



Sparkassenverband  
Westfalen-Lippe

Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe 2016  
Management Summary





**Mit freundlicher Empfehlung**

**Sparkassenverband Westfalen-Lippe**

# I Der Tourismus in Westfalen-Lippe im Wettbewerbsvergleich

## 1 Rahmenbedingungen und Stimmung

### Weltweites Tourismuswachstum ungebrochen, Europa legt vor

Laut der Welttourismusorganisation UNWTO stieg die Zahl der internationalen Ankünfte 2015 weltweit um 4,4 Prozent. Damit lag der kurzfristige Trend sogar leicht über der langfristigen Prognose von jährlich +4,0 Prozent. Mit Blick auf die Zielregion entscheidet der Reisende von heute situativ. Gestern ging es auf einen Städtetrip in eine europäische Metropole, heute sucht der Gast Ruhe bei einem Wanderurlaub in deutschen Mittelgebirgen und morgen steht der Sommerurlaub in der Karibik auf dem Programm. Der Welttourismus wächst unaufhörlich. In jüngster Vergangenheit war das stärkste Wachstum bei asiatischen, arabischen und südamerikanischen Zielen zu beobachten. 2015 rückten die klassischen und volumenstarken Destinationen in Europa, die nach wie vor einen Marktanteil von 51,4 Prozent am weltweiten grenzüberschreitenden Tourismus auf sich vereinen, wieder in den Blickpunkt.

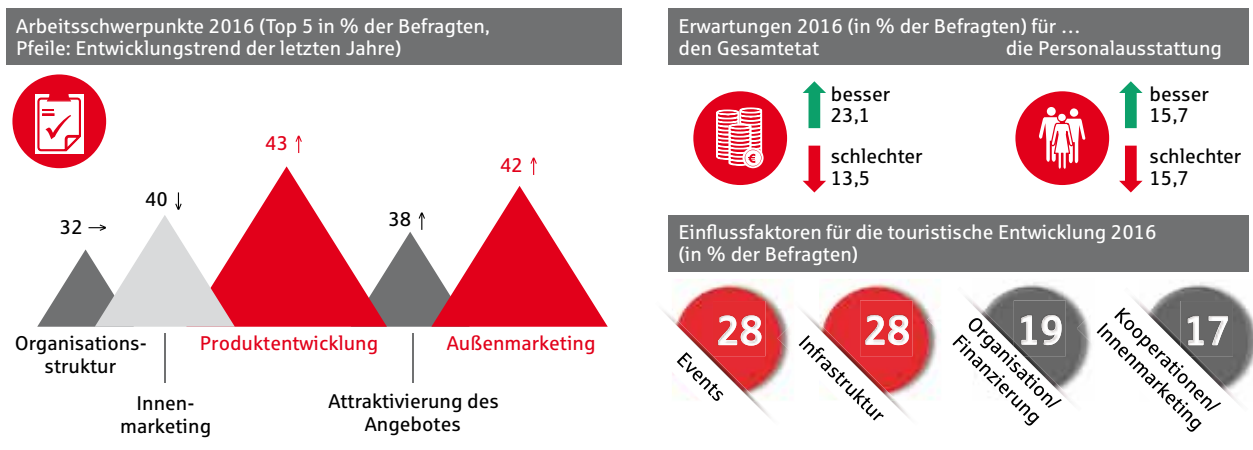
Dieser Trend resultiert aus der hohen Qualität des touristischen Angebotes, aber auch aus einem gestiegenen Sicherheitsbedürfnis vieler Reisender angesichts von Terroranschlägen und Unruhen in vielen Teilen der Welt. Nach der vorläufigen Buchungslage wird sich dieser Trend 2016 noch verstärken. Auch die Entwicklung der internationalen Ankünfte in Ländern wie Deutschland oder der Türkei spiegelt sich darin wider.

### Tourismusorganisationen geben strategische Orientierung und setzen den Rahmen

Für wirksamere Marketingeffekte und den Ausbau der touristischen Infrastruktur benötigen die Orte, Regionen und Länder wettbewerbsfähige Tourismusorganisationen. Das Tourismusbarometer führt dreimal jährlich die dwif-Stimmungsumfrage durch, die sich auf die Herausforderungen und Themen für die konkrete Arbeit in den Organisationen konzentriert: Rund 80 Orte und Regionen in Westfalen-Lippe wurden zu den Arbeitsschwerpunkten, Einflussfaktoren und Erwartungen in ihrem Zuständigkeitsgebiet befragt.

Das klassische Aufgabenfeld Innenmarketing verliert bei den lokalen Tourismusorganisationen zugunsten der Produktentwicklung an Bedeutung. Gleichzeitig nimmt die Relevanz des Vertriebes ab, sodass hier zunehmend die Bündelungsfunktion der Tourismusorganisationen bei Angeboten und konkreten Produkten gefragt ist. Die Budget- und Personalausstattung in den Tourismusorganisationen zeigt sich überwiegend stabil. Eigenerwirtschaftete Mittel nehmen an Bedeutung zu, und auch das Marketingbudget ist leicht gestiegen.

### Lokale und regionale Tourismusorganisationen im Blickpunkt



Quelle: dwif 2016

## 2 Touristische Nachfrage

### Stabilisierung des Tourismus in Westfalen-Lippe

Westfalen-Lippe steigerte seine Übernachtungszahlen insgesamt um 1,6 Prozent (+384.000 auf 24.712.042) und steuert 2016 auf die Marke von 25 Millionen Übernachtungen zu. Mit diesem Zuwachs lag Westfalen-Lippe auf dem Niveau des Landes NRW, aber unterhalb des bundesweiten Durchschnitts (+2,9 Prozent). Die Gewinner des Jahres 2015 waren einmal mehr die Stadtstaaten sowie Brandenburg (Sondereffekt BUGA), Bayern und Baden-Württemberg. Erstmals seit 2009 stabilisierte Westfalen-Lippe mit seinem Wachstum zudem den Marktanteil an Nordrhein-Westfalen insgesamt. Er lag 2015 ebenso wie im Vorjahr bei 48,7 Prozent, ist aber noch ein ganzes Stück von seinem Zehnjahreshoch im Jahr 2009 entfernt (52,6 Prozent).

---

### Regionen überwiegend auf Wachstumskurs und mit positivem Ergebnis in 2015

---

Ein Blick in die Regionen Westfalen-Lippes:

- Das Münsterland war 2015 die dynamischste Region in ganz Nordrhein-Westfalen (+199.000 auf 3.756.556 Übernachtungen). Besonders die Betriebstypen Camping und Vorsorge/Reha trugen mit jeweils zweistelligen Wachstumsraten bei Angebot und Nachfrage zum Erfolg bei. Auch mittelfristig bilanziert die Region das höchste relative Wachstum. Das Münsterland punktet mit einer klaren Themen- und Zielgruppenausrichtung und sendet Qualitätssignale aus. Um den erfolgreichen Kurs fortzusetzen, kommt es künftig darauf an, besonders die Qualität der Bandinfrastruktur (zum Beispiel Rad- und Wanderwege) hochzuhalten und rund um den Natur- und Aktivtourismus neue Märkte zu erschließen.
- Das Ruhrgebiet legte zum Jahresende 2015 zu und schloss mit einem moderaten Übernachtungsplus ab (+74.000 auf 6.263.966 Übernachtungen). Der Entwicklungstrend war jedoch nicht einheitlich: Einige Standorte entwickelten sich positiv (zum Beispiel Hamm, Dortmund, Gelsenkirchen), andere Großstädte verbuchten

Nachfrageverluste (zum Beispiel Oberhausen, Mülheim an der Ruhr). Unter anderem der Geschäftsreisemarkt (Tagungen, Kongresse, Messen) zeigte sich im vergangenen Jahr etwas schwächer. Im Fünfjahresvergleich ist und bleibt das Ruhrgebiet die westfälisch-lippische Region mit den höchsten absoluten Zuwächsen. Knapp 41 Prozent der zusätzlichen Übernachtungen seit 2010 fanden hier statt. Das Ruhrgebiet befindet sich auf dem Weg zu einer Geschäfts- und Urlaubsreiseregion. Die Freizeitwirtschaft profitiert von der starken Binnennachfrage und macht die Region auch für erlebnissuchende Gäste von außerhalb immer attraktiver. Ausbaupotenzial gibt es noch bei der Qualitätsorientierung (Gästezufriedenheit und Label).

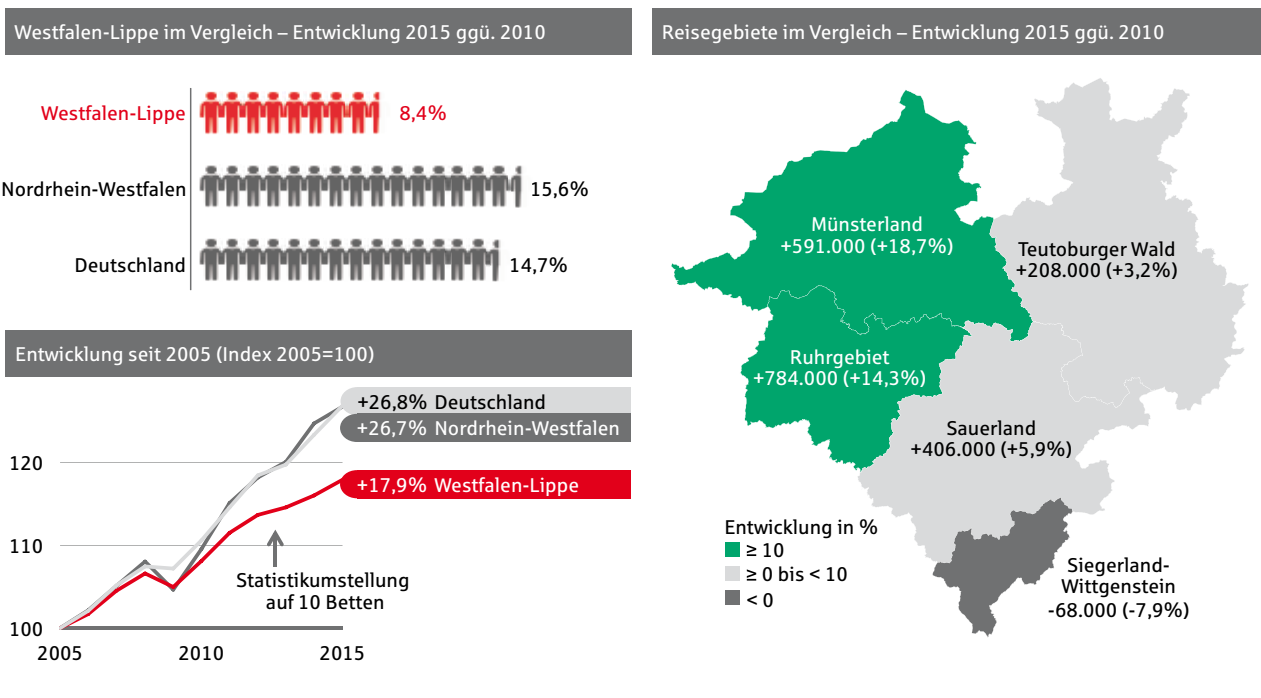
- Das Sauerland (inkl. Willingen) beendete das Tourismusjahr nach zwei verhaltenen Jahren wieder deutlicher im Plus (+110.000 auf 7.281.264 Übernachtungen). Über 400.000 zusätzliche Übernachtungen seit 2010 tragen ebenfalls maßgeblich zum Wachstum in Westfalen-Lippe bei. Die Nachfrageentwicklung zeigt zudem eindeutig in Richtung Ganzjahresdestination. Den eingeschlagenen strategischen Weg gilt es in den kommenden Jahren fortzusetzen. Die Standortfaktoren Landschaft und Natur können noch stärker in die Angebote und Produkte integriert werden. Das Außenbild des Sauerlandes als attraktive Reiseregion kann weiter ausgebaut werden.
- Die Region Siegerland-Wittgenstein verlor – nach einem Auf und Ab im Jahresverlauf – an Gästezuspruch (-13.000 auf 800.350 Übernachtungen). Besonders die Gemeinde Bad Berleburg büßte deutlich ein (-7,8 Prozent Übernachtungen; Marktanteil an der Gesamtregion: 38 Prozent). Die Vorsorge- und Rehakliniken waren ausschlaggebend für die leichten Rückgänge in der Region. Ein positives Signal kam dagegen von den Hotels, die ihren Wachstumstrend in der Destination Siegerland-Wittgenstein fortsetzten (+3,2 Prozent). Die Umbruchphase von einem stark durch den Kliniksektor dominierten Reisegebiet hin zu einer stärkeren Konzentration auf Urlaubsreisen ist noch nicht abgeschlossen. Unter diesen Voraussetzungen muss die Region

insbesondere an ihrer Bekanntheit und an positiven Assoziationen arbeiten.

→ Der Teutoburger Wald übertraf sein Vorjahresergebnis leicht (+13.000 auf 6.609.906 Übernachtungen). Auch hier war die Hotellerie der Wachstumstreiber (+2,2 Prozent). Hinter dem Reisegebiet Köln und Region hat der Teutoburger Wald nach wie vor das zweitstärkste Übernachtungsaufkommen, auch im Vergleich

zum Sauerland (ohne das hessische Willingen). Nichtsdestotrotz ist die Dynamik im Wettbewerbsvergleich unterdurchschnittlich. Auch eine Reihe von Qualitätskennzahlen deutet hier auf Handlungsbedarf hin, um das vorhandene Gästepotenzial künftig wieder stärker auf die Region zu lenken.

**Übernachtungsentwicklung in gewerblichen Beherbergungsbetrieben (ab zehn Schlafgelegenheiten)**



Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen und Hessisches Statistisches Landesamt

**Die Aufenthaltsdauer stabilisiert sich weiter**

Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer in Westfalen-Lippe hat sich nach jahrelangen Rückgängen seit 2010 bei 2,6 bis 2,7 Tagen eingependelt. Im Zehnjahresvergleich verloren der Teutoburger Wald (von 3,8 auf 3,4 Tage) und Siegerland-Wittgenstein (von 4,2 auf 3,4 Tage) am stärksten. Darin spiegeln sich die Veränderungen am Klinikmarkt wider. Allerdings hat sich diese Entwicklung seit 2013 stabilisiert. In Zeiten immer kürzerer Reisen gelang es dem

Münsterland gegen den landes- und bundesweiten Trend, die durchschnittliche Verweildauer der Gäste anzuheben (von 2,1 auf 2,3 Tage). Das Ruhrgebiet zeigt im Übrigen während des gesamten Beobachtungsverlaufes keinerlei Veränderungen.

Flexibilität bei den Anbietern und neue Mobilitätslösungen sind gefragt.

→ #winterglück: Westfalen-Lippe von seiner winterlichen Seite

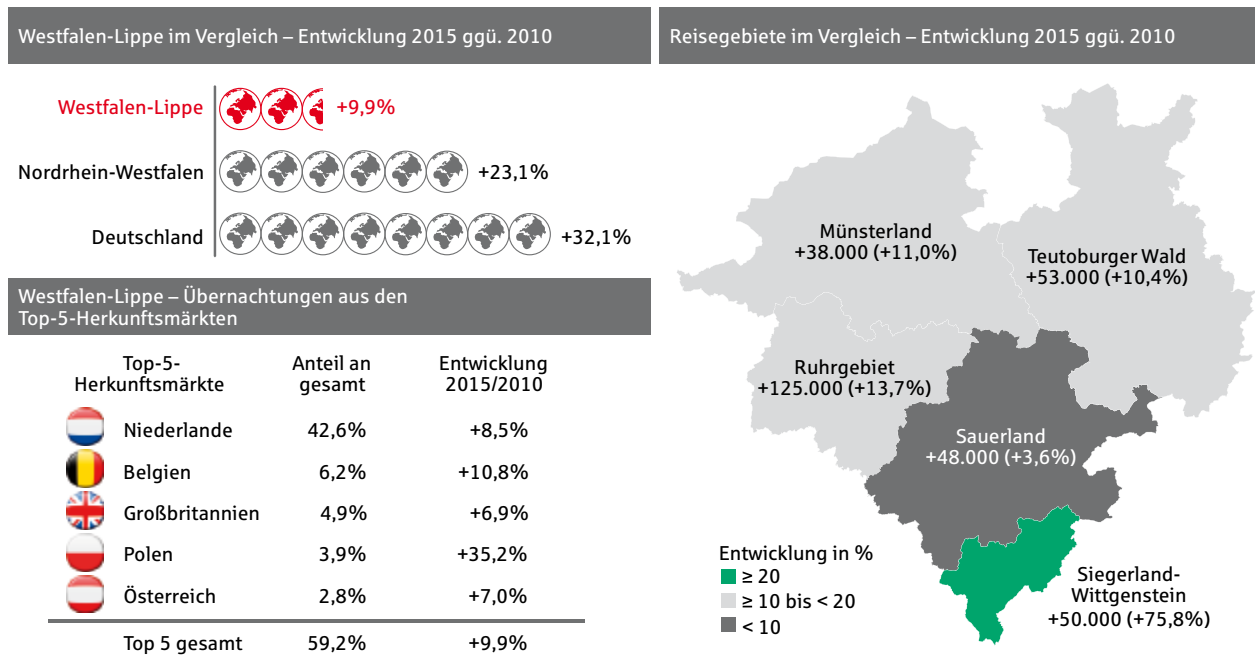
Nordrhein-Westfalen rüstet sich im Wettbewerb um Winterurlauber: Auf Initiative des Tourismus NRW e. V. reisten fünf Blogger in der Wintersaison 2015/2016 durch das Land, darunter in die Mittelgebirge Teutoburger Wald, Siegerland-Wittgenstein und Sauerland. Ziel des Projektes war es, den Gästen und potenziellen neuen Zielgruppen Tipps und Anregungen für winterliche Ausflüge an die Hand zu geben. Die Blogger berichteten live auf Twitter, Facebook und Instagram über ihre zweitägige Reise, immer wiedererkennbar mit den Hashtags #winterglück und #deinrw. Zusätzlich wurden die Erfahrungsberichte und Erlebnisse in den Regionen und Betrieben (Freizeiteinrichtungen, Beherbergungsunterkünften und Gastronomie) auf den jeweiligen Internetblogs veröffentlicht. [www.touristiker-nrw.de](http://www.touristiker-nrw.de)

**Inlandsmarkt in Westfalen-Lippe stark, Incoming hinkt hinterher**

Der Inlandsmarkt war mit +1,9 Prozent wie bereits 2014 der Wachstumsmotor (+392.000 Übernachtungen auf 21.227.895 Übernachtungen). Dagegen lagen die Auslandsmärkte (-0,2 Prozent oder -7.000 auf 3.484.147 Übernachtungen) gegenüber dem NRW- und Bundestrend leicht hinter dem Vorjahresergebnis zurück. Ausschlaggebend waren dafür deutliche Verluste im Teutoburger Wald (-3,1 Prozent) und im Ruhrgebiet (-3,2 Prozent). Erfreulich war die steigende Nachfrage von Gästen aus den

Hauptquellmärkten Niederlande (+2,8 Prozent) und Belgien (+7,7 Prozent). Auch die Alpenländer Österreich und Schweiz (zusammen +3,1 Prozent) befinden sich im Aufwind und überholten Frankreich (-1,3 Prozent) im Ranking der Top-Quellmärkte Westfalen-Lippes. Gleichzeitig ist die Abhängigkeit von einzelnen Quellmärkten im Incoming-Tourismus in Westfalen-Lippe relativ hoch. Hier sollte es in Zukunft das Ziel sein, neue Marktpotenziale zu erschließen. Dazu müssen Chancen identifiziert und auch über die Regionen hinweg Mittel gebündelt werden.

**Übernachtungsentwicklung ausländischer Gäste und Herkunftsstruktur (Betriebe ab zehn Schlafgelegenheiten)**



Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen und Hessisches Statistisches Landesamt

### **Marktoffensiven sind gefragt, denn auch der Wettbewerb im Auslandstourismus verschärft sich**

Die Destinationen in Westfalen-Lippe stehen vor unterschiedlichen Herausforderungen. Um auch künftig weiteres Wachstum aus den Auslandsmärkten zu ziehen, sollte das Auslandsmarketing im Münsterland intensiviert werden. Für eine gezielte Ansprache ist die Identifikation potenzialträchtiger Quellmärkte und relevanter Themen erforderlich. Das Ruhrgebiet kann im nächsten Entwicklungsschritt auch Fernmärkte stärker ins Visier der Vermarktung nehmen. Im Sauerland muss die Attraktivität

im Volumenmarkt Niederlande weiter ausgebaut werden. Andererseits sollte langfristig eine deutlichere Marktdifferenzierung das Ziel sein, vor allem im Hinblick auf den Aktivtourismus zwischen Frühjahr und Herbst. In der Region Siegerland-Wittgenstein gilt es, unternehmerische Initiativen zu einem weiteren Ausbau des Auslandstourismus zu unterstützen. Im Mittelpunkt der künftigen Positionierung und Vermarktung der Regionen und Orte sollte die Stärkung des schwächelnden Inlandsmarktes stehen. Der Teutoburger Wald hat gute Chancen, das Spezialthema Gesundheitstourismus zu besetzen und weiter auszubauen.

→ Ausführliche Analysen und Bewertungen zur Tourismusentwicklung in den Regionen Westfalen-Lippes und den einzelnen Herkunftsmärkten finden Sie im Jahresbericht 2016 (Erscheinungstermin: September 2016).

## **3 Touristisches Angebot**

### **Stabiles Kapazitätsniveau in Westfalen-Lippe, Austausch vor Expansion**

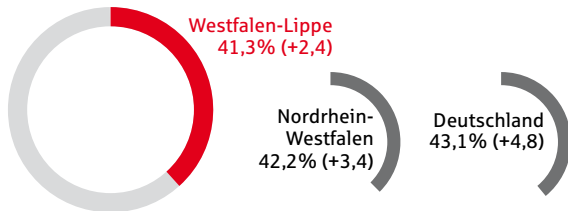
Nordrhein-Westfalen baute seine Kapazitäten in den letzten fünf Jahren kontinuierlich aus. Knapp 25.000 Schlafgelegenheiten kamen hinzu. Damit stand das bevölkerungsreichste Bundesland für annähernd die Hälfte des gesamten Kapazitätsausbaus im deutschen Beherbergungsgewerbe. In Westfalen-Lippe kamen in diesem Zeitraum lediglich 2.710 Schlafgelegenheiten hinzu. Hier findet nach wie vor eine Marktberreinigung und Neusortierung bei den Beherbergungsbetrieben statt. Viele kleinere Einheiten schieden aus dem Markt aus, während die Zahl der Schlafgelegenheiten leicht anstieg. 2015 deutete sich jedoch eine Trendwende an.

Die Auslastung und damit auch die betriebswirtschaftliche Situation der Betriebe in Westfalen-Lippe hat sich – bei leicht gestiegenen Zimmerpreisen – weiter verbessert. In allen Regionen Westfalen-Lippes entwickelte sich die Nachfrage in den letzten fünf Jahren dynamischer als das Angebot. Somit stieg auch die Auslastung überall an. Das Auslastungsniveau liegt mit 41,3 Prozent jedoch unter dem Bundes- und dem Landesdurchschnitt, und auch die Dynamik fällt geringer aus. Seit 2012 koppelt sich die Auslastungsentwicklung in Westfalen-Lippe nach unten ab. Dabei ist die Spanne zwischen den Regionen von 37,1 Prozent (Münsterland) bis 46,0 Prozent (Siegerland-Wittgenstein) sehr hoch. Strukturelle Gründe wie die regionale Bedeutung verschiedener Betriebstypen spielen eine zentrale Rolle.

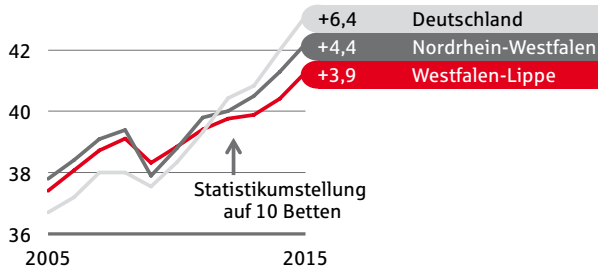


## Auslastung der Schlafgelegenheiten in Beherbergungsbetrieben ab zehn Schlafgelegenheiten

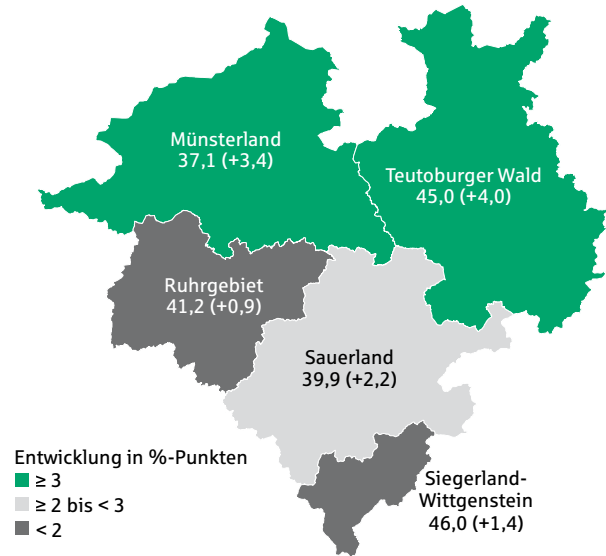
Westfalen-Lippe im Vergleich – Auslastung 2015 (Klammer: Entwicklung 2015 ggü. 2010 in %-Punkten, ohne Camping)



Entwicklung seit 2005 – Auslastung in % (Wert: Entwicklung 2015 ggü. 2005 in %-Punkten, ohne Camping)



Reisegebiete im Vergleich – Auslastung 2015 (Klammer: Entwicklung 2015 ggü. 2010 in %-Punkten, ohne Camping)



Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen und Hessisches Statistisches Landesamt

Die Marktberingung im Teutoburger Wald und in Siegerland-Wittgenstein stimuliert die Nachfrage in den bestehenden Betrieben. Vor allem im Kliniksegment findet ein „Gesundschumpfen“ statt. Hinter dem Reisegebiet Köln und Region haben beide das zweit- beziehungsweise dritthöchste Auslastungsniveau Nordrhein-Westfalens. Auch im Sauerland ist das anwachsende Auslastungsniveau eine Folge des Kapazitätsabbaus 2015. Erfreulich ist die überdurch-

schnittliche Steigerung im Münsterland, das vor fünf Jahren mit 33,7 Prozent auf einem unbefriedigenden Niveau lag; umso bemerkenswerter, da im gleichen Zeitraum das Campingangebot mit klassischerweise niedrigen Auslastungswerten ausgebaut wurde. Das Ruhrgebiet legt seit 2012 trotz der hohen Angebotsdynamik einen Zwischenspur ein und ist mittlerweile auf einem soliden Niveau von 41,2 Prozent angekommen.

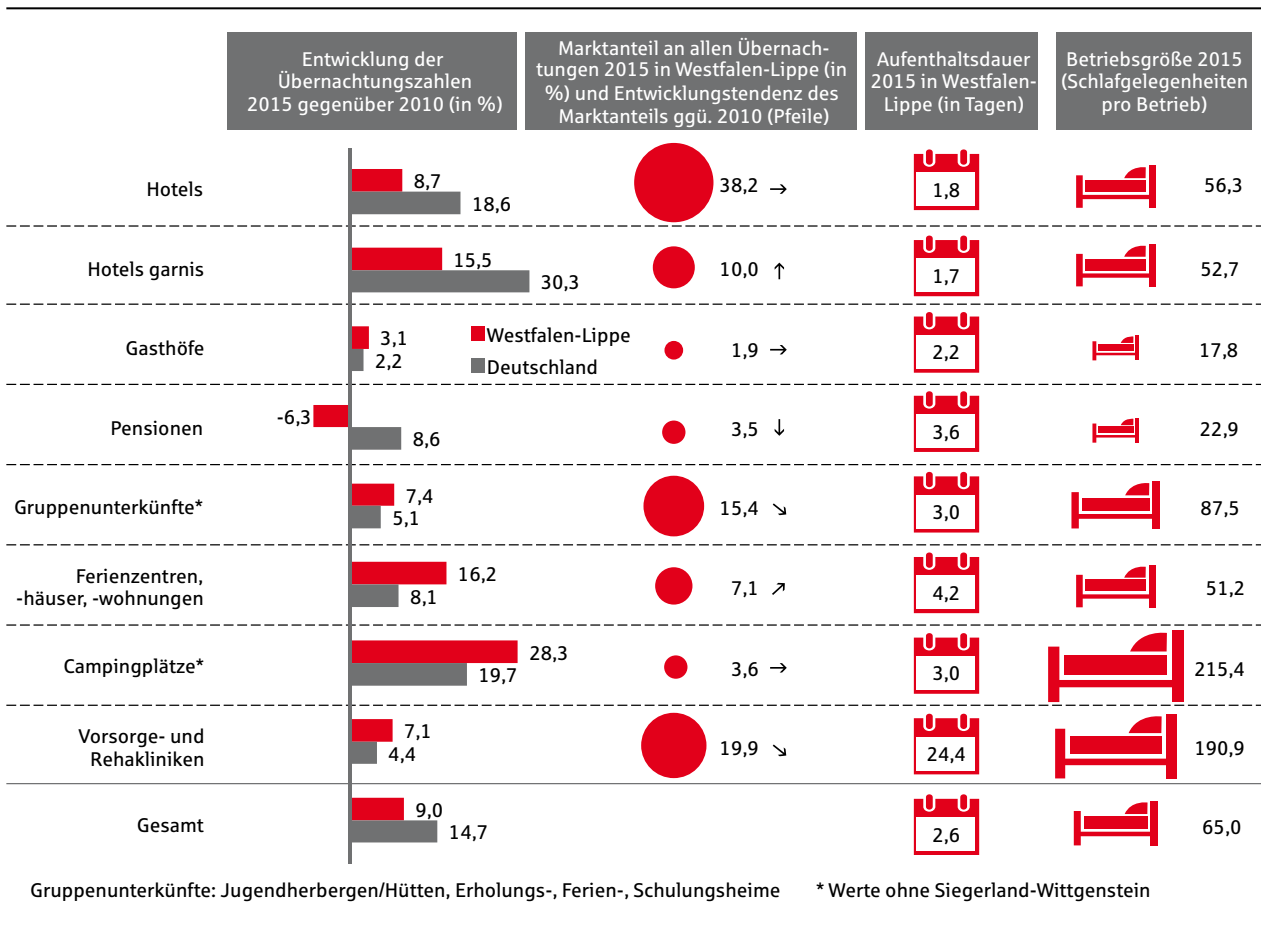
→ Lesen Sie im Jahresbericht 2016 weitere Hintergründe zu den westfälisch-lippischen Regionen sowie zu Qualitäts- und Expansionsstrategien. Alle relevanten Zahlen und Fakten finden Sie dort übersichtlich zusammengestellt.

## 4 Betriebstypen im Vergleich

Hotels und Hotels garnis liegen mit Blick auf Gästebedürfnisse und Investorenziele in ganz Westfalen-Lippe weiter im Trend. Starke regionale Unterschiede sind im Ferienwohnungsmarkt und bei den Gruppenunterkünften festzustellen, hier dominieren individuelle

Zielgruppen- und Marktstrukturen. Der Betriebstyp der Vorsorge- und Rehakliniken stabilisiert sich weiter. Die mittelfristige Dynamik in Westfalen-Lippe liegt sogar wieder über dem Bundesdurchschnitt.

### Ausgewählte Kennzahlen nach Betriebstypen (Betriebe ab 10 Schlafgelegenheiten)



Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen (alle Werte ohne Willingen)

### Hotels (garnis) bauen ihre Position im Wettbewerb der Betriebstypen aus

Im vergangenen Tourismusjahr verbuchten in Westfalen-Lippe die Hotels und Hotels garnis die größten Erfolge. Zum wiederholten Mal stieg dort die Zahl der Übernachtungen an und ebnete so für die Hotels den Weg zu einem Marktanteil von 38,2 Prozent. Damit stehen die Hotels mit Abstand an der Spitze der Betriebs-

typen, das zu verzeichnende Wachstum liegt sogar über dem nordrhein-westfälischen Durchschnitt. Der Anteil der Hotels garnis war mit 10,0 Prozent zwar wesentlich geringer, aber die Entwicklung der Übernachtungszahlen dieses Betriebstyps setzt ein deutliches Zeichen (+15,5 Prozent gegenüber 2010). Dieser Aufschwung machte sich in allen Reisegebieten bemerkbar und ist eng mit dem anhaltenden Ausbau der

Bettenkapazitäten in beiden Betriebstypen verknüpft. Hinzu kommt, dass seit 2010 insgesamt 17 neue Hotels garnis eröffneten. Allerdings ist das nur eine Seite der Medaille, denn zeitgleich

schlossen fast 70 Hoteliere in Westfalen-Lippe ihre Häuser. Vor allem der Teutoburger Wald und das Sauerland waren davon betroffen (jeweils circa 20 Schließungen).

→ Eine Bewertung aller Betriebstypen finden Sie im aktuellen Jahresbericht. Dort erfahren Sie auch mehr über den Dauercampingmarkt in Westfalen-Lippe.





## 5 Destinationstypen im Vergleich

Bundesweit bleibt im Ranking der Destinationstypen alles beim Alten. Vorreiter sind die Städte, besonders die großen Metropolen. Wasser liegt weiterhin im Trend, und die Mittelgebirge sind nach wie vor auf der Suche nach verloren gegangenen Marktanteilen. Interessanterweise entwickeln sich die ländlichen Regionen immer mehr zu bevorzugten Destinationen bei den Deutschlandreisenden.

Die kurz- und mittelfristigen Entwicklungstrends fallen in Westfalen-Lippe insgesamt, aber auch bei den Städten und Mittelgebirgen verhaltener aus als in Deutschland. Besonders bei den Städten im östlichen Teil Nordrhein-Westfalens blieb die Nachfragedynamik zwischen 2010 und 2015 hinter ihrem Potenzial zurück. Dennoch sind die Städte langfristig betrachtet auch in Westfalen-Lippe die Wachstumsmotoren. Bundesweit hat sich parallel dazu in den letzten Jahren immer stärker herauskristallisiert, dass auch ländliche Regionen wie das Münsterland, die Lüneburger Heide oder die Uckermark zu den Gewinnern unter den Destinationen aufsteigen. Die Gäste suchen, als Gegenpol zu den Städten und dem Alltag, Ruhe und Entspannung jenseits der klassischen Pfade. Gleichzeitig werden die Regionen häufig durch die touristische Rad- und Wanderwege erschlossen oder glänzen durch einzelne Highlights. Land-

schaftlich sind sie häufig geprägt von Flach- und Hügelland oder Flüssen.

### Vergleich der Destinationstypen: Übernachtungsentwicklung in Betrieben ab zehn Schlafgelegenheiten

	2015 ggü.	
	2014	2010
 <b>Gesamt</b>	Westfalen-Lippe	+1,6%   +8,4%
	Deutschland	+2,9%   +14,7%
 <b>Städte</b>	Westfalen-Lippe	+1,9%   +11,4%
	Deutschland	+4,2%   +26,7%
 <b>Ländliche Räume</b>	Westfalen-Lippe	+5,6%   +18,7%
	Deutschland	+1,7%   +11,2%
 <b>Mittelgebirge</b>	Westfalen-Lippe	+0,8%   +3,9%
	Deutschland	+1,3%   +5,6%
 <b>Seen</b>	Deutschland	+2,2%   +9,4%

Quelle: dwif 2016, Daten Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

→ Der Jahresbericht 2016 stellt die für Westfalen-Lippe relevanten Destinationstypen (Mittelgebirge und Städte) in einen bundesweiten Wettbewerbsvergleich. Zusätzlich werden wichtige Kennzahlen und Erklärungsansätze geliefert.

## II Freizeitwirtschaft und Gastgewerbe in Westfalen-Lippe

### 1 Touristische Wetterstationen

#### **Freizeitwirtschaft 2015: Rückgang der Nachfrage**

Die westfälisch-lippische Freizeitwirtschaft bilanzierte 2015 ein leichtes Besucherminus. Die Verlustrate bezifferte sich am Ende des Jahres auf -1,3 Prozent. Etwas mehr als die Hälfte der Betriebe (52,6 Prozent) verzeichnete einen Nachfragerückgang. Langfristig betrachtet lagen die Besucherzahlen damit unter dem Durchschnitt der letzten sechs Jahre.

#### **Licht und Schatten 2015: Uneinheitlicher Trend bei den Angebotskategorien**

Die Erfolgsstory der westfälisch-lippischen Burgen/Schlösser (+12,0 Prozent) hielt auch 2015 an. Als Spitzenreiter hatten sie großen Abstand zum Gesamtfeld und übertrafen das ohnehin gute Ergebnis aus dem Vorjahr nochmals deutlich. Nach wie vor spielten Sondereffekte eine wichtige Rolle. So blieb das Besucherinteresse für das UNESCO-Weltkulturerbe Schloss Corvey ungebrochen und zog sogar nochmals an. Zudem wirkten sich mehr Betriebstage (nach Sanierungsmaßnahmen im Vorjahr) positiv auf die Besucherbilanzen aus.

Bei vielen Kategorien zeigten sich keine wesentlichen Veränderungen der Nachfrage. Hierzu zählten unter anderem Zoos/Tierparks (+1,7 Prozent) und Freizeit-/Erlebniseinrichtungen (+0,4 Prozent). Für beide brachte bereits das Vorjahr ein solides Wachstum mit sich, sodass der leichte Ausbau 2015 das neue Niveau bestätigt hat. Etwas anders sah es bei den Theatern/Musicals (+1,6 Prozent) und Stadtführungen (+0,9 Prozent) aus. Auch sie wiesen moderate Zuwächse aus, nachdem das Vorjahr mit deutlichen Verlusten verbunden war.

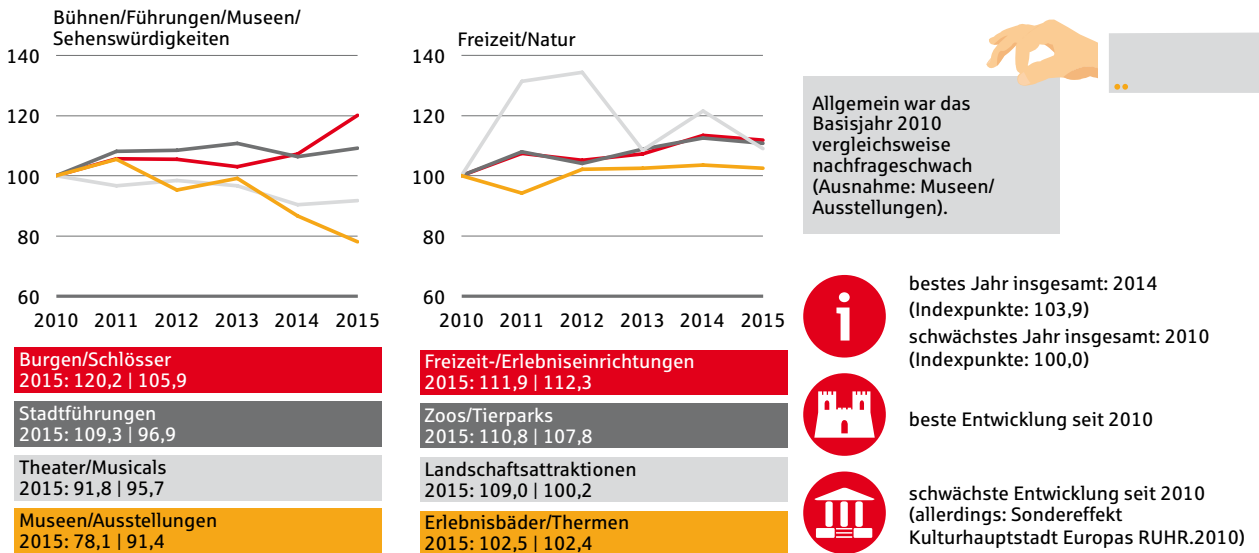
---

#### Deutliche Aufwärtstrends in der Freizeitwirtschaft häufig nur durch besondere Angebote möglich

---

Die Besucherbilanzen aller anderen Angebotsgruppen rutschten 2015 in die Minuszone. Die geringsten Verluste verzeichneten Erlebnisbäder/Thermen (-1,1 Prozent). Angesichts der heißen Temperaturen im Hochsommer hatten vor allem Bäder mit Schwerpunkt im Indoor-Bereich gegenüber Stränden, Frei- und Naturbädern oder anderen Outdoor-Aktivitäten das Nachsehen. Bei den drei Schlusslichtern fielen die Nachfrageverluste 2015 überdurchschnittlich hoch aus: Museen/Ausstellungen verfehlten 2015 das ohnehin schon schwache Vorjahresergebnis deutlich um 7,7 Prozent und die Naturinfozentren (-13,0 Prozent) kämpften ebenfalls mit empfindlichen Einbußen. Die Landschaftsattraktionen zählten im Vorjahr noch zu den großen Gewinnern, 2015 rutschte ihre Besucherbilanz (-16,3 Prozent) weit in die Minuszone. Ausschlaggebend waren insgesamt die ungünstigen Witterungsbedingungen, gerade zum Saisonauftakt und im Hochsommer. Zudem spielten bei allen drei Kategorien Umbaumaßnahmen einzelner Anlagen eine Rolle, ebenso wie ein nachlassendes Interesse an längerfristigen Sonderausstellungen speziell bei den Museen/Ausstellungen.

## Entwicklung der Besucherzahlen 2010 bis 2015 nach Angebotsgruppen (Index 2010 = 100)



Erläuterung Indexwerte der Kategorien 2015: Westfalen-Lippe | alle erfassten Bundesländer/Regionen; Linien: Westfalen-Lippe

Quelle: dwif 2016, Daten Wetterstationen

### Westfälisch-lippische Wetterstationen im Wettbewerbsvergleich

- Langfristige Entwicklung: Trotz leichter Einbußen lagen die Besucherzahlen 2015 über dem Niveau des Jahres 2010 (+1,9 Prozent). Bis 2014 stiegen sie zudem kontinuierlich an.
- Kategorien: Tendenziell entwickelten sich die meisten Angebotskategorien positiv. Burgen/Schlösser gingen auch im Langfristvergleich als Sieger hervor. Bei der schwachen Marktposition der Museen/Ausstellungen spielten Sondereffekte im Basisjahr eine zentrale Rolle.
- Bundesländer: Die Verluste der westfälisch-lippischen Freizeitwirtschaft bewegten sich 2015 leicht über dem Durchschnitt aller erfassten Bundesländer/Regionen. Dennoch hielt sich Westfalen-Lippe im langfristigen Ländervergleich stabil.
- Preise: Mit einem Anstieg um 2,4 Prozent gegenüber dem Vorjahr zog der westfälisch-lippische Durchschnittspreis 2016 (7,40 Euro) insgesamt weniger an als in anderen erfassten Bundesländern/Regionen (+3,4 Prozent). Das Preisniveau der Einrichtungen in Westfalen-Lippe liegt jedoch über dem Durchschnitt.

→ Lesen Sie im Jahresbericht 2016 mehr über die Hintergründe bei Gewinnern und Verlierern sowie die Preisstellung in der Freizeitwirtschaft in Westfalen-Lippe.

## 2 Wirtschaftliche Situation des Gastgewerbes

### Wichtige Fakten zur Konjunkturbewertung auf einen Blick:

- Das nordrhein-westfälische Gastgewerbe erzielte deutliche Umsatzsteigerungen, auch bedingt durch die gute Entwicklung der deutschen Gesamtkonjunktur 2014 und 2015. Insbesondere die Beherbergungsbetriebe in den städtischen Regionen profitieren hiervon.
- Das Preis- und Auslastungsniveau der Hotellerie in Nordrhein-Westfalen verzeichnete 2015 deutliche Anstiege, insbesondere in den von Hotelketten geprägten Städten. Durch die Ansiedlung von neuen, zielgruppengerechten Hotelprodukten und die qualitative Aufwertung der bestehenden Betriebe kann in der Privathotellerie Westfalen-Lippes auch künftig ein Wachstum generiert werden.
- Die Anzahl unbesetzter Ausbildungsstellen hat 2015 im Gastgewerbe in Nordrhein-Westfalen deutlich zugenommen. Neben der eigentlichen Produktqualität in Richtung des Gastes sind somit die innerbetrieblichen Strukturen wie Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterbindung immer stärker gefragt.

→ Ein Jahr nach Einführung des gesetzlichen Mindestlohns wurden in Nordrhein-Westfalen mehr sozialversicherungspflichtige Stellen geschaffen. Gleichzeitig verzeichneten die Unternehmer gestiegene Personalkosten.

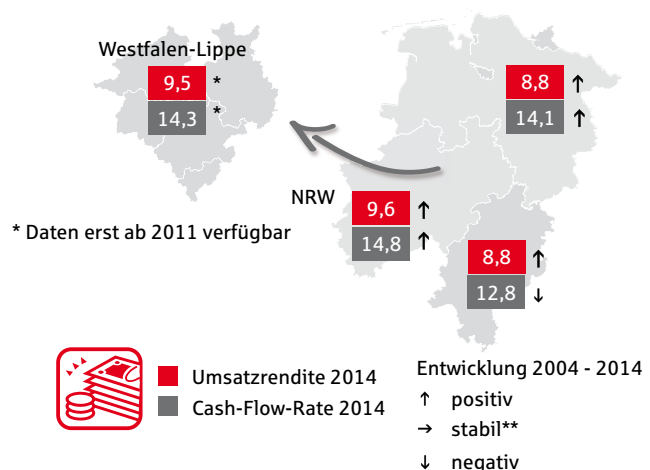
### Beherbergungsgewerbe mit steigender Innenfinanzierungskraft

#### Betriebsergebnis: Beherbergungsgewerbe mit positiver, Gastronomiesektor mit rückläufiger Entwicklung

Die guten Rahmenbedingungen und das positive Klima am Markt wirkten sich unterschiedlich auf die Betriebsergebnisse der Teilbranchen aus. Die beiden Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen „Umsatzrendite“ und „Cash-Flow-Rate“ nahmen zwar langfristig betrachtet (gegenüber 2004) etwas zu. Im Vergleich zum Jahr 2011 stabilisierten sich die Ergebnisse jedoch. Das Beherbergungsgewerbe profitierte unter anderem von der Senkung der Mehrwertsteuer im Jahr 2010. Die Gastronomie in Westfalen-Lippe musste insbesondere im letzten Jahr Einbußen bei den beiden Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen hinnehmen.

### Entwicklung der Umsatzrendite und Cash-Flow-Rate im Gastgewerbe 2004 bis 2014

Umsatzrendite und Cash-Flow-Rate im Gastgewerbe (in Prozent)			
	2011	2013	2014
<b>Umsatzrendite</b>			
Deutschland	9,5	9,0	9,3
Beherbergung	8,6	8,3	8,8
Gastronomie	10,3	9,8	9,8
Westfalen-Lippe	9,6	10,3	9,5
Beherbergung	8,5	8,9	10,5
Gastronomie	10,5	11,5	8,7
<b>Cash-Flow-Rate</b>			
Deutschland	14,6	14,4	14,4
Beherbergung	15,2	15,1	15,1
Gastronomie	14,1	13,6	13,5
Westfalen-Lippe	14,6	15,0	14,3
Beherbergung	15,0	15,1	16,7
Gastronomie	14,3	15,0	12,3



\*\*Stabile Entwicklung: bis +/- 0,4 Prozentpunkte

### **Geringere Abschreibungen, aber zunehmende Investitionstätigkeit**

Faustformel: Idealerweise sollte die Höhe der Investitionen mittel- bis langfristig der anfallenden Wertminderung (den Abschreibungen) zumindest annähernd entsprechen. Nur dann kann einem schleichend entstehenden Investitionsstau entgegengewirkt werden. In Nordrhein-Westfalen (+0,4 Prozentpunkte) stieg die Investitionsquote seit 2004 etwas geringer als in Deutschland (+0,6 Prozentpunkte). Seit 2011 ist jedoch ein positiverer Trend als bundesweit sichtbar. In Westfalen-Lippe blieb die Investitionsquote im Vergleich zum Jahr 2011 konstant,

nahm gegenüber dem Vorjahr aber deutlich zu (+0,6 Prozentpunkte). In Relation zur fortlaufenden Abschreibung gesetzt, wird der Eindruck einer weitgehend stabilen Entwicklung in Westfalen-Lippe allerdings etwas getrübt. Im Beherbergungs- und Gastronomiesegment fallen die Investitionen geringer aus als die Abschreibungen. Die Investitionen müssen also weiterhin angekurbelt werden. Die Betriebe sollten die Chance der historisch niedrigen Zinsen, kombiniert mit den guten Rahmenbedingungen am Markt, nutzen und notwendige Investitionen in den nächsten Jahren tätigen.

→ Der Jahresbericht gibt in diesem Jahr einen Einblick in Preisstrukturen und liefert detaillierte betriebswirtschaftliche Vergleichsdaten für die Gastronomie.

## **3 Qualität der Betriebe**

Die Gästezufriedenheit in Westfalen-Lippe steigt weiter an. Dieser Trend ist in ganz Deutschland zu beobachten. Die Zahl der klassifizierten Hotelbetriebe Westfalen-Lippes stagniert, hingegen gehen die klassifizierten Ferienwohnungen / -häuser deutlich zurück, während die Gesamtzahl der Betriebe am Markt stabil bleibt. Die vermeintlich negativen Qualitätssignale im Zuge einer geringen Zahl klassifizierter Betriebe in Westfalen-Lippe müssen jedoch nicht gleichbedeutend mit einer abnehmenden touristischen Angebotsqualität sein, das belegt die Entwicklung der Gästezufriedenheit. Häufig stehen bewusste strategische Entscheidungen dahinter. So werden Aufwand und Nutzen der Klassifizierungen zunehmend kritisch hinterfragt.

Westfalen-Lippe wird mehr und mehr zum Radreiseziel: Die Zahl der zertifizierten Bett+Bike-Betriebe nahm gegen den bundesdeutschen

Trend erneut zu. Im Wandertourismus hingegen stagniert die Teilnehmerzahl der zertifizierten Gastgeber. Im Campingsegment weist Westfalen-Lippe eine solide Wettbewerbsposition auf, Nachholbedarf besteht dort in der gastronomischen Versorgung. Das neue Label „Reisen für Alle – Barrierefrei geprüft“ ist mittlerweile in 13 Bundesländern angelaufen. Westfalen-Lippe kommt auf 41 zertifizierte Angebote für aktivitäts- und mobilitätseingeschränkte Gäste. Angesichts des erheblichen Marktvolumens sollte an einer weiteren Sensibilisierung gearbeitet werden. Zudem ist Westfalen-Lippe bei den Qualitätssiegeln wie dem „roten i“ der Touristinformationen oder beim ServiceQ gut vertreten.

---

Zufriedenheitswert in Westfalen-Lippe erreicht die 80-Punkte-Marke

---

→ **TrustScore:** Die Metasuchmaschine TrustYou wertet alle Beurteilungen von Nutzern aus, die sich auf den relevanten Portalen austauschen. Mithilfe statistischer Verfahren ergibt sich auf Basis der erfassten Meinungen und Kommentare der TrustScore als Zusammenfassung aller Bewertungen und bildet damit die Online-Reputation von Hotelbetrieben auf einer Skala von 0 (negativste Ausprägung) bis 100 Punkten (positivste Ausprägung) ab. Der TrustScore stellt also eine Art Gütesiegel dar: Auf einen Blick wird klar, wie gut oder schlecht ein Betrieb insgesamt bewertet wurde.

**TRUSTYOU™™**

### **Gästezufriedenheit erneut gestiegen**

Alle Regionen in Westfalen-Lippe steigerten ihre Zufriedenheitswerte sowohl im Vergleich zum Vorjahr als auch gegenüber 2012. Der Durchschnittswert liegt mittlerweile bei guten 81,0 von maximal 100 Punkten (+2,2 Punkte gegenüber 2014) und damit nur noch 0,7 Punkte unter dem bundesdeutschen Durchschnitt.

- Besonders erfreulich ist die Trendwende im Teutoburger Wald. Hier hat der TrustScore die 80-Punkte-Marke übersprungen und somit die Rückgänge der Vorjahre wieder wettgemacht.
- In der Online-Reputation ist der regionale Verbund Sauerland/Siegerland-Wittgenstein mit 82,8 Punkten im bundesweiten Regionsranking auf Rang 21 (Vorjahr 23) aufgestiegen.
- 82,5 Punkte im Münsterland bedeuteten ein Plus von 1,6 Punkten im Vergleich zum Vorjahr und von 2,2 Punkten in den vergangenen vier Jahren. Im deutschlandweiten Destinationsranking reichte dieser Punktezuwachs für das Münsterland allerdings nicht zu einer Verbesserung (2016: Platz 30, 2015: Platz 29).
- Das städtisch geprägte Ruhrgebiet mausert sich in Sachen Gästezufriedenheit. Der TrustScore stieg um gute 1,5 Punkte gegenüber dem Vorjahr. Städtisch geprägte Regionen haben hier traditionell einen etwas geringeren Wert.

### **Reisen für Alle: Ein neues Themenlabel hält Einzug ins Sparkassen-Tourismusbarometer**

In den vergangenen Jahren wurde in Deutschland mit der Umsetzung der Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen das Kennzeichnungssystem „Reisen für Alle“ im Sinne eines „Tourismus für Alle“ entwickelt. Projektträger sind das Deutsche Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V. in Kooperation mit Tourismus für Alle Deutschland e. V. (NatKo). Für Reisende mit Handicap, darunter auch Senioren, Menschen mit einer Behinderung oder Familien mit Kinderwagen, sollen damit verlässliche Information über touristische Anbieter entlang der gesamten Servicekette aufgezeigt und eine Reiseentscheidung vereinfacht werden. Das Zertifizierungssystem „Reisen für Alle“ ist die bundesweit einheitliche Kennzeichnung im Bereich Barrierefreiheit. Basis für die Kennzeichnung „Reisen für Alle“ sind die Qualitätskriterien für die entsprechenden Personengruppen: Menschen mit Gehbehinderung, Rollstuhlfahrer, Menschen mit Hörbehinderung, gehörlose Menschen, Menschen mit Sehbehinderung, blinde Menschen sowie Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen.

Die einzelnen Bundesländer sind dem System zu unterschiedlichen Zeitpunkten beigetreten beziehungsweise der Start steht bevor, daher ist die Zahl der barrierefrei ausgerichteten Teilnehmer sehr unterschiedlich. Mehr als 1.000 Betriebe wurden bisher erhoben, sind zertifiziert oder befinden sich aktuell im Zertifizierungsprozess.



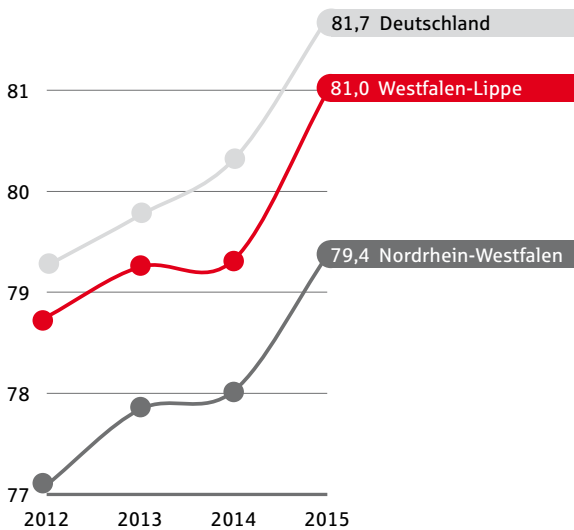
Mit Stand April 2016 haben deutschlandweit 608 Betriebe die Zertifizierung abgeschlossen:

→ Auch Nordrhein-Westfalen hatte sich im April 2014 dem Kennzeichnungssystem „Reisen für Alle“ angeschlossen. Obwohl es vergleichsweise spät gestartet ist, liegt der Marktanteil an allen barrierefrei zertifizierten Betrieben bundesweit bereits bei 12,5 Prozent. Das Zertifizierungssystem findet hier eine hohe Akzeptanz.

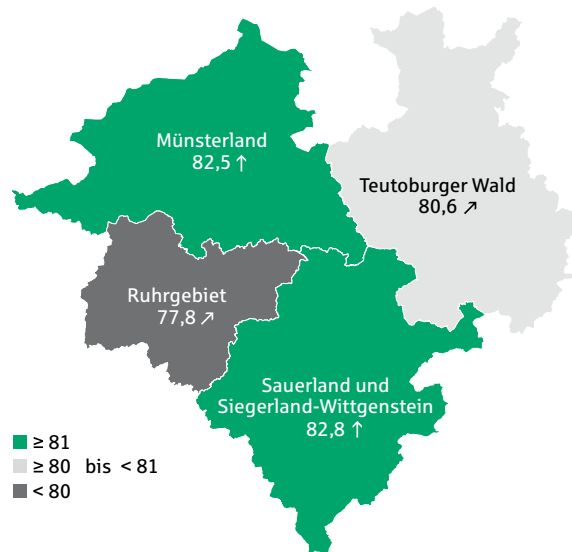
→ Auf Westfalen-Lippe entfallen 42 Teilnehmer (entspricht 6,9 Prozent an Gesamtdeutschland). Bei den Regionen verzeichnet das Ruhrgebiet (23) die höchste Zahl der Partner, im Sauerland haben sich dagegen bislang keine Teilnehmer dem Label angeschlossen.

### Online-Reputation von Beherbergungsbetrieben nach TrustScore

Bundesländer  
(Ø TrustScore, Punktzahlen von 0 bis 100)



Reisegebiete (Ø TrustScore 2015, Punktzahlen von 0 bis 100, Pfeile: Entwicklungstendenzen ggü. 2012)



Quelle: dwif 2015, Daten ADFC Sachsen, Deutscher Wanderverband e. V. (Stand: Februar 2015)

→ Im Jahresbericht 2016 werden die Marktdurchdringung und Qualitätsentwicklung der einzelnen Klassifizierungssysteme, Themenlabel und Qualitätssiegel in Westfalen-Lippe und seinen Regionen eingeordnet. Darüber hinaus wird die Reputation der Hotelbetriebe in Westfalen-Lippe über Online-Bewertungsportale analysiert. Beispiele und Praxistipps liefern Ansätze für mehr Qualität.

# III Von digitaler DNA und neuen Spielregeln: der digitale Wandel in den Destinationen und Tourismusbetrieben in Westfalen-Lippe

## 1 Einführung

Die Digitalisierung stellt die Tourismusbranche vor enorme Herausforderungen. Tourismusorganisationen arbeiten vielfach mit (knappen) öffentlichen Mitteln und müssen ein breites Aufgabenspektrum bewältigen. Die Leistungsträger aus Hotellerie, Gastronomie und Freizeitwirtschaft sehen sich einem harten Preiskampf und teils geringen Gewinnmargen gegenüber. Damit wird die Einführung digitaler Technologien sowohl aus finanzieller Sicht als auch im Hinblick auf das nötige Know-how (Stichwort Mitarbeitergewinnung) zur Herkulesaufgabe, denn die Ressourcen sind begrenzt.

Doch eines ist sicher: Die Digitalisierung wird die Gesellschaft – und damit auch die Tourismusbranche – in den nächsten Jahrzehnten grundlegend revolutionieren. Klar im Vorteil ist derjenige, der einerseits die Chancen aus den digitalen Möglichkeiten für seinen Betrieb herausarbeitet und umsetzt und andererseits die mit der Digitalisierung verbundenen Herausforderungen nicht verneint oder den Megatrend gänzlich beiseiteschiebt, sondern sie aktiv bewältigt.

---

Digitalisierung ist für den Westfalen-Lippe-Tourismus eine der zentralen strategischen Aufgaben.

---

→ Ziel des Sparkassen-Tourismusbarometers 2016 ist es, die Tourismusorganisation und den Tourismusbetrieb der Zukunft im Kontext der Digitalisierung darzustellen. Außerdem will das diesjährige Branchenthema dazu beitragen, Ängste abzubauen, das Bewusstsein für den digitalen Wandel zu schärfen und zu einem strategischen Umgang mit den Möglichkeiten der Digitalisierung anregen. Die Ergebnisse werden hier zusammenfassend dargestellt und im Jahresbericht 2016 ausführlich erläutert.

## 2 Vier Leitsätze des digitalen Wandels im Tourismus

### #1 Digitalisierung geht nicht mehr weg

Der digitale Wandel lässt sich nicht mehr wegdiskutieren. Er ist einer von zwölf Megatrends, der unsere Gesellschaft entscheidend prägt und verändert. Zudem werden alle Branchen erfasst, wenngleich in unterschiedlichem Ausmaß. So wurden in den vergangenen Jahren bereits ganze Märkte umgewälzt, anderen Branchen steht diese Entwicklung noch bevor. Zunächst hielt der Wandel Einzug in Wirtschaftsbereiche, deren Produkte und Dienstleistungen weitgehend digitalisierbar sind (z. B. Medien oder Finanzen). Aber auch dort, wo neue digi-

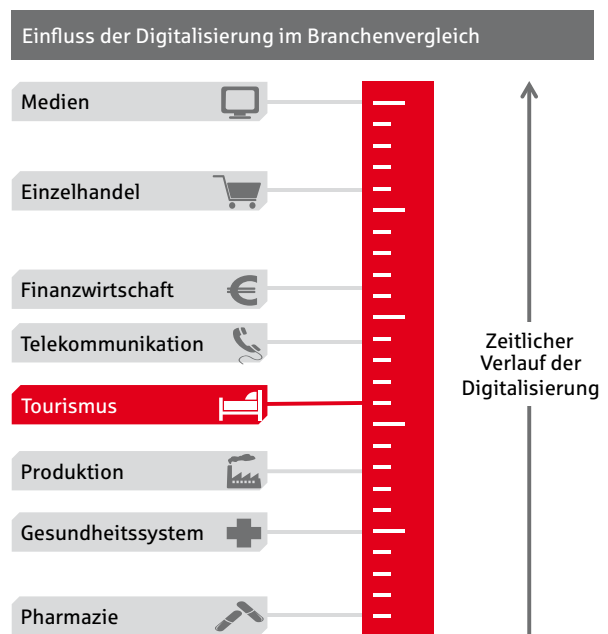
tale Konkurrenten die Kunden zwar mit den gleichen (analogen) Produkten, aber über neue Kanäle deutlich besser bedienen können, wirkt die Digitalisierung. Nach dem Handel und der Telekommunikation fordert diese Entwicklung nun auch die Reisebranche heraus.

---

Die Digitalisierung prägt den gesellschaftlichen Wandel der nächsten Jahrzehnte.

---

## Megatrend Digitalisierung



Quelle: dwif 2016, in Anlehnung an Zukunftsinstitut 2015 und Global Center for Digital Business Transformation 2015

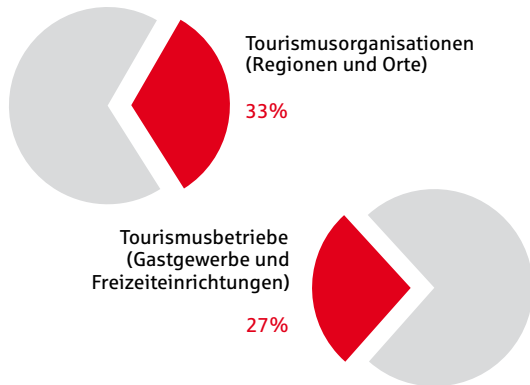
### #2 Digitalisierung ist weit mehr als Marketing

Viel zu häufig beschränken sich die digitalen Aktivitäten in Tourismusorganisationen und -betrieben weitgehend auf die Bereiche Kommunikation und Vertrieb. Die Chancen, die sich für die Datenerhebung und -auswertung oder die internen Betriebs- und Managementprozesse ergeben, werden häufig außen vor gelassen. Gleiches gilt für das innovative, individuelle Produkt- und Servicedesign. In Anbetracht der strategischen Bedeutung muss Digitalisierung künftig als Angelegenheit des gesamten Unternehmens verstanden werden. Das erfordert eine integrierte digitale Strategie für das Zusammenspiel aller Unternehmensbereiche – und eine Steuerung von ganz oben.

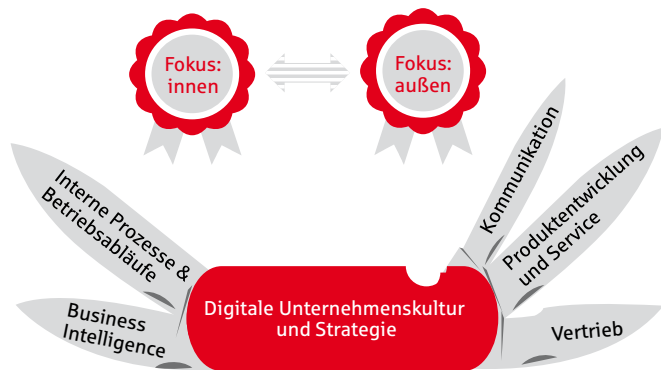
Zu häufig noch Realität im Westfalen-Lippe-Tourismus: Digital = Online-marketing

**Ganzheitliche und integrierte Digitalisierungsstrategien sind ein Muss**

Anteil der Befragten, für die Digitalisierung hauptsächlich in der Marketingabteilung angesiedelt ist



Bereiche für eine ganzheitliche integrierte Digitalstrategie



Quelle: dwif 2016, Daten Online-Befragung der Tourismusakteure in Westfalen-Lippe

**#3 Die Spielregeln ändern sich**

Längst haben sich mit der digitalen Revolution die Spielregeln im Wettbewerb um die Gäste verändert. Die Geschwindigkeit, in der digitale Marktführer wie Airbnb, Google oder Booking.com mit innovativen Geschäftsmodellen auf den Markt drängen, fordert ein Umdenken. Viele der neuen Wettbewerber sind von Beginn an mit einer „digitalen DNA“ ausgestattet und können sich schneller und flexibler auf Markterfordernisse einstellen. Und dieser Erfolg lässt sich auf den Punkt bringen: Digital agierende Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern Raum für Kreativität, flache Hierarchien und die nötige Offenheit, auch einmal scheitern zu dürfen. Sie wissen um Kundendaten als wichtigen Rohstoff und nutzen Analyseergebnisse zur Weiterentwicklung ihrer Produkte. Und sie verfügen über ein klares Markenbild und leben dieses konsequent nach innen und außen.

**Mitarbeiter auch emotional mitnehmen und ihre Ideen und Bedenken ernst nehmen**

Die digitale Transformation kann zu einem wichtigen Innovationstreiber werden, wenn das Wissen um die digitalen Möglichkeiten mit kreativen Ideen für deren Überführung in das eigene Arbeitsumfeld einhergeht. Neben einer starken Führung braucht es dazu auch die richtigen Mitarbeiter, die eine hohe Digitalkompetenz mit Kreativität, Flexibilität, Wandlungs- und Lernbereitschaft sowie Teamfähigkeit verbinden.

#### #4 Die Gäste werden digital(er)

Was im Alltag gelebte Praxis ist, wird auch im Urlaub zur Selbstverständlichkeit: informiert, mobil, sozial. Doch die Intensität, in der die Gäste „Digitalität“ leben, variiert. Es kommt künftig immer stärker darauf an, sie während ihrer gesamten Customer Journey individuell und passgenau anzusprechen. Unter Marketing-Gesichtspunkten bedeutet dies vor allem eines: Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse – vor, während und nach der Reise.

Denn letztlich entscheidet jeder Gast selbst, welchen Kanal er nutzen möchte. Den Gast an der richtigen Stelle seines Reiseverlaufs abzuholen und stets die richtigen Informationen passgenau über möglichst viele Kanäle abzubilden, ist die Herausforderung, die der digitale Wandel für touristische Akteure mit sich bringt. Nur wenn dies gelingt, kann die Vielzahl an Kanälen professionell eingesetzt werden.

Die Gästeansprache muss persönlicher und emotionaler werden – die Customer Journey hilft dabei.

#### (Informations-) Bedürfnisse der Gäste entlang der Customer Journey (Auswahl)



Quelle: dwif 2016, modifiziert und ergänzt auf Grundlage der Ergebnisse des Experten-Kreativ-Workshops vom April 2016

→ Einen Vormittag lang diskutierten Tourismusakteure aus Westfalen-Lippe im Rahmen eines Kreativ-Workshops in Münster mit dem dwif die Herausforderungen im digitalen Wandel. Die Kernergebnisse sind auch in die Abbildung eingeflossen.

### 3 Die digitale Destination

Die Mehrzahl der Touristiker in den Regionen Westfalen-Lippes sieht die neuen Technologien und die sich daraus ergebenden Möglichkeiten als Chance.<sup>1</sup> Die Tourismusorganisationen verfügen jedoch vielfach (noch) nicht über die passenden Strukturen, um diese Potenziale in der täglichen Arbeit zu nutzen. Hierfür sind eine Strategie zur „Nutzung der Chancen der Digitalisierung“ und eine klare Positionierung der Geschäftsführung notwendig. Interne Arbeitsweisen sind kritisch zu überdenken und fehlendes „digitales Know-how“ im Team aufzubauen.

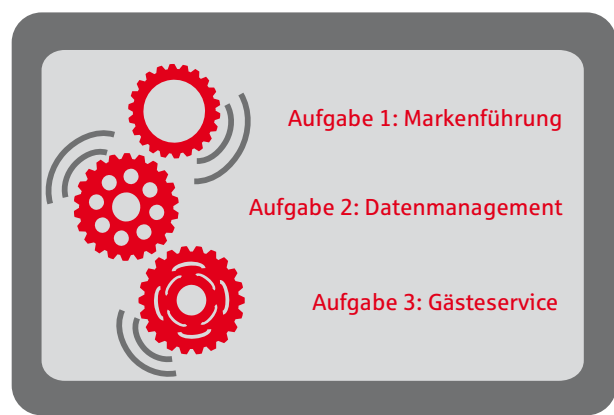
Auch wenn es bei der Digitalisierung um ein erfolgsentscheidendes Zukunftsthema geht, werden die Ressourcen der Tourismusorganisationen – sei es personell oder finanziell – in absehbarer Zeit nicht zunehmen. Deshalb müssen die Destinationen in Westfalen-Lippe ihre Arbeitsprozesse und Aufgaben auf den Prüfstand stellen und neue Prioritäten setzen. Wichtige übergeordnete Erfolgsfaktoren werden im Westfalen-Lippe-Tourismus künftig sein:

- Flexibilität in den Strukturen und der Arbeitsweise,
- Fokussierung der Aufgaben und strategische Maßnahmenplanung (unter konsequenter Berücksichtigung der Gästebedürfnisse),
- kooperatives Miteinander innerhalb der Region und über politische Grenzen hinweg sowie mit externen Partnern (zum Beispiel mit Themenportalen, Vertriebskanälen, Mobilitätsanbietern),
- Aufbau von Expertenwissen und Know-how-Transfer in die einzelnen Regionen,
- Erfolgsmessung der Maßnahmen.

Der digitale Wandel verstärkt diese Dynamik und die damit verbundenen Notwendigkeiten, eröffnet den Akteuren jedoch gleichzeitig völlig neue Möglichkeiten. Wer die Chancen der Digitalisierung ausschöpfen will, muss grundsätzliche Arbeitsabläufe und traditionelle

(Tourismus-) Strukturen infrage stellen. Die drei nachfolgenden zentralen Aufgabenfelder der Tourismusorganisationen werden besonders beeinflusst.

#### „Digitaler“ Aufgaben-Dreiklang für Tourismusdestinationen



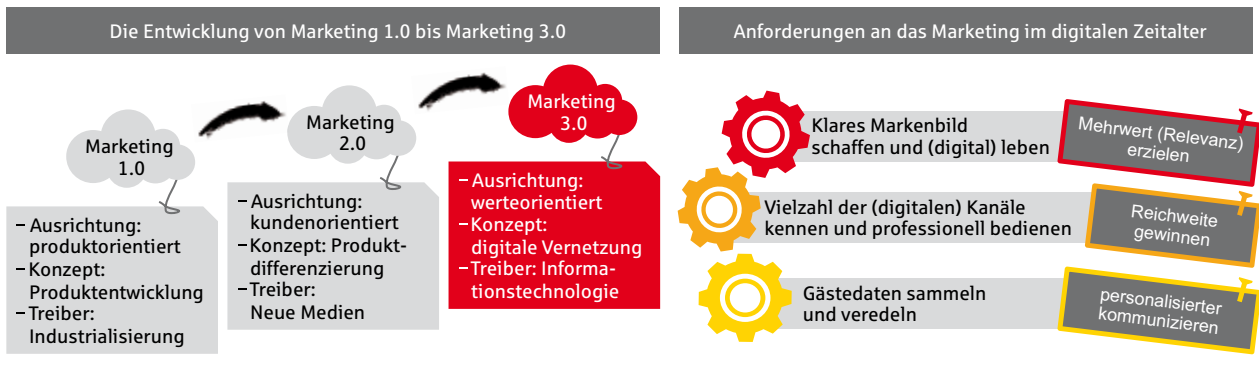
Quelle: dwif 2016

#### Marketing im digitalen Zeitalter bedeutet in erster Linie Markenführung

In Anbetracht der (digitalen) Informationsflut wird es immer wichtiger, sich von der Konkurrenz abzuheben und die richtigen, also relevanten Inhalte an die Gäste zu kommunizieren. In den vergangenen Jahrzehnten stand das Marketing unter dem Zeichen des Wandels vom Verkäufermarkt (Massenproduktion, Marketing 1.0) zum Käufermarkt (Kundenorientierung, Marketing 2.0). Mit dem digitalen Wandel nimmt eine neue Weiterentwicklung ihren Lauf: Marketing 3.0 verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz und vereint die Möglichkeiten der Informationstechnologie mit der steigenden Werte-Orientierung auf der Nachfragerseite. Durch die Nutzung und Vernetzung von Kundendaten wird es möglich, Kunden personalisierter und relevanter ansprechen zu können.

<sup>1</sup> dwif-Online-Befragung ausgewählter Tourismusorte und -regionen in Westfalen-Lippe im Frühjahr 2016

## Marketing-Herausforderungen der Digitalisierung für die Tourismusorganisationen



Quelle: dwif 2016, links: in Anlehnung an Kotler 2010<sup>2</sup>

Aus Sicht der Tourismusorganisationen sind Relevanz und Sichtbarkeit zwei wichtige Schlagwörter, ohne die digitales Marketing nicht mehr zu funktionieren scheint. Mit Blick auf die Digitalisierung des Marketings und der Gästeinformation rücken in der Umsetzung die sogenannten Touchpoints (Kontaktpunkte) mehr und mehr in den Mittelpunkt: „Die Digitalisierung von Kundenkontaktpunkten (Digital Touchpoints) wird in Zeiten von Social Media, Smartphones und Geo-Services immer wichtiger. Unternehmen müssen sich in immer stärkerem Maße mit der Gestaltung der digitalen Schnittstellen zu ihren Kunden auseinandersetzen; nicht um der Technik Willen, sondern um Wettbewerbsvorteile, Kostendämpfungspotenziale und Marktchancen zu erschließen.“<sup>3</sup>

Redaktionell erzeugter Content und Marketingbotschaften nehmen im digitalen Zeitalter in ihrer Bedeutung ab, authentische Geschichten (Storytelling) sowie persönliche Erfahrungen und Empfehlungen werden wichtiger. Der Dialog über eine Vielzahl von digitalen und analogen Kanälen löst das monologische Informieren auf Nachfrage des Interessenten ab. Darauf muss sich das Destinationsmarketing einstellen. Die Tourismusorganisation muss den Gästen zuhören, bei relevanten Gesprächen mitreden und sie bei ihrer Suche qualifiziert unterstützen.

Die „Fähigkeit zu kommunizieren“ hält für die Destinationen einige Herausforderungen bereit. Es geht um ein klares Herausstellen des eigenen Markenkerns (Markenanalyse), einen eindeutigen Schwerpunkt, an wen sich die Botschaft richten soll (Zielgruppenanalyse), und eine passgenaue Entscheidung für den richtigen Kommunikationskanal.

### Neue (Marketing-) Beteiligungsmodelle gefragt

Die Schwierigkeit neuer Prozesse liegt oft gar nicht darin, das Neue zu erkennen, sondern es gegen bestehende Widerstände umsetzen zu können. Die verantwortlichen Stellen in der touristischen Vermarktung der Orte, Regionen und Länder sehen sich aktuell mit einer schwierigen Budget-Situation konfrontiert. Die Finanzmittel werden knapp(er) – die Fülle an möglichen Marketingmaßnahmen macht eine Fokussierung umso unerlässlicher. Alte Beteiligungsmodelle mit den Partnern in der Region sind jedoch teilweise überholt, zeitgemäße Modelle fehlen vielerorts noch. Gleichzeitig ist es für viele Destinationen momentan noch ein Spagat, überwiegend analoge und zunehmend digitale Gästegruppen im Marketing gleichermaßen bedienen zu müssen.

<sup>2</sup> Kotler, Philip: From Products to Customers to the Human Spirit. New Jersey 2010.

<sup>3</sup> Tyborski, Thomas: Digital Touchpoints sind die Zukunft. 2011.

## Die Tourismusorganisation als wichtige Schnittstelle im Datenmanagement

Im Hinblick auf das digitale Datenmanagement kommen künftig zwei wichtige Kernaufgaben auf die Orte und Regionen zu:

1. ein systematischer Umgang mit Daten (sammeln, auswerten, analysieren = Business Intelligence) und
2. eine Treiberfunktion bei der Digitalisierung vorhandener Angebote in der Region.

Die strategische Maßnahmenplanung muss bestmöglich auf Kennzahlen basieren. Die Erfolgskontrolle verlangt nach messbaren Zielen. Für Destinationen umfasst der Begriff „Datenmanagement“ drei Ebenen:

- Analyse von Gästedaten: sammeln, sinnvoll verknüpfen und für personalisiertes Marketing sowie verbesserten Service nutzen
- Digitale Tourismusinfrastruktur: Angebot der Region strukturiert digitalisieren und für bessere Sichtbarkeit und Reichweite sorgen
- Erfolgsmessung: Strategie festlegen und (wo immer möglich) mit messbaren Zielen und Kennziffern (Key Performance Indicators, KPIs) untersetzen

## Clevere Datenverknüpfung als Erfolgsfaktor

Um die auf Landesebene<sup>4</sup> und innerhalb der Destination vorhandenen Daten optimal miteinander zu verknüpfen und daraus einen Mehrwert für das Marketing, die Produktentwicklung und die Partnerbetreuung zu erzeugen, muss die Tourismusorganisation einen perfekten Überblick über vorhandene Daten haben. Hierzu zählen statistische Kennzahlen, Profildaten der Gäste, Buchungsdaten, Melde-daten, Bewegungsdaten, Bewertungsdaten etc. Die Touristiker sollten wissen: Wer verfügt über welche Daten? In welcher Form sind diese Informationen zugänglich und welchen Nutzen haben sie für die Produktgestaltung? Das Datenvolumen („Big Data“) ist allerdings

nicht allein entscheidend. Es kommt vielmehr darauf an, die richtigen Daten auszuwählen („Smart Data“). Durch Datenqualität und die Fähigkeit zur intelligenten Verknüpfung erschließt sich die Tourismusorganisation einen Wissensvorsprung, den sie an die Partner in der Region für deren Zielgruppen-Marketing zurückgeben kann.

## Aus Big Data wird Smart Data



Quelle: dwif 2016; in Anlehnung an Bloching et al. 2015<sup>5</sup>

## Daten müssen aktuell und in bester digitaler Qualität vorliegen

Wer heute eine Unterkunft oder Informationen sucht, der nutzt dafür in der Regel das Internet. Hier kann man Preise vergleichen, sich informieren und Inspirationen sammeln. Allerdings muss ein Anbieter im Internet vom (potenziellen) Gast gefunden werden. Dafür muss er sein Angebot professionell digital aufbereiten und auf möglichst vielen Kanälen beziehungsweise den relevanten Touchpoints platzieren.

<sup>4</sup> Beispielsweise generiert durch das Erlebnis.NRW-Projekt „Marktforschungsoffensive“.

<sup>5</sup> Bloching, Björn/Luck, Lars/Ramge, Thomas: Smart Data – Datenstrategien, die Kunden wirklich wollen und Unternehmen wirklich nützen. München 2015.



In vielen Destinationen ist jedoch genau das ein Problem – mit verschiedenen Facetten (Auswahl):

- Partner, die die Notwendigkeit einer professionellen und aktuellen digitalen Darstellung noch nicht erkannt haben
- Partner, die die Erfordernisse zwar sehen, aus finanziellen/personellen Gründen oder aufgrund eines Mangels an Know-how aber nicht umsetzen können
- Fehlende Technologien, um eine effiziente Datensammlung (zu Points of Interest POIs = Sehenswürdigkeiten, Unterkünften, Restaurants etc. und Veranstaltungen) innerhalb der Destination zu ermöglichen
- Fehlende Zuständigkeit, um dieses Thema innerhalb einer Destination (und/oder regionsübergreifend) voranzutreiben

Egal, welche Dimension in einer Destination das eigentliche Hemmnis ist, das Ergebnis ist immer dasselbe: Die Möglichkeiten der Digitalisierung werden nicht optimal ausgeschöpft. Die Folgen davon sind Doppelarbeiten, Qualitätsverluste und fehlende Sichtbarkeit. Eine wichtige Zukunftsaufgabe der Tourismusorga-

nisationen ist es deshalb, die Digitalisierung der gesamten Angebotsdaten aktiv voranzutreiben und die kontinuierliche Pflege der Daten im Partnerverbund sicherzustellen.

---

Die gemeinsame, intelligente Datenerfassung liefert einen Mehrwert für alle Beteiligten.

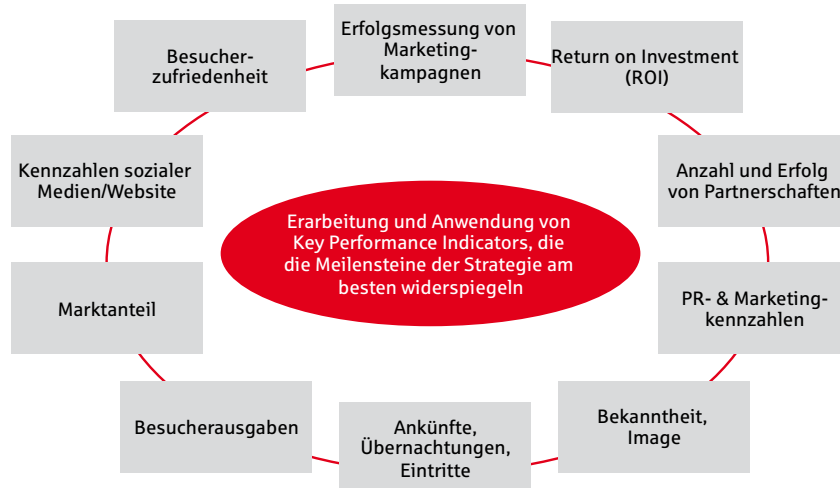
---

### Kennzahlenbasiertes Controlling zunehmend Pflicht

Die Vielzahl vorhandener Daten lässt zunächst den Schluss zu, dass kennzahlenbasierte Erfolgsmessung für eine professionell agierende Tourismusorganisation kein Problem mehr darstellen sollte. Ganz so einfach ist es aber leider nicht. Kennzahlensysteme sind immer nur so aussagekräftig wie das logische Prinzip dahinter. Die große Herausforderung besteht darin, aus der Vielzahl verfügbarer Daten der verschiedenen Unternehmensbereiche (Qualität, Marketing, Vertrieb etc.) aussagekräftige Indikatoren zu bilden.

### Überblick über mögliche Leistungskennzahlen / Key Performance Indicators (KPIs)

Die Anwendung von Key Performance Indicators in diesem neuen Umfeld ist eine Herausforderung



Quelle: dwif 2016; in Anlehnung an TNS 2012<sup>6</sup>

Je nachdem, welche dieser Kennzahlen herangezogen werden, gilt es, verschiedene Datenquellen zu analysieren. Diese müssen zu aussagekräftigen Leistungskennzahlen verdichtet werden. Am Anfang steht dabei immer die Frage: Was will ich eigentlich messen beziehungsweise was will ich erreichen? Erst dann können die vorhandenen Daten sinnvoll analysiert werden.

**Service-Design-Thinking oder „Wie optimiere ich das Reiseerlebnis für meinen Gast?“**

Konsequente Gästeorientierung ist langfristig der wichtigste Wettbewerbsvorteil – das war so, ist so und bleibt auch so. Durch die Digitalisierung entstehen jedoch neue Möglichkeiten, Gäste gezielter anzusprechen und individueller auf ihre Bedürfnisse einzugehen.

**Der Zeitpunkt des Gästekontaktes entscheidet über die Maßnahmen**

Es gibt nicht den digitalen Moment im Gästeservice, der optimal gestaltet werden sollte, oder die digitale Technologie, deren Anschaffung beschlossen werden muss. Die Möglichkeiten der Digitalisierung durchziehen den Reiseverlauf im Idealfall wie ein roter Faden, Phasen gehen zunehmend ineinander über. Vieles wird dadurch einfacher, manches herausfordernder, aber alles sollte ein und demselben Zweck dienen: Mehrwert für die Akteure, vor allem aber für die Gäste schaffen!

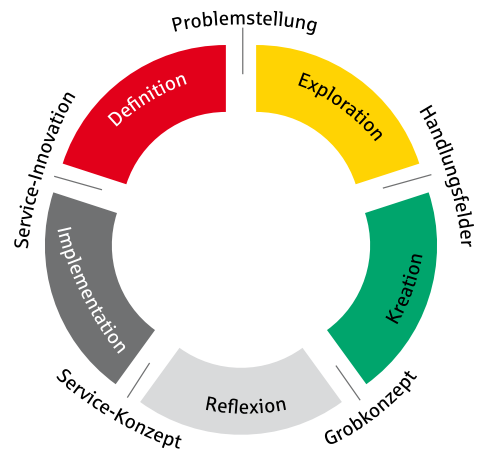
Ziel der Tourismusorganisation in Kooperation mit den Partnern muss es sein, durch digitale Services zur richtigen Zeit und am richtigen Ort die Gäste individuell anzusprechen und das analoge Urlaubserlebnis während des Aufenthaltes zu verbessern. Innovatives und professionelles Datenmanagement ermöglicht es, die spezifischen Gästebedürfnisse im Blick zu haben. Darauf aufbauend gilt es, die passenden digitalen Kanäle und geeignete Technologien auszuwählen und Emotionen beim Gast zu wecken.

**Service-Design: Prinzipien kennen, Prozess leben: Mit 2 x 5 zum Erfolg**

Fünf Prinzipien des Service Designs



Service Design Prozess



Quelle: dwif 2016; in Anlehnung an <http://matthewtyas.com> und <http://servicedesign-linz.at>

Service-Design hat zum Ziel, die einzelnen (digitalen und analogen) Komponenten eines Serviceangebotes zu einem einheitlichen und nahtlos positiven Gästelerlebnis zu verbinden. Ursprünglich aus dem Marketing kommend, handelt es sich um eine relativ junge, aber schnell an Popularität gewinnende Disziplin. „Service-Design ist eine Denkweise, ein Angebot an Methoden und eine gemeinsame Sprache für den Prozess der Gestaltung von Dienstleistungen. Der Ansatz ist stets kundenorientiert, der Weg interdisziplinär. Das Ziel ist die Schaffung von einzigartigen Kundenerlebnissen und marktgerechten Services: Design Thinking + Serviceinnovation = Great Customer Experience.“<sup>7</sup>

## 4 Der digitale Tourismusbetrieb

Die digitale Revolution wirkt sich auch auf die Tourismusbetriebe aus. Aktuell zählen diese, allen voran das Gastgewerbe, jedoch zu den Schlusslichtern im digitalen Branchenwettbewerb. Die hohe Dynamik der digitalen Entwicklung und die zunehmende Komplexität der technischen Möglichkeiten machen es den Betrieben oft nicht leicht, Schritt zu halten und immer auf dem aktuellsten Stand zu sein. Dass die Digitalisierung auch Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen ermöglicht und damit Kapazitäten für andere Aufgaben frei werden können, bleibt häufig außen vor. Für die eigenkapitalschwache und durch kleine und mittlere Unternehmen dominierte Betriebslandschaft im Westfalen-Lippe-Tourismus kommt es bei der Digitalisierung aber gerade auf kostensparende und nach innen gerichtete Themen an.

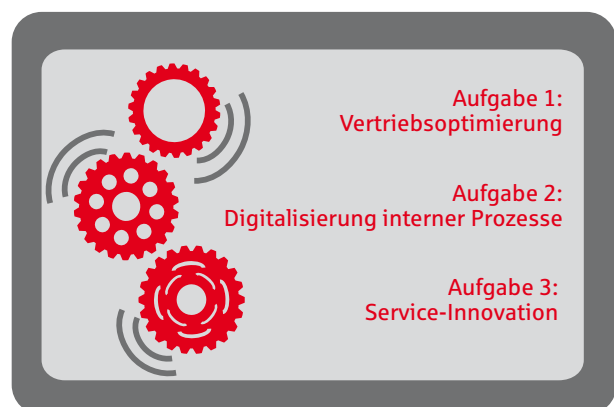
Die Skepsis vieler Betriebe bleibt – vor allem, weil die positiven Effekte nicht erkannt werden.

Dieser Prozess umfasst:

- Serviceinnovation: Entwicklung neuer Service-Modelle zur Wettbewerbsabgrenzung
- Serviceoptimierung: Neu-Organisation von Serviceabläufen, Mitarbeiterschulungen, Gestaltung von Serviceumgebungen, Produkten und Kommunikationskanälen etc.
- Servicestrategie: Anpassung von Geschäftsmodellen unter dem Blickwinkel der Kundenorientierung

Angesichts der skizzierten Herausforderungen und stark eingeschränkten Spielräume für die kleinteilige Tourismusbranche stellt sich eine zentrale Frage: Wie digital müssen (und können) Tourismusbetriebe in Zukunft tatsächlich sein? Und wo macht der Einsatz digitaler Technologien und Medien wirklich Sinn? Wo ist er zwingend erforderlich?

### „Digitaler“ Aufgaben-Dreiklang für Tourismusbetriebe



Quelle: dwif 2016

Zurzeit nutzen die westfälisch-lippischen Tourismusbetriebe digitale Anwendungen primär in der Gästeansprache (Marketing und Vertrieb), betriebsintern hingegen kaum. So werden gerade die enormen Potenziale, die die Digitalisierung für die Optimierung interner Prozesse und die Produktentwicklung/Service-Innovation bietet, kaum erkannt.

### **Digitaler Vertrieb erhöht die Reichweite, braucht aber starke Partner**

Der Vertrieb über digitale Kanäle wird immer wichtiger. Insbesondere touristischen Leistungsträgern bieten sich zahlreiche Chancen, die es optimal zu nutzen gilt. Dabei stellt sich nicht die Frage nach dem Entweder-Oder von Eigen- oder Fremdvertrieb, vielmehr ist ein sinnvoller Vertriebsmix anzustreben. Selbstverständlich sollte es Ziel eines jeden Betriebes sein, so viele Buchungen wie möglich über die eigenen Kanäle zu generieren. Denn hier liegt die vollständige Kontrolle und Wertschöpfung beim Hotel, dem Gastronomiebetrieb oder der Freizeiteinrichtung selbst. Der wichtigste eigene E-Commerce-Kanal ist zweifelsohne die Unternehmenswebsite.

Die hohe Reichweite, als der große Vorteil des Online-Vertriebs gegenüber dem Offline-Vertrieb, können Betriebe so aber nur bedingt ausspielen, denn die Sichtbarkeit der eigenen Website ist in der Regel stark begrenzt. Daher kommt auch dem Fremdvertrieb über externe Buchungs- und Reservierungsplattformen eine große Bedeutung zu. Zwar fallen bei einer Buchung oder Vermittlung über externe Portale teils erhebliche Provisionen an, allerdings gelten gerade die großen, reichweitenstarken Portale als Garant für Buchungen und dienen gleichzeitig als Schaufenster: Je besser ein Betrieb in den Online-Portalen sichtbar ist, desto größer ist die Chance, dass ein potenzieller Gast auf ihn aufmerksam wird.

### **Digitalisierung interner Prozesse: Smarte Technologien versus persönlichen Service**

Den Betrieben steht eine Vielzahl digitaler Technologien zur Verfügung. Sie können helfen, interne Prozesse effizienter zu gestalten und damit Ressourcen zu sparen. Gleichzeitig bieten sie die Chance, den Gast trotzdem noch besser und individueller – weil datenbasiert – ansprechen zu können. Das ist gerade in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels sowie einer durch den Gast geforderten Erlebnisorientierung richtig und wichtig. Und doch kommt es vor allem auf eine gute Mischung an. Denn die Digitalisierung bewegt sich stets im Spannungsfeld zwischen Effizienzsteigerung und Innovation auf der einen Seite sowie der Kundenorientierung und Servicequalität auf der anderen.

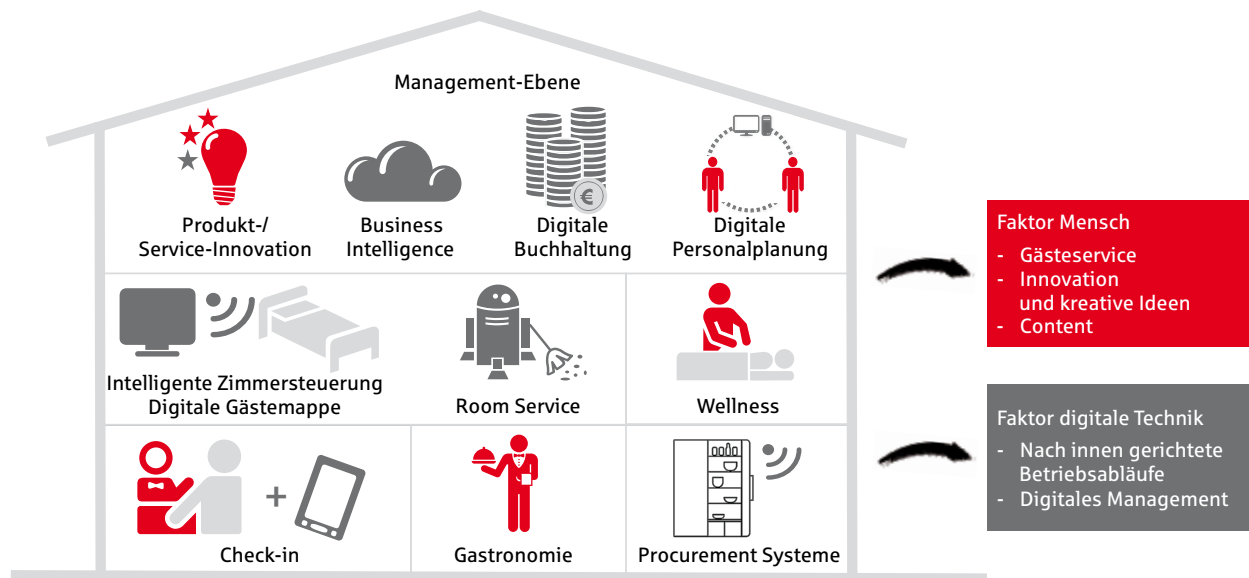
---

### Zentrale Frage: Wie viel Digitalisierung muss tatsächlich sein?

---

Maschinen und Technologien können und dürfen nicht überall das Personal ersetzen. Gerade dort, wo der Gast mit Serviceleistungen in Kontakt kommt oder wo innovative Ideen gefragt sind, wird auch künftig der Faktor Mensch die entscheidende Rolle spielen. Und genau hier sollten die zur Verfügung stehenden Fachkräfte sinnvoll im Sinne des Gastes eingesetzt werden. Das Tourismusbarometer liefert Ansatzpunkte, an welcher Stelle der Einsatz digitaler Möglichkeiten für den einzelnen Betrieb sinnvoll und notwendig sein kann.

## Vision 2030: Das Hotel der Zukunft zwischen Mensch & Technik



Quelle: dwif 2016

### Digitale Service-Innovationen für ein emotionales Besucherlebnis

Das Thema Service-Design steht im Fokus des Aufgabenspektrums einer digitalen Tourismusorganisation. Aufgabe der Destination ist die Verbreitung von spezifischen Informationen in allen Phasen der Customer Journey. Beim Erlebnis vor Ort jedoch kommt der einzelne Tourismusbetrieb ins Spiel. Gastgewerbliche Akteure, vor allem aber Freizeiteinrichtungen sind der analoge Touchpoint des Gastes während seines

Aufenthaltes. Sie sind dafür zuständig, ihren Kunden ein emotionales Erlebnis zu bieten. Digitale Medien und Technologien können sie dabei unterstützen. Gerade im Freizeitbereich – vom Vergnügungspark über Museen und Infozentren bis zur Stadtführung – bieten digitale Technologien und Anwendungen unzählige Möglichkeiten – beispielsweise für die Wissensvermittlung, emotionale(re) Darstellung, Archivierung oder Besucherlenkung.

**Möglichkeiten zur Digitalisierung des Besuchererlebnisses (Fokus Freizeiteinrichtungen)**



Digital Edutainment



Augmented Reality



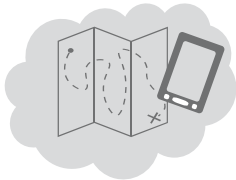
QR-Codes



Social Events



Besuchertracking via RFID



Gamification



Virtual Reality



Projektionen/  
Holografie



Digital Curating



Besucherinformation und -lenkung

Quelle: dwif 2016, Bilder M. Seibold / dwif, movin'lab, Europa-Park, Städel Museum, Disneyland

**5 Strategien & Netzwerke: Gemeinsam mehr erreichen**

Die strategische Vorgehensweise und das Denken in Netzwerken sind zwei wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg des digitalen Wandels im Tourismus in Westfalen-Lippe.

**Strategisches Denken: Im Mittelpunkt steht (weiterhin) der Mensch**

Der strategische Weg der Destinationen und Betriebe in die digitale Zukunft des Tourismus in Westfalen-Lippe lässt sich in fünf zentralen Schritten zusammenfassen:

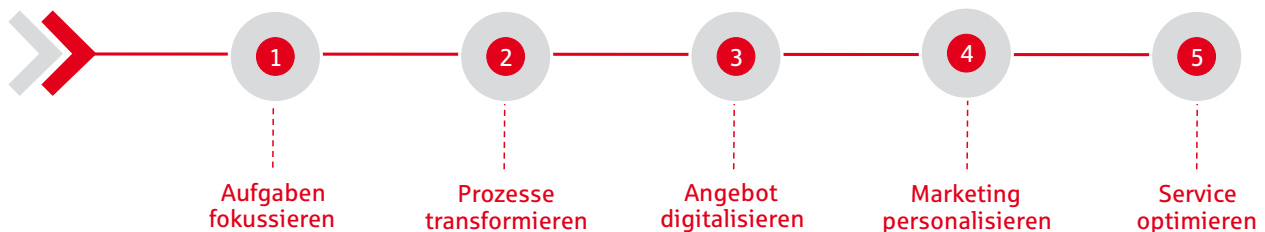
- Die Tourismusorganisation muss wissen, wofür sie im Gesamtgefüge der touristischen Akteure verantwortlich ist, der Betrieb muss Klarheit über seine Positionierung und Zielgruppenausrichtung haben. Eine klare Aufgabenteilung ist dafür erforderlich.
- Die gesamte Organisation / der gesamte Betrieb muss lernen, digital zu denken (Stichwort:

digitale DNA). Eng damit verknüpft ist auch die Frage, wie digitale Möglichkeiten unternehmensinterne Prozesse oder die Zusammenarbeit mit Partnern effizienter machen können.

- Das vorhandene Angebot muss professionell digitalisiert werden. Nur was in der digitalen Welt existiert, kann vom Gast gefunden werden.
- Durch eine intelligente Verknüpfung von Daten ist es möglich, die Gäste gezielter und individueller anzusprechen. Dank dieser konsequenten Personalisierung wird das Marketing professioneller – und unabhängiger von einzelnen Kanälen.
- Für den Service im digitalen Zeitalter gilt: Der Nutzen für den Gast muss (wieder stärker) in den Vordergrund gerückt werden, nicht die Umsetzung diverser Technologien.

## Schritte in die digitale Zukunft des Tourismus in Westfalen-Lippe

---



Quelle: dwif 2016

Der digitale Wandel erfordert ein ehrliches Hinterfragen, um welche strategischen Unternehmens- beziehungsweise Aufgabenbereiche man sich bislang zu wenige oder zu viele Gedanken gemacht hat, ob man personell (Ressourcen und Know-how) überhaupt in der Lage ist, die Erfordernisse umzusetzen, und wie dies gelingen kann. Zudem müssen Möglichkeiten für Kooperationen oder Outsourcing ausgelotet werden, um Synergien auszuschöpfen und auch künftig erfolgreich sein zu können.

Professionell eingesetzt schafft die Digitalisierung neue Räume für kreative Ideen in der Angebots- und Produktgestaltung, im Marketing, im Service und bei internen Arbeitsabläufen. Um dieses Ziel zu erreichen, muss der gesamte Betrieb/ die gesamte Organisation lernen, digitaler zu denken und zu agieren. Das heißt, offen zu sein für Neues, kontinuierlich Know-how für den professionellen Umgang mit den (technischen) Erfordernissen aufzubauen, Verantwortung übernehmen zu dürfen und zu wollen sowie die Fähigkeit zu stärken, kooperativ zu denken und zu planen. Das sind wichtige Kompetenzen eines jeden Teammitgliedes, die es im Tourismus noch viel stärker zu fördern gilt.

Auf den Punkt gebracht: Digitalisierung ist Nachfragesicherung und damit unbedingt Chefsache! Geleitet und gelebt von der Spitze, unterstützt durch motivierte und qualifizierte Mitarbeiter(innen).

### Netzwerke leben:

#### „Kirchturmdenken“ hemmt die Chancen

„Emotionale Hemmnisse“ im Umgang mit dem digitalen Wandel stellen eine große Herausforderung dar, die sich ergebenden Chancen tatsächlich in Impulse für die Professionalisierung der Branche zu verwandeln. Hinzu kommt die komplexe Akteursstruktur im Tourismus, denn zahlreiche Partner agieren auf unterschiedlichen Ebenen mit dem gleichen Ziel: den Gast für die eigene Destination zu begeistern und ihm dort ein unverwechselbares Urlaubserlebnis zu bieten. So laufen Prozesse häufig parallel ab, Doppelstrukturen und -arbeiten sind an der Tagesordnung. Dahingegen mangelt es an einer klaren Arbeitsteilung und der Nutzung von Synergieeffekten.

---

Voraussetzung: Fachliche Entscheidungen müssen über politischen Zwängen stehen.

---

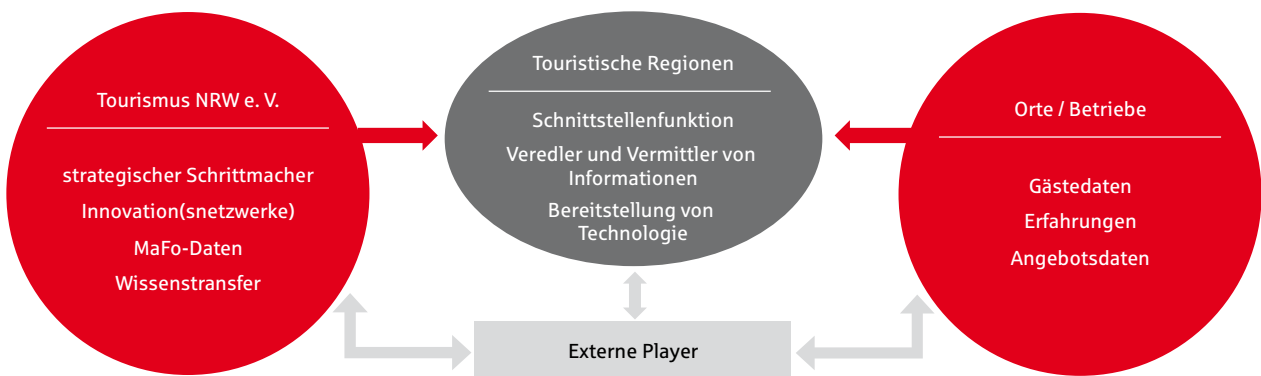
Künftig wird es jedoch sehr darauf ankommen, Prioritäten und Schwerpunkte in Form einer intelligenten Arbeitsteilung sachorientiert, gemeinsam und verbindlich festzulegen. Nur im Miteinander der verschiedenen Ebenen – vom Landesmarketing über die Destinationen bis zu den Orten und einzelnen Betrieben (sogenannte Points of Interest oder kurz POIs) sowie den immer wichtiger werdenden externen Playern – können die digitalen Herausforderungen gemeistert werden.

Wichtig ist die Konzentration auf die Kernkompetenzen der einzelnen Akteursgruppen, wenn es darum geht:

- Daten und Informationen gewinnbringend und ressourcenschonend zu bündeln,
- daraus für den Gast relevante Produkte und Inhalte (zum Beispiel Botschaften, Geschichten) zu entwickeln,
- deren Reichweite zu maximieren und damit
- Anreize für den Besuch in der Destination zu schaffen beziehungsweise Wertschöpfung zu generieren.

Für wichtige Aufgaben wie Infrastrukturpflege, Lobbyarbeit oder auch die Sicherung der Angebotsqualität gibt es bereits Modelle der Aufgabenteilung, die mehr oder weniger intensiv und verbindlich gelebt werden. Die Digitalisierung gehört in Zukunft zwingend zu diesen Bereichen, die eine gemeinschaftliche Herangehensweise fordern, um erfolgreich gemeistert zu werden und so die Chancen vollumfänglich ausschöpfen zu können.

**Sieben Erfolgsfaktoren für einen partnerschaftlich vorangetriebenen Investitionszyklus**



Quelle: dwif 2016

Ein wichtiges Schlagwort in diesem Zusammenhang ist die sogenannte „Durchlässigkeit“. Der digitale Wandel fordert alle Akteure dazu auf, nicht länger Daten beziehungsweise Wissen zu horten und nur den eigenen Betrieb/ die eigene Destination in den Vordergrund zu stellen, sondern sich als (Tourismus-)Gemeinschaft zu verstehen, die einander vertraut und sich auf Erfolg versprechende gemeinsame Lösungen und eine partnerschaftliche Arbeitsteilung einigen kann.

Wer dabei auf klar fixierte Systeme hofft, die – einmal definiert – die nächsten zehn Jahre funktionieren, wird enttäuscht werden. Der Prozess, gemeinschaftlich die Möglichkeiten der Digitalisierung auszuloten und Kooperationen zu vereinbaren, wird nie abgeschlossen sein.

Sich auf diesen kontinuierlichen Wandel einzulassen, erfordert Mut. Aber genau dies wird zu einer der Kernkompetenzen der Akteure werden, um den Tourismus in Westfalen-Lippe in eine erfolgreiche Zukunft zu führen.



## Ziel

Ziel des Sparkassen-Tourismusbarometers<sup>8</sup> ist die kontinuierliche problemorientierte Beobachtung der Tourismusedwicklung in Westfalen-Lippe und seinen Regionen. Das Sparkassen-Tourismusbarometer wird auch in Ostdeutschland, Niedersachsen, Schleswig-Holstein und im Saarland für die Marktforschung genutzt.

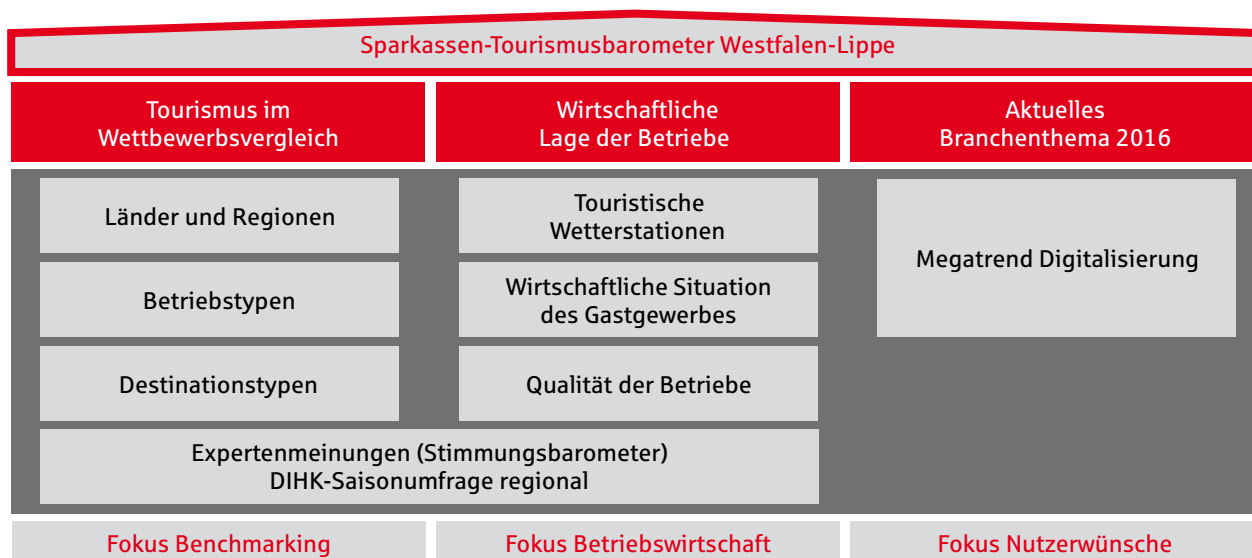
Das Barometer zeigt Erfolge und Misserfolge auf sowie wichtige strukturelle Veränderungen im Tourismus. Als Frühwarnsystem dient es dazu, rechtzeitig auf mögliche problematische Entwicklungen hinzuweisen und Handlungsbedarfe zu identifizieren. Das kontinuierliche Monitoring ermöglicht zeitliche, regionale und sektorale Vergleiche. Letztlich unterstützt das Sparkassen-Tourismusbarometer bei Entscheidungen in der Infrastrukturentwicklung ebenso wie im Marketing.

## Das Sparkassen-Tourismusbarometer ...

- ermöglicht durch den Einsatz eines jährlich gleichbleibenden Datensets strukturelle, (über-)regionale Vergleiche und Einschätzungen zur Angebots- und Nachfrageentwicklung des Tourismus.
- schließt Informationslücken der amtlichen Tourismusstatistik.
- bietet als einziges Marktforschungsinstrument Informationen zum Markterfolg unterschiedlicher touristischer Freizeiteinrichtungen, der sogenannten touristischen Wetterstationen.
- analysiert, natürlich anonymisiert, die aktuelle wirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen.
- gibt einen Überblick über das aktuelle Qualitätsniveau der Betriebe in Westfalen-Lippe.
- stellt jährlich wechselnd aktuelle Branchenthemen in den Mittelpunkt, die der Beirat<sup>9</sup> festlegt.

Das Sparkassen-Tourismusbarometer 2016 befasst sich mit dem Megatrend Digitalisierung im Tourismus.

## Module des Sparkassen-Tourismusbarometers



Quelle: dwif 2016

<sup>8</sup> [www.s-tourismusbarometer-wl.eu](http://www.s-tourismusbarometer-wl.eu), [www.sparkassen-tourismusbarometer.de](http://www.sparkassen-tourismusbarometer.de)

<sup>9</sup> Verzeichnis der Beiratsmitglieder, siehe S. 37

# Sparkassen-Tourismuspreis Westfalen-Lippe 2016

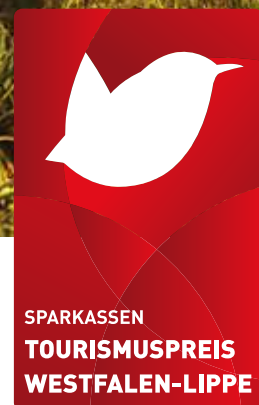
**Jetzt  
bewerben!**

Bewerbungsfrist bis  
zum 10. August 2016

*Kategorien „Innovation“  
und „Regionale Identität“*

Informationen unter [www.s-tourismusbarometer-wl.eu](http://www.s-tourismusbarometer-wl.eu)

 Sparkassenverband  
Westfalen-Lippe



2016

## Sparkassen-Tourismuspreis Westfalen-Lippe 2016

### **Wettbewerb 2016**

Der Sparkassenverband verleiht 2016 zum zweiten Mal den Sparkassen-Tourismuspreis Westfalen-Lippe, den „Zaunkönig“. Wie schon bei der Premiere im Jahr 2014 übernimmt Garrelt Duin, Minister für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk in NRW, die Schirmherrschaft des Wettbewerbs. Bewerben können sich Tourismustreibende in Westfalen-Lippe – u. a. Hoteliers, Gastronomen, Kulturschaffende, Verantwortliche in Institutionen zur Tourismusförderung oder Tourismusbeauftragte in Kommunen und Verwaltung.

### **Bewerbungsfrist**

Die Preisverleihung findet am 12. Dezember 2016 in der Rohrmeisterei in Schwerte statt. Die Preisträger werden in den Kategorien „Innovation“ und „Regionale Identität“ ausgezeichnet. Zudem wird ein Sonderpreis ausgelobt. Dotiert ist der Preis mit insgesamt 3.000 Euro, die Siegerprojekte erhalten zudem einen Imagefilm des Projekts. Bewerbungen können online, per E-Mail oder auf dem Postweg eingereicht werden. Die Bewerbungsfrist endet am 10. August 2016. Weitere Informationen sind unter [www.s-tourismusbarometer-wl.eu](http://www.s-tourismusbarometer-wl.eu) hinterlegt.

### **Skulptur „Zaunkönig“**

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

### **Preisträger 2014**

Zum ersten Mal wurde der Sparkassen-Tourismuspreis Westfalen-Lippe im Jahr 2014 verliehen. In der Kategorie „Innovation“ ging der Preis an das Gemeinschaftsprojekt „Schau an, wir sind mobil“ der Kreise Minden-Lübbecke und Herford sowie der Stadt Bielefeld. Den Preis in der Kategorie „Regionale Identität“ gewann das Projekt „Wir bewegen Kunst“ des Klosters Bentlage in Rheine. Das Familotel Ebbinghof erhielt den Sonderpreis für seine innovative Kinderbetreuung.



## Gliederung des Jahresberichtes 2016 (Veröffentlichung September 2016)

### Einführung

#### I Westfalen-Lippe-Tourismus im Wettbewerbsvergleich

- 1 Rahmenbedingungen und Stimmung
- 2 Touristische Nachfrage
  - 2.1 Übernachtungen
  - 2.2 Herkunftsstruktur
- 3 Touristisches Angebot
  - 3.1 Kapazitäten im Beherbergungsgewerbe
  - 3.2 Auslastung
- 4 Betriebstypen im Vergleich
  - 4.1 Betriebstypen der amtlichen Statistik
  - 4.2 Grauer Beherbergungsmarkt – Dauercamping
- 5 Destinationstypen
  - 5.1 Mittelgebirge
  - 5.2 Städte

#### II Freizeitwirtschaft und Gastgewerbe in Westfalen-Lippe

- 1 Touristische Wetterstationen
  - 1.1 Aktuelle Besucherentwicklung
  - 1.2 Westfälisch-lippische Wetterstationen im Wettbewerbsvergleich
  - 1.3 Bedeutung verschiedener Einflussgrößen für die Besucherentwicklung
- 2 Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe
  - 2.1 Konjunktur- und Marktbewertung
  - 2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen
  - 2.3 Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene
- 3 Qualität der Betriebe
  - 3.1 Gästezufriedenheit
  - 3.2 Klassifizierungssysteme
  - 3.3 Themenlabel
  - 3.4 Qualitätssiegel

#### III Von digitaler DNA und neuen Spielregeln: der digitale Wandel in den Destinationen und Tourismusbetrieben in Westfalen-Lippe

- 1 Einführung
- 2 Vier Leitsätze des digitalen Wandels im Tourismus
  - 2.1 Digitalisierung geht nicht mehr weg
  - 2.2 Die Spielregeln ändern sich
  - 2.3 Digitalisierung ist mehr als Marketing
  - 2.4 Die Gäste werden digital(er)
- 3 Die digitale Destination
  - 3.1 Status quo der Digitalisierung in den Tourismusdestinationen in Westfalen-Lippe
  - 3.2 Fokus-Themen im digitalen Wandel
- 4 Der digitale Tourismusbetrieb
  - 4.1 Status quo der Digitalisierung in den Tourismusdestinationen in Westfalen-Lippe
  - 4.2 Fokusthemen für den digitalen Wandel
- 5 Strategien & Netzwerke: Gemeinsam mehr erreichen
  - 5.1 Strategisches Denken: Im Mittelpunkt steht (weiterhin) der Mensch
  - 5.2 Netzwerke leben: „Kirchturmdenken“ hemmt die Chancen der Digitalisierung

## Beirat

**Peter Adler**

Staatsbad Bad Oeynhausen GmbH

**Dr. Matthias Bergmann**

Sparkasse Westmünsterland

**Axel Biermann**

Ruhr Tourismus GmbH

**Hubert Böddeker**

Sparkasse Paderborn-Detmold

**Frank Butenhoff**

Ministerium für Wirtschaft, Energie,  
Industrie, Mittelstand und Handwerk  
des Landes Nordrhein-Westfalen

**Dr. Heike Döll-König**

Tourismus NRW e. V.

**Dr. Mathias Feige**

dwif-Consulting GmbH

**Hans-Josef Fischer**

Information und Technik Nordrhein-Westfalen

**Dr. Olaf Gericke**

Landkreistag Nordrhein-Westfalen

**Karsten Heinsohn**

dwif-Consulting GmbH

**Bernd Honermeyer**

Sparkasse Hamm

**Mike Kernig**

Vereinigte Sparkasse im Märkischen Kreis

**Maria Klaas**

Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold

**Michael Kösters**

Münsterland e. V.

**Thomas Kubendorff**

Das Münsterland – Die Gärten und Parks e. V.

**Hans-Jürgen Nolting**

Stadtsparkasse Bad Oeynhausen

**Joachim Odenell**

Industrie- und Handelskammer zu Dortmund

**Matthias Rothermund**

DORTMUNDtourismus e. V.

**Birgit Rudolph**

Verkehrsverein Rheine

**Roland Schäfer**

Deutscher Städte- und Gemeindebund

**Ralf Siebelt**

DEHOGA Westfalen e. V.

**Roswitha Still**

Touristikverband Siegerland Wittgenstein e. V.

**Axel Theuer**

Sparkasse Wittgenstein

**Tobias Valentien**

Teutoburger Wald Tourismus – Fachbereich der  
OstWestfalenLippe GmbH

**Peter Vogt**

Stadtsparkasse Schmallenberg

**Jürgen Wannhoff**

Sparkassenverband Westfalen-Lippe

**Thomas Weber**

Sauerland-Tourismus e. V.

**Axel Welge**

Städtetag Nordrhein-Westfalen

**Andreas Löbbe**

Sparkassenverband Westfalen-Lippe

**Nina Ostermann**

Sparkassenverband Westfalen-Lippe

## Impressum

**Herausgeber** Sparkassenverband Westfalen-Lippe  
Regina-Protmann-Straße 1  
48159 Münster  
Betreuung durch Andreas Löbbe/Nina Ostermann

**Ansprechpartnerin** Nina Ostermann  
Telefon (0251) 2104-119  
Telefax (0251) 2104-330  
E-Mail [n.ostermann@svwl.eu](mailto:n.ostermann@svwl.eu)  
Internet [www.svwl.eu](http://www.svwl.eu)  
[www.s-tourismusbarometer-wl.eu](http://www.s-tourismusbarometer-wl.eu)

**Bearbeitung** dwif-Consulting GmbH  
dwif – Büro Berlin  
Marienstraße 19/20  
10117 Berlin  
Telefon (030) 757949-0  
Telefax (030) 7516510  
E-Mail [info-berlin@dwif.de](mailto:info-berlin@dwif.de)

dwif – Büro München  
Sonnenstraße 27  
80331 München  
Telefon (089) 2370289-0  
Telefax (089) 2370289-9  
E-Mail [info@dwif.de](mailto:info@dwif.de)  
Internet [www.dwif.de](http://www.dwif.de)

dwif – Büro Bad Zwischenahn  
Bahnhofstraße 26  
26160 Bad Zwischenahn  
Telefon (04403) 6298-0  
Telefax (04403) 6298-22  
E-Mail [info-bz@dwif.de](mailto:info-bz@dwif.de)

**Gestaltung und Satz:** Cyrano Kommunikation GmbH  
Hohenzollernring 49–51  
48145 Münster  
Telefon (0251) 98 77 6-0  
Telefax (0251) 98 77 6-99  
E-Mail [info@cyrano.de](mailto:info@cyrano.de)  
Internet [www.cyrano.de](http://www.cyrano.de)

**Bildnachweise** Cover: © Dieter Golland  
LWL-Industriemuseum, Westfälisches  
Landesmuseum für Industriekultur,  
Schiffshebewerk Henrichenburg, Waltrop

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder in irgendeinem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Herausgeber reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.



