

## Inhalt

I.	Ausgangssituation .....	- 4 -
II.	Aufgabenstellung und Vorgehensweise.....	- 6 -
1.	Übergeordnete Fragestellung .....	- 6 -
2.	Vorgehensweise .....	- 7 -
2.1	Betriebsebene .....	- 9 -
2.2	Kommunalebene.....	- 11 -
2.3	Expertengespräche .....	- 11 -
III.	Dokumentation der Erhebungen und Ergebnisse .....	- 12 -
1.	Kommunale Ebene .....	- 12 -
1.1	Tourismusentwicklung in den vier Modellgemeinden (1992 bis 2006) .....	- 12 -
1.2	Gespräche mit Bürgermeistern.....	- 14 -
1.3	Analyse der Haushaltspläne .....	- 17 -
1.4	Ortsbildanalysen .....	- 19 -
2.	Betriebliche Ebene .....	- 21 -
2.1	Nachfrageentwicklung in den Betrieben .....	- 21 -
2.2	Betriebsbegehungen und Gespräche mit Inhabern bzw. Pächtern.....	- 21 -
2.3	Wirtschaftliche Situation der Modellbetriebe und der Kur- und Ferienhotellerie in Bayern im Vergleich.....	- 29 -
2.4	Investitionsverhalten (Sonderauswertung Betriebsvergleich) in Vollhotels .....	- 47 -
2.5	Anonyme Produkttests .....	- 52 -
	Rahmenbedingungen und Förderprogramme .....	- 73 -
3.	Darstellung der Situation in Bayern.....	- 73 -
4.	Ergebnisse der Gespräche mit Banken, Branchenorganisationen und Förderinstitutionen .....	- 78 -
5.	Situation und Erfahrungen im Alpenraum.....	- 83 -
5.1	Österreich/Tirol .....	- 83 -
5.2	Südtirol.....	- 84 -
5.3	Zusammenfassung .....	- 88 -
IV.	Zusammenfassung und Empfehlungen.....	- 89 -
1.	Zusammenfassung .....	- 89 -
2.	Empfehlungen.....	- 90 -
	Abbildungsverzeichnis .....	- 93 -
	Tabellenverzeichnis.....	- 93 -

## I. Ausgangssituation

Obwohl der Tourismus einen beachtlichen Beitrag zum Volkseinkommen und zur Beschäftigung in Bayern leistet und lokal-regional die Ökonomie sogar dominiert, steckt er gemessen an seiner Markt bezogenen Dynamik im Vergleich zu anderen Branchen in einer länger andauernden Strukturkrise. Darüber können auch kurzfristige Erfolgsmeldungen nicht hinwegtäuschen.

**Abb. 1: Kennziffern zum Tourismus in Bayern**

Bruttoumsatz durch Ausgaben der Touristen:	über 24 Mrd. Euro jährlich
Bayerns Anteil an der touristischen Wertschöpfung in Deutschland:	18,5 %
Beschäftigungsäquivalente (Einwohner, die ihr Einkommen vollständig aus dem Tourismus erzielen könnten):	rund 560.000
Beschäftigte im Gastgewerbe (Voll-, Teilzeit und Auszubildende) :	rund 310.000

Quelle: dwif 2007; BayStMWIVT Juni 2007<sup>1</sup>

Der Tourismus Bayerns gehört damit nicht mehr zu den Wachstumsbranchen, sondern steht eindeutig und bereits seit mehreren Jahren in einer Phase der Konsolidierung. Dies ist natürlich auch Folge der Nachfrageverlagerung in andere touristische Großräume (v. a. Asien/Pazifik/Mittlerer Osten sowie die europäischen Mittelmeerregionen), kann aber nicht allein darauf zurückgeführt werden, denn:

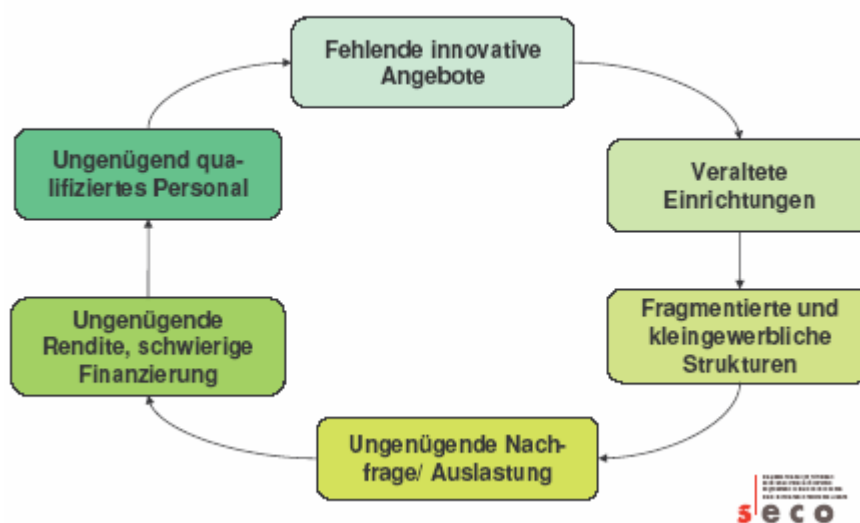
- Obwohl Bayern vom Nachfrageumfang her (Übernachtungen) weiterhin die Nummer 1 unter den deutschen Ferienregionen ist, konnten andere deutsche Länder und Regionen in den letzten Jahren mit höheren Zuwachsraten aufwarten und somit an dieser Spitzenstellung rütteln.
- Gerade in den traditionellen bayerischen Urlaubsdestinationen des voralpinen und alpinen Raums sind die Gästeübernachtungen innerhalb der letzten 10 Jahre um zum Teil 25 Prozent eingebrochen und nichts deutet darauf hin, dass sich dieser prekäre Entwicklungstrend umkehren würde.
- Fehlt erst einmal eine gewisse „kritische Masse“ an touristischer Angebotskapazität, werden möglicherweise auch davon betroffene Kommunen, und

<sup>1</sup> dwif: Betriebsvergleich für die Hotellerie und Gastronomie in Bayern 2005, Sonderreihe Nr. 73, München 2007; Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie: Tourismus in Bayern, München Juni 2007.

hier gerade die kleineren, ihre Tourismusförderung und –engagement infrage stellen (vgl. PIETRUSKY).

- Neben der Vielzahl von Faktoren, die häufig von den touristischen Akteuren genannt werden wie die generell steigende Wettbewerbsintensität im Urlaubsmarkt, konjunkturell bedingte Nachfragerückgänge, politisch gesteuerte Nachfrageeinbußen z. B. im Gesundheitssektor/Kur, das hohe deutsche Lohnniveau, die erhöhte Mehrwertsteuerbelastung im internationalen Vergleich etc., wird als eine zentrale Ursache das vielerorts veraltete, nicht mehr marktgerechte Beherbergungsangebot gesehen. Damit wäre ein Kernbestandteil des touristischen Angebotes nicht mehr wettbewerbsfähig, das touristische Produkt Bayern droht seine Zukunftsfähigkeit zu verlieren.
- Angesichts rückläufiger Nachfrage und steigendem Wettbewerbsdruck durch immer neu eintretende Marktanbieter offenbaren sich die eklatanten Schwächen der überkommenen Angebotsstruktur (veraltet, fragmentiert, finanzierungsschwach). Hier verbinden sich mehrere Negativfaktoren zu einem „Teufelskreis“ (siehe Abbildung unten), aus dem der einzelne betroffene Betrieb nur mit einem Ziel gerichteten Zukunftsstrategie und entsprechenden Investitionen wieder herauskommen kann. Allerdings fehlt es hierfür häufig sowohl an den nötigen innovativen Ideen für die längerfristige Unternehmensentwicklung als auch der entsprechenden Eigenkapitalausstattung. Letztere ist Voraussetzung, um Kredite und Fördermittel zur Bewältigung der dann anstehenden Investitionen zu erhalten.

Abb. 2: Negative Einflussfaktoren der Tourismusentwicklung



Quelle: Union des Banques Suisses

- Auch kann dieser Entwicklung häufig nicht vom Einzelbetrieb allein entgegengewirkt werden, sondern dieser ist im Verbund der Leistungsträger der

jeweiligen touristischen Destination zu sehen. Nur wenn die Destination mit ihren Kernleistungen ein längerfristig wettbewerbsfähiges Angebot (siehe Bergbahnen in Winter- und Wandersportregionen, Thermen/Bäder in Gesundheits- und Wellnessdestinationen) schafft, findet er einen sinnvollen Rahmen für seine einzelbetrieblichen Investitionen. Hier sind vor allem die Kommunen gefordert, die meist Inhaber oder zumindest Mehrheitsgesellschafter solcher touristischen „Leitunternehmen“ sind, oder aber als Partner in ökonomisch schwierigen Situationen auftreten können und sollten.

## II. Aufgabenstellung und Vorgehensweise

### 1. Übergeordnete Fragestellung

Trotz einiger bereits vorliegender aktueller Problemanalysen sowie politischer Kommentare (vgl. PIETRUSKY 2006; MEYER ET AL. 2006, Tourismuskonzept Bayern; Kommentierungen des Betriebsvergleichs Gastgewerbe Bayern, dwif e.V.) steht eine verlässliche Problemanalyse des angenommenen Investitionsstaus und der dafür verantwortlichen Ursachen noch aus.

In einem ersten Schritt der Ursachenanalyse widmet sich dieses Gutachten der Fragestellung, inwieweit – wie häufig angenommen - die „hardware“ bei Kommunen und insbesondere bei Beherbergungsbetrieben wesentlicher Auslöser für die Krise der traditionellen Tourismusdestinationen sein kann und ob der latent vorhandene Vorwurf eines Investitionsstaus bei Kommunen und / oder Beherbergungsbetrieben haltbar ist.

Weiter sollen geeignete Abhilfemaßnahmen identifiziert werden. Die bislang unternommenen Versuche, durch Anreize in Form von Investitionsbeihilfen oder sonstigen Förderprogrammen Abhilfe zu schaffen, haben offensichtlich noch nicht die erhoffte Wirkung gezeigt. Ein zentrales Anliegen des Freistaates ist es, analog zur „High – Tech – Offensive“ auch in der Zukunftsbranche Tourismus ein wettbewerbsfähiges Angebot zu präsentieren und damit zum Erhalt bzw. zum Ausbau mittelständischer Unternehmen und der dort angesiedelten Arbeitsplätze beizutragen.

## Hypothesen:

### Investitionsstau und Ursachen

- **HI1:** Gibt es nachweislich veraltete Strukturen und einen Investitionsstau im Gastgewerbe sowie bei der öffentlichen Tourismusinfrastruktur?
- **HI2:** Welche spezifischen Bereiche der Hardware sind davon betroffen?
- **HI3:** Was sind die Ursachen für den Investitionsstau aus Sicht der Betroffenen?

### Ursache–Wirkungs–Zusammenhang

- **HU1:** Besteht vor Ort und bei den Betrieben ein Nachfragerückgang und in welchen Segmenten?
- **HU2:** Sind die veralteten Angebotsstrukturen Haupt- bzw. wesentliche Ursachen für den gegebenen Nachfragerückgang?
- **HU3:** Welche anderen Faktoren sind sonst daran beteiligt?

### Schlussfolgerungen hinsichtlich künftiger Gestaltung der Rahmenbedingungen für Investitionen von Betrieben und Kommunen

- **HS1:** Bestehen Investitionsabsichten bei den betreffenden Betrieben und Kommunen und mit welcher Zielrichtung?
- **HS2:** Wie sieht Best-Practice zur Schaffung optimaler Förderbedingungen, eines positiven Investitionsklimas, aber auch zur Schaffung innovativer und wettbewerbsfähiger Betriebs- sowie Destinationsstrukturen aus?

## 2. Vorgehensweise

Die Analyse wurde anhand von vier Modellgemeinden durchgeführt, die einen Querschnitt der Bayerischen Tourismuslandschaft repräsentieren sollen und eine Aufnahme der komplexen Zusammenhänge in einem begrenzten Raum ermöglichen. Die Auswahl der Modellorte erfolgte in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber. Unter Berücksichtigung aller vier bayerischen Tourismusverbandsgebiete fiel die Auswahl auf folgende vier Gemeinden:

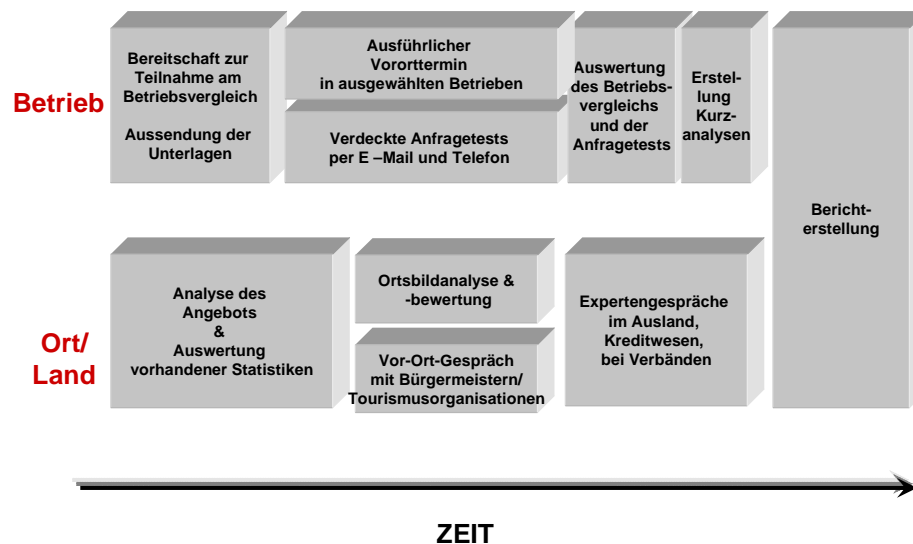
- Garmisch – Partenkirchen
- Bad Hindelang
- Zwiesel
- Bischofsgrün

Hier galt es:

- Die wirtschaftliche Situation des Beherbergungsgewerbes objektiv zu beurteilen und diese in Verbindung mit dem tatsächlichen Stand der Attraktivität und Modernität des Angebotes zu bringen;
- Die Ursachen der jeweiligen örtlichen und gewerblichen Entwicklung zu identifizieren und Lösungsvorschläge zur Überwindung des möglicherweise gegebenen Investitionsstaus zu entwickeln.

Im Einzelnen wurden folgende Untersuchungsschritte vorgenommen:

**Abb. 3: Untersuchungsbausteine im Überblick**



Quelle: *dwif* 2006

## 2.1 Betriebsebene

### 2.1.1 Teilnahme am Betriebsvergleich

Durch die Verknüpfung mit dem im 3 – jährigen Turnus erscheinenden Betriebsvergleich für das Gastgewerbe<sup>2</sup> bot sich die hervorragende Gelegenheit, durch eine verstärkte Teilnahme von Betrieben in den ausgewählten Orten einen zuverlässigen Einblick in die tatsächliche betriebswirtschaftliche Situation der dortigen Betriebe zu erhalten und somit den analytischen Grundstock zur Lösung des hier dargestellten Problems zu legen.

Die vorliegende Untersuchung nutzt also Kontakte, die mit den Beherbergungsbetrieben ohnehin hergestellt werden mussten, um den Betriebsvergleich für das Gastgewerbe in Bayern durchführen zu können. Zusätzlich zur generellen Aussendung der Vergleichsunterlagen an die Gastgewerbebetriebe wurden in den ausgewählten Modellorten in enger Abstimmung mit den lokalen Mandatsträgern des Hotel- und Gaststättenverbandes und / oder den Tourismusverantwortlichen gezielte Aufrufe zum Mitmachen lanciert. Die Bereitschaft zur Teilnahme am Betriebsvergleich wurde dabei durch folgende Begleitmaßnahmen gefördert:

- Begleitschreiben des Wirtschaftsministeriums und / oder des BHG
- Aktive Unterstützung des Projektes durch kommunale Stellen
- Erhalt eines ausführlichen Berichtsbandes des Betriebsvergleiches für jeden teilnehmenden Betrieb
- Erstellung einer individuellen Kurzanalyse für jeden teilnehmenden Betrieb, die in ihrer Tiefe über den Rahmen der im Betriebsvergleich zu erstellenden hinausgeht
- Gelegenheit zur Abklärung von Detailfragen im Rahmen eines ausführlichen Vororttermins
- Die Teilnahme ist für die Betriebe kostenlos

Grundsätzlich bleibt festzustellen, dass die Beteiligungsbereitschaft trotzdem allenfalls als zufrieden stellend, aber keinesfalls als gut zu bezeichnen ist. Hier zeigt sich bereits ein Manko vieler Beherbergungsbetriebe, denen - zum Teil sicherlich wegen relativ geringer Betriebsgröße - ein ausreichendes Maß an Professionalität und betriebswirtschaftlichem Denken zu fehlen scheint.

---

<sup>2</sup> Das *dwif* hat den Betriebsvergleich auch im Jahr 2006 wieder im Auftrag des Wirtschaftsministeriums, des Bayerischen Hotel- und Gaststättenverbandes (BHG) und der LfA Förderbank Bayern (LfA) durchführen können.

### 2.1.2 Persönliche Gespräche mit Inhabern oder Geschäftsführern und Vorort-Inaugenscheinnahme

Alle durch den Betriebsvergleich und die begleitenden Aktionen akquirierten Betriebe wurden im Rahmen eines ausführlichen Gespräches einer gründlichen Analyse unterzogen. Neben der Abklärung eventuell noch ungeklärter Sachfragen, die beim vorausgegangenen Ausfüllen des Erhebungsbogens noch offen geblieben waren, kam es bei diesen ausschließlich von erfahrenen Mitarbeitern des **dwif** geführten Gesprächen vor allem darauf an,

- sich ein Bild vom derzeitigen Erscheinungsbild des Betriebes zu verschaffen,
- Ursachen und Hintergründe für einen eventuellen Investitionsstau zu erfassen,
- Bereits durchgeführte Vorhaben und Investitionsabsichten in Erfahrung zu bringen und
- Möglichkeiten und Grenzen etwaiger Förderprogramme auszuloten.

Im Zuge dieser Gespräche wurden auch ausführliche Begehungen der Beherbergungsbetriebe durchgeführt. Hierbei wurden Mitarbeiter des **dwif** eingesetzt, die über spezifische Fachkenntnisse (ausgebildete Prüfer zur Zertifizierung von Privatzimmern und Ferienwohnungen) verfügen, um die Qualität der Hardware profund einschätzen zu können.

### 2.1.3 Tests der Servicequalität

In einem zweiten Analyseblock wurde die Servicequalität der Betriebe durch verdeckte Anfragetests per E-Mail und Telefon eruiert. Insgesamt wurden pro Gemeinde ca. 15 Betriebe unterschiedlichen Typs (Hotels, Hotels Garnis, Gasthöfe und Pensionen) in diese Erhebungen einbezogen. Die Tests wurden von erfahrenen Mitarbeitern des **dwif** durchgeführt.

Alle vier Aspekte (Analyse der betriebswirtschaftlichen Daten, Inaugenscheinnahme, Servicequalitätstests und persönliche Gespräche) zusammen ergaben ein Gesamtbild vom aktuellen Zustand der Beherbergungsbetriebe.

## 2.2 Kommunalebene

### 2.2.1 Gespräche mit Vertretern der Gemeinden und Tourismusverantwortlichen

Mit allen Bürgermeistern der vier Modellgemeinden wurden ausführliche Gespräche über das Investitionsverhalten der Kommune in der Vergangenheit sowie über touristisch relevante Planungen in der Zukunft geführt. Bei dieser Gelegenheit wurden auch die Haushaltspläne analysiert, um daraus Rückschlüsse über den Stellenwert der touristischen Investitionen für die Gemeinden ableiten zu können.

### 2.2.2 Ortsbildanalysen

Die Feldarbeiten konzentrierten sich auf die für den Tourismus relevanten Zonen. Reine Wohn- oder Industriegebiete wurden als Bereiche mit niedriger Gästefrequenz hingegen nicht bewertet. In den bayerischen Orten wurden folgende Zonen für die Bewertung ausgewählt:

- Stadtkern
- Kurbereich /-zone
- Kultur-, Freizeit- und Sporteinrichtungen
- Touristinformation / Kurverwaltung
- Bahnhof

Darüber hinaus wurde eine allgemeine Einschätzung der Verkehrssituation im Ort vorgenommen.

## 2.3 Expertengespräche

Zur Abrundung der Analyse wurden im Rahmen dieses Projektes noch zahlreiche Expertengespräche geführt. Unter anderem wurden Vertreter führender Regionalbanken kontaktiert, um deren Markteinschätzung in puncto Finanzierung von Investitionen von Betrieben und Kommunen sowie von Förderprogrammen in Erfahrung zu bringen. Auch wichtige Repräsentanten von Fachverbänden im In – und angrenzenden Ausland wurden kontaktiert. Hierzu zählen u. a. Repräsentanten der jeweiligen Hotel- und Gaststättenverbände, IHKn sowie von Förderbanken und -institutionen.

### III. Dokumentation der Erhebungen und Ergebnisse

#### 1. Kommunale Ebene

##### 1.1 Tourismusentwicklung in den vier Modellgemeinden (1992 bis 2006)

Tab. 1: Strukturdaten zur Tourismusentwicklung in den vier Modellgemeinden

	<b>Garmisch-Partenkirchen</b>	<b>Bad Hindelang</b>	<b>Zwiesel</b>	<b>Bischofgrün</b>
<b>Prädikat</b>	Heilklimatischer Kurort	Kneippkurort	Luftkurort	Heilklimatischer Kurort
<b>Fläche in qkm</b>	1012	137	41	8,4
<b>Einwohner 2006</b>	28.019	4.800	10.139	2.057
<b>Ankünfte 2006</b>	260.465	117.574	42.135	26.679
<b>Übernachtungen 2006</b>	820.949	633.524	268.506	157.108
<b>Aufenthaltsdauer 2006</b>	3,2	5,4	6,4	5,9
<b>Aufenthaltsdauer 1992</b>	4,1	8,0	7,5	6,1
<b>Entwicklung Ankünfte seit 1992</b>	7,6	41,4	-4,3	-35,9
<b>Entwicklung Ankünfte seit 2000</b>	-2,5	13,2	-2,1	-8,8
<b>Entwicklung Übernachtungen seit 1992</b>	-17,9	-5,3	-18,2	-37,6
<b>Entwicklung Übernachtungen seit 2000</b>	-10,9	-15,6	-20,9	-11,7

Quelle: Angaben des Statistischen Landesamtes, Internetrecherche

Die Analyse wichtiger touristischer Kennziffern zeigt:

Alle vier Modellorte haben in den letzten 15 Jahren, bezogen auf den gewerblichen Beherbergungssektor, deutlich an Nachfrage eingebüßt (zwischen -5 bis -38 % der Übernachtungen von 1992). Sie repräsentieren also den generell monierten Verlust an Marktanteilen in klassischen Urlaubsorten Bayerns hinlänglich.

Hinter den Verlusten stehen die bekannten Entwicklungen in, für die hier ausgewählten Ortstypen, wichtigen Segmenten:

- Verlust der mehrwöchigen **Haupturlaubsreisenden** an meist ausländische Konkurrenzdestinationen

Zum Teil dramatische Übernachtungsrückgänge in den Modellgemeinden seit 1992

- Generelle Reduzierung der Aufenthaltsdauern mit **Wachstum der Kurzreisen** (häufiger kürzer reisen)
- Rückgang und Verkürzung der **Kuraufenthalte** durch die veränderte Gesundheitspolitik
- **Abwanderung der Wintersportgäste** in wettbewerbsfähigere und schneesicherere Destinationen (Österreich, Schweiz, Südtirol und Übersee)

Die Verschiebung bei den Marktsegmenten dokumentiert sich u. a. in der zum Teil deutlich reduzierten Aufenthaltsdauer. In Bad Hindelang reduzierte sich die durchschnittliche Aufenthaltsdauer von 8 Tagen (1992) auf 5,4 Tage in 2006.

Vor allem rückläufige Aufenthaltsdauer

Die Orte haben, gemessen am Grad der Verluste, unterschiedlich gut auf die Marktveränderungen reagieren können.

**Bad Hindelang** konnte seine Marktposition über den Gesamtzeitraum betrachtet zwar vergleichsweise am besten behaupten und verzeichnete seit 1992 insgesamt nur einen Rückgang der Übernachtungen um -5,3%. Der Verlust der Langzeiturlauber wurde offensichtlich durch einen überdurchschnittlichen Zugewinn bei den kürzer Verweilenden wettgemacht. Mit motivspezifischen Angeboten und durch ein aktives Marketing gelang es zunächst, immer mehr Nachfrager auf sich aufmerksam zu machen (Ökomodell Hindelang, spezifische Privatkur- und Gesundheitsurlaube, Aktivreisen; Familienurlaub). Allerdings musste auch Bad Hindelang in der jüngeren Vergangenheit (seit 2000) deutlich höhere Verluste hinnehmen (-15,6%).

Am härtesten getroffen vom Wettbewerbsdruck und den veränderten Rahmenbedingungen ist **Bischofsgrün**, wo sowohl bei Ankünften als auch Übernachtungen über ein Drittel in den letzten 15 Jahren verloren gingen. Die Gesundheitsreformen sowie die deutlich schlechteren allgemeinen touristischen Ausgangsvoraussetzungen als wenig bekannter Kur-, Wintersport und Mittelgebirgsort werden hierfür verantwortlich gemacht (siehe auch Expertengespräche). Darüber hinaus haben Orte wie Garmisch-Partenkirchen (820 Tsd. Übernachtungen) oder Hindelang (630 Tsd. Übernachtungen) per se höheres touristisches Potenzial und verfügen damit auch über eine größere Gestaltungskraft, um auf Marktveränderungen zu reagieren.

Bischofsgrün als kleinerer Mittelgebirgsort stark getroffen

## 1.2 Gespräche mit Bürgermeistern

Die Expertengespräche mit den Bürgermeistern und Leitern der Tourismusorganisationen werfen ein weiteres Schlaglicht auf die derzeitige Situation der Kommunen sowie des Gewerbes. Die Einschätzungen sind grundsätzlich ähnlich, fallen aber naturgemäß in den von ihrer Angebotsstruktur und touristischen Rahmenbedingungen benachteiligten Mittelgebirgskommunen Bischofsgrün und Zwiesel drastischer aus.

### Generelle Probleme des Bayertourismus und spezifische örtliche Probleme

Investitionsstau bei bestehenden Betrieben bestätigt, aber auch Bedarf an neuen „Flaggschiffbetrieben“ angemahnt

Alle kommunalen Vertreter konstatieren einen bestehenden Qualitätsmangel im Gastgewerbe und mahnen eine **qualitative Weiterentwicklung der bestehenden Anbieter** an. Neben diesem **Investitionsstau** bei bestehenden Betrieben betonen sie gleichzeitig den Bedarf an hochwertigen, **neuen** Betrieben, je nach Standort im 4 bzw. sogar 5-Sterne-Segment (GAP: jüngstes Hotel ist das Dorint mit 25 Jahren)<sup>3</sup>. Diese müssten als **„Flaggschiffe oder Leuchttürme“** stärkere Zugkraft gegenüber neu anzusprechenden Zielgruppen entfalten.

Zu geringer Marketingetat (Dachmarke), zersplitterte Organisationsstrukturen und fehlende Leitbilder / Strategien ebenfalls verantwortlich für Marktanteilsverluste

**Zu geringe Marketingmittel** auf der Ebene der Dachmarke Bayern (BayTM), im Vergleich zu Wettbewerbern wie Österreich oder Südtirol, seien für die generellen Marktanteilsverluste mit verantwortlich. Dies ist Folge und Ausdruck der **viel zu geringen politischen Wertschätzung** für den **Wirtschaftsfaktor Tourismus** innerhalb Bayerns.

Auf der regionalen Ebene, vor allem in den Mittelgebirgsregionen, behindern die kleingliedrigen touristischen **Organisations- und Verwaltungsstrukturen** ein effizientes Marketing und sind auch maßgeblich verantwortlich für das Fehlen von **Leitbildern** sowie darauf aufbauenden konsequenten **Marketingstrategien**. Zusätzlich behindern eine nur geringe Bekanntheit wie im Falle des Fichtelgebirges sowie die Jahrzehnte lange Festlegung auf ein v. a. preiswertes Angebot mit möglichst günstigem Preis-Leistungs-Verhältnis im Bayerischen Wald die weitere Entwicklung (Aufbau eines qualitativ hochwertigen Angebotes, Bündelung und Verstärkung des Destinationsmarketings).

<sup>3</sup> Aktuell hinzugekommen sind allerdings ein 5-Sterne-Resort, das Kranzbach sowie das renovierte und erweiterte Schloss Ellmau (Spa and Hideway), die per Auto in etwa 20 Minuten von Garmisch-Partenkirchen erreichbar sind und somit der Destination Garmisch-Partenkirchen durchaus noch zugerechnet werden können.

## Investitionsverhalten der Kommunen

Nach mündlicher Auskunft lagen und liegen Schwerpunkte der Investitionen bei allen vier Orten im Bereich der **Wintersportanlagen** (Lifte/Gondeln, Sprungschanzen, Skistadien, Beschneiung, Loipen(beschilderung)). Demgegenüber zeigt die Auswertung der konkreten Haushalts- und Investitionsdaten jedoch, dass vor allem Garmisch hier überproportional stark investiert hat, Bad Hindelang aber aufgrund bereits durchgeführter Investitionen und durch die Einbindung privater Gesellschafter deutlich weniger belastet ist. Daneben betrafen öffentliche Investitionen vor allem **(Frei-)Bäder, Saunen und Kureinrichtungen**, also den Gesundheits- und Wellnessbereich (Bischofsgrün), sowie Tagungs- und Veranstaltungsräumlichkeiten (Garmisch und Zwiesel; quantitative Analyse siehe folgender Punkt 1.3). Grundsätzlich kann auf der kommunalen Seite bisher von einem **Investitionsstau** deshalb wohl nicht gesprochen werden. Auch in Gesprächen mit den Betriebsinhabern wurden die Kommunen i. d. R. nicht als „Investitionshemmer“ dargestellt.

Kommunale Investitionsschwerpunkte bei Wintersport, Thermen / Bäder / Wellness, Tagung / Kongress und Freizeitanlagen

Je nach Stringenz der gemeindlichen Tourismuspolitik sowie der touristischen Gesamtsituation wird die eigene kommunale Investitionstätigkeit jedoch unterschiedlich bewertet: von „die großen Brocken sind abgearbeitet“ über „ein Flickenteppich, bei dem das Leitbild bzw. die Orientierung fehlt“ bis „Gemeinde ist am Ende ihrer Leistungsfähigkeit angelangt“. Bedenklich stimmt, dass nur eine Modellkommune ausdrücklich von am eigenen Leitbild orientierten Investitionen spricht. Strategien für Teilbereiche werden zwar von allen Kommunen genannt (Profilierung durch Events, Ausbau des Tagungssektors, Nordic Walking, Marketingkonzept Mystische Orte), aber eine umfassende, zukunftsweisende Konzeption für den Gesamtort wird nur in einem der vier Fälle deutlich.

Zwar kein kommunaler Investitionsstau, aber zum Teil Defizite in der strategischen Ausrichtung (fehlende, abgesicherte Leitbilder)

Darüber hinaus drohen, mit Blick auf die Haushalte der ausgewählten Kommunen finanzielle Engpässe, die künftig zu einem Investitionsstau bzw. verstärkt zu Problemen mit den Folgekosten der geschaffenen Infrastruktur führen könnten. Vor allem Straßen- und Wegebau belasten die Haushalte kontinuierlich mit größeren Summen (siehe auch 1.3).

Finanzielle und damit investive Leistungsfähigkeit der Kommunen in Zukunft bedroht

## Bisher nicht realisierte Investitionsvorhaben und Investitionshemmnisse

In allen Modellorten gibt es eine Reihe von öffentlichen und privaten „Schubladenprojekten“, die vor allem der Ansprache neuer Zielgruppen bzw. einer Ausweitung saisonunabhängiger Freizeitangebote dienen sollten:

- 4 bis 5-Sterne-Hotelanlagen
- Freizeitanlagen wie Sommerrodelbahn, Golfplatz, Hochseilpark, Besucherbergwerk
- Gesundheitsangebote (Therme)

Investitionshemmnisse sind (Naturschutz-) Auflagen, Mangel an Erweiterungsfläche und fehlende Investoren

Als Hemmnisse bei der Realisierung werden mangelnde Erweiterungsflächen, fehlende Finanzmittel bzw. Investoren sowie Naturschutzauflagen genannt.

### Zukunftsweisende Finanzierungsansätze und Kooperationen

Infrastrukturmaßnahmen werden zunehmend interkommunal besser abgestimmt und auch gemeinsam finanziert sowie unterhalten (Zweckverband Ochsenkopf bei Bischofsgrün, Kooperation mit österreichischen Kommunen in Bad Hindelang).

PPP und kooperative Lösungen bei Investitionen künftig immer wichtiger

Private in die Infrastrukturfinanzierung einzubeziehen (Public Private Partnership-PPP) ist ein weiterer Ansatz zur Bewältigung künftiger Infrastrukturaufgaben (siehe z.B. Lifte und Seilbahn-KGs in Bad Hindelang, Saunadorf in Zwiesel, angestrebte GmbH-Lösungen für Kongresshaus in GAP). Bei der Zugspitzbahn wird private Finanzierung und öffentliches „Leasing back“ bereits praktiziert. Allerdings wird die zunehmende Notwendigkeit, private Investoren in die Infrastrukturfinanzierung mit einzubeziehen, von einer der befragten Kommunen eher als Schwächeeingeständnis gesehen. Dies zeigt, dass für solche innovativen partnerschaftlichen Finanzierungslösungen in kommunalen Kreisen noch Ängste und Vorurteile abzubauen sind.

Spezifische Infrastrukturförderprogramme, Weiterführung LEADER, Städtebauförderung, Abbau von grenzüberschreitenden Unterschieden, transparente gebündelte Förderung

### Vorstellungen zur Förderpolitik

Je nach örtlicher Problemlage bestehen unterschiedliche Wünsche an die Förderpolitik:

- Neuaufgabe spezifischer Programme zur Infrastrukturförderung wie das frühere Programm „Freizeit und Erholung“
- Neuaufgabe von LEADER+ zur Fortführung bisheriger Projekte
- Fortführung der öffentlichen Städtebauförderung zur Initiierung eines privaten Nachziehens (Fasadengestaltung)
- Abbau von Förderunterschieden gegenüber anderen Bundesländern, dem Ausland (Tschechische Republik), zwischen Landkreisen/Regierungsbezirken
- Mehr Transparenz und Überblick über Fördermöglichkeiten im Tourismus, Vereinfachung der Förderantragsverfahren, mehr kompetente Ansprechpartner und Beratung

## Zusammenfassung:

Neben der angemahnten Verantwortung des Privatsektors sehen die Kommunen durchaus eigene Versäumnisse, welche auch die Rahmenbedingungen für private Investitionen verschlechtern. Zentral erscheinen dabei zwei Punkte:

- Die bereits bestehende, sich noch verschärfende **angespannte Haushaltslage** vor allem bei den kleineren, aber auch den großen Kommunen; sie müssen immer größere finanzielle Anstrengungen zur Sicherstellung der Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit bei der öffentlichen touristischen Infrastruktur sowie insbesondere auch zur Durchführung Marketing wirksamer Veranstaltungen (Events) bei generell rückläufigen Budgets unternehmen.
- Die **fehlende tourismuspolitische Orientierung und mangelnde Handlungsfähigkeit** auf Ebene der Destinationen, welche für zentrale Herausforderungen des Tourismusmarktes noch nicht ausreichend gerüstet erscheinen; solange z. B. kein Richtung weisendes Konzept zur Bewältigung des mittelfristigen Klimawandels (Stichwort schneearme Winter und witterungsunabhängige Angebote) und zur umfassenden Positionierung einer Destination vorliegen, fehlt es sowohl den bestehenden Betrieben am Ort als auch neuen Investoren an Planungssicherheit. Politikunabhängige, marktorientierte Tourismusorganisationen sowie einfache, flache Organisationsstrukturen bilden eine wichtige weitere Voraussetzung für die zukunftsfähige Tourismusedwicklung, gemeinsam mit strategischen kommunalen Investitionen.

## 1.3 Analyse der Haushaltspläne

Die Kommunen haben ihre Haushaltspläne nach Investitionsbereichen für den Zeitraum 2001 bis 2010 zur Verfügung gestellt. Durchschnittlich werden von den Modellgemeinden etwa 0,5 bis 7 Mio. Euro jährlich investiert. Größere Investitionsvorhaben führen jeweils zu individuellen Schwerpunkten innerhalb der Vermögenshaushalte:

- Garmisch-Partenkirchen: Der schwerpunktmäßige Ausbau der Skiabfahrten sowie der Skisprungschanze; hier werden auch deutlich höhere Investitionen im Vergleich zu den anderen Kommunen getätigt
- Zwiesel: Der Umbau der früheren Mädchenschule für die Landesausstellung und zu einem Museum, Baumaßnahmen am Waldmuseum sowie für eine Veranstaltungshalle

300 bis 800 TSD EURO werden jährlich etwa pro Kommune investiert, nur Garmisch-Partenkirchen liegt bei deutlich anderen Größenordnungen

- Bad Hindelang: Die Einrichtung eines Alpinen Trainingszentrums, die Renovierung des Naturfreizeitbades Hindelang sowie v. a. auch Winterwanderwege bilden die Schwerpunkte. Daneben schlagen die Investitionen der ehemaligen Kur- und Verkehrsbetriebe zu Buche.

Auffällig ist für alle Kommunen der hohe Anteil an Finanzmitteln, die für den Bereich Straßen und Verkehr aufgewendet werden müssen.

**Tab. 2: Tourismusrelevante Investitionen der Kommunen zwischen 2001 und 2009 / 2010 – Angaben in % aller tourismusrelevanten Investitionen**

	Garmisch-Partenkirchen	Hindelang <sup>4</sup>	Zwiesel	Bischofsgrün
<b>WINTERSPORT</b> Skiabfahrten, Schanzen, Rodelbahnen, Liftanlagen, Loipen, Eissportzentren	47,8 %	14,4 %	2,9 %	93% <sup>5</sup>
<b>STRABEN/VERKEHR</b> Straßen, Beleuchtung, Stellplätze, Parkgaragen, ÖPNV, Winterdienst	37,8 %	9,9 %	30,2 %	<1%
<b>GEBÄUDE/BAU</b>	7,5 %	5,5 %	55,1 %	-
<b>KURBETRIEB/ BÄDER/ TOURISTINFO/ IRS</b>	5,1 %	29,5 %	1,3 %	5%
<b>WEGE/LANDSCHAFT/SPIELPLÄTZE TOILETTEN</b>	1,8 %	1,7 %	10,5 %	1%
<b>Ehemalige KUR- und FREMDEN-VERKEHRSBETRIEBE</b>	-	30,0 % <sup>6</sup>	-	-
<b>Insgesamt</b>	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%
<b>Ausgaben pro Jahr in TSD Euro</b>	7.014	589	787	295

Quelle: Berechnungen nach Haushaltsplänen der Kommunen

Den investiven Ausgaben stehen natürlich auch beträchtliche Einnahmen gegenüber wie v. a. Landeszuschüsse oder Eigenbeteiligungen Dritter. Über alle tourismusrelevanten Investitionen gerechnet reduzieren Zuschüsse und sonstige Einnahmen so z. B. die Investitionskosten von 6,3 Mio. Euro in Zwiesel um rund 65 Prozent und in Bad Hindelang von 4,1 Mio. Euro um 27 Prozent. So werden in Bad Hindelang zwischen 2003 und 2009 beispielsweise insgesamt 0,5 Mio. Euro für Forst-

Zuschüsse reduzieren die Investitionskosten allerdings um bis zu 65 Prozent.

<sup>4</sup> Nur 2003 bis 2009

<sup>5</sup> Großschanze, Fertigstellung 2007

<sup>6</sup> Laut Einzelplan für die ehem. Kur- und Fremdenverkehrsbetriebe, 2006 bis 2009

wegebau aufgewendet, Landeszuschüsse und Anliegerbeiträge reduzieren die Gesamtkosten jedoch auf nur 56 TSD Euro.

Zu den investiven Ausgaben hinzukommen natürlich noch die laufenden Betriebsausgaben für Personal, Unterhaltskosten der Gästeinformationen, Kurhäuser und Kurverwaltungen, Unterhaltung und Betrieb der Bäder, Wanderwege, Loipen sowie Bezuschussung des gästebezogenen ÖPNV etc. In Bad Hindelang waren diese laufenden Aufwendungen 2005 mit 1,15 Mio. Euro doppelt so hoch wie die Investitionen. Gut die Hälfte davon waren Personalkosten.

## 1.4 Ortsbildanalysen

Die Begehungen im Rahmen der Ortsbildanalysen konzentrierten sich auf die für den Tourismus relevanten Zonen. Reine Wohn- oder Industriegebiete wurden als Bereiche mit niedriger Gästefrequenz hingegen nicht bewertet. In den in die Analyse einbezogenen Modellorten wurden folgende Zonen für die Bewertung ausgewählt:

- Stadtkern
- Kurbereich/-zone
- Kultur-, Freizeit- und Sporteinrichtungen
- Touristinformation/Kurverwaltung
- Bahnhof

Darüber hinaus wurde eine allgemeine Einschätzung der Verkehrssituation im Ort vorgenommen. Die detaillierte Bewertung mit Bewertungsbogen und kommentierten Fotos für jede einzelne der vier Modellgemeinden wurden bereits mit dem Zwischenbericht übergeben und werden hier nicht dargestellt. Kritikpunkte und Verbesserungsansätze sind für jeden Ort sehr individuell, weswegen an dieser Stelle nur allgemeine Schlussfolgerungen präsentiert werden.

**Für die im Rahmen des Modellprojektes begangenen Orte spielt der Tourismus eine sehr wichtige Rolle.** Daher ist es auch wenig überraschend, dass das Bemühen der öffentlichen Hand und der direkt vom Tourismus profitierenden Betriebe um die Schaffung einer attraktiven Infrastruktur für Gäste deutlich erkennbar ist und gewürdigt werden kann. Dass Gäste in diesen Orten erwünscht sind, ist offensichtlich. In Orten, in denen der Tourismus als Wirtschaftsfaktor nur eine geringe oder eine zu vernachlässigende Bedeutung hat, würden die Ergebnisse der Ortsbegehungen sicherlich deutlich kritischer ausfallen.

Das kommunale Bemühen um den Tourismus spiegelt sich in einer grundsätzlich attraktiven öffentlichen Fremdenverkehrsinfrastruktur wider.

Defizite liegen weniger in der Erstinvestition als in der ständigen Pflege und Erneuerung.

Die Ortsbegehungen zeigten aber auch, dass die vorhandene Infrastruktur nicht optimal erhalten und gepflegt wird. So reicht es eben nicht, in einer konzertierten Aktion Schilder, Leitsysteme oder auch Bänke installiert zu haben, diese müssen regelmäßig gepflegt und auf die Erfüllung der ihnen angedachten Funktion hin überprüft werden. Das Design sollte zeitgemäß gehalten werden, um auch durch die allgegenwärtige öffentliche Infrastruktur nicht den Eindruck eines „angestaubten“ Images entstehen zu lassen. Nicht der Bestand an Infrastruktur ist deshalb Auslöser einer nachlassenden Attraktivität eines Ortes, sondern der Zustand derselben. So ist es z. B. für die Gutachter nur schwer nachzuvollziehen, wenn einerseits ein modernes, hochattraktives Leitsystem mit Sammelschildern installiert wird, aber unmittelbar auf der anderen Straßenseite die alten braunen Hinweisschilder aus Holz auf dieselben Einrichtungen verweisen. In den Tourismusorten bestehen viele Möglichkeiten, den bestehenden „Schilderwald“ zugunsten der Attraktivität ausdünnen. Eine regelmäßige Kontrolle und gegebenenfalls die Instandsetzung bzw. der Austausch defekter Installationen ist nicht selbstverständlich. Hier werden häufigere selbstkritische Stadtrundgänge angeraten und das Vorhalten finanzieller Mittel für die Wartung. Was nicht mehr benötigt wird, sollte entfernt werden.

Dauerbrenner Touristisches Leitsystem: Fehlende Hotelrouten und Nebeneinander von alten und neuen Schildern

**Die im Marketing verkaufte Qualität eines traditionellen Kurortes, die höchsten Ansprüchen genügen sollte, muss sich auch tatsächlich in der Qualität aller relevanten Zonen und Details widerspiegeln.**

Kein Touristiker oder Bürgermeister wird der Aussage widersprechen, dass ein Gast im Urlaub seiner angestammten Umgebung „entfliehen“ will und insbesondere beim Urlaub in Deutschland hohen Wert auf die Qualität legt. Er erwartet sich am Urlaubsort etwas anderes als zu Hause. Dieser Anspruch bezieht sich jedoch nicht nur auf die Qualität der Unterkunft selbst, sondern auch auf die weitere Infrastruktur. Und daher ist es häufig doch verwunderlich und kann Anlass für Enttäuschungen sein, wenn das weitere Inventar, wie Sitzbänke, Schilder, Fahrradabstellanlagen oder Abfalleimer nur eine sehr minderwertige Qualität haben oder diese zumindest ausstrahlen. Auch diese Details haben ihren Anteil am Gesamteindruck eines Ortes und daher wird hier eine erhöhte Sensibilität und Investitionsbereitschaft auch für diese Bereiche angemahnt.

Minderwertige Qualität im Detail: Bänke, Radständer, Abfalleimer.

Ortszufahrten und zentrale Plätze - Gestaltungsaufgabe wird hier nicht ausreichend wahrgenommen.

**Ein weiteres stadtgestalterisches Detail wird – zumindest erscheint es so – ebenso völlig außer Acht gelassen und das ist die Gestaltung bzw. der Eindruck der Orte an den Ortszufahrten oder an den Stellen im Ort, an denen der Gast eintrifft.** Häufig finden sich z. B. an den Ortseingänge Industriegebiete, von denen Stadt und Einwohner natürlich froh sind, diese aus dem Stadtkern an den Stadtrand ausgelagert haben zu können. Aber müssen Industriegebiete immer hässlich sein? Müssen die unattraktiven Lagerflächen immer zur Straße hin ausgerichtet oder ohne Sichtbarriere deutlich für die ankommenden Touristen erkennbar sein? Auch hier wird eine größere Bereitschaft angemahnt, den Ortseingang als erste touri-

sche Visitenkarte anzuerkennen, die unbedingt attraktiv zu gestalten ist. Dieser erhöhte Anspruch sollte auch auf Bahnhöfe, zentrale Omnibus Bahnhöfe und Parkplätze gelegt werden.

**Ein Problem, auf dessen Behebung die öffentliche Hand oder die Touristiker nur begrenzte Einflussmöglichkeiten haben, ist die Gestaltung privater Gebäude und Grundstücke oder Geschäfte.** Ein verfallenes Gebäude im Ortskern oder unattraktive bzw. leerstehende, dunkel klaffende Einzelhandelsschaufenster können dem Gesamteindruck eines Ortes erheblich schaden. Die Gründe für diese Zustände können vielfältig sein. Geldmangel für Instandsetzungsarbeiten, Kundenschwund, Umsatzrückgang oder Nachfolgeproblematik im Einzelhandel und in der Gastronomie, aber auch fehlende Sensibilität oder Anerkennung der „moralischen“ Verpflichtung von Privatpersonen, durch die Pflege des Privateigentums seinen individuellen Beitrag zur Aufrechterhaltung der Gesamtattraktivität des Wohnortes zu leisten und damit zum Wohle aller den Wirtschaftsfaktor Tourismus zu erhalten. Auch hier müssen Sensibilisierungsaktivitäten entfaltet, gegebenenfalls Anreize für Fassadensanierungen in Ortskernen gegeben oder Motivationshilfe durch z. B. Wettbewerbe werden.

Verfallene Gebäude, Geschäfteleerstand, verwilderte Grundstücke – die Gemeinden müssen alle Instrumente zur Aktivierung der privaten Akteure nutzen!

## 2. Betriebliche Ebene

### 2.1 Nachfrageentwicklung in den Betrieben

Bezogen auf die untersuchten Betriebe ist nur eine sehr eingeschränkte Aussage möglich, da aus dem Betriebsvergleich nur für fünf Fälle ein Zeitvergleich 1999/2001 bis 2005 möglich ist, denn die meisten Betriebe aus den Modellroten waren Erstteilnehmer. Von den genannten fünf Betrieben konnten drei Betriebe Nachfrage hinzugewinnen, in einem stagnierte die Übernachtungszahl und beim Letzten war sie rückläufig. Es zeigt sich also kein einheitliches Bild.

Kein einheitliches Bild zur Nachfragenentwicklung in den Betrieben

### 2.2 Betriebsbegehungen und Gespräche mit Inhabern bzw. Pächtern

#### 2.2.1 Status Quo - Beurteilung der Ausstattung

##### Bäder

Die befragten Betriebe sind durchgängig der Meinung, dass das Bad einen entscheidenden Faktor für das Wohlbefinden des Gastes während seines Urlaubsaufenthaltes darstellt. Aus diesem Grunde wird der Sanierung bzw. der Neugestaltung der Bäder eine besonders große Bedeutung beigemessen, um den heutigen Anforderungen des Gastes gerecht zu werden. Handelte es sich in der Vergangenheit bei

Bad ist entscheidender Wohlfühlfaktor für den Gast im Haus. Schwerpunkt der Renovierung. Platzprobleme im bestehenden Baukörper.

den Bädern eher um funktionale Nasszellen, bemühen sich heute viele Betriebe, einen „Wohlfühlbereich“ für ihre Gäste zu schaffen. Da die Bäder aus der Vergangenheit allerdings häufig sehr klein waren, muss die Renovierung der Bäder sich an den räumlichen Gegebenheiten orientieren. Insgesamt sind daher in den meisten Fällen die Grenzen des Machbaren erreicht. Den Gästen kann zwar ein moderner gestaltetes, aber kein großzügigeres Bad geboten werden. Selbst in den höheren Sternekategorien waren deshalb kaum überdurchschnittlich große Bäder vorzufinden. Es kann daher lediglich von einer Erfüllung der Erwartungen der Gäste gesprochen werden, von einer „Übererfüllung“ hingegen nicht. Betriebe, die noch über Etagenbäder verfügen, bleiben in diesem Zusammenhang jedoch die absolute Ausnahme. Insgesamt gesehen sind derzeit in den meisten Fällen durchschnittlich gestaltete Bäder vorhanden, wobei luxuriöse Bäder generell nicht anzutreffen waren.

Die ältesten Bäder stammen noch aus den 70er (15 %) und 80er (31%) Jahren, wobei hinzugefügt werden muss, dass dieses häufig auch immer nur einen Teil der Bäder innerhalb eines Betriebes betrifft. Die „Lebensdauer“ von Bädern insgesamt wird von den befragten Betrieben größtenteils zwischen 15-20 Jahren und nicht selten sogar zwischen 20-25 Jahren eingeschätzt.

Lediglich 30 % der Betriebe weisen durchgängig in allen Zimmern einen konstanten und einheitlichen Qualitätsstandard der Bäder auf, wobei diese in den meisten Fällen nur von durchschnittlicher Qualität sind (teilweise sogar bis hin zu nicht mehr zeitgemäß) und nur ein sehr geringer Prozentsatz kann durchgängig neuwertige Bäder vorweisen.

70 % der Betriebe bieten folglich unterschiedliche Qualitätsstandards ihrer Bäder an, wobei auch dies wiederum in allen Sternekategorien zu beobachten ist. Ziel vieler Betriebe ist es jedoch, den alten Bestand der Bäder sukzessiv zu erneuern, um in absehbarer Zeit alle Bäder auf einem ähnlich hohen Niveau anbieten zu können.

## Mobiliar

Mobiliar wird 15 bis 20 Jahre eingesetzt. Langlebigkeit und Neutralität führt zu austauschbarem Designstil.

Grundsätzlich ist das Mobiliar der Betriebe auf Langlebigkeit ausgerichtet. Dies spiegelt sich auch in der von den Inhabern angegebenen Lebensdauer wider, denn 34 % gehen davon aus, dass das Mobiliar in den Gästezimmern durchaus 15-20 Jahre eingesetzt werden kann. 19 % halten es hingegen für realistisch, das Mobiliar sogar nur 10 Jahre einzusetzen. Das älteste Mobiliar stammt aus den 70er Jahren, dies ist jedoch als Ausnahme zu bezeichnen. Ein Großteil der Betrieb hat das Mobiliar zuletzt vor 10 bis 15 Jahren erneuert. Insgesamt ist zwar eine Tendenz zu traditionellen Möbeln zu beobachten, jedoch wurde bei der Erneuerung darauf geachtet, einen neutralen Möbelstil zu wählen, um das Mobiliar möglichst lange einsetzen zu können. Selten haben die Zimmer daher auch eine herausragende und sehr

individuelle Atmosphäre, d.h. sie sind wenig markant und teilweise sogar austauschbar.

Ähnlich wie bei den Bädern können auch beim Mobiliar innerhalb der einzelnen Betriebe unterschiedliche Standards festgestellt werden. Während ein Teil der Zimmer bereits renoviert ist und einen guten Eindruck macht, gibt es immer wieder auch Zimmer innerhalb eines Betriebes, die diesem Standard nicht gerecht werden. Auch wenn diese Zimmer als eine andere Kategorie ausgewiesen werden, so liegen die Qualitätsunterschiede nicht in erster Linie in der einfacheren Ausstattung der Zimmer, sondern sind deutlich auf die unterschiedlichen Renovierungszeitpunkte zurückzuführen. Dies gilt gerade auch für Betriebe in höheren Sternekategorien.

### Technische Ausstattung

Investitionen in die technische Ausstattung der Zimmer spielen eher eine untergeordnete Rolle. Sofern investiert wurde, ging es nahezu ausschließlich um die Ausstattung der Zimmer mit W-Lan. Lediglich zwei Betriebe haben die Zimmer in der Vergangenheit mit Flatscreen Fernsehern bestückt. Alle anderen Betriebe arbeiten noch mit herkömmlichen Fernsehern.

Technische Zimmerausstattung bisher von untergeordneter Bedeutung.

### Matratzen

Den Austausch von Matratzen halten 38 % nach fünf bis acht Jahren für erforderlich. Die Matratzen bis zu zehn Jahre einzusetzen, ist sogar für 27 % realistisch. Grundsätzlich werden sie bei allen Betrieben als besonders wichtiger Punkt im Hinblick auf die Gästezufriedenheit eingeschätzt. Auffällige Beanstandungen konnten im Verlaufe der Betriebsbegehungen nicht festgestellt werden.

Matratzen wichtig für Gästezufriedenheit, 10 Jahre Lebensdauer akzeptabel.

### Bodenbeläge

Die Einsatzdauer von Bodenbelägen ist naturgemäß je nach gewähltem Material (Parkett, Teppichboden, Keramik, Steinfliesen, Lamine) unterschiedlich zu bewerten. Insofern ist die Aussage, dass 27 % der Betriebe die Einsatzdauer auf 10 Jahre beziffern, während 15 % bereits einen Wechsel nach 5 bis 8 Jahren für erforderlich halten, nur eingeschränkt aussagefähig.

Bei der Begehung konnten allerdings wiederum teilweise große Qualitätsunterschiede zwischen den Bodenbelägen innerhalb eines Hauses festgestellt werden. Veraltete (teilweise sogar verschmutzte) Teppichböden, wenn auch nur in Teilbereichen, sind in diesem Zusammenhang nicht die Ausnahme. Wenige Betriebe können flächendeckend neue bzw. neuwertige Bodenbeläge vorweisen. 42 % der Häuser weisen in gleichem Maße gebrauchte, aber saubere Bodenbeläge auf.

Bodenbeläge qualitativ sehr heterogen im selben Haus.

Rezeptionen vorhanden,  
wenig Handlungsbedarf.

## Rezeption

Ein Großteil der Betriebe verfügt über eine Rezeption (85 %), deren Qualität in den meisten Fällen passend zur jeweiligen Kategorie des Hauses gestaltet ist. Gerade bei 3-Sterne-Häusern sind teilweise sogar höherwertige Rezeptionen vorzufinden. Nur in Einzelfällen besteht dringender Handlungsbedarf, bestimmte Erneuerungen vorzunehmen, um nicht schon bei der Anreise des Gastes einen ersten negativen Eindruck zu hinterlassen. Bei den betroffenen Betrieben steht dies jedoch nicht immer auf der Agenda.

## Lobby

Nahezu 70% der Häuser verfügen aufgrund der generellen Größe des Betriebs nicht über eine Lobby. Ähnlich wie bei der Rezeption hinterlassen aber die vorhandenen Lobbybereiche einen durchaus positiven Eindruck (nur in einem Fall eingeschränkt). Umfangreichere Veränderungen sind bei nahezu allen Betrieben in den nächsten Jahren nicht vorgesehen.

Nur wenige können ein  
attraktives und wettbe-  
werbsfähiges Angebot  
aufweisen.

## Freizeiteinrichtungen

Nur wenige der untersuchten Betriebe können ein attraktives und wettbewerbsfähiges Angebot an Freizeiteinrichtungen vorhalten. Bei einem ist ein größerer Spa-Bereich in konkreter Planung. Verbreitet ist eher ein Standard, der aus Gästesicht nur als durchschnittlich bzw. zweckmäßig zu bezeichnen ist. Diese Einrichtungen fungieren nur als Zusatzangebot für den Gast und werden die Entscheidung für das jeweilige Haus seitens des Gastes kaum beeinflussen.

## 2.2.2 Investitionsverhalten

### Durchführung von regelmäßigen Renovierungsarbeiten

Renovierung nach Be-  
darf – keine vorausschau-  
ende Investitionsplanung.

Umfassende Investitionsplanungen, welche auf eine zielgerichtete Vision für die betriebliche Entwicklung über mehrere Jahre hinweg basieren, wurden bei den besuchten Betrieben nicht vorgefunden. Renovierungsmaßnahmen werden bei den Betrieben in erster Linie nach Bedarf und eigener Einschätzung durchgeführt. Allerdings haben es sich einige Betriebe zum Ziel gemacht, in jedem Jahr z.B. eine genau bestimmte Anzahl an Bädern bzw. Zimmern zu renovieren.

Müssen aus dem Cash-  
Flow finanziert werden,  
da schwierige Gewinnsi-  
tuation keine Rücklagen-  
bildung zulässt.

### Finanzierung von Investitionen

Die besuchten Betriebe investieren in der Mehrzahl zwar kontinuierlich, aber der finanzielle Spielraum für Investitionen ist auch bei ihnen aus den bekannten Gründen limitiert (siehe Punkt 2.4). Aufgrund steigender Betriebskosten, einer durch

zunehmende Auflagen immer aufwendigeren Betriebsführung und geringerer Belegungen schrumpfte die Gewinndecke auch bei ihnen in den letzten Jahren kontinuierlich (siehe Punkt 2.3). Damit entfallen zum einen Möglichkeiten entsprechende Rücklagen für künftige Investitionen zu bilden, zum anderen sind auch der direkten Finanzierung aus dem jährlichen Cash-Flow enge Grenzen gesetzt, es sei denn, es wird entsprechend Fremdkapital aufgenommen.

### Investitionen in den vergangenen Jahren

Die letzte Investition, die aus der persönlichen Sicht der Betriebe als größer angesehen wird, liegt bei nahezu allen Betrieben nicht länger als 10 Jahre zurück. Das Investitionsvolumen reicht dabei von 30.000 bis hin zu 2,5 Mio. Euro.

Insgesamt spielten die Erneuerungen der elementaren Grundausrüstungen des vorhandenen Bestandes eine wichtige Rolle. Bei vielen Betrieben wird es in der Zukunft weiter darum gehen, die begonnene Renovierung fortzusetzen mit dem Ziel, ein ähnlich hohes Niveau in allen Bereichen zu erreichen.

Handelte es sich um echte bauliche Erweiterungen, so waren es hier in erster Linie Einrichtungen im Bereich Wellness. Die Schaffung von zusätzlichen Bettenkapazitäten spielte in diesem Zusammenhang nur eine untergeordnete Rolle.

Das Hauptaugenmerk wurde deutlich auf die Ausstattung und Gestaltung der vorhandenen Zimmer und Bäder gelegt. Um den steigenden Gästeansprüchen gerecht zu werden, standen Erneuerungen der Grundausrüstung wie Mobiliar und Teppiche im Vordergrund. Um dem Bedürfnis nach einem größeren Platzangebot nachzukommen, wurden in einigen Fällen Zimmer zusammengelegt, wodurch die Gesamtbettanzahl sogar reduziert wurde.

Zum Teil wurde auch in technische Neuerungen der Betriebe investiert wie z.B. in moderne Heizungen, um Kosten einsparen zu können. Diese Investitionen sind selbstverständlich sinnvoll und notwendig, führen aber nicht zu einer Qualitätssteigerung aus Sicht der Gäste und damit auch nicht zu einer Steigerung der Attraktivität der Betriebe, um die es im Rahmen dieser Untersuchung in erster Linie geht.

### Hauptanlass für Investitionen

Das Qualitätsniveau zu halten und sich den aktuellen Markterfordernissen fortlaufend anzupassen, um den Gast immer wieder etwas Neues zu bieten, waren wichtige Gründe, weshalb die Betriebe in der Vergangenheit investierten. Aber auch ein nahezu ähnlich großer Anteil gibt an, dass das Inventar so lange in Gebrauch war, bis es renovierungsbedürftig war und ausgetauscht bzw. erneuert werden musste. Die Verfügbarkeit von Fördermitteln spielte in diesem Zusammenhang zumindest in der Vergangenheit bei nahezu allen Betrieben eine untergeordnete Rolle.

Schwerpunkt ist die Renovierung, nicht die bauliche Erweiterung, abgesehen von neuen Wellnesseinrichtungen

Kapazitätsreduktion zur Schaffung größerer Zimmereinheiten

Qualitätswettbewerb ist Hauptanlass für Investitionen –  
Verfügbare Fördermittel spielen untergeordnete Rolle

## Hindernisse für Investitionen

Auflagen, Gesetze, Steuern werden als Haupthindernis für Investitionen empfunden, wirken demotivierend. Kostensteigerungen und Marktungewissheit senken Risiko- und damit Investitionsbereitschaft.

Die Zurückhaltung bei den Investitionen ist nicht nur unmittelbar auf die seit längerem wirtschaftlich schwierige Situation und die damit finanziell stark eingeschränkten Spielräume für Investitionen bei den Betrieben zurück zu führen. Es ist auch die Gesamtkonstellation der Rahmenbedingungen, welche sich demotivierend auf die Betriebe auszuwirken und zu einem ungünstigen Investitionsklima führen scheint. Laut Angaben der Befragten fühlen sie sich besonders behindert durch die Zunahme an Auflagen und Gesetzen sowie ein benachteiligendes Steuersystem (v. a. Mehrwertsteuer, Unternehmenssteuern). Dies waren die am häufigsten genannten Punkte. Vor dem Hintergrund steigender laufender Kosten und auch einer ungewissen Gesamtentwicklung des touristischen Marktes äußern einige der Befragten deshalb, dass sie „kein Risiko mehr eingehen wollen und daher bewusst auch keine größeren Investitionen in der Zukunft planen“.

Zusammenarbeit mit Banken für größere Betriebe unproblematischer – Kleinere und Problembetriebe haben Schwierigkeiten, Kredite zu erhalten.

Die Zusammenarbeit mit den Banken scheint gerade bei größeren Betrieben durchgängig unproblematisch zu sein. Kleinere hingegen haben nicht immer ein gutes Verhältnis zu den Banken und fühlen sich oft nicht ernst genommen. Dieses wird besonders bei denjenigen Betrieben deutlich, die noch einen erheblichen Nachholbedarf an elementaren Renovierungsmaßnahmen aufweisen. Die betroffenen Betriebe selbst wissen um ihre Schwachpunkte sehr genau und verzeichnen dringenden Handlungsbedarf. Sie sehen jedoch keine Möglichkeit, ihre Ausstattung auf Wettbewerbsniveau zu bringen, wenn bei den Banken das Vertrauen in die Branche fehlt.

Fehlende Fördermittel werden bei den Hindernissen für Investitionen kaum genannt, was möglicherweise darauf zurück zu führen ist, dass die verfügbaren Programme bei den Betrieben nur wenig präsent sind. In einigen Fällen wird moniert, dass die Vergabe der Mittel zu langwierig sei und vielfach aufgrund der Notwendigkeit einer schnellen Reaktion den Bedürfnissen des Marktes nicht entspreche.

Eigentumsverhältnisse (Pacht, Teileigentümergeinschaften) behindern Betriebsentwicklung drastisch

In den Befragungen haben nahezu alle Pächter das problematische Verhältnis zum Verpächter bzw. zu den Teileigentümergeinschaften als größten Hemmfaktor für die Betriebsentwicklung bezeichnet. Viele der Verpächter sind nicht bereit, den notwendigen Renovierungsmaßnahmen nachzukommen. Oftmals wurde hier schon bei den Vorgängern vieles versäumt, so dass es jetzt noch einmal schwieriger ist, den aktuellen Bedarf an Investitionen auch tatsächlich zu befriedigen.

Kaum Schuldzuweisungen an Kommunen – Eigenverantwortung wird akzeptiert

Nur ein äußerst geringer Anteil macht - zwar nicht ausschließlich - aber auch die Kommunen für einen möglichen Investitionsstau verantwortlich. Als konkrete Gründe hierfür werden fehlendes professionelles Marketing, mangelnde Kooperation zwischen Tourismusstelle, Gastgebern und Gewerbetreibenden sowie mangelnde Alternativangebote in der schneefreien Zeit genannt.

### 2.2.3 Gesamtbeurteilung der Betriebe

Insgesamt gesehen konnte keinem der Häuser derzeit eine absolut herausragende Qualität bescheinigt werden, denn eine wirklich luxuriöse oder zumindest eine durchgängig qualitativ hochwertige Möblierung und Ausstattung, die einen herausragenden Komfort für den Gast bieten, wurde nicht vorgefunden.

Keine durchgängige TOP-Qualität vorgefunden

Bei nahezu allen Unterkünften lassen sich große Unterschiede zwischen den einzelnen Qualitätsstandards innerhalb eines Betriebes erkennen. Es gibt kaum einen Betrieb, der keine „dunklen Ecken“ hat, ganz gleich, in welcher Kategorie sich diese Betriebe befinden. Bei einem 4 Sterne-Haus bewegt sich dieser Umstand zwar auf anderen Niveau als bei einem 3-Sterne-Haus, aber eine durchgängige Qualität in der zugehörigen Kategorie können die wenigsten liefern. Die Qualitätsspanne innerhalb der 3-Sterne-Kategorie ist in diesem Zusammenhang als besonders groß zu bezeichnen. Die Mehrheit der 3-Sterne-Betriebe ist adäquat in dieser Kategorie aufgehoben und kann in Teilbereichen sogar mit einem höherwertigen Angebot überraschen. Allerdings sind in dieser Kategorie auch Betriebe zu finden, die passender im 2-Sterne-Bereich eingeordnet werden können.

Qualitätsspanne vor allem bei 3-Sterne-Betrieben sehr groß – entspricht teilweise eher 2-Sterne-Kategorie

Insgesamt gesehen genügen 54 % der Häuser mittleren Ansprüchen, wobei die Möblierung und Ausstattung gepflegt und aufeinander abgestimmt sind. 27 % der Betriebe können gehobenen Ansprüchen der Gäste gerecht werden, wobei dies allerdings nur eingeschränkt gesagt werden kann. Auch hier gibt es Betriebe, die in Teilbereichen nur mittleren Ansprüchen genügen können und nicht durchgängig eine gleich bleibend hohe Qualität bieten. Einfache Ansprüche im Hinblick auf den Gesamteindruck erfüllen hingegen 19 % der Häuser. Hier sind die Möblierung und Ausstattung als zweckmäßig und gepflegt zu bezeichnen. Nur ein Bruchteil der einfacheren Unterkünfte rutscht in Teilen des Gesamteindrucks in einen Bereich, der heutigen Anforderungen nicht mehr entspricht. Dies liegt zum einen an der veralteten Ausstattung (z.B. Teppiche, Möblierung, Etagenbäder) und zum anderen aber auch an der eigentlichen Zusammenstellung bzw. Kombination der vorhandenen Möblierung. In Teilbereichen ist daher ein erheblicher Nachholbedarf in der Ausstattung zu verzeichnen.

Breite mittlere Ausstattung, wenig überzeugend  
Hochwertiges - ganz wenig „Schwarze Schafe“

Die meisten erforderlichen Neuerungen können bei allen Betrieben nur in Etappen umgesetzt werden. Die Modernisierungsmaßnahmen ziehen sich häufig über mehrere Jahre hin. Dies trägt dazu bei, dass innerhalb eines Betriebes keine durchgängig einheitliche Qualität geboten werden kann. Zwar bewegt sich dieser interne Qualitätsunterschied von Betrieb zu Betrieb auf einem anderen Niveau, aber zu beobachten ist dieser Umstand in nahezu allen Sternekategorien. Nur vereinzelt waren Betriebe in der Lage, z.B. viele Zimmer in einem Zuge zu erneuern.

In allen Kategorien müssen langwierige Renovierungsprozesse bewältigt werden.

Sensible Phase der Übernahme: Investitionsstau hat seine Ursachen oft weit in der Vorgängergeneration

Gerade diejenigen, die ihren Betrieb kürzlich von der vorherigen Generation übernommen haben, fanden häufig eine veraltete und nicht mehr wettbewerbsfähige Infrastruktur vor. Hier gilt es, den renovierungsbedürftigen Bestand sukzessive zu erneuern und den Nachholbedarf aufzuarbeiten. Häufig ist somit der Investitionsstau schon in der Generation des Vorgängers entstanden. Positive und engagierte Erneuerungsansätze seitens der nachfolgenden Generation sind in vielen Fällen bereits sichtbar. Trotzdem ist meist noch ein langer Weg zurückzulegen, bis eine komplette Renovierung des Betriebes vollzogen ist.

Investitionsstau in bestehenden Betrieben wird sich sukzessive, aber erst über Jahre hin auflösen - Keine Quantensprünge aus dem Bestand heraus möglich!

Die Betriebsbegehungen sowie Gespräche mit den Inhabern und Pächtern lassen folgenden Schluss zu: Aus den geplanten Investitionen der vorhandenen Betriebe werden sich für die betrachteten Modellorte keine Quantensprünge bezogen auf die Qualität und Struktur des Beherbergungsangebotes erzielen lassen – Stichwort: Flaggsschiffbetriebe. Das Erzielen von Alleinstellungsmerkmalen und einer herausragenden Qualität bei den bestehenden Betrieben scheint in den nächsten Jahren wenig realistisch. Viele Häuser sind derzeit noch dabei, den aktuellen Grundanforderungen gerecht zu werden, sich dem Markt anzupassen und ihren Nachholbedarf aufzuarbeiten. Erreichbar scheint damit allenfalls das Ziel, künftig ein jeweils durchgängiges Qualitätsniveau innerhalb der bestehenden Betriebe anbieten zu können. Allerdings ist die Grenze des Machbaren für einige von ihnen bereits erreicht: So ist zum Beispiel das Flächendargebot in bestehenden betrieblichen Baukörpern für eine Vergrößerung von Zimmern und Bädern in den meisten Fällen ausgereizt.

## 2.3 Wirtschaftliche Situation der Modellbetriebe und der Kur- und Ferienhotellerie in Bayern im Vergleich

### 2.3.1 Allgemeiner Marktüberblick

#### DEFINITION VOLLHOTELS

Gastgewerbliche Betriebe mit uneingeschränkter Beherbergungs-, Verpflegungs- und Servicefunktion. Folgende Merkmale kennzeichnen den Betriebstyp:

- Mindestkapazität: 20 Gästezimmer mit 30 Betten.
- Überdurchschnittliches Qualitätsniveau und breite Angebotspalette.
- Ausgeglichene Ertragsstruktur ohne dominierenden Umsatzträger.

#### MARKTPPOSITION

- 2005 erwirtschafteten 2.077 Vollhotel-Betriebe einen Umsatz von 2,369 Mrd. €.
- Das bedeutet, dass 16,4 % der Beherbergungsbetriebe in Bayern Hotels sind, diese jedoch 53,3 % des Umsatzes aller Beherbergungsstätten erwirtschaften (=> hoher Konzentrationsgrad).
- Seit 2002 hat sich die Zahl der Hotels in Bayern leicht verringert (28 Betriebe weniger = - 1,3 %); gleichzeitig hat sich die Zahl der Betten um rund 4 % erhöht, so dass die durchschnittliche Betriebsgröße deutlich angestiegen ist.
- Der Gesamtumsatz der Branche stieg von 2002 bis 2005 nominal um 3,5 % an, der Umsatz pro Betrieb um 4,8 %. Diese Zuwachsraten liegen knapp unter bzw. nahe bei der allgemeinen Teuerungsrate, so dass festgestellt werden kann, dass sich die Marktposition des Durchschnittsbetriebes im Beobachtungszeitraum nicht verbessert hat, trotz der eingetretenen Verringerung der Zahl der Betriebe.

## ANGEBOTSBESONDERHEITEN

Die Angebotsstruktur hinsichtlich der Zusatzeinrichtungen für die Modellorte wird wegen der niedrigen Fallzahl nur insgesamt dargestellt und nicht nach Vergleichsgruppen unterschieden. Die Gästezimmer in Häusern der o. g. Kategorien verfügen alle über eigene Dusche und WC. Gerade die Ausstattung mit Zusatzeinrichtungen kann darum ein entscheidender Faktor für die Wahl der Unterkunft sein:

Über folgende Einrichtungen verfügen ; in % der erfassten Kur- und Ferienhotels		
	In Modellorten	In Bayern insgesamt
<b>Wellnesseinrichtungen</b>		
- Schwimmbad	78	63
- Sauna	85	78
- Solarium	31	44
- Therapieangebote	46	44
- Beautyfarm	69	50
- Fitnessseinrichtungen	62	29
- Spezielle Programme	31	40
<b>Sport- und Freizeitangebote</b>		
- Tennisplätze	8	9
- Reitangebote	8	4
- Golfplatz	-	9
- Minigolfplatz	8	4
- Kegel-/Bowlingbahn	-	6
- Freizeitspiele	31	21
<b>Kongress-/Tagungsräume</b>	31	53
<b>Animationsangebote</b>	15	12
<b>Sonstiges</b>	8	16

Zusammenfassend lässt sich feststellen:

- Das Zusatzangebot in den Modellortbetrieben ist grundsätzlich vergleichbar zur Ausstattung in der gehobenen und First-Class-Kur- und Ferienhotellerie in Bayern insgesamt.
- Der Ausstattungsgrad im Wellnessbereich ist in den Modellortbetrieben sogar höher (Schwimmbäder, Beautyfarmen, Fitnessseinrichtungen). Hier schlagen sich die hochwertigen Standorte Garmisch und Bad Hindelang besonders nie-

der. Mindestens zwei Drittel der Betriebe können der Kategorie „Wellnesshotel“ (Schwimmbad, Sauna und Finesseinrichtungen) zugerechnet werden, auch wenn die Breite und Qualität der Ausstattung der Einrichtungen sicher nicht immer höchsten Ansprüchen gerecht werden (siehe auch Ergebnisse der Betriebsbegehungen 2.2).

- Dafür bieten deutlich weniger Modellortbetriebe Tagungs- und Kongressmöglichkeiten als im bayerischen Durchschnitt. Mit 31 % ist der Ausstattungsgrad nicht überzeugend, denn Hotels dieser Kategorien sind auf diese Nachfragegruppe dringend angewiesen.

## 2.3.2 VOLLHOTELS MIT GEHOBENER AUSSTATTUNG

### 2.3.2.1 Kurzcharakteristik des Betriebstyps

#### MARKTPOSITION

- Etwa jeder fünfte Hotelbetrieb in Bayern gehört zum gehobenen Standard; das sind zwischen 400 und 450 Häuser, die ihren Standort vorrangig in Groß- und Mittelstädten sowie größeren Kur- und Fremdenverkehrsarten haben.
- Ihr Marktanteil, gemessen am Umsatz des Hotelgewerbes insgesamt, ist bereits mit 40 % zu veranschlagen.

#### STRUKTUR DES DURCHSCHNITTSBETRIEBES

Kur- und Ferienhotels – gehobener Standard Standort	In Modellorten		In Bayern insgesamt	
	Bis 1 Mio. €	Mehr als 1 Mio. €	Bis 1 Mio. €	Mehr als 1 Mio. €
Zahl der Betten/Zimmer pro Betrieb	74/40	96/43	61/32	109/57
Zahl der Sitzplätze- in Gasträumen*	90	193	131	194
- im Freien	34	70	56	110
Zahl der Beschäftigten- Vollzeit	8	22	8	20
- Teilzeit	4	4	7	8
- Auszubildende	3	8	3	8
Betriebsertrag (=Umsatz) pro Jahr in T€	733,4	1.544,2	659,7	1.640,4

\* ohne Saal

### VERGLEICHSGRUPPEN

- => Hotels des gehobenen Standards in Kur- und Ferienorten
  - Jahresumsatz bis 1 Mio. €
- => Hotels des gehobenen Standards in Kur- und Ferienorten
  - Jahresumsatz mehr als 1 Mio. €

Die Betriebe in den Modellorten stimmen bezüglich der verfügbaren Kapazitäten und der Strukturwerte weitgehend mit der bayerischen Kur- und Ferienhotellerie des gehobenen Standards überein. Ein direkter Vergleich erscheint damit möglich.

#### 2.3.2.2 Maßstäbe für die Betriebsführung

Dargestellt werden:

- Der **Durchschnittswert** ( $\emptyset$  - Wert) als arithmetisches Mittel über alle Vergleichsbetriebe.
- Der **Orientierungswert** (O - Wert), ermittelt auf der Basis der besten Betriebe der Gruppe.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Statistisch entspricht dieser Wert dem 3. Quartil, das den Grenzwert zum besten Viertel der Betriebe markiert.

Kur- und Ferienhotels – gehobener Standard						
Standort	In Modellorten		in Bayern insgesamt			
Umsatzgrößenklasse	Bis 1 Mio. €	Mehr als 1 Mio. €	Bis 1 Mio. €		Mehr als 1 Mio. €	
Leistungs-Kennziffern	Ø - Wert	Ø - Wert	Ø - Wert	O - Wert	Ø - Wert	O - Wert
<b>AUSLASTUNG DER KAPAZITÄTEN</b>						
<b>Beherbergung</b>						
Ø Auslastung der						
• Bettenkapazität	40,5	59,6	41,1	50,4	55,2	65,8
• Zimmerkapazität	45,0	62,0	46,9	56,7	62,1	72,9
Ø Beherbergungsertrag in €						
• pro Übernachtung	31,70	27,25	27,53	31,70	29,89	35,70
• pro belegtes Zimmer	52,30	52,75	45,62	55,50	51,36	61,20
<b>WIRTSCHAFTLICHKEIT DES WARENEINSATZES</b>						
Ø Wareneinsatzquote insg.						
in %	30,4	33,2	33,2	28,6	29,6	25,2
davon bei:						
• Verkauf von Speisen	33,2	38,1	34,7	31,4	32,5	28,2
• Verkauf von Getränken	24,3	24,7	25,3	22,5	22,2	20,5
<b>PRODUKTIVITÄT DES PERSONALS</b>						
Ø Betriebsertrag pro						
Vollbeschäftigter in T€	67,4	61,0	59,6	64,5	68,3	73,7
Ø Personalaufwand pro voll						
beschäftigter Lohn- und	27,6	21,8	23,9	20,5	27,5	26,7
Gehaltsempfänger in T€						
Ø Anteil des Personalauf-						
wandes am Betriebsertrag	36,4	34,4	36,0	31,8	39,4	37,5
in %						
Ø Aufwand-Ertrag-Relation						
	0,41	0,36	0,40	0,32	0,40	0,36

## 2.3.2.3 Beurteilung der Situation

Kur- und Ferienhotels – gehobener Standard	In Modellorten		In Bayern insgesamt			
	Bis 1 Mio. €	Mehr als 1 Mio. €	Bis 1 Mio. €		Mehr als 1 Mio. €	
Erfolgs- und Finanzierungs- Kennziffern	Ø - Wert	Ø - Wert	Ø - Wert	O - Wert	Ø - Wert	O - Wert
<b>BETRIEBSERTRAG IN T€</b>	733,4	1.544,2	659,7	713,0	1.690,4	1.825,0
<b>BETRIEBSERFOLG</b>						
Betriebsergebnis I						
• absolut in T€	193,5	396,3	157,0	220,3	395,5	538,4
• i.v.H. Betriebsertrag	26,3	25,7	23,8	30,9	23,4	29,5
Umsatzrendite						
• absolut in T€	0,2	67,9	22,5	60,6	49,0	120,5
• i.v.H. Betriebsertrag	0,02	4,4	3,4	8,5	2,9	6,6
<b>INNENFINANZIERUNGSKRAFT</b>						
<b>Eigentümergebetriebe:</b>						
Cash-Flow						
• absolut in T€	51,7	216,0	76,5	128,3	189,3	279,2
• i.v.H. Betriebsertrag	8,4	15,6	11,6	18,0	11,2	15,3
Cash-Flow – Quotient	16,5	8,9	11,3	3,7	9,1	3,9
<b>Pachtbetriebe:</b>						
Cash-Flow						
• absolut in T€	29,6	18,8	36,3	73,4	91,3	147,8
• i.v.H. Betriebsertrag	7,0	1,0	5,5	10,3	5,4	8,1
Cash-Flow – Quotient	0,5	8,3	3,6	1,2	3,5	1,8
<b>ANLAGEABHÄNGIGE KENNWERTE</b>						
<b>Eigentümergebetriebe:</b>						
Kapitalumschlagshäufigkeit	0,41	0,17	0,76	0,90	0,83	1,00
Anlagendeckungsgrad	134 %	115 %	104 %	100 %	99 %	100 %
Verschuldungskoeffizient	-*	1.043	-*	150	-*	150
* Wegen Minuskapitals nicht darstellbar!						
<b>Pachtbetriebe:</b>						
Verschuldungskoeffizient	129,7	2.021	-*	150	725	150
Pachtsatz i.v.H. Betriebsertrag	15,5	14,6	14,2	13,5	14,2	13,8

**Allgemeine Lage:** Etwa die Hälfte der bayerischen Teilnehmerbetriebe in dieser Kategorie erzielen kein befriedigendes Ergebnis:

- Jeder vierte (Anteil: 24 %) schreibt rote Zahlen – bei den Modellortbetrieben sogar jeder dritte (36 %)!

- Bei einem genau so großen Teil (24 %) lag die Umsatzrendite unter 3 %  
- bei den Modellortbetrieben bei fast jedem zweiten!

**Ertragskraft:** Das Betriebsergebnis I liegt beim bayrischen Durchschnitt – nahezu unabhängig von der Höhe des Umsatzes – bei rund 24 % (Ø-Wert) – die Modellortbetriebe liegen hier etwas höher, aber bei weitem noch nicht auf dem Niveau der Orientierungswerte.

- Umsatzrendite: Sie schwankt im bayerischen Durchschnitt nur zwischen 3 und 5 %; nur die besten Betriebe erreichen ein befriedigendes Ergebnis. Bei den Modellortbetrieben besteht eine große Spreizung: So kann ein Drittel der Betriebe mit Umsatzrenditen von 6 bis 10 % aufwarten, zwei Drittel haben Umsatzrenditen kleiner 3 % oder sogar negative Ergebnisse!
- Zu versteuernder Gewinn: Desaströs ist die Gewinnsituation bei den Modellortbetrieben bis 1 Mio Jahresumsatz, gemessen in absoluten Werten (Ø-Wert: 200 €)! Der gerade noch befriedigende Durchschnittswert von 67.900 € bei den umsatzstärkeren Modellbetrieben setzt sich aber wiederum aus einer extremen Bandbreite von schlechten (Verluste) bis zu hin zu guten Ergebnissen (Max. 165.000 €) zusammen. Bayernweit muss der erzielte Überschuss insbesondere in kleineren Kur- und Ferienhotels als unzureichend bezeichnet werden.
- Unternehmerlohn: Viele Teilnehmerbetriebe werden als Einzelfirmen geführt, dort muss der Arbeitseinsatz der Inhaberfamilie aus dem Gewinn abgegolten werden. Bei mehr als der Hälfte der Kur- und Ferienhotels, einschließlich der meisten Modellortbetriebe, stellt der auszahlbare Unternehmerlohn kein angemessenes Entgelt für den Arbeits- und Kapitaleinsatz sowie das unternehmerische Risiko der Inhaberfamilie dar.

**Innenfinanzierungskraft:** Für die Erfüllung aller Zahlungsverpflichtungen<sup>8</sup> stehen

- dem Durchschnittsbetrieb zwischen knapp 80 T€ (Kleinbetriebe) und rund 200 T€ (Großbetriebe).
- den besten Betrieben bis zu 300 T€ und darüber zur Verfügung. Nur diese sind damit in der Lage, größere Investitionen aus selbst erwirt-

---

<sup>8</sup> Rückzahlung von Fremdkapital, Ersatz- und Neuinvestitionen, einkommensabhängige Steuern, Lebensunterhalt der Inhaberfamilie.

schafteten Mitteln zu finanzieren. In den Modellorten sind vor allem bei den eigentümergeführten Kleinbetrieben kaum Chancen vorhanden, größere Investitionen aus eigener Kraft zu finanzieren. Der Cash-Flow dürfte hier in voller Höhe für die Erfüllung der laufenden Zahlungsverpflichtungen benötigt werden. Bei den umsatzstärkeren Hotels stellt sich die Situation deutlich günstiger dar: sie schneiden auch im Vergleich zum bayerischen Durchschnitt relativ gut ab. Äußerst gering ist die Innenfinanzierungskraft bei den Pachtbetrieben.

**Finanzlage:** Die Eigenkapitalausstattung ist bei der Mehrzahl der Teilnehmer in Bayern insgesamt unzureichend (Minuskapital). Das Hauptrisiko liegt jedoch im zumeist sehr ungünstigen Verhältnis zwischen Verbindlichkeiten und Cash-Flow; der Quotient erreicht häufig Werte von über 10. Diese Einschätzung gilt uneingeschränkt auch für die Betriebe aus den Modellorten.

**Produktivität:** Die Aufwand-Ertrag Relation im Personalbereich liegt in Bayern im Durchschnitt bei etwa 0,40 und ist damit sehr hoch. Die Modellortbetriebe liegen mit Werten von 0,41 bzw. 0,36 jeweils im oberen Bereich und weisen tendenziell sogar eine noch größere Personalkostenbelastung auf.

**Wirtschaftlichkeit:** Beim Beherbergungsertrag pro belegtes Zimmer und bei den Wareneinsatzquoten liegen die Ergebnisse nicht weit auseinander. Keine der gebildeten Gruppen kann hier echte Vorteile für sich geltend machen. Auch die Modellortbetriebe treffen überall die bayerischen Durchschnittswerte.

**Fazit:**

Die in den Modellorten erfassten Hotels heben sich keinesfalls in positiver Weise von den bayerischen Durchschnittswerten ab. Auffällig ist jedoch, dass die umsatzschwächeren Betriebe in den Modellorten eher unter- und die Umsatzstarken überdurchschnittlich abschneiden.

## 2.3.3 VOLLHOTELS MIT FIRST-CLASS-AUSSTATTUNG

### 2.3.3.1 Kurzcharakteristik des Betriebstyps

#### MARKTPPOSITION

- In Bayern gibt es maximal 300 First-Class-Hotels (Marktanteil: rund 14 %)
- Sie erzielen jedoch einen Umsatz von rund 1,5 Mrd. € (Marktanteil: rund 65 %); der Durchschnittsumsatz pro Betrieb liegt bei etwa 5 Mio. €, ein Wert, der auch für die am Vergleich beteiligten Hotels dieser Kategorie zutreffend ist. Insbe-

sondere der Anteil am Umsatz dokumentiert die herausragende Rolle, die dieser Betriebstyp im Hotel-, aber auch im Gastgewerbe insgesamt spielt.

- Als Standorte eignen sich nur Groß- und Mittelstädte sowie die herausragenden Kur- und Erholungsorte.
- Auch für die Nachwuchsförderung ist dieses Segment von größter Bedeutung, denn die 300 Spitzenhotels dürften allein rund 40 % aller Ausbildungsplätze im Gastgewerbe zur Verfügung stellen, wie aus den folgenden Beschäftigtenzahlen abzuleiten ist.
- Auch in den Modellorten lässt sich die Zahl der First-Class-Betriebe jeweils an einer Hand abzählen; in Bischofsgrün und Zwiesel ist in dieser Beziehung sogar absolute Fehlanzeige zu konstatieren.

### STRUKTUR DES DURCHSCHNITTSBETRIEBES

Kur- und Ferienhotels – First-Class-Standard	In Modellorten	In Bayern insgesamt
Zahl der Betten / Zimmer pro Betrieb	272 / 115	251 / 117
Zahl der Sitzplätze- in Gasträumen*	301	287
- im Freien	108	117
Zahl der Beschäftigten- Vollzeit	44	55
- Teilzeit	8	19
- Auszubildende	23	17
Betriebsertrag (=Umsatz) pro Jahr in T€	3.864,7	4.968,1

\*ohne Saal

Die Betriebe aus den Modellorten stimmen bezüglich der verfügbaren Kapazitäten und der Strukturwerte weitgehend mit der bayerischen Kur- und Ferienhotel mit First-Class-Standard überein. Allerdings sind sie merklich umsatzschwächer – durchschnittlich 1 Mio. Euro weniger Jahresumsatz. Allerdings steht dem eine deutlich geringere Zahl von Vollbeschäftigten gegenüber.

### 2.3.3.2 Maßstäbe für die Betriebsführung

Dargestellt werden:

- Der **Durchschnittswert** ( $\emptyset$  - Wert) als arithmetisches Mittel über alle Vergleichsbetriebe.

- Der **Orientierungswert** (O - Wert), ermittelt auf der Basis der besten Betriebe der Gruppe.<sup>9</sup>

Kur- und Ferienhotels – First-Class-Standard			
Leistungs-Kennziffern	In Modell-orten	In Bayern insgesamt	
	Ø - Wert	Ø - Wert	O - Wert
<b>AUSLASTUNG DER KAPAZITÄTEN Beherbergung</b>			
Ø Auslastung der			
• Bettenkapazität	44,2	47,2	61,3
• Zimmerkapazität	60,5	57,7	66,5
Ø Beherbergungsertrag in €			
• pro Übernachtung	40,42	52,08	65,40
• pro belegtes Zimmer	69,73	91,41	104,70
<b>WIRTSCHAFTLICHKEIT DES WARENEINSATZES</b>			
Ø Wareneinsatzquote insg. %	30,9	29,6	28,2
davon bei:			
• Verkauf von Speisen	33,6	31,4	30,5
• Verkauf von Getränken	23,8	22,5	21,6
<b>PRODUKTIVITÄT DES PERSONALS</b>			
Ø Betriebsertrag pro Vollbeschäftigter in T€	71,4	75,5	82,2
Ø Personalaufwand pro vollbeschäftigter Lohn- und Gehaltsempfänger in T€	30,3	30,3	29,8
Ø Anteil des Personalaufwandes am Betriebsertrag in %	41,7	40,0	36,3
Ø Aufwand-Ertrag-Relation	0,42	0,40	0,36

<sup>9</sup> Statistisch entspricht dieser Wert dem 3. Quartil, das den Grenzwert zum besten Viertel der Betriebe markiert.

Kur- und Ferienhotels – First-Class-Standard			
Erfolgs- und Finanzierungs- Kennziffern	In Modell-orten	In Bayern insgesamt	
	Ø - Wert	Ø - Wert	O - Wert
<b>BETRIEBSERTRAG IN T€</b>	3.864,7	4.968,1	5.412,0
<b>BETRIEBSERFOLG</b>			
Betriebsergebnis I			
• absolut in T€	594,7	1.172,5	1.482,9
• i.v.H. Betriebsertrag	15,4	23,6	27,4
Umsatzrendite			
• absolut in T€	-151,7	74,5	249,0
• i.v.H. Betriebsertrag	-3,5	1,5	4,6
<b>INNENFINANZIERUNGSKRAFT</b>			
<b>Eigentümergebetriebe:</b>			
Cash-Flow			
• absolut in T€	147,9	541,5	828,0
• i.v.H. Betriebsertrag	4,1	10,9	15,3
Cash-Flow – Quotient	9,4	6,1	3,9
<b>Pachtbetriebe:</b>			
Cash-Flow			
• absolut in T€	- *	144,0	341,0
• i.v.H. Betriebsertrag	-	2,9	6,3
Cash-Flow - Quotient	-	6,5	1,6
<b>ANLAGEABHÄNGIGE KENNWERTE</b>			
<b>Eigentümergebetriebe:</b>			
Kapitalumschlagshäufigkeit	1,0	0,85	1,00
Anlagendeckungsgrad	107 %	95 %	100 %
Verschuldungskoeffizient	983	183	150
<b>Pachtbetriebe:</b>			
Verschuldungskoeffizient	- *	2.038	150
Pachtsatz i.v.H. Betriebsertrag	-	17,3	15,9

\* Zahl der Pachtbetriebe für eine Auswertung zu gering

### 2.3.3.3 Beurteilung der Situation

**Allgemeine Lage:** Generell gilt, dass die Ferien- und Kurhotellerie in diesem Segment erheblich schlechtere Marktbedingungen vorfand als die Stadthotels.

- Von den bayerischen Kur- und Ferienhotels verzeichneten je 27 % einen Verlust bzw. eine Umsatzrendite von unter 3 % - in den Modellorten musste sogar jeder zweite einen Verlust hinnehmen!

**Ertragskraft:**

- Umsatzrendite: Im bayerischen Durchschnitt 8,1 % bei Stadthotels und nur 1,5 % bei Kur- und Ferienhotels, bei den Modellortbetrieben sogar im Durchschnitt negativ!
- Zu versteuernder Gewinn: Über 500 T€ bei Stadthotels stehen bayernweit lediglich 75 T€ bei Kur- und Ferienhotels gegenüber (gilt für Modellortbetriebe ohne Verlust gleichfalls). Von Spitzenwerten (O-Wert 249 T€) sind die Modellortbetriebe damit sämtlich weit entfernt!
- Unternehmerlohn: Bei Abzug eines kalkulatorischen Unternehmerlohns stellt sich das Ergebnis bei Kur- und Ferienhotels noch schlechter dar.
- **Innenfinanzierungskraft:** Für die Erfüllung aller Zahlungsverpflichtungen<sup>10</sup> stehen dem bayerischen Durchschnittsbetrieb beachtliche Mittel zur Verfügung (542 T€ bei Eigentümerbetrieben), nicht jedoch denen in den Modellorten (O-Wert 148 T€). Bestwerte wie Eigenmittel zwischen fast 350 T€ und deutlich über 0,8 Mio. € (Orientierungswerte) werden hier nirgends erreicht.

Ein nennenswerter Spielraum für Neuinvestitionen lässt sich für die Modellorte nicht ableiten. Bayernweit zeigt der Betriebsvergleich dagegen speziell in den Stadthotels, aber auch erfolgreichen Kur- und Ferienhotels, beachtliche Potenziale bezüglich Ersatz- und Neuinvestitionen auf.

**Finanzlage:** Während die bayernweiten Teilnehmer in der Mehrzahl als relativ solide finanziert gelten können, zeigen die Modellortbetriebe strukturelle Risiken (hoher Verschuldungskoeffizient)

---

<sup>10</sup> Rückzahlung von Fremdkapital, Ersatz- und Neuinvestitionen, einkommensabhängige Steuern, Lebensunterhalt der Inhaberfamilie (nur bei Einzelfirmen).

**Produktivität:** In der Aufwand-Ertrag Relation im Personalbereich zeigt sich ein Hauptgrund für die unterschiedliche Ertrags- und Innenfinanzierungskraft. Sie ist bei den Kur- und Ferienhotels insgesamt und insbesondere in den Modellorten – im Durchschnitt und selbst in der Spitze – eher ungünstig. Von den herausragenden Werten der Stadthotellerie, die allerdings bestimmte unproduktive Leistungsbereiche an Fremdfirmen vergibt („Reinigung“, aber auch bei den Instandhaltungen und dem Bereich „Housekeeping“) und damit den „Umsatz pro Vollbeschäftigter“ auf über 90 T€ im Durchschnitt und sogar über 100 T€ in der Spitze steigern kann, ist die Kur- und Ferienhotellerie noch relativ weit entfernt.

**Wirtschaftlichkeit:** Bei der Auslastung der Beherbergungskapazität können die Modellortbetriebe gut mithalten. Bedenklich erscheint jedoch der niedrige Beherbergungsertrag sowohl je belegtem Zimmer als auch je Übernachtung. Sollten die betrachteten Betriebe keine Möglichkeit sehen, künftig höhere Preise durchzusetzen bzw. die Auslastung deutlich zu erhöhen (unwahrscheinlich), wird sich der derzeit keineswegs ausreichende finanzielle Gestaltungsspielraum auch in Zukunft nicht wesentlich ausweiten lassen. Beim Personalaufwand oder Wareneinsatz wird sich wohl nicht mehr viel sparen lassen, so dass Effizienzsteigerungen eher unwahrscheinlich sind und nur Umsatzsteigerungen zu einer Verbesserung der wirtschaftlichen Situation führen können.

#### **Fazit:**

Stadthotels der höchsten Kategorie stellen derzeit zweifellos die Teilbranche mit der günstigsten Marktkonstellation innerhalb des Gastgewerbes dar. Dagegen haben die Kur- und Ferienhotels immer noch Probleme, die im Prinzip positiven Gegebenheiten entsprechend zu nutzen. Dies gilt umso mehr für die erfassten Modellortbetriebe, die zudem im Vergleich mit anderen First-Class-Hotels nicht unbedingt zu den Marktführern zu zählen scheinen, wenn die realisierte „Room-Rate“<sup>11</sup> als Maßstab genommen wird.

---

—

<sup>11</sup> Ø Beherbergungsertrag pro belegtes Zimmer

## 2.3.4 HOTELS GARNIS / FRÜHSTÜCKSPENSIONEN / Apart-hotels IN KUR- UND FERIENORTEN

### 2.3.4.1 Kurzcharakteristik des Betriebstyps

#### ANGEBOTSBESONDERHEITEN

- Beherbergungsbereich ist dominierender Umsatzträger
- Geringe Personalintensität und hohes Betriebsergebnis I
- Begrenzte Umsatzerwartung (im Durchschnitt unter 300 T€)

#### MARKTPPOSITION

Im Kur- und Ferienorten firmiert dieser Betriebstyp überwiegend als Pension, aber auch als Gästehaus oder nur als „Haus ...“. Größere Einheiten benutzen aber durchaus auch den Begriff „Hotel garni“. Sie spielen dort eine wichtige Rolle, auch wenn ihre Position durch die diversen Kurkrisen der letzten Jahre ein wenig gelitten hat.

#### STRUKTUR DES DURCHSCHNITTSBETRIEBES

Hotels Garnis/ Pensionen in Kur- und Ferienorten	In Modellorten	In Bayern insgesamt
Zahl der Betten/Zimmer pro Betrieb	58/24	47/27
Zahl der Sitzplätze- in Gasträumen*	36	59
- im Freien	7	10
Zahl der Beschäftigten		
- Vollzeit	1	3
- Teilzeit	3	5
- Auszubildende	0	0
Betriebsertrag (=Umsatz) pro Jahr in T€	165,0	299,5

\* ohne Saal

Die Betriebe aus den Modellorten sind kapazitätsmäßig etwa gleich groß, allerdings umsatzschwächer als bayerische Vergleichsbetriebe. Entsprechend geringer ist auch die personelle Ausstattung.

### 2.3.4.2 Maßstäbe für die Betriebsführung

Dargestellt werden:

- Der **Durchschnittswert** (Ø - Wert) als arithmetisches Mittel über alle Vergleichsbetriebe.
- Der **Orientierungswert** (O - Wert), ermittelt auf der Basis der besten Betriebe der Gruppe.<sup>12</sup>

Hotels garnis / Frühstückspensionen in Kur- und Ferienorten			
Leistungskennziffern	In Modell-orten	In Bayern insgesamt	
	Ø - Wert	Ø - Wert	O - Wert
<b>AUSLASTUNG DER KAPAZITÄTEN</b>			
<b>Beherbergung</b>			
Ø Auslastung der			
• Bettenkapazität	32,8	44,6	54,0
• Zimmerkapazität	43,0	50,7	59,3
Ø Beherbergungsertrag in €			
• pro Übernachtung	18,11	26,81	27,60
• pro belegtes Zimmer	33,80	41,41	45,20
<b>WIRTSCHAFTLICHKEIT DES WARENEINSATZES</b>			
Ø Wareneinsatzquote insg. in %	31,8	30,7	25,2
davon bei:			
• Verkauf von Speisen	30,4	34,0	30,8
• Verkauf von Getränken	17,5	21,1	19,9
<b>PRODUKTIVITÄT DES PERSONALS</b>			
Ø Betriebsertrag pro Vollbeschäftigter in T€	62,6	67,4	82,0
Ø Personalaufwand pro vollbeschäftigter Lohn-/Gehaltsempfänger T€	23,6	24,1	21,9
Ø Anteil des Personalaufwandes am Betriebsertrag in %	25,2	29,4	22,5
Ø Aufwand-Ertrag-Relation	0,38	0,36	0,27

<sup>12</sup> Statistisch entspricht dies dem 3. Quartil, das den Grenzwert zum besten Viertel der Betriebe markiert.

<b>Hotels garnis / Frühstückspensionen in Kur- und Ferienorten</b>			
		<b>In Modell-orten</b>	<b>In Bayern insgesamt</b>
<b>Erfolgs- und Finanzierungs- Kennziffern</b>	<b>Ø - Wert</b>	<b>Ø - Wert</b>	<b>O - Wert</b>
<b>BETRIEBSERTRAG IN T€</b>	165,0	299,5	365,0
<b>BETRIEBSERFOLG</b>			
Betriebsergebnis I			
• absolut in T€	63,8	105,1	159,9
• i.v.H. Betriebsertrag	38,7	35,1	43,8
Umsatzrendite			
• absolut in T€	3,1	16,2	51,8
• i.v.H. Betriebsertrag	1,9	5,4	14,2
<b>INNENFINANZIERUNGSKRAFT</b>			
<b>Eigentümergebetriebe:</b>			
Cash-Flow			
• absolut in T€	9,5	53,6	92,0
• i.v.H. Betriebsertrag	5,1	17,9	25,2
Cash-Flow – Quotient**	25,5	5,8	3,0
<b>Pachtbetriebe:</b>			
Cash-Flow			
• absolut in T€	11,7	23,4	58,8
• i.v.H. Betriebsertrag	7,7	7,8	16,1
Cash-Flow – Quotient**	4,4	4,2	0,9
<b>ANLAGEABHÄNGIGE KENNWERTE</b>			
<b>Eigentümergebetriebe:</b>			
Kapitalumschlagshäufigkeit	0,47	0,60	0,80
Anlagendeckungsgrad	250 %	88 %	100 %
Verschuldungskoeffizient	-*	843	150
<b>Pachtbetriebe:</b>			
Verschuldungskoeffizient	463	-*	150
Pachtsatz i.v.H. Betriebsertrag	29,1	21,5	21,9

\* Wegen Minuskapitals nicht darstellbar!

\*\* Ohne Betriebe mit negativem Cash-Flow

### 2.3.4.3 Beurteilung der Situation

**Allgemeine Lage:** Es zeigen sich erhebliche Unterschiede. Fast jeder zweite Teilnehmer, sowohl bayernweit als auch in den Modellorten, verzeichnet Verluste. Es gibt aber auch sehr erfolgreiche Betriebe mit hohen Umsatzrenditen; dies gilt allerdings nicht für die Modellortbetriebe, bei denen die Umsatzrendite nicht über 10% hinausgeht.

**Ertragskraft:** Der bayerische Durchschnittsbetrieb erzielt – bei einem Jahresumsatz von rund 300 T€ – ein positives Ergebnis. Die Modellortbetriebe liegen deutlich darunter (Ø – Jahresumsatz nur 165 T€) und sie zeigen deshalb auch bei den weiteren Ertragskennziffern unzureichende Größenordnungen und Relationen.

- Liegt die Umsatzrendite bereits im bayerischen Durchschnitt noch bei 5 %, sind es in den Modellorten nur 1,9 %.
- Der ohnehin geringe zu versteuernde Gewinn von im Durchschnitt nur 16 T€ sinkt in den Modellorten auf 3,1 T€ herab.
- Unternehmerlohn: Da die Einzelfirmen klar überwiegen, müssen aus dem Gewinn auch die Gehälter der Inhaber abgezweigt werden. Die Spielräume hierfür sind jedoch sehr gering (unter 20 T€ pro Betrieb) und in der Mehrzahl der Betriebe praktisch nicht vorhanden.

**Innenfinanzierungskraft:** Für die Erfüllung aller Zahlungsverpflichtungen<sup>13</sup> stehen

- dem Durchschnittsbetrieb zumeist weniger als 50 T€ und in den Modellorten sogar weniger als 10T€;
- den besten Betrieben zwischen 50 und 100 T€ zur Verfügung (Modellorte nur 30 bis 40 T€!). Die Möglichkeiten, daraus größere Investitionen zu finanzieren, sind damit stark begrenzt.

Auch hier gilt, dass nur das obere Viertel der Teilnehmerbetriebe eine befriedigende Innenfinanzierungskraft aufweist; in den Modellorten trifft sogar diese Einschätzung nur bedingt zu.

**Finanzlage:** Eigentümerbetriebe weisen eine sehr niedrige Kapitalumschlagshäufigkeit und hohe Verschuldung aus; das finanzwirtschaftliche Risiko ist

---

<sup>13</sup> Rückzahlung von Fremdkapital, Ersatz- und Neuinvestitionen, einkommensabhängige Steuern, Lebensunterhalt der Inhaberfamilie (nur bei Einzelfirmen).

entsprechend hoch. Bei den Pachtbetrieben ist wenig Kapital gebunden, so dass das Risiko gering ist. Hier ist die Höhe des Pachtsatzes das entscheidende Kriterium. Sowohl bei der Kapitalumschlagshäufigkeit als auch beim Pachtsatz verfehlen die Modellbetriebe den Durchschnitts- und erst recht den Orientierungswert. Sie tragen damit ein deutlich höheres Risiko als andere Anbieter in Bayern.

**Produktivität:** Beim Durchschnittsbetrieb ist die Aufwand-Ertrag-Relation im Personalbereich deutlich zu hoch. Das stellt bei den meisten Teilnehmern die größte Belastung des Betriebsergebnisses dar. Auch hier schneiden die Modellbetriebe am schlechtesten ab.

**Wirtschaftlichkeit:** Gleiches gilt für die meisten anderen Leistungskennziffern:

- ⇒ Die Auslastung der Beherbergungskapazität ist in den Modellorten völlig unzureichend, ebenso wie der Beherbergungsertrag pro belegtem Zimmer bzw. Übernachtung.
- ⇒ Die Wareneinsatzquote ist leicht überhöht und die Produktivität des Personals klar unterdurchschnittlich.

**Fazit:**

Nur das beste Viertel der Teilnehmerbetriebe (O-Werte) verfügt mit

- Gewinnen von über 50 T€ pro Jahr und
- einem Cash-Flow von über 60 T€ (Pachtbetriebe) bzw. 100 T€ (Eigentümer)

über eine voll befriedigende Ertrags- und Innenfinanzierungskraft.

Die in den Modellorten erfassten Teilnehmer erreichen bei den wichtigen Kennziffern im Leistungs- und Finanzbereich nicht einmal die Durchschnittswerte, von den Orientierungswerten sind sie sehr weit entfernt. Auch die Perspektiven erscheinen eher ungünstig zu sein, da die Stellung am Markt durch relativ geringe Akzeptanz gekennzeichnet ist.

## 2.4 Investitionsverhalten (Sonderauswertung Betriebsvergleich) in Vollhotels

Mit Sonderfragen zum Thema wurde das Investitionsverhalten der Teilnehmerbetriebe ermittelt. Als Variablen abgefragt wurden für die Jahre 2005, 2000 bis 2004

- der Wert des Anlagevermögens (Grund und Boden, Gebäude und feste Einrichtungen, bewegliche Einrichtungen wie Maschinen, Kfz usw., sonstiges)
- die Beschreibung bereits durchgeführter größerer, aktivierungspflichtiger Investitionen
- die Beschreibung geplanter größerer, aktivierungspflichtiger Investitionen

Verglichen werden die Ergebnisse von Betrieben in den Modellorten mit Kur- und Ferienhotels in Bayern insgesamt. Weitere Unterteilungen (nach Eigentumsform) können aufgrund der geringen Fallzahlen bezogen auf die Betriebe in Modellorten nicht dargestellt werden. Andere Betriebstypen wie Hotels Garnis, Frühstückspensionen und Aparthotels haben nicht in ausreichender Zahl geantwortet. Bei den Kur- und Ferienhotels in Bayern insgesamt werden die Ergebnisse der Eigentümerbetriebe herangezogen, da

- Diese Besitzform in der Kur- und Ferienhotellerie deutlich überwiegt<sup>14</sup>;
- Investitionen in die Substanz gerade für Eigentümer eine hohe Relevanz haben.

Die folgende Übersicht zeigt die wichtigsten Bestimmungsgrößen, die zudem in einer klar definierten Beziehung zueinander stehen; die Entwicklung des Vermögenswertes ist deshalb aus den Zahlen eindeutig abzulesen, denn sie folgt aus folgendem Rechenweg:

Vermögenswert am 31.12.2000  
+ Investitionen im Zeitraum 2001 – 2004  
- Abschreibungen im Zeitraum 2001 – 2004  
= Vermögenswert am 31.12.2004  
+ Investitionen im Geschäftsjahr 2005  
- Abschreibungen im Geschäftsjahr 2005  
= Vermögenswert am 31.12.2005

<sup>14</sup> Die ausgewerteten Betriebe in Modellorten sind zwei Pachtbetriebe enthalten, die jedoch kaum von den Eigentümerbetrieben abweichen.

Entwicklung des Anlagevermögens im Zeitraum 2000 bis 2005; gerundete  
Durchschnittswerte pro Betrieb in T€

Kategorie: Vollhotels

Kur- und Ferienhotels	Wert des Anlagevermögens am 31.12... in T€			Differenz in T€		Abschreibungen in T€ im		Investitionen in T€ im	
	2005	2004	2000	2005 zu 2004	2004 zu 2000	Jahr 2005	Zeitraum 2001-2004	Jahr 2005	Zeitraum 2001-2004
- in Modellorten	1.304	1.345	1.545	- 41	-200	116	429	75	229
- in Bayern insgesamt	1.434	1.480	1.557	- 46	- 77	118	567	72	490

Quelle: dwif, eigene Erhebungen

### Bewertung der Ergebnisse

Die Betriebe in den Modellorten zeigen vergleichbare Strukturen sowie ähnliche Entwicklungstendenzen wie Kur- und Ferienhotels in Bayern insgesamt:

- Wie im allgemeinen Betriebsvergleich Bayern bereits festgestellt, hielten sich die Kur- und Ferienhotels im Gegensatz zu von **Eigentümern** betriebenen Stadthotels während des Gesamtbeobachtungszeitraumes bei den Investitionen eher zurück. Das Anlagevermögen verlor dadurch generell an Wert, in den Modellortbetrieben sogar stärker.
- Alle **Eigentümergebetriebe in den Modellorten**, die sich zum Investitionsthema geäußert haben, führten 2005 auch Investitionen durch. Die durchschnittliche Höhe der getätigten Investitionen lag bei den Betrieben in den Modellorten für das Geschäftsjahr 2005 in der Summe ebenfalls wie Bayernweit betrachtet auf dem Niveau der Abschreibungen.
- Auch im Vierjahreszeitraum 2000 bis 2004 führten alle dieser **Modellortsbetriebe** Investitionen durch. Allerdings fällt auf, dass bei ihnen Investitionen und Abschreibungen auf demselben Niveau stattfanden, während bayernweit Kur- und Ferienhotels über die Abschreibungen hinaus investierten. Der allgemein diagnostizierte Substanzverlust war deshalb in den Modellortbetrieben sogar merklich höher und zwar im Zeitraum 2000 bis 2004.

Wie Eigentümerbetriebe in der Kur- und Ferienhotellerie in Bayern insgesamt wird auch in den Modellorten in der Hauptsache vor allem in allgemeine Anschaffungen zur Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft investiert.

**Art der durchgeführten Investitionen; Angaben in %<sup>15</sup>**
**Angebotstyp: Vollhotels - Geschäftsjahr 2005**

	Kur- und Ferienhotels			
	in Modellorten		in Bayern insgesamt	
	2005	2001 bis 2004	2005	2001 bis 2004
<b>Anschaffungen:</b>				
Betriebs- und Geschäftsausstattung	88	38	47	48
Fuhrpark	13	25	13	14
EDV-Ausstattung	13	13	8	11
Telekommunikation		13	2	4
Allgemeine Infrastruktur (Ver- und Entsorgung, Technik, Wege, Parkplätze etc.)		13	11	13
Freizeiteinrichtungen		13	6	2
<b>Modernisierungen:</b>				
Küche/Lagerräume		13	2	11
Gasträume	25		11	14
Gästezimmer		25	19	20
Lobby, Empfang, Flure etc.			6	2
Sport, Freizeit, Wellness	13	38		13
Außenbereich (Terrasse, Garten etc.)		13	6	9
Fassade, Dach			3	4
Umwelttechnologie				2
<b>Neubauten:</b>				
Küche/Lagerräume			13	4
Gasträume			3	4
Gästezimmer		25		23
Außenbereich				5
Sport, Freizeit, Wellness	13			14
<b>Sonstiges:</b>				
Kampagnen (Werbung, CI, DC, etc.)				
Anzahlungen			3	2

Quelle: dwif, eigene Erhebungen

Die Feststellung, dass bayernweit die **Kur- und Ferienhotels** ein breiteres Feld bearbeiten als die Stadthotellerie und bei der Modernisierung oder sogar der Neuein-

<sup>15</sup> Mehrfachnennungen möglich

richtung wichtiger Leistungsbereiche, wie vor allem Gästezimmer, Gasträume, Wellnesseinrichtungen usw., mehr Initiativen entwickelt, deutet sich ansatzweise auch für die Betriebe in den Modellorten an.<sup>16</sup> Nicht zu übersehen ist aber auch, dass Maßnahmen, die die Attraktivität und die Leistungsbereitschaft der Betriebe nachhaltig verbessern, im Geschäftsjahr 2005 bezogen auf die Gesamtheit der bayerischen Betriebe auf Einzelfälle beschränkt blieb.

Fast alle **Modellortbetriebe** planten zum Befragungszeitpunkt konkrete Maßnahmen für weitere Investitionen bis 2010, davon jeder zweite zeitnah 2006 bzw. 2007.

Es handelt sich zudem größtenteils um durchaus anspruchsvolle Projekte, denn das durchschnittliche Investitionsvolumen schwankt je nach Gruppe zwischen 200 T€ und über 600 T€. Eine ganze Reihe von Einzelvorhaben liegen damit im Bereich über 1 Mio. €.

Was die Art der geplanten Vorhaben anbelangt, sind prinzipiell keine größeren Unterschiede festzustellen. Dennoch bilden sich für die einzelnen Gruppen sehr individuelle Strukturen heraus:

- Bei den von Eigentümer selbst geführten **Stadthotels** stehen Modernisierungsvorhaben in allen wichtigen Leistungsbereichen im Vordergrund. Neubaumaßnahmen stehen erst an zweiter Stelle, wenn die Häufigkeit der Nennung als Maßstab genommen wird.
- Bei den **Kur- und Ferienhotels** stehen Neubaumaßnahmen zur Ausweitung der Beherbergungskapazität und zur Schaffung von Angeboten im Bereich Wellness auf den Plätzen zwei und drei; zumeist sind diese Vorhaben in Kombination geplant.
- Die von **Pächtern** geplanten Investitionen konzentrieren sich auf notwendige Modernisierungen. Aber auch den Ausbau des Zimmerangebotes schreiben sich einige Betreiber auf die Aktivitätenliste.

---

<sup>16</sup> Geringe Fallzahl lässt keine Aussagen zu

## Konkret geplante größere Investitionsvorhaben

### Angebotstyp: Vollhotels

Kur- und Ferienhotels	Art der am häufigsten genannten Investitionen; Rangordnung	Ø Investitionsvolumen; in T€
in Modellorten	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Modernisierung Gästezimmer</li> <li>* Neubau Gästezimmer</li> <li>* Modernisierung Außenbereich</li> <li>* Maßnahmen zum Schutz der Umwelt</li> <li>* Neubau Sport-, Freizeit-, Wellnessbereich</li> <li>* Modernisierung Sport-, Freizeit-, Wellnessbereich</li> <li>* Allgemeine Infrastruktur (Ver- und Entsorgung, Technik, Wege, Parkplätze etc.)</li> </ul>	590
in Bayern insgesamt	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Modernisierung Gästezimmer</li> <li>* Neubau Gästezimmer</li> <li>* Neubau Sport-, Freizeit-, Wellnessbereich</li> <li>* Modernisierung Gasträume</li> <li>* Modernisierung Fassade/Dach</li> <li>* Maßnahmen zum Schutz der Umwelt</li> <li>* Modernisierung Sport-, Freizeit-, Wellnessangebot</li> </ul>	361

Quelle: dwif, eigene Erhebungen

## 2.5 Anonyme Produkttests

Eine zentrale Funktion des Beherbergungsbetriebes ist, aus der Sicht des Interessenten, die kompetente Zimmervermittlung bzw. –reservierung. Der potenzielle Gast erwartet bei seiner Anfrage einen einwandfreien Service, der sich auf eine gezielte Bedürfnisermittlung stützt. So sollten Beherbergungsbetriebe, eingebettet in das touristische Gesamtsystem, im Sinne einer ganzheitlichen Dienstleistungsqualität dem Gast auf Nachfrage auch Zusatzinformationen bezüglich Freizeit-, bzw. Veranstaltungsangebot im Ort und in der Region erteilen können.

Die Servicequalität der Beherbergungsbetriebe unterschiedlicher Betriebstypen (Hotels, Hotels Garnis, Gasthöfe und Pensionen) wurde durch verdeckte Anfragentests eruiert und konzentrierte sich damit primär auf die Zimmervermittlung bzw. –reservierung.<sup>17</sup> In den Testdurchläufen wurde ferner durch Zusatzfragen die Bereitschaft und Kompetenz der Beherbergungsbetriebe ermittelt, über das eigene Geschäft hinaus den Gast über das touristische Angebot im Ort bzw. in der Region informieren zu können.

Insgesamt wurden 64 Betriebe getestet, die sich wie folgt auf die einzelnen Gemeinden verteilen:

**Tab. 3: Anzahl der getesteten Beherbergungsbetrieben nach Gemeinden**

Gemeinde	Anzahl der getesteten Beherbergungsbetriebe
Garmisch – Partenkirchen	19
Bad Hindelang	15
Zwiesel	15
Bischofsgrün	15
<b>SUMME</b>	<b>64</b>

Quelle: dwif 2007

Aufgrund der verschiedenen Kontaktmöglichkeiten des Gastes mit den touristischen Leistungsträgern wurde auch im Rahmen der anonymen Produkttests auf den Einsatz verschiedener Medien mit unterschiedlichen Fragestellungen geachtet.

<sup>17</sup> Die eigentliche Verrichtungsqualität im Rahmen eines Aufenthaltes müsste durch Vor-Ort-Testbesuche ermittelt werden.

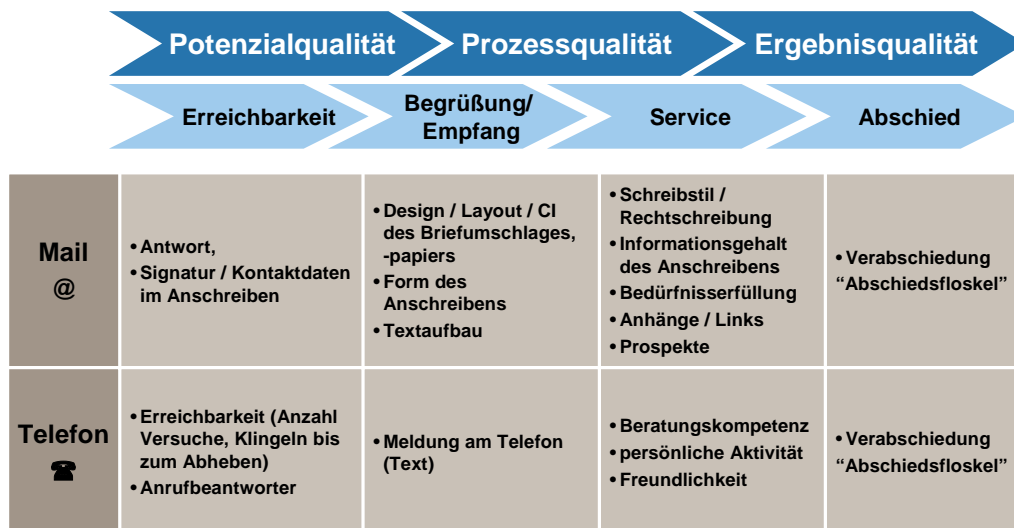
Zudem wurde inhaltlich unterschieden zwischen einer Standardanfrage und einer zielgruppenspezifischen Anfrage, um die Bedürfnisse bestimmter Kundengruppen zu berücksichtigen.

In der Summe wurden so im Rahmen von **2 verschiedenen Marktforschungsbau-steinen** (Telefon-Zielgruppenanfrage ohne Prospektanforderung und E-Mail-Standardanfrage mit Prospektanforderung) insgesamt **128 anonyme Produkttests bei 64 Beherbergungsbetrieben** durchgeführt.

### 2.5.1 Die Bewertungskriterien

Aus Kundensicht existieren zahlreiche Anforderungen, deren Erfüllung viele Details mit sich bringen, die alle zusammen das Qualitätsurteil eines Gastes beeinflussen. Entsprechend erfolgte die Bewertung der Tests nach einem standardisierten und einheitlichen Beurteilungsraster entlang der Servicekette. Jeder Servicestufe wurden Bewertungskriterien zugrunde gelegt, die eine systematische Erhebung, Auswertung und Zusammenfassung der Ergebnisse zulassen.

Abb. 4: Bewertungskriterien entlang der Servicekette (Auswahl)



Quelle: dwif 2007

Die Bewertung erfolgte anhand einer sechs-stufigen Bewertungsskala.

**Tab. 4: Bewertungsskala**

Note	Symbolische Darstellung	Bezeichnung
1	😊😊	Spitze!
2	😊	Gut
3	😐	Zufrieden stellend, kleinere Mängel
4	😞	Grobe Mängel
5	😞😞	Schlecht!
6	😞😞😞	Nicht geantwortet / Nicht erreichbar

Quelle: dwif 2007

Die Bewertungsstufen definieren sich auf Basis einzelner Anfrageaspekte und stellen eine generelle Richtlinie dar. Im Einzelfall werden auch der Vergleich mit der Grundgesamtheit sowie der Gesamteindruck zur Bewertung herangezogen.

### 2.5.2 Die E-Mail Testanfrage

Der anonyme Test erfolgte per E-Mail über eine standardisierte Anfrage mit Prospektanforderung. Bewertet wurden:

- Antwortquote,
- Schnelligkeit der Anfragebearbeitung,
- Umgang mit den Medien E-Mail und Internet als moderne Kommunikationsinstrumente,
- die Qualität der Anfragebearbeitung und das Eingehen auf die speziellen Bedürfnisse der anfragenden Kunden,
- Anzahl, Art und Qualität des eingesendeten Prospektmaterials.

Der **Inhalt der Anfrage** ist nachfolgend dargestellt. Die Bewertung der Anfragebearbeitung orientiert sich an den aufgeführten Anfragepunkten.

- **Personen:** ein Ehepaar
- **Unterkunft:** 1 Doppelzimmer; Verpflegung je nach Betriebsart unterschiedlich abgefragt
- **Zeitraum:** Wochenende vom 27. April bis 01. Mai 2007
- Regionaltypisches Speisenangebot im Haus bzw. Empfehlung eines regionaltypischen Restaurants
- Mögliche Freizeitaktivitäten im Haus

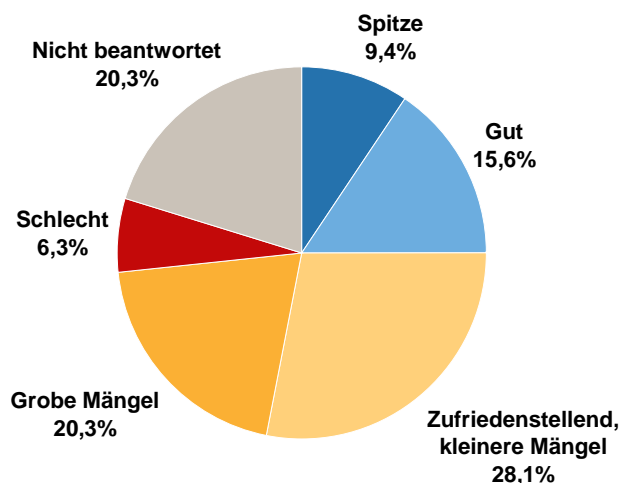
- Vorschläge und Tipps für Freizeitaktivitäten im Ort oder in der Umgebung (Sport, Museen, Veranstaltungen)
- Angebot, Hausprospekt und Preisangaben

## Gesamtbewertung

Sowohl die Antwortquote als auch die Qualität der Antworten auf die E-Mail-Testanfrage sind unbefriedigend. Die nachfolgende Abbildung macht deutlich, dass jeder fünfte Beherbergungsbetrieb die Anfrage nicht beantwortet hat und gut ein Viertel der Antwortschreiben mit „Groben Mängeln“ bzw. „Schlecht“ bewertet wurden. Nur ein Viertel der Betriebe schnitten gut bzw. sehr gut ab und weitere 28 % der Antworten wiesen kleinere Mängel auf.

Unbefriedigende Antwortquote bei der E-Mail-Anfrage, jeder fünfte Betrieb antwortet nicht

**Abb. 5: Gesamtbewertung der E-Mail-Standardanfrage**

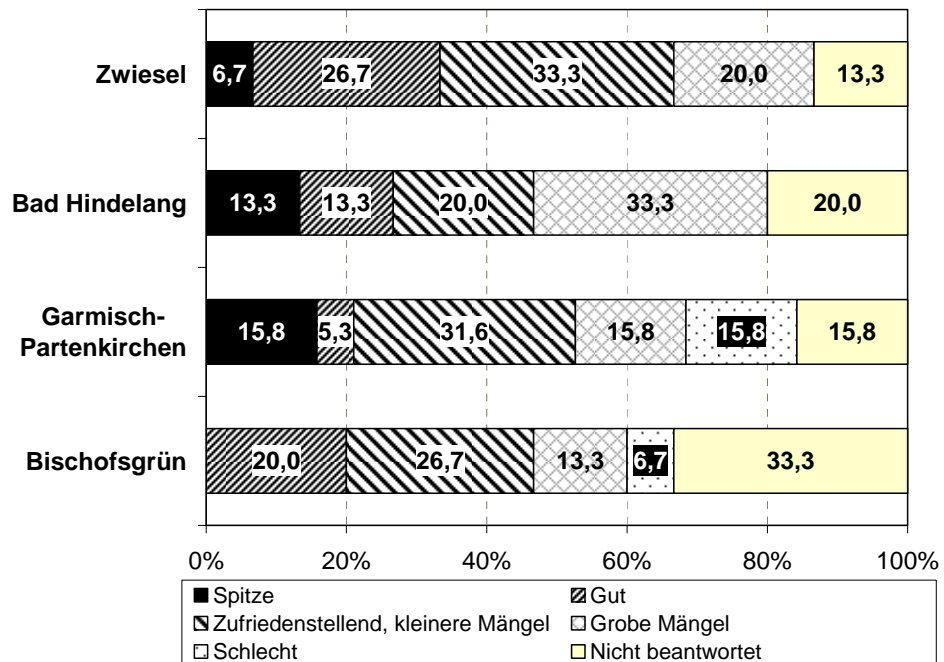


Quelle: dwif 2007

Differenziert nach Gemeinden erreichten die Zwieseler Betriebe das insgesamt positivste Ergebnis wegen einer vergleichsweise hohen Antwortquote (86,7 %) sowie einem Drittel „guter“ bis mit „Spitze“ bewerteter Antworten, gefolgt von den Bad Hindelangern, die zumindest keine mit „schlecht“ bewerteten Antworten verzeichneten. Bei den Betrieben aus Garmisch-Partenkirchen trübten insbesondere 16 % mit „schlecht“ zu bewertende Antworten das Gesamtergebnis. Mit der schlechtesten Antwortquote (66,7 %) und einer nur mittelmäßigen Antwortqualität – keine der aus Bischofsgrün eingegangenen Antworten konnte mit „Spitze“ bewertet werden – bilden die Bischofsgrüner Betriebe das Schlusslicht.

Größere Mängel bei der Gesamtbewertung der E-Mail-Beantwortung

**Abb. 6: Bewertung der E-Mail-Standardanfrage nach Gemeinden**



Quelle: dwif 2007

Die Analyse der einzelnen Servicestufen ist in nachfolgender Tabelle zusammengefasst. Je Servicestufe wurde auch eine zusammenfassende Gesamtnote gebildet. Die Ampeln symbolisieren den aus der Gesamtnote resultierenden Handlungsbedarf nach Dringlichkeit.

Tab. 5: Durchschnittliche Bewertung der Servicestufen der E-Mail-Standardanfrage

Servicestufe	Bewertungskriterium	Ergebnis	Bewertung	Note	Ø Bewertung
<b>Erreichbarkeit</b>	Antwortquote	79,7 %	☹	4	<b>3,2</b>
	Antwortdauer	2 Tage	☺	2	
	Angabe der Kontaktdaten	84,3 %	☺	2	
	Vollständigkeit der Kontaktdaten	69,8 %	☹	3	
	Angabe Öffnungszeiten	0,0 %	☹☹	5	
<b>Begrüßung/ Empfang</b>	Durchgängigkeit von CD / CI	72,4 %	☹	3	<b>1,5</b>
	Individuelles Anschreiben	100,0 %	☺☺	1	
	Einleitungssatz	98,0 %	☺☺	1	
	Vollständigkeit des Textaufbaus	94,1 %	☺☺	1	
<b>Service</b>	Informative Schreiben	56,9 %	☹	3	<b>2,5</b>
	Flüssig, leicht lesbarer Schreibstil	94,1 %	☺☺	1	
	Fehlerfreie Schreiben	78,4 %	☺	2	
	Komplette Bedürfniserfüllung	41,2 %	☹	4	
<b>Hausprospekt</b>	Hausprospekt versandt	54,9 %	☹	4	<b>1,8</b>
	Durchgängigkeit CD / CI	89,3 %	☺	2	
	Übersichtlichkeit	100,0 %	☺☺	1	
	Informationsgehalt	96,4 %	☺☺	1	
	Ansprechende Gestaltung	100,0 %	☺☺	1	
<b>Abschied</b>	Abschiedsflöskel	100,0 %	☺☺	1	<b>2,7</b>
	Bedankung für die Anfrage	84,3 %	☺	2	
	Weitere Hilfe angeboten	17,6 %	☹☹	5	

Quelle: dwif 2007

## Detailanalyse

Die Beantwortung der E-Mail-Standardanfrage sollte vorrangig per Post und ggf. per E-Mail erfolgen, daher wurden die Adresse, jedoch keine Telefonnummern der Anfrager bekannt gegeben.

## Erreichbarkeit

Die Erreichbarkeit der Beherbergungsbetriebe ist mit Mängeln behaftet:

- Alarmierende 20,3 % haben auf die Anfrage nicht reagiert. Die Antwortquote von 79,7 % ist nicht akzeptabel.
- Die durchschnittliche Antwortdauer ist mit 2 Tagen positiv zu bewerten. 60,8 % der Anfragen wurden innerhalb eines Tages beantwortet.
- Die Beherbergungsbetriebe konnten bei der Beantwortung der Anfrage verschiedene Kommunikationswege nutzen. 37,3 % der Betriebe antworteten per Post, 43,1 % per E-Mail und 19,6 % bedienten sich beider Medien zur Beantwortung der Anfrage.
- 84,3 % der Beherbergungsbetriebe haben in ihrem Antwortschreiben die Kontaktdaten aufgeführt. Von den Betrieben, die ihre Kontaktdaten angegeben haben, waren wiederum lediglich 69,8 % vollständig, d.h. mit Angabe von Adresse, Telefonnummer, Faxnummer, E-Mail-Adresse und Internetadresse. Zur Vollständigkeit der Kontaktdaten fehlte überwiegend die Angabe der E-Mail Adresse und die Fax-Nummer.
- Kein Antwortschreiben enthielt Informationen zu den jährlichen Betriebs- und Schließzeiten des Beherbergungsbetriebes. So eine Angabe stellt für den Kunden eine sehr nützliche Information dar und lässt sich mit einem sehr geringen Zeit- und Kostenaufwand einfach in das Antwortschreiben integrieren.

## Begrüßung und formale Gestaltung

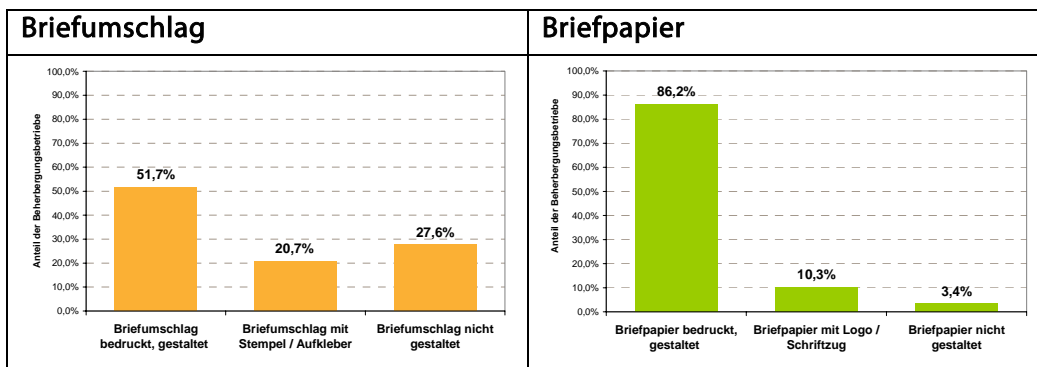
Die Qualität der Ausführung der Servicephase „Begrüßung/Empfang“, die anhand des formalen Aufbaus der Antwortschreiben bewertet wurde, konnte mit „sehr gut“ bewertet werden.

Hinsichtlich des Layouts wird der Schwerpunkt auf die durchgängige Erkennbarkeit des **Corporate Designs bzw. der Corporate Identity** (CD/ CI) gelegt. Entscheidend ist eine einheitliche grafische Gestaltung, um möglichst bei jedem Kundenkontakt einen Wiedererkennungseffekt zu erreichen. Dies bedeutet, dass Firmenfarben, das Firmenlogo oder ein anderes (beispielsweise geometrisches) Grundmotiv sich auf allen Kommunikationsmitteln befinden, möglichst auch an ähnlicher Position und

in ähnlicher Anordnung. Ebenfalls Bestandteil des Corporate Designs ist eine konsequent verwendete Schriftart (Corporate Type).

Ist das CD / CI durchgängig vorhanden heißt dies, dass sowohl auf dem Briefumschlag als auch auf dem Anschreiben Logo, Schriftzug und ggf. eine einheitliche Farbgebung der jeweiligen Institution erkennbar sind. Bei 72,4 % der Antwortbriefe und Einsendungen war das CD / CI wirklich durchgängig erkennbar, bei weiteren 24,1 % war kein CD / CI vorhanden und bei 3,4 % waren Einzelaspekte des CD / CI vorhanden. Es kann festgehalten werden, dass die Layout-Gestaltung der traditionellen Anfragenbeantwortungen per Post im Vergleich zum modernen Kommunikationsmittel E-Mail erheblich professioneller erfolgt, da lediglich 9,4 % der E-Mail Antworten eine professionelle Layout-Gestaltung aufwiesen.

**Abb. 7: Gestaltung des Briefumschlags und des Briefpapiers**



Quelle: dwif 2007

In diesem Zusammenhang wurde ebenfalls untersucht, inwieweit das jeweilige Corporate Design ansprechend ist. Diese Beurteilung ist zwangsläufig weniger objektiv, sondern erfolgt nach subjektiven Eindrücken. Dementsprechend groß ist daher die Toleranzgrenze. 89,7 % der vorgefundenen CD's waren subjektiv ansprechend gestaltet und lediglich bei 10,3 % war dies weniger der Fall, wobei insbesondere Fehldrucke, nicht harmonisierende Farben o.Ä. bemängelt wurden.

Hinsichtlich der **Form des Anschreibens** kann festgehalten werden, dass alle Betriebe die Anfrage mit einem individuellen Anschreiben beantwortet haben.

Der Anteil der Anschreiben mit einem **vollständigen Textaufbau**, d.h. der Text beinhaltet Anrede, Einleitung, Hauptteil, Abschiedsfloskel und Name des Bearbeiters, liegt bei 94,1 %.

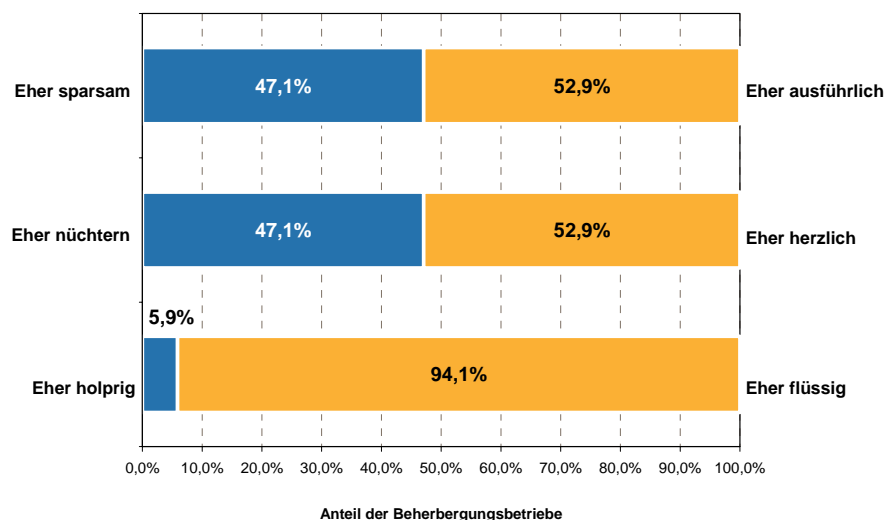
### Service und Bearbeitung der Anfrage

Der „Gesamtservice“ ist mit einigen Mängeln behaftet. Der **Informationsgehalt** des Anschreibens richtet sich nach der Brauchbarkeit der Informationen, die im Anschreiben gegeben werden. Lediglich 56,9 % der Betriebe beantworteten die Anfrage mit einem als informativ und hilfreich zu bewertenden Anschreiben. 27,5 %

der Antwortschreiben waren der Kategorie „weniger informativ“ zuzuordnen und 15,7 % der Anschreiben entbehrten jeglicher weiterer hilfreicher Informationen.

Hinsichtlich des **Schreibstils** wurde das Antwortschreiben als Bewertungsgrundlage genommen, da die Prospektgestaltung i. d. R. sehr professionell betrieben wird. 97,4 % der Schreiben sind flüssig und leicht lesbar formuliert worden. 47 % der untersuchten Schreiben sind eher sparsam und knapp gehalten. Das Kriterium „sparsam“ ist nicht in allen Fällen negativ auszulegen, denn es gab durchaus Schreiben, die in wenigen Worten, aber dennoch freundlich und kompetent auf alle Fragen eingegangen sind. 53 % der Schreiben enthielten eher ausführliche Formulierungen. Mit „nüchtern“ sind Anschreiben zu bewerten, die ohne sprachstilistische Ausschweifungen sehr sachlich gehalten sind; 47 % der Schreiben sind dieser Kategorie zuzuordnen. 53 % der Antwortschreiben hingegen waren in einem herzlichen Schreibstil verfasst.

**Abb. 8: Schreibstil**



Quelle: dwif 2007

Im Zuge der Analyse des Schreibstils wurde ebenfalls eine Überprüfung der **Rechtschreibung** vorgenommen, welche ergab, dass 21,6 % der Anschreiben mit klar erkennbaren Fehlern behaftet waren. Es waren überwiegend die Antwortschreiben per E-Mail, die Fehler enthielten, jedoch auch bei den postalischen Zusendungen haben sich Rechtschreibfehler eingeschlichen. Fehler betrafen insbesondere die Kommasetzung, Groß- und Kleinschreibung, Buchstabendreher oder das Fehlen von Buchstaben sowie den Satzbau. Die Ursache für die zahlreichen Fehler liegt sicherlich in dem Charakteristikum des Mediums E-Mail selbst, welches dazu verleitet, eine Nachricht relativ schnell und ohne nochmaliges Lesen zu verschicken. Dies kann jedoch nicht als Entschuldigung angesehen werden, sondern sollte grundsätzlich zum nochmaligen Lesen anspornen. Grobe Fehler erschweren den Lese- fluss. Aufgrund der Immaterialität der touristischen Dienst- bzw. Informations-

dienstleistung ist insbesondere der Sprache und Ausdrucksform erhöhte Bedeutung beizumessen.

Besonders wurde außerdem überprüft, inwieweit bei den Antworten auf die **speziell angefragten Informationsbedürfnisse** eingegangen wurde. Hierfür wurden auch die mit gesendeten Prospektmaterialien berücksichtigt. Lediglich 41,2 % der Betriebe sind bei ihrer Antwort tatsächlich auf alle Anfragepunkte eingegangen. Nur teilweise befriedigen konnten 45,1 % der Antworten. 13,7 % der Betriebe sind überhaupt nicht auf weitere Informationsbedürfnisse über den Zimmerwunsch hinaus eingegangen.

**Tab. 6: Eingehen auf die speziell angefragten Bedürfnisse**

	Anteile in %
Ja	41,2 %
Teilweise	45,1 %
Nein	13,7 %
<b>Gesamt</b>	<b>100,0 %</b>

Quelle: dwif 2007

Die Anfragepunkte wurden folgendermaßen von den Betrieben berücksichtigt:

- Ein konkretes **Unterkunftsangebot** mit Preisangabe unterbreiteten 76,5 % der Betriebe. 23,5 % der Betriebe hingegen machten aufgrund von mangelnder Verfügbarkeit im angefragten Zeitraum, Betriebsferien oder Renovierungsarbeiten kein Angebot. Dabei hat keiner dieser Beherbergungsbetriebe einen Alternativtermin angeboten und lediglich 2 Betriebe haben den Anfrager an andere Beherbergungsbetriebe bzw. an die Touristinformation verwiesen.
- Lediglich 54,9 % der Betriebe gaben Auskunft über die **regionaltypischen Speisen** bzw. gaben namentlich aufgelistete **Restaurantempfehlungen**.
- Über **Freizeitmöglichkeiten im Haus** informierten zwei Drittel der Betriebe und 72,5 % über **Freizeitmöglichkeiten im Ort**, die jedoch überwiegend in den Prospektmaterialien zu finden waren bzw. es wurde häufig auf die Internetseite der Gemeinde oder der Touristinformation verwiesen.

## Prospektmaterialien

In nur gut jeder zweiten Antwort war auch Prospektmaterial enthalten (56,9 %). Durchschnittlich entfielen dabei 4 Prospekte auf eine Sendung. Der Spitzenreiter legte der Postsendung sogar 22 Prospekte und Flyer bei.

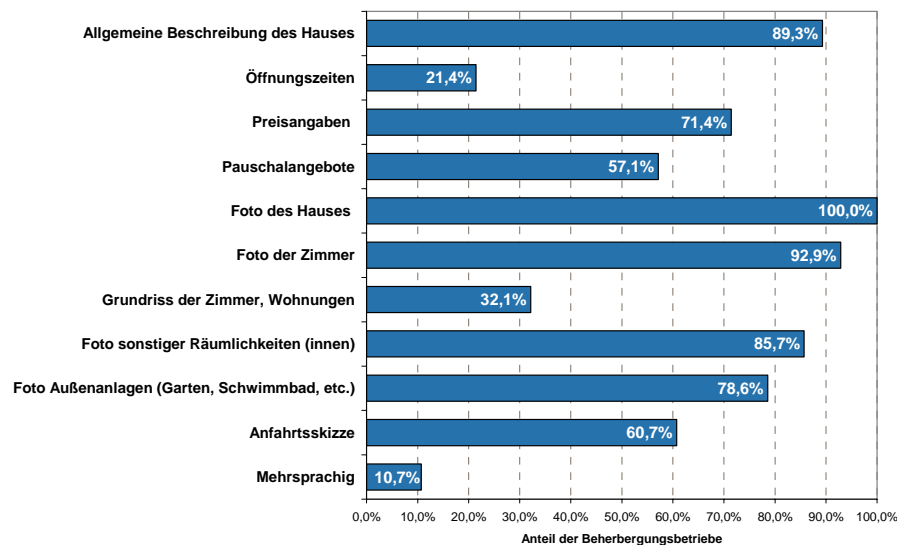
Prospektarten waren insgesamt wie folgt vertreten:

- Hausprospekt (54,9 % der Betriebe)
- Regional- bzw. Ortsinformationen (31,4 % der Betriebe)
- Veranstaltungskalender (23,5 % der Betriebe)
- Ausflugsmöglichkeiten (15,7 % der Betriebe)
- Ortsplan (9,8 % der Betriebe)

Die erhaltenen Hausprospekte wurden einer genaueren Analyse unterzogen, die einen mit „gut“ zu bewertenden Gesamteindruck ergab. Ein einheitliches Corporate Design bei Hausprospekt, Briefpapier und/oder Briefumschlag hatten beachtliche 89,3 % der Betriebe. Die Gestaltung der Prospekte war sehr übersichtlich und ansprechend. Der Informationsgehalt war in 50 % der Fälle „sehr informativ“, in 46,4 % der Fälle „informativ“ und nur 3,6 % der Prospekte waren „weniger informativ“.

Die inhaltliche Analyse der Hausprospekte hat gezeigt, dass Fotos des Hauses und der Zimmer durchaus üblich sind, Preisangaben waren jedoch lediglich bei 70 % und Öffnungszeiten sogar nur bei 20 % der Prospekte vorzufinden. Eine Anfahrtsskizze, die für Gäste sehr nützlich und einfach zu integrieren ist, war nur in 60,7 % der Hausprospekte eingedruckt. Dies, zumal die Informationen statisch bleiben, d.h. sich nicht ändern wie etwa Preise und Öffnungszeiten.

**Abb. 9. Informationsgehalt der erhaltenen Hausprospekte**



Quelle: dwif 2007

## Abschied

Auch die Ausgestaltung der Schlussfloskel ist mit kleineren Mängeln behaftet, denn nur 84,3 % der Betriebe haben sich in ihrem Antwortschreiben für die Anfrage bedankt und lediglich 17,6 % der Betriebe Hilfe bei möglichen weiteren Fragen angeboten.

### 2.5.3 Die telefonische Testanfrage

Der Anonyme Test erfolgte per auch Telefon über eine zielgruppenspezifische Anfrage ohne Prospektanforderung und ohne die Übermittlung von Kontaktdaten. Ziel dieser Anfrage war, die Beratungsqualität, Freundlichkeit und Servicebereitschaft der Mitarbeiter in den Betrieben **am Telefon** zu überprüfen.

Dies erfolgte unter besonderer Beachtung folgender Aspekte,

- Freundlichkeit während der Anfragebearbeitung,
- Auskunftsbereitschaft und -fähigkeit des jeweiligen Bearbeiters,
- Eingehen auf die jeweiligen zielgruppenspezifischen Anfrageaspekte,
- Qualität der Anfragebearbeitung und Beratung am Telefon.

Die Bewertung der Testanfrage berücksichtigte schwerpunktmäßig die Qualität der Bedürfnisermittlung beim Kunden, die Beratungsqualität, die Freundlichkeit und die Kenntnisse über das eigene betriebliche Angebot (Ausstattung der Zimmer, Freizeitangebot im Haus, etc.). Darüber hinaus wurden die Orts- und Regionalkenntnisse, insbesondere in Hinblick auf das touristische Angebot (Wandern und Radfahren) und die Fähigkeit, dieses professionell und überzeugend zu vermarkten (Enthusiasmus), bewertet.

Die telefonische Anfrage bietet den jeweiligen Beherbergungsbetrieben einerseits die Möglichkeit, Bedürfnisse des Kunden im persönlichen Gespräch genau zu erfassen, Fragen zu stellen und individuell auf die Fragen einzugehen. Andererseits setzt dies jedoch eine ausgeprägte Reaktionsfähigkeit und Kompetenz voraus. Zudem ist die Freundlichkeit „leider“ von der Tagesform abhängig. Die schlechte Laune eines Bearbeiters wirkt sich z. B. direkt auf die Freundlichkeit und somit auf die Servicequalität aus.

## Inhalt der Anfrage

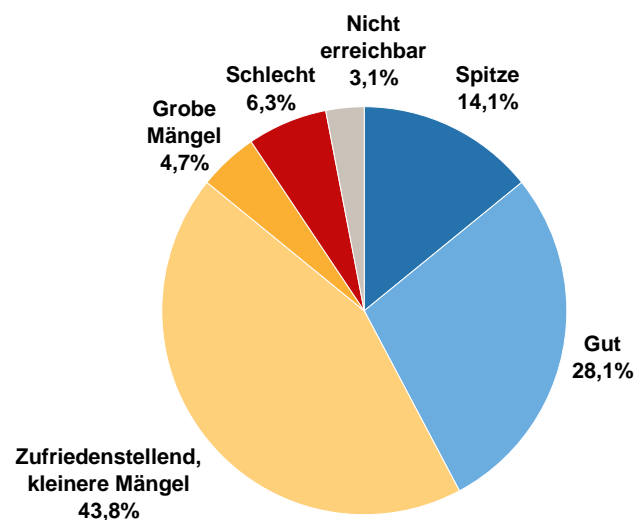
Die Bewertung richtet sich nach den nachstehend aufgeführten Anfragepunkten.

- **Personen:** drei Freunde
- **Unterkunft:** 3 Einzelzimmer oder ein Doppel- und Einzelzimmer; Verpflegung je nach Betriebsart unterschiedlich abgefragt
- **Zeitraum:** 4 Nächte von Mittwoch 18. bis Sonntag 22. April 2007
- Preis und Ausstattung der jeweiligen Zimmer / FeWo / Appartements
- Unterstellmöglichkeit für Fahrräder
- Tipps zu Fahrradtouren oder Wanderwegen (Wegstrecke - Länge, Beschilderung, Schwierigkeitsgrade, evtl. tour. Sehenswürdigkeiten auf dem Weg, oder Einkehrmöglichkeiten)
- Abfrage der Internetadresse des Beherbergungsbetriebes

## Gesamtbewertung

Die Gesamtbewertung der Telefon-Zielgruppenanfrage zeigt, dass beachtliche 42,2 % der Testgespräche mit „spitze“ oder „gut“ bewertet wurden. 43,8 % der Gespräche verliefen „zufriedenstellend“ und lediglich 4,7 % waren der Kategorie „grobe Mängel“ oder „schlecht“ zuzuordnen. 3,1 % der Betriebe waren auch nach mehrmaligen Versuchen nicht zu erreichen.

**Abb. 10: Gesamtbewertung der Telefon-Zielgruppenanfrage**

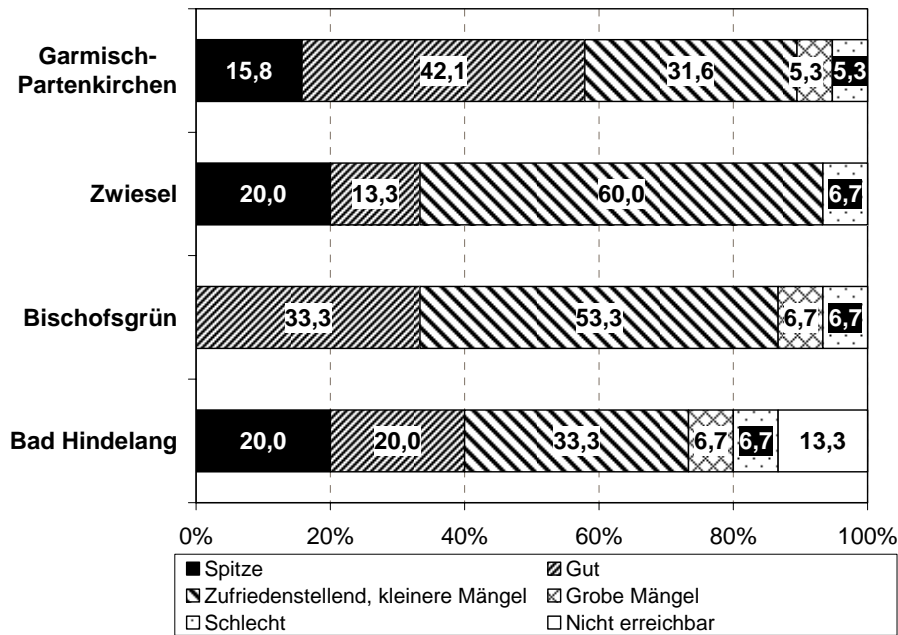


Quelle: dwif2007

Die durchschnittliche Gesamtbewertung der Telefon-Zielgruppenanfrage ist gut bis zufriedenstellend. Differenziert nach den vier Gemeinden sind die Unterschiede gegenüber der Beantwortung der E-mail-Testanfrage geringer. Bischofsgrüner Betriebe können auch beim Telefonkontakt mit dem potenziellen Kunden kein Werturteil „Spitze“ erlangen. Diesmal sind in Bad Hindelang als einziger Gemeinde Betriebe am Telefon nicht erreichbar.

Die Telefonanfrage wurde insgesamt gut bis zufriedenstellend beantwortet

Abb. 11: Bewertung der Telefon-Zielgruppenanfrage nach Gemeinden



Quelle: dwif 2007

Die Analyse der einzelnen Servicestufen ist in nachfolgender Tabelle zusammengefasst. Je Servicestufe wurde auch eine zusammenfassende Gesamtnote gebildet. Die Ampeln symbolisieren den aus der Gesamtnote resultierenden Handlungsbedarf nach Dringlichkeit.

**Tab. 7: Durchschnittliche Bewertung der Servicestufen der Telefon-Zielgruppenanfrage**

Servicestufe	Bewertungskriterium	Ergebnis	Bewertung	Note	Ø Bewertung
<b>Erreichbarkeit</b>	Quote der Erreichbarkeit	96,9 %	😊😊	1	<b>2,0</b>
	Ø Anzahl der Versuche	1,2	😊	2	
	Reaktionszeit Telefon (Anzahl Klingeln)	3,1	😊	2	
<b>Begrüßung/ Empfang</b>	Begrüßungsfloskel	82,3 %	😊	2	<b>3,0</b>
	Vollständigkeit der Meldung am Telefon	45,2 %	😞	4	
<b>Service</b>	Sehr kompetente Beratung	37,1 %	😞	4	<b>3,0</b>
	Aktive Beratung, Verkaufsgespräch	66,1 %	😊	3	
	Internetadresse auswendig gewusst	77,4 %	😊	2	
	Komplette Bedürfniserfüllung	56,5 %	😊	3	
<b>Abschied &amp; Kundenpflege</b>	Abschiedsfloskel	98,4 %	😊😊	1	<b>2,5</b>
	Bedankung für die Anfrage	50,8 %	😊	3	
	Weitere Hilfe angeboten	1,6 %	😞😞	5	
	Freundlichkeit	95,2 %	😊😊	1	

Quelle: dwif 2007

## Detailanalyse

### Erreichbarkeit

Die Erreichbarkeit der Betriebe war gut:

- Nur 3,1 % der Betriebe konnten trotz mehrerer Versuche nicht erreicht werden.
- Die durchschnittliche Anzahl der Versuche betrug 1,2.

- Das Telefon ist im Durchschnitt nach 3,1-maligem Klingeln abgenommen worden, was einer noch guten Reaktionszeit entspricht. Die schlechteste Reaktionszeit mit 8-maligem Klingeln bis zum Abheben war bei einem Betrieb gegeben.

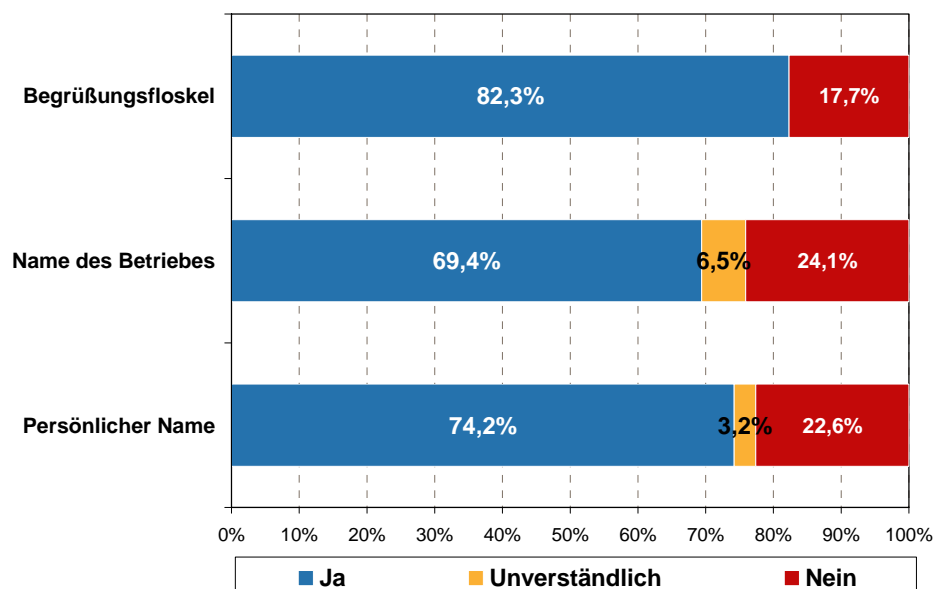
## Begrüßung und Empfang

Bei der Begrüßung am Telefon ist aufgefallen, dass 17,7 % der Telefongespräche nicht mit einer Begrüßung begonnen haben, sondern lediglich der Name des Betriebes, oder der Name des Gesprächspartners genannt wurde. 75,9 % der Betriebe meldeten sich mit dem Namen des Beherbergungsbetriebes und 77,4 % mit dem persönlichen Namen. Dabei war auffällig, dass der Name des Betriebes in rund 7 % und der persönliche Name in 3 % der Fälle unverständlich ausgesprochen wurden. Eine unvollständige oder nachlässige Meldung am Telefon kann jedoch beim Gast das Gefühl erwecken, unerwünscht zu sein, da das Gespräch nicht eröffnet wird, sondern vom Anrufer erst eingeleitet werden muss.

Lediglich 45,2 % der meldeten sich am Telefon vollständig mit

- dem Namen der Institution,
- dem persönlichen Namen und
- einer „Begrüßungsfloskel“.

Abb. 12: Meldung am Telefon



Quelle: dwif 2007

## Inhalt und Kompetenz der Serviceberatung

Nur in jedem zweiten Telefongespräch wurde auf alle Punkte der Anfrage eingegangen, allerdings konnten nahezu alle Betriebe die Fragen zumindest teilweise beantworten.

**Tab. 8: Eingehen auf die speziell angefragten Bedürfnisse**

	Anteile in %
Ja	56,5 %
Teilweise	38,7 %
Nein	4,8 %
<b>Gesamt</b>	<b>100,0 %</b>

Quelle: dwif 2007

Die Anfragepunkte wurden folgendermaßen von den Betrieben berücksichtigt:

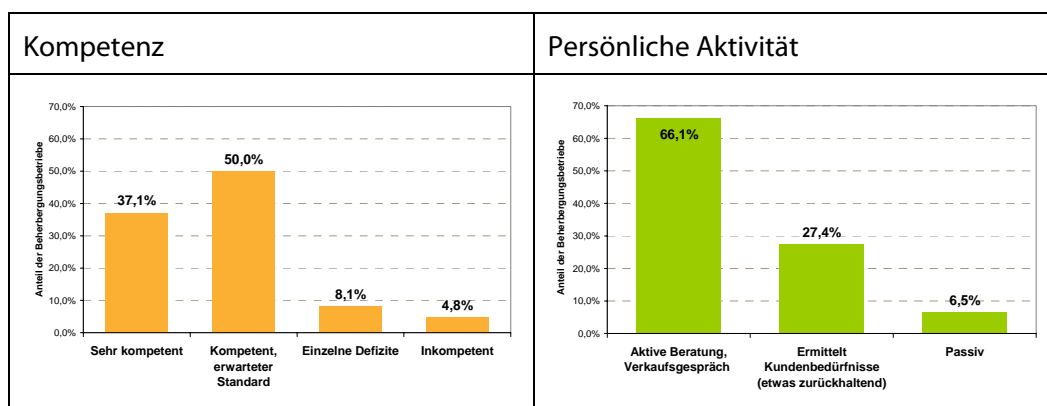
- Bei 82,3 % der Betriebe war die **Verfügbarkeit für den angefragten Zeitraum** gegeben, 14,5 % der Betriebe waren jedoch ausgebucht, hatten Betriebsferien, oder waren wegen Umbauarbeiten und Renovierungsmaßnahmen geschlossen. 3,2 % der Betriebe konnten bezüglich der Verfügbarkeit keine Auskunft geben, da der zuständige Ansprechpartner nicht im Haus war.
- Im Falle von Vollbelegung wurde der Gast selten an einen anderen Betrieb **weiterempfohlen** und es wurden auch nicht **Alternativtermine** angeboten. Auffällig war, dass die Betriebe ohne Verfügbarkeit auch nicht bereit waren auf weitere (z.B. zielgruppenspezifische) Fragen einzugehen, sondern in der Regel das Gespräch ziemlich schnell beendeten.
- 93,5 % der Betriebe konnten Auskunft über die **Zimmerpreise** geben; 6,5 % der Gesprächspartner wussten nicht über die Preise Bescheid bzw. haben diesbezüglich keine Auskunft erteilt.
- Informationen zur **Zimmerausstattung** erhielten die Tester von 93,5 % der Betriebe. Die Beschreibung der Ausstattungsmerkmale erfolgte in der Regel sehr ausführlich und kompetent.
- 95,2 % der Betriebe sind auf die Frage nach **Fahrradunterstellmöglichkeiten im Haus** eingegangen und 54,8 % haben den Testern sehr ausführliche und gut beschriebene **Tipps für Fahrradtouren** gegeben. 45,2 % der Betriebe haben dem Anrufer jedoch lediglich empfohlen, sich an die Tourist-Information zu wenden bzw. angeboten, Informationen erst vor Ort zu erteilen.

Die Frage nach der **Internetadresse** ergab eine verbesserungswürdige Antwortquote: 77,4 % der Betriebe wussten die Adresse sofort auswendig. Allerdings mussten 12,9 % der Gesprächspartner erst nachfragen bzw. nachschauen und beachtliche 9,6 % hatten „keine Ahnung“.

Die Beurteilung der **Kompetenz der Beratung und der persönlichen Aktivität** des Gesprächspartners verdeutlicht die nachstehende Übersicht.

- **Optimalvorstellungen** erfüllte lediglich ein Drittel der Betriebe: Hier führten die Mitarbeiter sowohl ein aktives Verkaufsgespräch, d.h. eine gezielte Ermittlung der Kundenbedürfnisse durch, als auch eine sehr kompetenten Auskunftserteilung.
- Ein **Drittel der Betriebe** sollte seine Mitarbeiter noch stärker in Hinblick auf aktives Verkaufen am Telefon trainieren und auch Mängel in der Kompetenz zeigten immerhin noch 12,9 % der Gesprächspartner.

**Abb. 13: Kompetenz und persönliche Aktivität der Beratung**



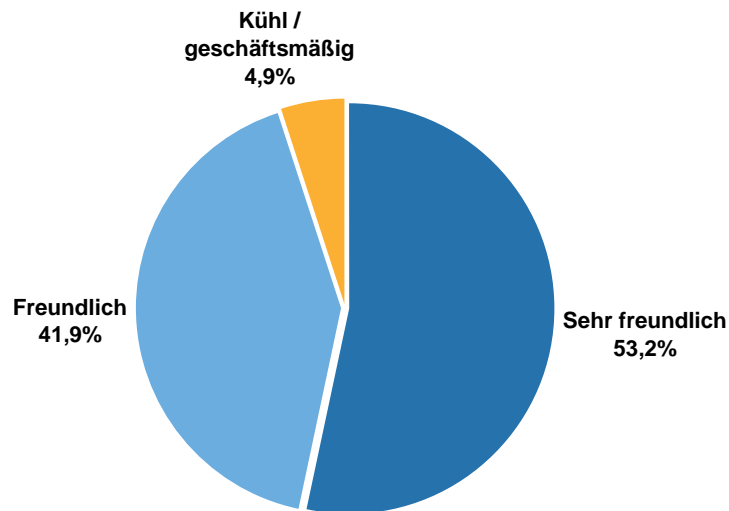
Quelle: dwif 2007

## Abschied und Freundlichkeit

Auch bei der Servicestufe „Abschied“ ist Verbesserungspotenzial gegeben. Zwar verabschiedeten sich über 98% der Gesprächspartner mit einer entsprechenden **Abschiedsfloskel**, jedoch lediglich die Hälfte der Bearbeiter bedankten sich für die Anfrage des potenziellen Kunden, was eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein sollte. Sogar nur 1,6 % der Berater boten dem Anrufer an, sich einfach noch einmal telefonisch zu melden, falls er weitere Fragen haben sollte.

Da das Medium Telefon den Mitarbeitern des jeweiligen Betriebes eine Beratung bzw. einen Verkauf der Dienstleistungen lediglich über die Sprache ermöglicht, spielt die Freundlichkeit eine ganz besondere Rolle. 53,2 % der Gesprächspartner reagierten „sehr freundlich“ und weitere 41,9 % „freundlich“ auf die Anfrage des potenziellen Gastes. Rund 5 % der Ansprechpartner erschienen sehr kühl und geschäftsmäßig am Telefon, jedoch kein Gespräch konnte definitiv als unfreundlich bezeichnet werden.

**Abb. 14: Freundlichkeit des Gesprächspartners**



Quelle: dwif 2007

## 2.5.4 Vergleich mit Testergebnissen in Niedersachsen

Ein Vergleich mit Betrieben in anderen Destinationen gibt Hinweise darauf, auf welchem Niveau der Servicequalität man sich innerhalb des Wettbewerbsumfeldes bewegt. 2004 wurde in Niedersachsen eine Stichprobe von 500 Mitgliedsbetrieben des DeHoGa Niedersachsen des Segmentes Hotel und Hotels Garnis nach ähnlichem Schema im Rahmen der Bestandsaufnahme ServiceQualität getestet.

**Tab. 9: Durchschnittliche Bewertung der Servicestufen der E-Mail-Standardanfrage**

Servicestufe	Bewertungskriterium	Ergebnis BAY	Ergebnis NDS	Note BAY	Note NDS
<b>Erreichbarkeit</b>	Antwortquote	79,7 %	71,0 %	4	4
	Antwortdauer	2 Tage	3,3 Tage	2	2
	Vollständigkeit der Kontaktdaten	69,8 %	57,6 %	3	3
<b>Begrüßung/ Empfang</b>	Durchgängigkeit von CD / CI	72,4 %	24,6 %	3	4
	Individuelles Anschreiben	100,0 %	64,6 %	1	3
	Einleitungssatz	98,0 %	86,8 %	1	2
	Vollständigkeit des Textaufbaus	94,1 %	66,4 %	1	3
<b>Service</b>	Informative Schreiben	56,9 %	40,0 %	3	4

Servicestufe	Bewertungskriterium	Ergebnis BAY	Ergebnis NDS	Note BAY	Note NDS
	Flüssig, leicht lesbarer Schreibstil	94,1 %	55,5 %	1	3
	Fehlerfreie Schreiben	78,4 %	93,6 %	2	1
	Komplette Bedürfniserfüllung	41,2 %	63,3 %	4	4
<b>Hausprospekt</b>	Durchgängigkeit CD / CI	89,3 %	76,5 %	2	2
	Übersichtlichkeit	100,0 %	85,5 %	1	2
	Informationsgehalt	96,4 %	66,3 %	1	3
	Ansprechende Gestaltung	100,0 %	70,9 %	1	3
<b>Abschied</b>	Abschiedsflöskel	100,0 %	98,2 %	1	1
	Bedankung für die Anfrage	84,3 %	71,2 %	2	2

Quelle: dwif 2007; Träger der Initiative ServiceQualität Niedersachsen 2005<sup>18</sup>

Der Vergleich zeigt: Die Bayerischen Testbetriebe schneiden insgesamt besser ab. Bei der E-mail-Anfrage ist die Benotung neun Mal besser und sieben Mal gleichwertig und nur ein Mal schlechter als in Niedersachsen. Bei der Telefonanfrage ist die Benotung fünf Mal besser und fünf Mal gleichwertig und ebenfalls nur ein Mal schlechter als in Niedersachsen. Allerdings ist bedauerlich, dass in Bayern **nur** 41 % der Betriebe bereits den E-Mail-Kontakt nutzten, um alle seitens des potenziellen Gastes gestellten Fragen (siehe Komplette Bedürfniserfüllung) zu beantworten. Hier waren es in Niedersachsen wenigstens zwei Drittel.

Bayerische Betriebe zeigen insgesamt bessere Servicequalität bei Anfragenbeantwortung als niedersächsische Vergleichsbetriebe, trotzdem bleibt Verbesserungspotenzial

**Tab. 10: Durchschnittliche Bewertung der Servicestufen der Telefon-Zielgruppenanfrage**

<sup>18</sup> Träger der Initiative ServiceQualität Niedersachsen 2005 (Hrsg.): Bestandsaufnahme ServiceQualität touristischer Leistungsträger in Niedersachsen, Hannover.

Servicestufe	Bewertungskriterium	Ergebnis BAY	Ergebnis NDS	Note BAY	Note NDS
<b>Erreichbarkeit</b>	Quote der Erreichbarkeit	96,9 %	97,5 %	1	1
	Ø Anzahl der Versuche	1,2	1,1	2	2
	Reaktionszeit Telefon (Anzahl Klingeln)	3,1	2,2	2	1
<b>Begrüßung/ Empfang</b>	Begrüßungsfloskel	82,3 %	54,6 %	2	3
	Vollständigkeit der Meldung am Telefon	45,2 %	48,7 %	4	4
<b>Service</b>	Sehr kompetente Beratung	37,1 %	30,0 %	4	4
	Aktive Beratung, Verkaufsgespräch	77,4 %	37,8 %	2	4
	Komplette Bedürfniserfüllung	56,5 %	44,7 %	3	4
<b>Abschied &amp; Kundenpflege</b>	Abschiedsfloskel	98,4 %	98,7 %	1	1
	Bedankung für die Anfrage	50,8 %	17,2 %	3	4
	Freundlichkeit	95,2 %	82,1 %	1	2

Quelle: dwif 2007; Träger der Initiative ServiceQualität Niedersachsen 2005

Allerdings bleibt der Wermutstropfen, dass es sich auch in Bayern ein Fünftel aller Betriebe leistete, nicht auf eine konkrete E-mail-Anfrage zu reagieren! Außerdem ist die Benotung insgesamt gegenüber den niedersächsischen Betrieben nicht so überragend, dass man in Bayern von anderen Dimensionen der Servicequalität sprechen könnte. Gerade angesichts der noch längerfristig andauernden „Aufholjagd“ bei der Qualität im Hardware-Bereich sollte man sich beim Service keine Fehler erlauben! Mit Freundlichkeit und perfektem Service muss der Gast begeistert werden, damit er über Defizite bei den Zimmern und in der Ausstattung hinwegsieht.

## IV. Rahmenbedingungen und Förderprogramme

### 1. Darstellung der Situation in Bayern

#### Förderpolitik im Tourismus in Bayern

Grundsätzlich beruht die staatliche Tourismusförderung in Bayern auf den zwei Säulen:

- Investitionen im gewerblichen und kommunalen Bereich mit der Gewerbeförderung und Förderung der kommunalen Infrastruktur.
- Tourismusmarketing mit Förderung von Werbe-, Absatz- und Vertriebsmaßnahmen.

Bei der hier für das Gastgewerbe relevanten Investitionsförderung gilt die politische Maßgabe 'Qualität vor Quantität' bzw. 'Bestandsförderung vor Neuinvestitionen'. „**Hauptziel** der Investitionsförderung ist die **Qualitätsverbesserung**, d.h. es werden in erster Linie Maßnahmen zur Modernisierung, Rationalisierung und Attraktivitätssteigerung unterstützt“ (Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, Tourismus in Bayern, Juni 2007, S.9). Weiter heißt es in der **Richtlinie zur Durchführung der bayerischen regionalen Förderprogramme für die gewerbliche Wirtschaft**<sup>19</sup>: „Maßnahmen, die zu einer Erhöhung der Beherbergungskapazität führen, werden nur gefördert, sofern neue bzw. nicht ausgeschöpfte Nachfragepotenziale vorhanden sind“.

„Qualität vor Quantität“ als derzeitiges Förderleitbild im bayerischen Tourismus

Aus der Zusammenstellung der zwischen 1997 und 2006 in die Tourismusförderung geflossenen Zuschüsse und Darlehen ergibt sich eine durchschnittliche Darlehens-/Zuschusssumme für gastgewerbliche Betriebe von 76 TSD Euro bzw. durchschnittliche getätigte Investitionssummen von 0,66 Mio. Euro pro Projekt. Bei den Existenzgründern im Mittelstandskreditprogramm (MKP) waren es durchschnittlich 74 TSD € Darlehens-/Zuschusssumme pro Fall. Das MKP beinhaltet aber auch bestehende Betriebe mit geringen Investitionsvolumina: Für ca. 2.200 Existenzgründer und bestehende Betriebe gemeinsam lag der durchschnittliche Förderwert sehr ähnlich bei 76,8 TSD €. Das bayerische Gastgewerbe umfasst über 42.000 konzessionierte Betriebe.

<sup>19</sup> Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Technologie vom 22.02.2002 Nr. 3540 – III/2 – 3540.

**Tab. 11: Tourismusförderung in Bayern 1997 bis 2006**

Darlehen/Zuschüsse	Adressaten	Investitionssumme
<b>Kommunale Infrastruktur</b>		
171 Mio. €	530 Projekte	383 Mio. €
<b>Gewerbeförderung</b>		
139 Mio. €	1.820 Projekte	1.200 Mio. €
<b>Mittelstandskreditprogramm (MKP)</b>		
169 Mio. €	2.200 Gastgewerbebetriebe	k.A.
davon 89 Mio. €	davon 1.200 Existenzgründer	k.A.

Quelle: Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, Tourismus in Bayern, Juni 2007, S.9 ff.

Zum Vergleich: In Österreich wurden allein innerhalb des Jahres 2006 so viele Betriebe durch Förderung erreicht wie in Bayern in 5 Jahren zusammen. Die durchschnittliche Fördersumme lag in Österreich mit 36,5 Tsd. Euro pro Förderfall niedriger, bei ebenfalls geringerer durchschnittlicher Investitionssumme (340 Tsd. Euro).

Die genannten Durchschnittswerte pro Förderfall haben zwar nur geringe Aussagekraft bezogen auf den individuellen Fall, sind jedoch für Vergleichszwecke bezogen auf die Fördersituation in anderen Ländern interessant. So reichte die für die gewerbliche touristische Förderung zuständige Österreichische Hotel- und Tourismusbank GesmbH (ÖHT) allein im Jahr 2006 insgesamt 38,5 Mio. € (Förderbarwert bzw. Bruttosubventionsäquivalent) an 1.055 Förderungsfälle aus und unterstützte damit 780 Mio. € an Investitionsvolumen. Darunter waren 123 Unternehmensgründer mit einem Investitionsvolumen von 23 Mio. €. Insgesamt wurden rund 88.000 Hotelbetten und damit knapp 14% des gesamten gewerblichen Bettenangebotes Österreichs so qualitativ verbessert.

Für die Marketingförderung, die den klein- und mittelständischen Betrieben mittelbar zugute kommt, wurden in Bayern im Zeitraum 1007 bis 2006 insgesamt 55,4 Mio. € (inklusive EU-Mittel) zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus gibt es verschiedene allgemeine Förderprogramme (Energieeinsparung, Umweltschutz ....; siehe Tab. 13), die im Gastgewerbe wie in allen anderen Branchen Anwendung finden.

### LfA-Förderung für das Gastgewerbe in Bayern

Wesentlicher Förderer der gewerblichen Wirtschaft und der Freien Berufe und damit auch für das Gastgewerbe in Bayern ist die LfA Förderbank Bayern. Ihre Aufgabe ist es, als Partner der regionalen Wirtschaft mittelständische Unternehmen und Existenzgründer bei der Finanzierung betrieblicher Investitionen zu unterstützen. Ihre Instrumente sind langfristige, zinsverbilligte Darlehen, Ausfallbürgschaften, Haftungsfreistellungen, Garantien und Eigenkapitalfinanzierungen. Dadurch soll der Zugang zu besonders günstigem Fremdkapital (zinsvergünstigt) verbessert sowie bei fehlendem Eigenkapital, das Risiko für die beteiligten Hausbanken zusätzlich abgesichert und damit der Krediterhalt überhaupt möglich gemacht werden.

Die touristische Förderung, d. h. Förderung des Gastgewerbes, hat bei der LfA einen Anteil von 6 bis 7% am gesamten Fördervolumen für die gewerbliche Wirtschaft.<sup>20</sup> Dies entspricht dem ökonomischen Gewicht des Gastgewerbes.

Gastgewerbeförderung seitens der LfA entspricht dessen ökonomischen Gewicht

**Tab. 12: LfA-Förderung im Gastgewerbe in Bayern 2005 und 2006**

	2005		2006	
	Darlehen	Investitions- summe	Darlehen	Investitions- summe
START/Investivkredit	19,3 Mio. €	60,0 Mio. €	21,4 Mio. €	70,5 Mio. €
Folgeinvestitionen/ Ergänzung 100	17,1 Mio. €		21,8 Mio. €	

Quelle: Angaben LfA 2007

Darüber hinaus betreute die Kreditgarantiegemeinschaft für das Gastgewerbe 2006 insgesamt 23 Fälle mit Bürgschaftsbedarf mit einem Bürgschaftsvolumen von 7,4 Mio. Euro sowie einer Gesamtinvestitionssumme von 20 Mio. Euro. Diese Selbsthilfeeinrichtungen der mittelständischen Wirtschaft sichern bis zu 80 % des zu gewährenden Kredits.

Grundsätzlich gilt bei der Fördervergabe das Hausbankprinzip, d. h. die Fördermittel können nur über und gemeinsam mit der Hausbank des Antragstellers beantragt werden.

Öffentlichkeitsarbeit bezogen auf die Förderprogramme erfolgt durch

- Internetauftritt
- Publikationen („Ihr Leitfaden für den Bankenbesuch“, „Bayerische Finanzierungshilfen für die gewerbliche Wirtschaft und die Freien Berufe“)
- Jährliche Veranstaltung von Wirtschaftsfördertagen in allen Regierungsbezirken
- Vertretern bei den Beratertagen der IHKn

Wichtige Neuerungen beeinflussen künftig die Kreditvergabe:

- Seit 2005 auch für die LfA-Kredite ein risikogerechtes Zinssystem eingeführt wurde, hat man den Hausbanken mittlerweile die Integration in die eigenen Bewertungssysteme (Rating, Basel II) erleichtert.

Risikogerechtes Zinssystem der LfA erleichtert Hausbanken die Bewertung von Kreditanträgen

<sup>20</sup> Bei der touristischen Förderung der LfA ist handelt es sich per definitionem um reine Förderung des Gastgewerbes, d. h. Förderungen von touristischen Freizeit- und Dienstleistungsunternehmen sind hier nicht erfasst (sonstige Dienstleistungen).

Kreditgarantiegemeinschaften haben fusioniert

- Die Kreditgarantiegemeinschaft für das Gastgewerbe fusionierte im April 2007 mit den Schwesterorganisationen für das Handwerk, Handel und Gartenbau zu einer gemeinsamen Bürgschaftsbank. Inwiefern dies den Umfang der Anträge seitens des Gastgewerbes künftig beeinflussen wird, ist noch nicht abzusehen. Allerdings war das Volumen in diesem Bereich bisher eher gering (23 Fälle p.a., 7,4 Mio. € Bürgschaftssumme), Gesuche müssen auch häufig abgelehnt werden.

Höchstsubventionsgrenzen seitens EU empfindlich gesenkt

- Da seitens der EU wesentlich strengere Werte für Höchstsubventionsgrenzen festgelegt wurden, sind die Darlehenshöhen mittlerweile stark begrenzt (i. d. R. 310 TSD Euro). Risikoübernahmen können nur noch für Bürgschaften bis 1,5 Mio. statt bisher bis 20 Mio. € ausgereicht werden.

### 300 Mio. € - Sonderförderprogramm für Qualität im Tourismus

Sonderförderprogramm für die Branche läuft an

Im Zuge der aktuellen Diskussion um notwendige Qualitätsverbesserungen im Gastgewerbe wurde vom Wirtschaftsministerium ein zusätzliches Förderprogramm aufgelegt, das zusätzlich 300 Millionen Euro Zins verbilligte Darlehen für Tourismus-Investitionen in drei Jahren zur Verfügung stellt. Unterstützt werden soll damit die Modernisierung von Anlagen und Unterkünften (Starttermin 1. Januar 2007). Die Zinsverbilligung wird ergänzt durch eine Haftungsfreistellung bis zu 250.000 €. Gefördert werden Unternehmer im Bereich der gewerblichen Hotellerie mit mehr als neun Betten. Auch gastronomische Betriebe ohne Hotelkapazitäten können bei besonderer Bedeutung für den lokalen Tourismus gefördert werden. Neben Generalsanierungen werden insbesondere Investitionen in qualitativ hochwertige Zimmer, moderne Informations- und Kommunikationstechnologien in den Gästezimmern, in besondere Gästebereiche wie Kinderspielbereiche oder Wellnessanlagen sowie in Barrierefreiheit unterstützt. Zudem sind Erweiterungen und im Ausnahmefall sogar Neuerrichtungen förderfähig, wenn dafür in der jeweiligen Region ein Bedarf besteht.

### Sonstige Förderinstitutionen und Programme

Weitere Förderinstitutionen zur Vergabe öffentlicher Mittel neben der LfA sind in Bayern die

- KfW-Mittelstandsbank Bonn
- Bayerische Beteiligungsgesellschaft (Beteiligungskapital)
- LGA- Bayern Nürnberg (Technologiebezogene Zuschüsse und Darlehen)

Tab. 13: Schwerpunkte der Förderprogramme für die gewerbliche Wirtschaft

Existenzgründung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existenzgründung, Übernahme bestehender Betriebe, tätige Beteiligungen</li> <li>• Existenz, Gründung, Erwerb von Betrieben</li> <li>• Technologische Unternehmensgründungen</li> <li>• Investitions- und Betriebsmittel</li> </ul> <p>Programme: Startkredit, Startkredit 100 LfA, ERP-Kapital für Gründung, Unternehmerkredit der KfW, BayTOU LGA Bayern, Beteiligungskapital für Existenzgründer LfA, BayBG</p>
Technologie und Wachstum
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rationalisierung, Modernisierung, Erweiterung</li> <li>• Wachstum</li> <li>• Errichtung, Umstellung, Erweiterung von Betrieben in best. Fördergebieten</li> <li>• Investition zur Schaffung/Sicherung von Arbeitsplätzen in best. Fördergebieten/ bzw. Betriebe älter als 5 Jahre</li> <li>• Wachstum (Betriebe mehr als 2 bis 5 Jahre)</li> <li>• Investitionen zur nachhaltigen Stärkung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>• Entwicklung neuer Produkte und Verfahren, Anwendungsvorhaben</li> </ul> <p>Programme: Kapital für Arbeit und Investitionen, ERP-Kapital für Wachstum, ERP-Innovationsprogramm, ERP-Regionalförderprogramm und Unternehmerkredit der KfW, Technokredit LGA, Investivkredit/ Investivkredit 100 LfA, Regionalkredit LfA über Bezirksregierung</p>
Umwelt
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umweltschutzmaßnahmen</li> <li>• Abwasserreinigung, Luftreinhaltung, Abfallwirtschaft, Energiesparen</li> <li>• Investitionen im Bereich Umweltschutz</li> <li>• Konsolidierung</li> </ul> <p>Programme: Öko- und Akutkredit der LFA, ERP-Umwelt und Energiesparprogramm der KfW</p>

Quelle: vgl. Finanzieren – Leicht gemacht, Öffentliche Mittel auf einen Blick, Erich Helfrich, [www.wuerzburg.ihk.de/uploads/media/Finanzierung\\_Ueberblick.pdf](http://www.wuerzburg.ihk.de/uploads/media/Finanzierung_Ueberblick.pdf)

Weit überwiegend handelt es sich bei o. g. Beihilfen um vergünstigte Darlehen, nur in seltenen Fällen um Zuschüsse. Generell gilt, dass sich die Programme an die gesamte gewerbliche Wirtschaft wenden und der Tourismus bzw. das Gastgewerbe nicht speziell angesprochen werden.

Förderung kaum noch in  
Zuschussform, kaum  
Gastgewerbe spezifisch

## 2. Ergebnisse der Gespräche mit Banken, Branchenorganisationen und Förderinstitutionen

Gespräche im Bereich Banken wurden geführt mit

- LfA Förderbank Bayern
- Sparkasse Regen
- Kreissparkasse Garmisch-Partenkirchen
- Sparkasse Allgäu in Kempten

Zusätzlich kontaktiert wurde die IHK Oberfranken. Außerdem fließen Diskussionsergebnisse der thematischen Veranstaltung des BHG und des Bayerischen Wirtschaftsministeriums zu Investitionen im Gastgewerbe („Investieren, Finanzieren – Gastgewerbe im Aufbruch“ am 16. April 2007, Beilngries) ein.

### 1. Wie ist die Investitionsstimmung im bayerischen Tourismus und Gastgewerbe einzuschätzen?

Bayernweit, aber auch regional wird von den kontaktierten Experten aktuell sowie in der jüngeren Vergangenheit ein leichtes Anziehen der Investitionsbereitschaft registriert. Trotzdem bestehen bei vielen Betrieben weiterhin Investitionsprobleme, die Struktur bedingt sind: Diese Betriebe verfügen über eine nur geringe Eigenkapitalquote bzw. sind sogar oft stark verschuldet, ihre Rentabilität ist gering und prospektiv gesehen rückläufig. Dem entsprechend fehlen Mittel für dringend notwendige Investitionen, womit sich die betriebliche Substanz weiter verschlechtert und damit die Chancen für künftige Ertragssteigerungen vollends schwinden. Dies alles vollzieht sich vor dem Hintergrund allgemein schwieriger regionaler Rahmenbedingungen (v. a. Nachfragerückgänge in den Destinationen).

Banken registrieren leichtes Anziehen der Investitionstätigkeit, Investitionsprobleme jedoch weiter dominierend, da strukturbedingt

Qualitätsmängel, veraltete Ausstattungen und Übernachtungsrückgänge sind Folge des Investitionsstaus

LfA-Förderung wird gut ausgeschöpft, Sonderförderprogramm trifft auf rege Nachfrage

Die Investitionsprobleme schlagen sich nieder in Qualitätsrückständen, einer veralteten Angebotsstruktur sowie letztendlich einer geringen Auslastung bei den Übernachtungen. Generell werden aber die Kreditprogramme der öffentlichen Hand nach Aussagen der LfA gut ausgeschöpft. Auch hinsichtlich des 300-Millionen-Euro-Sonderprogrammes wird schon eine rege Nachfrage registriert. Erreicht werden durch Förderprogramme und Appelle jedoch erfahrungsgemäß eher die Betriebe, die ohnehin zu den besseren und aktiveren gehören. Die Masse der Problembetriebe spricht darauf nicht an. Wichtige Ursachen für die touristische Stagnation seien fehlende Visionen der Betriebe und ein Mangel an guten Beispielen (Benchmarks). Aus Sicht der Kreditinstitute lassen viele Antragsteller gerade hinsichtlich Professionalität zu wünschen übrig.

## 2. Wer sind „Investitionstreiber“? Welches sind problematische Betriebstypen, die besonders wenig investieren?

Die generelle Aufspreizung bzw. Polarisierung des Tourismusmarktes zwischen Luxus- und Niedrigpreissegment spiegelt sich auch im Investitionsverhalten der Betriebe wider:

Aktiv sind vor allem größere Hotels ab 4 Sternen und Betriebe im niedrigen Qualitätssegment. Daneben werden Betriebe, die mit speziellen Angeboten ökonomisch effizient wirtschaften (z.B. „Urlaub auf dem Bauernhof“), genannt. Bei der LfA stellen Betriebe mit etwa 50 Betten die typische Gruppe für Antragstellungen dar. Betriebe dieser Größenordnung entsprechen allerdings auch den gegebenen Darlehenshöchstgrenzen.

Starke Probleme hat demgegenüber der „Durchschnitt“ aus traditionellen Hotels und Pensionen im Mittelklassebereich (2 bis 3 Sterne). Darunter befinden sich viele Betriebe aus der Boomphase in den 80er Jahren (z. B. im Bayerischen Wald), die sich bis heute nicht entschuldet haben und deshalb auf dem Ausstattungsniveau der Gründungsphase stehen geblieben sind. Einige alte, kleine Pensionen werden derzeit auch von großen Hotels als Personalwohnhäuser aufgekauft. Auch die Umnutzung zu Vereinsselbstversorgerhäusern kam schon öfter vor.

Die derzeit schwierige Situation im Gastgewerbe spiegelt sich auch auf dem regionalen Baumarkt wider. Zwar gilt der Tiefpunkt aus den Jahren 2002/03 als bereits überwunden, dennoch wirkt sich der zwischenzeitige Verfall der Bau- und Grundstückspreise regional nach wie vor auch auf die Hotellerie aus. Ein gut laufender Hotelbetrieb hat zwar an sich einen hohen Verkehrswert, die Immobilie allein, welche als Sicherheit für Kredite herangezogen wird, kann aber nur gering bewertet werden.<sup>21</sup>

Impulse für den Markt bei Betriebsverkäufen kommen heute öfter von außerhalb der eigentlichen Branche. Die Entwicklung reicht hier vom „Aussteiger“, der sich als Gastgeber neu gründet, bis hin zu ausländischen Investoren (z. B. Engländer, Tschechen), die darauf zielen, stärker internationale Gästekreise zu erschließen.

Investitionsverhalten spiegelt polarisierende Marktentwicklung mit aktiven Hochpreis- und Niedrigpreisanbietern

Problembetriebe stammen aus dem 2 bis 3-Sternsegment, häufig den 80er Jahren

Schwachpunkt Immobilienbewertung

Impulse eher von außerhalb der Branche sowie auch aus dem Ausland

<sup>21</sup> So werden im Bayerischen Wald Hotels mit 30 Betten/15 Zimmer bereits ab 300.000 Euro gehandelt. Bei Wiedereröffnung sind allerdings meist so hohe Investitionen zu tätigen bzw. Auflagen zu erfüllen, dass sich dies in der Regel für Investoren nicht lohnt.

### 3. Wo wird vor allem investiert?

Wichtig sind in den klassischen Tourismusregionen derzeit Investitionen im Zusammenhang mit Betriebsübergaben und damit einhergehende Konzeptänderungen innerhalb der bestehenden Betriebe. Geförderte Hotels bei der LfA investierten vor allem in Zusatzangebote wie Wellnesseinrichtungen, um nach eigener Aussage wettbewerbsfähig zu bleiben.

Investitionen im Zuge von Betriebsübergaben als wichtiges Thema in klassischen Tourismusregionen

### 4. Wo liegen die größten Hindernisse für eine Inanspruchnahme von Investitionsförderungen und Krediten im Gastgewerbe?

Nach Einschätzung der Befragten bestehen vielfältige Ursachen für fehlende Investitionen im Gastgewerbe:

Als Haupthindernis wird von allen Seiten die **mangelhafte Eigenkapitalausstattung** der Betriebe genannt, die das Erlangen von Bankkrediten und Förderungen verhindert. Zeiten des Aufschwungs (Wiedervereinigung) wurden z. T. zu wenig für eine Entschuldung und strategische Neuausrichtungen genutzt. Durch die Gesundheitsreformen gerieten viele kleinere Betriebe in Kurorten in eine Krise, die bis heute andauert. Die allgemeine ökonomische Situation der Branche lässt hier für die Zukunft keine Änderungen erwarten.

Mangelhafte Eigenkapitalausstattung ist Haupthindernis bei Erlangen von Fremdkapital und Förderung

Durch die Einführung von **Basel II und einem verschärften Rating** von Kreditnehmern werden heute wesentlich höhere Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung und Kreditwürdigkeit von Gastgewerbeunternehmen gestellt. Gepaart mit der Einführung des Vier-Augen-Systems, bei dem Kreditvergabeentscheidungen in den Bankinstituten immer stärker zentralisiert, d. h. weg von der Region in die Zentren verlagert, und damit anonymisiert werden, führt dies immer öfter zu Ablehnungen bzw. schlechten Konditionen für die gastgewerblichen Antragsteller.

Basel II, Rating-Verfahren und Zentralisierung bei den Banken erschweren den Fremdkapitalzugang zusätzlich

Zudem sind frühere Gastwirtsgenerationen oft betriebswirtschaftlich zu wenig ausgebildet, um die heute anspruchsvollen Antrags- und Ratingverfahren zu überblicken. Dieser Qualifikationsmangel sowie die fehlende strategische Fundierung von Betriebskonzepten führten in der Vergangenheit in Zusammenhang mit fremd finanzierten Investitionen öfter zu Insolvenzen, was heute insgesamt zu einem **negativen Image des Gastgewerbes in der Bankenwelt** beigetragen hat. Große Geschäftsbanken haben sich deshalb aus der Kreditfinanzierung für diese Branche vielfach zurückgezogen, für die regionale Fremdfinanzierung wichtige Regionalbanken (z. B. die Schmidt-Bank Hof) sind zum Teil vom Markt verschwunden.

Negatives Image des Gastgewerbes in der Bankenwelt, private Geschäftsbanken ziehen sich zurück

Generell stellt die wirtschaftlich schwierige Gesamtsituation Gastwirte heute also vor **hohe Anforderungen zur Entwicklung von Geschäftsstrategien und tragfähigen zukunftsgerichteten Betriebskonzepten**. Diese sind gleichzeitig Voraussetzung, um überhaupt Fremdfinanzierungen für die dann notwendigen Investitionen zu bekommen und dauerhaft am Markt bestehen zu können. Selbst bei einer problematischen einzelbetrieblichen Ausgangslage wird ein Antragsteller zwar i. d. R. Kredit erhalten. Er muss dafür aber heute wesentlich mehr tun - wie z. B. mit mehreren Banken sowie Bürgschaftsorganisationen verhandeln, um die besten Konditionen für sich zu erwirken - und v. a. entsprechende Managementfähigkeiten mitbringen und ein überzeugendes Konzept vorlegen. In der Realität aber fehlen solche Konzepte meist. Antragsteller kommen vor allem dann in Beratungen, wenn der Betrieb schon kurz vor der Insolvenz steht – also zu spät.

Hohe Anforderungen an die Entwicklung tragfähiger Geschäftsstrategien und Betriebskonzepte

Aktive Rolle und Verhandlungsgeschick seitens der Kreditnehmer erforderlich

Immer wieder genannt wird auch das **fehlende aktive Anbieten von Förderprogrammen seitens der Hausbanken**. Für sie bedeutet die Bearbeitung solcher Anträge zusätzlichen Aufwand bei weniger attraktiven Konditionen. Erfahrungen von Kreditnehmern zeigen, dass zum Teil lieber Eigenprodukte angeboten werden, der Antragsteller also selbst auf Auskunft zu Fördermöglichkeiten pochen muss.

Hausbankprinzip fragwürdig, da Förderprogramme zusätzlichen Arbeitsaufwand bedeuten und eigene Produkte konkurrenzieren

Hinzu kommt, dass die derzeit vorherrschenden Zinsverbilligungsprogramme oft wohl auch nicht die entsprechende Resonanz finden, da das allgemeine **Zinsniveau** derzeit ohnehin **sehr niedrig** ist.

##### 5. Vermissen Sie Förderprogramme bzw. Investitionshilfen für bestimmte Betriebstypen und / oder Investitionstypen wenn ja, für welche?

Eigenkapitalähnliche Refinanzierungsmittel wären sehr hilfreich. Viele Befragte plädieren für die Förderung über Zuschüsse, da diese nicht nur die Eigenkapitalbasis verbessern, sondern auch echte Anreize für Investitionen darstellen würden. Zuschüsse wären wesentlich effizienter als Zinsbeihilfen. Selbst abgezinste Zinszuschüsse als Einmalzahlungen würden die schwache Eigenkapitalbasis stärken.

Mehr eigenkapitalähnliche Refinanzierungsinstrumente zur Stärkung der schwachen Eigenkapitalbasis gefordert

Zuschüsse könnten auch an Orte oder Kurverwaltungen vergeben werden mit der Maßgabe, Kooperationen mehrerer Hotels etc. zu initiieren, um Spezifizierungen herauszustellen oder verschiedene Angebote gemeinsam zu nutzen (vergleichbar einem „Resort“ mit verschiedenen Eigentümern).

Förderungen in Grenzgebieten sollten besser an jene der Nachbargebiete angepasst werden. So gibt es seit zwei bis drei Jahren eine Förderung für die Schaffung neuer Betten im Bayerischen Wald (Förderquote von 20-30 %). Diese liegt jedoch weit hinter den Forderungen aus der Region zurück, welche sich an Konditionen des Nachbarlandes Tschechien orientieren (bis zu 50 %- Förderung).

Förderung an marktorientierte Aspekte knüpfen

Förderung coachen

Nach eigenen Erfahrungen müssen Kreditvergaben und Förderungen von einem intensiven Coaching begleitet werden. Sparkassen verfügen hier über eigene Kundenberater und machen damit auch gute Erfahrungen. Hierdurch werde die betriebswirtschaftliche Arbeit der Betriebe optimiert und gemeinsam schlüssige Konzepte mit entsprechenden Visionen erarbeitet.

Breite Förderung zur Erhaltung der Struktur in der Fläche notwendig

Die regionalen Sparkassen fühlen sich weiterhin verpflichtet, Tourismusbetriebe in der Breite für Investitionen zu motivieren, da der Tourismus regional nur dann eine Zukunft hat, wenn er qualitativ aufgewertet wird und möglichst viele Betriebe/Betten erhalten bleiben. Im Bayerischen Wald werden seit etwa einem Jahr alle Betriebe angesprochen, um ihnen Investitions- bzw. Fördermöglichkeiten aufzuzeigen („Anstöße geben“). Weiter werden Hinweise auf mögliche Rückstände gegeben. Hierbei versuchen die Sparkassen, den Markt ständig zu beobachten und auf Entwicklungen früh warnend zu reagieren.

**6. Wie steht es um die kommunalen Investitionen? Werden hier alternative Infrastrukturfinanzierungen (z.B. private Finanzierung und öffentliches „leasing back“) von den Kommunen praktiziert? Sind Banken dann an den „privaten Investitionen“ beteiligt?**

Mehr überkommunale Planung und Beteiligung privaten Kapitals bei den öffentlichen Investitionen

Viele Kommunen haben bereits Probleme, den Betrieb und Unterhalt bestehender Freizeiteinrichtungen zu sichern, da diese nicht kostendeckend arbeiten (z. B. Finanzierung der Badeeinrichtungen). Abhilfe könnte hier eine stärker überkommunale Planung (vergleiche etwa mit der Schweiz) schaffen, in der solche Aufgaben von mehreren Kommunen gemeinsam übernommen werden. Dieser Ansatz müsse sich auch in der Vermarktung fortsetzen, wo die bisher vorherrschende Zersplitterung der Marketingstrukturen effektive Mittelbündelung verhindert (z. B. fehlende Dachmarke „Bayrischer Wald“). Bisher ist die private Beteiligung an der Finanzierung öffentlicher Investitionen im Tourismus eher selten, kommt aber vor (z. B. mit privaten Bauunternehmen, Herstellern von Wellnessanlagen).

### 3. Situation und Erfahrungen im Alpenraum

Gespräche wurden geführt mit

- Österreichischem Hoteliersverband (ÖHV), Tirol
- Hoteliers- und Gastwirteverband (HGV) Südtirol

#### 3.1 Österreich/Tirol

Die andersartigen touristischen Organisationsstrukturen sowie ein stark gebündeltes Lobbying begründen nach eigener Einschätzung ein besseres Image sowie stärkeres politisches Gewicht des Tourismus in Österreich/Tirol im Vergleich zu Bayern. Hinsichtlich der Organisationsstrukturen gilt z.B. im Land Tirol:

- Pflichtmitgliedschaften: Jedes Tiroler Unternehmen ist Pflichtmitglied im jeweiligen Tourismusverband. Hierdurch stehen in Tirol ca. 100 Mio. € pro Jahr für Maßnahmen zur Verfügung. Die Beiträge sind umsatzabhängig und je nach Tourismusaffinität der Branchen gestaffelt.
- Vereinfachung und Bündelung der touristischen Strukturen: Tirol hat heute nur mehr 39 statt früher 238 Tourismusverbände. Das Ziel sind 24 Verbände und damit verbunden eine erhebliche Effizienzsteigerung.

Flächendeckende Fremdenverkehrsabgabe und –mitgliedschaften sowie gleichzeitige Straffung der Organisation

Für das insgesamt positive Investitionsklima sind weitere Einflussfaktoren verantwortlich:

- Hauptinvestitionstreiber sind die Bergbahngesellschaften, wobei die rein privaten Gesellschaften am besten dastehen, da hier fast alle Gewinne reinvestiert werden. Der neueste Trend hier sind „Gourmetrestaurants (Haubenrestaurants) auf den Bergen“.
- Da die Tourismusverbände selbst als Investoren der „kommunalen Infrastruktur“ auftreten, werden hierbei hauptsächlich spezifische touristische Interessen verfolgt und nicht allgemeine kommunale Ziele. Neben Qualitätsverbesserungen von Thermen ist hier weiter die Errichtung von Beschneiungsanlagen wichtig, wenn auch mit rückläufiger Tendenz (rd. 80% der Pistenflächen Österreichs sind künstlich beschneibar (Tätigkeitsbericht 2006, ÖHT).
- Kommunen stehen auch größeren touristischen Investitionen i. d. R. positiv gegenüber und stellen deshalb für positiv beurteilte „Flaggschiffbetriebe“ durchaus Grundstücke und Erschließung zur Verfügung („versteckte Subventionen“).

Private Bergbahnen als Investitionstreiber; Tourismusverbände sichern Tourismusinteressen bei kommunalen Investitionen

Investitionszielrichtung  
im Gastgewerbe:

- Mehr „Flagschiffe“
- Mehr Sterne&Qualität
- Mehr Zusatzangebote  
(Wellness etc.)

Tourismusaffine Bankenwelt  
unterstützt mit Gutachten & Kapital

Betriebsübergaben erfolgreich  
moderieren und damit  
Zukunft sichern

Eigentümer, Manager und  
Mitarbeiter optimal aus-  
und weiterbilden

Flache politische und  
Verbandsstrukturen, aber  
freie Finanzierung der  
Tourismusorganisationen

- Die Förderung zielt klar auf Betriebsgrößenoptimierung (durch Tourismusbank u. a.), was sich mittlerweile auch in der Angebotsstruktur niederschlägt: Privatbetten fallen zunehmend weg, 1 und 2-Sternbetriebe betreiben Qualitätsverbesserungen und streben höhere Klassifikationsstufen an. Laut Tätigkeitsbericht der ÖHT sind die 2006 geförderten Investitionsvorhaben in Österreich insgesamt wenig expansiv im Sinne der Schaffung zusätzlicher Kapazitäten gewesen. In der Hotellerie lag der Schwerpunkt auf der „Betriebsgrößenoptimierung“ (28 %), „Qualitätsverbesserung“ (25 %) und der „Schaffung von Wellnesseinrichtungen“ 16 %). „Hotelneubau“ folgt mit 10 %. Registriert werden konnte eine Erweiterung der Offenhaltungszeit und Beschäftigungsdauer bei finanzierten 3 und 4/5-Sterne-Hotellerie von 280 (Jahr 2000) auf 300 Tage (Jahr 2005).
- Eine insgesamt Tourismus affine Bankenwelt unterstützt die Branche in ihren Investitionsbemühungen. Dabei ist die Tourismusbank ein wichtiger Faktor, weniger durch die dort ausgehändigten Kreditgarantien, als vielmehr durch ihre Gutachten, welche für eine positive Bewertung von Investitionsvorhaben durch die Banken sorgen.
- Großes Augenmerk wird auf geregelte Betriebsübergaben gelegt. Denn nur wenn sowohl der Übergeber als auch der Übernehmer Aussicht auf ein gutes Auskommen haben, ist eine erfolgreiche Weiterführung der Unternehmen möglich.
- Begleitend schafft die verbesserte Ausbildung von Betriebsleitern und Mitarbeitern die Voraussetzungen für wettbewerbsfähig geführte Unternehmen. Die Fachhochschule in Innsbruck und die Ausbildungsinstitution „Villa Blanca“ gehören hier mittlerweile zu den Benchmarks für Europa.

### 3.2 Südtirol

Organisationsstruktur:

Genereller Vorteil von Südtirol sind die zentralistischen und flachen politischen Strukturen. Im Gegensatz zu Österreich ist jedoch seit Dezember 2005 die Diskussion um die flächenhafte Einführung der Fremdenverkehrsabgabe endgültig vom Tisch. Ein Vorteil davon sei, wird argumentiert, dass die Tourismusvereine um ihre Mitglieder „kämpfen“ müssten, was die Kreativität und Eigeninitiative fördere. Die Qualität der Verbandsarbeit sei jedoch sehr unterschiedlich.

Image und politische Wahrnehmung:

Die Politik steht dem Tourismus generell positiv gegenüber. Allerdings entspricht das öffentliche Marketingbudget für den Tourismus auch hier nicht seinem wirtschaftlichen Gewicht. So macht der Tourismus in Südtirol 15-16 % des BSP aus. Dem

stehen nur 60 Mio. € eingesetzte Marketingmittel (1 % des Landeshaushalts) gegenüber.

#### Investitionsklima:

- Der Südtiroltourismus erlebte im letzten Jahrzehnt so etwas wie eine Boomphase. In Südtirol ist u. a. deshalb die Investitionsbereitschaft bei den Beherbergungsbetrieben derzeit noch sehr hoch.
- Aufgrund des noch bis vor 12 Jahren herrschenden Bettenstopps gab es einen enormen Rückstau an Investitionen. Dieses Gesetz erlaubte keine Kapazitätserweiterungen (Betten), aber qualitative Erweiterungen wie beispielsweise Sauna- und Wellnesslandschaften. Der Bettenstopp wurde wegen des dadurch bedingten Wegfalls von über 10.000 Betten durch Betriebsaufgaben und Umwidmungen 1997<sup>22</sup> gelockert. Die Betriebe investieren zu einem Großteil ihre Gewinne wieder in den Betrieb. Allerdings wird für die nächsten Jahre ein Rückgang der Investitionen erwartet.
- Wesentliche Investitionstreiber sind auch in Südtirol die Bergbahnen. Gewinne werden zum größten Teil wieder in die Bahnen investiert. Allerdings zielt man in Südtirol nicht auf „Gourmetrestaurants“ am Berg, sondern jede Hütte soll ihr eigenes Flair behalten und individuell gestaltet sein.
- Die Kommunen investieren jedoch aus Sicht des HGV deutlich zu wenig in den Tourismus. Das touristische Bewusstsein ist nur gering ausgeprägt. Bedarf besteht hauptsächlich bei den klassischen Infrastrukturmaßnahmen wie beispielsweise Ausbau von Gehsteigen, verkehrsberuhigende Maßnahmen etc. .

Boomphase mit vielen gewerblichen Investitionen, begleitet durch gelockerte Gesetzgebung/Auflagen

Investitionsfreudige Bergbahnen & bodenständige Hüttengastronomie

Fehlendes Tourismusbewusstsein bei den Kommunen

#### Förderpolitik:

- Bisher verfolgte man in Südtirol im Wesentlichen die Politik „Qualität vor Quantität“. Kapazitätsausweitungen werden regional in Abhängigkeit von der Intensität des touristischen Ausbaugrades (gemessen an Einwohnerzahl, Betten und Fläche) gelenkt. Je stärker bereits ausgebaut, desto weniger zusätzliche Betten sind erlaubt. In strukturschwachen Gebieten können Gemeinden eigenverantwortlich Tourismuszonen ausweisen, womit hier Kapazitätsausweitungen nahezu unbegrenzt möglich sind. Dies wird allerdings auch problematisch gesehen, da hohe Investitionen in solchen Gebieten aus touristischer Sicht oft fragwürdig sind.

Politischer Kurswechsel hin zu größeren, wettbewerbsfähigeren Einheiten und mehr Planungsfreiheit bei gewerblichen Investitionen

<sup>22</sup> 1997 erfolgte unter dem Motto "Sicherung der Fremdenverkehrsfunktion" der nächste Schub zur Liberalisierung des Baurechts und der Raumordnung zugunsten des Gastgewerbes. Mit dem Landesgesetz vom 11.8.1997, Nr.13 konnten gastgewerbliche Betriebe auch im landwirtschaftlichen Grün, im alpinen Grün und im Wald unbegrenzt erweitert werden. Vorher gastgewerbliche Kubatur konnte von nun an in Dienstleistungskubatur und Ferienwohnungen umgewandelt werden. Der Bettenstopp war definitiv aufgehoben. Quelle: [http://www.suedtirolernachrichten.it/view\\_news\\_html?news\\_id=20060412100939](http://www.suedtirolernachrichten.it/view_news_html?news_id=20060412100939)

- Öffentliche Förderungen von Kapazitätsaus- und Neubauten gibt es nur in den touristisch gering entwickelten Gebieten. Zudem werden Obergrenzen (60 Betten bei Erweiterung, maximal zwei Speise-/Schankbetriebe am Ort) ausgesprochen. Förderungen werden weiter an Qualitätsniveaus geknüpft (mindestens 2 bis 3-Sterne).
- Förderbeiträge vergibt auch das Assessorat für Umwelt, wenn z.B. in der ganzen Etage eines Betriebes die Fenster ausgetauscht werden, etc.
- Mit der Genehmigung des neuen Urbanistikgesetzes im Juni 2007 (vgl. [www.hgc.it/news](http://www.hgc.it/news)) werden nun allerdings wieder die Weichen für eine stärkere Kapazitätsausweitung zur Erreichung wettbewerbsfähiger Betriebsgrößen gestellt. Tourismuszonen dürfen nunmehr auch in so genannten entwickelten Gemeinden ausgewiesen werden, die Kubatur (umbauter Raum) und damit das Volumen bei Aus- und Umbauten wird für Gastgewerbebetriebe insgesamt erhöht, die Verwendung und Widmung von Zubehörsflächen für Wellness, Bäder, Seminar flexibler gestaltet. Ehemalige Privatzimmervermieter, die seit 2000 gewerblich anerkannt sind, können ebenfalls ausweiten.
- Beispiel für erfolgreiche Förderprogramme der Vergangenheit war 1970/71 das Bädergesetz, das für einen enormen Qualitätsschub sorgte. Dabei konnte jedes Zimmer mittels Landeszuschuss mit einem Bad ausgestattet werden. Im Zuge dieses Gesetzes sind die Zimmer mit Bad von 50 % auf 90 % angestiegen.
- Weiterbildungsmaßnahmen werden zu 70 % subventioniert. Im Normalfall zahlt der Arbeitgeber den Kurs und der Arbeitnehmer investiert die Zeit (Urlaub). Wie überall, so herrscht auch in Südtirol das Phänomen, dass diejenigen Betriebe, die es am dringendsten nötig hätten, nicht an den angebotenen Kursen teilnehmen.
- Verbesserungsbedarf sieht man seitens des HGV vor allem bei der Zweckbindung von Förderungen: Für die Bemessung der Beiträge gibt es keine Orientierung an der Betriebsart bzw. an einem bestimmten Zielgruppensegment, welches der Betrieb anstrebt und beispielsweise dem Land Südtirol am Herzen liegt. Außerdem ist das Land mit der Auszahlung der Beiträge für Investitionen ca. 3 Jahre im Verzug.
- In der Monatszeitschrift des HGVs und der HGV internen Zeitschrift (nur für Mitglieder) werden Neuerungen bei den Investitionshilfen veröffentlicht, aber es gibt kein aktives Herangehen um die Neuerungen zu kommunizieren.

Weiterbildung erreicht trotz hoher Subventionierung die „Schlechten“ meist nicht

Stärkere qualitative Förderkomponente gefordert

#### Bankenwelt/Fremdfinanzierungen:

- In Südtirol gibt es die drei regionalen Hauptbanken: Sparkasse, Raiffeisen, Volksbank

- Die Banken vergeben Kredite an den Tourismus, obwohl die Verschuldung durch Investitionen sehr hoch ist. Basel II wird dabei nicht als Problem gesehen.
- Konkurs machen überwiegend Pachtbetriebe im Bar- und Restaurantbereich, Hotels in der Regel nicht.

Tourismusaffine Banken scheuen Verschuldungsgrad der Betriebe nicht, Basel II wird positiv gehandhabt

#### Handlungsbedarf für die Zukunft:

- Beim Preis-Leistungs-Verhältnis führen Fehlentwicklungen zu Image- und Wirtschaftlichkeitsproblemen (z. B. Preisdumping im Pustertal). Diese gälte es, möglichst zu unterbinden.
- Synergien zwischen Südtirol als Produzent (v. a. von Wein) und Tourismusdestination müssen effektiver genutzt werden. Bisher gibt es nicht den Vorzeigewein, mit dem sich das Land vermarkten kann. Nur durch den Tourismus ist es möglich, diese Vielfalt zu vermarkten. 75 % der gesamten Weinproduktion Südtirols wird im Land von Gästen konsumiert.
- Neben der gut laufenden Wintersaison gilt es, Frühling, Sommer und Herbst stärker auszubauen, um zu einer gleichmäßigeren Auslastung zu kommen.
- Die Erreichbarkeit ist eines der Hauptprobleme für den Tourismus in Südtirol. Ziel ist, einen leistungsfähigen Flughafen zu schaffen, der auch von größeren Flugzeugen (120-Sitzer) angeflogen werden kann (künftig Verbindungen nach Hannover, Hamburg, Ruhrgebiet und Großbritannien ausbauen). Beim innerregionalen Verkehr muss die Bahn höhere Qualität erbringen.

#### Zentrale Zukunftsstrategien:

- Preisdumping verhindern
- Synergien mit Regionalprodukten erhöhen
- Gleichmäßigere Saisonauslastung erreichen
- Verkehrsanbindung an strategische Märkte

### 3.3 Zusammenfassung

Auch Bayerns Nachbarländer kämpfen mit den bekannten Problemen wie insbesondere der Marktbereinigung bei nicht mehr nachgefragten Betriebstypen und dem hohen Investitionsdruck zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der bestehenden Betriebe. Grundsätzlich wird auch Ähnliches hinsichtlich ungünstiger Rahmenbedingungen für die gewerbliche Tourismusentwicklung beklagt, wie vor allem die mangelnde politische Wertschätzung für den Wirtschaftsfaktor Tourismus, festgemacht an zu geringen nationalen Marketingbudgets und einer unzureichenden Marken-/ Marketingkoordinierung.

Die ergriffenen Maßnahmen in Österreich und Südtirol zeigen auch, dass es keine Blaupause für die Bewältigung des seit mehreren Jahren sich vollziehenden Strukturwandels in der europäischen Tourismusbranche gibt, sondern regionale Besonderheiten jeweils berücksichtigt werden müssen. Allerdings lassen sich ähnliche Erfolgsfaktoren und Maßnahmenrichtungen identifizieren:

- Gestaltung von Gesetzgebungen und Planungsrahmen sowie Tourismuspolitik-Leitbildern, die Investitionen nicht nur in Hinblick auf Qualität, sondern auch Quantität begünstigen – Stichwort „Förderung wettbewerbsfähiger Betriebsgrößen“, „Flaggschiffbetriebe“
- Herausbildung handlungsfähiger Leitbetriebe (hier: private Seilbahnunternehmen) als Schrittmacher der gesamten Tourismusbranche
- Herausbildung einer tourismusaffinen Bankenwelt, ggf. mit eigener Tourismusbank, welche Situation und Bedürfnisse im Gastgewerbe adäquat einschätzen kann und die Branche pro-aktiv, auch in schwierigen Zeiten, z.B. durch positive Gutachten begleitet
- Förderung eines positiven Investitionsklimas auf der kommunalen Ebene, wo Tourismusinteressen sachorientiert verfolgt (Tourismusverbände als kommunale Investoren) und strategisch bedeutende private Investitionsvorhaben (Flaggschiffbetriebe) unterstützt werden
- Straffung der touristischen Organisationsstrukturen zur Bündelung von Mitteln und Koordinierung des gemeinsamen Marketings im europäischen und globalen Maßstab

## V. Zusammenfassung und Empfehlungen

### 1. Zusammenfassung

Die durchgeführten Untersuchungen sollten klären, ob es einen „Investitionsstau“ im bayerischen Gastgewerbe gibt und welche Ursachen dafür verantwortlich zeichnen.

Die Antwort hierauf fällt nicht eindeutig aus. Zwar kann nicht generell von einem „Investitionsstau“ gesprochen werden, denn sowohl die aufgesuchten Kommunen als auch die in Augenschein genommenen Betriebe bemühen i.d.R. sich, mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln, schrittweise Qualitätsverbesserungen vor zu nehmen. Trotzdem müssen, gemessen an den heute von Wettbewerbern am Markt vorgegebenen Standards, sowohl was die bayerischen Destinationen als auch die bayerischen Gastgewerbebetriebe anbelangt, vielfach Qualitätslücken und –rückstände festgestellt werden. Gleichzeitig belegen die durch das **dwif** im 3-Jahres-Turnus durchgeführten Betriebsvergleiche schon seit Jahren die schwierige betriebswirtschaftliche Situation bei einer Mehrheit der Betriebe. Aufgrund geringer Gewinne und niedriger Eigenkapitalausstattung können viele von ihnen schon seit Jahren nicht mehr ausreichend oder gar nicht mehr investieren und leben dementsprechend von der Substanz. Insofern ist die Diagnose „Investitionsstau“ durchaus zutreffend. Sie ist allerdings in zweierlei Hinsicht auszulegen:

**Der „Investitionsstau“ bei den bestehenden Betrieben:** Hier muss ein ganzes Bündel von Maßnahmen (siehe auch Empfehlungen) das Investitionsklima verbessern helfen und die bestehenden Betriebe im begonnenen Qualitätsverbesserungsprozess unterstützen bzw. kontinuierlich begleitend motivieren.

Klar muss jedoch sein, dass mit dieser notwendigen *Qualitätsoffensive in der Breite* der bestehenden Betriebe der Anschluss an Bayerns unmittelbare Konkurrenten (v. a. Mecklenburg-Vorpommern und andere Küstendestinationen, Destinationen in Österreich, Südtirol und der Schweiz) nicht allein zu schaffen sein wird. Denn aus der Verbesserung des Bestandes wird kein Quantensprung im Sinne hochqualitativer Resorts (4 und 5-Sterne-Betriebe mit All-Inclusive-Angeboten) und damit die Ansprache neuer, besonders zahlungskräftiger Gästegruppen zu bewerkstelligen sein. Diese „Flaggschiff“-Betriebe werden aber benötigt, um Bayerns Anspruch als Tourismusdestination Nummer 1 in Deutschland auch künftig glaubwürdig zu untermauern und der Branche insgesamt eine tragfähige Perspektive zu eröffnen. Das neue Grandhotel auf dem Obersalzberg, das wiedereröffnete Schloss Elmau sowie das neu eröffnete Kranzbach (Klais/ Garmisch-Partenkirchen) weisen hier in die richtige Richtung. In den Konkurrenzdestinationen scheint das Investitionsklima sowohl auf übergeordneter politischer Ebene als auch vor Ort in den Re-

gionen für solche touristischen Renommierprojekte positiver zu sein. Auch in den bayerischen Tourismusdestinationen auf regionaler und lokaler Ebene sollte deshalb von politischer Seite ein positives Investitionsklima befördert sowie mehr Bewusstsein für die Notwendigkeit qualitätsvoller Leuchtturmprojekte geschaffen werden.

Insofern gilt es in Bayern auch, **den „Investitionsstau“ hinsichtlich touristischer „Flaggschiff“-Betriebe aufzulösen**. Wichtig erscheint von politischer Seite deshalb eine Kurskorrektur hinsichtlich des bisher propagierten touristischen Leitbildes „Qualität statt Quantität“ hin zu „Qualität und Quantität“. Ein aktives politisches Bekenntnis zur Schaffung neuer, gerade auch von ihrer Kapazität her international konkurrenzfähiger „Flaggschiff“-Betriebe sowie zur qualitätsorientierten Erweiterung von Betriebskapazitäten könnte hier ein wichtiges Zeichen setzen. Die Befürchtung, dass neue Hotels und/oder Ferienanlagen bestehende Angebote verdrängen, lässt sich nicht verifizieren. Im Gegenteil zeigen Erfolgsbeispiele wie z. B. der Centerparc Bispingen, dass erst mit dem neuen Angebot ein Investitionsschub im Ort oder in der Region ausgelöst wurde.

## 2. Empfehlungen

### Tourismuspolitik

- Touristisches Leitbild überdenken und Kurskorrektur vom vorherrschenden Leitbild „Qualität statt Quantität“ durch „Qualität und Quantität“ ersetzen
- Positives regionales und kommunales Eintreten für „Flaggschiff“- und „Leitbetriebe“
- Das Vorhandensein von touristischen Leitbildern auf Orts- und Destinationsebene muss als Kriterium für die Erlangung von Fördermitteln für kommunale Investitionen gesehen werden, um für kommunale sowie gewerbliche Investitionen einen nachvollziehbaren strategischen Rahmen sicherzustellen.
- Förderungen touristischer Infrastruktur im kommunalen Bereich an destinationsübergreifende Planungen und Kooperationen, übergeordneter Marketingstrategien knüpfen, um schädliche Doppelförderungen und innerregionale Konkurrenzierungen zu verhindern.

- Planung und Förderung künftig stärker an Zielgruppen oder Themen (Dachmarkenstrategie, Produktlinien der BayTM) ausrichten, um den Betrieben und Kommunen Impulse für ihre strategische Entwicklung zu geben.
- Förderungen an die Beteiligung an und Einhaltung von nachprüfbaren Qualitätsstandards knüpfen
- Mehr Zuschussförderungen bzw. dem Eigenkapital ähnliche Förderformen anbieten (z. B. Mezzanine), um der Eigenkapitalschwäche bzw. den erhöhten Anforderungen an Kreditnehmer (Basel II) in der Branche gerecht zu werden, was allerdings die Gefahr von Mitnahmeeffekten birgt!

#### **Kreditwesen/ Banken:**

- Eine zentrale, spezialisierte Ansprechstelle für Tourismus bezogene Förderungen einrichten, um interessierten Fördernehmern eine kompetente Anlaufstelle mit spezifischem Branchen-Know-How anbieten zu können
- Maßnahmen zur Verbesserung des Images des Gastgewerbes und der Erhöhung branchenspezifischen Wissens in der Bankenwelt ergreifen
- Finanzierungen und Kredite mit Coaching bzw. Beratung verbinden, damit Ratingverfahren erfolgreich durchlaufen werden können, Fremdfinanzierungen/Investitionen auf betriebswirtschaftlich fundierten sowie Markt orientierten Konzepten aufbauen und rechtzeitig umgesteuert wird

**Öffentlichkeitsarbeit:**

- Eine zentrale Internetseite für alle Fragen rund um die Finanzierung und Förderung im Tourismus schaffen, um Überblick über die vielfältigen Anlaufstellen zu schaffen und aus der bisher allgemeinen, nicht branchenspezifischen Aufbereitung von Fördermöglichkeiten eine klare Zielgruppenansprache zu machen
- Mehr tourismusspezifische Öffentlichkeitsarbeit zu Investitionen, Fremdfinanzierung, Förderungen, jenseits von allgemeinen LfA-Fördertagen oder IHK-Beratertagen, welche alle Gewerbebereiche ansprechen, um die Zielgruppe Gastgewerbe auch tatsächlich zu erreichen und ihre spezifischen Probleme diskutieren zu können
- Transparentes und kontinuierliches Fördermonitoring mit Aufteilung der ausgegebenen Fördermittel nach Arten der Investitionen (Zimmerqualität, Sanitärbereich, Kapazitätserweiterungen, Zusatzangebote/Spezialisierungen etc.), regionaler Verteilung und Dokumentation der erzielten Erfolge (Auslastungssteigerungen, Erweiterung der Offenhaltungszeiten etc.)
- Kampagne zum Thema Public-Private-Partnership, Kooperationslösungen und innovative Finanzierungslösungen bei öffentlichen Investitionsvorhaben im Tourismusbereich, um Vorbehalte bei Kommunen abzubauen und Finanzierungsspielräume von Kommunen und Destinationen zu erweitern

**Sonstiges:**

- Betriebsnachfolgen und -übergaben unterstützend begleiten, um die Generationenfolge in bestehenden Betrieben erfolgreich zu gestalten und den neuen Betriebsinhabern den notwendigen finanziellen Spielraum für eine Neuausrichtung zu schaffen (u. a. die Gleichbehandlung von Existenzgründungen und Übergaben in der Förderung, Einrichtung und Verlinkung von spezifischen Internetplattformen, Mentoring-Projekte etc.).
- Verbesserung der betriebswirtschaftlichen und tourismusfachlichen Aus- und Weiterbildung von Betriebsinhabern und Nachfolgern, um diese für die erhöhten Anforderungen des Wettbewerbs und an die Betriebsführung zu qualifizieren
- Durchführung permanenter und vor allem vergleichender Service-Qualitätsmessungen bzw. -bewertungen, um frühzeitig Schwächen gegenüber Wettbewerbern identifizieren und Gegenmaßnahmen einleiten zu können

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Kennziffern zum Tourismus in Bayern .....	- 4 -
Abb. 2:	Negative Einflussfaktoren der Tourismusedwicklung .....	- 5 -
Abb. 3:	Untersuchungsbausteine im Überblick.....	- 8 -
Abb. 4:	Bewertungskriterien entlang der Servicekette (Auswahl) .....	- 53 -
Abb. 5:	Gesamtbewertung der E-Mail-Standardanfrage .....	- 55 -
Abb. 6:	Bewertung der E-Mail-Standardanfrage nach Gemeinden .....	- 55 -
Abb. 7:	Gestaltung des Briefumschlags und des Briefpapiers.....	- 59 -
Abb. 8:	Schreibstil .....	- 60 -
Abb. 9:	Informationsgehalt der erhaltenen Hausprospekte .....	- 62 -
Abb. 10:	Gesamtbewertung der Telefon-Zielgruppenanfrage.....	- 64 -
Abb. 11:	Bewertung der Telefon-Zielgruppenanfrage nach Gemeinden.....	- 65 -
Abb. 12:	Meldung am Telefon .....	- 67 -
Abb. 13:	Kompetenz und persönliche Aktivität der Beratung.....	- 69 -
Abb. 14:	Freundlichkeit des Gesprächspartners .....	- 70 -

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Strukturdaten zur Tourismusedwicklung in den vier Modellgemeinden.....	- 12 -
Tab. 2:	Tourismusrelevante Investitionen der Kommunen zwischen 2001 und 2009 / 2010 – Angaben in % aller tourismusrelevanten Investitionen.....	- 18 -
Tab. 3:	Anzahl der getesteten Beherbergungsbetrieben nach Gemeinden ..	- 52 -
Tab. 4:	Bewertungsskala.....	- 54 -
Tab. 5:	Durchschnittliche Bewertung der Servicestufen der E-Mail- Standardanfrage .....	- 57 -
Tab. 6:	Eingehen auf die speziell angefragten Bedürfnisse.....	- 61 -
Tab. 7:	Durchschnittliche Bewertung der Servicestufen der Telefon- Zielgruppenanfrage.....	- 66 -
Tab. 8:	Eingehen auf die speziell angefragten Bedürfnisse.....	- 68 -
Tab. 9:	Durchschnittliche Bewertung der Servicestufen der E-Mail- Standardanfrage .....	- 70 -
Tab. 10:	Durchschnittliche Bewertung der Servicestufen der Telefon- Zielgruppenanfrage.....	- 71 -
Tab. 11:	Tourismusförderung in Bayern 1997 bis 2006 .....	- 74 -
Tab. 12:	LfA-Förderung im Gastgewerbe in Bayern 2005 und 2006.....	- 75 -
Tab. 13:	Schwerpunkte der Förderprogramme für die gewerbliche Wirtschaft.....	- 77 -

# dwif – Consulting GmbH

## Investitionsstau im bayerischen Gastgewerbe und seine Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit

Bestandsaufnahme und  
Handlungsempfehlungen dargestellt am  
Beispiel von vier Gemeinden in  
traditionsreichen Tourismusregionen

Ergänzungsuntersuchung zum  
-Betriebsvergleich für das Gastgewerbe in Bayern

### ZUSAMMENFASSUNG



Gefördert durch:  
Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr u.  
Technologie

**dwif**  
consulting

Alle Bestandteile dieses Dokuments sind urheberrechtlich geschützt.

© 2007 dwif-Consulting GmbH, München

Dieses Dokument ist Teil der Präsentation und ohne die mündliche Erläuterung unvollständig.

**HI 1: Gibt es nachweislich veraltete Strukturen und einen Investitionsstau im Gastgewerbe sowie bei der Öffentlichen Tourismusinfrastruktur?**

**HI 2: Welche spezifischen Bereiche der Hardware sind davon betroffen?**

**HI 3: Was sind die Ursachen für den Investitionsstau aus Sicht der Betroffenen?**

- Investitionsstau vorhanden, aber differenziert zu betrachten
  - ▶ Investitionsstau vor allem auf Ebene der Betriebe, Kommunen investieren kontinuierlich
- Auf Betriebsebene ist der Investitionsstau Struktur bedingt und daher nur allmählich abzubauen, auf Kommunalebene droht wg. Haushaltsproblemen ein künftiger Investitionsstau
- Investitionsstau bedeutet nicht allein fehlende bzw. ungenügende Investitionen in bestehenden Unternehmen, sondern meint auch das Fehlen von neuen „Flaggschiff-Betrieben“
- Investitionsverhalten zielt derzeit auf Schaffung einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit und die Erschließung neuer Zielgruppen
- Derzeitiges Investitionsverhalten ist aber sowohl auf Betriebs- als auch Kommunalebene vielfach zuwenig Leitbild- und Strategie orientiert

## Vor-Ort-Gespräche:

- Tourismusverantwortliche bestätigen Investitionsstau bei den gewerblichen Betrieben
- Investitionsstau besteht in Form von Angebotsmängeln sowie fehlender qualitativer Weiterentwicklung bestehender Betriebe, aber auch im Fehlen von Image bildenden „Flaggschiff“-Betrieben
- Problembetriebe gehören zur Mittelklasse (2 bis 3 Sterne), stammen häufig aus der Boomphase der 80er Jahre und sind nicht entschuldet

## Betriebsbegehungen:

- Qualitätsspanne vor allem bei 3-Stern-Betrieben sehr groß
- Breite mittlere Ausstattung, wenig überzeugend  
Hochwertiges
- Investitionsstau hat seine Ursachen oft weit in der Vorgängergeneration
- Keine Quantensprünge aus dem Bestand zu erwarten, langwierige Renovierungsprozesse

### Betriebsbegehungen:

- Grundproblem ist die heterogene Qualität, welche verschiedenste Bereiche innerhalb eines Hauses betreffen kann
- Bei bestehenden Betrieben begrenzt der Baukörper v. a. den Faktor Großzügigkeit (Zimmer und Bad)
- Problembereich Bad ist gleichzeitig entscheidender Wohlfühlfaktor
- erreicht werden allenfalls durchschnittliche, aber fast nie luxuriöse Bäder
- Mobiliar: Betonung der Langlebigkeit führt zu austauschbarem Designstil und wenig Individualität

### Betriebsbegehungen (Fortsetzung):

- Vernachlässigung technischer Ausstattung (W-Lan, TV-Flatscreens)
- Bodenbeläge heterogener Qualität, überwiegend gebraucht
- Nur wenige Betriebe verfügen über ein attraktives, wettbewerbsfähiges Freizeit- und Wellnessangebot

### Betriebsbegehungen:

- Allgemeine wirtschaftliche Rahmenbedingungen:
  - ▶ Kostensteigerungen und unsichere Wettbewerbssituation senken Risiko- bzw. Investitionsbereitschaft
  - ▶ Auflagen, Gesetze und Steuerbenachteiligung verschlechtern zusätzlich Stimmung und beeinträchtigen damit das Investitionsklima
- Betriebswirtschaftliche Situation / Management:
  - ▶ Renovierung erfolgt bei Bedarf, nicht aufgrund längerfristiger Planung oder Strategie
  - ▶ Mangels Rücklagen muss Finanzierung aus dem Cash-Flow erfolgen und ist daher nur eingeschränkt möglich
  - ▶ wenig Möglichkeiten für Erlangung von Fremdkapital bei Problembetrieben

### Betriebsbegehungen:

- Eigentumsverhältnisse:
  - ▶ Problematische Übernahmephasen mit Investitionsstau aus der Vorgängergeneration
  - ▶ Pachtverhältnisse oder Eigentümergemeinschaften behindern die Betriebsentwicklung

## Gespräche mit Banken:

- Zahlreiche Faktoren haben zu einem negativen Image der Branche hinsichtlich ihrer Kreditwürdigkeit geführt
  - ▶ Basel II und bankeninterne Rating-Verfahren führen generell zu einer eher negativen Bewertung der Branche (v. a. wg. geringer Eigenkapitalbasis), wird in Deutschland eher streng gehandhabt
  - ▶ Zentralisierung bei Banken anonymisiert die Kreditvergabeentscheidung, Individualität geht verloren
  - ▶ Insolvenzen bei Kreditnehmern, auch wegen mangelhafter Professionalität
  - ▶ Niedrige Immobilienbewertung reduziert Spielraum bei Besicherung
  - ▶ Ausstieg vieler Privatbanken, Schließung von Regionalbanken

### Gespräche mit Banken:

- Strukturbedingter Investitionsstau im Gastgewerbe bedeutet:
  - ▶ Geringe Eigenkapitalquote (tendiert gegen 0) als Haupthindernis für den Erhalt von Krediten
  - ▶ Schwache und rückläufige Rentabilität bei schwierigen regionalen Rahmenbedingungen
  - ▶ i. d. R. gleichzeitig kapitalintensive Investitionen notwendig
- Hausbankprinzip nicht unbedingt vorteilhaft:  
Verwaltungsaufwand, Konkurrenzierung der eigenen Produkte durch Förderangebote verhindert aktive Vermittlung

# Investitionsstau und Ursachen- Kommunen

HI 1: Gibt es nachweislich veraltete Strukturen und einen Investitionsstau?

HI2: Welche spezifischen Bereiche der Hardware sind davon betroffen?

## Vor-Ort-Gespräche/ Haushaltpläne:

- Zum Teil „auf den Lorbeeren ausgeruht“, zu wenig strategisch-ganzheitlich ausgerichtete Investitionen
- Prinzipiell aber kontinuierliche Investitionen, Investitionsstau wird eher für die Zukunft befürchtet (Haushaltsprobleme)

## Ortsbildanalysen:

- Defizite liegen weniger in der Erstinvestition als in der ständigen Erneuerung und Pflege
- „Dauerbrenner“ sind Touristische Leitsysteme/ unattraktiver „Schilderwald“
- Minderwertige Qualität bei Detailausstattungen im öffentlichen Raum (Bänke, Radständer, Mülleimer etc.)
- Unzureichende Gestaltung von Ortszufahrten und zentralen Plätzen
- Probleme durch unattraktiven Gebäude- und Geschäftsleerstand

# Investitionsstau und Ursachen - Kommunen

HI3: Was sind die Ursachen für den Investitionsstau aus Sicht der Betroffenen?

- Fehlende Erweiterungsflächen
- Naturschutzauflagen
- Fehlende Finanzierung bzw. private Investoren
- Scheitern von Kooperationslösungen
- Unklare Zukunftsstrategien / fehlende Leitbilder

- HU1: Besteht vor Ort und bei den Betrieben ein Nachfragerückgang und in welchen Segmenten?
- HU2: Sind veraltete Strukturen wesentliche Ursachen für den gegebenen Nachfragerückgang?
- HU3: Welche anderen Faktoren sind daran sonst beteiligt?

# Ursache-Wirkungs-Zusammenhang

HU1: Besteht vor Ort und bei den Betrieben ein Nachfragerückgang und in welchen Segmenten?

- Alle Modellgemeinden verloren seit 1992 deutlich an Übernachtungen, allerdings unterschiedlich stark
- Verantwortlich sind:
  - ▶ Verluste bei Haupturlaubsreisen
  - ▶ Rückgang und Verkürzung bei Kuren
  - ▶ Genereller Trend zu kürzeren, öfteren Reisen an verschiedene Ziele
  - ▶ Abwanderung des Wintersports in wettbewerbsfähigere Gebiete
- Die Übernachtungsentwicklung ist in den untersuchten Betrieben uneinheitlich (nur eingeschränkte Aussage wg. fehlender Daten im Zeitvergleich möglich!)

## Ursache-Wirkungs-Zusammenhang

HU2: Sind veraltete Strukturen Haupt- oder wesentliche Ursachen für den gegebenen Nachfragerückgang?

- Der Investitionsstau bzw. die dadurch entstandenen Qualitätsmängel und veralteten Angebotsstrukturen werden von allen Seiten „implizit“ für die Nachfragerückgänge verantwortlich gemacht
- Wettbewerbsfähig zu bleiben, gerade in Hinblick auf die Angebotsqualität, ist folgerichtig Hauptmotiv für Investitionen in den Häusern (laut Aussage der Betriebsinhaber)
- Gerade investitions- und eigenkapitalschwache, veraltete Betriebe kämpfen mit Auslastungsproblemen (laut Aussage Sparkassen)
- Allerdings ist es die komplexe „Gemengelage“ der verschiedenen Einflussfaktoren, welche die Problematik des Investitionsstaus noch verschärft (→siehe HU3)

### Ungünstige Rahmenbedingungen:

- Die ungenügende politische Wertschätzung und ein fehlendes schlagkräftiges Lobbying befördern ungünstige Rahmenbedingungen für die Branche (z.B. MWSt - Ungleichbehandlung, geringe staatliche Marketingbudgets etc.)
- Marktanteilsverluste in den Destinationen und auf Bayernebene werden vor allem mit dem zu wenig gebündelten und finanziell ungenügend ausgestatteten Marketing begründet
- Parallel dazu sind die touristischen Organisationsstrukturen in der Fläche weiterhin zu kleingliedrig und zu wenig koordiniert

### Ergebnisse der Servicetests:

- Dienstleistungsqualität wirkt sich unmittelbar auf die Erstkundengewinnung (Anfragekontakt) und die spätere Kundenbindung und damit auf die Betriebs bezogene Nachfrageentwicklung aus
- Im Erstkontakt mit dem Kunden zeigen die untersuchten bayerischen gegenüber niedersächsischen Vergleichsbetrieben zwar eine höhere Servicequalität,
- Aber v. a. die unbefriedigende Antwortquote bei E-Mail-Testanfragen - jeder 5. Betrieb antwortete nicht - und die festgestellten Defizite bei der Anfragebeantwortung im Detail illustrieren,
- Dass Marktanteilsverluste zum Teil auch auf Servicemängel in Betrieben zurückzuführen sind.
- Gerade im Zuge der abzusehenden, längerfristigen „Aufholjagd“ beim Ausstattungsstandard (schrittweise Renovierungen) fallen Servicedefizite für den Gast verstärkt ins Gewicht!

- HS1: Bestehen Investitionsabsichten bei den betreffenden Betrieben und Kommunen und mit welcher Zielrichtung?
- HS2: Wie sieht Best-Practice zur Schaffung optimaler Förderbedingungen und eines positiven Investitionsklimas aus?

# Investitionsverhalten und Rahmenbedingungen

HS1: Bestehen Investitionsabsichten bei den betreffenden Betrieben und Kommunen und mit welcher Zielrichtung?

## Betriebsbegehungen:

- Anlass für Investitionen ist der zunehmende Qualitätswettbewerb
- Investitionen werden schrittweise – im Rahmen der Möglichkeiten – überwiegend zur Renovierung i. S. der Erneuerung des Bestandes durchgeführt (nach Bedarf, weniger aufgrund strategischer Planung)
- Investitionsmöglichkeiten sind grundsätzlich eher eingeschränkt, da sie i.d.R. aus dem Cash-Flow finanziert werden (wirtschaftliche Situation ermöglicht kaum Rücklagenbildung)
- Schwerpunktbereich sind die Bäder (Wohlfühlfaktor für den Gast) und Zimmer, bauliche Erweiterungen betreffen fast ausschließlich den Wellnessbereich
- Aufgrund räumlicher Begrenzungen innerhalb des bestehenden Baukörpers werden teilweise Zimmer zusammengelegt, um größere marktgerechte Einheiten zu schaffen

# Investitionsverhalten und Rahmenbedingungen

HS1: Bestehen Investitionsabsichten bei den betreffenden Betrieben und Kommunen und mit welcher Zielrichtung?

## Expertengespräche:

- Investitionsabsichten in der Branche ziehen an: Bestehende Förderprogramme (LfA) werden gut genutzt, künftige wie das 300-Mio-Sonderförderprogramm verzeichnen hohes Interesse
- Impulse kommen auch von außerhalb der Branche (Quereinsteiger, ausländische Investoren)
- In klassischen Tourismusregionen stehen Investitionen derzeit häufig im Zusammenhang mit Betriebsübergaben (Neuorientierung)
- Geförderte bestehende Betriebe investierten v. a. in Wellnessbereiche, Zusatzeinrichtungen, kaum in Kapazitätserweiterung

# Investitionsverhalten und Rahmenbedingungen

HS2: Wie sieht Best-Practice zur Schaffung optimaler Förderbedingungen und eines positiven Investitionsklimas aus?

## Ergebnis Expertengespräche Ausland:

Als Erfolgsfaktoren können gelten:

- Investitionsfördernde Gesetzgebungen, Planungen und Politikleitbilder („Qualität und Quantität“, „Flaggschiff“-Betriebe)
- Herausbildung und Förderung investitionsfreudiger Leitbetriebe (Stichwort private Seilbahnbetriebe, Thermen)
- Schaffung einer tourismusaffinen Bankenwelt (z. B. Österreichische Hotel- und Tourismusbank)
- Gestaltung eines positiven und sachorientierten Investitionsklimas auf Kommunalebene (z. B. Tourismusverbände als kommunale Investoren)
- Straffung der generellen Organisationsstrukturen im Tourismus und Bündelung der Marketingetats

## Expertengespräche Vor-Ort / Desk Research:

- Kriterienggebundene Förderung umsetzen
  - ▶ Vorhandensein touristischer Leitbilder auf Destinationsebene als Voraussetzung
  - ▶ Destinationsübergreifende Planungen und Kooperationen als Förderkriterium
  - ▶ Orientierung an Produktlinien und Dachmarkenpolitik der BayTM als Förderkriterium
  - ▶ Verknüpfen der Förderung mit Qualitätskriterien/ -standards

### Expertengespräche Vor-Ort / Desk Research:

- Sonderprogramme, welche auf Problemlagen der Branche reagieren
- Mehr Zuschussförderungen bzw. Eigenkapital ähnliche Förderformen (z.B. Mezzanine; Bürgschaften)
- Einrichtung einer zentralisierten, touristischen Förderberatung
- Maßnahmen zur Imageverbesserung und Kenntnissteigerung bezogen auf das Gastgewerbe innerhalb der Bankenwelt (z. B. Kreditleitfaden Gastgewerbe)
- Verknüpfung von Coaching und Förderung/ Kreditvergabe
- Zentrale, branchenspezifische Internetseite für alle Fragen rund Finanzierung/ Förderung im Gastgewerbe
- Verstärkte tourismusspezifische ÖA zum Thema, u.a. Kampagne zu PPP und innovativen Finanzierungslösungen bei kommunalen Investitionen
- Transparentes und kontinuierliches Fördermonitoring

## Expertengespräche Vor-Ort / Desk Research:

- Aktive Begleitung und Beratung bei Betriebsübergaben, Gleichbehandlung mit Existenzgründern/ Neugründungen
- Verbesserung der betriebswirtschaftlichen und tourismusfachlichen Aus- und Weiterbildung von Betriebsinhabern und –nachfolgern
- Durchführung permanenter Servicequalitätsmessungen