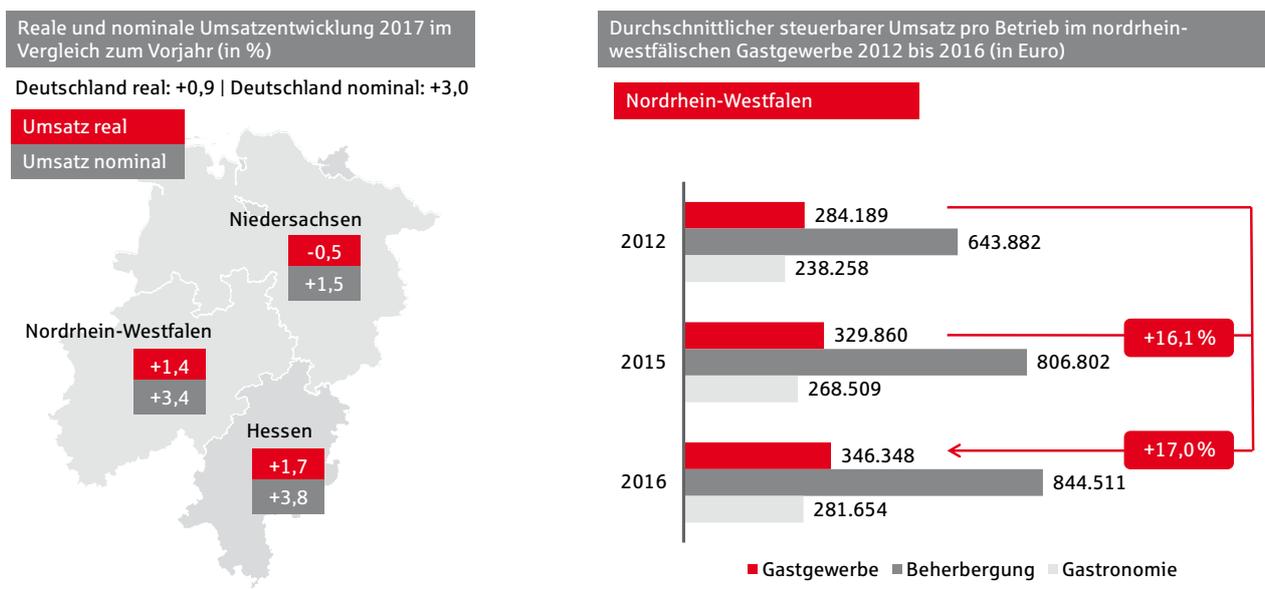
Das Statistische Bundesamt und die Statistischen Landesämter stellen zwei Umsatzwerte zur Verfügung: die reale und die nominale Umsatzentwicklung. Demnach stieg in Nordrhein-

Westfalen sowohl der reale als auch der nominale Umsatz leicht an. Aufgrund der guten Nachfrage- und Konjunkturwerte sind diese Umsatzsteigerungen kritisch zu betrachten, zumal diese auf Stichprobenbasis erhoben und hochgerechnet werden.

Steuerbarer Umsatz im nordrhein-westfälischen Gastgewerbe steigt um 5 Prozent.

Verlässliche Aussagen lassen sich anhand der Umsatzsteuerstatistik treffen. Diese hat den Nachteil einer zeitverzögerten Auswertung, bietet jedoch den Vorteil, dass es sich bei den ausgewiesenen Daten um tatsächlich angefallene „besteuerbare“ Umsätze handelt. Folgende wesentlichen Veränderungen lassen sich festhalten: ► Abb. 23

Abb. 23: Umsatzentwicklung im nordrhein-westfälischen Gastgewerbe



Quelle: dwif 2018, Daten Statistisches Amt der Europäischen Union, Statistisches Bundesamt

25 DIHK Saisonumfrage Herbst 2017

- Die Zahl der steuerpflichtigen Betriebe in Nordrhein-Westfalen sank von 2012 bis 2016 um 2,6 Prozent. Damit waren 1.163 Betriebe weniger am Markt. Jedoch stieg der durchschnittliche Umsatz pro Betrieb um 21,9 Prozent an. Daraus folgt, dass sich der Trend der vergangenen Jahre fortsetzt: Es gibt immer weniger, aber dafür leistungsfähigere Betriebe am Markt.
- Die steuerbaren Umsätze des nordrhein-westfälischen Gastgewerbes stiegen in den letzten fünf Jahren von 12,6 Mrd. auf 15,0 Mrd. Euro und damit um fast 19 Prozent. Im Vergleich zum Vorjahr stiegen die Gesamtumsätze um 4,8 Prozent. Gleiches gilt für die durchschnittlichen Umsätze pro Betrieb, die um 21,9 Prozent bzw. 5 Prozent anstiegen.
- Der Umsatz des Beherbergungsgewerbes legte im Vergleich zum Vorjahr mit 5,4 Prozent deutlicher zu als die Gastronomie (4,6 Prozent).
▶ Anhang 12

Sowohl das Gesamtvolumen als auch die durchschnittlichen steuerbaren Umsätze pro Betrieb stiegen an und folgten somit den positiven Konjunktur- und Marktsignalen.

Zimmerpreise in Nordrhein-Westfalen mit starken saisonalen Schwankungen

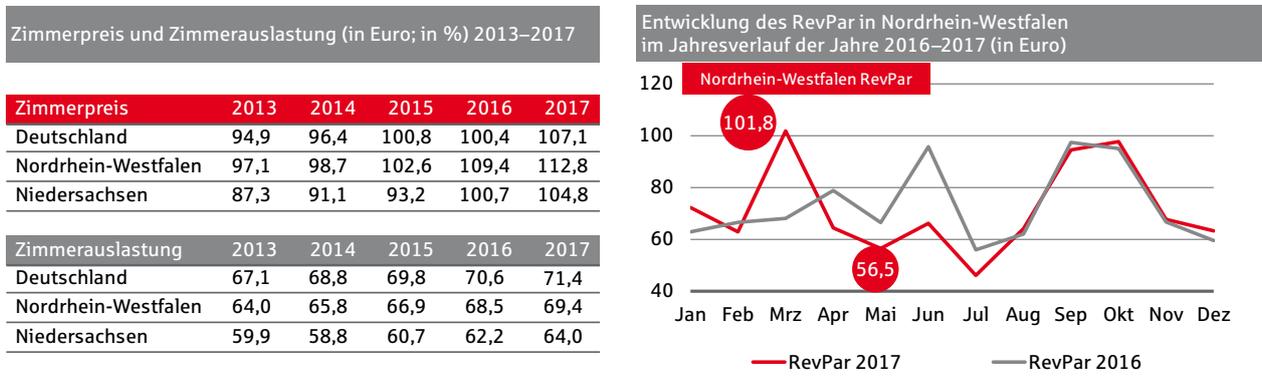
Umsatzwachstum dank nochmals gesteigener Nachfrage und höherem Preisniveau

Das Sparkassen-Tourismusbarometer greift seit 2013 auf Angaben des Marktforschungsunternehmens STR-Global zurück. Die Daten richten ihren Blickpunkt auf die städtische Kettenhotellerie. Da diese in der Regel zuerst

auf Marktveränderungen reagieren, gelten die Daten als Frühindikatoren, nicht aber als repräsentativ für die Gesamtbranche. Die höheren Umsätze sind unter anderem durch Zuwächse bei den Preisen und bei der Auslastung getrieben. Die durchschnittlichen Nettozimmerpreise stiegen in Nordrhein-Westfalen im Vergleich zum Vorjahr um 3,1 Prozent an. Über die letzten fünf Jahre gesehen, haben die Betriebe ihre Preise um über 16 Prozent steigern können. Ein Hotelzimmer in Nordrhein-Westfalen kostete im Jahr 2017 im Schnitt fast 113 Euro. Damit liegt das Bundesland nur knapp hinter Mecklenburg-Vorpommern und weiterhin über dem Bundeswert. ▶ Abb. 24

Trotz insgesamt höherer Preise stieg auch die Zimmerauslastung der Betriebe um 0,9 Prozentpunkte an. Seit 2013 ist ein stetiger Aufwärtstrend in der Auslastung zu erkennen: Über fünf Prozentpunkte konnten die Betriebe seitdem zulegen. Trotzdem liegt das Bundesland noch unterhalb des bundesweiten Schnitts von 71,4 Prozent. Legt man die Preis- und Auslastungswerte zusammen, errechnet sich die für die Hotellerie wesentliche Kennzahl „RevPar“. Auffällig ist, dass der RevPar im Jahresverlauf sehr unbeständig ist. So verdienten die Betriebe im März (101,8 EUR) mehr als doppelt so viel pro verfügbarem Zimmer als im Juli (46,1 EUR). Auch im Vergleich zum Vorjahr ergeben sich teilweise (März und Juni) große Abweichungen zum Vorjahr. Das liegt einerseits an den verschobenen Feiertagen im Frühjahr und andererseits an den verstärkten Messeaktivitäten. Jahresübergreifend ist das Wachstum konstant und nicht von Ausreißern geprägt.

Abb. 24: Zimmerpreis und Zimmerauslastung 2012–2016 sowie RevPar im Jahresverlauf 2015–2016²⁶



Quelle: dwif 2018, Daten STR-Global

Deutlich weniger Insolvenzen – Marktberreinigungstendenz abnehmend
 Seit der Wirtschaft- und Finanzkrise hat sich die Marktberreinigung im Gastgewerbe deutlich verlangsamt. Der bundesweite Höchststand aus dem Jahr 2010 (3.500 Insolvenzen) konnte bis 2017 durch die langfristig gute Konjunktur auf rund 2.000 Fälle reduziert werden. In Nordrhein-Westfalen verlief die Entwicklung noch positiver. Seit 2010 konnte die Zahl der eröffneten Insolvenzverfahren sogar um 54 Prozent gesenkt werden. Insbesondere die gastronomischen Einrichtungen profitieren von dem Aufwärtstrend. Trotzdem weist Nordrhein-Westfalen weiterhin den höchsten Anteil an Insolvenzen auf: Bundesweit gesehen findet fast jede vierte Geschäftsaufgabe in dem Bundesland statt – 2010 war es sogar noch jede zweite.

Veränderte Beschäftigungsstruktur bei steigenden Beschäftigungszahlen
 Die Zahl der Beschäftigten im deutschen und nordrhein-westfälischen Gastgewerbe ist in der letzten Dekade konstant angestiegen. Allein in den letzten fünf Jahren wurden rund 25.400 sozialversicherungspflichtige Arbeitsstellen in Nordrhein-Westfalen geschaffen. Gleichzeitig schaffte die Branche weitere 7,3 Prozent an geringfügigen entlohnten Arbeitsplätzen. Damit legte das Bundesland im Vergleich zu den Deutschlandwerten etwas weniger stark zu, sodass der Anteil der stabilen ganzjährigen Beschäftigung zunahm. ► Tab. 1, Anhang 13

Tab. 1: Veränderung auf dem nordrhein-westfälischen Arbeitsmarkt 2017 zu 2012

	sozialversicherungspflichtig Beschäftigte			geringfügig entlohnte Beschäftigte		
	Anzahl 2017	Veränderung 2017 ggü. 2012 (in %)	Anteil Gastgewerbe an allen Beschäftigten von 2012 auf 2017 (in %)	Anzahl 2017	Veränderung 2017 ggü. 2012 (%)	Veränderung Anteil an allen Beschäftigten im Gastgewerbe 2017 ggü. 2012 (in %)
Deutschland	1.062.982	17,9	7,3	603.088	7,9	-5,4
Nordrhein-Westfalen	176.029	16,9	7,0	142.595	7,3	-4,5
Niedersachsen	87.173	13,8	3,5	65.733	10,2	-1,8
Hessen	84.385	18,1	7,4	41.957	10,1	-4,5

Quelle: dwif 2018, Daten Bundesagentur für Arbeit

²⁶ Daten liegen erst ab dem Jahr 2012 vor. Für Hessen liegen dem dwif keine Daten vor.

Die kurzfristige Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt lässt sich wie folgt zusammenfassen:

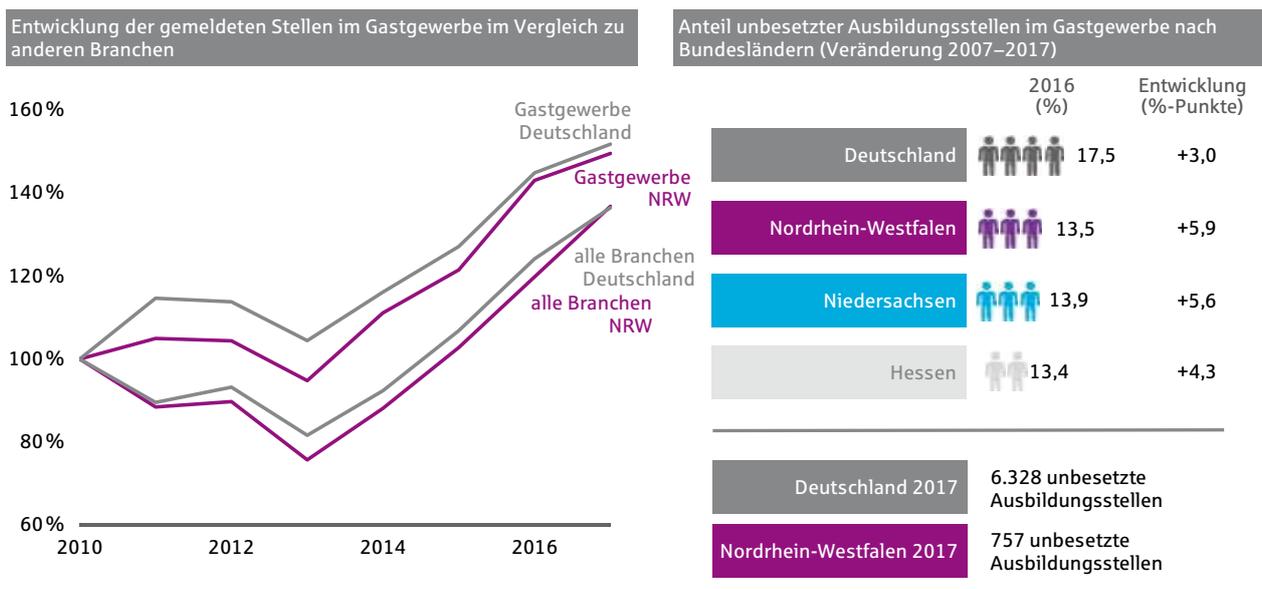
- Das Gastgewerbe ist weiterhin ein Beschäftigungsmotor und die Branche nimmt gesamtwirtschaftlich leicht an Bedeutung zu. In Nordrhein-Westfalen stieg der Anteil der gastgewerblich Beschäftigten an Gesamtbeschäftigten (aller Branchen) in den letzten fünf Jahren von 2,4 auf 2,6 Prozent. In Westfalen-Lippe stieg der Anteil von 2,2 auf 2,3 Prozent.
- Der Mindestlohn hat sichtbare Auswirkungen auf die Beschäftigungsstruktur. Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten steigt im Vergleich zu den geringfügig Beschäftigten überproportional. Im Vergleich zum Vorjahr sind fast 6.500 sozialversicherungspflichtige Arbeitsstellen im nordrhein-westfälischen Gastgewerbe besetzt worden, während die Anzahl der geringfügig Beschäftigten sogar leicht rückläufig ist.

Anhaltende Besetzungsprobleme in der Branche: Mehr Nachwuchskräfte gesucht

Die Gastronomie- und Beherbergungsbranche muss weiter gegen ein schlechtes Image ankämpfen. Geringer Verdienst, lange Arbeitszeiten, wenig Anerkennung und mangelnde Perspektiven sorgen für ein negatives Bild, was auch in den Köpfen junger Bewerber ankommt. 17,8 Prozent und damit fast jede fünfte aller bundesweit angebotenen Ausbildungsstellen im Gastgewerbe blieben 2017 unbesetzt. Nur 7,9 Prozent sind es bezogen auf alle Branchen. Dabei hat sich das Angebot an Ausbildungsstellen in Beherbergung und Gastronomie seit 2010 um 10 Prozent reduziert. Insgesamt blieben im nordrhein-westfälischen Gastgewerbe im Jahr 2016 knapp 760 Ausbildungsstellen unbesetzt. ► Abb. 25

Jede fünfte Ausbildungsstelle bleibt unbesetzt.

Abb. 25: Unbesetzte Ausbildungsstellen im Gastgewerbe



Quelle: dwif 2018, Daten Bundesagentur für Arbeit

Die Herausforderung, unbesetzte Stellen im Gastgewerbe zu besetzen, wird auch mit Blick auf den Arbeitsmarkt in Nordrhein-Westfalen sichtbar. Hier ist die Zahl der gemeldeten freien Stellen seit 2010 um 50 Prozent angestiegen. 2017 waren damit gut 6.400 Stellen unbesetzt. Zudem gibt fast jeder fünfte gastgewerbliche Betrieb an, in diesem Jahr weitere Mitarbeiter

einstellen zu wollen.²⁷ Damit spreizt sich die Schere zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt. Bezogen auf alle Branchen in Nordrhein-Westfalen liegt der Anstieg der gemeldeten Arbeitsstellen bei 37 Prozent. Die Werte für Gesamtdeutschland liegen auf einem ähnlichen Niveau, sodass von ähnlichen strukturellen Problemen auszugehen ist.

#hierwillicharbeiten – Imagekampagne für das Gastgewerbe

#hierwillicharbeiten

work. life. hospitality.

Mit der Online-Kampagne #hierwillicharbeiten will die Deutsche Hotelakademie Lust aufs Arbeiten im Gastgewerbe machen. Im Mittelpunkt steht der gleichnamige Branchen-Blog, der zahlreiche Interviews mit leidenschaftlichen Gastgebern enthält. Auf der Plattform werden exzellente Arbeitgeber des Gastgewerbes, spannende Job-Spots und Berufsbilder sowie Karriere- und Bildungsmöglichkeiten vorgestellt. Ziel ist es, der Branche zu einem neuen Image verhelfen und das Augenmerk auf erstrebenswerte Jobs und Arbeitsplätze in Hotellerie und Gastronomie zu legen. Siehe auch unter: www.hierwillicharbeiten.de

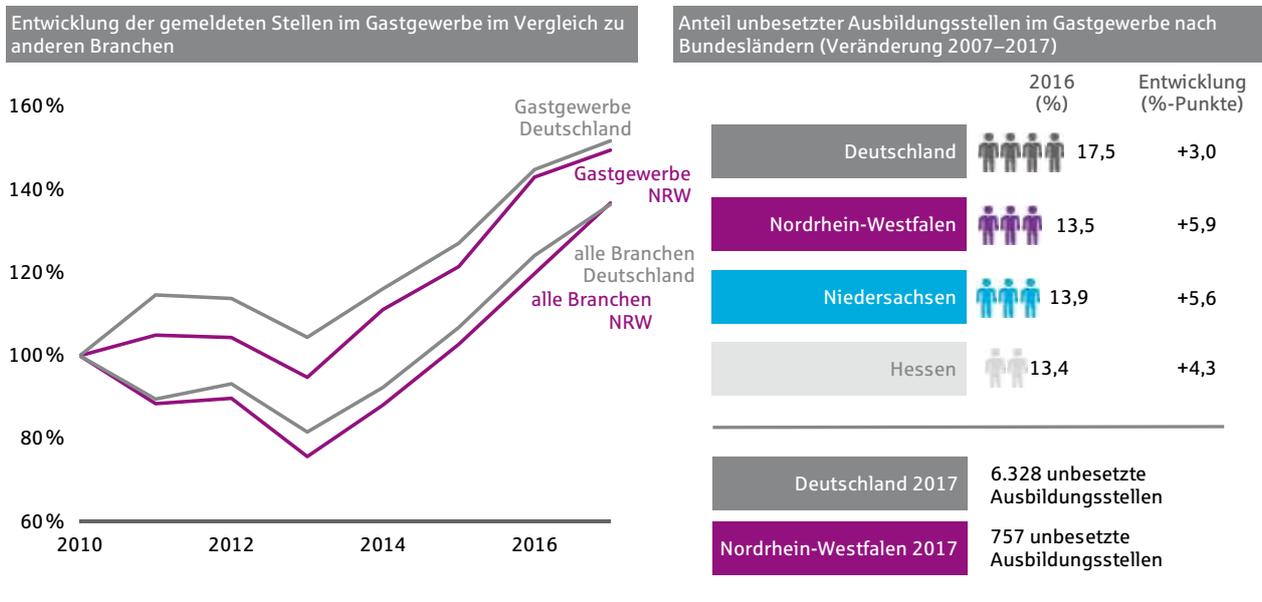
Ein Umdenken in der Branche hat bereits begonnen, trägt jedoch nur langsam Früchte. Imagekampagnen in Zeitungen und Social Media werben für flexible Arbeitszeiten, einen hohen Anteil an Teilzeitstellen sowie eine hohe Übernahme- und Arbeitsplatzgarantie in der Gastronomie und Hotellerie. Viel wird aber davon abhängen, die Rahmenbedingungen zu verbessern. Der qualitativ hochwertigen Aus- und Weiterbildung kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Auch die Soft-Faktoren wie Anerkennung und sozialer Umgang sind entscheidend für die Loyalität der Mitarbeiter. Zudem ist es Aufgabe der Betriebe, über die Ausbildung hinaus konkrete Aufstiegs- und Weiterentwicklungsperspektiven zu bieten. Nur wer entsprechende Anreize schafft, wird dem Fachkräftemangel erfolgreich begegnen können.

Branche geht von weiterem Wachstum aus
Die Stimmung auf dem Markt ist gut und dementsprechend weisen die wesentlichen Indikatoren auf eine weiterhin stabile bis steigende Konjunktur. In ihrer Prognose vom Dezember 2017 hatte die Bundesbank für 2018 einen Anstieg des BIP um 2,5 Prozent in Aussicht gestellt.²⁸ Die Arbeitslosenquote befindet sich auf dem niedrigsten Jahresdurchschnitt seit 25 Jahren und das weiterhin geringe Zinsniveau dürfte die Konsum- und Investitionslaune aufrechterhalten. Aus dem Gastgewerbe kommen ebenfalls positive Signale. Bundesweit gehen rund 85 Prozent und in Nordrhein-Westfalen sogar 90 Prozent der Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe von einer stabilen bis steigenden „Geschäftslage“ aus. Dementsprechend planen auch fast 90 Prozent der Betriebe in Nordrhein-Westfalen mit stabilen bis leicht steigenden Beschäftigtenzahlen. ► Abb. 26

²⁷ DIHK-Saisonumfrage 2017

²⁸ Deutsche Bundesbank, Stand 02/2018

Abb. 26: Zukunftserwartung des Gastgewerbes – Anteil befragter Unternehmen, die von einer stabilen bis steigenden Entwicklung der Beschäftigtenzahlen ausgehen



Quelle: dwif 2018, Daten DIHK Saisonumfrage Herbst 2007 bis 2017

2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen

Zusammenfassung

- Die langfristig gute Konjunktorentwicklung, steigende Nachfragewerte und eine insgesamt positive Marktstimmung in der Branche schlagen sich auf die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse im deutschen Gastgewerbe nieder. In Westfalen-Lippe blieben die Betriebsergebnisse bei steigenden Investitionen stabil.
- Neben steigenden Preis- und Auslastungszahlen, welche wiederum zu höheren Umsätzen pro Betrieb führten, trug eine insgesamt geringere Gesamtkostenbelastung zur guten Entwicklung bei. Die Personalkosten stiegen getrieben durch den Mindestlohn an, gleichzeitig sanken die Waren-, Zins- und Mietaufwendungen.
- Die Schuldentilgungsfähigkeit und die Eigenkapitaldecke verbesserten sich ebenfalls. Die westfälisch-lippischen Beherbergungsbetriebe können im Median ihre Schulden über eineinhalb Jahre schneller tilgen als noch 2012. Dadurch sollten die Bonitätsbewertungen für die Betriebe besser ausfallen. In der Gastronomie besteht weiter die Problematik einer zu geringen Eigenkapitalquote.

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).²⁹ Die erfassten Daten der Jahresabschlüsse wurden für die Zwecke des Sparkassen-Tourismusbarometers speziell bearbeitet und regionalisiert beziehungsweise typisiert. Nachfolgende Ausführungen untergliedern sich in zwei Unterkapitel, bieten sowohl länderspezifische Analysen als auch den Vergleich zentraler betriebswirtschaftlicher Kennzahlen:

- Im ersten Teil erfolgt eine jährlich wechselnde themenbezogene Analyse für Westfalen-Lippe im Bundesländervergleich. Aus den zur Verfügung stehenden EBIL-Daten werden auf das Thema abgestimmte Kennzahlen aufbereitet. In diesem Jahr wird der Betriebserfolg sowie die Entwicklung der Schuldentilgungsfähigkeit und die Investitionstätigkeit betrachtet.
- Der zweite Teil ermöglicht in erster Linie eine gute Vergleichbarkeit der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Insofern werden die Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen nach Betriebstypen dargestellt. Im jährlichen Turnus wechseln sich die wesentlichen Betriebstypen des Beherbergungsgewerbes und der Gastronomie ab. Der aktuelle Bericht geht auf die Entwicklung von Hotels, Hotels garni, Gasthöfe und Pensionen ein. Im kommenden Jahr stehen die Betriebstypen der Gastronomie im Mittelpunkt.

Stichprobe

In die folgende Zeitreihenanalyse sind die Bilanzdaten von jährlich rund 8.000 gastgewerblichen Betrieben eingeflossen. Sie basiert auf den Jahresabschlüssen der Jahre 2006 bis 2016. Für das Jahr 2016, auf das sich die aktuellsten Kennzahlen beziehen, ist der Datensatz noch nicht vollständig, da laufend weitere Jahresabschlüsse eingehen. Der Erfassungsgrad liegt derzeit bei 54 Prozent (rund 4.300 ausgewertete Bilanzen), sodass fundierte Aussagen zur aktuellen Situation möglich sind.

Bezugsgrößen

Als Bezugsgröße gilt der Median. Zu dessen Ermittlung werden alle Kennzahlen der Größe nach geordnet. Der Median ist derjenige Wert, der genau in der Mitte liegt. Der Einfluss von Ausreißern wird dadurch minimiert. Hinweis: Alle Definitionen und der Zeitreihenvergleich der im Bericht aufgeführten Kennzahlen sind im Anhang zusammengestellt. ► Anhang 14, Anhang 16, Anhang 16, Anhang 17, Anhang 18, Anhang 19

Stabile Gewinnmargen im Gastgewerbe in Westfalen-Lippe

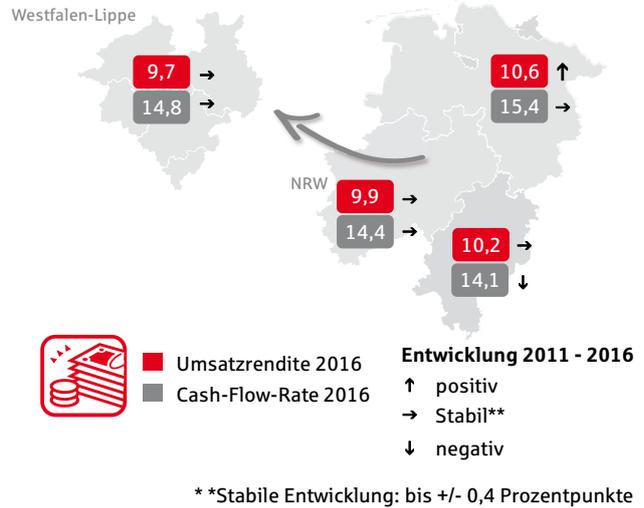
Die guten Rahmenbedingungen und das positive Klima auf dem Markt führten in den letzten Jahren zu leicht steigenden Umsatzrenditen. Im Jahr 2016 sank die Gewinnmarge jedoch wieder auf das Niveau des Jahres 2011. Insgesamt blieb die Umsatzrendite in Westfalen-Lippe somit

stabil und auf gleicher Höhe wie der Deutschlandwert. Die Innenfinanzierungskraft blieb im Fünfjahresvergleich ebenso konstant und entwickelte sich mit 14,8 Prozent ähnlich wie der bundesweite Durchschnitt. Über diesen Zeitraum gesehen konnte das Beherbergungsgewerbe zulegen, bei den Gastronomiebetrieben nahm die Cash-Flow-Rate ab.

²⁹ Deutscher Sparkassen Verlag GmbH in Stuttgart (DSV-Gruppe); elektronische Bilanzanalyse

Abb. 27: Entwicklung der Umsatzrendite und Cash-Flow-Rate im Gastgewerbe 2011 bis 2016

Umsatzrendite und Cash-Flow-Rate im Gastgewerbe (in Prozent)			
Umsatzrendite	2011	2015	2016
Deutschland	9,5	10,1	10,0
Beherbergung	8,6	9,6	9,9
Gastronomie	10,3	10,6	10,2
Westfalen-Lippe	9,6	10,6	9,7
Beherbergung	8,5	10,5	9,7
Gastronomie	10,5	10,6	9,7
Cash-Flow-Rate	2011	2015	2016
Deutschland	14,6	15,0	14,7
Beherbergung	15,2	15,8	15,5
Gastronomie	14,1	14,1	13,7
Westfalen-Lippe	14,6	15,1	14,8
Beherbergung	15,0	16,8	16,4
Gastronomie	14,3	13,8	13,4



Quelle: dwif 2018, Daten DSV (Sonderauswertung EBIL-Bilanzdaten)

Stabile Gesamtkostenbelastung ermöglicht beständige Gewinnmargen.

Über das gesamte Gastgewerbe betrachtet fand eine stabile Entwicklung mit weitgehend gleichen Gewinnmargen und Cash-Flow-Raten statt. Insbesondere das Beherbergungsgewerbe konnte bei beiden Kennzahlen aufgrund der Reduktion der Mehrwertsteuer bei gleichzeitig steigenden Umsätzen und geringerem Wareneinsatz zulegen. Die Gastronomie musste leichte

Rückgänge bei Gewinnmarge und Cash-Flow verkraften. Dies kann die betriebswirtschaftliche Situation verschlechtern. Klare Kostentreiber oder Wachstumsbremser sind jedoch nicht zu erkennen. Die Gesamtkostenbelastung trägt eher zum stabilen Ergebnis bei. In Westfalen-Lippe stiegen zwar die Personalkosten um 5,1 Prozentpunkte, gleichzeitig sanken aber die Aufwendungen für Waren, Zinsen und Miete. Kumuliert lag die Gesamtkostenbelastung 0,5 Prozentpunkte unter dem Niveau des Jahres 2011. ► Tab. 2

Tab. 2: Entwicklung zentraler Aufwandspositionen 2016 gegenüber 2011 (in Prozentpunkten)

	Personal-aufwandsquote	Waren-aufwandsquote ³⁰	Zins-aufwandsquote	Miet-aufwandsquote	Veränderung gesamt
Deutschland	4,4	-3,1	-1,0	0,1	0,4
Nordrhein-Westfalen	5,1	-3,5	-1,1	-1,0	-0,5
Niedersachsen	4,3	-3,4	-0,8	-0,5	-0,4

Quelle: dwif 2018, Daten DSV Sonderauswertung EBIL-Daten

Das Gastgewerbe verfügt zunehmend über mehr Eigenkapital

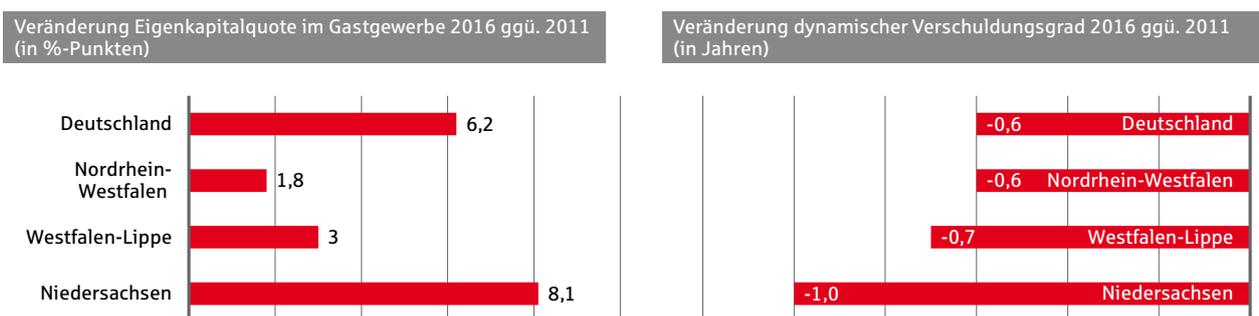
Die konstant stabilen und zum Teil besseren Betriebsergebnisse und Gewinnmargen sowie die stabile Kostenbelastung zeigen Wirkung. Grundsätzlich ist das Gastgewerbe durch relativ geringe Eigenkapitalanteile bei Finanzierungsvorhaben gekennzeichnet. Lange Zeit lag der bilanziell ausgewiesene Wert im Median bei mehr oder weniger „null“. In den letzten fünf Jahren jedoch konnten die Betriebe eine dickere Kapitaldecke aufbauen. Im Beobachtungszeitraum von 2011 bis 2016 vollzog sich eine Entwicklung, welche sich positiv auf die Bonitätsbewertung der Betriebe auswirken dürfte: ► Abb. 28

- In Westfalen-Lippe legte die Eigenkapitalquote um 3,0 Prozentpunkte zu. Im Vergleich zu den weiteren Bundesländern und dem Deutschlandwert ist diese Entwicklung eher verhalten.
- Die Beherbergungsbetriebe in Westfalen-Lippe konnten ihre Eigenkapitalquote stärker anheben als die Gastronomie. Im bundesweiten Vergleich schneiden beide Branchen jedoch unterdurchschnittlich ab.

Stärkere Kapitaldecke steigert den Handlungsspielraum für unternehmerische Entscheidungen

Die stabile bis leicht bessere finanzielle Situation wirkte sich zudem auf die Tilgungsfähigkeit der Verbindlichkeiten der Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe aus. Ein Maßstab dafür ist die Entwicklung des dynamischen Verschuldungsgrades.³¹ Seit 2012 sank der dynamische Verschuldungsgrad in Deutschland von 5,7 auf 4,3 Jahre. In Nordrhein-Westfalen reduzierte sich der Wert von 4,5 auf 3,8 Jahre. In Westfalen-Lippe können die Betriebe ihre Schulden – ausgehend von 2012 – rund ein halbes Jahr schneller abbezahlen und lagen zuletzt bei einem guten Wert von 3,5 Jahren. ► Abb. 28

Abb. 32: Veränderung der Eigenkapitalquote und des dynamischen Verschuldungsgrades 2011–2016



Quelle: dwif 2018, Daten DSV Sonderauswertung EBIL-Daten

³¹ Der dynamische Verschuldungsgrad drückt die Zeitspanne aus, die ein Betrieb bis zur frühestmöglichen Tilgung der Verbindlichkeiten benötigt – bei Volleinzahlung des jährlichen Cash-Flows.

Insgesamt hat sich die betriebswirtschaftliche Situation im westfälisch-lippischen Gastgewerbe seit 2011 verbessert. Die Gewinnmarge und Innenfinanzierungskraft blieben stabil und die Eigenkapitalquote sowie die Schuldentilgungsfähigkeit verbesserten sich. Der Handlungsspielraum für Investitionen in die Zukunft der Betriebe hat sich leicht erweitert. Dabei können die Unternehmer entscheiden, ob und in welchem Umfang die finanziellen Mittel für höhere Gehälter der Mitarbeiter, mehr Personal und Weiterbildungsmaßnahmen, weitere Vertriebs- und Marketingaktivitäten oder Investitionen in die Infrastruktur (zum Beispiel Energieeffizienz oder Prozessdigitalisierung) verwendet werden. Auf Basis der vorliegenden EBIL-Kennzahlen lassen sich konkrete Rückschlüsse hinsichtlich der Investitionstätigkeit ziehen.

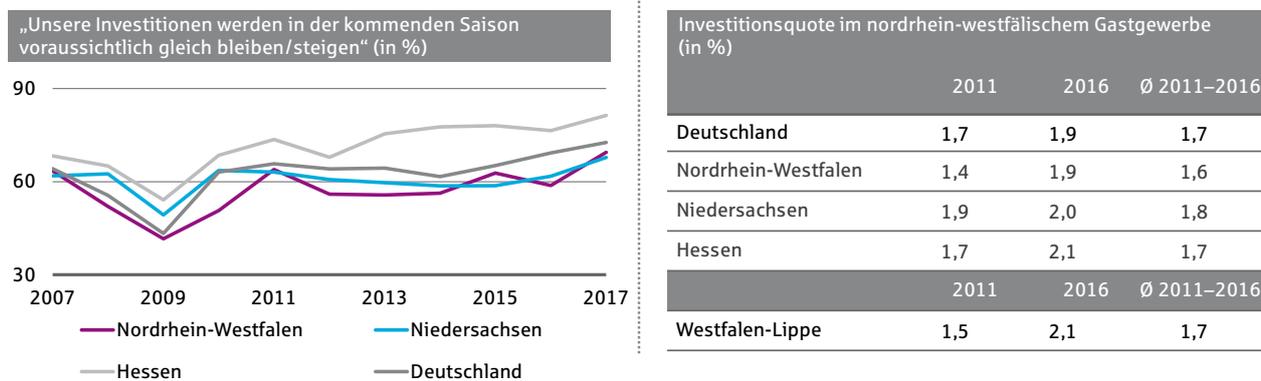
Investitionsbereitschaft und Investitionstätigkeit

Auch hier deuten die Zeichen auf eine stabile bis positive Entwicklung in den letzten Jahren. Bundesweit erreichte die Investitionsbereitschaft zuletzt einen Rekordwert. Über zwei Drittel der Betriebe (73 Prozent) geben an, dass ihre Investitionen in der kommenden Saison gleich hoch

oder höher ausfallen. Nordrhein-Westfalen liegt mit einer Zustimmung von 70 Prozent auf einem vergleichsweise geringen, aber mit Blick auf die letzten Jahre aufsteigendem Niveau. Während der Wirtschafts- und Finanzkrise wollten nur vier von zehn gastgewerblichen Unternehmen ihr Investitionsniveau halten.³² In Nordrhein-Westfalen ist die Investitionsbereitschaft im Beherbergungsgewerbe (76 Prozent) etwas ausgeprägter als in der Gastronomie (64 Prozent). ► Abb. 29

Die tatsächliche Investitionstätigkeit nahm im Beobachtungszeitraum von 2011 bis 2016 zu. Insbesondere in den letzten fünf Jahren weisen die Betriebe konstant eine höhere Investitionsquote aus. Diese setzt die Bruttosachinvestitionen des jeweiligen Geschäftsjahres mit dem Gesamtumsatz in Beziehung. Die Investitionen in Sachanlagen wie Ausstattung, Gebäude und Grundstücke stiegen in Deutschland von 1,7 Prozent auf 1,9 Prozent, in Westfalen-Lippe von 1,5 Prozent auf 2,1 Prozent. Damit investierten die Betriebe in Westfalen-Lippe und auch in Deutschland seit 2011 jährlich 1,7 Prozent vom Gesamtumsatz.

Abb. 29: Entwicklung der Investitionsbereitschaft und der Investitionsquote



Quelle: DIHK-Saisonumfrage Herbst 2007 bis 2017 und DSV Sonderauswertung EBIL-Bilanzdaten

2.3 Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene

Eine betriebstypenbezogene Analyse bietet Vergleichsvorteile, da sich einzelne Betriebe direkt zu den Kennzahlen ihrer Konkurrenten in Beziehung setzen können. Zudem ermöglicht die mittelfristige Betrachtung von 2011 bis 2016 eine gute Potenzialeinschätzung nach Betriebs-typen.³³ Eine Auswertung der Kennzahlen für das Gastgewerbe nach Bundesländern hin-gegen liefert nur Tendenzaussagen.

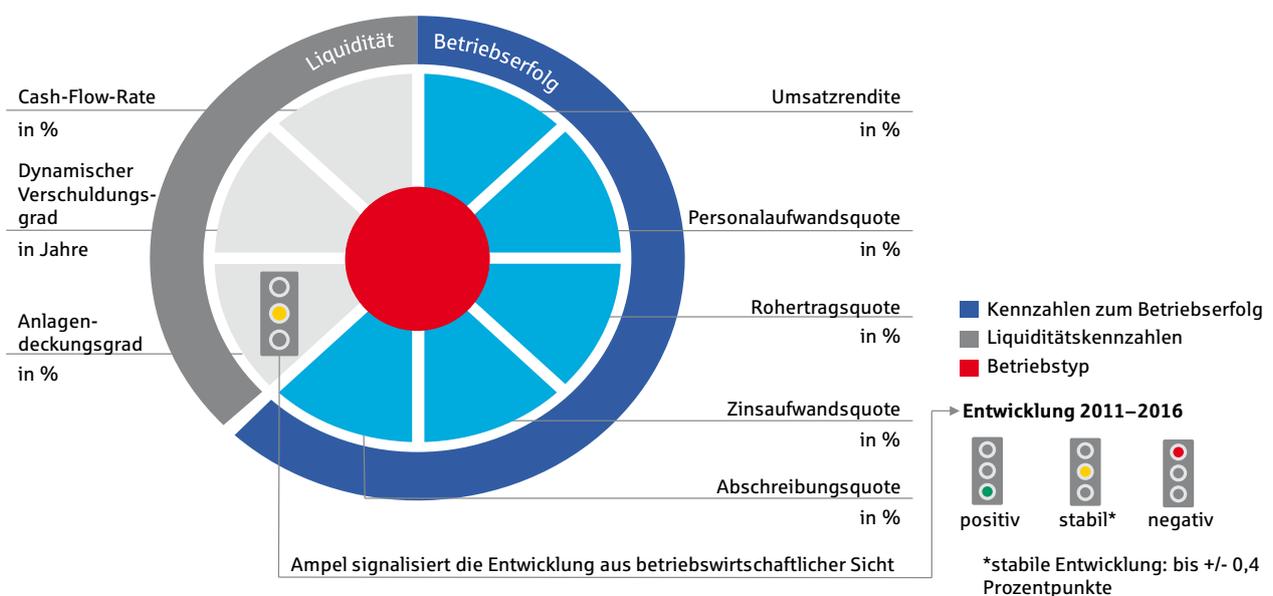
Jährlich wechselnd werden verschiedene Be-triebstypen aus dem Beherbergungs- und Gast-ronomiegewerbe dargestellt. In diesem Jahr ist die Entwicklung der Gastronomie an der Reihe: Restaurants mit herkömmlicher Bedienung, Restaurants mit Selbstbedienung, Cafés und Eissalons. Infolge zu geringer Fallzahlen auf Länderebene erfolgt eine Analyse der Deutsch-landwerte. Sie haben dank der hohen Fallzahl auch große Aussagekraft.

Hinweis

Definitionen und Zeitreihenvergleiche der im Bericht aufgeführten Kennzahlen sind im Anhang zusammen-gestellt – auch für das Beherbergungsgewerbe. ► Anhang 14, Anhang 16, Anhang 17, Anhang 18, Anhang 19

Die wesentlichen Kennzahlen und deren Ent-wicklung werden in Form eines Kennzahlen-barometers für die einzelnen Betriebstypen dargestellt. ► Abb. 30

Abb. 30: Erläuterung Kennzahlenbarometer für Schlüsselkennziffern³⁴



Quelle: dwif 2018

³³ Aktuellere Daten liegen nicht vor, da die Betriebe ihre Jahresabschlüsse zum Teil deutlich zeitverzögert erstellen und bei den Sparkassen einreichen.

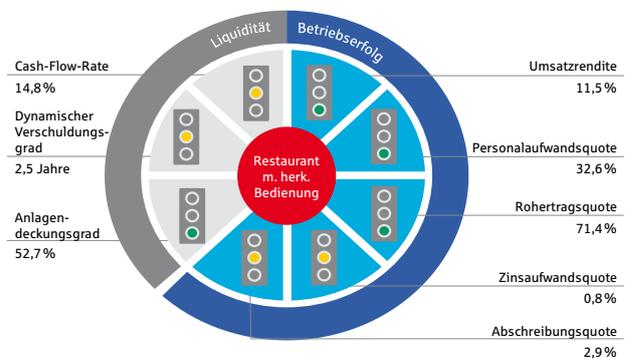
³⁴ Eine steigende Abschreibungsquote erhöht den Cashflow, weshalb mehr Abschreibungen als positiv bewertet werden und weniger Abschreibungen als negativ.

Restaurants mit herkömmlicher Bedienung

Zusammenfassung

- Restaurants mit herkömmlicher Bedienung sind durch einen anhaltenden Konzentrationsprozess geprägt: Immer weniger Betriebe erwirtschafteten im Schnitt deutlich höhere Umsätze. Mehr als jeder vierte Betrieb am Markt gehört diesem Betriebstyp an.
- Begünstigt durch positive konjunkturelle Rahmenbedingungen sowie sinkende Waren- und Zinsaufwendungen stiegen die Gewinnmargen leicht an. Die Liquiditätskennziffern weisen durchwegs auf eine verbesserte Situation der bestehenden Betriebe hin.
- Dies führte zwischen 2011 und 2016 zwar zu einem moderaten Anstieg der Investitionsquote; trotzdem liegt sie noch immer deutlich unterhalb der Abschreibungen. Die gesteigerte Innenfinanzierungskraft sollten die Betriebe in Zukunft verstärkt für Investitionen nutzen.

Fakten ³⁵	2011	2015	2016
Betriebe	74.162	70.901	69.958
Ø-Umsatz pro Betrieb	243.169	297.011	316.893
Marktanteil am Gastgewerbe ³⁶	27,3 %	26,8 %	26,7 %
Marktanteil innerhalb der Gastronomie ³⁷	41,6 %	41,5 %	41,4 %



Quelle: dwif 2018, Umsatzsteuerstatistik, Daten DSV 2018

Im Vergleich zum Jahr 2011 sank die Anzahl der Betriebe um rund 6 Prozent. Im gleichen Zeitraum konnten die bestehenden Restaurants mit herkömmlicher Bedienung ihren durchschnittlichen Umsatz um 30 Prozent steigern. Der anhaltende Konzentrationsprozess führt zu insgesamt weniger, aber leistungsfähigeren Betrieben.

Der Betriebserfolg weist mittelfristig (2011 bis 2016) eine leicht steigende Tendenz (+0,5 Prozentpunkte) auf. Positiv wirkten sich insbesondere die durchschnittlichen Umsatzzuwächse pro Betrieb bei sinkendem Miet- (-0,2 Prozentpunkte) und Zinsaufwand (-0,6 Prozentpunkte) aus. Damit konnte jedoch die seit 2011 um 5,7 Prozentpunkte gestiegene Personalaufwandsquote nicht ganz ausgeglichen werden.

Aufgrund geringerer Abschreibungsquoten (-0,3 Prozentpunkte) entwickelte sich die Innenfin-

anzierungskraft (-0,1 Prozentpunkte) nicht so gut wie die Gewinnmarge. Der dynamische Verschuldungsgrad – eine der wesentlichen Kennzahlen zur Beurteilung der Schuldentilgungsfähigkeit – reduzierte sich mittelfristig um fast 0,5 Jahre. Die zuletzt ausgewiesenen 2,5 Jahre sind eine Bestätigung des langfristigen Trends: Seit 2004 konnte der dynamische Verschuldungsgrad stetig gesenkt werden.

Die erfreuliche Entwicklung bei den Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen überträgt sich bislang nur zum Teil auf die Investitionstätigkeit der Betriebe. Die Investitionsquote stieg zwar seit 2011 um 0,3 Prozentpunkte, erreichte jedoch nicht das substanzerhaltende Niveau der Abschreibungen. Das historisch niedrige Zinsniveau für Darlehen, gepaart mit der höheren Innenfinanzierungskraft, bietet derzeit gute Bedingungen für weitere betriebliche Investitionen.

³⁵ Alle Angaben entstammen der amtlichen Umsatzsteuerstatistik mit den Jahreswerten für 2011, 2015 und 2016.

³⁶ Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.

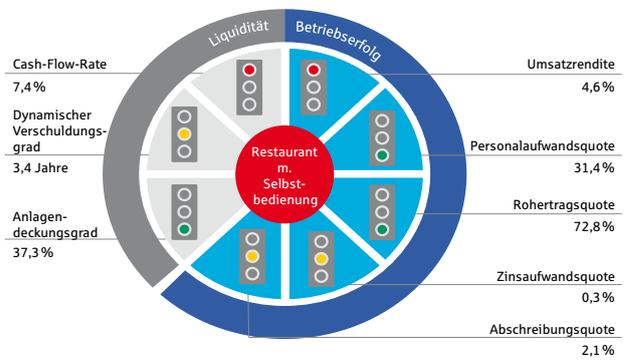
³⁷ Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

Restaurants mit Selbstbedienung

Zusammenfassung

- Nach einer Stagnation im Vorjahr zeigen die vorläufigen Zahlen aus dem Jahr 2016 einen leichten Aufwärtstrend beim Segment „Restaurants mit Selbstbedienung“. Mittelfristig betrachtet stiegen die Umsätze bei stabilen Marktanteilen.
- Auch bei den SB-Restaurants sinkt die Anzahl der Marktteilnehmer, die aber im Schnitt deutlich höhere Umsätze erzielen. Derzeit ist fast jeder zehnte Betrieb am Gastronomie-Markt ein SB-Restaurant.
- Die Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen spiegeln eine betriebswirtschaftlich durchwachsene Entwicklung wider. Zahlreiche Indikatoren sanken mittelfristig und die Innenfinanzierungskraft lag sogar deutlich unter dem Niveau von 2006. Positiv hervorzuheben sind die dickere Kapitaldecke und die leicht erhöhte Investitionstätigkeit.

Fakten ³⁸	2011	2015	2016
Betriebe	2.556	2.465	2.523
Ø-Umsatz pro Betrieb	1.532.872	1.861.755	1.890.787
Marktanteil am Gastgewerbe ³⁹	5,9 %	5,8 %	5,7 %
Marktanteil innerhalb der Gastronomie ⁴⁰	9,0 %	9,0 %	8,9 %



Quelle: dwif 2018, Umsatzsteuerstatistik, Daten DSV 2018

Das Marktsegment der Restaurants mit Selbstbedienung ist mittelfristig durch Wachstum geprägt. Nach einer Stagnation im Vorjahr sind sowohl die Betriebsanzahl als auch der durchschnittliche Umsatz pro Betrieb wieder gestiegen. Diese Dynamik hielt jedoch nicht mit dem allgemeinen Marktwachstum mit, so dass die Marktanteile dieses Segments minimal geschrumpft sind.

Der zuletzt gebremste Wachstumskurs spiegelt sich in den Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen wider. Insbesondere die rückläufige Entwicklung der Innenfinanzierungskraft (-1,0 Prozentpunkte) sowie steigende Personalaufwendungen (+2,8 Prozentpunkte) trugen zu einer lediglich moderaten Entwicklung seit 2011 bei. Bis auf geringere Mietaufwendungen (-1,3 Prozentpunkte) verhielten sich alle weiteren Kostenpositionen

stabil bis leicht steigend. Daraus resultiert eine geringere Gewinnmarge (-1,4 Prozentpunkte). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sank somit der unternehmerische Handlungsspielraum.

Die Verschlechterung der Situation schlug sich bisher nicht auf das Investitionsverhalten der Betriebe nieder: Mit 1,0 Prozent vom Umsatz liegt der Wert im oberen Feld des gesamten Beobachtungszeitraumes (2011–2016). Möglicherweise versuchen einige Betriebe, durch Investitionen neue Impulse im Wettbewerbsumfeld zu setzen und damit auf die aktuelle Lage zu reagieren. Durch die Investitionen sind positive Effekte auf die Abschreibungsquote und die Cash-Flow-Rate im kommenden Jahr zu erwarten. 2016 lag die Abschreibungsquote bei 2,1 Prozent des Umsatzes.

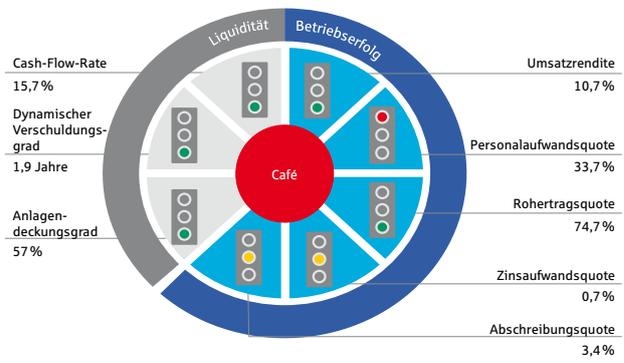
³⁸ Alle Angaben entstammen der amtlichen Umsatzsteuerstatistik mit den Jahreswerten für 2011, 2015 und 2016.

³⁹ Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.

⁴⁰ Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

- Der Betriebstyp Café ist seit 2011 konstant gewachsen. Die Anzahl der Betriebe stieg in den letzten Jahren nur leicht, der durchschnittliche Umsatz aber deutlich. Der Marktanteil am Gastgewerbe liegt mit 3,3 Prozent konstant auf dem Niveau der Vorjahre.
- Insgesamt zeigt das Segment eine solide Entwicklung. Gewinnmarge und Innenfinanzierungskraft wurden ausgebaut und führten zu einer verbesserten Schuldentilgungsfähigkeit. Die Liquiditätskennziffern weisen durchweg auf eine verbesserte Situation der bestehenden Betriebe hin.
- Die Investitionsquote ist seit 2011 moderat angestiegen. Trotzdem liegt sie noch immer deutlich unterhalb der Abschreibungen. Die bessere Innenfinanzierungskraft sollten die Betriebe weiterhin für Investitionen nutzen.

Fakten ⁴¹	2011	2015	2016
Betriebe	10.835	11.298	11.487
Ø-Umsatz pro Betrieb	201.124	235.581	239.580
Marktanteil am Gastgewerbe ⁴²	3,3 %	3,4 %	3,3 %
Marktanteil innerhalb der Gastronomie ⁴³	5,0 %	5,2 %	5,1 %



Quelle: dwif 2018, Umsatzsteuerstatistik, Daten DSV 2018

Der Betriebstyp Café verzeichnet sowohl mittel- als auch kurzfristig ein leichtes Wachstum. Die Zahl der Betriebe stieg seit 2011 konstant in kleinen Schritten an. Dazu tragen unter anderem die „Shop-in-Shop-Cafés“ bei, die hauptsächlich in größere Einzelhandelsgeschäfte integriert sind. Der durchschnittliche Umsatz des Betriebstyps Café entwickelte sich mit einem Plus von fast 20 Prozent gegenüber 2011 äußerst positiv.

Die Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen bestätigen die gute Marktentwicklung. Die Gewinnmarge der Kreditnehmer steigerte sich, auch die verhältnismäßig ertragschwachen Betriebe (1. Quartil) konnten Zuwächse verzeichnen (+2,3 Prozentpunkte). Grund dafür sind gesunkene Mietaufwendungen und weitgehend konstant gebliebene Warenaufwendungen bei steigenden Umsätzen. Die seit Jahren sinkenden Zinsen

drückten zudem die Zinsaufwandsquote seit 2004 von 2,6 Prozentpunkten auf 0,7 Prozentpunkte.

Die günstigere betriebswirtschaftliche Ausgangssituation nutzen die Cafés vermehrt für Investitionen. Die Investitionsquote stieg sowohl mittel- als auch kurzfristig betrachtet um 0,4 Prozentpunkte. Die Investitionstätigkeit verharrt aber weiterhin auf einem etwas zu niedrigen Niveau, weshalb sich auch die Abschreibungen nur geringfügig reduzierten. Alles in allem fällt das Gesamtergebnis der Cafés positiv aus. Die Anlagendeckung erhöhte sich mit 11,9 Prozentpunkten deutlich und der dynamische Verschuldungsgrad sank um mehr als ein Jahr. Sogar die eher leistungsschwachen Betriebe (1. Quartil) konnten diese Kennzahl um über 0,5 Jahre senken.

⁴¹ Alle Angaben entstammen der amtlichen Umsatzsteuerstatistik mit den Jahreswerten für 2011, 2015 und 2016.

⁴² Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.

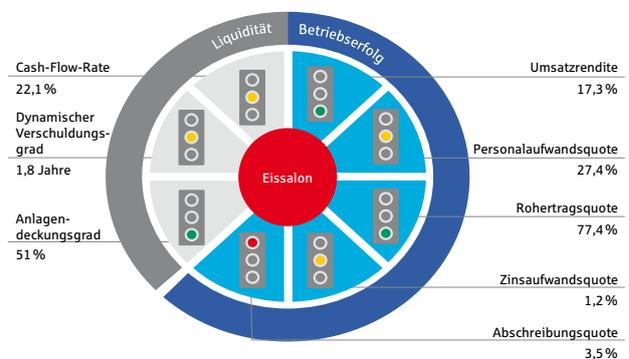
⁴³ Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

Eissalons

Zusammenfassung

- Das Segment der Eissalons ist weiterhin von Marktberäumigungstendenzen geprägt. Die Anzahl der Betriebe sank mittelfristig um fast 400, die durchschnittlichen Umsätze der verbleibenden Eissalons stiegen dagegen stark an (+20 Prozent seit 2011).
- Diese Marktkonzentration führte trotz höherer Umsätze zu schrumpfenden Marktanteilen der Eissalons am Gastgewerbe.
- Innenfinanzierungskraft und Gewinnmarge blieben mittelfristig stabil – trotz leicht steigender Aufwendungen. Die Eigenkapitalquote konnte erstmals seit 2011 deutlich gesteigert werden.

Fakten ⁴⁴	2011	2015	2016
Betriebe	5.927	5.591	5.546
Ø-Umsatz pro Betrieb	185.743	214.777	223.478
Marktanteil am Gastgewerbe ⁴⁵	1,7 %	1,5 %	1,5 %
Marktanteil innerhalb der Gastronomie ⁴⁶	2,5 %	2,4 %	2,3 %



Quelle: dwif 2018, Umsatzsteuerstatistik, Daten DSV 2018

Die anhaltende Marktberäumigung führt zur Verdrängung der weniger erfolgreichen Betriebe. Die bestehenden, wettbewerbsfähigen Eissalons können sich halten. Trotz höherer Personalaufwendungen (+5,6 Prozentpunkte) stieg die Umsatzrendite seit 2011 um 1,7 Prozentpunkte. Höhere Preise, ein steigender Anteil an steuerlich begünstigten Außerhaus-Produkten sowie ausgeweitete Konzepte zur Steigerung der Nachfrage in den Wintermonaten trugen zu einer verbesserten betriebswirtschaftlichen Situation bei. Zudem wirkten sich geringere Zinsaufwendungen (-0,7 Prozentpunkte) und geringere Abschreibungen (-1,3 Prozentpunkte) positiv auf die Umsatzrendite aus.

Die gute Entwicklung übertrug sich auch auf die Innenfinanzierungskraft. So legten sowohl die eher leistungsschwachen Betriebe (1. Quartil; +2,2 Prozentpunkte) als auch die Top-Betriebe (3. Quartil; +2,7 Prozentpunkte) bei der Cash-

Flow-Rate zu. Den größeren Handlungsspielraum nutzen mehr Eissalons für Investitionen. Lag die Investitionsquote in den vergangenen Jahren im Median bei etwas über einem Prozentpunkt, stieg diese im Vergleich zum Vorjahr auf 1,8 Prozentpunkte an. Die Bandbreite der Investitionsquote ist allerdings groß. Während ein Viertel der Betriebe mit 6,2 Prozentpunkten eine gute Investitionsquote aufweist, investiert ein anderes Viertel der Betriebe zu wenig (0,7 Prozentpunkte).

In der Gesamtschau lässt sich der Betriebstyp Eissalons positiv bewerten. Die Marktberäumigung dürfte sich verlangsamen. Ein Indikator dafür ist die Schuldentilgungsfähigkeit. Sie sank zuletzt auf 1,8 Jahre und lag damit auf dem geringsten Niveau des gesamten Beobachtungszeitraumes.

⁴⁴ Alle Angaben entstammen der amtlichen Umsatzsteuerstatistik mit den Jahreswerten für 2011, 2015 und 2016.

⁴⁵ Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.

⁴⁶ Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

3 Qualität der Betriebe

Zusammenfassung

- Die Gästezufriedenheit in Westfalen-Lippe nimmt langsam, aber stetig zu.
- Die Zahl der DEHOGA-klassifizierten Beherbergungsbetriebe in Westfalen-Lippe nahm entgegen dem allgemeinen Trend in Deutschland wieder zu. Auch bei den klassifizierten Ferienhäusern/-wohnungen ist sie bundesweit weiter rückläufig – in Westfalen-Lippe fiel dieser Rückgang allerdings moderat aus.
- Weniger Teilnehmerbetriebe bilanzierte auch das Themenlabel Bett+Bike in Westfalen-Lippe. Wanderfreundliche Gastgeber hingegen gibt es wieder mehr; das Segment befindet sich 2018 auf dem Niveau von 2016.
- Das Münsterland behauptet bei den ServiceQ-Teilnehmern eine Position unter den Top-10-Destinationen in Deutschland. Die Gesamtzahl der teilnehmenden Betriebe in Westfalen-Lippe ging jedoch ebenso wie die Zahl der zertifizierten Tourist-Informationen zurück.
- Online-Bewertungen und Qualitätsinitiativen ergänzen sich. Viele Initiativen und Zertifizierungen kämpfen jedoch mit sinkenden Teilnehmerzahlen. Der Nutzen für die Betriebe sollte daher noch stärker herausgestellt werden.

3.1 Gästezufriedenheit

Gäste sind es gewohnt, ihre Zufriedenheit in vielfältiger Art und Weise zu äußern. Immer mehr Menschen teilen während ihres Urlaubs oder danach mit, was sie begeistert und was enttäuscht hat: Facebook-Posts an Freunde, Bewertungen auf Online-Portalen ... Die eigenen Erlebnisse zu teilen gehört inzwischen zur Customer Journey dazu. Diese offenen Kommentare und die abgegebenen Bewertungen auf den Portalen sind ein wichtiger Gradmesser für

die Qualität des Beherbergungsgewerbes in Westfalen-Lippe. Dass die Gäste auch 2017 während ihres Aufenthaltes in der Region wieder zufrieden waren, belegt der auf 81,4 Punkte (+0,2 Punkte gegenüber dem Vorjahr) gestiegene TrustScore. Westfalen-Lippe liegt damit weiterhin unterhalb der deutschlandweiten Gästezufriedenheit (2016: 82,6; aktuell 82,8 Punkte).

Leichte Steigerung der Gästezufriedenheit in Westfalen-Lippe



TrustScore – Gästezufriedenheit in Bewertungsportalen auf einen Blick

Die Meta-Suchmaschine TrustYou wertet alle Beurteilungen von Nutzern zu Unterkünften in Deutschland

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

TrustYou Sentiment Analysis

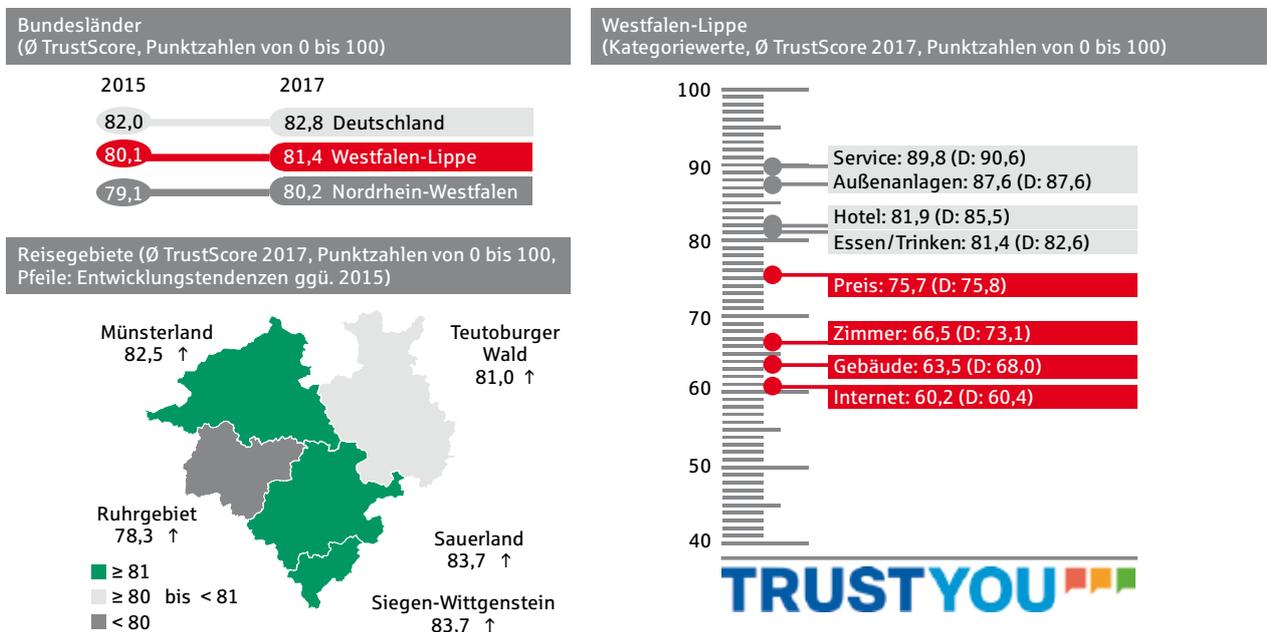
Die sogenannte Sentiment Analysis erfasst die in den Freitexten der Bewertungsportale geäußerten Meinungen der Gäste zur Unterkunft und wertet diese über Algorithmen aus. Sie geben Aufschluss über Handlungsbedarf und Verbesserungspotenzial in einzelnen Bereichen des Beherbergungsmarktes und können als Frühindikatoren für konkrete Maßnahmen im Qualitätsmanagement genutzt werden.

Die Gästezufriedenheit mit den Beherbergungsbetrieben in Westfalen-Lippe hat sich 2017 in drei der fünf Regionen weiter verbessert. In Siegen-Wittgenstein und im Münsterland blieb sie auf Vorjahresniveau. Im Vergleich zu 2015 hat sie sich sogar in allen Regionen verbessert.

- Das Sauerland (83,7 Punkte) und das Münsterland (82,5 Punkte) weisen 2017 die höchsten Zufriedenheitswerte in Westfalen-Lippe auf. Mit Platz 33 und Platz 51 platzieren sie sich im oberen Mittelfeld des Destinationsrankings. Das Sauerland machte gegenüber 2016 (+0,4 Punkte) zwei Plätze gut, das Münsterland verlor durch einen stabilen Zufriedenheitswert etwas an Boden.
- Während Siegen-Wittgenstein mit 82,0 Punkten auf dem Vorjahreswert wiederzufinden war, waren die Gäste im Teutoburger Wald und im Ruhrgebiet zufriedener (jeweils +0,2 Punkte).

→ Der Blick auf die Kategoriewerte beweist, dass das Beherbergungsgewerbe in Westfalen-Lippe kein Serviceproblem hat. Im Gegenteil: In der Region werden vor allem der Service und die Außenanlagen der Betriebe positiv bewertet. Allerdings fällt Westfalen-Lippe bei der Zufriedenheit mit den Hotels insgesamt, den Zimmern und dem Gebäude ab. Die negativen Bewertungen in den Diskussionen der Gäste können auf einen möglichen Reinvestitionsbedarf hinweisen. Vergleichsweise unzufrieden sind die Gäste mit dem Internet-/WLAN-Angebot, was aber auch für Deutschland insgesamt gilt. Hier spielen die kostenfreie Nutzung, eine schnelle Verbindung und eine einfache Handhabung ebenso hinein wie die Breitbandausstattung als Grundlage vor Ort. ► Abb. 31, Anhang 26

Abb. 31: Onlinereputation von Beherbergungsbetrieben nach TrustScore



Quelle: dwif 2018, Daten TrustYou

3.2 Klassifizierungssysteme

Zur Klassifizierung von Beherbergungsbetrieben gibt es in Deutschland verschiedene Systeme für unterschiedliche Betriebstypen. Ihnen gemein ist ein fünfstufiges Sternesystem, das es Gästen ermöglicht, die Ausstattung und das Niveau der Unterkünfte einzuschätzen und zu vergleichen: Je mehr Sterne, desto höher die Anforderungen. Der Bewertung liegt ein Katalog mit diversen Kriterien zur Ausstattung eines Betriebes zugrunde. Die Klassifizierung ist kostenpflichtig und erfolgt auf freiwilliger Basis.⁴⁷ Auch wenn der Trend zur Darstellung von Gästebewertungen als Qualitätsmerkmal gilt: Eine Kombination aus klassischen Sterne-Klassifizierungen und der Gästezufriedenheit führt eher zum Ziel. Die Portale wirken im Wesentlichen nach außen, während Klassifizierungen sich auch nach innen bemerkbar machen, indem sie Angebots- und Serviceverbesserungen zur Folge haben.

Deutsche Hotelklassifizierung: Wieder mehr klassifizierte Betriebe in Westfalen-Lippe

Seit 2016 sind die Zahlen der klassifizierten Hotels insgesamt rückläufig. Auch 2018 waren bundesweit 261 Hotelbetriebe weniger klassifiziert

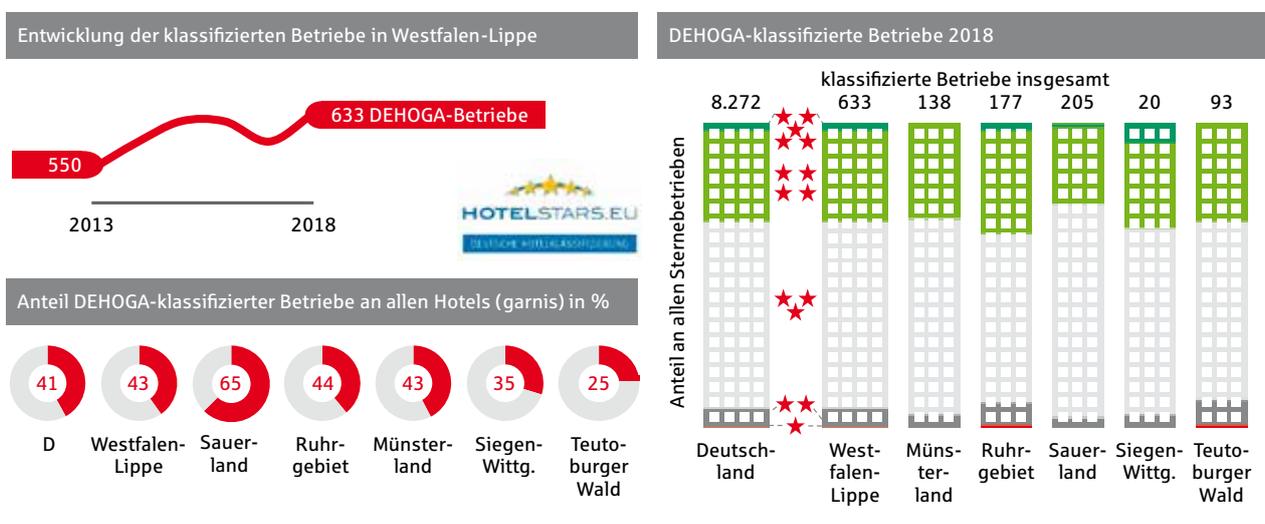


Seit 2016 sind die Zahlen der klassifizierten Hotels

als im Vorjahr. Entgegen diesen Trend konnte Westfalen-Lippe erneut sterneklassifizierte Hotels dazugewinnen (+42 Betriebe). Anfang 2018 waren hier 633 Betriebe klassifiziert, was einem deutschlandweiten Marktanteil von 7,7 Prozent entspricht.

- Derzeit sind in Westfalen-Lippe 43 Prozent aller Hotelbetriebe klassifiziert. Damit liegt die Region über der Marktdeckung von Nordrhein-Westfalen (42,4 Prozent) sowie über dem Deutschlandwert (41,2 Prozent), der im letzten Jahr mehr als einen Prozentpunkt verlor.
- Im Vergleich zum Vorjahr konnten alle Regionen in Westfalen-Lippe Betriebe dazugewinnen. Die meisten klassifizierten Betriebe liegen im Sauerland. Den größten Zuwachs verzeichnete ebenfalls das Sauerland (+15 Betriebe), gefolgt vom Teutoburger Wald (+10 Betriebe).
- Die Zahlen im 1-Sterne-Segment sind im letzten Jahr konstant geblieben. Bei den 2-Sterne-Häusern verzeichnete das Sauerland Zuwächse (+5 Betriebe), während die Anzahl in den anderen Regionen konstant blieb oder leicht rückläufig war. Im 3- und im 4-Sterne-Segment sind in allen Regionen Betriebe hinzugekommen. Bei den 5-Sterne-Häusern sind die Zahlen in allen Regionen im Vergleich zum Vorjahr konstant. ► Abb. 32, Anhang 20

Abb. 32: Entwicklungen und Stand der DEHOGA-Klassifizierung



Quelle: dwif 2018, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (Stand: Januar 2018)

47 Steckbriefe der einzelnen Qualitätsinitiativen im Deutschland-Tourismus unter www.deutschertourismusverband.de

Klassifizierung von Ferienhäusern, Ferienwohnungen und Privatzimmern: Wieder Betriebe weggefallen



Der seit Jahren anhaltende bundesweite Trend zu rückläufigen Zahlen bei den vom DTV klassifizierten Ferienwohnungen/-häusern und Privatzimmern verstetigte sich auch 2018. In der Summe wurden rund 2.400 Objekte weniger als im Vorjahr mit der DTV-Plakette versehen (-4,5 Prozent). In Westfalen-Lippe fiel der Rückgang im selben Zeitraum moderat aus (-13 Objekte). Allerdings verteilt sich rund die Hälfte der in Nordrhein-Westfalen weggefallenen Objekte auf Westfalen-Lippe.

→ Rund zwei Drittel der zertifizierten DTV-Betriebe in Nordrhein-Westfalen liegen in Westfalen-Lippe. Die deutlichen Rückgänge der Jahre

2016 und 2017 im Sauerland, Teutoburger Wald und Münsterland setzten sich 2018 nur im Münsterland (-31 Objekte) fort. Erfreulich: 2018 kamen im Sauerland 16 Objekte hinzu. Leichte Rückgänge im Ruhrgebiet glichen sich mit leichten Steigerungen in Siegen-Wittgenstein aus.

→ Der Trend der Vorjahre in den einzelnen Segmenten hält an (Ausnahme: Münsterland): Die Rückgänge gehen ausschließlich auf das Konto der 2- und 3-Sterne-Betriebe. Erfreulich: Im 4- und 5-Sterne-Segment in Westfalen-Lippe sind 2018 insgesamt 60 Objekte dazugekommen, ein klares Zeichen für mehr Qualität und eine Positionierung mit höherpreisigen Angeboten. Damit ist auch der Anteil des Luxussegments deutlich von 44,1 Prozent (2017) auf 47,8 Prozent gestiegen. ► Abb.33, Anhang 22

3.3 Themenlabel

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

ADAC-Campingplätze:

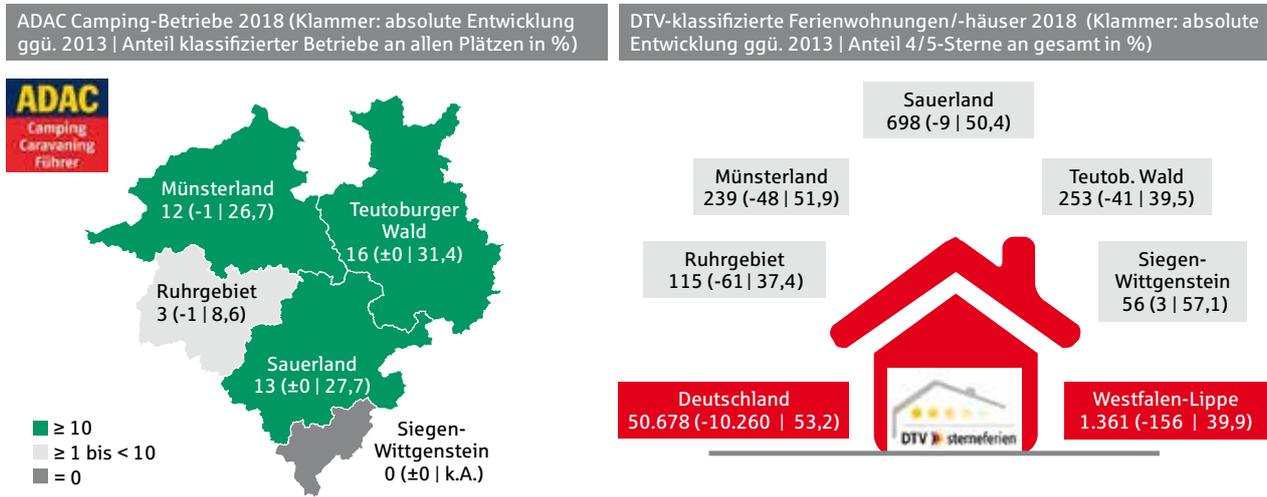
Unverändert geringe Werte



Die Zahl der im ADAC-Camping-Caravaning-Führer gelisteten Campingplätze liegt bundesweit weiterhin konstant bei 1.161.

Auch die Anzahl der Betriebe in Westfalen-Lippe ist unverändert: 44 Campingplätze, was einem Anteil von circa 3,8 Prozent am deutschen Markt entspricht. Westfalen-Lippe weist mit einem Anteil von 24,3 Prozent klassifizierter Betriebe an allen Campingplätzen in der Region einen vergleichsweise geringen Wert auf (gleiches gilt für Nordrhein-Westfalen insgesamt mit 22,3 Prozent). Im Sinne der Transparenz und Kommunikation von Qualitätsmerkmalen wäre hier eine größere Marktdeckung wünschenswert. Die meisten Betriebe in Westfalen-Lippe befinden sich im Teutoburger Wald (16 Betriebe; 2018: +1 Betrieb), gefolgt vom Sauerland (13; 2018: +/-0) und Münsterland (12; 2018: -1). ► Abb. 33

Abb. 33: Sterneverteilung des ADAC-Camping-Caravaning-Führers und DTV-Klassifizierung von Ferienhäusern, Ferienwohnungen und Privatzimmern in Westfalen-Lippe



Quelle: dwif 2018, Daten ADAC Verlag GmbH & Co. KG, ADAC-Campingführer 2018

Bett+Bike: Leichte Rückgänge in Westfalen-Lippe



Seit 2015 ist die Zahl der Bett+Bike-Gastgeber in Deutschland immer weiter gesunken. Im Vergleich zum Vorjahr wurden 2018 erneut 115 Betriebe weniger als qualifiziert verzeichnet (von 5.348 im Jahr 2017 auf 5.233). Auch Westfalen-Lippe kann sich in diesem Jahr dem Trend nicht entziehen. Stiegen die Zahlen in den Vorjahren noch kontinuierlich an, sanken sie in diesem Jahr im Vergleich zum Vorjahr leicht um 0,8 Prozent. Die Region verfügt nun über 495 Betriebe, dies entspricht einem Anteil an den deutschen Bett+Bike-Gastgebern von 9,5 Prozent – eine weiterhin gute Position im deutschlandweiten Vergleich.

- Westfalen-Lippe vereint rund 70 Prozent aller Bett+Bike-Betriebe in Nordrhein-Westfalen auf sich und kommuniziert damit eine klare Themenorientierung. Davon liegen 18 Prozent im Sauerland, dicht gefolgt vom Münsterland (17,6 Prozent), das Ruhrgebiet liegt bei 16,6 Prozent, der Teutoburger Wald bei 15,5 Prozent. Deutlich dahinter befindet sich mit 2,6 Prozent die auch räumlich kleinere Region Siegen-Wittgenstein.
- Bis auf das Ruhrgebiet (+8 Betriebe) und Siegen-Wittgenstein (+2) verzeichneten alle Regionen in Westfalen-Lippe in diesem Jahr leichte Verluste. ► Abb. 34, Anhang 23

Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland: Zuwachs nach deutlichem Rückgang

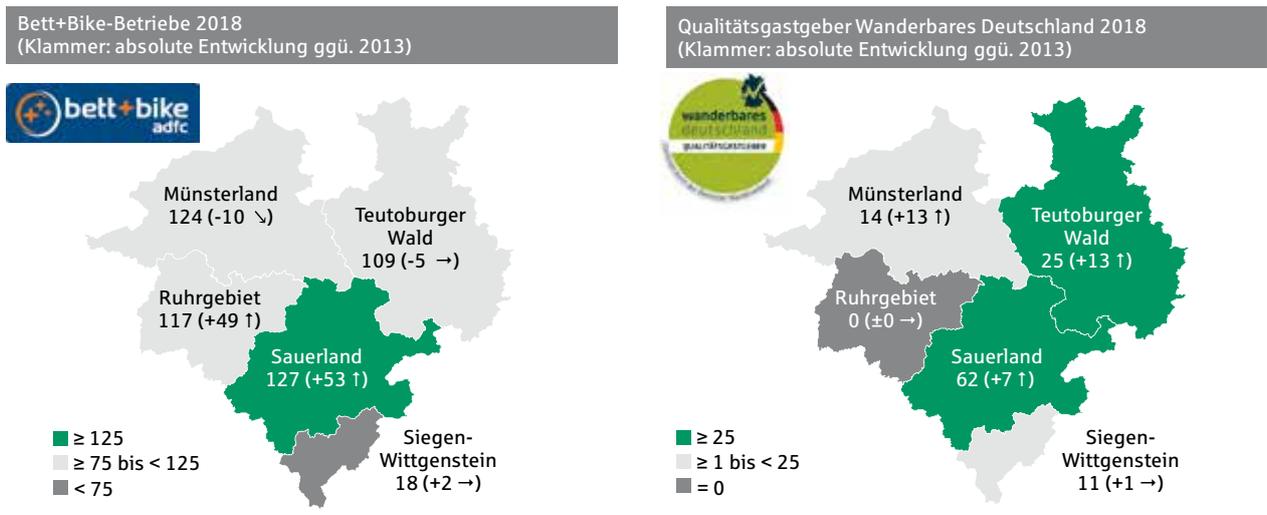


Nachdem die Zahlen 2017 um rund 9 Prozent im Vergleich zum Vorjahr zurückgegangen waren, stiegen sie dieses Jahr wieder um 6 Prozent an. Deutschlandweit waren damit 1.518

Betriebe mit dem Qualitätslabel ausgezeichnet. Auch in Westfalen-Lippe stieg die Anzahl, von 94 Betrieben im Vorjahr auf 112. Die Region erreicht damit den gleichen Stand wie 2016 und liegt nun bei einem Marktanteil von 7,4 Prozent.

- Die höchste Anzahl wanderfreundlicher Betriebe in Nordrhein-Westfalen weist das Sauerland mit 62 Betrieben auf (+7 Betriebe). Dagegen kann der Teutoburger Wald mit 8 zusätzlichen Einheiten den größten Zuwachs des letzten Jahres verzeichnen. In Siegen-Wittgenstein stiegen die Zahlen ebenfalls (+4 Betriebe).
- Nur im Münsterland sank die Anzahl leicht von 15 auf 14 Betriebe, im Ruhrgebiet findet sich auch weiterhin kein ausgezeichnete Betrieb.
- Im deutschlandweiten Ranking der Destinationen behauptet sich das Sauerland erneut auf Rang 8. Der Teutoburger Wald hat gegenüber dem Vorjahr einen Platz gutgemacht (Platz 25).
▶ Abb. 34, Anhang 23

Abb. 34: Entwicklungen und Stand bei den Themenlabeln für Rad- und Wandertourismus



Quelle: dwif 2018, Daten ADFC Sachsen, Deutscher Wanderverband e. V. (jeweils Stand: Januar 2018)

3.4 Qualitätssiegel

Neben den Klassifizierungs- und Labelssystemen, die in erster Linie die Ausstattung eines Betriebes bewerten, rücken die Qualitätssiegel die Servicequalität touristischer Dienstleistungen in die Mitte:

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

ServiceQualität Deutschland: Auch weiterhin rückläufige Zahlen



Das dreistufige Schulungs- und Zertifizierungsprogramm ServiceQualität Deutschland ist ein innerbetriebliches Qualitätsmanagement-System, das insbesondere mittelständischen und

kleinen Betrieben helfen soll, die Qualität ihrer Dienstleistungen zu optimieren.⁴⁸ Von 2018 an soll das System grundsätzlich neu aufgestellt, grundsätzlich flexibler und damit der Nutzen für die Betriebe erhöht werden.

In Deutschland waren Anfang 2018 insgesamt 2.885 Betriebe mit dem ServiceQ ausgezeichnet. Damit sank die Zahl der Betriebe wie schon 2017 im Vergleich zum Vorjahr (-179 Betriebe). Auch in Westfalen-Lippe setzt sich der Abwärtstrend fort. Hier erhielten 171 Betriebe im Jahr 2018 die ServiceQ-Zertifizierung, was einem Anteil am deutschen Markt von 5,9 Prozent entspricht (-0,7 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr).

Tab. 3: ServiceQualität Deutschland nach Bundesländern 2018 – Anzahl der Betriebe

	Jahr der Einführung	Q-Betriebe mit ...			Insgesamt
		Stufe I	Stufe II	Stufe III	
Baden-Württemberg	2001	234	34	13	281
Bayern	2008	264	25	2	291
Berlin	2008	48	2	0	50
Brandenburg	2002	302	30	12	344
Bremen	2005	31	0	0	31
Hamburg	2010	24	0	1	25
Hessen	2008	83	6	3	92
Mecklenburg-Vorpommern	2008	90	4	4	98
Niedersachsen	2004	290	27	2	319
Nordrhein-Westfalen	2009	262	10	10	282
darunter:					
Münsterland		55	2	8	65
Teutoburger Wald		32	0	0	32
Sauerland		34	2	0	36
Siegerland-Wittgenstein		9	0	0	9
Ruhrgebiet		29	0	0	29
Westfalen-Lippe insgesamt		159	4	8	171
Rheinland-Pfalz	2005	370	19	9	399
Saarland	2008	122	7	1	130
Sachsen	2003	200	23	11	234
Sachsen-Anhalt	2003	90	33	3	126
Schleswig-Holstein	2007	84	6	3	93
Thüringen	2003	73	12	5	90
Deutschland		2.567	238	80	2.885

Quelle: dwif 2018, Daten ServiceQualität Deutschland (SQD) e. V. (Stand: Januar 2018)

- Die mit Abstand höchste Teilnehmerzahl in Westfalen-Lippe findet sich im Münsterland (65). Mit einem Marktanteil von 23 Prozent liegen hier auch die meisten Betriebe in Nordrhein-Westfalen. Mit Platz 5 hält sie sich mit Blick auf die Zahl der ServiceQ-Betriebe weiterhin bundesweit unter den Top-10-Destinationen.
- Am deutlichsten zeigt sich der Rückgang in Westfalen-Lippe im Sauerland. Stagnierte die Zahl der Teilnehmer 2017 noch, ging sie 2018 mit 21,7 Prozent am stärksten zurück.
- Die Mehrheit der Betriebe (rund 93 Prozent) in Westfalen-Lippe verfügt – ähnlich wie im gesamten Bundesgebiet – über das ServiceQ der Stufe I. Hier ist jedoch ein deutlicher Rückgang zu verzeichnen, die Zahl der ausgezeichneten Betriebe sank im Vergleich zum Vorjahr von 188 auf 159. Die Zahl der Stufe-II-Betriebe ist dagegen nur leicht rückläufig (–1 Betrieb), liegt aber insgesamt nur bei vier. Die Zahlen der Stufe-III-Betriebe sind innerhalb der Regionen weitgehend konstant, die Gesamtbetriebszahl in Westfalen-Lippe liegt in diesem Jahr erneut bei acht. Auch mit Blick auf die unterschiedlichen Stufen soll die Reform des ServiceQ Deutschland mehr Betriebe motivieren, ein professionelles Qualitätsmanagement im eigenen Betrieb einzuführen. ► Tab. 3, Anhang 25

i-Marke, ein Qualitätssiegel für Tourist-Informationen: Erneut mehr geprüfte Infostellen



Seit 2006 vergibt der Deutsche Tourismusverband e. V. (DTV) die i-Marke für Tourist-Informationen in Deutschland. Die Zahl der i-Marke-Auszeichnungen nimmt seit Jahren bundesweit kontinuierlich zu. Zwischen 2013 und 2018 kamen 153 Tourist-Informationen mit i-Marken-Auszeichnung hinzu. Zu Beginn 2018 wurden gegenüber dem Vorjahr insgesamt sieben Neuzertifizierungen ausgewiesen. Drei davon liegen in Westfalen-Lippe – darunter jeweils eine im Münsterland, im Sauerland und im Teutoburger Wald. Aktuell sind in den fünf Regionen zusammen 40 Informationsstellen mit dem „roten i“ zertifiziert (5,8 Prozent Marktanteil an allen zertifizierten Tourist-Informationen in Deutschland). 13 liegen im Teutoburger Wald, zehn im Sauerland, neun im Ruhrgebiet und acht im Münsterland.

► Anhang 23

Digital ausgestattete Tourist-Informationen können ab sofort punkten

Der Deutsche Tourismusverband (DTV) hat den Zertifizierungsprozess für die i-Marke den aktuellen Anforderungen angepasst, die ein Gast an digitale Informationen und Leistungen stellt. So können Tourist-Informationen, die ihren Besuchern eine mobil optimierte Website, ein kostenfreies W-LAN oder für die Informationssuche vor Ort Tablets bereitstellen, zusätzliche Punkte für die Zertifizierung sammeln.

Ein Blick in die Zukunft der Qualitätsinitiativen

In den letzten Jahren wurden viele Initiativen und Zertifizierungen mit rückläufigen Teilnehmerzahlen konfrontiert. Der Nutzen der meisten Initiativen und Zertifizierungen ist für die Betriebe häufig noch zu wenig erkennbar. Demzufolge müssen sich Qualitätsinitiativen weiterentwickeln, um sowohl für die teilnehmenden Betriebe als auch für die Gäste einen klar erkennbaren Nutzen aufzuweisen.

Initiativen, die vorrangig nach außen wirken (zum Beispiel Klassifizierungen, Themenlabel), müssen vor allem

- eine hohe Bekanntheit beim Gast nachweisen können,
- dem Gast ein Qualitätsversprechen geben,
- eine objektive und unabhängige Prüfung gewährleisten,
- über eine ausdifferenzierte Marketing- und Kooperationsstrategie verfügen sowie
- klare Anforderungen an Mitgliedsbetriebe formulieren.

Initiativen, die vorrangig nach innen wirken (zum Beispiel ServiceQualität Deutschland), müssen vor allem

- individuell und flexibel auf die Bedürfnisse der Betriebe eingehen können,
- Wissen und Prozess-Know-how vermitteln,
- von den Betrieben selbst in Gang gehalten und gelebt werden,
- Coaching und Beratung einen höheren Stellenwert einräumen sowie
- bestenfalls auch noch Spaß beim Umsetzen machen.

Es geht folglich darum, den Nutzen und die Mehrwerte klarer herauszustellen, das bedeutet,

- den Betrieben aufzuzeigen, was gute Qualität ausmacht,
- den Betrieben zu helfen, Qualitätsprozesse in Gang zu setzen,
- auch nach mehreren Jahren der Teilnahme neue Impulse setzen zu können,
- pragmatisch und unbürokratisch sein sowie
- der Kundensicht in der Konzeption einen wichtigen Stellenwert einzuräumen.





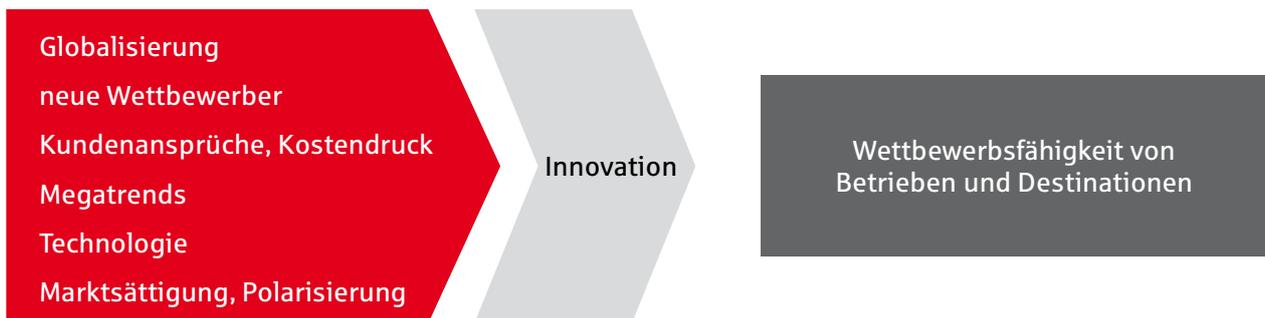
MÜNSTERLAND

IV BRANCHENTHEMA: KOOPERATIONEN ALS SPRUNGBRETT FÜR INNOVATIONEN

Steigender Wettbewerbsdruck stellt Reiseziele und Anbieter in Westfalen-Lippe zunehmend vor die Anforderung, sich mit neuen Ideen und Angeboten von Konkurrenten abzusetzen. Wollen sie erfolgreich sein, müssen sie sich dynamisch im Wettbewerb bewegen, neuartige Allianzen suchen und Innovationen möglichst schnell innerhalb des bestehenden Destinations-Netzwerkes sowie mit (weiteren) Partnern umsetzen. Überwiegend klein strukturierte Anbieter müssen sich immer stärker spezialisieren und bei gleichzeitigem Kostendruck obendrein ihre Qualität steigern. Produkt-Lebenszyklen werden kürzer und einmalige Änderungen bei Produkten oder Prozessen führen höchstens kurzfristig zum Erfolg. Gesellschaftliche

Entwicklungen wie der demografische Wandel erfordern neue Strategien der Kundenansprache und Dienstleistungsgestaltung, während die Fortschritte bei Digitalisierung und Technologien auch in touristischen Unternehmen eine permanente Anpassung von Produkten, Vertrieb und Prozessen verlangen. Innovationskultur zu schaffen, also eine Atmosphäre und Rahmenbedingungen, die kreatives Denken und Handeln fördern, ist daher auch im Tourismus eine wichtige Managementaufgabe. Die Zusammenarbeit mit Partnern aus der eigenen und aus fremden Branchen kann dabei wertvolle Impulse liefern, auch zur Verbesserung der eigenen Innovationsfähigkeit. ► Abb. 35

Abb. 35: Tourismus braucht Innovation für mehr Wettbewerbsfähigkeit



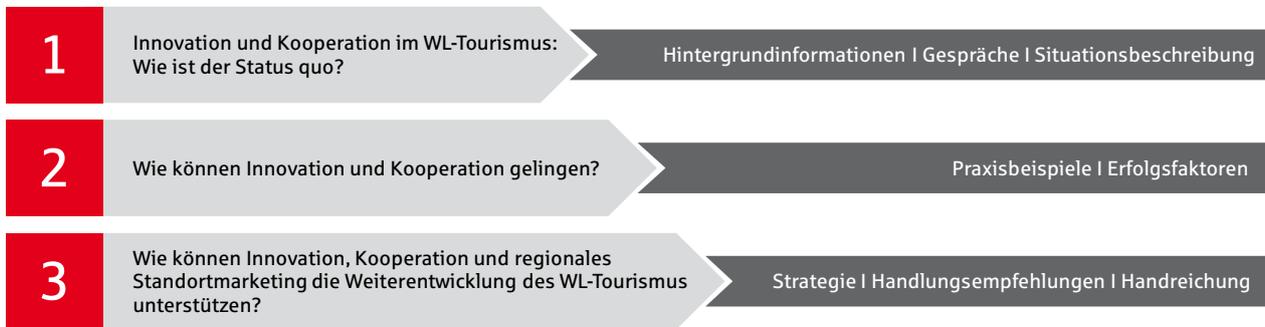
Quelle: dwif 2018

Im aktuellen Branchenthema untersucht das Sparkassen-Tourismusbarometer deshalb, wie die Ausgangssituation für Innovation und Kooperation in Westfalen-Lippe derzeit aussieht. Die Analyse von Fallbeispielen zeigt, was die Touristiker in den Regionen für die aktive Gestaltung künftiger Innovationen und Kooperationen lernen können. Dabei stellt sich auch die Frage, wie branchenübergreifende Zusammenarbeit in Westfalen-Lippe die Weiterentwicklung des Tourismus mittels Innovation und Kooperation bestmöglich unterstützen

kann. Eine Online-Befragung der örtlichen und regionalen Tourismusorganisationen, zahlreiche Expertengespräche und die Recherche von Praxisbeispielen aus Westfalen-Lippe selbst und darüber hinaus sind wesentliche Bausteine der Untersuchung. Der Beirat des Sparkassen-Tourismusbarometers begleitete den Prozess in mehrmaligen Treffen. Wichtig bei der Bearbeitung des Branchenthemas war zudem die enge Abstimmung mit der landesweiten touristischen Innovationswerkstatt NRW und den angelaufenen NRW-Förderprojekten.⁴⁹ ► Abb. 36

⁴⁹ Namentlich: Innovationswerkstatt, Gutes aus NRW, KulturReiseland NRW, Gesundheitstourismus 4.0, MICE-Markt der Zukunft, Naturerlebnis, Auslandsmarketing, Urban Lifestyle

Abb. 36: Untersuchungsbausteine des Branchenthemas 2018



Quelle: dwif 2018

1 Grundlagen von Kooperation und Innovation im Tourismus

Wie lassen sich Kooperationen künftig in Westfalen-Lippe für Innovationen im Tourismus optimal gestalten und fördern? Vor der Beantwortung dieser Leitfrage des Branchenthemas gilt es, zentrale Begriffe zu klären und ihre spezifische Ausprägung im Tourismus- und Freizeitsektor zu erläutern.

- Was genau ist Kooperation im Tourismus?
- Was kennzeichnet Innovationen im Tourismus?
- Welche Bedeutung und Funktion kommen der Kooperation in Zusammenhang mit Innovation im Tourismus- und Freizeitsektor zu?

Die Tourismuswissenschaft nimmt die Themen Kooperation und Destinationsmanagement bereits seit den 1990er-Jahren verstärkt in den Blick. Die Notwendigkeit von Kooperationen der verschiedenen Akteure auf Destinationsebene ist unumstritten. Gleiches gilt für die Koordination der Zusammenarbeit durch eine übergeordnete Destinationsmanagement-Organisation (DMO). Das Themenfeld Innovation ist dagegen noch vergleichsweise neu. Der weitgehend technologisch besetzte Begriff der Innovation wird erst seit den 1990er-Jahren überhaupt auf den Dienstleistungsbereich angewendet.⁵⁰ Und erst seit einem guten Jahrzehnt setzen sich Wissenschaft und Forschung systematisch damit auseinander.⁵¹ In diesem Kapitel werden relevante Forschungsergebnisse praxisgerecht zusammengetragen.

50 Weiermair/Peters 2006

51 Pikkemaat/Peters 2006

1.1 Kooperation, Kollaboration, Cluster und Netzwerke

Zusammenfassung

- Anzahl und Vielfalt der am „Produkt Urlaub“ beteiligten Akteure machen Kooperation im Tourismus unverzichtbar. Die branchenübergreifende Zusammenarbeit mit nicht-touristischen Partnern kann neue Impulse setzen.
- Innovation benötigt neben der im Tourismus meist gelernten – komplementären – Zusammenarbeit als nächste Stufe die Kollaboration. Hier teilen Akteure Ressourcen und ihr Wissen intensiv. Sie arbeiten parallel und in Teilschritten gemeinsam bis zum Endergebnis. Kollaboration steigert so die Innovationshöhe, also den Abstand der Innovation gegenüber bisherigen Lösungen, und führt zu Wettbewerbsvorteilen.
- Netzwerke entstehen aus intensiven Interaktionen zwischen voneinander rechtlich unabhängigen Akteuren. In touristischen Destinationen spricht man wegen der räumlichen Nähe der Akteure wissenschaftlich eher von Clustern.
- Eine möglichst breite Aufstellung, die Integration von Forschungseinrichtungen und branchenübergreifenden Plattformen sowie räumliche Nähe gelten als wichtige Erfolgsfaktoren von Clustern.

Gemeinsame Lösungen und Innovationen durch Kooperation

Kooperationen im Tourismus sind generell hilfreich. Das liegt nicht zuletzt an der Anzahl und Vielschichtigkeit der Akteure, die das Produkt „Reise“ mit ihren Teilleistungen gestalten. Nur die gemeinsame, abgestimmte Produktentwicklung, gekoppelt mit einer entsprechenden Vermarktung, ermöglicht eine gezielte Ansprache passender Nachfrager. Und letztlich macht sich daran eine erfolgreiche touristische Weiterentwicklung von Destinationen fest. Kontinuierliche Zusammenarbeit und gemeinschaftliche Planung in den Destinationen reduzieren Komplexität und tragen dazu bei, dass aktuelle Entwicklungen schneller überblickt werden können. Sie erleichtern es, Probleme zu identifizieren und gemeinsame Lösungen zu erarbeiten – auch für Konflikte, die auf die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse touristischer Akteure zurückzuführen sind. Durch Kooperation lassen sich diese bereits frühzeitig abstimmen, was die Kosten für Konfliktlösungen verringert. Die Einbindung der vom Tourismus betroffenen Gruppen in Entwicklungs- und Abstimmungsprozesse sorgt dafür, dass die

getroffenen Entscheidungen eher als politisch legitim empfunden und anerkannt werden. Außerdem schafft die Zusammenarbeit Aufmerksamkeit für die Bedürfnisse touristischer Anspruchsgruppen und erhöht die Eigenverantwortung der Kooperationspartner für die angestrebten Veränderungen bei der touristischen Weiterentwicklung der Destination.⁵² Die Kooperation mit Partnern aus der Tourismusbranche und darüber hinaus ermöglicht das gemeinsame Arbeiten an regionalen Herausforderungen und führt schließlich zu neuen Impulsen.

Kooperation ermöglicht gemeinsame Lösungen für gemeinsame Herausforderungen und gibt neue Impulse.

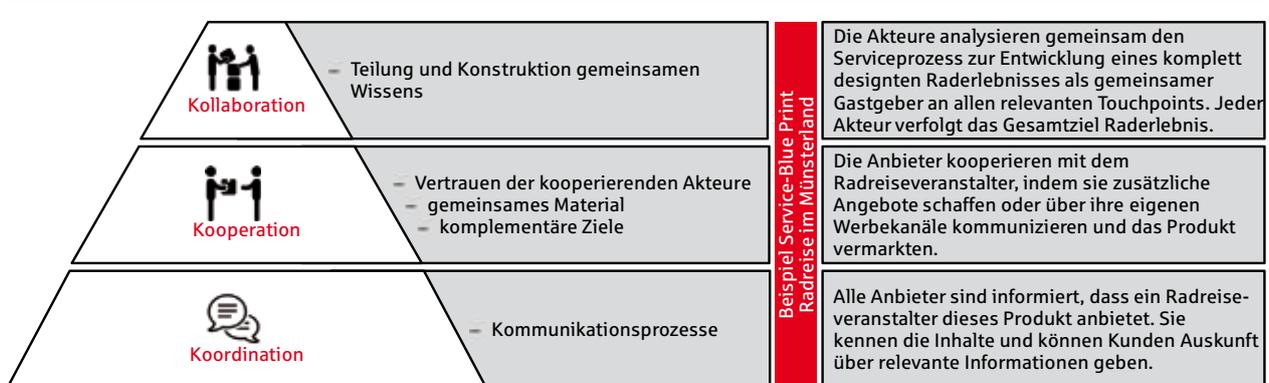
Aus der umfangreichen Literatur zum Thema Kooperation, Kollaboration, Netzwerke und Cluster und deren spezifischer Ausprägung im Tourismus seien an dieser Stelle einige wenige Aspekte ausgeführt, die für den Kontext von Innovationen relevant sind:

Kooperation und Kollaboration

Die Begriffe Kooperation und Kollaboration werden häufig synonym verwendet. Doch an einem gemeinsamen Projekt zu arbeiten heißt nicht zwangsläufig, dass alle Beteiligten auch wirklich zusammen tätig sind. Kollaborativ zu arbeiten bedeutet mehr, als alle Projektbeteiligten an einen Tisch zu bringen, Informationen auszutauschen und zu kooperieren. Während sich

bei der Kooperation einzelne Akteure mit unterschiedlichen Teilaufgaben befassen, meint Kollaboration, dass parallel gemeinsam an jedem Teilschritt bis zum Endergebnis gearbeitet wird. Der Unterschied zur Kooperation: Teams sind in die Produktion aller Ergebnisse eines Projekts involviert. Eine Kollaboration erfolgt dabei sequenziell, das heißt fortlaufend.

Abb. 37: Der Zusammenhang von Koordination, Kooperation und Kollaboration



Quelle: dwif 2018

Auf Ebene der Destination erfordert Kollaboration ein intensives Weitergeben neuer Erkenntnisse und ein gut koordiniertes Zusammenwirken vieler Akteure bei der Entwicklung von neuen Produkten. Das vorhandene Know-how muss ständig miteinander geteilt werden, damit man sich abstimmen kann.

dem Privatsektor umfassen Cluster den öffentlichen Sektor, Universitäten, Industrie- und Handelskammern sowie die Finanzwirtschaft mit Banken und Sparkassen. Häufig wird auch der Mediensektor integriert, um die Aufmerksamkeit und öffentliche Wahrnehmung für das Clusterthema zu unterstützen.

Kollaboration ist mehr als Kooperation.

Cluster und Netzwerke

Ob Cluster oder Netzwerk, immer geht es um die Vorteile, die aus einer – möglichst engen – Zusammenarbeit von verschiedenen Akteuren entstehen. Ein Netzwerk bildet sich aus Knotenpunkten und Akteuren wie Personen, Organisationen, Einheiten oder Gelegenheiten für ein Zusammentreffen. Netzwerke werden gegenüber dem Cluster vor allem durch ihre Raumunabhängigkeit abgegrenzt. Insofern ist der Begriff Tourismuscluster für Destinationen als räumliche Systeme besser geeignet. Neben

Destinationen als Tourismus-Cluster unterscheiden sich von anderen industriellen Clustern dadurch, dass

- ihre Services und Produkte unmittelbar vor Ort auch konsumiert werden.
- erfolgreiche touristische Cluster eher von einem Mehr an Kooperation denn von einem Mehr an Wettbewerb profitieren. Der Aufbau von Vertrauen und intensiven Beziehungen spielt eine wichtige Rolle für die Entwicklung eines unverwechselbaren Kundenerlebnisses
- wegen des Querschnittcharakters vor allem Unternehmen und Akteure aus unterschiedlichen Branchen einbezogen sind.

Gegebene und abgeleitete Ressourcen sind zentrale Wettbewerbsfaktoren in Destinationen sowie Suchfelder für Innovationen.

Als Kernressourcen von Destinationen, die auch für die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationen wichtig sind, gelten die gegebenen Ressourcen wie Landschaft, Gebirge, Seen, Klima sowie das abgeleitete kulturelle Erbe wie Bräuche, Sprache, Handwerk, Küche und so weiter. Zu letzterem zählen auch tourismusspezifische Infrastruktur, Veranstaltungen, Einkaufsmöglichkeiten. Der Querschnitts-Charakter des Clusters führt zu Wachstumschancen gerade an den Schnittstellen zu anderen Branchen und Industrien. In diesem Sinne können Destinationen als touristische Cluster eine

Standortregion insgesamt aufwerten. Innovationen dienen dazu, den Verlust der Marktposition eines Destinationsclusters zu vermeiden, indem im Rahmen seines Lebenszyklus immer wieder neue Wachstumsfelder durch Innovationen erschlossen werden.⁵³ Gelebte Kooperation und Kollaboration innerhalb des Clusters kann Innovationen befördern und ist Grundlage ihres Erfolgs.

Cluster: Durch breite Aufstellung und räumliche Nähe zum Erfolg

Das Land Brandenburg zum Beispiel verfolgt als eines der wenigen deutschen Bundesländer eine touristische Cluster-Strategie. Bei als vorrangig definierten Themenfeldern werden Entwicklungen initiiert, koordiniert und unterstützt.⁵⁴

Tourismuscluster Brandenburg

Die Cluster-Strategie beruht auf der Überzeugung, dass aus regionalen Netzwerken (Clustern) neue Produkte und Dienstleistungen hervorgehen, von denen alle beteiligten Partner profitieren. In Clustern finden Vertreter der verschiedenen Stufen einer Wertschöpfungskette sowie aus Wissenschaft und Forschung zusammen.

Die Grundlagen für diese Prozesse werden im brandenburgischen Tourismus als gut bewertet. Mit den vielen gut aufgestellten Unternehmen, starken persönlichen und organisatorischen Netzwerken, sieben Universitäten, 21 Hochschulen und mehr als 250 außeruniversitären Forschungseinrichtungen gibt es erhebliche Potenziale für die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit. Vorrangige Themenfelder zur Findung innovativer Lösungen sind:

- Unterstützung und Entwicklung einer nachhaltigen und klimafreundlichen Tourismuswirtschaft
- Förderung der Erreichbarkeit des Landes und klimafreundlicher Mobilität der Gäste am Urlaubsort
- Unterstützung von zeitgemäßen, wettbewerbsfähigen und serviceorientierten Informations- und Kommunikationstechnologien
- Verbindung von regionalen Produkten mit touristischen Angeboten

Beteiligte Netzwerke sind unter anderem das BEN – Brandenburger Ernährungsnetzwerk e.V., Aktiv in der Natur, das Netzwerk Gesundheitstourismus und das Netzwerk MICE.

⁵³ Schnurbus 2017

⁵⁴ Ministerium für Wirtschaft und Europaangelegenheiten des Landes Brandenburg o.J.

1.2 Der Innovationsbegriff im Tourismus

- Innovation schließt die wirtschaftliche Umsetzung einer Idee sowie deren Marktdurchdringung ein. Für eine erfolgreiche Marktausschöpfung sind die Imitation und die Verbreitung touristischer Innovationen notwendig.
- Der technologisch geprägte Innovationsbegriff muss für den Tourismus um die Kundenperspektive und das im Mittelpunkt stehende Urlaubserlebnis erweitert werden.
- Neben neuen Produkten sind Veränderungen bei Prozessen oder Organisationsstrukturen im Management, der Logistik oder bei touristischen Institutionen relevant.
- Die Übergänge zwischen allmählichen, auf Bekanntem aufbauenden Verbesserungen (inkrementellen) und radikalen, also wirklich neuartigen Produkten, Geschäftsfeldern oder -modellen sind fließend.
- Im Tourismus werden bei Innovationen häufig Leistungsbestandteile erweitert und Neuerungen aus anderen Branchen adaptiert oder modifiziert.
- Die Umsetzung technologischer Neuheiten in touristische Erlebnisse erfordert Kooperation.

Zusammenhang zwischen Technologie und Dienstleistungs-Innovation

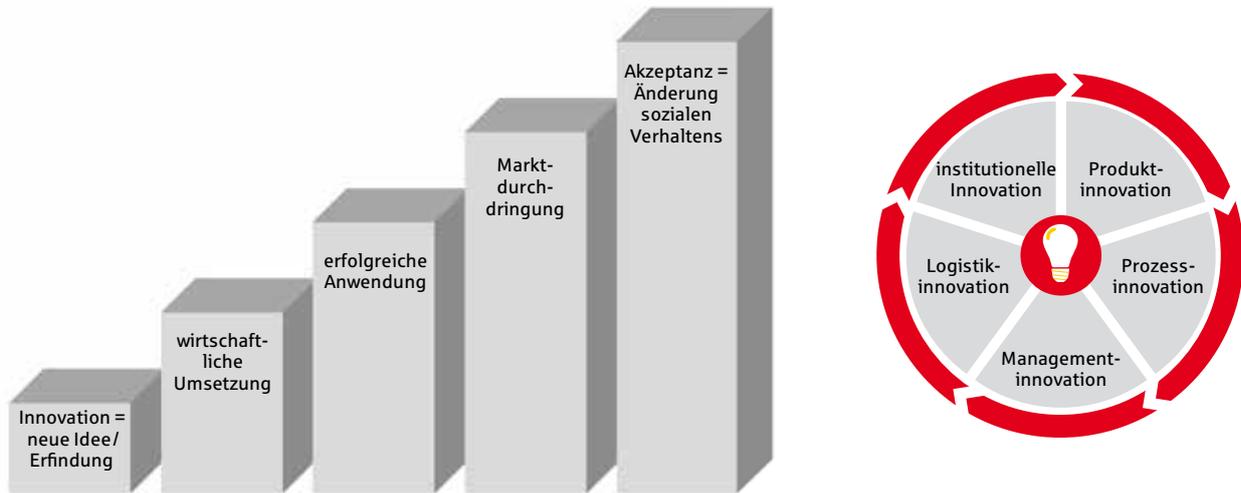
Da der Innovationsbegriff technologisch geprägt ist, musste er für Dienstleistungsbranchen wie den Tourismus modifiziert werden. Doch zweifelsohne ist die Technologieentwicklung auch im Tourismus eine wichtige Triebkraft für Innovationen. So haben insbesondere digitale Technologien den Vertrieb und die Vermarktung touristischer Leistungen sowie die Marktposition von Anbietern unterschiedlicher Stufen der touristischen Wertschöpfungskette stark verändert. Heute sind Beherbergungsbetriebe vom 5-Sterne-Hotel bis zum Bauernhof mit Urlaubsangebot unmittelbar online buchbar. Technologie muss folglich als Basis für eine spezifische touristische Ausgestaltung neuer Angebote und Produkte beziehungsweise für die Verbesserung von Prozessen und Strukturen genutzt werden.

Zum Innovationsbegriff

Wichtig ist: Innovation ist mehr als nur eine gute Idee. Erst die Umsetzung im eigenen Betrieb oder in der eigenen Destination, eine ökonomisch erfolgreiche Markteinführung als neues Produkt sowie die spätere Kommerzialisierung machen aus der Idee eine echte Innovation. Die Idee selbst ist also der Impulsgeber für Innovation, die Realisierung der Idee hingegen der entscheidende Faktor.⁵⁵ ► Abb. 38

Innovation schließt die erfolgreiche wirtschaftliche Umsetzung der Idee und die Marktdurchdringung ein.

Konsequent zu Ende gedacht, bedeutet dies: Eine Innovation hat sich erst dann durchgesetzt, wenn sich infolge ihrer Marktdurchdringung das Verhalten der Kunden und Nutzer verändert. Die Kurzreise beispielsweise hat den Tourismusmarkt revolutioniert. Denn sie veränderte Reiseverhalten und Angebotsstrukturen, und zwar nachhaltig bis heute.

Abb. 38: Definition und Arten von Innovation

Quelle: dwif 2018 nach Pikkemaat/Peters 2006

Je nach Grad der Veränderung werden allmähliche, auf Bestehendem aufbauende Verbesserungen (inkrementelle) von sogenannten radikalen oder auch disruptiven⁵⁶ Innovationen unterschieden. Das Öffnen der Hotelzimmertür per programmierbarer Chipkarte statt mit einem Schlüssel ist zum Beispiel eine auf Bestehendem aufbauende Verbesserung. Sie gestaltet den Hotelaufenthalt an sich zwar bequemer, verändert aber nichts an der eigentlichen Dienstleistung, der Übernachtung. Eine Innovation muss auch nicht zwingend eine Weltneuheit sein. Sie kann durchaus nur für ein Land, eine Region, einen Industriesektor oder einen Betrieb eine eindeutige Neuerung darstellen.⁵⁷ Radikale Innovationen hingegen weisen einen hohen Neuigkeitsgrad im Sinne von Erstmaligkeit auf. Hierzu zählen neu entwickelte Geschäftsfelder, Produkte und Prozesse.⁵⁸

Produktinnovationen der jüngeren Zeit sind zum Beispiel das Kreuzfahrtkonzept von AIDA Cruises, das den Kreuzfahrtmarkt für ein breiteres und jüngeres Zielpublikum erschlossen hat, oder das Business- und Stadthotellkonzept von Motel One, mit dem das Budgetprinzip in die Stadt- und Geschäftshotellerie eingeführt wurde. Auch das Übernachtungs- und Sharingkonzept von Airbnb, das den Nachfragern neue und teilweise andersartige Angebote unterbreitet und den etablierten Beherbergungsbetrieben Konkurrenz macht, zählt dazu.

Management-, Logistik- und institutionelle Innovation: Tourismus kennt verschiedene Spielarten.

⁵⁶ Disruptive Innovationen ersetzen eine bereits bestehende Technologie, ein bestehendes Produkt oder eine bestehende Dienstleistung oder verdrängen diese vollständig vom Markt.

⁵⁷ Pikkemaat 2005

⁵⁸ Hinterholzer/Jooss/Egger 2011

Neben Produkt- und Prozessinnovationen werden Managementinnovationen – neue Arbeitsplatzprofile, Teamzusammensetzungen oder Hierarchieveränderungen, neue Geschäftsmodelle, Organisationsstrukturen und Weiterbildungsansätze – von Logistikinnovationen unterschieden. Das Service Q-Deutschland beispielsweise hat Management- und Dienstleistungsstrukturen in vielen Bereichen der touristischen Servicekette verändert. Logistikinnovationen integrieren verschiedene Akteure der touristischen Wertschöpfungskette und definieren deren Beziehungen untereinander neu.

Der Konzern-Umbauprozess der TUI AG mit eigenen Ferienfliegern und Hotelketten oder die Ausbildung von All-inclusive-Tourismus-Cards auf Destinationsebene zählen dazu. Nicht nur Unternehmen, auch öffentliche Akteure reagieren auf den gesteigerten Wettbewerbsdruck mit neuen Strukturen und Instrumenten, sogenannten institutionellen Innovationen. Nordrhein-Westfalen gelang es mit der Umstellung seiner EFRE-Förderung auf ein Wettbewerbsverfahren, Anreize zur Einreichung vieler innovativer Projekte zu setzen (siehe auch Kap. IV, 5.1).

1.3 Das Kundenerlebnis im Mittelpunkt touristischer Innovation

Zusammenfassung

- Technologische Entwicklungen können einen Ausgangspunkt oder Auslöser für touristische Innovationen bilden. Im Mittelpunkt stehen jedoch der Kunde und sein Urlaubserlebnis.
- Die Umsetzung technologischer Neuheiten in touristische Erlebnisse erfordert Kooperation.
- Die Berücksichtigung von Trends und Open Innovation vergrößern das Innovationspotenzial durch die Einbeziehung der Außenwelt.

Touristische Innovationen werden häufig durch technologische Entwicklungen ausgelöst. Der Tourismus verkauft jedoch keine technologischen Neuheiten wie etwa E-Bikes, sondern entwickelt daraus neue touristische Erlebnis- und Mobilitätsangebote. Im Mittelpunkt steht nicht die neue Technologie, sondern das durch die Technologie ermöglichte Erlebnis. Bei einer E-Bike-Alpenüberquerung wird demnach weniger das Fahren auf einem modernen Rad als vielmehr ein Gipfelerlebnis vermarktet, das ohne E-Bike für viele Kunden ein Traum geblieben wäre. Diese „Wow-Effekte“ beim Kunden sind es, die touristische Anbieter bei der Weiterentwicklung ihrer Angebote im Auge haben sollten. Dies gilt umso mehr angesichts der als gesättigt geltenden, wettbewerbsintensiven touristischen Marktsituation. Hier ent-

scheidet die Erfüllung spezifischer Kundenbedürfnisse mehr denn je über den Markterfolg von Innovationen.

Die Umsetzung technologischer Neuheiten in Erlebnisse erfordert Kooperation.

Für die Umsetzung solcher Konzepte müssen Akteure koordiniert werden, wird also Kooperation benötigt. Um beim Beispiel der Elektromobilität zu bleiben: Spezialisierte Dienstleister wie Movelo oder Next bike begleiten den Aufbau regionaler Netzwerke und etablieren sich mit eigenen Veranstalter- und Buchungsportalen für E-Bike-Reisen. Pilotprojekte wiederum

verknüpfen die neue Mobilitätsform mit anderen Bedürfnisfeldern. Das über einen gesundheits-touristischen Wettbewerb geförderte Mobilitätsnetz Gesundheit aus Ostwestfalen-Lippe zielte etwa in einer Kooperation des Kreises Lippe mit der Hochschule OWL darauf, verschiedene Spielarten der Elektromobilität in Kurorten zu kombinieren, sodass für bewegungseingeschränkte Gesundheitsurlauber eine neue Aufenthaltsqualität entsteht.⁵⁹

Strikte Orientierung an den Kundenbedürfnissen von heute und morgen

Besondere Kundenorientierung und Merkmale des Tourismus

Entscheidend für den Erfolg ist die Frage, inwiefern der Kunde in die Neuerungen einbezogen wird. Denn Tourismus ist zuallererst eine personenbezogene Serviceleistung. Dies ist vielen Akteuren in Westfalen-Lippe auch bewusst. Eine strikte Orientierung an heutigen wie künftigen Kundenbedürfnissen ist daher Grundbedingung für erfolgreiche touristische Innovationen. Kann der Kunde mit seinen Bedürfnissen Einfluss auf die Qualität der Leistung nehmen, dann stehen die Chancen, dass die Innovation sich durchsetzt, sehr gut. Auch andere Merkmale der touristischen Dienstleistung führen zu speziellen Formen von Innovationen.⁶⁰ Kein Kunde kann bei der Buchung schon das eigentliche Reiseerlebnis testen. Das bedeutet: Alles, was sein Vertrauen in die zukünftige Leistung erhöht, reduziert sein Risiko. Dazu gehören virtuelle Spaziergänge durch Hotels, vertrauenswürdige Bewertungsportale, 360°-Bilder von Attraktionen und spezielle Beschwerdeverfahren.

Optimale Abstimmung zwischen Mensch und Maschine für ein herausragendes Serviceerlebnis

Innovationen müssen auch Qualitäts-Schwankungen im Dienstleistungsprozess berücksichtigen, die auf variierende Leistungen von Mitarbeitern und auf wechselnde Kunden zurückgehen. Potenziale liegen in der Unterstützung von Serviceprozessen durch Technologie, zum Beispiel durch Sprachassistenten-Systeme bei Auskunft und Information, Bereitstellung kundenrelevanter Informationen zu Vorlieben und Sonderwünschen. Die Herausforderung liegt in der optimalen Abstimmung von Automatisierung, Standardisierung und jener Servicequalität, die nur menschliches Personal gewährleisten kann. Standardisierte Prozesse und technologische Unterstützung sollten zu einem verbesserten Serviceerlebnis führen und nicht in Routineabfertigung münden.

Einfluss von Trends und Open Innovation

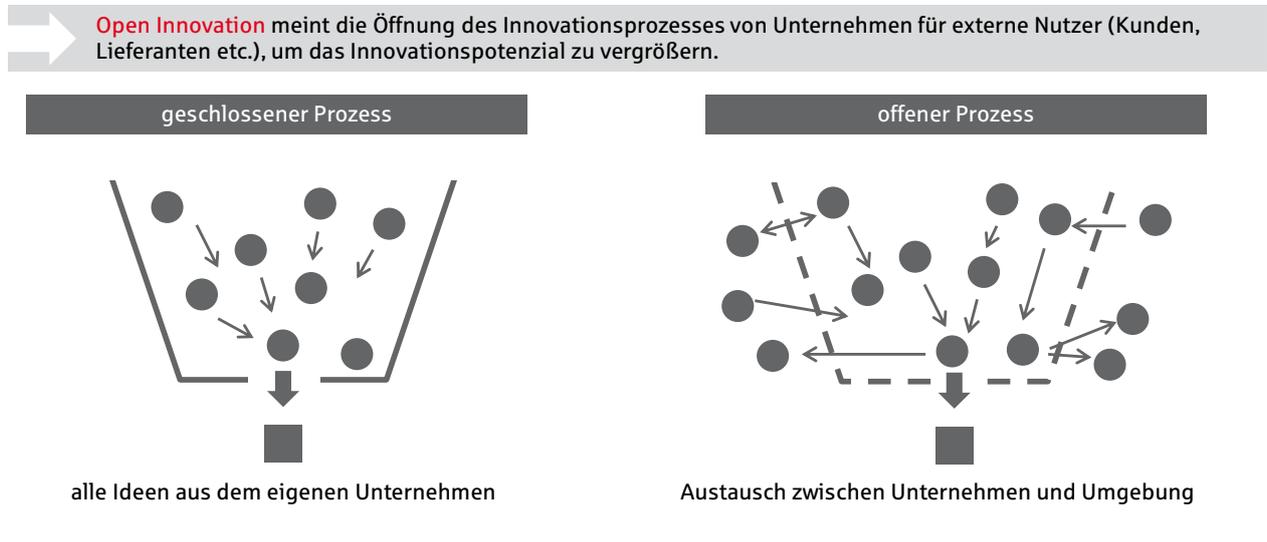
Trends veranschaulichen, wohin sich das Konsumentenverhalten, relevante Technologien und deren Anwendung sowie Rahmenbedingungen wie die Digitalisierung, der Klimawandel und die Förderpolitik entwickeln und welche Konsequenzen sich daraus ergeben. Gefordert ist deshalb die fortwährende Beschäftigung mit den absehbaren, teils auf messbaren, teils auf subjektiven Einschätzungen beruhenden künftigen Veränderungen.⁶¹ Auch der Innovationsprozess selbst wird deshalb immer mehr für Externe geöffnet (Stichwort: Open Innovation). Das heißt: Akteure rund um die nach neuen Ansätzen suchenden Unternehmen, zum Beispiel Lieferanten und Kunden, werden inzwischen verstärkt in die Neu- und Weiterentwicklung einbezogen. ► Abb. 39

⁵⁹ www.elektrisch-bewegt.de

⁶⁰ Pompl/Buer 2006

⁶¹ Hinterholzer/Jooss/Egger 2011

Abb. 39: Open Innovation



Quelle: Reichwald/Piller 2009; Bildquelle: www.bme.de

Open Innovation vergrößert das Innovationspotenzial durch die Einbeziehung der künftigen Nutzer.

So bediente sich beispielsweise der Wiener Tourismusverband bei der Erarbeitung der Tourismusstrategie 2020 des Open-Innovation-Ansatzes, als er in einem einmonatigen globalen Ideenwettbewerb Antworten auf die Frage sammelte, was Wien im Jahr 2020 zur attraktivsten Stadt Europas machen wird. Am Ende lagen mehr als 500 kreative Ideen aus 43 Ländern vor, die durch eine Jury nach den Kriterien

Neuartigkeit/ Einmaligkeit, Machbarkeit/ Umsetzbarkeit, Nutzen für die BesucherInnen und BewohnerInnen Wiens sowie Verständlichkeit bewertet wurden. Unter allen Teilnehmern verlor der Wiener Tourismusverband einen Wienaufenthalt sowie 20 „Goody-Bags“. Der Tourismusverband erhielt dafür den „Innovative Destination Award“ der International Federation for IT and Travel & Tourism (1. Platz) sowie den „Ulysses Award for Innovation in Public Policy and Governance“ der Welttourismusorganisation UNWTO (2. Platz).⁶² Die Schweizer Destination Klosters nutzt als eine von mehreren die Open-Innovation-Plattform ATIZO zur Ideengewinnung.⁶³

62 www.wien.info, www.wien.innoecos.com

63 www.atizo.com

1.4 Der Innovationsprozess

Zusammenfassung

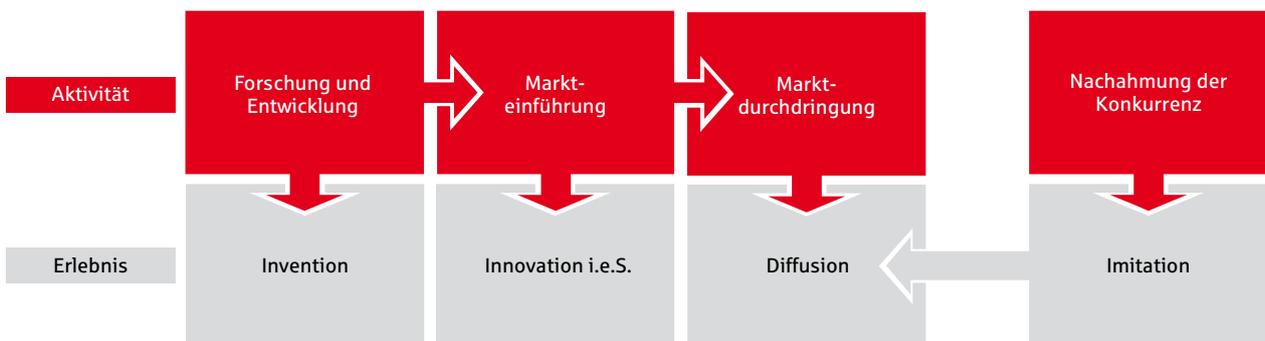
- Der Innovationsprozess ist anspruchsvoll und auch das Scheitern von Ideen und ihrer Umsetzung gehört dazu.
- Gerade kleineren Anbietern fehlen häufig Schlagkraft und Ressourcen für eine erfolgreiche Vermarktung.
- An der touristischen Gesamtleistung sind viele Akteure beteiligt, sodass gut strukturierte Kooperation und belastbare Netzwerke eine erfolgreiche Entwicklung von touristischen Innovationen befördern können.

Innovation ist ein anspruchsvoller strategischer Prozess. Schon die Auswahl der richtigen Projektidee erfordert einen moderierten Prozess (Phase Ideengenerierung). Die Idee (Invention) muss auf Machbarkeit überprüft werden. In der Planungs- und Entwicklungsphase sind

verschiedene Umsetzungsschwierigkeiten zu überwinden – wenn beispielsweise die finanziellen Mittel begrenzt sind, technologische Probleme auftauchen und die Frage der Nutzerfreundlichkeit noch ungelöst ist.

► Abb. 40

Abb. 40: Der Innovationsprozess und seine Phasen



Quelle: dwif 2018 nach Brockhoff 1999

Kleinere touristische Anbieter scheitern vor allem an der Marktdurchdringung.

Nicht der Mangel an Ideen ist mehrheitlich für die durchwachsene Innovationsbilanz der Branche verantwortlich. Vielmehr fehlen einzelnen kleineren Anbietern die Schlagkraft und die Ressourcen für eine erfolgreiche Vermarktung sowie die Wahrnehmung neuer Angebote am Markt. Sie können den aufwendigen, aber notwendigen Prozess der Markteinführung

und Verbreitung ihres innovativen Angebotes einfach nicht aktiv gestalten.

Dabei gehört das Scheitern neuer Produkte oder Prozesse zum Innovationsprozess dazu. Empirische Untersuchungen belegen: Von Tausend Ursprungsideen kann etwa ein Viertel als Rohprodukt entwickelt werden, von denen wiederum etwa jedes dritte versuchsweise am Markt lanciert wird. Akzeptanz im Markt finden knapp drei Prozent der Ausgangsideen, wirklich erfolgreich ist aber nur ein halbes Prozent.⁶⁴

64 www.denkmotor.com

Imitation, Marktdurchdringung und Diffusion

Der Tourismus braucht deshalb nicht nur Innovatoren, sondern auch die Masse der Imitatoren innerhalb einer Destination. Durchsetzungsstarke Innovatoren sind als Impulsgeber unverzichtbar. Doch für die Marktdurchdringung müssen sich viele Kleine bewegen. Hier leisten Tourismusorganisationen und Betriebskooperationen mit ihrer Netzwerkarbeit einen zentralen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der gesamten Branche. Imitatoren ihrerseits sind wichtig, um die Innovation im Markt zu verbreiten und das Potenzial vollständig abzuschöpfen. Für Destinationsmanagement-Organisationen ist es daher essenziell, die Verbreitung innovativer Angebote vor Ort ausreichend zu unterstützen, damit eine kritische Masse erreicht wird. (siehe auch Kap. IV, 4.2)

Aktives Management des Diffusionsprozesses ist gefordert.

Auch wenn „First Mover“-Vorteile aus Sicht des Innovators durch Imitation geschmälert werden und seine Wettbewerbsposition bedroht ist – Imitationen sind ein notwendiger Mechanismus, um das Produkt in der Breite des Marktes zu verankern. Im Übrigen gilt für den einzelnen touristischen Unternehmer wie für eine Destination: Erfolgreich ist eine Strategie mit einem guten Mix aus Innovation und Imitation, denn niemand kann ununterbrochen Innovationsführer sein.⁶⁵

2 Ausgangssituation in Westfalen-Lippe

Wie sehen nun der Status quo und der derzeitige Rahmen für Innovationen im Tourismus in Westfalen-Lippe aus?

Die Online-Befragung der örtlichen und regionalen Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe, Expertengespräche sowie ergänzende Internet- und Literaturrecherchen legen folgende Ergebnisse nahe:

- Einen wichtigen Rahmen setzen die generelle Innovationsstrategie des Landes NRW und spezifische Förderansätze für den Tourismus. (siehe Kap. IV, 2.1)

- Für die Schaffung und Ausgestaltung touristischer Innovationen auf Destinationsebene bildet das Innovationsverständnis der lokalen und regionalen Tourismusorganisationen eine zentrale Grundlage. (siehe Kap. IV, 2.2)
- Ob touristische Innovationen zum Erfolg führen, hängt wiederum davon ab, wie die konkrete Umsetzung mit den lokalen und regionalen Akteuren gelingt und welche Hemmnisse dabei überwunden werden müssen. (Kap. IV, 2.3)

2.1 Innovationstrategie NRW und Wettbewerbsförderung im Tourismus

Zusammenfassung

- Innovation steht in der Förderagenda bis hinauf auf die EU-Ebene mit an erster Stelle.
- Westfalen-Lippe ist als deutsche Region im europäischen Innovationsranking gut platziert.
- Der Tourismus kann von innovativen Impulsen aus den definierten Leitmärkten für Nordrhein-Westfalen profitieren, zumal Innovationen im Bundesland als maßgebliche Ressource betrachtet werden.
- Tourismusförderung findet in Form eines Wettbewerbsverfahrens statt, bei dem der Innovationsgehalt eine herausgehobene Rolle spielt.
- Tourismus und touristische Innovationen wirken sich durch die Stärkung der regionalen Wirtschaftskraft und Standortattraktivität doppelt positiv auf Westfalen-Lippe und seine Regionen aus.

Leitmärkte für Innovation

Tourismus bildet in NRW keinen eigenen Innovations-Schwerpunkt. Unter den acht „Leitmärkten der Zukunft“ taucht Tourismus nicht auf. Dennoch: Von den definierten Leitmärkten lassen sich durchaus innovative Impulse für

Tourismus und Freizeit erwarten, etwa von Mobilität und Logistik in Hinblick auf Reise- und Freizeitmobilität sowie von der Gesundheitswirtschaft mit ihrer Bedeutung für den Kurorte-Sektor.

Leitmärkte der Zukunft in NRW...

sind acht Zukunftsthemen, die ein besonderes Angebots- und Nachfragepotenzial bieten. Sie zeichnen sich nicht nur durch ihre Marktrelevanz aus, sondern leisten auch einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen, können von der Qualität der Hochschul- und Forschungslandschaft profitieren und lassen zudem erwarten, dass sie für andere Wirtschaftszweige ebenfalls technologische Impulse generieren.

- | | |
|--|---------------------------------|
| → Anlagen- und Maschinenbau | → Energie- und Umweltwirtschaft |
| → Informations- und Telekommunikationswirtschaft | → Life Science |
| → Medien und Kreativwirtschaft | → Mobilität und Logistik |
| → Neue Werkstoffe | → Gesundheitswirtschaft |

Westfalen-Lippe ist als deutsche Region im europäischen Innovationsranking gut platziert. Gemessen am „Regional Innovation Scoreboard“ der Europäischen Kommission gehören Oberbayern, Tübingen und Stuttgart, Berlin und Karlsruhe in die Liga der europäischen Top 25, während Westfalen-Lippe auf den Plätzen 70

(Region Arnsberg), 74 (Region Detmold) sowie 79 (Region Münster) vertreten ist. Innovationen, Kreativität und Wissen bilden für Nordrhein-Westfalen die maßgeblichen Ressourcen, um Wachstum, Beschäftigung und Wohlstand zu sichern und auszubauen.⁶⁶

66 Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes NRW 2014

Erlebnis.NRW: Wettbewerbsförderung als innovationsfördernder Ansatz

Auch wenn der Tourismus nicht zu den Leitmärkten in NRW zählt, folgt seine strategische Entwicklung seitens des Landes grundsätzlich einer vergleichbaren Logik. Unter dem Titel „Erlebnis.NRW“ findet Tourismusförderung ebenfalls im Rahmen eines Wettbewerbsverfahrens statt, bei dem nachweisbare Beiträge zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit regionaler KMU und der vorhandene Innovationsgehalt eine herausgehobene Rolle spielen. Der Innovationsgehalt bemisst sich daran, ob das Angebot als neuartig bzw. andersartig einzuschätzen ist, ob die Formulierung eines Trends und Beispielhaftigkeit für andere erkennbar sind. „Noch stärker als in der Vergangenheit kommt es bei der Weiterentwicklung des Tourismusstandortes künftig darauf an, Akzente auf innovative Maßnahmen zu setzen.“⁶⁷ Definiert wird ein weitgefaster Innovationsbegriff, der sich nicht nur auf technische Produktneuerungen und neue Infrastrukturen, sondern vor allem auf Neuerungen in Prozessen, Marketing und Dienstleistung bezieht.

Tourismusinnovationen wirken als Wirtschafts- und Standortfaktor.

Tourismus erfüllt aus Sicht der Landesregierung eine wichtige Doppelfunktion: Touristische Wertschöpfung stärkt zum einen die Wirtschaftskraft von NRW-Regionen (Tourismus als Wirtschaftsfaktor), zum anderen werden exzellente touristische Produkte und die dafür geschaffene Infrastruktur den Lebens-, Arbeits-, Innovations- und Investitionsstandort insgesamt spürbar auf (Tourismus und Freizeit als Standortfaktor). Im Sinne des Masterplans Tourismus Nordrhein-Westfalen sollen durch innovative Angebote für die potenzialträchtigsten Zielgruppen den touristisch ausgerichteten KMU neue Märkte und Absatzchancen erschlossen werden.

Kooperative Ziele ergeben sich aus den Kriterien zur Einbindung von beteiligten KMU, dem bevorzugten Einsatz regionaler Produkte und Ressourcen sowie der Integration weiterer regionaler Akteure. Ausdrücklich förderfähig sind Netzwerkgründungen und -weiterentwicklungen in touristischen Zukunftsmärkten sowie Vorhaben zur Entwicklung neuer touristischer Angebote und Marketingkonzepte.

2.2 Touristisches Innovationsverständnis in Westfalen-Lippe

Zusammenfassung

- Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe wissen, dass sie Innovationen brauchen, um sich im Wettbewerb zu behaupten.
- Gleichzeitig fehlt bisher ein einheitliches Innovationsverständnis. Im Mittelpunkt steht aus Sicht der Akteure die Digitalisierung.
- Die Innovationshöhe ist im Tourismus geringer als in Technologiebranchen, echte Weltneuheiten sind selten. Die innovative Leistung im Tourismus besteht vor allem in einer innovativen Anwendung von Neuheiten aus anderen Branchen.
- Bisher wird die revolutionäre Dynamik des Umfeldes jedoch nur bedingt erkannt und genutzt.

Die Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe selbst wissen, dass es ohne Innovationen nicht (weiter-)geht, will man „das Beste aus der Region herausholen“ und sich im Wettbewerb behaupten. Innovationen sollen die Destinationen in Westfalen-Lippe dabei unterstützen, sich von anderen abzuheben, Aufmerksamkeit bei potenziellen Nachfragern zu erzielen, Reiseanlässe zu schaffen und sich auf wandelnde Kundenbedürfnisse einzustellen.

Laut Befragung der Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe gehören sowohl Innovationen als auch die Verbesserung von Kooperation und Netzwerkarbeit zu den sechs wichtigsten Arbeitsschwerpunkten des Jahres 2018. Die rege Beteiligung der Regionen Westfalen-Lippes an den Schulungen der landesweiten Innovationswerkstatt und den weiteren sieben landesweiten Schwerpunktprojekten von Auslandsmarketing bis Urban Lifestyles belegt die Aktualität der Themen. ► Abb. 41

Destinationen brauchen Innovationen, um sich im Wettbewerb zu behaupten.

Abb. 41: Innovation und Kooperation als Arbeitsschwerpunkte der Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe im Jahr 2018 – gerundete Werte



Quelle: dwif 2018, Stimmungsumfrage Tourismusorganisationen Westfalen-Lippe

Innovationsverständnis in Westfalen-Lippe

Ein einheitliches Verständnis dessen, was Innovation für den Westfalen-Lippe-Tourismus eigentlich bedeutet oder bedeuten kann, gibt es bisher nicht. Dennoch addieren sich die verschiedenen Blickwinkel zu einem facettenreichen Gesamtbild.

Kein einheitliches Innovationsverständnis, Digitalisierung im Mittelpunkt

Neu soll es sein, so viel ist klar, aber schon die Frage des Bezugsrahmens ist schwieriger zu beantworten. Während es bei der Prozessinnovation ausreichend sein kann, etwas Neues im

eigenen Unternehmen oder der eigenen Organisation zu schaffen, müssen an Produktinnovationen höhere Anforderungen gestellt werden, damit die Angebote potenziellen Gästen auffallen und für sie attraktiv sind. Kundenorientierung und Aufmerksamkeit sind demnach wichtige Schlagworte, auch wenn diese ohnehin eine Grundvoraussetzung dafür bilden, im Wettbewerb bestehen zu können. In vertiefenden Expertengesprächen wurde zudem betont, dass eine stimmige Basisqualität wie beispielsweise ein Wanderwegenetz überhaupt erst die Voraussetzung schafft, um gewissermaßen als Kür ein innovatives Gesamtangebot wie den Erlebnisraum Hermannshöhen entwickeln zu können.⁶⁸

► Abb. 42

Abb. 42: Innovationsverständnis der Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe



Quelle: dwif 2018, Online-Befragung der Tourismusorganisationen

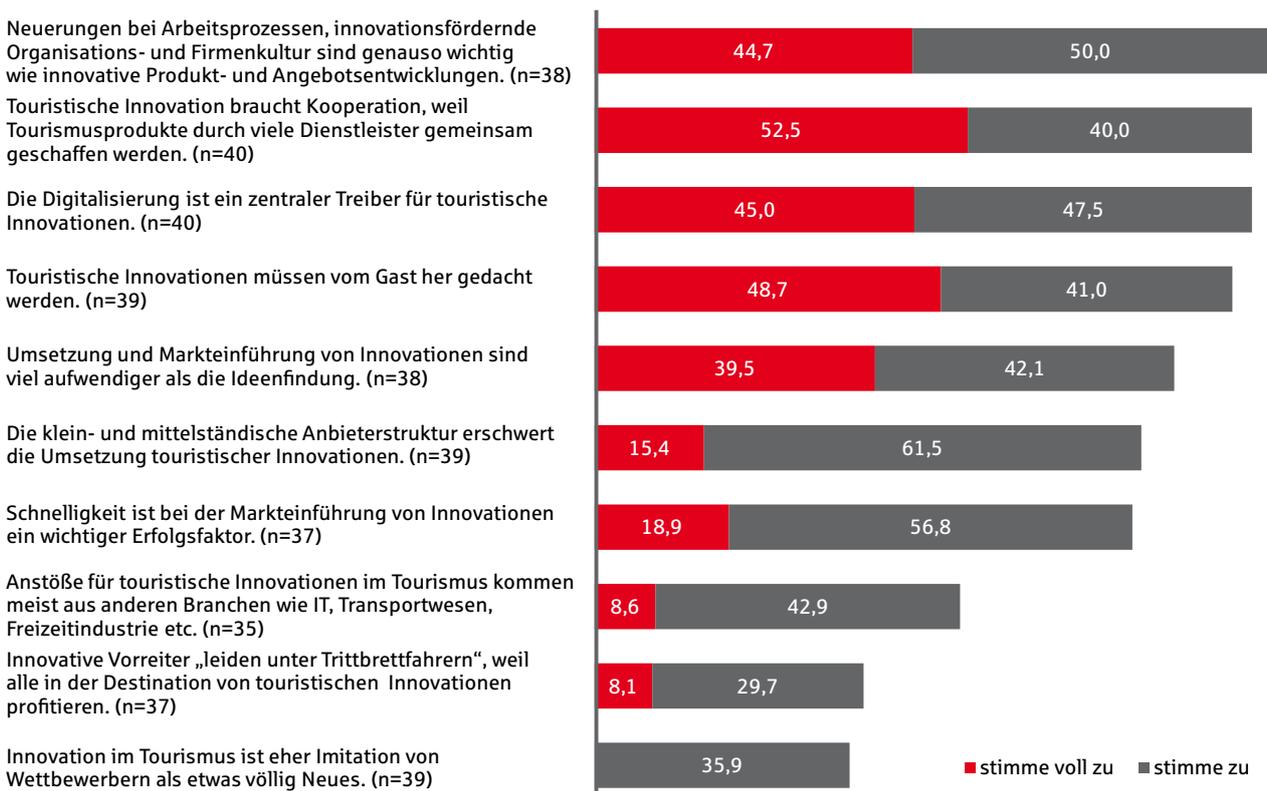
Einigkeit herrscht unter den befragten Tourismusorganisationen aus Westfalen-Lippe bei der Einschätzung wichtiger Eckdaten: der Digitalisierung als Innovationstreiber, dem Kundennutzen als wichtigem weiteren Ausgangspunkt und der Notwendigkeit von Kooperation für die Umsetzung von Innovationen. Je neun von zehn befragten Tourismusorganisationen stimmten hier (stark) zu.

Digitalisierung als Innovationstreiber, Kooperation und Gästesicht unverzichtbar für den Erfolg

Gerade das Thema Digitalisierung zeigt jedoch: Sie muss als Megatrend zwar bei Innovationen grundsätzlich und verstärkt mitgedacht werden. Nicht jede Aktivität im digitalen Bereich ist jedoch per se schon eine Innovation. Zu kurz greifen damit Ansätze, die sich nur auf Digitalisierung oder gar nur auf digitales Marketing beziehen. In jedem Fall aber sollte Digitalisierung, wo möglich, vom Gast aus gedacht werden und Nutzen für ihn stiften, damit ihr Erfolg beschert ist.

Wahrgenommen werden von den Touristikern in Westfalen-Lippe auch die technologischen Impulse aus anderen Branchen wie Apps, Augmented Reality (erweiterte Realität) oder das E-Bike. Allerdings schätzt offensichtlich nur ein Teil – jeder Zweite – die Bedeutung von Technologieentwicklung in seinem Umfeld als bedeutsam für Innovationen ein. Hier wäre zu diskutieren, ob angesichts der revolutionären Veränderungen der Gesellschafts- und Wirtschaftssysteme alle Akteure schon ein ausreichendes Bewusstsein für deren Konsequenzen in Tourismus und Freizeit entwickelt haben. ► Abb. 43

Abb. 43: Innovation und Kooperation: Einstellungen der Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe



Quelle: dwif 2018, Online-Befragung der Tourismusorganisationen

Im Übrigen zählen auch aus Touristikersicht nicht ausschließlich neue Produkte: Neuerungen bei Arbeitsprozessen sowie innovationsfördernde Organisations- und Firmenkultur sind aus Sicht der Akteure ebenso wichtig wie innovative

Produkt- und Angebotsentwicklungen. Gerade mit Blick auf die Entscheidungsgremien in Politik, Verwaltung und Co. muss sich dieses Verständnis noch durchsetzen.

Innovationsbegriff Tourismus NRW

Im Rahmen der Innovationswerkstatt wird Innovation für NRW wie folgt definiert: „Innovationen im Tourismus sind NEUE Produkte (oder neue Kombinationen), Dienstleistungen, Verfahren oder organisatorische NEUheiten, die MERKLICH von Standardlösungen abweichen, Aufmerksamkeit erzeugen, REALISIERT werden und erfolgreich am Markt eingeführt werden. Zudem sind Innovationen nachahmungswürdig. Der Innovation folgt die Imitation.“⁶⁹

Diese Begriffsklärung greift bereits viele der oben genannten Aspekte auf und wird im Rahmen des vorliegenden Barometers noch um den

Aspekt der (branchenübergreifenden) Kooperation erweitert.

2.3 Umsetzung von Innovationen und Hemmnisse in Westfalen-Lippe

- Umsetzung und Markteinführung sind entscheidende Prüfsteine touristischer Innovation.
- Die Herausforderung liegt im koordinativen Aufwand und dem Mangel an Durchgriffskraft gegenüber vielen heterogenen, wenig leistungsstarken Akteuren, denen es zudem an Innovationsbewusstsein mangelt.
- Förderzeiträume decken die längerfristig anzulegende Markteinführung nicht ab und stellen die Nachhaltigkeit von Projekten in Frage.
- Diese komplexe Problemlage kulminiert für alle befragten Touristiker in Westfalen-Lippe im fehlenden finanziellen Spielraum als größtem Innovationshemmnis.

Umsetzung als Herausforderung

Umsetzung und erfolgreiche Markteinführung sind entscheidende Prüfsteine für touristische Innovationen und eine besondere Herausforderung. Entwickelt ein einzelnes Unternehmen im Technologiebereich eine Innovation, kontrolliert es alle Schritte von der Ideenfindung bis zu Markteintritt und Vertrieb. Im Tourismus sind dagegen viele kleine, rechtlich voneinander unabhängige Akteure an der Umsetzung beteiligt, wichtige Leistungsträger müssen dafür gewonnen werden und niemand hat die unternehme-

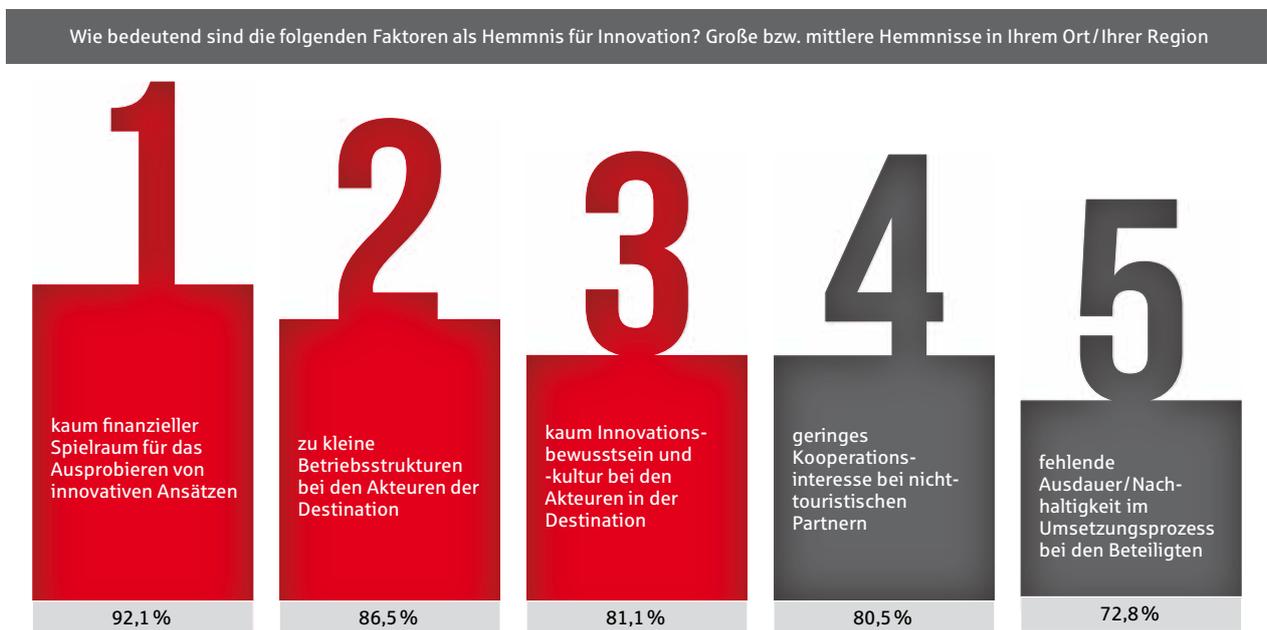
rische Durchgriffskraft. Der ersten Euphorie und vergleichsweise schnell entwickelten Konzeptpapieren folgt vielfach zunächst Ernüchterung, denn nicht selten dauert es Jahre, bis alle anstehenden Aufgaben erfolgreich erledigt sind. In diesem Sinne fehlt vielfach die Ausdauer, dabei wäre Kontinuität gefragt. Diese ist bei zeitlich begrenzten Förderprojekten nicht immer gewährleistet. Deren übliche Begrenzung auf drei Jahre entspricht selten dem Zeitraum, dessen es bis zur erfolgreichen Marktdurchdringung bedarf (siehe Kap. IV, 5.1.).

Hemmnisse: Geldmangel, zeitliche Begrenzung der Förderung, Struktur der Betriebe und defizitäres Bewusstsein der Beteiligten

Den fehlenden finanziellen Spielraum dafür, innovative Ansätze auch ohne Erfolgsgarantie ausprobieren zu können, betrachten die Touristiker als das größte Hemmnis für touristische Innovationen in Westfalen-Lippe. Immerhin lautet der Auftrag, mit überwiegend öffentlichen Geldern verantwortungsvoll umzugehen und vorhandene Budgets in die erfolversprechendsten Aktivitäten zu investieren. Gleichzeitig

ermöglichen es vor allem Fördermittel und projektbezogene Partnerschaften, neue Ansätze zumindest über einen begrenzten Zeitraum zu testen. Aus diesem Zwiespalt heraus entstehen häufig Projekte, die nicht von besonders hohen innovativen Ansprüchen geprägt sind, sondern den Schwerpunkt auf eher „klassische“ Inhalte legen (siehe Auflistung Förderprojekte unter Kap. IV, 5.1) Zusätzlich fehlt bei vielen KMU-strukturierten touristischen Akteuren in Westfalen-Lippe bisher ein ausreichendes Bewusstsein dafür, was unter Innovation zu verstehen ist. Hinzu kommt, dass die Organisationen in Westfalen-Lippe in anderen Branchen auf ein oft nur geringes Interesse an einer Kooperation mit dem Tourismus treffen. ► Abb. 44

Abb. 44: Hemmnisse für touristische Innovationen aus Sicht der Touristiker in Westfalen-Lippe



Quelle: dwif 2018, Online-Befragung der Tourismusorganisationen

3 Schöpfungs- und Zerstörungskraft von Innovationen in Industrie und Tourismus

Warum sind Innovationen in der Freizeit- und Tourismusbranche und in Destinationen in Westfalen-Lippe so wichtig und müssen gerade in Kooperationen gefördert werden? Die Antwort darauf zeigt der sprichwörtliche „Blick über den Tellerrand“. Allgemeine Wirtschafts-, Gesellschafts- und Technologietrends beeinflussen die Branche wie die Destinationen und sind ursächlich für die Entstehung von Innovationen. Wie eingangs geschildert, diagnostizieren Forschung und Experten Wachstum gerade an den Schnittstellen von Clustern und ihren Rändern (siehe Kap. IV, 1.1). Dies gilt gerade in einem so

querschnittsorientierten Wirtschaftssektor wie dem Tourismus- und Freizeitbereich. Der nachfolgende Exkurs beleuchtet die beispiellose Dynamik und revolutionäre Transformation, die unsere Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme weltweit erfasst haben, mitsamt den Konsequenzen für den Tourismus.

Tourismusinnovation muss allgemeine und technologische Trends stärker berücksichtigen.

3.1 Industrie und Wirtschaft im Umbruch

Zusammenfassung

- Digitalisierung, Forschung und Entwicklung sind Treiber industrieller Innovationen.
- Das Internet der Dinge, Daten, Technologien und deren Inwertsetzung stehen heute bei Innovationsprozessen im Vordergrund.
- Digitalisierung wirkt nach innen wie nach außen als Katalysator, als Tool für interne Innovationsprozesse, Kanal für den Zugang zum Kunden oder mit Big Data als Ressource zur ständigen Weiterentwicklung.
- Unternehmen, die sich durch Strukturumbau und neue strategische Allianzen an die Herausforderungen ihrer Märkte anpassen, steigen im Innovationsranking auf.
- Disruption – das Ersetzen von Produkten oder Dienstleistungen – erfordert die aktive Suche nach vollkommen neuen Geschäftsmodellen für das eigene Unternehmen, um gegenüber neuen, oft digitalen Konkurrenten weiterhin bestehen zu können.
- Auch industrielle Innovationen bewegen sich von der Produktions- hin zu Dienstleistungsorientierung und Individualisierung. Denn Wachstum lässt sich nicht mehr durch das Kernprodukt, sondern vor allem durch Service und Kundennutzen rund um das Produkt erzielen.
- Kooperation und Kollaboration gewinnen angesichts von Konzentrationsprozessen strategisch an Bedeutung.

Das Schlagwort Industrie 4.0 steht stellvertretend für den Strukturwandel und Innovationsdruck im produzierenden Gewerbe. Auch Westfalen-Lippe als Region mit einem stark industriell geprägten Wirtschaftskern ist hiervon betroffen und treibt diesen Prozess mit vielfältigen Initiativen meist kooperativ voran. In Ostwestfalen-Lippe haben sich beispielsweise über 180 Unternehmen, Hochschulen und weitere Partner

in einem Technologie-Netzwerk „Intelligente Technische Systeme OstWestfalenLippe“ (kurz: it's OWL) zusammengeschlossen. Hier bündeln Weltmarktführer im Maschinenbau, in der Elektro-, Elektronik- und Automobilzulieferer-Industrie sowie international renommierte Spitzenforschungseinrichtungen ihre Kräfte, um gemeinsam die Region OWL im globalen Wettbewerb voranzubringen.⁷⁰

Industrie 4.0

Mit dem Webstuhl erfolgte der Schritt zur Automatisierung in der Produktion, mit dem Fließband von Henry Ford die zweite und mit der elektrischen Automatisierung („speicherprogrammierbare Steuerung [SPS]“) die dritte industrielle Revolution. Die sich gerade vollziehende vierte Stufe verbindet einzelne Maschinen und Anlagen mit einem automatischen Datenaustausch inner- wie außerhalb der Betriebe und bezieht private Datennetze ein. Das Internet mit seinen grenzenlosen Möglichkeiten des Informationsaustausches wird zum Motor von Produktion und Dienstleistungen, eröffnet Chancen im Bereich der Verkehrsflusslenkung, der intelligenten Fahrzeuge, der Telemedizin, in intelligenten Stromnetzen und natürlich in der „Smart Factory“.⁷¹

Digitalisierung, Forschung und Entwicklung sind wesentliche Treiber industrieller Innovationen.

Ging es früher bei Innovationen in der Wirtschaft vor allem um neue Produkte, stehen heute Daten und Technologien sowie deren konsequente Inwertsetzung für Unternehmensziele im Vordergrund. Das zeigt unter anderem das Ranking der innovativsten Unternehmen der Welt durch die Boston Consulting Group für das Jahr 2017.⁷² Kennzeichnend für die Top 10 sind ihre Ansiedlung in digitalen Geschäftsfeldern, ihre immens hohen jährlichen Investitionskosten im zweistelligen Milliardenbereich (USD), die Nutzung agiler Organisationsstrukturen, selbst innerhalb großer Konzernen, und die Bereitschaft, ständig weiterentwickelte kreative, neue Denkansätze und Geschäftsmodelle umzusetzen.

„Made in Germany“ nicht mehr unter den Top Ten der Welt

Deutlich wird im Ranking auch die disruptive, also zerstörerische Kraft des digitalen, durch die Globalisierung noch beschleunigten Umbaus bisher dominierender Wirtschaftsstrukturen. Die eher produktions- und produktlastige deutsche Wirtschaft schafft es dabei 2017 mit keinem ihrer Unternehmen unter die weltweiten Top Ten. Weltmarktführer der aktuell krisengeschüttelten Automobilindustrie wie BMW und Daimler sind im Ranking abgestürzt (jeweils um gut 10 Plätze), nur TESLA steht auf Platz 6. Stattdessen tauchen Adidas als innovativer Lifestyle-Ausstatter für Sport und Freizeit und der Softwarekonzern SAP 2017 erstmals unter den Top 30 bis 40 auf. Verbessern konnte sich Siemens, und auch Bayer behauptet sich – beides Unternehmen, die sich durch Strukturumbau und neue strategische Allianzen an die Herausforderungen ihrer Märkte anpassen. ► Abb. 45

⁷⁰ www.its-owl.de, Das Netzwerk wurde als Spitzencluster durch das BMBF ausgezeichnet und entwickelt in 47 Forschungsprojekten Innovationen.

⁷¹ www.artschlager-kohl.de, BMBF 2017

⁷² www.bcg.com

Abb. 45: Top 10 der weltweit innovativsten Unternehmen 2017

1.	Apple (Investitionsvolumen 2016 bis 2017: 10 Mrd. USD)
2.	Google (Alphabet) mit 13,9 Mrd. USD
3.	Software-Riese Microsoft
4.	Amazon, Supermarkt „Amazon Go“ ohne Kassen, 16,3 Mrd. USD Invest
5.	Samsung, einzigartige Kinoleinwand mit Mio. LED in Seoul gezeigt (Olympia)
6.	Tesla, einziger Autobauer im Top 10-Ranking (andere, agile Organisationsstruktur, mit Produkteignern und produktübergreifenden Programmverantwortlichen in kleinen Teams)
7.	Facebook: im Minutentakt neue Werbeformate, interaktive Tools, neue Logarithmen, über 1 Mrd. Nutzer
8.	IBM: Turn around geschafft mit Cloud-Diensten, Datenanalysen, Apps, Cybersicherheit
9.	Uber: Kooperation mit Google, selbstfahrendes Auto im Test
10.	Alibaba: Innovationstreiber mit einem 3-jährigen F&E-Programm und Investitionen von 15 Mrd. USD

Quelle: www.wiwo.de

Disruption und Silicon Valley als Schlüsselworte

Innovation bei der Hardware hat den deutschen Mittelstand groß gemacht, allerdings als allmähliche Verbesserung von etablierten Produkten, verbunden mit Präzision, Qualität und „deutscher Wertarbeit“. Heute suchen erfolgreiche deutsche Unternehmen aktiv nach der „Killer-Applikation“,

die das eigene Geschäftsmodell obsolet werden lassen könnte, und erfinden sich dabei gewissermaßen neu. Es gilt, disruptive Entwicklungen selbst im eigenen Betrieb umzusetzen, bevor es ein anderer tut. Die Ablehnung der Deutschen Telekom, den Messenger-Dienst WhatsApp zu kaufen, hat gezeigt, wie folgenreich das Nicht-erkennen von völlig neuen Entwicklungen im eigenen Geschäftsfeld sein kann.

Leitgedanke Disruption

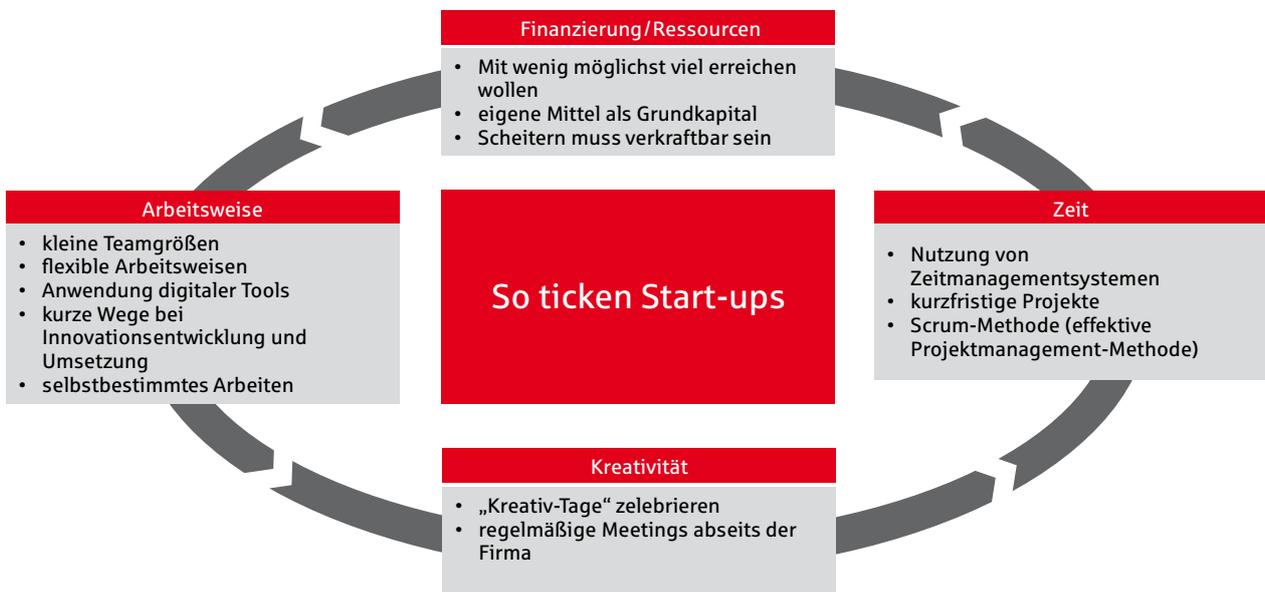
Er wurde im Silicon Valley geformt und lautet sinngemäß: Wie kann ich die bestehenden Strukturen kreativ zerstören und den Kunden mit Technologie ein besseres Erlebnis bieten? Ziel dieser Maxime ist es, sich an die Spitze der wirtschaftlichen „Nahrungskette“ zu setzen. Denn dort gibt es die höchsten Umsätze und größere Chancen auf Wachstum.

Digitalisierung wirkt dabei sowohl nach innen wie nach außen als Katalysator. Für Firmen mit mehreren und sogar internationalen Standorten müssen die interne Kommunikation auf moderne Systeme umgestellt sowie Daten und Informationen überall und für alle Mitarbeiter verfügbar gemacht werden. Viessmann hat beispielsweise eine eigene App eingeführt, mit deren Hilfe Meldungen rund 12.000 Mitarbeiter in sieben Sprachen rund um die Uhr erreichen können.⁷³ Für das Außenmarketing ist zentral, dass neue industrielle Produkte und Dienstleistungen für die Kunden auf wichtigen Online-Marktplätzen zu finden sind. Denn zu häufig haben auch deutsche „Hidden Champions“ zwar die innovativeren Produkte, hinken beim Thema Big Data jedoch hinterher. Internationale Konkurrenten

verfügen oft über den besseren Kundenzugang im Online-Vertrieb und zeichnen sich dadurch aus, dass sie die vom Kunden ins Unternehmen zurückfließenden Daten systematisch zur eigenen Weiterentwicklung verwerten. Eine aktuelle Studie der Commerzbank unter 2.000 mittelständischen deutschen Unternehmen zeigt, dass nur knapp jede zehnte Firma ab einer Größe von 2,5 Millionen Euro Umsatz pro Jahr Daten systematisch erfasst, analysiert und Nutzen daraus zieht.⁷⁴

Nur mit Investitionen in Forschung und Entwicklung lassen sich aktuelle Trends vorwegnehmen.

Abb. 46: Wie Start-ups ticken und was der Tourismus davon lernen kann



Quelle: www.absatzwirtschaft.de, Darstellung dwif 2018

73 www.presssprecher.com

74 www.zdf.de

Um die Folgen der vorgenannten Entwicklungen für das eigene Geschäftsfeld und das Unternehmen zu verstehen, wird ständig neues Know-how in der Unternehmensführung, bei der Entwicklung und in der Produktion benötigt. In der Konsequenz gründen heute Mittelständler hierfür eigene Forschungs- und Entwicklungszentren. Ein Beispiel: der Heiztechnik-Spezialist Viessmann mit seinem interdisziplinär angelegten „Technikum“. In dem für 50 Millionen Euro errichteten Gebäude arbeiten 100 Entwickler seit 2017 an Heiz-, Industrie- und Kühlsystemen der Zukunft. Bei Bedarf können diese teamübergreifend von 60 weiteren Mitarbeitern unterstützt werden. Das Gebot der Stunde lautet: Start-up-Kultur in gewachsenen Unternehmens- und Führungsstrukturen umzusetzen, in kleineren flexiblen Teams Innovation vorzudenken und die Mitarbeiter dabei mitzunehmen. ► Abb. 46

Impulse kommen auch aus gewachsenen Partnerschaften oder direkt von Kunden und werden miteinander zur Produktreife entwickelt. Dabei können neue Geschäftsfelder entstehen: Wird etwa für einen Autobauer durch KUKA eine Roboterhand entwickelt, die ohne Schutzkäfig mit einem Produktionsarbeiter zusammenarbeiten kann, dient das womöglich auch als Basis für einen Assistenzroboter in einem OP-Saal. Wichtig ist immer die Antizipation der nächsten großen Technologiesprünge. Dazu gehören für die Industrie zum Beispiel die genannten Co-Bots, Industrieroboter, die mit Menschen eng zusammenarbeiten, und die neue Technologie des 3-D-Drucks, der eine Revolution in der Beschaffung und Individualisierung von Teilen sowie in der Konstruktion erwarten lässt.

Weg von der Produktions-, hin zu Dienstleistungsorientierung und Individualisierung

Dahinter steckt die Erkenntnis, dass Wachstum nicht mehr durch das Kernprodukt, sondern vor allem durch Service und Kundennutzen rund um das Produkt generiert wird. Ganze Industriezweige stecken hier in einem umwälzenden Transformationsprozess. Autobauer wie BMW arbeiten mit eigenen Anbieterkonzepten wie DriveNow an ihrer künftigen Aufstellung als Mobilitätsdienstleister und nutzen dazu gezielt die Kompetenz von Partnern (hier: Sixt Autovermietung). In den Feldern, auf denen sich die Zukunft entscheiden könnte – dem autonomen Fahren, dem digital vernetzten Auto (Connected Car), der Elektromobilität und der Shared Mobility –, sind den traditionellen Konzernen mit Uber, Tesla, neuen chinesischen Firmen und Google aggressive Konkurrenten erwachsen.⁷⁵ Auch hier sind die richtigen Algorithmen und eine große Datenbasis der Schlüssel zum Erfolg. Im Januar 2018 hat BMW den Online-Parkplatzmakler Parkmobile gekauft. Bis 2025 will BMW durch solche Zukäufe Kontakt zu 100 Millionen Kunden bekommen, das wären drei Mal so viele wie heute. Die neuen Kunden werden nicht alle BMW fahren, dafür aber mit BMW parken.⁷⁶ ► Abb. 47

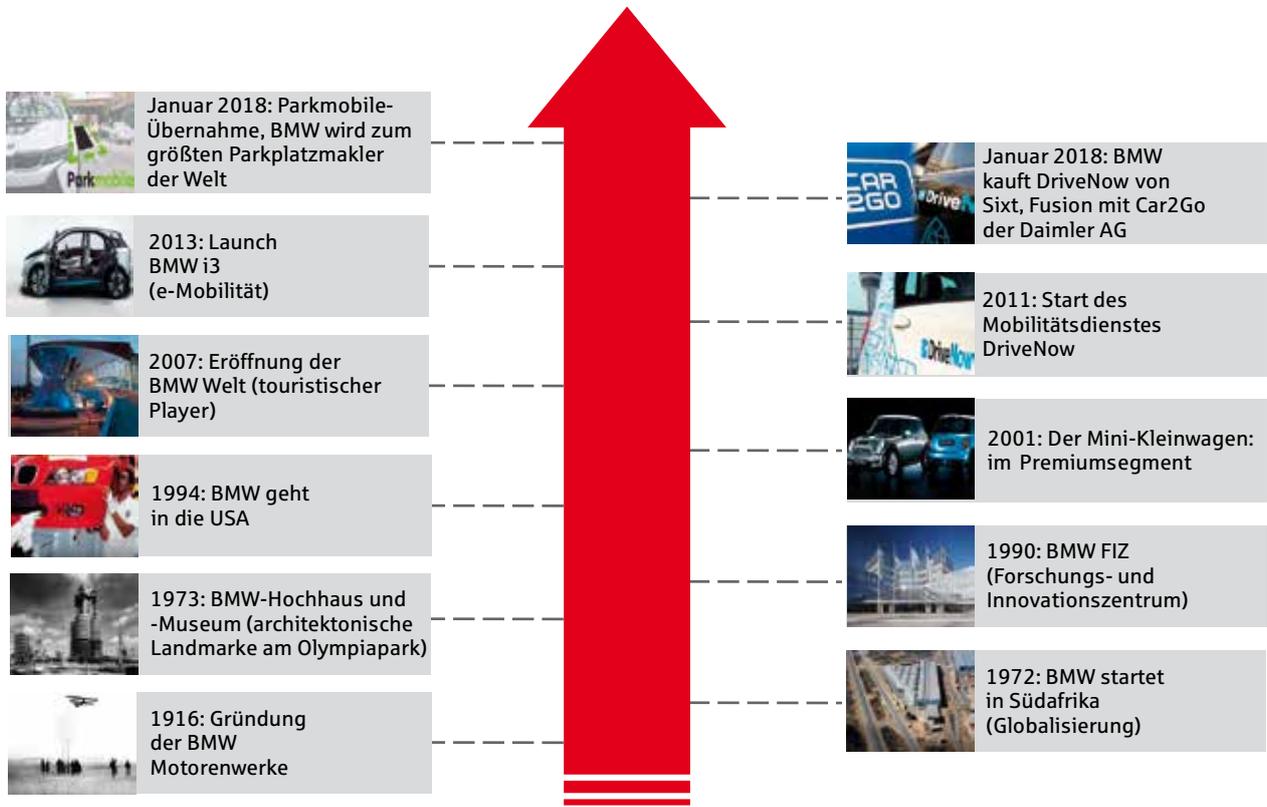
Übertragen auf klassische Industrien in Westfalen-Lippe wie zum Beispiel die mittelständische Lichtindustrie bedeutet das: Wo die eigentliche Produktion wegen globaler Billigkonkurrenz längst abgewandert ist, wird man sich künftig ebenfalls stärker als Anbieter komplexer Beleuchtungslösungen positionieren müssen, die eine gewisses Innovationsniveau begründen. Veranstaltungskonzepte wie Lichtwochen dienen dafür als attraktives Schaufenster.⁷⁷ Auch im Tourismus gilt, dass Kernleistungen für Anbieter ökonomisch an Wert verlieren und Umsatz vor allem durch Zusatzgeschäfte generiert wird. Bei der Ausflugs-Schiffahrt verlieren beispielsweise Fahrkartenumsätze gegenüber Umsätzen durch Gastronomie an Bord an Bedeutung. In der Ferien- und Clubhotellerie kann zusätzliche Wertschöpfung durch Zusatzangebote im Bereich Ausflüge, Programme, Kurse und weniger durch Verpflegung und Beherbergung erzielt werden.

75 Setzer 2017

76 Fasse 2018

77 Expertengespräch Sparkassenverband Westfalen-Lippe 2017

Abb. 47: Transformation am Beispiel des Automobilkonzerns BMW zum Mobilitätsdienstleister



Quelle: www.bmwgroup.de

Individualisierung ist ein Megatrend.

Technologiefortschritte in der Produktion, gepaart mit Online-Lösungen, befördern ein immer höheres Maß an Individualisierung industriell hergestellter Produkte. Beispiel Sportschuhe: Kunden möchten sich von anderen abheben, wünschen aber auch den höheren Tragekomfort eines maßgefertigten Schuhs. Adidas geht dabei zwei Wege: Zum einen bietet der Sportausrüster unter „miadidas“ für den Massenmarkt online die Möglichkeit der eigenen Farbwahl bei verschiedensten Modellen.⁷⁸ Im Highend-Bereich dagegen können Käufer morgens ins Sportfachgeschäft gehen, Laufschuhe mit einer für sie geeigneten Sohle, gar mit einem selbst geschos-

senen Foto als Aufdruck, bestellen und abends abholen. „Speedfactory“ nennt Adidas das neue Produktionskonzept. Herstellungskapazitäten dieses auf Schnelligkeit und Individualität zielenden Konzepts befinden sich nicht mehr in Fernost, sondern sind in Franken entstanden.⁷⁹ Dem Trend zur Individualisierung folgen auch große Player aus Westfalen-Lippe: So investierte Dr. Oetker im Februar 2018 in die InterNestor GmbH, laut Unternehmensangaben der europäische Marktführer für Fototorten. Die Umsätze mit individualisierten Fototorten sind zuletzt stetig gestiegen, wovon zahlreiche Start-ups wie etwa pimpmycake24, das essbare Tortenaufleger mit Fotos der Kunden produziert, profitieren.⁸⁰ Für den Großkonzern ist die Beteiligung an dem Online-Shop ein weiterer Baustein auf dem Weg zu einem breiten Digital-Portfolio. In Berlin

78 www.adidas.de

79 Vetter 2015

80 Mumme 2018

unterhält Dr. Oetker ein Digital-Lab, um das Unternehmen in die Online-Welt zu führen.

Kooperation gewinnt angesichts von Marktmacht strategisch an Bedeutung.

In Marktsegmenten wie der Möbelindustrie haben sich Spielregeln aufgrund von Marktkonzentration komplett geändert. Dort hat sich im Marketing ein Dauer-Rabattkampf etabliert, der notwendig ist, weil Kunden in hoher Zahl möglichst oft auf immer größere Ausstellungsflächen (insgesamt 23 Millionen Quadratmeter deutschlandweit) gelockt werden müssen. Von rund 4.400 Möbelhäusern, die es vor zehn Jahren noch gab, sind heute 3.700 übrig. Kleinere An-

bieter mit überwiegend in Deutschland gefertigten Möbeln haben gegenüber den großen Billig-Importeuren aus Osteuropa und Asien kaum eine Chance. Das trifft zum Beispiel kleinere Betriebe der im Münsterland traditionell angesiedelten Branche.⁸¹ Der Münsterländer Branchenprimus hülsta betrachtet auf Individualisierung zugeschnittene Differenzierung als Erfolgsrezept. Damit möchte man sich dem Endverbraucher anpassen – vom jungen Kunden, der seine Möbel selbst zusammenbauen möchte, bis zum anspruchsvollen Designliebhaber.⁸² Auch hülsta setzt auf Kooperationen: Zusammen mit dem Berliner Hifi-Hersteller Teufel entwickelte man Soundmöbel. Möbel- und Soundkomponenten greifen hier nahtlos ineinander und ermöglichen anspruchsvolles Heimkino und perfekten Stereoklang.⁸³

Touristische Innovationswerkstatt NRW: Neue Allianzen – Industrie, regionale Wirtschaft und Tourismus

Im Rahmen der landesweiten touristischen Innovationswerkstatt NRW hat Tourismus NRW zusammen mit regionalen Partnern das Projekt „Neue Allianzen – Industrie, regionale Wirtschaft und Tourismus“ aufgelegt.

Der Hintergrund:

Nordrhein-Westfalen ist ein wichtiges Industrieland, das sich nach wie vor im Strukturwandel befindet. Dabei spielen die Freizeitgestaltung und touristische Angebote für die Nordrhein-Westfalen selbst ebenso wie für Gäste von außerhalb eine immer größere Rolle. Während vielerorts Industrie und Freizeit/Tourismus als Widerspruch gesehen werden, gibt es in NRW bereits vielversprechende Ansätze, beides zu verbinden (Industrieerlebnis-Angebote, Lange Nacht der Industrie, Einzelkooperationen in den Regionen etc.). Dennoch bietet das Zusammenspiel von Industrie und Freizeit/Tourismus noch weit mehr Potenziale. Im Rahmen dieses Moduls der landesweiten Innovationswerkstatt Tourismus sollen Netzwerke mit Partnern aus (Industrie-)Unternehmen und Tourismus aufgebaut werden. Dazu müssen potenzielle Partner zusammengeführt, Erwartungen und Ideen ausgetauscht, konkrete Kooperationen und Praxisbeispiele entwickelt werden.

Der Nutzen für NRW und die Partner:

Die Freizeit- und Tourismuswirtschaft und die in diesem Zusammenhang angeschobenen kommunalen Investitionen sind als weicher Standortfaktor ein enormer Zugewinn für die Orte und Regionen. So ist eine Differenzierung zwischen „Tourist“ und „Einheimischem“ ohnehin nicht mehr zielführend. Zum einen verschwimmt sie im Bereich der Tages- (Freizeitgestaltung der Einheimischen) und Übernachtungsreisen (Urlaubs- und Geschäftsreisen von Auswärtigen). Zum anderen sollten im Zuge einer integrierten Standort- und regionalen Entwicklung sowie im Interesse der Akzeptanz immer die Wünsche und Bedürfnisse beider Gruppen berücksichtigt werden. Angebote müssen letztlich für „Nutzer“ geschaffen werden. Kooperationen müssen sich für die beteiligten Partner aus Industrie und Tourismus direkt auszahlen. Lebens- und Aufenthaltsqualität in Nordrhein-Westfalen werden damit angesprochen. Somit richtet sich das Projekt an Einwohner und Gäste gleichermaßen und stärkt dadurch nachhaltig den Standort NRW als Ganzes. Fachkräftebindung, Standortattraktivität und Imagegewinn sind hier wichtige Schlagworte.

81 Schmidbauer 2018

82 Verband der Deutschen Möbelindustrie e.V. 2017

83 www.teufel.de

Die konkreten Ziele des Projekts:

1. Tourismus und Industrie zusammenführen – Prinzip: Industrie und Tourismus sind integrative Elemente des Landes und kein Widerspruch.
2. Partner und Unternehmen aus der Industrie und weiteren Branchen für den Tourismus sensibilisieren.
3. Ansätze für neue Kooperationen in den Bereichen strategische Standortentwicklung, Produkte und Marketing entwickeln.

Der Aufbau des Projekts:

Für den Erfolg entscheidend ist ein intensiver dialogorientierter Prozess. Im ersten Schritt werden potenzielle Partner im Rahmen von Einzelgesprächen und Workshops identifiziert und zusammengebracht. Das Kennenlernen und das Verständnis füreinander stehen im Vordergrund, um eine Art Ideenschmiede zu initiieren. Als öffentlichkeitswirksamer Mittelpunkt des Projekts ist ein Kongress im Frühjahr 2019 geplant. Er soll als Initialzündung und Impulsgeber dienen. Aufklären, Praxisbeispiele zeigen und Impulse setzen, heißen hier die Devisen. Im Sinne der nachhaltigen Wirkung des Projekts gilt die Streuung der Ergebnisse als wichtiger Baustein. Im Anschluss an den Kongress ist ein „Ideenbuch Tourismus und Industrie in NRW“ vorgesehen. Akteure aus der Industrie, dem Tourismus, aus Politik und Verwaltung sollen so in die Lage versetzt werden, die initiierten Kooperationen und Produkte langfristig weiterzuentwickeln.

3.2 Tourismus 4.0: Konsequenzen für die Freizeit- und Tourismusbranche

Zusammenfassung

- Tourismus ist global gesehen ein Wachstumssektor und damit ein attraktives Innovations- und Investitionsfeld.
- Diese globale Ausgangslage trifft auf eine mehrheitlich geringe Innovationsfähigkeit der lokalen und regionalen Akteure auf Destinationsebene.
- Weltraumtourismus, Roboter hinter dem Tresen und als Reinigungskräfte sowie innovative Großinfrastrukturen illustrieren mögliche Innovationsfelder im Tourismus.
- Destinationen wie die Goldstadt Pforzheim oder das Eldorado für Naturfotografen Zingst nutzen ihre unverwechselbaren Ressourcen gezielt als Suchfelder für Innovationen und gehen entsprechende strategische Partnerschaften ein.
- Das Beispiel Mobilität zeigt: Ansatzpunkte für Disruption werden von Destinationen und Branche noch nicht strategisch analysiert und in ihren Konsequenzen antizipiert.
- Branchenfremde und schlagkräftige Player entdecken den Tourismus- und Freizeitsektor als Investitionsfeld, Absatzmarkt und Imagefaktor und brechen damit gewachsene Strukturen auf.
- Die Beispiele Airbnb und Outdooractive belegen: Digitalisierung führt weiterhin dazu, dass die Karten neu gemischt und bestehende Wertschöpfungsketten umgebaut werden.

In der querschnittsorientierten Dienstleistungsbranche Freizeit und Tourismus ist erkennbar, dass sich klein strukturierte Destinationsorganisationen, Gastronomie- und Beherbergungsbetriebe, Freizeit- und Kultureinrichtungen sowie Mobilitäts- und Serviceanbieter künftig in einem wettbewerbsintensiven Umfeld werden bewegen müssen. Dass Tourismus global gesehen als Wachstumssektor ein attraktives Innovationsfeld bietet, zeigt sich daran, dass mit Uber (Platz 9 im BCG-Ranking) und Airbnb (Platz 11) auch touristisch orientierte Unternehmen zu den globalen Innovations-Champions zählen.

Die Megatrends und nächsten „großen Dinger“

Nach Pauschalreise-Expeditionen auf den Mount Everest für (nahezu) jedermann erschließen neue Player nun das All, Roboter halten in immer mehr Bereiche Einzug und Industrie wird zur Attraktion. ► Abb. 48

Abb. 48: Ausgewählte Innovationsfelder in Tourismus und Freizeit

Weltraumtourismus:	Innovative Freizeitinfrastrukturen:
 <ul style="list-style-type: none"> • Orion Span: 2022 das erste Weltraum-Hotel geplant • ISS-Weltraumstation: 2001 bis 2009 sechs Weltraumtouristen mit Sojus-Kapseln • SpaceX: 2018 zwei touristische Passagiere für Raketenstart geplant 	 <ul style="list-style-type: none"> • Amager-Müllheizkraftwerk als moderne Freizeitanlage • Windräder mit Besucherplattformen • Gebäude- und Naturinszenierung mit Skywalks, Highlines, Flying Fox • Jochen-Schweizer-Erlebniswelten
Roboteranwendungen im Tourismus:	
 <ul style="list-style-type: none"> • Roboter mixt Cocktails im Kreuzfahrtschiff „Quantum of the Seas“, Bestellung per Tablet-PC • autonomer Roboter reinigt die Strände • Alexa als Auskunftshilfe der Dresden Tourismus • Pepper am Münchner Flughafen • Check-In-Roboter im japanischen henna-Hotel 	

Quelle: dwif 2018, eigene Internetrecherchen

Tourismus schafft häufig Zusatznutzen und Mehrwert, auch für Einheimische. Zudem führt die touristische Entwicklung häufig zu spektakulären, innovativen Inwertsetzungen von Infrastrukturen und Immobilien. Diese tragen teilweise selbst zur Profilierung und Bekanntheit einer Destination bei. Dazu gehören kleinere

Projekte wie Windräder mit Aussichtskanzeln – etwa die Besucherwindanlage „Windfang“ der NEA in Aachen⁸⁴ – ebenso wie Großprojekte. Die freizeit- und tourismusorientierten Nachnutzungen industriekultureller Wahrzeichen wie der Zeche Zollverein oder des Gasometers zählen zu dieser Kategorie.

Freizeit-Leuchtturm Müllheizkraftwerk

Das Amager-Müllheizkraftwerk in der dänischen Hauptstadt Kopenhagen ist gleichzeitig Skipiste und Freizeitanlage und eröffnet im Herbst 2018.⁸⁵ Es ist Teil der Kopenhagen-Strategie, die erste CO₂-neutrale Hauptstadt weltweit zu werden, und wird gleichzeitig als neueste Besucherattraktion von Visit Copenhagen beworben.

Destinationsprofil und -ressourcen als spezifische Suchfelder für Innovationen

Auf Destinationsebene sind originäre Ressourcen und damit unverwechselbare Eigenschaften willkommene Ausgangspunkte und Suchfelder für Innovationen mit dem Ziel, sie für die Zukunft so einzigartig weiterzuentwickeln, dass sie möglichst nicht imitiert werden können. Die strategische Partnersuche für den Kompetenzzuwachs spielt dabei eine wichtige Rolle.

Pforzheim hat sich beispielsweise aufgrund seiner 250-jährigen Historie als Sitz einer fürstlichen Taschenuhr- und Silberwaren-Manufaktur als „Goldstadt“ positioniert. Wichtige Partner sind die SCHMUCKWELTEN Pforzheim als Europas größtes Schmuck- und Uhrenhaus, der Bundesverband Schmuck und Uhren sowie die Pforzheimer Hochschule als internationales Design- und Innovationszentrum im Schmuckbereich. Dieses Kompetenzprofil wird auch touristisch vermarktet.⁸⁶ Das Ostseeheilbad Zingst positioniert sich mit seinem alljährlichen Fotofestival „horizonte zingst“,

84 www.aachen-hat-energie.de

85 www.visitcopenhagen.com

86 www.schmuckwelten.de, www.goldstadt250.de

der engen Partnerschaft mit dem Fotografie-konzern Olympus und dem Printspezialisten Hewlett-Packard sowie einem eigens geschaffenen Haus der Fotografie als unverwechselbares Eldorado insbesondere für Naturfotografen. Das Thema zielt auf kreative Zielgruppen als neue Gästeklientel.⁸⁷

Im Megatrend Mobilität steckt Potenzial für Disruptionen.

Demografischer Wandel, Gesundheit, Individualisierung – nahezu alle Megatrends bieten Innovations-Potenziale für Tourismus und Freizeit. Gerade das Innovationsfeld Mobilität lässt umwälzende Folgen für das Reise- und Freizeitverhalten erwarten. Künftig könnte ein voll vernetztes autonomes Fahrzeug dem Gast

ein Reiseerlebnis aus einer Hand bieten: individuell zusammengestellte Touren mit vorgebuchten Besichtigungen, Restaurantvorschlägen und konkreter Hotelauswahl entlang der Strecke.⁸⁸ Große Anbieter selbstfahrender Autos wie Uber oder ein BMW-Mobilitätsdienstleister, der sich heute noch mit der Buchbarkeit eines Mietwagens plus Skipass für Tagesspritztouren begnügt, würden zu zentralen Reiseveranstaltern. Der Datenrückfluss über das Nutzerverhalten wäre immens und könnte zu beständig verbesserten und neuen Angeboten führen, welche die Marktmacht solcher Player weiter festigen würden. Diese Fahrzeuge und ihre digitalen Plattformen entwickelten sich dann zum eigentlichen touristischen Schaufenster für regionale Angebote – und wären damit entweder Konkurrenten oder aber strategische Partner jeglicher Tourismusorganisation.

Abb. 49: Strategische Ansatzpunkte für Innovationen bei Tourismus- und Freizeitmobilität

Veränderung der Wertschöpfungskette durch autonome Mobilität und digitale Vernetzung, z. B.:	
	<ul style="list-style-type: none"> • innovative App- und Sharing-Konzepte zur Vernetzung von Verkehrsträgern • Freizeitpackages von Carsharing-Diensten bis hin zu Auto-Touren als individualisierten Pauschalreisen • autonomer ÖPNV und Taxidienste
Mobilitäts- und Logistikketten als Basis für eine nachhaltige Mobilität, z. B. durch:	
	<ul style="list-style-type: none"> • innovative Konzepte für Gepäcktransport entlang von Mobilitätsketten • Radschnellwege und Bahnverbindungen entlang von Radtourismusrouten • Radtransport im ÖPNV
E-Mobilität als eigenes Tourismussegment, z. B.:	
	<ul style="list-style-type: none"> • E-Bike-Tourismus erweitert Reichweiten und demografische Zielgruppen • E-Antrieb erschließt neue Zielgruppen für MTB-Tourismus • spezielle Uphill-eBike-Trails in Bikeparks als Innovation • differenzierte Angebote der Spaß- und Freizeitmobilität via Segways, Hoverboards etc.

Quelle: dwif 2018, eigene Internetrecherchen

87 www.zingst.de

88 Bainbridge 2018

Bei der Nutzung von mobilitätsbezogenen Innovationspotenzialen werden Regionen grundsätzlich dann erfolgreich sein, wenn sie Elektrifizierung, Digitalisierung und neue Sharing-, Tarif- und Bezahlmodelle mit Mobilitäts- und Serviceangeboten innovativ verknüpfen.⁸⁹ Auch Regionen in Westfalen-Lippe arbeiten im Rahmen von Modellprojekten an Teillösungen für eine durchgängige Mobilitätskette: von Rad-schnellwegen im Ruhrgebiet und im westlichen Münsterland über das Bikesharing beim Metro-polrad Ruhr und am Niederrhein bis zu Mobili-tätsstationen. In Bielefeld findet der Nutzer an so einer Station Bus- und Taxihaltstellen, Car- und Bikesharing-Angebote, Ladestationen für Elektroautos und E-Bikes, eine Flüssiggas-tankstelle und einen Kiosk.⁹⁰ ► Abb. 49

Entscheidend für nachhaltige Veränderungen beim Anreizeverhalten – im Sinne eines Um-stiegs vom Pkw auf den ÖPNV – sind außerdem Prozess- und Technologie-Innovationen beim Gepäcktransport. Dazu bereiten technologische Produktentwicklungen wie beispielsweise der autonome Rollkoffer den Weg, der seinem Bes-itzer den bequemen Übergang vom einen zum nächsten Verkehrsträger ermöglichen kann.⁹¹ Oder eine ehemals gegebene Lieferkette – der Gepäcktransport für Bahnreisende im Urlaub von Haustür zu Haustür – wird umfassend reorganisiert: Die Tourismusorganisation Scuol-Samnaun realisierte in aufwendiger De-tailarbeit den Service, dass Gäste ihr Gepäck für die Hochgebirgsregion Unterengadin und Samnaun mit ihren anspruchsvollen und langen Transportwegen einfach am Bahnhof abgeben können. Den Weitertransport ins Ur-laubsdomizil übernimmt „Scuol posta“, das 400 Bahnhöfe in der gesamten Schweiz bedient.⁹²

Tourismus und Freizeit als lohnende Investments für Branchenfremde

Angesichts der Attraktivität als Investment steigen vermehrt branchenfremde Player in den touristischen Markt ein: Öffentliches Auf-sehen erregte noch 1998 die Übernahme des Reisekonzerns TUI durch den Mischkonzern Preussag. Heute sind Branchen-Informationsdienste wie die AHGZ⁹³ angefüllt mit vergleich-baren Übernahmenachrichten: Modehändler Hirmer kauft die Hotelkette Travel Charme, der Möbelkonzern IKEA steigt mit Marriot ins Budgetsegment (Moxy) ein. Für Hirmer spielen Wachstumspotenziale und Synergien zwischen den Geschäftsfeldern Mode und Immobilien mit Blick auf künftige Projekte eine Rolle. Voraussetzung ist dabei ein entsprechender hochwertiger Markenfit, der das Portfolio des Familienunternehmens werthaltig ergänzt.⁹⁴ IKEA bringt vor allem sein Know-how als Immo-bilienentwickler und Innenausstatter ein. Allerdings wird das Budgetsegment Moxy nicht mit IKEA-Möbeln ausgestattet, weil das letztlich preisgünstige IKEA-Erscheinungsbild nicht zur Wertigkeit und den Anforderungen einer Hotelzimmer-Einrichtung passt. Wohl aber werden IKEAs Beschaffungsmacht und techno-logisches Wissen zwecks Erzielung optimaler Preis-Leistungs-Verhältnisse bei der Ausstattung als mitentscheidende Wettbewerbsvorteile genutzt. Der Innovationsschritt liegt also bei den Prozessen hinter dem eigentlichen Produkt, in der Kollaboration. In beiden Fällen geht es nicht um pure Geldanlage, sondern um die strategisch angelegte Kombination von Stärken beider Geschäftspartner. Kollaboration kompa-

89 www.touristiker-nrw.de

90 ebenda

91 Der autonome Rollkoffer des Start-ups Olive Robotics warnt den Besitzer per Alarm, falls er den Koffer aus Versehen zurücklässt, hat Wifi- und Bluetooth-Verbindung zum Smartphone oder der Smartwatch, kombiniert GPS mit 3G/4G-Verbindung, um den Koffer zu lokalisieren, verfügt über ein automatisches Schloss, das den Inhalt schützt, lädt mit integriertem Akku elektronische Geräte und kann sein Eigengewicht per integrierter Waage bestimmen. www.technikblog.ch

92 www.scuol.engadin.com

93 Allgemeine Hotel- und Gaststättenzeitung

94 o.V. 2018

tibler Marken ist generell ein Trend; davon zeugt auch die Zusammenarbeit zwischen RIMOWA und Lufthansa⁹⁵ oder des Hotelunternehmens Leonardo mit der Burgerkette Hans im Glück.⁹⁶

Tourismus und Freizeit als neuer Absatzmarkt und Imagefaktor

Neue Mitspieler entdecken den Tourismus- und Freizeitsektor als Mittel zur Imagepflege und als weiteren attraktiven Absatzmarkt. Marken-Erlebniswelten wie die Autostadt in Wolfsburg oder die BMW Welt in München, aber auch Beispiele aus Westfalen-Lippe wie die Krombacher Erlebniswelt, die Dr. Oetker Welt oder

die FanWelt des BVB belegen die Aktualität dieser Strategie. Mit ihren markenkonform durchgestalteten Freizeit- und Tourismusangeboten zielen die Konzerne einerseits auf die verstärkte Bindung bestehender Kundenkreise an die eigene Marke, andererseits auf die Erschließung neuer Kundengruppen und Märkte. Im freizeit- und erlebnisorientierten Umfeld können Tagesbesucher und Urlaubsgäste Produkt und Unternehmen ungezwungen sowie positiv besetzt kennenlernen. Unternehmen werden abseits des Alltags dort präsent, wo ihre Kunden sich gerne aufhalten. Integrierte Wertschöpfungsbereiche wie Gastronomie, Veranstaltungen, Services und Shops generieren zusätzliche Umsätze. ► Abb. 50

Abb. 50: Markenerlebnis und Absatz durch Tourismus und Freizeit

Markenerlebniswelten von Unternehmen	Markenerlebnis integriert in touristische Produkte und Dienstleistungen
 <p>Über 3 Mio. Besucher in der BMW Welt (2017)</p>  <p>Krombacher Erlebniswelt mit rund 150.000 Besuchern</p>	 <p>Weight Watchers bietet Kreuzfahrten, um sich neu zu positionieren</p>  <p>Pop-up-Gastronomie erweitert das Aldi-Erlebnis</p>  <p>Liquid Life MTB Testcenter im Trailground Brilon</p>

Quelle: dwif 2018, eigene Internetrecherchen

Neben eigens geschaffenen dauerhaften Einrichtungen gewinnen zeitlich begrenzte, flexible Konzepte an Bedeutung. So hat die Firma Weight Watchers auf der Suche nach einem geeigneten Erlebnisumfeld für ihre Dienstleistungen den Kreuzfahrt-Tourismus entdeckt. Während einer Schiffsreise lässt sich von der Verpflegung über Wellness-, Sport- und Freizeitaktivitäten bis hin zur Information alles im Sinne des Unternehmens und seiner Markenwerte

gestalten, kontrollieren und zu einem stimmigen Gesamtergebnis bündeln. Wiederum wichtige Voraussetzung: Der Zielgruppenfit zwischen Weight Watchers und dem Wachstumssegment Kreuzfahrt stimmt.⁹⁷ E-Bike-Hersteller aus dem Sauerland nutzen die Bike-Parks der Bike Arena Sauerland, um ihre Produkte in einem attraktiven Freizeitumfeld erlebbar zu machen. Das Angebot reicht von Kurspaketen mit Testbikes bis zu eigenen Testcentern in unmittelbarer Nähe der

95 In langjähriger Partnerschaft mit Lufthansa und Miles & More fertigt RIMOWA Koffer in der exklusiven Lufthansa Design-Edition. Viele Serien sind mit RIMOWA Electronic Tag versehen, einer Innovation für digitale Gepäcklösungen bei Flugreisen. www.worldshop.eu

96 Asam 2017

97 www.weightwatcherscruises.com

Parks. Mit publikumswirksamen Pop-up-Bistros nach dem Vorbild der Food Trucks wird Aldi kurzzeitig zum Gastronomen und möchte damit angesichts schwindender Marktanteile Kunden wieder besser an sich binden.⁹⁸

Querdenken hilft! Denn dann zeigt sich, für wen der Absatzmarkt Tourismus und Freizeit interessant ist und noch werden könnte. Die Einzelhandelskonzerne Aldi, Lidl und Co. werden derzeit gezwungenermaßen zu Wohnungsbaunternehmen. Der Anstoß zu solchen Konzepten kommt aus der Stadtplanung: Damit neue Handelsflächen genehmigt werden, sollen die Unternehmen dazu beitragen, Wohnraum zu schaffen.⁹⁹ Da erscheint es nicht unrealistisch, künftig neue Marktstandorte auch mit touristischen Angeboten, also Hotel-, Restaurant-einheiten oder Freizeiteinrichtungen, für eine gesteigerte Kundenfrequenz zu verbinden. Mit dem Konzept der Urban Convenience Stores hat zum Beispiel Rewe mit seinen Rewe City-Läden schon seit 2012 die Rückkehr in die Innenstädte angetreten – weg von der Grünen Wiese.¹⁰⁰

Digitalisierung mischt die Karten neu und baut Wertschöpfungsketten um.

Die zentrale Bedeutung der Digitalisierung für Strukturwandel, Disruption und Innovation in Tourismus und Freizeit ist mehrfach angesprochen worden. Gesetzt ist, dass auch im Tourismus in Westfalen-Lippe nur jene Akteure im Wettbewerb bestehen werden, die digitale Potenziale bei der Kundenansprache und Kommunikation nutzen, für die richtigen Schnittstellen im Online-Vertrieb einsetzen, bei internen Prozessen zur Unterstützung ihrer Dienstleistung sowie zur Nutzung von Big Data ausschöpfen. An dieser Stelle soll anhand zweier Unternehmen gezeigt werden, wozu ein digitales Geschäftsmodell/eine konsequente Digitalisierung befähigen kann.

Die ursprünglich auf dem Sharing-Ansatz basierende und Non-profit orientierte Online-Plattform Airbnb, die Privatpersonen eine Möglichkeit für privates Unterkommen im Urlaub anbot, hat sich zu einem kommerziellen Tourismusunternehmen entwickelt. Ausgehend von seiner globalen Online-Community und digitalen Infrastruktur erschließt sich Airbnb immer neue Geschäftsfelder. Mittlerweile werden Wohnungsinhabern Whole-Service-Pakete von der Wohnungsinnenausstattung über die Online-Präsenz bis zur Schlüsselübergabe und Endreinigung angeboten; Airbnb wird damit zu einem virtuellen Hotelbetreiber. Der Partner stellt nur noch seine Immobilie zur Verfügung.

► Abb. 51

98 Brunner 2017

99 Hielscher 2018

100 Schader 2012

Abb. 51: Werdegang und Meilensteine von Airbnb



Okt. 2007	Luftmatratzenplätze in einer Wohnung in San Francisco
Nov. 2008	Unternehmen hat Zehntausende Dollar Schulden
2009	3 Monate später: 600.000 Dollar vom Wagnis-Finanzierer Sequoia Capital
Jan. 2009	Das Trio wird beim Start-up-Brutkasten Y Combinator, Silicon Valley, akzeptiert.
2009–2011	Durch das Öffnen der Plattform gelingt der Durchbruch.
Feb. 2011	Airbnb mit 1 Million Buchungen
2011	Airbnb-Feature auf Facebook
2012	Wish List Feature, Airbnb Neighborhoods, Local Lounges
Juni 2012	10 Millionen Buchungen
2013	Fokussierung auf Mobilgeräte, Airbnb-App, bessere Navigation/Maps
Apr. 2014	10 Millionen Gäste und 550.000 weltweit gelistete Unterkünfte, Unternehmenswert ca. 10 Milliarden \$, Relaunch Web, iOS und Android, Markenumstellung
2014	iPad App, Airbnb Businesstravel, 250 teilnehmende Unternehmen
2015	Erweiterung des Angebots um Reinigungsservice, Angebot von Erlebnissen 1. Airbnb-Gesetz in San Francisco
2016	Geschätzter Umsatz von 1,6 Milliarden Dollar, Entdeckungs-Feature
2017	Akquise von Luxus-Retreats
2018	Airbnb Plus und Airbnb Beyond Einstieg in ein neues Reisegeschäft

Quelle: Airbnb, Bildquelle: www.pixabay.de

Ein weiteres Beispiel ist das mittelständische Unternehmen Outdooractive aus dem Allgäu. Groß geworden in der Ära touristischer Informations- und Reservierungssysteme sowie mit Konzepten zur Besucherlenkung, machte Outdooractive das Thema Navigation von Freizeitnutzern und Urlaubsgästen auf Basis digitaler Karten zum Kern des heutigen Geschäftsmodells. Das Besondere: Das Unternehmen zieht im Outdoor-Bereich aus dem unmittelbaren digitalen Kontakt zum Endkunden Vorteile. Darin ist es mit Airbnb vergleichbar. Wanderer, Skitourengeher, Mountainbiker, Radfahrer – sie alle können die Kartenplattform für die Planung ihrer Touren nutzen und im Gegenzug zu Reiseautoren mit Fotos und Beschreibungen der Routen werden. Damit erweitert sich der

Inhalt der Plattform ständig. „User generated content“ macht die Gäste zu Kollaborateuren des Produkts. Nebenbei lernt die Plattform im Sinne von Big Data ständig Neues über das Nutzerverhalten und bietet Ansätze für weitere Innovationen. Mit 681.436 Nutzern, knapp einer Million Seitenaufrufen und einer wachsenden Zahl von an die Plattform angeschlossenen Destinationen hat sich Outdooractive zumindest in Deutschland eine marktbeherrschende Stellung erarbeitet. Wichtig für die Destinationen und weiteren Partner: Sie müssen den Zugriff auf die Daten der eigenen Nutzer behalten, denn nur dadurch können sie selbst lernen und sich und ihre Produkte innovativ weiterentwickeln.
► Anhang 27

Innovationsverständnis von Outdooractive

„Nur das stetige Optimieren von Prozessen führt zu neuen Innovationen und Innovationen sind, wie Öl für den Motor, die treibende Kraft für langfristigen Erfolg. Sie haben die Produktivität weit über die Möglichkeiten früherer Generationen hinaus gesteigert und sie haben unsere Lebensweise und alle Aspekte unseres Lebens fundamental verändert. Die heutige Welt ist unglaublich schnelllebig. (...) Genau deswegen sind Innovationen notwendig und erfordern eine stetige Anpassung an den Markt. Für Outdooractive steht das Quer-, Anders- und Weiterdenken im Mittelpunkt der Unternehmensstrategie. Innovationen verstehen wir von Outdooractive als unser Selbstverständnis.“¹⁰¹

Wenn Kurorte in NRW und Westfalen-Lippe sich heute unter dem Motto Gesundheitstourismus 4.0 mit den Potenzialen einer digitalen Kur- und Gesundheitskarte und dem Einfluss von sogenannten Wearables beschäftigen, die in Echtzeit Daten zur Fitness ihrer Träger auslesen können, dann arbeiten sie an einer ähnlich bedeutsamen, wengleich unter Datenschutz-Gesichtspunkten sensibleren Schnittstelle. Schon heute bietet

zum Beispiel die Bike Arena Sauerland mit ihrer Rennradpauschale neben Übernachtungen in Bett & Bike Sport-Unterkünften einen leistungsdiagnostischen Test durch ein mobiles Radlabor sowie den Verleih von GPS- und Pulsmessgeräten an. Realisiert wird das Angebot durch eine Kooperation mit der Sportklinik Hellersen, die jährlich rund 2.000 Sportler untersucht, therapiert, berät und betreut.¹⁰²

3.3 Zwischenfazit

Die vergleichende Betrachtung der Entwicklung von Innovationen und Kooperation im industriell-wirtschaftlichen Bereich und im Tourismus- und Freizeitsektor zeigt: Ehemals produzierende Wirtschaftsbereiche bewegen sich auf den Dienstleistungssektor und damit prinzipiell auch auf den Freizeit- und Tourismusbereich zu. Digitalisierung und Big Data, Globalisierung und Megatrends als Ausdruck künftiger Bedürfnisse nach einem gesünderen Leben, neue Formen der Arbeit und Mobilität, immer differenziertere Formen der Individualisierung und die Folgen des demografischen Wandels verändern Industrieunternehmen ebenso grundlegend wie den Tourismus. Dabei treffen diese umwälzenden Entwicklungen im Tourismus allerdings auf deutlich kleinere Akteure.

Verglichen mit Industrieunternehmen weisen Tourismusbetriebe eine niedrigere Produktivität auf. Es fehlt ihnen an Verbindungen zu Forschungsunternehmen und an adäquater Finanzierung. Niedrigere Löhne und eine geringer

Automatisierungsgrad von Prozessen sind weitere Defizite. Zudem verfügen die überwiegend Kleinst- und Kleinunternehmen häufig weder über ausreichende betriebswirtschaftliche Kapazitäten noch über finanzielle Mittel für eine strategische Ausrichtung. Ein Mangel an Fähigkeiten und erfahrenen Arbeitskräften bedingt ein geringes Innovationspotenzial. Zeitmangel, Risikoaversion und bürokratische Hürden kommen erschwerend hinzu. Auch Beteiligungsverhältnisse, Franchisesysteme und schnelle Eigentumswechsel in touristischen Betrieben können Innovationen hemmen.

Die geografische Lage in einem abgegrenzten Raum ist wegen der räumlichen Nähe der Akteure für Kooperation ein Vorteil. Sie befördert aber den ausschließlichen Bezug auf den unmittelbaren Konkurrenten, sodass größere, überregionale Entwicklungen und Trends sowie der globale Wettbewerb meist ausgeblendet werden.

¹⁰¹ Outdooractive Corporate News

¹⁰² www.gesund.nrw-tourismus.de

4 Fallbeispiele unter der Lupe

Zusammenfassung

- Fallbeispiele veranschaulichen, wie Kooperationen in der Praxis konkret zu Innovationen führen können.
- Zu den Erfolgsfaktoren gehören demnach eine mit der übergeordneten Tourismusstrategie abgestimmte Definition des Suchfeldes, die Überzeugung der Initiatoren, eine externe wissenschaftliche und fachliche Begleitung, das Durchhaltevermögen und eine entsprechend langfristig angelegte Vernetzung.
- Die gemeinschaftliche Formulierung einer Vision und intensive Beteiligungsmöglichkeiten für alle Akteure vor Ort erfordern zwar Zeit, sind aber unerlässlich für den Erfolg und die Bindung an das Projektziel über Förderzeiträume hinaus.
- Temporäre Projekte schaffen nicht automatisch langlebige Strukturen. Motivierte und überzeugte Akteure sowie externe Partner tragen jedoch dazu bei, die Zusammenarbeit auch längerfristig aufrechtzuerhalten und damit den Innovationsprozess weiterzutreiben.

Auch wenn jeder einzelne Akteur in Tourismus und Freizeit selbst gefordert ist, seine Innovationskraft zu stärken und seine innovativen Potenziale zu nutzen, ist Kooperation gerade im Tourismus für den Erfolg von Innovationen unerlässlich. Im Folgenden wird anhand von ausgewählten touristischen Fallbeispielen untersucht, wie Kooperation in der Praxis konkret zu Innovationen beitragen kann und worauf dabei zu achten ist. Sie kommen zum Teil aus Westfalen-Lippe, aber auch von außerhalb und decken verschiedene Suchfelder für Innovationen ab. Recherchen und Expertengespräche liefern die Informationsgrundlage.

- Wie definieren Netzwerke ihre Suchfelder und wie kommen sie zu ihrer Innovationsidee?
- Wie wird vor allem die Diffusion und Markteinführung in der Breite im Netzwerk angelegt?
- Was begünstigt ihre Innovationsfähigkeit? Das heißt wird mit Start-up-Denken und modernen Arbeitsmethoden vorgegangen? Werden Digitalisierung und die Potenziale von Big Data genutzt? Wie nachhaltig ist das Netzwerk aufgestellt?

4.1 Suchfelder strategisch definieren und Innovationen daraus ableiten

Die Fallbeispiele Erholsamer Schlaf und die Schlafgastgeber® Füssen, der Wellness Cluster Tirol, Storytelling und Wertschöpfung durch Kultur im Teutoburger Wald und Digitales

Minden stehen sowohl stellvertretend für Wettbewerbssituationen als auch für Suchfelder in Destinationen. ► Abb. 52

Abb. 52: Fallbeispiele und ihre Zielsetzungen

Erholsamer Schlaf und Schlafgastgeber®



Zielsetzung:

Differenzierung des Kneipp-Profils für den Gesundheits- und Urlaubsort Füssen durch das Thema Gesunder Schlaf

Storytelling–Wertschöpfung durch Kultur



Zielsetzung:

Profilierung der Destination Teutoburger Wald durch Vernetzung und Storytelling mit einer erlebnisorientierten Vermittlung sowie Vermarktung für neue kulturtouristische Zielgruppen

Digitales Minden



Zielsetzung:

Vernetzung des realen und des virtuellen Stadtraums mit Partnern aus den Bereichen Einzelhandel, Gastronomie, Kultur und Tourismus

Wellness Cluster



Zielsetzung:

Positionierung Tirols als führende Wellness- und Gesundheitsregion mit Partnern aus Hotellerie, Anlagenbau und Ausstattung, Software, Anwendungen, Consulting und Hochschule

Quelle: www.standort-tirol.at, tourismus.teutoburgerwald.de, www.fuessen.de, www.minden-erleben.de

Suchfelder für gesundheitstouristische Destinationen

Kurorte wie Füssen oder die Wellness-Destination Tirol stehen heute in einem intensiven Wettbewerbsumfeld, obwohl der Megatrend Gesundheit sowie der demografische Wandel einen wachsenden Gesundheitsmarkt befeuern. Es gilt, den selbstzahlenden Gesundheitsbewussten für sich zu gewinnen.

Nicht die Zahl und Güte der Kurort-Prädikate begründet dabei heute einen Wettbewerbsvorteil, sondern der Sachverhalt, ob diese einen glaubwürdigen Nutzen für den Gast oder die Gesellschaft stiften können. Eine konsequente Beantwortung der Frage „Welches unserer Prädikate oder Heilmittel hat noch gesellschaftliche Relevanz?“ führte in Füssen zu Kneipp und dem Verzicht, die Prädikate Mineralheilbad und Moorheilbad künftig noch aktiv weiterzuverfolgen. Die auf der umfassenden Lehre des Pfarrers Kneipp basierenden Anwendungen und Heilmittel geben Hilfestellung bei nahezu allen aktuellen Fragen einer gesunden Lebensführung, zu Balance und Sinnfindung. Angeht die Konkurrenz an Kneippkurorten und

-heilbädern in Deutschland wurde mit dem Trendthema „Erholsamer Schlaf“ eine weitere Differenzierung gesucht, die in Kombination mit Kneipp im Sinne einer First-Mover-Strategie von Füssen zuerst besetzt werden kann, um sich deutlicher am Markt abzuheben. Zusätzlich zur gesundheitlichen Positionierung musste das gewählte Suchfeld auch zum Urlaubsortprofil Füssens passen – als grundsätzlich positiv besetztes Thema zur Positionierung Füssens als romantischer Urlaubsort.

Um die Wintertourismus-Destination Tirol auch als führende ganzjährige Wellness- und Gesundheitsregion zu profilieren, mussten mit der expansiven Wellnesshotellerie der 2000er-Jahre spezifischere Qualitäten erarbeitet und neue Marktsegmente erschlossen werden. Im Kernangebot Wellnessanlagen identifizierte man deren technologische Optimierung durch Einsatz neuer Materialien und Energieeffizienz sowie deren zukunftsfähige Gestaltung, bezogen auf den demografischen Wandel, steigendes Gesundheitsbewusstsein und Qualitätsstandards als wichtige Suchfelder. Für die differenzierende Profilierung sollten die durch den Naturraum

Alpen gegebenen unverwechselbaren Potenziale mit neuen Dienstleistungen und Qualitäten als alpiner Gesundheitstourismus entwickelt werden. Clusterübergreifende Zusammenarbeit schließlich verknüpft den Wellness Cluster mit dem Cluster Life Sciences, um gesundheits- und medizintouristische Potenziale für Tirol zu heben.

Profilierung durch Kultur und Storytelling für ländliche Destinationen

Profil im zunehmenden Wettbewerb sehr ähnlich strukturierter Player zu gewinnen, ist gerade für klassische Mittelgebirgs- und landschaftsorientierte Destinationen wie den Teutoburger Wald wichtig. Naturräumliche Potenziale allein reichen hier nicht, ist der Naturpark Teutoburger Wald und Eggengebirge doch einer von mittlerweile 105 Naturparks bundesweit, die insgesamt 28 Prozent der Landesfläche Deutschlands ausmachen.¹⁰³ Ergänzend zur Ressource Kurorte und Gesundheitstourismus hat der Teutoburger Wald Tourismus (TWT) für eine stärkere Profilierung Kultur mit Historie, Highlights und Geheimtipps identifiziert und ein Netzwerkprojekt mit einem kooperativ angelegten Storytelling-Ansatz gestartet. Der Storytelling-Ansatz folgt der Überzeugung, dass uns eine gut erzählte Geschichte emotional mehr berührt als alles andere und Gefühle, Erlebnisse sowie Abenteuer untrennbar mit einer Region verbinden lässt. Der Fundus für diese Geschichten ist die lokal-regionale Kultur und begründet als kulturelle Substanz die regionale Einmaligkeit. Storytelling legt dabei mit Geschichten eine neue Spur durch das touristische Angebot für neue kulturtouristische Zielgruppen und schließt so die Lücke einer oft wenig erlebnisorientierten Vermittlung und Vermarktung. Solche Geschichten dürfen aber nicht auf die bloße Ebene der Inszenierung und ebenso wenig nur auf reine Kommunikation reduziert werden. Storytelling braucht gut recherchierte Inhalte und eine nachvollziehbare Dramaturgie. Mit emotionalem Storytelling lassen sich touristische Produkte und Angebote hervorragend vermarkten.

Herausfordernd ist deshalb die Konkretisierung des eher generell festgelegten Suchfeldes mit den Akteuren vor Ort. Die Kunst besteht in der Sammlung geeigneter Inhalte und Ideen sowie der anschließenden Konzentration auf den einen Erzählstrang. Dazu müssen Fragen beantwortet werden wie etwa: Wie gut ist unsere kulturelle Substanz, ist unser Thema für das Storytelling geeignet? Und wie entsteht daraus eine attraktive Geschichte für touristische Zielgruppen?

Anschluss an die Digitalisierung als Suchfeld für kleinere Städtedestinationen

Digitalisierung ist ein wichtiger Faktor im Standortmarketing. Gerade für kleinere Städte wie Minden und deren Einzelhandelsstruktur ist es notwendig, dem Gast durch die Vernetzung der Angebote einen Vorteil zu bieten. Durch die Verknüpfung der lokalen Community mit digitalen Erlebnissen entsteht Mehrwert für den Kunden. Zielsetzung ist die Vernetzung des realen und des virtuellen Stadtraums. Durch den starken Content Mindens als geschichtsträchtige Stadt kann eine erfolgversprechende Schnittstelle zwischen historischen Stätten und Geschehnissen und digitalem Angebot geschaffen und dies bildgewaltig durch Augmented- sowie Virtual-Reality-Angebote erlebbar gemacht werden.

Clusterzusammensetzung, externe Expertise und Begleitung als Know-how-Quellen

Im Wellness Cluster Tirol befördert die cluster-typische Zusammensetzung aus touristischen Leistungsträgern, wichtigen Zulieferbranchen der Gesundheitswirtschaft und des Handwerks, branchenübergreifenden Plattformen und Forschungsinstitutionen die konkrete Ideengenerierung und Umsetzung. Eine internationale Vernetzung bringt zusätzlichen Know-how-Gewinn und öffentliche Wahrnehmung. Hierzu zählen zum Beispiel der Global Wellness Summit, das Global Wellness Institute und der Südtiroler Cluster Gesundheit & Wellness, der sich der nachhaltigen Nutzung alpiner Ressourcen für authentische Gesundheits- und Wohlfühlprodukte verschrieben hat. In Füssen war ein

wissenschaftlicher und fachlicher Kooperationspartner, die Ludwig-Maximilian-Universität München (LMU), der eigentliche Ideengeber für das Anwendungsfeld Kneipp und Schlaf. Das

konzeptionelle Gerüst für das Storytelling im Teutoburger Wald, die fachliche Begleitung und die inhaltliche Koordinierung leistet mit projekt2508 ebenfalls ein externer Dienstleister.

Auch Cluster und Suchfelder unterliegen stetem Wandel (Mag. Robert Ranzi, Clustermanager):

„Heute würde ein Wellness-Cluster in der damals gewählten Ausrichtung so nicht mehr aufgesetzt werden – und zwar aus verschiedenen Gründen. Das Hauptziel einer wettbewerbsfähigeren Wellness- und Gesundheits-hotellerie sowie -destinationen wurde weitestgehend erreicht. Die Tiroler Marktführer haben sich mit Entdeckung ihres typisch alpinen Profils im Bereich Gesundheit und Wellness sowie der Öffnung für landschaftsbezogenen Urlaub rund ums Jahr deutlich breiter und auch spezifischer aufgestellt. Die im Cluster abgebildeten Branchen sind vernetzt, innovative Impulse durch Dienstleister, Technologie- und Handwerksunternehmen finden ihren Weg quasi automatisch in die Betriebe. Moderne Kommunikationsplattformen transportieren Know-how und Wissen für die notwendigen Verbesserungen. Das ökonomische Umfeld ist günstig, ebenso sind es die Förder- und Finanzierungsbedingungen im Tiroler Tourismus. Entsprechend verringert hat sich der Handlungsbedarf.

Die Suchfelder der Zukunft im Umfeld der Branche sind deutlich interdisziplinärer aufzustellen: Gesundes Leben und Wohnen, gesundes Leben und Arbeiten – das Ursprungsthema bewegt sich aus dem engeren Tourismuskontext und auch aus dem Technologiebezug heraus. Zukünftig wird es mehr um den Menschen gehen, mehr um Touch als Tech, um große gesellschaftliche Trends. Fraglich ist, ob solche grundsätzlichen Fragen in der bisherigen Zusammensetzung des Clusters – praxisorientierte Hotellerie, Tourismusdestinationen und technologieorientierte Zulieferer – noch passend zu bearbeiten sind. Oder ob es nicht eigentlich um viel stärker branchenübergreifende Cluster gehen muss. Hierfür müssen gezielt neue Partner gewonnen werden.“

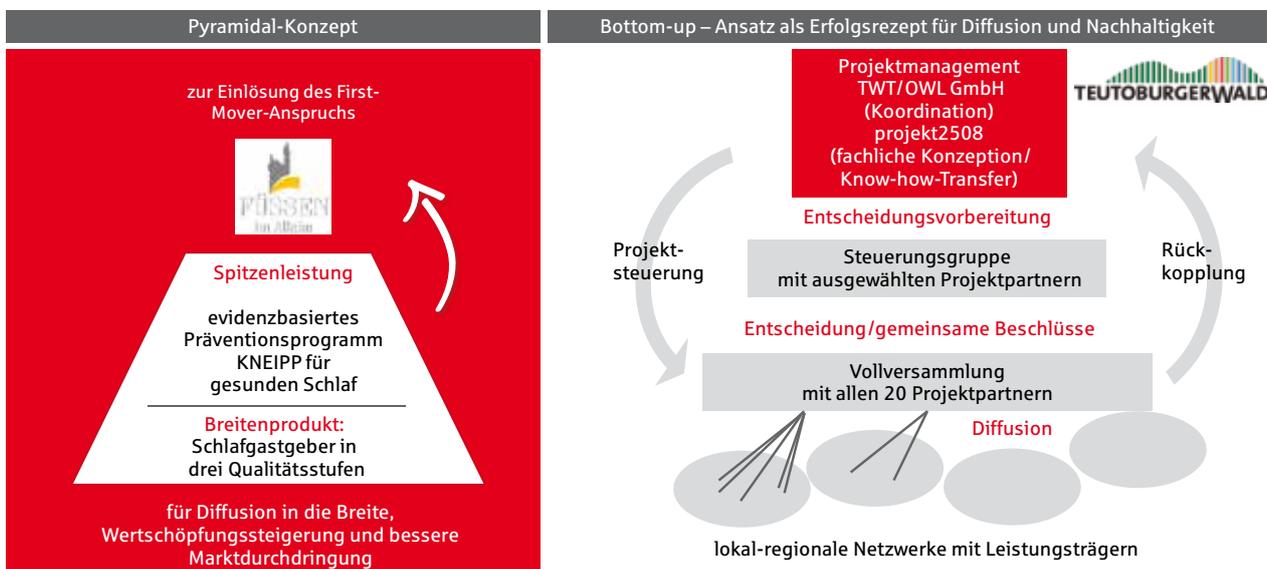
4.2 Diffusion und breite Markteinführung gezielt anlegen

Spitzenleistung und Breitenprodukt für gelungene Diffusion

Die Verbreitung und damit verbundene Beteiligung möglichst vieler Leistungsträger und Anbieter müssen von vornherein in Projekten angelegt werden. Füssen verfolgt hierfür einen pyramidal gedachten Ansatz: Während die innovative Kompetenz durch eine Spitzenleistung besetzt wird, erlaubt ein ergänzendes Breitenprodukt den Anschluss der allgemeinen Hotellerie und Beherbergung ans Thema. Die Spitzenleistung wird unter wissenschaftlicher Begleitung der LMU (Ludwig-Maximilians-Universität München) erarbeitet und derzeit als Prototyp einer dreiwöchigen Kur, auch für Selbstzahler mit einer Schlafstudie zu Kneipp mit 100 Probanden entwickelt. Sie begründet

die Stellung als Marktführer und darf nur von wenigen Top-Performern abgegeben werden. Weitere Leistungsträger können durch das Konzept der Schlafgastgeber mit abgestuften Zertifizierungen daran anknüpfen und das Profilierungsthema somit in die Breite tragen. Möglich wurde das Gesamtkonzept durch die Kombination von Bayerischer Kurorte- mit INTERREG-Förderung. Der „Runde Tisch Gesundheit“ legitimiert als bereits seit Längerem bestehendes Forum sämtliche Entscheidungen zum Gesundheitstourismus. Hier sind alle wichtigen Leistungsträger und Akteure des Ortes gebündelt und sowohl Innovatoren, also agile Betriebe, als auch wichtige Multiplikatoren und Imitatoren für die Umsetzung in der Breite vertreten. ► Abb. 53

Abb. 53: Diffusion bei Schlafgastgebern® Füssen und Storytelling-Destinationen im Teutoburger Wald



Quelle: Expertengespräche dwif 2018

Marktdiffusion braucht Überzeugungsarbeit und langen Atem (Tourismusdirektor Stefan Fredlmeier, Füssen):

„In der Tourismusbranche ist es üblich, Wettbewerbsvorteile über die Geschwindigkeit zu erreichen. Die Tiefe bleibt dabei aber oft auf der Strecke. In einer ersten Welle nimmt man oftmals viele Unternehmen mit, weil sie sich schnell einen Erfolg versprechen. Viele verliert man aber genauso schnell wieder, da sie selbst für den Erfolg nicht viel tun, sondern von der Tourismusorganisation erwarten, dass diese es für sie richtet. Tief verankerte Überzeugungen und ein langer Atem sind für einen langfristigen Erfolg wichtiger als kurzes Aufflackern. Und ja, natürlich spielen auch langfristig angelegte externe Vernetzungen eine wichtige Rolle: für den Kompetenzaufbau und als Multiplikation.“

Bottom-up-Ansätze für größtmögliche Involviertheit und Breitenwirkung

Im Teutoburger Wald wählte man bewusst einen Bottom-up-Ansatz mit insgesamt 20 Netzwerk-Partnern, um größtmögliche Individualität, maximale Involviertheit sowie Identifikation der Projektpartner zu gewährleisten. Bewährt hat sich dabei eine Art Vorausswahlverfahren, um die Ernsthaftigkeit und das Engagement künftiger Partner zu prüfen: Projekt-Partner wurden dafür gebeten, in einem ersten Schritt bereits ihre Idee für die lokale Umsetzung zu skizzieren.

Für die ausreichende Diffusion wurde der Kreis der Beteiligten durch lokale Entwicklungsworkshops noch einmal um touristische und kulturelle Akteure wie Hoteliers, Museen und Gästeführer erweitert. Die Story fungiert dabei als sinnstiftende Klammer zwischen diesen konkreten örtlichen und regionalen Angeboten. Sie stiftet über die Ansprache neuer Zielgruppen gemeinschaftlichen Nutzen für alle Beteiligten sowie darüber hinaus.

Die Projektsteuerung findet damit abgestuft auf drei Ebenen statt: der konzeptionellen und koordinierenden Ebene aus Projektmanagement

Teutoburger Wald Tourismus (TWT) und externem Dienstleister, der Entscheidungsvorbereitung auf Ebene einer Steuerungsgruppe mit ausgewählten Projektpartnern und der abschließenden Rückkopplung sowie Beschlussfassung in der sogenannten Vollversammlung mit allen Projektpartnern.

Viel Zeit und Mühe wurde in den Aufbau eines gleichen Informations- und Wissensstandes, ein gemeinsames Verständnis der Projektziele und die individuelle Ideenentwicklung investiert. Mit einem Kick-Off-Workshop vermittelte projekt2508 zunächst die Grundlagen zum Storytelling. In individuellen Entwicklungsworkshops wurden dann das jeweilige Kernthema und die Story des einzelnen Projektpartners entwickelt. Dieses sind auch wesentliche Erfolgsfaktoren, denn Projektziel und -vorgehen müssen von möglichst vielen Beteiligten verinnerlicht sein. Hilfreich für den Netzwerkaufbau mit Partnern aus den zwei sehr unterschiedlichen Bereichen Tourismus und Kultur war, dass die TWT-Projekt Koordinatorin Annika Lammers selbst viel kulturbezogenes Know-how und damit Kenntnis aus beiden Sphären mitbringen konnte.

Projektnachhaltigkeit – überall ein Thema (Annika Lammers, Projektmanagerin Teutoburger Wald Tourismus):

„Zur Etablierung eines nachhaltigen, kulturtouristischen Netzwerks finden Ende 2018 Kooperationsworkshops auf regionaler Ebene statt. Projektpartner sowie weitere Akteure aus Kultur und Tourismus der Destination Teutoburger Wald sollen sich zu Austausch und Beratung treffen.“

Unmittelbarer Marketingnutzen schafft Überzeugung

In Minden verlangte der umfangreiche Netzaufbau mit Partnern aus den Bereichen Einzelhandel, Gastronomie, Kultur und Tourismus eine intensive Kommunikation und Einbindung. Als besonders hilfreich erwies sich, dass der unmittelbare Nutzen durch die Vorteile zusätz-

licher digitaler Marketingkanäle inklusive der Möglichkeit, Endkunden über Angebote und Aktionen zu informieren, leicht darzustellen war. Zudem konnten sowohl große als auch kleinere regionale Unternehmen als Sponsoren für den Ausbau der digitalen Infrastruktur Mindens gewonnen werden.

4.3 Innovationsfähigkeit durch Digitalisierung und Start-up-Denken befördern

Vielfacher Einsatz von Digitalisierung als Motivations- und Innovationsschub

Durch die Nutzung digital unterstützter Vermittlung für die Storytelling-Endprodukte – sei es durch Audio- oder visuelle Formate oder mithilfe von Augmented Reality – war das Storytelling-Projekt im Teutoburger Wald von vorneherein digital angelegt. Die Storytelling-Endprodukte werden über die App Hearonymus sowie über eine Verknüpfung mit dem TEUTO_Navigator über digitale Vertriebswege an touristische Endkunden wie Einwohner gleichermaßen bereitgestellt. Gerade diese digitale Projektausrichtung war Motivation für die Projektteilnahme bei vielen Partnern, um an aktuelle Entwicklungen anschließen zu können. Der Einsatz des digitalen Projektmanagementtools (ASANA) unterstützte Wissenstransfer und Informationsstand für die Projektpartner und führte diese an moderne Arbeitsmethoden heran.¹⁰⁴ Die nächste Stufe der Digitalisierung, nämlich zurückfließende Projektdaten, die Auskunft zum Verhalten der Nutzer der neu geschaffenen Angebote geben, im Sinne von Big Data für die Weiterentwicklung und bessere Vermarktung zu verwenden, ist allerdings bisher nicht angelegt. Konkrete und möglichst individuelle Handreichungen unterstützen zusätzlich und geben auch den zeitlichen Takt vor:

- Praxisleitfäden, die das generelle Vorgehen bei der Projektumsetzung und lokalen Netzwerkbildung verständlich beschreiben
- Konkrete Handlungsempfehlungen in Anschluss an jeden Workshop, die für jeden Partner individuell aufbereitet werden; hier wird beschrieben, welche nächsten Schritte der Partner zur Umsetzung seiner Projektidee gehen muss, um ein beabsichtigtes Ergebnis zu erreichen
- Prototypen und konkret kalkulierte Budgets zur Umsetzung; denn die möglichst konkrete Vorstellung vom späteren Umsetzungsergebnis motiviert, erleichtert die Partnerfindung vor Ort und lässt den eigenen Aufwand besser einschätzen

¹⁰⁴ Dieses Tool wird allgemein gern von interdisziplinär arbeitenden Netzwerken genutzt, www.netzstrategen.com, www.asana.com

Abb. 54: Digitalisierung mitdenken



Quelle: Expertengespräch dwif 2018

Umfangreiche und begleitende Mitarbeiterweiterbildung zu Digitalisierung

Bei der Minden Marketing GmbH, die für die inhaltliche Umsetzung des Projekts „Digitales Minden“ verantwortlich zeichnet, schließt das Projekt einen vorbereitenden und weiterhin begleitenden Lernprozess der Mitarbeiter zu relevanten Themen wie Digitalisierung und digitaler Infrastruktur ein. Das Projekt wurde analog modernen Start-up-Prozessen Schritt für Schritt in mehreren kleinen Unterprojekten realisiert und jeweils auf Basis des Erreichten weiterentwickelt – mit Infrastrukturinvestitionen zum öffentlichen W-LAN als Grundlage. Neben der Minden-App als digitalem Marktplatz mit Shopping- und Veranstaltungsportal motiviert ein Erlebnisfeature Nutzer, indem sie über die App die Farben eines zentralen Brunnens

steuern können. Entlang der sogenannten Beacon-Mile lassen 70 Sender an den Sehenswürdigkeiten das Smartphone des Gastes zum persönlichen Audioguide für eine Altstadttroute werden. Durch Webcams und 360°-Stadtbilder per Drohne können potenzielle Gäste bereits von Zuhause aus eine virtuelle Stadtführung unternehmen und Angebote teilnehmender Partner vor Ort einsehen. Künftig sollen auch Nachbarstädte in dieses Angebot einbezogen werden.

Damit ist die Entwicklung von Minden als digitaler Pionierstadt jedoch längst nicht abgeschlossen, denn „Innovation entwickelt sich aus dem Weiterdenken des Entwickelten“ (Dr. Jörg-Friedrich Sander, Geschäftsführer Minden Marketing GmbH).

Persönliche Erfahrung (Geschäftsführer Dr. Jörg-Friedrich Sander, Minden Marketing GmbH):

„Es muss einen Motor geben, der die Unternehmenskultur verkörpert und Visionen umsetzt. Um solche Projekte umsetzen zu können, muss auch eine gewisse unternehmerische Freiheit möglich sein. Entscheidungen müssen ähnlich wie in einem Start-up kurzfristig getroffen und umgesetzt werden können.“

5 Förderung von Innovationen und Kooperation im Tourismus

Kooperation und Innovation im Tourismus zu fördern, ist sinnvoll. Denn gerade die handelnden Akteure auf Destinationsebene in Westfalen-Lippe, aber auch im Deutschlandtourismus allgemein weisen deutliche Innovationsdefizite auf und sind mit branchenspezifischen Hemmnissen konfrontiert. Öffentliche Förderung zielt darauf, die von den befragten Touristikern in Westfalen-Lippe als wesentlich genannten Hemmnisse für die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen zu beseitigen, indem sie:

- den finanziellen Spielraum schafft, um innovative Ansätze überhaupt auszuprobieren,
- die Leistungsfähigkeit der im Tourismus dominierenden KMU-Strukturen ausbaut sowie
- das Innovationsbewusstsein unter den Akteuren stärkt.

Im Folgenden werden daher die für Akteure in Westfalen-Lippe relevante Förderlandschaft und inhaltliche Schwerpunkte der bisher durchgeführten Förderprojekte problembezogen analysiert. Es geht um den derzeitigen allgemeinen EU- und Landesrahmen (siehe Kap. IV, 5.1), um wichtige tourismusspezifische Förderprogramme (siehe Kap. IV, 5.2) und ihre Inanspruchnahme durch die Regionen in Westfalen-Lippe (siehe Kap. IV, 5.3), und auch die Sicht der Touristiker in Westfalen-Lippe auf die derzeitige Innovationsförderung wird gespiegelt.

5.1 Innovation im Rahmen der EU- und Landesförderung

Zusammenfassung

- Innovation ist auf Landes- und EU-Ebene ein wichtiges Förderziel, das Klima für Innovationen im Tourismus in Westfalen-Lippe daher günstig.
- Da Tourismus nicht explizit in den Leitmärkten berücksichtigt ist, fehlt jedoch eine explizite Forschungsk Kooperation für den Sektor (Prioritäten-Achse 1).
- Grundsätzlich stehen dem Tourismus und seinen Unternehmen zwar auch branchenübergreifende Fördermöglichkeiten zur Verfügung. Diese sind aber in der Branche kaum bekannt (siehe Kap. IV, 5.4) und werden entsprechend wohl auch kaum von touristischen Akteuren wahrgenommen.

Förderung von Innovation mit EU-Mitteln
Grundsätzlich hat die Europäische Union den Stellenwert von Innovation mit dem Beginn der laufenden Förderperiode (2014–2020) deutlich gestärkt und somit auch einen günstigen Rahmen für Innovationen im Tourismus in Westfalen-Lippe geschaffen.

Auf der Grundlage der Strategie Europa 2020 konzentriert sich die EU auf intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum als Prioritäten. Intelligentes Wachstum meint die Entwicklung einer auf Wissen und Innovation gestützten Gesellschaft sowie bessere Leistungen in den Bereichen Bildung, Forschung, Innovation und digitale Gesellschaft. Forschung und Innovation bilden daher eine der drei EU-Investitions-prioritäten für die aktuelle EFRE-Förderung.¹⁰⁵ Dies spiegelt sich auch in den nationalen und regionalen Förderprogrammen wider: So hat

105 EFRE: Europäischer Fonds für regionale Entwicklung, Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2013, ec.europa.eu

Nordrhein-Westfalen sein operationelles Programm für die Umsetzung der EFRE-Förderung unter anderem darauf ausgerichtet,

- das Innovationspotenzial der Wirtschaft auszuschöpfen (Prioritäts-Achse 1) und
- die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen zu steigern (Prioritäts-Achse 2).¹⁰⁶

Ausschöpfung touristischer Potenziale durch innovative Infrastruktur und Dienstleistungen

Während in der Prioritäts-Achse 1 nicht explizit der Tourismus thematisiert wird, spielen in Prioritäts-Achse 2 die Wachstums- und Innovationspotenziale bestehender kleinerer und mittlerer Unternehmen – auch im Tourismus – eine zentrale Rolle. Es geht sowohl um innovative und wachstumsstarke Unternehmensgründungen als auch um die Wertschöpfungssteigerung in kleinen und mittleren

Unternehmen durch Kompetenzentwicklung, Finanzierungshilfen, den Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit und die Ausschöpfung von Wachstumschancen. Letztere sollen zusätzlich durch den Ausbau innovativer touristischer Infrastrukturen und die beispielhafte Entwicklung innovativer touristischer Dienstleistungen mit Fördergeldern gestärkt werden.¹⁰⁷ Trotzdem fällt auf, dass anders als in Prioritäten-Achse 1 die Kooperation mit Forschungseinrichtungen und Unternehmen nicht hervorgehoben wird. Ebenso wenig wird das umsetzungsorientierte Potenzial thematisiert, das Forschung und Entwicklung für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen bezogen auf den Tourismus und KMU bereitstellen können.

Branchenübergreifende Innovationsförderung steht dem Tourismus offen.

¹⁰⁶ Die Prioritäts-Achsen 3 und 4 beschäftigen sich mit der Verringerung der CO₂-Emissionen sowie der nachhaltigen Stadt- und Quartiersentwicklung. www.efre.nrw.de

¹⁰⁷ www.efre.nrw.de

Tab. 4: Branchenübergreifende Programme zur Innovationsförderung in Nordrhein-Westfalen

Förderprogramm	Förderart	Ziel
Beteiligungsgarantien der Bürgschaftsbank Nordrhein-Westfalen	Garantie	finanzielle Unterstützung der Umsetzung von Innovationsprojekten
EFRE NRW – EFRE-Rahmenrichtlinie	Zuschuss	Investitionen in Wachstum und Beschäftigung
Elektromobilität in Kommunen	Zuschuss	Unterstützung der Elektromobilität
ERP-Digitalisierungs- und Innovationskredit	Darlehen	Ermöglichung von Innovationsprojekten
ERP-Mezzanine für Innovation	(Nachrang-) Darlehen	Ermöglichung von Innovationsprojekten
Förderrichtlinie Ressourceneffizienz und Nachhaltigkeit	Zuschuss	Unterstützung des ökologischen und ökonomischen Strukturwandels
Förderung im Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsbereich (FEI-Richtlinie)	Zuschuss	Anregung von Forschung, Entwicklung und Innovation
Förderung von Verantwortung, Innovation und Tatkraft im Rahmen der Entwicklung attraktiver ländlicher Räume (VITAL NRW-Richtlinie)	Zuschuss	Umsetzung regionaler Entwicklungsstrategien
Innovationsforen Mittelstand	Zuschuss	Stärkung des Innovationspotenzials
INTERREG V A-Programm Deutschland – Niederland 2014–2020	Zuschuss	Erhöhung der grenzüberschreitenden Innovationskraft
Kofinanzierung des Bundesprogramms „Förderung des Breitbandausbaus in der Bundesrepublik Deutschland“	Zuschuss	Verbesserung der Breitbandversorgung
Mittelstand innovativ – Innovationsassistent	Zuschuss	Bereitstellung von Fachkräften für kleine Unternehmen
Mittelstand innovativ – Innovationsgutschein	Zuschuss	Stärkung der Innovationskraft, Steigerung des Innovationspotenzials
Mittelstand.innovativ – Innovationsgutschein Digitalisierung	Zuschuss	Steigerung der Innovationsfähigkeit
NRW.BANK Innovationskredit	Darlehen	Ermöglichung von Innovationsprojekten
NRW.BANK Innovative Unternehmen	Darlehen	Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
Regionales Wirtschaftsförderungsprogramm – Gewerbliche Wirtschaft einschließlich Tourismusgewerbe – Beratung	Zuschuss	Förderung der Unternehmensentwicklung
Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM)	Zuschuss	Nachhaltige Unterstützung der Innovationskraft

Quelle: www.foerderdatenbank.de

Statt spezifischer Innovationsförderung vergleichbar den Leitmärkten (siehe Kap. IV, 2.1) gibt es rund 20 branchenübergreifende Programme, die auch dem Tourismus offenstehen. Allerdings kann der Anspruch an Innovation im branchenübergreifenden Wettbewerb durchaus anspruchsvoller sein. Neben den klassischen Zuschüssen finden sich mit Garantien oder Darlehen auch weitere Förderarten. ► Tab. 4

Zudem bietet die NRW.BANK verschiedene Fördermöglichkeiten für das Gastgewerbe, von Existenzgründung und Betriebsübernahme bis hin zu Erweiterungs- und Modernisierungsinvestitionen. Neben der klassischen Zuschussförderung sind Förderkredite, Haftungsfreistellungen, Ausfallbürgschaften und Mezzanine-Kapital (als Mischform aus Eigen- und Fremdkapital) möglich. Das zentrale Ziel dieser Förderprogramme besteht im Abbau von Modernisierungsdefiziten sowie in Investitionen zur Anpassung an die Landesproduktmärkte. Ein expliziter Innovationsschwerpunkt besteht dagegen nicht.¹⁰⁸

Zukunft der Förderung

Die aktuelle EU-Förderperiode endet mit dem Jahr 2020 und die Vorbereitungen für die künftige EU-Förderung sind bereits in Arbeit. In ihrer gemeinsamen Stellungnahme zur Kohäsionspolitik (Verringerung des wirtschaftlichen und sozialen Gefälles innerhalb der Europäischen Union auf Ebene der Regionen) nach 2020 betonen die Bundesregierung und die Länder unter anderem, dass die in der laufenden Förderperiode verstärkte Konzentration auf ausgewählte Themen beibehalten und weiterentwickelt werden sollte. Zu den zentralen Zielen und Zukunftsprojekten gehören „insbesondere die Verbesserung von Forschungs- und Innovationsbedingungen, die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen, die Förderung von Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit sowie Klima- und Umweltschutz“.¹⁰⁹ Es ist davon auszugehen, dass der Stellenwert von Innovation und Digitalisierung weiter steigen wird, während die Fördermittel für kostenintensive klassische Infrastrukturförderung sinken. Im Bereich der GRW-Förderung sind keine wesentlichen Änderungen zu erwarten.

¹⁰⁸ NRW.BANK 2012 (Auflage 2016)

¹⁰⁹ Die Bundesregierung 2017

5.2 Landesweite Innovationswerkstatt, Landesprojekte NRW und thematische Cluster

Zusammenfassung

- Die landesweite touristische Innovationswerkstatt setzt folgerichtig zunächst bei der Bewusstseinsbildung der breiten Masse touristischer Akteure zum Thema Innovation an.
- Tourismusregionen in Westfalen-Lippe beteiligen sich an allen Förderprojekten von NRW-Tourismus und können grundsätzlich auch von der angestrebten Clusterbildung profitieren.
- Cluster nutzen ureigene Potenziale für die Profilierung: die regionale DNA als historischer und lebendiger Industriestandort europäischen Rangs und die kreative Entwicklung städtischer Quartiere in einer der bevölkerungsreichsten Metropolregionen Europas.

Derzeit wichtigstes Förderprojekt zur Bewusstseinsbildung der breitgefächerten touristischen Akteure ist die landesweite touristische Innovationswerkstatt. Sie zielt darauf, touristische Betriebe durch Workshops, Seminare und Coachings zu befähigen, selbst neue Trends sowie innovative touristische Produkte und Serviceleistungen zu entwickeln. Gezielt wurden bei der Teilnehmerakquise bereits bestehende Netzwerke angesprochen, um über Multiplikatoreffekte den Wissenstransfer auszubauen und bestehenden Kooperationen innovative Impulse zu geben.¹¹⁰ Seit dem Start fanden allein im letzten Quartal 2017, besucht von rund 2.550 Teil-

nehmern, 124 Projektpräsentationen, Seminare und Workshops statt. Laufzeitende ist im Juni 2019 und auch alle Regionen in Westfalen-Lippe konnten für die Innovationswerkstatt als Partner gewonnen werden. Thematisch deckt die Innovationswerkstatt sämtliche Aspekte des Innovationsmanagements ab: Ideenfindung mit Kreativitätstechniken, die Beschäftigung mit Megatrends, die Ideen-Konkretisierung, innovationsfördernde betriebswirtschaftliche Themen wie Businesspläne, Betriebsübergabe und Controlling bis hin zu Marketing, Vertrieb und Digitalisierung.¹¹¹ ► Abb. 55

Abb. 55: Projekte und Budgets (Fördermittel und Eigenanteile, in €)

landesweite touristische Innovationswerkstatt	3.075.000 €
Handlungskonzept Gesundheitstourismus 4.0	2.000.000 €
Innovationsprogramm KulturReiseLand NRW	1.562.500 €
NRW als Destination für Urban Lifestyle und Szene	1.200.000 €
Auslandsmarketing – Fit im Netzwerk	1.172.000 €
Qualifizierungsoffensive: MICE-Markt der Zukunft	1.050.000 €
Sehnsuchtsziel Natur	495.000 €
Gutes aus NRW genießen	270.000 €

Quelle: dwif nach Auskunft NRW Tourismus 2018

¹¹⁰ www.touristiker-nrw.de

¹¹¹ www.innovationswerkstatt-nrw.de

Tourismusregionen in Westfalen-Lippe an allen Förderprojekten von NRW-Tourismus beteiligt

Inhaltliche Innovationsschwerpunkte setzt die Landesorganisation Tourismus NRW mit sieben weiteren eigenen Förderprojekten, an denen sich auch Regionen aus Westfalen-Lippe gemäß regionaler Besonderheiten und Potenziale beteiligen: So nimmt das städtisch geprägte Ruhrgebiet das Projekt „NRW als Destination für Urban Lifestyle und Szene“ auf sowie als Standort für Messen, Tagungen und Kongresse

den Schwerpunkt „Qualifizierungsoffensive: MICE-Markt der Zukunft“. Die landschaftsbezogenen Destinationen Sauerland, Siegerland-Wittgenstein, Münsterland und Teutoburger Wald / OWL dagegen nehmen das Thema „Sehnsuchtsziel Natur“ und ihre Profilierung durch kulturelle Potenziale in den Blick. Mit der Beteiligung an dem Projekt „Handlungskonzept Gesundheitstourismus 4.0“ setzen die kurortstarken Regionen Sauerland und Teutoburger Wald / OWL ihre mit der „Präventionswerkstatt Gesundheit“ und anderen Aktivitäten begonnene zukunftsfähige Gestaltung dieses Angebots-segments fort. ► Abb. 56

Abb. 56: Förderprojekte von Tourismus NRW und Beteiligung von Regionen in Westfalen-Lippe



Quelle: www.nrw-tourismus.de

Clusterprojekte zur Ausschöpfung NRW-typischer Potenziale auch passend für Westfalen-Lippe

Mit dem parallel dazu als Modul der touristischen Innovationswerkstatt in Angriff genommenen Cluster-Projekt „Industrie und Tourismus“ (Neue Allianzen – Industrie, regionale Wirtschaft und Tourismus) und dem eng mit dem #urbanana-Projekt verbundenen Förderprojekt „NRW als Destination für Urban Lifestyle und Szene“ werden zwei ureigene Potenziale Nordrhein-Westfalens – vergleichbar dem Wellness-Cluster Tirol – auf die Ebene eines eigenen thematischen Clusters gehoben:

- die regionale DNA als historischer und lebendiger Industriestandort europäischen Rangs und
- die kreative Entwicklung städtischer Quartiere in einer der bevölkerungsreichsten Metropolregionen Europas mit ungehobenen Potenzialen an Kooperation und Kollaboration zwischen Tourismus- und Kreativwirtschaft.

Westfalen-Lippe steuert zum Beispiel mit Teilen des Ruhrgebietes und seinen kreativen Szenen viel zu dauerhaften Cross-Cluster-Kooperationen zwischen Kreativwirtschaft und Tourismuswirtschaft und damit zur Förderung eines zukunftsfähigen Individualtourismus bei. Die überdurchschnittliche industrielle Prägung macht die Regionen in Westfalen-Lippe außerdem zu geborenen Partnern des Clusters „Industrie und Tourismus“.

5.3 Wettbewerbsförderung „Erlebnis.NRW“: Schwerpunkte bisheriger Förderprojekte in Westfalen-Lippe

Zusammenfassung

- Mit Barrierefreiheit, Wandern und Kultur als inhaltlichen Projektschwerpunkten und Trendthemen spielt bei regionalen Förderprojekten die Digitalisierung nicht die Hauptrolle, sondern ist eher integrativer Bestandteil.
- Kooperation, Vernetzung sowie die Bildung von Netzwerken sind für die Projektumsetzung nahezu durchgängig relevant; vereinzelt gibt es dazu innovative Ansätze.

Weiteres maßgebliches Förderinstrument für den Tourismus auf Landesebene ist der Wettbewerb „Erlebnis.NRW“. Innovationsgehalt und kooperativer Charakter der Projekte sind die für die Verteilung der Fördermittel wichtigen Kriterien. Das Programm geht bereits in die zweite Förderperiode. Das NRW-Wirtschaftsministerium sowie das NRW-Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz riefen dazu auf, touristische Projektideen einzureichen. Gefördert

werden neben innovativen Dienstleistungen ausdrücklich Netzwerke und Kooperationen. Von insgesamt 100 landesweit eingereichten Projekten wurden 55 ausgewählt – ein erstes Indiz für die durchaus gegebene Nachfrage nach finanzieller Unterstützung von Qualitätsverbesserungen und Neuentwicklungen.¹¹² 29 der geförderten Projekte entfallen auf Westfalen-Lippe, mit räumlichen Schwerpunkten in Detmold und Oberhausen (jeweils vier).
► Anhang 28

¹¹² Davon wurden 53 Projekte tatsächlich gefördert.

Barrierefreiheit, Wandern und Kultur als inhaltliche Projektschwerpunkte und Trendthemen

Schwerpunkte der Förderprojekte

Die inhaltlichen Schwerpunkte spiegeln wichtige Trendthemen wider, allen voran mit jeweils fünf Projekten Barrierefreiheit mit engem Bezug zum demografischen Wandel sowie Kultur als Ressource und Profilierungspotenzial und Wandern als Trendsegment, darunter der Masterplan Hermanns-Denkmal, der wesentlich auf erlebnisinszeniertes Wandern zielt. Anders als zu erwarten ist der Trend Digitalisierung nur in weniger Projekten Hauptinhalt, spielt gleichwohl in der Projektumsetzung mit entsprechenden Bausteinen häufig eine Rolle: zum Beispiel bei der multimedialen Präsentation zum Erlebnisraum Hermanns-Denkmal oder bei innovativen digitalen Verfahren zum Qualitätsmanagement der Rad- und Reitwegeregion Münsterland. Als eines der drei digitalen Projekte entwickelt gaeste.net eine Plattform, die Bildschirme in Hotel- und Klinikzimmern, an touristischen Anlaufstellen oder das Smartphone als Infoterminals für tagesaktuelle Freizeitangebote nutzt. Die Kommunikation mit Mitarbeitern der Tourist-Information ist per Live-Übertragung möglich, während Besucher vor Ort über Angebote zu Bewegung, Gesundheit und Kultur informiert werden. Darüber hinaus merkt sich die Plattform die Präferenzen des Nutzers und generiert daraus individuelle Angebote.

Einige neuartige Ansätze für die Bildung von Netzwerken

Kooperation, Vernetzung sowie die Bildung von Netzwerken sind für die Projektumsetzung nahezu durchgängig relevant. Sie helfen, die Schwächen einzelner Akteure in puncto Leistungsfähigkeit durch Bündelung und Koordination auszugleichen. Einige Projekte zeichnen sich dabei durch neuartige Ansätze aus:

- So arbeitet das Forum Qualitätswandern HIKE aus Arnsberg an der Schaffung eines Kompetenzzentrums, um zu erforschen, wie sich wandertouristische Angebote optimieren lassen. Veranstaltet werden auch Innovationswettbewerbe zur Identifikation von Trends, außerdem gibt es Angebote zur Aus- und Weiterbildung von Wanderführern und Wegemanagern.
- Das Gesundheitsmanagement Brilon-Olsberg widmet sich in seinem Projekt der Bündelung gesundheitstouristischer Ressourcen der beiden Orte und gründet hierfür eine gemeinsame Tourismusgesellschaft. Zu den Zielen und Aktivitäten gehören die branchenübergreifende Vernetzung der Akteure aus Tourismus und Gesundheitswirtschaft, die verstärkte Entwicklung innovativer Produkte, der effiziente Einsatz von Kommunikationsmitteln, ein professionelles Qualitätsmanagement sowie die Entwicklung gesundheitstouristischer Infrastruktur.
- Die Kulturnetzwerke Ruhr der Ruhr Tourismus GmbH (RTG) arbeiten an einem Förderprojekt zur innovativen, interdisziplinären und interkommunalen Netzwerkentwicklung. Ausgehend von den bestehenden Netzwerken RuhrBühnen und RuhrKunstMuseen erarbeiten die Partner eine Dachmarkenstrategie und kulturtouristische Angebote.¹¹³

Nicht alle in diesem Rahmen geförderten Projekte zeichnen sich durch einen starken Innovationscharakter aus. Inwiefern sich die entwickelten Produkte, Services und Netzwerke tatsächlich am Markt durchsetzen und damit allen Anforderungen an erfolgreiche Innovationen gerecht werden, lässt sich derzeit nicht abschließend bewerten.

5.4 Innovationsförderung im Tourismus in Westfalen-Lippe: Sicht der Touristiker und Experten

Zusammenfassung

- Touristische Innovationsförderung in Westfalen-Lippe muss den anspruchsvollen Spagat zwischen der Initiierung von Spitzenleistungen, also Innovation im engeren Sinne, und einer möglichst breiten Mobilisierung von touristischen Leistungsträgern bewältigen.
- Der gelungene Start der Touristischen Innovationswerkstatt äußert sich in überdurchschnittlicher Bekanntheit und hoher Zufriedenheit der Teilnehmer mit den Workshops.
- Mehr Transparenz ist jedoch hinsichtlich der Gesamtstrategie für Innovation im Tourismus und der Förderlandschaft insgesamt als Orientierung für die touristischen Akteure gefordert.
- Angesichts der Komplexität des Gegenstands wird ein hoher und andauernder Unterstützungsbedarf der Tourismusorganisationen bei Innovation und Kooperation deutlich.
- Die Diskussion zur Innovationsförderung darf nicht auf die Fördermittelproblematik verkürzt werden.
- Förderprojekte schaffen zusätzliche Spielräume zum Ausprobieren, die längerfristige Fortführung und Nachhaltigkeit sollte dagegen zumindest im bestehenden Personalportfolio und Budgetrahmen sowie in puncto Partnergewinnung darstellbar sein.

Nicht jedes Projekt ist gemessen am formulierten Anspruch innovativ und viele Aktivitäten münden in eine generelle Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit möglichst vieler Akteure. Oft dienen sie dazu, Anschluss an wichtige Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung oder Erlebnisorientierung zu finden. Mehrheitlich befürworten Touristiker aus Westfalen-Lippe denn auch eine möglichst breite Mobilisierung der Akteure durch Innovationsförderung, anstatt nur einige wenige innovative Vorreiter gezielt zu unterstützen – zumal diese Richtungsdiskussion bereits bei der Konzeption und Auflage der landesweiten Projekte in diesem Sinne entschieden wurde.¹¹⁴

Gelungener Start der Innovationswerkstatt und hohe Zufriedenheit in Westfalen-Lippe

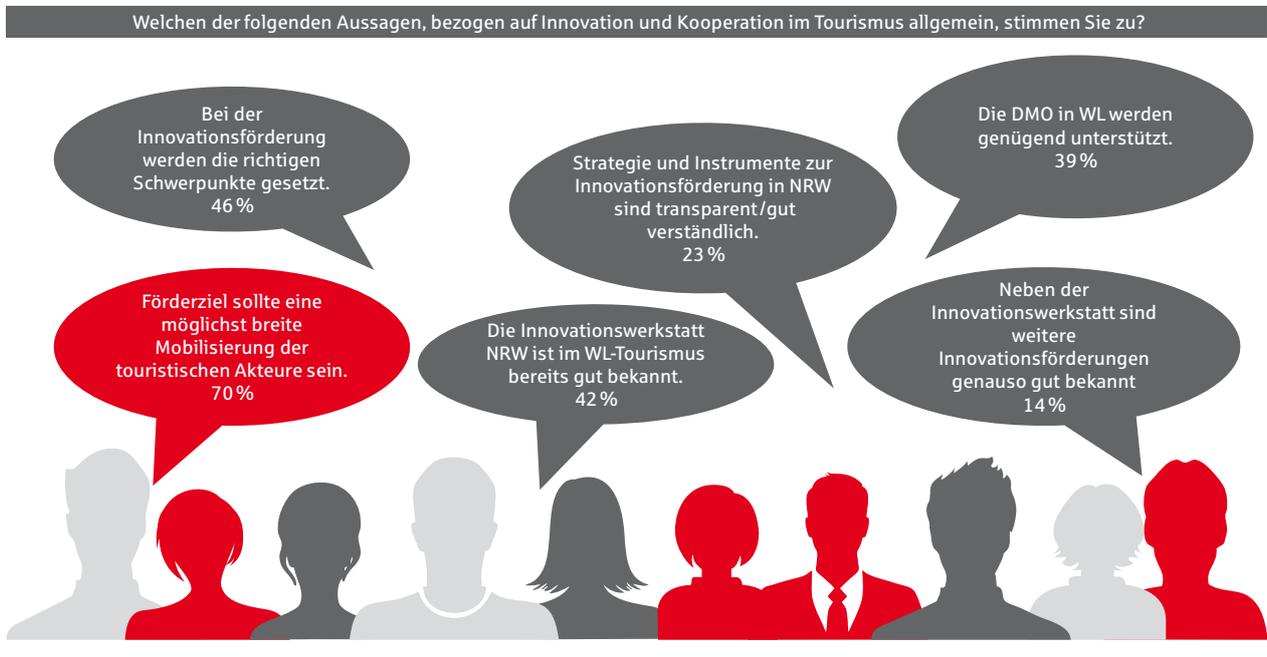
Der Auftakt der landesweiten Initiative durch die touristische Innovationswerkstatt scheint gelungen zu sein: Jeder zweite Touristiker in Westfalen-Lippe schätzte sie bereits im Januar 2018, nur drei Monate nach ihrem Start, als vergleichsweise gut bekannt ein. Teilnehmerbefragungen über den ersten Drei-Monats-Zeitraum ergeben ein „gutes“ (45 Prozent) oder „sehr gutes“ (41 Prozent) Qualitätsurteil (n=181).¹¹⁵

Der geschätzte Bekanntheitsgrad der Innovationswerkstatt liegt drei Mal höher als der weiterer branchenübergreifender Innovationsförderungen wie der Ziel-2-Förderprojekte, COS-EINET oder der Innovationsgutscheine NRW. Im Umkehrschluss offenbart dies jedoch ein gewichtiges Manko der allgemeinen Innovationsförderung in NRW: Nur ein Fünftel der Befragten hält deren Strategie und Instrumente für transparent und gut verständlich. Tourismus und Freizeit sollten sich selbst als Adressaten allgemeiner Innovationsförderung begreifen lernen und von dieser auch als Adressat mitgedacht und angesprochen werden. ► Abb. 57

¹¹⁴ Expertengespräch mit Herrn Stühning, Tourismus NRW

¹¹⁵ Evaluation von acht EFRE-Erlebnis-NRW-Förderprojekten, Tourismus NRW e. V. & Partner 2017, Landesweite touristische Innovationswerkstatt 2018

Abb. 57: Innovationsförderung im Tourismus aus Sicht der Touristiker in Westfalen-Lippe



Quelle: dwif 2018, Online-Befragung der Tourismusorganisationen

Mangelnde Transparenz der Förderlandschaft und zu geringe Unterstützung der Tourismusorganisationen

Dies verwundert nicht angesichts der in den vorhergehenden Kapiteln dargestellten Vielfalt möglicher Förderansätze. Hinzu kommt, dass wichtige Institutionen der Kollaboration wie die touristischen Branchenverbände und IHKn bei der Information und Beratung noch nicht optimal und auf dieselbe Richtung abgestimmt zusammenarbeiten. Beispielhaft sei hier die wechselseitige Weiterleitung von Informationen über eigene Newsletter-Kanäle genannt, die unter Hinweis auf den Datenschutz des Öfteren unterbleibt.

Trotz umfassender Förderprogramme fühlen sich immerhin 61 Prozent der befragten Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe bei den anstehenden Herausforderungen nicht

genügend unterstützt. Innovation in einem unübersichtlicher und komplexer werdenden Umfeld ist anspruchsvoll und verlangt die Auseinandersetzung mit vielen, auch zunächst fachfremden Themen. Entsprechend gering ist möglicherweise die Bereitschaft von touristischen Akteuren, Entwicklungen außerhalb ihres gewohnten lokal-regionalen sowie thematischen Bezugsrahmens zu berücksichtigen. Hierzu können dann auch Förderprogramme und -ansätze gehören, die nicht explizit für den Tourismus konzipiert sind, aber durchaus in Anspruch genommen werden könnten. Hinter diesem generellen Wunsch nach zusätzlicher Hilfestellung verbergen sich allerdings auch andere, einander wechselseitig beeinflussende Probleme.¹¹⁶

Sorge angesichts Marktdurchdringung und Nachhaltigkeit bei innovativen Projekten

116 Expertengespräche

Gerade bei Förderprojekten treibt die Projektträger, aber auch die fördernden Stellen die Frage der Nachhaltigkeit um. Fallbeispiele (siehe Kapitel VI, 4), Expertengespräche, Recherchen in Fachliteratur und Fachpresse belegen, dass Innovation zwar agiles Handeln und schnelle Umsetzung von Prototypen verlangt, bis zu einer genügenden Marktreife und Erreichung der Wirtschaftlichkeit jedoch oftmals langen Atem erfordern. Auch bei Start-ups ziehen sich solche Prozesse durchaus über acht bis zehn Jahre,¹¹⁷ und es sind immer wieder Anpassungen und Revisionen des ursprünglichen Businessplans erforderlich. Dies widerspricht dem in Förderprojekten üblicherweise gesteckten Rahmen: Da wird dann eine Anschubförderung für eine maximale Förderdauer von drei Jahren gewährt und der Output soll vorab oft möglichst genau abgeschätzt und definiert werden.

Notwendige Fortführung von Projektmanagement ist selten sichergestellt.

Auch werden die Ansätze zur nachhaltigen Nutzung der erzielten Ergebnisse bereits bei der Antragstellung abgefragt. Die Verstetigung der in den Förderprojekten entwickelten Innovationen und Netzwerke gestaltet sich jedoch meist schwierig. Fast immer fließt ein wesentlicher Teil der Projektförderung in ein personell besetztes Projektmanagement, das den Netzaufbau leistet und die Aktivitäten entlang eines Projektplans und budgetierter Maßnahmen steuert. Mit Ablauf der Förderung fehlen dann jedoch die Zuschüsse für Personal und eine finanzielle Ausstattung, die es erlauben würde, die Koordination der Netzwerkpartner aufrechtzuerhalten und die Zusammenarbeit durch Umsetzung gemeinsamer Maßnahmen weiterzuentwickeln. Vielfach wird das Alltagsgeschäft dann von den notwendigen, aber aufwendigen weiteren Umsetzungsschritten bestimmt, die den nachhaltigen Erfolg sicherstellen sollen. Der bis Förderabschluss realisierte Projektstand wird maximal auf „Sparflamme“ weitergeführt.

Diskussion zur Innovationsförderung darf nicht auf die Fördermittelproblematik verkürzt werden.

Abschließend festzustellen ist bei einigen Gesprächspartnern auch eine gewisse Skepsis und kritische Selbstreflexion, ob denn Förderung immer das richtige Instrument sein kann, um die als notwendig erkannten touristischen Innovationen zu erzielen. Aufwand und Ertrag sind angesichts des administrativen Aufwands und des in Projekten teilweise starr vorgegebenen Korsetts kritisch gegeneinander abzuwägen. Ausschlaggebend sollte die Notwendigkeit eines Themas oder Gegenstands an sich sein, nicht das Vorhandensein eines Förderprogramms, dessen Mittel man unbedingt abgreifen muss. Die richtige Frage lautet: Was sollte Gegenstand eines geförderten Projektes sein und was aus eigenen Mitteln finanziert werden? Projekte schaffen zusätzliche Spielräume zum Ausprobieren, die längerfristige Fortführung ist dagegen im bestehenden Personalportfolio und Budgetrahmen darzustellen. Dies setzt auch ein Umdenken bei den mittelgebenden und -bewilligenden Akteuren und Gremien in Tourismusorganisationen voraus.

6 Innovation und Kooperation: die Rolle der Akteure

Dieses Kapitel nimmt die wichtigen Akteure für Innovation und Kooperation im Tourismus in Westfalen-Lippe in den Blick: Tourismusorganisationen und Unternehmen sowie ihre Unterstützer. Es gibt Hinweise und Empfehlungen

dafür, wie diese ihre Rolle bei der kooperativen Entwicklung und Umsetzung von Innovationen künftig gestalten und ausfüllen können, um die vorhandenen Potenziale besser zu erschließen.

6.1 Rolle der Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe

Zusammenfassung

- Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe reklamieren ein umfangreiches Aufgabenspektrum als Netzwerkpartner, Vernetzer auf Orts- und Regionalebene sowie Strategiezentrale oder Ideengeber für sich, sehen sich wegen Ressourcenmangel jedoch nur bedingt in der Lage, dieses auszufüllen.
- Ursachen lassen sich zum Teil aber auch in einer fehlenden Prioritätensetzung hinsichtlich relevanter Suchfelder, mangelnder Bereitschaft zu notwendigen Umstrukturierungen und Defiziten bei Mut und Überzeugung vermuten.
- Dabei sind die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für ein Umsteuern in Verbindung mit der Touristischen Innovationswerkstatt günstig.
- Neben den touristischen Innovationen eröffnet sich den Tourismusorganisationen das weite Feld des kooperativen Standortmarketings und der Zusammenarbeit mit nicht-touristischen Wirtschaftszweigen. Auch hier sind regionale Ansätze gefragt.
- Die Schnittmenge zwischen den Interessen der touristischen und nicht-touristischen Partner ist jeweils genau auszuloten und zu hinterfragen.

Innovation auf Destinationsebene erfordert Kooperation und hier kommen die Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe ins Spiel: Sie kennen nicht nur die lokalen Gegebenheiten für das Thema, sondern verstehen sich mehrheitlich auch als Netzwerkpartner, Vernetzer auf Orts- und Regionalebene sowie als Strategiezentrale

oder Ideengeber im Innovationsprozess. Diesen zweifelsohne hohen Anforderungen können die Tourismusorganisationen nur mit entsprechender personeller und finanzieller Ausstattung sowie gelebter Innovationskultur in der eigenen Organisation gerecht werden. ► Abb. 58

Abb. 58: Einschätzung der eigenen Rolle im Innovationsprozess – in % –



Hohe Anforderungen an die Tourismusorganisationen

Pessimistisch stimmt die Eigeneinschätzung, dass knapp neun von zehn befragten Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe einen unheilvollen Dreiklang von Innovationshemmnissen für ihre Organisation diagnostizieren: fehlender

finanzieller Spielraum, mangelnden Rückhalt der Kommunalpolitik sowie die Dominanz des Tagesgeschäfts gegenüber für die Zukunft notwendigen Innovationsaufgaben. Angesichts der innovationsimmanenten Möglichkeit des Scheiterns, der begrenzten Finanzmittel und eines Rechtfertigungsdrucks für die adäquate Mittelverwendung weicht man lieber auf kostengünstige, weniger innovative Aktivitäten aus. ► Abb. 59

Abb. 59: Wenig Spielraum und Rückhalt für Innovationen in den Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe?



Quelle: dwif 2018, Online-Befragung der Tourismusorganisationen

Möglicherweise sind viele Tourismusorganisationen angesichts der Anforderungen auch an sich selbst jedoch bisweilen überfordert. Soll heißen: Es mangelt an einer klaren Prioritätensetzung, welche Suchfelder relevant sind, an der Bereitschaft, traditionelle Geschäftsfelder oder -aktivitäten zu beenden oder zu verkleinern, und teilweise am Mut und der Überzeugung, zu neuen Ufern aufzubrechen. Das ist provokant formuliert, sollte angesichts der umwälzenden Entwicklungen im Tourismus- und Freizeitmarkt jedoch nicht vorschnell von der Hand gewiesen werden. Begrenzte Ressourcen können behindern und mehr Personal wie Budget helfen. Vorhandene Defizite dürfen aber nicht als Entschuldigung dafür dienen, notwendige Strategiewechsel nicht zu vollziehen.

Dies gilt umso mehr, als die Rahmenbedingungen für ein Umsteuern günstig erscheinen: Die Touristische Innovationswerkstatt, Landes- und Förderprojekte des Wettbewerbs Erlebnis.NRW setzen Impulse, ein gewisses Aufmerksamkeitsniveau in Politik und Branche ist damit gegeben, und die Entwicklungstrends bei Übernachtungen, Freizeitmobilität und Wirtschaftsleistung weisen nach oben. Zumindest auf Ebene der regionalen Tourismusorganisationen bilden sich bei der inhaltlichen Ausrichtung der Stellenbezeichnungen innovative Entwicklungen ab. Jede Organisation hat die Aufgabe der Innovationswerkstatt personell besetzt, RuhrTourismus sogar mit zwei Stabstellen. Personell verankert sind auch kooperative Leit- und Zukunftsprojekte der Regionen: die Reit- und Pferderegion Münsterland, die Industriekultur, Events wie

Extraschicht, der Tag der Trinkhallen und !Sing im Ruhrgebiet, der Aktivtourismus mit Zukunftsfit Wandern oder ländliche Kulturthemen wie Storytelling im Teutoburger Wald und Sauerland.Inspiration. Die Mitarbeiterzahlen sind dabei teilweise thematisch mehrfach zugeordnet, da einzelne Mitarbeiter verschiedene Funktionen erfüllen. ► Anhang 29

Klare Prioritätensetzung für relevante Suchfelder erforderlich, günstige Rahmenbedingungen

Dass die mit diesen Themen verbundene Netzwerkarbeit aufwendig ist und im Detail anspruchsvoll umzusetzen, ist zweifelsohne richtig – sie ist gleichwohl unumgänglich. Umso wichtiger ist es für alle Akteure, Handlungsempfehlungen und Erfahrungswissen zu Innovationsprozessen und deren -management in die tägliche Praxis zu übertragen und zur Maxime des eigenen Denkens zu machen. Dabei geht es nicht um ein brachiales Umsetzen von heute auf morgen und in allen Bereichen, sondern darum, das Know-how sukzessive anzupassen, zu nutzen und die Unterstützung externer Dienstleister und Partner in Anspruch zu nehmen. (siehe Kap. IV, 6.2).

Abb. 60: Beispiele für tourismusbezogene Inhalte im Standortmarketing von Unternehmen und Arbeitgebermarken

Beispiele	Bezug Lebens- und Freizeitqualität	Maßnahmen
Miele Comspace	Einzelunternehmen kommuniziert über Lebens- und Freizeitqualität des Unternehmensumfeldes	Websitetexte/Fotos zu Lebens- und Freizeitqualität Mitarbeiter als Testimonials (Texte/Videos) Berücksichtigung der Standortqualität in Mitarbeiterbefragungen
Münsterländer Arbeitgeber Arbeitgebermarke Eifel	Regionaler Zusammenschluss von mehreren Unternehmen zur Akquisition von Bewerbern/ Facharbeitskräften kommuniziert auch zur regionalen Lebens- und Freizeitqualität	Websitetexte/Fotos zu Lebens- und Freizeitqualität der Standortregionen Links zu Tourismuswebsites, ggf. enge kommunikative Anbindung als Teil einer Regionalmarke Kooperation mit Fach- und Branchenpartnern






Quelle: www.miele.com, www.comspace.com, www.jobs-in-der-eifel.de, www.arbeitgeber-muensterland.de

Da Tourismus neben seiner Funktion als regionaler Wirtschaftsfaktor eine zentrale Rolle für den Lebens-, Arbeits-, Innovations- und Investitionsstandort – auch in Westfalen-Lippe – spielt, eröffnet sich neben den touristischen Innovationen das weite Feld des kooperativen Standortmarketings und der Zusammenarbeit mit nicht-touristischen Wirtschaftszweigen.¹¹⁸ Bei diesen Aufgaben ist ebenfalls eine innovative

Ausgestaltung durch die Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe gefordert. Dabei zeigte das letztjährige Branchenthema, dass sensibilisierte Firmen sich durchaus schon der positiven Wirkung des Standortfaktors Freizeitqualität und Tourismusimage bewusst sind. Innovativ und agil stellen sich hier gerade Softwareunternehmen wie comspace GmbH & Co. KG aus Bielefeld auf, die deutschlandweit mit Berlin

¹¹⁸ Flyer des Wirtschaftsministeriums zur NRW-Wettbewerbsförderung

oder München in einem Arbeitsteilmarkt mit Quasi-Vollbeschäftigung um Facharbeitskräfte konkurrieren. Aber auch große Player wie Miele haben den Wert einer positiven Darstellung des Arbeits- und Lebensumfelds erkannt. Unter „Arbeiten und Leben“ werden im Karrierebereich der Miele-Website für verschiedene Standortregionen erste Eindrücke für Jobinteressenten vermittelt. ► Abb. 60

Innovative Ansätze sind auch beim kooperativen Standortmarketing gefragt.

Nicht nur Einzelunternehmen, auch Zusammenschlüsse entdecken das sogenannte Employer Branding. Beispiele sind die Plattform www.arbeitgeber-muensterland.de und die Arbeit-

gebermarke EIFEL, die in enger Anbindung an die Regional- und Tourismusmarke für die Region und die einzelnen Unternehmen Recruiting, Personalmarketing, Azubi-Marketing und vieles mehr betreiben. ► Abb. 61

Tourismus- und freizeitbezogene Inszenierung von Produkten und Unternehmen als innovatives Kooperationsfeld

Jenseits eines besser abgestimmten Tourismus- und Standortmarketings für Westfalen-Lippe und seine Regionen gibt es weitere konkrete Handlungsfelder, bei denen touristische und nicht-touristische Wirtschaftszweige ähnliche oder sich ergänzende Interessen haben.

Abb. 61: Checkliste für Kooperation zum Standortmarketing mit nicht-touristischen Partnern

Können wir als Tourismusorganisation Arbeitgeber-Plattformen mit geeigneten Informationen zum jeweiligen Freizeit- und Tourismusstandort versorgen?	
Erhalten derzeitige Unternehmen und Mitarbeiter oder Neubürger schon unsere Angebote und Informationen zur Tourismus- und Freizeitqualität ihrer Standortregion?	
Wie halten wir diese Informationen jeweils aktuell, stellen Links mit geeigneten Inhalten zur Verfügung und unterstützen die Social-Media-Kommunikation?	
Machen wir unsere touristischen Unternehmen als Arbeitgeber bereits auf solche branchenübergreifenden Formen der Mitarbeitergewinnung sowie Angebote zur Verbesserung ihrer eigenen Arbeitgeberqualität aufmerksam?	
Stehen wir als Tourismusorganisation schon in Kontakt mit diesen Initiativen, um gemeinsame, mehrwertstiftende Aktivitäten zu begleiten?	

Quelle: dwif 2018

Tourismus und Freizeit bieten Unternehmen verschiedenster Branchen die Möglichkeit, sich selbst und ihre Produkte in einem von Konsumenten und Geschäftskunden positiv wahrgenommenen Umfeld zu präsentieren und erlebbar zu machen. Neben der gängigen Form des Event- oder Infrastruktursponsorings, bei welcher der industrielle oder nicht-touristische

Partner entweder rein werblich oder aber mit seinen Produkten präsent ist – zum Beispiel beim Falke®Rothaarsteig-Marathon oder beim Warsteiner Bikepark –, gibt es Markenerlebnisswelten wie die Dr. Oetker Welt oder die Krombacher Erlebnisswelt, aber auch Werksverkäufe oder sogenannte Outlets, die als regionale Shoppingausflugsziele dienen. Die Kunst

besteht darin, Events und Partnerschaften so zu konstruieren, dass sie sowohl zur Destinationmarke und ihren Stärken passen, als auch einen hohen Markenfit mit den unternehmerischen Sponsoren aufweisen bzw. ihnen passende Präsentationsmöglichkeiten bieten. Nicht immer steht vorrangig ein touristisches Marketingziel im Vordergrund: Die Lichtwoche Sauerland bietet vor allem den teilnehmenden regionalen Unternehmen eine Plattform, ihre Leistungspalette zu zeigen und sich Geschäftspartnern zu präsentieren. Die zusätzliche touristische Attraktivität durch Lichtinszenierungen ist gewissermaßen ein „Abfallprodukt“.

Beim Masterplanprozess zum Erlebnis.Dortmund entstand die Idee, Messen und Business-Events im Vorfeld oder Nachgang durch thematisch verwandte Angebote in die eigentliche Stadt zu locken. MICE-Gäste möchte man so zum längeren Bleiben und zum Gang in die Innenstadt animieren. Die Städtekooperation Schleswig-Holstein sprach MICE-Gäste bereits 2012 mit einer eigenen Kampagne auf alternative Rahmenprogramme an. Dieser Ansatz, Business stärker mit Freizeit zu verknüpfen, hat bereits einen neudeutschen Namen: „Bleisure“ – Kombination aus den Worten „business“ und „leisure“. Die Schnittmenge zwischen den Interessen der touristischen und nicht-touristischen Partner ist also jeweils genau auszuloten und zu hinterfragen. ► Abb. 62

Abb. 62: Checkliste für Kooperation mit nicht-touristischen Partnern

Wo genau liegt die Schnittmenge zwischen den Interessen der touristischen und der nicht-touristischen Partner, vor allem bei der Gestaltung und dem Sponsoring von imageprägenden Events?	
Welches sind die herausragenden Markenwelten, Outlets, aber auch wertigen regionalen Produkte, welche die Kompetenzen der Region besonders gut vermitteln?	
Wie kommen wir zu einer intensiven Zusammenarbeit mit diesen Akteuren? Was können wir ihnen als Tourismus- und Freizeitexperten bieten?	
Welches sind freizeitbezogene Umgebungen oder Locations, in denen Unternehmen sich und ihre Produkte attraktiv präsentieren und erlebbar machen können?	
Wie kann man nicht-touristische Partner durch freizeit- und tourismusbezogenes Know-how darin unterstützen, ihr Unternehmen, ihre Produkte und Dienstleistungen gegenüber Kunden und Geschäftspartnern optimal zu präsentieren?	
Gibt es Potenziale für die erlebnisgerechte Gestaltung von Betriebsführungen, lassen sich hierfür ergänzende Bausteine zusammenstellen etc.?	

Quelle: dwif 2018

6.2 Stärkung und Management von Innovation und Kooperation durch die Akteure

Zusammenfassung

- Zur künftigen Erschließung der Potenziale, die sich dem Tourismus in Westfalen-Lippe durch Kooperation und Innovation bieten, gilt es, die Innovationskultur in Organisationen und Betrieben zu stärken. Maßgebliche Grundlage hierfür sind Offenheit, Vertrauen und stetige Kommunikation.
- Innovation lässt sich nicht verordnen und lebt von der Offenheit und Neugier der Akteure. Der regelmäßige Austausch, auch über geografische und sektorale Grenzen hinweg, sowie die Beschäftigung mit aktuellen Trends geben dabei wichtige Impulse.
- Damit die Bemühungen nach der (geförderten) Anschubphase nicht abbrechen, müssen Partnerschaften langfristig gelebt und echte Mehrwerte geschaffen werden.

Kommunikation und Motivation

Innovation lässt sich nicht verordnen, sondern ist eine Frage der Innovationskultur in touristischen Organisationen und Betrieben. Zentral sind Spielräume, die einen umfassenden Innovationsprozess ermöglichen: von der Invention bis zum Markterfolg, inklusive Scheitern und Umwegen. Die Grundlage hierfür sind Offenheit und das Vertrauen der Geldgeber und Kooperationspartner in die von den Destinationsmanagern eingeschlagenen Wege und angestoßenen Projekte. Dazu gehört neben einer transparenten Zusammenarbeit umfassende Kommunikation, denn durch sie entstehen Verständnis, Vertrauen und die Freiräume für Kreativität und Ausprobieren. Dies impliziert auch die Sensibilisierung öffentlicher Geldgeber und touristischer Leistungsträger für die Notwendigkeit und die Besonderheiten touristischer Innovationsprozesse.

Offenheit, Vertrauen und Kommunikation als Grundlage für Innovationskultur

Hilfreich ist es, sich über ergänzende Kennzahlen zur Erfolgsmessung zu verständigen.¹¹⁹ Allerdings ist bei innovationsbezogenen Vorgaben Augenmaß gefragt, um nicht gegenteilige Effekte einer Übersteuerung oder Demotivation zu erzeugen. Motivierend in der Zusammenarbeit

mit Partnern wirken dagegen folgende Schritte:

- Aufzeigen eines klaren Ziels der Innovation
- attraktive Vermittlung des angestrebten Nutzens und der zu erwartenden Mehrwerte
- Sicherung der Langfristigkeit, indem man den Beteiligten Mut macht und selbst Durchhaltevermögen beweist
- Angebot konkreter Unterstützung
- Ansteuerung des Ziels in Teilschritten, Feiern von Teilerfolgen (Meilensteinen).¹²⁰

Unverzichtbar sind neben der steten Motivation und Überzeugungsarbeit eine Kommunikation auf Augenhöhe und Beteiligungsangebote für Partner und weitere Unterstützer.

Innovation braucht Spielräume: finanziell, zeitlich und gedanklich

Offene Grundeinstellung der Akteure

Innovation ist Führungsaufgabe und muss in Organisationen und Betrieben gelebt werden. Dazu gehört neben dem Vertrauensvorschuss eine offene Grundeinstellung: Wenn der Destinationsmanager oder Unternehmensinhaber Kooperation und Innovation vorlebt, Lust auf Neues hat und Begeisterungsfähigkeit mitbringt, Veränderungen als Chance begreift, Herausforderungen und durchaus auch unkonventionelle Lösungen sucht, färbt das auf Mitarbeiter ab. Neben dem treibenden Kopf braucht Innovation ein Team. Deshalb ist es wichtig, bereits bei der

119 SVWL 2018

120 Teilnehmer der Online-Befragung

Personalauswahl auf eine generelle Offenheit für Veränderungen zu achten. Innovationsansätze müssen durch interne und externe Veranstaltungen – zum Beispiel eigene Innovationsworkshops, Diskussionsrunden im Team, Sensibilisierung für neue Themen und Trends, Weiterbildungen, „branchenübergreifende Hospitationen“¹²¹ – weiter gefördert werden. „Innovation kommt von innen“, betont ein Teilnehmer der Online-Befragung. Die „Verschmelzung von Beruf und Berufung“ sowie zeitliche Spielräume seien notwendig. Umso hilfreicher ist es, wenn sich die Offenheit auch auf die Gäste und Partner überträgt (Stichwort Open Innovation). Der spezifische Dienstleistungscharakter von Innovationen im Tourismus

bietet den unschätzbaren Vorteil, dass der Kunde direkt vor Ort ist, die Neuheit ausprobieren und unmittelbar eine Rückmeldung geben kann. Gerade in touristischen Betrieben lassen sich neue Ansätze gut testen, bevor sie flächendeckend und dauerhaft eingeführt werden.

Gäste können direkt Rückmeldung geben.

Zwar sind Kreativität und Innovation auch typenabhängig – dennoch lassen sich entsprechende Techniken erlernen. Die Innovationswerkstatt bietet solche Workshops derzeit an. ► Abb. 63

121 Teilnehmer der Online-Befragung

Abb. 63: Testen Sie Ihre Innovationsfähigkeit

Innovationsstrategie

Wissen Sie, wer Sie sind und wohin Sie wollen?

- Unsere Destinations- beziehungsweise Unternehmensstrategie wird kommuniziert und gelebt.
- Wir kennen unsere Stärken und Marktposition gut.
- Wir haben definiert, wohin wir uns zukünftig entwickeln wollen.
- Wir kennen unsere Suchfelder für Innovationen.
- Wir entwickeln schon Innovationsprojekte (neue oder verbesserte Prozesse und Angebote).

Ideenfindung

Nutzen Sie Ihre Ressourcen für kreative Ideenfindung?

- Tourismusfremde Bereiche und branchenübergreifende Kooperation geben uns besondere Impulse.
- Wir binden Lieferanten, Kooperationspartner und die Kunden gezielt in die Ideenfindung ein.
- Wir holen uns externe Beratung, wenden Kreativmethoden an und bilden Mitarbeiter weiter.
- Wir haben (auch abteilungsübergreifende) Arbeitsgruppen, regelmäßige Treffen und Zeit für Brainstormings.
- Mitarbeiter können sich einbringen (Vorschlagswesen, Gesprächskultur).

Kooperation

Sind Sie durch Kooperation für die Herausforderung „Innovation“ gewappnet?

- Wir teilen durch Mitarbeit in Netzwerken und Clustern schon Kosten und Risiken von Innovationen.
- Wir pflegen einen offenen Erfahrungsaustausch in unseren Netzwerken und Clustern.
- Wir kooperieren auch mit nicht-touristischen Branchen und Partnern.
- Wir arbeiten bereits mit Forschungsinstitutionen zusammen oder sind Partner in Modellprojekten.
- Wir wählen gezielt geeignete Partner für innovative Projekte aus.

Machbarkeit

Loten Sie die ökonomischen Chancen von Ideen systematisch aus und planen Sie Hindernisse mit ein?

- Wir analysieren die wichtigen Trends, die Marktgröße und -segmente.
- Der Kundennutzen ist für uns bei Neuerungen entscheidend.
- Wir ermitteln die wirtschaftliche Machbarkeit bei Projekten.
- Wir planen eigene Budgets und Ressourcen für die Umsetzung ein.
- Wir identifizieren Hindernisse und reagieren mit alternativen Lösungen.

Markteinführung

Denken Sie Innovation zu Ende, analysieren Sie Flops und Erfolge?

- Wir können wirtschaftliche Erfolge innovativer Projekte separat nachweisen.
 - Wir setzen uns nachprüfbar Ziele für den Erfolg.
 - Wir bieten Rabatte in der Einführungsphase.
 - Wir sehen für die Einführung von vornherein Marketingbudgets vor.
 - Wir testen unser Produkt vor Einführung am Markt.
-

Quelle: dwif 2017¹²²

Vermeidung typischer Stolperfallen

Für Strategie und Erfolg entscheidend ist eine konstruktive Diskussionskultur. Hier müssen Pro- und Contra-Argumente klar zur Sprache kommen, denn nur so lassen sich grundsätzliche Stolperfallen im Projektmanagement¹²³ vermeiden:

→ **„Confirmation Bias“:** Beim Confirmation Bias oder Bestätigungsfehler wählen wir Informationen so aus, dass sie in unser Weltbild passen. Wir idealisieren Argumente, die unsere Meinung bestätigen, und blenden Gegenargumente aus. Vorgefertigte Meinungen verankern sich so hartnäckig.

Gefahr: Eine beispielsweise eigentlich mangelhafte technische Lösung wird aus persönlicher Präferenz zu lange vorgezogen!

→ **„Groupthink-Phänomen“:** Groupthink bezeichnet den verbreiteten Hang von Teams zur Harmonie. Querdenken wird dann bestraft, um Konfliktsituationen zu vermeiden. Statt kritisch zu analysieren und realistische Einschätzungen zu treffen, einigt sich die Gruppe auf eine Konsensidee.

Gefahr: Eine Gruppe von klugen Menschen trifft eine dumme Entscheidung.

→ **„Sunk Cost Trap“:** Investitionen beurteilen wir fast immer rückwärtsgerichtet. Je mehr Geld und Arbeit wir schon in eine Entscheidung investiert haben, desto mehr tendieren wir dazu, an ihr festzuhalten – auch wenn es vielleicht die falsche Entscheidung war.

Gefahr: Wir verpassen den Exit-Zeitpunkt. Gutem Geld wird schlechtes hintergeworfen.

Dagegen helfen kann das Modell der „Thinking Hats“: Die Teammitglieder setzen in einer Gruppendiskussion unterschiedliche „Hüte“ auf, schlüpfen damit in unterschiedliche Rollen – und diskutieren so eine Idee aus unterschiedlichen Perspektiven.

Inspiration durch Trends und branchenfremde Impulse

Zur Stärkung der Innovationsfähigkeit gilt es zudem, mit offenen Augen durch die Welt zu gehen, Ideen aufzuschnappen, dabei den Blick über den Tellerrand nicht zu scheuen und sich

von (auch branchenfremden) Partnern und anderen Abteilungen inspirieren zu lassen. Das meint nicht nur die stete tourismusfachliche Weiterbildung und das Netzwerken mit Kollegen beispielsweise auf Tourismustagen, Netzwerk- und Kooperationstreffen oder sonstigen Fachveranstaltungen. Die aktive Information über relevante Trends in Tourismus und Gesellschaft ist dafür ebenso sinnvoll wie der regelmäßige Austausch mit Start-ups, Vertretern anderer Wirtschaftszweige und Fachexperten oder Besuche branchenoffener Fach- und Netzwerkveranstaltungen. Vermeintliche Probleme lassen sich durchaus als Impuls für innovative Lösungen verstehen. Wiederkehrende Gästebeschwerden oder Anregungen von Mitarbeitern und Partnern können Anstoß zu einer Veränderung geben. Gerade in Westfalen-Lippe sind viele Tourismusorganisationen in die Strukturen branchenübergreifender Wirtschaftsförderungs- oder Stadtmarketinggesellschaften eingebunden, sodass die Kontakte für Gespräche mit anderen Branchen, aus denen Impulse entstehen können, leicht herzustellen sind. ► Anhang 30

Finanzielle und personelle Ressourcen

Hier ist die richtige Mischung gefragt. Nicht immer ist Förderung der geeignete Weg: Bei rein fördermittelgetriebener Innovation besteht das Risiko des Scheiterns und geringer Nachhaltigkeit, weil sich die Motivation der Akteure nicht primär auf eigenes Interesse stützt. Kurzfristige Erfolge sollten aus eigenen Ressourcen heraus geschöpft werden, wenn Innovationsprozesse abgesehen von personellen Ressourcen kein oder nur wenig Geld kosten. Sie können Partner für den längerfristigen Erfolg motivieren – denn nichts ist beflügelnder als ein erfolgreiches Produkt.

Aufwendige Förderprojekte sollten mit Bedacht und sehr gezielt angegangen werden. Ihr Suchfeld muss eine strategische Lücke in der Entwicklung der Destination füllen, ein zukunftsweisendes Lernfeld bieten und /oder möglichst viele Akteure einbeziehen. Das Projekt sollte eine Parallelstrategie der innovativen Spitzenleistung und der breit angelegten Streuung hin

123 Gondorf 2018

zu möglichst vielen Akteuren verfolgen, um allen Anforderungen einer Innovation gerecht zu werden. Die Finanzierung innovativer Aktivitäten muss mittelfristig über die regulären Budgets abgedeckt sein. Solange die Kapazitäten nur durch Förderprojekte ermöglicht werden, besteht die Gefahr, dass die dadurch erreichten Innovationsimpulse nach Abschluss der Förderung wieder versanden.

Vorreiter wie die Ruhr Tourismus GmbH gehen diese Herausforderung offensiv an und schaffen durch Umstrukturierungen Stellen, die sich ausdrücklich dem Thema Innovation widmen. Sich Spielräume für Innovationen zu verschaffen, ist daher manchmal auch eine Frage der Priorisierung, der Umverteilung oder Streichung beziehungsweise der Auslagerung bestimmter Aufgaben, die nicht zum Kerngeschäft gehören oder besser von anderen Akteuren erledigt werden können (Beispiel Online-Vertrieb). Mangelnde Ressourcen können angesichts der Herausforderungen keine Ausrede dafür sein, Innovationen nicht anzugehen. Vertrauensvolle Partnerschaften ermöglichen darüber hinaus die Aufteilung der anfallenden Arbeit.

Branchenübergreifende Kooperation und Stellenwert des Tourismus

Branchenübergreifende Partnerschaften können die Innovationsleistung wesentlich vorantreiben, sind in Westfalen-Lippe bisher jedoch wenig verbreitet. Sie beschränken sich in der Regel auf tourismusnahe Branchen wie Fahrradhersteller oder Getränkeproduzenten und auf klassische Modelle wie Anzeigenschaltung oder Sponsoring. Dabei ist die Ausgangsposition in Westfalen-Lippe nicht schlecht: Da der Tourismus vergleichsweise eng mit den übrigen Wirtschaft verbunden ist und die Tourismusorganisationen vielfach in allgemeine Wirtschaftsförder- oder Regionalgesellschaften eingebunden sind, gibt es bereits Kontakte zu anderen Branchen. Es geht darum, gezielt passende Unternehmen zu identifizieren und bestehende Kontakte künftig stärker aktiv zu nutzen, beispielsweise durch Besuche branchenoffener Veranstaltungen oder Gespräche mit

Branchenvertretern. Dabei steht zunächst die Überzeugungsarbeit im Vordergrund: Denn was der Tourismus für die anderen Branchen und die allgemeine Standortentwicklung in der Region leisten kann, ist den Beteiligten häufig nicht bewusst.¹²⁴ Im Erstkontakt sollte daher weniger der Begriff „Tourismus“ bemüht als vielmehr auf Lebens- und Freizeitqualität sowie das Image von Standort und Region abgehoben werden. Nicht der kurzfristige Marketingbenefit, sondern ein längerfristiges wechselseitiges und partnerschaftliches Interesse bildet eine tragfähige Basis. Zum entsprechenden Zugang können auch bestehende Partner verhelfen, die bereits mit der Industrie zusammenarbeiten.

Aufbau langfristiger Partnerschaften und Sicherung der Nachhaltigkeit

Während die Kleinteiligkeit der touristischen Akteurslandschaft und Kirchturmdenken innovationshemmend wirken, ermöglichen langfristige Partnerschaften, idealerweise orts- und branchenübergreifend, eine nachhaltige Wirkung der gemeinsam initiierten Innovationsprozesse. Organisationen und Betriebe, die bereits langjährige Beziehungen zu Partnern haben, sind klar im Vorteil. Denn vertrauensvolle Kooperation und Innovation entwickelt sich selten von heute auf morgen. Teilweise reichen selbst dreijährige Förderperioden nicht aus, um die Prozesse erfolgreich und nachhaltig zu gestalten. Es gilt, insbesondere in Förderprojekten von Anfang an langfristig zu denken. Dabei kommt den Tourismusorganisationen die Aufgabe zu, „dranzubleiben“ und immer wieder die Akteure zu Zusammenarbeit, Fortführung und Weiterentwicklung zu motivieren. Idealerweise erfolgt nach einer erfolgreichen und eventuell geförderten Anlaufphase die Verknüpfung des Projekts mit bestehenden Strukturen. Motivierter Partner, die von der gelebten Kooperation, dem gemeinsamen Innovationspotenzial und den zu erzielenden Mehrwerten überzeugt sind, werden sich auch nach dem Auslaufen der Fördergelder weiter engagieren. Nur so lassen sich Kooperation und Innovation in den Organisationen und Unternehmen verstetigen.

6.3 Der Sparkassen-Tourismuspreis Westfalen-Lippe als Innovationsimpuls

Zusammenfassung

- Preiswettbewerbe wie der Sparkassen-Tourismuspreis können nicht nur Vorreiter identifizieren und andere zur Nachahmung animieren. Sie zeigen auch, wie es um die touristische Innovation bestellt ist.
- Innovation bildet meist einen Teil des Gesamtbewertungssets, das sich im Wesentlichen aus der Qualitäts- und Gästeorientierung, der ökologischen Nachhaltigkeit und der Wirtschaftlichkeit zusammensetzt.
- Auch hier gilt: Der Wettbewerb muss sich den Branchenentwicklungen anpassen, um für die Akteure und Multiplikatoren attraktiv zu bleiben. Die Herausforderung besteht darin, möglichst längerfristigen Mehrwert zu generieren.

Die Sparkassen sind beim Thema Innovation im Tourismus wichtige Mitspieler: als Finanziers innovativer Projekte, mit ihrem bedeutsamen Engagement für die Regionalentwicklung und Standortförderung oder durch gezieltes Sponsoring von branchenbezogenen Wettbewerben. Preiswettbewerbe sind ein vielfach auch international genutztes Instrument, um Branchenvorreiter zu identifizieren, ihre Erfolge herauszustellen und andere Branchenvertreter zur Nachahmung zu animieren. Solche Wettbewerbe dienen gleichsam als Gradmesser des aktuellen Entwicklungsstands zum Thema branchenbezogene Innovationen.

Sparkassen-Tourismuspreis Westfalen-Lippe ist Gradmesser für Innovationskraft der Branche.

Für Westfalen-Lippe übernimmt seit 2014 der Sparkassen-Tourismuspreis Westfalen-Lippe mit den Bewerbungskategorien „Innovation“ und „Regionale Identität“ alle zwei Jahre diese Funktion. Teilnehmen können Hoteliers, Gastro-nomen, Entscheider aus der Tourismus- und Freizeitwirtschaft, Kulturschaffende, Tourismusbeauftragte und Kommunen aus der Region. Die eingereichten Projekte müssen zukunftsweisend sein, Modellcharakter für weitere wegweisende Branchenentwicklungen haben oder aber regionale Besonderheiten und damit Potenziale für die möglichst unverwechselbare Profilierung betonen.¹²⁵

Der Vergleich mit ausgewählten anderen Wettbewerben lässt erkennen: Innovation hat bei nahezu allen Preisen und Wettbewerben ein zunehmendes Gewicht. Sei es

- bereits als Ansage im Wettbewerbsnamen;
- indem das Ziel Innovationsförderung in der Kommunikation und Konstruktion der Preise immer deutlicher vorangetrieben wird;
- weil sich Innovation unter den ersten drei Kriterien befindet, nach denen zu prämierte Projekte bewertet werden.

Meist verwenden Wettbewerbe eine Kombination aus mindestens zwei Kriterien zur Auswahl der prämierten Betriebe, Angebote oder Maßnahmen. Nur wenige sind auf eine einzige Bewertungsdimension ausgerichtet. Innovation ist dabei Teil eines Gesamtbewertungssets, das sich im Wesentlichen aus der Qualitäts- und Gästeorientierung, der ökologischen Nachhaltigkeit und der Wirtschaftlichkeit zusammensetzt.¹²⁶

Deutscher Tourismuspreis fördert umfassende Innovation wie auch schrittweise Verbesserung.

Beispielhaft sei der jährlich vergebene Deutsche Tourismuspreis des Deutschen Tourismusverbandes (DTV) herausgegriffen. Bei der Bewertung der Wettbewerbsbeiträge entfällt die Hälfte der zu vergebenden Punktzahl auf das Kriterium Innovation, wobei sich Innovationen ausdrücklich nicht auf kreative Marketing-

¹²⁵ www.svwl.eu

¹²⁶ SVN 2014

kampagnen beschränken. Angesichts der von der Digitalisierung getriebenen Veränderungen und Herausforderungen werden auch touristische Produkt-, Prozess- und Organisations-Innovationen berücksichtigt. Im Sinne einer „Entmystifizierung“, einer breiten Mobilisierung und zur Unterstützung inkrementeller Innovationen sind ausdrücklich Bewerbungen erwünscht, die zunächst weniger spektakulär wirken.¹²⁷ Die Suchfelder für Innovationen, die sich aus den exemplarisch aufgeführten Preisträgern ableiten lassen, repräsentieren die Breite des Handlungsfeldes. Kreative Reise- und Angebotskonzepte, die Erschließung neuer Zielgruppen, digitale Anwendungen oder Online-Plattformen und Apps zeigen, dass Innovation im Tourismus nicht zwingend die Erfindung von Weltneuheiten bedeutet und vielfach mit Digitalisierung und neuen Technologien zu tun hat. ► Abb. 64

Differenzierung von Preiskategorien sorgt für Anpassung an Trendthemen.

Neben regional begrenzten Preiswettbewerben verfolgen andere einen globalen Ansatz und lenken wie die „Goldene Palme“ den Blick gezielt über den Tellerrand hinaus. Neben breiten Ansätzen wird der Geltungsbereich mancher Wettbewerbe auch bewusst enger gefasst. Oder Preise loben unterschiedliche Kategorien aus, die sich nach Branchenbereichen und Marktsegmenten richten. Häufig sind den eigentlichen innovativen Projekten zusätzliche Preiskategorien für Umwelt und Nachhaltigkeit, Existenzgründer sowie Lebenswerk übergeordnet. Diese können sich jedoch wiederum auf ganz unterschiedliche Bereiche des Tourismus beziehen: von touristischen Leistungen, Angeboten und Dienstleistungsketten über touristische Bauten und Investitionen bis hin zu Management und Marketing, Qualitätsmanagement, Öko-Management, Strukturen und Kooperationen, Aus- und Weiterbildung sowie Forschung und Entwicklung. Mit der Schaffung der Kategorie Nachwuchspreis versuchen die Ausrichter, dem dynamischen Aspekt von Innovation gerecht zu werden. Um auf aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen reagieren und gezielt Impulse setzen zu können, definieren manche Wettbewerbe jährlich wechselnde Themen.¹²⁸

127 www.deuschertourismuspreis.de

128 SVN 2014

Abb. 64: Ausgewählte einheimische und internationale Tourismus- und Innovationspreise der Jahre 2016/2017

Preis/Wettbewerb	Preisgeber	Kriterien /Ansatz	Preisträger (Auswahl)
Sparkassen-Tourismuspreis Westfalen-Lippe	Sparkassenverband Westfalen-Lippe	Kategorien Innovation („besonders zukunftsweisende Projekte, deren innovativer Charakter als Modell für andere Projekte dienen kann“) und Regionale Identität (Verbundenheit mit der Region, regionale Besonderheiten)	<ul style="list-style-type: none"> - Projekt „Digitales Minden“ (Minden Marketing GmbH) - Projekt „Erste zertifizierte allergikerfreundliche Region“ (Schmallenberger Sauerland/ Ferienregion Eslohe und Bad Salzuflen, Kur- & Freizeit GmbH Schmallenberger Sauerland/ Staatsbad Salzuflen GmbH) - Projekt „Bikepark Winterberg“ (Mountainbike-Park Betreiber GmbH & Co. KG) - Projekt „Kompetenzzentrum Wandern WALK“ (Lippe)
#urbanana-Award	Tourismus NRW e. V. im Rahmen des Förderprojektes „NRW als Destination für Urban Lifestyle und Szene“	Neue Formen touristischer Dienstleistungen und Angebote, innovative stadttouristische Informationsangebote und neue Formen der branchenübergreifenden Zusammenarbeit von Kreativ- und Tourismuswirtschaft im Städtetourismus in NRW; Innovationsgrad und Wertschöpfungspotenzial als maßgebliche Bewertungskriterien	<ul style="list-style-type: none"> - Behind the Scenes - Krefelder Perspektivwechsel - Hello Designer Tour 2018 - Recover Discover – Urban Art Köln - Musity (Vermittlungs-App für Stadtentdecker) - ConcordiART
Deutscher Tourismuspreis	Deutscher Tourismusverband e. V. (DTV)	<p>Innovation (50%)</p> <p>Qualität und Kundenorientierung (20%)</p> <p>Wirtschaftlichkeit (20%)</p> <p>Nachhaltigkeit (10%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dock Inn Hostel Warnemünde: Konzept, Authentizität/ Regionalbezug, neue Zielgruppen - Digitale Vertriebsstrategie für Klein- und Kleinstvermieter (Tourismusverband Ostbayern e. V. & Bayern Reisen & Service GmbH): Tourismusorganisation als Channel-Manager und Full-Service-Dienstleister, Rundum-Service, Erhöhung von Reichweite und Online-Buchungen - 1. Tag der Trinkhallen (Ruhr Tourismus GmbH): Imagebildung, moderne Interpretation von Tradition, mediale Reichweite
Goldene Palme (Der deutsche Reisepreis)	Zeitschrift Geo	Innovation und kreative Konzepte: neue Produkte und Services in den Kategorien „Rund- und Studienreisen“, „Aktiv- und Abenteuerreisen“, „Kurz-, Städte- und Genießerreisen“; „Grüne Palme“ für sanften Tourismus	<ul style="list-style-type: none"> - Kombinationsprogramm Bahn-Wandern (Ameropa) - Beach Explorer (App der Schutzstation Wattenmeer) - App DreamCheaper - Buddy-Programm (Icelandair)
Innovationswettbewerb „Sprungbrett“	Verband Internet Reisevertrieb e. V. (VIR)	Innovation und Digitalität, Mehrwert, weniger als 12 Monate Marktpräsenz, Relevanz für den digitalen Reisemarkt; Kategorien Start-up und Established	<ul style="list-style-type: none"> - App DreamCheaper - Feriencamp-Online-Plattform Juvigo
Milestone Excellence in Tourism (Schweiz)	htr hotel revue, hotelleriesuisse	innovative Projekte und Persönlichkeiten; Kategorien Innovation, Nachhaltigkeit, Nachwuchs, Lebenswerk	<ul style="list-style-type: none"> - Food Zurich (Food Festival) - Dzin.ch (kollaborative Tourismusplattform) - Ticino Ticket (öffentliche Gästemobilität)
IFITT Award	International Federation for IT and Travel & Tourism	innovative Technologienutzung im E-Tourismus, verschiedene Kategorien, davon viele mit Wissenschafts- und Forschungsbezug	<ul style="list-style-type: none"> - eRoom (smart sleeping, elektronisch geführtes Hotel) - Hoxell (digitale Optimierung) - BookEasy (Buchungssoftware)
Awards for Excellence and Innovation in Tourism	UNWTO	Auszeichnung für signifikante Beiträge innovativer Tourismusinitiativen mit wettbewerbsfähigem und nachhaltigem Charakter, vier Kategorien	<ul style="list-style-type: none"> - Baumkronenpfad Anykščiai Regionalpark (Litauen) - Itaipu Touristic Complex (Brasilien)

Quelle: www.s-tourismusbarometer-wl.eu, www.nrw-tourismus.de, www.deutschertourismuspreis.de, www.geo.de, www.v-i-r.de, htr-milestone.ch, www.ifitt.org, www.unwto.org

Der MILESTONE ist der seit 2000 etablierte, wichtigste und vergleichsweise hochdotierte Tourismuspreis der Schweiz, der durch eine enge Anbindung an die Fachzeitung htr hotel

revue über hervorragende Verbindungen in die Fachmedien und -öffentlichkeit verfügt.
► Abb. 65

Abb. 65: MILESTONE – Excellence in Tourism – hochwertiger und etablierter Branchenpreis der Schweiz

MILESTONE – Excellence in Tourism

Das Thema Innovation treibt auch die Tourismusverantwortlichen in anderen Ländern um und wird durch die Ausschüttung von Fördermitteln auf der Basis von Wettbewerben forciert.

So werden beispielsweise in der Schweiz seit dem Jahr 2000 besonders innovative touristische Projekte mit dem MILESTONE ausgezeichnet.

Der Preis wird von htr hotel revue und hotelleriesuisse in den Kategorien Innovation, Nachwuchs und Lebenswerk verliehen und vom Staatssekretariat für Wirtschaft SECO und dem Schweizer Tourismus-Verband unterstützt.

Der Sieger in der Kategorie Innovation erhält 10.000 Franken, der Zweitplatzierte 7.500 und der Dritte 5.000 Franken. Im Jahr 2017 gingen diese Fördersummen an das Festival Food Zurich, in dessen Rahmen zahlreiche Veranstaltungen über verschiedene Formen der Esskultur und Kulinarik stattfinden, an die Plattform dzin.ch, die Besucher einer Region mit Menschen zusammenbringt, die eine lokale Besonderheit beherrschen und den Besuchern nahebringen wollen, und an das Ticino Ticket, das Übernachtungsgästen des Tessin die kostenlose Nutzung des ÖPNV und reduzierte Eintrittspreise in diverse Attraktionen ermöglicht.



Quelle: www.htr-milestone.ch

Das wertvolle Engagement der Sparkassen und anderer Initiatoren stellt eine wichtige Ergänzung des öffentlichen Förderinstrumentariums dar, ermöglicht Erfahrungsaustausch, schafft Öffentlichkeit für vorbildliche Praxisbeispiele und damit Orientierung für die übrigen Akteure, die zudem ermutigt werden, auch an den Markt zu gehen. Aber auch das Instrument der Preisverleihung muss selbst immer wieder an Branchenentwicklungen angepasst werden, um

attraktiv und auf der Höhe der Zeit zu bleiben. Die Herausforderung besteht darin, über die nur kurzfristige öffentliche Aufmerksamkeit hinausgehende Mehrwerte zu schaffen, zum Beispiel durch die attraktive Darstellung der Best-Practice-Beispiele, Hintergrundinformationen, Initiierung von Erfahrungsaustausch durch Daten, Vermittlung von Risikokapital oder ergänzende Beratungs- und Marketingleistungen für Preisträger.

7 Fazit: Die zwölf Erfolgsfaktoren

Für die Weiterentwicklung des Tourismus in Westfalen-Lippe und die Behauptung im Wettbewerb sind Innovationen unabdingbar – und gut strukturierte Kooperationen und Netzwerke können dazu beitragen, die Potenziale besser zu erschließen. Vertrauensvolle und langfristige Zusammenarbeit ist schon deswegen notwendig,

weil viele verschiedene Akteure mit ihren Einzelleistungen das Gesamtpaket Urlaub gestalten. Neben der Arbeit an gemeinsamen Herausforderungen erzeugt die Zusammenarbeit neue Impulse, insbesondere dann, wenn sie branchenübergreifend angelegt ist.

Abb. 66: Erfolgsfaktoren für Innovation und Kooperation

1		von der Kooperation zur Kollaboration	7		Zugang zum Endkunden und Interaktion
2		strategische Ausrichtung	8		Start-up-Denken und Arbeitsmethoden
3		branchenfremde Investoren und komplementäre (Technologie-)Partner im Blick	9		Breitenwirkung und gelebte Innovation
4		unverwechselbare Ressourcen, Megatrends und strategische Partnerschaften als Ausgangspunkt	10		aktives Schnittstellenmanagement
5		Innovation als stetige Aufgabe	11		günstige Rahmenbedingungen
6		nicht ohne Digitalisierung und Big Data	12		Ausdauer und Verstetigung

Quelle: dwif 2018

Von der Kooperation zur Kollaboration

Gefordert ist Kollaboration, das heißt: Ressourcen und Wissen gemeinsam zu nutzen und für neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse fruchtbar zu machen. Dabei sind die Einbindung von Forschung und Entwicklung sowie der fachübergreifende Austausch mit Partnern wichtige Faktoren. Hier geht es sowohl um das handwerkliche Erarbeiten konkreter Innovationslösungen als auch darum, zu verstehen, wie umfassend sich das eigene Geschäftsfeld fortwährend ändert. Dies ist unerlässlich, um den nächsten großen Schritt zu antizipieren und rechtzeitig agieren zu können.

Strategische Ausrichtung

Ohne eine abgestimmte Innovations- und Kooperationsstrategie geht es nicht. Dynamik und Wandel dürfen nicht mit Beliebigkeit und Vorschneelligkeit verwechselt werden: Es gilt nicht nur, die Suchfelder für Innovationen strategisch zu definieren und auszuwählen, sondern auch immer wieder den Bezug zu gesellschaftlichen

Megatrends und weiteren Entwicklungen zu prüfen, damit die Relevanz für heutige und künftige Zielgruppen gesichert ist.

Strategie ist auch bei der Gestaltung der Kooperationsbeziehungen hilfreich. Hier kommt es darauf an, sich ausreichend Zeit zu nehmen, einander wirklich zu verstehen (individuelle Situation), und gemeinsam eine abgestimmte Vision zu entwickeln, die zum Start motiviert, auf die man sich aber auch immer wieder beziehen kann – hier sind nicht Schnelligkeit, sondern Ernsthaftigkeit und Gründlichkeit gefragt.

Branchenfremde Investoren und komplementäre (Technologie-)Partner im Blick

Die grundsätzlich hohe Attraktivität für branchenfremde Investoren und die Abhängigkeit des Tourismus von technologiebasierten Innovationen anderer Branchen weicht die Branchengrenzen zwischen Tourismus und nicht-touristischen Bereichen immer weiter auf. Es geht jedoch nicht darum, die Modelle anderer zu

kopieren, sondern die dahinterstehenden Ansätze auf regionaler Ebene intelligent und unverwechselbar anzuwenden (Beispiel Concardiart/appartment Ruhr Dortmund).

Unverwechselbare Ressourcen, Megatrends und strategische Partnerschaften als Ausgangspunkt

Meist behauptet man heute seine Wettbewerbsposition nicht mehr allein, sondern sucht durch strategische Partnerschaften und Unternehmenskäufe Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Im Tourismus haben originäre Standortfaktoren hierbei einen besonderen Wert und können Destinationen wie auch ihre Akteure unverwechselbar machen. Sie sollten deshalb – neben den bestimmenden Megatrends wie demographischer Wandel, Individualisierung, Mobilität, Gesundheit oder Nachhaltigkeit – als differenzierende Merkmale möglichst Ausgangspunkt für Innovationen (Suchfelder) sein.

Innovation als stetige Aufgabe

Der Innovationsdruck wird künftig nicht nachlassen. Deutlich wird ein hochintensives, vor allem durch Globalisierung und Digitalisierung getriebenes Wettbewerbsumfeld. Disruption ist dabei Indikator für die revolutionäre Dynamik, mit der sowohl Industrie und Wirtschaft ganz allgemein als auch der Tourismussektor in ihren bisherigen Strukturen und Wertschöpfungsketten umgebaut werden und bis dato unbekannte Player neu einsteigen. Auch einmal zusammengestellte Cluster müssen sich in ihrer thematischen Aufstellung und in den Partnerstrukturen selbst beständig anpassen. Kontakte in die Forschungslandschaft sind seitens des Tourismus aktiv aufzubauen, zumal sie zu ihrer Realisierung eines längeren Atems bedürfen als in Technologiesektoren. Tourismus muss sich mit den großen Linien gesellschaftlicher und touristischer Transformation auseinandersetzen und sich dezidiert ins Gespräch bringen.

Nicht ohne Digitalisierung und Big Data

Nicht jede Innovation muss sich um die Digitalisierung ranken und nicht jede digitale Aktivität ist per se innovativ. Ohne Digitalisierung und die konsequente Nutzung von Big Data werden

heute jedoch in keiner Branche mehr dauerhaft Erfolge erzielt werden können. Wer sich hier nicht schnell und strategisch in Stellung bringt, wird im Wettbewerb künftig nicht mehr bestehen.

Die Chancen von Big Data gilt es aktiv zu nutzen. Oft wird der letzte Schritt zur strategischen Nutzung von Potenzialen der Digitalisierung nicht gegangen – müsste aber eigentlich immer von vornherein mitgedacht werden. In diesem Sinne können die Digital Hubs in Westfalen-Lippe auch die Tourismusbranche dabei unterstützen, neue Wege und innovative Lösungen auszuprobieren.

Zugang zum Endkunden und Interaktion

Eine stärkere Einbeziehung der Außenwelt in den Innovationsprozess (Open Innovation) trägt zu einer Vergrößerung des Innovationspotenzials bei. Den Endkunden zum Kollaborateur zu machen, ist zentraler Bestandteil einer Big-Data-Strategie. Darum ist es großen Playern so wichtig, bei immer mehr potenziellen Kunden auf unterschiedlichen, aber passenden Plattformen präsent zu sein (BMW und Park Mobile).

Start-up-Denken und Arbeitsmethoden

Internes Projektmanagement und die Kommunikation müssen zunehmend digitalisiert werden, damit alle Beteiligten Zugriff auf Know-how und projektrelevante Informationen haben. Damit sollten sich auch touristische Netzwerke künftig intensiv beschäftigen. Damit einher geht eine an Start-up-Denken angelehnte Arbeitsweise und auch in diesem Sinne können die Digital Hubs sowie generell die Kooperation mit (auch nicht-touristischen) Start-ups wertvolle Impulse liefern.

Breitenwirkung und gelebte Innovation

Es geht nicht darum, jeden Betrieb und Akteur zum Innovationsvorreiter zu machen, sondern auch darum, in der Breite einen Basisstandard zu etablieren. Insofern wird der Erfolg der touristischen Innovation in Westfalen-Lippe dauerhaft davon abhängen, inwiefern es gelingt, möglichst viele Akteure zu erreichen, zu motivieren, von der Notwendigkeit und Umsetzung einer lebendigen Innovationskultur

im eigenen Unternehmen und in assoziierten Netzwerken zu überzeugen und diese auch tatsächlich zu praktizieren. Hierfür ist nicht nur eine stetige Sensibilisierung erforderlich. Die Mitwirkenden müssen möglichst bald erste Erfolge und einen Mehrwert für sich erkennen.

Aktives Schnittstellenmanagement

Das Schnittstellenmanagement könnte sich als entscheidender Faktor erweisen. Das gilt auch für die damit verbundene Notwendigkeit, beherrscht den Blick über den eigenen Tellerrand zu wagen. Ein stärkeres Cluster-Denken im Tourismus ist ausdrücklich empfehlenswert. Als Teil branchenübergreifender Standortmarketingkampagnen oder gemeinsamer Aktionen zur Gewinnung von Fachkräften können die Touristiker in Westfalen-Lippe nicht nur durch ihre standortfördernden Qualitäten einen wichtigen Beitrag leisten und sich mit ihren Beiträgen zur Regionalentwicklung ins Bewusstsein bringen – sie teilen mit vielen anderen Branchen letztlich ähnliche Probleme und können gemeinsam an Lösungsansätzen arbeiten.

Günstige Rahmenbedingungen

Es gilt insgesamt, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Innovationen in Unternehmen und Organisationen befördern. Finanzielle Spielräume und Offenheit der Geldgeber schaffen ein innovationsfreundliches Klima. Innovations- und Netzwerk- oder Cluster-Förderung müssen verstärkt in Kombination gedacht werden, weiterhin möglichst an allen Dimensionen der Herausforderungen auf Destinationsebene ansetzen und dabei die Relevanz von (branchenübergreifender) Kooperation und Verstetigung berücksichtigen. Anzusetzen ist insbesondere bei der Umsetzung, an der Innovationen vielfach scheitern. Zu überdenken sind außerdem die Kriterien zur Erfolgsmessung, damit Innovationen und Partnerschaften in die Erfolgsbilanz einfließen können.

Ausdauer und Verstetigung

Innovation und vertrauensvolle Partnerschaften entwickeln sich nur selten von heute auf morgen. Die Akteure brauchen für den Prozess eine entsprechende Ausdauer, ein klares Ziel und regelmäßige Motivation – durch sichtbaren Mehrwert, erreichte Erfolge und einen überzeugten, Optimismus versprühenden Koordinator. Neben der frühzeitigen Einbeziehung aller relevanten Akteure ist der regelmäßige Austausch oberste Pflicht. Dennoch sind auch neu geschaffene Angebote und Strukturen nicht notwendigerweise von Dauer. Eine objektive Bestandsaufnahme muss nach der (geförderten) Anschubphase ergeben, welche Ansätze sinnvollerweise fortgeführt werden sollen.



Tourismuspreisverleihung

14. Dezember 2018, Dortmund

Der Sparkassenverband verleiht 2018 zum dritten Mal den Sparkassen-Tourismuspreis Westfalen-Lippe, den „Zaunkönig“. Prof. Dr. Andreas Pinkwart, Minister für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie in NRW hat die Schirmherrschaft des Wettbewerbs übernommen und wird einen der Preisträger persönlich auszeichnen. Bewerbungen konnten sich Tourismustreibende in Westfalen-Lippe – u. a. Hoteliers, Gastronomen, Kulturschaffende, Verantwortliche in Institutionen zur Tourismusförderung oder Tourismusbeauftragte in Kommunen und Verwaltung.

Die Preisverleihung mit geladenen Gästen und Branchenvertretern findet am 14. Dezember 2018 in der Sparkassenakademie NRW in Dortmund statt. Die Preisträger werden in den Kategorien „Innovation“ und „Regionale Identität“ ausgezeichnet. Zudem wird ein Sonderpreis vergeben. Dotiert ist der Preis mit insgesamt 3.000 Euro, die Siegerprojekte erhalten zudem einen Imagefilm des Projekts. Die Bewerbungsfrist ist am 10. August 2018 zu Ende gegangen. Die Jury, bestehend aus Vertretern der fünf beteiligten Tourismusregionen, des Tourismusverbandes NRW, des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr, der Industrie- und Handelskammern und der Sparkassen, bewertet die eingereichten Projekte.



Skulptur „Zaunkönig“

Benannt ist der Preis nach dem Zaunkönig: In einer Fabel des griechischen Dichters Äsop besiegt der kleine Vogel den mächtigen Adler durch eine kleine List im Wettstreit und wird so zum König der Tiere ernannt. Auch mit dem Sparkassen-Tourismuspreis sollen Projekte ausgezeichnet werden, die sich weniger durch ein großes Budget als durch Kreativität, Innovationskraft und regionale Verbundenheit auszeichnen.





RUHRGEBIET

V ANHANG

Anhang 1: Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten und auf Campingplätzen 2017

	Beherbergungsbetriebe ≥ 10 Betten			Campingplätze			Beherbergungsbetriebe ≥ 10 Betten und Campingplätze		
	Anzahl (Mio.)	Rang	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	Anzahl (Tsd.)	Rang	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	Anzahl (Mio.)	Rang	Veränderung ggü. Vorjahr (%)
Baden-Württemberg	48,9	3	1,3	4.011	4	6,4	29,9	2	1,7
Bayern	88,8	1	3,7	5.617	1	7,8	94,4	1	3,7
Berlin	31,0	6	0,3	117	15	-1,6	31,2	6	0,3
Brandenburg	12,0	12	1,8	1.120	9	-0,6	13,1	12	1,6
Bremen	2,4	16	1,5	88	16	13,2	2,4	16	1,9
Hamburg	13,7	11	3,7	140	13	1,7	13,8	11	3,7
Hessen	32,9	5	4,6	1.176	8	4,5	34,1	5	4,6
Mecklenburg-Vorpommern	25,2	8	-0,6	4.561	2	-7,9	29,8	8	-1,8
Niedersachsen	39,1	4	1,8	4.421	3	0,7	43,5	4	1,7
Nordrhein-Westfalen	49,7	2	3,6	1.833	7	10,3	51,5	3	3,9
Rheinland-Pfalz	19,7	9	1,3	2.551	6	3,5	22,2	9	1,5
Saarland	3,0	15	2,5	129	14	-3,5	3,1	15	2,3
Sachsen	18,8	10	3,9	680	10	9,5	19,5	10	4,1
Sachsen-Anhalt	7,7	14	4,2	409	12	8,2	19,5	14	4,4
Schleswig-Holstein	26,3	7	7,4	3.622	5	-3,2	29,9	7	6,0
Thüringen	9,4	13	1,9	576	11	3,2	9,9	13	1,9
Deutschland	428,4		2,8	31.051		1,9	459,5		2,7

Quelle: dwif 2018, Daten Statistisches Bundesamt

Anhang 2: Kapazitäten und deren Auslastung 2016 und 2017 (einschließlich Campingplätze)

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten (Tsd.)		Auslastung angebotene Schlafgelegenheiten		Auslastung angebotene Betten der Hotellerie	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Baden-Württemberg	6.644	6.609	396,1	401,3	39,2	39,4	43,6	43,8
Bayern	12.107	11.989	697,6	699,8	38,0	39,7	43,5	45,2
Berlin	789	795	143,7	147,2	59,7	58,9	61,4	60,3
Brandenburg	1.650	1.648	125,3	125,9	33,0	33,6	39,3	40,3
Bremen	115	119	14,7	14,8	44,6	45,2	46,2	46,4
Hamburg	362	383	60,7	62,9	60,2	60,4	61,5	61,8
Hessen	3.421	3.428	253,1	257,6	37,9	38,8	42,2	43,5
Mecklenburg-Vorpommern	2.782	2.797	276,3	277,2	35,8	35,1	46,8	46,6
Niedersachsen	5.570	5.585	391,0	395,8	33,3	33,6	38,9	39,7
Nordrhein-Westfalen	5.136	5.102	368,6	375,0	37,9	38,8	41,1	42,3
Rheinland-Pfalz	3.496	3.499	232,6	230,2	29,8	30,1	33,6	34,7
Saarland	263	259	24,2	24,4	38,2	38,7	35,9	0,0
Sachsen	2.069	2.071	145,0	147,2	38,6	39,7	41,8	43,1
Sachsen-Anhalt	1.088	1.123	73,7	75,4	31,7	32,4	35,9	37,3
Schleswig-Holstein	3.952	4.005	256,6	266,1	37,0	37,0	49,1	49,6
Thüringen	1.329	1.316	108,5	108,2	34,1	34,8	36,7	38,1
Deutschland	50.773	50.728	3.567,8	3.609,0	37,9	38,5	43,9	44,8

Quelle: dwif 2018, Daten Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter

Anhang 3: Nachfrage in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten und auf Campingplätzen nach Reisegebieten 2017

	Ankünfte	Übernach- tungen	Aufent- haltsdauer (Tage)	ÜN Verän- derung ggü. Vorjahr (%)	Übernach- tungen Ausländer	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	Ausländer- anteil (%)
Nordrhein-Westfalen	23.279.062	51.509.458	2,2	3,9	10.991.813	5,5	21,3
Westfalen-Lippe	10.147.430	26.232.271	2,6	3,6	3.864.991	5,3	14,7
Münsterland	1.745.594	4.000.494	2,3	3,6	450.118	13,5	11,3
Ruhrgebiet	3.455.020	6.694.443	1,9	3,6	1.122.035	2,4	16,8
Sauerland	2.587.477	7.861.966	3,0	4,7	1.555.664	5,2	19,8
Siegerland-Wittgenstein	256.409	808.561	3,2	1,4	124.164	1,8	15,4
Teutoburger Wald	2.102.930	6.866.807	3,3	2,6	613.010	6,2	8,9

Quelle: dwif 2018, Daten Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen

Anhang 4: Kapazitäten und deren Auslastung 2016 und 2017 (einschließlich Campingplätze)

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)		Auslastung Betten bzw. Schlafgelegenheiten (%)*	
	2017	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	2017	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	2017	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	2016	2017
Nordrhein-Westfalen	5.102	-0,7	374.991	1,7	73,5	2,4	43,3	44,2
Westfalen-Lippe	3.038	-0,6	191.018	1,4	67,0	3,1	k.A.	k.A.
Münsterland	560	-2,3	34.414	-0,9	61,5	1,4	38,5	40,2
Ruhrgebiet	573	0,0	47.171	2,5	82,3	2,5	43,0	43,1
Sauerland**	847	-0,9	53.981	1,3	63,7	2,7	41,5	42,6
Siegerland-Wittgenstein	114	-0,9	5.379	-0,4	47,2	0,4	46,5	45,5
Teutoburger Wald	780	0,5	50.073	2,3	64,2	1,8	46,3	46,7

* Auslastungswerte ohne Campingplätze

** Wert ohne Willingen

Quelle: dwif 2018, Daten Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen

Anhang 5: Kapazitäten der Hotellerie und sonstigen Beherbergungsbetriebe nach Reisegebieten 2016 und 2017

	Hotellerie (Hotels, Hotels garnis, Pensionen, Gasthöfe)							
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Betten		Betriebsgröße (Betten pro Betrieb)		Auslastung der Betten (%)	
	2017	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	2017	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	2017	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	2016	2017
Nordrhein-Westfalen	3.748	-0,9	221.125	2,1	59,0	3,0	41,1	42,3
Westfalen-Lippe*	2.037	-1,0	96.617	2,2	47,4	3,2	k.A.	k.A.
Münsterland	408	-1,7	17.061	0,6	41,8	2,3	36,1	k.A.
Ruhrgebiet	445	-0,4	32.495	3,7	73,0	4,2	41,5	41,8
Sauerland*	541	-0,7	20.745	3,6	38,3	4,4	k.A.	k.A.
Siegerland-Wittgenstein	86	-1,1	2.822	6,2	32,8	7,4	38,0	39,1
Teutoburger Wald	557	-1,1	23.494	-0,5	42,2	0,6	36,3	37,4

* Werte ohne Willingen

Quelle: dwif 2018, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen

	Sonstige Beherbergungsbetriebe (einschließlich Campingplätze)					
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)	
	2017	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	2017	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	2017	Veränderung ggü. Vorjahr (%)
Nordrhein-Westfalen	1.354	0,1	153.866	1,2	113,6	1,1
Westfalen-Lippe*	837	0,2	94.401	0,7	112,8	0,4
Münsterland	152	-3,8	17.353	-2,4	114,2	1,5
Ruhrgebiet	128	1,6	14.676	0,0	114,7	-1,6
Sauerland*	306	-1,3	33.236	-0,1	108,6	1,2
Siegerland-Wittgenstein	28	0,0	2.557	-6,8	91,3	-6,8
Teutoburger Wald	223	4,7	26.579	5,0	119,2	0,3

* Werte ohne Willingen

Quelle: dwif 2018, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen

Anhang 6: Airbnb-Einheiten in Westfalen-Lippe

	Anzahl Active Rentals (Stand: Februar 2018)
Nordrhein-Westfalen	15.457
Westfalen-Lippe*	3.761
Münsterland	665
Ruhrgebiet	1.562
Sauerland*	734
Siegerland-Wittgenstein	74
Teutoburger Wald	726

* Wert ohne Willingen

Quelle: dwif 2018, Daten airDNA

Anhang 7: Nachfrage in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Schlafgelegenheiten in Städten in Westfalen-Lippe (WL) 2017

Stadt mit Rang bei Übernachtungen im gesamtdeutschen Städtevergleich (n = 241 Städte)	Ankünfte	Übernachtungen	Aufenthaltsdauer (Tage)	ÜN Veränderung 2016/2015 (%)	Übernachtungen Ausländer	Veränderung 2016/2015 (%)	Ausländeranteil (%)	
Arnsberg	150	81.145	190.574	2,3	7,5	18.436	17,5	9,7
Bad Oeynhausen	34	118.724	900.409	7,6	-1,4	13.837	-23,6	1,5
Bad Salzuflen	38	147.372	802.653	5,4	-4,6	31.555	-8,7	3,9
Bielefeld	45	364.435	705.245	1,9	13,8	131.927	27,3	18,7
Bochum	53	391.402	646.332	1,7	0,6	98.862	-11,7	15,3
Brilon	188	46.658	152.653	3,3	7,5	18.535	24,0	12,1
Detmold	242	58.779	109.290	1,9	-2,3	14.579	-4,4	13,3
Dortmund	22	750.267	1.253.546	1,7	3,2	280.740	8,0	22,4
Essen	18	735.089	1.480.104	2,0	6,9	300.101	5,3	20,3
Gelsenkirchen	90	140.236	347.321	2,5	-0,6	51.086	6,8	14,7
Gladbeck	249	66.204	104.177	1,6	0,9	45.219	-0,4	43,4
Gronau	229	55.694	117.441	2,1	4,9	27.169	1,5	23,1
Gütersloh	173	73.707	164.057	2,2	9,0	37.355	0,4	22,8
Hagen	108	113.431	292.354	2,6	11,4	27.802	23,9	9,5
Haltern am See	170	78.780	167.152	2,1	1,4	5.329	-4,1	3,2
Hamm	176	111.043	162.400	1,5	10,4	18.735	4,7	11,5
Hattingen	136	55.834	215.104	3,9	4,5	12.130	5,0	5,6
Höxter	202	50.655	138.048	2,7	-5,7	8.779	-5,6	6,4
Lennestadt	153	69.976	188.356	2,7	3,5	70.421	9,0	37,4
Lippstadt	109	64.634	278.501	4,3	-3,3	30.135	4,3	10,8
Meschede	168	71.625	168.446	2,4	6,9	29.572	13,8	17,6
Mülheim an der Ruhr	146	108.158	196.432	1,8	0,2	37.810	-13,0	19,2
Münster	21	658.057	1.324.354	2,0	0,1	143.208	25,4	10,8
Oberhausen	73	236.903	484.163	2,0	4,1	82.878	5,0	17,1
Paderborn	93	193.503	341.560	1,8	15,6	59.358	23,2	17,4
Petershagen	231	26.653	115.238	4,3	-0,2	4.908	5,9	4,3
Siegen	199	87.343	141.652	1,6	14,9	27.244	9,5	19,2
Soest	210	76.972	132.350	1,7	35,5	16.728	35,8	12,6
Sundern (Sauerland)	126	102.460	230.654	2,3	2,9	19.008	1,8	8,2
Städteauswahl WL gesamt		5.135.739	11.550.566	2,2	3,5	1.663.446	7,5	14,4
Anteil an WL gesamt		50,6 %	44,0 %			43,0 %		

Quelle: dwif 2018, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen

Anhang 8: Kapazitäten und Auslastung 2016 und 2017 in Städten in Westfalen-Lippe

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)		Auslastung Betten bzw. Schlafgelegenheiten (%)	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Arnsberg	25	29	1.322	1.444	52,9	49,8	37,2	37,1
Bad Oeynhausen	26	27	3.410	3.419	131,2	126,6	71,3	72,3
Bad Salzuflen	54	53	3.775	3.752	69,9	70,8	58,6	58,2
Bielefeld	58	59	4.091	4.295	70,5	72,8	42,9	44,5
Bochum	40	41	3.987	4.087	99,7	99,7	44,3	44,2
Brilon	28	29	1.251	1.307	44,7	45,1	29,0	31,2
Detmold	21	16	771	702	36,7	43,9	38,6	39,4
Dortmund	65	63	7.131	7.202	109,7	114,3	46,6	47,6
Essen	87	91	8.819	9.365	101,4	102,9	44,5	42,6
Gelsenkirchen	22	22	2.130	2.128	96,8	96,7	45,0	44,8
Gladbeck	6	6	455	461	75,8	76,8	61,8	62,3
Gronau	18	17	757	727	42,1	42,8	34,3	38,9
Gütersloh	22	22	1.186	1.165	53,9	53,0	35,7	39,1
Hagen	25	30	1.492	1.601	59,7	53,4	48,2	50,1
Haltern am See	19	18	946	895	49,8	49,7	40,4	40,7
Hamm	25	25	1.300	1.354	52,0	54,2	30,8	34,4
Hattingen	21	20	1.052	1.062	50,1	53,1	51,0	52,3
Höxter	20	20	914	906	45,7	45,3	36,0	35,0
LenneStadt	35	36	1.325	1.254	37,9	34,8	38,0	41,0
Lippstadt	21	20	1.209	1.160	57,6	58,0	61,0	61,2
Meschede	27	27	1.114	1.101	41,3	40,8	32,9	34,7
Mülheim an der Ruhr	30	30	1.663	1.681	55,4	56,0	32,4	32,4
Münster	78	77	7.821	7.866	100,3	102,2	45,0	44,6
Oberhausen	24	25	2.268	2.530	94,5	101,2	55,6	55,0
Paderborn	29	31	2.063	2.146	71,1	69,2	38,6	42,7
Petershagen	13	12	625	616	48,1	51,3	45,3	44,7
Schmallenberg	102	98	4.234	4.317	41,5	44,1	49,1	49,6
Siegen	17	16	718	951	42,2	59,4	40,8	44,9
Soest	12	15	779	925	64,9	61,7	39,1	41,5
Städteauswahl WL gesamt	1.004	1.007	68.163	68.079	69,7	70,3		
Anteil an WL gesamt	32,9 %	33,1 %	35,7 %	36,1 %				

Quelle: dwif 2018, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen

Anhang 9: Besucherentwicklung westfälisch-lippische Freizeitwirtschaft 2012 bis 2017 (Index 2012 = 100)

Kategorie	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Burgen/Schlösser	100	94,9	150,4	144,1	151,7	144,6
Stadtführungen	100	120,9	113,8	114,5	119,5	124,8
Museen/Ausstellungen	100	103,8	92,9	84,6	124,1	120,5
Zoos/Tierparks	100	104,4	106,8	108,9	111,3	112,5
Freizeit-/Erlebniseinrichtungen	100	98,9	106,3	106,8	107,6	107,7
Erlebnisbäder/Thermen	100	100,3	101,4	100,3	98,5	97,0
Theater/Musicals	100	98,7	91,5	93,4	92,5	91,5
Landschaftsattraktionen	100	76,5	86,0	78,8	87,2	85,1
Gesamtergebnis	100	100,6	102,4	101,2	107,6	106,7

Quelle: dwif 2018, Daten Besuchermonitoring westfälisch-lippische Freizeitwirtschaft

Anhang 10: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft – Besuchergrößenklassen 2012 bis 2017 (Index 2012 = 100)

Besuchergrößenklasse	2012	2013	2014	2015	2016	2017
bis < 20 Tsd.	100	97,0	100,2	98,3	98,2	99,1
20 Tsd. bis < 50 Tsd.	100	98,5	102,3	106,0	104,2	104,2
50 Tsd. bis < 100 Tsd.	100	94,8	101,3	99,5	98,7	101,2
100 Tsd. bis < 200 Tsd.	100	97,8	102,1	102,1	102,3	103,9
≥ 200 Tsd.	100	96,4	98,8	97,6	99,8	98,9

Quelle: dwif 2018, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft in allen erfassten Bundesländern/Regionen

Anhang 11: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft – Destinationstypen 2012 bis 2017 (Index 2012 = 100)

Destinationstyp	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Küsten	100	98,5	99,9	101,7	104,8	104,2
Mittelgebirge	100	97,3	101,5	99,9	101,0	100,8
Seengebiet	100	97,0	100,4	103,0	103,6	104,5
Städte	100	96,4	98,9	97,5	98,8	99,2
Weitere Regionen	100	96,1	103,5	105,5	103,7	103,8

Quelle: dwif 2018, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft in allen erfassten Bundesländern/Regionen

Anhang 12: Umsatzsteuerpflichtige und steuerbarer Umsatz pro Betrieb im Gastgewerbe 2015 und 2016

	2015		2016	
	Anzahl steuerpflichtige Unternehmen	Umsatz pro Betrieb in €	Anzahl steuerpflichtige Unternehmen	Umsatz pro Betrieb in €
Deutschland	221.309	355.554	222.365	373.474
Nordrhein-Westfalen	43.291	329.860	43.223	346.348
Niedersachsen	20.252	303.267	20.321	320.380
Hessen	16.942	465.281	17.090	489.031

Quelle: dwif 2018, Bundesamt für Finanzen

Anhang 13: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2012 und 2017

	2012			2017		
	Gastgewerbe	alle Branchen	Anteil Gastgewerbe (%)	Gastgewerbe	alle Branchen	Anteil Gastgewerbe (%)
Deutschland	901.459	29.277.840	3,1	1.062.982	32.164.973	3,3
Nordrhein-Westfalen	150.627	6.134.120	2,5	176.029	6.698.306	2,6
Niedersachsen	76.614	2.633.021	2,9	87.173	2.894.119	3,0
Hessen	71.427	2.295.707	3,1	84.385	2.524.156	3,3

Quelle: dwif 2018, Daten Bundesagentur für Arbeit

Anhang 14: Definitionen der EBIL-Kennzahlen

$$\text{Umsatzrendite} = \frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$$

→ Die Umsatzrentabilität oder -rendite bezeichnet das erzielte Betriebsergebnis, ausgedrückt in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz). Sie wird als Nachweis für die Ertragskraft eines Unternehmens gesehen.

$$\text{Personalaufwandsquote} = \frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$$

→ Der Personalaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.

$$\text{Rohertragsquote} = \frac{\text{Rohertrag}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$$

→ Der Rohertrag ist definiert als Gesamtleistung (Nettoumsatz) abzüglich Warenaufwand. Die Rohertragsquote drückt den obigen Wert in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) aus. Er dient somit als Nachweis für die Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes.

$$\text{Zinsaufwandsquote} = \frac{\text{Zinsaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$$

→ Der Zinsaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.

$$\text{Abschreibungsquote} = \frac{\text{Abschreibungen}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$$

→ Die Abschreibungsquote wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.

$$\text{Investitionsquote} = \frac{\text{Brutto-Anlageinvestitionen}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$$

→ 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.

$$\text{Mietaufwandsquote} = \frac{\text{Miet- und Leasingaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$$

→ Der Miet- und Leasingaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.

$$\text{Anlagendeckung} = \frac{\text{Wirtschaftl. Eigenkapital} + \text{Langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen + Unterbilanz}} \times 100$$

→ Der Anlagendeckungsgrad ist eine Kennzahl zur Beurteilung der finanziellen Stabilität des Unternehmens (fristenkongruente Finanzierung des längerfristig gebundenen Vermögens).

$$\text{Cash-Flow-Rate} = \frac{\text{Cash-Flow (vor Steuern)}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$$

→ Der Cash-Flow vor Steuern versteht sich als Summe aus Gewinn, Abschreibungen auf Anlagevermögen und Veränderungen bei Rückstellungen und Wertberichtigungen. Diese Kennzahl drückt die Innenfinanzierungskraft eines Betriebes aus.

$$\text{Dynamischer Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Cash-Flow (vor Steuern)}} \times 100$$

→ Der dynamische Verschuldungsgrad stellt eine Kennzahl zur Beurteilung der Innenfinanzierungskraft dar. Er wird in Jahren ausgedrückt und gibt somit an, wie lange es dauern würde, bis die Verbindlichkeiten durch den Cash-Flow abbezahlt worden wären.

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Wirtschaftl. Eigenkapitalunterbilanz}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$$

→ Als Richtwert wird ein Eigenkapitalanteil von 40 Prozent angenommen, weil dies im Zuge von Finanzierungen eine gebräuchliche Forderung darstellt. Gerade im Gastgewerbe ist zu beobachten, dass die Verbindlichkeiten der Betriebe häufig höher sind als das Anlage- und Umlaufvermögen zusammen.

Quelle: dwif 2018

Anhang 15: Reale Umsatzentwicklung im nordrhein-westfälischen Gastgewerbe

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Deutschland						
Gastgewerbe	0,2	-1,1	1,0	1,6	0,8	0,9
Beherbergung	1,4	-1,2	0,9	2,1	1,9	0,9
Gastronomie	-0,5	-1,0	1,1	1,3	0,2	0,9
Nordrhein-Westfalen						
Gastgewerbe	-1,1	-1,3	1,3	0,3	0,9	1,4
Beherbergung	-1,4	-1,7	0,5	1,0	3,3	3,1
Gastronomie	-1,0	-1,2	1,7	0,0	0,1	0,7
Niedersachsen						
Gastgewerbe	-1,3	-1,8	2,9	0,2	-0,4	-0,5
Beherbergung	-1,0	-3,3	1,5	1,8	2,1	-0,7
Gastronomie	-1,5	-1,0	3,7	-0,6	-2,0	-0,5
Hessen						
Gastgewerbe	-0,8	0,0	0,9	1,9	1,9	1,7
Beherbergung	-1,1	-1,5	0,6	1,4	4,1	4,0
Gastronomie	-0,6	0,8	1,1	2,1	0,8	0,5

Quelle: dwif 2018, Daten Statistische Landesämter

Anhang 16: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich – Tabelle 1

	2007	2011	2015	2016	2016 1. Quartil	2016 3. Quartil	Veränderung 2011/16	Veränderung 2015/16
Cash-Flow-Rate								
Beherbergung	14,0	15,2	15,8	15,5	8,3	25,6	0,3	-0,3
Hotels	12,2	13,0	13,6	13,5	7,2	22,6	0,5	-0,1
Hotels garnis	19,8	20,1	20,6	22,1	13,5	33,3	2,0	1,5
Gasthöfe	15,3	17,7	17,2	17,2	10,9	24,9	-0,5	0,0
Pensionen	22,5	26,1	30,7	35,0	20,8	44,8	8,9	4,3
Gastronomie	13,3	14,1	14,1	13,7	6,7	21,9	-0,4	-0,4
Restaurant mit herk. Bedienung	13,7	14,9	14,9	14,8	7,1	22,7	-0,1	-0,1
Restaurant mit SB	8,5	8,4	8,0	7,4	3,7	11,9	-1,0	-0,6
Cafés	13,3	13,5	14,7	15,7	9,2	22,3	2,2	1,0
Eissalons	16,2	21,9	22,3	22,1	15,2	31,7	0,2	-0,2
Umsatzrentabilität								
Beherbergung	6,8	8,6	9,6	9,9	3,1	18,4	1,3	0,3
Hotels	5,4	6,8	7,7	7,9	2,2	15,2	1,1	0,2
Hotels garnis	10,6	12,3	13,9	16,1	7,2	26,3	3,8	2,2
Gasthöfe	8,6	11,4	12,2	12,1	5,4	17,9	0,7	-0,1
Pensionen	10,4	15,9	18,8	22,1	10,5	33,0	6,2	3,3
Gastronomie	8,9	10,3	10,6	10,2	3,6	17,9	-0,1	-0,4
Restaurant mit herk. Bedienung	9,3	11,0	11,4	11,5	4,1	18,9	0,5	0,1
Restaurant mit SB	5,5	6,0	5,3	4,6	1,9	9,3	-1,4	-0,7
Cafés	8,6	9,4	10,6	10,7	5,7	18,4	1,3	0,1
Eissalons	10,8	15,6	16,9	17,3	10,4	29,1	1,7	0,4
Rohertragsquote								
Beherbergung	80,6	82,8	84,7	85,3	79,4	91,4	4,7	0,6
Hotels	81,4	83,0	84,5	84,9	80,2	89,5	3,5	0,4
Hotels garnis	92,6	92,2	92,5	92,7	87,9	95,3	0,1	0,2
Gasthöfe	70,2	71,8	73,8	74,7	70,4	79,1	4,5	0,9
Pensionen	86,3	88,5	89,7	90,2	85,0	94,7	3,9	0,5
Gastronomie	69,3	69,8	71,6	72,2	68,1	75,6	2,9	0,6
Restaurant mit herk. Bedienung	68,3	69,0	70,8	71,4	67,5	75,2	3,1	0,6
Restaurant mit SB	70,8	72,3	70,7	72,8	71,2	73,8	2,0	0,5
Cafés	71,8	71,8	73,3	74,7	68,9	78,0	2,9	1,4
Eissalons	67,2	75,6	76,2	77,4	73,1	80,6	10,2	1,2
Personalaufwandsquote								
Beherbergung	26,1	27,4	30,1	31,4	22,7	37,8	4,0	1,3
Hotels	28,7	29,6	32,2	33,3	26,3	39,0	3,7	1,1
Hotels garnis	20,5	22,7	24,5	23,7	17,1	31,1	1,0	-0,8
Gasthöfe	24,6	25,4	29,3	31,7	24,7	37,5	6,3	2,4
Pensionen	15,1	16,1	18,1	16,3	8,2	23,2	0,2	-1,8
Gastronomie	26,1	27,2	31,3	32,0	26,6	38,8	4,8	0,7
Restaurant mit herk. Bedienung	25,6	26,9	31,4	32,6	26,4	39,0	5,7	1,2
Restaurant mit SB	28,5	28,6	31,0	31,4	28,2	35,1	2,8	0,4
Cafés	29,3	28,6	32,8	33,7	26,4	42,3	5,1	0,9
Eissalons	20,3	21,8	27,2	27,4	20,2	31,8	5,6	0,2
Abschreibungsquote								
Beherbergung	6,5	5,8	5,3	5,1	2,4	9,0	-0,7	-0,2
Hotels	6,2	5,6	5,0	5,0	2,3	8,6	-0,6	0,0
Hotels garnis	8,0	6,4	5,8	5,1	2,4	10,0	-1,3	-0,7
Gasthöfe	5,9	5,2	5,0	4,7	2,8	7,7	-0,5	-0,3
Pensionen	11,6	9,7	9,6	9,3	5,6	14,2	-0,4	-0,3
Gastronomie	3,7	3,2	2,9	2,9	1,6	4,9	-0,3	0,0
Restaurant mit herk. Bedienung	3,6	3,2	2,8	2,9	1,6	4,9	-0,3	0,1
Restaurant mit SB	2,6	2,5	2,2	2,1	1,2	3,6	-0,4	-0,1
Cafés	4,4	3,7	3,4	3,4	1,9	5,7	-0,3	0,0
Eissalons	4,0	4,8	4,4	3,5	2,3	5,9	-1,3	-0,9

Anhang 17: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich – Tabelle 2

	2007	2011	2015	2016	2016 1. Quartil	2016 3. Quartil	Veränderung 2011/16	Veränderung 2015/16
Zinsaufwandsquote								
Beherbergung	4,9	3,4	2,0	1,8	0,4	4,5	-1,6	-0,2
Hotels	4,5	3,3	1,9	1,6	0,3	4,2	-1,7	-0,3
Hotels garnis	6,5	3,5	2,1	2,1	0,3	6,5	-1,4	0,0
Gasthöfe	4,6	3,4	2,1	2,0	0,9	3,5	-1,4	-0,1
Pensionen	9,2	6,8	4,0	3,9	0,8	9,2	-2,9	-0,1
Gastronomie	1,7	1,3	0,7	0,7	0,2	1,8	-0,6	0,0
Restaurant mit herk. Bedienung	1,8	1,4	0,8	0,8	0,2	2,0	-0,6	0,0
Restaurant mit SB	0,7	0,7	0,4	0,3	0,1	0,8	-0,4	-0,1
Cafés	1,9	1,4	0,8	0,7	0,3	2,0	-0,7	-0,1
Eissalons	2,0	1,9	1,4	1,2	0,4	2,0	-0,7	-0,2
Investitionsquote								
Beherbergung	1,8	2,3	2,1	2,3	0,8	6,4	0,0	0,2
Hotels	1,9	2,3	2,1	2,3	0,8	6,7	0,0	0,2
Hotels garnis	2,1	2,7	2,0	2,0	0,5	5,4	-0,7	0,0
Gasthöfe	1,6	1,6	1,8	2,5	1,2	5,4	0,9	0,7
Pensionen	2,5	3,4	2,8	3,9	1,2	9,4	0,5	1,1
Gastronomie	1,2	1,2	1,2	1,5	0,5	4,5	0,3	0,3
Restaurant mit herk. Bedienung	1,1	1,2	1,3	1,5	0,5	4,3	0,3	0,2
Restaurant mit SB	1,0	0,8	1,1	1,0	0,3	3,9	0,3	0,2
Cafés	1,2	1,5	1,5	1,9	0,4	4,6	0,4	0,4
Eissalons	1,2	1,3	1,5	1,9	0,4	4,6	0,5	0,4
Anlagendeckung								
Beherbergung	74,9	71,8	71,0	73,1	42,5	98,8	1,3	-1,8
Hotels	73,9	71	70,3	72,5	41,2	98,5	1,5	2,2
Hotels garnis	82,3	78,2	74,6	76,0	49,6	105,0	-2,2	1,4
Gasthöfe	70,6	68	67,9	68,8	32,2	91,5	0,8	0,9
Pensionen	83,2	77,9	74,7	79,9	58,5	95,7	2,0	5,2
Gastronomie	48,8	47,6	47,8	52,0	4,8	88,4	4,4	4,2
Restaurant mit herk. Bedienung	49,1	49,9	50,7	52,7	3,8	87,1	2,8	2,0
Restaurant mit SB	44,8	38,6	32,5	37,3	2,7	91,9	-1,3	4,8
Cafés	50,8	45,1	43,2	57,0	26,0	90,9	11,9	13,8
Eissalons	51,2	43,6	47,6	51,0	8,6	82,7	7,4	3,4
Dynamischer Verschuldungsgrad								
Beherbergung	7,9	5,9	5,2	4,9	2,2	9,9	-1,0	-0,3
Hotels	8,9	6,6	5,9	5,3	2,3	10,8	-1,3	-0,6
Hotels garnis	6,8	5,0	4,7	4,1	1,4	8,5	-0,9	-0,6
Gasthöfe	6,5	4,7	3,9	4,2	2,2	7,9	-0,5	0,3
Pensionen	8,1	5,8	4,7	4,8	1,9	8,1	-1,0	0,1
Gastronomie	3,8	2,9	2,5	2,6	1,2	6,3	-0,3	0,1
Restaurant mit herk. Bedienung	4,0	2,9	2,5	2,5	1,1	6,7	-0,4	0,0
Restaurant mit SB	3,4	3,2	3,0	3,4	1,8	7,1	0,2	0,4
Cafés	3,9	3,1	2,6	1,9	0,9	4,4	-1,2	-0,7
Eissalons	3,7	2,1	2,3	1,8	0,7	3,4	-0,3	-0,5
Eigenkapitalquote								
Beherbergung	0,0	3,6	8,9	12,2	0,0	39,1	8,6	3,3
Hotels	0,0	3,8	9,1	11,9	0,0	36,9	8,1	2,8
Hotels garnis	0,4	8,9	11,0	14,0	0,0	45,2	5,1	3,0
Gasthöfe	0,0	0,0	0,5	5,6	0,0	37,6	5,6	5,1
Pensionen	3,0	3,5	13,7	24,1	0,0	49,4	20,6	10,4
Gastronomie	0,0	0,0	0,3	3,1	0,0	29,2	3,1	2,8
Restaurant mit herk. Bedienung	0,0	0,0	1,2	2,5	0,0	29,0	2,5	1,3
Restaurant mit SB	0,0	1,3	0,2	2,7	0,0	27,1	1,4	2,5
Cafés	0,0	0,0	0,0	11,1	0,0	38,6	11,1	11,1
Eissalons	0,0	0,0	0,0	1,4	0,0	28,3	1,4	1,4

Anhang 18: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen Beherbergungsgewerbe nach Bundesländern

	2006	2011	2015	2016	2016 1. Quartil	2016 3. Quartil	Veränderung 11/16 (ppt)	Veränderung 15/16 (ppt)
Umsatzrendite								
Deutschland	6,8	8,6	9,6	9,9	3,1	18,4	1,3	0,3
Westfalen-Lippe	k. A. ¹²⁹	8,5	10,5	9,7	4,0	18,2	1,2	-0,8
Nordrhein-Westfalen	6,9	8,5	9,4	9,8	4,1	17,3	1,3	-0,4
Niedersachsen	7,3	9,1	11,1	11,2	2,7	18,9	2,1	0,1
Hessen	6,9	10,0	9,2	8,2	3,2	13,2	-1,8	-1,0
Cash-Flow-Rate								
Deutschland	14,0	15,2	15,8	15,5	8,3	25,6	0,3	-0,3
Westfalen-Lippe	k. A.	15,0	16,8	16,4	8,6	24,8	1,4	-0,4
Nordrhein-Westfalen	14,5	15,1	16,0	16,6	8,8	24,8	1,5	0,6
Niedersachsen	14,3	15,8	16,4	16,8	7,6	27,0	1,0	0,4
Hessen	13,6	15,3	14,2	13,7	8,8	20,6	-1,6	-0,5
Eigenkapitalquote								
Deutschland	k. A.	3,6	8,9	12,2	0,0	39,1	8,6	3,3
Westfalen-Lippe	k. A.	0,0	1,9	4,0	0,0	31,7	4,0	2,1
Nordrhein-Westfalen	0,0	0,0	5,5	3	0	33	3	-2,5
Niedersachsen	k. A.	0,8	8,4	8,9	0,0	45,0	8,1	0,5
Hessen	0,0	4,8	7,5	10,9	0	44,4	6,1	3,4
Investitionsquote								
Deutschland	1,8	2,3	2,1	2,3	0,8	6,4	0,0	0,5
Westfalen-Lippe	k. A.	1,9	2,5	2,9	1,0	7,1	1,0	0,4
Nordrhein-Westfalen	1,8	2,0	2,3	2,5	0,8	6,2	0,5	0,2
Niedersachsen	1,8	2,5	2,1	2,0	0,5	5,6	-0,5	-0,2
Hessen	1,4	2,1	1,9	2,8	1,3	6,5	0,7	0,9
Personalaufwandsquote								
Deutschland	26,1	27,4	30,1	31,4	22,7	37,8	4,0	1,3
Westfalen-Lippe	k. A.	27,6	32,0	32,3	23,6	40,4	4,7	0,3
Nordrhein-Westfalen	26,1	27,5	31,9	31,9	23,5	38,4	4,4	0,0
Niedersachsen	25,6	27,8	30,9	32,0	22,4	38,8	4,2	1,1
Hessen	24,9	24,5	27,7	28,8	19,1	35,7	4,3	1,1

Quelle: dwif 2018, Daten DSV (Sonderauswertung EBIL-Bilanzdaten)

129 Die Daten für Westfalen-Lippe liegen erst ab 2011 vor.

Anhang 19: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen Gastronomie nach Bundesländern

	2006	2011	2015	2016	2016 1. Quartil	2016 3. Quartil	Veränderung 11/16 (ppt)	Veränderung 15/16 (ppt)
Umsatzrendite								
Deutschland	8,9	10,3	10,6	10,2	3,6	17,9	-0,1	-0,4
Westfalen-Lippe	k. A. ¹³⁰	10,5	10,6	9,7	3,9	17,5	-0,8	-0,9
Nordrhein-Westfalen	10,2	10,3	10,7	9,9	3,3	17,3	-0,4	-0,8
Niedersachsen	9,7	9,7	10,6	9,9	3,5	19,6	0,2	-0,7
Hessen	11,7	11,1	11,0	11,8	3,9	17,9	+0,7	-0,8
Cash-Flow-Rate								
Deutschland	13,3	14,1	14,1	13,7	6,7	21,9	-0,4	-0,4
Westfalen-Lippe	k. A.	14,3	13,8	13,4	6,9	21,3	-0,9	-0,4
Nordrhein-Westfalen	14,4	13,6	13,7	12,6	6,7	21,4	-1,0	-1,1
Niedersachsen	14,0	13,4	14,7	13,8	5,8	23,9	0,4	-0,9
Hessen	15,5	15,7	13,8	14,4	6,7	22,3	-1,3	0,6
Eigenkapitalquote								
Deutschland	k. A.	0,0	4,6	8,0	0,0	34,5	3,1	3,4
Westfalen-Lippe	k. A.	0,0	0,8	3,0	0,0	28,9	2,2	2,2
Nordrhein-Westfalen	0,0	0,0	0,0	0,7	0	23,9	0,0	0,7
Niedersachsen	k. A.	0,0	5,9	8,5	0,0	40,4	8,1	2,7
Hessen	0,0	0,0	4,4	10,2	0	39,9	10,2	5,8
Investitionsquote								
Deutschland	1,2	1,2	1,2	1,5	0,5	4,5	0,3	0,0
Westfalen-Lippe	k. A.	1,2	1,2	1,3	0,4	3,0	0,1	0,1
Nordrhein-Westfalen	1,2	1,1	1,2	1,3	0,4	2,7	0,2	0,1
Niedersachsen	0,9	1,4	1,3	2,0	0,6	5,0	0,6	0,1
Hessen	0,9	1,3	1,2	1,3	0,4	3,7	0,0	0,1
Personalaufwandsquote								
Deutschland	26,1	27,2	31,3	32,0	26,6	38,3	4,8	0,7
Westfalen-Lippe	k. A.	28,5	32,2	34,0	28,3	39,6	5,5	1,8
Nordrhein-Westfalen	26,0	27,9	31,9	33,1	27,6	39,1	5,2	1,2
Niedersachsen	26,1	27,9	31,3	32,4	28,1	39,2	4,5	1,1
Hessen	23,3	26,0	30,6	31,1	22,8	38,5	5,1	0,5

Quelle: dwif 2018, Daten DSV (Sonderauswertung EBIL-Bilanzdaten)

130 Die Daten für Westfalen-Lippe liegen erst ab dem Jahr 2011 vor.

Anhang 20: DEHOGA Hotelklassifizierung nach Reisegebieten (Anzahl der Betriebe)

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
Nordrhein-Westfalen	16	93	736	421	10	1.276
Westfalen-Lippe	4	40	399	186	4	633
Anteil Westfalen-Lippe an Deutschland (in %)	5,2	8,4	8,1	7,0	3,3	7,7
Münsterland	0	7	92	39	0	138
Ruhrgebiet	3	12	101	59	2	177
Sauerland	0	15	138	51	1	205
Sauerland mit Willingen	0	15	157	60	1	233
Siegerland-Wittgenstein	0	1	14	4	1	20
Teutoburger Wald	1	5	54	33	0	93
Deutschland	77	476	4.943	2.654	122	8.272

Quelle: dwif 2018, Daten DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung (Stand: Januar 2018)

Anhang 21: G-Klassifizierung für Gästehäuser, Gasthöfe und Pensionen nach Reisegebieten (Anzahl der Betriebe)

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
Nordrhein-Westfalen	0	4	48	0	0	52
Westfalen-Lippe	0	4	41	0	0	45
Anteil Westfalen-Lippe an Deutschland (in %)	0,0	5,3	7,4	0,0	0,0	6,6
Münsterland	0	0	1	0	0	1
Ruhrgebiet	0	1	0	0	0	1
Sauerland	0	1	21	0	0	22
Sauerland mit Willingen	0	1	25	0	0	26
Siegerland-Wittgenstein	0	0	4	0	0	4
Teutoburger Wald	0	2	15	0	0	17
Deutschland	3	76	554	53	1	687

Quelle: dwif 2018, Daten DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH (Stand: Januar 2018)

Anhang 22: DTV-Klassifizierung Ferienwohnungen, Ferienhäuser und Privatzimmer nach Reisegebieten (Anzahl der Betriebe)

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
Nordrhein-Westfalen	3	63	948	800	153	1.967
Westfalen-Lippe	2	41	667	543	108	1.361
Anteil Westfalen-Lippe an Deutschland (in %)	2,6	2,5	3,0	2,5	2,0	2,7
Münsterland	0	2	113	103	21	239
Ruhrgebiet	1	6	65	38	5	115
Sauerland	0	8	338	288	64	698
Sauerland mit Willingen	0	8	397	346	69	820
Siegerland-Wittgenstein	0	5	19	27	5	56
Teutoburger Wald	1	20	132	87	13	253
Deutschland	77	1.648	21.980	21.575	5.398	50.678

Quelle: dwif 2018, Daten Deutscher Tourismusverband Service GmbH (Stand: April 2018)

Anhang 23: Themenorientierte Qualitätssiegel nach Reisegebieten

	„Bett+Bike“- Betriebe	Qualitätsgastgeber „Wanderbares Deutschland“	„i-Marke“-Tourist- Informationen	ADAC- Campingplätze	Reisen für Alle
Nordrhein-Westfalen	704	156	71	59	116
Westfalen-Lippe	495	112	44	40	62
Anteil Westfalen-Lippe an Deutschland (in %)	9,5	7,4	3,8	5,8	4,9
Münsterland	124	14	12	8	9
Ruhrgebiet	117	0	3	9	44
Sauerland	127	62	13	10	0
Sauerland mit Willingen	141	99	13	10	0
Siegerland-Wittgenstein	18	11	0	0	4
Teutoburger Wald	109	25	16	13	5
Deutschland	5.233	1.518	1.161	690	1.266

Quelle: dwif 2018, Daten ADFC Sachsen – Bett+Bike (Stand: Januar 2018), Deutscher Wanderverband (Stand: Januar 2018), ADAC Verlag GmbH & Co. KG – ADAC Campingführer 2018 (Stand: Januar 2018), Deutscher Tourismusverband Service GmbH (Stand: April 2018), Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e.V. (Stand: Januar 2018)

Anhang 24: Barrierefrei zertifizierte Betriebe nach Bundesländern

	Jahr der Einführung	Insgesamt
Baden-Württemberg	offen	1*
Bayern	Juli 2015	339
Berlin	Januar 2014	80
Brandenburg	offen	1
Bremen	offen	/
Hamburg	Oktober 2014	73
Hessen	Juli 2015	48
Mecklenburg-Vorpommern	April 2016	27
Niedersachsen	November 2014	233
Nordrhein-Westfalen	April 2014	116
Rheinland-Pfalz	März 2014	236
Saarland	offen	2*
Sachsen	offen	/
Sachsen-Anhalt	Anfang 2015	79
Schleswig-Holstein	September 2013	12
Thüringen	Januar 2014	19
Deutschland		1.266
darunter:		
Embrace-Hotelkooperation		43
Baden-Württemberg	offen	1*

* Baden-Württemberg und das Saarland sind bisher keine Lizenznehmer von Reisen für Alle. Die Anzahl der Betriebe bezieht sich hier auf die Embrace-Hotelkooperation. Das DSFT zertifiziert z. T. interessierte Betriebe auch in den Bundesländern, die noch keine Lizenznehmer sind. Daher befindet sich auch ein Betrieb in Brandenburg.

Quelle: dwif 2018, Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e.V. (Stand: Januar 2018)

Anhang 25: ServiceQ Klassifizierung nach Reisegebieten

	Stufe I	Stufe II	Stufe III	Insgesamt
Nordrhein-Westfalen	262	10	10	282
Westfalen-Lippe	159	4	8	171
Anteil Westfalen-Lippe an Deutschland (in %)	6,2	1,7	10,0	5,9
Münsterland	55	2	8	65
Ruhrgebiet	29	0	0	29
Sauerland	34	2	0	36
Sauerland mit Willingen	35	3	0	38
Siegerland-Wittgenstein	9	0	0	9
Teutoburger Wald	32	0	0	32
Deutschland	2.567	238	80	2.885

Quelle: dwif 2018, Daten ServiceQualität Deutschland (SQD) e.V. (Stand: Januar 2018)

Anhang 26: TrustScore nach Reisegebieten und Kategoriewerte (Skala 0 bis 100 Punkte)

Kategorie	Jahr	Münsterland	Ruhrgebiet	Sauerland	Siegen-Wittgenstein	Teutoburger Wald	Westfalen-Lippe	Deutschland
Zimmer	2016	65,8	58,0	71,5	64,4	64,6	65,2	70,7
	2017	68,3	58,6	70,7	72,6	67,3	66,5	73,1
Essen & Trinken	2016	82,8	75,0	84,2	83,0	80,7	80,8	81,8
	2017	83,3	74,6	85,9	79,2	82,3	81,4	82,6
Location	2016	89,6	85,9	90,9	91,1	89,4	89,0	90,4
	2017	91,5	85,0	89,4	85,1	87,1	87,9	90,3
Service	2016	89,9	84,9	90,1	87,7	89,1	88,4	88,9
	2017	89,5	87,5	90,7	88,2	91,9	89,8	90,6
Hotel	2016	81,9	74,4	84,0	80,1	79,3	80,0	83,9
	2017	84,1	76,5	84,2	84,0	82,9	81,9	85,5
Außenanlagen	2016	90,3	83,7	88,4	88,7	91,7	88,1	88,2
	2017	90,2	82,8	89,0	92,4	88,8	87,6	87,6
Preis	2016	74,3	68,8	76,9	81,1	73,8	73,6	73,5
	2017	75,6	71,0	78,1	76,5	78,7	75,7	75,8
Gebäude	2016	71,5	58,3	73,0	72,7	70,0	67,8	70,2
	2017	65,4	53,9	69,3	70,1	66,4	63,5	68,0
Internet	2016	67,7	58,7	66,0	59,0	64,9	63,5	61,1
	2017	62,5	57,8	56,9	60,0	65,9	60,2	60,4
TrustScore	2016	82,5	78,1	83,3	82,0	80,8	81,2	82,6
	2017	82,5	78,3	83,7	82,0	81,0	81,4	82,8

Quelle: dwif 2018, Daten TrustYou GmbH sowie eigene Berechnungen

Anhang 27: Entwicklung und Fakten zu Outdooractive

Entwicklung/Transformation Outdooractive



1994	Gründung als Ingenieurbüro
2000	Planung Hornbahn, Bikeparks, Mountainbike-Karte und -Führer für Bad Hindelang als erstes reines Tourismusprojekt
2003	Produkt Nordic-Walking-Park (Übersichtstafel, Übungsanleitungen, Beschilderungen, Tourenbeschreibungen) wird innerhalb von nur fünf Jahren an über 100 Destinationen verkauft
2004	Allgäu-Wanderwegenetz inklusive Beschilderung offenbart fehlende Software zur Berechnung von Wegezeiten, Team aus Kartografen und Redakteuren wird um eigenes Entwicklerteam erweitert
2005	Gründung der ALPSTEIN GmbH mit Vision einer Outdoor-Plattform
2006	Launch des ersten Content-Management-Systems (CMS)
2008	Gründung der Tochterfirma in Salzburg, Region Wilder Kaiser als Kunde Portal outdooractive.com als eigener Ausgabekanal und Marke Outdooractive entstehen
2010	Outdooractive App erstmals in den Stores
2012 Sept.	1. Outdooractive Conference als Branchenevent für Digitalisierung im Tourismus
2012	Deutscher Tourismuspreis und MILESTONE. Tourismuspreis Schweiz für Wegemanagement-Tool
2013	gemeinsames Tourenportal alpenvereinaktiv.com für DAV, OeAV und AVS
2015	erste italienische Kunden, Trentino und Südtirol, Gründung der Outdooractive GmbH Italien
2016	Umfirmierung zur Outdooractive GmbH & Co. KG
2017 Herbst	neue Outdooractive als Gold-Standard unter den Outdoor-Apps
2017	Internationalisierung: Übernahme GEO-Tracks GmbH Schweiz, Gründung der Outdooractive GmbH Schweiz

Fakten zu Outdooractive

Zahlen bezogen auf 12 Monate – stündliche Aktualisierung

2.106	Partner (aus der Tourismus-, Sport-, Freizeit- oder Gesundheitsbranche)
486 Tsd.	Ausflugsziele
229 Tsd.	Touren
690	Skigebiete
33 Tsd.	Hütten
93 Tsd.	Unterkünfte
681 Tsd.	Nutzer/Mitglieder
937 Mio.	Seitenaufrufe
11,9 Mio.	Downloads

Quelle: dwif 2013

Anhang 28: Förderprojekte Erlebnis.NRW in Westfalen-Lippe

Projekt	Projektkoordinator	Sitz des Koordinators
Barrierefreiheit		
Barrierefreie Natur Münsterland	NABU-Naturschutzstation Münsterland e. V.	Münster
Barrierefreier Radtourismus RLR	Ruhr Tourismus GmbH	Oberhausen
barrierefreies Reisen	OstWestfalenLippe GmbH	Bielefeld
Kurpark 3.0	Gemeinde Bad Sassendorf	Bad Sassendorf
Natur und Kultur für Alle	Stadt Büren	Büren
Konzept, Marke, Qualität		
FunCity Bottrop	Stadt Bottrop	Bottrop
Masterplan Hermannsdenkmal	Kreis Lippe	Detmold
Qualitätsmgmt. Münsterland	Münsterland e. V.	Greven
„Know-how-Upgrade = Zukunft für kleine Hotels	Winterberg Touristik und Wirtschaft GmbH	Winterberg
Zukunfts-WERTE Orte Wettbewerb, gemeindliche Initiative „Lebens-WERTE Dörfer“	Gemeinde Burbach	Burbach
Digitalisierung		
gaeste.net	Kreis Lippe	Detmold
Smart4You	Kreis Soest	Soest
Zeitfenster Dortmund	DORTMUNDtourismus GmbH	Dortmund
Wandern		
Forum Qualitätswandern HIKE	Sauerländischer Gebirgsverein e. V.	Arnsberg
KinderErlebnisWelt	Naturpark Teutoburger Wald / Eggegebirge	Detmold
Marketing Kompetenzzentrum Wandern	Kreis Lippe	Detmold
Wanderweg Wasserstaaten	Stadt Freudenberg	Freudenberg
Zukunftsfit Wandern	OstWestfalenLippe GmbH	Bielefeld
Kultur		
Industriekultur	Ruhr Tourismus GmbH	Oberhausen
Industriekultur /Wasser-EisenLand	WasserEisenLand e. V.	Altena
Kulturnetzwerke Ruhr	Ruhr Tourismus GmbH	Oberhausen
Sauerland.Inspiration	Kur und Freizeit GmbH Schmallenberg	Schmallenberg
Storytelling	OstWestfalenLippe GmbH	Bielefeld
Natur		
NaTourENERgie	Kreis Lippe	Dörentrup
Naturerlebnis Lippeaue	Naturförderungsgesellschaft für den Kreis Unna e.V.	Bergkamen
Obstwiesenschutz Münsterland	NABU-Naturschutzstation Münsterland e. V.	Münster
Gesundheit		
Gesundheitsmgmt. Brilon – Olsberg	BWT – Brilon Wirtschaft und Tourismus GmbH	Brilon
Kneipp Erlebnispark	Stadt Olsberg	Olsberg
Radfahren		
Rad.Revier.Ruhr	Ruhr Tourismus GmbH	Oberhausen

**Anhang 29: Personelle sowie inhaltliche Aufstellung der regionalen Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe
(Mitarbeiterzahl, Voll- oder Teilzeit)**

Unternehmensbereich	Sauerland-Tourismus e. V.	Münsterland e. V.	Teutoburger Wald Tourismus	Ruhr Tourismus GmbH
Geschäftsleitung inkl. Personal, Sekretariat, Marktforschung, Buchhaltung, Controlling, QM, Azubi	6	6 davon 3 für Qualitätsmanagement Service und Infrastruktur	3	13
Innovationsmanagement	1 Verbindung mit Gastgeberwerkstatt, Wanderbares Deutschland	1 in Verbindung mit Tourismusakademie, Tourismus für alle	1 Innovationswerkstatt in Kombination mit Leistungsketten Barrierefrei Reisen	2 Stabstellen Trends, Innovationen und Unternehmensstrategie
(Online-)Marketing, Neue Medien, PR / Öffentlichkeitsarbeit	4 Marketingkooperationen	4	2	22
Kultur (inkl. Marketing)	1 Sauerland-Inspiration	1	2 Wertschöpfung durch Storytelling	8 Industriekultur, Ruhr-Kunstmuseen, Ruhr-Bühnen
MICE, Städte- und Gruppenreisen (inkl. Marketing)	2 Busgruppen und Ausflugsziele im Sauerland, Business und Motorrad	–	–	4
Event (inkl. Marketing)	–	–	–	5 Tag der Trinkhallen, !Sing – Day of Song, Extraschicht
Aktivtourismus (inkl. Marketing)	3 Sauerland Waldroute, Themenmanagement Wandern, Sauerland-Inspiration	2 Radregion Münsterland, Reit- und Pferdereion	4 Zukunftsfit Wandern, Hermannshöhen, Themenmanagement Rad und Wandern	6 radrevier.ruhr, Römer-Lippe-Route, Ruhrtalradweg
Gesundheitstourismus	1 Gesundheitstourismus 4.0	–	1 Gesundheitstourismus 4.0	–
Barrierefrei	1	1	2 Leistungskette Barrierefrei Reisen	1 Barrierefrei an der Römer-Lippe-Route
Insgesamt	14	10	12	50

Quelle: Internetrecherchen dwif 2018, Websites der angegebenen Organisationen

Anhang 30: Fragebogen zu Auswirkungen gesellschaftlicher Megatrends auf Betriebe und Destinationen

Beschäftigen Sie sich schon mit den Auswirkungen gesellschaftlicher Megatrends auf Ihren Betrieb oder Ihre Destination?	Ja, haben wir auf dem Schirm!	Bisher nicht, ist aber interessant!	Nicht relevant für uns.
Megatrend Mobilität			
Bieten wir bereits neue Destinationen entlang wichtiger Verkehrsknoten (Bahnhöfe, Flughäfen), die sich zu eigenen Reise- und Ausflugszielen entwickeln?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche touristischen Apps eignen sich für unterwegs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie können wir E-Mobility in touristischen Betrieben/ Destinationen anwenden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wo erreichen wir die mobilen Nutzer am besten (Verlagerung des touristischen Point of Sale hin zum Kunden)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Megatrend Globalisierung und Regionalisierung			
Wie bleiben wir regional authentisch und sind trotzdem im touristischen Marketing global vernetzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie profitieren wir regional vom Wachstum der Megacities in Asien, Südamerika und Afrika, jenseits des Pauschalismus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche „Schleusen“ und Verbindungen schaffen wir zwischen städtischen und ländlichen Destinationen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Megatrend Individualisierung			
Wie stellen wir den eigenen Service auf wirklich individualisierte Dienstleistung um?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie können wir dem Kunden ohne Anstrengung seinerseits zu mehr Freiheit und Flexibilität verhelfen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie gehen wir aktiv auf den Kunden zu, um seine Sehnsüchte kennenzulernen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie können wir möglichst viele hochwertige individuelle Erlebnisse erzeugen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Megatrend Connectivity			
Welche mobilen Vor-Ort-Services vereinfachen das Leben der Reisenden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lassen sich Technologien spielerisch für neue Reiseservices nutzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche Offline-Angebote ermöglichen unseren Kunden einen Ausbruch aus dem Alltag der ständigen Erreichbarkeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Worüber kommunizieren unsere eigenen und potenziellen Kunden im Web und wie wird dieses Wissen aktiv von uns genutzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Megatrend Neoökologie			
Welche konkreten Angebote führen Touristen zurück zur Natur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist nachhaltiges Management von Betrieben und Destinationen bei uns gewährleistet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie lassen sich Natur, Ökologie und Komfort optimal miteinander verbinden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche Orte, Aktivitäten oder Naturerlebnisse sind einzigartig im Sinne eines USP bezogen auf unser Angebot?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Megatrend Gesundheit			
Wie unterstützen wir Kunden bei proaktiver Gesundheitsprophylaxe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie können wir Gesundheitsaspekte in unserem Angebot verankern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was tun wir, wenn Wellness allein nicht mehr reicht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie könnten wir zu einem konsequenten Gesundheitsanbieter werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Megatrend Silver Society			
Sind uns die demografischen Trends und Konsequenzen ausreichend bekannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Folgen unsere touristischen Angebote schon Konzepten des „Universal Design“, so dass sie für möglichst viele Menschen ohne Anpassung nutzbar sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was tun wir für das geistige Training älterer Kunden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Megatrend New Work und Bildung			
Sind unsere touristischen Arbeitsplätze talentorientiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden Bildungskonzepte für die ältere Generation von uns in touristische Angebote integriert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind unsere Betriebe und Destinationen schon zukunftsorientierte Arbeitsumgebungen für die mobile Arbeit von morgen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was sind Potenziale für den Tourismus rund um neue Arbeits- und Lernformen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Megatrend Female Shift			
Sind bei uns Männer und Frauen gleichermaßen in unternehmerische Entscheidungen einbezogen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wo liegen Chancen der Feminisierung, und welche Services bieten wir an?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quellenverzeichnis

Abkürzungen

ADAC: Allgemeiner Deutscher Automobil-Club e. V.	Gaststättenverband	GfK: Gesellschaft für Konsumforschung
ADFC: Allgemeiner Deutscher Fahrrad Club e. V.	DIHK: Deutscher Industrie- und Handelskammertag	MICE: Meetings, Incentives, Conventions, Events
BIP: Bruttoinlandsprodukt	DSV: Deutscher Sparkassen Verlag	NRW: Nordrhein-Westfalen
BTW: Bundesverband der Deutschen Tourismuswirtschaft	DTV: Deutscher Tourismusverband	ppt: Prozentpunkte
DEHOGA: Deutscher Hotel- und	EBIL: Einzelbilanzanalyse	UNWTO: World Tourism Organization
	EDV: Elektronische Datenverarbeitung	WL: Westfalen-Lippe
	EU: Europäische Union	

Internet

ec.europa.eu	www.german-brand-award.com	www.projektmagazin.de
tourismus.teutoburgerwald.de	www.gesund.nrw-tourismus.de	www.q-deutschland.de
wien.innoecos.com	www.goldstadt250.de	www.rothaarsteig-marathon.de
www.aachen-hat-energie.de	www.greenpearls.de	www.s-tourismusbarometer-wl.eu
www.abendzeitung-muenchen.de	www.hiltonhotels.de	www.sauerland.com
www.absatzwirtschaft.de	www.hotel-susato.de	www.schmuckwelten.de
www.adidas.de	www.ibis.com	www.scuol.engadin.com
www.ahgz.de	www.ihg.com	www.seco.admin.ch
www.artschlager-kohl.de	www.innovationsgenerator.ch	www.seetel.de
www.asana.com	www.innovationswerkstatt-nrw.de	www.sparkassen-tourismusbarometer.de
www.atizo.com	www.its-owl.de	www.spiegel.de
www.bcg.com	www.jobs-in-der-eifel.de	www.standort-tirol.at
www.bfn.de	www.k1-willingen.de	www.technikblog.ch
www.blogs.faz.net	www.land.nrw	www.teufel.de
www.bmwgroup.com	www.langenachtderindustrie.de	www.therme-erding.de
www.bundesbank.de	www.mein.bielefeld.de	www.touristiker-nrw.de
www.denkmotor.com	www.miele.com	www.twt.de
www.destatis.de	www.minden-erleben.de	www.visitcopenhagen.com
www.deutschertourismuspreis.de	www.muensterlaender-arbeitgeber.de	www.weightwatcherscruises.com
www.deutschertourismusverband.de	www.munich-airport.de	www.wien.info
www.digitalhub.ms	www.niu.de/niu-cobbles	www.willingen.de
www.digitalwiki.de	www.nacht-der-hotellerie.com	www.wirtschaft.nrw
www.dioezesanmuseum-paderborn.de	www.netzstrategen.com	www.wiwo.de
www.efre.nrw.de	www.nrwbank.de	www.worldshop.eu
www.eifel.info	www.nrw-tourismus.de	www.zdf.de
www.elektrisch-bewegt.de	www.outdooractive.com	www.zingst.de
www.essen.de	www.pressesprecher.com	www.zollverein.de
www.fuessen.de	www.projekt2508.de	

Expertengespräche:

Clustermanagement Wellness-Cluster Tirol, Robert Ranzi (26.4.2018)	Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes NRW, Frank Butenhoff (19.4.2018)	Tourismus NRW e. V., Christian Stühling (8.12.2017 und 23.4.2018)
Eifel Tourismus (ET) GmbH, Klaus Schäfer (26.4.2018)	Münsterland e. V., Michael Kösters (9.3.2018)	Tourismudirektor Füssen Tourismus, Stefan Fredlmeier, Projekte „gesunder Schlaf“, Masterplan Kneipp und Kommunikation „storytelling“ (2.2.2018)
Familotel Ebbinghof, Daniela Tigges (23.4.2018)	Projektmanagement Storytelling im Teutoburger Wald Tourismus, Angelika Lammert (26.4.2018)	Touristikverband Siegerland-Wittgenstein e. V., Monika Dombrowsky (15.3.2018)
Kur- & Freizeit GmbH Schmallenberger Sauerland, Hubertus Schmidt (12.3.2018)	Ruhr Tourismus GmbH, Stephan Reichwein (12.3.2018)	
Minden Marketing GmbH, Geschäftsführer Dr. Jörg-Friedrich Sander, Projekt Beacon Mile – Digitales Minden (27.4.2018)	Sauerland-Tourismus e. V., Dr. Jürgen Fischbach (9.3.2018)	

Daten

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

Literaturverzeichnis

Asam, Simone: Burger nicht nur in eigenen Restaurants. Neue Kooperation: „Hans im Glück“ geht in München ungewöhnlichen Weg. In: Münchner Merkur, 2017 (www.merkur.de).

Bainbridge, Alex: Introducing the Autotour – Autonomous Vehicle Sightseeing. In: DestinationCTO, 2018 (www.destinationcto.com).

Brunner, Tobias: Aldi Süd eröffnet Bistro. Mittagspause im Aldi-Bistro. In: Handelsblatt, 2017 (www.handelsblatt.com).

Bullinger, Hans-Jörg: Verdammt zur Innovation. Über den Ausweg aus der Wachstumskrise durch effizientes Innovationsmanagement. In: RKW-Magazin, 57. Jahrgang, Nr. 1, März 2006.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Industrie 4.0. Innovationen für die Produktion von morgen. Berlin-Ostbevern 2017.

Bundesministerium für Bildung und Forschung: Projekt Kuntikum. Klimatrends und nachhaltige Tourismusentwicklung in Küsten und Mittelgebirgsregionen. 2015 (www.umweltbundesamt.de).

Die Bundesregierung: Gemeinsame Stellungnahme der Bundesregierung und der Länder zur Kohäsionspolitik der EU nach 2020. Berlin 2017.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (Hrsg.): Saisonumfrage Herbst 2017. Berlin 2017.

Fasse, Markus: BMW wird zum größten Parkplatzmakler der Welt. In: WirtschaftsWoche, 2018 (www.wiwo.de).

Fittkau, Ludger: Studierende erfinden selbstrollenden Koffer. In: Deutschlandfunk, 2013 (www.deutschlandfunk.de).

FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.: Reiseanalyse 2018 – Erste ausgewählte Ergebnisse 2018. Kiel 2018.

GfK SE: Anholt-GfK Nation Brands Index. Nürnberg 2017.

Gondorf, Linda: Wie Start-ups sich organisieren und wie sie bis zum Ziel durchhalten. In: Absatzwirtschaft, 2018 (www.absatzwirtschaft.de).

Hegmann, Gerhard: SpaceX Riesenrakete soll zwei Touristen 2018 zum Mond bringen. In: Die Welt, 2018 (www.welt.de).

Hielscher, Henryk: Leben beim Discounter. Warum Aldi jetzt Wohnungen baut. In: WirtschaftsWoche, 2018 (www.wiwo.de).

Hinterholzer, Thomas / Jooss, Mario / Egger, Roman (Hrsg.): Investitionsguide für Tourismusunternehmen. Berlin 2011.

IHK Nordwestfalen: Arbeitgebermarke muss glaubwürdig sein. IHK-Industriekongress diskutiert über Employer Branding. Münsterland/Emscher-Lippe-Region 2018 (www.ihk-nordwestfalen.de).

Jahner, Björn: Autonomer Roboter reinigt die Strände. In: Der Farang, 2018 (www.der-Farang.com).

Laage, Phillip: Bleisure Travel. Dienstreise mit Extras. In: Der Spiegel, 2017 (www.spiegel.de).

Laux, Silke: Destinationen im globalen Wettbewerb – Kooperationsbildung als primäre Aufgabe eines zukunftsweisenden Destinationsmanagements. In: Soller, Jörg (Hrsg.): Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch effektives Stakeholdermanagement. Berlin 2012.

McKinsey: Coping with Success. Managing Overcrowding in Tourism Destinations. Dezember 2017.

Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes NRW: Regionale Innovationsstrategie des Landes Nordrhein-Westfalen im Rahmen der EU-Strukturfonds 2014–2020. Düsseldorf 2014.

Ministerium für Wirtschaft und Europaangelegenheiten des Landes Brandenburg (Hrsg.): Das Weite liegt so nah. Cluster Tourismus Brandenburg. Potsdam o.J.

Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes NRW (Hrsg.): Erlebnis.NRW – Tourismuswirtschaft stärken. Information zum Projektauftrag. Düsseldorf 2015.

Mumme, Thorsten: Dr. Oetker investiert in Kölner Torten-Startup. Zukunft Münsterland: Spieglein, Spieglein an der Wand. 2018 (www.ngin-food.com).

NRW.BANK: Gastgeber fördern. Fördermöglichkeiten für das Hotel- und Gaststättengewerbe in NRW. Düsseldorf 2012 (Auflage 2016).

o. V.: Übernahme. Hirmer Gruppe kauft Travel Charme. In: Top Hotel 2018 (www.tophotel.de).

Pikkemaat, Birgit: Zur empirischen Erforschung von Innovationen im Tourismus. In: Pechlaner et al. (Hrsg.): Erfolg durch Innovation: Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor. Wiesbaden 2005.

Pikkemaat, Birgit/Peters, Mike/Weiermair, Klaus (Hrsg.): Innovationen im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch neue Ideen und Angebote (Schriften zu Tourismus und Freizeit, Bd. 6). Berlin 2006.

Pompl, Wilhelm / Buer, Christian: Notwendigkeit, Probleme und Besonderheiten von Innovationen bei touristischen Dienstleistungen. In: Pikkemaat, Birgit/Peters, Mike/Weiermair, Klaus (Hrsg.): Innovationen im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch neue Ideen und Angebote (Schriften zu Tourismus und Freizeit, Bd. 6). Berlin 2006.

PROJECT M / Kortemeier Brokmann Landschaftsarchitekten: Masterplan Hermannsdenkmal und Projektskizze „Erlebniswelt“. München 2017.

Schaal, Sebastian: Innovationen. Wie Mittelständler mit Digitalisierung umgehen. In: WirtschaftsWoche, 2018 (www.wiwo.de).

Schader, Peer: Auf Wiedersehen, Grüne Wiese: Der Trend geht zum Citymarkt. In: FAZ Blog, 2012 (www.blogs.faz.net).

Schmidbauer, Jan: Ganz schön billig. Weil Kunden belohnt werden wollen, geht auf dem Möbelmarkt ohne Rabatte fast nichts mehr. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 79, München 2018.

Schnurbus, Verena: Innovation in Icelandic Tourism. A Case Study. Reykjavik 2017.

Setzer, Patrick: Vom Autoproduzenten zum vernetzten Mobilitätsdienstleister. So schaffen BMW, Daimler und VW den Anschluss. In: Manager Magazin, 2017 (www.managermagazin.de).

Sparkassenverband Niedersachsen: Sparkassen-Tourismusbarometer Niedersachsen. Jahresbericht 2013. Hannover 2014.

Sparkassenverband Westfalen-Lippe: Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe. Jahresbericht 2017. Münster 2018.

Tourismus NRW: Trendmagazin Nr.2. Mobilität im Tourismus. Düsseldorf 2017 (www.touristiker-nrw.de).

UNWTO: World Tourism Barometer Volume 16. Madrid 2018.

Verband der Deutschen Möbelindustrie e.V.: Deutschlands bekannteste Möbelmarke hülsta setzt Meilensteine für eine erfolgreiche Zukunft. Bad Honnef 2017.

Vetter, Phillip: Das Adidas-Experiment mit dem personalisierten Schuh. In: Die Welt, 2015 (www.welt.de).

Weiermair, Klaus/Peters, Mike: Zur Analyse des Innovationspotenzials der touristischen Wertekette. In: Pikkemaat, Birgit/Peters, Mike/Weiermair, Klaus (Hrsg.): Innovationen im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch neue Ideen und Angebote (Schriften zu Tourismus und Freizeit, Bd. 6). Berlin 2006.

Zerfaß, Ansgar: Der Missing Link zum Erfolg. Innovationskommunikation: Neue Ideen öffentlich und verständlich machen. In: RKW Magazin, Volume 57. Eschborn 2006.

Beirat

Peter Adler

Staatsbad Bad Oeynhausen GmbH

Axel Biermann

Ruhr Tourismus GmbH

Hubert Böddeker

Sparkasse Paderborn-Detmold

Frank Butenhoff

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

Torsten Cremer

Sparkasse Hamm

Dr. Heike Döll-König

Tourismus NRW e. V.

Monika Dombrowsky

Touristikverband Siegerland-Wittgenstein e. V.

Dr. Mathias Feige

dwif-Consulting GmbH

Hans-Josef Fischer

Information und Technik Nordrhein-Westfalen

Dr. Olaf Gericke

Landkreistag Nordrhein-Westfalen

Karsten Heinsohn

dwif-Consulting GmbH

Norbert Hypki

Sparkasse Westmünsterland

Mike Kernig

Vereinigte Sparkasse im Märkischen Kreis

Maria Klaas

Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold

Michael Kösters

Münsterland e. V.

Thomas Kubendorff

Das Münsterland – Die Gärten und Parks e. V.

Barbara Meißner

Städtetag Nordrhein-Westfalen

Hans-Jürgen Nolting

Stadtsparkasse Bad Oeynhausen

Joachim Odenell

Industrie- und Handelskammer zu Dortmund

Matthias Rothermund

DORTMUNDtourismus GmbH

Birgit Rudolph

Rheine.Tourismus.Veranstaltungen e. V.

Roland Schäfer

Deutscher Städte- und Gemeindebund

Ralf Siebelt

DEHOGA Westfalen e. V.

Axel Theuer

Sparkasse Wittgenstein

Tobias Valentien

Teutoburger Wald Tourismus – Fachbereich
der OstWestfalenLippe GmbH

Peter Vogt

Stadtsparkasse Schmallenberg

Jürgen Wannhoff

Sparkassenverband Westfalen-Lippe

Thomas Weber

Sauerland-Tourismus e. V.

Andreas Löbbe

Sparkassenverband Westfalen-Lippe

Nina Ostermann

Sparkassenverband Westfalen-Lippe

Impressum

Herausgeber Sparkassenverband Westfalen-Lippe
Regina-Protmann-Straße 1
48159 Münster
Betreuung durch Andreas Löbke/Nina Ostermann

Ansprechpartnerin Nina Ostermann
Telefon (0251) 2104-119
Telefax (0251) 2104-330
E-Mail n.ostermann@svwl.eu
Internet www.svwl.eu

Bearbeitung dwif-Consulting GmbH

dwif – Büro Berlin
Marienstraße 19/20
10117 Berlin
Telefon (030) 757949-0
Telefax (030) 7516510
E-Mail info-berlin@dwif.de
Internet www.dwif.de

dwif – Büro München
Sonnenstraße 27
80331 München
Telefon (089) 2370289-0
Telefax (089) 2370289-9
E-Mail info@dwif.de
Internet www.dwif.de

Gestaltung und Satz: Cyrano Kommunikation GmbH
Hohenzollernring 49–51
48145 Münster
Telefon (0251) 98776-0
Telefax (0251) 98776-99
E-Mail info@cyrano.de
Internet www.cyrano.de

Bildnachweis

- © Cover: Münsterland e.V./Schloss Nordkirchen
- © MWIDE NRW/Roberto Pfeil (S. 3)
- © DFM/Deutsches Fußballmuseum Dortmund (S. 4)
- © Münsterland e.V./Foto: _D4M3410_Volker Duschner_Friederike Scheytt (S. 4)
- © Sauerland Tourismus e.V./Biggeblick/Foto: Johannes Ginsberg (S. 4)
- © Teutoburger Wald Tourismus – Fachbereich der OWL GmbH/Externsteine/Foto: A. Hub (S. 4)
- © Touristikverband Siegerland-Wittgenstein/Freudenberg_Alter Flecken/Foto: Kappest (S. 4)
- © SVWL (alle Bilder S. 5)
- © Touristikverband Siegerland-Wittgenstein/Ederauen bei Erndtebrück (S. 6 und S. 8–9)
- © Teutoburger Wald Tourismus – Fachbereich der OWL GmbH/Hermannsdenkmal (S. 7 und S. 12–13)
- © Sauerland Tourismus e.V./Hennesee/Foto: Gesund_in_NRW-2013-045-Hennesee (S. 7 und S. 36–37)
- © Münsterland e.V./Foto: Volker Duschner_Friederike Scheytt (S. 7 und S. 78–79)
- © Sparkassenakademie NRW_JL17067-0261 (S. 151)
- © Ruhr Tourismus GmbH/Foto: ExtraSchicht 2018_Zeche Ewald_Herten_Nielinger_024 (S. 7 und S. 152–153)

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.

