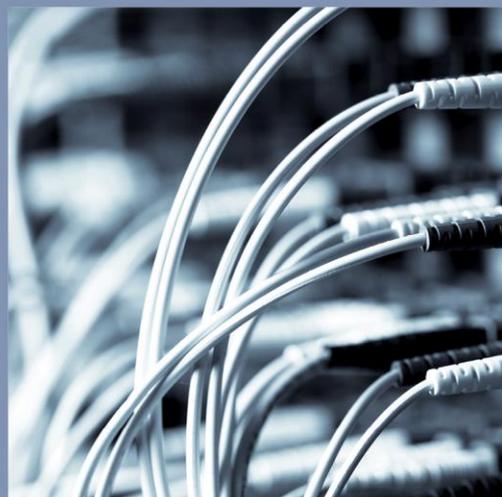
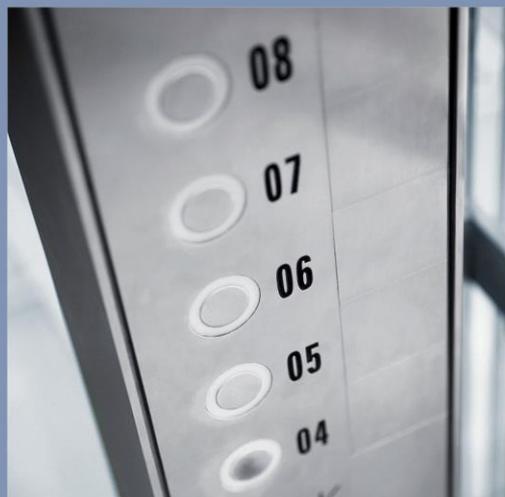


vbw

Die bayerische Wirtschaft



Studie

Tourismus und Industrie – gemeinsame Erfolgsfaktoren

Eine vbw Studie, erstellt von der Prognos AG
Stand: Juli 2017
www.vbw-bayern.de

Vorwort

Die Industrie als Impulsgeber für das Beherbergungsgewerbe

Der Tourismus ist ein bedeutender Wirtschaftsfaktor Bayerns. 18,5 Prozent der jährlichen touristischen Wertschöpfung Deutschlands werden im Freistaat erwirtschaftet. Von den insgesamt 560.000 Beschäftigten arbeiten mehr als ein Drittel im Hotel- und Gaststättengewerbe.

Das bayerische Beherbergungsgewerbe ist als eine der Leitbranchen Bayerns im in-nerdeutschen Vergleich gut aufgestellt. Gleichwohl bieten sich der Branche umfangreiche Chancen und Entwicklungspotenziale. Sie steht dabei vor der Herausforderung, die eigenen Stärken bei Vermarktung und Kundenorientierung auszubauen sowie Kooperationsmöglichkeiten intensiv weiterzuentwickeln und Effizienzpotenziale zu nutzen.

Für unsere vorliegende Studie wurde empirisch geprüft, welche Erfolgsfaktoren der bayerischen Industrie auf das Hotel- und Gaststättengewerbe übertragen werden können. Die Ergebnisse sollen Anregungen geben, wie sich speziell das Beherbergungsgewerbe und im Allgemeinen die Tourismuswirtschaft Bayerns weiterentwickeln können, um ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Bertram Brossardt
10. Juli 2017

Inhalt

Executive Summary	1
Hintergrund und Vorgehensweise	5
1 Übertragung industrieller Erfolgsfaktoren auf das Beherbergungsgewerbe	7
1.1 Neuausrichtung der Wertschöpfungsketten.....	7
1.2 Auslagerung von Dienstleistungen.....	9
1.3 Internationalisierung.....	11
1.4 Investitionstätigkeit und Investitionszyklen	15
1.5 Finanzierungs- und Eigentümerstrukturen	18
1.6 Innovationen	19
1.7 Digitalisierung	21
1.8 Spezialisierung	28
1.9 Individualisierung	31
1.10 Standardisierung.....	33
1.11 Qualitätssicherung	35
1.12 Markenpflege.....	37
1.13 Personaleinsatz und Fachkräftegewinnung.....	38
1.14 Regionale Netzwerke.....	41
1.15 Standortqualität und Rahmenbedingungen	42
2 Besonderheiten bei Campingbetrieben	45
3 Erfolgsbeispiele aus der Praxis	49
3.1 Hotel Bavaria, München.....	49
3.2 Kurzentrum Weißenstadt am See, Weißenstadt	50
3.3 Hotel Schindlerhof, Nürnberg-Boxdorf.....	51

3.4	Hotel-Landgasthof Hirsch, Neu-Ulm / Finningen	53
3.5	Bayerwaldresort Hüttenhof, Grainet	54
4	Investition und Innovation stehen im Zentrum	57
	Literaturverzeichnis.....	60
	Anhang	62
	Ansprechpartner	79
	Impressum.....	79

Executive Summary

Beherbergungsbetriebe in Bayern können von Industrieunternehmen lernen.

Die Industrie hat in den zurückliegenden Jahren von ganz unterschiedlichen Erfolgsfaktoren profitiert. Die empirische Studie kommt zu dem Ergebnis, dass einige dieser Faktoren erfolgreich auf Unternehmen in der Tourismuswirtschaft übertragen werden können. Es zeigt sich, dass die Umsetzung dieser Erfolgsfaktoren in den Betrieben die wirtschaftlichen Kenngrößen tendenziell stärkt. Andere Erfolgsfaktoren lassen sich in Beherbergungsbetrieben dagegen weniger gut anwenden. Das ist darauf zurückzuführen, dass sich Kunden, Leistungen und technische Möglichkeiten im Beherbergungsgewerbe deutlich von den Strukturen in Industrieunternehmen unterscheiden.

Gerade bei Investitionen und Innovationen können bayerische Beherbergungsbetriebe von der Industrie lernen. Denn Investitionen in die Instandhaltung und Modernisierung der Gebäude oder in neue Einrichtung machen Hotels, Gästehäuser, Ferienwohnungen wie auch Campingplätze attraktiver für neue Gäste sowie für Stammkunden. Auch wenn diese Maßnahmen zunächst mit hohen Kosten verbunden sind, können bayerische Beherbergungsbetriebe dadurch auf lange Sicht höhere Umsätze erzielen. Investitionen rechnen sich.

Die bayerische Industrie hat mit innovativen Produkten zum Erfolg der Wirtschaft beigetragen und dafür hohe Ausgaben im Bereich Forschung und Entwicklung getätigt. Von innovativen Leistungen und Prozessen können auch die bayerischen Beherbergungsbetriebe profitieren. Moderne Raumgestaltung oder innovative Angebote in Restaurants beispielsweise wecken das Interesse der Gäste. Innovation wirkt dabei doppelt. Einerseits wird die Effizienz der Prozesse verbessert, wodurch die Kosten sinken. Andererseits steigt die Attraktivität für Gäste und wirkt somit positiv auf den Umsatz.

Die Digitalisierung ist einer der wichtigsten Trends unserer Zeit. Sie hat großen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg von Industrieunternehmen und ist auch im Tourismus von großer Bedeutung. Mehr und mehr Gäste nutzen Buchungs- und Bewertungsportale oder soziale Medien im Internet, wenn sie eine Reise planen. Die Beherbergungsbetriebe können diese Entwicklung für sich nutzen, indem sie ihre Marketing-Aktivitäten an diesen Plattformen ausrichten. Nicht nur nach außen, sondern auch betriebsintern können die Betreiber von Beherbergungsbetrieben Vorteile aus digitalen Technologien ziehen. Mithilfe von spezieller Software für Buchungen oder zur Bearbeitung von Gästewünschen lassen sich in den Beherbergungsbetrieben die Abläufe effizienter gestalten. Davon profitieren die Kunden ebenso wie die Betriebe – durch zufriedene Gäste, schlanke Prozesse und niedrigere Kosten. Digitalisierung kann somit Kosten sparen und zugleich den Umsatz erhöhen.

Mit zusätzlichen individualisierten Leistungen wie etwa Kinderbetreuung oder spezielle Menüpläne können Beherbergungsbetriebe auf den Trend reagieren, dass die Wün-

sche der Gäste immer individueller werden. Individualisierung hilft dabei, sich von den Mitbewerbern abzuheben.

Trotz individueller Gästebetreuung können auch Beherbergungsbetriebe einzelne Arbeitsabläufe standardisieren und somit Erfolgsfaktoren aus der Industrie anwenden. Sich wiederholende und alltägliche Prozesse wie Check-in-Abläufe oder Qualitätskontrollen können standardisiert und dadurch kostengünstiger durchgeführt werden.

Die verstärkte Ausrichtung auf Kunden aus dem Ausland, die im Verarbeitenden Gewerbe anzutreffen ist, lässt sich ebenfalls in bayerischen Beherbergungsbetrieben beobachten. Je nach Herkunftsland haben ausländische Gäste unterschiedliche Preisvorstellungen, Qualitätsansprüche und Reisegewohnheiten. Wenn Beherbergungsbetriebe ihre Angebote stärker auf bestimmte Ländergruppen (z. B. chinesische Pauschalreisegruppen oder US-amerikanische Individualreisende) zuschneiden, können sie neue Gästegruppen für sich gewinnen und sich damit gegebenenfalls auch weiter spezialisieren. Die Internationalisierung bietet die Möglichkeit, die Abhängigkeit von der heimischen Konjunktur zu verringern. Internationalität senkt Risiken, schafft mehr Stabilität und schlägt sich auch in den Erfolgszahlen nieder.

Mehr und mehr Kunden der Industrieunternehmen erwarten zusätzliche Dienstleistungen ergänzend zu dem eigentlichen Industrieprodukt. Dieser Trend zeigt sich auch bei Reisenden. Sie wünschen sich oftmals ein Gesamtpaket, bei dem der Beherbergungsbetrieb weitere Leistungen abdeckt. Das kann je nach Zielgruppe der Verleih von Sportgeräten, die Vermietung von Tagungsräumen oder die Organisation von Ausflügen in der Region sein. Solche Angebote bieten den Beherbergungsbetrieben die Möglichkeit, zusätzliche Einnahmequellen zu schaffen und ihre Gäste stärker an sich zu binden.

Unabhängig davon, wer die Leistungen in den Beherbergungsbetrieben erbringt, ist eine umfassende Qualitätssicherung unerlässlich. Gerade in Zeiten von Online-Bewertungsportalen und der sozialen Medien sind zufriedene Gäste, die ihre Erfahrungen an andere Reisende weitergeben und öffentlich teilen, von großer Wichtigkeit für Hotels, Gästehäuser, Ferienwohnungen und Campingplätze.

Auch die Spezialisierung zahlreicher Industrieunternehmen auf bestimmte Produkte, Technologien, Märkte oder Kundengruppen können die bayerischen Beherbergungsbetriebe als Vorbild nehmen, sich selbst stärker zu spezialisieren. Die Spezialisierung auf bestimmte Zielgruppen dient als Alleinstellungsmerkmal, das sie von anderen Beherbergungsbetrieben abhebt. In der Tourismuswirtschaft können sich die Unternehmen zum Beispiel auf Familien oder Alleinreisende spezialisieren, auf Geschäftsreisende, Kultur- oder Aktivurlauber. Oft bietet die Lage des Hotels einen guten Ansatzpunkt für die Zielgruppenauswahl.

Die Standortqualität und die Rahmenbedingungen sind für die Tourismuswirtschaft mindestens genauso bedeutsam wie für die Industrie. Hierher zählen unter anderem die Verkehrsanbindung oder die Verfügbarkeit geeigneter Fachkräfte. Gesetzliche An-

forderungen, die die Angebotsqualität von gastronomischen und Beherbergungsbetrieben erheblich beeinträchtigen, wie z. B. aufwendige Hygienevorschriften oder unflexible Rahmenbedingungen für die Arbeitszeit, haben deutlich zugenommen. Das von Familienunternehmen geprägte Beherbergungsgewerbe leidet unter den Auflagen und der Bürokratie.

Das bayerische Beherbergungsgewerbe ist schon heute stark vom Fachkräftemangel betroffen. Beherbergungsbetriebe sollten hier ähnlich wie die bayerischen Industrieunternehmen verstärkt in die Qualifizierung, also in die Aus- und Weiterbildung, ihrer Mitarbeiter investieren, um diese längerfristig im Betrieb zu halten. Die Fachkräftegewinnung und -sicherung wird als zentrale Aufgabe angesehen.

Um die gemeinsamen Brancheninteressen in der Region zu bündeln und den Informationsaustausch über Auflagen, Infrastrukturvorhaben oder regionale Fachkräftestrategien zu verbessern, können Beherbergungsbetriebe sich stärker in regionalen Netzwerken organisieren. Es zeigt sich, dass Engagement auch mehr Einfluss bringt. Die Brancheninteressen zu fördern, hilft immer auch dem eigenen Betrieb.

Weniger gut übertragbar auf das Beherbergungsgewerbe sind dagegen die Finanzierungsstrukturen und die Markenpflege (vor allem großer) Industrieunternehmen. Bei vielen Hotels, Gästehäusern, Ferienwohnungen und Campingplätzen handelt es sich um eher kleine Betriebe, die häufig nur über einen Standort verfügen. Ihre Möglichkeiten, ihre Eigenkapitalquote zu erhöhen oder ihren Markenwert durch große Kampagnen zu steigern, sind darum begrenzt. Marketingmaßnahmen können aber – wenn auch in kleinerem Umfang – durch die gezielte Nutzung bestimmter Slogans, Bilder oder Kanäle zielgerichteter ausgestaltet werden.

Die (teilweise) Auslagerung von Arbeitsbereichen an externe Dienstleister (Outsourcing) ist in der Industrie verbreitet, in Beherbergungsbetrieben hingegen nur bedingt erfolgsversprechend. Es kann aus organisatorischen oder finanziellen Gründen sinnvoll sein, bei betriebsinternen Leistungen wie der Wäscherei, der Reinigung, der Buchhaltung oder der Gartenpflege auf die Unterstützung spezialisierter Dienstleister zurückzugreifen. Ebenso wie die Industrie müssen auch die Beherbergungsbetriebe hierbei Qualitätsstandards und Kostenvorteile gegeneinander abwägen.

Zahlreiche Erfolgsfaktoren der Industrie können somit auch von der bayerischen Tourismuswirtschaft angewendet werden. Die nachfolgende Abbildung 1 gibt eine Übersicht zur Übertragbarkeit der 15 untersuchten Erfolgsfaktoren.

Abbildung 1

Übertragbarkeit der 15 Erfolgsfaktoren der Industrie auf das Beherbergungsgewerbe

Erfolgsfaktor	Übertragbarkeit
1. Neuausrichtung der Wertschöpfungsketten	●
2. Auslagerung von Dienstleistungen und Produktionen	●
3. Internationalisierung	●
4. Investitionstätigkeit und Investitionszyklen	●
5. Finanzierungs- und Eigentümerstrukturen	●
6. Innovation	●
7. Digitalisierung	●
8. Spezialisierung	●
9. Individualisierung	●
10. Standardisierung	●
11. Qualitätssicherung	●
12. Markenpflege	●
13. Personaleinsatz und Fachkräftegewinnung	●
14. Regionale Netzwerke	●
15. Standortqualität und Rahmenbedingungen	●

● gegeben
● bedingt gegeben
● nicht gegeben

Pauschale Maßnahmen lassen sich daraus jedoch nicht ableiten. Vielmehr ist es die Aufgabe der Hotels, Gästehäuser, Ferienwohnungen und Campingplätze die Faktoren aufzugreifen und individuelle Instrumente abzuleiten, die zu ihrem Betrieb, ihrem Standort und ihren Gästen passen.

Hintergrund und Vorgehensweise

Die Studie analysiert die Übertragbarkeit der Erfolgsfaktoren der Industrie auf das Beherbergungsgewerbe und gibt Handlungsempfehlungen.

Die bayerische Industrie verdankt ihre internationale Spitzenstellung unter anderem strukturellen Anpassungsmaßnahmen, die in der Vergangenheit sukzessive über alle erfolgreichen Branchen des Verarbeitenden Gewerbes hinweg umgesetzt worden sind. In der vorliegenden Studie wird gezeigt, ob und inwieweit einzelne Erfolgsfaktoren der Industrie auf das Beherbergungsgewerbe übertragen werden können. Dabei wird auch erläutert, inwieweit eine Übertragung zum geschäftlichen Erfolg der Beherbergungsbetriebe beitragen kann. Hierfür wurde eine Online-Befragung unter bayerischen Beherbergungsbetrieben und Campingplätzen durchgeführt. Die in den Abbildungen dargestellten Ergebnisse stammen aus der Mitte 2016 durchgeführten Befragung, sofern keine Quelle angegeben ist. Ist im Text von erfolgreicheren Betrieben die Rede, so bezieht sich das auf die Unternehmen, deren Umsatzrendite nach eigenen Angaben mehr als 15 Prozent beträgt.

Anhand von Praxisbeispielen aus dem bayerischen Beherbergungsgewerbe werden die ermittelten zentralen Erfolgsfaktoren nochmals veranschaulicht.

Fakten der Erhebung

Von den befragten Betrieben sind 75 Prozent kleine und mittlere Betriebe mit maximal 50 Zimmern. Dabei erreichen 54 Prozent der Unternehmen eine Auslastung von mehr als 60 Prozent. Der Umsatz liegt bei 65 Prozent der befragten Betriebe unter einer Million Euro. Eine Umsatzrendite von mehr als 15 Prozent erreichen 23 Prozent der befragten Unternehmen, 20 Prozent haben hingegen weniger als fünf Prozent Umsatzrentabilität.

Im Ergebnis identifiziert die Studie Handlungsfelder und mögliche Maßnahmen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Beherbergungsgewerbes als zentralen Pfeiler der bayerischen Tourismuswirtschaft.

1 Übertragung industrieller Erfolgsfaktoren auf das Beherbergungsgewerbe

Die Analyse der Erfolgsfaktoren zeigt zahlreiche Möglichkeiten.

Der Erfolg der bayerischen Industrie fußt auf einer Vielzahl von Ursachen, die für die nachfolgende Analyse in 15 einzelnen Faktoren dargestellt werden. Die Anwendung und die Auswirkungen der Erfolgsfaktoren in der Industrie können ausführlich den Anhängen A.1 bis A.15 entnommen werden.

In diesem Kapitel werden die Übertragungsmöglichkeiten, aber auch die Grenzen der Übertragbarkeit der einzelnen Erfolgsfaktoren auf den Tourismus aufgezeigt. Zudem wird dargestellt, welchen Beitrag die einzelnen Faktoren zum betriebswirtschaftlichen Erfolg der Betriebe leisten können.

1.1 Neuausrichtung der Wertschöpfungsketten

Um ihre Rentabilität zu steigern und die Vorteile der Arbeitsteilung besser zu nutzen, haben die Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes ihre Wertschöpfungsketten neu konzipiert. Dabei haben sie einerseits ertragsschwache Teile ausgegliedert und andererseits ertragsstarke Bestandteile der Wertschöpfungskette im Unternehmen belassen bzw. eingegliedert. Teilweise wurden Produkte durch Dienstleistungen ergänzt. Die Unternehmen übernehmen dabei neben dem Verkauf vielfach auch die Finanzierung, Wartung, Installation bzw. den Betrieb der Produkte. Bei der Verknüpfung von industriell gefertigten Waren mit begleitenden Dienstleistungen wird von hybriden Geschäftsmodellen gesprochen (Anhang A.1).

Arbeitsteilung ist kein Privileg der Industrie. Auch Hotels haben in der Vergangenheit ihre Wertschöpfungsketten neu konzipiert. So wurden personalintensive oder ertragsschwache Leistungen wie z. B. Reinigungsarbeiten an externe Dienstleister ausgegliedert (Kapitel 1.2). Dabei müssen geringere Gesamtkosten nicht zwangsläufig die Folge sein. Teilweise werden fixe Kostenblöcke (Personalkosten) durch variable (Kosten für die Inanspruchnahme der Dienstleistungen) ersetzt, so dass die Flexibilität erhöht und Risiken verringert werden.

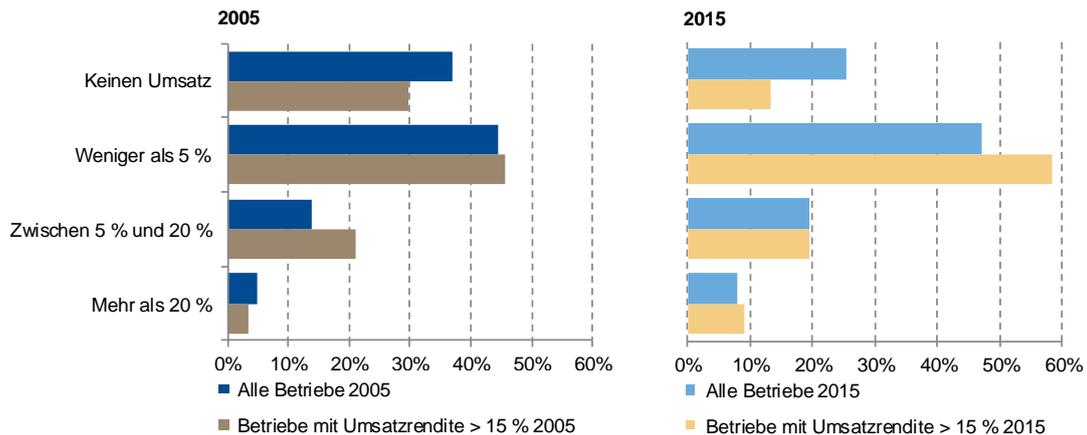
Wertschöpfungsketten können auch um ertragsstarke Leistungen verlängert werden, wie beispielsweise Wellness- oder Physiotherapieangebote. Das zusätzliche Angebot kann dabei sowohl der Allgemeinheit als auch ausschließlich Übernachtungsgästen zur Verfügung gestellt werden.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die bayerischen Beherbergungsbetriebe vermehrt Umsätze außerhalb ihrer Kerngeschäfte Übernachtung und Restaurant erzielen. Beispiele hierfür sind der Verleih von Fahrrädern, Zusatzangebote im Spa- und

Wellnessbereich oder die Vermietung von Tagungsräumen. Erzielten im Jahr 2005 noch 37 Prozent aller Betriebe gar keinen Umsatz außerhalb des Kerngeschäftes, so schrumpfte dieser Anteil bis zum Jahr 2015 auf ein Viertel (Abbildung 2).

Abbildung 2

Umsatzanteile außerhalb des Kerngeschäftes



Frage: „Welcher Umsatzanteil wird mit Leistungen außerhalb des traditionellen Kerngeschäftes Übernachtung und Restaurant erzielt?“

Aktuell erzielen knapp zehn Prozent der Betriebe sogar 20 Prozent oder mehr ihres Umsatzes mit derartigen Dienstleistungen. Erfolgreichere Betriebe generieren einen höheren Anteil ihres Umsatzes außerhalb des Kerngeschäftes.

Handlungsmöglichkeiten:

Beherbergungsbetriebe haben vielfältige Ansatzpunkte, um ihre Wertschöpfungsketten weiterzuentwickeln. Für ihre Gäste stellen die Beherbergungsbetriebe eine Plattform dar, über die weiterreichende touristische Dienstleistungen in Anspruch genommen werden können. Abhängig von der individuellen Aufstellung sind in weit höherem Maße als bislang Ertragsquellen zu empfehlen, die das Hotelkonzept und das touristische Umfeld ergänzen. Bei Outdoor-Hotels kann dies beispielsweise der Verleih von Sportgeräten oder organisierte Sporttouren sein; bei Stadthotels Sightseeing oder die Kartenreservierung für Kulturveranstaltungen. Aus rechtlichen, Kosten- und Organisationsgründen kann es sich anbieten, bestimmte Leistungen auch von Dritten erbringen zu lassen.

1.2 Auslagerung von Dienstleistungen

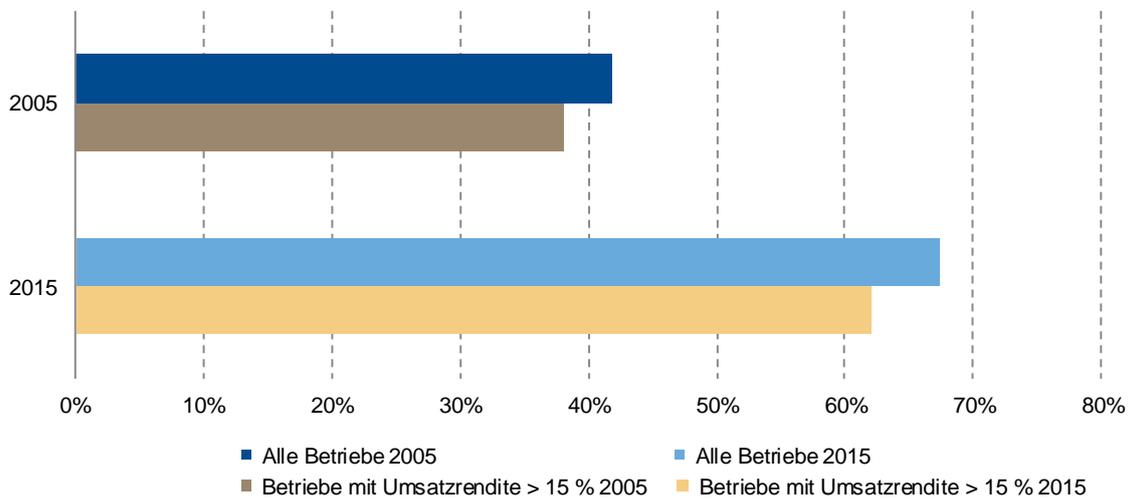
Um sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren, hat das Verarbeitende Gewerbe in Bayern in den vergangenen Jahren zunehmend Produkte und Dienstleistungen von Dritten, teilweise auch aus dem Ausland bezogen. Durch einen höheren Anteil an fremdbezogenen Vorleistungen wurde die Wertschöpfungstiefe verringert. Dadurch wurden fixe Kostenblöcke in variable Kosten getauscht, die nur bei Inanspruchnahme der Vorleistung anfallen. Der Fremdbezug hat dazu geführt, dass sich Unternehmen stärker auf ihre Kernkompetenzen fokussiert und dadurch vielfach ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessert haben (Anhang A.2).

Auch Beherbergungsbetriebe, die weniger von Vorleistungen wie Rohstoffen oder Vorprodukten abhängig sind, können Teile ihrer Wertschöpfung an externe Zulieferer auslagern – z. B. Dienstleistungen oder Betriebsabläufe. Generell können alle Prozesse in einem Gastbetrieb auf Auslagerbarkeit überprüft werden. Meist werden jedoch nur „gastferne“ oder strategisch eher unbedeutendere Dienstleistungen „outgesourced“. Dazu zählen beispielsweise Zimmerreinigung, Wäschereinigung, Nachtwache oder Gartenpflege. Auch Büroarbeiten wie Buchhaltung, Callcenter- und IT-Dienstleistungen können von externen Unternehmen erbracht werden.

Die Auslagerung bietet für die Beherbergungsbetriebe den Vorteil, das bestehende Personal auf die gastnahen Kernbereiche und -prozesse zu konzentrieren. Nachteile ergeben sich durch geringere Kontrollmöglichkeiten der ausgelagerten Dienstleistungen. Dies erhöht das Risiko von Qualitätseinbußen.

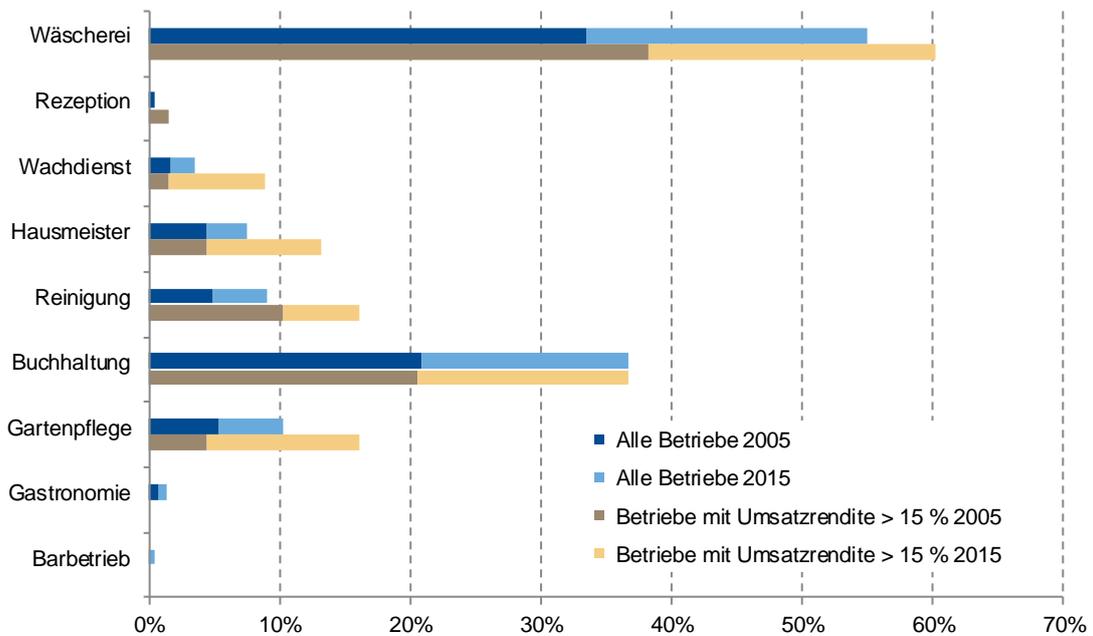
Die Ergebnisse der Befragung zeigen bei der Auslagerung einen deutlichen Anstieg in den vergangenen zehn Jahren. So nahm der Anteil der Betriebe, die ihre Wäsche extern reinigen ließen, von 33 Prozent im Jahr 2005 auf 55 Prozent im Jahr 2015 zu. In anderen Bereichen war der Anstieg schwächer. Zwar lagern von den erfolgreichen Unternehmen weniger Betriebe Dienstleistungen aus (Abbildung 3), wenn sie es jedoch tun, dann in weitaus stärkerem Maße (Abbildung 4).

Abbildung 3
Ausgliederung an externe Dienstleister



Frage: „Haben Sie einen Teil Ihrer Leistungserbringung an externe Dienstleister ausgelagert?“

Abbildung 4
Extern bezogene Dienstleistungen



Frage: „Welche Leistungen wurden im Jahr 2005 bzw. 2015 von den befragten Betrieben (ohne Camping) von externen Dienstleistern bezogen?“

Das Outsourcing bzw. die Auslagerung wird tendenziell häufiger von großen Betrieben oder Hotelketten genutzt, von kleinen individuell geführten Häusern seltener. Während mehr als drei Viertel der Betriebe mit einer Kapazität von über 100 Betten Leistungen auslagern, liegt dieser Wert bei Betrieben mit einer Bettenanzahl von 20 und weniger lediglich knapp über der Hälfte. Die Verlagerung betrieblicher Aktivitäten ins Ausland, das sogenannte „Offshoring“, findet in der Tourismuswirtschaft kaum Anwendung.

Handlungsmöglichkeiten:

Die Entscheidung für eine Auslagerung sollte in eine Gesamtstrategie eingebettet sein. Erfolgreiche Beherbergungsbetriebe definieren zunächst Qualitätsstandards und Kostenziele und entscheiden in einem zweiten Schritt, welche Dienstleistungen sie durch Dritte erbringen lassen. Als gut umsetzbar erweist sich – insbesondere für kleine und mittlere Betriebe – die Auslagerung von gastfernen Dienstleistungen, die nicht vor Ort erbracht werden müssen. Dazu zählen beispielsweise die Buchhaltung oder die Wäschereinigung.

1.3 Internationalisierung

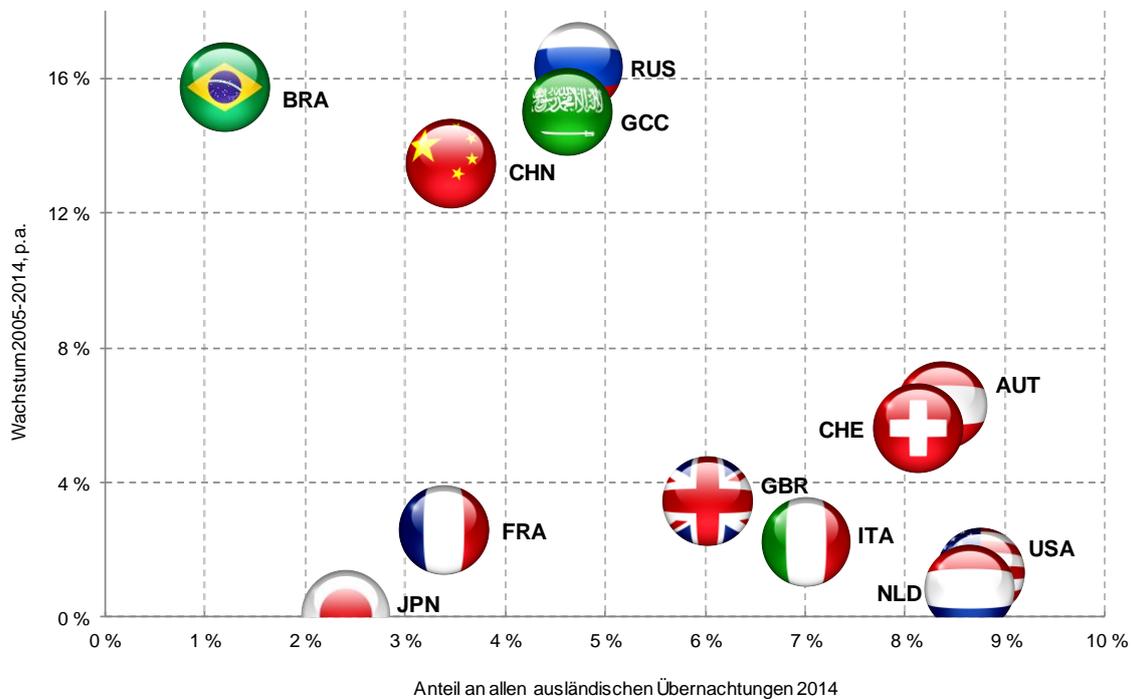
Die bayerische Industrie hat den Auslandsanteil am Gesamtumsatz in der Vergangenheit stetig erhöht. Sie konnte dadurch neue Marktsegmente erschließen, zusätzliche Erträge generieren und Risiken streuen (Anhang A.3).

Dieser Erfolgsfaktor ist auch auf das Beherbergungsgewerbe übertragbar. Die Betriebe sind durch eine verstärkte Ausrichtung auf ausländische Gäste weniger abhängig von der inländischen Nachfrage und erreichen dank einer breiteren Kundenbasis eine bessere Risikoverteilung ihrer Erträge.

Das bayerische Beherbergungsgewerbe hat in der jüngeren Vergangenheit einen erheblichen Internationalisierungsschub zu verzeichnen (Abbildung 5). Der Anteil der ausländischen Gäste an den Übernachtungen ist stetig gewachsen. Mittlerweile entfallen 20 Prozent der Übernachtungen auf ausländische Gäste. Im europäischen Vergleich ist dieser Anteil jedoch gering. In Österreich und der Tschechischen Republik liegen die Anteile bei 71 bzw. 49 Prozent. Neben vielen kleineren Ländern mit höherer Quote weist beispielsweise auch Frankreich einen hohen Anteil ausländischer Übernachtungsgäste auf. Dort entfällt rund ein Drittel der Übernachtungen auf Ausländer.

Einen überdurchschnittlichen Anteil an ausländischen Übernachtungsgästen haben insbesondere Städte und urbane Regionen. In München entfällt rund die Hälfte aller Übernachtungen auf ausländische Gäste, in Nürnberg etwa ein Drittel.

Abbildung 5
Bedeutendste Herkunftsländer ausländischer Gäste



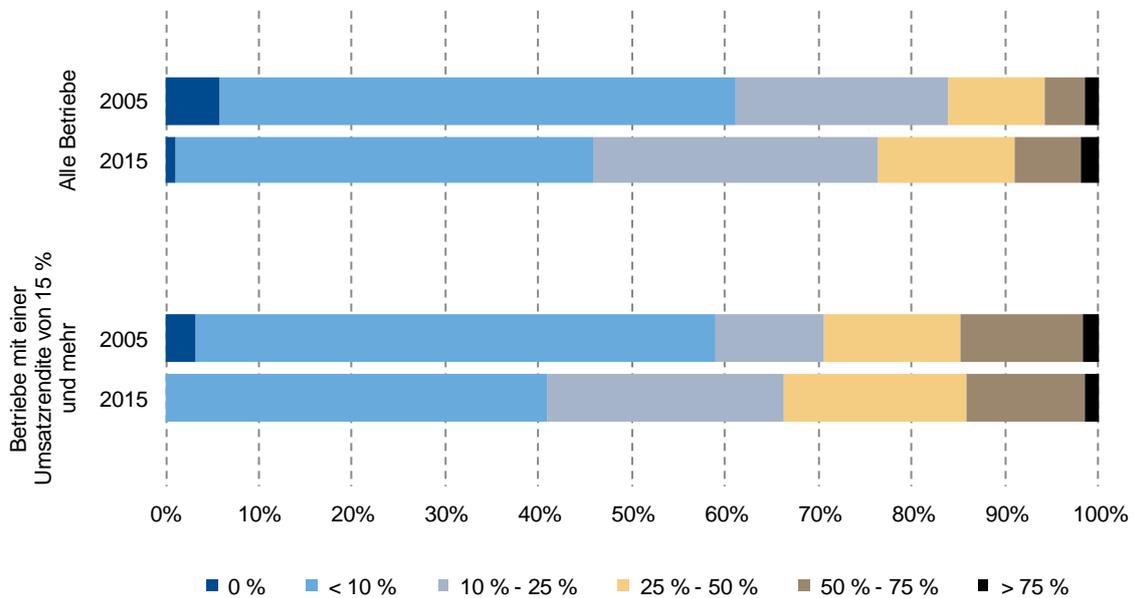
Die Flagge Saudi-Arabiens steht in diesem Fall stellvertretend für die arabischen Golfstaaten (GCC).

Datenquelle: Destatis 2015

Die Ergebnisse der Befragung bestätigen, dass die Gäste der bayerischen Tourismuswirtschaft zunehmend internationaler werden. Es gibt mittlerweile kaum mehr Betriebe ohne ausländische Gäste. Der Anteil von Betrieben, deren Angebot stark oder sogar überwiegend auf ausländische Kunden ausgerichtet ist, hat merklich zugenommen. Erfolgreichere Betriebe weisen im Jahr 2015 einen deutlich höheren Anteil an ausländischen Übernachtungsgästen auf (Abbildung 6).

Abbildung 6

Anteil der ausländischen Gäste an allen Übernachtungen



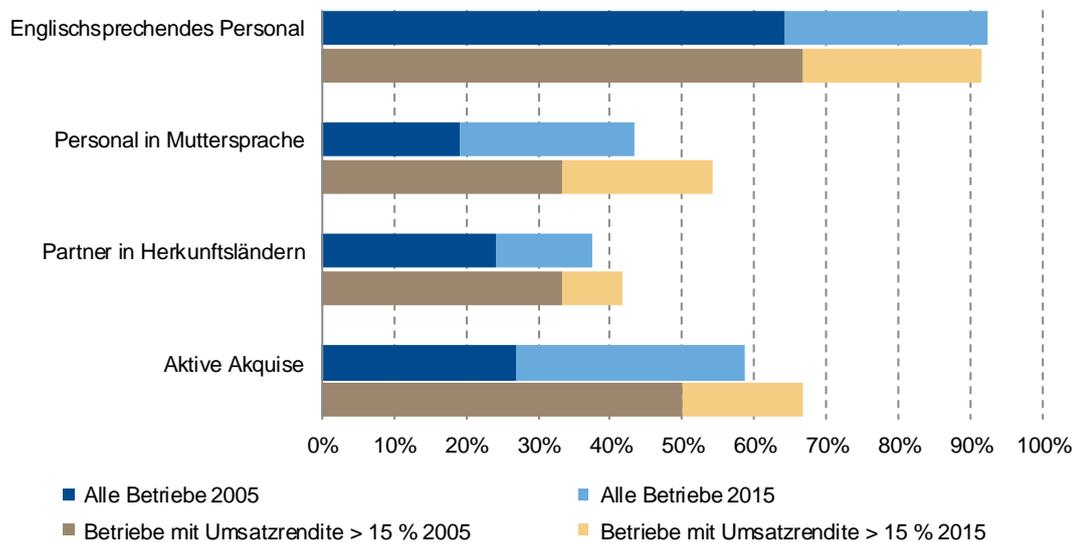
Frage: „Wie hoch war der Anteil der ausländischen Gäste an den Übernachtungen?“

(Betriebe, die keine Angaben zum Anteil ausländischer Gäste machen konnten, sind in dieser Abbildung nicht berücksichtigt)

Beherbergungsbetriebe, bei denen ausländische Gäste einen Anteil von mehr als einem Viertel aller Übernachtungen ausmachen, wurden zusätzlich nach ihren Maßnahmen gefragt, mit denen sie die Zahl der ausländischen Gäste zu steigern suchen.

Englisch sprechendes Personal ist für diese Unternehmen quasi zum Standard geworden. Erfolgreichere Betriebe setzen sich häufig nur durch zusätzliche Maßnahmen – Personal in anderen Muttersprachen, Partner in Herkunftsländern und eine aktive Akquise – von ihren Mitbewerbern ab (Abbildung 7).

Abbildung 7

Besondere Leistungen für internationale Übernachtungsgäste

Frage: „Welche besonderen Leistungen oder Aktivitäten bieten Sie an, um für internationale Übernachtungsgäste attraktiver zu sein bzw. zu werben?“

Es sind lediglich Betriebe mit einem Anteil an ausländischen Gästen von über 25 Prozent sind berücksichtigt.

Insgesamt hat sich das bayerische Beherbergungsgewerbe, gemessen an den Übernachtungen ausländischer Gäste, in den vergangenen Jahren stärker internationalisiert. Allerdings liegt die Internationalisierung gegenüber dem Niveau und der Dynamik in der Industrie immer noch deutlich zurück. Dieser Abstand ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass Industriegüter leichter als touristische Dienstleistungen gehandelt werden können. Reisen unterliegen unter Umständen regulativen Vorschriften wie beispielsweise länderspezifischen Visa-Verfahren. Zudem sind die „Transportkosten“ von Touristen höher als von Gütern. Auch persönliche Einschränkungen wie Zeitknappheit, bedingt durch die verfügbare Anzahl an Urlaubstagen oder Opportunitätskosten, begrenzen die Reiseintensität.

Handlungsmöglichkeiten:

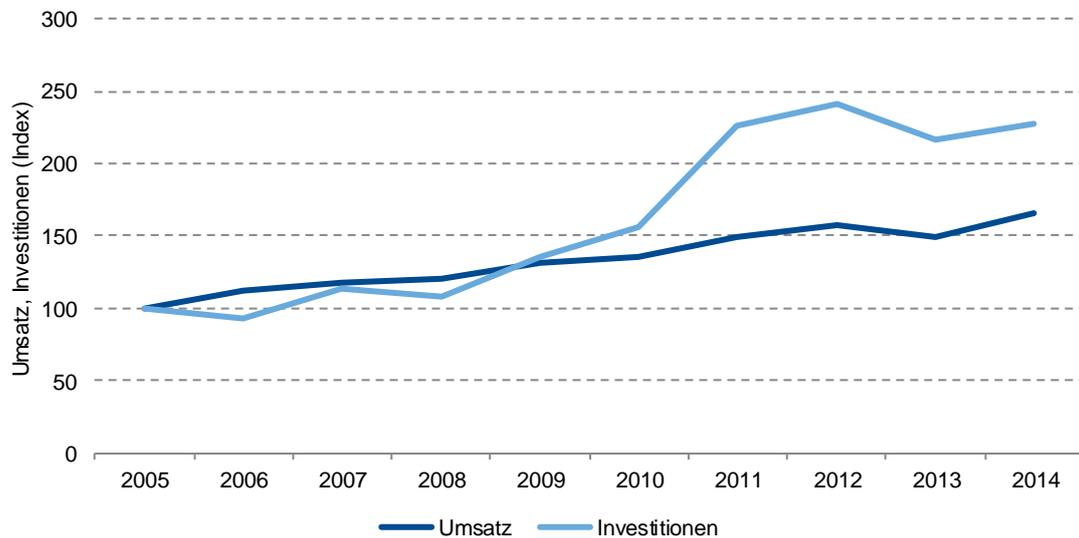
Beherbergungsbetriebe können durch eine Reihe von Maßnahmen den Anteil ausländischer Gäste steigern. Dafür gibt es aber kein allgemein gültiges Rezept. Möglich wäre die Nutzung von Marketingleistungen spezialisierter Marketingagenturen zum einen basierend auf Destinationsebene, im Falle Bayerns z. B. der Bayern Tourismus Marketing GmbH, die gezielt ausländische Gäste in deren Herkunftsländern akquiriert. Sollten die Leistungen des Hotels weniger in einem räumlichen Bezug zur Destination stehen, könnten zum anderen Agenturen oder Kooperationen helfen, die eine zielgruppenspezifische Ansprache außerhalb Deutschlands gewährleisten. Beispiele hierfür sind Hotelkooperationen, die Häuser über deren Designkomponenten verkaufen, oder überregional agierende MICE-Veranstalter (MICE: Meetings, Incentives, Conventions, Events). Abhängig von der spezifischen Dienstleistung des Hotels, dem darauf basierenden Preisniveau sowie dem individuellen Nachfrageverhalten der angesprochenen Zielgruppe kommen die unterschiedlichsten Möglichkeiten infrage.

1.4 Investitionstätigkeit und Investitionszyklen

Die bayerische Industrie hat in den vergangenen Jahren eine hohe Investitionsdynamik aufgewiesen. Die Investitionen waren ein wichtiger Aspekt des wirtschaftlichen Erfolges im In- und Ausland. Hohe Investitionen und kurze Investitionszyklen führten dazu, dass die Betriebe über moderne Anlagen verfügen, die eine hohe Produktivität und internationale Wettbewerbsfähigkeit ermöglichen (Anhang A.4).

Auch im Beherbergungsgewerbe hat sich das Investitionsniveau in jüngerer Zeit deutlich erhöht. Der Anstieg der Investitionen beruht sowohl auf Kapazitätserweiterungen (Neubau) als auch auf Ersatzinvestitionen (Sanierung und Modernisierung). Von 2005 bis 2014 haben die Bruttoinvestitionen um etwa 130 Prozent zugenommen – und damit deutlich stärker als die Umsätze (Abbildung 8).

Abbildung 8

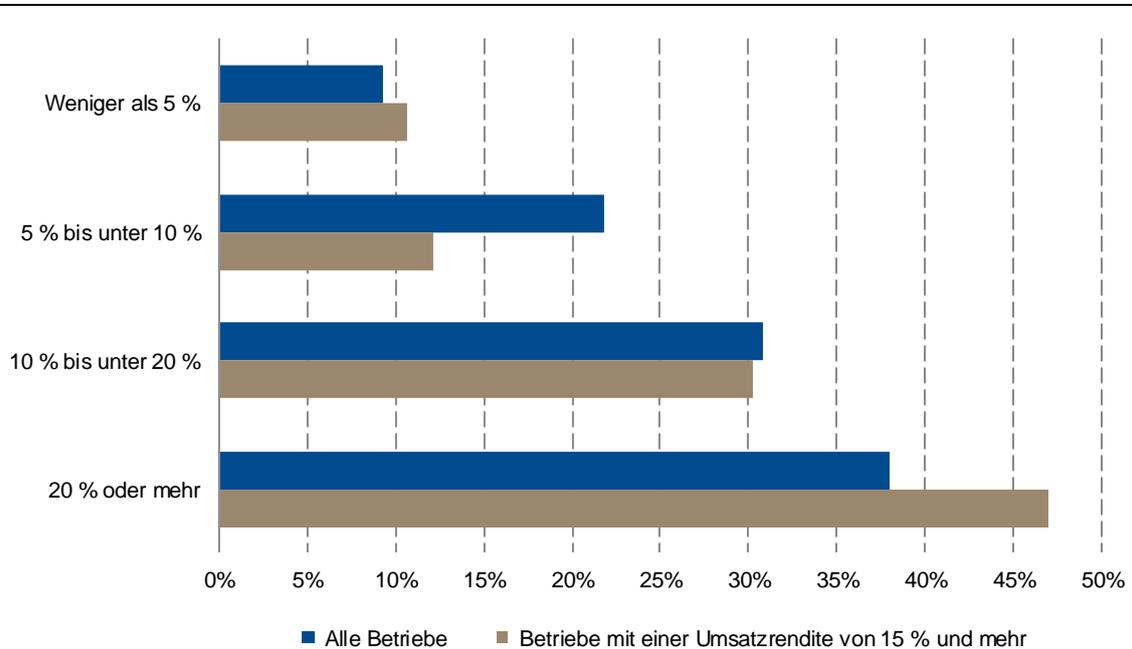
Umsatz und Bruttoinvestitionen in Sachanlagen im Beherbergungsgewerbe

Index 2005=100; Datenquelle: Destatis 2016b

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass fast 70 Prozent aller Betriebe mehr als zehn Prozent ihres Umsatzes investieren, ein Drittel sogar 20 Prozent und mehr. Erfolgreichere Betriebe weisen im Durchschnitt eine wesentlich höhere Investitionsquote auf (Abbildung 9).

Abbildung 9

Anteil der Investitionen gemessen am Umsatz



Frage: „Wie hoch waren im Durchschnitt in den letzten zehn Jahren die getätigten Investitionen (Anlagevermögen) im Vergleich zum Umsatz?“

Handlungsmöglichkeiten:

Durch Investitionen in Einrichtung, Modernisierung und Instandhaltung werden Beherbergungsbetriebe attraktiver für neue Gäste und Stammkunden. Durch kurze Investitionszyklen lassen sich bessere Auslastungen bzw. höhere Übernachtungspreise und in der Folge höhere Erträge erzielen. Gespräche mit Beherbergungsbetrieben haben gezeigt, dass vor allem eine kontinuierliche Investitionsdynamik erfolgversprechend ist. Bei der Investitionsplanung sollten alle potenziellen Investitionsobjekte (Zimmer, Lobby, Bar/Küche etc.) erfasst und analysiert werden. Die Phase bis zu dem Zeitpunkt, an dem die (zusätzlichen) Erträge die Investitionskosten ausgleichen, wird dadurch nicht wesentlich verlängert. Darüber hinaus führen Investitionen in den quantitativen Ausbau – auf entsprechendem Qualitätsniveau – oftmals zu rentableren Betriebseinheiten.

1.5 Finanzierungs- und Eigentümerstrukturen

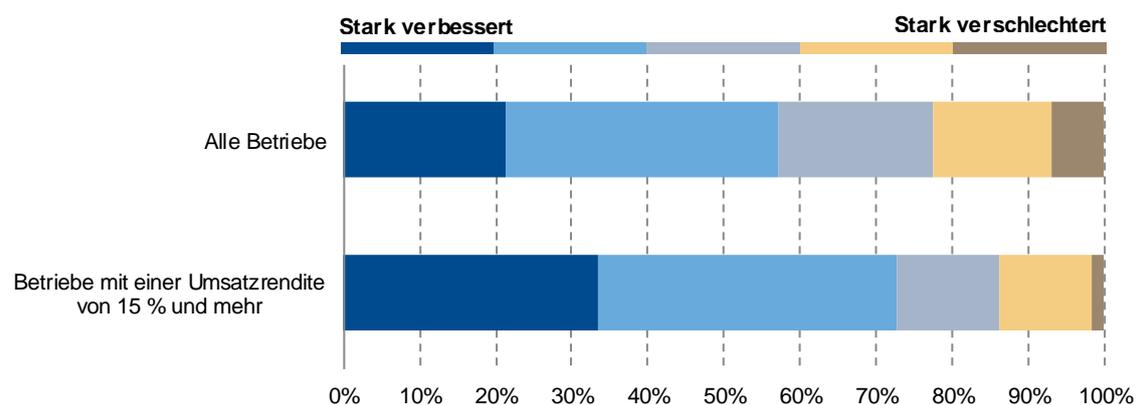
Die Kapitalintensität (Kapitaleinsatz je Erwerbstätiger) in Industriebetrieben ist hoch. Dabei konnte die Industrie ihre Eigenkapitalquote in der Vergangenheit sichtbar steigern. Höhere Eigenkapitalquoten erweitern die Entscheidungsfreiheit der Unternehmen. Zudem können vorübergehende Verluste besser verkraftet und auch risikoreichere Investitionen leichter getätigt werden. Darüber hinaus ermöglicht eine steigende Eigenkapitalquote durch eine verbesserte Bonität einen leichteren Zugang zu Bankkrediten (Anhang A.5).

Im Vergleich zu anderen Dienstleistungsbereichen weist das Beherbergungsgewerbe eine hohe Kapitalintensität auf. Ähnlich wie für das Verarbeitende Gewerbe in Bayern ist auch für das Beherbergungsgewerbe eine gute Eigenkapitalausstattung wichtig. Nach den Krisenjahren hatten insbesondere mittelständische Betriebe mit relativ geringem Eigenkapital und der daraus folgenden niedrigeren Bonität mit Finanzierungsgespässen zu kämpfen. In der jüngsten DEHOGA-Branchenumfrage benannte jeder siebte Befragte den Aspekt „Finanzierung/Liquidität“ als eines der Hauptproblemfelder im Betrieb.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass sich die Eigenkapitalquote in den letzten zehn Jahren gleichwohl verbessert hat. Nur bei rund einem Viertel der Betriebe ist die Eigenkapitalquote gesunken. Bei Betrieben mit einer Umsatzrendite von 15 Prozent und mehr war die Entwicklung der vergangenen zehn Jahre signifikant besser (Abbildung 10).

Abbildung 10

Entwicklung der Eigenkapitalquote



Frage: „Wie hat sich Ihre Eigenkapitalquote in den letzten zehn Jahren verändert?“

Handlungsmöglichkeiten:

Beherbergungsbetriebe haben im Regelfall weniger Möglichkeiten als Industrieunternehmen, ihr Eigenkapital zu stärken. Das wichtigste Instrument sind einbehaltene Gewinne. Zudem können externe Eigenkapitalgeber hinzugezogen werden. In Einzelfällen lassen sich auch innovative Maßnahmen ergreifen, wie beispielsweise die Beteiligung von Bürgern und Unternehmen aus der Region (siehe auch Kapitel 3.2). Ebenso können den Gästen z. B. Genussscheine angeboten und die Gäste so an das Hotel gebunden werden. Wichtig ist, dass Betriebe mit geringeren Eigenkapitalquoten ihre Gewinne nicht vollständig abschöpfen, sondern Teile als Rücklage im Unternehmen belassen. Dadurch lässt sich nicht nur die Eigenkapitalquote erhöhen, sondern auch die Bonität verbessern. Dies führt zu einer verbesserten Kreditwürdigkeit verbunden mit geringeren Auflagen und Kapitalkosten bei der Fremdfinanzierung.

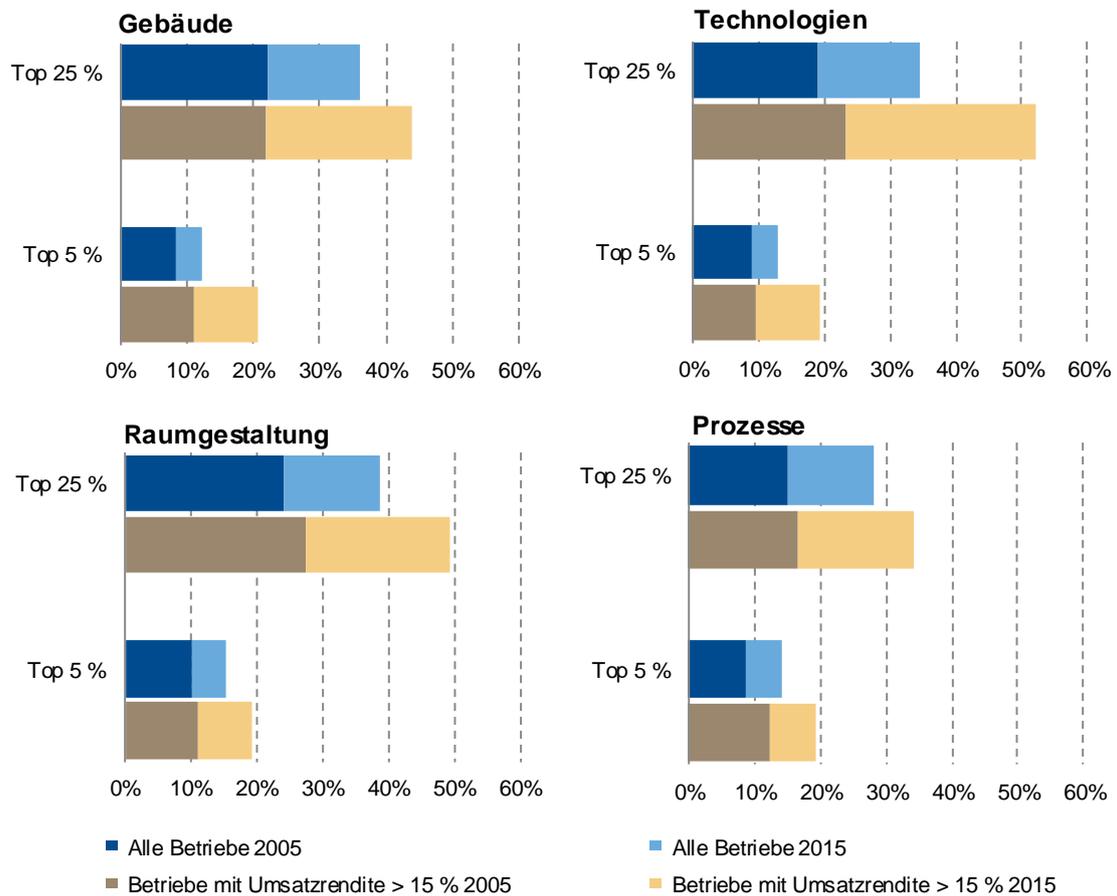
1.6 Innovationen

Die Industrie hat ihre Wettbewerbsposition durch die permanente Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen sowie die Weiterentwicklung ihrer Prozesse verbessert. Sie konnte sich dadurch erfolgreicher dem Preiswettbewerb entziehen und den Nachteil höherer inländischer Entgeltkosten ausgleichen. Innovative Produkte ermöglichen oftmals höhere Gewinnmargen und Marktanteile (Anhang A.6).

Obwohl die klassische Forschungs- und Entwicklungstätigkeit nicht direkt auf die dienstleistungsorientierte Tourismusbranche übertragbar ist, können sich Beherbergungsbetriebe durch gezielte Innovationen von der Konkurrenz abheben und die eigene Attraktivität für den Kunden steigern. Zudem können durch innovative Prozesse Kosten gesenkt werden.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass viele Betriebe ihre Innovationsbemühungen gesteigert haben. Innovationen sind in allen vier abgefragten Bereichen (Gebäude, Raumgestaltung, Technologien und Prozesse) zu beobachten. Dabei sind bei der Raumgestaltung und dem Einsatz neuer Technologien die Quoten überdurchschnittlich. Es zeigt sich deutlich, dass erfolgreichere Beherbergungsbetriebe innovativer sind als die Gesamtheit der Betriebe (Abbildung 11).

Abbildung 11

Individuelle Einschätzung der Innovationsanstrengungen

Frage: „In welchen der folgenden Bereiche gehörte bzw. gehört Ihr Beherbergungsbetrieb nach eigener Einschätzung zu den innovativsten 25 Prozent bzw. fünf Prozent der Beherbergungsbetriebe in Bayern?“

Generell fallen Ausmaß und Geschwindigkeit von Innovationen im Gegensatz zur Industrie niedriger aus. Das ändert aber nichts daran, dass Innovationen auch im Beherbergungsgewerbe wichtige Erfolgsfaktoren sind. Innovationen können aber im Beherbergungsgewerbe statistisch schwerer erfasst werden, da die klassischen Erfassungsmethoden (Patentanmeldungen sowie Ausgaben für Forschung und Entwicklung) nicht greifen.

Handlungsmöglichkeiten:

Beherbergungsbetriebe haben verschiedene Möglichkeiten, um ihre Innovationskraft zu erhöhen. Sie können einerseits ihr Produkt weiterentwickeln, d. h. beispielsweise die Zimmer moderner gestalten oder Gemeinschaftsräume durch mobile Zimmerwände flexibel nutzbar machen. Neue Hotelkonzepte nutzen die Lobby als multifunktionalen Raum, abends als Bar und morgens als Frühstücksraum. Die höheren Investitionen für die Ausstattung der Lobby werden durch einen effektiveren Personaleinsatz kompensiert. Zusätzlich können bei Verpflegungsleistungen „Grab & Go-Konzepte“ die Gästezufriedenheit erhöhen, bei gleichzeitig niedrigerem Personaleinsatz. Auch können Technologien eingesetzt werden, die strategische Vorteile bieten, z. B. automatisierte Check-In/-Out-Terminals bis hin zu Robotern, die Teile des Zimmerservice übernehmen können.

1.7 Digitalisierung

Der digitale Wandel ist der wirkmächtigste Zukunftstrend unserer Zeit und betrifft sämtliche Wirtschaftsbereiche. Er hat Einfluss auf fast alle Bestandteile der Wertschöpfungskette und kann zu schnellen und nachhaltigen Veränderungen führen. So eröffnet „Industrie 4.0“ für das Verarbeitende Gewerbe erhebliche Chancen, wie z. B. eine kundenindividuelle Fertigung oder die hochflexible Anpassung der Wertschöpfungsprozesse in Echtzeit. Digitalisierung birgt jedoch auch die Gefahr, dass die Markteintrittshürden für neue (branchenfremde) Marktteilnehmer sinken (Anhang A.7).

Die Digitalisierung hat auch erhebliche Auswirkungen auf das Beherbergungsgewerbe. Sie erfasst alle Geschäftsbereiche und die meisten Teile der Wertschöpfungskette. Sie beeinflusst Geschäftsmodelle, Kommunikationsstrukturen und Arbeitsabläufe. Die Vielfalt an Möglichkeiten stellt kleine und mittelständische Beherbergungsbetriebe vor enorme Herausforderungen. Einerseits müssen sie die gängigen digitalen Instrumente nutzen, andererseits können sie dafür nur beschränkt Kapital und Personalkapazitäten bereitstellen. Dieser Umstand erfordert eine Fokussierung auf einzelne, für den Erfolg bedeutsame Aktivitäten. Hierzu zählt z. B. ein gutes Frühstück in angenehmer Atmosphäre oder ein freundliches und hilfsbereites Hotelpersonal. Solche Vorteile sind auch eine Antwort auf neue Konkurrenten, wie z. B. Airbnb.

Ein zentrales Instrument ist die eigene Webpräsenz. Sie muss gleichermaßen den neuen technischen Möglichkeiten wie dem Nutzerverhalten angepasst sein. Websites sind gestalterisch und technisch so zu programmieren, dass sie den Bedürfnissen der Nutzer mobiler Endgeräte entsprechen. Viele Internetseiten von Beherbergungsbetrieben erfüllen im Praxistest dieses Kriterium noch nicht. Eine klare und abgegrenzte Onlinestrategie hilft dabei, sich zu fokussieren.

Die entscheidende Frage, die sich jeder touristische Akteur stellen muss, lautet: Wo will ich welchen Inhalt, wann und mit welchem Zweck positionieren? Dazu zählt u. a.

die Frage, ob statische Bilder von Zimmern und Landschaften künftig noch ausreichen oder virtuelle Zimmerbegehungen mit 360-Grad-Kameras sowie Live Cams der Umgebung gezeigt werden. Als nicht ferne Zukunftsvision gelten Virtual Reality Technologien, mit denen der Gast schon vor der Reise den Zielort oder die Unterkunft virtuell erkunden kann. Daneben bietet sich eine Integration der Inhalte von Drittanbietern an. Drittanbieter können z. B. lokale und regionale Tourismusorganisationen, Verbände und Netzwerke sowie bestimmte touristische Destinationen sein. Die Inhalte müssen digitalisiert sein, etwa in Form mobiler Tourenguides, lokaler Reiseführer-Apps, Erkundungsspiele oder audio-visueller Geschichten (Storytelling).

Mit der Implementierung digitaler Technologien lassen sich Prozesse oftmals kostengünstiger und zeitsparender abwickeln. Diese digitalisierten Arbeiten im Hintergrund schonen Personalressourcen und erhöhen die Effizienz. So können Buchungen und Stornierungen automatisch erfasst werden. Doppelbelegungen oder Leerbuchungen, die früher immer wieder für Ärger und Unruhe sorgten, können vermieden werden. Darüber hinaus können beispielsweise Check-in-Prozesse oder die Personaleinsatzplanung digitalisiert werden.

In dem Projekt „Future Hotel“ des Fraunhofer-Institutes IAO (2009, 2014) werden diese Entwicklungen weitergedacht und in die Zukunft projiziert. Zu den Szenarien zählen unter anderem vollautomatisierte Check-in- und Check-out-Prozesse, die Anpassung des Zimmers an die Wünsche des Kunden (Licht, Helligkeit, Fernsehinhalte etc.) sowie die Vernetzung des Smartphones zur Steuerung bestimmter Funktionen (Bestellung des individuellen Frühstücks, Steuerung der Klimaanlage oder Bedienung des Fernsehers). Die Steuerung der Funktionen wird über unterschiedliche Kanäle abgewickelt werden; insbesondere geeignet erscheinen dafür mobile Endgeräte (Smartphone, Tablet etc.) und Smart-TVs. Mobile Endgeräte können entweder vom Kunden direkt oder vom Hotel bereitgestellt werden. Ziel ist es, Dienstleistungen zu optimieren, die Attraktivität des Hotels zu steigern und Daten für weitere Geschäftszwecke zu erheben.

Die 2016 veröffentlichte vbw Studie *Big Data im Freistaat Bayern* zeigt auf, dass die systematische Sammlung, Analyse und Nutzung von Daten durch neue Instrumente kostengünstig und in Echtzeit möglich ist. Big-Data-Technologien und -Anwendungen ermöglichen die Analyse von Daten, die zu groß oder zu komplex sind oder sich so schnell verändern, dass sie mit den klassischen Methoden der Datenverarbeitung nicht ausgewertet werden können. Big Data ermöglicht neben dem Handling großer Datenmengen auch die Verarbeitung großer Mengen unstrukturierter, heterogener, unvollständiger und oft sogar fehlerhafter Daten. Die Chancen, die sich durch Big Data ergeben, sind enorm. Die automatisierte Auswertung von Daten und die daraus abgeleiteten Empfehlungen werden es den Beherbergungsbetrieben ermöglichen, ihre Zielgruppen besser zu verstehen und ihre Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln.

Die Kunden nutzen zu Reisezwecken bereits heute intensiv digitale Leistungen und Kanäle. Schon bei der Organisation der Reise ist das Internet das bevorzugte Medium. Annähernd 50 Prozent der Reisenden planen ihre Reise heute online. Mehr als 80 Prozent aller Urlauber haben mindestens einmal bereits Bestandteile (Anreise,

Übernachtung, Veranstaltungen vor Ort etc.) ihrer Reise über das Internet gebucht. Auch während des Aufenthaltes gewinnt die Digitalisierung zunehmend an Bedeutung. Die neuen Kommunikationsformen über digitale Endgeräte bieten dabei sowohl dem Gast als auch den Mitarbeitern der Beherbergungsbetriebe Vorteile (Fraunhofer IAO 2014).

Die Nutzung von sozialen Medien (z. B. Facebook, Twitter, dem Meta-Block „Tumblr“, den Plattformen/Kommunikationsbörsen für Bilder „Instagram“, „Snapchat“ und „Flickr“) kann den Beherbergungsbetreibern helfen, ihre Wahrnehmbarkeit bei Gästen und potenziellen Kunden zu erhöhen. Facebook hat weltweit mehr als 1,6 Milliarden Nutzer. Deutschlandweit nutzen 32 Millionen Menschen Facebook. Dies ist ein riesiges Reservoir an potenziellen Gästen. Zum Vergleich: Die Auflage aller Tageszeitungen liegt aktuell in Deutschland bei 15 Millionen. Soziale Medien ermöglichen den Betrieben, sich auf mittelbarem Weg zu vermarkten, beispielsweise indem Facebook-Nutzer Bilder oder Erfahrungsberichte einstellen und teilen. Digitale Anwendungen bieten außerdem die Chance, aktiv Werbung zu betreiben und die Vertriebswege zu erweitern. Interessant ist dabei die Möglichkeit, dass sowohl das Unternehmen selbst als auch Dritte Inhalte (Content) produzieren und teilen können. Besonders wirkungsvoll dürfte die (unentgeltliche) Verbreitung der Inhalte (Bilder, Videos, Botschaften etc.) über unabhängige Nutzer sein. Die Beherbergungsbetriebe müssen Kommunikation und Werbung auf diesen Plattformen steuern und die Möglichkeiten aktiv nutzen, die ihnen die Plattformen zur Bewerbung ihres Betriebes bieten. Dazu zählen Verweise auf die Homepage, Bilder und Videos sowie Hinweise auf bestimmte Dienstleistungen, Beschreibung der Lage und vieles mehr.

Diese Entwicklungen bringen aber auch Abhängigkeiten mit sich. So haben Plattformen (Vergleichs-, Buchungs- und Bewertungsportale) die Schnittstelle zwischen Kunde und Unternehmen besetzt und lassen sich die Vermittlung der Beherbergungsleistung großzügig vergüten. Die Vermittlungsgebühr der Buchungsportale liegt häufig zwischen 15 und 20 Prozent. Viele Beherbergungsunternehmen haben bei den Expertengesprächen (Kapitel 3) von einer beinahe marktbeherrschenden Dominanz der Plattformen gesprochen. Die Unternehmen versuchen deshalb, den Einfluss der Buchungsportale zu verringern. Dabei zeigt sich, dass Buchungen über die eigene Homepage attraktiver sein müssen, damit die Kunden direkt buchen. Dies kann entweder durch einen günstigeren Zimmerpreis oder sonstige zusätzliche Leistungen (z. B. kostenloses Frühstück) erfolgen.

In der Vergangenheit haben sogenannte Bestpreisklauseln der Plattformen (z. B. HRS, Booking.com etc.) eine solche Strategie konterkariert. Bei den Bestpreisklauseln mussten sich Beherbergungsstätten verpflichten, den jeweils günstigsten Preis, die höchste Zimmerverfügbarkeit und die preiswertesten Stornierungskonditionen zu garantieren. Aufgrund von Verfügungen des Bundeskartellamtes sowie der aktuellen Rechtsprechung sind die Bestpreisklauseln inzwischen untersagt; ein abschließendes Urteil des Bundesgerichtshofs liegt jedoch noch nicht vor.

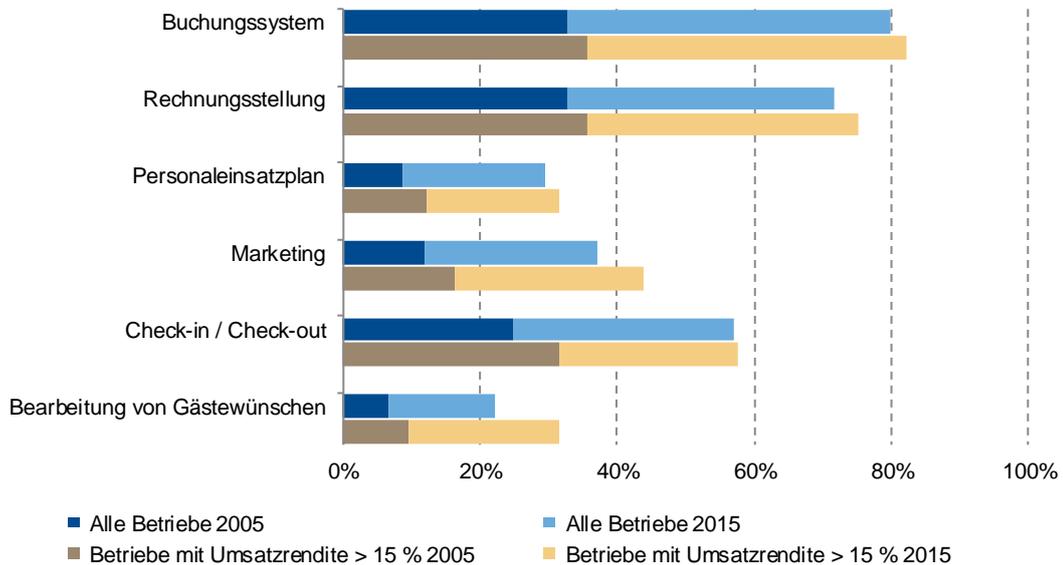
Mittlerweile besteht auch zwischen den Anbietern der Plattformen ein reger Wettbewerb. Vergleiche über sogenannte Meta-Suchmaschinen, die die Angebote von mehreren Plattformen zusammenfügen, zeigen für eine konkrete Angebotsanfrage (dasselbe Hotel mit definiertem Zimmerstandard und für denselben Zeitraum) signifikante Preisabweichungen. Dabei haben die Plattformen durchaus ein Interesse an höheren Preisen, da sie im Regelfall prozentual am Erlös beteiligt werden.

Neben den Buchungsplattformen nimmt auch die Bedeutung von Vergleichs- und Bewertungsplattformen stetig zu. Diese Plattformen, die im Regelfall keine unmittelbare Buchung ermöglichen, bewerten einzelne Leistungen bzw. die Gesamtleistung bestimmter Dienstleistungen (Übernachtung, Gastronomie, Sehenswürdigkeit etc.). Die Bewertung erfolgt im Regelfall über registrierte Nutzer. Als typische Beispiele für Vergleichs- und Bewertungsplattformen können Yelp oder Tripadvisor aufgeführt werden. Über die Portale können Kunden in Städten oder Regionen nach bestimmten Angeboten suchen. Dabei können die Angebote nach verschiedenen Kategorien wie beispielsweise Preise, Öffnungszeiten, Entfernung oder Bewertung gefiltert werden. Der potenzielle Kunde kann somit das Angebot seinen Bedürfnissen und Vorstellungen anpassen.

Gleichwohl werden die Plattformen eine zentrale Anlaufstelle für Gäste bleiben. Nur Stammkunden sowie ein Teil der inländischen Kunden werden direkt über die Homepage buchen, denn Sprachbarrieren und Währungsdifferenzen können über die Buchungsplattformen leichter vermieden werden. Die Plattformen werden künftig noch stärker automatische Übersetzungen vornehmen und Risiken (Währungsschwankungen, Zahlungssicherheit etc.) für den Beherbergungsbetrieb übernehmen. Die elektronische Buchbarkeit sowie elektronische Bezahlung von Dienstleistungen führten zu einem geringeren Aufwand und einer höheren Sicherheit auf allen Seiten. Denkbar ist auch, dass Buchungsplattformen im Voraus pauschal Zimmer oder ganze Beherbergungsstätten mit einem Rabatt anmieten und auf eigenes Risiko an Übernachtungsgäste weitervermieten. Die Plattformen können dabei aufgrund der ihnen vorliegenden Daten (Big Data) zukünftige Kundenströme vorhersehen und die Zimmer effizienter vermarkten.

Auch die Kundenpflege (Customer-Relationship-Management) wird im Beherbergungsgewerbe zunehmend digitalisiert. Kundenspezifische Daten werden erfasst, analysiert und für Geschäftszwecke genutzt; einerseits um den Kunden innerhalb des Hotels interessante Angebote zu offerieren, andererseits um Dienstleistungen außerhalb des Hotels und des Kerngeschäfts anzubieten.

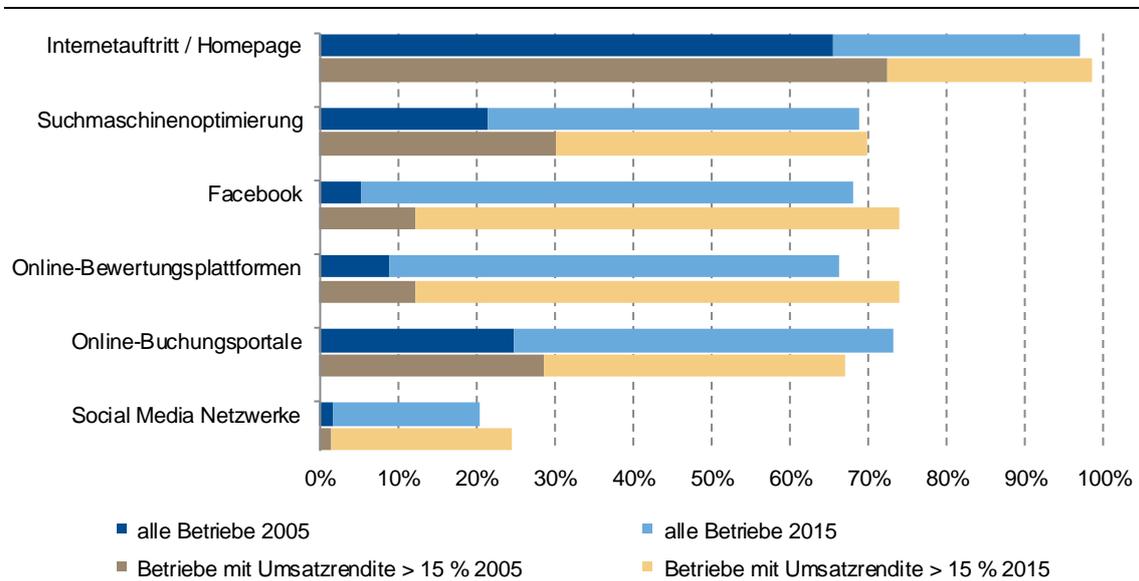
Abbildung 12
Digitalisierte Betriebsabläufe



Frage: „Welche Ihrer Betriebsabläufe wurden digitalisiert bzw. werden digitalisiert abgewickelt?“

Die Befragung zeigt, dass Beherbergungsbetriebe im Gegensatz zur Industrie digitale Instrumente bisher weniger bei der eigentlichen Leistungserbringung nutzen als vielmehr bei Verwaltungsaufgaben und im Vertrieb. Darunter ist z. B. die automatische Vernetzung von Buchungsplattformen mit den internen Softwaresystemen zu verstehen. Ähnlichkeiten zeigen sich hingegen bei der Digitalisierung und der Neukonzeption von Wertschöpfungsketten. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Betriebe ihre Prozesse heute deutlich stärker digitalisieren als vor zehn Jahren. Die Unterschiede zwischen erfolgreichen und allen Betrieben fallen dabei nur gering aus (Abbildung 12). Zudem zeigt sich bei allen digitalen Instrumenten zur Markenpflege ein deutlicher Anstieg gegenüber dem Jahr 2005 (Abbildung 13).

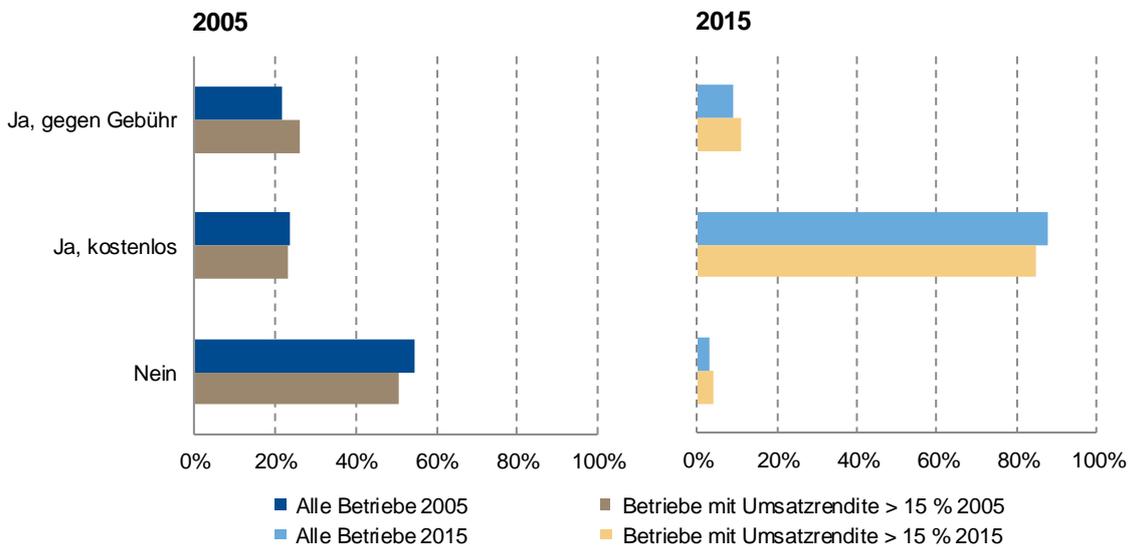
Abbildung 13

Digitale Instrumente zur Markenpflege

Frage: „Welche digitalen Instrumente zur Markenpflege nutzten bzw. nutzen Sie?“

Große Veränderungen über die Zeit hat die Befragung bei der Bereitstellung von WLAN gezeigt. Haben im Jahr 2005 mehr als 55 Prozent der Beherbergungsbetriebe kein WLAN zur Verfügung gestellt, so sind es heute nur noch drei Prozent. Heutzutage ist der WLAN-Zugang bei 88 Prozent aller Betriebe für den Gast kostenlos, im Jahr 2005 war dies nur bei 24 Prozent der Fall. Der kostenlose Zugang wird mittlerweile von den Kunden vorausgesetzt. Kostenpflichtige Angebote oder gar fehlende WLAN-Zugänge empfinden Kunden hingegen als Mangel. Dies sorgt für Unmut und Unzufriedenheit (Abbildung 14).

Abbildung 14
WLAN-Verfügbarkeit für Gäste



Frage: „Stand bzw. steht Ihren Gästen während ihres Aufenthalts in Ihrem Betrieb unbegrenztes WLAN zur Verfügung?“

Handlungsmöglichkeiten:

Das Potenzial der Digitalisierung ist enorm und stellt die Beherbergungsbetriebe vor eine große Herausforderung. In Zeiten von Buchungs- und Bewertungsportalen kann sich der Gast schneller, leichter und umfassender über mögliche Reiseziele und Unterkünfte informieren. Die Betriebe sehen sich deshalb der Aufgabe gegenüber, aktuelle Marktentwicklungen permanent zu verfolgen, neue Trends frühzeitig zu erkennen und das Produkt- und Leistungsangebot noch stärker aus Kundensicht zu denken. Dieser Prozess ist jedoch auch als Chance zu sehen. Betriebe sollten durch einen ansprechenden Internetauftritt und über die gängigen sozialen Medien (Facebook, Twitter, Instagram etc.) ihre potenziellen Zielgruppen gezielt ansprechen. Ein sich abzeichnender Trend für das kommende Jahrzehnt ist beispielsweise die Analyse bisher ungenutzter Informationen (Big Data), um auf den Kunden perfekt abgestimmte Leistungen anbieten zu können. Dabei können Innovationen auch an Prozessen ansetzen, wenn z. B. die Informationen aus Kundenanfragen (Frühstückswünsche, Reservierungen und Buchungen von Kundenleistungen etc.) digital erfasst und für die Entwicklung neuer Angebote ausgewertet werden.

Die Unternehmen brauchen dazu eine fokussierte Onlinestrategie. Sie müssen zudem die Inhalte, Informationen und Dienstleistungen Dritter (z. B. Tripadvisor) nutzen und diese auf ihren Internetseiten integrieren. Ebenso wichtig und hilfreich ist, dass auch von Seiten der Betriebe die Möglichkeiten geboten werden, damit Kunden ihre Erlebnisse erfolgreich teilen und im Netz verbreiten können. Hierbei ist die gesamte Customer Journey zu beachten. Die Digitalisierung darf sich jedoch nicht nur auf die Nutzung von Online-Kanälen beschränken. Vielmehr sollten alle Prozesse in einem Unternehmen konsequent auf die Möglichkeit überprüft werden, inwieweit sie sich digitalisieren lassen, um die sich daraus ergebenden Chancen zu nutzen.

1.8 Spezialisierung

Das Angebot von Produkten und Dienstleistungen, das auf eine spezielle Zielgruppe zugeschnitten ist, kann die Attraktivität beim Kunden steigern. Ein Betrieb kann sich dadurch von der Masse der Mitbewerber abheben. Im Verarbeitenden Gewerbe haben sich viele Unternehmen in hochspezialisierte Nischen begeben. Hier verfügen sie über ein einzigartiges Know-how und können sich so gegen Wettbewerber erfolgreicher abgrenzen. Zudem ist die Markteintrittsschwelle höher. Für große Unternehmen sind die Nischen zu klein und zu bedeutungslos. Neue Mitbewerber verfügen häufig weder über das Know-how noch über die entsprechenden immateriellen Vermögensgegenstände (z. B. Lizenzen oder Patente), um sich erfolgreich am Markt zu platzieren (Anhang A.8).

Bei Hotels ist die Lage ein entscheidendes Kriterium für die Spezialisierung. Stadthotels haben andere Spezialisierungsmöglichkeiten als Hotels in Skigebieten. Das Angebot, das auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnitten wird, ist in erster Linie regional, in zweiter Linie gegebenenfalls auch saisonal geprägt.

Die Nachfrage seitens der Hotelgäste nach spezifischen Leistungen wird immer vielschichtiger und differenzierter. Nach Schätzungen des TREUGAST-Institutes lassen sich bereits 30 Prozent der Gäste nicht mehr den klassischen Zielgruppen Leisure, Business und MICE (Meetings, Incentives, Conventions, Events) zuordnen. Mittlerweile fächert sich die Einteilung weiter auf und der Differenzierungsgrad nimmt zu. Die Nischen für die Spezialisierung werden somit kleiner. Mehrere Unternehmen und Institute haben Urlaubs- und Reisetypen analysiert und in verschiedene Kategorien eingeteilt (Abbildung 15).

Abbildung 15

Zielgruppeneinteilung nach Roland Berger, ISOE, TUI und Sinus Milieus

Urheber	Einteilungskriterien	Zielgruppen	
Roland Berger	traditionelle Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Jugendliche • Entertainment-Interessierte • Anspruchsvolle Genießer • Erlebnissuchende 	<ul style="list-style-type: none"> • Familienorientierte mit kleinen Kindern • Familienorientierte mit großen Kindern • Best Ager
ISOE	Reiseziele	<ul style="list-style-type: none"> • Natur- und Outdoorurlauber • traditionelle Gewohnheitsurlauber • anspruchsvolle Kultururlauber • Kinder- und Familienorientierte 	<ul style="list-style-type: none"> • Sonne-Strand-Pauschalurlauber • junge Fun- und Actionurlauber • unkonventionelle Entdecker
TUI	Lebensstile	<ul style="list-style-type: none"> • modebewusste Sonnenanbeter • angepasste Relaxer • weltoffene Entdecker • wissbegierige Kulturliebhaber • trendorientierte Späßtypen • naturorientierte Wellnessliebhaber • sicherheitsorientierte Cocooner 	<ul style="list-style-type: none"> • angepasste Familienmenschen • modebewusste Aktivtypen • weltoffene Relaxer • trendorientierte Aktivtypen • trendorientierte Naturliebhaber • trendorientierte Nachtschwärmer • gesundheitsorientierte Urlauber
Sinus Milieus	soziodemografische Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • bürgerliche Mitte • adaptiv Pragmatische • Sozioökologische • Hedonisten • Expeditiv 	<ul style="list-style-type: none"> • Performer • Liberal-Intellektuelle • Konservativ-Etablierte • Traditionelle • Prekäre

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Hälfte der Betriebe im Jahr 2015 eine Spezialisierung aufweist (Abbildung 16). Das bedeutet im Vergleich zum Jahr 2005 einen Anstieg von rund zehn Prozentpunkten. Signifikante Auswirkungen der Spezialisierung auf den Betriebserfolg zeigen sich jedoch nicht. Von denjenigen Betrieben, die bereits 2005 eine Spezialisierung aufwiesen, haben 18 Prozent ihre Ausrichtung innerhalb der letzten zehn Jahre verändert. Die Ausrichtungen sind dabei breit gestreut (Abbildung 17).

Abbildung 16

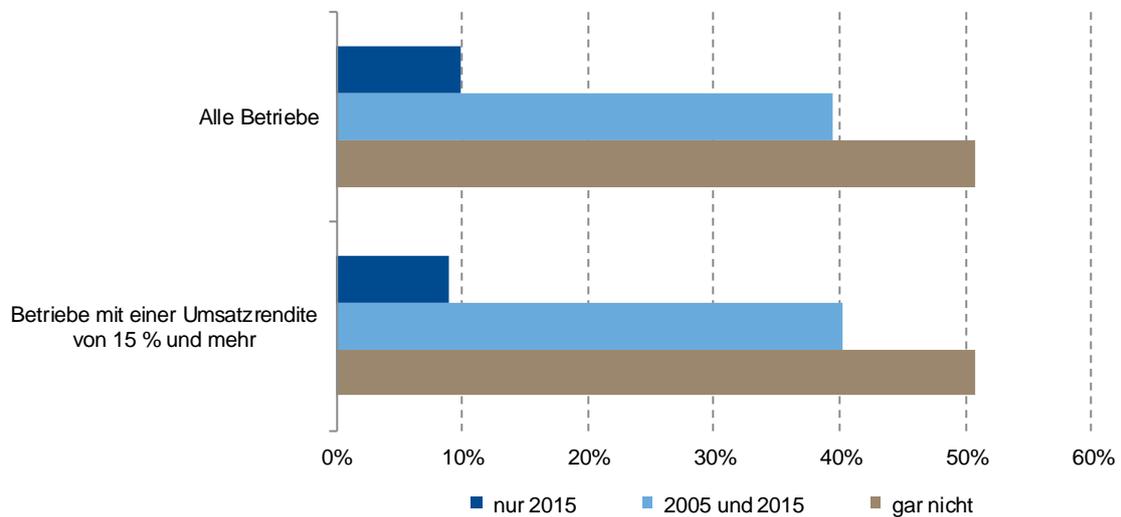
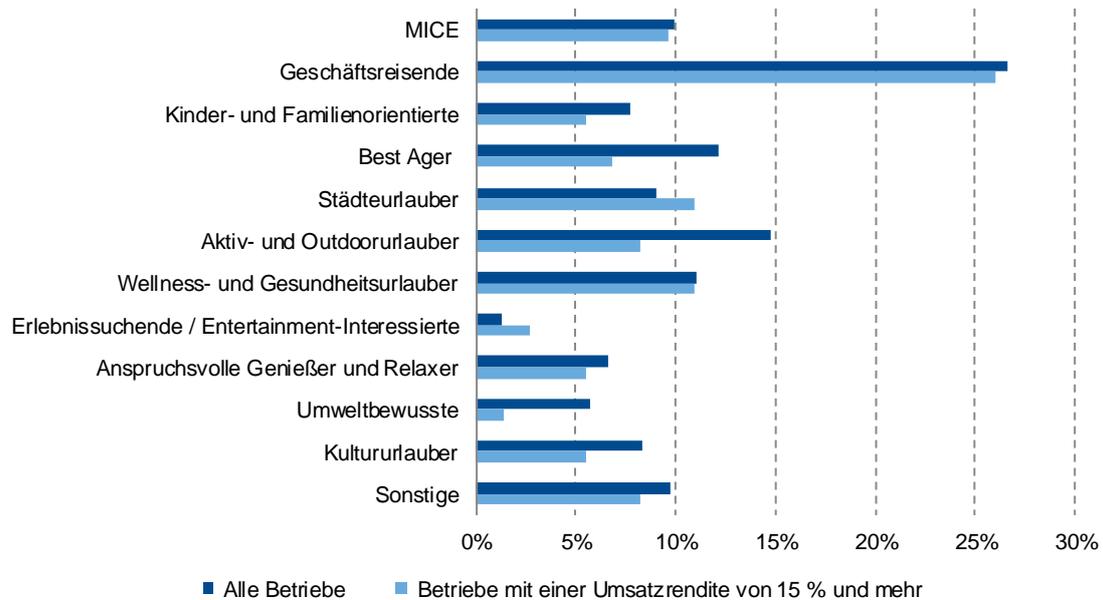
Anteil der Betriebe mit einer Spezialisierung auf eine oder mehrere Zielgruppen

Abbildung 17

Anteile der Betriebe mit speziellen Zielgruppen

Frage: „Auf welche Zielgruppe haben Sie sich 2015 spezialisiert?“

Handlungsmöglichkeiten:

Je spezieller sich ein Betrieb ausrichten will, desto größer muss seine Kenntnis über die Zusammensetzung und Tragfähigkeit des Kundenmarktes sein. Er muss sein Umfeld und sein Gesamtangebot an die Zielgruppe und ihre Wünsche anpassen. Nur so kann sich ein Betrieb mit Alleinstellungsmerkmalen behaupten, die ihn von der Konkurrenz abheben und einen hohen Wiedererkennungswert schaffen. In Marktnischen ist die Wettbewerbsintensität üblicherweise geringer, weil Nischen nur von wenigen Unternehmen besetzt werden. Dies ermöglicht Spielraum bei der Preissetzung. Allerdings kann eine zu hohe Spezialisierung dazu führen, dass die Zielgruppe künstlich eingeengt wird. Auch Auslastungsschwankungen können ein größeres Risiko darstellen. So sind beispielsweise Familienhotels stark von den Schulferien abhängig. Hier gilt es, Strategien zu entwickeln, die einerseits zu zusätzlichen Umsätzen in Schwachlastzeiten führen, ohne jedoch dabei die Gesamtstrategie zu verwässern. Zusätzliche Umsätze können z. B. auch durch die Ausweitung der Wertschöpfungsketten oder Produktinnovationen erfolgen. In Kapitel 3 werden verschiedene bayerische Beispiele für eine erfolgreiche Spezialisierung aufgezeigt.

1.9 Individualisierung

In der Industrie werden die Produkte und Dienstleistungen immer stärker den individuellen Kundenwünschen angepasst. Durch die Fortschritte bei der Digitalisierung ist die „Losgröße 1“, also die Fertigung kundenindividueller Produkte in Einzelaufgabe wirtschaftlich realisierbar. Die gestiegene Kundenorientierung erhöht die Kundenbindung. Maßgeschneiderte Produkte verbessern damit die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, da sie häufig einen höheren Preis zu wenig veränderten Produktionskosten ermöglichen (Anhang A.9).

Auch die Übernachtungsleistung wird immer individueller. Die klassische Beherbergungsdienstleistung bleibt weiterhin das Ankerprodukt, allerdings wird die Erweiterung um individuelle Zusatzangebote immer bedeutender. Das „Endprodukt Übernachtung“ unterscheidet sich somit von Gast zu Gast immer mehr.

Für Beherbergungsbetriebe ist es besonders wichtig, individuelle Wünsche der Gäste zu erfüllen. Im Gegensatz zur Spezialisierung geht es dabei weniger um die grundsätzliche Ausrichtung auf eine bestimmte Zielgruppe, als vielmehr um konkrete individuelle Leistungen für den einzelnen Gast. Die Leistungen müssen in den Betriebsablauf integriert werden. Bei Reservierungsplattformen kann der Gast schon im Voraus Wahlleistungen der Betriebe einsehen. Individualisierte Angebote stellen z. B. verschiedene Zahlungsmöglichkeiten, das Mitbringen von Haustieren, ein Wäscheservice, die Besorgung von Tickets für Veranstaltungen oder ein Flughafenshuttle dar.

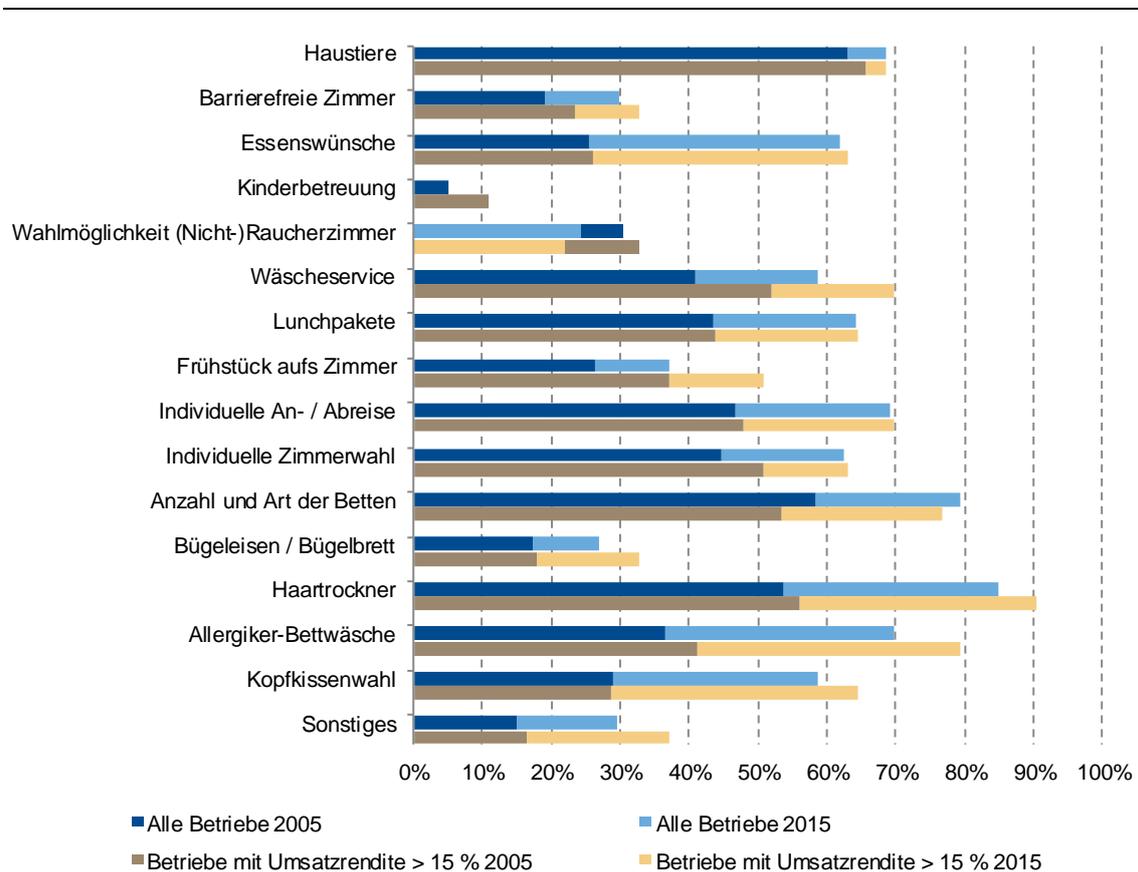
Moderne, digitale Technologien erleichtern das Management von Angebot und Abwicklung personalisierter Leistungen. Mithilfe spezifischer Kundendaten, wie z. B. das Inte-

resse des Gastes an bestimmten Aktionen und Angeboten oder dessen Präferenzen bei Speisen, können seine individuellen Bedürfnisse unkomplizierter berücksichtigt und umgesetzt werden.

Die Ergebnisse der Befragung belegen, dass die Anzahl der individuellen Angebote angestiegen ist. Erfolgreiche Beherbergungsbetriebe bieten ihren Gästen im Durchschnitt mehr personalisierte Leistungen an (Abbildung 18). Es zeigt sich auch, dass bestimmte personalisierte Leistungen mittlerweile zum Standard gehören – hier gibt es keinen Unterschied zwischen allen Betrieben und den erfolgreicherer Betrieben. Zu ihnen zählen z. B. das Mitbringen von Haustieren, die individuelle An- und Abreise oder die individuelle Zimmerwahl.

Abbildung 18

Angebot an personalisierten Leistungen bzw. Ausstattungen



Frage: „Welche personalisierten Leistungen und welche Ausstattung boten bzw. bieten Sie Ihren Gästen an?“

Handlungsmöglichkeiten:

Beherbergungsbetriebe sollten sich mit individuellen Leistungen von ihren Mitbewerbern abheben. Die Leistung sollte aber nicht nur passiv angeboten, sondern aktiv aufgezeigt und beworben werden. Die eigene Homepage sowie externe Bewertungsplattformen bieten eine Möglichkeit, die Dienstleistungen kostengünstig gegenüber den Gästen darzustellen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass gewisse individuelle Leistungen auch von Kunden abgelehnt werden können. Aufgrund von persönlichen Präferenzen oder Allergien lehnt beispielsweise ein gewisser Anteil der Gäste Haustiere in Hotels und Pensionen ab. Die Möglichkeit Haustiere mitzubringen, kann somit dazu führen, dass der Ertrag – trotz Zusatzgebühren für den Tierhalter – zurückgeht.

1.10 Standardisierung

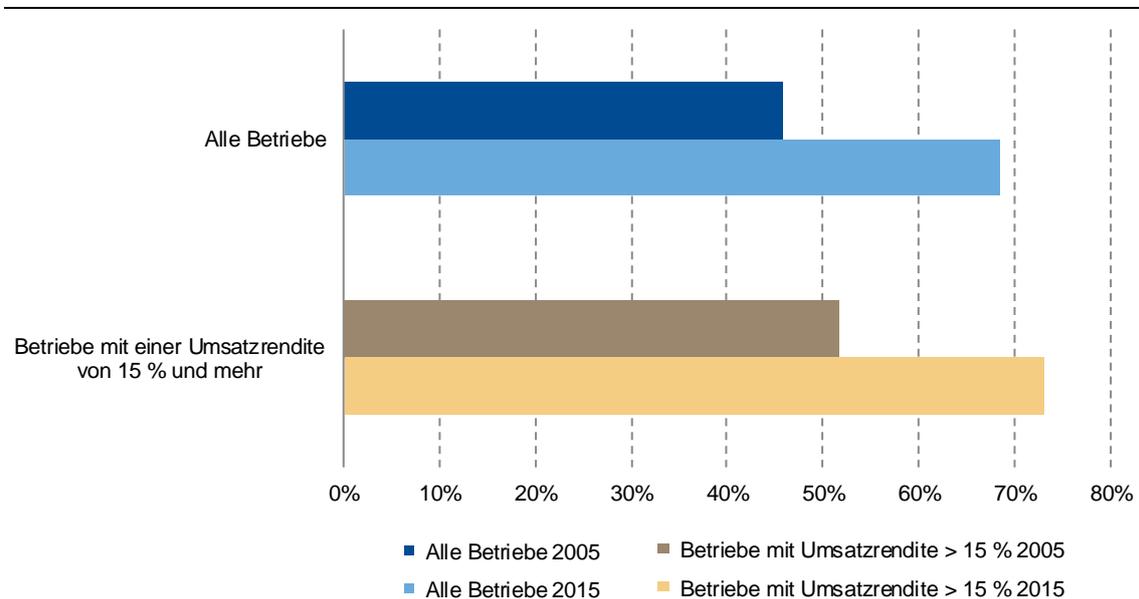
Standardisierung bedeutet im Verarbeitenden Gewerbe, dass Prozesse und Produkte vereinheitlicht werden. Standardisierte Vorleistungsgüter werden dabei in verschiedene Produkte eingebaut. Dies senkt die Fehlerquote und führt durch Skaleneffekte zu niedrigeren Einkaufspreisen. Teilweise werden auf einer Fertigungsplattform auch mehrere Produkte hergestellt, abhängig von der jeweiligen Nachfrage (Anhang A.10).

Auch das Beherbergungsgewerbe bietet Möglichkeiten, vor allem Prozesse zu vereinheitlichen. Dadurch lassen sich Abläufe effizienter gestalten und Kosten einsparen. Eine standardisierte Gestaltung von Arbeitsabläufen verfolgt das Ziel, diese schneller und mit geringerer Fehlerquote abzuwickeln und somit die Kosten zu reduzieren. Bereiche mit hohem Standardisierungspotenzial sind beispielsweise Check-In-Abläufe, Qualitätskontrollen, Bestellvorgänge oder zentrale Buchungssysteme. Standardisierungen sollen sowohl dem Gast als auch dem Betreiber den Buchungsvorgang und die Beherbergung selbst erleichtern. Besonders für Hotelketten ist die zentrale standardisierte Verwaltung ihrer Häuser an unterschiedlichen Standorten attraktiv.

Wie die Systemgastronomie weist die Systemhotellerie einen hohen Standardisierungsgrad auf, der Teil der Konzernstrategie ist. Einige Unternehmen setzen auf eine konsequente Umsetzung standardisierter Arbeitsprozesse und konzipieren darüber hinaus mit dem Interieur in ihren Häusern auch ein nahezu identisches Produkt. Die einheitliche Raumausstattung ermöglicht größere Preisnachlässe und damit geringere Investitionskosten.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Beherbergungsbetriebe ihre einzelnen Arbeitsprozesse und Abläufe zunehmend standardisieren (Abbildung 19).

Abbildung 19

Standardisierung von Arbeitsprozessen und Abläufen

Frage: „Sind die einzelnen Arbeitsprozesse und Abläufe in Ihrem Betrieb im maßgeblichem Umfang standardisiert, d. h. werden sie zentral gesteuert und / oder sind sie vereinheitlicht?“

Aus Gesprächen mit Beherbergungsunternehmen hat sich zudem ergeben, dass die Standardisierung zur Reduzierung von Kosten und zu Qualitätssteigerungen geführt hat. Eine maßgebliche, zentrale Steuerung und Vereinheitlichung von Abläufen und Prozessen erfolgt in mehr als zwei Drittel aller Betriebe. Die Quote liegt bei erfolgreichen Beherbergungsbetrieben höher.

Handlungsmöglichkeiten:

Individuelle Dienstleistungen und spezifische Kundenwünsche setzen einer umfassenden Standardisierung Grenzen. Allerdings ist auch im Beherbergungsgewerbe ein großer Teil der Prozesse vorgegeben. Durch Standardisierung können diese unabhängig von Kundenwünschen qualitativ einwandfrei, schneller und effizienter durchgeführt werden. Die vereinheitlichte Bearbeitung des Check-In-Prozesses kann die Zeitdauer reduzieren und die Prozessqualität erhöhen. Grundlage für Standardisierungen bildet zunächst die Analyse der bestehenden Prozesse. Standardisierte Arbeitsabläufe erleichtert auch die Einführung bzw. Schulung von neuem Personal.

1.11 Qualitätssicherung

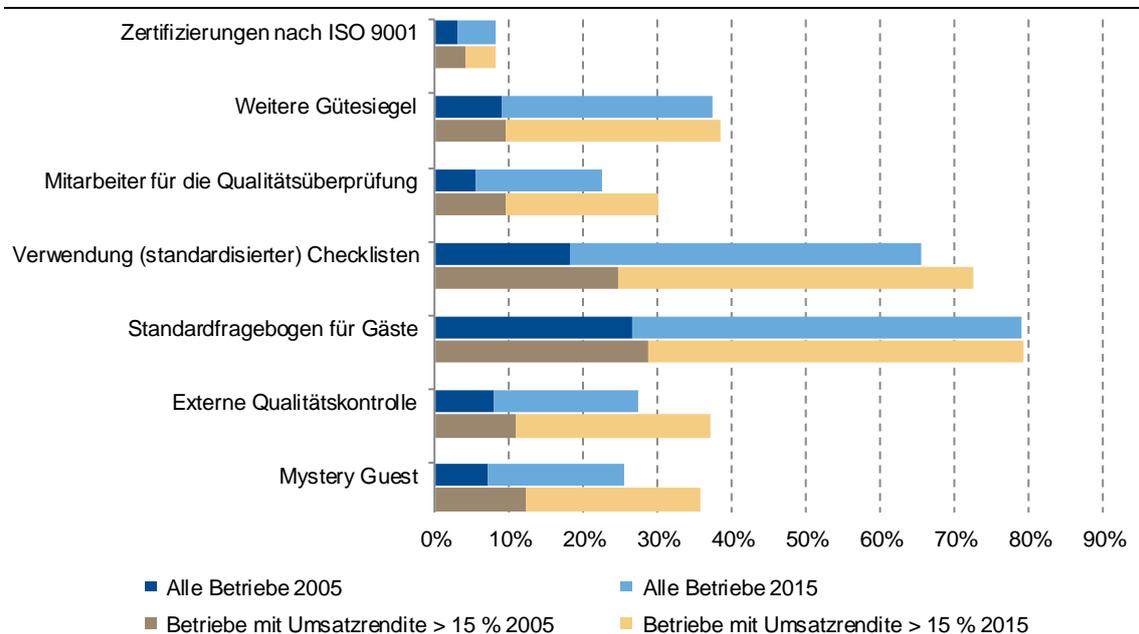
Um die Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu erhalten oder zu steigern, ist professionelles Qualitätsmanagement unverzichtbar. In der Industrie hat der Ausbau des Qualitätsmanagements dazu geführt, dass die Fehlerquote gesunken und die Effizienz gestiegen ist. Eine hohe und verlässliche Qualität gilt als wichtiges Verkaufsargument für die eigenen Produkte und führt zu einer besseren Wettbewerbsfähigkeit (Anhang A.11).

Analog zu Industrieunternehmen hat das Qualitätsmanagement auch in den Betrieben des Gastgewerbes eine wichtige Bedeutung. So ist es auch Beherbergungsbetrieben möglich, eine Zertifizierung nach ISO 9001 zu erlangen. Die Norm legt Mindestanforderungen an das betriebliche Qualitätsmanagementsystem fest. Dabei stehen vor allem die Kundenzufriedenheit und die Transparenz der betrieblichen Abläufe im Mittelpunkt. Darüber hinaus existieren viele verschiedene Gütesiegel, wie zum Beispiel das Qualitätssiegel „Q“, das für eine hohe Kundenorientierung und Servicekompetenz steht. Die Ergebnisse einer Hotelgastbefragung durch das Fraunhofer Institut zeigen, dass Gäste unabhängig von der Kategorie – also auch im Low-Budget Bereich – großen Wert auf hohe Servicequalität legen. Dementsprechend spielen gute Qualitätsbewertungen durch die Kunden bei der Wahl des Hotels eine immer stärkere Rolle.

Unabhängig von den offiziellen Zertifizierungen können Beherbergungshäuser ein betriebsinternes Monitoring installieren. Zur systematischen Überprüfung der eigenen Qualitätsstandards stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, unter anderem die Auswertung von Gastbefragungen, standardisierte Checklisten, Qualitätsbeauftragte oder Mystery Guests.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Bedeutung der Qualitätskontrolle stark zugenommen hat. Über alle erfragten Instrumente hinweg ist ein deutlicher Anstieg festzustellen. Insbesondere die Verwendung von Checklisten und Fragebögen für Gäste ist stark angestiegen. Erfolgreichere Betriebe weisen bei allen Instrumenten eine höhere Quote auf. Signifikant ist der Unterschied bei der Bereitstellung von Mitarbeitern zur Qualitätskontrolle, bei externer Qualitätskontrolle sowie bei Mystery Guests (Abbildung 20).

Abbildung 20

Eingesetzte Instrumente der Qualitätssicherung

Frage: „Welche der folgenden Instrumente bei der Qualitätssicherung wandten bzw. wenden Sie in Ihrem Betrieb an?“

Handlungsmöglichkeiten:

Die Ansprüche der Gäste sind gestiegen. Über schlechte Qualität sehen sie heutzutage zunehmend weniger hinweg. Vielmehr verbreiten sie ihre (negativen) Erfahrungen auf Bewertungs- und Buchungsplattformen. Hierbei gilt es nicht mehr nur die Fehler zu beheben, sondern in den entsprechenden Onlinekanälen auch eine hohe Reaktionsquote sowie -geschwindigkeit zu demonstrieren. Dem Qualitätsmanagement sollten Beherbergungsbetriebe eine zentrale Rolle einräumen. Fehler(quellen) müssen erkannt und systematisch behoben werden. Die Wünsche der Kunden sollten dabei nicht nur aufgenommen, sondern auch umgesetzt werden. Die rasche Abhilfe einer Kundenreklamation beispielsweise kann die Zufriedenheit des Gastes wieder herstellen. Dem Qualitätsmanagement muss sowohl fachlich als auch personell eine hohe Bedeutung beigemessen werden. In vielen Beherbergungsbetrieben ist das Qualitätsmanagement deshalb direkt bei der Geschäftsführung angesiedelt.

1.12 Markenpflege

Eine zielgerichtete Markenstrategie verfolgt das Ziel, dem Kunden die Wertigkeit und die Alleinstellungsmerkmale des eigenen Produktes klar zu kommunizieren. Sie umfasst Werbung, Online-Kommunikation, Sponsoring und Öffentlichkeitsarbeit. Industrieunternehmen konzentrieren ihre Markenpflege oft auf ein bestimmtes Produkt oder ein Alleinstellungsmerkmal. Marketingstrategien werden dabei zielgruppenspezifisch ausgerichtet. Eine starke Betonung liegt dabei auf der Qualität, die häufig mit dem Slogan „Made in Germany“ betont wird. Viele Unternehmen aus der Industrie haben erkannt, dass Markenpflege vor allem dann erfolgversprechend ist, wenn sie wiederholt und über einen längeren Zeitraum hinweg betrieben wird (Anhang A.12).

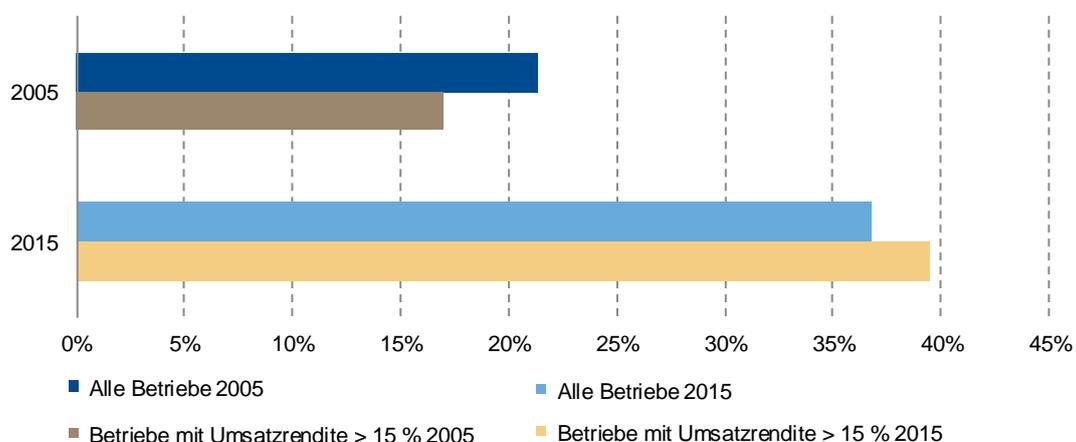
Im Beherbergungsgewerbe ist die Marke allgemeiner gefasst. Die Mehrheit der Beherbergungsbetriebe ist in erster Linie eher mit der Region, z. B. einem bestimmten Ski- oder Wandergebiet verbunden. Der Aufbau einer individuellen Marke kann gleichwohl im Rahmen der Spezialisierung und Individualisierung erfolgen. Sie kann zum langfristigen Erfolg des Betriebes beitragen.

Über die Betriebsebene hinaus profitiert die Branche vom Aufbau regionaler Marken. Für die Gäste macht die Attraktivität eines Aufenthaltes nicht nur die Unterkunft, sondern auch die Umgebung aus. Durch die aktive Vermarktung besonderer geografischer Gegebenheiten, wie beispielsweise hoher Umweltqualität oder Nähe zu Gebirgen oder Gewässern, wird eine unmittelbare Verbindung mit der Region hergestellt.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass heute fast 40 Prozent der Betriebe mehr als fünf Prozent ihres Umsatzes für Marketingmaßnahmen ausgeben; zehn Jahre zuvor waren es noch weniger als halb so viele Betriebe (Abbildung 21).

Abbildung 21

Betriebe mit Marketingausgaben von mehr als fünf Prozent vom Umsatz



Handlungsmöglichkeiten:

Für Beherbergungsbetriebe, die nur über einen Standort verfügen, ist gezielte Markenpflege vergleichsweise teuer. Die Skalierbarkeit der Dienstleistung „Übernachtung“ ist kapazitativ begrenzt. Zudem sind finanzielle Mittel für die Markenpflege beschränkt. Dennoch können auch familiengeführte Betriebe ihre Dienstleistungen und Stärken herausstellen und sich einen weithin bekannten (guten) Namen machen. Sie sollten zur Markenpflege kostengünstige und zielgenaue Instrumente verwenden. Dies beschränkt zwar den Wirkungsbereich der Werbung, kann aber die Streuverluste im Marketing stark reduzieren. Besonders das Internet und die sozialen Medien bieten hierfür Möglichkeiten. Betriebe sollten anhand bestimmter Slogans, Bilder oder Sehenswürdigkeiten wiedererkannt werden. Die Bildung gemeinschaftlicher regionsspezifischer Informations- und Werbepattformen kann helfen, die Kosten unter Kontrolle zu halten.

Den Markenaufbau kann die Teilnahme an einer Hotelkooperation erleichtern. Zusätzliche Hilfestellungen bietet onlinebasierte Auswertungssoftware, die in Echtzeit detaillierte Analysen zum Unternehmen und dessen Mitbewerber liefert. Zunehmend geachtet werden sollte bei der Markenpflege auch auf die Problematik des Brand Biddings.

1.13 Personaleinsatz und Fachkräftegewinnung

Um die aufgeführten Erfolgsfaktoren erfolgreich umzusetzen, hat die bayerische Industrie die bereits hohe Qualität ihrer Fachkräfte weiter verbessert. Insbesondere in die Produkt- und Prozesskompetenz wurde investiert. Bei bestehenden Mitarbeitern ist dies auch durch stetige Weiterbildungsmaßnahmen erfolgt. Daneben ist die Ausbildungsquote in der bayerischen M+E Industrie seit 2010 von 4,3 Prozent auf 5,6 Prozent im Jahr 2015 gestiegen. Die Zahl der Mitarbeiter ohne abgeschlossene Berufs- und Hochschulbildung ist hingegen gesunken (Anhang A.13).

Auch in der dienstleistungsorientierten Beherbergungsbranche sind qualifizierte Fach- und Führungskräfte von hoher Bedeutung. Gut ausgebildetes Personal erhöht die Produktivität des Betriebes und die Qualität der Leistungen.

Das Personal in Beherbergungsbetrieben muss sowohl fachliche als auch persönliche und soziale Kompetenzen aufweisen. Gerade die Managementebene stellt immer höhere Anforderungen an ihre Führungskräfte. Sie müssen heutzutage auch über Kenntnisse in Finanzen, Vertrieb, Recht und Steuern verfügen. Unabhängig vom Berufsabschluss und Bildungsgrad sind regelmäßige Weiterbildungen des Personals notwendig, um sich auf ändernde Rahmenbedingungen einzustellen.

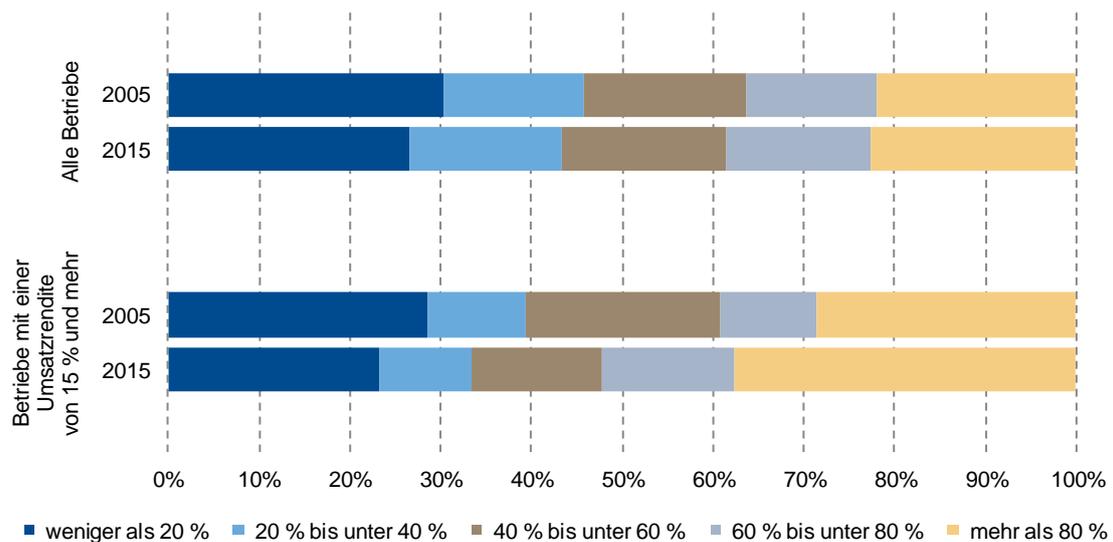
Die vbw-Studie *Arbeitslandschaft 2040* (2015) zeigt, dass bereits heute ein nicht gedeckter Bedarf an Fachkräften im Tätigkeitsbereich Beherbergung und Bewirtung besteht, der in den kommenden 25 Jahren weiter zunehmen wird. Betroffen sind insbesondere Stellen für Personen mit Berufs- und Hochschulabschluss. Im Jahr 2014

konnten deutschlandweit 42 Prozent der Hotelbetriebe offene Stellen nicht besetzen. Im Gegensatz zur Industrie weist das Gastgewerbe insgesamt eine geringere und überdies rückläufige Ausbildungsquote auf. In den letzten zehn Jahren ist diese von 5,3 Prozent um rund die Hälfte auf 2,6 Prozent gesunken (DEHOGA 2016). Gründe für diese Entwicklung sind beispielsweise die wachsende Zahl an Studienanfängern und mangelndes Interesse an einer Berufsausbildung. Aber auch brancheninterne Gegebenheiten sowie Einstellungen und Erwartungen der sogenannten Generationen Y und Z führen nach der McDonald's Ausbildungsstudie 2015 dazu, dass die Zahl der Berufsausbildungen im Gastgewerbe zurückgeht.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass der Anteil der gut qualifizierten Mitarbeiter zwischen 2005 und 2015 angestiegen ist. Bei erfolgreicheren Betrieben war der Anstieg – von einem bereits höheren Niveau aus – überdurchschnittlich (Abbildung 22). Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Weiterbildungsquoten (Abbildung 23). Auch hier hat das Gesamtniveau in den vergangenen zehn Jahren zugelegt, wobei der Anstieg bei den erfolgreicheren Betrieben überdurchschnittlich ausgefallen ist.

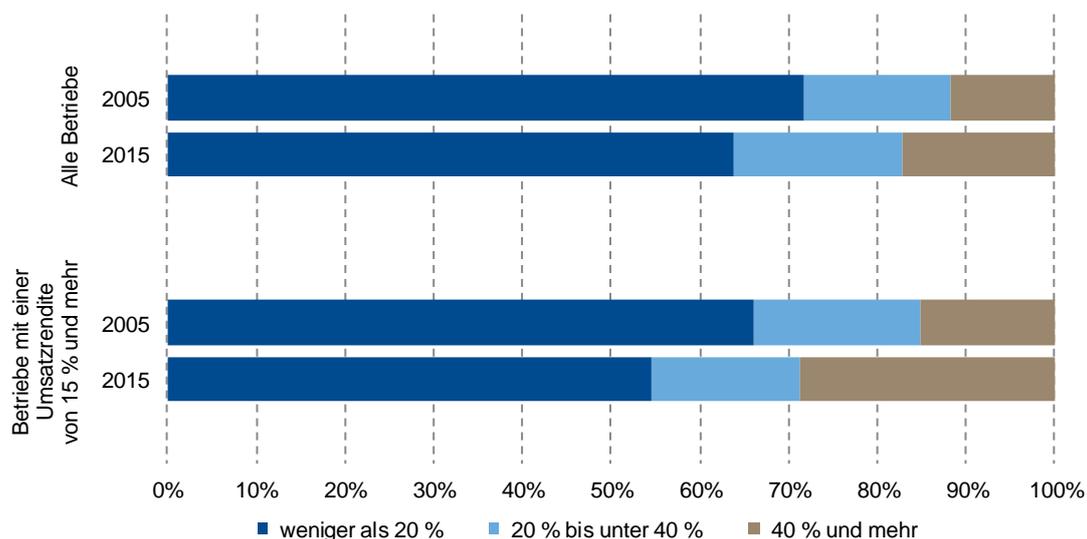
Abbildung 22

Beschäftigte mit Berufsausbildung bzw. Hochschulabschluss



Frage: „Wie viel Prozent der Beschäftigten hatten bzw. haben eine abgeschlossene Berufsausbildung bzw. ein abgeschlossenes Hochschulstudium?“

Abbildung 23

Beschäftigte und Weiterbildungsmaßnahmen

Frage: „Wie viel Prozent Ihrer Beschäftigten hatten bzw. haben in den letzten drei Jahren (2003-2005 bzw. 2013-2015) an einer oder mehreren Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen?“

Handlungsmöglichkeiten:

Um den Fachkräftebedarf auch in Zukunft decken zu können, ist eine höhere Ausbildungsquote – gerade in strukturschwachen Regionen – ein erstes Mittel. Erfolgversprechend sind dabei die Übernahme von Schulpatenschaften, das Angebot überzeugender Schnupperpraktika sowie die konsequente Anwendung eines Konzepts einer wertschätzenden Ausbildung. Auch die Zertifizierung zum Top-Ausbildungsbetrieb hilft, geeignete Auszubildende zu gewinnen. In Regionen mit einer allgemein hohen Arbeitsnachfrage kann zudem versucht werden, Mitarbeiter aus anderen Branchen zu gewinnen und umzuschulen. Alle Unternehmen verbindet jedoch, dass sie Maßnahmen ergreifen sollten, um die Fluktuation des Personals niedrig zu halten. Dazu zählen beispielsweise Dienstwohnungen, familienfreundlichere Arbeitszeiten, unentgeltliche Beförderungsleistungen etc. Daneben wirken Beteiligungen am Unternehmenserfolg motivierend.

Nachgedacht werden könnte auch über eine konsequente Systematisierung von Arbeitsabläufen und einem darauf basierenden Neuzuschnitt der Aufgabenbereiche, wie sie in der Industrie bereits erfolgt ist. So sollte z. B. idealerweise der Küchenchef ausschließlich für seine Kernkompetenzen eingesetzt werden, vorbereitende Tätigkeiten sollten von dafür zuständigen – gegebenenfalls angelernten – Mitarbeitern übernommen werden.

1.14 Regionale Netzwerke

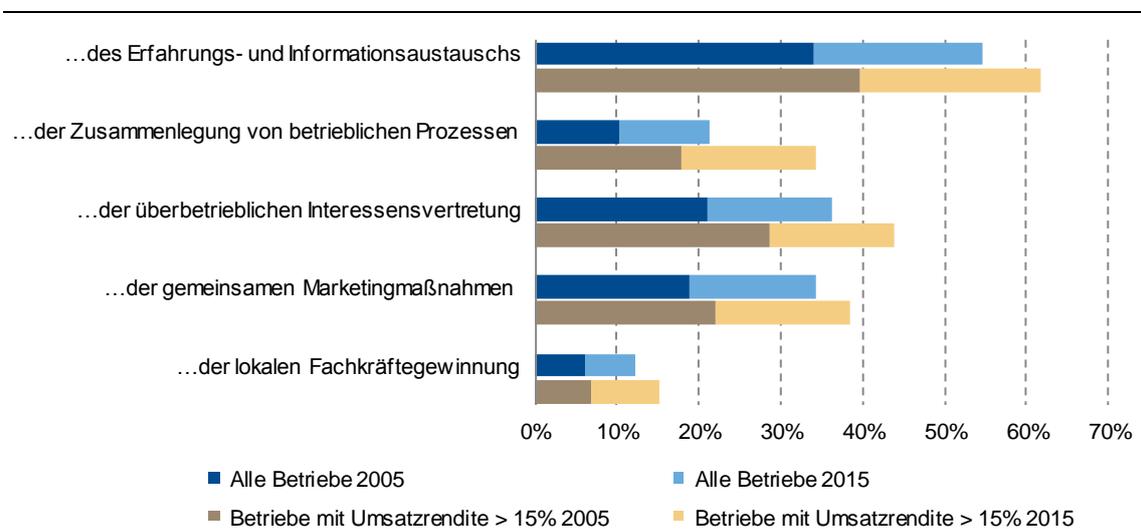
Gut ausgebaute, regional gebündelte Netzwerkstrukturen zwischen Unternehmen, Institutionen und Wissenschaft sind ein Erfolgsfaktor des Verarbeitenden Gewerbes. In den Netzwerken werden Synergieeffekte in unterschiedlichen Bereichen (Forschungsarbeit, Ausbildung und Betriebskooperationen etc.) geschaffen. Die Unternehmen stehen dabei in Liefer- bzw. Wettbewerbsbeziehungen zueinander und verfolgen oft gemeinsame Interessen. Leistungen und Interessen werden dabei unternehmensübergreifend erbracht bzw. vertreten (Anhang A.14).

Das Beherbergungsgewerbe ist die tragende Stütze der Tourismuswirtschaft. Als überbetriebliche Aufgaben der Tourismuswirtschaft werden insbesondere die regionale Vermarktung sowie die regionale Interessenvertretung angesehen. In Bayern besteht eine Vielzahl von Institutionen, die diese Aufgaben auf lokaler, regionaler und landesweiter Ebene wahrnehmen.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Nutzung regionaler Netzwerke über die vergangenen zehn Jahre allgemein gestiegen ist (Abbildung 24).

Abbildung 24

Nutzung unternehmensübergreifender Institutionen / Zusammenschlüsse



Frage: „Nutzten bzw. nutzen Sie unternehmensübergreifende Institutionen / Zusammenschlüsse aus dem Tourismus-/Gastgewerbe auf lokaler oder regionaler Ebene zum Zweck ...“

Erfolgreichere Betriebe nutzten die Möglichkeiten der unternehmensübergreifenden Institutionen insgesamt stärker. Die Zusammenarbeit bei der Gewinnung von Fachkräften fällt jedoch geringer aus, da sich hier möglicherweise verstärkt Konkurrenzverhältnisse zwischen den einzelnen Betrieben ergeben.

Handlungsmöglichkeiten:

Die Mitarbeit in Netzwerken bietet Beherbergungsbetrieben verschiedene Vorteile. Der Austausch und die Kooperation mit Mitbewerbern können einerseits Maßnahmen zu unternehmensinternen Verbesserungen aufzeigen und andererseits die Vertretung der Branche nach außen stärken. Aber auch die Vernetzung oder Kooperation mit gastgewerbenahen Industrie- und Wirtschaftsunternehmen bietet vielfältige Vorteile. Daraus kann eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen Unternehmens und der regionalen Tourismuswirtschaft insgesamt folgen. Durch das ehrenamtliche Engagement können Betriebe ihren Einfluss und ihre Wirkungsmöglichkeiten erweitern. Sie können ihre spezifischen Sichtweisen besser einbringen und mit dazu beitragen, dass ihre Interessen eine stärkere Berücksichtigung finden.

1.15 Standortqualität und Rahmenbedingungen

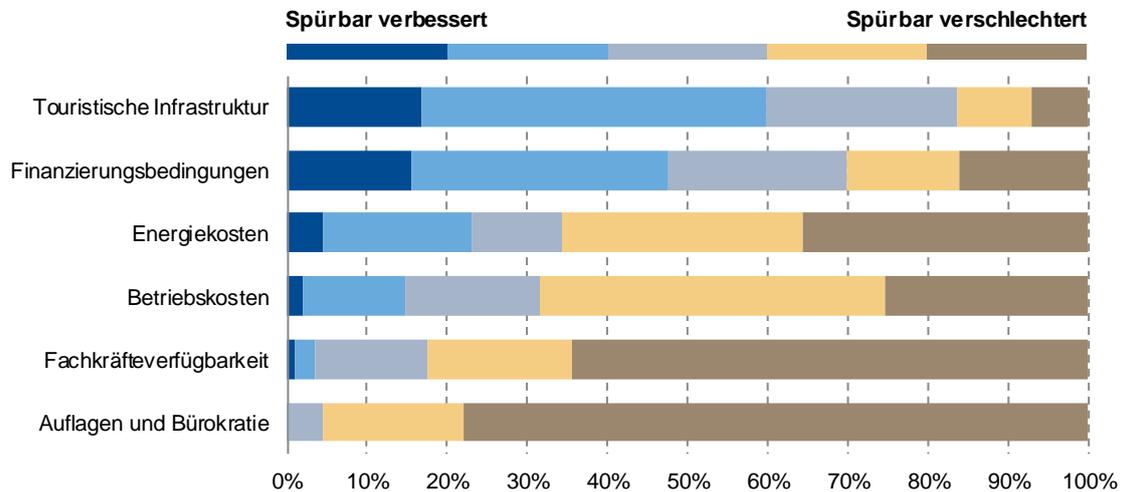
Der Erfolg der Industrie ist auch auf die guten Rahmenbedingungen in Bayern zurückzuführen. Das Verarbeitende Gewerbe profitiert unter anderem von der hochwertigen Bildungs- und Verkehrsinfrastruktur sowie einem investitionsfreundlichen rechtlichen Rahmen. Solche Faktoren bilden einen wichtigen Rahmen für das unternehmerische Handeln und den Erfolg der bayerischen Industrie (Anhang A.15).

Auch Beherbergungsbetriebe sind auf einen investitionsfreundlichen Rechtsrahmen, eine gut ausgebaute Infrastruktur und gute Finanzierungsbedingungen angewiesen. Die Befragungsergebnisse weisen besonders bei Auflagen und Bürokratie auf eine spürbare Verschlechterung in den letzten zehn Jahren hin. Aus den Gesprächen mit Beherbergungsbetrieben (Kapitel 3) hat sich eine Vielzahl von konkreten Aspekten ergeben. So geht beispielsweise die Verordnung zur Lebensmittelhygiene mit umfassenden Dokumentationspflichten einher. Diese haben in den vergangenen Jahren zugenommen und binden besonders bei kleinen Hotel- und Gastronomiebetrieben relativ viel personelle Ressourcen. Hinzu kommen gesetzliche Anforderungen, die die Angebotsqualität von gastronomischen und Beherbergungsbetrieben erheblich beeinträchtigen. Dazu zählt das Arbeitszeitgesetz, das als Teil des gesetzlichen Arbeitsschutzes u. a. die höchstzulässige Arbeitszeit pro Tag begrenzt und Mindestruhepausen definiert. Im serviceorientierten Gastgewerbe erschweren diese Regelungen eine durchgehende und umfassende Betreuung der Gäste erheblich.

Die Ergebnisse der Befragung zeichnen bei den einzelnen Standortfaktoren unterschiedliche Bilder. Während bei der touristischen Infrastruktur und den Finanzierungsbedingungen eher Verbesserungen erzielt wurden, überwiegen bei den anderen Faktoren die negativen Einschätzungen. Neben dem bürokratischen Aufwand weisen die Betriebe insbesondere bei der Fachkräfteverfügbarkeit auf deutliche Verschlechterungen hin (Abbildung 25).

Abbildung 25

Entwicklung der Standortfaktoren aus Sicht der Unternehmen



Frage: „Wie haben sich die folgenden Standortfaktoren in den vergangenen zehn Jahren entwickelt?“

Handlungsmöglichkeiten:

Kaum ein Geschäftszweig ist von der regionalen Infrastruktur so abhängig wie das Beherbergungsgewerbe. So beeinflusst die touristische Infrastruktur die Buchungs- und Auslastungszahlen in erheblichem Maße. In allen Gesprächen mit Beherbergungsbetrieben haben die verantwortlichen Entscheidungsträger auf diesen Punkt hingewiesen. Um Standortbedingungen zu verbessern, ist ein Mix verschiedener Maßnahmen nötig. Neben einer Beteiligung in fachspezifischen und regionalen Netzwerken sowie (über)regionalen Verbänden ist auch ein Engagement in politischen Gremien sinnvoll.

2 Besonderheiten bei Campingbetrieben

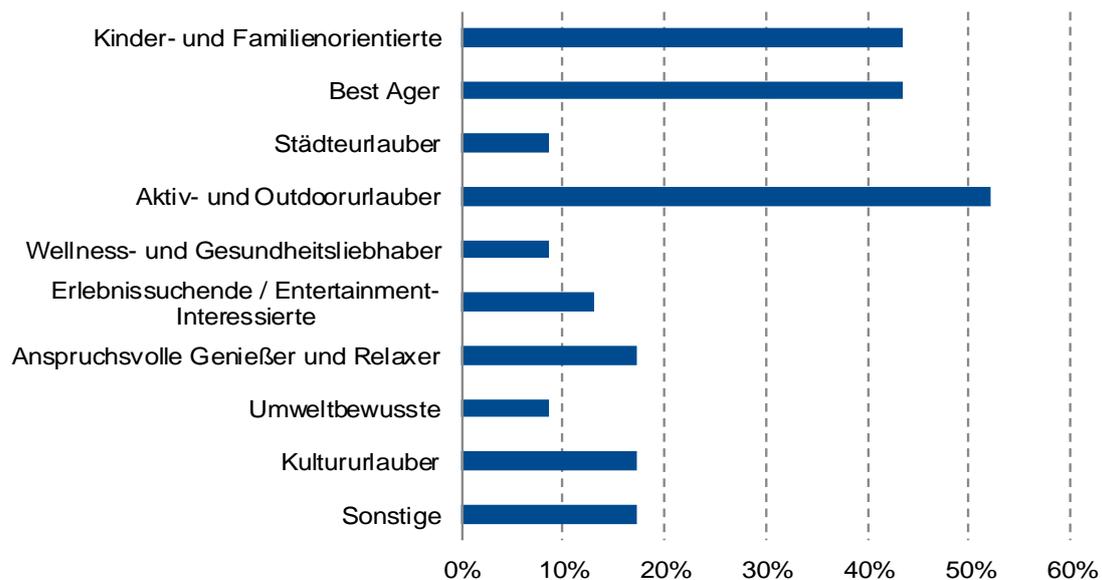
Unterschiede im Vergleich zu Hotelbetrieben

Neben den bayerischen Beherbergungsbetrieben, die im Deutschen Hotel- und Gaststättenverband e. V. (DEHOGA) organisiert sind, stand die Online-Befragung auch den Mitgliedern der Campingwirtschaft in Bayern e. V. (LCB) offen. Dieses Angebot haben 23 Campingbetriebe in Bayern genutzt. Die Ergebnisse beruhen auf dieser Fallzahl. 70 Prozent dieser Campingbetriebe stammen aus Franken und Oberbayern. Die Hälfte der Betriebe weist einen Umsatz zwischen 100.000 und 500.000 Euro im Jahr aus. Die durchschnittliche Auslastungsquote liegt bei rund 60 Prozent. Die Mehrheit der Betriebe hat eine 4-Sterne-Klassifizierung sowie mehr als 200 Stellplätze. Der Vergleichspreis, bei dem die Kosten für einen Caravan inklusive Auto, Strom und Ortstaxe für zwei Erwachsene eingerechnet sind, liegt bei zwei Dritteln der Betriebe zwischen 21 und 25 Euro pro Nacht.

Aus der Online-Befragung konnten für Campingbetriebe einige spezielle Erkenntnisse gewonnen werden. So weisen Campingbetriebe häufiger eine Spezialisierung auf bestimmte Zielgruppen auf als Beherbergungsbetriebe. Die am häufigsten genannten Spezialisierungen sind „Aktiv- und Outdoorurlauber“ (52 Prozent) sowie „Best Ager“ bzw. „Kinder und Familien“ (jeweils 43 Prozent) (Abbildung 26).

Abbildung 26

Zielgruppen der Beherbergungsbetriebe



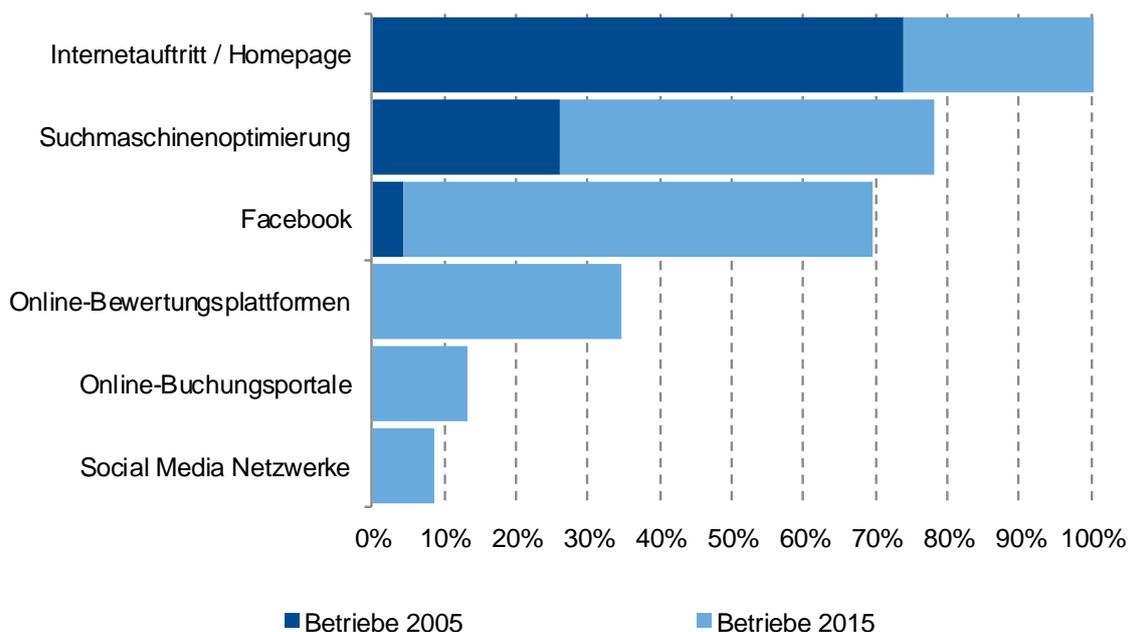
Frage: „Auf welche Zielgruppe haben Sie sich 2015 spezialisiert?“

Im Vergleich zu 2005 haben die Betriebe zudem ihr Leistungsspektrum erweitert. So bieten fast alle Campingbetreiber mittlerweile einen Brötchenservice an und ermöglichen den Austausch von Gasflaschen. Dabei werden Teile dieser Leistungen verstärkt ausgelagert und von Dritten erbracht.

Ein Unterschied gegenüber den Beherbergungsbetrieben zeigt sich bei der Nutzung digitaler Instrumente – v. a. bei Bewertungsplattformen und Buchungsportalen (Abbildung 27). Während bei allen Beherbergungsbetrieben (inklusive Campingbetriebe) zwei Drittel Bewertungsplattformen nutzen, sind es bei den Campingbetrieben nur 35 Prozent. Bei den Online-Buchungsportalen ist die Abweichung noch stärker. Während 73 Prozent aller Beherbergungsbetriebe auf dieses Instrument zurückgreifen, sind es bei Campingbetrieben 13 Prozent.

Abbildung 27

Digitale Instrumente zur Markenpflege (Campingbetriebe)



Frage: „Welche digitalen Instrumente zur Markenpflege nutzten bzw. nutzen Sie?“

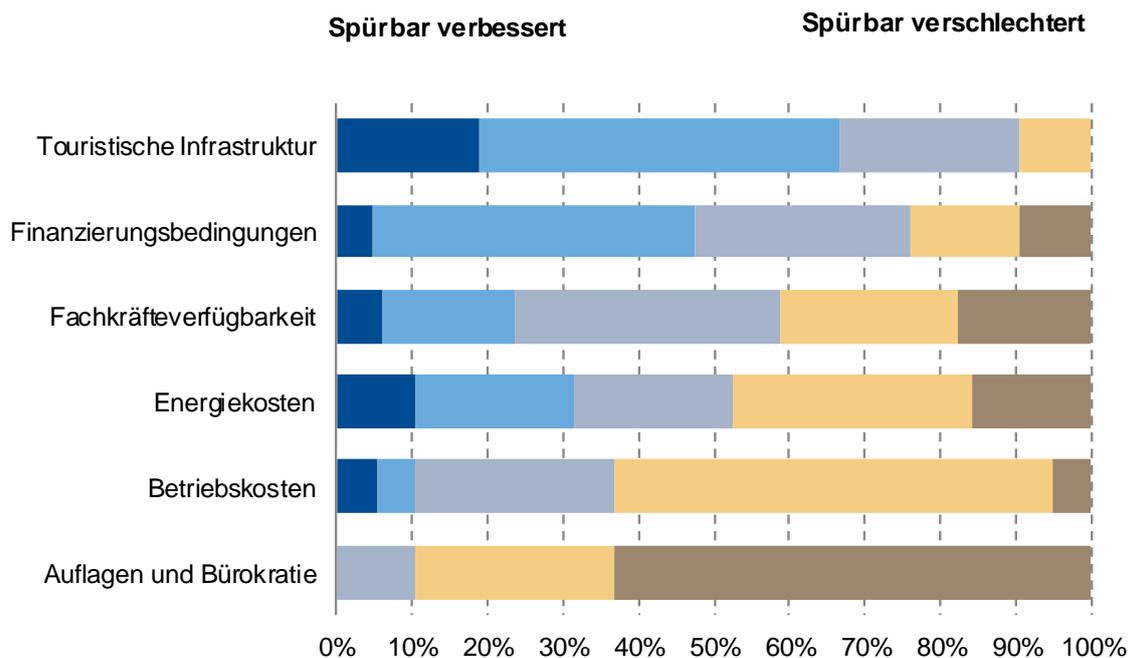
Deutliche Abweichungen zeigen sich auch bei den Investitionen bezogen auf den Umsatz. Während von allen Beherbergungsbetrieben 38 Prozent durchschnittlich mehr als 20 Prozent ihres Umsatzes in den vergangenen zehn Jahren investiert haben, sind es bei Campingplatzbetreibern 56 Prozent. Campingbetriebe nutzen regionale Netzwerke im Allgemeinen stärker als die Beherbergungsbetriebe. Vor allem zum Erfahrungs- und Informationsaustausch (74 Prozent), zu gemeinsamen Marketingmaßnah-

men (48 Prozent) und zur überbetrieblichen Interessenvertretung (39 Prozent) werden die regionalen Netzwerke beansprucht.

Bei den Standortbedingungen weichen die getroffenen Aussagen der Camping- und Hotelbetriebe nur leicht voneinander ab. So wird die Veränderung bei der Verfügbarkeit von Fachkräften sowie bei den Finanzierungsbedingungen von Campingplatzbetreibern günstiger eingeschätzt, während die Entwicklungen bei den Energiekosten, bei den Auflagen und der Bürokratie kritischer bewertet werden. Eine Verschlechterung im Verlauf der letzten Jahre sieht eine Mehrheit der Campingbetriebe bei den Betriebskosten sowie bei den Auflagen und der Bürokratie. Hier nehmen rund 90 Prozent aller Campingbetriebe eine Verschlechterung wahr (Abbildung 28).

Abbildung 28

Veränderung der Standortfaktoren (Campingbetriebe)



Frage: „Wie haben sich die folgenden Standortfaktoren aus Sicht der befragten Campingbetriebe in den vergangenen zehn Jahren entwickelt?“

3 Erfolgsbeispiele aus der Praxis

Fünf Beherbergungsbetriebe zeigen ihre Erfolgsstrategien.

In diesem Kapitel werden fünf Beispiele von Beherbergungsbetrieben in Bayern dargestellt, die bereits heute wesentliche Erfolgsfaktoren in ihrem Betrieb umgesetzt haben. Alle hier aufgeführten Betriebe weisen eine hohe Eigenkapitalquote, eine überdurchschnittliche Auslastung sowie eine hohe Umsatzrendite auf. Bei der Darstellung wird insbesondere auf die spezifischen Erfolgsfaktoren der Unternehmen eingegangen.

Für die Best-Practice-Beispiele wurden individuell geführte Hotels mit verschiedenen Schwerpunkten aus unterschiedlichen Regionen und Klassifizierungen ausgewählt. Damit soll ein möglichst breites Spektrum aus der vielfältigen bayerischen Beherbergungswirtschaft betrachtet werden.

3.1 Hotel Bavaria, München

Das familiengeführte Drei-Sterne-Hotel Bavaria in München verfügt über 51 Zimmer. Das heute auf Städtetourismus spezialisierte Hotel hat einen Transformationsprozess hinter sich. Das gepachtete Hotel wurde mehr als 30 Jahre als Messehotel geführt. Das Geschäftsmodell musste jedoch radikal geändert werden, nachdem die Messe München, die zuvor in enger Nachbarschaft gelegen hatte, im Jahr 1997 in den Osten Münchens zog. Damals galt das Viertel Westend, in dem sich das Hotel befindet, als sozialer Brennpunkt. Mittlerweile hat sich das Westend zu einem angesagten Viertel mit einer modernen Szenegastronomie entwickelt. Insbesondere bei Berufsanfängern und jungen Familien ist das Viertel beliebt. Die Aufwertung des Viertels und der Aufschwung Münchens haben den stetigen Umbau von einem standardisierten Messehotel zu einem kleinen und individuellen Boutique-Hotel mit einer kreativen und modernen Raumgestaltung begleitet und gefördert.

Das Hotel hat sich auf zwei Kundengruppen spezialisiert: Geschäftsreisende und Städteurlauber. Bei den Städteurlaubern sind die Gäste aus dem Ausland dominierend. Der größte Anteil entfällt dabei auf Besucher aus den USA. Neben der Spezialisierung und Internationalisierung sind die hohen und kontinuierlichen Investitionen sowie anspruchsvolle Qualitätsstandards und die Digitalisierung Gründe für den Erfolg.

Das Boutique-Hotel nimmt jedes Jahr Investitionen in größerem Umfang vor. Dabei werden alle Investitionen aus Eigenmitteln finanziert. Auf Bankdarlehen verzichtet das Unternehmen gänzlich. Das Hotel achtet darauf, dass die Prozesse und die Leistungen kontinuierlich verbessert werden. Dies wird als nötig erachtet, um den wachsenden Ansprüchen der Kunden gerecht zu werden. Die Qualitätssicherung obliegt im Bavaria Hotel direkt der Geschäftsführung.

Eine besondere Rolle für den Erfolg spielt die Digitalisierung. Sie hat die Effizienz betriebsinterner Prozesse verbessert. Wichtiger jedoch ist, dass das Internet heute den Schwerpunkt für Marketing und Vertrieb bildet. Eine besondere Rolle kommt dabei den Bewertungsportalen zu. Das Hotel Bavaria hat bei den gängigen Plattformen sehr gute bis ausgezeichnete Bewertungen und arbeitet gezielt daran, diese zu erhalten bzw. weiter zu verbessern. Die Bewertungsplattformen stellen eine wichtige Form der Werbung dar, die von potenziellen Gästen überdurchschnittlich wahrgenommen wird. Das Internet ist nach Ansicht des Hotels Bavaria der effizienteste Werbekanal; andere Formen des Marketings werden nicht genutzt. Im Vertrieb ist es ein Ziel, die Abhängigkeit von Buchungsportalen zu verringern und dadurch hohe Provisionszahlungen an die Anbieter dieser Plattformen sukzessive zu senken.

Die Fluktuation unter den Mitarbeitern ist gering. Viele Beschäftigte können auf eine sehr lange Berufslaufbahn im Unternehmen zurückblicken. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass alle Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens direkt beteiligt sind. Die Prämie und deren Höhe ist unter anderem auch davon abhängig, welchen Platz das Hotel unter den Münchener Hotels bei der Bewertungsplattform Tripadvisor belegt. Bei neuen Mitarbeitern greift das Hotel verstärkt auf branchenfremde Beschäftigte zurück, die individuell angelehrt und weitergebildet werden. Ausgelagert sind teilweise die Zimmerreinigung sowie die Nachtwache. Dies geschieht weniger aus Kostengründen. Vielmehr sind Fachkräften mit der notwendigen Qualifikation anders nicht zu gewinnen.

3.2 Kurzentrum Weißenstadt am See, Weißenstadt

Das Kurzentrum Weißenstadt am See ist kein klassisches Kurhotel, sondern ein modernes Vier-Sterne-Gesundheitshotel mit 126 Zimmern. Das Konzept für das Hotel stammt aus Österreich. Das Hotel bietet eine Vielzahl von Wellness- und Gesundheitsdienstleistungen an (u. a. Sauna- und Badelandschaft, Ganzkörperkältetherapie - 110 °C, Radon- und Bewegungsbäder, Kneipptreten, Massagen etc.) und steht Privatgästen offen, die keine Erstattung über die Krankenversicherung erhalten. Darüber hinaus werden auch verschiedene medizinische Therapien von drei angestellten Ärzten sowie mehreren Physiotherapeuten angeboten. Das Hotel hat sich auf zwei große Trends ausgerichtet: die Alterung der Gesellschaft und das steigende Gesundheitsbewusstsein. Beherbergungsfremde Dienstleistungen, wie z. B. Gesundheitsdienstleistungen, generieren etwa ein Drittel des Umsatzes des Hotels.

Die Auslastungsquote konnte in den letzten Jahren stetig gesteigert werden und liegt derzeit bei rund 85 Prozent. Die hohe Auslastung ist im Wesentlichen auf die Stammkunden zurückzuführen. Zwei Drittel aller Gäste sind zum wiederholten Male im Hause. Viele Gäste haben seit der Eröffnung im Jahr 2007 bereits mehr als zehn Aufenthalte absolviert. Das große Angebot an Dienstleistungen wird oftmals in Pauschalangebote eingebunden (z. B. „Gesundheitswoche“ mit ärztlichen Beratungsgesprächen, Blutuntersuchungen und Therapien). Um die Stammgäste an sich zu binden, setzt das Haus auf sogenannte Treueboni und das Direct Mailing.

Daneben nutzt das Unternehmen IT-Lösungen, um Stammgäste besser zu betreuen. So werden auf Grundlage vorheriger Besuche bereits vor der Anreise Essens- und Behandlungswünsche für den Gast individuell zusammengestellt. Bei Therapien können so Kapazitäten und Personal besser geplant werden. Des Weiteren werden das Kopfkissen, die Härte der Matratze sowie die Größe des Bademantels vorab an die Bedürfnisse des Stammgastes angepasst. Die Digitalisierung hat vor allem die internen Planungs- und Steuerungsprozesse verbessert.

Beim Vertrieb haben die Bewertungsportale eine starke Rolle eingenommen. Die bereits bestehende gute Position des Hotels soll in diesen Portalen weiter verbessert werden. Bewertungsportale werden auch als externe Qualitätskontrolle verstanden. Bei der internen Qualitätssicherung wendet das Unternehmen ein mehrstufiges Verfahren an: definierte Standards, Checklisten und Weiterbildung sowie innovative Ideen. Bei letzterem werden Vorschläge der Gäste aufgegriffen und auf ihre Umsetzbarkeit geprüft. Dabei müssen Ablehnungen gegenüber dem Management ausführlich begründet werden.

Die Gäste des Kurzentrums stammen zu etwa einem Drittel aus Bayern und zusammen genommen zur Hälfte aus Berlin, Sachsen und Thüringen. Werbung wird zum Beispiel in regionalen Zeitungen sowie in Gesundheitsmagazinen geschaltet.

Die Finanzierung des Hotels wird aus Eigen- und Fremdmitteln getragen. Die Eigenmittel stammen von über 80 Bürgern und Unternehmen aus der Region. Diese konnten sich an dem Projekt mit einer Mindesteinlage von 25.000 Euro beteiligen. Resultat war ein Eigenkapital in mittlerer einstelliger Millionenhöhe. Darüber hinaus konnten öffentliche Fördermittel genutzt werden. Das Bürgerkapital war wichtig, um das Rating des Betriebes zu verbessern und leichter Fremdkapital für Investitionen zu gewinnen. Zugleich hat die besondere Eigentümerstruktur auch für Identifikation und Anerkennung gesorgt. Das Hotel versteht sich als ein verbindendes Element in der Region. So wird der Kursaal des Hotels, der Platz für bis zu 300 Menschen bietet, auch für soziale und gesellschaftliche Veranstaltungen genutzt.

Dem Fachkräftemangel begegnet das Kurzentrum Weißenstadt insbesondere dadurch, dass es eine hohe Zahl an Auszubildenden beschäftigt. Die Ausbildungsquote ist in der jüngeren Vergangenheit stetig angestiegen.

3.3 Hotel Schindlerhof, Nürnberg-Boxdorf

Der Schindlerhof ist ein in zweiter Generation geführtes Vier-Sterne-Hotel im Norden Nürnbergs. Das Hotel verfügt über eine Kapazität von 91 Zimmern und hat sich auf das Thema Tagungen spezialisiert. Die Hotelanlage basiert auf einem 300 Jahre alten Bauernhof, der seit der Hoteleröffnung 1984 in sechs weiteren Bauetappen kontinuierlich um neue Gebäude und Anlagen ergänzt wurde. Auch beim Interieur sind klare Investitionszyklen definiert – alle sieben bis acht Jahre wird beispielsweise das Restaurant völlig neu eingerichtet. Bis heute wurden Investitionen in zweistelliger Millionenhöhe getätigt.

Hotel, Restaurant und Tagungsräume sind die drei Standbeine des Schindlerhofs. Alle Zimmer sind individuell gestaltet und orientieren sich in der Einrichtung an bestimmten Themen wie Birkenwald, Japan, Wein oder Automarken. Leistungen und Angebote werden stark auf die Zielgruppe und deren Bedürfnisse ausgerichtet. So bietet beispielsweise das Restaurant bis spät in die Nacht kleine Gerichte an.

Der Schindlerhof hat diverse Erfolgsfaktoren der Industrie umgesetzt und sich dabei auch konkret am Verarbeitenden Gewerbe orientiert. So führte das Hotel 1995 sehr frühzeitig Qualitätsstandards nach der ISO-Norm 9001 ein. Zu diesem Zeitpunkt war dieser Standard im Beherbergungsgewerbe noch kaum bekannt. Ein Team von Mitarbeitern wurde mit einem Incentive-Programm motiviert, an der Einführung der ISO-Standards mitzuwirken. Dies erfolgte auch außerhalb der Arbeitszeit. Neben den ISO-Standards nutzt der Schindlerhof seit 1997 das Qualitätsmanagement-System EFQM, das betriebswirtschaftliche Größen identifiziert und steuert. Diese Maßnahmen der Qualitätssicherung haben erheblich zum Unternehmenserfolg beigetragen.

Die Markenpflege wird im Schindlerhof bewusst gestaltet. Rund zwei Prozent des Umsatzes werden für Marketing ausgegeben, beispielsweise für Mailings, Events und Öffentlichkeitsarbeit. Zur Stärkung der Marke tragen auch die Auszeichnungen bei, um die sich das Haus in der Vergangenheit vielfach erfolgreich beworben hat. Besonders der European Quality Award 1998, die branchenübergreifend höchste Qualitätsauszeichnung auf europäischer Ebene, bescherte dem Schindlerhof eine Vielzahl redaktioneller Beiträge in diversen Medien. Sie machten den Schindlerhof national wie international bekannter und erhöhten merklich die Zahl ausländischer Gäste. Der Wert der Marke Schindlerhof wurde vor einigen Jahren von Experten auf zwei Millionen Euro geschätzt.

Ähnlich wie viele Industriebetriebe hat der Schindlerhof in den vergangenen 15 Jahren seine Wertschöpfungsketten neu ausgerichtet. Er bietet heute verschiedene beherbergungsfremde Leistungen zusätzlich zu Hotel und Restaurant an. Neben der Vermietung der Räumlichkeiten für Tagungen oder Hochzeiten unterstützt der Schindlerhof mit zwei separat geführten Firmen innovative und digitale Entwicklungen. Diese Unternehmen und Entwicklungen werden sowohl im eigenen Haus als auch beratend für Externe genutzt. So berät die Geschäftsführung des Schindlerhofs in Seminaren der Glow & Tingle GmbH auf Basis der eigenen Praxiserfahrung zu Themen wie Innovation, Marketing oder Mitarbeitermotivation. Die vor wenigen Jahren gegründete IT-Firma Valido entwickelt intelligente Dienstleistungen und versteht sich als (digitale) Ideenwerkstatt des Schindlerhofs. Mithilfe von Valido entwickelte der Schindlerhof eine eigene Mitarbeiter-App, über die alle Mitarbeiter des Hauses kommunizieren und sich über Veranstaltungen, Umsatzzahlen oder neue Projekte informieren können.

Im Schindlerhof wurde ein innovationsfreundliches Umfeld etabliert, um neue Ideen voranzutreiben. Ähnlich einem StartUp aus der Digitalwirtschaft pflegt der Schindlerhof einen offenen Umgang mit Fehlern und kürt in regelmäßigen Abständen den „Fehler des Monats“. Dabei werden nicht erfolgreiche Ideen von Mitarbeitern sämtlicher Ebenen vorgestellt und diskutiert. Außerdem wird die Entwicklung neuer Ideen durch

regelmäßige Messebesuche, Trendreisen und die Lektüre von Fachzeitschriften gefördert.

Die Mitarbeiter im Schindlerhof dürfen und sollen sich kreativ einbringen. Sie werden als Mitunternehmer betrachtet und durch vielfältige Weiterbildungsangebote gefördert. Die Geschäftsführung hat sich zum Ziel gesetzt, pro Jahr mindestens einen Mitarbeiter in die Selbstständigkeit zu begleiten. Dabei wird er beispielsweise bei der Erstellung von Business-Plänen oder der Kontaktaufnahme zu Wirtschaftsprüfern unterstützt.

3.4 Hotel-Landgasthof Hirsch, Neu-Ulm / Finningen

Der Landgasthof Hirsch ist ein familiengeführtes Vier-Sterne-Hotel in Finningen (Neu-Ulm). Es verfügt über 64 Zimmern und hat sich auf Tagungen von Geschäftsreisenden spezialisiert. Mit Restaurant, Catering, Kochschule, Tagungsräumen und Räumen für Festlichkeiten verfügt das Unternehmen neben dem Hotelgeschäft über zahlreiche weitere Standbeine. Der Hotelbetrieb wurde Ende der 1980er Jahre aufgenommen und seither stetig ausgebaut.

Der Landgasthof Hirsch ist auf Geschäftsreisende spezialisiert, die häufig für Tagungen in den Landgasthof Hirsch kommen. Das Hotel hat sich über die Jahre einen großen Kreis an Stammkunden aufgebaut, zu denen neben süddeutschen Automobil- oder Pharmaunternehmen auch namhafte Fußballvereine und Politiker gehören. Der Betrieb profitiert dabei von seiner guten geografischen und verkehrsgünstigen Lage, die Gästen aus den Ballungszentren um Stuttgart, München und Nürnberg eine schnelle Anfahrt ermöglicht. In den Sommermonaten und an Wochenenden übernachten außerdem Familien mit Kindern oder Reisegruppen, die das nahe gelegene Legoland in Günzburg besuchen.

Der Landgasthof Hirsch ist bestrebt, die Leistungen und Produkte gezielt an die Bedürfnisse der Gäste anzupassen. Das Unternehmen hat erkannt, dass die Bedürfnisse der Gäste anspruchsvoller und individueller geworden sind. Um diesen Bedürfnissen gerecht zu werden, erweitert das Hotel kontinuierlich sein Angebot und bildet seine Mitarbeiter adäquat weiter. Beispielsweise wurde eine ausgebildete Ernährungsberaterin eingestellt. Des Weiteren werden die Öffnungszeiten des Restaurants an die individuellen Tagesabläufe der Gäste angepasst.

Verschiedene Maßnahmen der Qualitätssicherung wurden im Landgasthof Hirsch über die Jahre etabliert. Das Unternehmen ist zertifiziert nach den Umweltstandards ISO 14001 und hat die europäische Umweltprüfung EMAS eingeführt. In jedem Arbeitsbereich des Hotels ist eine Person für die Einhaltung der Qualitätsstandards verantwortlich. Die Qualität der Zulieferer wird ebenfalls regelmäßig geprüft. Der überwiegende Teil der Leistungen des Hotels wird intern erbracht, um hohe Qualitätsstandards sicherzustellen. Mit der Auslagerung von Leistungen hat man im Landgasthof Hirsch eher schlechte Erfahrungen gemacht. Lediglich die Hotelwäsche wird extern gereinigt.

Als gegenwärtige und künftige Herausforderungen wird im Hirsch insbesondere der Fachkräftemangel betrachtet. Um dem zu begegnen, ist jeder sechste Mitarbeiter ein Auszubildender. Allerdings steht die Geschäftsleitung zunehmend vor Schwierigkeiten, qualifiziertes und leistungsorientiertes Personal zu finden.

3.5 Bayerwaldresort Hüttenhof, Grainet

Das Bayerwaldresort Hüttenhof in Grainet ist ein familiengeführtes Drei-Sterne-Hotel. Es verfügt über 29 Zimmer und neun Chalets und hat sich auf den Bereich Premium-Paarurlaub spezialisiert. Der Betrieb wurde vor über 50 Jahren als Gastwirtschaft gegründet. Nach und nach wurden Bettenkapazitäten auf- und ausgebaut. Seit dem Jahr 1997 verfügt der Betrieb über ein Hallenbad, im Jahr 2003 kam ein Wellnessbereich dazu. Die Investitionszyklen zur Erneuerung der Hotelzimmer liegen heute bei zehn Jahren. Maßgeblich verändert hat sich der Betrieb im Jahr 2010 mit der Errichtung von neun „Luxus-Bergchalets“ – hochwertig ausgestattete kleine freistehende Häuschen, deren Gestaltung sich an der in der Region Bayerischer Wald traditionellen Bauweise orientiert.

Am Beispiel der Bergchalets lassen sich mehrere wesentliche Erfolgsfaktoren des Hotels veranschaulichen. Das unternehmerische Risiko zeigt sich einerseits durch die große Erweiterungsinvestition und andererseits durch regelmäßige Ersatzinvestitionen. Sie sind nötig, um mit den Wettbewerbern, die nicht in erster Linie aus der Region stammen, mithalten zu können und den steigenden Ansprüchen der Urlaubsgäste gerecht zu werden. Das Bayerwaldresort Hüttenhof war bayernweit der erste Betrieb, in dem Einzelchalets gebucht werden konnten. Es hat damit ein deutliches Alleinstellungsmerkmal geschaffen. Das neue Angebot wurde gut aufgenommen. Die Auslastungsquote liegt deutlich über 80 Prozent. Dabei hat geholfen, dass sich das Hotel klar auf eine bestimmte Zielgruppe spezialisiert hat: kinderlose Paare im Premiumbereich. Mit dieser Fokussierung können gezielt deren Bedürfnisse in den Blick genommen werden (bis hin zur Dekoration der Chalets für Heiratsanträge).

Neben einem hohen Innovationsgrad wird dem Aspekt der Authentizität ein maßgeblicher Beitrag zum Erfolg beigemessen. Das Hotel ist ein familiengeführter Betrieb, der in der Region Bayerischer Wald verwurzelt ist. Dies wird bereits an der Architektur und Einrichtung deutlich. Die beiden dominierenden Baumaterialien Holz und Granit finden seit Jahrhunderten in der Region Anwendung. Zudem wird stark auf den Werkstoff Glas zurückgegriffen, ein Verweis auf die vor allem in der Vergangenheit zahlreichen Glashütten in der Region. Des Weiteren bildet der Betrieb selbst aus und achtet auf die Weiterbildung seiner Mitarbeiter. Vermehrt werden ausländische Fachkräfte, etwa aus dem nahen tschechischen Ausland, rekrutiert. Zudem reagiert der Betrieb auf das Fachkräfteproblem mit Zugeständnissen an die Mitarbeiter: So hat der Betrieb vor einigen Jahren die à-la-carte-Bewirtung von externen Gästen im Hotelrestaurant eingestellt. Nun sind Arbeitszeiten besser planbar geworden. Den Angestellten können nun eine verlässlichere Urlaubsplanung und regelmäßig freie Wochenenden zugesichert werden.

Dabei hat das Bayerwaldresort Hüttenhof auch von grundsätzlich günstigen Rahmenbedingungen profitiert. So erfolgt die Fremdfinanzierung über die Hausbank, mit der schon jahrzehntelang zusammengearbeitet und deren Beratung geschätzt wird. Der fachliche Austausch unter Kollegen oder die Koordinierung von Fort- und Weiterbildungen findet in etablierten Netzwerken, wie etwa dem Kreis der Premium Partner des Tourismusverbandes Ostbayern statt. Grundsätzlich sei jedoch der konkrete Standort für den Erfolg eines Hotels nicht hauptverantwortlich: Stimme das Produkt, dann komme auch der Gast – sei dies im hinteren Bayerischen Wald, in Oberbayern oder in Franken.

4 Investition und Innovation stehen im Zentrum

Schlussfolgerungen aus den gewonnenen Erkenntnissen.

Die Analyse volks- und betriebswirtschaftlicher Kennzahlen des Verarbeitenden Gewerbes weist auf 15 Erfolgsfaktoren hin, die in der vergangenen Dekade von entscheidender Bedeutung für die positive Entwicklung der bayerischen Industrie waren. Zahlreiche dieser Erfolgsfaktoren lassen sich auch auf das Beherbergungsgewerbe in Bayern übertragen.

Die Studie gibt Betrieben des Beherbergungsgewerbes Hinweise, sich erfolgreiche Strategien der Industrie zunutze zu machen und die Kennzahlen ihres Unternehmens zu verbessern. Beherbergungsbetriebe können zwar Erfolgsfaktoren der Industrie nicht eins zu eins übernehmen, wohl aber unter Berücksichtigung der Branchegegebenheiten übertragen. Die Erfolgsfaktoren der Industrie werden inzwischen bereits in einer Vielzahl von Beherbergungsbetrieben umgesetzt. Eine höhere Umsatzrendite sowie bessere Auslastungszahlen und höhere Zimmerpreise sind Ergebnisse dieser Entwicklung.

Sowohl die Auswertung von Statistiken und bestehender Literatur als auch die Online-Befragung haben gezeigt, dass die Beherbergungsbranche sehr heterogen ist. Für den wirtschaftlichen Erfolg im Beherbergungsgewerbe gibt es keine pauschalen „Kochrezepte“. Vielmehr gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, einen Betrieb erfolgreich zu führen. Dabei ist eine Einteilung nach Klassifizierung (Sterne) oder Größe zur Erklärung von Erfolgen nicht hinreichend.

Unter den Erfolgsfaktoren ragen zwei besonders heraus: Investitionen und Innovationen. Die Online-Befragung zeigt, dass Beherbergungsbetriebe, die bei diesen Erfolgsfaktoren besonders gut aufgestellt sind, signifikant höheren wirtschaftlichen Erfolg verzeichnen als die übrigen Betriebe. Dabei erweist sich die Kombination beider Erfolgsfaktoren als besonders erfolgversprechend. Um dies zu verdeutlichen, werden im Folgenden Betriebe, in denen diese beiden Erfolgsfaktoren stark (positiv oder negativ) ausgeprägt sind, typisiert und in vier Gruppen eingeteilt. Diese werden mit den Polen „Innovatoren und Konservatoren“ sowie „Investitionsoffensive und Investitionsverhalten“ bezeichnet (Abbildung 29). Betriebe, die ein durchschnittliches Investitions- oder Innovationsverhalten zeigen, werden dem Cluster „Durchschnittliche Investoren und Innovatoren“ zugeordnet. Nach dieser Typisierung zeigen sich die folgenden Befunde:

- *Investitionsoffensive Innovatoren* sind Beherbergungsbetriebe, die sich in den Bereichen Raumgestaltung, Technologieeinsatz sowie Prozessmanagement zu den innovativsten 25 Prozent der Branche zählen. Des Weiteren haben sie in den vergangenen zehn Jahren im Durchschnitt mehr als 15 Prozent ihres Umsatzes investiert. Zehn Prozent aller Betriebe sind diesem Typ zuzurechnen. Über 30 Prozent von ihnen erwirtschaften eine Umsatzrendite von 15 Prozent und mehr.

- *Investitionsverhaltene Innovatoren* sind Beherbergungsbetriebe, die sich in den Bereichen Raumgestaltung, Technologieeinsatz sowie Prozessmanagement zu den innovativsten 25 Prozent der Branche zählen. Sie haben in den vergangenen zehn Jahren im Durchschnitt aber weniger als zehn Prozent ihres Umsatzes investiert. Sechs Prozent aller Betriebe sind der Gruppe zuzurechnen. 20 Prozent davon erwirtschaften eine Umsatzrendite von 15 Prozent und mehr.
- *Investitionsoffensive Konservatoren* sind Beherbergungsbetriebe, die sich in keinem der drei Bereiche (Raumgestaltung, Technologieeinsatz bzw. Prozessmanagement) zu den innovativsten 25 Prozent der Branche zählen. Sie haben in den vergangenen zehn Jahren aber im Durchschnitt mehr als 15 Prozent ihres Umsatzes investiert. 20 Prozent aller Betriebe sind dieser Gruppe zuzurechnen. 18 Prozent dieser Betriebe erwirtschaften eine Umsatzrendite von 15 Prozent und mehr.
- *Investitionsverhaltene Konservatoren* sind Beherbergungsbetriebe, die sich in keinem der drei Bereiche (Raumgestaltung, Technologieeinsatz bzw. Prozessmanagement) zu den innovativsten 25 Prozent der Branche zählen. Sie haben in den vergangenen zehn Jahren im Durchschnitt weniger als zehn Prozent ihres Umsatzes investiert. 14 Prozent aller Betriebe, die an der Online-Befragung mitgewirkt haben, sind dieser Gruppe zuzurechnen. Rund sechs Prozent von ihnen erwirtschaften eine Umsatzrendite von 15 Prozent und mehr.
- *Durchschnittliche Investoren und Innovatoren* sind Beherbergungsbetriebe, die bei Investitionen und Modernisierung im Mittelfeld liegen.

Die ersten drei genannten Gruppen decken rund 35 Prozent aller Beherbergungsbetriebe ab. Zugleich sind aber fast 60 Prozent aller erfolgreicherer Betriebe (Umsatzrendite von 15 Prozent und mehr) einer dieser drei Cluster zuzuordnen.

Abbildung 29

Erfolge der Cluster, gemessen an der Umsatzrendite

Typ	Anzahl	Anteil	Anteil Rendite > 15 %	Anteil Rendite < 2 %
Investitionsoffensive Innovatoren	46	10 %	30 %	4 %
Investitionsverhaltene Innovatoren	25	6 %	20 %	8 %
Investitionsoffensive Konservatoren	93	20 %	18 %	1 %
Investitionsverhaltene Konservatoren	64	14 %	6 %	11 %
Durchschnittliche Investoren und Innovatoren	226	50 %	12 %	6 %

Es zeigt sich, dass Investitionen und Innovationen eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit haben. Die in der Studie untersuchten 15 Erfolgsfaktoren lassen sich in die folgenden vier Prioritätsstufen einteilen:

Priorität 1:

Erfolgsfaktoren der ersten Priorität weisen einen stark positiven Zusammenhang zwischen ihrem Einsatz und dem Erfolg der Beherbergungsbetriebe auf. Zu dieser Priorität zählen die oben erläuterten Faktoren Investitionen und Innovationen.

Priorität 2:

Die Digitalisierung ist ebenfalls ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor und folgt an zweiter Stelle. Der Grad der Digitalisierung ist in den bayerischen Beherbergungsbetrieben bereits relativ hoch. Sie nutzen heute digitale Möglichkeiten intensiv im Vertrieb (z. B. externe Plattformen, die eigene Homepage und die Suchmaschinenoptimierung) wie bei internen Prozessen (bspw. Buchungssoftware und Check-In).

Priorität 3:

Auch die Erfolgsfaktoren der dritten Priorität weisen einen spürbaren positiven Zusammenhang zwischen ihrem Einsatz und dem Erfolg der Beherbergungsbetriebe auf. Hierzu zählen die Neuausrichtung der Wertschöpfungsketten, die Qualitätssicherung, die Standardisierung, die Individualisierung, die Internationalisierung, der Fachkräfteeinsatz sowie die regionalen Netzwerke.

Priorität 4:

Erfolgsfaktoren der vierten Priorität weisen in der Breite nur einen geringen oder kaum messbaren Zusammenhang zwischen dem Einsatz und dem Erfolg der Beherbergungsbetriebe auf. Dieser Gruppe werden die Faktoren Outsourcing, Markenpflege sowie Finanzierungs- und Eigentümerstrukturstrukturen zugeordnet.

Fazit:

Im Wesentlichen decken sich die Erkenntnisse aus der Online-Befragung mit denen der Best-Practice-Beispiele. Unterschiedliche Ergebnisse zeigen sich beim Erfolgsfaktor Spezialisierung. Aus der Online-Befragung lässt sich nicht ableiten, dass Beherbergungsbetriebe, die sich auf eine bestimmte Zielgruppe oder ein Thema spezialisiert haben, erfolgreicher sind. Bei den Experteninterviews wiederum hat sich durchgängig gezeigt, dass die erfolgreichen Beherbergungsbetriebe ein klares, spezialisiertes Konzept verfolgen. Sie haben ihre Zielgruppe festgelegt und richten danach das Gesamtkonzept des Betriebes aus. Eine Erklärung für den Unterschied könnte darin liegen, dass an der Online-Befragung überdurchschnittlich viele Stadthotels teilgenommen haben. Stadthotels erzielen im Durchschnitt eine höhere Auslastungsquote und eine höhere Umsatzrendite. Sie weisen gleichwohl eine geringere Spezialisierung auf, da dies für ihren wirtschaftlichen Erfolg nicht vordringlich ist.

Literaturverzeichnis

- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie (StMWI 2015)** Industriebericht Bayern 2015. München, Juli 2015.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, 2016)** Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL 2016. Berlin, Oktober 2016.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) und Prognos AG (2016)** Lage und Zukunft der deutschen Industrie (Perspektive 2030). München, Januar 2016.
- Destatis (2013)** Anlagevermögen in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland, 1991 – 2011, Wiesbaden, August 2013.
- Destatis (2015a)** Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland, 1991 - 2015, Wiesbaden, August 2015/Februar 2016.
- Destatis (2015b)** Tourismus in Zahlen 2014. Wiesbaden, September 2015
- Destatis (2016a)** Patentanmeldungen: Bundesländer, Jahre. GENESIS-Online Datenbank. Wiesbaden, 2016.
- Destatis (2016b)** Unternehmen, Beschäftigte, Umsatz und weitere betriebs- und volkswirtschaftliche Kennzahlen im Gastgewerbe: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige. GENESIS-Online Datenbank (Tabellencode 45342-0001). Wiesbaden, 2016.
- Deutsche Bank Research (2011)** Outsourcing – Schlanke Produktion schafft Wettbewerbsvorteile. Research Briefing. Frankfurt, Oktober 2011.
- Deutsche Bundesbank (2017)** Hochgerechnete Angaben aus Jahresabschlüssen deutscher Unternehmer, Statistische Sonderveröffentlichung Nr. 5, Frankfurt am Main, 2017.
- Deutscher Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA e.V. (2016)** Ausbildungsbilanz des Gastgewerbes und Beschäftigungsentwicklung im Gastgewerbe 2006 – 2015.)
- Eickelpasch, A. (2015)** Outsourcing und Offshoring in der deutschen Industrie. Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung 84 (1), 55 – 77. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.
- FAMAB Research (2015)** Die Zukunft des Marketings – Kommunikationsstudie 2015. Rheda-Wiedenbrück, März 2016.
- Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (2009)** FutureHotel Basics – Grundlagenwissen zur Hotellerie in Deutschland. Stuttgart, 2009.

- Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (2014)** FutureHotel Small Medium: Situation und Perspektive der Individualhotellerie des 1-3 Sterne Segments im deutschsprachigen Raum – Impulse und Handlungsempfehlungen für die Praxis. Stuttgart, 2014.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln und Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (2015)** Bildungsmonitor 2015 - Ein Blick auf Bachelor und Master. Köln, August 2015.
- KfW (2015a)** Im Wandel – die Kapitalstruktur der Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes. Fokus Volkswirtschaft Nr. 109, Frankfurt, November 2015.
- KfW (2015b)** Investitionsfinanzierung: Verteilung der Finanzierungsquellen von mittelständischen Unternehmen in Deutschland von 2006 bis 2014. KfW - Mittelstandspanel 2015, Frankfurt, Oktober 2015.
- Prognos AG und MANAGEMENT ENGINEERS (2012)** Die Industrie – Der Treiber des Erfolgs. Und was die Zukunft von uns erwartet. München/Düsseldorf, Oktober 2012.
- Rammer, C. und B. Peters (2015)** Innovation als Erfolgsfaktor der deutschen Industrie? Der Beitrag von Produkt- und Prozessinnovationen zu Beschäftigung und Exporten. Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung 84 (1), 13 – 35. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (2015)** Zahlenwerk 2015 – Forschung und Entwicklung in der Wirtschaft 2013. Essen: SV Gesellschaft für Wirtschaftsstatistik mbH.

Anhang

Zu Beginn der Studie wurden 15 Faktoren identifiziert, die in den vergangenen Jahren maßgeblich zum Erfolg der bayerischen Industrie beigetragen haben. Die Erfolgsfaktoren werden im Folgenden systematisch analysiert und beschrieben. Dabei werden die einzelnen Erfolgsfaktoren jeweils kurz erklärt und datenbasiert in ihrer Entwicklung über die vergangenen Jahre beschrieben. In einigen Fällen liegen keine Daten für Bayern vor, sodass auf Daten für Deutschland zurückgegriffen werden muss. Zuletzt wird anhand qualitativer und theoretischer Erläuterung aufgezeigt, über welche Wirkungskanäle die bayerische Industrie von den Erfolgsfaktoren profitiert.

Kapitelübersicht zum Anhang

Identifizierung zentraler Erfolgsfaktoren der bayerischen Industrie - Welchen Faktoren verdankt die bayerische Industrie ihren Erfolg?

A.1	Neuausrichtung der Wertschöpfungsketten	63
A.2	Auslagerung von Dienstleistungen und Produktionen	64
A.3	Internationalisierung	65
A.4	Investitionstätigkeit und Investitionszyklen	66
A.5	Finanzierungs- und Eigentümerstrukturen	67
A.6	Innovationen	69
A.7	Digitalisierung	70
A.8	Spezialisierung	71
A.9	Individualisierung	72
A.10	Standardisierung	72
A.11	Qualitätssicherung	73
A.12	Markenpflege	74
A.13	Personaleinsatz und Fachkräftegewinnung	75
A.14	Regionale Netzwerke	75
A.15	Standortqualität und Rahmenbedingungen	76
A.16	Studiendesign	77

A.1 Neuausrichtung der Wertschöpfungsketten

Die bayerische Industrie hat ihre Wertschöpfungsketten in den vergangenen Jahren neu ausgerichtet und so die Vorteile der Arbeitsteilung besser genutzt: Arbeitsintensive bzw. ertragsschwache Teile der Produktionskette wurden ausgegliedert oder ins Ausland verlagert. Andere Bestandteile der Wertschöpfungsketten dagegen, die stärker auf Kapitalgütern wie Maschinen beruhen bzw. hohe Erträge einbringen, blieben davon unberührt oder wurden sogar neu in den internen Wertschöpfungsprozess eingegliedert. Im Zuge dessen haben sich Industrieunternehmen ein großes Netz an Zulieferern und kooperierenden Dienstleistern aufgebaut.

Bayern verfügt über einen starken Verbund zwischen Industrie und Dienstleistungen sowie über eine auch im internationalen Vergleich gut strukturierte Wertschöpfungskette. Der vbw-Studie *Industrielle Standortqualität Bayerns im internationalen Vergleich* (2015) zufolge belegt Bayern in diesem Teilbereich der industriellen Standortqualität Platz zwei und liegt damit hinter dem Spitzenreiter Schweiz und vor Deutschland insgesamt. Unternehmen verschiedener Branchen und Größenklassen arbeiten in Deutschland eng zusammen. Zahlreiche Zulieferer der Industrieunternehmen gehören selbst zum Verarbeitenden Gewerbe. Doch auch produktionsnahen Dienstleistungen, die vielfach auf einen bestimmten Industriezweig spezialisiert sind, kommt eine besondere Bedeutung zu (Prognos AG und MANAGEMENT ENGINEERS 2012). In der Automobilindustrie übernehmen einige kleine und mittelgroße Zuliefererbetriebe mittlerweile große Teile der Produktion und oft auch die Entwicklung wichtiger Komponenten. Diese Lieferbeziehungen sind über die Jahre kontinuierlich gewachsen. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch die zunehmenden globalen Wirtschaftsverflechtungen, die auch den externen Bezug von Vorleistungen aus dem Ausland erleichtern (Offshoring).

Zahlreiche bayerische und deutsche Industrieunternehmen haben in der Vergangenheit erfolgreich ihre Wertschöpfungsketten an neue Rahmenbedingungen angepasst. Neben dem durch die Globalisierung erweiterten Netz internationaler Zulieferer haben sich in den vergangenen Jahren die Kundenbedürfnisse und die technischen Möglichkeiten der Produktion stark verändert. Gerade die Digitalisierung führt dazu, dass immer mehr Industrieunternehmen produktnahe Dienstleistungen anbieten. Darunter fallen beispielsweise digitale Service-Elemente zur leichteren Handhabung oder Reparatur der eigenen Industrieprodukte. Durch die Verknüpfung von Produkten und Dienstleistungen entstehen hybride Geschäftsmodelle. Die Unternehmen bieten hierbei maßgeschneiderte Kundenlösungen an und erschließen damit neue Märkte und Kundengruppen. Mit dieser Neuausrichtung der Wertschöpfungsketten hat sich die Rolle der bayerischen Industrie verändert. Das Verarbeitende Gewerbe ist sowohl Abnehmer und Innovator von industriellen Vorprodukten für andere Branchen als auch Anbieter zusätzlicher Dienstleistungen.

Bereits heute nehmen deutsche Industrieunternehmen zunehmend Dienstleistungen rund um das eigentliche Industrieprodukt in ihr Leistungsangebot auf. Der vbw-Studie *Hybride Geschäftsmodelle als Lösungsanbieter zum Erfolg* (2015) zufolge stieg allein

zwischen den Jahren 2011 und 2014 der Anteil solcher Unternehmen mit hybridem Geschäftsmodell von 16 auf 25 Prozent. Viele von ihnen arbeiten dabei mit Kooperationspartnern zusammen.

Die Neugliederung von Wertschöpfungsketten bietet der Industrie Wettbewerbsvorteile. Unter anderem erhöht die enge Zusammenarbeit mit spezialisierten Zulieferbetrieben die Effizienz in der Produktion und schafft zusätzlichen Raum für Innovation. Eine Ausweitung der Wertschöpfungskette auf produktbegleitende Dienstleistungen verbessert nachweislich die Rentabilität der Unternehmen und erleichtert es Industrieunternehmen außerdem, die Schnittstelle zum Kunden zu halten sowie die eigenen Marktanteile zu sichern bzw. auszuweiten.

A.2 Auslagerung von Dienstleistungen und Produktionen

Die Auslagerung von internen Prozessen an externe Unternehmen (Outsourcing), zum Teil an Unternehmen im Ausland (Offshoring), ist ein bedeutender Aspekt der Neuausrichtung von Wertschöpfungsketten. Die starke Erhöhung der Vorleistungsquote, also des Anteils der Vorleistungen am Produktionswert, ist auf die Ausgliederungen von Prozessen und den Fremdbezug von Leistungen zurückzuführen.

Fast 70 Prozent des Produktionswertes der deutschen Industrie werden heute über Fremdunternehmen bezogen (Abbildung 30), bei größeren Industrieunternehmen liegt die Vorleistungsquote noch etwas höher (Eickelpasch 2015). Die Vorleistungsquote ist in den letzten Jahrzehnten angestiegen: Anfang der 1990er Jahre betrug sie lediglich 62 Prozent. Von den Auslagerungen betroffen waren vor allem Dienstleistungen wie IT-Management, Buchhaltung oder Callcenter. Aber auch komplexere, wissensintensive Dienstleistungen, wie z. B. Datenanalysen oder gezielte individuelle Kundenansprache, werden teils nicht mehr innerhalb des Industrieunternehmens geleistet. Durch Auslagerung solcher Tätigkeiten können Unternehmen das Fachwissen externer Spezialisten nutzen.

Die Auslagerung ermöglicht einerseits eine verstärkte Konzentration auf das Kerngeschäft und die Leistungen oder Produkte, die hohe Erträge bringen. Andererseits können bestimmte Bestandteile der Wertschöpfungskette kostengünstiger und flexibler extern bezogen werden. Damit konnten Auslastungsschwankungen im eigenen Unternehmen an externe Partner abgegeben werden. Berechnungen zeigen, dass ein hoher Anteil fremdbezogener Vorleistungen an der Produktion in deutschen Industrieunternehmen mit einem höheren Gewinnwachstum in den Folgejahren verbunden ist (Deutsche Bank Research 2011).

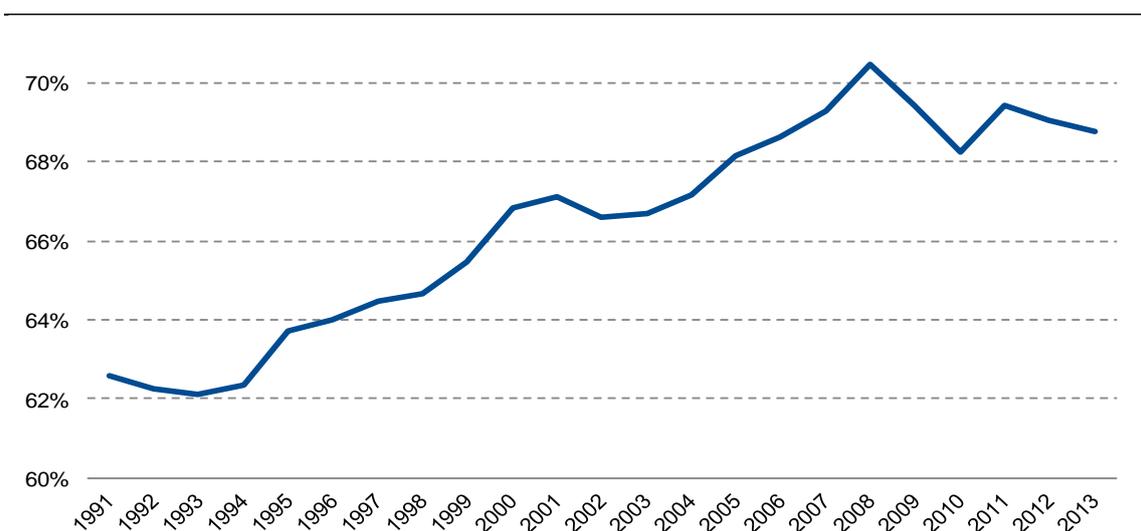
Ein wachsender Anteil der Vorleistungen deutscher Industrieunternehmen kommt dabei aus dem Ausland: Während 1995 mit 22 Prozent nur gut ein Fünftel aus dem Ausland bezogen wurden, lag dieser Wert 2011 bereits bei 35 Prozent (Eickelpasch 2015). Der Großteil dieser Vorleistungen wurde aus anderen EU-Staaten importiert. Offshoring hat in den Unternehmen zu Kostenreduzierungen geführt. Die vbw-Studie *Industrielle Wertschöpfung für Deutschland und Bayern* (2016) belegt außerdem, dass durch

verstärkte Vorleistungsimporte aus Mittel- und Osteuropa sowie aus den Schwellenländern die inländische Wertschöpfung gesteigert werden konnte. Somit hat auch die heimische Volkswirtschaft von der Globalisierung in der Beschaffung profitiert.

Kostenvorteile können auch dann wirksam werden, wenn betriebliche Aufgaben innerhalb des Unternehmens bleiben, aber an ausländische Standorte verlagert werden. Knapp 40 Prozent der bayerischen Industrieunternehmen produzieren heute zumindest teilweise außerhalb Deutschlands (StMWi 2015). Der günstige Vorleistungsbezug bzw. geringe Fertigungskosten im Ausland haben zur Folge, dass die Herstellungskosten sinken und die Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Produktion gestärkt wird.

Abbildung 30

Vorleistungsanteil am Produktionswert im Verarbeitenden Gewerbe in Deutschland



Angaben in Prozent

Daten: Destatis 2015a, Destatis, 2016b

A.3 Internationalisierung

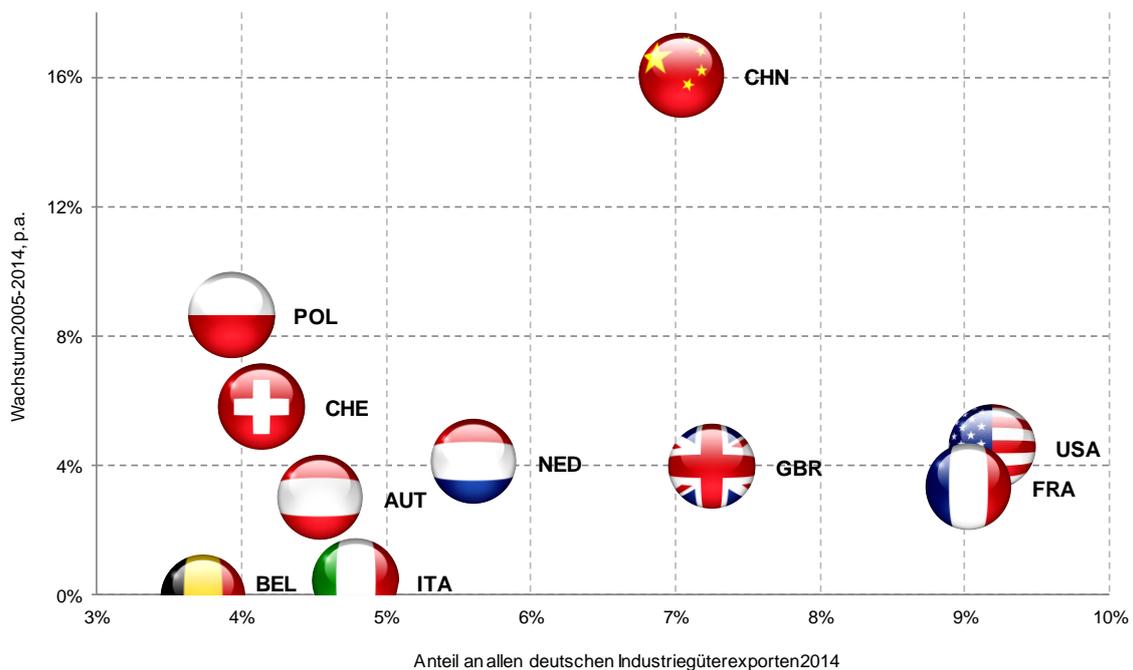
Nicht nur auf der Seite der Produktion wurden in den vergangenen Jahren ausländische Märkte in die eigene Geschäftsstrategie durch Outsourcing und Offshoring eingebunden. Auch auf der Seite der Nachfrage, also der Kunden und Absatzmärkte, haben bayerische Industrieunternehmen ihren Blick verstärkt ins Ausland gerichtet.

Das Verarbeitende Gewerbe in Bayern hat seine **Auslandsumsätze** in den vergangenen 15 Jahren, mit Ausnahme des Krisenjahres 2009, kontinuierlich gesteigert. Zwischen 2000 und 2013 wuchs der Anteil der Auslandsumsätze an den Gesamtumsätzen

der bayerischen Industrie von 40 auf 52 Prozent (StMWi 2015b). Durch einen gesteigerten Anteil des Auslandsumsatzes wurden neue Kundenstämme erschlossen. Die deutsche und die bayerische Industrie produzieren Güter wie Fahrzeuge oder Maschinen, die gerade in aufstrebenden Schwellenländern wie China stark nachgefragt werden (Abbildung 31). Der wirtschaftliche Aufholprozess dieser Länder hat zur positiven Entwicklung der Auslandsumsätze der heimischen Industrie beigetragen.

Abbildung 31

Anteil ausgewählter Länder an allen deutschen Industriegüterexporten 2014 und durchschnittliches Exportwachstum 2005 bis 2014



Daten: Prognos Welthandelsmodell 2016

Höhere Auslandsumsätze bedeuten Erträge aus zusätzlichen Quellen und somit zusätzliche Kunden. Da die kurzfristige wirtschaftliche Entwicklung international oft unterschiedlich verläuft, können durch eine breite regionale Streuung der Absatzmärkte Konjunkturrisiken für das Unternehmen verringert werden. Die bayerische Industrie hat außerdem davon profitiert, dass die Umsatzrenditen aus dem Auslandsgeschäft tendenziell etwas höher sind als die Margen bei Inlandsabsatz.

A.4 Investitionstätigkeit und Investitionszyklen

Das Verarbeitende Gewerbe in Bayern hat in den vergangenen zehn Jahren eine dynamische Investitionstätigkeit und ein hohes Produktivitätsniveau gezeigt. Im Ver-

gleich zur Gesamtwirtschaft steht die Industrie dabei immer kürzeren Investitionszyklen gegenüber, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Bayerns Industrieunternehmen tragen gut ein Fünftel zu den Investitionen des Industriersektors bundesweit bei. Dieser Anteil entspricht auch dem Anteil der bayerischen Industrie an der bundesweiten Bruttowertschöpfung des Verarbeitenden Gewerbes insgesamt. Die Investitionstätigkeit entwickelte sich besonders zwischen 2005 und 2008 positiv. Allein in diesem Zeitraum stiegen die Investitionen um ein Viertel an. Einbrüche gab es im Krisenjahr 2009, sowohl in Bayern als auch bundesweit. 2012 erreichte die bayerische Industrie wieder das Vorkrisen-Niveau des Investitionsvolumens.

Investitionen bedeuten eine zukunftsorientierte Bindung finanzieller Mittel, denn erst zu einem späteren Zeitpunkt lassen sich dadurch Gewinne erzielen, die dann wiederum über einen längeren Zeitraum wirksam werden können. In den vergangenen Jahren hat sich der Lebenszyklus vieler Produkte jedoch verkürzt. Kurze Produktzyklen seitens der Konsumenten bedeuten kurze Investitionszyklen seitens der Anbieter. Dieser Trend zeigt sich auch in Bayern: Die Investitionen der bayerischen Industrie im Drei-Jahres-Zeitraum sind im Verhältnis zum Kapitalstock, also dem Bestand an technischen Anlagen, Maschinen etc., von 16 Prozent im Jahr 1997 auf 20 Prozent im Jahr 2009 gestiegen (Destatis 2013).

Kurze Investitionszyklen erfordern kontinuierliche Investitionstätigkeit, Flexibilität und pro-aktive Management-Entscheidungen. Sie ermöglichen aber auch rasche Produktivitätsfortschritte, die die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erhöht. Investitionen und Produktivität in einer Volkswirtschaft sind eng miteinander verknüpft. Produktivitätsfortschritte lassen sich aber auch unabhängig von klassischen Anlageinvestitionen erzielen, zum Beispiel durch Veränderungen in der Unternehmensstruktur oder Produktinnovationen.

Die hohe preisliche Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Industrie ist unter anderem auf ihre Produktivität zurückzuführen. Sowohl hinsichtlich des Produktivitätsniveaus, als auch hinsichtlich der Dynamik der letzten zehn Jahre übertrifft Bayern alle anderen Bundesländer. Im bayerischen Verarbeitenden Gewerbe wuchs die Produktivität, gemessen an der Bruttowertschöpfung je Arbeitsstunde, zwischen 2005 und 2013 um 32 Prozent, deutschlandweit mit 16 Prozent nur halb so stark (Destatis 2015a).

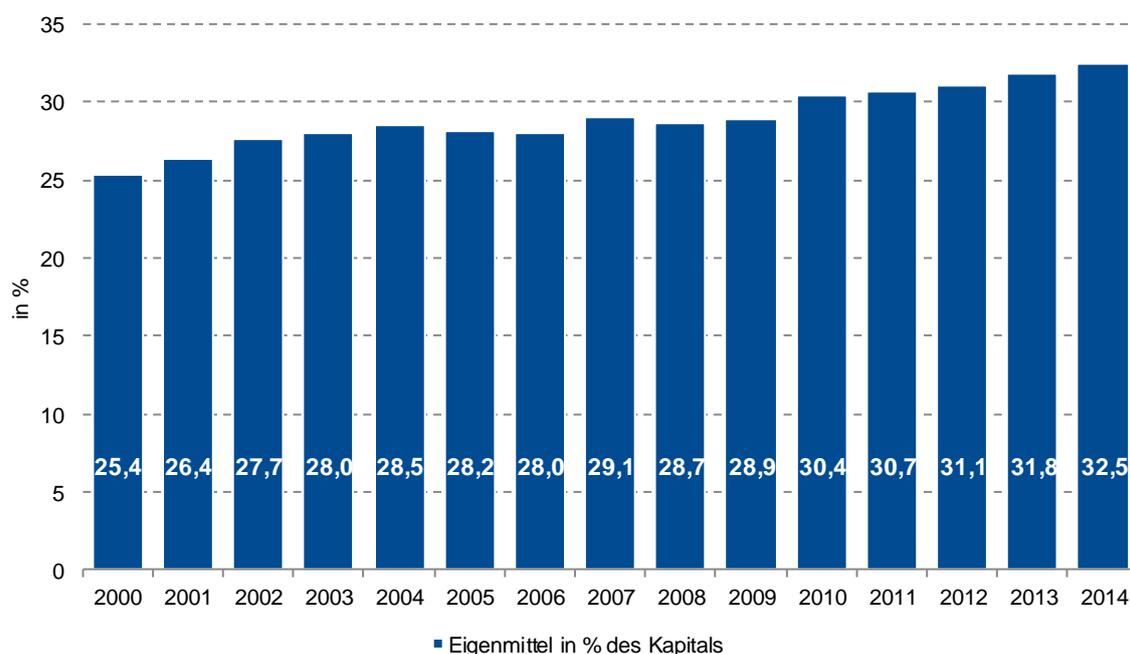
A.5 Finanzierungs- und Eigentümerstrukturen

Die Industrie hat in der Vergangenheit ihre Eigenkapitalquote stetig erhöht. Bei der Fremdfinanzierung wurde zudem die Abhängigkeit von einzelnen Finanzierungsquellen verringert. Diese Maßnahmen haben die finanzielle Stabilität deutscher Industrieunternehmen verbessert und größere Freiräume für Innovationen und Investitionen geschaffen. So stieg die Eigenkapitalquote von 25 Prozent im Jahr 2000 auf über 32 Prozent im Jahr 2014 (Abbildung 32). Aufgrund dieser soliden Finanzierungsbasis konnten deutsche Unternehmen in den vergangenen Jahren ihre Investitionen verstärkt aus

eigenen Mitteln finanzieren, gerade auch bei mittelständischen Unternehmen bis zu einem Jahresumsatz von 500 Millionen Euro. Der Anteil der Eigenmittel an der Investitionsfinanzierung deutscher, mittelständischer Unternehmen stieg von 2006 bis 2014 von 43 auf 49 Prozent (KfW 2015b).

Abbildung 32

Eigenmittel des Verarbeitenden Gewerbes in Deutschland, 2000 bis 2014



Daten: Deutsche Bundesbank (2017)

Kreditinstitute haben bei der Fremdkapitalbeschaffung insbesondere für mittelständische Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes noch immer einen großen Anteil. Insgesamt nahm die Bedeutung von Bankkrediten für deutsche Industrieunternehmen sämtlicher Größenklassen in den vergangenen 15 Jahren jedoch stetig ab. Während im Jahr 2000 Bankkredite noch 24 Prozent der Verbindlichkeiten ausmachten, lag ihr Anteil 2012 nur noch bei 15 Prozent (KfW 2015a). Das Verarbeitende Gewerbe greift mehr und mehr auf verschiedene Quellen für Fremdkapital zurück.

Durch eine erhöhte Eigenmittelquote und eine stärkere Streuung der Fremdfinanzierung sinkt die Abhängigkeit von einzelnen Finanzierungsquellen und damit auch die Verwundbarkeit des Unternehmens insgesamt. Eine solide Finanzierungsgrundlage vergrößert die Möglichkeiten für Unternehmen zu investieren und zu expandieren.

A.6 Innovationen

Das Verarbeitende Gewerbe Bayerns hat in der Vergangenheit eine Vielzahl von innovativen Prozess- und Produktlösungen entwickelt. Die stetige Suche nach Neuerungen spiegelt sich in unternehmensinternen Prozessen und der Firmenkultur ebenso wider wie in neuen Forschungsaktivitäten, Produkten und Dienstleistungen.

Der Schwerpunkt liegt auf Produktinnovationen, also der Entwicklung neuer bzw. der Verbesserung bestehender Produkte. Einer Unternehmensbefragung zufolge bewerten 61 Prozent der deutschen Industriebetriebe Produktinnovationen als wichtige Strategie zur Erreichung der Unternehmensziele. In anderen mitteleuropäischen Ländern hat diese Art der Innovation nur bei weniger als 20 Prozent der Industrieunternehmen eine derart große Bedeutung (Rammer und Peters 2015). Dieser Fokus auf Innovation hat sich bewährt: 44 Prozent der deutschen Industrieunternehmen haben zwischen 2009 und 2012 mindestens eine Produktinnovation auf den Markt gebracht. In vergleichbaren Industrienationen wie Frankreich oder Großbritannien liegt die Quote der Produktinnovatoren nur bei 28 Prozent. Seit Anfang der 2000er Jahre haben Produktinnovationen zunehmend zum Exporterfolg der deutschen Industrie beigetragen.

Auf Bundesländerebene konnte neben der Industrie Baden-Württembergs besonders das bayerische Verarbeitende Gewerbe seine Innovationskraft in den vergangenen 20 Jahren ausbauen. Bayern steigerte die Patentanmeldungen zwischen 1997 und 2013 um 33 Prozent und damit deutlich stärker als der Bundesdurchschnitt (4 Prozent, darunter Rückgänge in mehreren Bundesländern). Zwei Drittel aller deutschen Patentanmeldungen 2013 stammten aus Bayern oder Baden-Württemberg (Destatis 2016a). Die bayerische Wirtschaft hat damit aktiv an innovativen Neuerungen von Betriebsprozessen und Produkten mitgearbeitet.

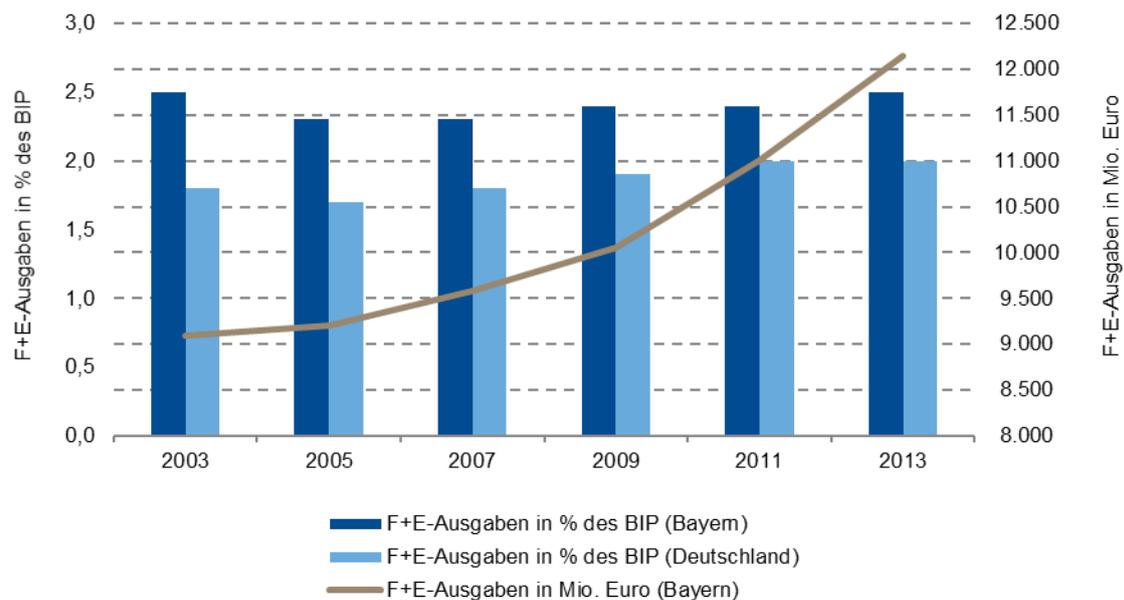
Um neue Ideen entwickeln zu können, sind neben einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur umfangreiche Investitionen in Forschung und Entwicklung (F+E) erforderlich. Die bayerische Wirtschaft hat 2013 F+E Ausgaben in Höhe von über zwölf Milliarden Euro getätigt (Abbildung 33). Zwischen 2003 und 2013 stiegen die privatwirtschaftlichen F+E Investitionen in Bayern um 34 Prozent, bundesweit um 41 Prozent (Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft 2015). Die 2016 veröffentlichte vbw-Studie *Industriestandort Deutschland und Bayern 2030* zeigt, dass mit 88 Prozent (Bayern) beziehungsweise 86 Prozent (Deutschland) der überwältigende Anteil dieser nichtöffentlichen F+E Ausgaben aus den Branchen des Verarbeitenden Gewerbes stammt.

Innovative Prozesse und Produkte haben über alle Branchen hinweg einen positiven Einfluss. Durch Produktinnovationen können sich Unternehmen bis zu einem gewissen Grad dem Preiswettbewerb entziehen und zusätzliche Umsätze generieren. Innovative Produkte ermöglichen oftmals höhere Gewinnmargen und Marktanteile sowohl im In- als auch im Ausland. Prozessinnovationen bedeuten für Unternehmen dagegen vorrangig Kostenvorteile, beispielsweise im Falle einer effizienteren Gestaltung von

Logistikverfahren. Diese Kostenvorteile lassen sich in Form niedrigerer Preise ebenfalls in Wettbewerbsvorteile umsetzen.

Abbildung 33

Interne* F+E Ausgaben der Wirtschaft



Daten: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft 2015

*Bei internen F+E Ausgaben werden öffentliche Förder- und Finanzmittel nicht eingerechnet.

A.7 Digitalisierung

Die Digitalisierung als Treiber von Innovation hat stark an Bedeutung gewonnen. Mehr und mehr Entscheidungsträger aus der Industrie haben dies erkannt und Weichenstellungen dafür in ihren Unternehmen vorgenommen. Als wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Megatrend wird der Einfluss der Digitalisierung künftig weiter wachsen.

Innovationen sind heute immer stärker mit digitalen Daten, Anwendungen und Plattformen verknüpft. Die Digitalisierung steht in vielen deutschen Industrieunternehmen noch am Anfang. Nach eigenen Angaben haben 44 Prozent der deutschen Industrieunternehmen ihre betriebsinternen Prozesse bereits umfassend digitalisiert. Umsätze durch digitalisierte Produkte und Dienstleistungen erzielen 73 Prozent der befragten Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes (BMW i 2016). Im Dienstleistungssektor ist der Digitalisierungsgrad höher. In Bayern und bundesweit hat die Digitalisierung in den letzten Jahren trotz teils niedrigem Digitalisierungsgrad bereits einen signifikanten Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung geleistet: Zwischen 1998 und 2012 ließen sich 0,6 Prozentpunkte des jährlichen Wachstums der Bruttowertschöpfung im bayerischen

Verarbeitenden Gewerbe (3,8 Prozent) auf die zunehmende Digitalisierung zurückzuführen. In dieser Zeitspanne stieg der Digitalisierungsgrad in der bayerischen Industrie – gemessen als Anteil der Patente in Kernbereichen digitaler Technologien an allen Patenten auf knapp 25 Prozent. Für die deutsche Industrie liegt der Beitrag der Digitalisierung bei 0,4 Prozentpunkten und damit deutlich niedriger als in Bayern, wie die vbw Studie *Digitalisierung als Rahmenbedingung für Wachstum – Update (2015)* festgestellt hat.

Die Digitalisierung bietet gerade der Industrie enormes Potenzial. Durch die Vernetzung von Menschen, Maschinen und Objekten werden im Rahmen von Industrie 4.0 starre, zeitversetzte und intransparente Produktionsprozesse in dynamische Wertschöpfungsnetzwerke eingegliedert, die sich flexibel an neue Auslastungsbedingungen anpassen. Ehemals extern gesteuerte Bauteile und Betriebsmittel werden nun auf der Basis spezieller Software selbst Informationsträger. In digitalisierten Wertschöpfungsketten können alle an der Produktion beteiligten Akteure (Systemadministratoren, Fachkräfte in der Logistik oder vor- und nachgelagerte Maschinen) Daten in Echtzeit austauschen, zum Beispiel über Auslastung, Materialbedarf oder auftretende Störungen. Daraus lässt sich im Idealfall zu jedem Zeitpunkt der optimale Wertschöpfungsfluss ableiten. Industrie 4.0 bietet daher Möglichkeiten, die Produktivität zu erhöhen, Ressourceneffizienz zu steigern und die Produktionskosten zu senken.

Neben der Industrie 4.0 verspricht auch Big Data, ökonomische Potenziale zu heben. Big Data beschreibt die systematische Analyse großer, unterschiedlich strukturierter Datenmengen und ermöglicht erstmalig eine schnelle und zuverlässige Analyse umfangreicher heterogener Datenvolumina, wie z. B. Kundendaten. Die Anwendung von Big Data-Technologien schafft damit für Unternehmen einen erheblichen Mehrwert.

A.8 Spezialisierung

Viele Unternehmen haben ihre Chancen in Nischen gesucht, um sich dem harten Preiswettbewerb zu entziehen. Dies gilt insbesondere für eine Reihe von bayerischen Industrieunternehmen, die heute Weltmarktführer in ihrem Bereich sind und über eine enge Kundenbindung und ein gewisses Maß an Preissetzungsspielraum verfügen.

Dazu zählen auch kleinere oder mittelgroße Unternehmen, die in ihrem speziellen Produktbereich zu den führenden Anbietern weltweit gehören. Zahlreiche dieser „Hidden Champions“ sind in Bayern sowohl in urbanen Zentren wie Nürnberg oder München als auch abseits der Großstädte wie im Fichtelgebirge oder im schwäbischen Donau-Ries beheimatet. Anders als große Unternehmen mit großer Produktpalette konzentrieren sich mittelständische Industriebetriebe oftmals auf ihr Kerngeschäft und stellen hochspezialisierte Nischenprodukte her. Indem sie neue Technologien erfolgreich auf spezialisierte Einsatzbereiche anwenden, können sie ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten.

Die Besetzung einer Nische ist eine Wettbewerbsstrategie. Bei standardisierten Massenprodukten herrscht in der Regel ein sehr intensiver Preiswettbewerb. Unternehmen in einem Hochlohnland wie Bayern sind in solchen Produktkategorien oft nicht wettbe-

werbsfähig. Qualitätsorientierte Spezialisierung kann Industrieunternehmen helfen, denn in Produktnischen ist aufgrund des fundierten Spezialwissens der Hersteller die Markteintrittsschwelle größer, die Wettbewerbsintensität dadurch niedriger und die Rentabilität häufig höher.

A.9 Individualisierung

In der Industrie ermöglichen der Fokus auf einzelne Produktkomponenten und nicht zuletzt die Fortschritte in der Digitalisierung, Leistungen konsequent den individuellen Bedürfnissen der Kunden anzupassen. Solche maßgeschneiderten Produkte, die unter industriellen Bedingungen hergestellt werden, verbessern die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Denn sie führen zu einer stärkeren Kundenbindung als bei einheitlichen Waren der Massenproduktion, können aber heute zu vergleichbar geringen Kosten produziert werden.

Immer mehr Industrieunternehmen bieten ihren Kunden die Möglichkeit, einzelne Produkteigenschaften und -komponenten individuell auszuwählen. Bayerische Automobilhersteller beispielsweise lassen bei zahlreichen Funktionen und Einzelteilen die Kunden selbst entscheiden, ob und in welcher Form, Farbe etc. sie bestimmte Komponenten in ihrem Fahrzeug haben möchten. Die Vielfalt und der Detailgrad der Möglichkeiten haben dabei deutlich zugenommen. Im Anlagen- und Maschinenbau ist aufgrund der individuellen Kundeninteressen die „Losgröße 1“ nichts Außergewöhnliches.

Die Digitalisierung eröffnet zahlreiche weitere und umfassendere Möglichkeiten, um die Produktion verstärkt am Kunden auszurichten. Denn aufgrund von dezentralen Steuerungselementen, die in digitalisierten Produktionsprozessen enthalten sind, lassen sich Herstellungsprozesse modularisieren, also in separate, voneinander unabhängige Schritte aufteilen. Einzelwünsche können darin so eingebettet werden, dass auch eine Herstellung in kleiner Stückzahl rentabel ist (BMW i und Prognos AG 2016). Im Zuge der zunehmenden Digitalisierung in der deutschen Industrie schreitet somit auch die Modularisierung industrieller Produktionsprozesse voran.

Individualisierte Produkte und Leistungen bedienen die individuellen Wünsche der Kunden und fördern dadurch die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Engere Kundenbindung verschafft ihnen einen entscheidenden Vorteil gegenüber Mitbewerbern und leistet so einen wichtigen Beitrag zum langfristigen Unternehmenserfolg.

A.10 Standardisierung

Standardisierung bedeutet eine Vereinheitlichung von Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen. Das Verarbeitende Gewerbe nutzt einheitliche Plattformen und Komponenten, um die Effizienz in der Fertigung zu erhöhen und Fehler zu minimieren.

Angesichts sinkender Wertschöpfungsanteile sind Industrieunternehmen von vielfältigen Zulieferungen abhängig. Gerade wenn Einzelteile extern bezogen werden, ist es wichtig, dass es sich dabei um Produkte handelt, die gängigen technischen Standards

entsprechen, so z. B. hinsichtlich ihrer Größe oder ihrem Gewicht. Nur standardisierte Vorleistungsgüter können schnell in die Fertigungsprozesse integriert werden. Auf dieser Basis lassen sich ganze Produktionsketten standardisieren und somit effizienter gestalten. Davon ist nicht nur die industrielle Fertigung betroffen. Auch Unternehmensbereiche wie die IT profitieren in hohem Maße von Standardisierung.

Standardisierung und Individualisierung stellen dabei keinen Widerspruch dar. Vielmehr gehen sie Hand in Hand: Trotz steigender Qualitätsanforderungen und Variantenvielfalt können bei industriell gefertigten Produkten kundenspezifische Lösungen angeboten werden. In den vergangenen Jahren sind die Losgrößen zurückgegangen, also die Stückzahl, die im Rahmen eines Fertigungsauftrages von einem bestimmten Produkt hergestellt wird. Automobilhersteller beispielsweise bieten mit ihren zahlreichen Baureihen und unterschiedlichen, frei wählbaren Modellvarianten eine außerordentlich hohe Produktvariabilität. Um diese rentabel anbieten zu können, setzt die Industrie auf eine Plattformstrategie sowie auf produktübergreifende Vorleistungen. Die Plattformstrategie sieht vor, dass unterschiedliche Produkte auf einheitlichen bzw. ähnlichen Modulen aufgebaut sind. Somit können mit einem Produktionssystem (Werk, Fertigungsstraße etc.) mehrere Baureihen und Modelle produziert werden. Mit dem Einsatz von standardisierten produktübergreifenden Vorleistungen im Automobilbereich (beispielsweise Lichtmaschinen, Anlasser, Befestigungspunkte etc.) wird die Zahl der in Anspruch genommenen Produktvarianten und Lieferanten reduziert.

Die Vorteile standardisierter Verfahren und Komponenten sind offensichtlich: Mit geringem Aufwand lassen sich so größere Mengen produzieren und somit Größenvorteile (Skaleneffekte) erzielen, so dass die Herstellungskosten pro Stück sinken. Gleichzeitig wird die Qualitätskontrolle vereinfacht. Die Plattformstrategie verbilligt somit die Bezugskosten, weil höhere Stückzahlen von den Zulieferern abgenommen werden. Standardisierte Prozesse und Komponenten steigern somit Effizienz, Qualität und Wirtschaftlichkeit.

A.11 Qualitätssicherung

Bayerische Industrieunternehmen haben ihr Qualitätsmanagement ausgebaut und so den Wert ihrer Produkte verbessert. Verschiedene Unternehmensbereiche wie Einkauf, Produktion oder Vertrieb wurden gleichzeitig mit Steuerungs- und Controlling-Systemen verzahnt.

Das Qualitätsmanagement umfasst sämtliche organisatorischen Maßnahmen zur Verbesserung von Produkten, Prozessen und Leistungen. Um eine konstant hohe Produktqualität sicherzustellen und die Effizienz der Geschäftsprozesse zu erhöhen, werden in Qualitätsmanagementsystemen alle wichtigen Geschäftsbereiche regelmäßig geprüft und systematisch gesteuert. Dabei kommen in der Qualitätssicherung auch Qualitätsnormen (z. B. ISO 9001 ff) und standardisierte Mechanismen zur Korrektur von Qualitätsmängeln zum Einsatz.

Der Einsatz von Qualitätssicherungsmaßnahmen ist bei Industrieunternehmen in Bayern und Deutschland mittlerweile gängige Praxis. Als allgemeine Richtschnur zur Bewertung und Optimierung von Prozessen dient die Normreihe ISO 9001 ff. Deren Standards sind das weltweit meistgenutzte Modell zur Qualitätssicherung. Gerade große Unternehmen in der Automobil- oder Chemieindustrie verfügen über ein umfassendes und zertifiziertes Qualitätsmanagement nach dem ISO 9001-Standard. Qualitätssicherung ist besonders für solche Unternehmen relevant, deren Produkte bei Qualitätsmängeln mit hohen Haftungsrisiken verbunden sind oder gemäß (inter)nationaler Sicherheitsstandards zertifiziert werden müssen.

Ein erfolgreiches Qualitätsmanagement wirkt sich positiv auf eine Vielzahl betriebswirtschaftlicher Kennziffern aus. Das Risiko fehlerhafter Produkte nimmt ab, wodurch einerseits Nachbearbeitung und Ausschussquote sinken, andererseits mögliche Rechtsrisiken verringert werden. Unternehmen mit einem effektiven Qualitätsmanagementsystem sparen Kosten ein und erhöhen die Rentabilität. Qualitativ hochwertige Produkte weisen zudem eine höhere Lebensdauer auf. Das stärkt die Kundenbindung und wirkt sich positiv auf die Unternehmens- und Produktmarken aus.

A.12 Markenpflege

Bayerische Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes haben in der Vergangenheit erfolgreich ihre Markenpflege intensiviert. Hochwertige Produkte reichen heute oft nicht aus, um sich in einem Umfeld mit starken Wettbewerbern zu behaupten. Es gilt darüber hinaus, Qualität und Alleinstellungsmerkmale der eigenen Marke gegenüber Kunden, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit konsequent und glaubhaft zu kommunizieren.

Die deutsche Industrie bringt hohe Summen für Marketing und Markenpflege auf. So stellte beispielsweise die Automobil- wie auch die Elektrobranche 2015 einen Gesamtetat für Werbung, Online-Kommunikation, Sponsoring, Öffentlichkeitsarbeit und sogenannte Live-Kommunikation wie auf Messen von jeweils rund 900 Millionen Euro bereit (FAMAB Research 2015). Große Unternehmen, aber auch einige bayerische Nischenanbieter aus dem Mittelstand haben sich national wie international ein starkes Markenimage erarbeitet.

Eine konsequente Markenpflege nützt den Unternehmen, denn Marken dienen Konsumenten als Orientierung. Hat sich eine Marke erfolgreich etabliert, wird sie in der Regel mit hoher Qualität verbunden. Die Grundlage einer Marke bildet oft ein zentrales Produkt mit hohem Wiedererkennungswert. Eine starke Marke schafft Vertrauen, erhöht die Kundenbindung und steigert dadurch mittelfristig den Umsatz. Ausgaben zur Stärkung der Marke sind als Investition zu verstehen, denn die erfolgreiche Etablierung einer Marke braucht Zeit. Eine starke Marke ermöglicht Unternehmen außerdem eine einfachere, günstigere und mit weniger Risiken behaftete Einführung neuer Modelle und Produkte.

A.13 Personaleinsatz und Fachkräftegewinnung

Unternehmen benötigen qualifizierte Fachkräfte, um die genannten sowie weitere Erfolgsfaktoren umzusetzen. Die Fachkräfte des Verarbeitenden Gewerbes in Bayern verfügen über eine hohe Produkt- und Prozesskompetenz, die wesentlich zum Erfolg eines Unternehmens beitragen.

Die Fachkräftegewinnung beginnt damit, dass Unternehmen Ausbildungsplätze zur Verfügung stellen. Gerade die Industrieunternehmen bieten Ausbildungsplätze an. Der Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2017 stellt fest, dass mehr als ein Drittel der deutschen Industriebetriebe in den Branchen Metall und Elektro oder im Maschinenbau im Jahr 2015 ausgebildet haben. Andere Branchen wie Verkehr, Erziehung oder auch die Gastronomie weisen hingegen Ausbildungsbetriebsquoten von zehn bis zwölf Prozent auf. Das Engagement der Industrieunternehmen in die Ausbildung ihrer Mitarbeiter verbessert nachhaltig die Qualifikation der eigenen Belegschaft. Dementsprechend, das zeigt die vbw Studie *Arbeitslandschaft 2040* (2015), ist der Anteil der Beschäftigten ohne beruflichen Abschluss mit zwölf bis 16 Prozent in großen Industriebranchen wie Chemie, Fahrzeug- oder Maschinenbau vergleichsweise gering. Die Mehrheit der Beschäftigten in der Industrie ist gut ausgebildet und wird regelmäßig fortgebildet.

Das Verarbeitende Gewerbe in Deutschland zeichnet sich durch eine spezifische Verbindung von hochqualifizierten, vor allem natur- und ingenieurwissenschaftlichen Fachkräften einerseits und gut ausgebildeten Facharbeitern andererseits aus. Während in anderen Industrienationen wie Großbritannien oder Frankreich eher eine heterogene Belegschaftsstruktur mit hochqualifizierten Fachkräften und geringqualifizierten Arbeitskräften dominiert, leistet die Berufsausbildung in Deutschland einen maßgeblichen Beitrag zur umfassenden Bereitstellung gut ausgebildeter Fachkräfte. Auch die Auszubildenden profitieren, denn eine Berufsausbildung sichert ihnen hohe Übernahmemechancen, bessere Bezahlung und Beschäftigungsaussichten (Institut der deutschen Wirtschaft Köln und Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft 2015).

Auch die Führungskräfte heimischer Industrieunternehmen sind häufig „vom Fach“. Gerade in mittelständischen Unternehmen verfügen zahlreiche Entscheidungsträger über ein detailliertes Produkt- und Produktionswissen aufgrund langjähriger Betriebszugehörigkeit (Prognos AG und ME 2012). Fachnahe Führungskräfte können in der Lage effizient und sachkundig zwischen den betriebswirtschaftlichen und den technischen Bereichen innerhalb des Unternehmens zu vermitteln.

A.14 Regionale Netzwerke

Cluster stellen Netzwerke dar, in denen sich regionale Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft, Bildung und verbundenen Institutionen (Interessenvertretungen, Kammern etc.) zusammenschließen. Die Mitgliedsunternehmen stehen dabei über Liefer- oder Wettbewerbsbeziehungen oder gemeinsame Interessen miteinander in Beziehung.

Cluster verfolgen das Ziel, die gemeinsamen, unternehmensübergreifenden Interessen zu bündeln und in der Folge ein Wachstumsumfeld zu schaffen, das Zulieferer und spezialisierte Dienstleister einbezieht und Wettbewerbsvorteile für alle beteiligten Unternehmen schafft. Dabei profitieren gerade hochspezialisierte Industrieunternehmen von leistungsfähigen Netzwerken in der Umgebung. Die Wettbewerbsvorteile können unter anderem sein: Lokale Fachkräftegewinnung, Aus- und Weiterbildung von lokalen Fachkräften, unternehmensübergreifende (Grundlagen-)Forschung und Produktentwicklung, Kooperationen bei der Produktion, verbesserte Arbeitsteilung und Neuausrichtung von Wertschöpfungsketten (beispielsweise durch die Schaffung von Joint-Ventures), Veranstaltung von Gesprächszirkeln, Fachkongressen und Events oder gemeinsame Einwerbung von Förder- und Drittmitteln.

Unternehmen profitieren von einer solchen Vernetzung mit anderen Betrieben in der Region. Denn regionale Cluster dieser Art ermöglichen es, spezifisches Know-how vor Ort zu bilden und zu bündeln. Dadurch können Unternehmen von den Erfahrungen und dem Wissen anderer profitieren und regionale Kooperationspartner für neue Produkt- oder Projektideen finden. Neben der intensiveren Vernetzung zwischen den Unternehmen stehen regionale Cluster auch für einen stärkeren Austausch mit öffentlichen Einrichtungen, unter anderem aus der Verwaltung oder der Wissenschaft.

Clusterförderung gehört zu einem Instrument der regionalen Wirtschaftspolitik. Die bayerische Cluster-Politik ist in fünf Themenfelder unterteilt: Mobilität, Materialien, Digitalisierung, Energie und Gesundheit. Vernetzt sind darin 17 Schlüsselbranchen, zu denen beispielsweise im Themenfeld „Mobilität“ die Bereiche Automotive, Luft- und Raumfahrt sowie Bahntechnik gehören. Die Cluster richten sich unmittelbar an die hochspezialisierten Unternehmen des bayerischen Mittelstandes.

A.15 Standortqualität und Rahmenbedingungen

Die bayerische Industrie profitiert neben unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren auch von günstigen übergeordneten Rahmenbedingungen. Dazu zählt eine hochwertige Bildungs- und Verkehrsinfrastruktur ebenso wie ein investitionsfreundlicher rechtlicher Rahmen.

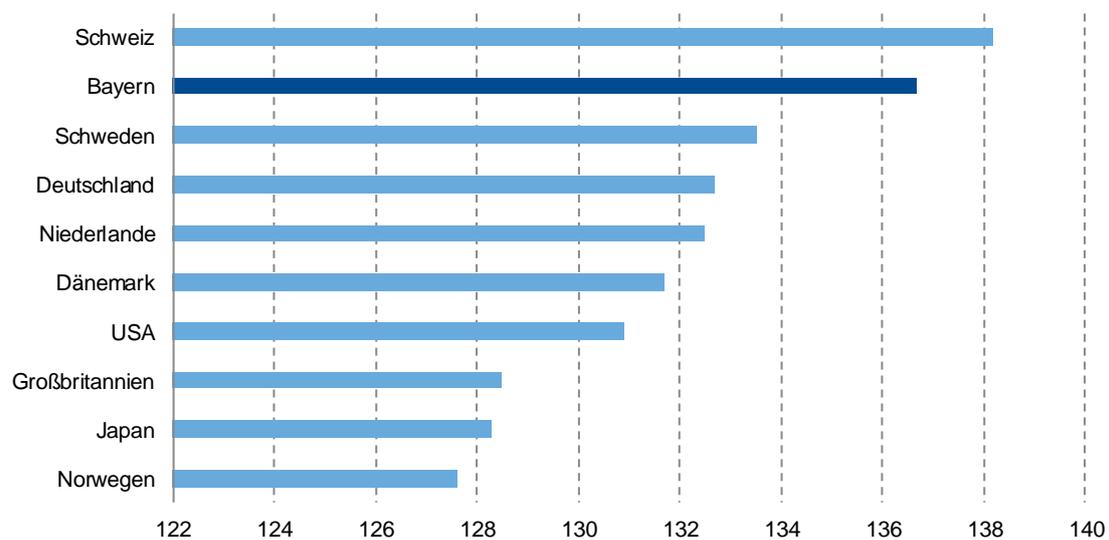
Standortfaktoren wie die Infrastruktur gehen gewissermaßen als Produktionsfaktoren in den Produktionsprozess ein und sind darum von großer Bedeutung für Unternehmen sämtlicher Wirtschaftszweige. Sie unterstützen die wirtschaftliche Aktivität von Industrieunternehmen und erleichtern ihnen die Arbeitsteilung über Branchen und Regionen hinweg. So ermöglicht leistungsfähige Telekommunikationstechnik beispielsweise den effizienten Informationsaustausch zwischen Unternehmen. Gut ausgebaute Verkehrswege senken die Transportkosten und ein gutes Bildungssystem sorgt für hochqualifizierte Fachkräfte.

Die vbw Studie *Industrielle Standortqualität Bayerns im internationalen Vergleich* (2015) untersucht die Attraktivität des Industriestandortes Bayern mit den Standortbedingungen von 45 anderen Volkswirtschaften. Bei einem Durchschnittswert von

100 Punkten belegt Bayern mit 137 Punkten Rang zwei und damit einen der Spitzenplätze. Lediglich die Schweiz erreicht höhere Werte (Abbildung 34). Die hohe Standortqualität in Bayern lässt sich insbesondere auf die gute Infrastruktur, leistungsfähige Logistiksysteme und das hohe Bildungsniveau zurückführen. Auch der Ordnungsrahmen wird als sehr gut bewertet. In der Kategorie der wirtschaftlichen und unternehmerischen Freiheit schneidet Bayern deutlich besser ab als die Bundesrepublik.

Abbildung 34

Standortqualität verschiedener Länder



Daten: vbw Studie *Industrielle Standortqualität Bayerns im internationalen Vergleich* (2015)

Ranking nach Punkten (Durchschnitt der 45 betrachteten Wettbewerbsländer Bayerns = 100 Punkte)

Die vbw Studie *Die Zukunft des Industriestandorts Deutschland und Bayern in den kommenden zehn bis 20 Jahren* (2016) zeigt die positive Entwicklung in den vergangenen 15 Jahren. Gerade bei Indikatoren wie Bildungsbeteiligung, Forschungsintensität sowie Informations- und Kommunikationsinfrastruktur konnte Bayern seine starke Stellung im internationalen Vergleich ausbauen. Allerdings steht der bayerische Industriestandort ebenso wie die Bundesrepublik mittelfristig vor großen Herausforderungen, wie dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel oder der zunehmende Anspruch an die Digitalen Netze.

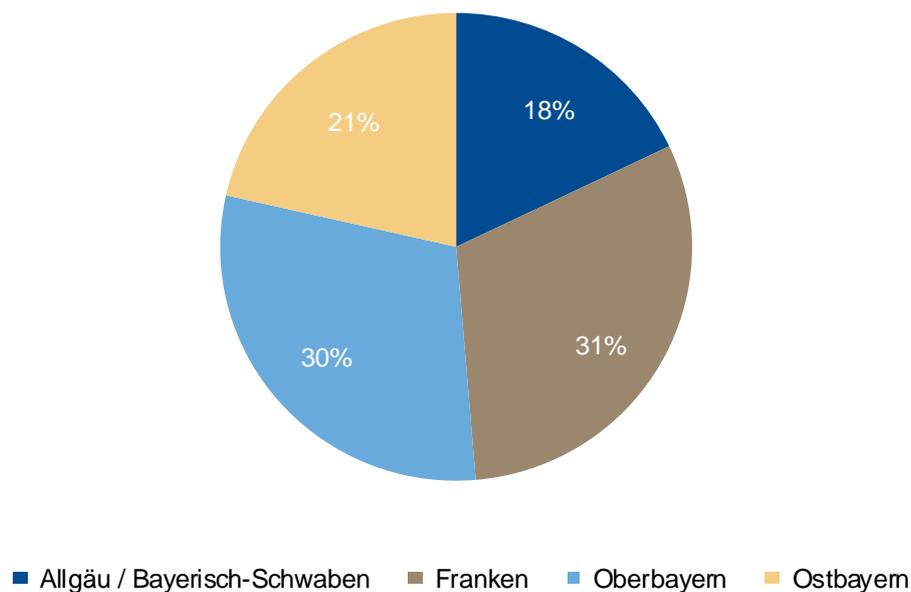
A.16 Studiendesign

Die Teilnahme an der Online-Befragung stand allen bayerischen DEHOGA-Beherbergungsbetrieben sowie den Mitgliedern des Landesverbandes der Campingwirtschaft in Bayern e. V. (LCB) offen. Teilgenommen haben insgesamt 454 Betriebe, wovon 23 Unternehmen dem LCB zuzuordnen sind. Mehr als 80 Prozent der Teilnehmer sind

Hotels, Hotels garnis oder Gasthöfe. Die regionale Verteilung der Betriebe ist ausgewogen (Abbildung 35). Soweit eine Klassifizierung angegeben wurde, liegt sie im Regelfall bei drei oder vier Sternen.

Abbildung 35

In welcher Fremdenverkehrsregion ist Ihr Betrieb?



Quelle: Prognos 2016

Drei Viertel der Unternehmen sind kleine und mittlere Betriebe mit maximal 50 Übernachtungszimmern. Zwei Drittel setzen im Jahr weniger als eine Million Euro um. 54 Prozent erzielen eine Auslastungsquote von mehr als 60 Prozent. Eine Umsatzrendite von weniger als fünf Prozent weisen rund 20 Prozent der Betriebe auf, eine Umsatzrendite von über 15 Prozent 23 Prozent der Betriebe. Durchschnittliche Übernachtungspreise, Auslastungsquote und Umsatzrendite sind in den vergangenen zehn Jahren angestiegen.

In der Studie wird bei den Erfolgsfaktoren zwischen allen Betrieben und erfolgreicheren Betrieben unterschieden. Damit soll aufgezeigt werden, ob die jeweiligen Erfolgsfaktoren von erfolgreicheren Betrieben verstärkt angewendet werden. Als erfolgreich werden Betriebe bestimmt, die eine Umsatzrendite von 15 Prozent und mehr erwirtschaften.

Ansprechpartner

Volker M. Schilling

Abteilung Wirtschaftspolitik

Telefon 089-551 78-268

Telefax 089-551 78-249

volker.schilling@vbw-bayern.de

Impressum

Alle Angaben dieser Publikation beziehen sich grundsätzlich sowohl auf die weibliche als auch auf die männliche Form. Zur besseren Lesbarkeit wurde meist auf die zusätzliche Bezeichnung in weiblicher Form verzichtet.

Zitate aus dieser Publikation sind unter Angabe der Quelle zulässig.

Herausgeber:

vbw

Vereinigung der Bayerischen
Wirtschaft e. V.

Max-Joseph-Straße 5
80333 München

www.vbw-bayern.de

© vbw Juli 2017

Weiterer Beteiligter:

Prognos AG

Europäisches Zentrum für
Wirtschaftsforschung und
Strategieberatung

Dr. Michael Böhmer
Ante Pivac

Telefon 089-954 15 86-704
ante.pivac@prognos.com
www.prognos.com