

Investitionsoffensive Tourismus

schleswig-holstein

Kreditleitfaden

zur Beurteilung von Anträgen
zur Modernisierung von Beherbergungsbetrieben

* **schleswig-holstein**

Urlaub, so weit das Auge reicht!

Vorwort

Damit Schleswig-Holstein im touristischen Wettbewerb bestehen kann, muss sich das Land neu profilieren und die Qualität seiner touristischen Infrastruktur deutlich verbessern. Die „Investitionsoffensive im Tourismus“ vom Tourismusverband Schleswig-Holstein, der Landesregierung, dem Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Schleswig-Holstein sowie den Industrie- und Handelskammern des Landes will günstigere Rahmenbedingungen für alle touristischen Akteure schaffen und somit die Wettbewerbsfähigkeit des Landes bundesweit und im internationalen Vergleich erfolgreich sichern.

Ein Baustein dieser Offensive ist der vorliegende Kreditleitfaden, der Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Kreditinstitute helfen soll, Anträge von Beherbergungsbetrieben besser in ihrem regionalen und marktbezogenen Kontext bewerten zu können.

Der Kreditleitfaden wurde gemeinsam mit Vertretern der Kreditwirtschaft, der Landesregierung und der Investitionsbank erarbeitet, um die Hausbanken bei der Kreditvergabe an touristische Unternehmen zu unterstützen. Die Arbeit mit den Kriterien soll im Ergebnis einen möglichst sicheren Hinweis darauf erlauben, ob es sich bei dem Antragsteller um einen mittel- und langfristig zukunftsfähigen Betrieb handelt, um so das Risiko für die Banken einzugrenzen und auf der anderen Seite auch den touristischen Unternehmen einen Orientierungsrahmen zu bieten.

Die Landesregierung hat inzwischen im Rahmen des Schleswig-Holstein-Fonds ein neues Modernisierungsprogramm aufgelegt, das sich unter bestimmten Umständen mit dem Modernisierungsprogramm aus Mitteln der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ verknüpfen lässt. Neben Finanzierungshilfen sind Managementhilfen, zum Beispiel in Form von Vermieterbroschüren zu Qualität und Ausstattung der Unterkünfte vorgesehen. Außerdem setzen sich die Partner der „Investitionsoffensive“ dafür ein, dass gesetzliche Reglementierungen abgeschafft werden, die die gewünschte touristische Entwicklung blockieren, und dass Verwaltungsvorgänge und Genehmigungsverfahren zukünftig beschleunigt werden.

Die Tourismusexperten des Landes räumen der Investitionsoffensive höchste Priorität ein, Neu- und Modernisierungsinvestitionen avancieren zum Top-Thema der kommenden Jahre.

Bitte helfen Sie im Rahmen Ihrer Möglichkeiten mit, das Investitionsklima für den Tourismus zu verbessern. Sie können einen Beitrag zur positiven Entwicklung dieses für Schleswig-Holstein so wichtigen Wirtschaftszweigs leisten.

Ihre Partner der Investitionsoffensive

Kontaktadresse: Tourismusverband
Schleswig-Holstein, Wall 55, 24103 Kiel
Telefon: 0431/5 60 10 50

Leitfaden

zur Beurteilung von Anträgen
zur Modernisierung von Beherbergungsbetrieben
im Rahmen der schleswig-holsteinischen Investitionsoffensive

1	Zu diesem Leitfaden	04
2	Marktfähigkeit des Beherbergungsangebotes in Schleswig-Holstein	04
2.1	Wachstum und Marktanteile der verschiedenen Betriebstypen	04
2.2	Größenstruktur der Betriebstypen	09
2.3	Die Qualität gastgewerblicher Betriebe in Schleswig-Holstein	10
3	Situation der verschiedenen Betriebstypen	13
3.1	Hotels	13
3.2	Hotels Garni	14
3.3	Pensionen	16
3.4	Gasthöfe	17
3.5	Ferienwohnungen und Ferienhäuser	18
3.6	Ferienzentren	19
3.7	Ferienheime	20
3.8	Kliniken und Sanatorien	20
4	Kriterien zur Beurteilung der Förderungswürdigkeit	21
4.1	Zuschüsse und Finanzierungsinstrumente für gewerbliche Unternehmen der Tourismuswirtschaft	21
4.2	Vorgabe von Orientierungswerten für die Beurteilung der betriebs- und finanzwirtschaftlichen Situation der Antragsteller	22
4.3	Vorschlag für ein Bewertungssystem anhand qualitativer Kriterien	31

Leitfaden erarbeitet von:
Thomas Hagel (**dwif**-Consulting GmbH) und Dr. Joachim Maschke (**dwif**e.V.)

dwif-Consulting GmbH
Büro Berlin
Dr. Mathias Feige
Marienstraße 19/20
10117 Berlin

Büro München
Thomas Hagel
Sonnenstraße 27
80331 München

Deutsches Wissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr (**dwif**) e.V.,
Sonnenstraße 27, 80331 München

München, den 27.06.2005

1 Zu diesem Leitfaden

Kreditgeber und Kreditnehmer (Investor) werden sich manchmal unsicher sein, wie bestimmte Geschäftsideen und Vermarktungskonzepte einzuschätzen sind und wo eventuell mehr Erfolg versprechende Absatzmärkte gegeben sind. Dies gilt auch in Bezug auf Anträge zu Modernisierungsmaßnahmen von Beherbergungsbetrieben im Rahmen der Investitionsoffensive in Schleswig-Holstein.

Der vorliegende Leitfaden soll Ihnen helfen, entsprechende Anträge individueller Beherbergungsbetriebe besser in ihrem regionalen und Markt bezogenen Kontext bewerten zu können. Darüber hinaus wird auf spezifische Trends aufmerksam gemacht, die bei einer langfristigen betriebswirtschaftlichen Bewertung nicht unberücksichtigt bleiben dürfen.

Zu diesem Zweck werden nach einem einführenden Kapitel zur Situation in Schleswig-Holstein für die unterschiedlichen Betriebstypen kurze **Marktanalysen** und **Trends** vorgestellt, aus denen hervorgeht, wie sich die jeweiligen Typen in Schleswig-Holstein und in Gesamtdeutschland entwickelt haben. Unterschieden wird zwischen den Betriebstypen Hotel, Hotel Garni, Pension, Gasthof, Ferienwohnung/Ferienhaus/Ferienzentrum, Sanatorium, Camping, Erholungs-/Ferienheim.

Anschließend an diese Trendbeschreibung werden die wichtigsten **betriebswirtschaftlichen Indikatoren** für die verschiedenen Betriebstypen vorgestellt. Für die Betriebstypen Ferienwohnung, Ferienheime, Ferienzentren sowie für Kliniken/Sanatorien liegen leider keine EBIL¹-Werte vor. Betrachtet werden in diesem Zusammenhang:

- Gesamtkapitalverzinsung
- Umsatzrentabilität
- Cash-Flow-Rate
- Personalaufwandsquote
- Abschreibungsquote
- Zinsaufwandsquote
- Umsatz/Beschäftigter in TEURO
- Anlagendeckung
- Dyn. Verschuldungsgrad (Jahre)

- Eigenkapitalquote
- Kurzfristige Verschuldung
- Gesamtkapitalumschlag

Dargestellt werden die vorläufigen EBIL-Daten aus 2003, jeweils mit Median, 1. und 3. Quartil, um einen Eindruck von der Streuweite der jeweiligen Werte zu erhalten. Den Werten für Schleswig-Holstein werden daneben die entsprechenden Werte für Deutschland gesamt gegenübergestellt.

Für die konkrete Einschätzung einzelner Anträge wäre es jedoch fahrlässig, sich nur auf die betriebswirtschaftlichen Branchenindikatoren sowie auf Trends für das gesamte Bundesland Schleswig-Holstein zu verlassen. **Wichtig sind** auch die besonderen Bedingungen des einzelnen Antrag stellenden Betriebes, da diese maßgeblich dazu beitragen werden, ob sich Investitionen rechnen oder nicht. Als Ergänzung der betriebswirtschaftlichen Analyse, die natürlich durch die Bank selbst zu erfolgen hat, wurde daher eine kurze Checkliste entworfen, deren Ziel ist, die touristische Erfolgsfaktoren wie Gäste- und Wettbewerbsorientierung, Qualitätsmanagement, Vertriebsorientierung und die Effektivität der Maßnahme einschätzen zu können.

¹ EBIL steht für die Elektronische Bilanzanalyse von Kreditnehmern zahlreicher Sparkassen.

2 Marktfähigkeit des Beherbergungsangebotes in Schleswig-Holstein

In den letzten Jahren hatte das Sparkassen-Tourismusbarometer wiederholt auf einige grundsätzliche Unterschiede in den Strukturen des Beherbergungsangebotes in Schleswig-Holstein im Vergleich zu Mitbewerbern aufmerksam gemacht. Dies war Anlass für eine vertiefte Analyse mit dem Ziel, Anhaltspunkte für etwaige Angebotsdefizite zu gewinnen, da das Gastgewerbe das Rückgrad des Übernachtungstourismus und damit ein wichtiger Erfolgsfaktor ist. Angesichts der seit Jahren im

Wesentlichen stagnierenden Übernachtungszahlen in Schleswig-Holstein bei gleichzeitig wachsendem Markterfolg von Mecklenburg-Vorpommern sind in der folgenden Detailanalyse vertiefte Einsichten in die Ursachen zu erwarten.

Gegenstand dieser Untersuchung sind die folgenden Aspekte, die einer ausführlicheren Betrachtung unterzogen werden:

Kap. 2.1 beschreibt das **Wachstum der verschiedenen Betriebstypen** über die letzten 10 Jahre sowie die **Entwicklung der jeweiligen Marktposition** Schleswig-Holsteins im deutschen Gesamtmarkt im selben Zeitraum. Dieser Abschnitt wird verdeutlichen, wo Schleswig-Holstein besondere Stärken und Schwächen aufweist und wo Handlungsbedarf besteht.

Kap. 2.2 behandelt **Unterschiede der Größenstruktur der verschiedenen Betriebstypen** und entsprechende Unterschiede zwischen Betrieben aus Schleswig-Holstein und anderen Bundesländern als einen Erklärungsansatz für unterschiedliches Wachstum und Marktentwicklungen.

In Kap. 2.3 wird die Frage beantwortet, wie es um die **Qualität der Betriebe** in Schleswig-Holstein bestellt ist. In diesem Zusammenhang wird auch untersucht, in welchem Ausmaß Beherbergungsbetriebe in Schleswig-Holstein **Marketingkooperationen** nutzen, um sich gegenüber dem Gast in ihrem Angebot von anderen Anbietern zu differenzieren.

2.1 Wachstum und Marktanteile der verschiedenen Betriebstypen

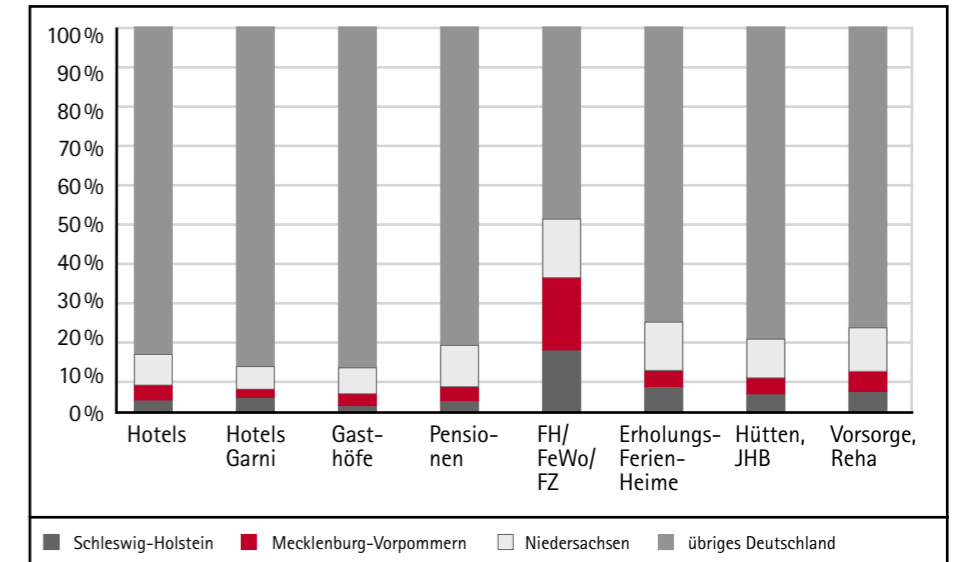
Die folgende Abb. 1 veranschaulicht, dass die drei Küstenbundesländer Schleswig-Holstein, Niedersachsen und Mecklenburg-Vorpommern bei den Ferienwohnungen/-häusern und bei Ferienzentren jeweils über 50% des gesamtdeutschen Mark-

tes auf sich vereinen. Bei allen anderen Unterkunftsarten liegt der Marktanteil dagegen bei oder sogar unter 20%. Besonders niedrig sind die Anteilswerte der Gasthöfe und Hotels Garni; aber auch die Vollhotels bleiben deutlich unter 20%.

Abb. 1: Kumulierte Marktanteile der Küstenländer an Übernachtungen pro Betriebstyp 2004

Im Folgenden soll jedoch detailliert hinter die Kulissen geschaut werden, um zu sehen, welche Dynamik die Entwicklung der letzten 10 Jahre hatte und welche Veränderungen sich in dieser Zeit, insbesondere für Schleswig-Holstein, ergeben haben.

Insgesamt haben die gewerblichen Übernachtungsbetriebe (einschließlich Camping) in Schleswig-Holstein von 1994 bis 2004



Quelle: dwif 2005, Datengrundlage Statistische LandesämterQuelle: dwif 2005, Datengrundlage Statistische Landesämter

9% ihrer Übernachtungen verloren; im entsprechenden Zeitraum stiegen die gewerblichen Übernachtungen in ganz Deutschland um 7,7%. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass die Betriebe in Schleswig-Holstein erhebliche

Marktanteile verloren haben. Im Jahr 1994 hatten sie einen Marktanteil von 7,7% an den gewerblichen Übernachtungen der Bundesrepublik. Bis 2004 ist dieser Marktanteil auf 6,5% zurückgegangen – also um 15,5%.

Tab. 1: Übernachtungsaufkommen in Schleswig-Holstein und Deutschland insgesamt (inkl. Camping)

	Schleswig-Holstein	+/- %	Deutschland	+/- %	Anteil Schleswig-Holstein	+/- %
1994	24.318.798		314.134.446		7,7 %	
2004	22.132.760	-9,0 %	338.394.524	7,7 %	6,5 %	-15,5 %

Quelle: dwif 2005, Datengrundlage Statistisches Landesamt/Bundesamt

Eine differenziertere Betrachtung der Entwicklung von Nachfragevolumen und Marktanteilen in Schleswig-Holstein zeigt jedoch, dass sich die verschiedenen Betriebstypen sehr unterschiedlich entwickelt haben.

In den folgenden Abbildungen werden die verschiedenen Betriebstypen anhand der Merkmale „Wachstum“ und „Marktanteil“ in vier Gruppen aufgeteilt. Die folgende Mustergrafik illustriert die Systematik:

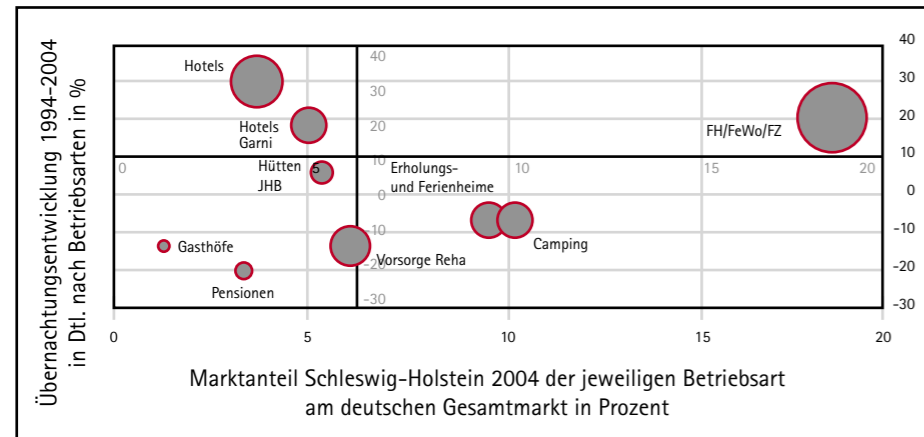
Abb. 2: Muster Segmentbewertung

Wachstum groß, Marktanteil gering ■ Aufholbedarf	Wachstum groß, Marktanteil groß ■ Das TOP-Segment, extrem wichtig
Wachstum gering, Marktanteil gering ■ Uninteressant	Wachstum gering, Marktanteil hoch ■ Veränderungsbedarf, Konsolidierung

Quelle: dwif 2004, Aktueller Marktanteil Schleswig-Holsteins

Die spezifische Situation in Schleswig-Holstein stellt sich wie folgt dar:

Abb. 3: Marktanteile von Betriebstypen in Schleswig-Holstein am deutschen Gesamtmarkt (in %)



Quelle: dwif 2005, Statistisches Landesamt

Erläuterung: Die waagerechte Achse stellt den jeweiligen Marktanteil Schleswig-Holsteins 2004 dar, die senkrechte Achse die Gesamtentwicklung der Segmente in Deutschland von 1994-2004. Die waagerechte Linie ist auf Höhe des durchschnittlichen deutschen Nachfragewachstums aufgetragen (7,7%), die gestrichelte Senkrechte markiert den durchschnittlichen Marktanteil Schleswig-Holsteins 2004 von 6,5%. Die Blasengröße ist im Verhältnis zur Anzahl der Übernachtungen des entsprechenden

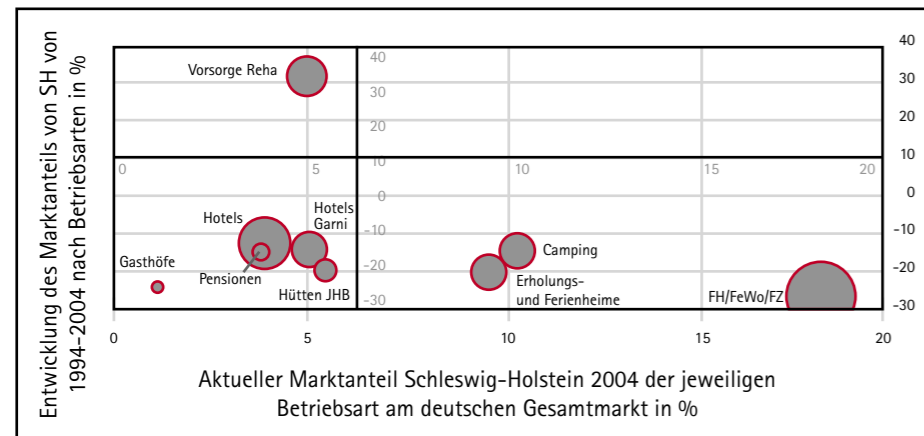
Segments in Schleswig-Holstein im Jahr 2004 aufgetragen und spiegelt somit die unterschiedliche Bedeutung des Segments wider.

Das für Schleswig-Holstein gemessen an den Übernachtungszahlen, wichtigste Segment ist

das der **gewerblichen Ferienwohnungen, Ferienhäuser und Feriencentren**². Deren Wachstum lag mit 19% über dem gesamtdeutschen Durchschnitt³ und Schleswig-Holstein erreicht hier einen Marktanteil von 18%.

Überdurchschnittlich sind die Marktanteile Schleswig-Holsteins auch im **Camping** sowie bei **Erholungs- und Ferienheimen**, auch wenn es sich bei diesen um Marktsegmente handelt, die bundesweit nur unterdurchschnittlich

Abb. 4: Entwicklung der Marktanteile Schleswig-Holsteins für einzelne Betriebstypen (in %)



Quelle: dwif 2005, Datengrundlage Statistisches Landesamt

wachsen oder sogar schrumpfen. Bei **Vorsorge- und Reha-Kliniken** ist der Marktanteil durchschnittlich, das Wachstum dieses Segments im deutschen Gesamtmarkt ist jedoch deutlich negativ.

Aufholbedarf hat Schleswig-Holstein bei **Hotels und Hotels Garni**, denn bei diesen Betriebstypen, die bundesweit stark oder zumindest überdurchschnittlich gewachsen sind, ist das Land unterproportional vertreten.

Strategisch weitestgehend uninteressant sind für Schleswig-Holstein die Gasthöfe und Pensionen. Diese Segmente schrumpfen bundesweit stark, der Marktanteil des Landes ist sehr gering, und vom absoluten Übernachtungsaufkommen tragen diese Betriebe nur einen Bruchteil zur touristischen Wertschöpfung in Schleswig-Holstein bei.

Im Folgenden soll betrachtet werden, wie sich die Marktanteile Schleswig-Holsteins bei den einzelnen Segmenten in den letzten 10 Jahren verändert haben und dies unter Beachtung der jeweiligen Bedeutung des jeweiligen Betriebstyps.

² Leider werden in der Statistik Schleswig-Holsteins keine Daten für die sehr unterschiedlichen Segmente „Ferienwohnung“ und „Ferienzentrum“ separat ausgewiesen.

³ In erster Linie jedoch aufgrund eines sehr starken Wachstums im Segment der Feriencentren.

Erläuterung: Die waagerechte Achse spiegelt den jeweiligen Marktanteil Schleswig-Holsteins 2004 wider, die senkrechte Achse die Veränderung der Marktanteile Schleswig-Holsteins am deutschen Gesamtmarkt von 1994-2004. Die waagerechte Linie ist auf Höhe des durchschnittlichen Rückgangs des Marktanteils von Schleswig-Holstein angebracht (-15,5%), die gestrichelte Senkrechte markiert den durchschnittlichen Marktanteil Schleswig-Holsteins von 6,5%. Die Blasengröße ist im Verhältnis zur Anzahl der Übernachtungen des entsprechenden Segments in Schleswig-Holstein im Jahr 2004 aufgetragen und spiegelt somit die unterschiedliche Bedeutung des Segments wider.

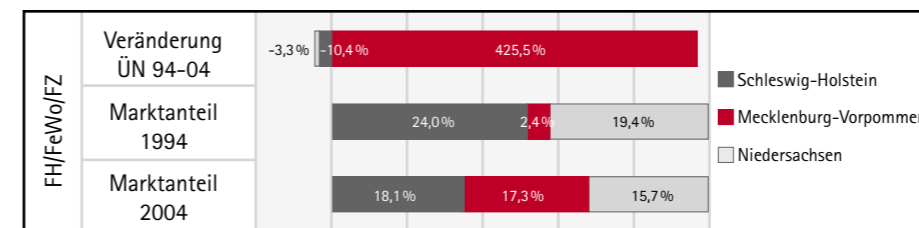
Die Analyse ist alarmierend: In keinem Segment, das für Schleswig-Holstein von strategischer Bedeutung ist, sei es wegen seiner großen absoluten Bedeutung beim Übernachtungsaufkommen oder seines überdurchschnittlichen Marktanteils, konnten die Betriebe ihren Marktanteil halten, geschweige denn ausbauen!

Am deutlichsten ist der Einbruch bei den Feriencentren, Ferienwohnungen und Ferienhäuser bei denen Schleswig-Holstein in nur zehn Jahren ein Viertel seines Marktanteils verlor. Einzig im Bereich Vorsorge- und Reha-Kliniken gelingt es, den eigenen Anteil um 22,8% deutlich auszubauen. Dies ist allerdings nur ein schwacher Trost, da der Marktanteil Schleswig-Holsteins nur leicht überdurchschnittlich ist und Abb. 3 gezeigt hat, dass es sich um ein Segment handelt, das insgesamt an Bedeutung eher verliert. Auch bei den Hotels und Hotels Garni verliert Schleswig-Holstein viele Marktanteile (-15,2% bzw. -16,2%), die sich jedoch wie in den Bereichen Camping, Erholungs- und Ferienheime sowie Hütten und Herbergen im Rahmen des Landesdurchschnitts bewegen.

Bei der Suche nach Erklärungen für diesen eklatanten Verlust muss auf zwei Aspekte mit sehr unterschiedlichem Charakter verwiesen werden:

In Schleswig-Holstein konnten im Beobachtungszeitraum von 1994-2004 nur die Kliniken (+168 Tsd. Übernachtungen) und die Hotels (+370 Tsd. Übernachtungen) Nachfragezuwächse erzielen. Alle anderen Angebotstypen mussten Einbußen hinnehmen; besonders wehtaten Rückgänge in Segmenten, die für den

Abb. 6: Entwicklung der Betriebstypen FeWo und Feriencentren im Küstenländervergleich

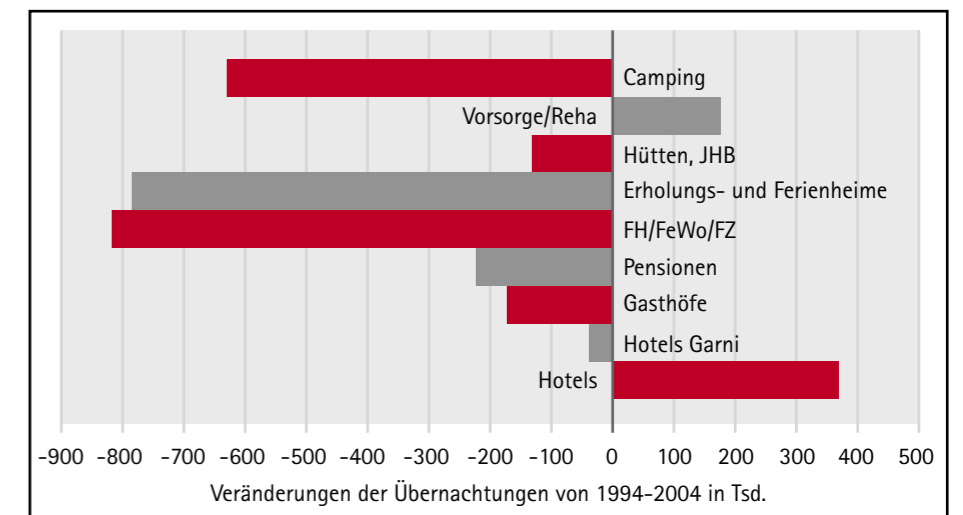


Quelle: dwif 2005, Datengrundlage Statistisches Landesamt

Tourismus in Schleswig-Holstein besonders wichtig sind:

- Rund 556.000 im Camping,
- Rund 780.000 in Erholungs- und Ferienheimen,
- Sogar rund 813.000 Übernachtungen in gewerblich vermieteten Feriencentren, Ferienwohnungen und -häusern.

Abb. 5: Übernachtungsentwicklung pro Betriebstyp in Schleswig-Holstein von 1994-2004 (in Tsd.)



Quelle: dwif 2005, Datengrundlage Statistisches Landesamt

Hinzu kommt aber, dass die Nachfrage im deutschen Ostseeraum insgesamt gesehen im Beobachtungszeitraum nicht unerheblich angestiegen ist, natürlich auch bewirkt durch hohe Investitionen in den Ausbau der Beherbergungskapazität:

- Mecklenburg-Vorpommern hat vor allem bei gewerblich vermieteten Ferienwohnungen und Ferienhäuser, Hotels und

Feriencentren massiv investiert und so eine offenbar große bestehende Nachfrage befriedigen können und in der Konsequenz hohe jährliche Zuwachsraten bei den Übernachtungszahlen erreicht. ■ Niedersachsen hat zumindest bei den Feriencentren Zeichen gesetzt; in den anderen Segmenten herrschte dagegen ähnliche Zurückhaltung wie in Schleswig-Holstein.

Durch diese Entwicklungen wurde eine Art von **Verteilungskampf** ausgelöst, der die Markt-

strukturen in den Küstenländern tief greifend veränderte und in dem Schleswig-Holstein - fast auf der ganzen Linie - der Verlierer war, weil es an den erheblichen Nachfragezuwächsen überhaupt nicht partizipieren konnte. Dies zeigt sich eindrucksvoll in der Veränderung der Marktanteile im Laufe des Beobachtungszeitraums. Für die für Schleswig-Holstein besonders wichtigen Segmente werden die Veränderungen nachfolgend dargestellt.

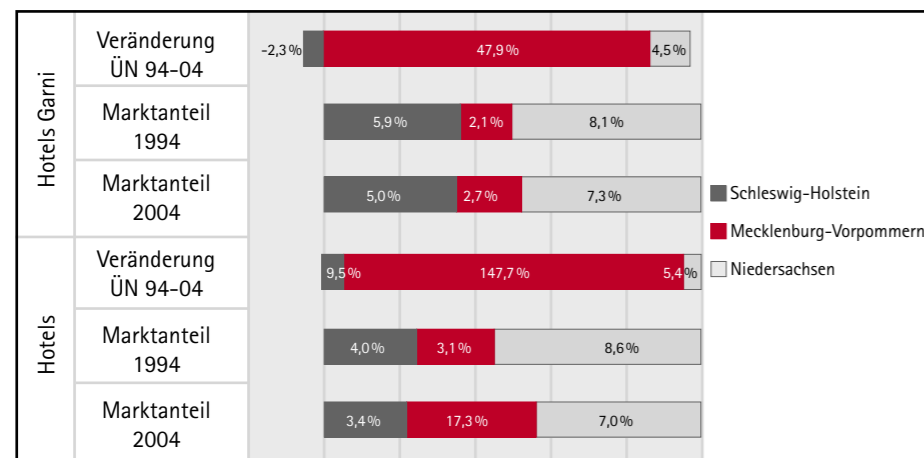
Der Vergleich unter den Küstenländern zeigt, dass Schleswig-Holstein unter dem Verdrängungswettbewerb mit Mecklenburg-Vorpommern viel stärker zu leiden hatte als Niedersachsen.

Im Segment der **Hotels und Hotels Garni** dominiert Mecklenburg-Vorpommern die Entwicklung gegenüber Niedersachsen und Schleswig-Holstein gleichermaßen. Beide Alt-Bundesländer verlieren an Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen allerdings weniger stark als Schleswig-Holstein. Lag Mecklenburg-Vorpommern beim Marktanteil für Übernachtungen in **Hotels** 1994 noch deutlich hinter Schleswig-Holstein, so hat sich das Bild 10 Jahre später komplett ins Gegenteil verkehrt und das, obwohl Schleswig-Holstein im Hotel-Segment auch zulegen konnte.

Als letzter Betriebstyp werden die **Vorsorge- und Reha-Kliniken** betrachtet.

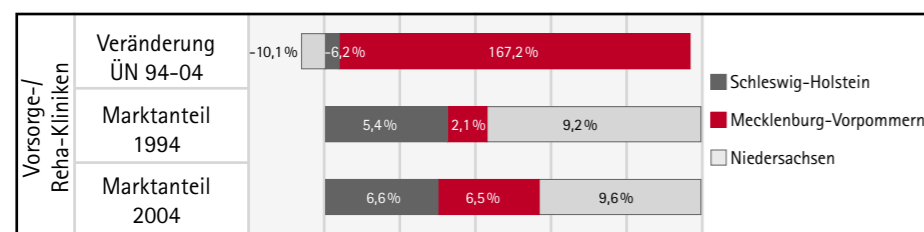
Hier zeigt sich, dass die Küstenbundesländer insgesamt Anteile auf Kosten der Binnenländer hinzugewinnen konnten. Vorsorge- und Reha-Kliniken sind der einzige Betriebstyp, bei dem Schleswig-Holstein deutlich an Marktanteilen zulegen konnte. Zwar liegt Schleswig-Holstein bei den Zuwächsen wiederum hinter Mecklenburg-Vorpommern, jedoch deutlich vor dem Konkurrenten Niedersachsen.

Abb. 7: Entwicklung der Betriebstypen Hotel und Hotel Garni im Küstenländervergleich



Quelle: dwif 2005, Datengrundlage Statistisches Landesamt

Abb. 8: Entwicklung des Betriebstyps Vorsorge-/Rehaklinik im Küstenländervergleich



Quelle: dwif 2005, Datengrundlage Statistisches Landesamt

2.2 Größenstruktur der Betriebstypen

Ein wesentlicher Erklärungsansatz für das schlechte Abschneiden der gewerblichen Übernachtungsbetriebe in Schleswig-Holstein ist in der **Größenstruktur der Betriebe** zu sehen. Die Durchschnittsgröße der Häuser ist hier signifikant geringer als im Bundesdurchschnitt sowie auch im Vergleich mit den wichtigsten Wettbewerbern Niedersachsen und Mecklenburg-Vorpommern.

Tab. 2: Betriebsgrößenvergleich deutscher Küstenbundesländer – Betten pro Betrieb¹⁾

¹⁾ Anzahl der jeweiligen Betriebe in Klammern

	Hotels	Gasthöfe	Pensionen	Hotels Garni	Erholung-, Ferien-+ Schulungsheime	Ferienzentren	Ferienhäuser, -wohnungen	Hütten und Jugendherbergen	Vorsorge + Reha-Kliniken	Insgesamt
Schleswig-Holstein (1.7.2003)	56,2 (573)	20,9 (178)	22,8 (203)	28,3 (598)	124,9 (209)	2893,7 (3)	22,9 (2898)	147,4 (45)	165,0 (61)	37,2 (4768)
Mecklenburg-Vorpommern (2003)	97,2 (535)	30,7 (279)	29,3 (235)	34,7 (274)	75,7 (155)	525,2 (23)	50,9 (1062)	89,2 (75)	199,0 (55)	64,4 (2693)
Niedersachsen (2003)	65,5 (1221)	22,6 (991)	30,5 (553)	32,6 (937)	79,8 (297)	1714,1 (7)	34,0 (2042)	96,1 (151)	142,3 (122)	45,5 (6321)
Deutschland Stand (11/2004)	73,6	23,2	24,7	36,2	79,9	680	31,3	81,8	164,1	48

Quelle: dwif 2005, Datengrundlage Statistisches Landesamt

Die durchschnittliche Betriebsgröße aller gewerblichen Übernachtungsbetriebe in Schleswig-Holstein liegt ca. 23 % unter dem Bundesdurchschnitt und sogar 42 % unter dem Durchschnitt der Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern.

Noch eklatanter sind diese Größenunterschiede bei den beiden Betriebstypen, die die Säulen des Tourismus in Schleswig-Holstein bilden, bei denen sich jedoch – wie die vorangegangene Betrachtung gezeigt hat – die größten Probleme ergeben haben: Bei den Vollhotels sowie den Ferienwohnungen und Ferienhäusern. Im Bundesdurchschnitt sind Vollhotels 32 % größer als die entsprechenden Betriebe in Schleswig-Holstein, im Segment der Ferienhäuser und Ferienwohnungen beträgt dieser Größenunterschied 41 %. Noch größer ist die Differenz zum wichtigsten Wettbewerber Mecklenburg-Vorpommern: Dort haben die Vollhotels 73 % mehr Kapazitäten, Ferienhäuser und Ferienwohnungen mit 122 % Differenz bald zweieinhalb Mal so viel wie in Schleswig-Holstein.

schnittsgröße (ohne Ferienzentren) 40,2 Betten pro Betrieb, an der Nordsee 30,1.

Es liegt auf der Hand, dass dieser signifikante Unterschied in Bezug auf die durchschnittliche Betriebsgröße mit erheblichen Wettbewerbsnachteilen für Schleswig-Holstein verbunden ist. So können größere Betriebe leichter Economies-of-Scale durch einen effizienteren Betrieb ausnutzen und den gewonnenen finanziellen Handlungsspielraum für intensiveres Marketing, eine spezifischere Zielgruppenansprache und zeitnahe Investitionen in Renovierungs- und Umbaumaßnahmen verwenden. Gleichzeitig eröffnen sich den größeren Betrieben ganz andere Perspektiven in Bezug auf Vertriebskooperationen, da es ihnen leichter fällt, Kon-

tingente an Vertriebspartner abzugeben. Dies ist insbesondere auch deshalb für Schleswig-Holstein ein Problem, da Betriebe hier bisher sehr gut und intensiv mit Reiseveranstaltern zusammengearbeitet haben, in den letzten Jahren aber deutlich Marktanteile an Mecklenburg-Vorpommern haben abgeben müssen.

2.3 Die Qualität gastgewerblicher Betriebe in Schleswig-Holstein

Im Folgenden soll untersucht werden, wie es um die Qualität der Übernachtungsbetriebe in Schleswig-Holstein bestellt ist. Diese Betrachtung beruht im Wesentlichen auf der Analyse der DEHOGA-Klassifizierung, den Bewertungen im Varta-Führer sowie auf den Angaben des DTV zur Klassifizierung von Privatunterkünften. Es soll dabei nicht nur untersucht werden, wie das generelle Qualitätsniveau der Betriebe in Schleswig-Holstein im Vergleich zu anderen Destinationen einzuschätzen ist, sondern auch, in welchem Ausmaß die Betriebe die Möglichkeiten der Klassifizierung als Instrument der Qualitätskontrolle überhaupt nutzen.

Betrachten wir zunächst die Aufstellung des DEHOGA:

Tab. 3: Anzahl der DEHOGA-klassifizierten Hotels

Land	Hotels Hotels Garni Betriebe gesamt (amtl. Statistik)	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★	Klassifiziert Gesamt	Anteil (in %) klassifiziert (von Betrieben gesamt)	Anteil der 4 und 5 Sterne Hotels an allen Klassifizierten in %
Baden-Württemberg	2.924	6	141	779	235	19	1.180	40,4	21,5
Bayern	5.211	18	261	1.085	388	27	1.779	34,1	23,3
Berlin	437	3	21	94	79	15	212	48,5	44,3
Brandenburg	586	5	23	75	48	4	155	26,5	33,5
Bremen	78	1	12	27	16	1	57	73,1	29,8
Hamburg	266	4	13	36	28	9	90	33,8	41,1
Hessen	1.658	7	61	275	100	11	454	27,4	24,4
Mecklenburg-Vorpommern	796	0	14	110	110	6	240	30,2	48,3
Niedersachsen	2.108	9	130	472	184	10	805	38,2	24,1
Nordrhein-Westfalen	3.305	30	111	517	253	15	926	28,0	28,9
Rheinland-Pfalz	1.723	11	107	357	111	5	591	34,3	19,6
Saarland	160	1	4	17	10	0	32	20,0	31,3
Sachsen	817	5	41	177	93	8	324	39,7	31,2
Sachsen-Anhalt	541	0	7	145	68	3	223	41,2	31,8
Schleswig-Holstein	1.114	6	35	190	73	6	310	27,8	25,5
Thüringen	489	2	19	131	67	4	223	45,6	31,8
Summe (Januar 2005)	22.213	108	1.000	4.487	1.863	143	7.601	34,2	26,4

Quelle: dwif 2004, Datengrundlage DEHOGA und amtliche Statistik, Stand 1.1.2005

Es zeigt sich, dass Betriebe in Schleswig-Holstein das Instrument der DEHOGA-Klassifizierung vergleichsweise wenig nutzen: Nur 27,8 % aller Häuser sind klassifiziert, im Bundesdurchschnitt sind es 34,2 %. Nur Hessen, Brandenburg und das Saarland weisen eine geringere Quote auf.

Schleswig-Holstein liegt diesbezüglich auch deutlich hinter den wichtigsten Wettbewerbern Mecklenburg-Vorpommern und Niedersachsen zurück, deren Klassifizierungsquote bei 30,2 % bzw. 38,2 % liegt. Mecklenburg-Vorpommern liegt im Vergleich zu Schleswig-Holstein zudem sowohl absolut als auch von den Anteilen her sehr deutlich vorn, wenn es um die höherwertigen 4**** und 5***** Sterne Kategorien geht. Kein anderes Bundesland – nicht einmal einer der Stadtstaaten – hat einen derart hohen Anteil seiner klassifizierten Betriebe in diesem Segment.

Ein etwas anderes Bild zeichnet sich bei der Analyse des in der Regel strenger bewertenden Varta-Führers (siehe Abbildung nächste Seite): Vergleicht man Schleswig-Holstein mit Nie-

dersachsen und Mecklenburg-Vorpommern, so zeigt sich zunächst, dass im Varta-Führer weniger Betriebe aus Schleswig-Holstein als aus Mecklenburg-Vorpommern und Niedersachsen aufgeführt sind.

Sehr signifikant wird der Unterschied, wenn man die im Varta-Führer genannten Betriebe in Relation zur Anzahl der existierenden gewerblichen Häuser insgesamt setzt. Während es nur gut ein Fünftel (21,5 %) aller Betriebe in Schleswig-Holstein in den Varta-Führer schaffen, so beträgt der entsprechende Anteil in Niedersachsen 31,8 % und in Mecklenburg-Vorpommern 40,1 %.

In Schleswig-Holstein ist der Anteil der höherwertigen Hotels mit 3-5 Sternen an den durch den Varta-Führer insgesamt klassifizierten Betrieben mit 14,6 % überdurchschnittlich, leicht höher als in Mecklenburg-Vorpommern, deutlich höher als in Niedersachsen. Im Zusammenspiel mit der sehr geringen Klassifizierungsquote von 21,5 % in Schleswig-Holstein ergibt sich jedoch, dass der Anteil der nach Varta-Führer höherwertigen Hotels mit 3-5 Sternen, in Rela-

tion zu allen existierenden Betrieben gering ist. Schleswig-Holstein erzielt hier eine Quote von 3,1 %, die zwar noch über dem entsprechen-

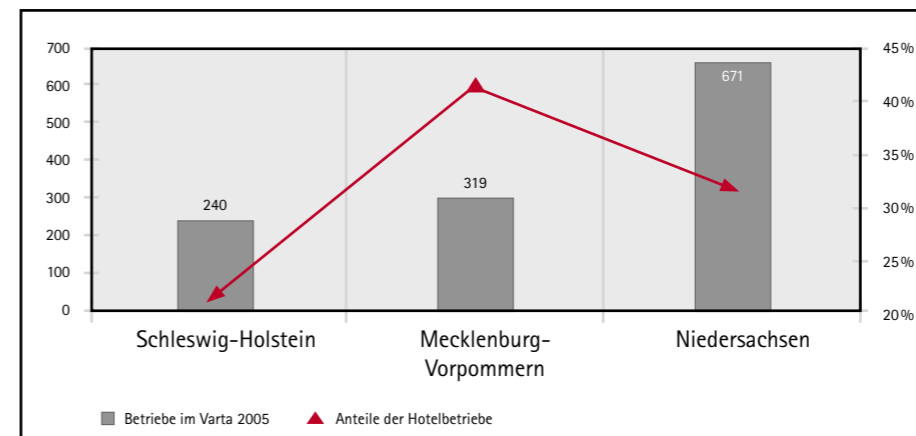
den Verhältnis von Niedersachsen liegt (2,6 %), aber deutlich unter der von Mecklenburg-Vorpommern (5,8 %).

Tab. 4: Hotelklassifizierung nach Varta-Führer 2005

Bundesland	ohne	Gut & günstig	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★	Klassifizierte Hotelbetriebe, Gesamt je Bundesland	Anteil 3-5* an allen Klassifizierten in %	Anteil (in %) an gesamten Hotelkapazitäten	Hotels, Hotels Garni (amtl. Statistik)
Baden-Württemberg	12	158	509	339	79	12	4	1.113	8,5	38,1	2.924
Bayern	11	206	586	454	109	16	3	1.385	9,2	26,6	5.211
Berlin	5	3	51	48	20	9	3	139	23,0	31,8	437
Brandenburg	2	34	108	64	20	1		229	9,2	39,1	586
Bremen	0		13	16	5	1		35	17,1	44,9	78
Hamburg	2		29	27	16	7	2	83	30,1	31,2	266
Hessen	2	39	246	163	39	18		507	11,2	30,6	1.658
Mecklenburg-Vorpommern	3	31	119	120	39	6	1	319	14,4	40,1	796
Niedersachsen	3	96	294	223	49	6		671	8,2	31,8	2.108
Nordrhein-Westfalen	11	60	421	298	90	15	1	896	11,8	27,1	3.305
Rheinland-Pfalz	3	68	180	125	32	1		409	8,1	23,7	1.723
Saarland	0	2	16	26	4			48	8,3	30,0	160
Sachsen	4	73	157	115	23	6	1	379	7,9	46,4	817
Sachsen-Anhalt	1	41	66	46	13	1		168	8,3	31,1	541
Schleswig-Holstein	0	15	112	78	31	4		240	14,6	21,5	1.114
Thüringen	2	43	120	64	15			244	6,1	49,9	489
Gesamt je Kategorie	61	869	3027	2206	584	103	15	6.865	10,2	30,9	22.213

Quelle: dwif 2004, Datengrundlage amtliche Statistik 1.1.2005 und Varta-Führer 2005 (Buch-Ausgabe)

Abb. 9: Klassifizierte Hotelbetriebe in den Küstenbundesländern nach Varta



Quelle: dwif 2005, Datengrundlage Varta-Führer 2005

Das Engagement von Hotelbetrieben in Schleswig-Holstein in Hotelkooperationen und -marketingverbänden ist durchschnittlich. Der Anteil von Häusern, die sich in solchen Zusammenschlüssen engagieren, liegt hier mit 5,2 % leicht über dem Anteil von 4,1 %, den Schleswig-Holstein an allen Hotels in Deutschland hat.

Tab. 5: Beteiligung von Hotelbetrieben aus Küstenbundesländern an Hotelkooperationen

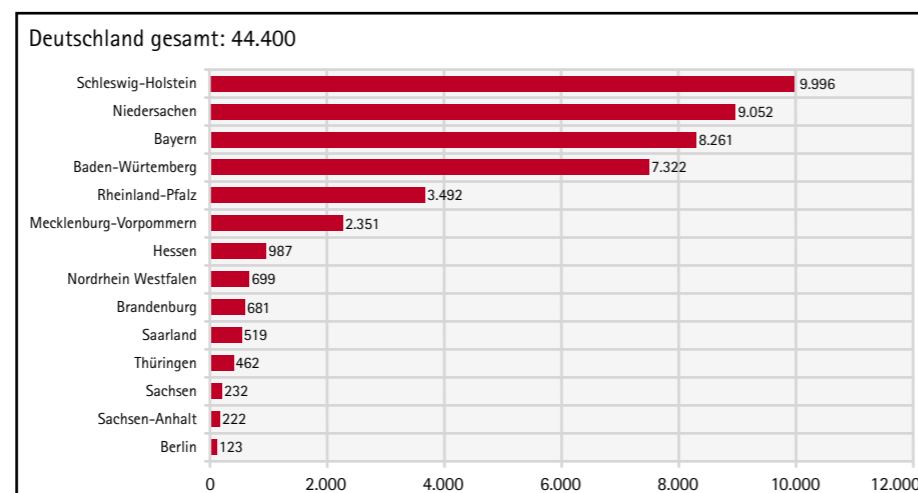
	Deutschland	davon in Schleswig-Holstein	davon in Niedersachsen	davon in Mecklenburg-Vorpommern
Ringhotels	153	10,5%	18,3%	5,2%
Akzenthotels	55	0,0%	23,6%	3,6%
Wellness Hotels				
Deutschland	43	7,0%	9,3%	14,0%
Minotel	69	4,3%	1,4%	0,0%
Relais Et Chateau	29	3,4%	6,9%	6,9%
Silencehotels	37	0,0%	5,4%	2,7%
Romantikhotels	61	6,6%	8,2%	6,6%
Flairhotels	123	5,7%	4,9%	2,4%
Landidyll	37	5,4%	15,0%	5,4%
Familotel	20	0,0%	9,5%	0,0%
Viabono	105	1,9%	8,6%	5,7%
Golfavita	12	8,3%	8,3%	0,0%
GESAMT	744 (5,5%)	5,2%	11,0%	4,6%
in Bezug auf dt.				
Hotels gesamt	Deutschland	Schleswig-Holstein	Niedersachsen	Mecklenburg-Vorpommern
Hotels über 9				
Betten gesamt ⁽¹⁾	13430	556	1216	536
Anteil in BL		4,1%	9,1%	4,0%

Quelle: dwif 2004 ⁽¹⁾ ohne Hotels Garni

Auch Niedersachsen weist einen Mitgliedsanteil von Hotels in Kooperationen auf, der leicht über dem Anteil seiner Hotelbetriebe in Deutschland liegt, aber in Mecklenburg-Vorpommern ist das Verhältnis leicht schlechter als in Schleswig-Holstein.

Gemessen am Anteil der Betriebe, die sich Klassifizierungen unterziehen, ist die Qualitätsorientierung bei den Privatquartieren in Schleswig-Holstein deutlich ausgeprägter als bei den gewerblichen Übernachtungsbetrieben, wie die nachfolgende Abb. 10 zeigt. Kein anderes Bundesland hat eine höhere Zahl klassifizierter Privatquartiere vorzuweisen.

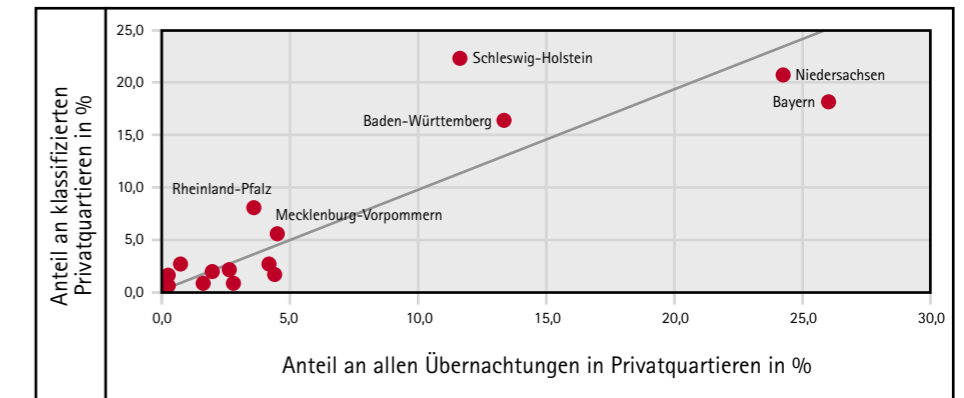
Abb. 10: Klassifizierte Privatquartiere - nach DTV 2002



Quelle: dwif 2004, Datengrundlage DTV 2002

Die folgende Abb. 11 macht deutlich, dass sich Schleswig-Holstein bezüglich des Anteils der klassifizierten Privatquartiere einen Qualitätsvorteil vor wichtigen Wettbewerbern verschaffen konnte. Dieser ist vergleichsweise klein im Vergleich zu Niedersachsen, aber sehr deutlich im Vergleich zu Mecklenburg-Vorpommern. Der Anteil der Privatquartiere eines Bundeslandes, die nach DTV klassifiziert sind, korreliert in hohem Maße mit dem Marktanteil desselben Bundeslandes an den Übernachtungen in Privatquartieren. Im Falle Schleswig-Holsteins ist die jeweilige Marktposition in beiderlei Hinsicht gut.

Abb. 11: Qualität der Privatquartiere - Klassifizierung nach DTV



Quelle: dwif 2002, Berechnung/Schätzung nach DTV

3 Situation der verschiedenen Betriebstypen

3.1 Hotels

Definition

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

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

Marktentwicklung

Von 1994-2004 stieg das Übernachtungsaufkommen in Deutschland insgesamt um 7,7%. Im selben Zeitraum stieg das Übernachtungsaufkommen bei Hotelübernachtungen in Deutschland jedoch um 29,1%, also deutlich überdurchschnittlich.

In Schleswig-Holstein stiegen die Übernachtungen in Hotels lediglich um 9,5%.

Trends

Weitere Expansion:

- Vorrangig durch Hotelketten in Großstädten, gehobener und höchster Standard
- An herausragenden Standorten in Kur- und Ferienorten

Qualitative Aufwertung:

- Wellness Angebote werden immer mehr zu einem „Muss“
- Ansprüche an die Qualität der Dienstleistung steigen (Vorbild Kreuzfahrtschiffe)

Effizienzsteigerungen:

- Ausgliederung von Leistungen an Fremdfirmen („Outsourcing“) nimmt zu und erstreckt sich auf immer mehr Bereiche (Instandhaltungen, Housekeeping); Vorreiter ist die Großstadthotellerie
- Steigendes Kostenbewusstsein beim Energieeinsatz

Umstrukturierungen:

- Vormarsch neuer Angebotsformen wie Apartmenthotels oder Boardinghäuser verläuft eher schleppend.
- Nischenangebote wie „Gardenhotels“ oder „Arthotels“ u.ä. haben dagegen Konjunktur.

Marktanteile

Der Marktanteil Schleswig-Holsteins an allen Übernachtungen in Deutschland lag 2004 bei 6,5%. Dieser Marktanteil ist seit 1994 um 15,5% zurückgegangen. Bei Übernachtungen in Hotels lag der Marktanteil Schleswig-Holsteins 2004 bei 3,4% von allen Hotelübernachtungen in Deutschland. Dieser Anteil ist seit 1994 um 15,2% zurückgegangen.

Auslastung

Die Auslastung aller Hotelbetten ist seit 1994 in Deutschland um 5,7% zurückgegangen und lag 2004 bei 35,2%. Der Orientierungswert für Hotelbetriebe, abgeleitet aus den Ergebnissen gut geführter Betriebe, liegt im Durchschnitt bei 50%, bei gehobenem und höchstem Standard sogar deutlich über 50%.

Betriebsgröße

Die durchschnittliche Größe von Hotelbetrieben liegt in Deutschland bei 73,6 Betten, in Schleswig-Holstein bei 56,2 Betten, und in Mecklenburg-Vorpommern bei 97,2 Betten.

Umsatz

Der Durchschnittsumsatz eines Vollhotels liegt bei 848.957 € in Deutschland (11.441 €/Bett).

Zusammenfassung

	abs.	Deutschland Δ ^{+/-} 1994-2004	abs.	Schleswig-Holstein Δ ^{+/-} 1994-2004
Marktentwicklung				
Gesamt		7,7 %		-9,0 %
Hotels		29,1 %		9,5 %
Marktanteile				
Gesamt			6,5 %	-15,5 %
Hotels			3,4 %	-15,2 %
Auslastung				
Hotels	35,2 %	-5,7 %	36,1 %	
Betriebsgröße				
Hotels	73,6		56,2	

Betriebstyp: Hotel

EBIL-Werte 2003								
		Schleswig-Holstein			Deutschland insgesamt			Küste Gesamt
Indikator	Richtwert	Median	1. Quartil	3. Quartil	Median	1. Quartil	3. Quartil	Median
Gesamtkapitalverzinsung	6 %	8,6	2,0	18,9	5	1,1	10,0	8,2
Umsatzrendite	8 %	2,9	-4,9	11,05	0,55	-8,9	5,8	5,1
Cash-Flow-Rate	18 % ⁽¹⁾	9,3	2,8	21,2	8,8	2,2	15,6	18,1
Personalaufwandsquote	35 %	27,8	18,1	37,1	31,2	24,5	37,2	27,7
Abschreibungsquote	10 % ⁽¹⁾	6,5	3,8	10,8	7,6	3,1	14,5	11,1
Zinsaufwandsquote	8 % ⁽¹⁾	6,2	1,85	13,5	7,9	1,8	14,0	11,5
Umsatz/Beschäf. in T€	75	47,8	40,9	61,6	55,7	43,9	73,1	55,8
Anlagendeckung	100 %	66,6	37,5	82,0	71,2	35,1	92,0	91,7
Dyn. Verschuldungsgrad (Jahre)	3 ⁽¹⁾	10	4,4	85,4	18,4	7,1	80,9	12,6
Eigenkapitalquote	40 %	-11,5	-41,9	11	-11,9	-35,0	8,6	-14,6
Kurzfristige Verschuldung		25,1	11,5	44,5	21,4	9,9	57,3	9,1
Gesamtkapitalumschlag	0,8 ⁽¹⁾	0,8	0,4	2,3	0,6	0,4	1,6	0,4

⁽¹⁾ Gilt nur für Eigentümer-, nicht für Pachtbetriebe

3.2 Hotels Garni

Definition

Beherbergungsbetriebe mit vollem Service aber mit eingeschränktem Leistungsangebot im Gastronomiebereich:

- Abgegeben werden nur Frühstück, kleine Gerichte und Getränke.
- Die Abgabe erfolgt nur an Hausgäste.

Angebotsbesonderheiten

- Beherbergungsbereich ist dominierender Umsatzträger (Anteil am Betriebsertrag über 70%).
- Geringe Personalintensität (0,2 Vollbeschäftigte pro Zimmer) und hohes Betriebsergebnis I (über 45% vom Betriebsertrag)
- Hohe Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes (Wareneinsatzquote <25%)
- Begrenzte Umsatzerwartung (im Durchschnitt unter 300 T€, in Schleswig-Holstein sogar unter 200 T€)

Marktentwicklung

Von 1994-2004 stieg das Übernachtungsaufkommen in Deutschland insgesamt um 7,7%. Im selben Zeitraum stieg das Übernachtungsaufkommen bei Übernachtungen in Hotels Garni Deutschland um 16,6%, also überdurchschnittlich. In Schleswig-Holstein sind die Übernachtungen in Hotels Garni um 2,3% gesunken.

Trends

Kapazitätseinbußen:

- Der Betriebstyp „Hotel Garni“ behauptet seine Position in städtisch geprägten Standorten, erzielt aber keine nennenswerten Steigerungsraten mehr.
- Bei den Frühstückspensionen in Kur- und Erholungsorten setzt sich die „Marktberreinigung“ fort.

Kaum Änderungen:

- Die „bewährten Strukturen“ werden fortgeführt.
- Die Ansprüche der Gäste steigen nur in Bezug auf die Qualität der Ausstattung, nicht aber hinsichtlich der Breite des Angebotes.
- Die Vorzüge des Betriebstyps (vergl. Angebotsbesonderheiten) haben Bestand und schaffen nach wie vor günstige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Betriebsführung.
- Neue „Formen“ sind nicht erkennbar.

Marktanteile

Der Marktanteil Schleswig-Holsteins an allen Übernachtungen in Deutschland lag 2004 bei 6,5%. Bei Übernachtungen in Hotels Garni lag der Marktanteil Schleswig-Holsteins 2004 bei 5,0% von allen entsprechenden Übernachtungen in Deutschland. Dieser Anteil ist seit 1994 um 16,2% zurückgegangen.

Auslastung

Die Auslastung der Betten aller Hotel Garni Betriebe ist seit 1994 in Deutschland um

10% zurückgegangen und lag 2004 bei 32,6%. Die Abweichung vom Orientierungswert, der bei über 50% anzusetzen ist, fällt besonders drastisch aus.

Betriebsgröße

Die durchschnittliche Größe von Hotel Garni Betrieben liegt in Deutschland bei 36,2 Betten, in Schleswig-Holstein bei 28,3 Betten.

Zusammenfassung

	abs.	Deutschland Δ ^{+/-} 1994-2004	abs.	Schleswig-Holstein Δ ^{+/-} 1994-2004
Marktentwicklung				
Gesamt		7,7 %		-9,0 %
Hotels Garni		16,6 %		-2,3 %
Marktanteile				
Gesamt			6,5 %	-15,5 %
Hotels Garni			5,0 %	-16,2 %
Auslastung				
Hotels Garni	32,6 %	-10,0 %	30,7 %	
Betriebsgröße				
Hotels Garni	36,2		28,3	

Betriebstyp: Hotels Garni

EBIL-Werte 2003							
		Schleswig-Holstein			Deutschland insgesamt		
Indikator	Richtwert	Median	1. Quartil	3. Quartil	Median	1. Quartil	3. Quartil
Gesamtkapitalverzinsung	6 %	7,5	5,5	11,9	4,5	1,5	7,9
Umsatzrendite	14 %	7	4,6	17,2	-0,4	-6,5	6,7
Cash-Flow-Rate	26 % ⁽¹⁾	18,4	14,5	27,9	9,7	4,1	18,7
Personalaufwandsquote	27 %	19,7	11,1	29,4	23,7	19,4	29,3
Abschreibungsquote	12 % ⁽¹⁾	12	8,6	13	10,0	2,1	21,8
Zinsaufwandsquote	7 % ⁽¹⁾	16	10,5	27,5	10,8	1	20,2
Umsatz/Beschäf. in T€	90	n.a.	n.a.	n.a.	71,5	53,1	75,4
Anlagendeckung	100 %	73,1	67,5	83,15	88,7	61,1	105,5
Dyn. Verschuldungsgrad (Jahre)	2,5 ⁽¹⁾	12,7	12,1	19	20,5	7,9	49,1
Eigenkapitalquote	40 %	-13,1	-25,1	14,9	-8,1	-32,5	-11,2
Kurzfristige Verschuldung		16,5	8	26,5	13,6	4,9	29,5
Gesamtkapitalumschlag	0,8 ⁽¹⁾	0,3	0,2	0,4	0,4	0,2	1,6

⁽¹⁾ Gilt nur für Eigentümer-, nicht für Pachtbetriebe

3.3 Pensionen

Definition

Pensionen erfüllen prinzipiell alle gastgewerblichen Funktionen (Beherbergung, Verpflegung und Bedienung). Wesentliches Kennzeichen ist, dass alle Leistungen ausschließlich an Hausgäste abgegeben werden.

Angebotsbesonderheiten

Personalintensität und -qualifikation sind deutlich niedriger als bei Vollhotels; außer der Inhaberfamilie arbeiten zumeist nur Aushilfen mit, oder es kommt überhaupt kein Fremdpersonal zum Einsatz.

Marktentwicklung

Von 1994-2004 stieg das Übernachtungsaufkommen in Deutschland insgesamt um 7,7%. Im selben Zeitraum sank das Übernachtungsaufkommen bei Übernachtungen in Pensionen in Deutschland um 20,9%, also sehr deutlich. In Schleswig-Holstein sanken die Übernachtungen in Pensionen sogar um 34,7%. Abgesehen von Gasthöfen hat kein anderer Betriebstyp in Schleswig-Holstein vergleichbar an Bedeutung verloren.

Trends

Der Bereinigungsprozess – speziell in Heilbädern und Kurorten – ist noch nicht abgeschlossen. Noch immer scheiden

- kleinere Betriebe
- zumeist von Pächtern geführt aus dem Markt aus.

Hauptgründe:

- Die ursprüngliche Klientel, der „traditionelle Kurgast“, der seine Unterkunft selbst wählt, verliert an Bedeutung.
- Die Betriebsnachfolge ist wegen begrenzter Ertrags- und Innenfinanzierungskraft sehr häufig nicht sicherzustellen.

Marktanteile

Der Marktanteil Schleswig-Holsteins an allen Übernachtungen in Deutschland lag 2004 bei 6,5%. Dieser Marktanteil ist seit 1994 um 15,5% zurückgegangen. Bei Übernachtungen in Pensionen lag der Marktanteil Schleswig-Holsteins 2004 bei 3,2% von allen entsprechenden Übernachtungen in Deutschland. Dieser Anteil ist seit 1994 um 17,4% zurückgegangen.

Auslastung

Die Auslastung der Betten in allen Pensionen ist seit 1994 in Deutschland um 16,9% zurückgegangen und lag 2004 bei 26,3%. Als Orientierungswert kann eine Bettenbelegung von über 40% angesetzt werden.

Betriebsgröße

Die durchschnittliche Größe von Pensionen liegt in Deutschland bei 24,7 Betten, in Schleswig-Holstein bei 22,8 Betten.

Umsatz

Der Umsatz liegt in Pensionen im Durchschnitt nur knapp über 100 T€ pro Jahr. Niedrige Zimmer- und Bettenzahlen, Preisansätze und vor allem niedrige Auslastungsgrade sind die Gründe für die sehr begrenzte Ertragsersparung.

Zusammenfassung

	Deutschland		Schleswig-Holstein	
	abs.	$\Delta^{+/-}$ 1994-2004	abs.	$\Delta^{+/-}$ 1994-2004
Marktentwicklung Gesamt Pensionen		7,7% -20,9%		-9,0% -34,7%
Marktanteile Gesamt Pensionen			6,5% 3,2%	-15,5% -17,4%
Auslastung Pensionen	26,3%	-16,9%	25,5%	
Betriebsgröße Pensionen	24,7		22,8	

Betriebstyp: Pensionen

EBIL-Werte 2003							
Indikator	Richtwert	Schleswig-Holstein			Deutschland insgesamt		
		Median	1. Quartil	3. Quartil	Median	1. Quartil	3. Quartil
Gesamtkapitalverzinsung	6%	n.a.	n.a.	n.a.	7,2	3	11,3
Umsatzrendite	15%	n.a.	n.a.	n.a.	6	-6	16,2
Cash-Flow-Rate	24% ⁽¹⁾	n.a.	n.a.	n.a.	20,6	8,6	29,3
Personalaufwandsquote	24%	n.a.	n.a.	n.a.	22,4	12,5	28,2
Abschreibungsquote	9% ⁽¹⁾	n.a.	n.a.	n.a.	14,3	9,5	20,3
Zinsaufwandsquote	8% ⁽¹⁾	n.a.	n.a.	n.a.	14,7	10	20
Umsatz/Beschäf. in T€	67	n.a.	n.a.	n.a.	62,8	49,8	93
Anlagendeckung	100%	n.a.	n.a.	n.a.	86,5	72,9	96,1
Dyn. Verschuldungsgrad (Jahre)	3,1 ⁽¹⁾	n.a.	n.a.	n.a.	12,6	8	32,4
Eigenkapitalquote	40%	n.a.	n.a.	n.a.	-7,6	-22,8	18,4
Kurzfristige Verschuldung		n.a.	n.a.	n.a.	7,7	2,9	14
Gesamtkapitalumschlag	0,8 ⁽¹⁾	n.a.	n.a.	n.a.	0,3	0,2	0,5

⁽¹⁾ Gilt nur für Eigentümer-, nicht für Pachtbetriebe

3.4 Gasthöfe

Definition

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

- Begrenzte Beherbergungskapazität bis maximal 25 Gästezimmer.
- Der Anteil des Beherbergungsbereiches am Betriebsertrag liegt unter 20%.
- Preis und Qualität gehen über das gemäßigte, gutbürgerliche Niveau nicht hinaus.

Angebotsbesonderheiten

- Die Inhaberfamilie prägt diesen Betriebstyp in besonderem Maße; neben den Mitgliedern der Inhaberfamilie kommen in der Regel nur Aushilfen zum Einsatz.
- Der Gastronomiebereich stellt den eindeutigen Angebotsschwerpunkt dar, das Niveau lässt sich am besten mit „gutbürgerlich“ umschreiben.
- Wegen der Dominanz des Gastronomiebereiches ist das Betriebsergebnis I relativ niedrig; selbst im Optimalfall liegt es nur knapp über 30% des Betriebsertrages.

- Kleinere und mittlere Gasthöfe sind weit verbreitet und finden sich im ländlichen Raum, in Kur- und Erholungsorten und auch in der Nachbarschaft von Großstädten. Er ist für einheimische und Touristen gleichermaßen Anlaufstation und erfüllt damit eine wichtige soziale Funktion.

Marktentwicklung

Von 1994-2004 stieg das Übernachtungsaufkommen in Deutschland insgesamt um 7,7%. Im selben Zeitraum sank das Übernachtungsaufkommen bei Übernachtungen in Gasthöfen in Deutschland um 14,3%, also deutlich. In Schleswig-Holstein sanken die Übernachtungen in Gasthöfen sogar um 34,8%.

Trends

- Gasthöfe sind im besten Sinne Traditionsbetriebe, die von ihrer familiären Atmosphäre leben. Entsprechend gering ist die Dynamik auf diesem Markt, sowohl was die Marktanteile als auch die betrieblichen Strukturen und Ausstattungsmerkmale anbetrifft.
- Wegen der positiven Assoziationen, die der Begriff „Gasthof“ beim Gast auslöst, besteht

durchaus die Neigung, dass auch Hotelbetriebe als Gasthof firmieren.

Marktanteile

Der Marktanteil Schleswig-Holsteins an allen Übernachtungen in Deutschland lag 2004 bei 6,5%. Dieser Marktanteil ist seit 1994 um 15,5% zurückgegangen. Bei Übernachtungen in Gasthöfen lag der Marktanteil Schleswig-Holsteins 2004 bei 1,7% von allen entsprechenden Übernachtungen in Deutschland. Dieser Anteil ist seit 1994 um 24,0% zurückgegangen.

Auslastung

Die Auslastung aller Gasthöfe ist seit 1994 in Deutschland um 18,5% zurückgegangen und liegt 2004 bei nur noch 20,9%.

Betriebsgröße

Die durchschnittliche Größe von Gasthöfen liegt in Deutschland bei 23,2 Betten, in Schleswig-Holstein bei 20,9 Betten.

Umsatz

Am Umsatz lässt sich ableiten, dass im Durchschnittsbetrieb nur etwa drei Vollbeschäftigte zum Einsatz kommen, einschließlich der Inhaberfamilie.

Zusammenfassung

		Deutschland abs. $\Delta^{+/-}$ 1994-2004	Schleswig-Holstein abs. $\Delta^{+/-}$ 1994-2004
Marktentwicklung			
Gesamt		7,7 %	-9,0 %
Gasthöfe		-14,3 %	-34,8 %
Marktanteile			
Gesamt			6,5 %
Gasthöfe			1,7 %
Auslastung			
Gasthöfe	20,9 %	-18,5 %	23,0 %
Betriebsgröße			
Gasthöfe	23,2		20,9

Betriebstyp: Gasthöfe

EBIL-Werte 2003							
Indikator	Richtwert	Schleswig-Holstein			Deutschland insgesamt		
		Median	1. Quartil	3. Quartil	Median	1. Quartil	3. Quartil
Gesamtkapitalverzinsung	6 %	11,1	6	11,9	4,5	1,5	7,9
Umsatzrendite	12 %	5,9	1,1	17,2	-0,4	-6,5	6,7
Cash-Flow-Rate	21 % ⁽¹⁾	11,2	14,5	27,9	9,7	4,1	18,7
Personalaufwandsquote	22 %	21,2	11,1	29,4	23,7	19,4	29,3
Abschreibungsquote	9 % ⁽¹⁾	4,8	8,6	13	10,0	2,1	21,8
Zinsaufwandsquote	6 % ⁽¹⁾	7,4	10,5	27,5	10,8	1	20,2
Umsatz/Beschäf. in T€	60	n.a.	n.a.	n.a.	71,5	53,1	75,4
Anlagendeckung	100 %	51,5	67,5	83,15	88,7	61,1	105,5
Dyn. Verschuldungsgrad (Jahre)	2,8 ⁽¹⁾	10,15	12,1	19	20,5	7,9	49,1
Eigenkapitalquote	40 %	-46,4	-25,1	14,9	-8,1	-32,5	-11,2
Kurzfristige Verschuldung		24,7	8	26,5	13,6	4,9	29,5
Gesamtkapitalumschlag	1,0 ⁽¹⁾	0,8	0,2	0,4	0,4	0,2	1,6

⁽¹⁾ Gilt nur für Eigentümer-, nicht für Pachtbetriebe

3.5 Ferienwohnungen und Ferienhäuser

Definition

Eine Beherbergungsbetriebe, die grundsätzlich keine Speisen und Getränke abgeben, aber zumindest bei größeren Objekten eine Reihe von hotelüblichen Dienstleistungen und Einrichtungen anbieten wie z.B.

- Zimmerreinigung,
- Rezeption/Information,
- Freizeiteinrichtungen

Statt Gästezimmern werden hauptsächlich Wohneinheiten unterschiedlicher Größe angeboten, die nicht selten aus mehreren Räumen bestehen und Kochgelegenheiten vorhalten.

Angebotsbesonderheiten

Die durchschnittliche Umsatzerwartung pro

Betrieb liegt unter 100 T€ pro Jahr. Kennzeichnend sind vor allem folgende Sachverhalte:

- Mehr als 90 % der erzielten Umsätze entfallen auf Erlöse aus der Vermietung der Wohneinheiten.
- Die Personalintensität ist sehr niedrig; pro Wohneinheit werden etwa 0,1 Vollbeschäftigte benötigt. Die Qualifikation der Mitarbeiter und die Belastung der Betriebe mit Personalkosten sind relativ gering.

- Das Betriebsergebnis I liegt im Durchschnitt bei rund 50 % der Betriebserträge.
- Die am stärksten ins Gewicht fallenden Aufwandspositionen sind:
 - Betriebs- und Verwaltungsaufwendungen mit rund 30 % vom Betriebsertrag.
 - Anlagebedingte Aufwendungen wie Abschreibungen, Instandhaltungen und Zinsen mit über 30 % vom Betriebsertrag. Bei Pachtbetrieben tritt an deren Stelle ein durchschnittlicher Pachtsatz von ebenfalls 30 % vom Betriebsertrag.

Marktentwicklung

Von 1994-2004 stieg das Übernachtungsaufkommen in Deutschland insgesamt um 7,7 %. Im selben Zeitraum stieg das Übernachtungsaufkommen in FeWo/Ferienhäusern/Ferienzentren in Deutschland um 19,1 %, das Teilsegment Ferienzentren wuchs sogar um 80 %. In Schleswig-Holstein sind die Übernachtungen in FeWo/Ferienhäusern/Ferienzentren um 10,4 % gesunken.

3.6 Ferienzentren

Definition

Betrieb mit unterschiedlichen Wohnmöglichkeiten sowie Freizeiteinrichtungen, Einkaufsmöglichkeiten und Angebot an sonstigen betriebseigenen Dienstleistungen.

Große Wohnanlagen mit einer Beherbergungskapazität von mehr als 400 Betten.

Angebotsbesonderheiten

- Der große Flächenbedarf und die Tatsache, dass die Einrichtungen weitgehend autark sind, bewirken, dass zumeist periphere Standorte gewählt werden.
- Wegen der großen Zahl von Wohneinheiten sowie der außergewöhnlichen Breite und

Trends

Seit 1998 hat das Marktsegment in Schleswig-Holstein nicht mehr expandiert; vielmehr ist die Zahl der Anbieter um über 6 % zurückgegangen. Ursachen sind zu sehen in

- fehlenden Neuinvestitionen,
- einer zunehmenden Neigung, die Wohnheiten privat zu nutzen.

Anzeichen für eine Trendumkehr sind nicht erkennbar. Die Aktivitäten gehen eher in Richtung einer qualitativen Aufwertung der Ausstattung.

Marktanteile

Der Marktanteil Schleswig-Holsteins an allen Übernachtungen in Deutschland lag 2004

		Deutschland abs. $\Delta^{+/-}$ 1994-2004	Schleswig-Holstein abs. $\Delta^{+/-}$ 1994-2004
Marktentwicklung			
Gesamt		7,7 %	-9,0 %
FeWo/Ferienhaus/FZ		19,1 %	-10,4 %
Marktanteile			
Gesamt			6,5 %
FeWo/Ferienhaus/FZ			18,1 %
Auslastung			
FeWo/Ferienhaus/FZ	26,8 %	-19,2 %	24,1 %

Tiefe des Angebotes sind die Ferienzentren sehr umsatzstark. In Schleswig-Holstein dürfte der durchschnittliche Umsatz pro Ferienzentrum deutlich über 4 Mio. € liegen.

- Typisch ist ferner eine relativ niedrige durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Gäste, weil (Familien-) Kurzurlauber (3-4 Tage) die wichtigste Klientel darstellen.

Marktentwicklung

Von 1994-2004 stieg das Übernachtungsaufkommen in Deutschland insgesamt um 7,7 %. Im selben Zeitraum stieg das Übernachtungsaufkommen in Ferienzentren in Deutschland um 95,3 %. Kein anderer Unterkunftstyp in Deutschland konnte auch nur annähernd hohe Zuwachsraten verzeichnen.

Da der Betriebstyp „Ferienzentren“ in den amtlichen Statistiken Schleswig-Holsteins nicht

bei 6,5 %. Dieser Marktanteil ist seit 1994 um 15,5 % zurückgegangen. Bei Übernachtungen in FeWo/Ferienhäusern/Ferienzentren lag der Marktanteil Schleswig-Holsteins 2004 bei 18,1 % von allen entsprechenden Übernachtungen in Deutschland, also überdurchschnittlich hoch. Dieser Anteil ist seit 1994 um 24,8 % zurückgegangen.

Auslastung

Die Auslastung aller FeWo/Ferienhäuser ist seit 1994 in Deutschland um 19,2 % zurückgegangen und liegt 2004 bei nur noch 26,8 %.

Zusammenfassung

separat geführt wird, können zu diesem Segment auch keine entsprechenden Aussagen für Schleswig-Holstein getätigt werden.

Trends

Die Akzeptanz dieses Angebotstyps ist nach wie vor hoch und die Erfahrungen sind – gerade auch in Schleswig-Holstein – durchaus positiv. Die Entwicklung des Marktes wird aber durch Einzelprojekte geprägt, die jeweils eine sehr intensive Bedarfsprüfung erfordern. Wenn geeignete Standorte mit entsprechenden Nachfragepotenzialen im Einzugsbereich vorhanden sind, sind Neuansiedlungen durchaus zu befürworten, wegen der sehr hohen direkten und indirekten wirtschaftlichen Effekte dieses Betriebstyps.

3.7 Ferienheime

Definition

Betrieb, der z.B. Mitgliedern eines Vereins oder einer Organisation, Beschäftigten eines Unternehmens, Kindern, Müttern oder Betreuten sozialer Einrichtungen zugänglich ist und in dem Speisen und Getränke nur an Hausgäste abgegeben werden.

Angebotsbesonderheiten

Zumeist steht die Erfüllung einer sozialen Verpflichtung im Vordergrund und erwerbswirtschaftliche Zielsetzungen sind sekundär. Kennzeichnend sind:

- Subventionierte Preissätze,
- Nutzungseinschränkungen.

Marktentwicklung

Von 1994-2004 stieg das Übernachtungsaufkommen in Deutschland insgesamt um 7,7%. Im selben Zeitraum sank das Übernachtungsaufkommen in Ferienheimen in Deutschland um 65,8%.

In Schleswig-Holstein sanken die Übernachtungen in Ferienheimen um 25,2%.

Trends

Der Markt lässt sich kaum durch konzeptionelle und akquisitorische Aktivitäten beeinflussen. Festzustellen ist, dass

- die Zahl der Ferienheime seit 1995 kontinuierlich kleiner wurde (von 323 auf 294);
 - im letzten Jahrzehnt praktisch keine neuen Einrichtungen geschaffen wurden;
 - auch die Betriebsgröße nahezu unverändert blieb;
- Der Markt ist somit eindeutig geschrumpft und nichts deutet gegenwärtig auf eine Trendumkehr hin. Zu bedenken ist allerdings auch, dass an vielen Stellen eine Anhebung der Ausstattungsqualität vollzogen wurde.

Marktanteile

Der Marktanteil Schleswig-Holsteins an allen Übernachtungen in Deutschland lag 2004 bei 6,5%. Dieser Marktanteil ist seit 1994 um 15,5% zurückgegangen. Bei Übernachtungen in Ferienheimen lag der Marktanteil Schleswig-Holsteins 2004 bei 9,4% von allen

	abs.	Deutschland Δ ^{+/-} 1994-2004	abs.	Schleswig-Holstein Δ ^{+/-} 1994-2004
Marktentwicklung Gesamt Ferienheime		7,7% -65,8%		-9,0% -25,2%
Marktanteile Gesamt Ferienheime			6,5% 9,4%	-15,5% -19,6%
Auslastung Ferienheime	31,9%	-11,6%	25,7%	
Betriebsgröße Ferienheime	79,9		124,9	

3.8 Kliniken und Sanatorien

Definition

Betrieb unter ärztlicher Leitung ausschließlich oder überwiegend für Kurgäste. Als Kurgäste gelten Personen, die sich am Ort aufgrund ärztlicher Verordnung vorübergehend aufhalten mit dem Ziel der Erhaltung oder Wiederherstellung ihrer Gesundheit oder ihrer Berufs- oder Arbeitsfähigkeit.

Angebotsbesonderheiten

Die Betriebe sind stark abhängig von der „Verschickungspraxis“ der Sozialversicherungsträger.

Analog zur Entwicklung der Gesundheitspolitik hat sich eine fast ausschließliche Konzentration auf Rehabilitation und Anschlussheilbehandlungen ergeben; die Vorbeugung (Prävention) spielt praktisch keine Rolle mehr.

Marktentwicklung

Von 1994-2004 stieg das Übernachtungsaufkommen in Deutschland insgesamt um 7,7%. Im selben Zeitraum sank das Übernachtungsaufkommen in Kliniken und Sanatorien in Deutschland um 13,5%. In Schleswig-Holstein stiegen die Übernachtungen in Kliniken und Sanatorien allerdings um 6,2%.

entsprechenden Übernachtungen in Deutschland, also leicht überdurchschnittlich. Dieser Anteil ist seit 1994 stark um 19,6% zurückgegangen.

Auslastung

Die Auslastung aller Ferienheime ist seit 1994 in Deutschland um 11,6% gesunken und liegt 2004 bei 31,9%.

Betriebsgröße

Die durchschnittliche Größe von Ferienheimen liegt in Deutschland bei 79,9 Betten, in Schleswig-Holstein bei 124,9 Betten. In Niedersachsen (79,8) und in Mecklenburg-Vorpommern (75,7 Betten) sind die Durchschnittsgrößen deutlich geringer.

Zusammenfassung

Auslastung

Die Auslastung aller Kliniken und Sanatorien ist seit 1994 in Deutschland um 17,5% gesunken und liegt 2004 bei 67,8%.

Betriebsgröße

Die durchschnittliche Größe von Kliniken und Sanatorien liegt in Deutschland bei 164,1 Betten, in Schleswig-Holstein bei 165 Betten. In Niedersachsen ist die Durchschnittsgröße etwas kleiner (142 Betten), in Mecklenburg-Vorpommern deutlich größer (199 Betten).

Zusammenfassung

	abs.	Deutschland Δ ^{+/-} 1994-2004	abs.	Schleswig-Holstein Δ ^{+/-} 1994-2004
Marktentwicklung Gesamt Sanatorien		7,7% -13,5%		-9,0% 6,2%
Marktanteile Gesamt Sanatorien			6,5% 6,6%	-15,5% 22,8%
Auslastung Sanatorien	67,8%	-17,5%	70,7%	
Betriebsgröße Sanatorien	164,1		165	

4 Kriterien zur Beurteilung der Förderungswürdigkeit

4.1 Zuschüsse und Finanzierungsinstrumente für gewerbliche Unternehmen der Tourismuswirtschaft

Zuschüsse für gewerbliche Unternehmen der Tourismuswirtschaft aus Bundes- und Landesmitteln

- **Modernisierungsprogramm für kleine gewerbliche touristische Unternehmen aus Mitteln des Schleswig-Holstein-Fonds (Laufzeit: 1.1.2006 bis 31.12.2008)**

Zur Förderung von **Modernisierungsvorhaben gewerblicher, touristischer Unternehmen** gewährt die Investitionsbank Zuschüsse aus Mitteln des „Schleswig-Holstein-Fonds“. Ziel der Förderung ist die Qualitätssteigerung des touristischen Angebots und damit verbunden die Erhaltung sozialversicherungspflichtiger Arbeitsplätze, die dauerhaft zu besetzen sind. Zuwendungen werden an Unternehmen des Tourismusbereichs in bestimmten Räumen des Landes gewährt. Sie müssen weniger als 50 Personen beschäftigen und einen Jahresumsatz von höchstens 10 Mio. Euro oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 10 Mio. Euro haben.

Bei kleinen Unternehmen, die nicht eigenständig sind, ist für die Berechnung der Mitarbeiterzahlen und der finanziellen Schwellenwerte die Definition der Europäischen Union zu berücksichtigen (Empfehlung der EU-Kommission betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen vom 6.5.2003, Amtsbl. EU L124/36 v. 20.05.2003)

Ansprechpartner:

Dr. Kurt Puls, Tel: (0431) 9905-3367;
Fax: (0431) 9905-63367, kurt.puls@ib-sh.de

- **Modernisierungsprogramm für Beherbergungsbetriebe im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (Laufzeit: bis 31.12.2006)**

Das **Modernisierungsprogramm für Beherbergungsbetriebe** im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GA) umfasst die Unterstützung von kleinen, gewerblichen Beherbergungsbetrieben mit förderfähigen Modernisierungsinvestitionen zwischen 100.000 und 300.000 Euro. Der jeweilige Betrieb muss in einer Gemeinde mit ausreichender touristischer Bedeutung in einem Regionalfördergebiet liegen (Kreise Dithmarschen, Nordfriesland, Schleswig-Flensburg, Rendsburg-Eckernförde, Plön, Ostholstein, Lauenburg und kreisfreie Städte Flensburg, Neumünster, Kiel und Lübeck).

Förderkriterium: Klassifizierte Betriebe nach der Hotel-Klassifizierung des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes e.V. (DEHOGA) oder Betriebe, die nachweisen, dass das Investitionsvorhaben die Erreichung der Klassifizierung ermöglicht. Die Fördersätze betragen 20 oder 15 Prozent je nach Region.

Ansprechpartner für Programmbetreuung und Antragsentscheidung:

Erhard Jureit, Tel: (0431) 9905-3215,
Fax: (0431) 9905-63215 oder
(0431) 9905-3353, erhard.jureit@ib-sh.de

Finanzierungsinstrumente für gewerbliche Unternehmen der Tourismuswirtschaft

Den gewerblichen Unternehmen der Tourismuswirtschaft steht neben und in Ergänzung zu den Förderprogrammen der KfW-Mittelstandsbank grundsätzlich auch die gesamte Palette der Finanzierungsprogramme der landesnahen Förderinstitute partnerschaftlich mit den Hausbanken zur Realisierung ihrer Vorhaben zur Verfügung. Hierzu zählen Darlehen der Investitionsbank, Bürgschaften der Bürgschaftsbank sowie ggf. Beteiligungen der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft.

So kann z.B. seit dem 1.12.2006 die Investitionsbank Schleswig-Holstein mit **IB.KMUdirekt** kleinen und mittleren Unternehmen in Schleswig-Holstein mit geringeren Kreditbedarfen den Zugang zu Finanzierungen erheblich er-

leichtern. Mit Unterstützung aus dem „Schleswig-Holstein Fonds“ der Landesregierung liefert die IB damit den Unternehmen ein passgenaues Darlehensprogramm, die trotz tragfähiger Unternehmenskonzepte schon angesichts des geringen Finanzierungsvolumens und der damit einhergehenden relativ hohen Transaktionskosten bei den Hausbanken scheitern. Auf Empfehlungsschreiben der Hausbank kann die IB diesen Firmen direkt eine Finanzierung bis zu 100.000 Euro zur Verfügung stellen. Dabei muss die Hausbank selbst kein eigenes Obligo eingehen.

Für mittlere Unternehmen (bis zu 249 Mitarbeiter) soll sich durch das neue Produkt die Kreditbereitschaft der Hausbanken erhöhen. Dafür beteiligt sich die IB bei nachrangiger Besicherung zu 50 Prozent an der Finanzierung. Die Darlehenshöhe beträgt dabei jeweils zwischen 50.000 und 200.000 Euro.

Ansprechpartner:
Dr. Kurt Puls, Tel: (0431) 9905-3367;
Fax: (0431) 9905-63367, kurt.puls@ib-sh.de

4.2 Vorgabe von Orientierungswerten für die Beurteilung der betriebs- und finanzwirtschaftlichen Situation der Antragsteller

Soweit es sich bei dem Antragsteller um ein gewerbliches Unternehmen der Tourismuswirtschaft handelt, können bei Vorliegen weiterer Voraussetzungen grundsätzlich Zuschüsse aus Bundes- und Landesmitteln sowie den beschriebenen Finanzierungsprogrammen in Anspruch genommen werden. Als Orientierungshilfe für den potentiellen Kreditgeber werden in den folgenden Ausführungen Orientierungswerte für fünf verschiedene Grundtypen touristischer Betriebstypen gegeben. Zusätzlich wird bei dem Betriebstyp Hotel nach Betrieben mit normalem und gehobenem Standard unterschieden. Bei allen anderen Betriebstypen dominieren Kleinbetriebe mit normaler Ausstattung; andere Unterformen, wie z. B. qualitativ hochwertige Hotels Garni, Pensionen oder Apartmenthäuser, spielen am Markt keine entscheidende Rolle.

Im Folgenden finden sich deshalb Orientierungswerte für insgesamt sechs Angebotstypen. Anhand dieser Orientierungswerte kann überprüft werden, ob Betriebe, die die formalen Voraussetzungen für eine Förderung im Rahmen der bestehenden Programme erfüllen, auch in Bezug auf ihre individuelle Performance so viel versprechend sind, dass eine Kreditgewährung aussichtsreich erscheint.

Die Orientierungswerte sind abgeleitet von den Ergebnissen von Teilnehmern am Hotelbetriebsvergleich, die zum besten Viertel der jeweiligen Gruppierung zählen. Es handelt sich dem entsprechend um anspruchsvolle Vorgaben für die Beurteilung der wirtschaftlichen Situation der Antragsteller. Deshalb muss unbedingt etwas zum Umgang mit diesen Beurteilungskriterien gesagt werden:

- Projekte, die von Betrieben eingereicht werden, die die Orientierungswerte bei Antragstellung (noch) nicht erreichen, dürfen nicht automatisch abgelehnt werden. Denn es kann oder soll ja mit den geplanten Maßnahmen eine spürbare Verbesserung der Absatzchancen und/oder der Wirtschaftlichkeit des Betriebes erreicht werden und damit auch eine Annäherung an die Orientierungswerte. Aufgabe der Projektbeurteilung muss gerade die Abschätzung sein, ob eine nachhaltige Steigerung der Zukunftsfähigkeit mit ausreichend großer Wahrscheinlichkeit erwartet werden kann. In diesem Fall stellen die Orientierungswerte Zielvorgaben für die zukünftige Entwicklung dar und gleichzeitig Anhaltspunkte für spätere Erfolgskontrollen. Gravierende negative Abweichungen von den Orientierungswerten können aber auch Grund für eine direkte Ablehnung eines Projektes sein. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn es um Kriterien geht, die die Zukunftsfähigkeit des Antragstellers grundsätzlich in Frage stellen, und wenn nicht eindeutig erkennbar wird, dass die projektierte Maßnahme zu einer nachhaltigen Lösung der Probleme beitragen wird. Derartige Konstellationen sind zu erwarten, wenn
 - der Betrieb bereits bei Antragstellung hoch verschuldet oder sogar überschuldet ist, deshalb hohe Be-

astungen aus Fremdkapitaldiensten zu tragen hat und entsprechend wenig kreditwürdig ist;

- keine Innenfinanzierungskraft vorhanden ist, weil der Cash-Flow gegen Null geht, oder gar negativ ist;
- die Relationen zwischen erzieltm Umsatz und gebundenem Kapital (Kapitalumschlagshäufigkeit) und vor allem zwischen den Verbindlichkeiten und dem Cash-Flow (Cash-Flow-Quotient) sehr ungünstig sind.

Solche Konstellationen müssen vor allem dann ernsthaft als Ablehnungsgründe in Betracht gezogen werden, wenn durch die projektierte Maßnahme keine einschneidende Erhöhung der Umsätze und des Cash-Flows zu erwarten ist, weil es sich z. B. um reine Modernisierungsinvestitionen handelt, die in erster Linie zu einer Verbesserung der Betriebsabläufe und Erhöhung der Wirtschaftlichkeit führen sollen, aber keinen direkten Einfluss auf die Umsatzerwartung haben.

Im Folgenden wird dargestellt, welche Kriterien in den individuellen Beurteilungsprozess einbezogen werden sollten, wie sie definiert sind und wie sie im Rahmen der Prüfung von Förderanträgen gehandhabt werden sollen.

Beurteilungskriterium	Definition/Erläuterungen Abweichung vom Orientierungswert	Handhabung im Prüfprozess bei gravierender negativer
⌀ jährliche Belegung der ■ Betten in %	$\frac{\text{Zahl der Übernachtungen} \times 100}{\text{Zahl der Betten} \times 365}$	Kein singulärer Ablehnungsgrund; kann relativ kurzfristig positiv beeinflusst werden. Zu prüfen ist, ob die projektierte Maßnahme zu einer Verbesserung der Auslastung beitragen kann, z.B. durch Modernisierung, Ausbau, Verschönerung, u.s.w.
■ Zimmer in %	$\frac{\text{Zahl der belegten Zimmer} \times 100}{\text{Zahl der Zimmer} \times 365}$	
⌀ Beherbergungsertrag pro Übernachtung/belegtes Zimmer	Beherbergungsertrag (ohne Frühstück bzw. Halb- oder Vollpension und MwSt.) geteilt durch die Zahl der Übernachtungen bzw. belegten Zimmer	Wie oben.
⌀ Warenertrag je Sitzplatz und Öffnungstag in €	$\frac{\text{Erträge aus Verkauf von Speisen\&Getränken}}{\text{Anzahl der Sitzplätze} \times \text{Öffnungstage}}$ Sitzplätze im Freien und im Saal werden nur zu 25% eingerechnet	Wie oben. Verbesserungen sind hier, außer über bauliche/einrichtungsmäßige Maßnahmen, auch über Änderungen beim Absatzkonzept, der Preisstellung, u.s.w. zu erzielen. Wichtig: Schlüssige Konzeptionen, dargestellt in einem Businessplan, müssen vorliegen
Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes: ■ Wareneinsatzquote in %	$\frac{\text{Warenaufwand} \times 100}{\text{Erträge aus Warenverkauf}}$	Kein originärer Ablehnungsgrund. Ist relativ kurzfristig zu verbessern. Viele denkbare Maßnahmen im Rahmen des Investitionsprogrammes können hier wirksam werden: Küchenmodernisierung, Qualitätsanhebung in Gasträumen, Installation einer Außengastronomie, u.s.w.
■ Rohaufschlagsatz in %	$\frac{\text{Rohertrag} \times 100}{\text{Warenaufwand}}$ Der Rohertrag ist die Differenz zwischen Warenertrag und Warenaufwand.	
Personalproduktivität: ■ Betriebsertrag pro Vollbeschäftigter in € ■ Personalaufwand pro Vollbeschäftigter in €	$\frac{\text{Betriebsertrag (=Umsatz)}}{\text{Zahl der Vollbeschäftigten}}$ $\frac{\text{Personalaufwand insgesamt}}{\text{Zahl der Vollbeschäftigten}}$ Aushilfen, Teilzeitkräfte und Auszubildende werden anteilig eingerechnet. Inhaber mit Familie berücksichtigt.	Hohe Bedeutung, aber kein direkter Ablehnungsgrund, weil relativ kurzfristig änderbar. Aber: Verbesserungschancen müssen aus Betriebskonzept eindeutig hervorgehen, denn Unterproduktivität ist schwer wiegender Grund für schlechte Ertragslage.
Betriebsergebnis I (=Brutto-Betriebsgewinn)	Er wird durch Subtraktion der mit der Leistungserstellung unmittelbar in Verbindung stehenden Aufwandsarten von den gesamten Betriebserträgen gewonnen; es bildet den Maßstab für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Betriebsführung und des Betriebsablaufes. Betriebsergebnis I = Betriebsertrag (Umsatz) abzüglich <ul style="list-style-type: none"> ■ Personalaufwand ■ Warenaufwand ■ Energieaufwand ■ Steuern, Gebühren, Beiträge, Versicherungen ■ Sonstige Betriebsaufwendungen (Reinigung, Fuhrpark, Werbung, Hilfs- und Betriebsstoffe, Steuerberater u.s.w.) 	Extrem aussagefähiger Kennwert; negative Abweichungen wiegen schwer, weisen auf dringenden Handlungsbedarf hin, sind aber für sich genommen (noch) kein Ablehnungsgrund; denn: Ist relativ kurzfristig zu verbessern. Hauptansatzpunkte: <ul style="list-style-type: none"> ■ Wareneinsatz (siehe oben) ■ Personaleinsatz (siehe Produktivität) ■ Energieverbrauch Alle Aspekte können im Investitionsprogramm beinhaltet sein.
Umsatzrendite in %	Grundlage ist der Gewinn vor Einkommenssteuer (= zu versteuernder Gewinn lt. Steuerbilanz); er wird in Bezug zu den Gesamterträgen (= Umsatz) gesetzt.	Auch kein singulärer Ablehnungsgrund; kann durch wirksame Maßnahmen auf den oben genannten Feldern relativ kurzfristig verbessert werden. Ist (noch) kein Hinweis auf Gefährdung der Zahlungs- und Überlebensfähigkeit.

Beurteilungskriterium	Definition/Erläuterungen Abweichung vom Orientierungswert	Handhabung im Prüfprozess bei gravierender negativer
Cash-Flow ■ Absolut in €	Gewinn vor Steuern + Abschreibungen auf Anlagevermögen	Wenn Cash-Flow negativ oder nahe Null singulärer → Ablehnungsgrund, weil Veränderungen nur langfristig möglich sind (vgl. auch einleitende Bemerkungen). Besonders alarmierend, wenn gleichzeitig sehr hohe Verbindlichkeiten bestehen (Cash-Flow-Quotient negativ oder extrem hoch!). Es droht akute Zahlungsunfähigkeit.
■ Cash-Flow-Rate	$\frac{\text{Cash-Flow} \times 100}{\text{Betriebsserträge}}$	
■ Cash-Flow-Quotient	$\frac{\text{Verbindlichkeiten insgesamt}}{\text{Cash-Flow}}$	
Verschuldungskoeffizient	$\frac{\text{Fremdkapital} \times 100}{\text{Eigenkapital}}$	Hohe Verschuldung ganz allgemein bzw. ein ungünstiger oder negativer Verschuldungskoeffizient (Minuskapital) kann singulärer Ablehnungsgrund sein, weil weitere Verschuldung (auch im Förderungsfall) nicht mehr akzeptiert wird (z.B. seitens der Kreditgeber wegen fehlender Kreditwürdigkeit). Ausnahme: Sehr überzeugendes Betriebs- und Finanzierungskonzept.
Fremdkapitalzinsrate	$\frac{\text{Fremdkapitalzinsen} \times 100}{\text{Betriebssertrag (= Umsatz)}}$	Kein singulärer Ablehnungsgrund. Aber hohe Belastungen schränken die Bewegungsspielräume massiv ein und dies auf Dauer, da die Kapitalstrukturen nicht kurzfristig verändert werden können. Starkes Alarmsignal.
Kapitalumschlagshäufigkeit	$\frac{\text{Betriebsserträge (= Umsatz)}}{\text{Gesamtkapital}}$	Starkes Alarmsignal: Ein niedriger Umschlag des gebundenen Kapitals durch den erzielten Umsatz deutet auf ungünstige Strukturen hin: Entweder schwaches Betriebskonzept oder überbewertete Investitionen. Chancen für eine mittelfristige Erhöhung müssen klar erkennbar sein.

Es wird deutlich, dass vor allem die Kriterien die Förderung eines Projektes besonders in Frage stellen, die nur langfristig beeinflusst werden können.

- Dazu zählen die Zusammenhänge, die
- von der Höhe und Struktur der getätigten Investitionen;
 - von der Art der Finanzierung (Verschuldung);
 - von der Innenfinanzierungskraft (Cash-Flow) abhängig sind. Dabei gilt grundsätzlich: Akut drohende Zahlungsunfähigkeit ist ein stärkeres Alarmsignal als eine negative Umsatzrendite.

In den folgenden Übersichten sind die Orientierungswerte für die relevanten Gruppierungen wiedergegeben. Sie resultieren aus Sonderauswertungen des Datenmaterials des Hotelbetriebsvergleiches⁵, wobei auf die spezifischen Belange der Leitbilderstellung und auf die Situation der Betriebe in Schleswig-Holstein abgestellt wurde. Festzuhalten ist noch, dass sich alle ausgewiesenen Werte auf Eigentümerbetriebe beziehen, die von der Inhaberfamilie selbst geführt werden.

⁵ Sonderreihe des dwif, Nr. 72/2004

ORIENTIERUNGSWERTE

Betriebstyp:

Gasthof

Kurzcharakteristik:

- Gastronomie ist wichtigster Umsatzbereich (Anteil über 80%)
- Begrenzte Beherbergungskapazität (unter 20 Zimmern)
- Gemäßigtes Qualitäts- und Preisniveau

Strukturen des Durchschnittsbetriebes	
Größe:	21 Betten; 12 Zimmer
Umsatz:	300 Tsd. €
Auslastung der Betten:	35%
Auslastung der Zimmer:	40%
∅-Beherbergungsertrag pro Übernachtung:	20 €
∅-Beherbergungsertrag pro belegtes Zimmer:	35 €
∅-Warenertrag pro Sitzplatz und Öffnungstag:	7 €
Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes	
Wareneinsatzquote:	33%
Rohaufschlagssatz:	200%
Produktivität des Personals	
∅-Betriebsertrag pro Vollbeschäftigter	60 Tsd. €
∅-Personalaufwand pro vollbeschäftigter Lohn- und Gehaltsempfänger	15 Tsd. €
∅-Aufwand-Ertrag-Relation:	0,25
Betriebserfolg	
Betriebsergebnis I	28% vom Betriebsertrag
Umsatzrendite	10% vom Betriebsertrag
Innenfinanzierungskraft	
Cash-Flow absolut	54 Tsd. €
Cash-Flow-Rate	18% vom Umsatz
Cash-Flow-Quotient	3,3
Verschuldungsgrad	
Verschuldungskoeffizient	150%
Fremdkapitalzinsrate	3,5% vom Betriebsertrag
Kapitalumschlagshäufigkeit	1,0 Mal pro Jahr

ORIENTIERUNGSWERTE

Betriebstyp:

Hotel Garni/Frühstücks- pension

Kurzcharakteristik:

- Hauptmerkmal ist das im Vergleich zu Vollhotelbetrieben oder Gasthöfen eingeschränkte Leistungsangebot im Gastronomiebereich. Es umfasst nur die Angabe von Frühstück und kleinen Gerichten ausschließlich an Hausgäste.

Strukturen des Durchschnittsbetriebes	
Größe:	28 Betten; 15 Zimmer
Umsatz:	160 Tsd. €
Auslastung der Betten:	48%
Auslastung der Zimmer:	52%
∅-Beherbergungsertrag pro Übernachtung:	24 €
∅-Beherbergungsertrag pro belegtes Zimmer:	40 €
∅-Warenertrag pro Sitzplatz und Öffnungstag:	5,50 €
Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes	
Wareneinsatzquote:	24%
Rohaufschlagssatz:	320%
Produktivität des Personals	
∅-Betriebsertrag pro Vollbeschäftigter	72 Tsd. €
∅-Personalaufwand pro vollbeschäftigter Lohn- und Gehaltsempfänger	20 Tsd. €
∅-Aufwand-Ertrag-Relation:	0,28
Betriebserfolg	
Betriebsergebnis I	42% vom Betriebsertrag
Umsatzrendite	15% vom Betriebsertrag
Innenfinanzierungskraft	
Cash-Flow absolut	32 Tsd. €
Cash-Flow-Rate	20% vom Umsatz
Cash-Flow-Quotient	4,0
Verschuldungsgrad	
Verschuldungskoeffizient	150%
Fremdkapitalzinsrate	6% vom Betriebsertrag
Kapitalumschlagshäufigkeit	0,8 Mal pro Jahr

ORIENTIERUNGSWERTE

Betriebstyp:

Hotel mit normalem Standard

Kurzcharakteristik:

- Mehr als 20 Gästezimmer
- Verpflegungsabgabe auch an Passanten
- Gute Ausstattung (normal)

Strukturen des Durchschnittsbetriebes	
Größe:	40 Betten; 22 Zimmer
Umsatz:	400 Tsd. €
Auslastung der Betten:	45%
Auslastung der Zimmer:	50%
∅-Beherbergungsertrag pro Übernachtung:	20 €
∅-Beherbergungsertrag pro belegtes Zimmer:	35 €
∅-Warenertrag pro Sitzplatz und Öffnungstag:	9 €
Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes	
Wareneinsatzquote:	32%
Rohaufschlagssatz:	210%
Produktivität des Personals	
∅-Betriebsertrag pro Vollbeschäftigter	65 Tsd. €
∅-Personalaufwand pro vollbeschäftigter Lohn- und Gehaltsempfänger	20 Tsd. €
∅-Aufwand-Ertrag-Relation:	0,3
Betriebserfolg	
Betriebsergebnis I	32% vom Betriebsertrag
Umsatzrendite	12% vom Betriebsertrag
Innenfinanzierungskraft	
Cash-Flow absolut	88 Tsd. €
Cash-Flow-Rate	22% vom Umsatz
Cash-Flow-Quotient	3,0
Verschuldungsgrad	
Verschuldungskoeffizient	150%
Fremdkapitalzinsrate	5% vom Betriebsertrag
Kapitalumschlagshäufigkeit	1,0 Mal pro Jahr

ORIENTIERUNGSWERTE

Betriebstyp:

Hotel mit gehobenem Standard

Kurzcharakteristik:

- Mehr als 30 Gästezimmer
- Verpflegungsabgabe auch an Passanten
- Sehr gute Ausstattung (aber nicht luxuriös)

Strukturen des Durchschnittsbetriebes	
Größe:	70 Betten; 40 Zimmer
Umsatz:	900 Tsd. €
Auslastung der Betten:	50 %
Auslastung der Zimmer:	60 %
Ø-Beherbergungsertrag pro Übernachtung:	30 €
Ø-Beherbergungsertrag pro belegtes Zimmer:	45 €
Ø-Warenertrag pro Sitzplatz und Öffnungstag:	12 €
Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes	
Wareneinsatzquote:	30 %
Rohaufschlagssatz:	230 %
Produktivität des Personals	
Ø-Betriebsertrag pro Vollbeschäftigter	70 Tsd. €
Ø-Personalaufwand pro vollbeschäftigter Lohn- und Gehaltsempfänger	23 Tsd. €
Ø-Aufwand-Ertrag-Relation:	0,33
Betriebserfolg	
Betriebsergebnis I	28 % vom Betriebsertrag
Umsatzrendite	8 % vom Betriebsertrag
Innenfinanzierungskraft	
Cash-Flow absolut	160 Tsd. €
Cash-Flow-Rate	18 % vom Umsatz
Cash-Flow-Quotient	4,0
Verschuldungsgrad	
Verschuldungskoeffizient	150 %
Fremdkapitalzinsrate	4,5 % vom Betriebsertrag
Kapitalumschlagshäufigkeit	0,8 Mal pro Jahr

ORIENTIERUNGSWERTE

Betriebstyp:

Fremdenheim/Pension

Kurzcharakteristik:

- Beherbergung plus Halb- oder Vollpension
- Alle Leistungen nur für Hausgäste
- Gemäßigtes Qualitäts- und Preisniveau

Strukturen des Durchschnittsbetriebes	
Größe:	23 Betten; 12 Zimmer
Umsatz:	140 Tsd. €
Auslastung der Betten:	42 %
Auslastung der Zimmer:	45 %
Ø-Beherbergungsertrag pro Übernachtung:	22 €
Ø-Beherbergungsertrag pro belegtes Zimmer:	36 €
Ø-Warenertrag pro Sitzplatz und Öffnungstag:	6 €
Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes	
Wareneinsatzquote:	35 %
Rohaufschlagssatz:	185 %
Produktivität des Personals	
Ø-Betriebsertrag pro Vollbeschäftigter	60 Tsd. €
Ø-Personalaufwand pro vollbeschäftigter Lohn- und Gehaltsempfänger	18 Tsd. €
Ø-Aufwand-Ertrag-Relation:	0,30
Betriebserfolg	
Betriebsergebnis I	38 % vom Betriebsertrag
Umsatzrendite	12 % vom Betriebsertrag
Innenfinanzierungskraft	
Cash-Flow absolut	34 Tsd. €
Cash-Flow-Rate	24 % vom Umsatz
Cash-Flow-Quotient	3,3
Verschuldungsgrad	
Verschuldungskoeffizient	150 %
Fremdkapitalzinsrate	5 % vom Betriebsertrag
Kapitalumschlagshäufigkeit	0,75 Mal pro Jahr

ORIENTIERUNGSWERTE

Betriebstyp: Apartmenthaus

Strukturen des Durchschnittsbetriebes	
Größe:	27 Betten; 10 Zimmer
Umsatz:	120 Tsd. €
Auslastung der Betten:	45 %
Auslastung der Zimmer:	60 %
Ø-Beherbergungsertrag pro Übernachtung:	20 €
Ø-Beherbergungsertrag pro belegtes Zimmer:	54 €
Ø-Warenertrag pro Sitzplatz und Öffnungstag:	0 ⁶ €
Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes	
Wareneinsatzquote:	- %
Rohaufschlagssatz:	- %
Produktivität des Personals	
Ø-Betriebsertrag pro Vollbeschäftigter	90 Tsd. €
Ø-Personalaufwand pro vollbeschäftigter Lohn- und Gehaltsempfänger	20 Tsd. €
Ø-Aufwand-Ertrag-Relation:	0,22
Betriebserfolg	
Betriebsergebnis I	50 % vom Betriebsertrag
Umsatzrendite	12 % vom Betriebsertrag
Innenfinanzierungskraft	
Cash-Flow absolut	30 Tsd. €
Cash-Flow-Rate	7,5 % vom Umsatz
Cash-Flow-Quotient	5,0
Verschuldungsgrad	
Verschuldungskoeffizient	150 %
Fremdkapitalzinsrate	7,5 % vom Betriebsertrag
Kapitalumschlagshäufigkeit	
	0,5 Mal pro Jahr

⁶ Keine Abgabe von Speisen und Getränken

4.3 Vorschlag für ein Bewertungssystem anhand qualitativer Kriterien

Das folgende Bewertungsschema dient der qualitativen Einschätzung „weicher“ Erfolgsfaktoren. Maximal sind 100 Punkte zu erreichen. Es kann prinzipiell nicht gesagt werden, dass ein Betrieb eine bestimmte Mindestpunktzahl erreichen sollte, um als Förderungswürdig zu gelten. Das Er-

gebnis dieser Bewertung dient ausschließlich zur Erstellung eines hausinternen Rankings der vorliegenden Anträge unter qualitativen Aspekten. Die jeweilige Entscheidung, mit welchem Gewicht dieses Teilergebnis in eine Gesamtbeurteilung einfließen soll, obliegt dabei dem jeweiligen Bearbeiter des Antrages. Ein hohes

Gewicht im Hinblick auf eine abschließende Gesamtbewertung erscheint jedoch dann sinnvoll, wenn eine Überprüfung der betriebswirtschaftlichen Kennziffern vor dem Hintergrund der zuvor genannten Richt- und Orientierungswerte Zweifel an der Zustimmung zu einem Förderantrag aufkommen ließ.

Gästeorientierung	
Verfügt der Vermieter seit längerem über ein Reklamations-/Feedbacksystem, mit dem ihm Gäste mitteilen, welche Wünsche und Verbesserungsvorschläge sie an das Haus haben?	
Nein	0 Punkte
Ja, ohne Beleg	1 Punkt
Ja, mit Bericht über letztes Quartal oder Jahr	3 Punkte
Ja, vorgelegter Bericht weist zudem Veränderungen aus	5 Punkte
Kann der Vermieter einen hohen Anteil von Stammgästen nachweisen? (Kundenkartei, persönliche Kontakte, etc.)	
Nein	0 Punkte
Ja, Kundenkartei wurde auszugsweise vorgelegt	3 Punkte
Wird mit bisherigen (Stamm) Gästen effektiv kommuniziert?	
Nein	0 Punkte
Ja, per e-mail	1 Punkt
Ja, per Rundschreiben	1 Punkt
Ja, per Broschürenversand	1 Punkt
Ja, auf sonstigem Weg	1 Punkt
Soll die beantragte Maßnahme aufgrund der Ergebnisse einer spezifischen Zielgruppenanalyse durchgeführt werden?	
Nein	0 Punkte
Ja	3 Punkte
Beugen die Maßnahmen einem (weiteren) Verlust an Gästen vor?	
Ja, weil neue Zielgruppen angesprochen werden	2 Punkte
Ja, weil für die Stammkundschaft wichtige Renovierungen durchgeführt werden	2 Punkte
Nein, weil ein Großteil der Stammkundschaft schon verloren wurde	0 Punkte
Nein, weil Veränderungen nicht richtig kommuniziert werden	0 Punkte
Wären die beantragten Maßnahmen für die Gäste relevant und wahrnehmbar?	
Nein	0 Punkte
Ja	5 Punkte
Summe Gästeorientierung	(max. 24)

Qualitätsmanagement	
Ist der Betrieb nach DeHoGa oder DTV zertifiziert?	
Nein	0 Punkte
Ja	5 Punkte
Wird ein formales Qualitätsmanagementsystem angewendet?	
Nein	0 Punkte
Ja	3 Punkte
Ließen sich die mit den beantragten Maßnahmen anvisierten Ziele durch Verbesserungen im Bereich der Servicequalität evtl. günstiger erreichen?	
Nein	3 Punkte
Ja	0 Punkte
Summe Qualitätsmanagement	(max. 11)
Wettbewerbsorientierung	
Kann der Antragsteller dokumentieren, dass er gegenüber Wettbewerbern an ähnlichen Standorten Nachholbedarf hat?	
Nein	0 Punkte
Ja	5 Punkte
Würden die beantragten Maßnahmen zu einer verbesserten Profilierung des Anbieters im Markt und/oder gegenüber den Wettbewerbern führen?	
Nein	0 Punkte
Ja	5 Punkte
Hat die beantragte Maßnahme imitierenden oder innovativen Charakter?	
Weder noch	0 Punkte
imitierenden Charakter	3 Punkte
innovativen Charakter	5 Punkte
Sollen aktuelle Markttrends umgesetzt werden?	
Nein	0 Punkte
Ja	5 Punkte
Summe Wettbewerbsorientierung	(max. 20)

Vertriebsorientierung	
Werden die Vertriebskanäle persönliche Empfehlung, Kurverwaltung, Reiseveranstalter, eigene Internetseite, Internet-Reiseplattformen, Anzeigen bestmöglich genutzt?	
Nein	0 Punkte
Ja	5 Punkte
Hat der Antragsteller ein Konzept vorgelegt aus dem hervorgeht, welches Potenzial die o.g. Vertriebskanäle noch besitzen?	
Nein	0 Punkte
Ja	5 Punkte
Zielen die Maßnahmen auch auf die Erschließung neuer Vertriebsmöglichkeiten?	
Nein	0 Punkte
Ja	3 Punkte
Sind die derzeit zum Verkauf verwendeten Medien (Internetseite, Broschüre) attraktiv und informativ?	
Nein	0 Punkte
Ja	5 Punkte
Kann der Betrieb online gebucht werden?	
Nein	0 Punkte
Ja	2 Punkte
Summe Wettbewerbsorientierung	(max. 20)
Effektivität und Effizienz der Maßnahme	
Hat der Antragsteller für sein Vorhaben mehrere Angebote zum Vergleich eingeholt?	
Nein	0 Punkte
Ja	5 Punkte
Ist durch die Maßnahme ein verbessertes Betriebsergebnis zu erwarten?	
Nein	0 Punkte
Ja, durch mehr Gäste	2 Punkte
Ja, durch höhere Umsätze pro Zimmer	2 Punkte
Ja, durch geringere Kosten	2 Punkte
Sind durch die Maßnahmen höhere Preise zu realisieren, bzw. lässt sich durch die Maßnahmen Druck zu Preissenkungen abbauen?	
Nein	0 Punkte
Ja	4 Punkte
Summe Wettbewerbsorientierung	(max. 15)

Hier sind Sie richtig!

Partner der Investitionsoffensive Tourismus
Schleswig-Holstein:

Tourismusverband Schleswig-Holstein

Frau Catrin Homp
Wall 55
24103 Kiel
Tel.: 04 31/5 60 10 50
info@tvsh.de
www.tvsh.de

DEHOGA Schleswig-Holstein

Herr Stefan Scholtis
Hamburger Chaussee 349
24113 Kiel
Tel.: 04 31/65 18 66
info@dehoga-sh.de
www.dehoga-sh.de

Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein

Tourismusreferat (VII 221)
Herr Albert Becker
Düsternbrooker Weg 94
24105 Kiel
Tel.: 04 31/9 88 45 47
albert.becker@wimi.landsh.de
www.landesregierung.schleswig-holstein.de

Industrie- und Handelskammer zu Flensburg

Herr Dirk Nicolaisen
Heinrichstraße 28-34
24937 Flensburg
Tel.: 04 61/80 61 58
nicolaisen@flensburg.ihk.de
www.ihk-flensburg.de

Industrie- und Handelskammer zu Kiel

Herr Michael Zeinert
Bergstraße 2
24103 Kiel
Tel.: 04 31/5 19 42 06
zeinert@kiel.ihk.de
www.ihk-kiel.de

Industrie- und Handelskammer zu Lübeck

Herr Bernd Horst
Fackenburger Allee 2
23554 Lübeck
Tel.: 04 51/6 00 61 73
horst@luebeck.ihk.de
www.ihk-luebeck.de