

Berlin/Hamburg/Köln, 19.02.2014

Zukunftstrends im Tourismus – Wirtschaftliche Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus in Hessen

Endbericht

Ansprechpartner:

Jan-F. Kobernuß

kobernuss@ift-consulting.de

Tel.: 0221 – 98 54 95 03

Mobil: 0177 – 834 00 53

Jacob Fittkau

Jacob.Fittkau@ramboll.com

Tel.: 040 – 30 20 20 115

Mobil: 0151 – 580 15 115

© *ift* Freizeit-und Tourismusberatung GmbH

Goltsteinstraße 87 a

50968 Köln

Tel.: 0221-98 54 95 01

Fax: 0221-98 54 95 50

www.ift-consulting.de

Rambøll Management Consulting GmbH

Chilehaus C - Burchardstraße 13

D-20095 Hamburg

Tel.: 040 30 20 20-0

Fax: 040 30 20 20-199

www.ramboll-management.de

Hinweis zur sprachlichen Gleichstellung: Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wird nicht ausdrücklich in geschlechtsspezifischen Personenbezeichnungen differenziert. Die gewählte männliche Form schließt eine adäquate weibliche Form gleichberechtigt ein.

▶ Inhaltsverzeichnis

Abbildungen	6
Tabellen	8
Abkürzungsverzeichnis	11
Zusammenfassung	12
1. Einleitung	19
1.1 Ausgangslage	19
1.2 Zielsetzung und Gegenstand der Studie	21
1.3 Vorgehen und Methodik	22
1.4 Berichtsstruktur	27
2. Demographische Entwicklung in Hessen und in den Quellmärkten	29
2.1 Hessen und hessische Destinationen	29
2.2 Demographische Situation und Entwicklung in den hessischen Destinationen	30
2.3 Relevanteste Quellmärkte	35
3. Ausblick für andere Bundesländer	39
3.1 Demographische Entwicklung	39
3.2 Touristische Nachfrage	43
3.3 Qualitative Betrachtung ausgewählter Bundesländer	46
3.3.1 Baden-Württemberg	47
3.3.2 Rheinland-Pfalz	49
3.3.3 Sachsen	50
3.3.4 Sachsen-Anhalt	52
3.3.5 Thüringen	55
4. Zentrale Auswirkungen des demographischen Wandels auf die hessischen Tourismuswirtschaft	58
4.1 Touristische Nachfrage und touristisches Angebot	58

4.1.1	Status quo: Touristische Nachfrage und touristisches Angebot in Hessen	58
4.1.2	Zukunftstrend: Auswirkungen des demographischen Wandels auf die touristische Nachfrage	83
4.2	Fachkräfteverfügbarkeit	94
4.2.1	Status Quo: Fachkräfteverfügbarkeit in der hessischen Tourismuswirtschaft	94
4.2.2	Zukunftstrend: Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Fachkräfteverfügbarkeit	96
4.3	Unternehmensnachfolge	103
4.3.1	Status Quo: Unternehmensnachfolge in der hessischen Tourismuswirtschaft	103
4.3.2	Zukunftstrends: Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Unternehmensnachfolge	105
5.	Vertiefte Untersuchung der Destinationen und Themenlinien	112
5.1	Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Profile Destinationen	112
5.1.1	SWOT Bergstraße	113
5.1.2	SWOT Frankfurt Rhein-Main	114
5.1.3	SWOT Lahntal	115
5.1.4	SWOT Nordhessen	116
5.1.5	SWOT Odenwald	117
5.1.6	SWOT Rheingau	119
5.1.7	SWOT Rhön	120
5.1.8	SWOT Spessart	121
5.1.9	SWOT Taunus	122
5.1.10	SWOT Vogelsberg	123
5.1.11	SWOT Westerwald	124
5.2	Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Profile Themenlinien	126
5.2.1	SWOT Themenlinie Natur- und Landerlebnis	127
5.2.2	SWOT Themenlinie Wellness (+Gesundheit)	128
5.2.3	SWOT Themenlinie Städteerlebnis	129
5.2.4	SWOT Themenlinie Tagen (+Messen)	130
6.	Untersuchung der bestehenden Förder- und Beratungsangebote	131
6.1	Daten- und Dokumentenanalyse	131
6.2	Befragung	134
6.3	Bewertung	135

6.4	Förder- und Beratungsangebote in ausgewählten Bundesländern	136
7.	Handlungsempfehlungen	139
7.1	Regionalspezifische Handlungsempfehlungen	140
7.1.1	Handlungsleitende SWOT für die Destination Frankfurt Rhein-Main	141
7.1.2	Handlungsleitende SWOT für Destinationen im Verflechtungsbereich Frankfurt Rhein-Main (Bergstraße, Rheingau, Taunus)	142
7.1.3	Handlungsleitende SWOTs für ländliche Destinationen (Lahntal, Odenwald, Vogelsberg, Westerwald)	143
7.1.4	Handlungsleitende SWOTs für ländliche Destinationen mit besonderer Bedeutung des Tourismus (Nordhessen, Rhön, Spessart)	144
7.2	Überregionale Handlungsempfehlungen	146
7.2.1	Korb 1 - Sensibilisierung	146
7.2.2	Korb 2 - Beratung	148
7.2.3	Korb 3 - Kooperationen	149
7.2.4	Korb 4 - Lebensumfeld in ländlichen Gebieten	151
7.3	Handlungsempfehlungen zu zentralen Themenkomplexen	152
7.3.1	Nachfragerorientiertes Angebot	152
7.3.2	Fachkräfteverfügbarkeit	160
7.3.3	Unternehmensnachfolge	169
8.	Literaturverzeichnis	175
9.	Anlagen	180
9.1	Übersicht über Experteninterviews	180
9.2	Untersuchung der Förder- und Beratungsangebote in Hessen	185
9.3	Bewertung der abgefragten Maßnahmen in den Bereichen Fachkräfte und Unternehmensnachfolge	194
9.4	Fragebogen Betriebe	197
9.5	Fragebogen regionale Akteure	207
9.6	Fragebogen überregionale Akteure	216

Abbildungen

Abbildung 1:	Projektdesign	22
Abbildung 2:	Struktur des Berichtes	27
Abbildung 3:	Altersstruktur und Bevölkerungsdichte in den hessischen Destinationen	31
Abbildung 4:	Entwicklung von Gesamtbevölkerung und Altersstruktur 2009-2025	32
Abbildung 5:	Touristische Themen in Baden-Württemberg	48
Abbildung 6:	Touristische Themen in Rheinland-Pfalz	49
Abbildung 7:	Touristische Themen in Sachsen	51
Abbildung 8:	Touristische Themen in Sachsen-Anhalt	53
Abbildung 9:	Touristische Themen in Thüringen	56
Abbildung 10:	Tourismusintensität und Übernachtungen nach Betriebsarten	63
Abbildung 11:	Touristischer Bruttoumsatz pro Kopf und nach Themen	72
Abbildung 12:	Indizierte Entwicklung der Anteile der Beherbergungstypen an der Gesamtnachfrage meldepflichtiger Beherbergungsbetriebe in Deutschland 2007-2012	80
Abbildung 13:	Entwicklung von Übernachtungsnachfrage, Bevölkerung und Tourismusintensität in Hessen bis 2025 (indiziert)	89
Abbildung 14:	Entwicklung der Tagesreisenachfrage, Bevölkerung und Tagesreiseintensität in Hessen bis 2025 (indiziert)	90
Abbildung 15:	Berechnungsmethodik des Fachkräftemonitors Hessen	96
Abbildung 16:	Entwicklung von Fachkräfteangebot und –nachfrage für "Akademisch Qualifizierte" im Wirtschaftszweig "Gastgewerbe" in Hessen bis 2025 (in 1000)	97
Abbildung 17:	Entwicklung von Fachkräfteangebot und -nachfrage für "Beruflich Qualifizierte" im Wirtschaftszweig "Gastgewerbe" in Hessen bis 2025 (in 1000)	99
Abbildung 18:	Entwicklung von Fachkräfteangebot und -nachfrage für "Helferberufe" im Wirtschaftszweig "Gastgewerbe" in Hessen bis 2025 (in 1000)	101
Abbildung 19:	Zur Übergabe anstehende Unternehmen auf Basis von Näherungsverfahren 1	107
Abbildung 20:	Zur Übergabe anstehende Unternehmen auf Basis von Näherungsverfahren 2	108
Abbildung 21:	Entwicklung der Personen im Alter von 30 bis 50 Jahren	109
Abbildung 22:	Index für Angebot und Nachfrage im Bereich der Unternehmensnachfolge	110

Abbildung 23:	Methodisches Vorgehen bei der Erstellung der destinationsspezifischen SWOTs	112
Abbildung 24:	SWOT Bergstraße	113
Abbildung 25:	SWOT Frankfurt Rhein-Main	114
Abbildung 26:	SWOT Lahntal	115
Abbildung 27:	SWOT Nordhessen	116
Abbildung 28:	SWOT Odenwald	118
Abbildung 29:	SWOT Rheingau	119
Abbildung 30:	SWOT Rhön	120
Abbildung 31:	SWOT Spessart	121
Abbildung 32:	SWOT Taunus	122
Abbildung 33:	SWOT Vogelsberg	123
Abbildung 34:	SWOT Westerwald	124
Abbildung 35:	SWOT Natur- und Landerlebnis	127
Abbildung 36:	SWOT Wellness (+Gesundheit)	128
Abbildung 37:	SWOT Städteerlebnis	129
Abbildung 38:	SWOT Tagen (+Messen)	130
Abbildung 39:	Struktur der Handlungsempfehlungen	139
Abbildung 40:	Beispiel einer handlungsleitenden SWOT Analyse	140
Abbildung 41:	Handlungsleitende SWOT für die Destination Frankfurt Rhein-Main	141
Abbildung 42:	Handlungsleitende SWOT für Verflechtungsbereich Frankfurt	142
Abbildung 43:	Handlungsleitende SWOT für ländliche Destinationen	144
Abbildung 44:	Handlungsleitende SWOT für ländliche Destinationen mit besonderer Bedeutung des Tourismus	145
Abbildung 45:	Wirkungslogische Darstellung der Handlungsempfehlungen zum Themenbereich nachfrageorientiertes Angebot	159
Abbildung 46:	Wirkungslogische Darstellung der Handlungsempfehlungen zum Themenbereich Fachkräfteverfügbarkeit	168
Abbildung 47:	Wirkungslogische Darstellung der Handlungsempfehlungen zum Themenbereich Unternehmensnachfolge	174

Tabellen

Tabelle 1:	Altersstruktur der Bevölkerung in den Destinationen 2009 und 2025	30
Tabelle 2:	Veränderung der Altersstruktur in den Destinationen 2009-2025	33
Tabelle 3:	Bevölkerung in den hessischen Destinationen nach Gemeindegrößen absolut	34
Tabelle 4:	Bevölkerung in den hessischen Destinationen nach Gemeindegröße relativ	34
Tabelle 5:	Bevölkerungsentwicklung in Nordrhein-Westfalen 2010-2025	35
Tabelle 6:	Bevölkerungsentwicklung in Bayern 2010-2025	35
Tabelle 7:	Bevölkerungsentwicklung in Baden-Württemberg 2010-2025	36
Tabelle 8:	Bevölkerungsentwicklung in Rheinland-Pfalz 2010-2025	36
Tabelle 9:	Bevölkerungsentwicklung in Niedersachsen 2010-2025	36
Tabelle 10:	Bevölkerungsentwicklung in Berlin 2010-2025	37
Tabelle 11:	Bevölkerungsentwicklung in den Niederlanden 2010-2030	37
Tabelle 12:	Bevölkerungsentwicklung in den USA 2010-2030	37
Tabelle 13:	Bevölkerungsentwicklung im Vereinigten Königreich 2010-2030	38
Tabelle 14:	Bevölkerungsentwicklung im übrigen Europa 2010-2030	38
Tabelle 15:	Bevölkerungsentwicklung in Asien von 1950-2100	38
Tabelle 16:	Altersstruktur der Bevölkerung in den deutschen Bundesländern 2010	39
Tabelle 17:	Altersstruktur der Bevölkerung in den deutschen Bundesländern 2030	40
Tabelle 18:	Veränderung der Bevölkerungszahlen in den Bundesländern 2010-2030	41
Tabelle 19:	Struktur der Bevölkerung in den deutschen Bundesländern nach Gemeindegrößenklassen	42
Tabelle 20:	Übernachtungen nach Betriebsarten in den deutschen Bundesländern 2012	43
Tabelle 21:	Anteile der Betriebsarten an den Übernachtungen in den deutschen Bundesländern 2012	44
Tabelle 22:	Übernachtungen in den deutschen Bundesländern 2012 nach Gemeindegruppen	45
Tabelle 23:	Anteile der Gemeindegruppen an den Übernachtungen in den deutschen Bundesländern 2012	45
Tabelle 24:	Merkmale der 16 Bundesländer	46
Tabelle 25:	Kennziffern Demographie und Tourismus Baden-Württemberg	47

Tabelle 26:	Kennziffern Demographie und Tourismus Rheinland-Pfalz	49
Tabelle 27:	Kennziffern Demographie und Tourismus Sachsen	50
Tabelle 28:	Kennziffern Demographie und Tourismus Sachsen-Anhalt	52
Tabelle 29:	Kennziffern Demographie und Tourismus Thüringen	55
Tabelle 30:	Übernachtungen in Hessens Destinationen 2012 nach Betriebsarten	59
Tabelle 31:	Relative Bedeutung der Betriebsarten in Hessens Destinationen 2012	60
Tabelle 32:	Übernachtungen in Hessens Destinationen 2012 nach Gemeindetypen	60
Tabelle 33:	Übernachtungen in den hessischen Destinationen 2012, Anteile nach Gemeindetypen	61
Tabelle 34:	Tourismusintensität der hessischen Destinationen nach Gemeindegröße	62
Tabelle 35:	Touristische Bruttoumsätze der hessischen Destinationen im Übernachtungstourismus	64
Tabelle 36:	Touristische Bruttoumsätze der hessischen Destinationen im Tagestourismus und im Tourismus insgesamt	65
Tabelle 37:	Gliederung der touristischen Nachfrage nach Saison, Ortstypen und Hauptmotivation	66
Tabelle 38:	Anteile und Zuordnung der Urlaubertypologien zu den Themenlinien	67
Tabelle 39:	Gewichtung der Themenlinien in den hessischen Destinationen	68
Tabelle 40:	Bruttoumsätze aus dem Übernachtungstourismus je Einwohner	68
Tabelle 41:	Zuordnung der Tagesreiseanlässe zu den Themenlinien	70
Tabelle 42:	Tagesreisen in die hessischen Destinationen nach Themenlinien in Mio.	70
Tabelle 43:	Bruttoumsatz aus dem Tagesreiseverkehr pro Kopf der Bevölkerung nach Themenlinien und Destinationen	71
Tabelle 44:	Bruttoumsatz aus Tages- und Übernachtungsreisen pro Kopf der Bevölkerung nach Themenlinien und Destinationen	71
Tabelle 45:	Herkunft der deutschen Tagesreisenden in Hessen	73
Tabelle 46:	Herkunft der Übernachtungsgäste in den hessischen Destinationen	74
Tabelle 47:	Durchschnittliche Größe von Beherbergungsbetrieben in Deutschland nach Betriebstypen 2007 bis 2012	75
Tabelle 48:	Betriebe, Betten und Betten pro Betrieb in Hessen 2012 im Vergleich zur Bundesrepublik Deutschland	76

Tabelle 49:	Klassifizierungsgrad der deutschen Hotellerie nach Bundesländern	77
Tabelle 50:	Klassifizierungsgrad im Bereich Ferienwohnungen und Privatvermieter	78
Tabelle 51:	Zertifizierungsgrad der Bundesländer bei Service-Qualität Deutschland	79
Tabelle 52:	Auswirkungen der Veränderungen der Altersstruktur auf die Anzahl der Tagesausflüge pro Kopf der Bevölkerung	84
Tabelle 53:	Auswirkungen der Veränderungen der Altersstruktur auf die Anzahl der Tagesgeschäftsreisen pro Kopf der Bevölkerung	85
Tabelle 54:	Schätzung Tagesreisen nach Hessen im Jahr 2025	86
Tabelle 55:	Entwicklung der touristischen Umsätze (real) in den hessischen Destinationen in Abhängigkeit von den Themenlinien bis 2025	88
Tabelle 56:	Modellhafte Abschätzung der Entwicklung der Auslastung der Beherbergungsbetriebe nach Betriebsart in Hessen bis 2025	92

▶ Abkürzungsverzeichnis

BMWi:	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
DEHOGA:	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
DTV:	Deutscher Tourismusverband
dwif:	Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr
IfM:	Institut für Mittelstandsforschung
IHK:	Industrie- und Handelskammer
IHK FOSA:	Foreign Skills Approval – Kompetenzzentrum der deutschen IHKs
IMG:	Investitions- und Marketinggesellschaft des Landes Sachsen-Anhalt mbH
NATKO:	Nationale Koordinationsstelle Tourismus für Alle
RKW:	Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Wirtschaft
RPT:	Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH
TMS:	Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen mbH
TTG:	Thüringer Tourismus GmbH
ÜBAS:	Überbetriebliche Bildungsstätten
WIBank:	Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen

Zusammenfassung

Mit der vorliegenden Studie untersuchten Rambøll Management Consulting und *ift* Freizeit- und Tourismusberatung gemeinsam die wirtschaftlichen Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus in Hessen.

Mit der Studie sollten zwei wesentliche **Fragen** beantwortet werden:

- ▶ Wie verändert der demographische Wandel die **Marktnachfrage** nach touristischen Angeboten in Hessen und wie können sich das Gastgewerbe und die Tourismuswirtschaft generell darauf einstellen?
- ▶ Wie können die **Betriebe** sich selbst den künftigen Herausforderungen durch den demographischen Wandel stellen, wie Nachwuchskräfte gewinnen, die Unternehmensnachfolge sichern – insgesamt also sicherstellen, dass die künftige Kundennachfrage auch bedient werden kann?

Dazu wird zunächst auf den Status Quo hinsichtlich der touristischen Nachfrage, der demographischen Struktur in Hessen und der Herkunft der Gäste des Landes eingegangen. Anschließend werden die Auswirkungen des demographischen Wandels auf Nachfrage und Angebot, die Fachkräfteentwicklung sowie die Problematik der Unternehmensnachfolgen in der Tourismuswirtschaft analysiert.

Tourismuskundennachfrage in Hessen: hohe Werte für Frankfurt Rhein-Main, hohe Bedeutung für Regionen

Die Analyse der touristischen Nachfrage zeigt, dass das Bundesland Hessen in 2012 rund 30 Millionen Übernachtungen in meldepflichtigen Beherbergungsbetrieben verzeichnete. Die drei am stärksten nachgefragten Destinationen sind dabei Frankfurt Rhein-Main (38,6 Prozent der Übernachtungen), Nordhessen (25 Prozent) und der Taunus (12,2 Prozent). Im Rahmen der Analyse der Übernachtungszahlen konnten auch erste Aussagen zur Bedeutung touristischer Themen formuliert werden: der Städtetourismus konzentriert sich auf Frankfurt am Main (9,4 Mio. Übernachtungen) und auf Kassel (ca. 1 Mio. Übernachtungen). Bei den Betriebsarten dominierten die Hotels mit 44,2 Prozent aller Übernachtungen. Relativ gesehen haben die Heilbäder und damit der Gesundheitstourismus im Spessart (78,3 Prozent der Übernachtungen), Taunus (43,7 Prozent der Übernachtungen) und Nordhessen (36,9 Prozent der Übernachtungen) die größte Bedeutung.

Die Analyse der Struktur der Übernachtungsgäste zeigt, dass sich die Destinationen hinsichtlich der Herkunft ihrer deutschen Gäste durchaus unterscheiden. So zählt Nordhessen überdurchschnittlich viele Besucher aus Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen, das Lahntal zieht besonders viele Besucher aus NRW und Rheinland-Pfalz an, die Rhön notiert viele Gäste aus Bayern und Thüringen, der Odenwald hat überproportional viele Besucher aus Baden-Württemberg. Mit rund 4,1 Mio. Übernachtungen durch privat motivierte Reisende und etwa 2,7 Mio. Übernachtungen durch Geschäftsreisende ist Nordrhein-Westfalen der wichtigste einzelne Quellmarkt für Hessen, noch vor Hessen selbst. Tagesreisen finden vorwiegend innerhalb Hessens statt.

Aus dem Übernachtungstourismus ergeben sich für Hessen heute Bruttoumsätze von rund 5 Mrd. Euro, aus dem Tagestourismus Bruttoumsätze von rund 6,4 Mrd. Euro. Insgesamt wurden damit im Jahr 2013 touristisch induzierte Bruttoumsätze von rund 11,5 Mrd. Euro in Hessen generiert. Diese Zahlen lassen sich den hessischen Themenlinien zuordnen: rund 2,6 Mrd. Euro entfallen auf die Themenlinie „Städteerlebnis“, 2,1 Mrd. Euro auf den Bereich

„Tagen“ (einschließlich des Messtourismus), 1,6 Mrd. Euro auf den Bereich „Natur- und Landerlebnis“ sowie 1,1 Mrd. Euro auf das Segment „Wellness“ (inkl. Gesundheitstourismus). Rund 4,0 Mrd. Euro entfallen auf touristische Umsätze, die keiner Themenlinie eindeutig zugeordnet werden können, z.B. klassische Geschäftsreisen oder Besuche von Bekannten und Verwandten.

Demografischer Wandel in Hessen: ländliche Regionen veralten und sind stärker betroffen

Die hessischen Destinationen sind vom demographischen Wandel unterschiedlich stark betroffen und verzeichnen bei einer allgemeinen Alterung der Gesellschaft deutlich unterschiedliche Entwicklungspfade. Eine Analyse der demographischen Struktur Hessens und der Entwicklung der Erwerbspersonen ergab, dass der Anteil der mindestens 65-Jährigen hessenweit bis zum Jahr 2025 von rund 21 Prozent auf 25 Prozent steigen wird, was einem Anstieg um rund 20 Prozent entspricht. Besonders stark wird dieser Anstieg in den Destinationen Odenwald (+26 Prozent), Bergstraße (+25 Prozent), Spessart und Rheingau (jeweils +24 Prozent) ausfallen. Es ist zudem mit einem Rückgang der Erwerbspersonen (20-65-Jährige) zu rechnen: deren Anteil wird besonders in Nordhessen stark zurückgehen (-13 Prozent). Auch der Westerwald (-11), der Vogelsberg (-10 Prozent), das Lahntal (-8 Prozent) sowie der Odenwald (-6 Prozent) werden bis 2025 überdurchschnittliche Rückgänge in dieser Altersgruppe verzeichnen. Lediglich in Frankfurt Rhein-Main (-2 Prozent), im Taunus (-3 Prozent) sowie in Spessart und Rheingau (jeweils -4 Prozent) werden die Rückgänge verhältnismäßig gering ausfallen.

Der demographische Wandel wird in den kommenden Jahren konkrete **Auswirkungen auf die touristische Nachfrage in Hessen** haben. In einer differenzierteren Analyse werden in der Studie die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Themenbereiche „**Fachkräfte**“, „**Angebot**“, „**Fachkräfteverfügbarkeit**“ sowie „**Unternehmensnachfolge**“ für Hessen analysiert.

Demographischer Wandel verursacht Nachfragerückgänge – wenn andere Faktoren unverändert bleiben

Die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Nachfrage werden in der Studie differenziert nach Quellmärkten und der in diesen Märkten jeweils zu erwartenden demographischen Entwicklung prognostiziert. Ohne Berücksichtigung weiterer möglicher Einflussfaktoren, wie einem veränderten Reiseverhalten, Angebotsanpassungen, thematischer Ausrichtung, Wettbewerbsumfeld etc. ergeben sich bis zum Jahr 2025 folgende Entwicklungen:

- ▶ **Rückgang der Tagesausflüge nach Hessen um 8,2 Mio. bzw. 4,5 Prozent auf 173,3 Mio.**
- ▶ **Rückgang der Tagesgeschäftsreisen nach Hessen um 5,9 Mio. bzw. 12,9 Prozent auf 39,5 Mio.**
- ▶ **Rückgang der Übernachtungen um gut 800.000 auf etwa 32,7 Mio. (-2,5 Prozent).**

Der damit einhergehende **Verlust an touristischen Bruttoumsätzen beläuft sich (in Preisen von 2012) auf rund 523 Mio. Euro.**

Ohne Anpassungsmaßnahmen und kompensierende Entwicklungen drohen bis 2025 Umsatzverluste in Höhe von gut einer halben Milliarde Euro

Ohne Anpassungsmaßnahmen, die über das Maß entsprechender Maßnahmen bei den direkten Wettbewerbern hinausgehen, und ohne kompensierende Entwicklungen wie eine höhere Reiseintensität oder Marktanteilsverschiebungen zugunsten Hessens drohen der hessischen Tourismuswirtschaft durch den demographischen Wandel also bereits bis 2025 Einbußen von real gut einer halben Milliarde Euro. Das entspricht 4,6 Prozent der aktuellen Umsätze.

Diese Tendenz wird durch die Ergebnisse der Trend- und Folgenabschätzung zur Intensität des Tourismus bestätigt: Eine Projizierung der Indikatoren „Tourismusintensität“ (Übernachtungen pro Einwohner) und „Tagesreiseintensität“ (Tagesreisen pro Einwohner) zum Jahr 2025 verdeutlicht hessenweit einen Rückgang von 1,3 Prozent bzw. 2,7 Prozent. Der prognostizierte Nachfragerückgang fällt somit leicht stärker aus als dieser moderate Rückgang der Kennzahlen, da auch die Bevölkerung zur Berechnung dieser Kennzahl abnimmt.

Gesprächspartner in Hessen stellen erste Nachfrageveränderungen fest, halten den demographischen Wandel aber bisher für wenig relevant

Die meisten befragten Unternehmen konnten bereits heute eine qualitative Veränderung der Nachfrage attestieren, wobei Ansprechpartner aus Politik und Verbänden dies in geringerem Umfang feststellten. Viele Gesprächspartner sahen dabei allerdings in anderen aktuellen Faktoren (optimiertes Angebot, Infrastrukturentwicklung etc.) wesentlich entscheidendere Einflussfaktoren auf die Nachfrage als den demographischen Wandel. Die Gesprächspartner schätzten die zukünftigen Entwicklungen der Nachfrage moderat ein – signifikante Nachfragerückgänge werden nicht erwartet, sondern vielmehr Nachfragezuwächse.

Die Betriebe sind sich überwiegend bewusst, dass durch den demographischen Wandel andere Anforderungen an ihr Angebot gestellt werden. Allerdings verstehen die Betriebe dies nicht immer als eine direkte Handlungsaufforderung. Es herrscht die Auffassung, dass **man mit marktgerechten Angeboten einen Hebel für den Ausgleich der demographischen Veränderungen schaffen** kann. Allerdings ist das Angebot der Betriebe überwiegend noch nicht auf die in den kommenden Jahren zu erwartenden Veränderungen ausgerichtet. **Es besteht also Handlungsbedarf.**

Schon heute Fachkräftemangel zu erkennen

Weiterhin wird auch die Fachkräfteverfügbarkeit analysiert. Bereits heute ist in der hessischen Tourismuswirtschaft ein Fachkräftemangel festzustellen. Dies bestätigten 67 Prozent der Gesprächspartner aus Politik und Verbänden sowie 56 Prozent der Gesprächspartner aus den Betrieben. Die Fachkräfteengpässe sind in den Destinationen unterschiedlich stark ausgeprägt: Je ländlicher einer Destination ist, desto größer stellt sich angesichts der zunehmenden Migration in die urbanen Zentren das Problem dar. Auch wurde deutlich, dass

Betriebe, die ein langfristiges Personalmanagement (z.B. durch frühzeitige Bindung Auszubildender) betrieben haben, generell weniger unter Fachkräftengpässen leiden.

Die Analyse und Prognose der Fachkräfte wurde nach deren Ausbildungsgrad vorgenommen. Dazu wurde zunächst eine quantitative Fortschreibung der Fachkräfteverfügbarkeit auf Basis des hessischen Fachkräftemonitors vorgenommen, deren Ergebnisse mit Experten qualitativ diskutiert wurden.

„Beruflich qualifizierte“ Fachkräfte werden noch stärker zum Engpassfaktor für die betriebliche Entwicklung, „akademisch qualifizierte“ Fachkräfte nicht

Es wird deutlich, dass in der hessischen Tourismuswirtschaft vergleichsweise wenig **„akademisch qualifizierte“ Fachkräfte** beschäftigt bzw. benötigt werden. In dieser Kategorie besteht heute ein geringfügiger, absoluter Fachkräftemangel von Personen mit spezifischem Hochschulabschluss im Umfang von 350 Personen, welcher in den kommenden Jahren auf diesem Niveau bleiben wird. Die Gesprächspartner aus Politik, Verbänden und Betrieben betonten einhellig, dass in dieser Kategorie kein Fachkräftemangel zu erkennen und zu erwarten ist, insbesondere da der Bedarf an Akademikern mit tourismusspezifischem Studienhintergrund durch Personen mit anderen relevanten Hochschulabschlüssen gedeckt werden kann.

Die Analyse des Angebots und der Nachfrage der **„beruflich qualifizierten“ Fachkräfte**, also z.B. der Ausbildungsberufe z.B. Koch/Köchin, Restaurantfachmann/-frau oder Hotelfachmann/-frau, zeigte, dass in diesem Segment heute ein deutlicher Mangel herrscht. Die quantitative Analyse auf Grundlage des Fachkräftemonitors zeigte, dass bis 2025 kontinuierlich knapp 4.000 Fachkräfte in dem Bereich fehlen werden. Lediglich in den Jahren 2016 bis 2018 ist angesichts einer prognostizierten leichten Konjunkturflaute mit einer Entspannung der Lage zu rechnen, wobei sich der Mangel danach wieder auf das vorherige Niveau bewegen wird. Die Gesprächspartner aus Politik, Verbänden und Betrieben bezeichnen dieses Segment vom Fachkräftemangel am stärksten betroffen – der Markt für beruflich qualifizierte Mitarbeiter ist nach Betriebsangaben „leergefegt“. Als Hauptursache für den Fachkräftengpass werden u.a. die **geringen Ausbildungszahlen** genannt, die sich auf die zu geringe Attraktivität der Ausbildungsberufe sowie auf die unzureichende Ausbildungsbereitschaft der Betriebe zurückführen lassen. Zudem würden bereits heute viele junge Menschen nach Abschluss ihrer Ausbildung in ähnliche Branchen in der Industrie wechseln aufgrund stetiger Arbeitszeiten und besseren Gehältern.

Zuletzt wurde Angebot und Nachfrage in der Kategorie der **„Helfer“** analysiert. Dies ist ein Sammelbegriff für alle Helfer- und Anlernertätigkeiten, also wenig komplexe und einfache Routineaufgaben. Die quantitative Analyse zeigte, dass das vorhandene Angebot an Arbeitskräften die Nachfrage heute deutlich übersteigt. So stünden 2013 rund 1.400 zusätzliche Mitarbeiter für eine Tätigkeit im Tourismus zur Verfügung. Dieser Trend schwächt sich in den kommenden Jahren leicht ab, so dass 2025 ein Ausgleich von Angebot und Nachfrage erwartet werden kann. In den Interviews mit den Vertretern aus Politik, Verbänden und Betrieben wurde deutlich, dass in Hessen größere regionale Unterschiede hinsichtlich der Verfügbarkeit von Helfern vorliegen. Während in den ländlichen Gebieten bereits heute ein Engpass zu spüren sei, erkennen die Gesprächspartner in den Ballungsgebieten und in den Studentenstädten keine Mängel oder berichten sogar von einem Überangebot. Der Bedarf an Helfern sei zudem saisonal stark unterschiedlich ausgeprägt.

Unternehmensnachfolge: bis 2025 suchen jährlich rund 800 Betriebe einen Nachfolger

Zuletzt wurde der Bereich der Unternehmensnachfolge analysiert. Es wurden zwei unterschiedliche Schätzverfahren durchgeführt, um die absolute Anzahl von zu übergebenden Unternehmen bis zum Jahr 2025 zu ermitteln. Beide Verfahren kamen zu ähnlichen Ergebnissen: so ist zu erwarten, dass 2025 ca. 718 bis 813 Unternehmen in Hessen zu einer Übergabe anstehen. Dies entspricht einer Zunahme von ca. 30 Prozent. Ein Blick auf die Seite der potenziellen Nachfolger verdeutlicht, dass der Pool der 30 bis 50 Jährigen Erwerbstätigen in Hessen, aus deren Mitte die meisten Übernehmer stammen, im gleichen Zeitraum um knapp 15 Prozent abnimmt. Es wird deutlich: die **Schere zwischen Angebot und Nachfrage öffnet sich in den kommenden Jahren**. Diese Erkenntnis wurde auch in Gesprächen mit Politik, Verbänden und Betrieben bestätigt. Das Thema Unternehmensnachfolge wird als ein Problem wahrgenommen. Es werden bereits heute größere Schwierigkeiten bei der Unternehmensübergabe beobachtet – bis zum Jahr 2025 befürchten die Gesprächspartner ausnahmslos eine Verschärfung der Situation. Es wird vermutet, dass vor allem finanziell schwach ausgestattete Betriebe, und im Besonderen solche mit Investitionsstau und Lage im ländlichen Raum die größten Probleme haben werden, erfolgreich eine Nachfolge zu organisieren und am Markt zu bleiben.

Die Förder- und Beratungsangebote sind umfassend, aber wenig bekannt

In der Studie wird darüber hinaus das hessische Förder- und Beratungsangebot untersucht, das den touristischen Betrieben Hilfestellung bei der Bewältigung der Auswirkungen des demographischen Wandels bietet. Die Bestandaufnahme der hessischen Förderlandschaft zeigt, dass hessischen Tourismusunternehmen ein umfangreiches Angebot an Förder- und Beratungsangeboten verschiedener Akteure offen steht.

Die Konzeption des Förder- und Beratungsangebotes ist als gut und sinnvoll zu bewerten: die monetären Förderangebote sind kohärent, die Beratungsangebote bieten hessischen Betrieben umfangreiche Hilfestellungen. Die Qualität der Angebote wurde von Gesprächspartnern grundsätzlich positiv beurteilt. Es wurde in den Gesprächen jedoch deutlich, dass die hessischen Betriebe die Angebote überwiegend nicht kennen. Kaum ein Gesprächspartner konnte ein Angebot namentlich nennen. Die Betriebe begründeten ihre geringe Kenntnis der Förder- und Beratungsprogramme damit, dass sie nicht oder nur unzureichend über die bestehenden Angebote informiert würden. Es wird somit der Handlungsbedarf gesehen, die Angebote stärker publik zu machen und auch die Informationen stärker zu bündeln, um den Betrieben den Zugang zu erleichtern.

Handlungsempfehlungen: regionalspezifisch, übergreifend und zu den zentralen Handlungsfeldern

Frankfurt Rhein-Main kann aufgrund seiner Stärken wie guter Erreichbarkeit und hohem internationalen Gästeanteil dem demographischen Wandel relativ gelassen entgegensehen – allerdings drohen ohne Kompensation durch andere Faktoren im Geschäftsreiseverkehr spürbare Besucherrückgänge wegen des Rückgangs der Erwerbstätigenzahl. Deshalb: Stärken weiter ausbauen und als ergänzendes Standbein noch attraktiver für Kultur- und Städtetouristen werden, auch durch eine bessere Vermarktung als Gesamtregion.

Taunus, Bergstraße und Rheingau als Destinationen im Verflechtungsbereich Frankfurt profitieren weiterhin als Naherholungsziele, müssen aber bei der touristischen Qualität und beim Tourismusbewusstsein zulegen sowie beim Wettbewerb um touristische Fachkräfte.

Ländliche Destinationen wie Vogelsberg, Westerwald, Odenwald oder Lahntal müssen ebenfalls an ihrer Angebotsqualität arbeiten, an der Erreichbarkeit für Gäste, und sie müssen das Angebot in Gastronomie und Einzelhandel in den Grund- und Mittelzentren sichern, das durch eine zurückgehende Binnennachfrage gefährdet ist.

Ländliche Destinationen mit besonderer Bedeutung des Tourismus wie Nordhessen, die Rhön oder der Spessart brauchen mehr Markenstärke, eine noch gezieltere Vermarktung und das Herausstellen von Aktivitäts-, Erholungs- und Gesundheitsmotiven. Kooperationen müssen ausgebaut, Investitionsstau bei Infrastruktur und in den touristischen Betrieben überwunden werden. Nur so können Gästezahlen in einem aufgrund des demographischen Wandels insgesamt schrumpfenden Markt gehalten werden.

Sensibilisierung und Beratung von zentraler Bedeutung

Die Folgen des demographischen Wandels sind laut Gesprächsergebnissen vielen Betrieben noch gar nicht richtig bewusst. Allein der Fachkräftemangel wird bereits als relevant wahrgenommen. Deshalb muss zu den Folgen des demographischen Wandels und dazu, wie man ihn positiv für sich nutzen kann umfassende Öffentlichkeitsarbeit betrieben, eine Kampagne geprüft, mit verständlichen Begriffen gearbeitet sowie bedarfsgerecht informiert und beraten werden. Einstieg dafür können erste Kurzberatungen in den Betrieben sein. Insgesamt müssen die bereits zahlreich vorhandenen Beratungsangebote besser sichtbar gemacht und zu bedarfsgerechten Preisen abgegeben werden.

Große Chancen liegen in der Kooperation: auf Destinationsebene zwischen den Betrieben, zwischen Betrieben und Destinationsorganisationen. Dazu müssen Destinationsorganisationen handlungsfähig (Personal, finanzielle Ressourcen) sein und Kooperationsformate organisieren können. Noch dichter an den Betrieben sind die Touristischen Arbeitsgemeinschaften auf der Ortsebene, die sich Themen wie Infrastruktur- und Produktentwicklung zusammen mit den Betrieben annehmen können – immer mit Fokus auf die Chancen des demographischen Wandels.

Generell bedarf es im ländlichen Raum attraktiver Orte, damit sie als Lebens- und Arbeitsumfeld Menschen binden. Nur so kann dem Fachkräftemangel im ländlichen Raum umfassend begegnet werden. Bessere Mobilität und mehr regionale Identität leisten dazu ebenfalls einen Beitrag.

Kundenorientierung sichert Wettbewerbsstärke auch im demographischen Wandel

Der demographische Wandel führt zu Änderungen bei den Kundenbedürfnissen und beim Kundenverhalten – wer seine Angebote und Vermarktungsmaßnahmen schon immer aktuell am Markt und am Kunden ausgerichtet hat, der ist auch angesichts des demographischen Wandels bestens aufgestellt. Aber: das ist längst nicht überall die Realität. Deshalb bedarf es für jede Destination, für jeden Standort, für jeden Betrieb einer konsequenten Markt- und Kundenorientierung, basiert auf einer klaren Markenentwicklung und Positionierung, gemagt über Instrumente wie Marktforschung, Masterpläne, Netzwerke, Beratungs- und Ser-

viceinitiativen, resultierend u.a. in mehr Barrierefreiheit, besseren Mobilitätsangeboten auch für Ältere, klarerer Kommunikation der Alleinstellungsmerkmale und Angebotsvorteile, für den Kunden sichtbar dokumentiert u.a. durch mehr Betriebe mit Klassifizierungen, Zertifizierungen und Service Q. Modellprojekte in vom demographischen Wandel besonders betroffenen Destinationen können Vorbild gebende Strategien und Maßnahmen entwickeln und umsetzen. Besonders sensibilisiert werden müssen die oftmals kleinen Betriebe in den ländlichen Räumen. Dies erfolgt am besten durch persönliche Ansprache und individuelle Betreuung. Ziel dabei: bessere Wirtschaftlichkeit, optimierte Investitionsfähigkeit, nachhaltiges Personalmanagement. Instrumente: Checklisten, Zielgruppensteckbriefe, Fortbildungen, Produktwerkstätten, Schulungsprogramme, Tourismuspreise, individuelle Kurzberatungen, Koppelung von Investitionshilfen an Voraussetzungen, die den langfristigen Erfolg des Betriebes verbessern helfen (Businessplan, Service Q, Klassifizierung, Zertifizierung) etc.

Fachkräfteverfügbarkeit: die Branche muss attraktiver und aktiver werden

Die Grundlagen für eine bessere Fachkräfteverfügbarkeit werden schon bei der Ausbildung geschaffen. Ausbildungsinhalte müssen überarbeitet, Ausbildungen im Tourismus attraktiver werden: durch Ausbildungskooperationen, überbetriebliche Ausbildungen, bessere Mobilität für die Auszubildenden, mehr Wertschätzung, mehr Ansehen der Branche („Wir sind die Gastgeber“, diese DEHOGA-Kampagne muss ausgebaut werden). Grundlegung zur Sicherung des Fachkräftebedarfes der Branche sind insgesamt verbesserte Arbeitsbedingungen (Arbeitszeiten, Entwicklungsmöglichkeiten, flexible Arbeitsmodelle, altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung, positives Arbeitsklima) und gemeinsame Initiativen zum Mitarbeitermarketing. Ausländische Fachkräfte können Bewerberengpässe mildern, wenn sie beim schnellen Erlernen der deutschen Sprache und dem Einleben vor Ort unterstützt werden und wenn ausländische Berufsabschlüsse einfacher anerkannt werden können. Entsprechende Anwerbeinitiativen z.B. in Spanien sind auf den Tourismus erweiterbar.

Unternehmensnachfolge: mehr Unterstützung für einfachere Übergaben

Der Bedarf an Nachfolgern steigt, die alten Inhaber aber vermeiden den Gedanken daran. Nötig sind deshalb Instrumente, die den Übergabeprozess einfacher und erfolgreicher machen. Internetbasierte Portale wie nexxt-change gehören dazu, auf Übergabeprozesse spezialisierte Berater, geeignete Förderinstrumente für Unternehmensnachfolger, Bankenslotsen, engere Abstimmung und eine aktivere Rolle der Hausbanken sowie gestreckte Fristen hinsichtlich der Anpassung von Brandschutzmaßnahmen.

▶ 1. Einleitung

Die Bietergemeinschaft **Rambøll Management Consulting GmbH** und **ift Freizeit- und Tourismusberatung GmbH** wurde im Juni 2013 durch das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung mit der Erstellung der Studie „*Zukunftstrends im Tourismus – Wirtschaftliche Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus in Hessen*“ beauftragt.

1.1 Ausgangslage

Der demographische Wandel, also die Veränderungen von Volumen und Strukturmerkmalen der Bevölkerung, ist für viele Bereiche in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft von Bedeutung. Auch für den Tourismus, der im Bundesland Hessen eine erhebliche Bedeutung hat:

- ▶ Das Land Hessen verzeichnete 2012 rund 30 Millionen Übernachtungen in meldepflichtigen Beherbergungsbetrieben¹. Dazu kommen Übernachtungen in nicht meldepflichtigen Betrieben wie z.B. privat vermieteten Ferienwohnungen, in selbst genutzten Freizeitwohnsitzen, auf Dauercampingplätzen und bei Freunden und Verwandten. Dazu kommen 226,9 Mio. Tagesreisen² nach und innerhalb Hessens, die sich schätzungsweise in etwa 181,5 Millionen privat motivierte Tagesausflüge und 45,4 Millionen Tagesgeschäftsreisen aufteilen³.
- ▶ Aus dieser touristischen Nachfrage bzw. den damit verbundenen Ausgaben der Touristen resultiert ein Beschäftigungseffekt von schätzungsweise 200.000 Arbeitsplätzen (Vollzeitäquivalente) in Hessen⁴. Das bedeutet, dass rund 7 Prozent der Einwohner Hessens ihren Lebensunterhalt direkt oder indirekt dem Tourismus verdanken.
- ▶ Diese gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Tourismus variiert innerhalb Hessens erheblich. Illustriert wird dies durch die Tourismusintensität, die Anzahl der Übernachtungen (in meldepflichtigen Betrieben) pro 1.000 Einwohner. Während diese hessenweit bei rund 4.900 liegt, beträgt sie beispielsweise im Landkreis Waldeck-Frankenberg 20.300, im Landkreis Gießen nur 1.660 und in der Stadt Frankfurt 10.225.⁵

¹ Hessisches Statistisches Landesamt: Gäste und Übernachtungen im hessischen Tourismus im Dezember 2012, Wiesbaden, 2013, S. 6

² Quelle: Tagesreisen der Deutschen, dwif Schriftenreihe Nr. 55, München 2013, S. 79

³ In der genannten Studie des dwif werden für die einzelnen Bundesländer keine differenzierten Angaben zu Tagesausflügen und Tagesgeschäftsreisen gemacht. Auf Basis der entsprechenden Angaben für Hessen für das Jahr 2006 (aus der Vorgängerstudie, vgl. Tagesreisen der Deutschen, dwif Nr. 52, München 2007) sowie der bundesweiten Gewichtung der beiden Segmente, wurde für Hessen eine Verteilung von 80 zu 20 auf Tagesausflüge bzw. Tagesgeschäftsreisen vorgenommen.

⁴ a.a.O., S. 1

⁵ Eigene Berechnungen auf Basis der Angaben Hessisches Statistisches Landesamt zu Übernachtungen und Einwohnerzahlen.

Die Rückgänge der touristischen Nachfrage in Folge des demographischen Wandels wirken sich in den hessischen Regionen also per se unterschiedlich stark auf Wertschöpfung und Beschäftigung aus.

Aber nicht nur die relative Bedeutung des Tourismus differiert zwischen den verschiedenen Regionen sondern auch die demographische Struktur der Nachfrager – und damit die Vulnerabilität der Nachfrage gegenüber Veränderungen in der Struktur der Bevölkerung in den relevanten Quellmärkten.

Im Hinblick auf mögliche Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus in Hessen ist also eine sehr differenzierte Betrachtung dominierender Themen und Nachfragegruppen – zum Teil bis hinab auf die Ebene einzelner Orte innerhalb der Destinationen – erforderlich.

Während die hessischen Destinationen ihre Gäste verstärkt aus überregionalen Quellmärkten gewinnen, rekrutieren die in diesen Destinationen tätigen touristischen Betriebe ihre Beschäftigten primär aus dem lokalen und regionalen Umfeld – zunehmend aber auch aus dem Ausland. Das bedeutet, dass der demographische Wandel im Hinblick auf seine Auswirkungen auf der Angebotsseite wesentlich kleinräumiger zu betrachten ist, als dies für die Nachfrageseite der Fall ist.

Gerade im ländlichen Raum führt ein (ggf. demographisch verursachter) touristischer Bedeutungsverlust nicht selten zu einer Abwärtsspirale aus sinkender Nachfrage, einem daraus resultierenden Angebotsrückgang, der auch Grundversorgungsangebote im Einzelhandel erfasst und so über kurz oder lang zu einer Verminderung der Attraktivität als Wohnstandort führt. Der damit einhergehende Bevölkerungsrückgang erschwert den verbliebenen touristischen Betrieben die Gewinnung von qualifiziertem Personal – mit entsprechenden negativen Folgen für Angebotsqualität und Nachfrage – denn diese wird zunehmend über die Qualität generiert.

Diese Prozesse sind bundesweit und auch in Hessen vielerorts bereits in vollem Gange. Wenngleich sie nicht nur dem demographischen Wandel geschuldet sind, so kommt es im Rahmen der Betrachtung der wirtschaftlichen Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus ganz wesentlich darauf an, diese Zusammenhänge differenziert herauszuarbeiten.

1.2 Zielsetzung und Gegenstand der Studie

Die Studie hat zum Ziel, die Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus in Hessen in ihren konkreten Effekten darzustellen und praxisnahe Handlungsoptionen zu entwickeln.

Im Mittelpunkt der Studie steht die Beantwortung der folgenden Fragen:

- ▶ Wie verändert der demographische Wandel die Marktnachfrage nach touristischen Angeboten in Hessen und wie können sich das Gastgewerbe und die Tourismuswirtschaft generell darauf einstellen?
- ▶ Wie können die Betriebe sich selbst den künftigen Herausforderungen durch den demographischen Wandel stellen, wie Nachwuchskräfte gewinnen, die Unternehmensnachfolge sichern – insgesamt also sicherstellen, dass die künftige Kundennachfrage auch bedient werden kann?

Zur Beantwortung dieser Fragen werden unter anderem die folgenden inhaltlichen Leistungen erarbeitet:

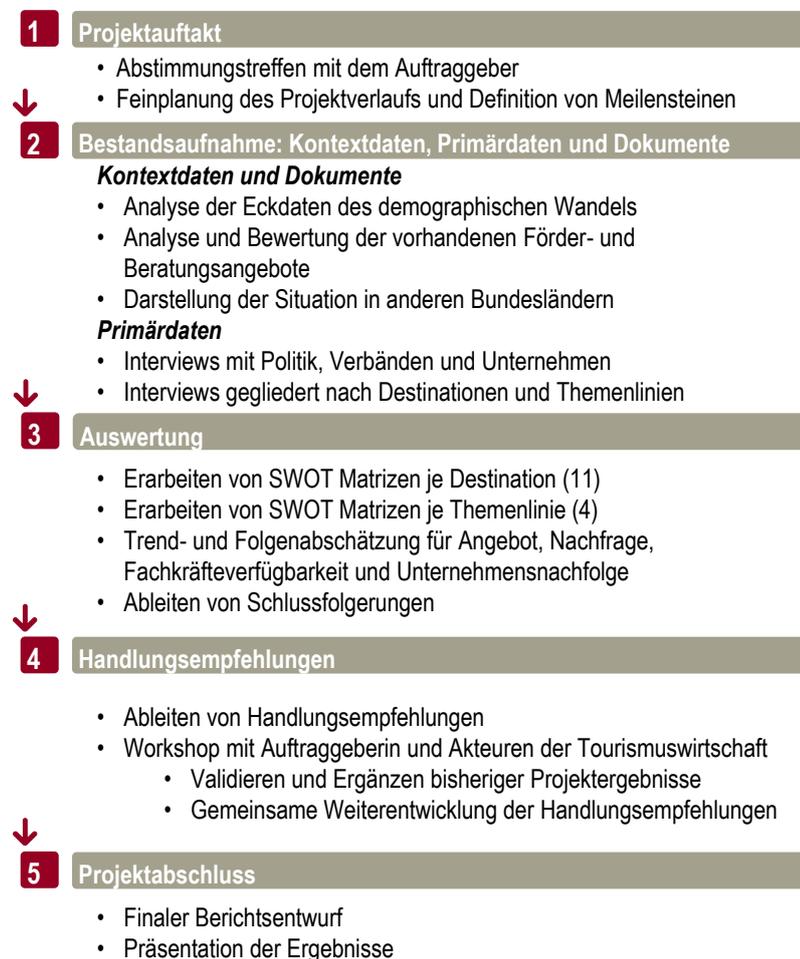
- ▶ Analyse der Eckdaten des demographischen Wandels mit Blick auf die Darstellung der zukünftigen wirtschaftlichen Auswirkungen auf den Tourismus in Hessen und seine vorhandenen 11 Destinationen und 4 Themenlinien.
- ▶ Trend- und Folgeabschätzung für die touristische Nachfrage in den einzelnen Destinationen, den touristischen Arbeitsmarkt und das touristische Angebot mit Blick auf absehbare Betriebsaufgaben infolge von Nachfolgeproblematiken bis zum Jahr 2025.
- ▶ Analyse und Bewertung der vorhandenen Förder- und Beratungsangebote für die Anbieterseite und Vorschläge zur Nutzungsverbesserung.
- ▶ Kurze Darstellung der Situation in den anderen Bundesländern unter Hervorhebung möglicher Unterschiede zu Hessen.
- ▶ Bewertung der Auswirkungen auf die Tourismusangebote sowie Ableitung von Handlungsoptionen für die genannten Bereiche und Nennung von möglichen Konfliktbereichen für die Tourismuspolitik des Landes.

Die Adressaten der Studie sind zum einen die für Tourismuspolitik Verantwortung tragenden Akteure auf Landes- und kommunaler Ebene (politische Institutionen, Destinationen und Verbände) sowie Unternehmen (Angebotsseite) in den einzelnen Destinationen.

1.3 Vorgehen und Methodik

Für die Erstellung der Studie wurde das folgende Vorgehen gewählt:

Abbildung 1: Projektdesign



Quelle: Eigene Darstellung.

In der **ersten Phase** „Projektaufakt“ fand ein Abstimmungstreffen zwischen den Vertretern des HMWEVL und den Projektverantwortlichen von Rambøll und *ift* statt, um das geplante Vorgehen in der Studiererstellung abzustimmen.

In der **zweiten Phase** wurde eine **Bestandsaufnahme** durchgeführt. Diese beinhaltete eine umfangreiche Dokumentenauswertung und die Analyse von sekundär- und tertiärstatistischen Daten. Zu diesem Zweck wurden die einschlägige Literatur sowie relevante Statistiken ausgewertet. Darüber hinaus wurde eine umfangreiche telefonische Befragung von Experten und Vertretern der hessischen Tourismuswirtschaft durchgeführt und auf diese Weise Einschätzungen der direkten Betroffenen und Handelnden eingeholt.

Mit Hilfe einer **Analyse von sekundär- und tertiärstatistischen Daten** wurden zunächst die statistisch abbildbaren Auswirkungen des demographischen Wandels skizziert. Unter

Nutzung der Daten insbesondere der Hessischen Gemeindedatenbank, des Hessischen Statistischen Landesamts, des Bundesamts für Statistik, des Qualitätsmonitors Hessen, der dwif Consulting GmbH wurden die **Eckdaten des demographischen Wandels** in Hessen ermittelt und analysiert. Auf diese Weise wurden die für den hessischen Tourismus relevanten Kennzahlen und Entwicklungen u.a. für die touristische Nachfrage in Hessen, die demographische Situation und Entwicklung in den hessischen Destinationen, die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus, die aktuelle demographische Struktur der Gäste sowie die demographischen Entwicklungen in relevanten Quellmärkten identifiziert und herausgestellt. Zudem wurden die touristische Nachfrage und die demographische Situation und Entwicklung in den anderen deutschen Bundesländern aufbereitet. Die statistische Auswertung der Auswirkungen des demographischen Wandels in Hessen stellt ein essentielle Grundlage und einen wiederkehrenden Bezugspunkt für die weiteren Untersuchungen im Rahmen der Studie dar.

Im Anschluss wurde eine **Dokumentenauswertung** durchgeführt. Dazu wurde zunächst die einschlägige Literatur über Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf die Tourismuswirtschaft im Allgemeinen und speziell in Hessen identifiziert und ausgewertet. Darüber hinaus wurden insbesondere wissenschaftliche und ministerielle Dokumente sowie Unterlagen der Landestourismusorganisationen zu anderen Bundesländern ausgewertet und mit den Erkenntnissen aus der Datenanalyse zusammengeführt. Auf diese Weise wurde u.a. eine **kurze qualitative Darstellung der Situation in fünf anderen deutschen Bundesländern** erarbeitet. Dazu wurden diejenigen fünf Bundesländer herangezogen, die hinsichtlich der vorhandenen Landschaftsformen, der Gesamtbevölkerung und des Anteils der großstädtischen Bevölkerung aus tourismuswirtschaftlicher Sicht am ehesten mit Hessen zu vergleichen sind.

Ein weiteres Element der Dokumentenanalyse stellt die **Kohärenzanalyse** dar. Ziel dieser Untersuchung ist es, die vorhandenen Förder- und Beratungsangebote für hessische Tourismusunternehmen hinsichtlich demographisch bedingter Entwicklungen zu identifizieren und zu bewerten. Mit der Analyse wird beantwortet, wie sich einzelne Beratungs- und Förderangebote in den Gesamtkontext aller Angebote und Initiativen – auch anderer Institutionen – auf Landesebene einfügen. Es werden dabei nur die Angebote analysiert, die Unternehmen in Hessen in Anspruch nehmen können. Die zentralen Datenquellen für die Identifizierung der Förder- und Beratungsangebote sind dabei die Förderdatenbank des Bundeswirtschaftsministeriums sowie die Publikationen und Webseiten der Arbeitsgemeinschaft der Hessischen Industrie- und Handelskammern und des DEHOGA Hessen. Im Sinne der Systematisierung wurde eine kompakte Kohärenzmatrix erstellt, die sämtliche identifizierten Angebote miteinander abgleicht. Die wesentlichen, strukturbildenden Kriterien sind dabei die exakte thematische Ausrichtung, die Zielstellungen und angesprochenen Zielgruppen sowie die vorgesehenen Instrumente. Durch die Kohärenzanalyse lassen sich folglich inhaltliche Überschneidungen, Dopplungen, eventuelle Zielkonflikte, aber auch Ergänzungen und Synergieeffekte sowie deren Begründung ablesen. Sie ermöglicht dadurch eine qualifizierte Diskussion über die Ausrichtung des Förderinstrumentariums für hessische Unternehmen, aus welcher ggf. eine Schärfung des Angebots abgeleitet werden kann.

Ein zentraler Bestandteil der Bestandsaufnahme der vorliegenden Studie ist die **umfangreiche Telefonbefragung** von Experten und Vertretern der hessischen Tourismuswirtschaft. Im Rahmen dieser Primärdatenerhebung wurden mit ausgewählten Experten und ausgesuchten Unternehmen auf den unterschiedlichen Ebenen der Adressaten der Studie (Politik/Verwaltung; Verbände, Unternehmen) sowie externen Experten (z.B. Wissenschaft,

Fachorganisationen) fragebogengestützte telefonische Gespräche, teilweise auch persönliche Gespräche geführt. Ziel der Gespräche war es, detaillierte Informationen zum Stand und insbesondere zu den Erwartungen über die Herausforderungen der demographischen Entwicklung abzufragen. Durch die Berücksichtigung einer Vielzahl an Akteuren wurde gewährleistet, dass die verschiedenen Bedarfslagen erfasst und zudem spezifische Erkenntnisse zu den Entwicklungstendenzen in allen elf Destinationen und in den vier Themenlinien gewonnen werden konnten. Die Expertengespräche wurden unter Anwendung standardisierter Leitfäden durchgeführt. Leitfadengestützte Interviews sichern die Erhebung zentraler Untersuchungsfragen, lassen aber hinreichend Freiraum für eine vertiefende Diskussion von spezifischen Schwerpunkten und Zusammenhängen.

Für die Befragung wurden drei unterschiedliche Fragebögen entwickelt, um spezifisch die jeweiligen Erwartungen und Einschätzungen unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Charakteristika und Funktion und des jeweiligen Aktivitätsradius der Akteure zu ermitteln. Neben einem Teil mit größtenteils standardisierten Fragen gibt es akteurspezifische Fragen für überregionale Akteure, regionale Akteure sowie für Betriebe. Die Fragebögen sind im Anhang zur Studie beigefügt.

Bei der Auswahl der Gesprächspartner wurden auf eine angemessene Repräsentativität hinsichtlich der unterschiedlichen Ebenen der Adressaten der Studie (Politik/Verwaltung; Verbände, Unternehmen) sowie der hessischen Tourismusdestinationen geachtet. Zudem wurde bei der Befragung von hessischen Tourismusunternehmern eine realitätsgetreue proportionale Berücksichtigung der einzelnen Branchen vorgenommen.

Insgesamt gab es 69 Experteninterviews. Von diesen entfallen 40 auf Vertreter von Politik, Institutionen und Verbänden, 27 auf Vertreter von Unternehmen der hessischen Tourismuswirtschaft sowie zwei auf externe Experten (Hochschulprofessoren) von außerhalb Hessens, die sich seit Jahren wissenschaftlich mit der Arbeitsmarktsituation im Tourismus in Deutschland beschäftigen. Konkret wurden Interviews mit allen elf Destinationsorganisationen, mit sieben hessenweit agierenden Verbänden oder Institutionen, mit acht regionalen Industrie- und Handelskammern, mit sieben regionalen DEHOGA-Verbänden sowie mit sieben touristischen Arbeitsgemeinschaften geführt.

Eine vollständige Aufstellung aller Gesprächspartner findet sich im Anhang. Zur Anberaumung der Gespräche wurde in einem ersten Schritt eine Gesprächsanfrage per E-Mail versendet. Gab es keine Antwort, wurde in einem zweiten Schritt ggf. wiederholt telefonisch um eine Rückmeldung gebeten.

In der **dritten Phase** des Projekts wurden die erhobenen Daten systematisch ausgewertet und Schlussfolgerungen sowie Handlungsempfehlungen entwickelt.

Die **SWOT-Analysen** fassen die Untersuchungsergebnisse auf Ebene der Destinationen sowie der hessischen, touristischen Themenlinien strukturiert zusammen. Für jede der elf Destinationen sowie der vier touristischen Themenlinien wurde im Rahmen der Studie eine SWOT-Analyse erstellt. Die Aufstellung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken jeder Destinationen und jeder Themenlinie zeigt einerseits komprimiert die Situation und die Perspektive der einzelnen Destinationen auf. Zum anderen bildet sie ein wichtiges Zwischenergebnis, um darauf aufbauend Handlungsempfehlungen zu entwickeln. In den SWOT-Analysen werden die Ergebnisse der Daten- und der Dokumentenanalyse sowie die Erkenntnisse aus den Expertengesprächen aggregiert und somit die quantitativen und qualitativen Untersuchungsergebnisse zusammengeführt.

Auf Basis der Interviews wurde zudem eine Bestandaufnahme des Status Quo der Ausprägtheit des nachfrageorientierten Angebots, der Fachkräfteverfügbarkeit und der Situation bei den Unternehmensnachfolgen erstellt.

Aufbauend auf den vorhergehenden Analysen wurden in der Folge **Trend- und Folgenabschätzungen** vorgenommen. Mit der Trend- und Folgenabschätzung werden auf Basis der heutigen Situation Abschätzungen für mit dem Auftraggeber abgestimmte zentrale Kennzahlen zur Entwicklung der Tourismuswirtschaft in Hessen bis zum Jahr 2025 vorgenommen und somit wesentliche Entwicklungslinien aufgezeigt.

Die Trend- und Folgenabschätzungen werden wie folgt entwickelt: in einem ersten Schritt wird der Status Quo der jeweiligen Kennzahl identifiziert und eine quantitative Fortschreibung der Kennzahlen bis in das Jahr 2025 vorgenommen. Diese stützt sich so weit wie möglich auf vorliegende einschlägige Prognosen, Berechnungen und Untersuchungen. Je nach Vorhandensein und Qualität der benötigten Daten werden diese für diese Studie weiterentwickelt bzw. näherungsweise bestimmt. In einem zweiten Schritt folgt eine übersichtsartige Darstellung der Einschätzungen der interviewten Akteure der hessischen Tourismuswirtschaft zur heutigen Situation und zur künftigen Entwicklung der jeweiligen Kennzahl. Schließlich wird in einem dritten Schritt die quantitative Prognose mit den Erkenntnissen aus den Expertengesprächen sowie aus anderen Forschungsarbeiten aggregiert und in einer gutachterlichen Synthese zusammengeführt.

Schließlich wurden in der dritten Projektphase **Handlungsempfehlungen** entwickelt. Diese stützen sich auf eine umfassende Auswertung der Befragung sowie der vorherigen Analysen. Die Handlungsempfehlungen sind mehrdimensional hinsichtlich der jeweiligen Adressaten und Themenbereiche und bedürfen daher einer Systematik.

Zum einen wurden **regionalspezifische Handlungsempfehlungen für Destinationsgruppen** entwickelt. Es werden dabei handlungsleitende Empfehlungen für Destinationen ausgesprochen, die sich aus tourismuswirtschaftlicher Sicht stark ähneln. Die jeweils in einer Kategorie zusammengefassten Destinationen weisen vergleichbare Charakteristika auf und stehen vor ähnlichen Herausforderungen. Dementsprechend sind auch analoge Maßnahmen und Initiativen zu ergreifen.

Weiterhin wurden **übergreifende Handlungsansätze** entwickelt, die allgemein stärkere Beachtung in der hessischen Tourismuswirtschaft finden sollten.

Schließlich wurden **themenspezifische Handlungsempfehlungen** entwickelt für die in der Studie identifizierten drei vordringlichen Herausforderungen für die hessische Tourismuswirtschaft vor dem Hintergrund der Auswirkungen durch den demographischen Wandel. Diese Themenbereiche sind

- ▶ das nachfragegerechte Angebot,
- ▶ die Fachkräfteverfügbarkeit sowie
- ▶ die Betriebsnachfolge.

Die Handlungsempfehlungen stellen einen umfassenden Ansatz dar, um die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die hessische Tourismuswirtschaft positiv zu gestalten. Die Empfehlungen für Maßnahmen und Initiativen werden dabei spezifisch je nach Adressat der Studie (Politik, Verbände und Unternehmen) entwickelt.

In der **vierten Phase** wurden die vorläufigen Untersuchungsergebnisse präsentiert. Gemeinsam mit dem HMWEVL und ausgewählten Teilnehmern aus der hessischen Tourismuswirtschaft wurden die vorliegenden Handlungsempfehlungen im Rahmen eines **Workshops** im Januar 2014 diskutiert und weiterentwickelt.

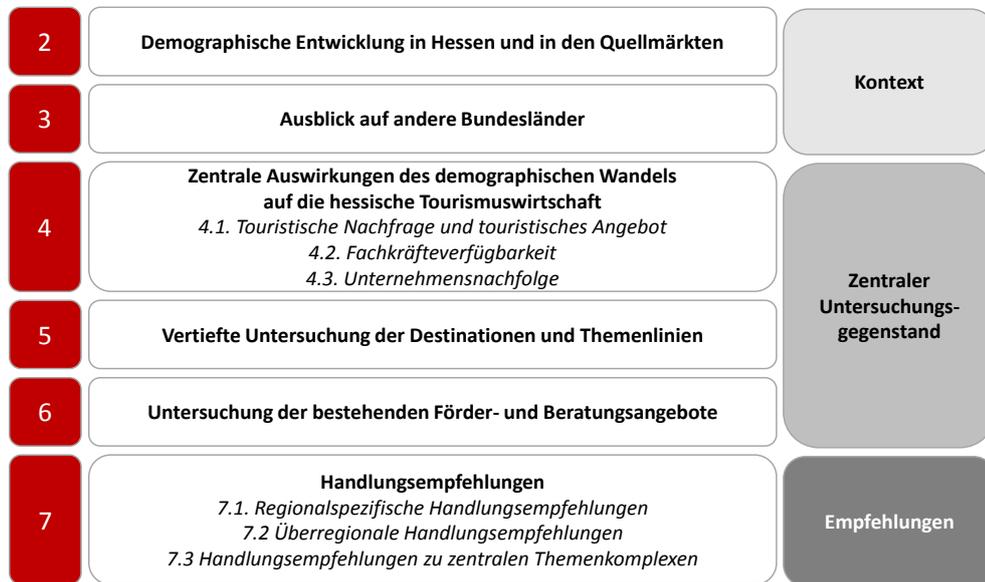
In der **fünften Phase** wurde zum Projektabschluss ein abschließender Bericht verfasst und die Ergebnisse der Auftraggeberin präsentiert.

1.4 Berichtsstruktur

Der vorliegende Bericht folgt einer klaren Logik: Zunächst werden die grundlegende Kontextinformationen zum demographischen Wandel in Hessen und ein Ausblick auf die anderen Bundesländern aufbereitet. Es folgt die Darstellung der zentralen Erkenntnisse der vorgenommenen Analysen zu den Auswirkungen des demographischen Wandels auf die hessische Tourismuswirtschaft. Beides ist Basis für die abschließenden kohärenten Handlungsempfehlungen zu den drei zentralen Handlungsfeldern Nachfrage und Angebot, Fachkräfteverfügbarkeit und Unternehmensnachfolge, durch die die identifizierten Auswirkungen auf die hessische Tourismuswirtschaft positiv gestaltet werden können.

Die folgende Abbildung greift die Berichtslogik auf und stellt das Gesamtbild der Struktur des Berichtes dar.

Abbildung 2: Struktur des Berichtes



Quelle: Eigene Darstellung.

In Kapitel 2 werden zunächst die demographischen Eckdaten Hessens, der hessischen Destinationen sowie der relevantesten Quellmärkte untersucht. Dabei werden Bevölkerungsentwicklung und Altersstruktur im Detail aufgezeigt.

In Kapitel 3 werden die anderen deutschen Bundesländer hinsichtlich ihrer demographischen und ihrer nachfrageseitigen Entwicklungen analysiert und eine Einordnung Hessens vorgenommen. Die fünf Bundesländer mit der größten Übereinstimmung mit Hessen erfahren eine genauere Betrachtung - unter anderem wird die Positionierung ihrer touristischen Angebote qualitativ untersucht.

Aufbauend auf diesen grundlegenden Informationen werden in Kapitel 4 die Auswirkungen des demographischen Wandels auf den hessischen Tourismus analysiert und aufgezeigt. Dazu wird zunächst der Status Quo der besonders betroffenen Themenbereiche Nachfrage und Angebot, Fachkräfteverfügbarkeit sowie Unternehmensnachfolge abgebildet und darauf aufbauend Zukunftstrends bis in das Jahr 2025 entwickelt.

Anschließend werden in Kapitel 5 die Auswirkungen des demographischen Wandels spezifisch für die hessischen Destinationen und die hessischen touristischen Themenlinien verdeutlicht. Dazu werden SWOT–Analysen zu jeder der elf Destinationen und zu jeder der vier Themenlinien entwickelt.

In Kapitel 6 schließt sich eine Untersuchung der bestehenden Förder- und Beratungsangebote an, die hessische Tourismusunternehmen in Anspruch nehmen können, um sich auf die Auswirkungen des demographischen Wandels vorzubereiten.

Schließlich werden in Kapitel 7 Handlungsansätze aufgezeigt. Diese sind untergliedert nach regional-, themen- und akteursspezifischen Handlungsempfehlungen. Gemeinsam bilden sie ein umfassendes Portfolio, mit denen den Herausforderungen des demographischen Wandels adäquat begegnet werden kann.

Ergänzende Unterlagen sind im Anhang dokumentiert.

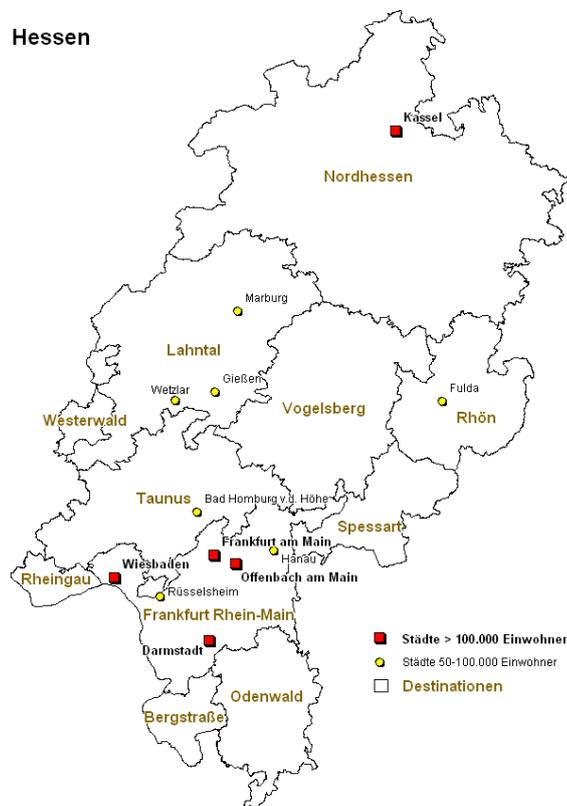
2. Demographische Entwicklung in Hessen und in den Quellmärkten

Einleitend werden zunächst die Eckdaten der demographischen Entwicklung in Hessen und in den hessischen Destinationen und in der Folge in den relevantesten Quellmärkten aufgezeigt. Die quantitative Bevölkerungsentwicklung und die Alterung der Bevölkerung in Hessen und in den relevantesten Quellmärkten bilden als wichtigste Einflussfaktoren des demographischen Wandels den Kontext der Studie - ihre detaillierte Darstellung ist wesentlich für das Verständnis der Entwicklungstendenzen im hessischen Tourismus.

2.1 Hessen und hessische Destinationen

Das Bundesland Hessen ist in elf touristische Destinationen gegliedert. Die Analyse der Eckdaten des demographischen Wandels erfolgt auf Basis der regionalen Abgrenzung dieser Destinationen, die in der nebenstehenden Abbildung dargestellt ist. Die Destinationen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Ausdehnung und Siedlungsstruktur erheblich.

Vier der fünf hessischen Großstädte liegen in der Destination Frankfurt Rhein-Main, in fünf Destinationen gibt es keine Städte mit mehr als 50.000 Einwohnern, in zwei Destinationen lediglich eine. Dies zeigt bereits die überwiegend ländliche Prägung der hessischen Tourismusdestinationen. Die konkrete demographische Situation sowie die Struktur der touristischen Nachfrage werden in den folgenden Abschnitten vertiefend analysiert.



Sieben der elf hessischen Destinationen (Lahntal, Rhön, Westerwald, Spessart, Odenwald, Bergstraße, Frankfurt Rhein-Main) erstrecken sich auch über benachbarte Bundesländer (Bayern, Thüringen, Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen). Die nachfolgenden Auswertungen beziehen sich jeweils nur auf den Anteil der Destinationen im Bundesland Hessen.

2.2 Demographische Situation und Entwicklung in den hessischen Destinationen

Einwohnerzahlen und Altersstruktur der hessischen Destinationen variieren bereits heute in erheblichem Maße. Diese Unterschiede werden sich bis 2025 weiter vergrößern.

Bevölkerungsstärkste Destination ist Frankfurt Rhein-Main mit aktuell rund 2,2 Mio. Einwohnern. Es folgen Nordhessen mit rund 1,0 Mio. Einwohnern und der Taunus mit 813.000 Einwohnern. Die geringste Bevölkerungszahl haben der Westerwald (62.000) und der Rheingau (101.000).

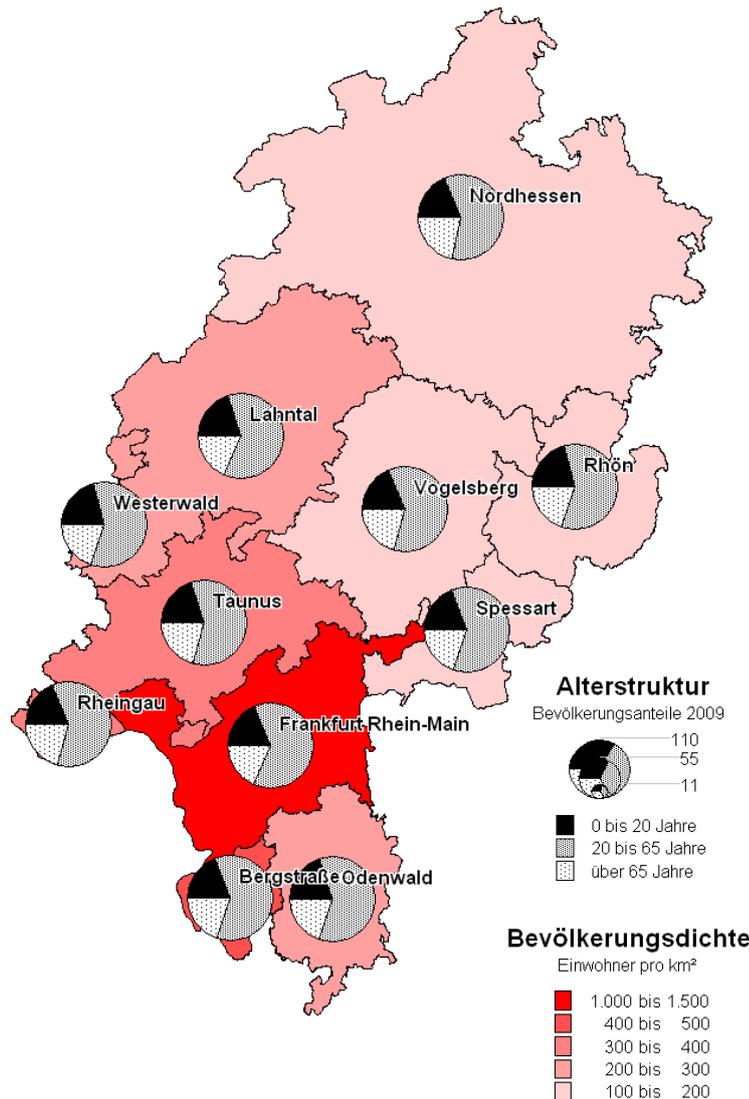
Der Anteil der mindestens 65 Jahre alten Einwohner war 2009 mit 22 Prozent in Nordhessen am höchsten und mit 19 Prozent in Frankfurt Rhein-Main und im Lahntal am geringsten. Rhön und Westerwald wiesen die höchsten Anteil junger Menschen (bis 20 Jahre) auf: jeweils 21 Prozent.

Tabelle 1: Altersstruktur der Bevölkerung in den Destinationen 2009 und 2025

Destination	Jahr	Bevölkerung 2025 zu 2009	Bevölkerung am 31.12. in 1.000	davon in den Altersgruppen					
				0 bis unter 20 Jahre		20 bis unter 65 Jahre		65 Jahre und älter	
				in 1.000	in %	in 1.000	in %	in 1.000	in %
Bergstraße	2009		213	41	19%	129	60%	43	20%
	2025	99%	211	34	16%	122	58%	54	26%
Frankfurt Rhein-Main	2009		2.205	408	19%	1382	63%	413	19%
	2025	102%	2.258	409	18%	1357	60%	492	22%
Lahntal	2009		763	149	20%	466	61%	148	19%
	2025	96%	732	124	17%	429	59%	178	24%
Nordhessen	2009		996	188	19%	588	59%	222	22%
	2025	91%	906	145	16%	511	56%	251	28%
Odenwald	2009		264	52	20%	158	60%	54	20%
	2025	98%	258	42	16%	148	57%	68	26%
Rheingau	2009		101	20	19%	60	60%	21	21%
	2025	100%	101	17	17%	58	58%	26	26%
Rhön	2009		218	46	21%	127	59%	44	20%
	2025	97%	211	37	18%	121	57%	53	25%
Spessart	2009		165	79	19%	245	60%	82	20%
	2025	100%	164	68	17%	235	58%	102	25%
Taunus	2009		813	161	20%	483	59%	169	21%
	2025	101%	817	141	17%	470	58%	205	25%
Vogelsberg	2009		263	51	19%	158	60%	55	21%
	2025	94%	248	40	16%	142	57%	66	27%
Westerwald	2009		62	13	21%	37	59%	12	20%
	2025	94%	58	10	17%	33	57%	15	26%
Hessen	2009		6.062	1.207	20%	3.832	63%	1.263	21%
	2025	98%	5.964	1.067	18%	3.627	61%	1.510	25%

Quelle: Eigene Auswertung von Daten des Hessischen Landesamtes für Statistik.

Abbildung 3: Altersstruktur und Bevölkerungsdichte in den hessischen Destinationen



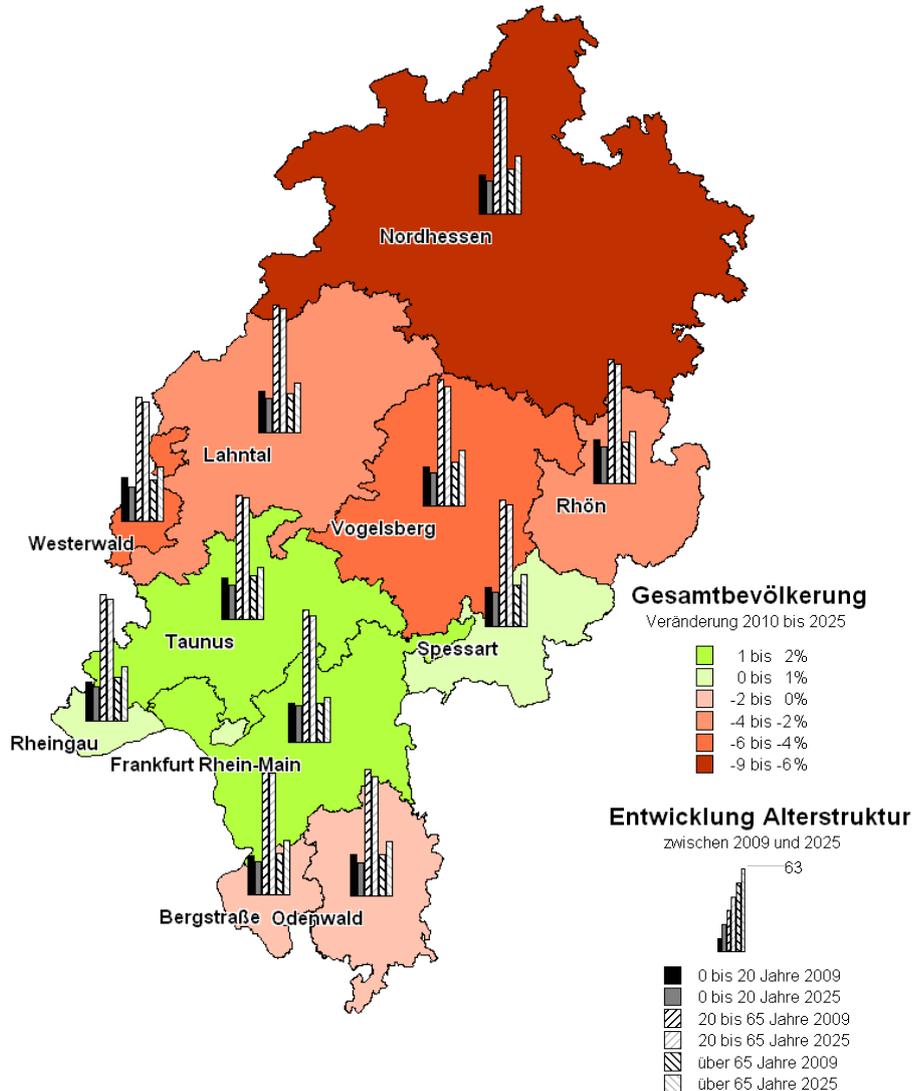
Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Angaben des Hessischen Landesamtes für Statistik.

Bis zum Jahr 2025 wird der Anteil der mindestens 65-Jährigen hessenweit von rund 21 Prozent auf 25 Prozent steigen, was einem Anstieg um rund 20 Prozent entspricht. Besonders stark wird dieser Anstieg in den Destinationen Odenwald (+26 Prozent), Bergstraße (+25 Prozent), Spessart und Rheingau (jeweils +24 Prozent) ausfallen. Die Anteile der mindestens 65-Jährigen an der Gesamtbevölkerung werden 2025 in Nordhessen bei 28 Prozent, am Vogelsberg bei 27 Prozent, an der Bergstraße, im Odenwald und im Westerwald bei 26 Prozent liegen. Unterdurchschnittlich wird dieser Anteil nur in Frankfurt Rhein-Main (22 Prozent) und im Lahntal (24 Prozent) sein.

Der Anteil der Erwerbspersonen (20-65-Jährige) wird besonders in Nordhessen stark zurückgehen (-13 Prozent). Auch der Westerwald (-11 Prozent), der Vogelsberg (-10 Prozent),

das Lahntal (-8 Prozent) sowie der Odenwald (-6 Prozent) werden bis 2025 überdurchschnittliche Rückgänge in dieser Altersgruppe verzeichnen. Lediglich in Frankfurt Rhein-Main (-2 Prozent), im Taunus (-3 Prozent) sowie in Spessart und Rheingau (jeweils -4 Prozent) werden die Rückgänge unterdurchschnittlich ausfallen.

Abbildung 4: Entwicklung von Gesamtbevölkerung und Altersstruktur 2009-2025



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Angaben des Hessischen Landesamtes für Statistik.

Die Gesamtbevölkerung, die in Hessen bis 2025 um rund 100.000 Einwohner bzw. 2 Prozent zurückgehen wird, wird in Frankfurt Rhein-Main sowie im Taunus gegen den landesweiten Trend zunehmen (+2 Prozent bzw. +1 Prozent). Den stärksten relativen Verlust hat Nordhessen mit -9 Prozent zu erwarten. Für den Vogelsberg und den Westerwald sind 6 Prozent Rückgang zu erwarten.

Tabelle 2: Veränderung der Altersstruktur in den Destinationen 2009-2025

Destination	Jahr	Bevölkerung gesamt		davon in den Altersgruppen					
				0 bis unter 20 Jahre		20 bis unter 65 Jahre		65 Jahre und älter	
		in 1.000	in %	in 1.000	in %	in 1.000	in %	in 1.000	in %
Bergstraße	2025	-3	-1%	-7	-17%	-6	-5%	11	25%
Frankfurt Rhein-Main	2025	55	2%	1	0%	-25	-2%	78	19%
Lahntal	2025	-32	-4%	-25	-17%	-37	-8%	30	20%
Nordhessen	2025	-89	-9%	-42	-23%	-76	-13%	30	13%
Odenwald	2025	-5	-2%	-9	-18%	-10	-6%	14	26%
Rheingau	2025	0	0%	-3	-14%	-3	-4%	5	24%
Rhön	2025	-6	-3%	-9	-20%	-6	-5%	9	20%
Spessart	2025	-1	0%	-11	-14%	-10	-4%	20	24%
Taunus	2025	3	1%	-20	-12%	-13	-3%	36	21%
Vogelsberg	2025	-15	-6%	-11	-21%	-16	-10%	11	21%
Westerwald	2025	-4	-6%	-3	-22%	-4	-11%	2	19%
Hessen	2025	-98	-2%	-140	-12%	-205	-5%	247	20%

Quelle: Eigene Auswertung von Daten des Hessischen Landesamtes für Statistik.

Betrachtet man die Kennziffern für den Anteil der über 65-Jährigen, den Rückgang der Anzahl der Erwerbspersonen sowie den Rückgang der Bevölkerung insgesamt, dann sind folgende Destinationen am stärksten vom demographischen Wandel betroffen:

- ▶ Nordhessen (Rang 1 bei jedem der genannten drei Kriterien)
- ▶ Vogelsberg (Ränge 2, 3 und 3)
- ▶ Westerwald (Ränge 6, 2 und 2)
- ▶ Odenwald (Ränge 3, 5 und 6)
- ▶ Bergstraße und Lahntal (Ränge 5, 6 und 7 bzw. 10, 4 und 4) sowie
- ▶ Rheingau und Rhön (Ränge 4, 8 und 9 bzw. 9, 7 und 5).
- ▶ Am wenigsten betroffen sind die Destinationen Taunus und Frankfurt Rhein-Main.

Ein Grund für diese unterschiedliche Bevölkerungsentwicklung ist sicherlich die vorhandene Siedlungsstruktur. In der Destination Frankfurt Rhein-Main entfallen 62 Prozent der Bevölkerung auf Groß- und Mittelstädte, nur 16 Prozent auf Kommunen mit weniger als 20.000 Einwohnern. Im Taunus wohnen zwar nur 6 Prozent der Bevölkerung in Städten > 50.000 Einwohnern, die Destination profitiert hinsichtlich der prognostizierten Bevölkerungsentwicklung aber von ihrer Lage in unmittelbarer Nachbarschaft des Ballungsraums Frankfurt Rhein-Main.

Tabelle 3: Bevölkerung in den hessischen Destinationen nach Gemeindegrößen absolut

Destination	Einwohner absolut 31.12.2009				
	insgesamt	Großstädte >100.000 Einwohner	Mittelstädte 50.000- 100.000 Einwohner	Kleinstädte 20.000- 50.000 Einwohner	Orte kleiner 20.000 Einwohner
Bergstraße	213.219	0	0	128.654	84.565
Frankfurt Rhein-Main	2.205.089	1.211.522	148.205	496.790	348.572
Lahntal	763.036	0	207.710	99.019	456.307
Nordhessen	995.862	194.774	0	101.570	699.518
Odenwald	263.592	0	0	21.373	242.219
Rheingau	100.991	0	0	20.220	80.771
Rhön	217.759	0	64.177	0	153.582
Spessart	165.086	0	0	21.496	143.590
Taunus	812.576	0	51.887	391.051	369.638
Vogelsberg	263.103	0	0	21.309	241.794
Westerwald	61.638	0	0	0	61.638
Hessen	6.061.951	1.406.296	471.979	1.301.482	2.882.194

Quelle: Eigene Auswertung von Daten des Hessischen Landesamtes für Statistik.

Die höchsten Bevölkerungsanteile in Gemeinden mit weniger als 20.000 Einwohnern und damit die stärkste ländliche Prägung haben die Destinationen Westerwald (100 Prozent), Vogelsberg und Odenwald (jeweils 92 Prozent) sowie Spessart (87 Prozent), Rheingau (80 Prozent), Rhön (71 Prozent) und Nordhessen (70 Prozent).

Tabelle 4: Bevölkerung in den hessischen Destinationen nach Gemeindegröße relativ

Destination	Einwohner relativ 31.12.2009				
	insgesamt	Großstädte >100.000 Einwohner	Mittelstädte 50.000- 100.000 Einwohner	Kleinstädte 20.000- 50.000 Einwohner	Orte kleiner 20.000 Einwohner
Bergstraße	100%	0%	0%	60%	40%
Frankfurt Rhein-Main	100%	55%	7%	23%	16%
Lahntal	100%	0%	27%	13%	60%
Nordhessen	100%	20%	0%	10%	70%
Odenwald	100%	0%	0%	8%	92%
Rheingau	100%	0%	0%	20%	80%
Rhön	100%	0%	29%	0%	71%
Spessart	100%	0%	0%	13%	87%
Taunus	100%	0%	6%	48%	45%
Vogelsberg	100%	0%	0%	8%	92%
Westerwald	100%	0%	0%	0%	100%
Hessen	100%	23%	8%	21%	48%

Quelle: Eigene Auswertung von Daten des Hessischen Landesamtes für Statistik.

2.3 Relevanteste Quellmärkte

Die zu erwartende demographische Entwicklung in den wesentlichen Quellmärkten stellt sich wie folgt dar:

Nordrhein-Westfalen, das neben Hessen selbst wichtigste Quellbundesland für den Tourismus in Hessen wird bis 2025 vor allem in der Gruppe der 20-65-Jährigen signifikante Rückgänge erleben.

NRW – Anteil an touristischer Nachfrage in Hessen: 6,7 Mio. Übernachtungen, ca. 27,2 Mio. Tagesreisende, 33,9 Mio. Aufenthaltstage total (13,0 Prozent).

Tabelle 5: Bevölkerungsentwicklung in Nordrhein-Westfalen 2010-2025

Nordrhein-Westfalen		absolute Werte in Tsd.		Veränderung	
		2010	2025	absolut	relativ
Variante 1-W1	Gesamtbevölkerung	17.818	17.112	-706	-4,0%
	20-65 Jahre	10.748	9.848	-900	-8,4%
	>65 Jahre	3.608	4.279	671	18,6%
Variante 1-W2	Gesamtbevölkerung	17.818	17.332	-486	-2,7%
	20-65 Jahre	10.748	10.026	-722	-6,7%
	>65 Jahre	3.608	4.287	679	18,8%

Quelle: Statistisches Bundesamt, Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2010, eigene Berechnungen

Von allen Bundesländern werden für **Bayern** die geringsten demographischen Veränderungen erwartet, für die Gesamtbevölkerung bis 2025 sogar noch ein geringer Anstieg (Variante 1-W2). Das Volumen der Personen im erwerbstätigen Alter wird aber auch hier sinken.

Anteil an touristischer Nachfrage in Hessen: 4,4 Mio. Übernachtungen, 12,5 Mio. Tagesreisende, 16,9 Mio. Aufenthaltstage total (6,5 Prozent).

Tabelle 6: Bevölkerungsentwicklung in Bayern 2010-2025

Bayern		absolute Werte in Tsd.		Veränderung	
		2010	2025	absolut	relativ
Variante 1-W1	Gesamtbevölkerung	12.520	12.594	74	0,6%
	20-65 Jahre	7.653	7.286	-367	-4,8%
	>65 Jahre	2.444	3.090	646	26,4%
Variante 1-W2	Gesamtbevölkerung	12.520	12.776	256	2,0%
	20-65 Jahre	7.653	7.432	-221	-2,9%
	>65 Jahre	2.444	3.096	652	26,7%

Quelle: Statistisches Bundesamt, Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2010, eigene Berechnungen

Baden-Württemberg wird vom demographischen Wandel ebenfalls unterproportional betroffen sein, die Bevölkerung könnte bis 2025 sogar noch leicht wachsen. Die Zahl der Personen im erwerbstätigen Alter wird aber auf jeden Fall spürbar zurückgehen.

Anteil an touristischer Nachfrage in Hessen: 3,1 Mio. Übernachtungen, 12,9 Mio. Tagesreisende, 16,0 Mio. Aufenthaltstage total (6,1 Prozent).

Tabelle 7: Bevölkerungsentwicklung in Baden-Württemberg 2010-2025

Baden-Württemberg		absolute Werte in Tsd.		Veränderung	
		2010	2025	absolut	relativ
Variante 1-W1	Gesamtbevölkerung	10.735	10.640	-95	-0,9%
	20-65 Jahre	6.525	6.105	-420	-6,4%
	>65 Jahre	2.090	2.662	572	27,4%
Variante 1-W2	Gesamtbevölkerung	10.735	10.781	46	0,4%
	20-65 Jahre	6.525	6.218	-307	-4,7%
	>65 Jahre	2.090	2.666	576	27,6%

Quelle: Statistisches Bundesamt, Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2010, eigene Berechnungen

Im ländlich geprägten **Rheinland-Pfalz** wird sich der demographische Wandel stärker bemerkbar machen, besonders signifikant ist der Rückgang bei den Personen im erwerbstätigen Alter.

Anteil an touristischer Nachfrage in Hessen: 0,5 Mio. Übernachtungen, 14,5 Mio. Tagesreisende, 15,0 Mio. Aufenthaltstage total (5,8 Prozent).

Tabelle 8: Bevölkerungsentwicklung in Rheinland-Pfalz 2010-2025

Rheinland-Pfalz		absolute Werte in Tsd.		Veränderung	
		2010	2025	absolut	relativ
Variante 1-W1	Gesamtbevölkerung	4.006	3.900	-106	-2,6%
	20-65 Jahre	2.424	2.225	-199	-8,2%
	>65 Jahre	817	1.010	193	23,6%
Variante 1-W2	Gesamtbevölkerung	4.006	3.962	-44	-1,1%
	20-65 Jahre	2.424	2.275	-149	-6,1%
	>65 Jahre	817	1.013	196	24,0%

Quelle: Statistisches Bundesamt, Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2010, eigene Berechnungen

Unter den Flächenstaaten der alten Bundesländer wird **Niedersachsen** besonders stark vom demographischen Wandel betroffen sein, in allen Szenarien sind sowohl für die Erwerbspersonen als auch für die Gesamtbevölkerung deutliche Rückgänge prognostiziert.

Anteil an touristischer Nachfrage in Hessen: 2,1 Mio. Übernachtungen, 7,0 Mio. Tagesreisende, 9,1 Mio. Aufenthaltstage total (3,5 Prozent).

Tabelle 9: Bevölkerungsentwicklung in Niedersachsen 2010-2025

Niedersachsen		absolute Werte in Tsd.		Veränderung	
		2010	2025	absolut	relativ
Variante 1-W1	Gesamtbevölkerung	7.897	7.546	-351	-4,4%
	20-65 Jahre	4.695	4.267	-428	-9,1%
	>65 Jahre	1.639	1.987	348	21,2%
Variante 1-W2	Gesamtbevölkerung	7.897	7.649	-248	-3,1%
	20-65 Jahre	4.695	4.350	-345	-7,3%
	>65 Jahre	1.639	1.991	352	21,5%

Quelle: Statistisches Bundesamt, Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2010, eigene Berechnungen

In **Berlin** wird die Gesamtbevölkerung bis 2025 zwar relativ stabil bleiben, das Volumen der Berliner zwischen 20 und 65 wird jedoch deutlich zurückgehen.

Anteil an touristischer Nachfrage in Hessen: 2,4 Mio. Übernachtungen, 2,7 Mio. Tagesreisende, 5,1 Mio. Aufenthaltstage total (2,0 Prozent).

Tabelle 10: Bevölkerungsentwicklung in Berlin 2010-2025

Berlin		absolute Werte in Tsd.		Veränderung	
		2010	2025	absolut	relativ
Variante 1-W1	Gesamtbevölkerung	3.417	3.373	-44	-1,3%
	20-65 Jahre	2.212	2.003	-209	-9,4%
	>65 Jahre	656	807	151	23,0%
Variante 1-W2	Gesamtbevölkerung	3.417	3.440	23	0,7%
	20-65 Jahre	2.212	2.058	-154	-7,0%
	>65 Jahre	656	810	154	23,5%

Quelle: Statistisches Bundesamt, Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2010, eigene Berechnungen

Für die **Niederlande** wird bis 2030 mit einer weiterhin wachsenden Gesamtbevölkerung gerechnet. Die Zahl der Niederländer über 65 wird sich dennoch massiv erhöhen, dem steht trotz wachsender Bevölkerung ein leichter Rückgang bei den Personen zwischen 20 und 65 Jahren gegenüber.

Anteil an touristischer Nachfrage in Hessen: 0,8 Mio. Übernachtungen (0,3 Prozent)

Tabelle 11: Bevölkerungsentwicklung in den Niederlanden 2010-2030

Niederlande		absolute Werte in Tsd.		Veränderung	
		2010	2030	absolut	relativ
	Gesamtbevölkerung	16.600	17.300	700	4,2%
	20-65 Jahre	10.126	9.723	-403	-4,0%
	>65 Jahre	2.473	3.754	1.281	51,8%

Quelle: RKW Kompetenzzentrum, Länderprofil Niederlande – Demografischer Wandel

Die **USA** werden bis 2025 noch ein starkes Bevölkerungswachstum verzeichnen, das nicht nur durch Einwanderung sondern auch durch einen Geburtenüberschuss zu Stande kommt. Trotzdem wird der Anteil der über 65-Jährigen auch hier steigen, Anzahl und Anteil der erwerbstätigen Personen allerdings ebenfalls.

Anteil an touristischer Nachfrage in Hessen: 0,8 Mio. Übernachtungen (0,3 Prozent)

Tabelle 12: Bevölkerungsentwicklung in den USA 2010-2030

USA		absolute Werte in Tsd.		Veränderung	
		2010	2025	absolut	relativ
	Gesamtbevölkerung	317.600	358.700	41.100	12,9%
	20-65 Jahre	187.384	205.894	18.510	9,9%
	>65 Jahre	40.970	57.392	16.422	40,1%

Quelle: RKW Kompetenzzentrum, Länderprofil USA – Demografischer Wandel

Für das **Vereinigte Königreich** wird von einer ähnlichen, wenn auch nicht ganz so dynamischen Entwicklung wie in den USA ausgegangen.

Anteil an touristischer Nachfrage in Hessen: 0,5 Mio. Übernachtungen (0,2 Prozent)

Tabelle 13: Bevölkerungsentwicklung im Vereinigten Königreich 2010-2030

Vereinigtes Königreich		absolute Werte in Tsd.		Veränderung	
		2010	2025	absolut	relativ
	Gesamtbevölkerung	61.800	66.600	4.800	7,8%
	15-64 Jahre	40.788	42.158	1.370	3,4%
	65+ Jahre	10.259	12.920	2.662	25,9%

Quelle: RKW Kompetenzzentrum, Länderprofil Großbritannien – Demografischer Wandel

Für das **übrige Europa** wird von einer sinkenden Bevölkerungszahl ausgegangen.

Anteil an touristischer Nachfrage in Hessen: 2,5 Mio. Übernachtungen (0,8 Prozent).

Tabelle 14: Bevölkerungsentwicklung im übrigen Europa 2010-2030

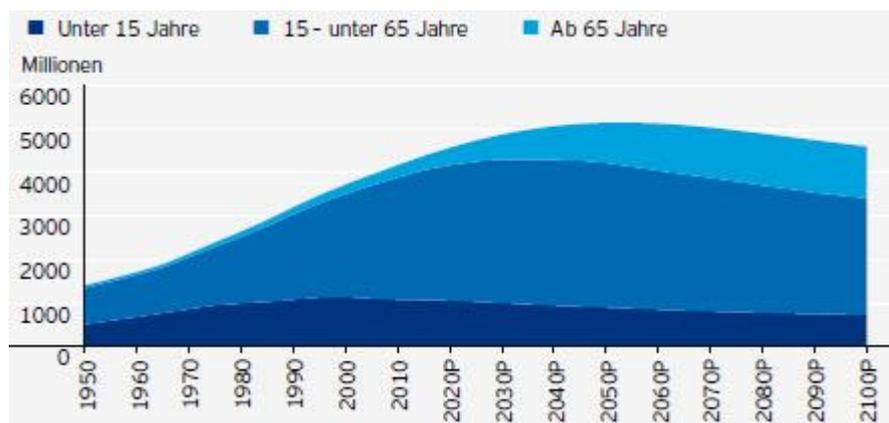
Übriges Europa		absolute Werte in Tsd.		Veränderung	
		2010	2025	absolut	relativ
	Gesamtbevölkerung	595.207	575.935	-19.272	-3,2%
	0-64 Jahre	487.793	449.145	-38.648	-7,9%
	65+ Jahre	107.414	126.791	19.377	18,0%

Quelle: Eurostat, Anteile Altersgruppen auf Basis von Daten für EU27 gerechnet.

In **Asien** wird die Bevölkerungszahl hingegen weiter ansteigen, das gilt dort in besonders starkem Maße für die Altersgruppe von 15 bis unter 65 Jahren. Die Zahl der Kinder und Jugendlichen wird bereits zurückgehen.

Anteil an touristischer Nachfrage in Hessen: 1,3 Mio. Übernachtungen (0,4 Prozent)

Tabelle 15: Bevölkerungsentwicklung in Asien von 1950-2100



Quelle: UN, World Population Prospects: 2010 Revision, Invesco, Stand 14. August 2012. Prognose 2011-2100.

▶ 3. Ausblick für andere Bundesländer

An dieser Stelle wird ein Blick über Hessen hinaus auf andere deutsche Bundesländer geworfen. Untersucht werden zum einen die demographische Entwicklung und zum anderen die touristische Nachfrage in den anderen deutschen Bundesländern. Auf diese Weise wird eine Einordnung der demographischen Entwicklung Hessens in den bundesdeutschen Kontext möglich. Darüber hinaus werden fünf ausgewählte Bundesländer, die die größte Ähnlichkeit mit Hessen aufweisen, genauer untersucht. Für die Bundesländer Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen wird eine genauere qualitative Betrachtung vorgenommen hinsichtlich ihrer demographischen Entwicklung, der touristischen Nachfrage sowie hinsichtlich der touristischen Themen, mit denen sie sich positionieren.

3.1 Demographische Entwicklung

Bevölkerungsmäßig ist Hessen das fünftgrößte deutsche Bundesland: Rund 7,4 Prozent der deutschen Bevölkerung wohnen in Hessen. Der Anteil der unter 20jährigen in der Bevölkerung ist in Hessen 2010 leicht überdurchschnittlich (19 Prozent zu 18 Prozent im Bundesdurchschnitt), der Anteil der mindestens 65-Jährigen ist leicht unterdurchschnittlich (20 Prozent zu 21 Prozent). Nur in Baden-Württemberg und Niedersachsen wohnen relativ gesehen noch etwas mehr junge Menschen als in Hessen und von den Flächenländern hat nur Baden-Württemberg einen geringeren Anteil mindestens 65-jähriger Einwohner.

Tabelle 16: Altersstruktur der Bevölkerung in den deutschen Bundesländern 2010

Bundesland	Bevölkerung gesamt		davon in den Altersgruppen					
			0 bis unter 20 Jahre		20 bis unter 65 Jahre		65 Jahre und älter	
	in 1.000	in %	in 1.000	in %	in 1.000	in %	in 1.000	in %
Baden-Württemberg	10.735	100%	2.120	20%	6.525	61%	2.090	19%
Bayern	12.519	100%	2.422	19%	7.653	61%	2.444	20%
Berlin	3.417	100%	549	16%	2.212	65%	656	19%
Brandenburg	2.499	100%	372	15%	1.564	63%	563	23%
Bremen	659	100%	113	17%	405	61%	141	21%
Hamburg	1.784	100%	304	17%	1.146	64%	334	19%
Hessen	6.036	100%	1.138	19%	3.692	61%	1.206	20%
Mecklenburg-Vorpommern	1.637	100%	239	15%	1.036	63%	362	22%
Niedersachsen	7.897	100%	1.563	20%	4.695	59%	1.639	21%
Nordrhein-Westfalen	17.819	100%	3.463	19%	10.748	60%	3.608	20%
Rheinland-Pfalz	4.006	100%	765	19%	2.424	61%	817	20%
Saarland	1.015	100%	175	17%	617	61%	223	22%
Sachsen	4.140	100%	598	14%	2.517	61%	1.025	25%
Sachsen-Anhalt	2.324	100%	325	14%	1.434	62%	565	24%
Schleswig-Holstein	2.828	100%	549	19%	1.669	59%	610	22%
Thüringen	2.222	100%	317	14%	1.390	63%	515	23%
Deutschland	81.537	100%	15.012	18%	49.727	61%	16.798	21%

Quelle: Statistisches Bundesamt.

Bis 2030 wird die Bevölkerungszahl nach den Ergebnissen der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung in allen Bundesländern mit Ausnahme Hamburgs zurückgehen.

Der Anteil der mindestens 65-Jährigen soll in Hessen auch 2030 noch leicht unterdurchschnittlich sein, beim Anteil der unter 20jährigen soll Hessen im Bundesdurchschnitt liegen.

Tabelle 17: Altersstruktur der Bevölkerung in den deutschen Bundesländern 2030

Bundesland	Bevölkerung gesamt		davon in den Altersgruppen					
			0 bis unter 20 Jahre		20 bis unter 65 Jahre		65 Jahre und älter	
	in 1.000	in %	in 1.000	in %	in 1.000	in %	in 1.000	in %
Baden-Württemberg	10.526	100%	1.810	17%	5.772	55%	2.944	28%
Bayern	12.469	100%	2.145	17%	6.919	55%	3.405	27%
Berlin	3.329	100%	550	17%	1.900	57%	879	26%
Brandenburg	2.259	100%	321	14%	1.143	51%	795	35%
Bremen	638	100%	109	17%	362	57%	167	26%
Hamburg	1.854	100%	330	18%	1.107	60%	417	22%
Hessen	5.796	100%	984	17%	3.180	55%	1.632	28%
Mecklenburg-Vorpommern	1.412	100%	205	15%	710	50%	497	35%
Niedersachsen	7.397	100%	1.237	17%	4.002	54%	2.158	29%
Nordrhein-Westfalen	16.831	100%	2.906	17%	9.271	55%	4.654	28%
Rheinland-Pfalz	3.840	100%	646	17%	2.088	54%	1.106	29%
Saarland	888	100%	135	15%	474	53%	279	31%
Sachsen	3.635	100%	559	15%	1.864	51%	1.212	33%
Sachsen-Anhalt	1.876	100%	260	14%	945	50%	671	36%
Schleswig-Holstein	2.718	100%	451	17%	1.470	54%	797	29%
Thüringen	1.842	100%	255	14%	935	51%	652	35%
Deutschland	77.310	100%	12.903	17%	42.142	55%	22.265	29%

Quelle: Statistisches Bundesamt, Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2010, Variante 1-W1: Untergrenze der "mittleren" Bevölkerung.

Die Zahl der unter 20jährigen soll um 14 Prozent zurückgehen, die der mindestens 65-Jährigen um 35 Prozent steigen. Letzterer Wert liegt über dem Bundesdurchschnitt von 33 Prozent, für Hessen kann also von einem leicht beschleunigten demographischen Wandel gesprochen werden. Beim Rückgang der Anzahl der Erwerbspersonen (20 bis unter 65 Jahre) liegt Hessen im Durchschnitt (-14 Prozent). Von den Flächenländern werden nur Baden-Württemberg (-12 Prozent), Schleswig-Holstein (-12 Prozent) und Bayern (-10 Prozent) einen geringeren relativen Rückgang der Anzahl der Erwerbspersonen verkraften müssen.

Hessen wird bis 2030 vom demographischen Wandel demzufolge insgesamt weniger stark betroffen sein als zahlreiche andere Flächenländer. Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und Thüringen werden Rückgänge der Anzahl der Erwerbspersonen von jeweils über 30 Prozent verkraften müssen.

Tabelle 18: Veränderung der Bevölkerungszahlen in den Bundesländern 2010-2030

Bundesland	Bevölkerung gesamt		davon in den Altersgruppen					
			0 bis unter 20 Jahre		20 bis unter 65 Jahre		65 Jahre und älter	
	in 1.000	in %	in 1.000	in %	in 1.000	in %	in 1.000	in %
Baden-Württemberg	-209	98%	-310	-15%	-753	-12%	854	41%
Bayern	-50	100%	-277	-11%	-734	-10%	961	39%
Berlin	-88	97%	1	0%	-312	-14%	223	34%
Brandenburg	-240	90%	-51	-14%	-421	-27%	232	41%
Bremen	-21	97%	-4	-4%	-43	-11%	26	18%
Hamburg	70	104%	26	9%	-39	-3%	83	25%
Hessen	-240	96%	-154	-14%	-512	-14%	426	35%
Mecklenburg-Vorpommern	-225	86%	-34	-14%	-326	-31%	135	37%
Niedersachsen	-500	94%	-326	-21%	-693	-15%	519	32%
Nordrhein-Westfalen	-988	94%	-557	-16%	-1.477	-14%	1.046	29%
Rheinland-Pfalz	-166	96%	-119	-16%	-336	-14%	289	35%
Saarland	-127	87%	-40	-23%	-143	-23%	56	25%
Sachsen	-505	88%	-39	-7%	-653	-26%	187	18%
Sachsen-Anhalt	-448	81%	-65	-20%	-489	-34%	106	19%
Schleswig-Holstein	-110	96%	-98	-18%	-199	-12%	187	31%
Thüringen	-380	83%	-62	-20%	-455	-33%	137	27%
Deutschland	-4.227	95%	-2.109	-14%	-7.585	-15%	5.467	33%

Quelle: Statistisches Bundesamt.

Ein Grund für die relativ geringe Betroffenheit des Bundeslandes Hessen dürfte der hohe Anteil der Bevölkerung in Großstädten sein, für die bundesweit von einer geringeren Betroffenheit ausgegangen wird, als im ländlichen Raum. In Hessen leben 23,2 Prozent der Bevölkerung in Großstädten, nur in zwei Flächenländern ist dieser Anteil noch höher und zwar in Nordrhein-Westfalen (45,8 Prozent) und in Sachsen (30,3 Prozent).

Beim Anteil der Mittelstädte (50.000-100.000 Einwohner) liegt Hessen leicht unter dem Durchschnitt und bundesweit auf Rang vier der Länder. Beim Anteil der Kleinstädte (20.000 bis 50.000 Einwohner) an der Gesamtbevölkerung liegt Hessen mit 21,5 Prozent bundesweit auf dem sechsten Rang und etwas über dem Bundesdurchschnitt von 18,1 Prozent.

Auch bei den übrigen (ländlichen) Gemeinden mit weniger als 20.000 Einwohnern kommt Hessen mit 47,5 Prozent der Bevölkerung auf einen überdurchschnittlichen Wert, bundesweit leben 42,4 Prozent der Bevölkerung in Gemeinden dieser Größenklasse. Allerdings gibt es neun Flächenländer mit einem höheren Anteil (bis zu 67,9 Prozent in Rheinland-Pfalz) der Bevölkerung in dieser Gemeindegrößenklasse. Niedersachsen und das Saarland liegen bei diesem Anteil im Bereich Hessens, nur Nordrhein-Westfalen hat einen deutlich geringeren Anteil der Bevölkerung im ländlichen Raum – und natürlich die Stadtstaaten.

Im Gegensatz zu anderen Flächenländern wie Baden-Württemberg, Bayern, Rheinland-Pfalz oder auch Sachsen konzentriert sich die großstädtische Bevölkerung in Hessen jedoch wesentlich stärker in einer Region. Der Flächenanteil an Hessen, der außerhalb des Verflechtungsbereichs von Großstädten liegt (Radius 30 Kilometer), nimmt im Bundesländervergleich allerdings den vierten Rang ein. Insofern hat der ländliche Raum in Hessen eine höhere Bedeutung, als dies aus dem Anteil der Bevölkerung in Gemeinden mit weniger als 20.000 Einwohnern abzulesen ist.

Tabelle 19: Struktur der Bevölkerung in den deutschen Bundesländern nach Gemeindegrößenklassen

Bundesland	Einwohner relativ				
	Großstädte >100.000 Einwohner	Mittelstädte 50.000- 100.000 Einwohner	Kleinstädte 20.000- 50.000 Einwohner	übrige Gemeinden	Gesamt
Baden-Württemberg	18,8%	8,9%	21,3%	51,0%	100,0%
Bayern	20,8%	4,9%	10,8%	63,5%	100,0%
Berlin	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Brandenburg	9,1%	5,7%	22,3%	63,0%	100,0%
Bremen	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Hamburg	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Hessen	23,2%	7,8%	21,5%	47,5%	100,0%
Mecklenburg-Vorpommern	11,3%	16,2%	7,0%	65,5%	100,0%
Niedersachsen	19,4%	8,6%	26,0%	46,0%	100,0%
Nordrhein-Westfalen	45,8%	17,4%	24,0%	12,7%	100,0%
Rheinland-Pfalz	13,7%	7,4%	11,0%	67,9%	100,0%
Saarland	17,1%	4,7%	31,1%	47,0%	100,0%
Sachsen	30,3%	3,0%	14,0%	52,7%	100,0%
Sachsen-Anhalt	18,3%	3,1%	23,3%	55,3%	100,0%
Schleswig-Holstein	15,9%	8,4%	15,8%	59,8%	100,0%
Thüringen	17,1%	2,6%	21,4%	58,9%	100,0%
Deutschland	30,8%	8,7%	18,1%	42,4%	100,0%

Quelle: Statistisches Bundesamt.

3.2 Touristische Nachfrage

Das Land Hessen belegt hinsichtlich des Gesamtvolumens der Übernachtungen in meldepflichtigen Betrieben unter den deutschen Bundesländern den fünften Rang. In den Segmenten Erholungs-, Ferien- und Schulungsheime sowie Ferienhäuser, Ferienwohnungen und Feriencentren, Jugendherbergen und Campingplätze belegt Hessen jeweils den achten Rang. Dies ist ein Indiz dafür, dass klassische Ferienaufenthalte im hessischen Tourismus eine unterdurchschnittliche Rolle spielen.

Tabelle 20: Übernachtungen nach Betriebsarten in den deutschen Bundesländern 2012

Bundesland	Übernachtungen absolut 2012						
	insgesamt	Hotellerie	Erholungs-, Ferien- und Schulungs- heime	Ferienhäuser, Ferien- wohnungen, Feriencentren	Jugend- herbergen und Hütten	Vorsorge- und Rehabilitations- einrichtungen	Camping- plätze
Baden-Württemberg	47.671.700	30.615.800	3.790.000	1.763.800	6.642.100	3.426.000	
Bayern	84.069.964	57.830.291	11.851.563	2.235.979	7.495.223	4.656.908	
Berlin	24.896.201	20.837.598	1.426.085	3.077.369	0	103.738	
Brandenburg	11.480.860	5.868.887	2.197.580	908.704	1.559.835	945.854	
Bremen	1.752.642	1.376.162	246.688	72.192	0	57.600	
Hamburg	10.634.012	10.298.125	152.199	108.528	0	75.160	
Hessen	29.964.826	19.819.328	3.030.581	1.160.029	4.905.367	1.049.521	
Mecklenburg-Vorpommern	27.940.720	12.515.698	7.483.926	930.394	3.126.324	3.884.378	
Niedersachsen	40.003.513	18.029.952	10.983.446	1.554.702	4.986.650	3.760.315	
Nordrhein-Westfalen	45.419.216	29.173.769	6.674.050	2.299.027	5.834.976	1.437.394	
Rheinland-Pfalz	21.114.898	11.370.435	4.129.268	1.236.522	2.190.249	2.188.424	
Saarland	2.283.851	1.073.391	33.237	203.897	800.005	124.103	
Sachsen	18.355.248	12.526.431	1.555.669	926.556	2.705.804	557.427	
Sachsen-Anhalt	7.353.676	4.625.403	993.463	431.140	1.001.094	302.576	
Schleswig-Holstein	24.484.412	8.198.256	8.704.058	1.301.336	3.320.771	2.959.991	
Thüringen	9.694.554	5.931.199	482.995	703.147	1.819.801	478.869	
Deutschland	407.120.293	250.090.725	63.734.808	18.913.322	46.388.199	26.008.258	

Quelle: Eigene Auswertung von Daten der Statistischen Landesämter.

Die Betrachtung der Anteile der Übernachtungen nach Betriebsarten bestätigt dies. Der Anteil der Campingübernachtungen an allen Übernachtungen (3,5 Prozent) liegt im Bundesländervergleich auf dem elften Rang und etwa bei der Hälfte des Bundesdurchschnitts (6,4 Prozent). Gleiches gilt für die Jugendherbergen: Rang elf (3,9 Prozent zu 4,6 Prozent bundesweit). Bei den Erholungs-, Ferien- und Schulungsheimen sowie Ferienhäusern, Ferienwohnungen und Feriencentren belegt Hessen bei der relativen Bedeutung den zehnten Rang und bleibt ebenfalls deutlich hinter dem Bundesdurchschnitt zurück (10,1 Prozent zu 15,7 Prozent).

Dementsprechend konzentriert sich die Nachfrage auf die Hotellerie, deren Anteil mit 66,1 Prozent der dritthöchste aller Flächenstaaten ist (und nur unwesentlich geringer als in Bayern und Sachsen) sowie auf die Vorsorge- und Rehabilitationseinrichtungen, deren Anteil mit 16,4 Prozent ebenfalls über dem Bundesdurchschnitt (11,4 Prozent) liegt. Nur im Saarland und in Thüringen ist der Anteil der Kliniken noch höher. Dementsprechend kann dem Thema Gesundheit für den hessischen Tourismus eine überdurchschnittliche Bedeutung attestiert werden.

Tabelle 21: Anteile der Betriebsarten an den Übernachtungen in den deutschen Bundesländern 2012

Bundesland	Übernachtungen relativ 2012					
	insgesamt	Hotellerie	Erholungs-, Ferien- und Schulungs- heime	Ferienhäuser, Ferien- wohnungen, Ferienzentren	Jugend- herbergen und Hütten	Vorsorge- und Rehabilitations- einrichtungen
Baden-Württemberg	100,0%	64,2%	8,0%	3,7%	13,9%	7,2%
Bayern	100,0%	68,8%	14,1%	2,7%	8,9%	5,5%
Berlin	100,0%	83,7%	5,7%	12,4%	0,0%	0,4%
Brandenburg	100,0%	51,1%	19,1%	7,9%	13,6%	8,2%
Bremen	100,0%	78,5%	14,1%	4,1%	0,0%	3,3%
Hamburg	100,0%	96,8%	1,4%	1,0%	0,0%	0,7%
Hessen	100,0%	66,1%	10,1%	3,9%	16,4%	3,5%
Mecklenburg-Vorpommern	100,0%	44,8%	26,8%	3,3%	11,2%	13,9%
Niedersachsen	100,0%	45,1%	27,5%	3,9%	12,5%	9,4%
Nordrhein-Westfalen	100,0%	64,2%	14,7%	5,1%	12,8%	3,2%
Rheinland-Pfalz	100,0%	53,9%	19,6%	5,9%	10,4%	10,4%
Saarland	100,0%	47,0%	1,5%	8,9%	35,0%	5,4%
Sachsen	100,0%	68,2%	8,5%	5,0%	14,7%	3,0%
Sachsen-Anhalt	100,0%	62,9%	13,5%	5,9%	13,6%	4,1%
Schleswig-Holstein	100,0%	33,5%	35,5%	5,3%	13,6%	12,1%
Thüringen	100,0%	61,2%	5,0%	7,3%	18,8%	4,9%
Deutschland	100,0%	61,4%	15,7%	4,6%	11,4%	6,4%

Quelle: Eigene Auswertung von Daten der Statistischen Landesämter.

Dies zeigt sich auch bei der Betrachtung der Übernachtungen nach Gemeindegruppen, denn die hessischen Heilbäder belegen mit fast 7,6 Mio. Übernachtungen im Bundesländervergleich den vierten Rang. Ihr Anteil den gesamten Übernachtungen des Bundeslandes (25,3 Prozent) ist nur in Bayern noch etwas höher (26,6 Prozent).

Bei den Übernachtungen in Großstädten belegt Hessen im Bundesländervergleich dicht hinter Hamburg den fünften Rang. Die relative Bedeutung der Übernachtungen in Großstädten ist die mit 33,6 Prozent dritthöchste unter den Flächenstaaten und liegt auch über dem Bundesdurchschnitt. Ein Indiz für eine besonders hohe Bedeutung des Städte- und Geschäftstourismus.

Bei den Erholungsorten rangiert Hessen nur auf dem elften Rang, ihr Anteil liegt mit 2,7 Prozent dementsprechend deutlich unter dem Bundesdurchschnitt von 9,2 Prozent. Auch bei den Luftkurorten liegt Hessen mit einem Anteil von 4,7 Prozent unter der bundesweiten Marke (6,2 Prozent). Da dies Prädikate klassischer Ferienorte sind, lässt sich auch daraus schließen, dass Ferienaufenthalte im hessischen Tourismus insgesamt eine unterdurchschnittliche Rolle spielen.

Tabelle 22: Übernachtungen in den deutschen Bundesländern 2012 nach Gemeindegruppen

Bundesland	Übernachtungen absolut 2012								
	insgesamt	Heilbäder	Seebäder	Küstenbadeorte	Luftkurorte	Erholungsorte	Sonstige Gemeinden	Großstädte	Fremdenverkehrsorte
Baden-Württemberg	47.671.700	11.854.500	0	0	4.428.300	7.653.700	14.790.611	8.944.589	0
Bayern	84.069.964	22.384.822	0	0	10.712.370	9.688.721	22.360.505	18.923.546	0
Berlin	24.896.201	0	0	0	0	0	0	24.896.201	0
Brandenburg	11.480.860	1.359.666	0	0	0	1.572.991	7.669.810	735.669	0
Bremen	1.752.642	0	0	0	0	0	0	1.752.642	0
Hamburg	10.634.012	0	0	0	0	0	0	10.634.012	0
Hessen	29.964.826	7.573.661	0	0	1.417.549	802.171	10.102.964	10.068.481	0
Mecklenburg-Vorpommern	27.940.720	716.030	15.565.904	0	581.578	3.191.280	7.185.674	700.254	0
Niedersachsen	40.003.513	5.814.828	9.075.864	910.947	1.311.902	2.394.872	15.957.316	4.537.784	0
Nordrhein-Westfalen	45.419.216	8.718.269	0	0	1.246.743	2.256.689	12.647.505	20.550.010	0
Rheinland-Pfalz	21.114.898	5.001.335	0	0	2.529.187	4.086.598	1.013.902	2.464.173	10.800.660
Saarland	2.283.851	364.199	0	0	200.490	386.919	881.488	450.755	0
Sachsen	18.355.248	1.944.018	0	0	299.467	1.234.134	7.880.581	6.997.048	0
Sachsen-Anhalt	7.353.676	935.133	0	0	1.037.411	1.638.588	2.841.232	901.312	0
Schleswig-Holstein	24.484.412	1.108.280	13.749.482	0	741.093	1.602.791	5.851.087	1.431.679	0
Thüringen	9.694.554	2.258.723	0	0	817.532	781.429	4.327.621	1.030.380	0
Deutschland	407.120.293	70.033.464	38.391.250	910.947	25.323.622	37.290.883	113.510.296	115.018.535	10.800.660

Quelle: Eigene Auswertung von Daten der Statistischen Landesämter.

Tabelle 23: Anteile der Gemeindegruppen an den Übernachtungen in den deutschen Bundesländern 2012

Bundesland	Übernachtungen relativ 2012								
	insgesamt	Heilbäder	Seebäder	Küstenbadeorte	Luftkurorte	Erholungsorte	Sonstige Gemeinden	Großstädte	Fremdenverkehrsorte
Baden-Württemberg	100,0%	24,9%	0,0%	0,0%	9,3%	16,1%	31,0%	18,8%	0,0%
Bayern	100,0%	26,6%	0,0%	0,0%	12,7%	11,5%	26,6%	22,5%	0,0%
Berlin	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Brandenburg	100,0%	11,8%	0,0%	0,0%	0,0%	13,7%	66,8%	6,4%	0,0%
Bremen	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Hamburg	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Hessen	100,0%	25,3%	0,0%	0,0%	4,7%	2,7%	33,7%	33,6%	0,0%
Mecklenburg-Vorpommern	100,0%	2,6%	55,7%	0,0%	2,1%	11,4%	25,7%	2,5%	0,0%
Niedersachsen	100,0%	14,5%	22,7%	2,3%	3,3%	6,0%	39,9%	11,3%	0,0%
Nordrhein-Westfalen	100,0%	19,2%	0,0%	0,0%	2,7%	5,0%	27,8%	45,2%	0,0%
Rheinland-Pfalz	100,0%	23,7%	0,0%	0,0%	12,0%	19,4%	4,8%	11,7%	51,2%
Saarland	100,0%	15,9%	0,0%	0,0%	8,8%	16,9%	38,6%	19,7%	0,0%
Sachsen	100,0%	10,6%	0,0%	0,0%	1,6%	6,7%	42,9%	38,1%	0,0%
Sachsen-Anhalt	100,0%	12,7%	0,0%	0,0%	14,1%	22,3%	38,6%	12,3%	0,0%
Schleswig-Holstein	100,0%	4,5%	56,2%	0,0%	3,0%	6,5%	23,9%	5,8%	0,0%
Thüringen	100,0%	23,3%	0,0%	0,0%	8,4%	8,1%	44,6%	10,6%	0,0%
Deutschland	100,0%	17,2%	9,4%	0,2%	6,2%	9,2%	27,9%	28,3%	2,7%

Quelle: Eigene Auswertung von Daten der Statistischen Landesämter.

3.3 Qualitative Betrachtung ausgewählter Bundesländer

Für den nachfolgenden qualitativen Vergleich wurden fünf Bundesländer ausgewählt, die im Hinblick auf die Kriterien

- ▶ Vorhandene Landschaftsformen
- ▶ Gesamtbevölkerung und
- ▶ Anteil der großstädtischen Bevölkerung

die höchste Übereinstimmung mit Hessen haben.

Insgesamt weitere sieben Bundesländer verfügen ebenso wie Hessen weder über Küsten noch Hochgebirge, aber über Mittelgebirge und damit über ein vergleichbares ursprüngliches Angebot als Grundlage für den Tourismus. Zu dieser Gruppe gehören auch Nordrhein-Westfalen und das Saarland.

Da Nordrhein-Westfalen über einen wesentlich höheren Anteil an großstädtischer Bevölkerung verfügt (45,8 Prozent zu 23,2 Prozent in Hessen) und auch die Gesamtbevölkerung so stark abweicht wie bei keinem anderen Bundesland, fällt Nordrhein-Westfalen aus der Liste der Vergleichskandidaten heraus. Das gilt auch für das Saarland, das wegen seiner geringen Größe weniger als die verbleibenden fünf Bundesländer Rheinland-Pfalz, Baden-Württemberg, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen für einen Vergleich geeignet ist. Allerdings verfügen unter den verbleibenden fünf Ländern nur Baden-Württemberg und (mit Einschränkungen) Sachsen über ähnlich bedeutende Wirtschaftsräume, wie sie die Rhein-Main Region für das Bundesland Hessen darstellt.

Die folgende Tabelle zeigt die für die Auswahl relevanten Merkmale der 16 Bundesländer.

Tabelle 24: Merkmale der 16 Bundesländer

Bundesland	Vorhandene Landschaftsformen			Bevölkerung in 1.000	Anteil Bevölkerung in Großstädten
	Hochgebirge	Mittelgebirge	Küste		
Baden-Württemberg	nein	ja	nein	10.735	18,8%
Bayern	ja	ja	nein	12.519	20,8%
Berlin	nein	nein	nein	3.417	100,0%
Brandenburg	nein	nein	nein	2.499	9,1%
Bremen	nein	nein	ja	659	100,0%
Hamburg	nein	nein	nein	1.784	100,0%
Hessen	nein	ja	nein	6.036	23,2%
Mecklenburg-Vorpommern	nein	nein	ja	1.637	11,3%
Niedersachsen	nein	ja	ja	7.897	19,4%
Nordrhein-Westfalen	nein	ja	nein	17.819	45,8%
Rheinland-Pfalz	nein	ja	nein	4.006	13,7%
Saarland	nein	ja	nein	1.015	17,1%
Sachsen	nein	ja	nein	4.140	30,3%
Sachsen-Anhalt	nein	ja	nein	2.324	18,3%
Schleswig-Holstein	nein	nein	ja	2.828	15,9%
Thüringen	nein	ja	nein	2.222	17,1%
Deutschland				81.537	30,8%

Quelle: Eigene Darstellung, z.T. basierend auf Angaben des Statistischen Bundesamtes.

Die folgenden qualitativen Betrachtungen der fünf ausgewählten Bundesländer konzentrieren sich auf bereits gestartete touristische Initiativen vor dem Hintergrund des demographischen Wandels. Eingangs erfolgt jeweils ein Überblick über zentrale touristische Kennziffern der betreffenden Länder.

3.3.1 Baden-Württemberg

Die folgende Tabelle fasst wesentliche Kennziffern des Bundeslandes Baden-Württemberg im Vergleich zum Land Hessen zusammen.

Tabelle 25: Kennziffern Demographie und Tourismus Baden-Württemberg

Demographie (in Klammern: Hessen)		Tourismus (in Klammern: Hessen)	
Einwohner 2030	10,5 Mio. (5,8)	Übernachtungen 2012	47,7 Mio. (30,0)
Veränderung zu 2010	-2% (-4%)	- Hotellerie	64,2% (66,1%)
Anteil ≥ 65 J. 2030	28% (28%)	- Kliniken	13,9% (16,4%)
Anteil 20-65 J. 2030	55% (55%)	- Heilbäder	24,9% (25,3%)
Anteil Großstädte 2010	18,8% (23,2%)	- Großstädte	18,8% (33,6%)
Anteil <20.000 in 2010	51,0% (47,5%)	- Erh.- und Luftkurorte	25,4% (7,4%)
Tourismusintensität (Basis Einwohner 2010): 4.443 (Hessen: 4.964)			
Großstadtkoeffizient ⁶ : 1,00 (Hessen: 1,45)			
Landtourismuskoeffizient ⁷ : 0,50 (Hessen: 0,16)			

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Angaben der statistischen Ämter.

Das touristische Marketing auf Landesebene erfolgt durch die Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg (TMBW). Die folgende Abbildung stellt die durch die TMBW bearbeiteten Themen dar.

⁶ Verhältnis des Anteils der Übernachtungen in Großstädten zum Anteil der Einwohner in Großstädten.

⁷ Verhältnis des Anteils der Übernachtungen in Erholungs- und Luftkurorten zum Anteil der Einwohner in Kommunen mit weniger als 20.000 Einwohnern.

Abbildung 5: Touristische Themen in Baden-Württemberg

NA TUR » Radblogger » Wandern » Rad & Wander-Tourenfinder » Grüner Süden	KUL TUR » Schlösser & Gärten » Museen & Ausstellungen » Kultur für Kinder » Wittelsbacherjahr 2013	GE NUSS » Gastronomie » Weinsüden » Regionale Spezialitäten » Genuss-Initiativen	WOHL SEIN » Wohlsein genießen » Wellness Hotels » Thermen und Bäder » Heilbäder und Kurorte
Landschaften Wintersport Gründer Süden Wandern Radfahren Radsport Trendsport Wassersport	Schlösser & Gärten Museen & Ausstellungen Theater & Konzerte Festivals UNESCO-Welterbe Kultur für Kinder Automobilland Literaturland Architektur Sterne des Südens	Gastronomie Regionale Spezialitäten Genuss-Initiativen Weinsüden Wege durch den Weinsüden	Wohlsein für Körper und Geist Wohlsein Genießen Wellness-Hotels Thermen und Bäder Heilbäder und Kurorte
Familienurlaub, Shopping & Lifestyle, Barrierefrei, Tagungen, Servicequalität, Weihnachtsmärkte, Gruppenreisen			

Quelle: Tourismus Marketing Baden-Württemberg.

Hinsichtlich der Themendächer gibt es demzufolge weitgehende Übereinstimmung mit den touristischen Themen Hessens, statt „Tagungen & Kongresse“ bildet das Thema „Genuss“ das vierte Themendach Baden-Württembergs. Die Kulinarik ist in Hessen nur Querschnittsthema. Das gilt in Baden-Württemberg für die Barrierefreiheit, der im Hinblick auf den demographischen Wandel eine zentrale Bedeutung bei der Angebotsentwicklung zukommt. In einer über 130-seitigen Broschüre und unter www.tourismus-bw.de werden barrierefreie Urlaubsangebote in ganz Baden-Württemberg vorgestellt, die alle auf ihre Barrierefreiheit überprüft wurden. Als Richtschnur dienten dabei die „Mindeststandards für die Kategorisierung barrierefreier Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe in Deutschland“. Mehr als 80 Orte präsentieren darin rund 300 verschiedene Sehenswürdigkeiten und Ausflugsmöglichkeiten. Auch barrierefreie Unterkunftsbetriebe, Campingplätze und Restaurants werden dargestellt. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Rollstuhlgerechtigkeit.

3.3.2 Rheinland-Pfalz

Die folgende Tabelle fasst wesentliche Kennziffern des Bundeslandes Rheinland-Pfalz im Vergleich zum Land Hessen zusammen.

Tabelle 26: Kennziffern Demographie und Tourismus Rheinland-Pfalz

Demographie (in Klammern: Hessen)		Tourismus (in Klammern: Hessen)	
Einwohner 2030	3,8 Mio. (5,8)	Übernachtungen 2012	21,1 Mio. (30,0)
Veränderung zu 2010	-4% (-4%)	- Hotellerie	53,9% (66,1%)
Anteil ≥ 65 J. 2030	29% (28%)	- Kliniken	10,4% (16,4%)
Anteil 20-65 J. 2030	54% (55%)	- Heilbäder	23,7% (25,3%)
Anteil Großstädte 2010	13,7% (23,2%)	- Großstädte	11,7% (33,6%)
Anteil <20.000 in 2010	67,9% (47,5%)	- Erh.- und Luftkurorte	31,4% (7,4%)
Tourismusintensität (Basis Einwohner 2010): 5.267 (Hessen: 4.964)			
Großstadtkoeffizient: 0,85 (1,45)			
Landtourismuskoeffizient: 0,46 (0,16)			

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Angaben der statistischen Ämter.

Das touristische Marketing, für das in Rheinland-Pfalz auf Landesebene die Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (RPT) zuständig ist, ist hinsichtlich der Themen wesentlich stärker auf als besonderes chancenreich erachtete Bereiche zugespielt.

Abbildung 6: Touristische Themen in Rheinland-Pfalz

WANDERN	RADWANDERN	WEIN UND WEINKULTUR- LANDSCHAFT	GESUNDHEIT
KULTUR ALS BEGLEITENDES ELEMENT IN ALLEN THEMEN			
WanderWunder <ul style="list-style-type: none"> ▶ Wander-Angebote ▶ Prädikats-Fernwanderwege ▶ Prädikats-Kurztouren/ Prädikats-Rundtouren ▶ Wanderregionen ▶ Wanderveranstal- 	RadHelden <ul style="list-style-type: none"> ▶ Rad-Arrangements ▶ Themenradwege ▶ Radfernwege ▶ Sterntouren ▶ Rennrad ▶ Mountainbike ▶ E-Bike ▶ Bett+Bike 	WeinReich <ul style="list-style-type: none"> ▶ WeinReich-Reisen ▶ WeinReich-Unterkünfte ▶ Weinregionen ▶ Wein und Kultur ▶ Wein und Kulinarik ▶ Weinveranstal- 	IchZeit <ul style="list-style-type: none"> ▶ IchZeit-Gastgeber ▶ IchZeit-Reisen ▶ Entschleunigung ▶ Klosterurlaub ▶ Wellness ▶ Gesundheit ▶ WohlfühlScout - Botschafter ▶ Die IchZeit-Idee

tungen ▶ Tourenplanung & -App	▶ Radveranstaltungen ▶ Tourenplanung	tungen ▶ Wein-Wissen ▶ WeinReich-Philosophie	
Profilierung durch Regionalität Kultur und Natur, Qualität			

Quelle: www.tourismusnetzwerk.info

Der hohe Qualitätsanspruch an den Urlaub in Rheinland-Pfalz, der in der Tourismusstrategie 2015 verankert wurde, schließt ausdrücklich barrierefreie Urlaubsangebote mit ein. Dabei wird barrierefreier Tourismus in Rheinland-Pfalz als ein wichtiger Beitrag zur mittel- bis langfristigen Wettbewerbsfähigkeit erachtet. Die RPT hat einen Leitfaden für Akteure im Tourismus erarbeitet, der einerseits für die Bedeutung des barrierefreien Tourismus – auch als Wirtschaftsfaktor – sensibilisiert und darüber hinaus ganz konkrete Hilfestellung bei der Erstellung und Umsetzung barrierefreier Angebote gibt. Barrierefreiheit wird hier auch stärker im Hinblick auf altersbedingte Einschränkungen betrachtet, auf den demographischen Wandel als Herausforderung für die touristische Angebotsentwicklung wird dabei konkret Bezug genommen.

3.3.3 Sachsen

Die folgende Tabelle fasst wesentliche Kennziffern des Bundeslandes Sachsen im Vergleich zum Land Hessen zusammen.

Tabelle 27: Kennziffern Demographie und Tourismus Sachsen

Demographie (in Klammern: Hessen)		Tourismus (in Klammern: Hessen)	
Einwohner 2030	3,6 Mio. (5,8)	Übernachtungen 2012	18,4 Mio. (30,0)
Veränderung zu 2010	-12% (-4%)	- Hotellerie	68,2% (66,1%)
Anteil ≥ 65 J. 2030	33% (28%)	- Kliniken	14,7% (16,4%)
Anteil 20-65 J. 2030	51% (55%)	- Heilbäder	10,6% (25,3%)
Anteil Großstädte 2010	30,3% (23,2%)	- Großstädte	38,1% (33,6%)
Anteil <20.000 in 2010	52,7% (47,5%)	- Erh.- und Luftkurorte	8,3% (7,4%)
Tourismusintensität (Basis Einwohner 2010): 4.444 (Hessen: 4.964)			
Großstadtkoeffizient: 1,26 (1,45)			
Landtourismuskoeffizient: 0,16 (0,16)			

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Angaben der statistischen Ämter.

Das touristische Marketing auf Landesebene erfolgt durch die Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen mbH (TMGS). Die folgende Abbildung stellt die durch die TMGS bearbeiteten Themen dar.

Abbildung 7: Touristische Themen in Sachsen

			
Städtereisen	Kunst&Kultur	Aktivurlaub	Vitalurlaub
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Museen & Gedenkstätten ▶ Festivals & Events ▶ Klangkörper & Ensembles ▶ Spielstätten ▶ Richard Wagner 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wandertouren ▶ Radtouren ▶ Mountainbiken ▶ Wassertourismus ▶ Motorradtouren ▶ Winterurlaub ▶ Veranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hotels ▶ Bäder/Thermen
Querschnittsthemen: Familie & Jugend, Sachsen Barrierefrei			

Quelle: www.sachsen-tourismus.de

In Sachsen bildet das 2010 erstellte „Handlungskonzept Demographie von Sachsen“ einen Rahmen für die Sächsische Staatsregierung, um eine gemeinsame Verständigung über die langfristigen Entwicklungsziele, die gegenwärtigen inhaltlichen Handlungserfordernisse und die Umsetzung zu erreichen. Der demographische Wandel wird dabei auch als Folge wirtschaftlicher Transformation betrachtet. Die entwickelte „Gegenstrategie“ basiert deshalb maßgeblich auf der Stärkung der Wirtschaftskraft, um einerseits mit attraktiven Arbeitsplätzen in allen Regionen die Abwanderung zu verringern oder Zuwanderung zu generieren und andererseits der Bevölkerung durch eine stabile wirtschaftliche Entwicklung die Entscheidung für Kinder zu erleichtern.

Folgende strategische Ziele wurden definiert:

- I. Bedingungen für Beschäftigung und Einkommen verbessern (Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Fachkräftesicherung, Industrie, Handwerk, wissensbasierte Dienstleistungen, Gesundheitswirtschaft, Tourismus u. a.)
- II. Lebenslanges Lernen und Innovationsfähigkeit befördern
- III. Regionale Daseinsvorsorge sichern
- IV. Generationenübergreifendes Miteinander verstetigen (Ehrenamt, aktive Bürgerbeteiligung, Generationendialog, finanzielle Nachhaltigkeit u. a.)
- V. Umbau der Siedlungs- und Versorgungsstruktur fortsetzen
- VI. Chancen des aktiven Alterns nutzen
- VII. Moderne und zukunftsfähige Verwaltung schaffen.

Auf den Tourismus wird jedoch nicht vertiefend eingegangen. Die TMGS publiziert einen Katalog „Sachsen barrierefrei“ und widmet diesem Thema auch auf ihrer Internetpräsenz eine eigene Seite, gleichberechtigt neben Themen wie Städtereisen und Kunst & Kultur. Dort ist eine Vielzahl von touristischen Angeboten zusammengestellt. Neben der Beschreibung der Zugänglichkeit der einzelnen Einrichtungen für Reisende mit Mobilitätseinschränkungen findet man hier auch spezielle Angebote für Reisende mit Sinnes Einschränkungen sowie für lern- und geistig behinderte Menschen. Die Zugänglichkeit wurde bei allen Anbietern vor Ort durch einen TMGS-Projekt Koordinator erhoben und überprüft.

3.3.4 Sachsen-Anhalt

Die folgende Tabelle fasst wesentliche Kennziffern des Bundeslandes Sachsen-Anhalt im Vergleich zum Land Hessen zusammen.

Tabelle 28: Kennziffern Demographie und Tourismus Sachsen-Anhalt

Demographie (in Klammern: Hessen)		Tourismus (in Klammern: Hessen)	
Einwohner 2030	1,9 Mio. (5,8)	Übernachtungen 2012	7,4 Mio. (30,0)
Veränderung zu 2010	-19% (-4%)	- Hotellerie	62,9% (66,1%)
Anteil ≥ 65 J. 2030	36% (28%)	- Kliniken	13,6% (16,4%)
Anteil 20-65 J. 2030	50% (55%)	- Heilbäder	12,7% (25,3%)
Anteil Großstädte 2010	18,3% (23,2%)	- Großstädte	12,3% (33,6%)
Anteil <20.000 in 2010	55,3% (47,5%)	- Erholungs- und Luftkurorte	36,4% (7,4%)
Tourismusintensität (Basis Einwohner 2010): 3.184 (Hessen: 4.964)			
Großstadtkoeffizient: 0,67 (1,45)			
Landtourismuskoeffizient: 0,66 (0,16)			

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Angaben der statistischen Ämter.

Das touristische Marketing auf Landesebene erfolgt durch die Investitions- und Marketinggesellschaft des Landes Sachsen-Anhalt mbH (IMG). Die folgende Abbildung stellt die durch die IMG bearbeiteten Themen dar.

Abbildung 8: Touristische Themen in Sachsen-Anhalt

Quelle: www.sachsen-anhalt-tourismus.de

Sehr ausführlich hat sich das Bundesland Sachsen-Anhalt mit dem Thema demographischer Wandel auseinandergesetzt. Die Studie: „Der demographische Wandel und die Tourismuswirtschaft in Sachsen-Anhalt“ lieferte 2008 folgende, auch für Hessen relevante Erkenntnisse:

- ▶ Die Zahl der älteren Reisenden steigt. Das Marketing muss sich auf die Bedürfnisse ausrichten und darf sich nicht am Alter orientieren.
- ▶ Es muss mehr in Marktforschung investiert werden, wobei diese inhaltlich stärker an altersspezifischen Fragestellungen orientiert werden. Insbesondere zu Hinderungsgründen älterer Reisender gibt es Erkenntnislücken.
- ▶ Der Familientourismus geht zurück, bleibt aber ein großer Markt. Allerdings müssen die Angebote den veränderten Marktstrukturen Rechnung tragen (Alleinreisende mit einem Kind/ Oma, Opa, Enkel-Angebote).
- ▶ Der Markt der Alleinreisenden wird wichtiger. Verschiedene Lebensstile müssen berücksichtigt werden.
- ▶ Generell muss die Angebotsentwicklung im Tourismus „vom Markt her“ stattfinden (Grundsatz des Marketings) und dabei auf die Befriedigung individueller Bedürfnisse abzielen. Gute Angebote finden ihre Abnehmer – auch in Zeiten eines sich gravierend ändernden Nachfrageverhaltens, wenn es gelingt, sich auf die individuellen Bedürfnisse einzustellen, denn es gibt keine „Schubladen-Konsumenten“ mehr.
- ▶ Die Auslandsmärkte rücken künftig stärker in den Fokus des Tourismusmarketing, weil der Wettbewerb innerhalb Deutschlands zunimmt.
- ▶ Auslandsmärkte können nicht mit dem Gießkannenprinzip, sondern nur gezielt mit ausgewählten Schwerpunktthemen bearbeitet werden.
- ▶ Für ein zielsicheres Marketing ist eine gute Kenntnis der Auslandsmärkte wichtig, denn abgesehen vom unterschiedlichen Reiseverhalten verläuft schon die demographische Entwicklung in den potenziellen Quellmärkten unterschiedlich. Deshalb sollte mehr in Marktforschung investiert werden (hauptsächlich für die wichtigsten Quellmärkte).
- ▶ Seminarangebote zur Weiterbildung Älterer (z.B. Internetnutzung), und Zusammenarbeit von Jung und Alt und zum Marketing für ältere Kundengruppen werden in nächster Zeit an Bedeutung gewinnen.
- ▶ Städtereisen werden durch den demographischen Wandel begünstigt (kulturelle Interessen etc.)

- ▶ Dem Thema Sicherheit muss gerade bei Städtereisen mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Das Sicherheitsbewusstsein steigt mit dem Alter, deshalb müssen in den Städten u.a. folgende Maßnahmen ergriffen werden:
 - Sicherstellung der Barrierefreiheit (auch für Familien mit Kleinkindern hilfreich)
 - Orientierung und Beschilderung optimieren (u.a. Altersgerechtigkeit)
 - Beleuchtungssituation verbessern; denn Licht besitzt eine mit Doppelfunktion für Sicherheit und als Inszenierungsinstrument
- ▶ Ein zentrales Thema in diesem Zusammenhang ist die Belebung der Innenstädte, insbesondere in den Abendstunden.
 - Notwendigkeit für eine City- und Quartierinitiative („ab in die Mitte“) zur Belebung der Handelslandschaft (u.a. für regionale Produkte, Kunsthandwerk).

Bezogen auf die **Tourismusbetriebe** werden folgende Feststellungen getroffen:

- ▶ Die Einstellung zum demographischen Wandel ist zu negativ. Politik, Medien und Schulumgebinrichtungen müssen für einen Einstellungswandel sorgen.
 - Begriffe wie „Überalterung“, „Vergreisung“ etc. sollten durch positivere Formulierungen ersetzt werden („Gesellschaft des langen Lebens“).
 - Der Einfluss auf IHK, VHS und Schulen muss hier geltend gemacht werden.
- ▶ Kenntnisse der englischen Sprache sind Mindestvoraussetzung für den Zugang zu ausländischen Quellmärkten.
- ▶ Ältere Gäste werden von den Tourismusbetrieben als wichtigste Gäste der Zukunft richtig erkannt. Ansonsten ist das Denken in Zielgruppen allerdings viel zu undifferenziert. Insbesondere werden als künftig bedeutsamere Kundengruppen nicht erkannt:
 - Alleinreisende (mit und ohne Kinder)
 - Menschen mit unterschiedlichen Migrationshintergründen.
- ▶ Chancen der Profilierung durch Themen werden unzureichend genutzt.
- ▶ In den befragten Betrieben ist die (Fehl-) Einschätzung verhältnismäßig ausgeprägt, dass der demographische Wandel den eigenen Betrieb nicht betrifft.

Im Bereich **Beherbergung und Gastronomie** wird ein Umdenken hin zu einem zukunftsorientierten, unternehmerischen Handeln als erforderlich gesehen. Unternehmer müssen lernen, sich offensiv mit den Herausforderungen des Wandels (nicht nur demographisch!) konstruktiv auseinanderzusetzen. Es dürfe dabei aber kein „Seniorenmarketing“ mehr betrieben werden; stattdessen wäre ein differenzierteres Zielgruppenmarketing notwendig. Außerdem müssten Weiterbildungsangebote zur Unternehmensführung (strategisches Marketing) verbessert werden. Inhalte:

- ▶ Reiseverhalten und Bedürfnisse wichtiger Zielgruppen
 - Ältere Reisende
 - Familien
 - Alleinlebende
 - Ausländische Quellmärkte
- ▶ Servicequalität für ältere Reisende.

Kompetente Unternehmensberatung müsse auch vor Ort angeboten werden, um Hindernisse zur Inanspruchnahme zu senken. Konkret wird dazu vorgeschlagen, Stellen für mobile Tou-

rismusberater zu schaffen - zum Beispiel in Zusammenarbeit mit den IHK und Verbänden. Die Anpassung der Betriebe an die künftigen Bedürfnisse erfordere größere Investitionen (z.B. Möblierung in universellem Design, bessere Betten, Klimaanlage), daher müssten die Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung gerade für kleine Betriebe verbessert werden.

Kultur- und Freizeiteinrichtungen sehen sich eher nicht als Tourismus relevante Einrichtungen. Hier sollte deutlich gemacht werden, dass ihre Besucher zum großen, manchmal zum überwiegenden Teil Touristen sind, und dass sie sich deshalb auf die Bedürfnisse der Touristen einstellen müssen. So ist vielfach z.B. in Museen die Präsentation von Exponaten (z.B. Beschriftung, Funktion von Audio Guides) für Ältere nicht optimal. Als Vorschlag wird die Auflage eines Kulturförderprogramms zur Anpassung von Präsentationen, Informations- und Werbematerialien an die Bedürfnisse älterer Besucher vorgestellt.

Zum Bereich **Verkehrsträger** führt die Studie aus, dass generell vor allem im öffentlichen Verkehr ein Paradigmenwechsel erforderlich sei, konkret eine Abkehr vom „Primat der Geschwindigkeit“. So käme es in Zukunft zum Beispiel für den Eisenbahnverkehr nicht mehr darauf an, zwei Minuten früher am Ziel zu sein, sondern den (älteren) Fahrgästen ein stressfreies Umsteigen und mehr Bequemlichkeit zu ermöglichen. Über eine Studie zur Analyse der Abläufe im öffentlichen Verkehr im Hinblick auf die Bedürfnisse aller Reisenden unter besonderer Berücksichtigung älterer Reisender mit Gepäck soll hier der Handlungsbedarf ermittelt werden.

Zum **Arbeitsmarkt** wird festgestellt, dass die Eigenschaften älterer Mitarbeiter prinzipiell positiver als die der jüngeren eingeschätzt werden. Insbesondere Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Erfahrung werden bei älteren Mitarbeitern hoch geschätzt.

3.3.5 Thüringen

Die folgende Tabelle fasst wesentliche Kennziffern des Bundeslandes Thüringen im Vergleich zum Land Hessen zusammen.

Tabelle 29: Kennziffern Demographie und Tourismus Thüringen

Demographie (in Klammern: Hessen)		Tourismus (in Klammern: Hessen)	
Einwohner 2030	1,8 Mio. (5,8)	Übernachtungen 2012	9,7 Mio. (30,0)
Veränderung zu 2010	-17% (-4%)	- Hotellerie	61,2% (66,1%)
Anteil ≥ 65 J. 2030	35% (28%)	- Kliniken	18,8% (16,4%)
Anteil 20-65 J. 2030	51% (55%)	- Heilbäder	23,3% (25,3%)
Anteil Großstädte 2010	17,1% (23,2%)	- Großstädte	10,6% (33,6%)
Anteil <20.000 in 2010	58,9% (47,5%)	- Erh.- und Luftkurorte	16,5% (7,4%)
Tourismusintensität (Basis Einwohner 2010): 4.365 (Hessen: 4.964)			
Großstadtkoeffizient: 0,62 (1,45)			
Landtourismuskoeffizient: 0,28 (0,16)			

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Angaben der statistischen Ämter.

Das touristische Marketing auf Landesebene erfolgt durch die Thüringer Tourismus GmbH (TTG). Die folgende Abbildung stellt die durch die TTG bearbeiteten Themen dar.

Abbildung 9: Touristische Themen in Thüringen

		
Natur & Aktiv	Städte & Kultur	Gesundheit & Wellness
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wandern ▶ Radfahren ▶ Nationalpark & Co. ▶ Winterspaß ▶ Wasserwandern ▶ Motorradtouren ▶ Abenteuer ▶ Golfplätze ▶ Badespaß 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Städtehighlights ▶ Burgen und Schlösser ▶ Historische Persönlichkeiten ▶ Museen und Ausstellungen ▶ Theater & Orchester ▶ Parks und Gärten ▶ Musikland Thüringen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Thermen, Erlebnisbäder und Saunalandschaften ▶ Wellnessoasen ▶ Thüringer Wellnesslexikon ▶ Gesundheit und Kur ▶ Waldwellness
Querschnittsthemen: Welterbeland Thüringen, Kinder & Familie, Barrierefreies Reisen, Kulinarisches Thüringen		

Quelle: www.thueringen-tourismus.de

Dem Thema barrierefreies Reisen ist auf dem Internetauftritt der TTG eine eigene Seite gewidmet, die Informationen zu barrierefreien Reisetipps, barrierefreien Unterkünften sowie Informationen zur Anreise mit der Deutschen Bahn enthält.

Nach Eigenangaben hat sich Thüringen sich im Marktsegment barrierefreier Tourismus sowohl auf lokaler (z. B. Erfurt) als auch auf Landesebene eine hohe Kompetenz erarbeitet. Zum Thema demographischer Wandel hat Thüringen im März 2011 die Serviceagentur Demographischer Wandel in Thüringen ins Leben gerufen. Sie ist Kompetenzzentrum für die vielfältigen Fragen des demographischen Wandels, will Netzwerke generieren und forcieren, Initiativen anregen sowie Lösungsansätze aufzeigen und vorantreiben.

Dem Informations- und Servicegedanken der Serviceagentur wird vor allem durch die Aufbereitung statistischer Daten, die aktive Mitwirkung der Mitarbeiter an Veranstaltungen Dritter (z. B. durch Vorträge und Diskussionsbeiträge zu Demographie relevanten Themen) und die Beantwortung von Beratungsanfragen Rechnung getragen. Weitere wichtige Angebote mit Informationscharakter sind die Homepage sowie die regelmäßige Herausgabe des Newsletters und von Veröffentlichungen.

Eine grundlegende und fortlaufende Aufgabe der Serviceagentur ist der Aufbau eines Netzwerkes aus strategischen Partnern als Multiplikatoren und „Türöffner“ zu weiteren Akteuren und zu spezifischem Know-how. Der Ausbau der strategischen Partnerschaften soll dabei

nicht nur in die thematische Breite sondern auch in die Tiefe der jeweiligen gesellschaftlichen Vollzugsebene erfolgen. Insbesondere über Kontakte in die regionale und kommunale Ebene ist eine fortlaufend passgenauere Ausrichtung der Leistungen der Serviceagentur auf die Bedarfe vor Ort möglich. Die im Rahmen der demographischen Themenjahre fachspezifisch zustande kommenden strategischen Partnerschaften sollen dabei so initiiert werden, dass sie über die jeweiligen Themenjahre hinaus wirken und so durchaus langfristig zu synergetisch erzielten Erkenntnisgewinnen beitragen können.

Neben der Veranstaltungsreihe „Thüringer Demographiekonferenz“ werden jährlich Fachtagungen zu ausgewählten Einzelthemen angeboten. Eine wichtige Rolle sollen bereits bekannte Zukunftsthemen, wie beispielsweise „Kommunalwirtschaft“, „Wirtschaftsfaktor demographischer Wandel“, „Tourismus“, „Erneuerbare Energien“, „Entwicklung und Tendenzen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft“ oder „ehrenamtliches und bürgerschaftliches Engagement“ spielen.

Die Serviceagentur will darüber hinaus Demographie affine Projekte der Daseinsvorsorge auf Landes-, Bundes- und europäischer Ebene begleiten und mit initiieren. Aber auch eigene Projekte gehören zum Profil der Serviceagentur.

Darüber hinaus findet im Rahmen der „Mitteldeutschen Demographieinitiative“ ein regelmäßiger Austausch mit Experten in Sachsen und Sachsen-Anhalt statt, die in vielen Bereichen vor den gleichen demographischen Herausforderungen stehen wie Thüringen. Durch diese enge Abstimmung der Länder können Erfahrungen ausgetauscht und Ressourcen gebündelt werden. Mit Forschungsk Kooperationen und externen Studien sollen schließlich neue Wissensressourcen eröffnet und ergebnisorientierte Handlungsempfehlungen erarbeitet werden.

► 4. Zentrale Auswirkungen des demographischen Wandels auf die hessischen Tourismuswirtschaft

Die in den vorhergehenden Kapiteln verdeutlichten demographischen Entwicklungen haben unweigerlich starke Auswirkungen auf den hessischen Tourismus. Die Alterung und der Rückgang der Bevölkerung sowie die Abwanderung junger Menschen aus den ländlichen Gebieten in die urbanen Zentren resultieren in weitreichenden Konsequenzen auf alle Wirtschaftsbereiche, insbesondere aber auf den Tourismus.

Im Besonderen betroffen ist von den demographischen Veränderungen die touristische Nachfrage, die eng mit dem touristischen Angebot verknüpft ist. Darüber hinaus sind die Bereiche Fachkräfteverfügbarkeit und Unternehmensnachfolge besonders stark Veränderungen durch den demographischen Wandel ausgesetzt.

Im Folgenden werden diese Auswirkungen des demographischen Wandels detailliert untersucht. Die Ergebnisse sind so strukturiert, dass zunächst für jedes der Themengebiete nachfrageorientiertes Angebot, Fachkräfteverfügbarkeit und Unternehmensnachfolge der Status quo in Hessen herausgearbeitet wird und in der Folge die Veränderungen durch den demographischen Wandel herausgestellt werden. Zu diesem Zweck wurden Trend- und Folgeabschätzungen zu zentralen Kennzahlen zur Entwicklung der Tourismuswirtschaft in Hessen bis zum Jahr 2025 vorgenommen.

4.1 Touristische Nachfrage und touristisches Angebot

Die Nachfrage nach touristischen Angeboten und die Entwicklung der touristischen Angebote bedingen sich gegenseitig unmittelbar - eine separate Betrachtung erscheint wenig zielführend. In der Folge werden nun der Status Quo von Nachfrage und Angebot und die Auswirkungen des demographischen Wandels bis zum Jahr 2025 dargestellt.

4.1.1 Status quo: Touristische Nachfrage und touristisches Angebot in Hessen

Die Bestandsaufnahme der touristischen Nachfrage und des Angebots von hessischen Tourismusbetrieben offenbart die derzeitige Situation in der hessischen Tourismuswirtschaft inklusive der bisherigen Auswirkungen des demographischen Wandels. Sie umfasst eine Darstellung der touristischen Nachfrage in den einzelnen hessischen Destinationen, die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus und die heutige demographische Struktur der Gäste. Zudem wird die heutige durchschnittliche Betriebsgröße, der Klassifizierungs- und Zertifizierungsgrad und die Auslastung nach Betriebsart erläutert. Darüber hinaus werden schließlich die zentralen Ergebnisse der Befragung der Experten und Vertreter der hessischen Tourismuswirtschaft zur Thematik aufgeführt.

4.1.1.1 Touristische Nachfrage in den hessischen Destinationen

In 2012 verzeichnete das Bundesland Hessen rund 30 Millionen Übernachtungen in meldepflichtigen Beherbergungsbetrieben. Von dieser Nachfrage entfielen 38,6 Prozent auf die Destination Frankfurt Rhein-Main. Zweitstärkste Destination war Nordhessen mit einem Anteil von 25 Prozent, gefolgt vom Taunus mit 12,2 Prozent.

Bei den Betriebsarten dominieren die Hotels mit 44,2 Prozent der Übernachtungen, gefolgt von den Vorsorge- und Rehabilitationseinrichtungen mit 16,4 Prozent und Hotels garnis mit 16,3 Prozent.

Tabelle 30: Übernachtungen in Hessens Destinationen 2012 nach Betriebsarten

Destination	Übernachtungen absolut 2012									
	gesamt	Hotels	Gasthöfe	Pensionen	Hotels garnis	Erholungs-, Ferien- und Schulungsheime	Ferienhäuser Ferienwohnungen, Ferienzentren	Jugendherbergen und Hütten	Vorsorge- und Rehabilitationseinrichtungen	Campingplätze
Bergstraße	436.003	207.820	17.691	12.293	67.967	44.502	17.032	15.877	50.000	2.822
Frankfurt Rhein-Main	11.558.821	7.203.310	112.184	85.664	3.573.358	122.718	72.298	140.394	152.763	96.133
Lahntal	1.560.064	672.308	89.602	59.627	146.793	153.426	45.678	163.833	130.455	98.343
Nordhessen	7.483.040	2.360.585	195.127	267.200	371.511	545.535	736.897	366.475	2.122.771	516.939
Odenwald	978.014	188.973	112.117	60.156	67.671	185.971	83.377	125.900	93.537	60.311
Rheingau	710.002	447.540	66.500	20.063	69.319	29.000	4.480	15.000	0	58.100
Rhön	1.528.676	622.271	193.169	69.815	98.021	111.955	98.988	112.696	149.183	72.578
Spessart	1.032.233	153.465	50.897	39.812	50.468	104.030	38.633	25.680	549.553	19.695
Taunus	3.645.935	1.128.697	67.933	61.162	381.029	358.882	36.456	95.296	1.493.552	22.928
Vogelsberg	903.003	241.145	54.692	43.381	43.774	156.187	55.362	73.973	163.553	70.936
Westerwald	129.035	31.404	8.191	4.624	0	25.869	3.306	24.905	0	30.736
Hessen	29.964.826	13.257.517	968.102	723.797	4.869.912	1.838.074	1.192.507	1.160.029	4.905.367	1.049.521

Quelle: Eigene Auswertung von Daten des Hessischen Landesamtes für Statistik.

Die Bedeutung der Betriebsarten variiert. Vorsorge- und Rehabilitationseinrichtungen haben im Spessart (53,2 Prozent), im Taunus (41,0 Prozent) und in Nordhessen (28,4 Prozent) eine stark überdurchschnittliche Bedeutung. Jugendherbergen und Hütten haben im Westerwald (19,3 Prozent), im Odenwald (12,9 Prozent) und im Lahntal (10,5 Prozent) stark überdurchschnittliche Bedeutung (Hessen: 3,9 Prozent). Ferienhäuser, Ferienwohnungen und Ferienzentren haben in Nordhessen (9,8 Prozent) und im Odenwald (8,5 Prozent) die höchste Bedeutung. Erholungs-, Ferien- und Schulungsheime spielen vor allem im Westerwald (2,0 Prozent), im Odenwald (19,0 Prozent) und am Vogelsberg (17,3 Prozent) eine nennenswerte Rolle. Die Hotellerie (Hotels, Gasthöfe, Pensionen Hotels garnis) hat in Frankfurt Rhein-Main (94,9 Prozent) und im Rheingau (85,0 Prozent) überdurchschnittliche Bedeutung. Camping spielt relativ gesehen im Westerwald eine große Rolle (23,8 Prozent). Absolut gesehen ist Nordhessen die Campingdestination.

Tabelle 31: Relative Bedeutung der Betriebsarten in Hessens Destinationen 2012

Destination	Übernachtungen relativ 2012									
	gesamt	Hotels	Gasthöfe	Pensionen	Hotels garnis	Erholungs-, Ferien- und Schulungsheime	Ferienhäuser Ferienwohnungen, Ferienzentren	Jugendherbergen und Hütten	Vorsorge- und Rehabilitations-einrichtungen	Campingplätze
Bergstraße	100,0%	47,7%	4,1%	2,8%	15,6%	10,2%	3,9%	3,6%	11,5%	0,6%
Frankfurt Rhein-Main	100,0%	62,3%	1,0%	0,7%	30,9%	1,1%	0,6%	1,2%	1,3%	0,8%
Lahntal	100,0%	43,1%	5,7%	3,8%	9,4%	9,8%	2,9%	10,5%	8,4%	6,3%
Nordhessen	100,0%	31,5%	2,6%	3,6%	5,0%	7,3%	9,8%	4,9%	28,4%	6,9%
Odenwald	100,0%	19,3%	11,5%	6,2%	6,9%	19,0%	8,5%	12,9%	9,6%	6,2%
Rheingau	100,0%	63,0%	9,4%	2,8%	9,8%	4,1%	0,6%	2,1%	0,0%	8,2%
Rhön	100,0%	40,7%	12,6%	4,6%	6,4%	7,3%	6,5%	7,4%	9,8%	4,7%
Spessart	100,0%	14,9%	4,9%	3,9%	4,9%	10,1%	3,7%	2,5%	53,2%	1,9%
Taunus	100,0%	31,0%	1,9%	1,7%	10,5%	9,8%	1,0%	2,6%	41,0%	0,6%
Vogelsberg	100,0%	26,7%	6,1%	4,8%	4,8%	17,3%	6,1%	8,2%	18,1%	7,9%
Westerwald	100,0%	24,3%	6,3%	3,6%	0,0%	20,0%	2,6%	19,3%	0,0%	23,8%
Hessen	100,0%	44,2%	3,2%	2,4%	16,3%	6,1%	4,0%	3,9%	16,4%	3,5%

Quelle: Eigene Auswertung von Daten des Hessischen Landesamtes für Statistik.

Die Auswertung nach Gemeindetypen erlaubt bereits erste Aussagen zur Bedeutung der touristischen Themen. So konzentriert sich der Städtetourismus auf die Destinationen Frankfurt Rhein-Main mit rund 9,4 Mio. Übernachtungen in Groß- und Mittelstädten sowie auf Nordhessen mit knapp einer Million Übernachtungen in Kassel.

Die Heilbäder, die durch ihre Vorsorge- und Rehabilitationseinrichtungen im Gesundheitstourismus häufig aber auch im Wellnesstourismus positioniert sind, verbuchen in Nordhessen (2,8 Mio. Übernachtungen) und im Taunus (1,6 Mio. Übernachtungen) die höchste Nachfrage.

Tabelle 32: Übernachtungen in Hessens Destinationen 2012 nach Gemeindetypen

Destination	Übernachtungen absolut 2012					
	insgesamt	Großstädte > 100.000 Einwohner	Mittelstädte 50.000-100.000 Einwohner	Heilbad	sonstige > 150.000 Übernachtungen	sonstige Orte
Bergstraße	436.003	0	0	0	0	436.003
Frankfurt Rhein-Main	11.558.821	9.120.626	281.248	0	1.001.629	1.155.318
Lahntal	1.560.064	0	644.739	60.833	157.733	696.759
Nordhessen	7.483.040	947.855	0	2.762.676	1.785.635	1.986.874
Odenwald	978.014	0	0	41.200	0	936.814
Rheingau	710.002	0	0	0	379.310	330.692
Rhön	1.528.676	0	497.177	217.434	169.103	644.962
Spessart	1.032.233	0	0	808.398	0	223.835
Taunus	3.645.935	0	263.694	1.593.471	605.213	1.183.558
Vogelsberg	903.003	0	0	178.969	0	724.034
Westerwald	129.035	0	0	0	0	129.035
Hessen	29.964.826	10.068.481	1.686.858	5.662.981	4.098.623	8.447.884

Quelle: Eigene Auswertung von Daten des Hessischen Landesamtes für Statistik.

Sonstige Kommunen mit mindestens 150.000 Übernachtungen verzeichnen in Nordhessen mit 1,8 Mio. die meisten Übernachtungen. Hierbei handelt es sich um klassische Ferienorte wie z.B. Willingen und historische Städte wie Rotenburg an der Fulda.

Relativ gesehen haben die Heilbäder und damit i.w.S. der Gesundheitstourismus im Spessart (78,3 Prozent), im Taunus (43,7 Prozent) sowie in Nordhessen (36,9 Prozent) die größte Bedeutung. Der Städtetourismus hat ausgehend von der Nachfrage in Groß- und Mittelstädten in Frankfurt Rhein Main, Nordhessen und der Rhön die größte relative Bedeutung.

Tabelle 33: Übernachtungen in den hessischen Destinationen 2012, Anteile nach Gemeindetypen

Destination	Übernachtungen relativ 2012					
	insgesamt	Großstädte >100.000 Einwohner	Mittelstädte 50.000- 100.000 Einwohner	Heilbad	sonstige > 150.000 Übernachtun- gen	sonstige Orte
Bergstraße	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Frankfurt Rhein-Main	100,0%	78,9%	2,4%	0,0%	8,7%	10,0%
Lahntal	100,0%	0,0%	41,3%	3,9%	10,1%	44,7%
Nordhessen	100,0%	12,7%	0,0%	36,9%	23,9%	26,6%
Odenwald	100,0%	0,0%	0,0%	4,2%	0,0%	95,8%
Rheingau	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	53,4%	46,6%
Rhön	100,0%	0,0%	32,5%	14,2%	11,1%	42,2%
Spessart	100,0%	0,0%	0,0%	78,3%	0,0%	21,7%
Taunus	100,0%	0,0%	7,2%	43,7%	16,6%	32,5%
Vogelsberg	100,0%	0,0%	0,0%	19,8%	0,0%	80,2%
Westerwald	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Hessen	100,0%	33,6%	5,6%	18,9%	13,7%	28,2%

Quelle: Eigene Auswertung von Daten des Hessischen Landesamtes für Statistik.

Sonstige Orte mit mehr als 150.000 Übernachtungen p.a. haben vor allem im Rheingau (53,4 Prozent – Rudesheim), in Nordhessen (23,9 Prozent) und im Taunus (16,6 Prozent – Königstein, Oberursel, Bad Camberg) eine überdurchschnittliche Bedeutung. In den Destinationen Vogelsberg, Odenwald, Bergstraße und Westerwald entfallen jeweils mehr als 80 Prozent der Nachfrage auf sonstige Orte. Anhaltspunkte für die Nachfrageverteilung nach touristischen Themen lassen sich hier nicht auf Basis der Gemeindetypen herleiten.

4.1.1.2 Wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus

Erste Anhaltspunkte für die relative Bedeutung des Tourismus für die Destinationen liefert die **Tourismusintensität**, also die Anzahl der Übernachtungen je 1.000 Einwohner. Diese lag hessenweit 2012 bei 4.943 Übernachtungen je 1.000 Einwohnern.

Am höchsten liegt sie in den Destinationen Nordhessen (7.514), Rheingau (7.030), Rhön (7.020) und Spessart (6.253). Differenziert nach Gemeindegrößenklassen ist sie in den sonstigen Orten Nordhessens mit 8.158 am höchsten, gefolgt von den Mittelstädten in der

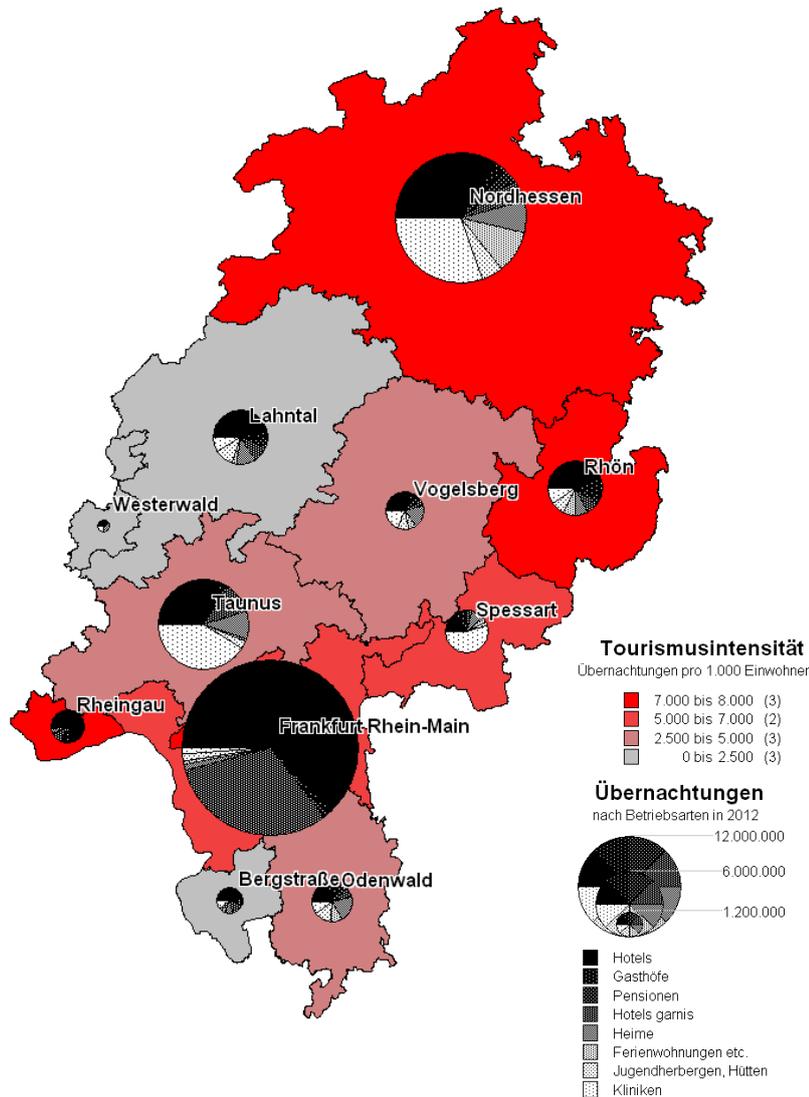
Rhön (7.747), den Großstädten in Frankfurt Rhein-Main (7.528) und den sonstigen Orten im Rheingau (7.030). Die Bergstraße, das Lahntal, der Odenwald, der Taunus, der Vogelsberg und der Westerwald haben eine unterdurchschnittliche Tourismusintensität.

Tabelle 34: Tourismusintensität der hessischen Destinationen nach Gemeindegröße

Destination	Tourismusintensität			
	insgesamt	Großstädte >100.000 Einwohner	Mittelstädte 50.000- 100.000 Einwohner	sonstige Orte
Bergstraße	2.045			2.045
Frankfurt Rhein-Main	5.242	7.528	1.898	2.552
Lahntal	2.045		3.104	1.648
Nordhessen	7.514	4.866		8.158
Odenwald	3.710			3.710
Rheingau	7.030			7.030
Rhön	7.020		7.747	6.716
Spessart	6.253			6.253
Taunus	4.487		5.082	4.446
Vogelsberg	3.432			3.432
Westerwald	2.093			2.093
Hessen	4.943	7.160	3.574	4.353

Quelle: Eigene Auswertung von Daten des Hessischen Landesamtes für Statistik.

Abbildung 10: Tourismusintensität und Übernachtungen nach Betriebsarten



Quelle: Eigene Darstellung.

Das Deutsche Wirtschaftswissenschaftliche Institut für Fremdenverkehr e.V. an der Universität München (dwif) hat in einer Grundlagenstudie für das Jahr 2009 die Bruttoumsätze durch Übernachtungsgäste in meldepflichtigen Beherbergungsbetrieben auf Ebene der damals gültigen Reisegebietsabgrenzung ermittelt.⁸

Diese Ergebnisse wurden im Rahmen der vorliegenden Studie auf die aktuelle Abgrenzung der Destinationen verteilt und mit einem Teuerungszuschlag von zwei Prozent pro Jahr auf

⁸ Vgl. dwif e.V., Schriftenreihe Nr. 53, Ausgaben der Übernachtungsgäste in Deutschland, München 2010

2012 hochgerechnet. Für das Segment der meldepflichtigen Betriebe ergeben sich auf dieser Basis die in der folgenden Tabelle dargestellten Bruttoumsätze.

Für das Segment der Privatquartiere mit weniger als neun Betten wurde in der genannten Studie für das Jahr 2009 ein Volumen von 3,6 Mio. Übernachtungen und ein daraus resultierender Bruttoumsatz von 265 Mio. Euro dargestellt. Die Zahl der Übernachtungen wurde mangels jüngerer Daten für 2012 fortgeführt, die Umsätze mit einem entsprechenden Teuerungszuschlag versehen und die Verteilung auf die Destinationen auf Grundlage verschiedener Sekundärstudien und Erfahrungswerte vorgenommen. Insgesamt ergeben sich somit für das Bundesland Hessen im Jahr 2012 aus dem Übernachtungstourismus resultierende Bruttoumsätze von rund 5,0 Mrd. Euro.⁹

Tabelle 35: Touristische Bruttoumsätze der hessischen Destinationen im Übernachtungstourismus

Destination	Meldepflichtige Betriebe		Privatquartiere		Alle Betriebe	
	Übernachtungen in Mio.	Bruttoumsatz in Mio. €	Übernachtungen in Mio.	Bruttoumsatz in Mio. €	Übernachtungen in Mio.	Bruttoumsatz in Mio. €
Bergstraße	0,4	60,1	0,1	5,1	0,5	65,2
Frankfurt Rhein-Main	11,6	2.266,9	0,2	12,9	11,7	2.279,8
Lahntal	1,6	195,6	0,3	22,1	1,8	217,7
Nordhessen	7,5	922,5	1,9	144,5	9,3	1.067,0
Odenwald	1,0	134,1	0,2	14,8	1,2	148,9
Rheingau	0,7	120,3	0,1	7,8	0,8	128,1
Rhön	1,5	187,3	0,3	23,4	1,8	210,7
Spessart	1,0	127,3	0,2	11,7	1,2	139,0
Taunus	3,6	592,8	0,3	23,4	3,9	616,2
Vogelsberg	0,9	113,4	0,2	14,1	1,1	127,5
Westerwald	0,1	15,8	0,0	1,3	0,1	17,0
Hessen	30,0	4.736,1	3,60	281,2	33,6	5.017,3

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der entsprechenden Daten des dwif und des Hessischen Landesamtes für Statistik, Schätzungen zur Verteilung der Übernachtungen in Privatquartieren auf die hessischen Destinationen.

Für den Bereich des Tagestourismus ermittelte das dwif¹⁰ für das Jahr 2013 insgesamt 226,9 Mio. Tagesreisen nach Hessen, die für einen Bruttoumsatz von 6.441,9 Mio. Euro sorgten. Diese Ergebnisse wurden im Rahmen der vorliegenden Studie ebenfalls auf die aktuelle Abgrenzung der Destinationen verteilt.

⁹ Verschiedene Segmente des Übernachtungstourismus bleiben hierbei unberücksichtigt: Die Übernachtungen bei Freunden, Bekannten oder Verwandten (VFR-Tourismus, hier wurden für die Destination Frankfurt Rhein-Main beispielsweise 7,5 Übernachtungen pro Haushalt und Jahr ermittelt, für Wiesbaden 9,7, das entspricht für die Stadt Frankfurt rund 2,7 Mio. und für Wiesbaden 1,3 Mio. weiteren Übernachtungen), das Dauercamping, die Übernachtungen in Wohnmobilen außerhalb von Campingplätzen und die Übernachtungen in ausschließlich selbst genutzten Freizeitwohnsitzen. Ein weiteres Segment, das in jüngster Zeit an Bedeutung gewonnen hat, ist das Couchsurfing (Vermietung privaten Wohnraums an Touristen, auch gegen Bezahlung), das mittlerweile auch über professionelle Buchungsplattformen wie z.B. airbnb organisiert wird und z.B. allein in Berlin für Umsätze von 100 Mio. Euro sorgt.

¹⁰ Vgl. dwif e.V., Schriftenreihe Nr. 55, Tagesreisen der Deutschen, München 2013

Die touristisch induzierten Bruttoumsätze betragen im Bundesland Hessen im Jahr 2012/13 demzufolge insgesamt rund 11,5 Mrd. Euro. Der Tagestourismus hat daran einen Anteil von rund 56 Prozent.

Tabelle 36: Touristische Bruttoumsätze der hessischen Destinationen im Tagestourismus und im Tourismus insgesamt

Destination	Tagesreisen		Reisen insgesamt	
	Anzahl in Mio.	Bruttoumsatz in Mio. Euro	Aufenthalts-tage in Mio.	Bruttoumsatz in Mio. Euro
Bergstraße	2,5	65	3,0	130
Frankfurt Rhein-Main	107,0	3.320	118,7	5.599
Lahntal	22,6	581	24,4	798
Nordhessen	39,5	1.067	48,8	2.134
Odenwald	5,3	137	6,5	286
Rheingau	4,4	117	5,2	246
Rhön	9,1	215	10,9	426
Spessart	5,9	140	7,1	279
Taunus	22,2	596	26,1	1.212
Vogelsberg	6,4	153	7,5	280
Westerwald	2,0	53	2,1	70
Hessen	226,9	6.442	260,5	11.459

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der entsprechenden Daten des dwif und des Hessischen Landesamtes für Statistik.

Eine genaue Zuweisung der touristischen Umsätze der Destinationen zu den Themen ist für die meisten Destinationen nur ansatzweise möglich, da differenzierte empirische Daten zu dieser Fragestellung nicht vorliegen.

Auf Basis der vorliegenden Quellen¹¹, der Ergebnisse der Expertengespräche sowie der fachlichen Einschätzung durch die Gutachter konnte jedoch eine näherungsweise Zuweisung der Umsätze aus dem Übernachtungstourismus vorgenommen werden. Zu berücksichtigen ist dabei, dass Tourismus in Hessen selbstverständlich auch „außerhalb“ der definierten vier Themenlinien stattfindet. So besucht der klassische Geschäftsreisende eben keine Tagungen oder Kongresse und der erholungsorientierte Urlauber ohne spezifische Aktivitäten lässt sich bei entsprechender Reisebegleitung allenfalls dem Querschnittsthema Familie zuordnen.

Während die Quellenlage in Bezug auf die Übernachtungsgäste noch eine näherungsweise quantitative Zuordnung der Nachfrage zu den Themenlinien erlaubt, ist dies im Bereich des Tagestourismus, der vom Volumen her noch wesentlich bedeutender ist, kaum noch mög-

¹¹ Zu nennen sind hier insbesondere verschiedene Untersuchungen zur Bedeutung einzelner Tourismussegmente für bestimmte Destinationen (z.B. die Tagungs- und Kongressstatistik der Stadt Frankfurt), der Qualitätsmonitor Deutschland Tourismus (mit Ergebnissen für Frankfurt bzw. Hessen, die im Qualitätsmonitor verwendeten Urlaubertypologien konnten den vier hessischen Reisetemen zugeordnet werden, z.B. Wanderurlauber, Radurlauber sowie Aktiv- und Badeurlauber dem Thema Aktiv & Natur), aber auch die amtliche Beherbergungsstatistik, die Übernachtungen in verschiedenen Unterkunftsarten ausweist, welche bestimmten Themen zuzuordnen sind (z.B. Übernachtungen in Vorsorge- und Rehakliniken dem Thema Gesundheit & Wellness).

lich. Es erfolgt daher lediglich eine qualitative Einschätzung zur Bedeutung von Themen für den Tagestourismus.

Die Zuweisung zu den Reisetemen erfolgte zunächst auf der Ebene des gesamten Bundeslandes Hessen. In der Stichprobe des Qualitätsmonitors Hessen¹² (letztmalige Durchführung 2008/09) entfielen 32,7 Prozent der Befragten in Hessen auf Geschäftsreisende. Da Geschäftsreisende in derartigen Erhebungen i.d.R. unterrepräsentiert sind, gehen wir von einem hessenweiten Anteil der geschäftlich motivierten Übernachtungen von 40 Prozent aus. Bei den durchgeführten Geschäftsreisen handelt es sich zu 54 Prozent um klassische Geschäftsreisen. 28 Prozent dienen Bildungszwecken (Seminare / Schulungen 16 Prozent und Kongresse 12 Prozent), die übrigen Aufenthalte entfallen auf Messebesuche (18 Prozent).

Die aus privaten Motiven reisenden Übernachtungsgäste Hessens (60 Prozent aller Reisenden) wurden nach Saison (Sommer und Winter), Reiseziel (Großstadt/außerhalb Großstadt) sowie nach thematischer Ausrichtung der Reisen gegliedert. Unter Hinzunahme der Daten der amtlichen Statistik konnte den entsprechenden Befragungsergebnissen die jeweilige Grundgesamtheit in Übernachtungen zugeordnet werden. Der Anteil der Geschäftsreisenden in Großstädten wurde dabei auf 75 Prozent geschätzt.

Tabelle 37: Gliederung der touristischen Nachfrage nach Saison, Ortstypen und Hauptmotivation

	Sommer (außerhalb Großstädte)	Winter (außerhalb Großstädte)	Großstädte	Hessen
Summe Übernachtungen meldepflichtige Betriebe	11.401.791	8.494.554	10.068.481	29.964.826
Privatquartiere	1.977.056	1.472.944	150.000	3.600.000
Alle Quartiere	13.378.847	9.967.498	10.218.481	33.564.826
privat motiviert	10.497.812	7.086.464	2.554.620	20.138.896
geschäftlich motiviert	2.881.035	2.881.035	7.663.861	13.425.930

Quelle: Eigene Berechnungen und Schätzungen auf Basis Qualitätsmonitor Hessen und amtlicher Statistik.

Unter Berücksichtigung der angegebenen Urlaubsaktivitäten und -arten wurden im Rahmen des Qualitätsmonitors Urlaubertypologien entwickelt, die in der nachfolgenden Tabelle mit ihren jeweiligen Anteilen den hessischen Themenlinien zugeordnet sind. Im Ergebnis ergeben sich folgende Anteile der Themenlinien am Übernachtungstourismus in Hessen:

- ▶ Wellness (plus Gesundheit¹³): ca. 6,9 Mio. Übernachtungen (20,5 Prozent)
- ▶ Natur- und Landerlebnis: ca. 5,0 Mio. Übernachtungen (14,9 Prozent)
- ▶ Städteerlebnis: ca. 6,2 Mio. Übernachtungen (18,3 Prozent)
- ▶ Tagen: ca. 6,2 Mio. Übernachtungen (18,4 Prozent)
- ▶ Keiner Themenlinie zuzuordnen¹⁴: ca. 9,4 Mio. Übernachtungen (27,9 Prozent).

¹² Vgl. dwif Consulting, Ergebnisbericht Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus für Hessen, S. 1

¹³ Die aktuelle Themenlinie der Hessen Agentur umfasst nur das Thema Wellness, die Vermarktung des Gesundheitstourismus übernimmt der Hessische Heilbäderverband. Im Rahmen des vorliegenden Gutachtens werden diese beiden Segmente zusammengefasst.

¹⁴ Hierzu zählen vor allem die klassischen Geschäftsreisen, aber auch Erholungsurlauber.

Das bedeutet, dass rund 24,2 Mio. Übernachtungen oder 72 Prozent der Nachfrage im Bundesland Hessen einer der vier touristischen Themenlinien zuzuordnen sind.

Tabelle 38: Anteile und Zuordnung der Urlaubertypologien zu den Themenlinien

Destinationen		Typologien				Geschäftsreisen		
		Privat motivierte Reisen			Großstädte			Hessen
		Sommer (außerhalb Großstädte)	Winter (außerhalb Großstädte)					
Themenlinie	Natur- und Landerlebnis	Wanderurlauber (21%)	45%	Winter-Aktiv (2%)	4%			
		ausflugsorientierter Erholungsurlauber (9%)		Erholungsurlauber (2%)				
		Radurlauber (5%)						
		Aktiv-/Badeurlauber (1%)						
		entspannungsorien. Erholungsurlauber (9%)						
	Wellness (+ Gesundheit)	Kurgast (27%)	27%	Kurgast (26%)	57%			
				Wellnessurlauber (31%)				
	Städte-erlebnis	Kultur- und Besichtigungsur- lauber (14%)	14%	Besichtigungsurlauber (30%)	30%	Kultururlauber (42%)	100%	
						Event- und Szenegast (29%)		
						organisierter Städte- und Kultururlauber (24%)		
			städtischer Erholungsurlauber (4%)					
Tagen						Messe (18%)	46%	
						Seminar/ Schulung (16%)		
						Kongress (12%)		
keine Zuordnung zu Thema	entspannungsorien. Erholungsurlauber (9%)	14%	Verwandten-/Be- kanntenbesucher (9%)	9%		Normale Geschäftsreise (54%)	54%	
	Verwandten-/Be- kanntenbesucher (5%)							

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Ergebnisse des Qualitätsmonitor Hessen.

In einem weiteren Schritt musste das Gesamtvolumen der Nachfrage in den Themenlinien den jeweiligen Destinationen zugeordnet werden (zu deren Gesamtnachfrage vgl. Tabelle 35). Für die Destination Frankfurt Rhein-Main liegt eine Sonderauswertung des Qualitätsmonitors vor, so dass es möglich war, die Nachfrage in der Destination, auf die rund ein Drittel der gesamten Übernachtungen in Hessen entfallen, auf Basis empirischer Daten auf die Themenlinien aufzuteilen. Für die übrigen Destinationen erfolgte eine Einschätzung der Anteile auf Basis der eingangs benannten Grundlagen.

Tabelle 39: Gewichtung der Themenlinien in den hessischen Destinationen

Destination	Themenlinie					Summe
	Wellness (+Gesundheit)	Natur- und Landerlebnis	Städte-erlebnis	Tagen (+Messen)	nicht zuzuordnen	
Bergstraße	15%	6%	30%	6%	43%	100%
Frankfurt Rhein-Main	1%	0%	30%	41%	28%	100%
Lahntal	12%	31%	26%	14%	17%	100%
Nordhessen	32%	29%	11%	4%	24%	100%
Odenwald	16%	25%	16%	2%	40%	100%
Rheingau	10%	6%	19%	16%	49%	100%
Rhön	14%	60%	8%	4%	13%	100%
Spessart	59%	4%	8%	4%	25%	100%
Taunus	49%	2%	4%	11%	34%	100%
Vogelsberg	20%	11%	20%	5%	45%	100%
Westerwald	25%	10%	14%	1%	49%	100%
Hessen	20%	15%	18%	18%	28%	100%

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der angegebenen Quellen, Grundlage für die prozentuale Verteilung sind die Übernachtungen.

Da die Tagespersonenausgaben je nach Reiseart erheblich differieren, die höchsten Ausgaben tätigen Tagungs- und Kongresstouristen, die geringsten die Aktiv- und Natururlauber, fällt die Gewichtung der Themenlinien im Hinblick auf die Bruttoumsätze anders aus als die der Übernachtungen.

In der folgenden Tabelle werden die nach Themenlinien differenzierten Bruttoumsätze zu den Einwohnerzahlen der Destinationen in Beziehung gesetzt, so dass der durchschnittliche jährliche Umsatz aus einer Themenlinie pro Einwohner abzulesen ist.

Tabelle 40: Bruttoumsätze aus dem Übernachtungstourismus je Einwohner

Destination	Themenlinie					Summe
	Wellness (+Gesundheit)	Natur- und Landerlebnis	Städte-erlebnis	Tagen (+Messen)	nicht zuzuordnen	
Bergstraße	46,09	7,58	101,35	31,57	119,27	305,85
Frankfurt Rhein-Main	10,56	0,51	265,70	558,80	198,33	1.033,89
Lahntal	36,81	40,09	88,84	72,00	47,62	285,36
Nordhessen	416,89	150,08	149,41	81,06	273,99	1.071,44
Odenwald	111,78	68,25	119,24	24,51	241,18	564,96
Rheingau	130,85	30,79	248,76	333,53	524,97	1.268,90
Rhön	210,27	355,84	129,74	101,09	170,67	967,60
Spessart	511,49	14,61	70,15	60,89	184,92	842,06
Taunus	365,85	4,50	30,02	140,71	217,23	758,31
Vogelsberg	104,46	22,35	112,97	40,49	204,21	484,48
Westerwald	79,14	12,83	45,63	5,52	133,48	276,61
Hessen	161,48	48,52	161,24	259,34	197,09	827,67

Eigene Berechnungen

Im Durchschnitt werden aus dem Übernachtungstourismus in Hessen 827,67 Euro pro Kopf der Bevölkerung und Jahr erzielt. Die Destinationen Frankfurt Rhein-Main, Nordhessen, Rheingau und Rhön erzielen hier deutlich überdurchschnittliche Werte. Die geringste relative

ve Bedeutung hat der Übernachtungstourismus im Westerwald, im Lahntal und an der Bergstraße. Die bezogen auf die Bevölkerung umsatzstärksten Themenlinien im Übernachtungstourismus sind:

- ▶ Tagen (+Messen) in Frankfurt Rhein-Main (559 Euro pro Kopf der Bevölkerung)
- ▶ Wellness (+Gesundheitstourismus) im Spessart (512 Euro), in Nordhessen (417 Euro) und im Taunus (366 Euro)
- ▶ Natur- und Landerlebnis in der Rhön (356 Euro)
- ▶ Tagen im Rheingau (334 Euro)
- ▶ Städteerlebnis in Frankfurt Rhein-Main (266 Euro) sowie im Rheingau (249 Euro)
- ▶ Wellness (+Gesundheit) in der Rhön (210 Euro).

Da es zwischen den Bruttoumsätzen und der Wertschöpfung einen annähernd linearen Zusammenhang gibt, gelten diese Aussagen auch für die erzielte Wertschöpfung.

Für den Bereich des Tagestourismus lässt sich aus den Grundlagenuntersuchungen des dwif folgern, dass sich die Gewichtung nach Themen deutlich von der im Übernachtungstourismus unterscheidet. So haben die Themen Shopping und Verwandten- bzw. Bekanntenbesuche im Tagestourismus ein deutlich höheres Gewicht, Gesundheit & Wellness sowie der promotable Geschäftstourismus ein geringeres Gewicht als im Übernachtungstourismus.

Für das Jahr 2013 wurden durch das dwif¹⁵ 226,9 Millionen Tagesreisen nach Hessen ermittelt. Auf Basis der Verteilung auf die Destinationen in Hessen sowie der in der Grundlagenstudie ermittelten bundesweiten Verteilung der Hauptreiseanlässe nach Destinationstypen und dem Gewicht dieser Destinationstypen in Hessen konnte eine näherungsweise Verteilung der 226,9 Mio. Tagesreisen nach Anlass und Destination vorgenommen werden. Über eine Zuordnung der Reiseanlässe zu den Themenlinien erfolgte schließlich eine entsprechende Verteilung der Tagesreisen.

¹⁵ Vgl. dwif e.V., Schriftenreihe Nr. 55, Tagesreisen der Deutschen, München 2013

Tabelle 41: Zuordnung der Tagesreiseanlässe zu den Themenlinien

Reiseanlass	Themenlinie	
Bekannten- /Verwandtenbesuche	keine	
Spezielle Aktivität	Natur- und Landerlebnis	Wellness (+ Gesundheit)
Spezielle Veranstaltung	Städteerlebnis	
Sightseeing	Städteerlebnis	
Einkaufsfahrt	Städteerlebnis	
Lokalbesuch	keine	Querschnittsthema Kulinarik
Spazierfahrt	Natur- und Landerlebnis	
Organisierte Fahrt	keine	
Klassische Geschäftsreise	keine	
Teilnahme an Seminaren/Schulungen	Tagen (+ Messen)	
Teilnahme an Kongressen/Tagungen	Tagen (+ Messen)	
Besuche von Messen/Ausstellungen	Tagen (+ Messen)	

Quelle: Eigene Darstellung.

Da die „Ausübung einer speziellen Aktivität“ sich nicht eindeutig den Themenlinien Natur- und Landerlebnis bzw. Wellness (+Gesundheit) zuordnen ließ, wurde das Volumen der Ausflüge im Segment Wellness (+Gesundheit) mit 50 Prozent der Ausflüge in die jeweiligen Heilbäder und Kurorte der Destinationen angesetzt. Auf dieser Basis fußen die folgenden Ergebnisse.

Tabelle 42: Tagesreisen in die hessischen Destinationen nach Themenlinien in Mio.

Destination	Themenlinie					Gesamt
	Natur- und Landerlebnis	Städte- erlebnis	Wellness (+ Gesundheit)	Tagen (+Messen)	keine Zuordnung	
Bergstraße	1	1	0	0	1	3
Frankfurt Rhein-Main	15	29	0	13	49	107
Lahntal	6	6	0	1	10	23
Nordhessen	10	9	3	2	16	40
Odenwald	2	1	0	0	2	5
Rheingau	1	1	0	0	2	4
Rhön	3	2	0	0	4	9
Spessart	1	1	1	0	2	6
Taunus	5	5	2	1	9	22
Vogelsberg	2	1	0	0	2	6
Westerwald	1	0	0	0	1	2
Hessen	46	58	6	19	98	227

Quelle: Eigene Berechnungen.

Ausgehend von den Anteilen der Themenlinien am Tagesreisevolumen wurden die Umsätze aus dem Tagesreiseverkehr den Themenlinien zugeordnet. Dabei bleibt unberücksichtigt, dass die Höhe der Ausgaben in Abhängigkeit von der Art der Tagesreise variiert.

Tabelle 43: Bruttoumsatz aus dem Tagesreiseverkehr pro Kopf der Bevölkerung nach Themenlinien und Destinationen

Destination	Themenlinie					Summe
	Natur- und Landerlebnis	Städte-erlebnis	Wellness (+ Gesundheit)	Tagen (+Messen)	keine Zuordnung	
Bergstraße	79,11	73,81	0,00	22,64	127,63	303,19
Frankfurt Rhein-Main	211,55	413,99	0,00	186,01	693,83	1.505,39
Lahntal	209,62	187,39	1,68	38,79	323,54	761,03
Nordhessen	262,36	255,67	78,63	53,93	420,35	1.070,93
Odenwald	149,37	127,93	19,67	18,78	205,42	521,16
Rheingau	318,21	267,99	0,00	59,47	517,22	1.162,89
Rhön	308,57	228,36	21,71	38,75	390,30	987,69
Spessart	176,83	206,97	78,94	39,33	344,76	846,83
Taunus	182,17	169,61	51,67	33,42	296,20	733,06
Vogelsberg	180,42	135,04	13,59	26,72	223,89	579,66
Westerwald	261,43	180,27	0,00	29,05	383,61	854,36
Hessen	217,94	271,34	26,39	88,73	458,27	1.062,67

Quelle: Eigene Berechnungen.

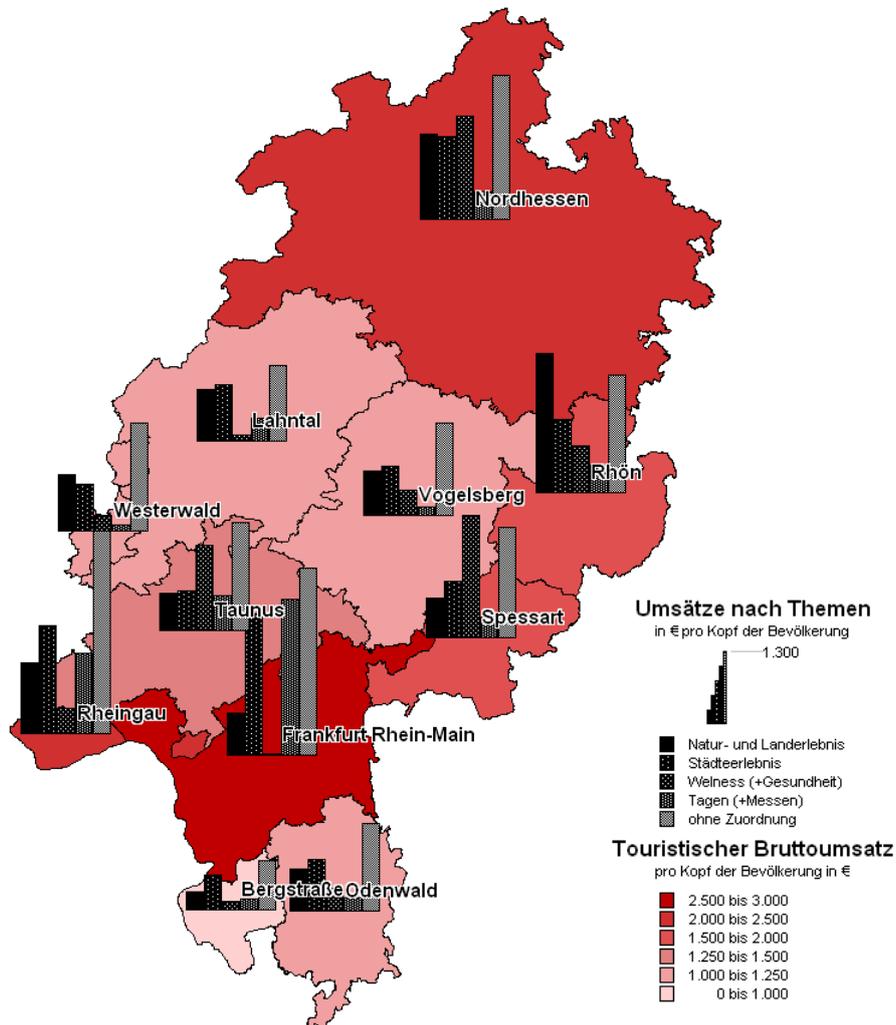
Die folgende Tabelle fasst die Ergebnisse für die Pro-Kopf-Umsätze aus dem Tagesreise- und dem Übernachtungsreiseverkehr zusammen. Rund 65 Prozent der touristischen Gesamtumsätze können demzufolge einer der vier Themenlinien zugeordnet werden.

Tabelle 44: Bruttoumsatz aus Tages- und Übernachtungsreisen pro Kopf der Bevölkerung nach Themenlinien und Destinationen

Destination	Themenlinie					Summe
	Natur- und Landerlebnis	Städte-erlebnis	Wellness (+ Gesundheit)	Tagen (+Messen)	nicht zuzuordnen	
Bergstraße	86,69	175,16	46,09	54,20	246,91	609,04
Frankfurt Rhein-Main	212,11	679,83	10,56	744,68	892,12	2.539,28
Lahntal	249,71	276,24	38,49	110,79	371,16	1.046,39
Nordhessen	412,45	405,08	495,52	134,99	694,34	2.142,37
Odenwald	217,61	247,17	131,45	43,30	446,59	1.086,12
Rheingau	349,00	516,75	130,85	392,99	1.042,19	2.431,78
Rhön	664,41	358,10	231,97	139,84	560,97	1.955,29
Spessart	191,44	277,12	590,43	100,22	529,68	1.688,89
Taunus	185,49	199,48	418,68	174,89	512,83	1.491,37
Vogelsberg	202,77	248,02	118,04	67,21	428,11	1.064,13
Westerwald	274,27	225,90	79,14	34,57	517,08	1.130,97
Hessen	266,21	432,63	187,94	348,24	655,32	1.890,34

Quelle: Eigene Berechnungen.

Abbildung 11: Touristischer Bruttoumsatz pro Kopf und nach Themen



Quelle: Eigene Darstellung.

4.1.1.3 Demographische Struktur der Gäste

Zur demographischen Struktur der Übernachtungsgäste in Hessen liegen Daten aus dem Qualitätsmonitor Hessen und aus der amtlichen Statistik vor. Regional lassen sich diese Daten jedoch betreffend der Herkunft und der Altersstruktur deutscher Gäste nur nach der Region Frankfurt Rhein-Main und dem übrigen Hessen gliedern.

Dazu ist anzumerken, dass sich die Destinationen hinsichtlich der Herkunftsstruktur ihrer deutschen Gäste durchaus unterscheiden. So zählt Nordhessen überdurchschnittlich viele Besucher aus Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen, das Lahntal zieht besonders viele Besucher aus NRW und Rheinland-Pfalz an, die Rhön notiert viele Gäste aus Bayern und Thüringen, der Odenwald hat überproportional viele Besucher aus Baden-Württemberg. Mit

rund 4,1 Mio. Übernachtungen durch privat motivierte Reisende und etwa 2,7 Mio. Übernachtungen durch Geschäftsreisende ist Nordrhein-Westfalen der wichtigste einzelne Quellmarkt für Hessen.

Zur Herkunft ausländischer Gäste liegen die Daten auch auf Ebene der Destinationen vor. Die wichtigsten Einzelmärkte sind die Niederlande, die USA und das Vereinigte Königreich.

Die Tabelle auf der folgenden Seite zeigt die Gliederung der Übernachtungen in den hessischen Destinationen nach der Herkunft der Gäste.

Für den Bereich der Tagesausflüge und Tagesgeschäftsreisen liegen Angaben zur Herkunft nach Bundesländern vor, allerdings nur für das Bundesland Hessen insgesamt. Der bedeutendste Quellmarkt im Bereich der Tagesreisen ist Hessen, vor allem im Bereich der Tagesausflüge. Zweitwichtigster Quellmarkt ist Nordrhein-Westfalen. Rheinland-Pfalz, Baden-Württemberg und Bayern folgen in etwa gleichauf, aber mit deutlichem Abstand zu NRW.

Tabelle 45: Herkunft der deutschen Tagesreisenden in Hessen

Herkunft	Tagesausflüge	Tagesgeschäftsreisen	Tagesreisen gesamt
	in %	in %	in %
Niedersachsen	2,8	4,4	3,1
Berlin	0,9	2,5	1,2
NRW	10,5	17,6	12,0
Hessen	63,1	41,0	58,4
Thüringen	1,3	0,0	1,0
Rheinland-Pfalz	5,9	8,3	6,4
Baden-Württemberg	4,9	8,5	5,7
Bayern	5,0	7,3	5,5
Gesamt	100,0	100,0	100,0

Quelle: dwif e.V., Schriftenreihe Nr. 52, Tagesreisen der Deutschen, München 2007, S. 63+68, die aktuelle Studie aus dem Jahr 2013 enthält keine entsprechenden Informationen.

Zum Segment der Tagesreisen durch ausländische Besucher liegen keine Daten vor.

Tabelle 46: Herkunft der Übernachtungsgäste in den hessischen Destinationen

Destination	Übernachtungen Ausländer in Tsd.				Übernachtungen durch deutsche Gäste in Tsd.														Gesamt
	NL	USA	UK	sonstige	Bayern		NRW		Baden-Württemb.		Hessen		Berlin		übrige ABL		NBL		
					U	G	U	G	U	G	U	G	U	G	U	G	U	G	
Frankfurt Rhein-Main	152	638	350	3.232	807	618	452	742	517	412	194	371	226	660	743	701	291	618	11.724
	1,3%	5,4%	3,0%	27,6%	6,9%	5,3%	3,9%	6,3%	4,4%	3,5%	1,7%	3,2%	1,9%	5,6%	6,3%	6,0%	2,5%	5,3%	100%
Bergstraße	9	24	14	105	2.120	870	3.614	1.916	1.272	864	2.896	267	587	935	1.209	1.532	1.336	126	21.841
Lahntal	58	12	15	136															
Nordhessen	405	28	19	465															
Odenwald	32	2	3	61															
Rheingau	22	11	39	170															
Rhön	13	4	2	49															
Spessart	28	6	4	66															
Taunus	39	38	32	314															
Vogelsberg	6	2	2	45															
Westerwald	4	1	1	9															
Hessen	764	765	480	4.652	2.928	1.489	4.066	2.658	1.789	1.276	3.090	638	813	1.595	1.952	2.233	1.626	744	33.560
	2,3%	2,3%	1,4%	13,9%	8,7%	4,4%	12,1%	7,9%	5,3%	3,8%	9,2%	1,9%	2,4%	4,8%	5,8%	6,7%	4,8%	2,2%	
	6.662				4.416		6.724		3.065		3.728		2.408		4.185		2.371		
19,9%				13,2%		20,0%		9,1%		11,1%		7,2%		12,5%		7,1%		100%	
<i>Aufenthaltstage</i>	6.662				16.896		33.952		15.998		136.228		5.131		45.592				260.460
<i>inkl. Tagesreisende</i>	2,6%				6,5%		13,0%		6,1%		52,3%		2,0%		17,5%				100%

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis dwif, Ergebnisbericht Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus für Hessen 2008/09 und amtlicher Statistik sowie eigener Berechnungen. Es können Rundungsdifferenzen auftreten, U = Urlauber, G = Geschäftsreisende, UK = Vereinigtes Königreich.

4.1.1.4 Durchschnittliche Betriebsgröße

Die Betriebsgröße wird im Gastgewerbe mit der Anzahl der angebotenen Betten beschrieben, die im Gegensatz zu Umsatzzahlen oder Sitzplatzkapazitäten in der Gastronomie auch in der amtlichen Statistik erfasst wird. Die Betriebsgröße gilt als Maß für die Marktfähigkeit eines Betriebes, zum einen wegen betriebswirtschaftlicher Vorteile (Verteilung der fixen Kosten auf einer größere Zahl produktiver Einheiten) zum anderen wegen erweiterter Marketingmöglichkeiten (Stichworte: Buskapazität, Reiseveranstalterkontingente).

Die folgende Tabelle zeigt, dass die durchschnittliche Größe der Beherbergungsbetriebe in Deutschland in den letzten Jahren bei fast allen Betriebstypen angestiegen ist.

Tabelle 47: Durchschnittliche Größe von Beherbergungsbetrieben in Deutschland nach Betriebstypen 2007 bis 2012

Betriebstyp	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Hotels	76,6	77,4	78,5	79,3	80,8	82,2
Hotels garnis	39,4	40,1	41,5	43,0	45,0	46,9
Gasthöfe	23,2	23,3	23,2	23,4	23,6	24,2
Pensionen	24,3	24,2	23,9	23,8	23,9	24,4
Erholungs- und Ferienheime	74,4	75,6	69,0	68,4	69,9	70,2
Schulungsheime			92,1	91,5	91,5	92,6
Ferienzentren	642,0	677,5	616,4	566,9	591,9	614,9
Ferienhäuser, Ferienwohnungen	32,2	32,0	31,7	32,3	32,0	32,9
Jugendherbergen und Hütten	78,9	80,9	80,8	81,5	81,6	84,6
Vorsorge und Rehabilitationseinrichtungen	173,7	173,7	174,3	175,9	176,8	176,6

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Daten des statistischen Bundesamtes.

Die gestiegenen Betriebsgrößen resultieren weniger aus Erweiterungen bestehender Betriebe als vielmehr aus dem Marktaustritt kleinerer und dem Markteintritt größerer Betriebe. Es ist zu erwarten, dass sich dieser Trend in den kommenden Jahren weiter fortsetzen wird. Das stärkste Größenwachstum verzeichnete die Hotellerie, weil dieses Segment nach wie vor für Investoren interessant ist und es demzufolge zu Neueröffnungen kommt.

Ein Vergleich der Betriebsgrößen hessischer Beherbergungsbetriebe mit den entsprechenden bundesweiten Durchschnittswerten zeigt, dass die Betriebsgröße in Hessen im Bereich der Hotellerie und der Kliniken überdurchschnittlich ist. Bei allen anderen Betriebstypen liegt sie deutlich unter dem Bundesdurchschnitt, bei den Campingplätzen bei nur 54 Prozent des bundesdeutschen Mittelwerts.

Tabelle 48: Betriebe, Betten und Betten pro Betrieb in Hessen 2012 im Vergleich zur Bundesrepublik Deutschland

Betriebstyp	Hessen			BRD	Verhältnis Hessen/ BRD
	Betriebe	Betten	Betten pro Betrieb		
Hotels	1.024	91.436	89,3	82,2	108,7%
Gasthöfe	519	10.851	20,9	24,2	86,3%
Pensionen	376	7.508	20,0	24,4	81,9%
Hotels garnis	605	31.151	51,5	46,9	109,9%
Erholungs- und Ferienheime, Schulungsheime	226	15.616	69,1	81,2	85,1%
Ferienzentren, Ferienhäuser, Ferienwohnungen	362	12.062	33,3	38,5	86,5%
Jugendherbergen und Hütten	135	10.089	74,7	84,6	88,3%
Vorsorge und Rehabilitationseinrichtungen	84	16.664	198,4	176,6	112,3%
Campingplätze	216	37.183	172,1	318,9	54,0%
Insgesamt	3.547	232.561	65,6	68,6	95,5%

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Daten des statistischen Bundesamtes und des hessischen Landesamtes für Statistik.

Angesichts der in Folge des demographischen Wandels insgesamt zu erwartenden Rückgangs der Nachfrage und der damit verbundenen erhöhten Wettbewerbsintensität gewinnt eine gute Marktfähigkeit der Betriebe zukünftig aber noch an Bedeutung. Die hessische Hotellerie ist im Hinblick auf die Betriebsgröße insgesamt gut aufgestellt. Allerdings bestehen große Unterschiede zwischen den Destinationen: Während die Hotels in Frankfurt durchschnittlich 261 Betten haben, sind es in der Rhön nur 80 und in Nordhessen nur 66 Betten.

4.1.1.5 Klassifizierungs- und Zertifizierungsgrad

Klassifizierungen und Zertifizierungen gelten als Indikator für Qualität und Kundenorientierung im Tourismus. Es gibt eine Vielzahl von Zertifizierungen für touristische Betriebe. Im Bereich des Beherbergungsgewerbes lässt sich grob zwischen den bundesweit einheitlichen, hardware- und ausstattungs- bzw. qualitätsorientierten Klassifizierungen durch den DEHOGA (Hotelsterne) und den Deutschen Tourismusverband (DTV Sterne) sowie zielgruppen- oder themenorientierten Zertifizierungen unterscheiden. Zu letzteren zählen beispielsweise Umweltgütesiegel oder solche, die Barrierefreiheit oder Radfahrerfreundlichkeit signalisieren.

Die folgenden Tabellen geben einen Überblick über den Klassifizierungsgrad des hessischen Beherbergungsgewerbes.

Tabelle 49: Klassifizierungsgrad der deutschen Hotellerie nach Bundesländern

Bundesland	Hotels und Hotels garni Gesamt (Stand 2012)	Klassifizierte Betriebe					Sternebetriebe Gesamt (Stand Juli 2013)	Anteil klassifizierte Betriebe	Durch- schnittliche Sterne pro zertifiziertem Betrieb
		★	★★	★★★	★★★★	★★★★★			
Baden-Württemberg	2.791	5	75	930	359	17	1.386	49,7%	3,2
Bayern	4.647	9	121	1.187	540	23	1.880	40,5%	3,2
Berlin	515	3	22	123	112	10	270	52,4%	3,4
Brandenburg	523	4	11	111	64	2	192	36,7%	3,3
Bremen	96	0	16	27	20	1	64	66,7%	3,1
Hamburg	302	3	20	46	48	9	126	41,7%	3,3
Hessen	1.629	5	48	316	164	14	547	33,6%	3,2
Mecklenburg-Vorpommern	900	0	6	140	154	9	309	34,3%	3,5
Niedersachsen	1.902	5	69	536	256	11	877	46,1%	3,2
Nordrhein-Westfalen	3.130	17	93	622	375	11	1.118	35,7%	3,2
Rheinland-Pfalz	1.615	5	101	473	135	1	715	44,3%	3,0
Saarland	154	2	16	36	22	1	77	50,0%	3,1
Sachsen	827	3	10	180	107	5	305	36,9%	3,3
Sachsen-Anhalt	518	0	4	143	69	1	217	41,9%	3,3
Schleswig-Holstein	975	2	23	161	88	14	288	29,5%	3,3
Thüringen	460	3	13	168	77	3	264	57,4%	3,2
Summe Dtl.	20.984	66	648	5199	2590	132	8.635	41,2%	3,2

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Angaben der statistischen Landesämter sowie www.hotelsterne.de.



Es zeigt sich, dass Hessens Hotellerie - abgesehen von Schleswig-Holstein - den geringsten Klassifizierungsgrad aller deutschen Bundesländer aufweist. Die durchschnittliche Klassifizierung im Sinne der erreichten Anzahl Sterne liegt im Mittelfeld. Lediglich beim Anteil der 5-Sterne-Hotels rangiert Hessen im oberen Drittel.

Die Anzahl der nach DTV-Standard klassifizierten privat angebotenen Ferienwohnungen und Fremdenzimmer wurde für einen Vergleich zwischen den Bundesländern mit der Gesamtzahl der Übernachtungen¹⁶ in diesem nicht durch die amtliche Statistik erfassten Segment (keine Angaben zur Anzahl der Betriebe verfügbar) verglichen.



Betrachtet man die Gesamtzahl der vergebenen Sterne, so rangiert Hessen mit 1,3 Sternen pro 1.000 Übernachtungen weit hinter Rheinland-Pfalz (4,8 Sterne/1.000 Übernachtungen), aber auch hinter Baden-Württemberg (2,3) und Nordrhein-Westfalen (1,8). Lediglich die Stadtstaaten Hamburg und Berlin sowie Sachsen-Anhalt weisen in diesem Segment einen geringeren Klassifizierungsgrad als Hessen auf.

Qualität und Zielgruppenorientierung werden auch im Zuge des demographischen Wandels zukünftig eine größere Rolle spielen. Einerseits wegen des schrumpfenden Marktvolumens und dem damit verbundenen stärkeren Wettbewerb, andererseits wegen des veränderten Altersaufbaus der Bevölkerung und damit auch der Gäste, die zu geänderten Anforderungen an Beherbergungsbetriebe führen werden. Zertifizierungen können deutlich machen, dass man den Anforderungen ganz bestimmter Zielgruppen entspricht und verschaffen so ebenfalls Wettbewerbsvorteile.

¹⁶ Diese wurde durch das dwif im Rahmen empirischer Untersuchungen ermittelt, vgl. dwif e.V., Nr. 53, Seite 27

Tabelle 50: Klassifizierungsgrad im Bereich Ferienwohnungen und Privatvermieter

Land	Übernachtungen in Privatquartieren unter 9 Betten (Stand 2009)	Klassifizierte Betriebe					Klassifizierte Objekte Gesamt	Gesamtsterne	Gesamtsterne pro 1.000 Übernachtungen
		★	★★	★★★	★★★★	★★★★★			
Baden-Württemberg	12.400.000	6	362	4.097	3.263	417	8.145	28.514	2,3
Bayern	21.500.000	5	589	9.426	8.036	1.262	19.318	68.499	3,2
Berlin	800.000	0	1	16	23	3	43	158	0,2
Brandenburg	2.800.000	5	115	514	431	91	1.156	4.066	1,5
Bremen	100.000	0	7	19	14	1	41	139	1,4
Hamburg	200.000	0	1	1	2	0	4	14	0,1
Hessen	3.600.000	5	93	754	472	55	1.379	4.704	1,3
Mecklenburg-Vorpommern	4.500.000	4	154	2.015	2.492	594	5.259	19.445	4,3
Niedersachsen	14.700.000	15	448	3.882	2.729	390	7.464	25.856	1,8
Nordrhein-Westfalen	4.000.000	11	125	1.068	783	119	2.106	7.306	1,8
Rheinland-Pfalz	3.200.000	4	194	2.042	1.864	253	4.357	15.429	4,8
Saarland	400.000	2	17	190	125	15	349	1.196	3,0
Sachsen	2.500.000	1	35	450	494	168	1.148	4.271	1,7
Sachsen-Anhalt	1.500.000	0	14	207	164	8	393	1.359	0,9
Schleswig-Holstein	13.200.000	40	604	4.167	3.313	825	8.949	31.690	2,4
Thüringen	1.600.000	0	53	352	200	20	625	2.115	1,3
Deutschland	87.000.000	98	2.812	29.201	24.405	4.221	60.737	214.764	2,5

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Angaben des DTV sowie dwif e.V., Nr. 53, Seite 27.



Eines der wenigen bundesweit verbreiteten Labels ist das „Service-Q“, das ausgehend von Baden-Württemberg mittlerweile in sämtlichen Bundesländern präsent ist. Da Qualität wie beschrieben ein wichtiger Faktor im Wettbewerb ist, wird nachfolgend betrachtet, wie viele Betriebe in den 16 Bundesländern entsprechend zertifiziert sind (vgl. Tabelle auf der folgenden Seite). Da die Zertifizierung allen Betriebstypen offensteht, wurde die Anzahl der zertifizierten Betriebe in Beziehung zur Gesamtzahl der Beherbergungsbetriebe gesetzt.

Insgesamt belegt Hessen im Bundesländerranking Service-Qualität den elften Rang, bei der Stufe 2 ist es sogar nur der 14. Rang.

Tabelle 51: Zertifizierungsgrad der Bundesländer bei Service-Qualität Deutschland

Bundesland	Betriebe gesamt	Stufe I		Stufe II		Stufe III		Stufe I-III	
		Anzahl	Anteil an Betrieben gesamt	Anzahl	Anteil an Betrieben gesamt	Anzahl	Anteil an Betrieben gesamt	Anzahl	Anteil an Betrieben gesamt
Baden-Württemberg	6.949	494	7,11%	31	0,45%	10	0,14%	535	7,70%
Bayern	12.758	444	3,48%	22	0,17%	1	0,01%	467	3,66%
Berlin	794	38	4,79%	3	0,38%	1	0,13%	42	5,29%
Brandenburg	1.655	297	17,95%	27	1,63%	9	0,54%	333	20,12%
Bremen	115	37	32,17%	0	0,00%	0	0,00%	37	32,17%
Hamburg	330	37	11,21%	0	0,00%	0	0,00%	37	11,21%
Hessen	3.552	237	6,67%	3	0,08%	1	0,03%	241	6,78%
Mecklenburg-Vorpommern	3.040	75	2,47%	3	0,10%	0	0,00%	78	2,57%
Niedersachsen	5.797	346	5,97%	27	0,47%	4	0,07%	377	6,50%
Nordrhein-Westfalen	5.356	369	6,89%	7	0,13%	1	0,02%	377	7,04%
Rheinland-Pfalz	3.685	612	16,61%	25	0,68%	2	0,05%	639	17,34%
Saarland	277	103	37,18%	8	2,89%	0	0,00%	111	40,07%
Sachsen	2.187	258	11,80%	22	1,01%	0	0,00%	280	12,80%
Sachsen-Anhalt	1.115	137	12,29%	34	3,05%	1	0,09%	172	15,43%
Schleswig-Holstein	4.279	174	4,07%	6	0,14%	2	0,05%	182	4,25%
Thüringen	1.357	149	10,98%	25	1,84%	1	0,07%	175	12,90%
Deutschland	53.246	3.807	7,15%	243	0,46%	33	0,06%	4.083	7,67%

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Angaben des statistischen Bundesamtes sowie www.servicequalitaet-deutschland.de.

Bislang habe sich auf Bundesebene allerdings kaum Zertifizierungen mit Bezug zu stärker Demographie getriebenen Anforderungen durchgesetzt. Häufiger sind entsprechende Initiativen auf Ebene einzelner Bundesländer. Ein deutschlandweit einheitliches Label („Reisen für alle“) zur Zertifizierung barrierefreier Hotels wird aktuell eingeführt. Träger des durch das BMWI geförderten Projekts sind das Deutsche Seminar für Tourismus und die Nationale Koordinationsstelle Tourismus für alle e.V. (NATKO).



Bereits am Markt sind die 50plus Hotels, eine Kooperation von privat geführten Hotels, die mit der Zielsetzung gegründet wurde, den Urlaubsinteressen und Wünschen besonders anspruchsvoller Gäste gerecht zu werden – und die Ansprüche steigen bekanntlich mit dem Alter der Gäste. Bislang umfasst die Gruppe in Deutschland allerdings lediglich 40 Hotels, davon allein 15 in Baden-Württemberg. In Hessen gehören zwei Hotels der Gruppe an. Eine besondere Wachstumsdynamik dieser Kooperation kann nicht beobachtet werden.



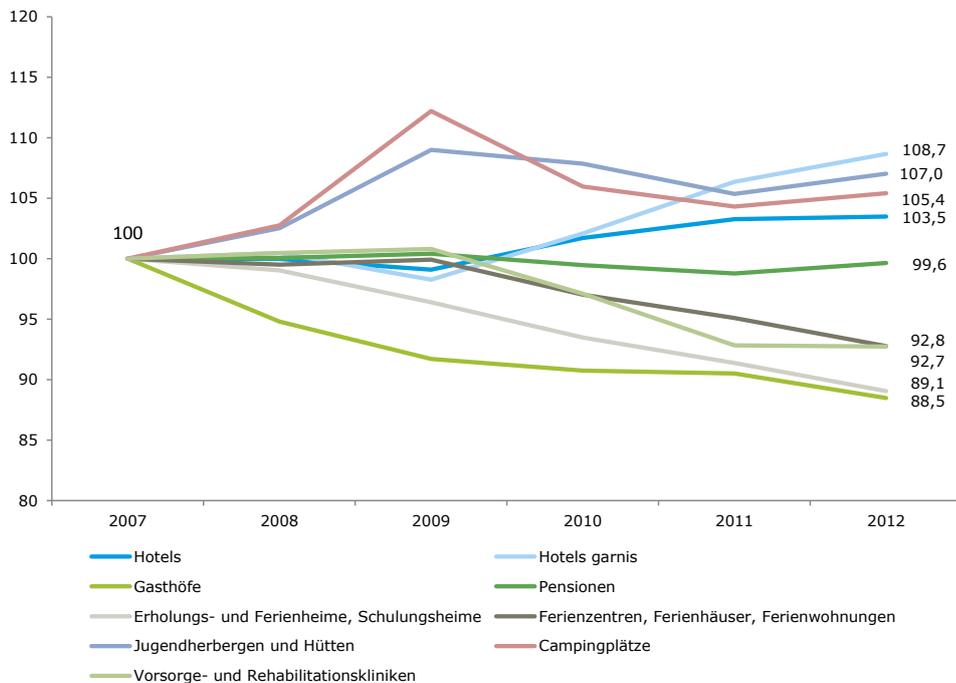
Das Hotel-Onlinebuchungsportal HRS hat kürzlich für ausgewählte Hotels das Label SeniorComfort eingeführt, verfügt aber über keine Statistiken zur Anzahl entsprechend gelabelter Betriebe. Die Initiative von HRS zeigt aber, dass das Vorhandensein einer altersspezifischen Spezialisierung zunehmend zum Entscheidungskriterium bei der Auswahl von Unterkünften werden kann.

4.1.1.6 Auslastung nach Betriebsarten

Die Bettenauslastung eines Beherbergungsbetriebes ist das Verhältnis zwischen den registrierten Übernachtungen (Nachfrage) und den theoretisch möglichen Bettennächten (Angebot) in einem gegebenen Zeitraum. Sie ist eine aussagefähige Kennziffer für den betrieblichen Erfolg. Als noch aussagekräftiger wird in der Branche zwar die Zimmerauslastung angesehen, diese wird in der amtlichen Statistik jedoch nicht erfasst.

Eine Veränderung der Auslastung führt in der Regel dazu, dass das Angebot angepasst wird indem entweder Kapazitäten vom Markt genommen oder erweitert werden. Daher sagt die Entwicklung der Auslastung nur bedingt etwas über Trends in bestimmten Beherbergungssegmenten aus. Aussagekräftiger hierzu ist die Entwicklung der Anteile der Segmente an der Gesamtnachfrage. Diese haben sich in den letzten Jahren sehr unterschiedlich entwickelt, wie die folgende Abbildung verdeutlicht: Hotel garni stehen bei den Zuwächsen an der Spitze, Gasthöfe sind das Schlusslicht.

Abbildung 12: Indizierte Entwicklung der Anteile der Beherbergungstypen an der Gesamtnachfrage meldepflichtiger Beherbergungsbetriebe in Deutschland 2007-2012



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Daten des statistischen Bundesamtes.

4.1.1.7 Ergebnisse der Expertengespräche

In der Befragung wurden Experten und Vertreter der hessischen Tourismuswirtschaft¹⁷ zu ihrer Einschätzung der aktuellen Situation und der erwarteten Veränderungen interviewt. Die folgenden Abschnitte geben einen Überblick über die wichtigsten Aussagen aus den Gesprächen.

Nachfrage

Veränderungen in der Nachfrage durch den demographischen Wandel sind für die Hälfte der Gesprächspartner auf betrieblicher Ebene bereits spürbar (13 von 27 Gesprächspartnern). Die Gesprächspartner aus Politik und Verbänden sehen das in geringerem Umfang (8/23). Insgesamt kann festgestellt werden, dass wegen des eher schleichenden Prozesses des demographischen Wandels die Wahrnehmung spürbarer Nachfrageveränderungen nur eingeschränkt vorhanden ist. Dabei ist zu betonen, dass die Gesprächspartner in **anderen aktuellen Einflussfaktoren** (optimiertes Angebot, verbesserte Infrastruktur etc.) **wesentlich bedeutendere Einflussfaktoren auf die Tourismuswirtschaft sehen als im demographischen Wandel** - so beispielsweise hinsichtlich Veränderungen in der Nachfragestruktur (z.B. jüngeres Publikum).

Die jeweiligen Themenschwerpunkte hängen von der Region ab. Insgesamt gesehen stehen die Themenlinien „Aktiv+Natur“ und „Gesundheit+Wellness“ im Vordergrund. Kurorte/Kliniken spielen eine zentrale Rolle. Im Gesundheitstourismus ist die Zeit der stärkeren Einbrüche (bedingt durch Gesundheitsreform) vorbei, die Nachfrage hat sich hier stabilisiert.

Beim Nachfragevolumen wird für die Zukunft eine stabile bis steigende Nachfrage erwartet, die Angebotsstruktur kommt den erwarteten Veränderungen in der Altersstruktur entgegen. Konsequenz: Um Erfolg zu haben, muss man sich mit seinem Angebot auf die Veränderungen einstellen. Die Gäste kommen überwiegend aus Hessen bzw. Deutschland. Das Kerneinzugsgebiet beträgt 100-200 Kilometer. Der Anteil von Tagesreisenden ist hoch.

Der Anteil der Älteren wird nach den Erwartungen der Gesprächspartner steigen, gleichzeitig würden die Gäste fitter, qualitätsbewusster. Näherliegende Ziele werden stärker gefragt (zumindest für Zusatzurlaube und kürzere Aufenthalte). Sich wandelnde Krankheitsbilder (Stress, Depressionen etc.) verändern auch die Nachfrage im Klinikbereich.

Angebot

Die Angebote sind überwiegend noch nicht auf die in den kommenden 10-15 Jahren zu erwartenden Veränderungen ausgerichtet. Die Planungsüberlegungen eines Großteils der betrieblichen Gesprächspartner reichen nicht über solche langen Zeiträume. Angebotsanpassungen hängen eher von aktuellen Anforderungen ab. Vereinzelt gibt es Bemühungen, Abhängigkeit von älteren Gästen zu überwinden.

Das Bewusstsein, dass sich vor dem Hintergrund des demographischen Wandels etwas tun muss, ist weitgehend vorhanden (d.h. Handlungsbedarf erkannt), die Reaktionen sind aber

¹⁷ Eine komplette Liste mit allen Gesprächspartnern ist am Anhang dokumentiert.

unterschiedlich (von aktiv über gelassen bis hin zu „nicht aktuell“; quantitativ: bereits Maßnahmen ergriffen, um das Tourismusangebot auf die Veränderungen des demographischen Wandels anzupassen: Betriebe: 12/22, Regionen: 6/9).

Professionelle Betriebe reagieren früher und bereiten sich mit Maßnahmen darauf vor (Barrierefreiheit, Ernährung, Sicherung des Fachpersonals etc.). Von den Gesprächspartnern auf betrieblicher Ebene halten konkret die Hälfte (9/18) Verbesserungen beim Angebot und der Vermarktung für notwendig, bei den Gesprächspartnern auf aus Politik und Verbänden zwei Drittel (13/18). Etwas stärker ist die Zustimmung der Gesprächspartner zu der Aussage, dass noch Anpassungsbedarf bei den Tourismusbetrieben besteht (Betriebe: 10/17, Vertreter Politik und Verbände: 13/17).

Destinationen haben in hohem Maße ihre Infrastruktur kontinuierlich optimiert, sind diesbezüglich daher schon gut vorbereitet. Die Angebotsstruktur wird sukzessive weiterentwickelt. Es gibt teilweise deutliche Qualitätsverbesserungen. Problematisch ist der hohe Investitionsbedarf auf allen Ebenen.

Bis auf das Thema Business-Tourismus (Entwicklung hängt von anderen Einflussfaktoren ab) sind alle Themenlinien gleichermaßen betroffen.

Bei den Betrieben sind deutliche Unterschiede zwischen dem städtischen und dem ländlichen Raum spürbar. Auf dem Lande ist die Situation in allen Bereichen schwieriger (Investitionen, Nachfolge, Personal). In den ländlichen Kommunen gibt es nach Aussagen mancher Gesprächspartner hohe Leerstandsquoten, was die Attraktivität schmälert und damit auch die touristische Nachfrage beeinträchtigt.

Trotz mehr oder weniger ausgeprägter Wahrnehmung und Erkennens von Handlungsbedarf in Zusammenhang mit dem **demographischen Wandel** darf nicht verkannt werden, dass rund die Hälfte der Gesprächspartner keine größeren Veränderungen durch den demographischen Wandel erwartet, sondern als **Einflussfaktoren und Handlungsfelder** eher Themen wie **Service, Mobilität, Kultur** und **Genuss, Wellness** oder **medizinische Angebote** sieht. Dies hat auch Folgen für die konkrete Handlungsbereitschaft der Akteure.

4.1.2 Zukunftstrend: Auswirkungen des demographischen Wandels auf die touristische Nachfrage

Nachfrage und Angebot werden sich durch den demographischen Wandel in signifikantem Ausmaß Veränderungen unterworfen sein.

Das methodische Vorgehen bei der Entwicklung einzelner Trend- und Folgeabschätzungen folgt einem Dreiklang. Zunächst wird in einem ersten Schritt jeweils der aktuelle Status Quo der zu untersuchenden Kennzahl festgestellt. Auf dieser Basis wird eine quantitative Fortschreibung dieser Kennzahl bis 2025 vorgenommen. In einem zweiten Schritt folgt eine übersichtsartige Darstellung der wesentlichen Einschätzungen der interviewten Vertreter von Politik, Verwaltung, Verbänden und Unternehmen zur heutigen Situation und zur künftigen Entwicklung der durch die Kennzahl charakterisierten Entwicklung. Schließlich wird in einem dritten Schritt die quantitative Prognose mit den Erkenntnissen aus den Expertengesprächen sowie aus anderen Forschungsarbeiten aggregiert und in einer Synthese zusammengeführt.

Die Veränderung der **Tourismusintensität** und der **Tagesreisen** sind dabei wesentliche Kennzahlen, die bis in das Jahr 2025 prognostiziert werden. Sie äußern sich in quantifizierbaren Verlusten für die hessische Tourismuswirtschaft. Darüber hinaus wird die künftige Entwicklung der **Auslastung** der verschiedenen Betriebsarten abgeschätzt.

4.1.2.1 Allgemeine Trends

Die Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland wird sich bis 2030 gegenüber dem Jahr 2010 um rund 5 Prozent verringern. Der Anteil der mindestens 65-Jährigen wird um 33 Prozent zunehmen. Insgesamt wird diese Altersgruppe dann 29 Prozent der Bevölkerung stellen.

Ausgehend vom allgemeinen Bevölkerungsrückgang ist auch ein Rückgang der touristischen Nachfrage zu erwarten. Allerdings zeigt sich in den letzten Jahren der deutliche Trend, dass die Reiseintensität älterer Menschen zunimmt.

Zeitreihenanalysen auf Basis der Reiseanalysen der Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (F.U.R.) haben belegt, dass die deutschen Senioren beim Älterwerden ihre Reisegewohnheiten zunächst nicht verändern. Allerdings können Einschränkungen aufgrund geringer werdender Mobilität und durch zunehmende gesundheitliche Mängel auftreten. Dennoch halten die Älteren an Reisegewohnheiten fest, die sie in der Lebensmitte gezeigt haben und die durch die bisher gesammelten Reiseerfahrungen sowie den prinzipiellen Wertorientierungen geprägt sind. Demzufolge resultiert das Wachstum im Seniorenssegment nicht nur aus der verschobenen Altersstruktur, sondern auch aus dem Festhalten an touristischen Gewohnheiten.

Man kann also vermuten, dass das Reiseverhalten der 60 bis 70jährigen in 2025 dem Reiseverhalten der heute 40 bis 50jährigen im Wesentlichen entsprechen wird. Vermutlich werden die dann 60 bis 70jährigen ein Reiseverhalten haben, das sie aus früheren Jahren gewohnt sind (mit Ausnahme des Anteils an den Reisenden, der als Familie mit kleineren Kindern sein Reiseverhalten abweichend von eigenen Prämissen an den Bedürfnissen der Kinder ausgerichtet hat).

Diese wachsende Reiseintensität einer wachsenden Bevölkerungsgruppe kann die geringere Zahl von Reisen der Angehörigen jüngerer Bevölkerungsgruppen (die bei gleichbleibender Reiseintensität in dieser Gruppe zu erwarten ist, für die Gruppe der 40 bis 60jährigen wird für den Zeitraum 2010 bis 2030 von einem Rückgang um geschätzte 21,1 Prozent ausgegangen) zum Teil kompensieren. Das Reiseziel Deutschland wird davon jedoch voraussichtlich nur zum Teil profitieren, denn die Mitnahme des erworbenen Reiseverhaltens sorgt auch dafür, dass zukünftige ältere Generationen anteilig mehr Auslandsreisen durchführen werden, als dies in der Vergangenheit der Fall war.

4.1.2.2 Entwicklung der Nachfrage bis 2025 und wirtschaftliche Auswirkungen

In einer **Modellrechnung** wurde unter Beibehaltung der für die verschiedenen Altersgruppen aktuell gültigen Reiseintensitäten¹⁸ im Bereich der Tagesausflüge und der privat motivierten Reisen mit Übernachtung auf Basis des für das Jahr 2025 prognostizierten Volumens der jeweiligen Altersgruppen die zu erwartende touristische Nachfrage in Hessen ermittelt. Dabei wurde die Nachfrage im Übernachtungsbereich differenziert nach Quellmärkten und der in diesen Märkten jeweils zu erwartenden demographischen Entwicklung (vgl. dazu 2.3) extrapoliert. Für den Bereich der Geschäftsreisen (mit Übernachtung) wurde als Basis für die Hochrechnung ins Jahr 2025 das Volumen der Bevölkerung im erwerbstätigen Alter herangezogen, ebenfalls differenziert nach Quellmärkten.

Für den Bereich der Tagesreisen wurde davon ausgegangen, dass die Häufigkeit von Tagesreisen in den unterschiedlichen Altersgruppen konstant bleibt und sich Veränderungen aus den veränderten Anteilen der Altersgruppen an der Gesamtbevölkerung ergeben. Dies ist in den folgenden Tabellen für den Bereich der Tagesausflüge und der Tagesgeschäftsreisen dargestellt.

Tabelle 52: Auswirkungen der Veränderungen der Altersstruktur auf die Anzahl der Tagesausflüge pro Kopf der Bevölkerung

Altersgruppe	Tagesausflüge pro Kopf und Jahr 2013	Anteil an Bevölkerung 2013	Anteil an Bevölkerung 2025
bis 19 Jahre	42,7	17,80%	16,80%
20-29 Jahre	41,6	11,80%	10,20%
30-39 Jahre	34,6	11,90%	12,20%
40-49 Jahre	30,5	15,50%	12,40%
50-59 Jahre	26,1	15,50%	14,30%
60-69 Jahre	29,7	11,30%	15,60%
70-79 Jahre	20,7	10,60%	10,60%
80 Jahre und älter	9,5	5,50%	7,90%
Gewichteter Durchschnitt		30,3	29,6

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis dwif e.V., Schriftenreihe Nr. 55, Tagesreisen der Deutschen, München 2013 und Angaben des Statistischen Bundesamtes.

¹⁸ Dazu wurde auf Ergebnisse der dwif-Studien zu den Tagesreisen der Deutschen und auf Ergebnisse einer Repräsentativbefragung der Stiftung für Zukunftsfragen vom Januar 2013 zurückgegriffen.

Die Anzahl der Tagesausflüge pro Kopf der Bevölkerung dürfte demzufolge bis 2025 von heute 30,3 auf dann 29,6 Tagesausflüge pro Kopf und Jahr sinken. Dies entspricht einem Rückgang von 2,5 Prozent auf 97,5 Prozent des aktuellen Wertes.

Bei den Tagesgeschäftsreisen werden als Basis nur Personen ab 15 Jahre berücksichtigt, da jüngere Menschen keine entsprechenden Reisen unternehmen. In diesem Segment ist mit einem Rückgang von 7,4 auf 6,9 Tagesgeschäftsreisen pro Einwohner ab 15 Jahren zu rechnen. Das entspricht einem Rückgang um 7 Prozent auf 93 Prozent des heutigen Wertes.

Tabelle 53: Auswirkungen der Veränderungen der Altersstruktur auf die Anzahl der Tagesgeschäftsreisen pro Kopf der Bevölkerung

Altersgruppe	Tagesgeschäftsreisen pro Kopf und Jahr 2013	Anteil an Bevölkerung 2013	Anteil an Bevölkerung 2025
15-19 Jahre	4,2	4,90%	4,40%
20-29 Jahre	10,2	11,80%	10,20%
30-39 Jahre	9,3	11,90%	12,20%
40-49 Jahre	11,5	15,50%	12,40%
50-59 Jahre	9,9	15,50%	14,30%
60-69 Jahre	4,2	11,30%	15,60%
70-79 Jahre	7	10,60%	10,60%
80 Jahre und älter	0,1	5,50%	7,90%
Gewichteter Durchschnitt		7,4	6,9

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis dwif e.V., Schriftenreihe Nr. 55, Tagesreisen der Deutschen, München 2013 und Angaben des Statistischen Bundesamtes.

Neben der Häufigkeit von Tagesreisen wird sich im Zuge des demographischen Wandels auch die relevante Bevölkerungsbasis, die entsprechende Reisen unternehmen, verändern. Diese Veränderungen werden bezogen auf die einzelnen Bundesländer betrachtet.

Tabelle 54: Schätzung Tagesreisen nach Hessen im Jahr 2025

Herkunft	Tagesreiseart	Anzahl Tagesreisen nach Hessen 2013 in Mio.	Bevölkerung		Anzahl Tagesreisen	
			31.12.2012	Veränderung bis 2025	absolut 2025	
Bayern	Ausflug	9,1	12.519.571	0,6%	97,5%	8,9
	Geschäftsreise	3,3	10.841.948	-4,8%	93,0%	2,9
Nordrhein-Westfalen	Ausflug	19,2	17.554.329	-4,0%	97,5%	18,0
	Geschäftsreise	8,0	15.184.495	-8,4%	93,0%	6,8
Baden-Württemberg	Ausflug	9,0	10.569.111	-0,9%	97,5%	8,7
	Geschäftsreise	3,8	9.152.850	-6,4%	93,0%	3,3
Hessen	Ausflug	114,2	6.016.481	-1,6%	97,5%	109,6
	Geschäftsreise	18,5	5.216.289	-5,3%	93,0%	16,3
Berlin	Ausflug	1,7	3.375.222	-1,3%	97,5%	1,6
	Geschäftsreise	1,1	2.936.443	-9,4%	93,0%	0,9
Rheinland-Pfalz	Ausflug	10,7	3.990.278	-2,6%	97,5%	10,2
	Geschäftsreise	3,8	3.463.561	-8,2%	93,0%	3,2
Niedersachsen	Ausflug	5,0	7.778.995	-4,4%	97,5%	4,7
	Geschäftsreise	2,0	6.759.947	-9,1%	93,0%	1,7
NBL	Ausflug	4,2	12.529.895	-14,3%	97,5%	3,5
	Geschäftsreise	0,4	11.114.944	-20,7%	93,0%	0,3
übrige ABL	Ausflug	8,5	6.189.864	-1,8%	97,5%	8,1
	Geschäftsreise	4,5	5.385.182	-4,0%	93,0%	4,0
Total	Ausflug	181,5				173,3
	Geschäftsreise	45,4				39,5
	gesamt	226,9				212,8

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis des zuvor ermittelten Rückgangs der Tagesreisen pro Kopf sowie der zuvor dargestellten Bevölkerungsentwicklung der Bundesländer und der aktuellen Struktur der Herkunft der Tagesreisenden.

Ohne Berücksichtigung weiterer möglicher Einflussfaktoren, wie einem veränderten Reiseverhalten, Angebotsanpassungen, thematische Ausrichtung, Wettbewerbsumfeld etc. ergeben sich bis zum Jahr 2025 somit folgende Entwicklungen:

- ▶ Rückgang der Tagesausflüge nach Hessen um 8,2 Mio. bzw. 4,5 Prozent auf 173,3 Mio.
- ▶ Rückgang der Tagesgeschäftsreisen um 5,9 Mio. bzw. 12,9 Prozent auf 39,5 Mio.
- ▶ Rückgang der Übernachtungen um knapp 830.000 auf etwa 32,7 Mio. (-2,5 Prozent).

Der damit einhergehende Verlust an touristischen Bruttoumsätzen beläuft sich (in Preisen von 2012) auf 523 Mio. Euro¹⁹.

Ohne Anpassungsmaßnahmen, die über das Maß entsprechender Maßnahmen bei den direkten Wettbewerbern hinausgehen, drohen der hessischen Tourismuswirtschaft durch den demographischen Wandel also bereits bis 2025 **Einbußen von real mehr als einer halbe Milliarde Euro**. Das entspricht **4,6 Prozent der aktuellen Umsätze**.

¹⁹ Dieser Betrag errechnet sich folgendermaßen: Verlust von ca. 828.000 Übernachtungen x 149,48 € Bruttoumsatz pro Übernachtung = 123,8 Mio. € zuzüglich Verlust von 14,1 Mio. Tagesreisen x 28,30 € = 399 Mio. €.

Nach den Modellrechnungen allein auf Grundlage der Auswirkungen des demographischen Wandels ist Frankfurt/Main sogar besonders betroffen. Ursache hierfür ist der hohe Anteil des Geschäftsreiseturismus in dieser Destination, denn das Geschäftsreisesegment wird den demographischen Wandel durch den zu erwartenden signifikanten Rückgang der Erwerbspersonen mittelfristig voraussichtlich am stärksten zu spüren bekommen. Das betrifft vor allem den Bereich der Tagesgeschäftsreisen mit ihrem hohen Anteil deutscher Reisender. Im Bereich übernachtender Geschäftsreisender fällt der Rückgang wegen der höheren Anteile von Gästen aus Ländern mit weiterhin dynamischer demographischer Entwicklung geringer aus. Allerdings ist davon auszugehen, dass die negativen Effekte des demographischen Wandels in Frankfurt/Main durch andere Effekte zumindest teilweise kompensiert werden, z.B. durch eine noch bessere Erreichbarkeit, kürzere Anreisezeiten und damit möglicherweise verbunden eine höhere Geschäftsreiseintensität.

In einer für das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2009 erstellten Studie zu den „Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus und Schlussfolgerungen für die Tourismuspolitik“ wird konstatiert, dass die Entwicklung der touristischen Nachfrage hauptsächlich vom Wandel der Altersstruktur beeinflusst werden wird. Als **wichtigste Trends und Folgen des demographischen Wandels** für die touristische Nachfrage in Deutschland werden folgende angesehen:

- ▶ **Volumen:** Anstieg der Auslandsreisen mit Übernachtung (insbesondere der Urlaubsreisen), Rückgang der Inlandsreisen mit Übernachtung, kaum Veränderungen bei den Tagesausflügen.
- ▶ **Struktur:** Verschiebung der Marktanteile zwischen den Altersgruppen, höhere Bedeutung der Senioren und der 1-Kind-Familien, stagnierende oder leicht steigende Anzahl an Personen, die aus gesundheitlichen Gründen nicht oder nur eingeschränkt am Tourismus teilnehmen können.
- ▶ **Reiseverhalten:** Mehr Gesundheits-, Kultur- und Naturreisen, geringere Saisonalität, mehr Pkw-Reisen, weniger Busreisen.
- ▶ **Geschäftsreisen:** Kaum Veränderungen absehbar.²⁰
- ▶ **Ausländische Quellmärkte:** Kaum Veränderungen, Chancen bei Kultur- und Städtereisen.

²⁰ Diese Einschätzung teilen wir für Hessen allenfalls für den Bereich der Geschäftsreisen mit Übernachtung, siehe oben.

Bezieht man diese Erkenntnisse auf die Bedeutung, welche die unterschiedlichen Themenlinien für die hessischen Destinationen haben, so ergibt sich folgendes Bild.

Tabelle 55: Entwicklung der touristischen Umsätze (real) in den hessischen Destinationen in Abhängigkeit von den Themenlinien bis 2025

Destination	Umsatzanteil der Themenlinie					Umsatzentwicklung bis 2025
	Natur- und Landerlebnis	Städteerlebnis	Wellness (+ Gesundheit)	Tagen (+Messen)	nicht zuzuordnen	
	zu erwartende Veränderung (bezogen auf Durchschnitt)					
	+	+	++	-	-	
Bergstraße	14%	29%	8%	8%	40%	-4,5%
Frankfurt Rhein-Main	9%	28%	0%	28%	35%	-5,4%
Lahntal	24%	27%	4%	10%	35%	-4,7%
Nordhessen	19%	19%	24%	6%	31%	-3,3%
Odenwald	20%	23%	13%	4%	40%	-4,0%
Rheingau	15%	22%	6%	15%	42%	-5,2%
Rhön	34%	18%	13%	7%	28%	-3,8%
Spessart	11%	16%	37%	5%	30%	-2,7%
Taunus	13%	13%	30%	11%	33%	-3,5%
Vogelsberg	19%	24%	12%	6%	39%	-4,2%
Westerwald	25%	20%	7%	3%	45%	-4,3%
Hessen	14%	24%	11%	18%	34%	-4,6%

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Tabelle zeigt, dass diejenigen Destinationen mit einer geringen Bedeutung des Geschäftstourismus und einer hohen Bedeutung der Wachstumssegmente Gesundheit, Kultur und Natur am wenigsten von demographisch bedingten Änderungen des Nachfragevolumens betroffen sind.

Nordhessen hat somit die geringsten demographisch bedingten Nachfrageänderungen zu erwarten. Nicht berücksichtigt ist hierbei jedoch der Effekt, dass Nordhessen im Hinblick auf seine eigene Bevölkerung unter den hessischen Destinationen am stärksten vom demographischen Wandel betroffen ist - mit den zu erwartenden negativen Konsequenzen für die Angebotsentwicklung (z.B. durch Betriebsaufgaben). Da dieser Effekt ebenfalls nachfragewirksam ist, sind die in Tabelle 36 dargestellten Prognosewerte als Potenziale zu sehen, die unterschritten werden dürften, wenn es negative Entwicklungen beim Angebot gibt und überschritten werden können, wenn das Angebot sowohl quantitativ als auch qualitativ marktgerecht ausgebaut wird.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass mit dem demographischen Wandel für die ländlichen Regionen durchaus auch Chancen verbunden sind und die möglichen negativen Auswirkungen auf die Ballungsräume bislang tendenziell unterschätzt wurden.

4.1.2.3 Tourismusintensität

Die Tourismusintensität errechnet sich aus der Division der Übernachtungen durch die Einwohnerzahl:

$$\text{Tourismusintensität} = \text{Übernachtungen} / \text{Einwohner} \times 1000$$

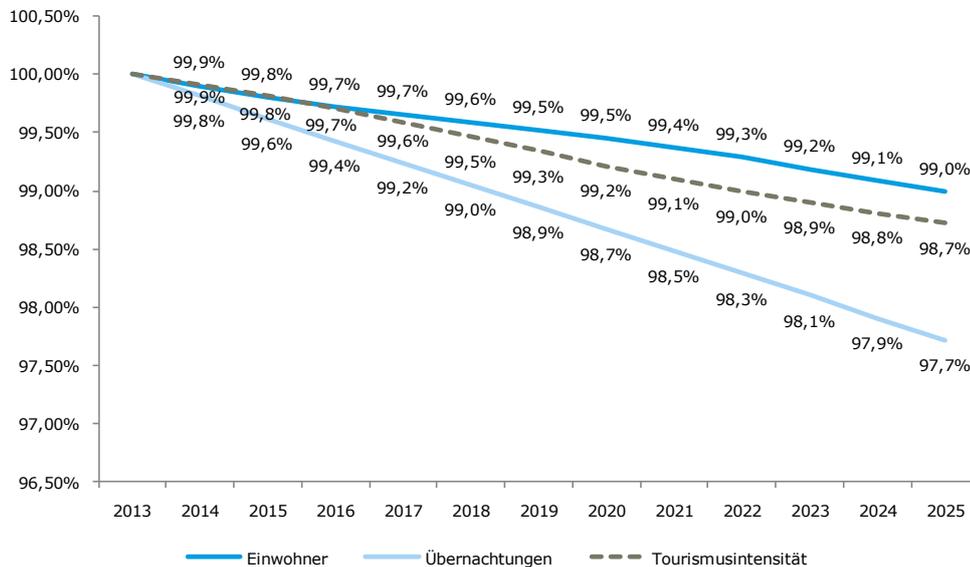
Sie erfasst mit dem Übernachtungstourismus nur ein Teilsegment des Tourismus. Der wirtschaftlich noch bedeutsamere Tagestourismus wird durch die Tagesreiseintensität abgebildet, die sich analog ergibt aus:

$$\text{Tagesreiseintensität} = \text{Tagesreisen} / \text{Einwohner} \times 1000$$

Diese Kennziffern eignen sich als einfach zu handhabender Indikator zur Messung der Bedeutung des Tourismus bzw. zur Messung eines relativen Bedeutungsgewinnes oder –verlustes. Dies gilt vor allem für die Tourismusintensität, da diese auf Basis der Daten der amtlichen Statistik auf jährlicher Basis mit geringem Aufwand ermittelt werden kann. Das Volumen der Tagesreisen wird hingegen nur episodisch im Rahmen von Forschungsprojekten ungefähr alle 10 Jahre ermittelt.

Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Bevölkerung, der Übernachtungsnachfrage sowie der Tourismusintensität in Hessen bis 2025. Dabei wurden die Werte für die Übernachtungsnachfrage in den Jahren 2013 bis 2024 auf Basis des für 2012 vorliegenden Wertes und dem im Kapitel 2.3 für 2025 prognostizierten Wert interpoliert.

Abbildung 13: Entwicklung von Übernachtungsnachfrage, Bevölkerung und Tourismusintensität in Hessen bis 2025 (indiziert)



Quelle: Eigene Darstellung.

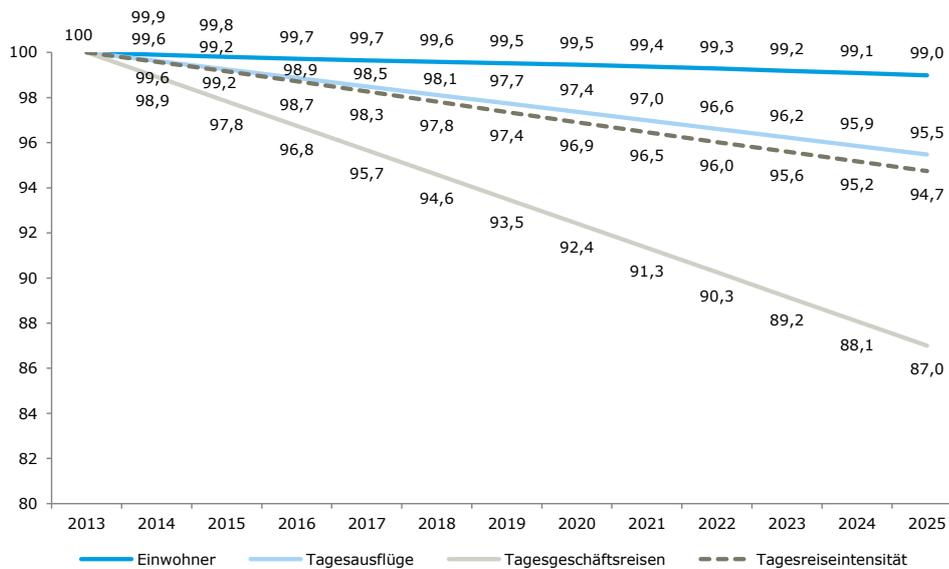
Es zeigt sich, dass der prognostizierte Nachfragerückgang stärker ausfällt als der Rückgang der Tourismusintensität, weil auch die Bevölkerungszahl als Bezugsbasis sinkt.

Die Werte für die Übernachtungen und die Tourismusintensität stellen eine Entwicklung dar, die als **Einflussfaktor lediglich die erwarteten demographischen Veränderungen zu Grunde** legt.

Andere Einflüsse können dazu beitragen, dass die tatsächliche Entwicklung unter- oder auch oberhalb dieser Prognose verläuft. Da das System der touristischen Nachfrage sehr komplex ist, wird es nicht ohne weiteres möglich sein, den demographischen Faktor in den Veränderungen der touristischen Nachfrage zu identifizieren.

Das gilt selbstverständlich auch für die Veränderungen der tagestouristischen Nachfrage. Die folgende Abbildung stellt die entsprechende Prognose dar. Die Tagesreiseintensität bezieht dabei den Gesamtmarkt der Tagesreisen als Summe aus Tagesausflügen und Tagesgeschäftsrreisen ein. Es zeigt sich, dass hier ein stärkerer Rückgang zu erwarten ist, als bei der Tourismusintensität. Hier schlägt der zu erwartende überproportionale Rückgang der Erwerbspersonen mit seinen Auswirkungen auf die Tagesgeschäftsrreisen durch – ein Verlust, der auch dadurch so hoch ausfällt, dass Tagesgeschäftsrreisen durch Personen aus den weniger stark vom demographischen Wandel betroffenen Nachbarländern Deutschlands nach Hessen mangels entsprechender Daten hierbei nicht berücksichtigt sind. Diese dürften aber in der Praxis eine geringe Bedeutung haben.

Abbildung 14: Entwicklung der Tagesreisenachfrage, Bevölkerung und Tagesreiseintensität in Hessen bis 2025 (indiziert)



Quelle: Eigene Darstellung.

Die dargestellten, alles in allem moderaten Entwicklungen, spiegeln sich auch in den Gesprächsergebnissen wieder. Signifikante Nachfragerückgänge werden nicht erwartet. Im Gegenteil versprechen sich viele Gesprächspartner vom demographischen Wandel auch wachsende Nachfrage und mit ihr – angesichts unbezweifelbar sinkender Bevölkerungszahlen – auch eine steigende Tourismusintensität. Es herrscht die **Auffassung, dass man mit nachfragegerechten Angeboten einen Hebel für den Ausgleich der demographischen Veränderungen schaffen kann.**

Die zukünftige Entwicklung des Geschäftsreiseverkehrs wird überwiegend ebenfalls positiv gesehen. Hier scheint es noch an Bewusstsein zu fehlen, dass dessen Volumen stark mit der Anzahl der Erwerbspersonen im Zusammenhang steht und diese Gruppe das am stärksten schrumpfende Bevölkerungssegment darstellt.

Der folgende Vergleich mit der Situation in den anderen Bundesländern umfasst Betrachtungen:

- ▶ Zum Volumen und zur Struktur der touristischen Nachfrage sowie
- ▶ zur demographischen Situation und der erwarteten Entwicklung bis 2030.²¹

4.1.2.4 Auslastung nach Betriebsarten

Eine Prognose der zukünftigen Entwicklung der Nachfrageverteilung und des zur Verfügung stehenden Bettenangebots und somit der daraus resultierenden Auslastung ist nicht möglich. Auch die Auswirkungen demographischer Veränderungen auf unterschiedliche Beherbergungstypen sind quantitativ nicht zu prognostizieren, auch wenn Zusammenhänge zumindest bei einigen Beherbergungstypen (z.B. Kliniken oder Jugendherbergen) zu erwarten sind.

Modellhaft legen wir, ausgehend von der Entwicklung der bundesweiten Marktanteile der Betriebsarten, für eine Abschätzung eine Trendextrapolation zugrunde. Ausgehend vom erwarteten absoluten Nachfragerückgang (vgl. Abbildung 13) ergeben sich dann die in der Tabelle auf der folgenden Seite dargestellten Werte. Ausgehend von den abgeschätzten Veränderungen bei der Auslastung ist mit Anpassungen beim Angebot zu rechnen, diese sind in der letzten Spalte dargestellt und werden nachfolgend qualitativ bewertet.

²¹ Vom statistischen Bundesamt wurden entsprechende Vergleichsdaten nicht für das Jahr 2025, auf welches sich die hesseninternen Betrachtungen in den vorangegangenen Kapiteln beziehen, zur Verfügung gestellt. Daher wurde für den Bundesländervergleich das Jahr 2030 herangezogen.

Tabelle 56: Modellhafte Abschätzung der Entwicklung der Auslastung der Beherbergungsbetriebe nach Betriebsart in Hessen bis 2025

Betriebstyp	Auslastung Betriebe Hessen 2012	Betten Hessen 2012	Marktanteil Betriebstyp Hessen 2012	Entwicklung Marktanteil Hessen bis 2025 (Extrapolation Bundestrend)	Marktanteil Betriebstyp Hessen 2025 (extrapoliert)	Auslastung Betriebe Hessen 2025 (bei Bettenzahl wie 2012)	Veränderung Auslastung Betriebe Hessen 2012-2025	Veränderung Bettenzahl Hessen bei konstanter Auslastung 2012-2025
Hotels	39,7%	91.436	44,2%	9%	48,2%	42,3%	6,6%	6.031
Gasthöfe	24,4%	10.851	3,2%	-29,9%	2,3%	16,7%	-31,4%	-3.407
Pensionen	26,4%	7.508	2,4%	-0,9%	2,4%	25,6%	-3,2%	-238
Hotels garnis	42,8%	31.151	16,3%	22,5%	19,9%	51,3%	19,8%	6.164
Erholungs- und Ferienheime, Schulungsheime	32,2%	15.616	6,1%	-28,4%	4,4%	22,5%	-30,0%	-4.682
Ferienzentren, Ferienhäuser, Ferienwohnungen	27,1%	12.062	4,0%	-18,8%	3,2%	21,5%	-20,7%	-2.493
Jugendherbergen und Hütten	31,5%	10.089	3,9%	18,3%	4,6%	36,4%	15,6%	1.570
Vorsorge und Rehabilitationseinrichtungen	80,7%	16.664	16,4%	-18,9%	13,3%	63,9%	-20,8%	-3.463
Campingplätze	7,7%	37.183	3,5%	14,1%	4,0%	8,6%	11,9%	4.437

Quelle: Eigene Berechnungen.

Hotels und Hotels garnis: Im wichtigsten Beherbergungssegment (60,5 Prozent Marktanteil in Hessen) ist absolut gesehen mit **weiterhin wachsender Nachfrage** zu rechnen, die durch Veränderungen beim Altersaufbau der Bevölkerung tendenziell noch unterstützt wird (höheres Komfortbedürfnis älterer Gäste). Steigerungen bei der Auslastung sind also möglich, wenn sie nicht durch eine entsprechende Kapazitätserweiterung kompensiert werden.

Gasthöfe: Hier ist in Folge sinkender Nachfrage mit zurückgehenden Auslastungen bzw. einer **weiteren Marktberreinigung** zu rechnen. Die demographische Entwicklung verspricht keine Kompensation dieses Trends. Auch nicht das sinkende Rentenniveau, denn dies dürfte statt zu einem Wechsel auf preisgünstigere Unterkünfte (wie Gasthöfe) eher zu sinkender Reiseintensität führen.

Pensionen: In diesem Segment sind kaum Veränderungen zu erwarten. Angesichts seiner geringen Bedeutung für den Tourismus in Hessen erübrigt sich die Diskussion möglicher Einflüsse demographischer Trends.

Erholungs- und Ferienheime, Schulungsheime: Dieses Segment wuchs absolut gesehen in den letzten Jahren im Gegensatz zum Gesamtmarkt nicht mehr und verzeichnete daher Marktanteilsverluste. Zukünftig dürfte die in Folge demographischer Trends auch die absolute Nachfrage sinken, u.a. wegen der zu erwartenden sinkenden Schülerzahlen. Das wird bei unverändertem Angebot zu **sinkender Auslastung** führen.

Ferienzentren, Ferienhäuser, Ferienwohnungen: Der dargestellte Trend hin zu **geringerer Auslastung und daraus ggf. reduziertem Angebot** dürfte in diesem Segment durch demographische Trends gleich doppelt unterstützt werden. Zum einen führt der Bevölkerungsrückgang in ländlichen Regionen dazu, dass Kapazitäten vom Markt genommen werden, weil sie nicht mehr betreibbar sind²². Andererseits schrumpft die Kernzielgruppe der

²² Möglich ist aber auch, dass Wohnungen und Häuser verstärkt als Ferienwohnungen angeboten werden, weil sie als Wohnraum für Bevölkerung nicht mehr benötigt werden.

Familien mit Kindern, die zugleich heftig von professionellen Anbietern im Bereich der Hotellerie oder der Jugendherbergen umworben wird. Gleichzeitig dürfte innerhalb des Segments eine Verschiebung der Nachfrage hin zu professionelleren, größeren Anbietern stattfinden, was die Auslastung von im Nebenerwerb angebotenen Ferienwohnungen ebenfalls reduzieren dürfte. Dies gilt übrigens auch für das Segment der privat vermieteten Ferienwohnungen und Fremdenzimmer.

Jugendherbergen und Hütten: Modellhaft wird hier ohne Berücksichtigung demographischer Trends von wachsender Nachfrage und entsprechend steigenden Auslastungen ausgegangen. Zwar diversifizieren die Jugendherbergen ihre Zielgruppen, dennoch ist fraglich, ob das Wachstum dieses Segments angesichts der schrumpfenden Kernzielgruppe Familien, Kinder und Jugendliche zukünftig anhalten kann.

Vorsorge und Rehabilitationseinrichtungen: Umgekehrt verhält es sich mit diesem Segment. Zwar ist dessen Marktanteil geschrumpft, absolut ist die Nachfrage aber leicht gestiegen. Vor dem Hintergrund des wachsenden Anteils älterer Menschen an der Bevölkerung und damit voraussichtlich auch einer höheren Anzahl kranker Menschen ist für die Kliniken für die nächsten Jahre eher mit **konstanter bis steigender Nachfrage und Auslastung** zu rechnen. Mindernd wirkt sich jedoch die absolut zurückgehende Bevölkerungszahl auf die Nachfrage in diesem Segment aus. Der zu erwartende Rückgang bei den Erwerbspersonen könnte überdies zu Engpässen bei der Finanzierung dieses immer noch zu großen Teilen öffentlich getragenen Segments führen. Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen haben schon in der Vergangenheit zu signifikanten Einbrüchen der Nachfrage geführt. Dies ist für die Zukunft ebenfalls nicht auszuschließen.

Campingplätze: In diesem Segment sind keine nennenswerten Veränderungen zu erwarten, auch wegen der hohen Anpassungsfähigkeit der Branche (das Angebot eines Campingplatzes kann wesentlich schneller auf sich ändernde Kundenanforderungen ausgerichtet werden, als das eines Hotels). Zwar wird in Branchenkreisen wegen des zu erwartenden Kaufkraftverlustes älterer Zielgruppen und wegen der Verlängerung der Lebensarbeitszeit mit Rückgängen im Wohnmobilsegment gerechnet, die aber nicht zwingend auch zu einem Rückgang der Gesamtnachfrage im Campingbereich führen müssen. Die sinkende Anzahl jüngerer Menschen lässt zwar Rückgänge im Segment Zelten erwarten, in den vergangenen Jahren wurden diese jedoch durch eine wachsende Outdoor-Orientierung und eine damit verbundene Renaissance des Zelturlaubs ausgeglichen.

Gute Ferienhäuser bzw. -wohnungen können auch vom Komforttrend profitieren, zum Beispiel getrennte Schlafzimmer, eigene Küche mit allen Möglichkeiten, Häuser als Unterkunft für Großfamilien generationsübergreifend. Zuletzt verzeichnete Rückgänge könnten auch mit dem Lebenszyklus von Anlagen zusammenhängen.

4.2 Fachkräfteverfügbarkeit

Neben Nachfrage und Angebot ist auch der Bereich Fachkräfte substanziell von den Auswirkungen des demographischen Wandels betroffen. Durch die zurückgehenden Zahlen von Schulabgängern und jungen Menschen fällt es Betrieben zunehmend schwer, Fachkräfte für die Arbeit in der hessischen Tourismuswirtschaft zu finden. Es wird wieder zunächst der aktuelle Status Quo im Bereich Fachkräfte dargestellt, bevor ein Ausblick bis in das Jahr 2025 vorgenommen wird.

4.2.1 Status Quo: Fachkräfteverfügbarkeit in der hessischen Tourismuswirtschaft

Die Bestandsaufnahme der Situation im Bereich Fachkräfte zeigt, dass viele Betriebe bereits heute einen Fachkräftemangel verspüren. Die aktuellen Zahlen zur Fachkräfteverfügbarkeit sind elementarer Bestandteil der anschließenden Zukunftstrends, in denen die heutige Situation fortgeschrieben wird.

4.2.1.1 Ergebnisse der Befragung: Fachkräfteverfügbarkeit

In der hessischen Tourismuswirtschaft ist ein Fachkräftemangel festzustellen. In der Expertenbefragung bejahen 67 Prozent der Gesprächspartner aus Politik und Verbänden (26/39), dass ihre Destination bzw. Hessen von Fachkräftengpässen betroffen sind. Auf Seiten der befragten touristischen Betriebe geben dies 56 Prozent an (15/27). In der Tourismusbranche werden insbesondere Mitarbeiter mit Berufsausbildung gesucht – Fachkräfte mit Universitätsabschluss werden selten in der Branche eingesetzt. Eine detaillierte Untersuchung der Entwicklung der Fachkräftesituation differenziert nach Ausbildungsniveau wird in der entsprechenden Trend- und Folgenabschätzung in Kapitel 4.2.2 vorgenommen.

Die Fachkräftengpässe sind in den hessischen Destinationen sehr unterschiedlich stark ausgeprägt. Die Destination Frankfurt RheinMain sowie die Destinationen im Verflechtungsgebiet wie beispielsweise die Bergstraße konstatieren bisher nur vereinzelt Fachkräftengpässe. In den ländlichen Regionen hingegen stelle der Fachkräftemangel bereits heute ein großes Problem dar – viele potenzielle Auszubildende und junge Fachkräfte wandern in größere Städte ab.

Die Gesprächspartner aus Politik und Verbänden stellen in etwa der Hälfte der Destinationen erkennbare Initiativen gegen den Fachkräftemangel fest. Die andere Hälfte der Destinationen sei nicht vorbereitet auf die kommende Veränderung in der Verfügbarkeit von Fachkräften. In den Gesprächen wurde jedoch deutlich, dass auch innerhalb der Destinationen differenziert werden muss - neben Betrieben mit Fachkräftengpässen existieren in allen Destinationen auch Betriebe, die dank langfristigem Personalmanagement keinen Fachkräftemangel verspüren.

Die Gesprächspartner aus Politik, Verbänden und die Unternehmensvertreter sind sich in ihrer Diagnose der Gründe für den Fachkräftemangel überwiegend einig. So bedinge der

demographische Wandel, der zu einem allgemeinen Rückgang der Schulabgängerzahlen führt, ganz grundsätzlich eine Verringerung der Zahl der Bewerber für Ausbildungsberufe und damit die Zahl der Fachkräfte.

Darüber hinaus sei eine Kombination einer Reihe von Faktoren ausschlaggebend für das verhältnismäßig geringe Interesse an einer Arbeitsaufnahme speziell in der Tourismusbranche. Als Hauptursache wird die mangelnde Attraktivität der touristischen Berufe genannt: Auszubildende und Fachkräfte in der Tourismusbranche müssten mit einer im Vergleich geringen Bezahlung bei gleichzeitig sehr unregelmäßigen und im Vergleich sehr langen Arbeitszeiten auch am Wochenende rechnen. Zudem sei die Ausbildungsqualität in vielen Betrieben mangelhaft - viele der Auszubildenden brächen auf aus diesen Gründen ihre Ausbildung ab²³ oder aber nähmen nach Abschluss ihrer Ausbildung eine Stelle außerhalb der Tourismuswirtschaft auf.

Die für Arbeitnehmer wenig erstrebenswerten Rahmenbedingungen seien zudem der zentrale Grund für den vergleichsweise schlechten Ruf der Branche. Auch die in vielen Betrieben praktizierte „Hire and Fire-Mentalität“ trüge zum vergleichsweise negativen Bild der Branche bei. Als eine weitere Herausforderung wurde die Saisonalität genannt – in den stark saisonal aufgestellten Betrieben könne das Personal nicht über das gesamte Jahr hinweg beschäftigt werden, wodurch es ungleich schwieriger sei, die Mitarbeiterloyalität über einen längeren Zeitraum hoch zu halten. Zudem wurde wiederholt darauf hingewiesen, dass die vorgeschriebenen Ausbildungsinhalte und -rahmenbedingungen angepasst werden sollten, da insbesondere viele kleinere Betriebe eine Ausbildung unter den gegebenen Anforderungen nicht leisten könnten.

Einige der befragten Betriebe bemängelten darüber hinaus die abnehmende Qualität der Bewerber für Ausbildungsplätze. Diesen fehlten grundsätzlich wirtschaftliche Kompetenzen.

²³ Die Ausbildungsberichte des Deutschen Gewerkschaftsbundes unterstreichen diese Beobachtungen. So weisen die Auszubildenden in den touristischen Berufen eine Vertragslösungsquote von zwischen knapp 30 Prozent bis teilweise mehr als 50 Prozent auf – damit liegen die touristischen Berufe weit über dem Durchschnitt von etwa 25 Prozent und an der Spitze aller Ausbildungsberufe. Die touristischen Ausbildungsberufe werden hinsichtlich der Häufigkeit und Dauer von Überstunden, der Ausbildungsqualität und in der Gesamtbewertung von allen Ausbildungsberufen mit am kritischsten bewertet.

Siehe: DGB-Bundesvorstand, Abteilung Jugend und Jugendpolitik (Hrsg.): Ausbildungsbericht 2012, Berlin, September 2012 sowie DGB-Bundesvorstand, Abteilung Jugend und Jugendpolitik (Hrsg.): Ausbildungsbericht 2013, Berlin, September 2013

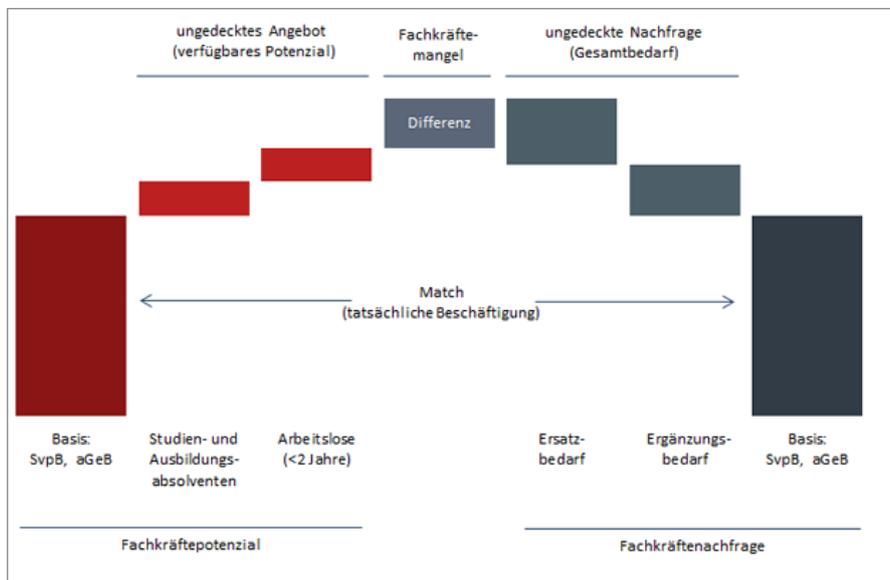
4.2.2 Zukunftstrend: Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Fachkräfteverfügbarkeit

Zur Abschätzung der künftigen Entwicklung der Fachkräfteverfügbarkeit werden nun Trend- und Folgeabschätzungen für die drei Arbeitsmarktsegmente der akademisch Qualifizierten, der beruflich Qualifizierten sowie der Helferberufe vorgenommen.

Die Trend- und Folgeabschätzung im Bereich Fachkräfte stützt sich in der quantitativen Fortschreibung auf die statistischen Auswertungen des **Fachkräftemonitors Hessen**. Dieser bietet auf Basis von Daten u.a. des Hessischen Statistischen Landesamtes, des deutschen Statistischen Bundesamts, der Bundesagentur für Arbeit und der hessischen Industrie- und Handelskammern eine detaillierte Datengrundlage für die Prognose der Fachkräfteentwicklung in der hessischen Tourismuswirtschaft.

Im Fachkräftemonitor Hessen werden das Arbeitsangebot und die Fachkräftenachfrage der jeweiligen Qualifikationen und Berufe bis 2030 gegenübergestellt und so Fachkräfteüberschüsse bzw. -engpässe aufgezeigt. Das Arbeitsangebotspotenzial umfasst dabei die Summe der sozialversicherungspflichtig sowie der ausschließlich geringfügig entlohnten Beschäftigten, der Studien- und Ausbildungsabsolventen sowie der Arbeitslosen. In der Prognose des Potenzials des Arbeitsangebotes finden die Einflussfaktoren demographischer Wandel und Migration Berücksichtigung. Der Prognose der Nachfrageseite werden u.a. langfristige Wachstums- und Erwerbstätigenprognosen der Wirtschaftszweige sowie die IHK-Beschäftigungsindikatoren zu Grunde gelegt. In die Modellierung werden zudem der konjunktur- und strukturbedingte Ergänzungsbedarf und der Demographie bedingte Ersatzbedarf der Unternehmen mit einberechnet.

Abbildung 15: Berechnungsmethodik des Fachkräftemonitors Hessen



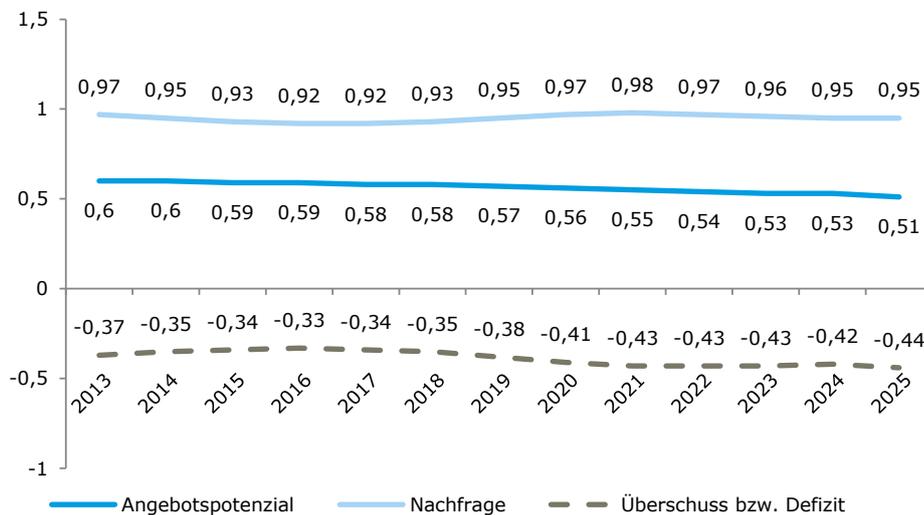
Quelle: Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag e.V., Daten entnommen aus: WifOR GmbH: Fachkräftemonitoring, Darmstadt, 2012.

Die vorliegende Trend- und Folgenabschätzung zur Fachkräfteentwicklung nutzt die vorliegenden, detaillierten Prognosen zu den einzelnen Wirtschaftszweigen. Die Fachkräfteentwicklung im hessischen Tourismus wird dabei näherungsweise bestimmt durch die Verwendung der Prognosen für das Gastgewerbe.²⁴

4.2.2.1 Angebot und Nachfrage an akademisch qualifizierten Fachkräften

Im Folgenden wird die Trend- und Folgenabschätzung für die akademisch qualifizierten Fachkräfte für die hessische Tourismuswirtschaft erstellt. Die erwarteten Entwicklungen sind in der folgenden Grafik abgebildet.

Abbildung 16: Entwicklung von Fachkräfteangebot und –nachfrage für "Akademisch Qualifizierte" im Wirtschaftszweig "Gastgewerbe" in Hessen bis 2025 (in 1000)



Quelle: IHK Frankfurt am Main et al. (2012), eigene Darstellung.

In der hessischen Tourismuswirtschaft werden nur in vergleichsweise geringem Umfang akademisch qualifizierte Fachkräfte beschäftigt. Die näherungsweise Bestimmung der Nachfrage über die Zahlen für das Gastgewerbe in Rückgriff auf den hessischen Fachkräftemonitor zeigt zum heutigen Zeitpunkt einen Fachkräftemangel im Bereich der Akademiker auf. Dieser beträgt in absoluten Zahlen 370 Personen - womit ein sehr hoher Anteil von 38,1 Prozent der Fachkräftenachfrage nicht durch entsprechendes Personal gedeckt werden kann. Dieser Engpass wird sich bis in das Jahr 2016 leicht verringern auf 330 Personen

²⁴ Im Abschnitt I, „Gastgewerbe“, der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 sind das Beherbergungs- und das Gaststättengewerbe sowie Pachtkantinen und Caterern zusammengefasst. Etwa 88% aller Beschäftigten im Gastgewerbe arbeiten im Beherbergungs- und Gaststättengewerbe (DEHOGA 2013). Mit dem Beherbergungs- sowie dem Gaststättengewerbe sind die beiden wesentlichen Branchen des Tourismus in der Statistik erfasst.

bzw. 35,9 Prozent der Nachfrage. In den Folgejahren bis 2025 wird sich der Abstand zwischen Fachkräftenachfrage und -angebot wieder vergrößern. Für das Jahr 2025 wird ein Delta von 430 Arbeitskräften prognostiziert, was einem Fachkräftemangel in Höhe von 46,3 Prozent entspricht.

Entgegen der Berechnungen und Prognosen des Fachkräftemonitors können die Gesprächspartner hingegen keine bedeutenden Fachkräftengpässe im Bereich der Akademiker feststellen. Die Interviewpartner betonten fast einhellig, dass es in den klassischen Branchen der hessischen Tourismuswirtschaft nicht an Akademikern mangle – nur ein Betrieb des Gastgewerbes bejahte ein unzureichendes Angebot an Akademikern an seinem Standort.

In den Interviews wurde ersichtlich, dass Akademiker nur verhältnismäßig selten benötigt werden im Vergleich zu beruflich qualifizierten Mitarbeitern und zu Helfern. Die Betriebe und Verbände bezeichnen den Tourismus als klassische Ausbildungsbranche, in der Akademiker nur von größeren Betrieben der wesentlichen Tourismusbranchen Gastronomie und Hotellerie sinnvoll einsetzbar und bezahlbar sind. Erst ab einer Mitarbeiterzahl von etwa 30 bis 40 Personen mache die Einstellung eines akademisch ausgebildeten Mitarbeiters Sinn. In den kleineren, inhabergeführten Betrieben werden vielmehr ein breiterer Unterbau von Personen mit Berufsausbildung sowie „viele helfende Hände“ benötigt.

Im Bereich des Tourismusmanagements gibt es hingegen laut Verbandsangaben ein Überangebot an akademisch qualifizierten Arbeitskräften. Anders ist die Situation einzuschätzen in einigen der touristischen Attraktionen, die für ihre Funktionalität auf besondere Mitarbeiterprofile angewiesen sind. So berichten die Vertreter der befragten Museen und historischen Stätten von einem spürbaren Engpass an studierten Mitarbeitern mit wissenschaftlichem Expertenwissen. Gleiches gilt für die Kliniken in den Orten mit einem ausgeprägten Angebot im Gesundheitstourismus – dort wird der Mangel an Ärzten als eine größere Herausforderung beschrieben (was allerdings auch standortbedingt sein kann und mit der oftmals peripheren Lage der Kurorte zusammenhängt).

In der Zusammenfassung der Fachkräftesituation im Bereich der akademisch Qualifizierten lässt sich rein quantitativ ein Fachkräftemangel ausmachen, der in absoluten Zahlen eher gering, anteilig an der Nachfrage jedoch verhältnismäßig hoch ist. Die Gesprächspartner wiederum konnten - abgesehen von einer Ausnahme - keinen Fachkräftemangel im Bereich der Akademiker ausmachen.

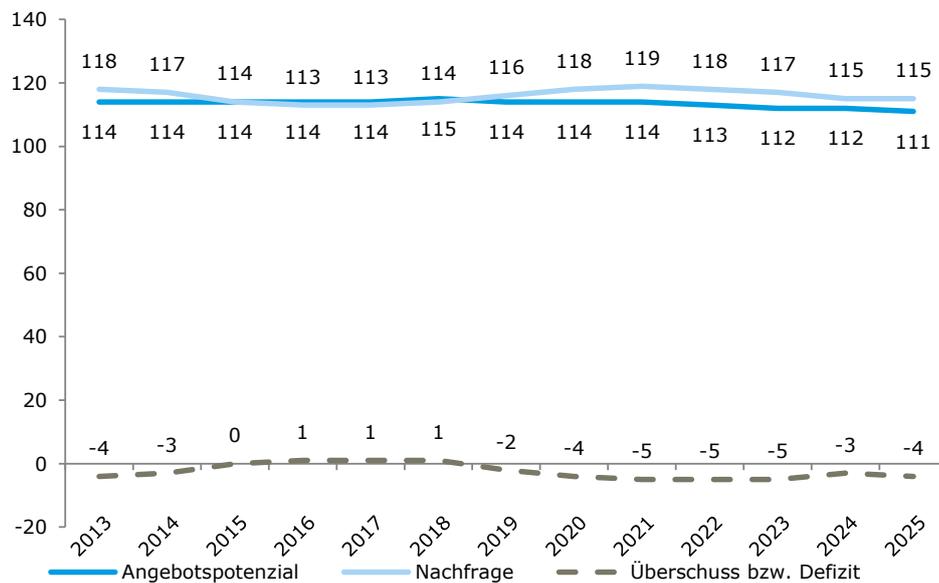
In Teilbereichen wie in Museen und historischen Stätten sowie in Kliniken ist hingegen ein stärkerer Engpass an studierten Fachkräften zu attestieren. Die auf den ersten Blick widersprüchlichen Ergebnisse der quantitativen Analyse und der Befragungsergebnisse lassen sich aufklären durch einen Verweis auf die geringe absolute Anzahl von benötigten Akademikern im Bereich des Tourismus - vor dem Hintergrund der hohen absoluten Zahl von Akademikern und Absolventen mit einer allgemeinen oder auch für den Tourismusbereich relevanten spezifischen wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildung wie Marketing, Personalmanagement oder Unternehmensführung.

Im Bereich der **akademisch qualifizierten Mitarbeiter besteht heute kein wesentlicher Fachkräftemangel**. Auch in Zukunft sind in diesem Arbeitsmarktsegment im Bereich des Tourismus keine Engpässe zu erwarten.

4.2.2.2 Angebot und Nachfrage an beruflich qualifizierten Fachkräften

Im Folgenden wird die Trend- und Folgenabschätzung für den Bereich der beruflich qualifizierten Fachkräfte entwickelt. Zu den klassischen Ausbildungsberufen in der Tourismuswirtschaft zählen Koch, Restaurantfachmann sowie Hotelfachmann. Die Mitarbeiter mit Berufsausbildung bilden mit mehr als 75 Prozent aller im Gastgewerbe benötigten Arbeitskräfte das Rückgrat der hessischen Tourismuswirtschaft. Die Fachkräfteprognose für dieses Arbeitsmarktsegment bis zum Jahr 2025 ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

Abbildung 17: Entwicklung von Fachkräfteangebot und -nachfrage für "Beruflich Qualifizierte" im Wirtschaftszweig "Gastgewerbe" in Hessen bis 2025 (in 1000)



Quelle: IHK Frankfurt am Main et al. (2012), eigene Darstellung.

Aktuell ist im hessischen Gastgewerbe ein deutlicher Mangel an beruflich Qualifizierten zu konstatieren. Die Differenz zwischen zur Verfügung stehenden Arbeitskräften und zu besetzenden Stellen beträgt derzeit etwa 4.000. In den kommenden Jahren wird sich diese Situation entspannen, da zunächst von einer rückläufigen Nachfrage nach Arbeitskräften ausgegangen werden kann.

Ab dem Jahr 2018 droht jedoch im hessischen Gastgewerbe ein dauerhafter Fachkräftemangel. Bis 2025 werden permanent etwa 4.000 Arbeitskräfte fehlen, ab dem Jahr 2025 wird sich die Schere zwischen Nachfrage und Angebot zusätzlich weiten. Der Fachkräftemangel wird sich für die hessischen Tourismusunternehmen unabhängig von konjunkturell bedingten Schwankungen verfestigen. Hauptursache für die strukturelle Fachkräftelücke im Bereich der beruflich Qualifizierten ab 2018 ist, wie in der Graphik zu erkennen, das ab 2017 kontinuierlich abschmelzende Arbeitskräfteangebot.

Im Rahmen der Expertengespräche bezeichnen die Vertreter aus Politik, Verwaltung, Verbänden und Betrieben den Bereich der beruflich Qualifizierten als das vom Fachkräftemangel deutlich am stärksten betroffene Arbeitsmarktsegment. Der Markt für beruflich qualifi-

zierte Mitarbeiter ist nach Betriebsangaben „leergefegt“, bei der Einstellung haben die Betriebe nach eigenen Angaben kaum Auswahlmöglichkeiten.

Als die Berufe, in denen bereits heute der größte Mangel herrsche, wurden die Ausbildungsberufe Koch (n=18), Restaurantfachmann (n=15) sowie Hotelfachmann (n=5) genannt.

Als Hauptursache für den Fachkräfteeengpass werden die geringen Ausbildungszahlen angeführt, die sich auf die zu geringe Attraktivität der Ausbildungsberufe sowie auf die unzureichende Ausbildungsbereitschaft der Betriebe zurückführen lassen. Zudem würden bereits heute viele junge Menschen nach Abschluss ihrer Ausbildung in ähnliche Branchen in der Industrie wechseln. Gründe sind die stetigeren Arbeitszeiten und die besseren Gehälter.

Angesichts sinkender Schüler- und Auszubildendenzahlen befürchtet die Tourismuswirtschaft in den kommenden Jahren bis 2025 ausnahmslos eine Verschärfung der derzeitigen Mangelsituation bei Mitarbeitern mit Ausbildungsberufen. In den heute am stärksten gesuchten Berufen Koch, Restaurantfachmann sowie Hotelfachmann sehen die Interviewpartner auch künftig die größten Engpässe.

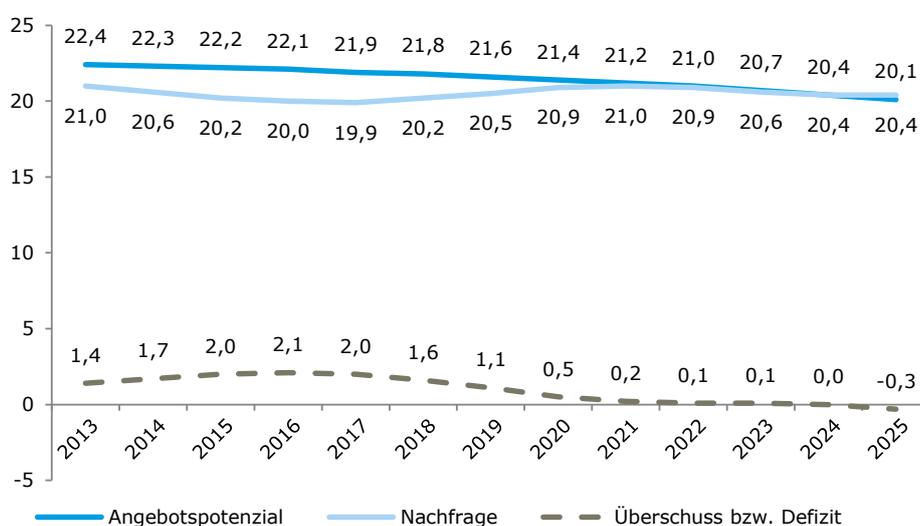
Die quantitative Bestandsaufnahme und Fortschreibung der Fachkräftesituation in der hessischen Tourismuswirtschaft zeigt einen aktuellen Fachkräftemangel sowie einen strukturellen Fachkräftemangel ab dem Jahr 2018 im Bereich der beruflich Qualifizierten auf. Die Interviewpartner beobachten ihrerseits heute einen deutlichen Fachkräftemangel in ihrem Arbeitsumfeld. Zudem erwarten sie bis in das Jahr 2025 zunehmende Engpässe in der Fachkräfteverfügbarkeit.

Vor dem Hintergrund dieser Untersuchungsergebnisse ist davon auszugehen, dass die derzeitige und im Besonderen die ab 2018 zu erwartende dauerhafte Fachkräftelücke bei beruflich Qualifizierten die hessische Tourismusbranche vor große Herausforderungen stellen wird. Ein dauerhafter Mangel von Fachkräften in diesem Bereich wird unweigerlich zu wirtschaftlichen Ausfällen in der Tourismuswirtschaft sowie zum Rückgriff auf nicht adäquat qualifizierte Arbeitskräfte führen. Dies gilt insbesondere für kleine und mittlere Betriebe in den ländlichen Regionen, die im Besonderen vom Bevölkerungsrückgang betroffen sind. Betriebe in der Nähe der Ballungszentren wie Frankfurt werden hingegen wenig betroffen sein, da das Wohn- und Lebensumfeld in Ballungszentren auf junge Menschen stark anziehend wirkt.

4.2.2.3 Angebot und Nachfrage an Helfern

Die dritte Trend- und Folgenabschätzung zur Arbeitsmarktentwicklung adressiert die Helferberufe. Diese werden per Definition von den beruflich und akademisch ausgebildeten Fachkräften getrennt. Die Helferberufe bezeichnen als Sammelbegriff alle Helfer- und Anlern-tätigkeiten, also einfache und wenig komplexe (Routine-)Tätigkeiten. Hierfür ist keine formelle Bildung bzw. nur eine einjährige Ausbildung erforderlich. Klassische Helfertätigkeiten führen Aushilfskräfte im Servicebereich aus, beispielsweise in der Gästebewirtung. Sie nehmen im Tourismus eine tragende Funktion ein und unterliegen ebenfalls merklichen Effekten durch den demographischen Wandel.

Abbildung 18: Entwicklung von Fachkräfteangebot und -nachfrage für "Helferberufe" im Wirtschaftszweig "Gastgewerbe" in Hessen bis 2025 (in 1000)



Quelle: IHK Frankfurt am Main et al. (2012), eigene Darstellung.

Das vorhandene Angebot an Arbeitskräften im Bereich der Helfer übersteigt die Nachfrage heute deutlich. So standen 2013 fast 1.400 zusätzliche Mitarbeiter für eine Tätigkeit im Tourismus zur Verfügung. Der Überschuss an verfügbaren Helfern wird in den kommenden Jahren zunächst weiter ansteigen auf annähernd 2.100 Personen, ab dem Jahr 2016 jedoch zurückgehen und in den Jahren von 2021 und 2025 weitestgehend der Nachfrage entsprechen. Ab dem Jahr 2025 wird es im Bereich der Helfer eine wachsende Lücke geben - für das Jahr 2030 wird ein Helferdefizit von etwa 2.600 Arbeitskräften prognostiziert. Während die Nachfrage nach Helfern im Tourismus insbesondere konjunkturabhängig schwankt, sinkt das Angebotspotenzial der Helfer im Zeitraum von 2012 bis 2025 und auch in den Folgejahren bis 2030 kontinuierlich.

In den Interviews mit den Vertretern aus Politik, Verwaltung, Verbänden und Betrieben wurde deutlich, dass in Hessen größere regionale Unterschiede hinsichtlich der Verfügbarkeit von Helfern vorliegen. Während in den ländlichen Gebieten bereits heute ein Engpass zu spüren sei, erkennen die Gesprächspartner in den Ballungsgebieten und in den Studententädten keine Unterversorgung oder berichten sogar von einem Überangebot. Der Bedarf

an Helfern sei stark saisonal ausgeprägt: im Sommer und zu Feiertagen herrsche insbesondere in der Gastronomie eine große Nachfrage nach Helfern. Da auf diese Weise für einen maßgeblichen Teil der Helfer keine regelmäßige Beschäftigung angeboten werden kann, ist die Loyalität dieser Mitarbeiter verhältnismäßig gering ausgeprägt – Weiterqualifizierungen bleiben somit meist aus und es muss regelmäßig neues Personal gefunden werden.

Die Interviewpartner gehen davon aus, dass künftig weniger Helfer als heute zur Verfügung stehen werden. Dies sei deshalb problematisch, weil angesichts des zunehmend älteren und anspruchsvolleren Klientels im Tourismusbereich von Kundenseite aus tendenziell eine Verbesserung des Services erwartet werde. In vielen Dienstleistungsbereichen sei eine Automatisierung nicht möglich.

Die Trendfortschreibung zeigt, dass hessenweit bis zum Jahr 2020 ein Überschuss an Helfern zu verzeichnen sein wird. Die Gesprächspartner betonten ihrerseits die merklichen regionalen Unterschiede in der Betroffenheit von Engpässen im Arbeitsmarktsegment der Helfer. Angesichts der räumlichen Verteilung der hessischen Bevölkerung und des in absoluten Zahlen verhältnismäßig geringen aktuellen Helferüberschusses sind die genannten Diskrepanzen in den Gebieten sehr plausibel. Diese Entwicklung wird sich mit dem demographischen Wandel und dem sich abzeichnenden Wanderungsbewegungen in Richtung Ballungszentren weiter verstärken. Ab dem Jahr 2021 werden hessenweit nur noch wenige zusätzliche Helfer für die Tourismuswirtschaft zur Verfügung stehen.

4.3 Unternehmensnachfolge

Abschließend wird mit der Unternehmensnachfolge ein weiterer stark vom demographischen Wandel betroffener Bereich der hessischen Tourismuswirtschaft untersucht. Der Bereich der Unternehmensnachfolge markiert einen wichtigen Bereich für die Tourismuswirtschaft, weil gescheiterte Betriebsübergaben zu einer Veränderung des touristischen Angebots führen und damit Auswirkungen über den einzelnen Betrieb hinaus entfalten.

4.3.1 Status Quo: Unternehmensnachfolge in der hessischen Tourismuswirtschaft

Die Strukturierung des Kapitels erfolgt analog zur Fachkräftethematik. In der Bestandsaufnahme werden zunächst die Eindrücke der Experten und Vertreter der hessischen Tourismuswirtschaft wiedergegeben. Die aktuellen Zahlen und ihre Fortschreibung finden sich im Abschnitt zu den Zukunftstrends.

4.3.1.1 Ergebnisse aus der Befragung: Unternehmensnachfolge

Die Befragung offenbart, dass die Unternehmensnachfolge in der hessischen Tourismuswirtschaft als ein ernstzunehmendes Problem wahrgenommen wird. Etwa 58 Prozent der befragten Verbände (19/33) und 33 Prozent der Betriebe (9/27) beobachten in ihrem Umfeld bereits heute größere Schwierigkeiten bei der Unternehmensübergabe. Im Gegensatz zur Fachkräftethematik sei die Tourismusbranche jedoch im Bereich der Unternehmensnachfolge im Branchenvergleich nicht überdurchschnittlich von der Problematik betroffen. Analog zur Fachkräftethematik sind angesichts der Wanderbewegungen von jungen Menschen in die Städte die ländlichen Destinationen auch hinsichtlich der Nachfolge deutlich stärker von der Thematik betroffen, als die urbaner geprägten Destinationen.

Als einer der Hauptgründe für die Schwierigkeiten bei der Unternehmensübertragung wird der demographische Wandel angeführt, der auf Ebene der Eigentümer- und der familiengeführten Betriebe in einer zurückgehenden Zahl von eigenen Kindern als mögliche Nachfolger offenbar wird. Als weiterer Grund für die zunehmend schwierige Suche nach einem geeigneten Nachfolger gelten die sich wandelnden beruflichen Interessen und Lebensentwürfe der nachrückenden Generationen. Vor dem Hintergrund des zurückgehenden Angebots an Erwerbstätigen bieten sich der nachrückenden Generation vielfältige berufliche Perspektiven. So scheint es vielen jungen Menschen nicht erstrebenswert, nach dem Vorbild der Eltern Betriebe mit oftmals schwierigen Arbeitsumständen und gleichzeitig verhältnismäßig geringen Verdienstmöglichkeiten zu übernehmen.

Die Betriebsnachfolge wird zudem häufig zu kurzfristig vor der geplanten Übergabe angegangen,²⁵ so dass sich ein großer Erfolgsdruck für eine Übergabe innerhalb einer kurzen

²⁵ Diese Einschätzung wird bestätigt durch eine Befragung im Rahmen des DIHK- Nachfolgereports 2013. So suchten 54 Prozent der Senior-Unternehmer die von den IHKs angebotenen Nachfolgebera-

Zeitperiode aufbaut. Darüber hinaus habe sich in vielen Betrieben ein großer Investitionsstau angesammelt, sodass die Nachfolger zunächst größere grundlegende Renovierungsanstrengungen unternehmen müssen. Gleichzeitig wird von Seiten der Übergeber der Wert des Unternehmens tendenziell zu hoch eingeschätzt.

Zugleich stelle die Übernahme eines Unternehmens viele potenzielle Übernehmer – meist jüngere Menschen im Alter von zwischen 30 und 50 Jahren - finanziell vor große Herausforderungen. In diesem Zusammenhang wird von mehreren Gesprächspartnern die Kreditvergabepraxis der Banken kritisiert. In Folge der Finanzkrise seien die Kriterien der Kreditvergabe merklich verschärft und eine Kreditklemme im Mittelstand ausgelöst worden. Auch die Finanzierung von Betriebsnachfolgen gestalte sich vor diesem Hintergrund deutlich schwieriger. Die Beurteilung der Kreditwürdigkeit basiere nun auch bei den örtlichen Banken fast ausschließlich auf den Ergebnissen von Berechnungstabellen. Bankberater hätten nicht mehr die Freiheit, ihre Erfahrung oder ihre Personenkenntnis mit in ihre Entscheidung einfließen zu lassen. Immobilien würden in vielen Fällen nicht mehr als Garantie ausreichen.

Neben der Finanzierung der eigentlichen Übernahme stelle die Umsetzung der gesetzlichen Regelungen bei der Betriebsübergabe eine große Herausforderung dar. Insbesondere die Auflagen hinsichtlich Brandschutz- und Bauvorhaben seien zu streng. Übernommene Betriebe müssten innerhalb von wenigen Jahren nach den aktuellsten Auflagen saniert werden. Bringen die Betriebe in dieser Zeit nicht die Sanierungskosten auf, verlieren sie ihre Gewerbe genehmigung.

tungen weniger als 12 Monate vor der geplanten Übergabe auf, 81 Prozent innerhalb von 24 Monaten. Nach IHK- Schätzungen erfordert eine gelungene Nachfolgersuche und Betriebsübergabe etwa drei Jahre.

Siehe: DIHK (Hrsg.): Immer weniger Nachfolger für immer mehr Unternehmen: DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2013, Berlin, Oktober 2013

4.3.2 Zukunftstrends: Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Unternehmensnachfolge

Die Trend- und Folgenabschätzung zur Entwicklung der Unternehmensnachfolge wird auf Grundlage zweier Studien des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) erstellt, dem führenden Institut für Prognosen von Unternehmensnachfolgen. Die Ergebnisse des IfM Bonn zu zur Übergabe anstehenden Unternehmen liegen aggregiert über alle Branchen und bis zum Jahr 2020 vor. In der Folge werden diese Prognosen bedarfsgerecht weiterentwickelt und fortgeschrieben, um Aussagen über die Situation der Unternehmensnachfolgen in der Tourismuswirtschaft in Hessen bis zum Jahr 2025 treffen zu können. Unternehmensnachfolgen im eigentlichen Sinn finden ausschließlich bei eigentümer- bzw. familiengeführten Unternehmen statt. Kettenbetriebe in der Gastronomie und in der Beherbergung sind daher nicht von der Nachfolgethematik betroffen. Die Zahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen in der hessischen Tourismuswirtschaft bis 2025 wird über zwei Näherungsverfahren abgeschätzt, die zu unterschiedlichen, in der Tendenz jedoch eindeutigen Ergebnissen gelangen.²⁶

Erstes Näherungsverfahren für zur Übergabe anstehende Unternehmen

Das erste Näherungsverfahren ist angelehnt an die Methodik der IfM-Studie von 2010.²⁷ Anknüpfungspunkt ist die in der Studie bezifferte Anzahl von 8.700 übergabereifen Unternehmen in Hessen im Fünfjahreszeitraum 2010 bis 2014. Als übergabereife Unternehmen werden diejenigen Unternehmen bezeichnet, in denen ein Nachfolger gesucht wird und die zudem übernahmewürdig sind. Bei übergabereifen Unternehmen wird von einer erfolgreichen Suche nach einem Nachfolger ausgegangen. Als übernahmewürdig, also als ausreichend attraktiv, gilt ein Unternehmen, wenn sein Mindestertragswert mindestens den Opportunitätskosten eines potenziellen Nachfolgers entspricht, d.h. mindestens einem anzunehmenden alternativen Einkommen aus einer abhängigen Beschäftigung plus Kapitalanla-

²⁶ Ausgangspunkt der Berechnungen ist der Gesamtunternehmensbestand in Deutschland – im Jahr 2009 waren dies 3,6 Mio. Unternehmen (siehe Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung). Unter diesen Unternehmen finden sich die meist größeren managementgeführte Unternehmen sowie eigentümer- bzw. familiengeführte Unternehmen. Der Anteil der eigentümer- bzw. familiengeführten Unternehmen in Deutschland lag in den vergangenen Jahren bei durchschnittlich etwa 95%. (Vgl. Haunschild/Wolter: Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen, 2010, IfM-Materialien Nr. 199, Institut für Mittelstandsforschung Bonn), S. 14) Zur Identifikation der zur Übergabe anstehenden Unternehmen wird in Anlehnung an das aktuelle gesetzliche Rentenalter von 65 Jahren angenommen, dass diejenigen selbstständigen Unternehmer, die über 60 Jahr alt sind, in den nächsten fünf Jahren eine Unternehmensübergabe anstreben. Dazu sind die Unternehmen hinzuzurechnen, für die auf Grund des Todes oder einer schweren Krankheit des Eigentümers ein Nachfolger gesucht wird. Es wird davon ausgegangen, dass 54 Prozent aller Unternehmensübergaben an die eigenen Kinder bzw. an andere Familienmitglieder, 29 Prozent an externe Führungskräfte, andere Unternehmen oder andere Interessenten von außerhalb sowie 17 Prozent an Mitarbeiter übergeben werden. (Siehe Kay/Suprinovic: Unternehmensnachfolge in Deutschland 2014 bis 2018, in Daten und Fakten Nr.11, Dezember 2013, Institut für Mittelstandsforschung Bonn)

²⁷ Hauser, H., R. Kay und S. Boerger: Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014: Schätzung mit weiterentwickeltem Verfahren, IfM, IfM-Materialien Nr. 198, Bonn, 2010

ge.²⁸ Es wird davon ausgegangen, dass nur etwa ein Fünftel aller zur Übergabe anstehenden Unternehmen übergabewürdig ist.²⁹

Die Gesamtzahl der zur Übergabe stehenden Unternehmen wird wie folgt berechnet: ausgehend von obigen Annahmen kann abgeleitet werden, dass die Gesamtzahl der zur Übergabe stehenden Unternehmen in Hessen für den Fünfjahreszeitraum 2010 bis 2014 bei etwa 43.500 Unternehmen liegt. Auf das Jahr berechnet beträgt die Gesamtzahl der zur Übergabe stehenden Unternehmen etwa 8.700 Unternehmen im Zeitraum von 2010 bis 2014. Der Anteil der dem Tourismus zuzuordnenden Betriebe in Hessen beträgt etwa 6,9 Prozent.³⁰ Demnach ist anzunehmen, dass im Zeitraum von 2010 bis 2014 jährlich in der hessischen Tourismuswirtschaft etwa 600 Unternehmen zur Übergabe anstehen.

Diese Zahl wird sich in den Jahren bis 2025 durch das Ausscheiden eines Teils der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Berufsleben erhöhen. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass die Eigentümer ihr Unternehmen tendenziell länger als bisher führen werden und später als bisher eine Unternehmensübergabe anstreben.

Zur Abschätzung der Entwicklung der zur Übergabe anstehenden Unternehmen wird näherungsweise angenommen, dass diese analog zur Zunahme der Bevölkerung in der Altersklasse ab 65 Jahren verlaufen wird. Die absolute Anzahl der Bevölkerung der Altersstufe der über 65-Jährigen wird von 2009 bis 2025 um etwa 19,6 Prozent zunehmen.³¹ Unter diesen Annahmen ist davon auszugehen, dass in der hessischen Tourismuswirtschaft im Jahr 2025 etwa 718 Unternehmen jährlich zur Übergabe anstehen werden. Die folgende Graphik visualisiert die Ergebnisse des ersten Näherungsverfahrens.

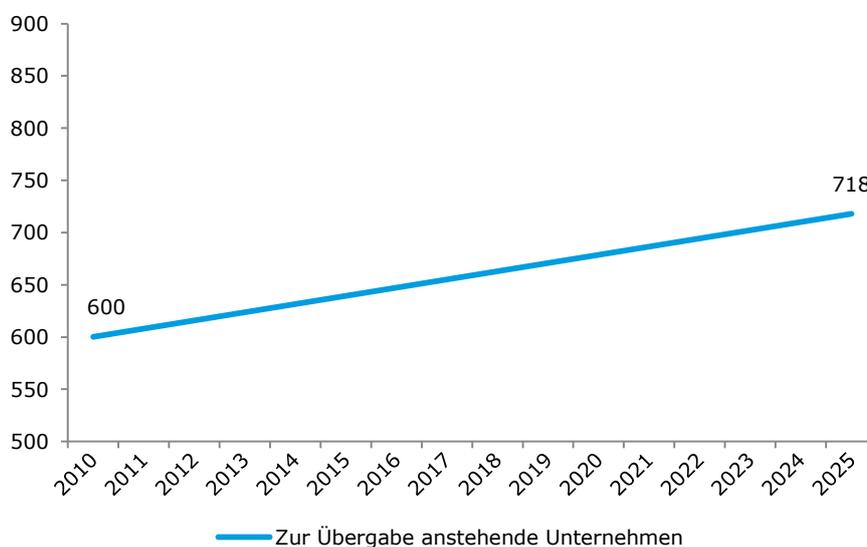
²⁸ Ebd., S. 12

²⁹ Rambøll Management Consulting: Nexxt Change: Evaluation der Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für das Zusammenführen von Übergebern und Nachfolgern. Endbericht, Studie im Auftrag des BMWi, Berlin 2013, S. 17

³⁰ Anteil von Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie an allen Unternehmen in Hessen im Jahr 2009, eigene Berechnungen auf Basis von: Hessisches Statistisches Landesamt: Unternehmen mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten oder steuerbaren Umsätzen in 2009 nach Region, Größenklassen der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und ausgewählten Wirtschaftsabschnitten, April 2011

³¹ Eigene Auswertung von Daten des Hessischen Landesamtes für Statistik.

Abbildung 19: Zur Übergabe anstehende Unternehmen auf Basis von Näherungsverfahren 1



Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der im Text genannten Quellen, eigene Darstellung.

Zweites Näherungsverfahren für zur Übergabe anstehende Unternehmen

Das zweite Näherungsverfahren orientiert sich am Vorgehen in der IfM-Studie von 2011. Unter Verwendung einer im Vergleich zur Studie von 2010 weiterentwickelten Methodik wird die Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen in Deutschland mit 104.000 Unternehmen für das Jahr 2011 angegeben.³² Die Studie berücksichtigt ihrerseits den demographischen Wandel und nimmt Abstand von der Einschränkung in übergabewürdige Unternehmen. Für die hessische Tourismuswirtschaft ergibt sich nach Multiplikation des genannten Wertes mit dem Anteil der hessischen Unternehmen an der Gesamtzahl der zur Übergabe stehenden Unternehmen in Deutschland³³ von 7,9 Prozent sowie mit dem Anteil der Unternehmen der hessischen Tourismuswirtschaft von 6,9 Prozent an der Gesamtzahl der hessischen Unternehmen³⁴ eine Schätzung von etwa 568 Unternehmen, die im Jahr 2011 zur Übergabe anstehen.

³² Müller, K., et al.: Der Generationswechsel im Mittelstand im demographischen Wandel, IfM, 2011

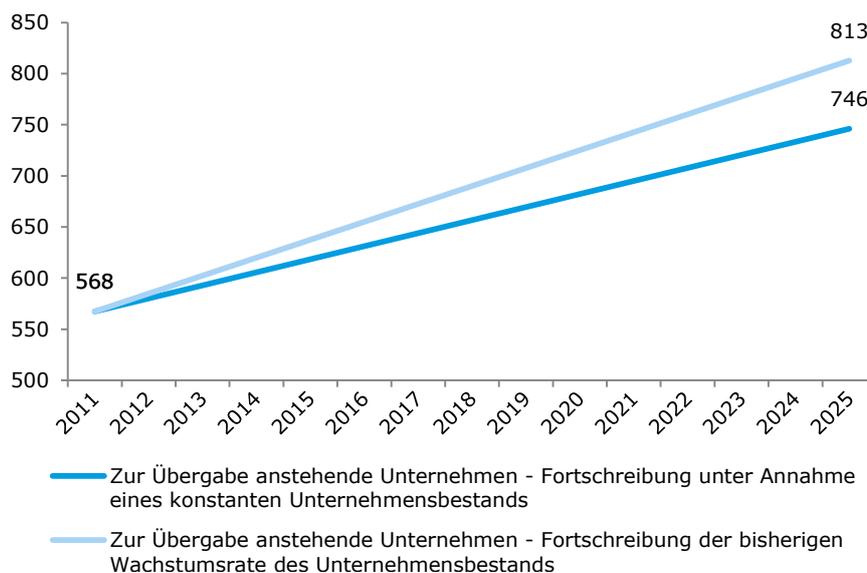
³³ Zur Abschätzung des Anteils der hessischen Unternehmen an der Gesamtzahl der zu übergebenden Unternehmen in Deutschland wird auf die IfM-Studie von 2010 zurückgegriffen. Diese schätzt den Anteil auf etwa 7,9% (8700 aller 110.000 übergabereifen Unternehmen für den Zeitraum 2010 bis 2014). (siehe: Hauser, H., R. Kay und S. Boerger: Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014: Schätzung mit weiterentwickeltem Verfahren, IfM, IfM-Materialien Nr. 198, Bonn, 2010)

³⁴ Analog zu den Trend- und Folgeabschätzungen zur Fachkräftethematik wurde auch hier das Gastgewerbe (Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe) als Grundlage für die näherungsweise Bestimmung des Tourismussektors herangezogen. (Siehe Hessisches Statistisches Landesamt: Unternehmen mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten oder steuerbaren Umsätzen in 2009 nach Region, Größenklassen der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und ausgewählten Wirtschaftsabschnitten, April 2011)

Auf dieser Basis berechnet das IfM Bonn zwei mögliche Entwicklungspfade bis 2020. Bei Zugrundelegung einer konstanten Entwicklung des Unternehmensbestands wird im Jahr 2020 ein Anstieg der zur Übergabe stehenden Unternehmen auf 124.000 erwartet – eine Entwicklung, für die vor allem die zunehmende Alterung der Selbstständigen ursächlich ist³⁵. Wird zusätzlich zum demographischen Wandel eine allgemeine Zunahme des Unternehmensbestands auf Grundlage der bisherigen Wachstumsrate des Unternehmensbestands angenommen, so ist von einem Anstieg auf 131.000 Unternehmen im Jahr 2020 auszugehen.

Diese beiden möglichen Entwicklungspfade wurden zum Zweck der Trend- und Folgenabschätzung nun gezielt für die hessische Tourismuswirtschaft berechnet. Für beide Entwicklungspfade wurde auf Basis der genannten Unternehmenszahlen die jährliche Steigerungsrate berechnet unter der Annahme konstanter jährlicher Zunahmen.³⁶ Diese durchschnittlichen jährlichen Steigerungsrate von wurden auch für die Jahre 2020 bis 2025 fortgeschrieben. Unter Verwendung dieses Näherungsverfahrens wird eine Zunahme der zur Übergabe stehenden Unternehmen auf 746 (Entwicklungspfad 1) bzw. 813 (Entwicklungspfad 2) geschätzt. Die Ergebnisse des Näherungsverfahrens 2 sind in der folgenden Grafik abgebildet.

Abbildung 20: Zur Übergabe anstehende Unternehmen auf Basis von Näherungsverfahren 2



Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der im Text genannten Quellen, eigene Darstellung.

Beide Näherungsverfahren lassen eine merkliche Zunahme der zur Übergabe stehenden Unternehmen in der hessischen Tourismuswirtschaft bis zum Jahr 2025 erkennen. Während

³⁵ Müller, K., et al.: Der Generationswechsel im Mittelstand im demographischen Wandel, Duderstadt: Mecke Druck, 2011, S. 323

³⁶ Diese beträgt für den Entwicklungspfad 1 jährlich etwa 1,97%, für den Entwicklungspfad 2 jährlich etwa 2,60%.

im Näherungsverfahren 1 eine Zunahme von 600 auf 718 Unternehmen und damit eine Steigerung von 19,6 Prozent geschätzt wird, fällt diese im Näherungsverfahren 2 höher aus. In diesem wird ein Zuwachs um 31,3 Prozent von 568 auf 746 (Entwicklungspfad 1) bzw. um 43,1 Prozent auf 813 angenommen. In absoluten Zahlen beträgt die Zunahme der jährlich zur Übernahme stehenden Unternehmen 118 und 245 Unternehmen bis zum Jahr 2025.

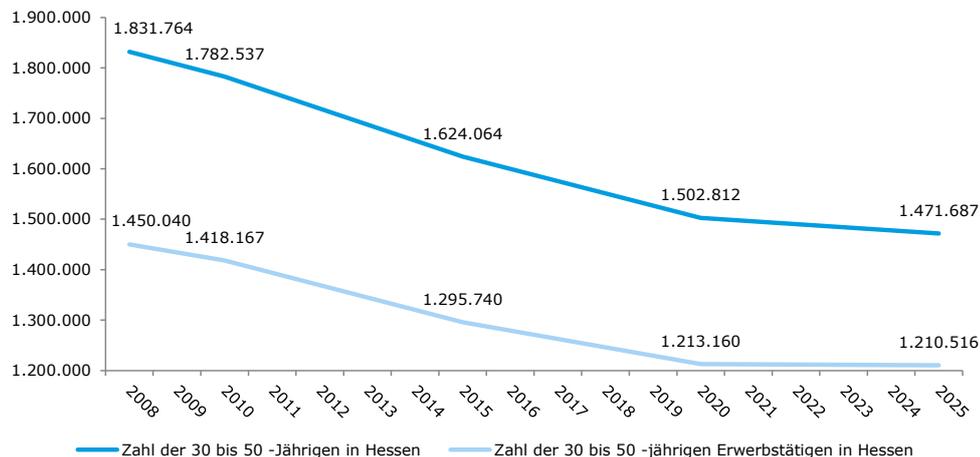
Bei der Darstellung der zur Übergabe stehenden Unternehmen ist zu beachten, dass diese finanziell sehr unterschiedlich attraktiv für potenzielle Nachfolger sind. Wie bereits erwähnt gilt nur etwa ein Fünftel der in Deutschland zur Übergabe stehenden Unternehmen als übergabewürdig.

Entwicklung des Pools an potenziellen Übernehmern

Unternehmensnachfolger stammen bislang vor allem aus der Altersgruppe der 30 bis 50-Jährigen.³⁷ Trotz der allgemeinen Bevölkerungsalterung durch den demographischen Wandel ist davon auszugehen, dass es weiter hauptsächlich diese Altersgruppe ist, die sich angesichts ihres mittel- bis langfristigen Erwerbstätigenhorizontes einer Unternehmensnachfolge annimmt. Die zahlenmäßige Entwicklung der Altersgruppe der Personen im Alter zwischen 30 und 50 Jahren ist folglich ein entscheidender Faktor für die Größenveränderung des Pools an potenziellen Übernehmern über die Zeit. Selbstverständlich umfasst der Pool an möglichen Nachfolgern auch andere Altersstufen, jedoch wird zum Ziel der näherungsweisen Trendabschätzung vereinfachend die Entwicklung der relevantesten Altersgruppe nachgezeichnet.

Die folgende Abbildung zeigt die Bevölkerungsprognosen für die Altersklasse der 30 bis 50-Jährigen. Neben der zahlenmäßigen Entwicklung der Altersklasse insgesamt wird zudem die prognostizierte Entwicklung der Erwerbstätigen abgebildet.

Abbildung 21: Entwicklung der Personen im Alter von 30 bis 50 Jahren



Quelle: Eigene Darstellung.

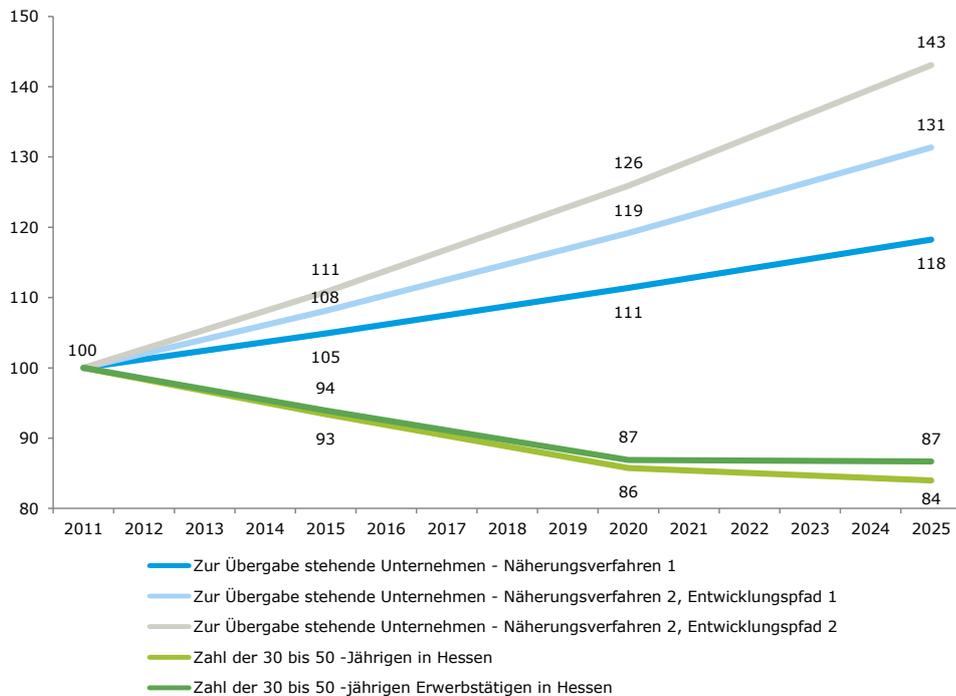
³⁷ Müller, K., et al.: Der Generationswechsel im Mittelstand im demographischen Wandel, Duderstadt: Mecke Druck, 2011

Durch den demographischen Wandel wird die Zahl der Personen im Alter von 30 bis 50 Jahren deutlich sinken. Während in Hessen im Jahr 2010 noch etwa 1,78 Mio. Personen dieser Altersgruppe angehörten, werden es im Jahr 2025 nur noch etwa 1,47 Mio. Personen sein. Damit sinkt auch die Zahl der Erwerbstätigen in dieser Altersklasse von rund 1,55 Mio. auf 1,29 Mio. Personen.

Zusammenführung von Angebot und Nachfrage

Zur Trendabschätzung im Bereich der Unternehmensnachfolgen werden im Folgenden das näherungsweise bestimmte Angebot und die Entwicklung der Personen im Alter von 30 bis 50 Jahren in Hessen als Tendenzindikator für die Entwicklung der Nachfrage gegenübergestellt. Auf diese Weise kann eine Aussage über die Entwicklung des Verhältnisses von Angebot und Nachfrage im Bereich der Unternehmensnachfolge getroffen werden. Um die stark divergierenden Größenordnungen zu berücksichtigen, wird dieses Verhältnis in Form eines Index dargestellt.

Abbildung 22: Index für Angebot und Nachfrage im Bereich der Unternehmensnachfolge



Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der im Text genannten Quellen, eigene Darstellung.

Die Abbildung verdeutlicht den eindeutigen Trend im Bereich der Betriebsnachfolge bis 2025: die Zahl der zur Übergabe stehenden Unternehmen nimmt zu, die Zahl der für eine Nachfolge in Frage kommenden Personen nimmt ab. Im Jahr 2025 kommen demnach theoretisch weniger potenzielle Nachfolger auf ein zur Übernahme stehendes Unternehmen als heute. Es ist davon auszugehen, dass sich die Suche nach einem Nachfolger für ein zur Übergabe stehendes Unternehmen zunehmend schwieriger gestalten wird.

In den Expertengesprächen mit Politik, Verbänden und Betrieben wurde offensichtlich, dass das Thema Unternehmensnachfolge bereits heute als ein Problem wahrgenommen wird. Bis zum Jahr 2025 befürchten die Gesprächspartner ausnahmslos eine Verschärfung der Situation. Die Branchenverbände gehen davon aus, dass sich der derzeitige Rückgang der Anzahl von touristischen Betrieben fortsetzen wird und sich durch den demographischen Wandel die Differenz zwischen Unternehmensaufgaben und Neugründungen künftig verstärkt auseinanderwickeln wird.

Aufgrund der zunehmend schwierigen Finanzierung von Unternehmensübertragungen gehen Verbände und Betriebe davon aus, dass nur die finanziell soliden Betriebe mit keinem oder nur geringem Investitionsstau und guten Zukunftsperspektiven übernommen werden. Durch die zunehmende Landflucht der jüngeren Altersgruppen erwarten Verbände und Betriebe insbesondere auf dem Land größere Probleme - für größere Städte werden nur geringfügige Probleme angenommen, da viele junge Menschen dort ihre beruflichen Chancen suchen.

Die Trend- und Folgenabschätzung zeigt auf, dass sich das Angebot von zur Übergabe stehenden Unternehmen und der Zahl möglicher Nachfolger auseinanderentwickeln und die Nachfolgesuche damit immer schwieriger werden wird. Dieses Ergebnis wird gestützt durch den DIHK- Report zu Unternehmensnachfolge 2013³⁸, der ebenfalls von einer sinkenden Relation von potenziellen Nachfolgekandidaten zu übergabewilligen Senior-Unternehmern ausgeht.

Bereits heute beobachten die befragten Experten und Vertreter der hessischen Tourismuswirtschaft Schwierigkeiten bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger und befürchten eine Verschärfung der Situation bis zum Jahr 2025.

Besonders betroffen von der Nachfolgeproblematik werden diejenigen Betriebe sein, die von potenziellen Nachfolgern als weniger attraktiv bewertet werden. Dazu gehören aufgrund der Landflucht einerseits Betriebe in ländlichen Gebieten und andererseits solche Betriebe, deren Übernahme für Nachfolger im Vergleich zu alternativen Betätigungsmöglichkeiten wie einer abhängigen Beschäftigung finanziell wenig reizvoll ist.

³⁸ Siehe: DIHK: Immer weniger Nachfolger für immer mehr Unternehmen. DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2013, Berlin, Oktober 2013

► 5. Vertiefte Untersuchung der Destinationen und Themenlinien

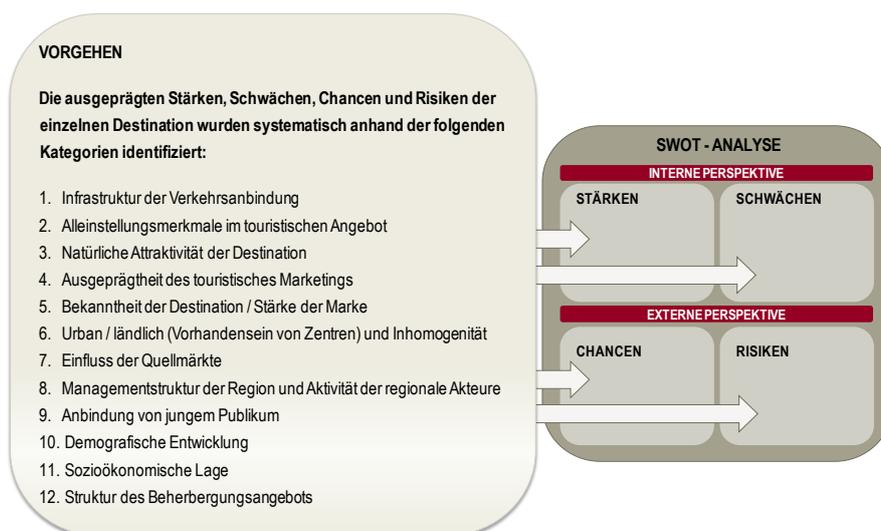
Im Anschluss an den Ausblick auf die durch den demographischen Wandel ausgelösten Entwicklungen in Hessen wird in der Folge genauer auf die Auswirkungen in den elf Destinationen und auf die vier touristischen Themenlinien eingegangen.

Für jede der Destinationen und Themenlinien wurde eine SWOT-Analyse erarbeitet, in der wesentliche Ergebnisse und Bewertungen aus den vorhergehenden Untersuchungsschritten systematisch zusammengeführt werden. Auf Basis einer spezifischen Auswertung von Daten und Dokumenten sowie gezielten Gespräche mit Experten und Vertretern der hessischen Tourismuswirtschaft wurden regional- bzw. themenspezifische Profile erstellt. Diese dienen der systematischen Bestimmung der Auswirkungen des demographischen Wandels auf die einzelnen hessischen Tourismusdestinationen und Themenlinien. Sie zeigen ausdrücklich nur diejenigen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken auf, die vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung von besonderer Bewandnis sind. Es werden zudem nur diejenigen Merkmale explizit aufgeführt, die im Vergleich zu den anderen Destinationen oder Themenlinien besonders deutlich ausgeprägt sind.

5.1 Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Profile Destinationen

In den SWOT-Analysen werden die Gegebenheiten in der jeweiligen Destination umfassend untersucht. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die Einflussfaktoren gerichtet, die für die Entwicklung der Tourismuswirtschaft vor dem Hintergrund des demographischen Wandels ausschlaggebend sind. Diese Einflussfaktoren bilden zusammen ein einheitliches Analyseschema, mit dessen Hilfe die Aufstellung der Destinationen systematisch und untereinander vergleichbar untersucht und abgebildet werden kann. Jede der Destinationen wird so anhand der in der nachfolgenden Abbildung dargestellten Kriterien geprüft.

Abbildung 23: Methodisches Vorgehen bei der Erstellung der destinationsspezifischen SWOTs



Quelle: Eigene Darstellung.

In den SWOT-Analysen werden aus Gründen der Übersichtlichkeit nur diejenigen Untersuchungsergebnisse aufgeführt, die einen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung einer Destination nehmen können.

5.1.1 SWOT Bergstraße

Die Destination Bergstraße zählt auf hessischer Seite 213.000 Einwohner. 2012 wurden 436.000 Übernachtungen registriert, wovon über 70 Prozent auf den Geschäftstourismus entfallen. Der touristische Bruttoumsatz beträgt 130 Mio. Euro. Davon entfallen rund 50 Prozent auf den Tagestourismus, der nicht zuletzt auf Grund der Nähe zu den Ballungsräumen Rhein-Main und Rhein-Neckar eindeutig dominiert.

Bedeutende Themen sind in der zwischen dem Rhein und dem Odenwald gelegenen Region Städterlebnis sowie Natur- und Landerlebnis. Das Querschnittsthema Kulinarik spielt wegen des Obst- und Weinbaus in der Region ebenfalls eine wichtige Rolle. Die Kernzielgruppe ist wegen des im Vergleich zu anderen hessischen Regionen höheren Preisniveaus „gut situiert“ und im Durchschnitt 50 Jahre und älter.

Abbildung 24: SWOT Bergstraße



Quelle: Eigene Darstellung.

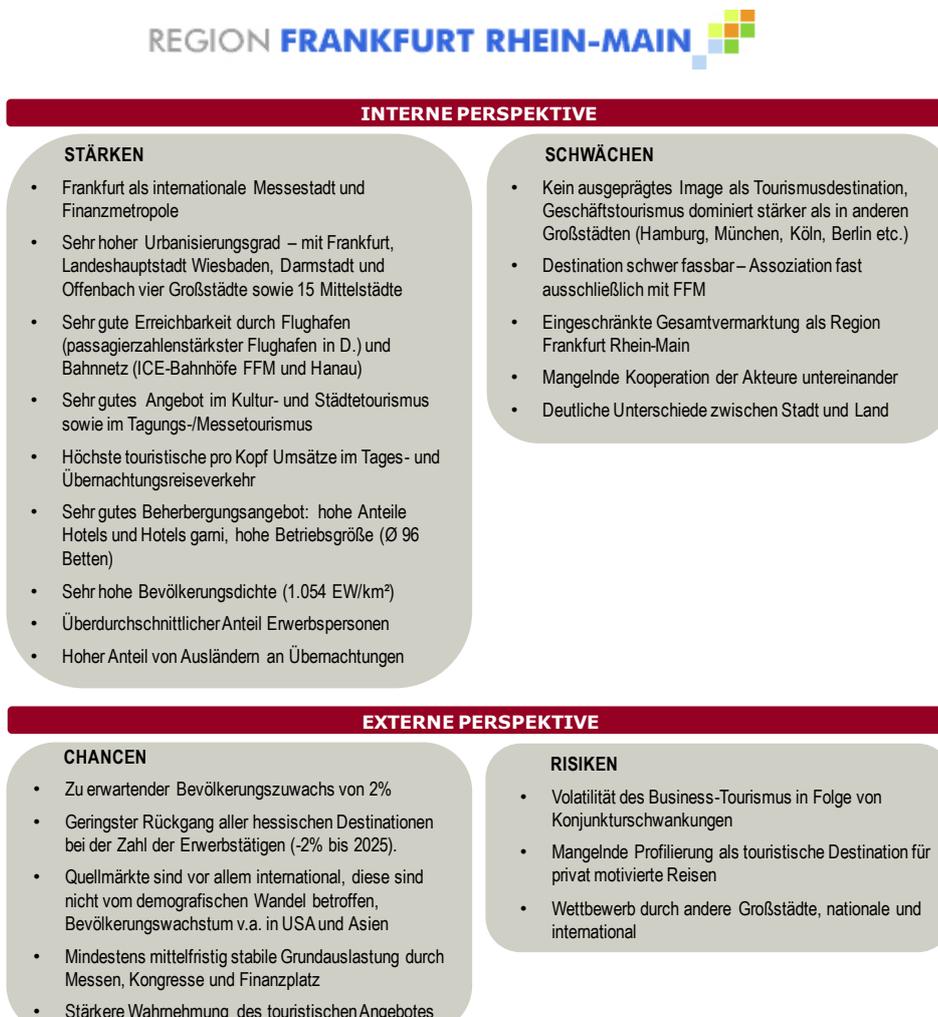
5.1.2 SWOT Frankfurt Rhein-Main

Die Destination Frankfurt Rhein-Main zählt 2,2 Mio. Einwohner. 2012 wurden 11,6 Mio. Übernachtungen registriert, die im Wesentlichen dem sehr starken Geschäftstourismus (einschließlich Messen, Kongressen und Tagungen) zu verdanken sind. Eine wichtige Rolle spielt der Übernachtungstourismus darüber hinaus in Verbindung mit dem Flughafen, da insbesondere viele ausländische Gäste Frankfurt als Stop-Over Destination für ihre Rundreisen durch Deutschland und Europa nutzen. Überdurchschnittlicher Ausländeranteil.

Der touristische Bruttoumsatz beträgt 5.599 Mio. Euro (Anteil Tagestourismus = 59 Prozent). Bedeutende Themen sind Städteerlebnis sowie Tagen (sowie Messen). Der private Tourismus hat nicht die Bedeutung wie in anderen deutschen Metropolen (Berlin, Hamburg, München), wächst aber dank des attraktiven Veranstaltungs- und Kulturangebotes konstant.

Frankfurt verfügt über die günstigste Zukunftsperspektive innerhalb Hessens. Dies gilt für die touristische Nachfrage ebenso wie den Arbeitsmarkt. Als Ballungsraum mit hoher Lebensqualität ist und bleibt Frankfurt für touristische Fachkräfte ein attraktiver Standort.

Abbildung 25: SWOT Frankfurt Rhein-Main



Quelle: Eigene Darstellung.

Endbericht: Zukunftstrends im Tourismus – Wirtschaftliche Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus in Hessen, Berlin, Hamburg, Köln, 19.2.2014

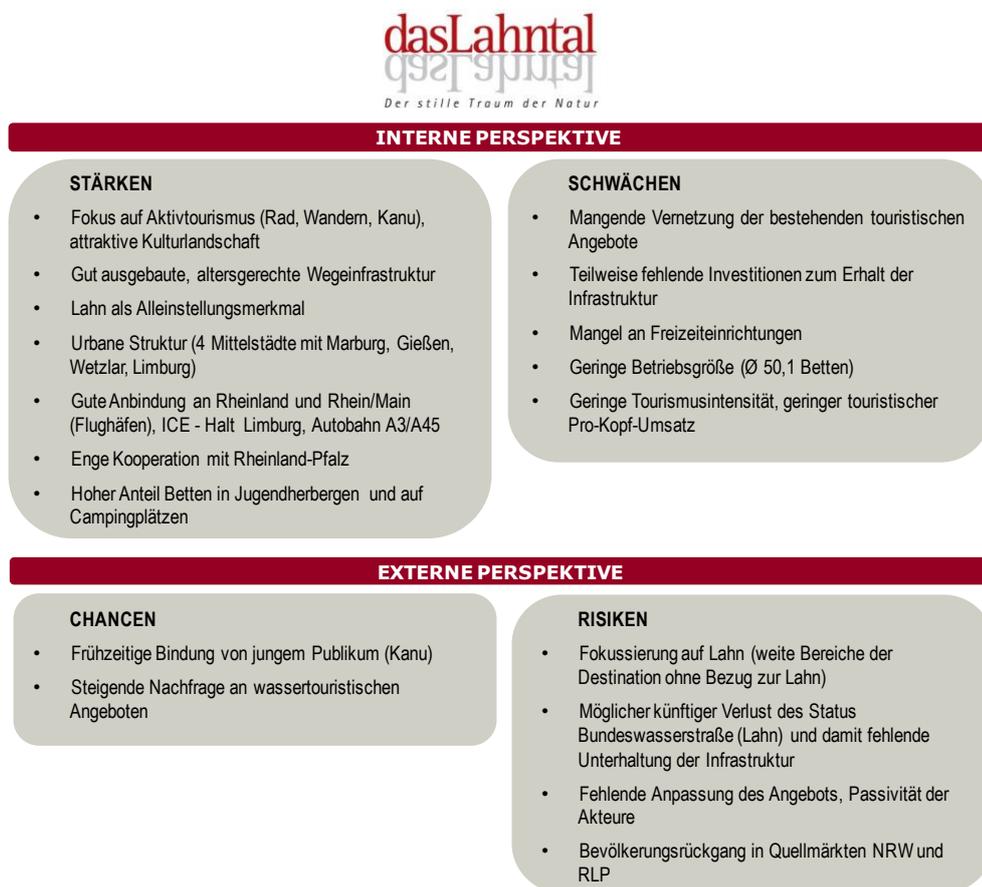
5.1.3 SWOT Lahntal

Die Destination Lahntal zählt 763.000 Einwohner, 2012 wurden 1,56 Mio. Übernachtungen registriert. Der touristische Bruttoumsatz beträgt 798 Mio. Euro, der zu 73 Prozent aus dem Tagestourismus gespeist wird. Zu verdanken hat dies das Lahntal vor allem der Nähe zu den Ballungsräumen Rhein-Main und Rheinland sowie der guten Erreichbarkeit.

Die Tourismusintensität und der aus dem Tourismus erwirtschaftete Pro-Kopf-Umsatz sind im Vergleich zu den übrigen hessischen Regionen relativ niedrig. Optimierungsbedarf besteht auch bei der Qualität des Unterkunftsangebotes und der touristischen Infrastruktur.

Bedeutende Themen sind Städteerlebnis sowie Natur- und Landerlebnis. Die Lahn ist bundesweit als Kanudestination profiliert. Deutliche Anstrengungen sind hinsichtlich des Ausbaues und der qualitativen Verbesserung des Übernachtungsangebotes erforderlich, um darüber zusätzliche Zielgruppen zu erreichen und höhere Einnahmen zu erzielen.

Abbildung 26: SWOT Lahntal

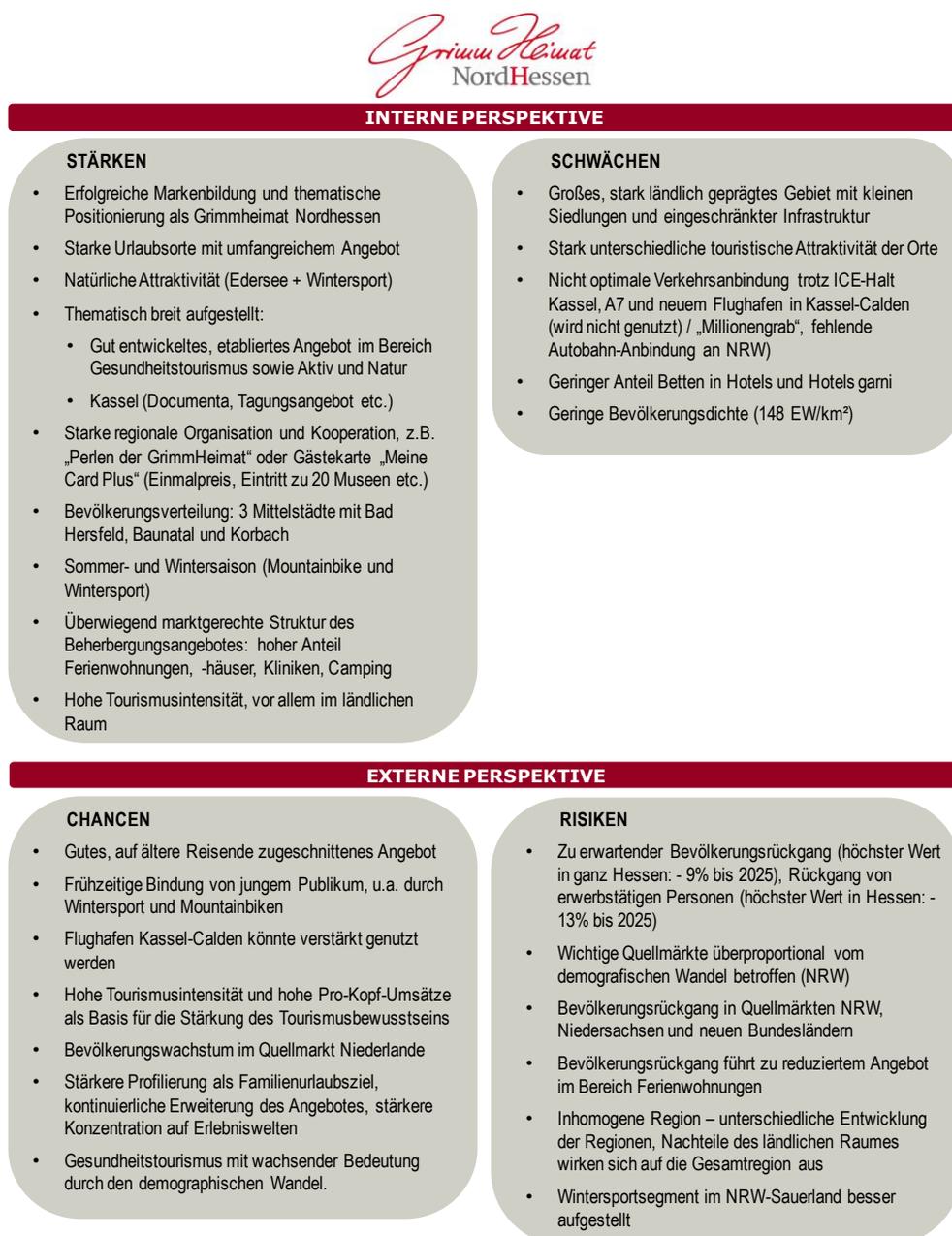


Quelle: Eigene Darstellung.

5.1.4 SWOT Nordhessen

Die Destination Nordhessen zählt 996.000 Einwohner. 2012 wurden 7,48 Mio. Übernachtungen erzielt. Der touristische Bruttoumsatz beträgt 2.134 Mio. Euro, wovon rund 50 Prozent über den Tagestourismus erwirtschaftet wurden. Der im Vergleich zur Mehrzahl der übrigen hessischen Destinationen niedrige Anteil des Tagestourismus zeigt, dass der Übernachtungstourismus – vor allem auch bedingt durch den hohen Anteil an Kliniken – eine überdurchschnittliche Bedeutung hat.

Abbildung 27: SWOT Nordhessen



Quelle: Eigene Darstellung.

Bedeutende Themen sind in der durch zahlreiche waldreiche Mittelgebirge (bis 843 m) und Flusstäler geprägten Region Wellness (und Gesundheit), Städteerlebnis sowie Natur- und Landerlebnis (hier insbesondere die Themen Wintersport, Mountainbiking und Wandern). Das Querschnittsthema Familien spielt durch die als Urlaubsdestinationen profilierten Ziele Willingen und Edersee in der Region ebenfalls eine wichtige Rolle.

In jüngster Zeit hat Nordhessen durch das Thema „Grimmheimat“, das sich für die Region zunehmend zu einem echten „Renner“ entwickelt, deutlich an Profil gewonnen. Nordhessen gehört damit in Verbindung mit dem breiten Angebot in den Segmenten Aktiv & Natur und Gesundheit mittlerweile zu den profiliertesten Regionen in Hessen. Trotz der strukturellen Nachteile, die der ländliche Raum bietet, kann der Region daher eine positive touristische Zukunft attestiert werden.

Ein gewisses Risiko stellt die Inhomogenität der Gesamtregion dar, die über sehr unterschiedlich entwickelte Teilregionen verfügt. Diese Inhomogenität gilt auch für die Qualität des touristischen Angebotes (Gastgewerbe und Freizeitinfrastruktur). Hier besteht zweifels- ohne Handlungsbedarf, um als Gesamtregion den künftigen Anforderungen gewachsen zu sein.

5.1.5 SWOT Odenwald

Die Destination Odenwald zählt auf hessischer Seite 264.000 Einwohner und konnte 2012 978.000 Übernachtungen vermelden. Der touristische Bruttoumsatz beträgt 286 Mio. Euro, wobei rund 48 Prozent auf den Tagestourismus entfallen – nicht zuletzt wegen der Nähe zu den Ballungsräumen Rhein-Main und Rhein-Neckar.

Zentrale Themen sind in dieser von einer Mittelgebirgslandschaft geprägten Region (bis 605 m) Städteerlebnis sowie Natur- und Landerlebnis. Zu den Highlights zählt die UNESCO Welterbestätte Grube Messel bei Darmstadt.

Die Gesamtregion, zu der neben dem Odenwald die Kreise Darmstadt-Dieburg und Bergstraße gehören, präsentiert sich sehr unterschiedlich – auch was die Verkehrsanbindung betrifft (gut in den Kreisen Darmstadt-Dieburg und Bergstraße, weniger gut im eher ländlich geprägten Odenwald). Der Tourismus hat insgesamt gesehen keinen sehr hohen Stellenwert, das Unterkunfts- und Freizeitangebot ist begrenzt und qualitativ verbesserungswürdig.

Optimierungsbedarf besteht auch hinsichtlich der kreisübergreifenden Zusammenarbeit.

Abbildung 28: SWOT Odenwald



INTERNE PERSPEKTIVE

STÄRKEN

- Attraktive, erschlossene Natur- und Kulturlandschaft (z.B. UNESCO – Welterbe Grube Messel, Michelstadt)
- Einheit von Naturraum und Destination (Homogenität)
- Gute Anbindung (Quellmärkte Rhein/Main und Rhein/Neckar)
- Neues, systematisch auf Stärken (Wandern) ausgerichtetes Touristisches Marketing- und Organisationskonzept, gute Umsetzung durch neu strukturiertes, grenzüberschreitendes Destinationsmanagement seit 2008
- In Teilen jugend- und familiengerechtes Beherbergungsangebot: hoher Anteil Ferienwohnungen, -häuser, Jugendherbergen und Camping

SCHWÄCHEN

- Sehr ländlich (92% der Bevölkerung in Kommunen <20.000 EW), keine Großstadt, keine Mittelstadt
- Zum Teil nicht marktgerechte Beherbergungsstruktur: geringe Betriebsgröße (Ø 37,4 Betten), geringer Anteil an Betten in Hotels, hoher Anteil Gasthöfe, hoher Anteil Schulungs- und Ferienheime
- Investitionsstau (Qualität ausbaufähig)
- Stellenwert des Tourismus niedrig (Bewusstsein nicht vorhanden) - geringe wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus
- Schlechte Verkehrsanbindung / ÖPNV
- Zu wenige spezifische, herausragende Angebote
- Geringer Anteil an Ausländern an den Übernachtungen

EXTERNE PERSPEKTIVE

CHANCEN

- Bevölkerungswachstum im Quellmarkt FFM, unterdurchschnittlicher Rückgang in Baden-Württemberg
- Nähe zu Ballungsraum Rhein-Neckar
- Chancen durch Positionierung als Genußurlaubsland

RISIKEN

- Starke Saisonalität
- Zu wenige spezifische, herausragende Angebote
- Überdurchschnittliche Zunahme des Anzahl der >65jährigen (+26% bis 2025)
- Politisches Risiko Landesgrenze (Bsp. nur Förderung baden-württembergischer Odenwald)

Quelle: Eigene Darstellung.

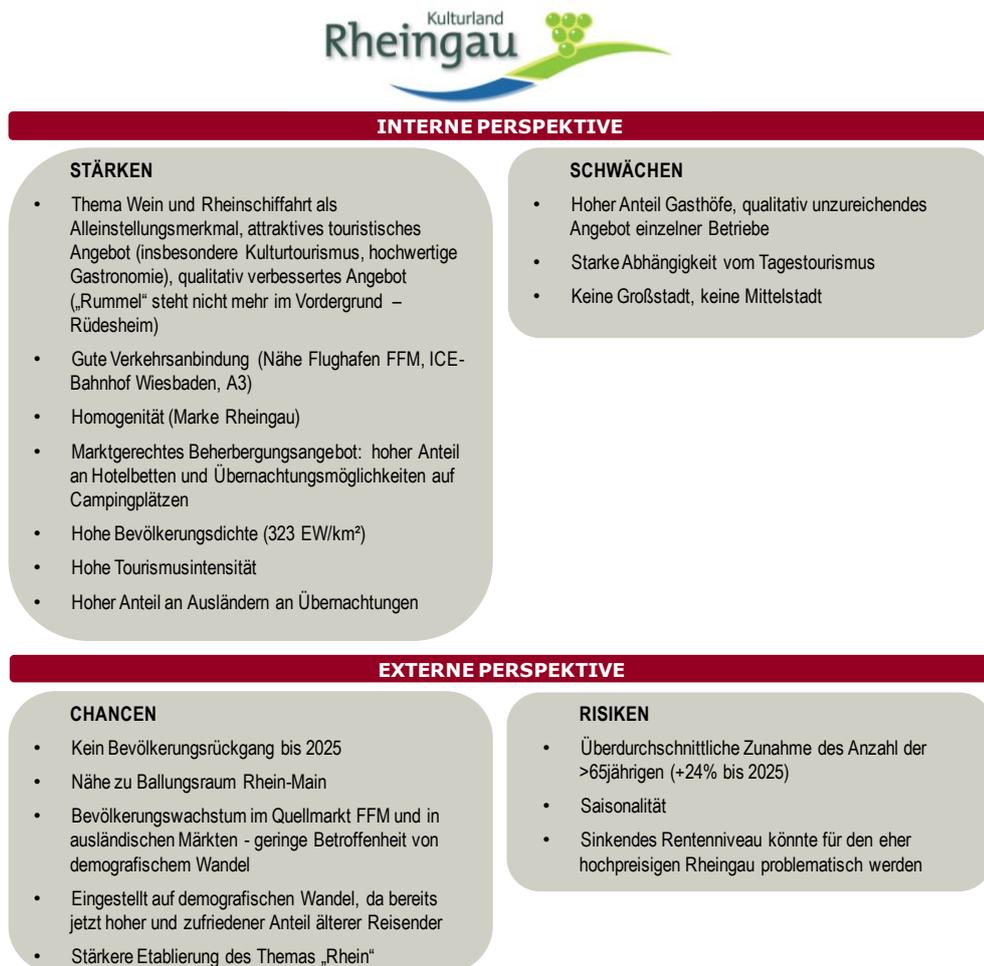
5.1.6 SWOT Rheingau

Die in unmittelbarer Nähe des Ballungsraumes Rhein-Main gelegene Destination Rheingau zählt 101.000 Einwohner und 710.000 Übernachtungen (in 2012). Der touristische Bruttoumsatz beträgt 246 Mio. Euro, davon rund 48 Prozent im Tagestourismus.

Kernthemen sind in dieser vom Rheinufer bis ins waldreiche Rheingaugebirge (bis 619 m) reichenden Region Städterlebnis, Tagen sowie Natur- und Landerlebnis. Das Querschnittsthema Kulinarik & Wein spielt auf Grund des Weinbaus ebenfalls eine wichtige Rolle. Innerhalb Hessens ist das Rheingau die zentrale Weinregion.

Zu den Stärken zählen die gute Verkehrsanbindung, das qualitativ gute Unterkunfts-, Gastronomie und Kulturangebot (z.B. Rheingau-Festival). Trotz der insgesamt gesehen positiven Zukunftsperspektive besteht bei einzelnen Betrieben Handlungsbedarf hinsichtlich der Qualität des Angebotes. Verglichen mit den stärker ländlich geprägten Regionen in Hessen, wird der Rheingau aber zu den Gewinnern gehören.

Abbildung 29: SWOT Rheingau



Quelle: Eigene Darstellung.

5.1.7 SWOT Rhön

Die Destination Rhön zählt auf hessischer Seite 218.000 Einwohner. 2012 wurden 1,53 Mio. Übernachtungen registriert. Der touristische Bruttoumsatz beträgt 426 Mio. Euro, davon rund 51 Prozent im Tagestourismus. Die hessische Rhön unterscheidet sich in vielen Bereichen von der bayerischen Rhön, die über einige bekannte Kurorte verfügt und somit zusätzlich das Thema Gesundheit stärker besetzt.

Die Rhön hat in den letzten Jahren zweifelsohne an Profil und an Bekanntheit gewonnen. Mitverantwortlich dafür war die geschickte Vermarktung einzelner Betriebe auf Basis regionaler Produkte (Rhönschaf).

Bedeutende Themen dieser Mittelgebirgsregion (bis 950 m) sind Natur- und Landerlebnis (Spezialthema Gleitflugsport) sowie Städteerlebnis. Deutliche Kritik an der restriktiven Handhabung des Naturschutzes gibt es von Seiten der Betreiber naturorientierter Freizeitaktivitäten (Gleitschirmfliegen, Klettergärten, Sommerrodelbahnen etc.), die den Behörden und Naturschützern vorwerfen, die Entwicklung des Tourismus und damit Einkommensmöglichkeiten in dieser eher strukturschwachen Region zu verhindern.

Abbildung 30: SWOT Rhön



INTERNE PERSPEKTIVE

STÄRKEN

- Starkes regionales Profil, Marke Rhön als Alleinstellungsmerkmal, hoher Bekanntheitsgrad
- Wasserkuppe, Gleitschirmfliegen (touristisches Angebot)
- Landschaftliche Alleinstellung durch offene Höhen, Biosphärenreservat
- Funktionierendes länderübergreifendes Management
- Starker Partner Bayern (große Teil der Rhön sind in Bayern), starke regionale Akteure
- Rhönschaf – Beispiel für gelungenes Marketing
- Hohe Tourismusintensität
- Fulda mit ICE-Bahnhof, A7 – gute Anbindung an Nord-Süd-Verkehr

SCHWÄCHEN

- Nur teilweise marktgerechtes Beherbergungsangebot: geringe Betriebsgröße (Ø 49,6 Betten), hoher Anteil Betten in Gasthöfen, es fehlt das ein oder andere Spitzenhotel
- Sehr ländlich geprägt: geringe Bevölkerungsdichte (158 EW/km²), keine Großstadt, unterdurchschnittlicher Anteil Erwerbspersonen (59%)
- Sehr geringer Anteil Ausländer an Übernachtungen
- Schlechte Anbindung an Rhein/Main (Ost-West-Achse)
- Monothematische Ausrichtung (Kulturelles Angebot wird nicht wahrgenommen), restriktiver Naturschutz, viele Auflagen, Anbieter fühlen sich behindert
- Mangelnde Vernetzung der Akteure

EXTERNE PERSPEKTIVE

CHANCEN

- Frühzeitige Bindung von jungem Publikum
- Angebot für Ältere
- Gutes länderübergreifendes Management impliziert Wettbewerbsvorteil bei der Anpassung des Angebots an den demographischen Wandel

RISIKEN

- Politisches Risiko Landesgrenze (Bsp. nur Förderung bayerische Rhön)
- Bevölkerungsrückgang im Quellmarkt Thüringen
- Einschränkung der Entwicklungsmöglichkeiten im Bereich des sportlich orientierten Freizeitangebotes

Quelle: Eigene Darstellung.

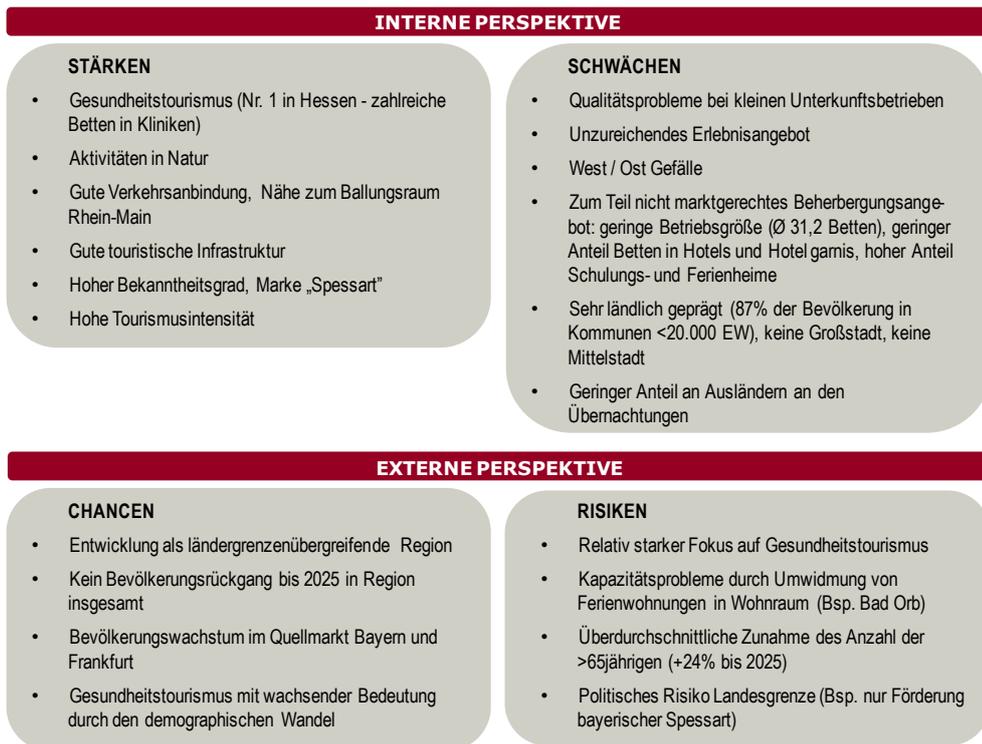
5.1.8 SWOT Spessart

Die Destination Spessart hat auf hessischer Seite 165.000 Einwohner und 1,03 Mio. Übernachtungen (2012). Der touristische Bruttoumsatz beträgt 279 Mio. Euro, davon rund 50 Prozent im Tagestourismus.

Bedeutende Themen sind in dieser durch das waldreiche Mittelgebirge (bis 567 m) und die Täler von Main und Kinzig geprägten Region Wellness (vor allem aber Gesundheit), Natur- und Landerlebnis sowie Städteerlebnis.

Dank der zahlreichen Klinikbetten ist die Region im Gesundheitssegment die Nr.1 in Hessen. Der Spessart verfügt über einen hohen Bekanntheitsgrad und eine gute Verkehrsanbindung an den Ballungsraum Rhein-Main. Insgesamt gesehen ist die touristische Infrastruktur gut, auch wenn die Situation der kleineren Betriebe problematisch ist und viele Inhaber zur Betriebsaufgabe zwingt. Dies kann langfristig gesehen zu Kapazitätsengpässen im Unterkunftssegment führen.

Abbildung 31: SWOT Spessart



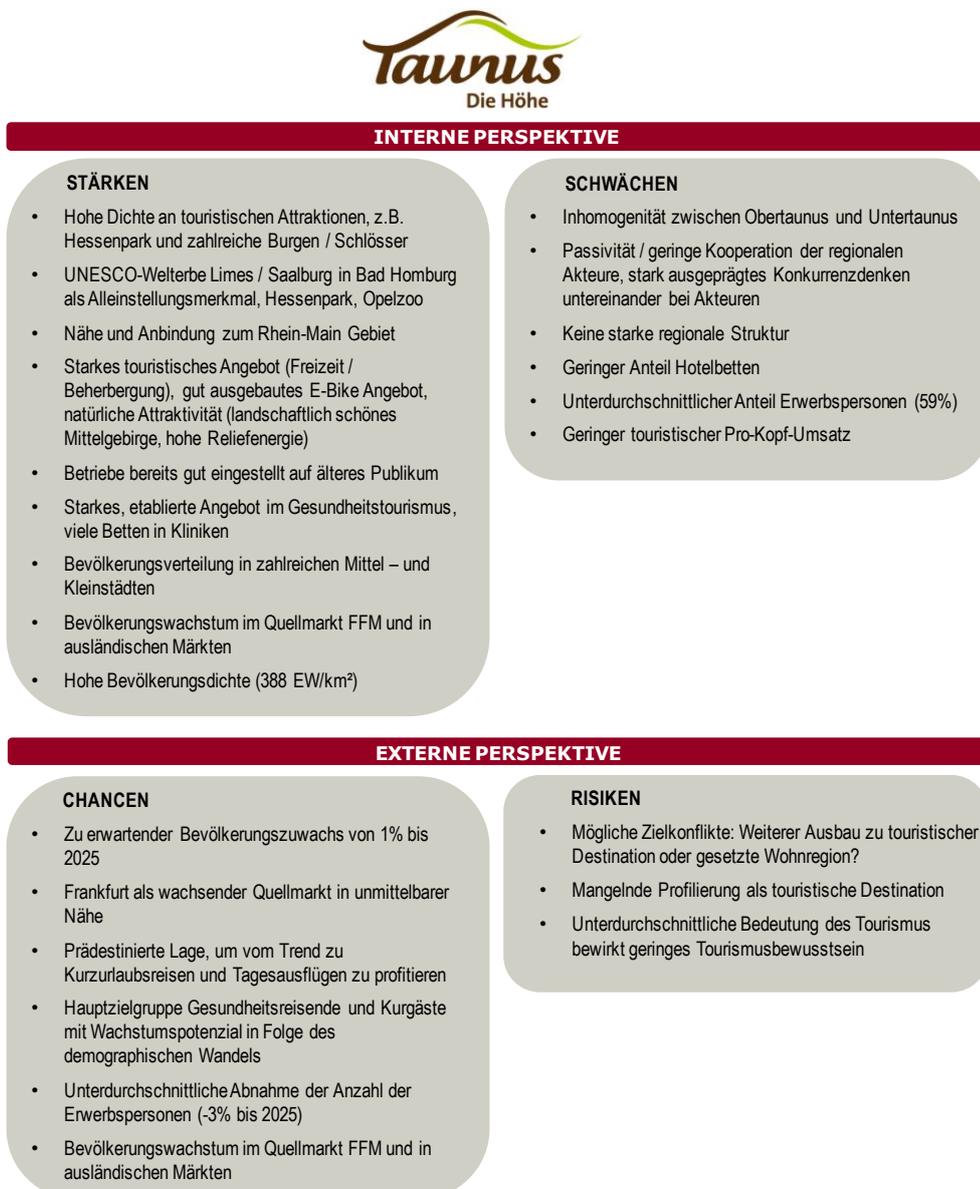
Quelle: Eigene Darstellung.

5.1.9 SWOT Taunus

Die Destination Taunus zählt 813.000 Einwohner. 2012 betrug die Zahl der Übernachtungen 3,65 Millionen, was vor allem auf den hohen Anteil von Klinikbetten zurückzuführen ist. Der touristische Bruttoumsatz beträgt 1.212 Mio. Euro, davon rund 49 Prozent im Tagestourismus.

Positiv wirkt sich die Nähe zum Ballungsraum Rhein-Main aus, insbesondere auch unter dem Gesichtspunkt des Tagestourismus. Bedeutende Themen in dieser vom Maintal bis zum waldreichen Taunushöhenzug (bis 879 m) reichenden Region sind Wellness, Städtereisen sowie Natur- und Landerlebnis.

Abbildung 32: SWOT Taunus



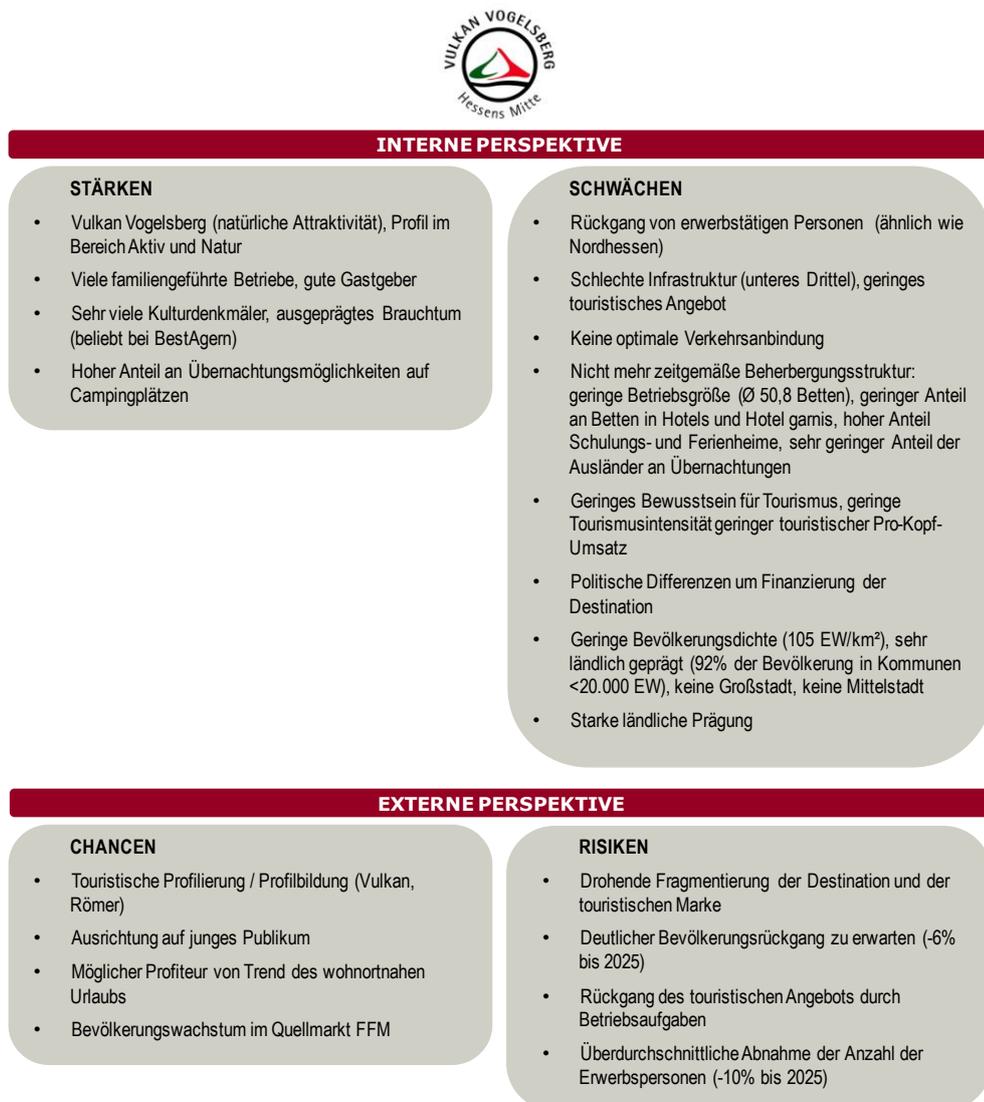
Quelle: Eigene Darstellung.

Der Taunus, der traditionell eine zentrale Rolle als Wohnstandort für die in Frankfurt Beschäftigten spielt und über einen hohen Anteil Wohlhabender verfügt, bietet ein breites Spektrum an Freizeitanlagen. Die Zukunftsperspektive ist in jeder Hinsicht positiv.

5.1.10 SWOT Vogelsberg

Die Destination Vogelsberg zählt mit seinen 263.000 Einwohner und 903.000 Übernachtungen (in 2012) zu den schwächeren Regionen in Hessen. Die Einflussfaktoren des ländlichen Raumes werden hier deutlich spürbar. Trotzdem hat sich die Region in den letzten Jahren touristisch im Rahmen der Möglichkeiten positiv entwickelt. Verantwortlich dafür waren naturorientierte Themen wie Radfahren und „Vulkanlandschaft“.

Abbildung 33: SWOT Vogelsberg



Quelle: Eigene Darstellung.

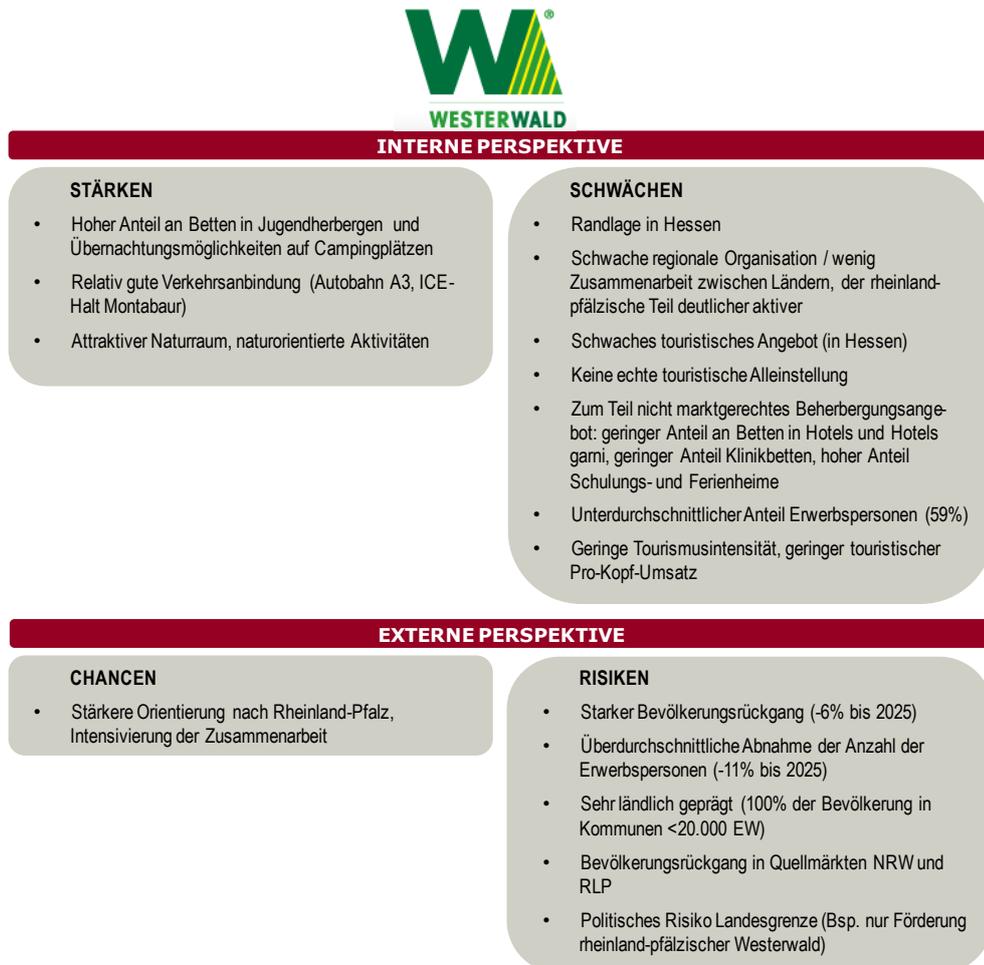
Der touristische Bruttoumsatz beträgt 280 Mio. Euro, wovon rund 54 Prozent auf den Tagestourismus entfallen. Bedeutende Themen in dieser vulkanisch geprägten Mittelgebirgsregion (bis 773 m) sind Städteerlebnis sowie Natur- und Landerlebnis.

Zu den Schwächen, die den Tourismus in seiner Entfaltung behindern, zählen die nicht mehr zeitgemäße Beherbergungsstruktur und -qualität, die ungenügende Infrastruktur, die schwierige Verkehrsanbindung und die fehlende regionale Zusammenarbeit.

5.1.11 SWOT Westerwald

Die Destination Westerwald gehört zu einem geringen Teil zum Bundesland Hessen. Die Zahl der Einwohner beträgt lediglich 62.000, die der Übernachtungen nur 129.000. Der touristische Bruttoumsatz beläuft sich auf 70 Mio. Euro, davon rund 76 Prozent im Tagestourismus.

Abbildung 34: SWOT Westerwald



Quelle: Eigene Darstellung.

Bedeutende Themen sind in dieser Mittelgebirgsregion (bis 643 m) Natur- und Landerlebnis sowie Städteerlebnis. Der Tourismus spielt im hessischen Teil des Westerwalds nur eine geringe Rolle, wie man an den Eckdaten erkennt. Zu den Stärken gehört das naturorientierte Angebot, das allerdings nur unzureichend zur Geltung kommt. Zu empfehlen ist eine stärkere Anbindung an den rheinland-pfälzischen Teil des Westerwalds.

5.2 Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Profile Themenlinien

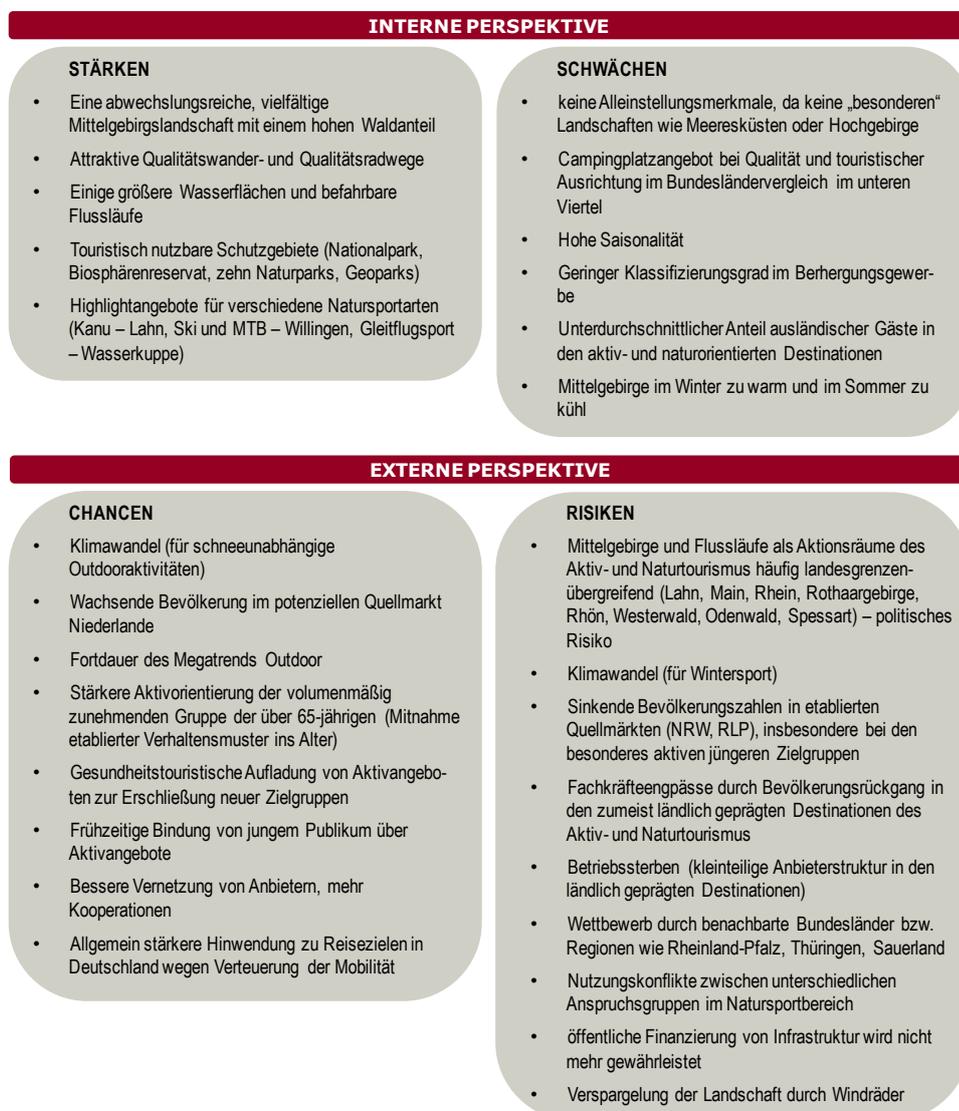
Die SWOT-Analysen der Themenlinien erfolgt methodisch analog zur Untersuchung der Destinationen. Auch der Untersuchung der Themenlinien liegt eine systematische Analyse zugrunde. Dabei werden insbesondere die demographischen Einflussfaktoren bezüglich der Nachfrage, die Eignung für bestimmte Altersgruppen, die Wettbewerbssituation und destinationsübergreifend themenspezifische Aspekte betrachtet.

5.2.1 SWOT Themenlinie Natur- und Landerlebnis

Die Themenlinie Natur- und Landerlebnis gehört mit ca. 5,0 Mio. Übernachtungen zu den für Hessen insgesamt weniger bedeutenden Themenlinien (14,9 Prozent der Übernachtungen), weist aber für einzelne Destinationen hohe Bedeutung auf. Dazu gehören insbesondere die Rhön (60 Prozent), das Lahntal (31 Prozent), Nordhessen (29 Prozent) und der Odenwald (25 Prozent). Wirtschaftlich sind vor allem die Rhön (664 € Umsatz je Einwohner) und Nordhessen (412 € Umsatz je Einwohner, jeweils inkl. Tagesreisende) von Umsätzen abhängig, die dieser Themenlinie zugeordnet werden können.

Zur Themenlinie Natur- und Landerlebnis gehören insbesondere die Wanderurlauber, die ausflugsorientierten Erholungsurlauber sowie die Radurlauber.

Abbildung 35: SWOT Natur- und Landerlebnis



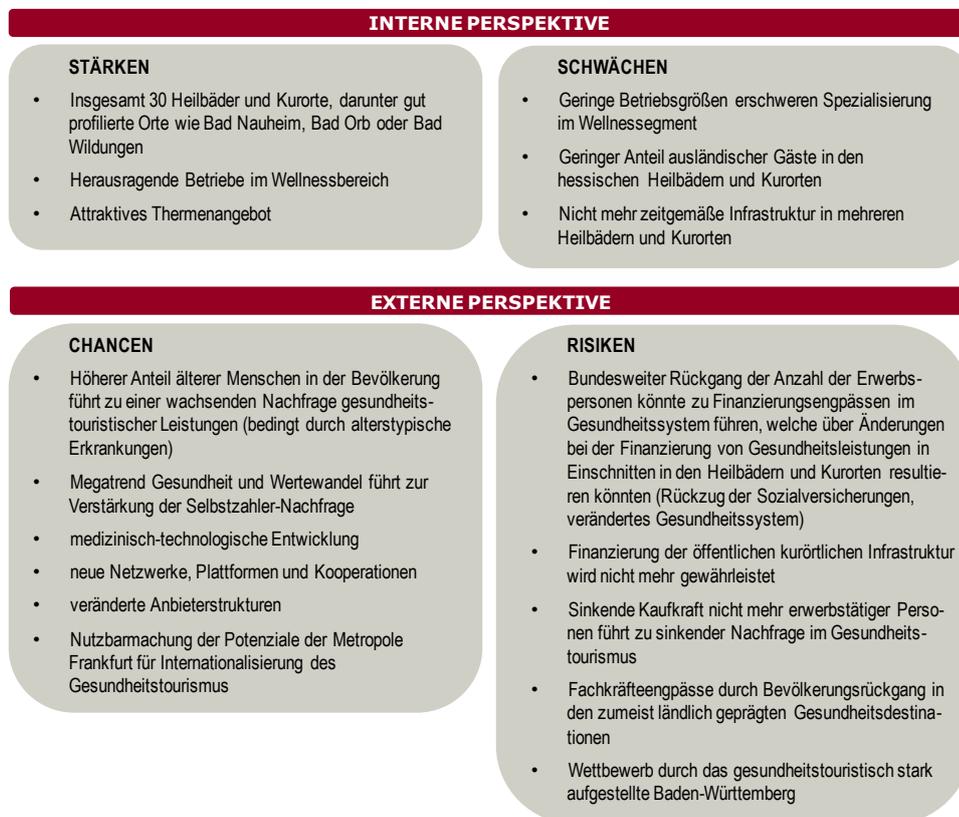
Quelle: Eigene Darstellung.

5.2.2 SWOT Themenlinie Wellness (+Gesundheit)

Die Themenlinie Wellness ist einschließlich des Bereichs Gesundheitstourismus mit ca. 6,9 Mio. Übernachtungen die für Hessen insgesamt bedeutendste Themenlinie (20,5 Prozent der Übernachtungen). Besonders wichtig ist sie im Spessart (59 Prozent), im Taunus (49 Prozent), Nordhessen (32 Prozent) sowie im Westerwald (25 Prozent). Wirtschaftlich sind vor allem der Spessart (511 € Umsatz je Einwohner), Nordhessen (417 € Umsatz je Einwohner) und der Taunus (366 € Umsatz je Einwohner) von Urlaubern und Übernachtungsgästen abhängig, die dieser Themenlinie zugeordnet werden können. Hinzu kommen die Umsätze durch Tagesgäste.

Zur Themenlinie Wellness (+Gesundheit) gehören insbesondere Wellnessurlauber und Kurgäste.

Abbildung 36: SWOT Wellness (+Gesundheit)



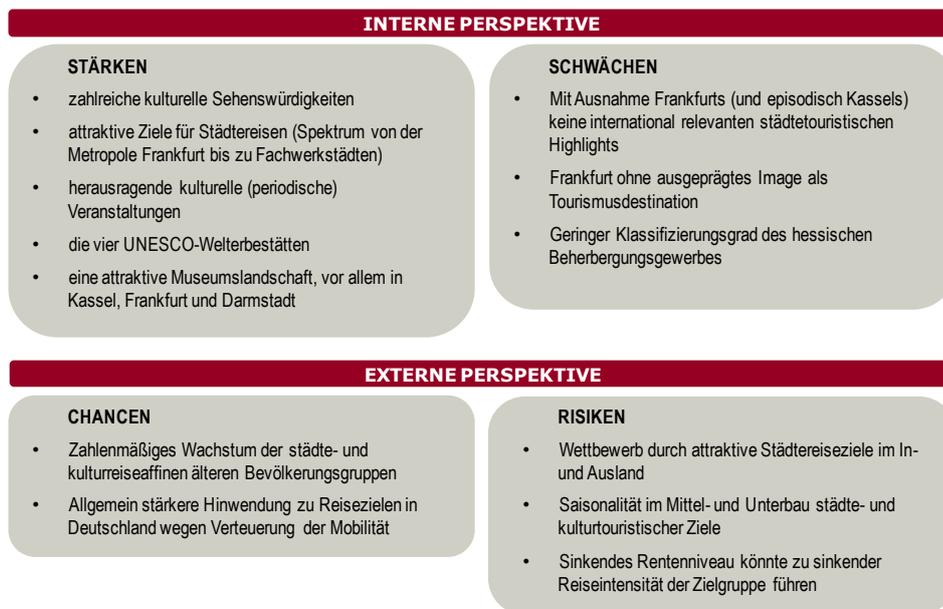
Quelle: Eigene Darstellung.

5.2.3 SWOT Themenlinie Städterlebnis

Die Themenlinie Städterlebnis gehört (gleichauf zusammen mit der separat betrachteten Themenlinie Tagungen und Kongresse) mit ca. 6,2 Mio. Übernachtungen zu den für Hessen insgesamt besonders bedeutenden Themenlinien (18,3 Prozent der Übernachtungen). Besonders hoch ist die Bedeutung dieser Themenlinie in den Destinationen Frankfurt Rhein-Main sowie Bergstraße (je 30 Prozent) sowie Lahntal (26 Prozent). Wirtschaftlich sind vor allem Frankfurt Rhein-Main (266 € Umsatz je Einwohner) und das Rheingau (249 € Umsatz je Einwohner) von Übernachtungsgästen abhängig, die dieser Themenlinie zugeordnet werden können. Hinzu kommen die Umsätze durch Tagesgäste, die vor allem in Frankfurt Rhein-Main (414 € Umsatz je Einwohner), aber auch der Rhön (228 € Umsatz je Einwohner) und dem Rheingau (268 € Umsatz je Einwohner) eine hohe Bedeutung haben, die noch über der Bedeutung der Umsätze aus dem Übernachtungstourismus liegt.

Zur Themenlinie Städterlebnis gehören insbesondere Kultur- und Besichtigungsurlauber, Event- und Szenegäste, organisierte Städte- und Kultururlauber sowie die gering bedeutenden städtischen Erholungsurlauber.

Abbildung 37: SWOT Städterlebnis



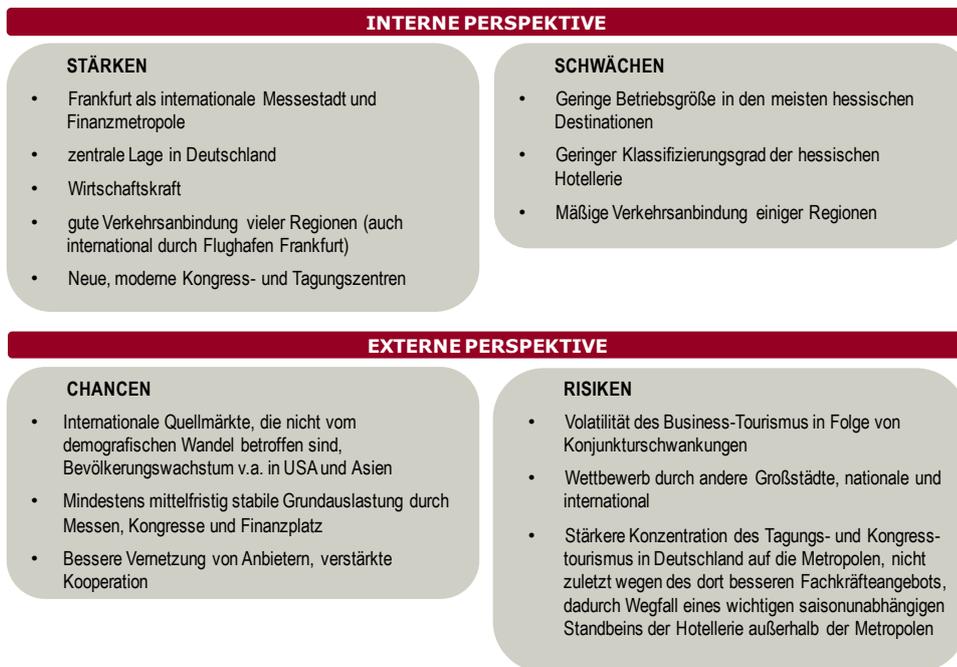
Quelle: Eigene Darstellung.

5.2.4 SWOT Themenlinie Tagen (+Messen)

Die Themenlinie Tagen (unter Einbeziehung von Messen) gehört (gleichauf zusammen mit der separat betrachteten Themenlinie Städte und Kultur) mit ca. 6,2 Mio. Übernachtungen zu den für Hessen insgesamt besonders bedeutenden Themenlinien (18,4 Prozent der Übernachtungen). Besonders hoch ist die Bedeutung dieser Themenlinie in den Destinationen Frankfurt Rhein-Main (41 Prozent). Aber auch im Rheingau (16 Prozent), dem Lahntal (14 Prozent) oder dem Taunus (11 Prozent) spielt das Segment eine überdurchschnittliche Rolle. Wirtschaftlich sind vor allem Frankfurt Rhein-Main (559 € Umsatz je Einwohner), das Rheingau (334 € Umsatz je Einwohner) sowie der Taunus (141 € Umsatz je Einwohner) von Übernachtungsgästen abhängig, die dieser Themenlinie zugeordnet werden können. Hinzu kommen die Umsätze durch Tagesgäste, die vor allem in Frankfurt Rhein-Main (186 € Umsatz je Einwohner) eine hohe Bedeutung haben.

Zur Themenlinie Tagen zählen neben dem namensgebenden Segment auch Messen und Seminare.

Abbildung 38: SWOT Tagen (+Messen)



Quelle: Eigene Darstellung.

▶ 6. Untersuchung der bestehenden Förder- und Beratungsangebote

In den vorherigen Kapiteln wurden die Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus in Hessen aufgezeigt. Es wurde offensichtlich, dass es auf Seiten der Betriebe größeren Unterstützungsbedarf gibt, um die genannten Konsequenzen positiv zu gestalten. Um die Betriebe bei ihrer Anpassung zu unterstützen, leisten verschiedene Akteure in Hessen Hilfestellung.

Im folgenden Abschnitt wird ein Überblick über die Förder- und Beratungsangebote für Tourismusunternehmen in Hessen gegeben, die die Unternehmen in Vorbereitung auf den demographischen Wandel in Anspruch nehmen können. Ziel der Untersuchung ist es, Ansätze für eine mögliche Anpassung und Schärfung des Beratungs- und Unterstützungsangebots abzuleiten. Es werden dabei nur diejenigen Angebote untersucht, die den Betrieben von Seiten hessischer Akteure offen stehen.

Im Fokus stehen dabei die vom demographischen Wandel besonders betroffenen Themenbereiche Fachkräfte und Unternehmensnachfolge. Einbezogen in die Analyse werden die Angebote, die sich branchenübergreifend an alle Unternehmen richten und im Besonderen Angebote, die sich an touristische Unternehmen oder an die beiden wichtigsten touristischen Branchen Beherbergung und Gastronomie richten. Gegenstand der Analyse sind monetäre Förderangebote sowie Beratungsleistungen.

Die Analyse und Bewertung der vorhandenen Förder- und Beratungsangebote erfolgt zweistufig. Zunächst wird durch eine Daten- und Dokumentenanalyse eine Bestandsaufnahme der existierenden Angebote erstellt. Mithilfe einer vergleichenden Analyse der thematischen Ausrichtung, der verwendeten Instrumente, der angesprochenen Zielgruppen und der Zielstellungen der Projekte werden mögliche inhaltliche Überschneidungen, Dopplungen, eventuelle Zielkonflikte, aber auch komplementäre Wirkungen und Synergieeffekte überprüft und begründet. Sie ermöglicht dadurch eine qualifizierte Diskussion über das Angebot und die Ausrichtung des Förderinstrumentariums für hessische Tourismusunternehmen.

In einem zweiten Schritt wird die Zielgruppe der Unternehmen zu den bestehenden Förder- und Beratungsangeboten befragt. Die Befragung gibt Auskunft darüber, wie bekannt die bestehenden hessischen Förder- und Beratungsangebote sind und inwieweit sie genutzt werden. Zudem werden die Programme von den Unternehmen bewertet und Verbesserungsansätze identifiziert.

Die Erkenntnisse der Untersuchung der Unterstützungs- und Beratungsangebote fließen in die Handlungsempfehlungen der Studie ein. Ein Überblick über die Ergebnisse dieser Untersuchung ist dem Bericht in Form einer Matrix im Anhang beigefügt.

6.1 Daten- und Dokumentenanalyse

Die Daten- und Dokumentenanalyse basiert auf einer umfangreichen Desk Recherche. Für die Ermittlung der Unterstützungsangebote wurde die Förderdatenbank des Bundes ausgewertet. Die Beratungsangebote wurden anhand einer Prüfung der öffentlich zugänglichen Webseiten und Dokumenten der Anbieter identifiziert. Grundsätzlich bieten eine Vielzahl

von Akteuren Informationen und Veranstaltungen zu den diversen Auswirkungen des demographischen Wandels.³⁹

Führend bei Betriebsberatungen sind das RKW Hessen, die Hessischen Industrie- und Handelskammern sowie der DEHOGA Hessen. Während das RKW Hessen und die IHKs branchenübergreifend beraten, konzentriert sich das Angebot des DEHOGA verbandszweckgerecht auf das Gastgewerbe. Die genannten Akteure greifen auf eigene und auf externe Berater zurück. Je nach Beratungsbedarf werden Berater mit spezifischem Branchenwissen oder auch mit spezifischem Themenwissen eingesetzt.

Die Beratungsangebote des RKW Hessen und der IHKs werden durch Mittel des Landes, des Bundes und der EU in unterschiedlichem Maße gefördert. Der Eigenanteil der Unternehmen bewegt sich in einem Umfang von meist wenigen hundert Euro für einen Berater-tag, Erstberatungen sind meist kostenlos.

Förderungen und Beratungen im Bereich Fachkräfte

Ein vom demographischen Wandel besonders betroffener Aspekt, in dem die Unternehmen größeren Unterstützungsbedarf haben, ist die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften. Finanzielle Unterstützung erhalten hessische Tourismusunternehmen dabei beispielsweise durch die „Hessische Qualifizierungsoffensive“ über die WIBank. Die Betriebe können in diesem Rahmen Zuschüsse für die Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze und Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte beantragen. Eine weitere monetäre Förderung sind Zuschüsse zu Beratungsleistungen aus Landes-, Bundes- und EFRE-Mitteln, die über das RKW Hessen beantragt werden können.

Im Bereich der Fachkräftethematik können hessische Tourismusunternehmen auf ein vielfältiges Unterstützungsangebot zurückgreifen. Sowohl das RKW Hessen als auch die hessischen IHKs und der DEHOGA Hessen bieten Vorträge, Workshops, Seminare sowie individuelle Unternehmensanalysen und -beratungen an. Unter den Beratungsangeboten mit Demographiebezug stehen die Themenbereiche nachhaltiges Personalmanagement, Strategien zur Sicherung und Anwerbung von Fachkräften, Fortbildungsmöglichkeiten für ältere Mitarbeiter und eine altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung im Vordergrund. Das RKW Hessen bietet mit seinem Expertennetzwerk beispielsweise Unterstützung bei der Personalplanung für KMU, Arbeitszeit-Analysen, Hilfe bei der Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber sowie betriebliche Bestandsaufnahmen und Coachings zur Arbeitsbewältigung an. Zudem werden Personalstruktur-Analysen angeboten. Auch die IHKs und der DEHOGA offerieren Beratungsangebote zum Thema Fachkräfte.

Die Betriebe finden in Hessen eine Beratungslandschaft vor, in der sie zahlreiche Erst- und Kurzberatungen in Anspruch nehmen können – gleichzeitig können sie sich bei größerem Beratungsbedarf durch individuelle Beratungsgespräche ihre Betroffenheit durch den demographischen Wandel überprüfen lassen und gemeinsam mit Experten individuelle Maßnahmen als Reaktion auf einen möglichen Fachkräftemangel entwickeln.

³⁹ Hervorzuheben sind an dieser Stelle der Demographierechner 2030 der hessischen IHKs, mit Hilfe dessen Unternehmer die Auswirkungen des demographischen Wandels auf das eigene Unternehmen vorhersehen und bewerten können. Das Demographienetzwerk FrankfurtRheinMain veranstaltet jährlich Demographie-Kongresse zu wechselnden Themen in Frankfurt.

Förderungen und Beratungen im Bereich Unternehmensnachfolge

Unterstützung können KMU in Hessen auch im ebenfalls stark vom demographischen Wandel beeinflussten Bereich der Unternehmensnachfolge in Anspruch nehmen. Finanzielle Unterstützung erhalten sie in Form der Bereitstellung von Beteiligungskapital für Nachfolgeregelungen durch die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Hessen mbH sowie die Übernahme von Ausfallbürgschaften für Nachfolgeregelungen durch die Bürgschaftsbank Hessen. Darüber hinaus können Unternehmen Zuschüsse zu Beratungsangeboten im Bereich der Unternehmensnachfolge in Anspruch nehmen, die von der WIBank zur Verfügung gestellt werden.

Führende Anbieter von nicht-finanziellen Unterstützungsleistungen im Bereich Tourismus sind das RKW Hessen, die hessischen IHKs sowie der DEHOGA Hessen. Unternehmen erhalten bei diesen Institutionen umfassende Informationen zur Betriebsübergabe und Nachfolgethematik. Darüber hinaus können Unternehmen umfassende Beratungsleistungen in Anspruch nehmen, die auf die individuellen Bedürfnisse der Unternehmen eingehen. So bietet das RKW Hessen Beratungen zu allen Phasen und Bereichen der Nachfolge und Übernahme durch sein Experten-Netzwerk an. Zum Einstieg können Unternehmen ein kostenloses Erstberatungsgespräch beim RKW Hessen in Anspruch nehmen und im Nachfolge-Kurz-Check mit Experten zentrale Fragen klären und einen Übernahmefahrplan entwickeln.

Die hessischen IHKs unterstützen übergabewillige Unternehmer ebenfalls in großem Umfang. Die regionalen IHKs bieten ausnahmslos Beratungen und Sprechtag zur Unternehmensnachfolge an und fungieren als Regionalpartner der Unternehmensübergabepattform *nexxt-change*.

Der DEHOGA Hessen bietet seinen Mitgliedern unter anderem zweitägige individuelle Beratungen an, die von Branchenexperten durchgeführt werden. Zudem können sich die Unternehmen der Branchen Beherbergung und Gastronomie über die Unternehmensnachfolge-Hotline der DEHOGA mit ihren Fragen an Experten wenden und im Zuge der Betriebsübergabe einen DEHOGA-Nachfolgemoderator in Anspruch nehmen, der die Übergabe als qualifizierter Ansprechpartner begleitet.

Förderungen und Beratungen im Bereich nachfragegerechtes Angebot

Eine finanzielle Förderung von hessischen Tourismusunternehmen zur Anpassung ihres Angebots an die Auswirkungen des demographischen Wandels wird nicht angeboten, Beratungsleistungen im engeren Sinn der Anpassung des Angebots an die Veränderungen durch den demographischen Wandel existieren bisher ebenfalls nicht. Die Anpassung des Angebots an sich ändernden Markt- und Rahmenbedingungen ist grundsätzlich ein Kernbereich der Unternehmensstrategie und als solches der Marktanalyse, der Produktentwicklung und der Kundenansprache.

Das RKW Hessen, die hessischen IHKs und der hessische DEHOGA bieten Unternehmen in diesem Bereich eine Vielzahl von Beratungsleistungen an. Das RKW Hessen beispielsweise unterstützt Unternehmer durch Beratungen im Bereich Marketing und Vertrieb oder durch die Designberatung, in denen die Anpassung an sich wandelnde Kundengruppen und -präferenzen durch den demographischen Wandel thematisiert werden können.

6.2 Befragung

In einem zweiten Schritt wurden Betriebe und die hessischen IHK- sowie die DEHOGA-Organisationen zu ihrer Wahrnehmung und Bewertung der bestehenden Unterstützungs- und Beratungsangebote befragt. Die Befragten gaben Auskunft darüber, welche Unterstützungs- und Beratungsangebote ihnen von Seiten von Politik, Verbänden, Destinationsorganisationen und anderen Betrieben bekannt sind, welche die Veränderungen durch den demographischen Wandel adressieren - beispielsweise in den Bereichen Anpassung des Angebots, Fachkräfte und Unternehmensnachfolge. Zudem wurden sie gebeten, die ihnen bekannten Angebote zu bewerten.

Befragung der Betriebe

Die befragten Betriebe der hessischen Tourismuswirtschaft konnten nur wenige Unterstützungs- und Beratungsleistungen nennen. Von 27 befragten Betrieben nannten jeweils drei die IHK oder die DEHOGA als Anbieter entsprechender Unterstützungs- und Beratungsleistungen. Drei Betriebe nannten darüber hinaus weitere Initiativen, wie beispielsweise Zusammenschlüsse auf kommunaler Ebene oder den regionalen Wirtschaftsservice, die allerdings keine Förder- oder Expertenberatungsleistungen anbieten. Von den befragten Betrieben gaben sieben an, dass sie von der Existenz entsprechender Angebote wüssten, jedoch keinen konkreten Anbieter nennen könnten. Neun Betriebe gaben an, keinerlei Kenntnisse von möglichen Unterstützungs- und Beratungsleistungen zu haben. Nur wenige der befragten Betriebe haben konkrete Angebote in Anspruch genommen oder verfügen über einschlägige Kenntnisse dazu.

Die ihnen bekannten Angebote bewerteten die befragten Unternehmen als gut. Vereinzelt haben Unternehmen in ihrem Bekanntenkreis Beschwerden über nutzlose und kostspielige Beratungen vernommen – wer die Anbieter dieser Beratungsleistungen waren, konnten die Betriebe jedoch nicht sagen.

Die Betriebe begründeten ihre geringe Kenntnis der Förder- und Beratungsprogramme zum einen damit, dass sie nicht oder nur unzureichend über die bestehenden Angebote informiert würden. Als zweiten wichtigen Grund für ihre geringe Kenntnis entsprechender Unterstützungs- und Beratungsangebote gaben viele Betriebe an, dass diese für sie nicht von Relevanz seien. Infolgedessen informieren sich viele der Betriebe nicht selbst aktiv über entsprechende Angebote. Einige wenige der befragten Geschäftsführer gaben an, dass Kenntnisse der Programme bei anderen Personen im Betrieb, insbesondere bei den Personalverantwortlichen, vermutet werden.

Die befragten Betriebe gaben an, dass eine bedarfsgerechte Ausgestaltung der Beratungsangebote von großer Bedeutung für ihre Inanspruchnahme sei. Weitere geäußerte Präferenzen: Beratungen zu möglichst geringen Kosten, zu adäquaten Zeiten und branchenspezifisch.

Befragung der Anbieter

Das RKW Hessen, die hessischen IHKs und der hessische DEHOGA als primäre Anbieter von Unterstützungs- und Beratungsleistungen im Bereich Tourismus berichten übereinstimmend von durchgehend positiven Rückmeldungen der Betriebe nach Inanspruchnahme ihrer Beratungsangebote. Unterschiedliche Ansichten bestehen hinsichtlich der Frage, ob das bestehende Angebot spezifischer auf die Bedürfnisse der Tourismuswirtschaft zugeschnitten werden sollte.

In den Gesprächen wurde darüber hinaus offenbar, dass die Nachfrage nach den Beratungsleistungen eher verhalten ist. Das vorhandene Angebot an Beratungsleistungen wird von Seiten der Betriebe nicht ausgeschöpft. Als vordringliche Ursache für diese zurückhaltende Inanspruchnahme der bestehenden Angebote geben die drei Akteure an, dass nur wenige Betriebe die Relevanz der Auswirkungen des demographischen Wandels auf ihre Geschäftstätigkeit erkennen und sich nur wenige Betriebe systematisch auf einen möglichen Fachkräftemangel oder eine Nachfolgeregelung vorbereiten. Anstelle auf strategische Überlegungen und mittelfristige Planungen richte sich die Aufmerksamkeit und die Nachfrage der Betriebe nach Beratung vielmehr auf konkrete, unmittelbare Problemstellungen wie ausbleibende Kunden, einen Mangel an potenziellen Auszubildenden oder Finanzierungsschwierigkeiten. Bei vielen Betrieben sei es darüber hinaus sehr schwer, Aufmerksamkeit für Themen jenseits des unmittelbaren Tagesgeschäfts zu erregen und diese für die Wahrnehmung der Angebote zu motivieren. Darüber hinaus fehle bei vielen Betrieben die Bereitschaft, in Beratungsleistungen zu investieren.

Um angenommen zu werden, müssten die Rahmenbedingungen der Beratungsleistungen bedarfsgerecht an die Branche angepasst sein. **Vor-Ort-Termine**, **branchenkonforme Zeiten**, eine **zeitliche Begrenzung der Beratung**, eine **geringe finanzielle Hemmschwelle** und die **Beratung durch ausgewiesene Experten** werden als **Erfolgsfaktoren** gewertet.

6.3 Bewertung

Die Bestandaufnahme der hessischen Förderlandschaft zeigt, dass hessischen Tourismusunternehmen ein umfangreiches Angebot an Förder- und Beratungsangeboten verschiedener Akteure offen steht, das den Unternehmen Hilfestellung bei der Anpassung an die Auswirkungen des demographischen Wandels gibt.

Die monetären Förderangebote sind als kohärent zu beurteilen – es sind keine Überschneidungen im Sinne von Mehrfachförderungen für den gleichen Tatbestand festzustellen. Gleiches gilt für die geförderten individuellen Betriebsberatungen des RKW Hessen und der IHKs. Die bestehende Förderung deckt die wichtigsten möglichen Interventionsbereiche ab. Sie greift insbesondere bei der kapitalintensiven Übernahme von Unternehmen.

Die Analyse zeigt weiterhin, dass unter den bestehenden Beratungsangeboten inhaltliche Überschneidungen auszumachen sind: mehrere Akteure bieten ähnliche Beratungsangebote bzw. Angebote an, die inhaltliche Schnittstellen haben. Angesichts des umfangreichen, in vielen Fällen individuellen Beratungsbedarf und der verschiedentlichen Kompetenzen der Anbieter ist die größere Anzahl thematisch ähnlich gelagerter Angebote jedoch nicht nur als

unkritisch zu bewerten, sondern ausdrücklich zu begrüßen. Unternehmen haben so die Möglichkeit, zielgerichtet das ihren Bedarfen am besten entsprechende Angebot in Anspruch zu nehmen.

Synergien unter den Unterstützungsleistungen liegen in vielerlei Hinsicht vor – viele der Förder- und Beratungsangebote ergänzen sich oder verstärken gegenseitig ihre Wirkungen. So wirken die thematisch nah beieinander gelagerten Beratungsangebote zueinander synergetisch, da Unternehmen Erkenntnisse aus den verschiedenen Angeboten im Sinne einer bedarfsgerechten Anpassung an die Auswirkungen des demographischen Wandel bündeln können.

Die thematische Ausrichtung der Förder- und Beratungsangebote in Vorbereitung auf den demographischen Wandel ist sehr breit - es können zahlreiche spezifische Angebote in Anspruch genommen werden. Der Fokus liegt dabei auf den Bereichen Personalmanagement für Fachkräfte sowie auf der Nachfolgethematik. Explizite Angebote, die eine Anpassung des betrieblichen Angebots an die sich wandelnde Kundenstrukturen und -wünsche durch den demographischen Wandel adressieren, existieren bisher nicht.

Hinsichtlich der Qualität der Beratungsangebote der drei größten Anbieter ist auf Basis der Rückmeldungen der Unternehmen und der Verbände davon auszugehen, dass diese grundsätzlich zufriedenstellend hoch ist. Angesichts der nicht vollständig ausgelasteten Beratungskapazitäten ist der Umfang der angebotenen Beratungsleistungen als gut zu bewerten.

Verbesserungspotenzial besteht insbesondere in der Ansprache der Unternehmen und in der Bekanntmachung der Angebote sowie in der bedarfsgerechten Gestaltung der Beratungen. Es ist anzunehmen, dass deutlich mehr touristische Unternehmen Beratungsbedarf haben, als bisher in Form von Beratungen nachgefragt wird.

Die Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Beratungsangebote sind in Kapitel 7 aufgeführt.

6.4 Förder- und Beratungsangebote in ausgewählten Bundesländern

Im Folgenden werden die Förder- und Beratungsangebote ausgewählter weiterer Bundesländer untersucht. Ziel ist es, die Unterstützungsangebote der Länder in einen vergleichenden Kontext zu setzen und Best-practise Beispiele zu identifizieren, die auch für Hessen nutzbar gemacht werden könnten.

Die Förder- und Beratungsangebote der untersuchten Länder Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen entsprechen im Wesentlichen den Angeboten in Hessen. Die Unterstützungsinstrumente unterscheiden sich in den Bundesländern nur geringfügig.

Im Bereich der finanziellen Förderung ist grundsätzlich festzustellen, dass die Konditionen für Unternehmen in den neuen Bundesländern vorteilhafter sind und sich in einer geringeren Mindesteigenbeteiligung niederschlagen. Diese Unterschiede sind primär zurückzuführen auf die unterschiedliche Höhe der Fördergelder, die die Bundesländer von Seiten der

europäischen Strukturfonds erhalten und die klassischerweise für entsprechende Förderprogramme eingesetzt werden. Die Förderangebote sind inhaltlich vergleichbar und aufeinander abgestimmt. In Baden-Württemberg werden zusätzlich mehrtägige Coaching-Programme für Unternehmensübergaben mit Landes- und Strukturfondsmitteln unterstützt – ein Angebot, das in Hessen bisher nicht existiert. Durch die gezielte Ausgestaltung der Förderung wird in diesem Fall eine Doppelförderung aus Landes- und Bundesmitteln unter jeweiligem Einsatz von Strukturfondsmitteln vermieden.

Die Beratungsangebote sind angesichts der großen Anzahl an Anbietern und der Themenbreite sehr differenziert ausgestaltet. Wie in Hessen liegt ein Schwerpunkt der Beratungsprogramme, die touristischen Unternehmen bei der Bewältigung der Herausforderungen des demographischen Wandels unterstützen, auf dem Bereich der Fachkräfte. Insbesondere im Bereich der demographischen Auswirkungen auf die Verfügbarkeit und Qualifikation des Erwerbspersonals haben die Länder durch Projektförderungen eine Vielfalt an eigenen Strukturen entwickelt. Die Beratungsansätze entsprechen sich hingegen weitestgehend.

Zum Thema Unternehmensnachfolge wird in den anderen Bundesländern ebenfalls intensiv beraten. Zentrale Stoßrichtung ist es dabei, die Unternehmer zu einer frühzeitigen Planung ihrer Nachfolge anzuregen und ihnen professionelle Unterstützung im Übergabeprozess zur Seite zu stellen. Wie in Hessen wird in den anderen Bundesländern das Augenmerk bisher weniger stark auf den Bereich Angebotsanpassung an neue Zielgruppen und Kundenpräferenzen gelegt.

Auch in den anderen untersuchten Bundesländern sind die IHKs, die DEHOGA-Verbände sowie die RKW-Landesgesellschaften des RKW primäre Anbieter von Betriebsberatungen mit Demographiebezug im Tourismusbereich. Das Angebot des DEHOGA ist in Baden-Württemberg sowie in Nordrhein-Westfalen angesichts der dortigen Ansiedlung der DEHOGA-Akademie und der fördertechnischen Aufhängung der DEHOGA umfangreicher als in Hessen.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass neben den Bundesländern u.a. auch der Bund, nationale Verbände und zahlreiche private Akteure umfangreiche und hochwertige Förder- und Beratungsangebote anbieten. Zu diesen zählen auszugsweise:

- ▶ Förderprogramme für Nachfolger der Kreditanstalt für Wiederaufbau
- ▶ Bundesförderung von Betriebsberatungen, z.B. *Unternehmenswert Mensch* des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales: Zuschüsse zu Beratungsmaßnahmen zur Stärkung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern sowie zur Fachkräftesicherung
- ▶ *Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung* des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie: Hintergrundinformationen, Handlungsempfehlungen, Praxisbeispiele und Veranstaltungen etc. zum Thema Fachkräfte
- ▶ *Nexxt – Initiative* unter Federführung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie: Veranstaltungen, Informationen, Beratung, Börse etc. zum Thema Unternehmensnachfolge
- ▶ *Demographie-Berater* und *Demographie-Lotsen* des Demographie-Experten e.V. in Kooperation mit der Initiative Neue Qualität der Arbeit: Individuelle Betriebsberatungen

- ▶ Projekt *Demographischer Wandel – (k)ein Problem* des Bundesministeriums für Bildung und Forschung: Übersicht über betriebliche Werkzeuge, Kurz-Checks zur Demographie etc.
- ▶ Projekt *Wirtschaftsfaktor Alter* des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und des Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Informationen, Publikationen, Veranstaltungen zum Thema Zukunftsmarkt 50 plus; unter anderem branchenspezifischer Leitfaden für Tourismusunternehmen.

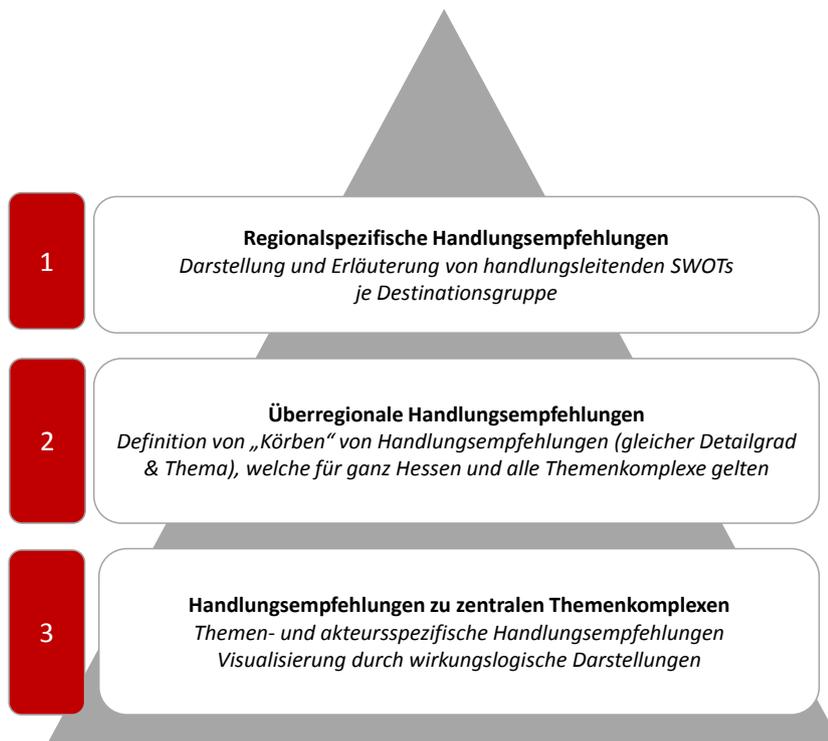
▶ 7. Handlungsempfehlungen

Aufbauend auf den Erkenntnissen der vorausgegangenen Analysen werden an dieser Stelle Handlungsempfehlungen entwickelt. Sie sind geeignet, die Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus in Hessen positiv zu gestalten. Die Handlungsempfehlungen sind mehrdimensional hinsichtlich ihrer jeweiligen Adressaten und Themenbereiche. Sie richten sich an die Politik, an die (touristischen) Wirtschaftsverbände, an die Destinationsorganisationen sowie an die touristischen Betriebe in Hessen.

Die Handlungsempfehlungen sind gegliedert in **regionalspezifische Handlungsempfehlungen**, in **allgemeine überregionale Handlungsempfehlungen** sowie in **themenspezifische Handlungsempfehlungen**. Letztere werden unter anderem in wirkungslogischen Darstellungen aufbereitet, in denen mögliche Maßnahmen in den vertieft untersuchten Themenbereichen nachfragegerechtes Angebot, Fachkräfteverfügbarkeit und Unternehmensnachfolge skizziert werden.

Die folgende Graphik verdeutlicht diese mehrdimensionale Struktur der Handlungsempfehlungen.

Abbildung 39: Struktur der Handlungsempfehlungen



Quelle: Eigene Darstellung.

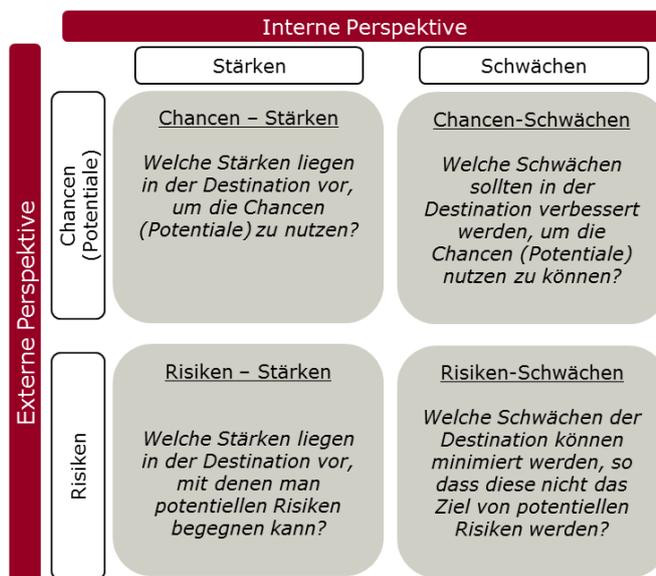
7.1 Regionalspezifische Handlungsempfehlungen

Auf Grundlage der in Kapitel drei entwickelten destinationsspezifischen SWOT-Analysen werden im Folgenden nun handlungsleitende SWOTs entwickelt.

Handlungsleitende SWOTs kombinieren in einer Matrix die interne und die externe Perspektive der destinationsspezifischen SWOTs, um damit die Potenziale bzw. Entwicklungsmöglichkeiten der Destinationen bzw. Destinationsgruppen aufzeigen zu können. So wird beispielsweise deutlich, mit welchen internen Stärken der Destinationsgruppe externe Chancen des Kontextes der Destination genutzt werden können.

Die folgende Grafik verdeutlicht dieses Grundprinzip der weiterführenden Analyse und stellt die Leitfragen vor, welche sich aus der Kombination der internen und externen Perspektive ergeben:

Abbildung 40: Beispiel einer handlungsleitenden SWOT Analyse



Quelle: Eigene Darstellung.

Es werden auf diese Weise keine vollständigen und abschließenden Handlungsempfehlungen für die Destinationen bzw. die Destinationsgruppen entwickelt, da die handlungsleitenden SWOTs ausschließlich auf den in Kapitel 5.1 dargestellten destinationsspezifischen SWOTs und damit auf den als prioritär definierten Befunden der destinationsspezifischen Analyse beruhen. Die destinationsspezifischen SWOTs und die darauf aufbauenden handlungsleitenden SWOTs stützen sich somit auf die wichtigsten, bzw. entscheidenden Analysebefunde zu den einzelnen Regionen Hessens, um den Blick auf das Wesentliche zu gewährleisten.

Weiterhin werden im Folgenden die einzelnen Destinationen zu vier Destinationsgruppen zusammengefasst. Die Analyse hat ergeben, dass der demographische Wandel in allen Destinationen zu ähnlichen Problemstellungen führt, diese jedoch in unterschiedlichem Ausmaß davon betroffen sind. Indem die Destinationen zu vier Gruppen zusammengefasst werden, können zum einen die Destinationen mit ähnlichem Handlungsbedarf zusammen-

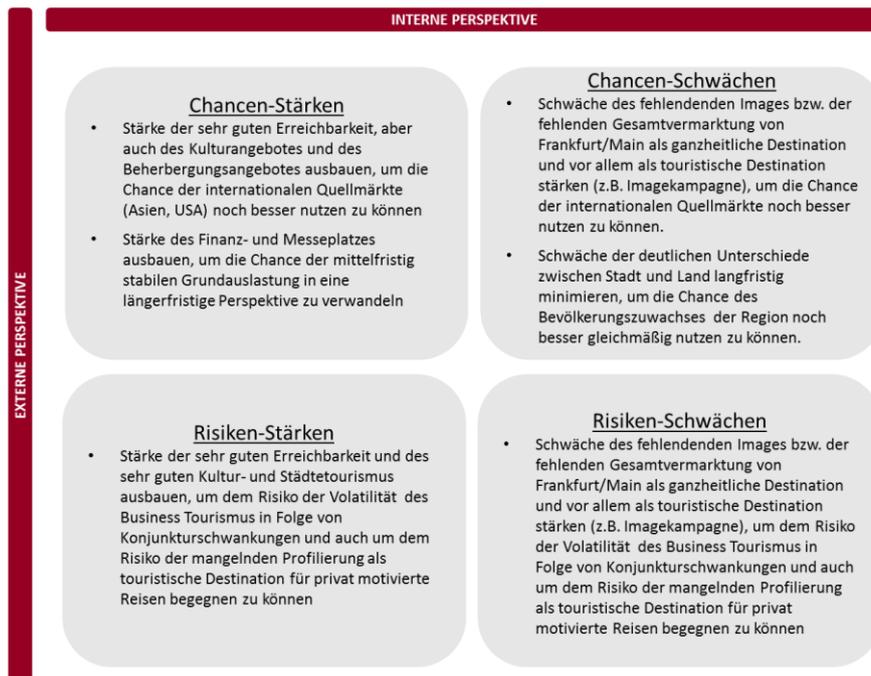
gefasst und damit zum anderen Dopplungen und Wiederholungen in der Darstellung der Befunde vermieden werden. Es wurden somit die folgenden Gruppen definiert:

- ▶ Handlungsleitende SWOT für die Destination Frankfurt Rhein-Main
- ▶ Handlungsleitende SWOT für Destinationen im Verflechtungsbereich Frankfurt Rhein-Main (Bergstraße, Rheingau, Taunus)
- ▶ Handlungsleitende SWOT für ländliche Destinationen (Lahntal, Odenwald, Vogelsberg, Westerwald)
- ▶ Handlungsleitende SWOT für ländliche Destinationen mit besonderer Bedeutung des Tourismus (Nordhessen, Rhön, Spessart).

7.1.1 Handlungsleitende SWOT für die Destination Frankfurt Rhein-Main

Die folgende Grafik der handlungsleitenden SWOT fokussiert sich auf die in der Analyse der SWOT als prioritär definierten Befunde zu dem Themenbereich Tourismus und Demographie. Es handelt sich somit um einen ersten Impuls für spezifische Handlungsempfehlungen für diese Region.

Abbildung 41: Handlungsleitende SWOT für die Destination Frankfurt Rhein-Main



Quelle: Eigene Darstellung.

Hervorzuheben in dieser SWOT Analyse sind die Stärken der sehr guten Erreichbarkeit, des sehr guten Kultur- und Beherbergungsangebotes sowie eine solide Grundauslastung aufgrund des Finanz- und Messeplatzes. Diese Stärken sollten ausgebaut bzw. beibehalten

Endbericht: Zukunftstrends im Tourismus – Wirtschaftliche Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus in Hessen, Berlin, Hamburg, Köln, 19.2.2014

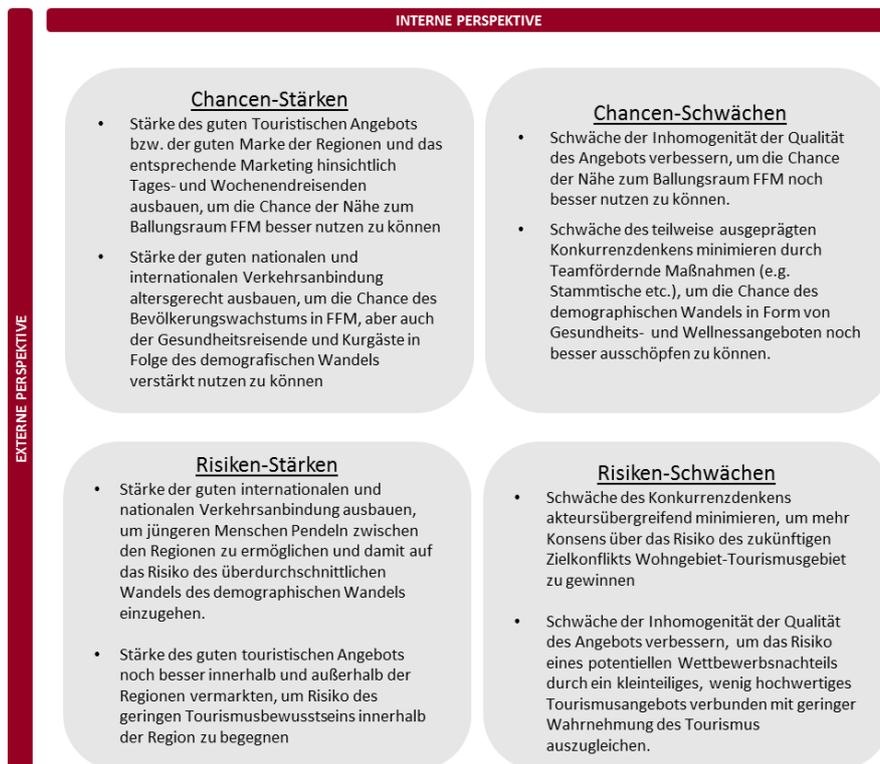
werden, um die Grundaustlastung auch langfristig sichern zu können und auch um die internationalen Quellmärkte besser nutzen zu können. Doch es wurde auch deutlich, dass Frankfurt/Main keine Gesamtvermarktung der Region als touristische Destination vornimmt und auch kaum über ein Image für als touristische Destination verfügt. Auch konnten große Unterschiede zwischen Stadt und Land festgestellt werden.

Die fehlende Gesamtvermarktung bzw. das fehlende Image wird als wesentlicher Ansatzpunkt gesehen, um der etwaigen Volatilität des Business Tourismus aufgrund von Konjunkturschwankungen zu begegnen und auch um auch privat motivierten Reisen stärker anzuregen. Solche Bemühungen können sich auf deutsche, aber auch insbesondere auf internationale Quellmärkte wie die USA oder auch den asiatischen Raum beziehen.

7.1.2 Handlungsleitende SWOT für Destinationen im Verflechtungsbereich Frankfurt Rhein-Main (Bergstraße, Rheingau, Taunus)

Für die Region im Verflechtungsbereich Frankfurt Rhein-Main lassen sich die folgenden wesentlichen, übergreifenden Punkte mit Hilfe einer handlungsleitenden SWOT darstellen:

Abbildung 42: Handlungsleitende SWOT für Verflechtungsbereich Frankfurt



Quelle: Eigene Darstellung.

Deutlich wurde in der Analyse, dass diese Regionen überwiegend über ein gutes touristisches Angebot und auch eine starke Marke verfügen. Wichtig sind hier auch die gute nationale und internationale Verkehrsanbindung sowie die Nähe zum Ballungsraum FFM. Das sollte genutzt werden, um Wochenendreisen der Bevölkerung in diesem Ballungsraum noch mehr anzuregen, eventuell auch mit einem fokussierten Angebot im Bereich Gesundheit und Wellness. Auch dürften die Ausstrahleffekte des Ballungsraumes beispielsweise bei Messen weiterhin Bestand haben, solange der Übernachtungsbedarf nicht im Rahmen eines deutlichen Kapazitätsausbaus in Frankfurt/Main selbst abgedeckt werden kann.

Allerdings sind diese Destinationen im Umfeld von Frankfurt/Main auch bereits überdurchschnittlich vom demographischen Wandel betroffen. Die schon heute sehr gute Verkehrsanbindung kann einen Beitrag für Pendlerbeziehungen in beide Richtungen leisten, um Fachkräftebedarf im Verflechtungsraum durch Ortsfremde zu decken..

Problematisch ist für diese Destinationsgruppe die Inhomogenität der Qualität des touristischen Angebots, ein teilweise ausgeprägtes Konkurrenzdenken der Akteure vor Ort und auch ein teilweise niedriges Bewusstsein für die Bedeutung und die Effekte des Tourismus. Diese Punkte sollten durch ein optimiertes Innenmarketing der Tourismusbranche und durch teamfördernde Maßnahmen für lokale Akteure wie beispielsweise Stammtische angegangen werden, um letztendlich das Risiko eines potenziellen Wettbewerbsnachteils der Branche gegenüber anderen Destinationen zu vermeiden.

7.1.3 Handlungsleitende SWOTs für ländliche Destinationen (Lahntal, Odenwald, Vogelsberg, Westerwald)

Die folgende handlungsleitende SWOT führt die wesentlichen bzw. herausstechenden Punkte der SWOT Analysen für die ländlichen Destinationen Vogelsberg, Westerwald, Odenwald und Lahntal aus.

Wesentliche Punkte der Analyse betreffen beispielsweise eine attraktive Naturlandschaft, sowie ein gutes Angebot für Aktivurlaube. Diese Angebote sollten ausgebaut und vor allem vernetzt werden, um die Chance zu ergreifen, auch ein jüngeres Publikum für die Destinationen zu gewinnen. Natur und gesunde Bewegung darin können bewusst als Gegenwelt zu den Ballungsräumen inszeniert und herausgestellt werden.

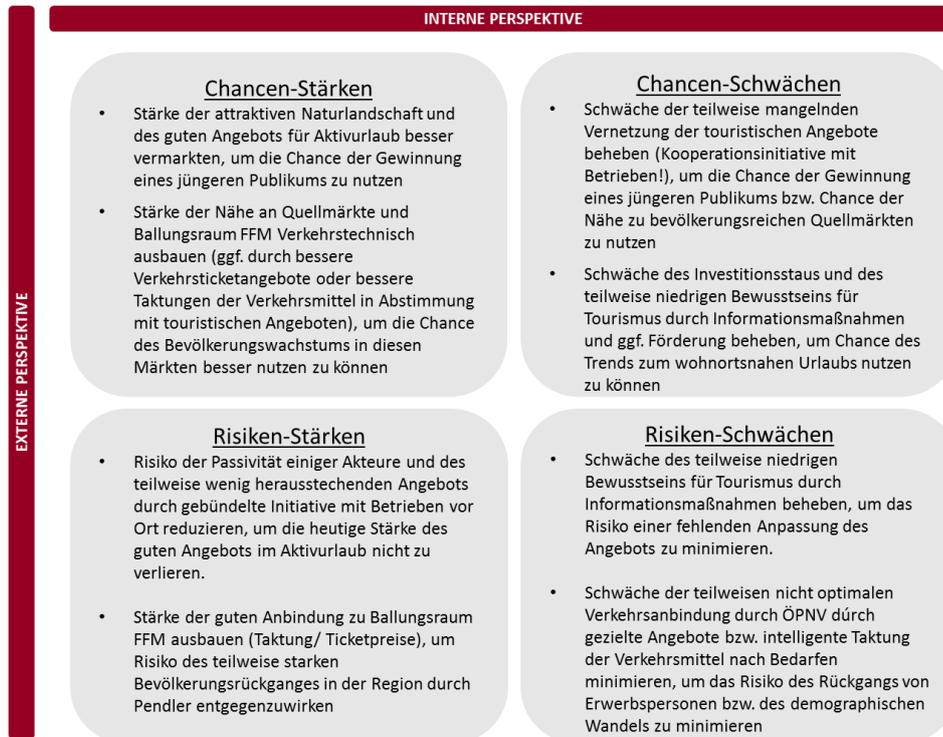
Wichtig ist es in diesem Zusammenhang auch, das in diesen Regionen teilweise niedrige Tourismusbewusstsein und den Investitionsstau zu beheben. Dies ist notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Entwicklung der Regionen und kann gegebenenfalls durch Informationskampagnen, runde Tische bzw. Stammtische der Betriebe vor Ort, oder auch Investitionshilfen der öffentlichen Hand angegangen werden, weiterhin durch motivierende Kampagnen und eine strukturierte touristische Entwicklungsplanung.

Eine besondere Herausforderung wird die Mobilität im ländlichen Raum bleiben: sowohl für Gäste als auch für die Beschäftigten.

Weiterhin kann der demographische Wandel Grund- und Mittelzentren schwächen. Die Binnennachfrage nach Einzelhandels- und Gastronomieangeboten wird zurück gehen, was die Versorgungsdichte verringert und damit auch zu Verlusten bei der touristisch relevanten

Versorgung führt. Hier bedarf es neuer Konzepte und Lösungen, die die Versorgung sowohl für Einheimische als auch Touristen sichern.

Abbildung 43: Handlungsleitende SWOT für ländliche Destinationen



Quelle: Eigene Darstellung.

7.1.4 Handlungsleitende SWOTs für ländliche Destinationen mit besonderer Bedeutung des Tourismus (Nordhessen, Rhön, Spessart)

Die folgende Handlungsleitende SWOT stellt die wesentlichen Erkenntnisse für die ländlichen Destinationen mit besonderer Bedeutung des Tourismus dar.

Es wird deutlich, dass die Regionen über ein reichhaltiges Angebot im Tourismus verfügen. Dies kann noch gezielter vermarktet werden, um sowohl ein jüngeres, aktivtouristisch orientiertes Publikum anzusprechen als auch den Tourismus mit Erholungs- und Gesundheitsmotiven zu stärken – besonders chancenreich vor dem Hintergrund des demographischen Wandels.

Um im Markt noch besser wahrgenommen zu werden – Voraussetzung dafür, überhaupt als relevantes touristisches Ziel in die Reisezielentscheidung einbezogen zu werden – müssen die Destinationen ihre Markenstärke erhöhen, bestehend aus Bekanntheitsgrad, Image, Attraktivität und Sympathie. Dazu bedarf es stärker als bisher eines gemeinsamen Auftritts von der regionalen touristischen Vermarktungsorganisation über Tourismusorte bis hin zum einzelnen Betrieb, einem gemeinsamen Qualitätsverständnis und attraktiver Leuchtturman-

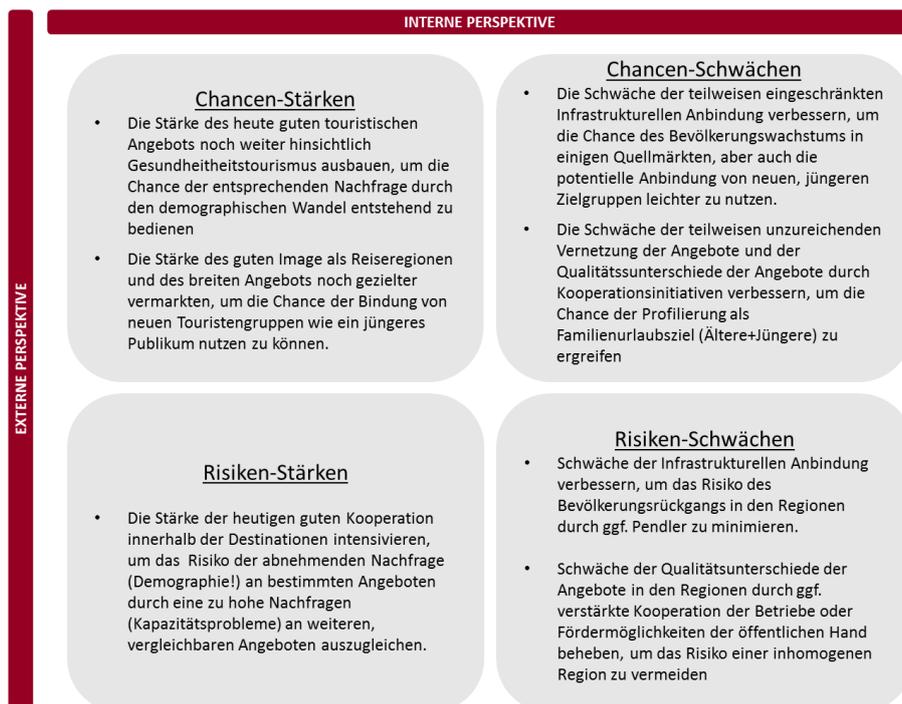
gebote in den destinationsprägenden Angebotsbereichen (Natur, Aktiv, Kultur, Gesundheit etc.) bzw. in spezifischen Teilbereichen davon, die Alleinstellungscharakter haben und Destinationsentscheidungen der Kunden wirksam beeinflussen können.

In bestimmten Teilen der Regionen gibt es heute gute Kooperationsbeziehungen der Akteure untereinander: dies kann noch ausgebaut werden, um durch sich ergänzende Angebotsmodule aus einer Hand die touristische Attraktivität zu steigern. Weiterhin funktioniert bei guten Kooperationsbeziehungen das Halten der Gäste besser, die aufgrund von Kapazitätsengpässen nicht im eigenen Betrieb aufgenommen werden, wohl aber an Kooperationspartner vor Ort weiter vermittelt werden können..

Als wesentliche Schwäche werden die teilweise eingeschränkte infrastrukturelle Anbindung der Regionen und eine noch unzureichende Vernetzung der Angebote bzw. der Qualitätsunterschiede der Angebote gesehen. Diese sollte durch Maßnahmen der Öffentlichen Hand, wie beispielsweise Sensibilisierung der Betriebe sowie die Optimierung des öffentlichen Nahverkehrs, aber auch durch verstärkte Zusammenarbeit der Betriebe untereinander verbessert werden.

Weiterhin bedarf es Lösungen, die aufgrund des demographischen Wandels zurückgehende Binnennachfrage nach Einzelhandels- und gastronomischen Leistungen zu kompensieren, so dass sich für Touristen die Angebotssituation nicht verschlechtert.

Abbildung 44: Handlungsleitende SWOT für ländliche Destinationen mit besonderer Bedeutung des Tourismus



Quelle: Eigene Darstellung.

7.2 Überregionale Handlungsempfehlungen

In den Gesprächen mit den Vertretern und Experten der hessischen Tourismuswirtschaft wurden wiederholt themenübergreifende, allgemeine Handlungsansätze genannt, die sich für die Vorbereitung und die Anpassung an die Auswirkungen des demographischen Wandels eignen. Weiterhin wurden die Gesprächspartner um Beurteilung konkreter Handlungsansätze gebeten, die von den Gutachtern genannt wurden. Die Ergebnisse dieser Bewertung finden sich im Anhang. Viele der folgenden Handlungsansätze werden im Ergebnis dieser Gespräche von den Akteuren der hessischen Tourismuswirtschaft bereits als besonders geeignet erachtet. Sie sind gebündelt in den drei Körben Sensibilisierung, Beratung und Kooperationen.

7.2.1 Korb 1 - Sensibilisierung

Vielen touristischen Betrieben sind die **Auswirkungen des demographischen Wandels auf ihre Wirtschaftstätigkeit** nicht ausreichend bewusst. Ziel muss es daher sein, den Betrieben einen Überblick über die anstehenden demographischen Veränderungen zu vermitteln und ihnen diese bewusst zu machen. Die Betriebe sollen dazu angeregt werden, die Auswirkungen der Veränderungen auf ihre eigene Tätigkeit zu überprüfen und den demographischen Wandel in ihren betrieblichen Entscheidungen zu berücksichtigen. Zu diesem Zweck werden folgende Handlungsansätze benannt:

- ▶ **Öffentlichkeitsarbeit intensivieren:** Geeignete Maßnahmen für eine umfassende Sensibilisierung der Betriebe sind primär die Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit. Zu diesen zählen Artikel und Anzeigen in Fachzeitschriften und touristischen Mitgliederzeitschriften und die verstärkte Thematisierung in Pressemitteilungen. Des Weiteren gilt es, auch über eine wiederholte Thematisierung bei Branchentreffen bzw. an Tourismustagen kontinuierlich Aufmerksamkeit für das Thema zu erreichen. Um sicherzugehen, dass auch die weniger gut informierten Betriebe über bestehende Informationsquellen und Unterstützungsmöglichkeiten unterrichtet werden, bietet sich darüber hinaus das einmalige Versenden einer Sonderpostsendung mit Basisinformationen und Checklisten zum Thema an. Darüber hinaus sollten die Unternehmen verstärkt auch durch Banken, IHKs, DEHOGA sowie Brauereien auf das Thema und auf Informationsquellen aufmerksam gemacht und dafür sensibilisiert werden.
- ▶ **Gemeinsame Kampagne prüfen:** Politik, Verbände und Destinationen sollten eine gemeinsame Kampagne zur Sensibilisierung der touristischen Unternehmen durchführen. Eine zentrale Rolle des HMWEVL in der Kampagne würde ihr die Schlagkraft und den Rückhalt geben, alle touristischen Unternehmen durch eine konzentrierte und nachdrückliche Ansprache zu erreichen und sie mit dem Thema demographischer Wandel zu konfrontieren. Mit der Kampagne könnten die Unternehmen einerseits über die Auswirkungen des demographischen Wandels, andererseits über erste Gegenmaßnahmen und weiterführende Beratungsangebote informiert werden. Formate dabei sind sowohl Printprodukte (Handbuch, Broschüre, Checklisten), Online-Informationen (s.u.) als auch Veranstaltungen und persönliche Beratungsangebote (s.u.).
- ▶ **Verständliche Begrifflichkeiten verwenden:** Der Megatrend demographischer Wandel, dessen komplexe Auswirkungen im Zuge eines schleichenden Prozesses kaum

sichtbar werden, ist für viele Unternehmen in seinen Auswirkungen nur schwerlich greifbar. Der Begriff demographischer Wandel ist daher nur beschränkt geeignet, als Schlagwort großes Interesse bei den Betrieben zu entfachen. In der Ansprache der Unternehmen gilt es daher, die Auswirkungen des demographischen Wandels für die Unternehmen zu operationalisieren. Die Unternehmen sollten durch konkrete Fragestellungen angesprochen werden, beispielsweise durch die Thematisierung der älter werdenden Belegschaft oder der sich wandelnden Kundenpräferenzen. Zudem bietet sich eine Ansprache durch den Appell an die „Zukunftsfähigkeit“ der Betriebe, auch im Sinne wirtschaftliche Ertragskraft, an.

- ▶ **Positive Wahrnehmung des demographischen Wandels anstreben und Potenziale betonen:** Ganz allgemein gilt es, der negative Konnotation des demographischen Wandels entgegenzutreten und die Chancen dieser Veränderung herauszustellen. Anstelle von einer Überalterung der Gesellschaft sollten vielmehr die neuen Möglichkeiten einer Gesellschaft des langen Lebens betont werden. So verfügen Ältere beispielsweise über Erfahrung, die sie als Mentoren für jüngere sehr wertvoll machen.
- ▶ **Bedarfsgerechte Ausrichtung sicherstellen:** Themen der Sensibilisierung sollten mindestens die demographische Entwicklung, die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die touristische Nachfrage, die Fachkräfteverfügbarkeit sowie die Unternehmensnachfolge in Hessen sein. Gleichzeitig zur Information über die sich wandelnden Rahmenbedingungen sollte den Betrieben Hilfestellung durch das Aufzeigen konkreter, praktischer Maßnahmen geleistet werden, die sie in ihrem Betrieb umsetzen können. So könnte ein Leitfaden oder ein Praxishandbuch für den Umgang mit den demographischen Veränderungen eine wichtige Unterstützung für Betriebe sein.
- ▶ **Informationsplattform etablieren:** Von besonderem Nutzen könnte eine Internetplattform sein, auf der die bisherigen Erkenntnisse zur demographischen Entwicklung, der Auswirkungen auf die hessische Tourismuswirtschaft sowie der möglichen Gegenmaßnahmen von Betrieben zusammengetragen bzw. verlinkt werden. Auf diese Weise könnte eine zentrale Informationsquelle als Wegweiser für die touristischen Betriebe geschaffen werden, auf die über oben genannte Wege aufmerksam gemacht werden kann. Auf diesem Portal könnten aufbereitete Informationen und Verweise beispielsweise zu amtlichen Statistiken, zum Demographierechner Hessen 2030 der hessischen IHKs und zu entsprechenden Projekten zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus könnte auf der Plattform eine Übersicht über die bestehenden Beratungsangebote und eine Liste von qualifizierten Beratern dargestellt werden sowie die drängendsten und am häufigsten gestellten Fragen der Betriebe in einer Fragen-und-Antwort-Sektion beantwortet werden. Idealerweise wird auf der Plattform die Möglichkeit eines interaktiven Austausches integriert – auf diese Weise könnten Unternehmen ihre Fragen auf der Plattform stellen, die dann von kompetenten Ansprechpartnern beantwortet werden können. Eine bedarfsorientierte, faktenbasierte Darstellung der Veränderungen durch den demographischen Wandel und möglicher Anpassungsmaßnahmen ist geeignet, den Betrieben eine sachliche Orientierung zu bieten vor dem Hintergrund der teilweise diffusen Vorstellungen und Debatten. Ein Newsletter könnte die Betriebe kontinuierlich über neue Entwicklungen, Publikationen und Projekte sowie Neuerungen auf der Plattform informieren. Von zentraler Bedeutung für den Erfolg der Plattform ist die rasche Auffindbarkeit durch Suchmaschinen. Es muss sichergestellt werden, dass das Portal von Unternehmen auch bei der Angabe von sachverwandten Suchbegriffen wie bei-

spielsweise „ältere Mitarbeiter“ leicht gefunden werden kann, ggf. durch eine besondere Platzierung der Fragen-und-Antwort-Sektion.

- ▶ **Impulsgespräche einführen:** Eine weitere Maßnahme kann die Etablierung von Impulsgesprächen zum demographischen Wandel sein. Diese könnten so ausgestaltet sein, dass ein Berater auf Anfrage des Unternehmens zunächst für eine mehrstündige Kurzberatung in den Betrieb kommt. Während des Gesprächs werden die Unternehmen dann kostenlos über die Auswirkungen des demographischen Wandels im Allgemeinen und in Bezug auf ihr Unternehmen im Besonderen informiert und sensibilisiert. Den Unternehmen sollen dabei einerseits Maßnahmen aufgezeigt werden, die sie selbstständig umsetzen können. Andererseits sollten sie auf die bestehenden Förder- und Beratungsangebote hingewiesen werden. Diese Impulsgespräche könnten zunächst als niederschwellige Erstberatung im Rahmen eines Modellprojekts in vom demographischen Wandel in Hessen besonders betroffenen Landkreisen bzw. Destinationen getestet werden.

7.2.2 Korb 2 - Beratung

Beratungen durch Experten sind weiterhin das beste Mittel, um Betriebe individuell auf Entwicklungen vorzubereiten und fundierte, individuell umsetzbare Handlungsoptionen zu entwickeln und auch die bestmöglichen Voraussetzungen für deren Realisierung zu schaffen. Aufgabe von Politik und Verbänden sollte es zum einen sein, ein bedarfsgerechtes Beratungsangebot zur Verfügung zu stellen. Zum anderen muss dieses Beratungsangebot ausreichend bekannt gemacht werden. Dazu werden folgende Maßnahmen benannt:

- ▶ **Umfassendes Beratungsangebot gewährleisten:** Es gilt, ein Angebot an Beratungsleistungen anzubieten, das das ganze Spektrum der Beratungsbedarfe der Unternehmen adressiert. Die Untersuchung der bestehenden Förder- und Beratungsangebote hat gezeigt, dass eine Erweiterung des derzeitigen Beratungsangebots um den Aspekt der sich stark ändernden Nachfrage einen verfolgenswerten Ansatz darstellt. So sollte touristische Unternehmen künftig die Möglichkeit einer Beratung bereitgestellt werden, die sie auf die sich wandelnden Kundenpräferenzen, neue Nachfragegruppen und Trends im Zuge des demographischen Wandels vorbereitet. Bestandteile dieser Beratung sollte die demographiesichere Positionierung des Betriebes sein, beispielsweise durch die Ansprache und die Präsentation gegenüber älteren Kunden sowie die Ausgestaltung eines altersgerechten Angebots, aber auch das künftige Fachkräftemanagement und die rechtzeitige Vorbereitung der Unternehmensnachfolge.
- ▶ **Sichtbarkeit der Beratungsangebote verbessern und abstimmen:** Die bestehenden Beratungsangebote sollten stärker publik gemacht werden. In der Befragung gab der Großteil der Betriebe an, über keine genauen Vorstellungen der existierenden Förder- und Beratungsangebote zu verfügen. Angesichts der verhältnismäßig geringen Kenntnis der Betriebe über Förder- und Beratungsangeboten scheint diesbezüglich eine deutlich verstärkte Information der Unternehmen geboten. Zudem sollten die Beratungsangebote übersichtlich an einer Stelle auffindbar sein. Touristische Unternehmen können sich so schneller und mit deutlich geringerem Aufwand als bisher einen Überblick über die existierenden Angebote verschaffen und je nach Bedarf das für sie beste Angebot wahrnehmen. Darüber hinaus gilt es, die Beratungsangebote mit Demogra-

phiebezug von Seiten des RKW Hessen, der hessischen IHKs und des hessischen DEHOGA verstärkt zeitlich und inhaltlich aufeinander abzustimmen. Dies sollte unter Federführung des HMWEVL erfolgen. Die Koordination der drei Akteure sollte so weit gehen, dass hilfeschuchende Unternehmen auf die jeweils bedarfsgerechtesten Beratungsangebote der Kooperationspartner hingewiesen werden.

- ▶ **Zeitliche Umstände berücksichtigen:** Die Beratungsangebote sollten zeitlich so gelegt werden, dass die Betriebe sie wahrnehmen können. Eine relevante Zahl der touristischen Unternehmer merkte an, dass gerade Seminare häufig am Abend oder am Wochenende stattfinden und ihnen zu dieser Hauptgeschäftszeit in der Hotel- und Gastronomiebranche eine Teilnahme daher aus Zeitgründen nicht möglich sei. Vor diesem Hintergrund ist es zu empfehlen, gezielt Beratungsangebote zu entwickeln, die die besonderen zeitlichen Erfordernisse in der Tourismuswirtschaft berücksichtigen.
- ▶ **Bedarfsgerechte Beratungspreise sicherstellen:** Für kleine touristische Unternehmen können bereits Beträge von mehreren hundert Euro ein Hinderungsgrund für die Inanspruchnahme von Beratungen sein. Aus diesem Grund sollten möglichst kostenfreie oder kostengünstige Beratungsangebote für die Unternehmen bereitgestellt werden. Die Unterstützung von Beratungsleistungen durch öffentliche Mittel sollte deshalb fortgesetzt und verstärkt werden. Zu prüfen ist die verstärkte Einbeziehung ehrenamtlicher Beratungsangebote (Beispiel Senior-Expert-Service oder Senior-Berater wie die der IHK Arnsberg in NRW).
- ▶ **Beratung und Schulungen vor Ort verfolgen:** Um die Hemmschwelle zu einer Teilnahme an Beratungen oder Schulungen so gering wie möglich zu gestalten, sollten diese verstärkt vor Ort vorgenommen werden. Aufgrund ihrer starken zeitlichen Beanspruchung im Betrieb ist es vielen Unternehmern aus der Tourismusbranche nicht möglich, lange Strecken für eine Beratung oder Schulung zurückzulegen.
- ▶ **Einrichtung Servicestelle prüfen:** Es sollte geprüft werden, ob wichtige Maßnahmen in einem Netzwerk der tourismusrelevanten Organisationen und Institutionen (IHK, DEHOGA, Tourismusverbände etc.) umgesetzt werden können, oder ob nach dem Vorbild Thüringens eine eigene Serviceagentur dafür gegründet wird, die als zentraler Ansprechpartner fungiert (Forschung, Information, Sensibilisierung, Beratung, Modellvorhaben, Wettbewerbe etc.).

7.2.3 Korb 3 - Kooperationen

Die Akteure der Tourismuswirtschaft sehen sich angesichts des demographischen Wandels mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung. In den Expertengesprächen wurde deutlich, dass an vielen Orten und hinsichtlich einer Reihe von Themen bisher nur in geringem Ausmaß gemeinschaftliche Lösungen angestrengt wurden. Durch eine effektive Kooperation der Akteure könnten viele der Themen schlagkräftig durch gemeinsame Initiativen adressiert werden:

- ▶ **Destinationen stärken:** Die Destinationen sollten als zentrale Organisations- und Vermarktungseinheiten weiter gestärkt werden. Es gilt, auf Ebene der Destinationen das teilweise noch vorherrschende Kirchturmdenken einiger Orte sowie die Selbstzentriertheit vieler Betriebe zu überwinden und gemeinsam eine Vision für die Destination zu

entwickeln. In den Destinationen muss gemeinsam geprüft werden, wie die Interessen der Hotellerie, der Gastronomie und der touristischen Attraktionen zusammengeführt und vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung zu konkreten Initiativen geführt werden können. Es sollte geprüft werden, welche Kooperationen angesichts der Angebote in der Destination sinnvoll sind, im Angebotsbereich (z.B. zwischen Weinbaubetrieben und Beherbergungsanbietern), aber auch zwischen gleichartigen Betrieben, beispielsweise beim Recruiting und der Personalentwicklung. Die Destinationsorganisation als verbindendes Element sollte diesbezüglich proaktiv Themen vorschlagen und die Betriebe und Verbände in der Destination zusammenbringen. Sie muss Impulsgeber für das Kooperationsmanagement sein. Dazu sollten die Destinationsorganisationen auch eine stärkere Rolle in der Produktentwicklung einnehmen. Als vorbereitende Maßnahme sollten die Destinationsorganisationen systematisch mögliche Kooperationspartner identifizieren und zu einer Zusammenarbeit führen. Das bezieht sich sowohl auf die Tourismusbranche selbst, als auch auf Partner auf Ebene der Kommunen (Wirtschaftsförderung etc.) und von Fachpartnern wie den regionalen IHKs und DEHOGA-Organisationen oder auch den Berufsschulen.

- ▶ **Touristische Arbeitsgemeinschaften ausgestalten:** Die touristischen Arbeitsgemeinschaften sollten ihr Aufgabenspektrum systematisch erweitern, um den Herausforderungen des demographischen Wandels zu begegnen.. Die TAGs sind in ihrer Größe die geeignete Struktur, um stark lokal bezogen Unternehmen und Politik und Verwaltung vor Ort zusammen zu bringen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln für die drängendsten Herausforderungen. Selbst vor Ort kennen sich die Betriebe nicht immer untereinander – die TAG's können das ändern. Außerdem kann auf TAG-Ebene die demographiefeste Positionierung der TAG abgestimmt und entwickelt werden, was sowohl das Handlungsfeld Infrastruktur und Produkte, als auch Kommunikation und Vertrieb einschließt. Lokale Initiativen zur positiven Ausgestaltungen der Auswirkungen durch den demographischen Wandel sollten daher verstärkt von Seiten der TAGs ergriffen werden.
- ▶ **Niederschwellige Kooperationen einrichten:** Neben stehenden und formellen Kooperationen in formellen Strukturen gilt es darüber hinaus, niederschwellige Angebote zu schaffen, um einen ungezwungenen thematischen Austausch der Akteure untereinander sowie eine gegenseitige Information zu ermöglichen. Gemeinsam mit den touristischen Unternehmern sollten bedarfsgerechte und anregende Formate entwickelt werden jenseits von förmlichen Strukturen. So bieten sich beispielsweise regelmäßige thematische Jour fixes oder Stammtische zur Thematik demographischer Wandel (wenn auch nicht unter diesem Titel, s.o.) an. Diese könnten wechselseitig bei den teilnehmenden Betrieben stattfinden und in diesem Rahmen die Maßnahmen der jeweiligen Betriebe angesichts des demographischen Wandels präsentiert und erörtert werden. Auf diese Weise kann die Vernetzung und der unmittelbare Austausch der Betriebe gefördert werden.
- ▶ **Branchenübergreifende Kooperationen etablieren:** Kooperationen über Branchengrenzen hinweg sind vielversprechende Ansätze bei der Bewältigung von Herausforderungen, die verschiedene Branchen in vergleichbarem Ausmaß betreffen. Branchenübergreifende Netzwerke sollten daher insbesondere anhand von Themen aufgestellt werden. Kooperationen der touristischen Unternehmen beispielsweise mit dem Einzelhandel oder mit Verkehrsverbänden bieten beispielsweise ein großes Potenzial, um schlagkräftige Initiativen zu entwickeln und umzusetzen.

7.2.4 Korb 4 - Lebensumfeld in ländlichen Gebieten

Mit dem demographischen Wandel einher geht die Landflucht, die bereits in vielen Regionen Hessens konkrete Auswirkungen hat. So verlassen viele junge Menschen ihre ländlich geprägten Heimatregionen und wenden sich in den urbanen Zentren zu. Diese Entwicklung verschärft die Fachkräfte- und Nachfolgesituation in den ländlich geprägten Gebieten. Diese Entwicklung wird nicht ohne weiteres aufzuhalten sein, jedoch kann ihr durch geeignete Maßnahmen entgegengewirkt werden:

- ▶ **Attraktive Orte schaffen:** Es muss darauf hingewirkt werden, die ländlichen Gebiete Hessens für junge Menschen attraktiver zu gestalten. Die weichen Standortfaktoren sind gerade für vielumworbene Fachkräfte ein zentraler Faktor bei ihrer Auswahl des Wohn- und Arbeitsortes. Insbesondere im Alter zwischen dem Schulabschluss und etwa dem 30. Lebensjahr verlassen junge Menschen ihre Heimatorte – danach lassen sie sich in der Regel als Familien nieder. Durch die Gestaltung eines attraktiven Lebensumfeldes für Menschen dieses Alters kann der Wegzug reduziert werden. Dazu bedarf es Initiativen auf kommunaler Ebene, die die Vorzüge des ländlichen Raumes betonen, Schwächen mildern und den Freizeitwert und die Lebensqualität, die auch durch die touristischen Angebote unterstützt werden, herausstellen. Elemente könnten also neben der fortgesetzten Infrastrukturförderung Freizeitangebote und Veranstaltungen wie beispielsweise das Bike Festival in Willingen oder die Musikfestivals in Bad Nauheim, Wollmerschied oder Karben sein, die neben Touristen auch Einheimische ansprechen.
- ▶ **Regionale Identität stärken:** Die nachhaltige Verbundenheit der Bewohner zu ihrem Wohn- und Arbeitsort und zu ihrer Region muss unterstützt werden. Durch die Stärkung der regionalen Identität, beispielsweise auch bezogen auf die Destinationen, könnte die Abwanderung in die urbanen Zentren gebremst werden. Das demonstrative Herausstellen der regionalen Identität könnte dazu beitragen, die soziale und kulturelle Bindung zu steigern. Dieser Ansatz wird durch aktuelle Wertetrends unterstützt (Rückbesinnung auf Heimat, Traditionen, Versorgung mit Produkten aus der Region).
- ▶ **Mobilität ermöglichen:** Um die Mobilität junger Menschen und die Erreichbarkeit von ländlich gelegenen touristischen Arbeitgebern sicherzustellen, sollten die ÖPNV-Verbindungen soweit wie möglich und finanzierbar bedarfsgerecht ausgestaltet werden. Mehrere Gesprächspartner berichteten davon, dass ihre Mitarbeiter Schwierigkeiten hätten, ihre Arbeitsstelle außerhalb der klassischen Arbeitszeiten zu erreichen. Dies gelte insbesondere für junge Auszubildende, für die ein eigenes Auto nicht erschwinglich ist.

7.3 Handlungsempfehlungen zu zentralen Themenkomplexen

Die folgenden Handlungsempfehlungen adressieren die in der Studie vertieft untersuchten Themenbereiche nachfrageorientiertes Angebot, Fachkräfteverfügbarkeit und Betriebsnachfolge. Sie basieren auf den Gesprächen mit den Vertretern und Experten der hessischen Tourismuswirtschaft sowie auf einer umfassenden Daten- und Literaturanalyse.

Die Handlungsempfehlungen wurden in einem gemeinsamen Workshop mit dem HMWEVL und Vertretern der wichtigsten touristischen Verbände Hessens im Januar 2014 validiert, weiterentwickelt und konkretisiert.

Im Ergebnis liegen Handlungsempfehlungen vor, die unter Angabe der primär Verantwortlichen die Schritte skizzieren, die eine positive Gestaltung der Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus in Hessen gewährleisten. Die einzelnen Schritte bauen synergetisch aufeinander auf und bilden so aggregiert einen kohärenten und wirkungsvollen Handlungsansatz. Die graphische Illustration der Handlungsempfehlungen zeigt die Wirkungslogik der Handlungsempfehlungen auf.

7.3.1 Nachfragerorientiertes Angebot

Nachfragegerechtes Angebot:

Ein zentraler Ansatz für die Weiterentwicklung des hessischen Tourismusangebots muss die zielgenaue Anpassung des Angebots an die sich wandelnden Kundenwünsche sein. Die Touristen werden zunehmend älter und fordernder – das Angebot muss entsprechend weiterentwickelt werden, um einer Abwanderung von Touristen in andere Gebiete vorzubeugen.

Zu den konkreten Maßnahmen gehören die Optimierung der Barrierfreiheit, das Angebot von Komplettpaketen verschiedener touristischer Einzelangebote, neue Service-orientierte Angebote für die steigende Zahl älterer Gäste, die auch bei ersten Mobilitätseinschränkungen ihre Reisewünsche erfüllen möchten sowie eine deutlich verbesserte Online-Darstellung und Bewerbung der Destinationen und Betriebe. Darüber hinaus gilt es, touristische Marken herauszubilden, die für Themen stehen und im Idealfall durch herausragende touristische Angebote als Leuchttürme getragen werden.

Masterpläne zeigen die Richtung für (die auch) Demographiefolgen-fitte Destinationsentwicklung auf und benennen die destinationsspezifischen Maßnahmen vorrangig im Bereich der Themen und Infrastrukturentwicklung.

Betriebe werden durch rezipientengerechte Information deutlich besser für die Marktanforderungen und Kundenwünsche sensibilisiert und durch konkrete Anleitungen und Beispiele in die Lage versetzt und motiviert, schnell, regelmäßig und konkret eigenes Handeln folgen zu lassen.

Wirtschaftsförderung und Destinationsmanagement vernetzen sich, um gemeinsam die Betriebe aktiv und zielgerichtet auf dem Weg zu mehr Wettbewerbsfähigkeit und Investitionsfähigkeit zu unterstützen.

Bewährte Instrumente zur Weiterentwicklung und Vermarktung der touristischen Betriebe wie Klassifizierungen, Zertifizierungen und Service Q werden durch aktive Beratung und finanzielle Förderung forciert.

Ausgangspunkt für die Maßnahmenempfehlungen sind die folgenden zentralen Befunde:

Zentrale Befunde

- ▶ **Regional hohe Abhängigkeit von einzelnen Themen:** Die thematischen Nachfrage-schwerpunkte hängen vom Profil der jeweiligen Region ab. Insgesamt gesehen sind im ländlichen Raum die Themenlinien „Aktiv & Natur“ (mit den Aktivitäten Wandern und Radfahren) und „Gesundheit & Wellness“ am stärksten gefragt, in den urban geprägten Regionen die Themenlinien „Städte & Kultur“ sowie vereinzelt (z.B. in Frankfurt) „Tagungen & Kongresse“.
- ▶ **Investitionsstau:** Die vorhandenen Angebote sind überwiegend noch nicht auf die durch den demographischen Wandel zu erwartenden Veränderungen ausgerichtet. Dies gilt für die öffentliche touristische Infrastruktur ebenso wie für einzelne Betriebe (Unterkünfte, Gastronomie etc.). Angebotsanpassungen erfolgen zögerlich und hängen eher von aktuellen Anforderungen als vom demographischen Wandel ab.
- ▶ **Noch unzureichende Verbreitung barrierefreier Angebote:** Auch dies betrifft die öffentliche Infrastruktur und private Betriebe gleichermaßen. Professionelle Betriebe reagieren früher und bereiten sich mit entsprechend darauf vor (Barrierefreiheit, Ernährung, Sicherung des erforderlichen Fachpersonals etc.).
- ▶ **Ausbaufähige Markt- und Kundenorientierung:** Hinsichtlich der Vermarktung gibt es in Hessen deutliche Unterschiede. Professionell aufgestellte Destinationen zeigen, dass ein kundenorientiertes Marketing zu positiven Gästezahlen führt und Marktanteile sichert. Insgesamt gesehen besteht jedoch erheblicher Handlungsbedarf, um sich langfristig im Wettbewerb behaupten zu können. Dazu gehört auch eine angemessene finanzielle Ausstattung der kommunalen und regionalen Tourismusorganisationen, die in den meisten Fällen nicht gegeben ist.
- ▶ **Geringes Bewusstsein für spezifische Kundenbedürfnisse:** Bedingt durch den demographischen Wandel wird ein Anstieg der älteren Gäste erwartet, die zudem fitter und qualitätsbewusster sein werden. Näherliegende Ziele werden stärker gefragt (zumindest für den Zusatzurlaub oder kürzere Aufenthalte). Sich wandelnde Krankheitsbilder (Stress, Depressionen etc.) verändern auch die Nachfrage im Klinikbereich. Viele Destinationen und Betriebe sind auf die sich ändernden Kundenbedürfnisse noch nicht eingestellt.

Vor dem Hintergrund der Befunde und der Herausforderungen ergeben sich folgende Ziele, die durch die Maßnahmen erreicht werden sollen:

Kernziel

- ▶ **Nachhaltige Sicherung und Ausbau der touristischen Nachfrage:** Dies ist sowohl generelles Ziel der Tourismuspolitik des Landes Hessen als auch die Erwartung der im Rahmen der Untersuchung befragten Akteure, die mehrheitlich der Auffassung sind, dass sich die Nachfrage in Zukunft innerhalb Hessens insgesamt gesehen positiv ent-

wickeln wird. Als Grund dafür wird die vorhandene Angebotsstruktur genannt, die den erwarteten Veränderungen in der Altersstruktur (d.h. mehr ältere Gäste) entgegen komme. Den Befragten ist allerdings auch klar, dass man langfristig gesehen nur dann Erfolg haben wird, wenn man sich mit seinem Angebot auf die zu erwartenden Veränderungen einstellt.

- ▶ Voraussetzung für eine positive Entwicklung der Nachfrage ist, dass das Angebot auf die Markterfordernisse ausgerichtet ist und professionell vermarktet wird. Dazu bedarf es auch Produktvorteilen und Alleinstellungen bei Infrastruktur und Produkten sowie Serviceleistungen, wie sie durch die Besonderheiten der jeweiligen Destinationen vor dem Hintergrund des demographischen Wandels zum Ausdruck gebracht werden können.
- ▶ Die Abstimmung von Angebot und Vermarktung innerhalb einer Destination setzt voraus, dass Strukturen vorhanden sind, die zum einen über die erforderliche Ausstattung (Finanzen, Personal etc.) zur Steuerung einer professionellen Vermarktung verfügen, zum anderen in der Lage sind, die touristischen Akteure und deren Angebote im Rahmen von Kooperationsprojekten zusammenzufügen. Beispiele für erfolgreiche Kooperationsprojekte sind in Nordhessen die „MeineCardPlus“ und der dortige „Literaturwettbewerb“ sowie die Hotelkooperation „Elf Perlen“ der Stiftung Brückner-Kühner und kooperierender Hotels. Auch auf lokaler Ebene können Kooperationen zwischen den touristischen Akteuren zu neuartigen Angeboten und einer besserer Wahrnehmung führen.
- ▶ Voraussetzung für konkretes Handeln bei Infrastruktur, Produkten und Services ist Handlungs- und Investitionsbereitschaft bei den Verantwortlichen. Diese über Information, Sensibilisierung und verbesserte Mittelausstattung zu erreichen, ist deshalb eine zentrale Strategie.

Handlungsfeld 1: Markt- und kundengerechte Angebote

- ▶ **Verbesserte Infrastruktur:** Als Grundlage für die kontinuierliche Anpassung der Infrastruktur an die sich verändernden Gästebedürfnisse benötigen die hessischen Destinationen langfristig angelegte Masterpläne, in denen – entsprechend den jeweiligen regionalen Voraussetzungen und Besonderheiten – klare Zielvorgaben mit thematischen Schwerpunktsetzungen festgeschrieben, detaillierte Maßnahmenkataloge formuliert sowie der erforderliche Finanzbedarf errechnet und Zuständigkeiten geregelt werden.
- ▶ Die öffentliche Infrastruktur ist ein wesentlicher Bestandteil des touristischen Angebotes. Um bei dem in der Zukunft zu erwartenden geringeren Nachfragevolumen wettbewerbsfähig zu bleiben, brauchen die jeweiligen touristischen Infrastrukturangebote der hessischen Destinationen ein eigenständiges Profil, eine nachfragerechte Qualität und eine professionelle Vermarktungsstruktur. Optimierungsbedarf besteht vor allem hinsichtlich folgender Bereiche:
 - ▶ Öffentliche Infrastruktur ganz oder teilweise barrierefrei machen – das heißt dort, wo sie insbesondere von älteren Zielgruppen genutzt wird (Museen, Bäder, Spazierwege, ÖPNV etc.). Barrierefreiheit bezieht sich hierbei auf Mobilität, Erkennbarkeit etc.. Beleuchtung verbessern, Schriftgrößen etc..
 - ▶ Erweiterung des Angebotsspektrums (z.B. mehr Bänke an Spazier- und Wanderwegen), neue zielgruppengerechte Angebote schaffen. Stärkere Differenzierung des Angebotes nach Zielgruppen (Auseinandersetzung mit dem demographischen

Wandel bedeutet nicht Konzentration auf ältere Gäste, auch die jüngeren dürfen nicht vernachlässigt werden). An Klinikstandorten spezielle Wanderwege anlegen (z.B. für Patienten der Kardiologie).

- ▶ Qualitätsstandard generell verbessern und auf ein einheitliches Niveau bringen.
- ▶ Wahrnehmbarkeit des Angebotes erhöhen (Ausschilderung, Informationsstandard etc.).
- ▶ Mehr Flexibilität der Behörden bei der Weiterentwicklung der Infrastruktur (gilt insbesondere für strukturschwache Regionen), Anpassung an die sich verändernden Anforderungen der Gäste. Vermeidung von zu restriktiven Genehmigungsverfahren. Bessere Abstimmung mit Anbietern, die in den Ausbau der Freizeitinfrastruktur investieren wollen. Angemessener Umgang mit den Forderungen des Naturschutzes, der häufig sehr restriktiv vorgeht und „machbare“ Infrastrukturmaßnahmen verhindert.
- ▶ Zügige Umsetzung sinnvoller Infrastrukturkonzepte, Bereitstellung der erforderlichen Mittel, Intensivierung der Förderung.
- ▶ Verkehrsinfrastruktur optimieren im Sinne einer besseren Anbindung der strukturschwachen ländlichen Gebiete an die Ballungsräume (ÖPNV, Straßennetz).
- ▶ Vernetzung der Destinationen auch im Bereich des Infrastrukturangebotes verbessern – das heißt, im Sinne einer aufeinander abgestimmten, arbeitsteiligen Infrastrukturentwicklung mit unterschiedlichen Schwerpunkten.
- ▶ Bei der Infrastruktur Konzentration auf demographie-feste Themen und Ganzjahresangebote wie in den Bereichen Gesundheitstourismus (vorrangig für Selbstzahler), Kulturtourismus sowie Aktivtourismus sehr gut möglich.
- ▶ Überprüfung der Förderinstrumente im Bereich touristische Infrastruktur in Hinblick darauf, dass geförderte Vorhaben auch den Belangen des demographischen Wandels Rechnung tragen und die in dieser Studie angeführten sowie die in destinationsbezogenen, zu entwickelnden Masterplänen enthaltenen Strategien verfolgen.
- ▶ Modellprojekt, bei dem eine der vom demographischen Wandel besonders betroffene Destination dabei unterstützt wird, sich diesen Herausforderungen zu stellen, u.a. mit den in dieser Studie vorgeschlagenen Instrumenten, die vernetzt werden können mit weiteren Instrumenten, wie sie im 3. Demographie-Bericht der Hessischen Landesregierung vorgeschlagen werden.
- ▶ Zielgruppengerechte Vermarktung altersgerechter Angebote (Komfort und Sicherheit betonen statt „Seniorenmarketing“).
- ▶ Zur Ermittlung der konkreten Bedürfnisse von älteren Zielgruppen genauere Untersuchung dieser Zielgruppe (Motive, Bedürfnisse, Reisebegleitung, Faktoren bei der Reisezielentscheidung, Kaufkraft, Informations- und Buchungsverhalten, Hinderungsgründe bei Reisen etc.). Weiterhin genauere Untersuchung ausländischer Zielgruppen, die wie die älteren Gäste aus Deutschland ebenfalls überdurchschnittliches Marktwachstum haben.

Primärer Verantwortungsbereich: Politik, Verbände, Destinationen (siehe auch Grafik)

- ▶ **Verbesserte Ausstattung der Betriebe, Serviceangebote:** Ähnlich wie bei der öffentlichen Infrastruktur der hessischen Destinationen sieht es bei den touristischen Betrieben aus. Es gibt professionell aufgestellte Betriebe, die über einen hohen Qualitäts-

standard verfügen und sich frühzeitig auf die Auswirkungen des demographischen Wandels eingestellt haben. Dies darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass ein erheblicher Anteil der Betriebe massive Probleme in allen Bereichen hat (Ausstattung, Servicequalität, Kapitalausstattung, Investitionsfähigkeit etc.). Dies gilt insbesondere für den ländlichen Raum, wo deutliche Wettbewerbsnachteile gegenüber den Betrieben mit Standort in den eher städtisch geprägten Räumen bestehen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Fortbestand eines Betriebes nur durch regelmäßige Investitionen in die Ausstattung und in die Mitarbeiter gesichert werden kann.

- ▶ Handlungsbedarf besteht daher vor allem hinsichtlich folgender Bereiche (wobei das Hauptaugenmerk insbesondere auf den Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben liegt):
 - ▶ Ausrichtung der Betriebe an einem klaren zielgruppenorientierten Konzept, bei dem das Wettbewerbsumfeld und die regionalen Besonderheiten Berücksichtigung finden. Regelmäßige Anpassung des Konzeptes an die sich verändernden Rahmenbedingungen und das sich wandelnde Gästeverhalten.
 - ▶ Regelmäßige Investition in die betriebliche Ausstattung (bauliche Qualität, Einrichtung, Erfüllung spezieller Anforderungen wie Barrierefreiheit etc.) auf Basis einer langfristigen Planung, um einen Investitionsstau zu vermeiden.
 - ▶ Prüfung von Fördermöglichkeiten bzw. Beantragung von Fördermitteln – soweit vorhanden und sinnvoll.
 - ▶ Deutliche Steigerung des Anteils klassifizierter und zertifizierter Betriebe (DEHOGA-Sterne, Service Q etc.). Servicequalität transparenter machen, Gäste müssen erkennen können, was eine gute Servicequalität beinhaltet. Betriebe müssen informiert werden, worin die zentralen Unterschiede von Klassifizierungen und Service Q liegen.
 - ▶ Bessere Vernetzung mit anderen Betrieben, Intensivierung von Kooperationen, Schaffung von Ausbildungspools, Weiterleitung von Gästen bei ausgebuchten Zimmern, regelmäßiger Gedankenaustausch mit anderen Betrieben („Stammtisch“), zielgruppenorientierte, lückenlose Leistungsketten (Transport, Aufenthalt), insbesondere auch für ältere Gäste.
 - ▶ Intensiver auf sich wandelnde Gästewünsche eingehen und passende Ansprache der Gäste („Seniorenteller“ ist out), regelmäßige Innovationen, nachfragerechte Angebotspakete entwickeln.
 - ▶ Einsatz von Checklisten und Umsetzungsleitfäden „silver-fit“ bei Betriebsberatungen und zum Selbsteinsatz durch die Betriebe.
 - ▶ Schulungsprogramme, Fortbildungen, Produktwerkstätten etc., siehe Korb „Beratung“.
 - ▶ Jährlicher Tourismuspreis für Betriebe, die sich erfolgreich im touristischen Wettbewerb positioniert haben und dabei auch für den demographischen Wandel bestens gerüstet sind.

Primärer Verantwortungsbereich: Verbände, Destinationen, Betriebe (siehe auch Grafik)

Handlungsfeld 2: Handlungs- und Investitionsbereitschaft

- ▶ **Information, Sensibilisierung für Handlungserfordernisse:** Dieser Komplex betrifft zum einen die Gruppe der Verbände und Organisationen, die sich um die Tourismusbranche insgesamt bzw. um bestimmte Teilbereiche wie die Hotellerie und die Gastronomiebetriebe kümmern. Zum anderen geht es aber auch um die Betriebe selbst, die eine gewisse „Holschuld“ haben, wenn es um den Fortbestand des eigenen Unternehmens geht. Von den Betrieben wird häufig kritisiert, dass sich die diversen Interessensvertretungen (DEHOGA, IHK etc.) zu wenig um die Belange der Mitglieder bzw. die Betriebe kümmern. Diese wiederum vermissen das nötige Engagement ihrer Mitglieder (wenig Interesse an Fortbildungsveranstaltungen, geringe Beanspruchung von Beratungsangeboten etc.). Insofern besteht Handlungsbedarf auf beiden Seiten. Erforderliche Maßnahmen:
 - ▶ Abstimmung der maßgeblichen Verbände und Organisationen hinsichtlich der wesentlichen zu bearbeitenden und zu vermittelnden Branchenthemen, arbeitsteilige Vorgehensweise.
 - ▶ Intensivierung der Lobbyarbeit, um bei Politik und Verwaltung der Tourismusbranche ein höheres Gewicht zu verleihen. Aktuelle und künftige (u.a. durch den demographischen Wandel bedingte) Probleme der Branche müssen bewusster werden, um die notwendige Unterstützung (finanzielle Förderung, rechtliche Rahmenbedingungen etc.) zu erhalten.
 - ▶ Gezieltere Informationspolitik (Hinweise auf aktuelle Entwicklungen etc.) in Form von Newslettern (Marktforschungsergebnisse, Zielgruppentrends, innovative Services und Ausstattungen von Betrieben etc.), Veranstaltungen, Vorträgen, ständig aktualisierten Homepages.
 - ▶ Intensivierung von Schulungen zu speziellen Fragestellungen, Workshops, Beratungen, Hilfestellungen bei der Einwerbung von Fördermitteln etc., Steckbriefe zu Zielgruppenbedürfnissen und Zielgruppenverhalten
 - ▶ Betriebe: Aktive Beobachtung der Branchenentwicklung, maßgeblicher Trends, Aktivitäten der wichtigsten Mitbewerber etc. Austausch mit den Branchenverbänden. Regelmäßige Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen, um „immer auf dem Laufenden zu sein“.
 - ▶ Einbindung von Betriebsberatungen zur Unterstützung bei der Lösung spezieller betrieblicher Probleme.
 - ▶ Eigeninitiative entwickeln, nicht immer auf Hilfe durch Verbände, „öffentliche Hand“ oder Politik warten.

Primärer Verantwortungsbereich: Verbände, Destinationen, Betriebe

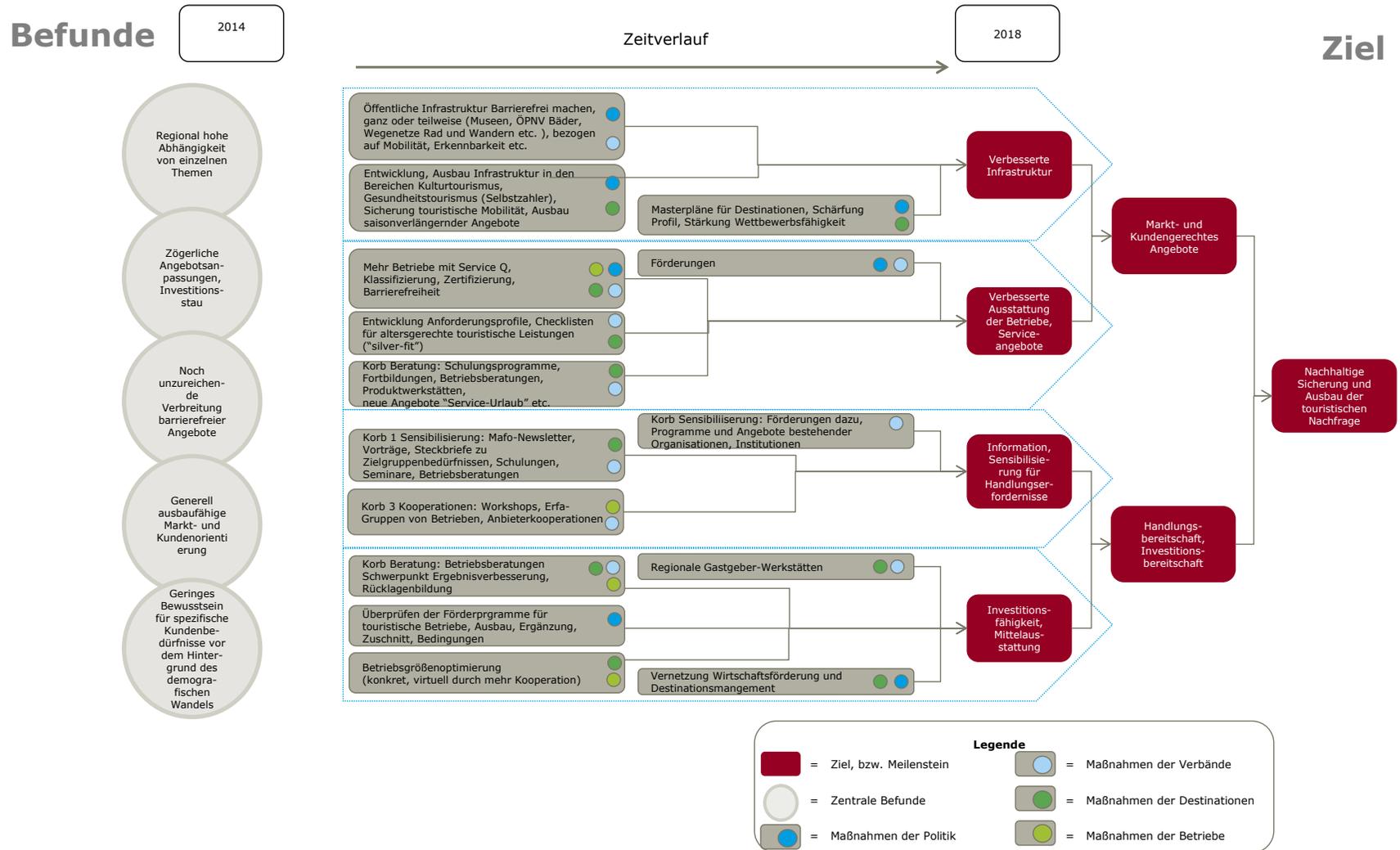
- ▶ **Investitionsfähigkeit, Mittelausstattung:**
Die Situation vieler Gastgewerbebetriebe ist schwierig - insbesondere im ländlichen Raum. Vor allem kleineren Familienbetrieben fehlt es an den nötigen Eigenmitteln für fällige Investitionen. Unzureichend ausgestattete Betriebe sind jedoch nicht wettbewerbs- und damit auch nicht überlebensfähig. Der Erhalt der Investitionsfähigkeit und der Mittelausstattung ist Voraussetzung dafür, dass die Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe im ländlichen Raum erhalten bleiben und damit einen wesentlichen Be-

standteil des touristischen Angebotes sichern. Damit verbunden ist auch das Thema der Nachfolgeproblematik. Nur gesunde Betriebe ohne größeren Investitionsstau haben die Chance, von der nachfolgenden Generation oder sonstigen Interessenten übernommen zu werden. Handlungsbedarf besteht in daher folgender Hinsicht:

- ▶ Schärfung des Bewusstseins von Politik und Verwaltung – aber auch der Banken, die die erforderlichen Darlehen gewähren - für den Erhalt der Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe im ländlichen Raum. Unterstützung bei der Entwicklung zukunftsfähiger Positionierungen und Businesspläne. Unterstützung bei der Einwerbung möglicher Fördermittel und Darlehen.
- ▶ Intensivierung der Zusammenarbeit von Wirtschaftsförderung und Destinationsmanagement, ebenfalls mit dem Ziel, die Beherbergungs- und Gastronomiestruktur zu erhalten. Das Destinationsmanagement hat in der Regel engeren Kontakt zu den Betrieben, allerdings mit Fokus auf Vermarktungsfragen, die Wirtschaftsförderung konzentriert sich oftmals auf größere Betriebe, die in der Tourismusbranche aber die Ausnahme darstellen. Durch gemeinsame Aktionen wie Betriebsbesuche, Informationsveranstaltungen etc. kann die Wirksamkeit von Maßnahmen in beiderseitigem Interesse deutlich vergrößert werden.
- ▶ Optimierung der Qualifizierungsmaßnahmen der zuständigen Branchenverbände und Ausbau der entsprechenden Angebote, um die Betriebsinhaber gezielter auf die aktuellen und künftigen Herausforderungen in Verbindung mit der Betriebsführung vorzubereiten.
- ▶ Verbesserung des Beratungsangebotes in Fragen der Betriebswirtschaft und mit dem Ziel der nachhaltigen Ergebnisverbesserung und Rücklagenbildung für notwendige und profilierende Investitionen.
- ▶ Überprüfung und Überarbeitung der Förderprogramme, um den Betrieben besser bei der Anpassung an die sich verändernden Rahmenbedingungen helfen zu können. Ggf. Koppelung von Investitionshilfen an die Erfüllung von Auflagen wie dem Vorhandensein eines betrieblichen Businessplanes, einer klaren Positionierung, Zertifizierungen und Klassifizierungen, Teilnahme an Service Q Stufe 1 etc.

Primärer Verantwortungsbereich: Politik (Förderung), Verbände, Destinationen, Betriebe (siehe auch Grafik)

Abbildung 45: Wirkungslogische Darstellung der Handlungsempfehlungen zum Themenbereich nachfrageorientiertes Angebot



7.3.2 Fachkräfteverfügbarkeit

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels gilt es, die Fachkräfteverfügbarkeit zu verbessern. Die folgenden Handlungsansätze skizzieren die Schritte, die zum Erreichen dieses Ziels geeignet sind. Die Handlungsempfehlungen sind so aufgebaut, dass sie anschlussfähig sind an das im Jahr 2013 vorgestellte ressortübergreifende Gesamtkonzept zur Fachkräftesicherung der hessischen Landesregierung. Die drei wesentlichen Themenbereiche sind Aus- und Weiterbildung, potenzialorientierte Arbeitsmarktpolitik sowie Internationalisierung. Angesichts des abzusehenden Schweregrads der Fachkräfteengpässe gilt es, eine gemeinsame Anstrengung der Akteure der hessischen Tourismuswirtschaft zu erreichen. Sowohl Betriebe, Destinationen, Verbände wie auch die Politik sind gefragt, wirkungsvolle Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen.

Der Ausgangspunkt für die Maßnahmenempfehlungen sind die folgenden zentralen Befunde, die vor dem Hintergrund der mittel- bis langfristigen demographischen Entwicklungen zu betrachten sind:

Zentrale Befunde

- ▶ **Zu späte und zu oberflächliche Beschäftigung mit der Thematik:** Zu viele touristische Betriebe befassen sich nur unzureichend mit den mittel- bis langfristigen Entwicklungen im Bereich der Fachkräfte. Viele Betriebe beobachten zurückgehende Bewerberzahlen und Mitarbeiterengpässe, werden allerdings nicht selbst aktiv. Angesichts der hohen Belastung durch das aufwändige Tagesgeschäft entwickeln die Betriebe nur in wenigen Fällen eigenen wirksamen Gegenstrategien.
- ▶ **Zu wenig vorausschauende Personalplanung:** Viele Betriebe lassen ihrer Mitarbeiterschaft und deren Entwicklung wenig Aufmerksamkeit zukommen. Der Umgang mit Mitarbeitern, die angewandten Rekrutierungsmaßnahmen und die Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung passen nicht mehr in eine Zeit, in der die gut qualifizierte Mitarbeiter allmählich knapp werden. Ein systematisches Personalmanagement wird nur von wenigen, insbesondere von größeren Betrieben vorgenommen.
- ▶ **Schlechte Arbeitsbedingungen in den touristischen Berufen:** Die Arbeitsbedingungen in den touristischen Berufen sind vergleichsweise wenig attraktiv. Die relativ geringe Entlohnung und die langen und atypischen Arbeitszeiten stellen angesichts des zunehmenden Wettbewerbs um Mitarbeiter ein wachsendes Problem für das Gastgewerbe dar. Auch die Ausbildungsbedingungen und der persönliche Umgang in der Branche könnten verbessert werden.
- ▶ **Schlechter Ruf der touristischen Berufe:** Unter anderem aufgrund der suboptimalen Arbeitsbedingungen ist es um den Ruf der touristischen Berufe nicht gut bestellt. Das Gastgewerbe erfährt in der Gesellschaft eine eher geringe Wertschätzung. Selten wünschen sich Eltern für ihre Kinder eine berufliche Karriere in der Branche.
- ▶ **Arbeitsmarktpotenzial wird nicht ausgeschöpft:** In der Branche wird bisher noch zu sehr auf den Einsatz junger, flexibler Arbeitskräfte gebaut. Angebote zur Mitarbeit insbesondere für Ältere oder für junge Mütter werden bisher noch zu wenig angeboten.

In Anbetracht der genannten Befunde, der bereits heute auftretenden Engpässe und der oben angeführten mittel – bis langfristigen Auswirkungen des demographischen Wandels sollte im Bereich der Fachkräfte das folgende Ziel angestrebt werden:

Kernziel

- ▶ **Verbesserung der Fachkräfteverfügbarkeit für die hessische Tourismuswirtschaft:** Engpässe im Bereich der Tourismuswirtschaft sind bereits heute in vielen Teilen Hessens Realität – mit dem demographischen Wandel werden die Schwierigkeiten von Unternehmen, qualifiziertes Personal zu finden, weiter zunehmen, sofern nicht durch eine größere Anstrengung Gegenmaßnahmen unternommen werden. Die Entwicklung des ressortübergreifenden Gesamtkonzepts zur Fachkräftesicherung der hessischen Landesregierung von 2013 zeigt, dass nicht nur die Tourismusbranche von den Veränderungen in der Mitarbeiterverfügbarkeit betroffen ist. Angesichts der im Vergleich zu anderen Branchen heute weniger attraktiven Arbeitsbedingungen werden in der Tourismusbranche in besonderem Maße Veränderungen vorgenommen werden müssen, um im Wettbewerb um Auszubildende und Mitarbeiter bestehen zu können.

Die folgenden Handlungsansätze greifen die übergreifenden Handlungsansätze aus Kapitel 7.2 wieder auf und spezifizieren sie auf den Themenbereich der Fachkräfte.

Übergreifende Handlungsansätze

- ▶ **Sensibilisierung:** Ein auf den demographischen Wandel abgestimmtes, professionelles Personalmanagement wird bisher nur wenigen größeren touristischen Betrieben praktiziert. Die breitflächige Einführung eines professionellen Personalmanagements ist angesichts der begrenzten Möglichkeiten vieler Betriebe allerdings unrealistisch. Es gilt nichtsdestotrotz, die Betriebe so gut wie möglich für die notwendigen Anpassungen vor dem Hintergrund des demographischen Wandels vorzubereiten. Von zentraler Bedeutung ist dabei eine Sensibilisierung für den Rückgang der verfügbaren Mitarbeiter und das steigende Alter der Beschäftigten. Damit einhergehend muss die Wertschätzung der Mitarbeiter durch die touristischen Betriebe erhöht werden, ebenso die Bereitschaft von Investitionen in Mitarbeiter u.a. in der Form von Qualifizierungsmaßnahmen und Anpassung der Arbeitsbedingungen. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Konkurrenz sollten Unternehmen darauf hingewiesen werden, ihr Arbeitsangebot verstärkt aus Mitarbeitersicht zu beurteilen, insbesondere aus der Sicht von älteren Mitarbeitern. Darüber hinaus sollten touristische Betriebe für die Potenziale älterer Mitarbeiter im Tourismus sensibilisiert werden.
- ▶ **Beratung:** In den touristischen Betrieben fehlt in vielen Fällen das notwendige Know-How, um eigenständig auf die Veränderungen durch den demographischen Wandel reagieren zu können. Die Beratungsangebote sollten verstärkt darauf ausgerichtet werden, in den Betrieben die Bereitstellung einer qualitativ hochwertigen Ausbildung, die Sicherstellung von guten Arbeitsbedingungen, die Umsetzung von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und die Gewährleistung eines positiven Arbeitsklimas zu erzielen.
- ▶ **Kooperationen:** Ansätze zur verstärkten Kooperation auf regionaler Ebene sind im Bereich der Fachkräfteverfügbarkeit insbesondere im Bereich Ausbildung und Mitarbeiterbindung durch Weiterbildungsangebote auszumachen. Im Bereich Fachkräfte können starke Kooperationen auf Destinationsebene sowie TAG-Ebene einen großen Unterschied ausmachen. Die jeweiligen Organisationen könnten beispielsweise eine Be-

werbung ihrer Region zwecks der Ansiedlung von Fachkräften federführend leiten. Darüber hinaus sollten auf Destinationsebene potente Kooperationen aufgebaut werden, die als Ansprechpartner für Betriebe zu Fragen der Fachkräfte- und der Nachfolgethematik, als regionale Foren für Erfahrungs- und Informationsaustausch und eine enge Abstimmung sowie als Ausgangspunkt für destinationsweite Initiativen fungieren können. Darüber hinaus können themenspezifisch branchenübergreifende Kooperationen beispielsweise mit Einzelhandelsverbänden geprüft werden, z.B. hinsichtlich der Etablierung von Werbegemeinschaften für die Bewerbung der Destination für Fachkräfte. Auf Destinationsebene bietet sich darüber hinaus an, Jobrotationen einzuführen oder Mitarbeiter anderweitig wechselseitig auszutauschen. Für die Betriebe haben enge Kooperationen dieser Art den Vorteil, dass sie zu Arbeitsspitzen auf zusätzliches, eingelerntes Personal zurückgreifen können. Für die Mitarbeiter können diese Ansätze zusätzliche spannende Aufgaben und eine willkommene Abwechslung im beruflichen Alltag bedeuten. Auch auf überregionaler und internationaler Ebene sollten entsprechende Maßnahmen forciert werden – der Austausch von Mitarbeitern zwischen saisonal komplementären operierenden Betrieben in Sommer- bzw. Winterferienregionen ist hier als Vorbild zu nennen. So bieten sich beispielsweise Kooperationen mit ausländischen Partnerregionen an.

- ▶ **Lebensumfeld in ländlichen Gebieten:** Insbesondere auf den Bereich der Fachkräftebindung und -rekrutierung hat die gute Ausgestaltung des Lebensumfelds in ländlichen Gebieten einen nicht zu unterschätzenden Einfluss. Eine gute Kinderbetreuung beispielsweise hält Eltern den Rücken frei, wodurch sie bei den Arbeitszeiten flexibler werden.

Speziell sollten die folgenden Maßnahmen unternommen werden, um die Fachkräfteverfügbarkeit in der hessischen Tourismuswirtschaft zu verbessern:

Handlungsfeld 1: Aus- und Weiterbildung

- ▶ **Ausbildungsbedingungen verbessern:** Die Ausbildungsbedingungen in den touristischen Ausbildungsberufen sollten kritisch untersucht und in der Folge verbessert werden. Die Nachteile einer Ausbildung in den touristischen Berufen gegenüber anderen Ausbildungsberufen gilt es abzubauen. Darüber hinaus sollten die heutigen Strukturen der Ausbildung hinsichtlich ihrer konkreten Auswirkungen überprüft werden. So müssen Auszubildende heute teilweise erhebliche und nur schwerlich zumutbare Wegstrecken zurücklegen, um zwischen Wohnort, Arbeitsstätte und Berufsschule zu pendeln. Für potenzielle Auszubildende sind die Rahmenbedingungen selbstverständlich ein zentraler Entscheidungsfaktor für oder gegen eine Ausbildung in der Branche.

Primärer Verantwortungsbereich: DEHOGA, IHK

- ▶ **Ausbildungsinhalte überarbeiten:** An der dualen Ausbildung in ihrer heutigen Ausprägung sollte festgehalten werden. Die Ausbildungsordnungen sowie die Lehrpläne von Berufsschulen und Fachhochschulen sollten jedoch modernisiert und an die heutigen Bedarfe der touristischen Betriebe angepasst werden. So sollten beispielsweise dem zunehmende Bedarf an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen Rechnung getragen werden.

Primärer Verantwortungsbereich: IHK, DEHOGA

- ▶ **Überbetriebliche Ausbildungen unterstützen und Ausbildungskooperationen ausbauen:** Überbetriebliche Ausbildungen sollte verstärkt unterstützt und gegenüber den Betrieben beworben werden. Angesichts von Spezialisierung und Wettbewerbssituation können insbesondere kleinere Betriebe eine vollständige Ausbildung laut Ausbildungsverordnung häufig nicht ermöglichen. Durch den Zusammenschluss mehrerer Betriebe können die vorgeschriebenen Anforderungen an die ausbildenden Unternehmen hingegen eher erreicht werden. So könnten sich die Betriebe zusammenschließen, deren Angebot sich komplementär ergänzt - also beispielsweise Betriebe mit dem Schwerpunkt auf abendlichen Öffnungszeiten mit Betrieben mit stärkerem Unterstützungsbedarf im Frühstücksservice. Auf diese Weise können auch kleinere Betriebe Fachkräfte ausbilden und Bindungen zu potenziellen künftigen Mitarbeitern aufbauen. Für Auszubildende kann eine derartige Ausbildung die Attraktivität der Ausbildung durch den Einblick in verschiedene Betriebe an Attraktivität gewinnen. Aufgabe der Verbände sollte es sein, einerseits den Impuls für betriebsübergreifende Ausbildungen zu geben und andererseits beispielsweise durch die Etablierung von betriebsübergreifenden Werkstätten konkret Hilfestellung zu leisten. Zudem sollte sichergestellt werden, dass flächendeckend gute Kooperationen zwischen den touristischen Verbänden und Betrieben und den Berufsschulen etabliert werden. Durch Informationsveranstaltungen, Schnuppertage und Betriebspraktika können bereits frühzeitig mögliche Auszubildende angesprochen und für die Tourismusbranche gewonnen werden.

Primärer Verantwortungsbereich: DEHOGA, IHK, Betriebe

- ▶ **Kampagne „Wir sind die Gastgeber“ ausweiten:** Die derzeit laufende Kampagne „Wir sind die Gastgeber“ des DEHOGA Hessen sollte vor diesem Hintergrund deutlich intensiviert werden, um eine erhöhte Sichtbarkeit zu erreichen und eine stärkere Wirkung zu entfalten. Die Kampagne adressiert zwei wesentliche Herausforderungen für das Gastgewerbe: einerseits wird gezielt für eine Ausbildung im Gastgewerbe geworben, andererseits erfährt das Image des Gastgewerbes durch die Kampagne eine Verbesserung. Die Kampagne sollte über das Internet hinaus ausgeweitet werden, beispielsweise auf Plakatwerbung und ähnliche Werbeträger, die geeignet sind, eine größere öffentliche Aufmerksamkeit zu erreichen. Auf diese Weise können neben einer größeren Zahl von potenziellen Auszubildenden auch verstärkt die Öffentlichkeit als Ganzes und damit die Eltern der potenziellen Auszubildenden erreicht werden, die bei der Ausbildungsentscheidung ihrer Kinder häufig beträchtliche Mitwirkungsmöglichkeiten haben. Die Betriebe selbst können die Kampagne entscheidend voranbringen, indem sie die Initiative innerhalb ihrer Räumlichkeiten gut sichtbar bewerben.

Primärer Verantwortungsbereich: DEHOGA, Betriebe, ggf. mit Unterstützung des HMWEVL

- ▶ **Ausbildungsplätze bei Tourismusorganisationen schaffen:** Auch im Bereich der Tourismusorganisationen sind Fachkräfte rar – dies betrifft insbesondere die Ausbildung zum Kaufmann/-frau Tourismus und Freizeit. Die lokalen und regionalen Organisationen sollten verstärkt dazu angehalten werden, selbst Ausbildungsplätze anzubieten, um auf eine ausreichende Anzahl qualifizierter Fachkräfte zurückgreifen zu können.

Primärer Verantwortungsbereich: Touristische Verbände

- ▶ **Weiterentwicklung unterstützen:** Wichtiger Faktor für die Bindung von Mitarbeitern stellen die persönlichen Entwicklungsperspektiven dar. Mitarbeiter identifizieren sich deutlich stärker mit einem Betrieb, der in ihre Weiterentwicklung investiert und ihnen so hilft, ihre Fähigkeiten auszubauen und sich fortzuentwickeln. Die touristischen Betriebe sollten ihren Mitarbeitern gezielt Weiterbildungsmaßnahmen anbieten. Die Weiterbildung der Mitarbeiter sollte systematisch erfolgen, d.h. die Weiterbildung sollte sich am Bedarf und am Kenntnisstand der Mitarbeiter orientieren und gezielt Qualifikationen aufgebaut werden. Neben internen Trainings, in denen Mitarbeiter untereinander ihre Kenntnisse und Erfahrungen weitergeben, bietet sich auch das Einholen externer Expertise an. So können externe Trainer entweder in die Betriebe eingeladen werden oder aber Mitarbeiter gezielt zu Schulungen außerhalb gesandt werden. Dem Wunsch nach einer persönlichen Weiterentwicklung sollte zudem durch ein transparentes Aufzeigen von Karrieremöglichkeiten im Betrieb entsprochen werden. Auch im Fall von kurzen Karriereleitern können Betriebe diesbezüglich aktiv werden. Beispielsweise könnten Mitarbeitern (z.B. nach erfolgter zielgerichteter Weiterbildung) neue Verantwortungsbereiche und zusätzliche spannende Aufgaben übernehmen. Auf diese Weise kann die Loyalität erhöht und ggf. das Angebot des Betriebes erweitert oder qualitativ verbessert werden. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Mitarbeitern graduell Aufgaben von höherer Verantwortung übernehmen zu lassen wie beispielsweise die Vertretung des Vorgesetzten oder sie verstärkt in Entscheidungsprozesse zu involvieren.

Primärer Verantwortungsbereich: IHK, DEHOGA, Betriebe

Handlungsfeld 2: Potenzialorientierte Arbeitsmarktpolitik

- ▶ **Arbeitsbedingungen verbessern:** Die Arbeitsbedingungen in den touristischen Betrieben in Hessen sind verbesserungswürdig. Von besonderer Bedeutung ist dabei eine Überprüfung und Neugestaltung der Arbeitszeiten. Diese sind bedingt durch die Hauptgeschäftzeiten naturgemäß atypisch im Vergleich zu klassischen Büroarbeitszeiten. Entscheidender ist jedoch die Länge der Arbeitszeiten, die im Tourismusbereich in der Praxis häufig deutlich über die durchschnittlichen Arbeitszeiten hinausgehen und eine große Belastung für die Beschäftigten darstellen. Um die Mitarbeit in touristischen Betrieben attraktiver zu gestalten, sollten die Betriebe die gesetzlichen Vorschriften zu Arbeitszeiten effektiv einhalten und dies adäquat kommunizieren. Für die Betriebe kann die Sicherstellung von guten Arbeitsbedingungen beispielsweise durch ein Qualitätssiegel für gute Arbeit einen wesentlichen Vorteil im Wettbewerb um Fachkräfte bedeuten.

Primärer Verantwortungsbereich: Betriebe

- ▶ **Flexible Formen der Mitarbeit ermöglichen:** In der Tourismuswirtschaft sollten verstärkt flexible Arbeitszeitmodelle angeboten werden.⁴⁰ Eine Vollzeitstelle in der Gastronomie oder der Hotellerie bedeutet heute einen intensiven zeitlichen Einsatz und erforder-

⁴⁰ Der DEHOGA Gastgewerbe Nordrhein – Westfalen liefert mit seinem Leitfaden zu innovativen Arbeitszeitmodellen im Hotel- und Gaststättengewerbe eine wichtige Orientierungshilfe: <http://www.gib.nrw.de/service/downloaddatenbank/innovative-arbeitszeiten-im-hotel-und-gaststaetengewerbe>.

dert eine sehr starke Belastbarkeit. Nicht zuletzt aus diesem Grund arbeiten heute im Gastgewerbe vor allem junge Menschen. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels wird sich die Tourismuswirtschaft jedoch auf eine Alterung der Beschäftigten einstellen müssen und stärker auf bisher unterrepräsentierte Mitarbeiterprofile zugehen müssen. Es gilt daher, künftig verstärkt Angebote auch für ältere Mitarbeiter, Wiedereinsteiger oder junge Mütter bereitzuhalten. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung ist die Entwicklung von flexiblen, altersgerechten Arbeitszeitmodellen wie (Alters-)Teilzeit oder Arbeitsplatzteilung. Darüber hinaus bietet sich die Reorganisation von Verantwortungsbereichen dergestalt an, dass ältere Mitarbeiter die weniger anstrengenden Tätigkeiten übernehmen können.

Primärer Verantwortungsbereich: Betriebe

- ▶ **Verbesserte finanzielle Anreize schaffen:** Die Verdienstmöglichkeiten im Tourismussektor sollten nach Möglichkeit angepasst werden. Neben den langen und atypischen Arbeitszeiten ist die verhältnismäßig geringe Entlohnung ein Hauptgrund für das eher geringe Interesse an touristischen Berufen. Die Tourismusbranche wird sich in den kommenden Jahren auf einen zunehmenden Wettbewerb um junge Mitarbeiter einstellen müssen. Um gegenüber der Konkurrenz anderer Branchen nicht zurückzufallen, gilt es daher die Verdienstmöglichkeiten in der Branche zu verbessern. Neben höheren Löhnen kann dies beispielsweise neue Formen der Ergebnisbeteiligung der Mitarbeiter sein. Neben einer Anpassung der Entgelte können dies insbesondere auch geldwerte Zusatzleistungen sein wie beispielsweise durch die (Teil-)Übernahme der Kosten von Mobilität, Kinderbetreuung oder des Mobiltelefons.

Primärer Verantwortungsbereich: Tarifpartner, Betriebe

- ▶ **Etablierung eines positiven Arbeitsklimas:** Für die Bindung von Mitarbeitern und den Ruf als Arbeitgeber ist ein gutes Betriebs- und Arbeitsklima entscheidend. Im zunehmenden Wettbewerb um Fachkräfte und Auszubildende sollten daher insbesondere auch die touristischen Betriebe darauf achten werden, einen respektvollen und wertschätzenden Umgang mit den eigenen Mitarbeitern sicherzustellen. Durch ein positives Arbeitsklima identifizieren sich die Mitarbeiter stärker mit ihrem Unternehmen, gehen motivierter ihrer Arbeit nach und liefern so qualitativ hochwertigere Arbeit. Gefördert werden kann ein positives Arbeitsklima beispielsweise durch regelmäßige Mitarbeitergespräche, durch die bei den Vorgesetzten ein Verständnis für die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter erreicht werden und eine gewisse Nähe entstehen kann. Gut vorbereitete und leitfadengestützte Beurteilungsgespräche führen dazu, dass sich Mitarbeiter ernst genommen und wert geschätzt fühlen. Beim Aufstellen der Dienstpläne sollten die Wünsche der Mitarbeiter bestmöglich berücksichtigt werden. Zur schnelleren Eingewöhnung von neuen Mitarbeitern und zur Stärkung des Zusammenhalts bietet es sich an, jüngeren Kollegen erfahrene Mitarbeiter als Mentoren zur Seite zu stellen, die diese mit Ratschlägen in regelmäßigen Gesprächen unterstützen können. Auch ein Verhaltenscodex, in dem der gegenseitige Umgang nach gemeinsamer Diskussion fixiert wird, ist ein Element des nachhaltigen Personalmanagements und kann im Zweifelsfall als Referenz herangezogen werden. Selbstverständlich ist von zentraler Bedeutung, dass die Vorgesetzten durch ihr Verhalten selbst aktiv ein positives Arbeitsklima

fördern. Neben der besseren Bindung aktueller Mitarbeiter und einem Vorteil bei der Rekrutierung von neuen Auszubildenden und Fachkräften stellt ein positives Arbeitsklima außerdem einen wichtigen Faktor bei einer möglichen Rückkehr von früheren Mitarbeitern in den Betrieb dar. Die entsprechenden Personalmanagementkompetenzen der Betriebsinhaber zu verbessern, gehört als Grundvoraussetzung dazu (siehe Schulungen, Fortbildungen).

Primärer Verantwortungsbereich: Betriebe

- ▶ **Regional- und landesweit vernetztes Mitarbeitermarketing:** Die Bewerbung der touristischen Berufe sollte verstärkt landesweit organisiert werden - ggf. sollten dabei regionale Schwerpunkte in besonders betroffenen Gebieten gesetzt werden. Der Anstoß dieser Marketingmaßnahmen sollte vom DEHOGA ausgehen. Analog zur Bewerbung der Ausbildungsplätze sollten auch die Berufe an sich stärker beworben werden. Dabei sollten sich die Marketingmaßnahmen insbesondere an Quereinsteiger und an frühere Mitarbeiter der touristischen Branchen wenden.

Primärer Verantwortungsbereich: DEHOGA

Handlungsfeld 3: Internationalisierung als Standortfaktor – Zuwanderung und Integration gestalten

- ▶ **Aktives Anwerben von ausländischen Fachkräften:** Eine weitere Möglichkeit zur Erhöhung der Fachkräfteverfügbarkeit ist die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte. Die touristischen Betriebe halten diese Option grundsätzlich für möglich, sehen sie jedoch als Herausforderung. So müssten ausländische Fachkräfte über sichere Deutschkenntnisse verfügen; darüber hinaus sei zunächst ein kultureller Anpassungsprozess, gerade auch im Umgang mit Gästen, zu bewerkstelligen. Zudem sei mit einem Mehraufwand bei Arbeitsgenehmigungen zu rechnen und eine besondere Sensibilität hinsichtlich des zwischenmenschlichen Umgangs notwendig. Die Rekrutierung von ausländischen Fachkräften ist heute bereits gängige Praxis. Sie ist wichtiger Bestandteil einer Strategie gegen Fachkräfteengpässe im Tourismusbereich. Zu diesem Zweck sollten gezielt Werbemaßnahmen angestrengt werden. Diese könnten in Verbindung mit im Ausland bereit stattfindender Werbung für touristische Destinationen in Hessen vorgenommen werden. Zudem sollte die Ausweitung der bestehenden Kooperationsvereinbarungen der Industrie- und Handelskammern mit der Region Madrid über den Austausch von Fachkräften hinsichtlich einer möglichen Ausweitung auf touristische Berufe geprüft werden.

Primärer Verantwortungsbereich: HMWEVL, IHK, DEHOGA, Betriebe

- ▶ **Kostengünstige Sprachkurse anbieten:** Um ausländischen Fachkräften eine schnelle Integration in den deutschen Arbeitsmarkt zu ermöglichen, sollte ihnen ein bedarfsgerechtes Angebot an Sprachkursen bereitgestellt werden. Zu diesem Zweck sollten sich die interessierten Unternehmen zusammenschließen, um die Kosten für die sprachliche

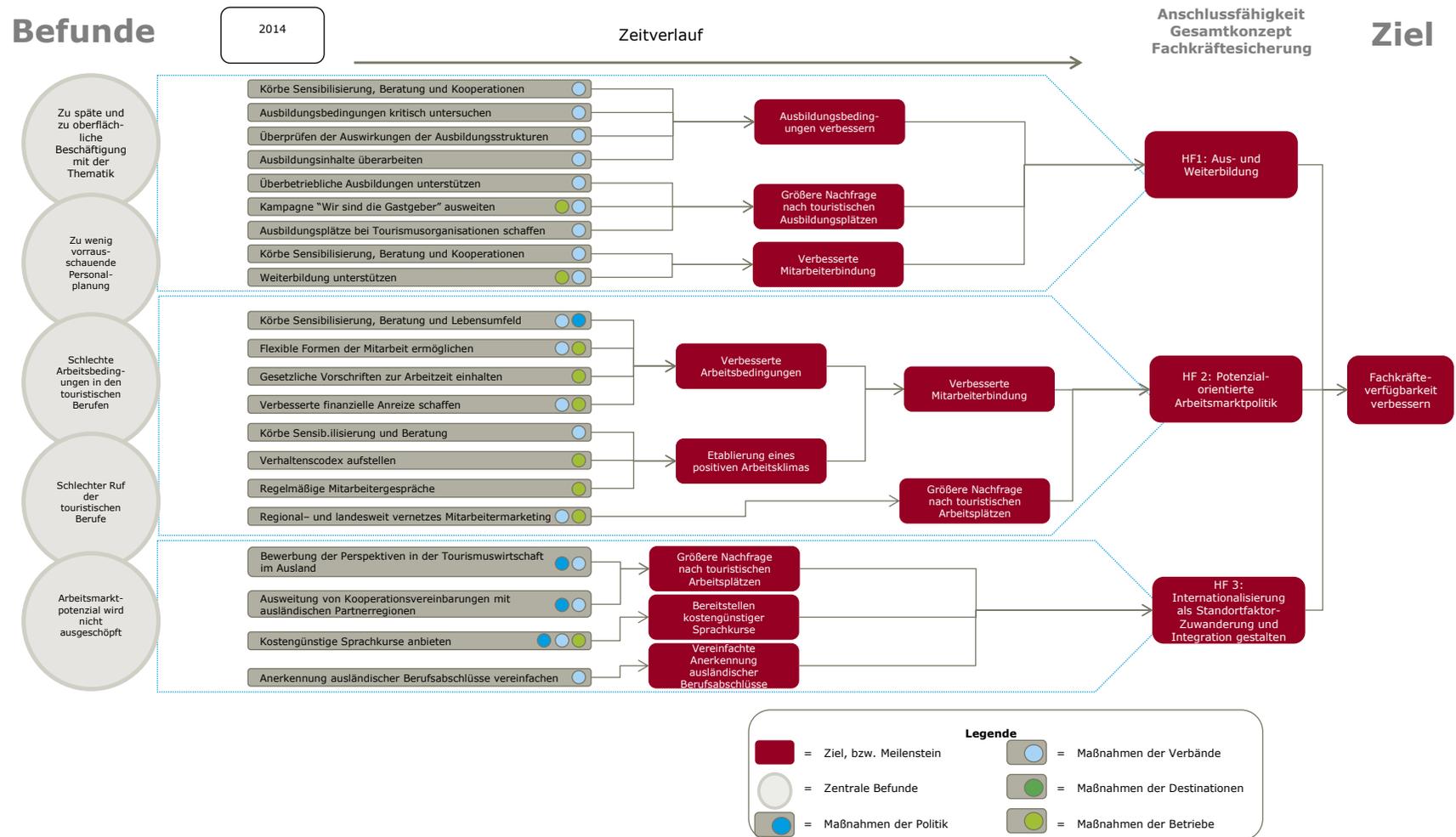
Ausbildung möglichst gering zu halten. Bei einer konzertierten Anwerbung von Fachkräften ähnlich dem Vorbild der bestehenden Kooperation zwischen den hessischen IHKs und der Region Madrid sollten darüber hinaus die beteiligten Verbände sowie die Politik die Einrichtung des Sprachkursangebots unterstützen.

Primärer Verantwortungsbereich: Betriebe, Verbände, Politik

- ▶ **Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse vereinfachen:** Die Hürde der Anerkennung der im Heimatland erworbenen Qualifikationen in Deutschland sollte so gering wie möglich gestaltet werden. Vor diesem Hintergrund sollten die Verbände in Kooperation mit der IHK FOSA (Foreign Skills Approval), proaktiv und kostenfrei eine Übersicht über die für die Tourismusbranche relevanten Ausbildungen aus den klassischen Herkunftsländern von Fachkräften bereitstellen.

Primärer Verantwortungsbereich: IHK, DEHOGA

Abbildung 46: Wirkungslogische Darstellung der Handlungsempfehlungen zum Themenbereich Fachkräfteverfügbarkeit



7.3.3 Unternehmensnachfolge

Die Handlungsempfehlungen zur Unternehmensnachfolge zeigen die Maßnahmen auf, die geeignet sind, die Anzahl der erfolgreichen Unternehmensübergaben im Tourismusbereich zu steigern. Um dieses Ziel zu erreichen, sollten zwei Aufgabenfelder primär adressiert werden. Beim Thema Nachfolge gilt es einerseits, den Betrieben die Relevanz der Thematik näher zu bringen und ihnen die Möglichkeit zu eröffnen, sich im Bedarfsfall durch kompetente Beratung das notwendige Wissen aneignen zu können. Andererseits sollten die Rahmenbedingungen von Unternehmensübergaben verbessert werden, indem vor allem bestehende Regulierungsvorschriften überprüft und gegebenenfalls angepasst werden, und engere Kooperationen mit Banken etabliert werden.

Die Handlungsempfehlungen im Bereich der Unternehmensnachfolge bauen auf den folgenden zentralen Befunden auf:

Zentrale Befunde

- ▶ **Zu späte und zu oberflächliche Beschäftigung mit der Thematik:** Die Nachfolgeplanung wird von vielen hessischen Tourismusunternehmern zu spät durchdacht und unprofessionell vorbereitet. Zu viele Unternehmer verdrängen den Gedanken an den eigenen, möglicherweise plötzlich auftretenden gesundheitlichen Problemen geschuldeten Rückzug und stehen in der Konsequenz vor der Herausforderung, schließlich innerhalb von kurzer Zeit eine Übergabe erfolgreich umsetzen zu müssen. Wichtige Elemente einer Übergabe wie eine gute Außendarstellung des Betriebs gegenüber Nachfolgern oder eine genaue Aufstellung der betrieblichen Finanzen werden so häufig unzureichend geplant.
- ▶ **Unrealistische Einschätzungen der Übergeber:** Oftmals überschätzen Unternehmer angesichts ihrer emotionalen Bindung zu ihrem Lebenswerk den Wert ihres Betriebs und das zahlenmäßige Interesse an einer Übernahme. Zudem können sich viele Übergeber nicht von ihrem Betrieb trennen und versuchen, weiter Einfluss auf die Betriebsführung nach der Übergabe zu nehmen.
- ▶ **Unternehmer benötigen bessere Unterstützung bei Planung und Umsetzung der Betriebsübergabe:** Sowohl für viele übergebende Senior-Unternehmer als auch für viele potenzielle Nachfolger stellt die Unternehmensübergabe eine große Herausforderung dar, die die Beteiligten bisweilen überfordert. Insbesondere im Umgang mit den rechtlichen und finanziellen Anforderungen sind beide Seiten auf professionelle Unterstützung angewiesen.
- ▶ **Die Finanzierung von Unternehmensübernahmen ist eine Herausforderung:** Zur Finanzierung von Unternehmensübernahmen werden gemeinhin Bankkredite in Anspruch genommen. Die Anforderungen der Banken an den Kreditnehmer sind für diese in vielen Fällen eine Herausforderung. Neben der Schwierigkeit, in ausreichendem Maße Sicherheiten zu hinterlegen, stellen die professionelle Vorbereitung und die korrekte Beantragung eines Kredits weitere Hürden zum Bankkredit dar.
- ▶ **Anspruchsvolle gesetzliche Vorgaben im Rahmen der Übernahme:** Die Sanierungspflichten für übernommene Unternehmen stellen für viele Übernehmer ein Problem dar. Innerhalb von wenigen Jahren müssen in vielen Fällen umfangreiche Investiti-

onen durchgeführt werden, um den Betrieb an die geltenden baulichen Rechtsnormen anzupassen. Insbesondere der Bereich Brandschutz steht hier im Fokus.

Vor dem Hintergrund der Befunde und der demographischen Entwicklung steht das folgende Ziel im Mittelpunkt der Handlungsempfehlungen:

Kernziel

- ▶ **Steigerung der Anzahl erfolgreicher Unternehmensübertragungen:** Angesichts steigender Zahlen von Unternehmen, die in den kommenden Jahren zur Übergabe anstehen, sollte darauf hingewirkt werden, auch angesichts der unvorteilhaften demographischen Entwicklung eine wachsende Zahl von erfolgreichen Unternehmensübertragungen zu realisieren. Durch die gelungene Fortführung der Betriebe über Generationswechsel hinweg bleiben in den betroffenen Orten touristische Infrastruktur und Arbeitsplätze erhalten.

Die folgenden übergreifenden Handlungsansätze sollten im Bereich der Unternehmensnachfolge verstärkt vorgenommen werden:

Übergreifende Handlungsansätze

- ▶ **Sensibilisierung:** Im Bereich der Unternehmensnachfolge ist von zentraler Bedeutung, eine frühzeitige Beschäftigung der Unternehmen mit der Nachfolgeplanung zu erreichen. Insbesondere bei älteren Unternehmern muss daher das Bewusstsein nachdrücklich gesteigert werden, dass eine zu späte und unzureichende Nachfolgeplanung ein ernstes Risiko darstellt. Durch das Scheitern der Betriebsübergabe riskieren die Unternehmer auf fahrlässige Weise einerseits den Fortbestand ihres Lebenswerkes und andererseits ihre eigene finanzielle Absicherung im Alter. Es sollte darüber hinaus adäquat kommuniziert werden, dass sich die Vorbereitung einer Übergabe nicht auf die Suche nach einem Nachfolger beschränkt. Vielmehr gehören zu einer umfassenden frühzeitigen Vorbereitung einer erfolgreichen Betriebsübergabe ebenfalls eine professionelle Außendarstellung, kontinuierliche Investitionen in den Werterhalt sowie eine strategische Personalplanung. Neben der Sensibilisierung für die Dringlichkeit der Auseinandersetzung mit der Thematik sollten die Unternehmer verstärkt auf die Beratungs- und Informationsmöglichkeiten hingewiesen werden, die dazu geeignet sind, die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Übergabe zu erhöhen.
- ▶ **Beratung:** Die Beratung von Seniorunternehmern und Nachfolgern sollte hochwertig sein und den Parteien realistische Vorstellungen über den Übergabeprozess und die Implikationen vermitteln. Dabei gilt es unter anderem, die Seniorunternehmer zu einem realistischen Verkaufspreis zu beraten und ihnen die Notwendigkeit einer attraktiven Präsentation ihres Unternehmens zu verdeutlichen. Nachfolgern sollten die Fördermöglichkeiten bekannt gemacht werden. Bankenlotsen können sie darüber hinaus auf Verhandlungen mit Banken vorbereiten.

Speziell sollten die folgenden Maßnahmen unternommen werden, um die Fachkräfteverfügbarkeit in der hessischen Tourismuswirtschaft zu verbessern:

Handlungsfeld 1: Bewusstsein und Kenntnis bei Unternehmern und Übernehmern verbessern

- ▶ **Stärkere Bekanntmachung von nexxt-change:** Internetbasierte Portale leisten einen wichtigen Beitrag dazu, Seniorunternehmer und mögliche Unternehmensnachfolger zusammen zu bringen. Sie ermöglichen eine anonyme Präsentation des Unternehmens und eine anonyme Kontaktaufnahme. Nexxt-change hat dabei das Alleinstellungsmerkmal, mit den wichtigsten Ansprechpartnern für KMU bei der Unternehmensnachfolge zu kooperieren und durch eine Regionalpartnerstruktur die Beratungskompetenz der IHKs, HWK, Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken in den Prozess integrieren zu können. Darüber hinaus bietet das Portal zahlreiche fundierte Hilfestellungen rund um die Unternehmensübertragung. Um die Bekanntheit des Portals zu erhöhen und seine Möglichkeiten gerade für Seniorunternehmer sichtbar zu machen, sollte verstärkt für das Angebot geworben werden. Dazu bieten sich die im Maßnahmenkorb 1 und 2 definierten Maßnahmen an.

Primärer Verantwortungsbereich: IHK, DEHOGA

- ▶ **Hohe Beratungsqualität sicherstellen:** Im besonders sensiblen Bereich der Unternehmensnachfolge müssen Unternehmen eine fachlich kompetente Beratung erhalten. Es sollte daher gewährleistet werden, dass sich die Unternehmen an spezialisierte Berater wenden können, die über Erfahrungen in diesem Segment verfügen. Darüber hinaus sollten die Berater mit den speziellen Rahmenbedingungen der Geschäftstätigkeit in der Tourismusbranche vertraut sein. Angesichts der Vielfalt an konkurrierenden Beratungsangeboten ist daher eine verstärkte Kooperation zwischen den Anbietern notwendig, um sicherzustellen, dass die Unternehmen die beste, auf ihre Bedarfe ausgerichtete Beratung, erhalten. Die in einigen Bereichen bereits bestehende Kooperation mit den ausgebildeten Demographie-Beratern und -Lotsen der Initiative Neue Qualität der Arbeit gilt es auszubauen.

Primärer Verantwortungsbereich: IHK, DEHOGA, RKW Hessen

- ▶ **Bestehende Fördermaßnahmen sichtbarer machen:** Die existierenden Fördermaßnahmen sind vielen touristischen Unternehmern in Hessen unbekannt. Gleichzeitig wird von einigen Betrieben die schwierige Finanzierungssituation bei der Unternehmensübertragung thematisiert. Vor diesem Hintergrund sollten die existierenden Angebote zielgruppengerecht und leicht auffindbar präsentiert und zudem verstärkt beworben werden. Dies gilt im Besonderen für die GuW-Förderung für Gründer, die auch von Übernehmern in Anspruch genommen werden können. Dazu sollten die in den Maßnahmenkörben „Sensibilisierung“ und „Beratung“ erläuterten Maßnahmen verstärkt angewandt werden.

Primärer Verantwortungsbereich: HMWEVL, Fördermittelstellen, IHK, DEHOGA

- ▶ **Bankenlotsen etablieren:** Ein integraler Bestandteil der engeren Kooperation mit Banken kann die Einführung eines Bankenlotsen sein. Dieses Angebot könnte nach dem Vorbild anderer Bundesländer die Kreditvergabe an touristische Unternehmen wesentlich beschleunigen und erhöhen. Konkret bedeutet dies, dass im Rahmen der Banken-

lotsenprogramms die beteiligten Verbände eine gute Vorbereitung der Unternehmen verantworten, während von Seiten der Banken eine kurzfristige und strukturierte Prüfung einer Kreditvergabe zugesichert wird. Unternehmen, die einen Kredit beantragen wollen, würden so zunächst umfassend über die benötigten Nachweise für eine Kreditanfrage und über öffentliche Förderangebote informiert. Zudem könnten sie Hilfestellung erhalten bei der Erstellung und Überprüfung von Unterlagen wie beispielsweise Kapitalbedarfsplänen und bereits eine erste Einschätzung ihrer Pläne erhalten. Die Banken könnten sich im Gegenzug dazu verpflichten, innerhalb von wenigen Tagen und Wochen nach der ersten Anfrage in Beratungsgesprächen ihre Bewertungskriterien bei der Kreditanfrage zu erläutern, persönlich hinsichtlich einer Verbesserung der Beurteilung der Kreditwürdigkeit zu beraten und schließlich eine Entscheidung über die Kreditvergabe zu treffen und zu begründen. Durch die Einführung von Bankenlotsen könnten Unternehmer bedarfsgerecht abgeholt und vollumfänglich betreut werden.

Primärer Verantwortungsbereich: IHK, DEHOGA, Hausbanken

Handlungsfeld 2: Verbesserte Konditionen der Unternehmensübertragung

- ▶ **Abstimmung mit Hausbanken suchen:** Die klassischen mittelständischen Hausbanken spielen eine zentrale Rolle bei der Finanzierung von Unternehmensübertragungen und nehmen zudem eine wichtige Funktion bei der Sensibilisierung und der Beratung von Senior- und Jungunternehmern ein. Um die Finanzierung von Unternehmensübertragungen in der hessischen Tourismuswirtschaft zu verbessern, sollte aus diesen Gründen eine enge Kooperation insbesondere mit den Landesverbänden der Sparkassen und der Volks- und Raiffeisenbanken angestrebt werden. Die Banken sollten dazu ermutigt werden, stärker als bisher auf die bestehenden Fördermöglichkeiten von Seiten der WI-Bank aufmerksam zu machen. In diesem Zusammenhang gilt es auch zu erörtern, ob auf Bankenseite Interessenskonflikte dergestalt bestehen, dass die offensive Bewerbung öffentlicher Förderprogramme in Konkurrenz tritt zu den bankeigenen Geschäftsmodellen der Kreditvergabe. Zudem sollte überprüft werden, ob die derzeitige Praxis der Kreditvergabe an touristische Unternehmen in der Übertragungsphase optimiert werden kann. Darüber hinaus sollten die Hausbanken bei erkennbarem Bedarf verstärkt proaktiv auf die Beratungs- und Unterstützungsangebote der regionalen DEHOGA und IHK verweisen.

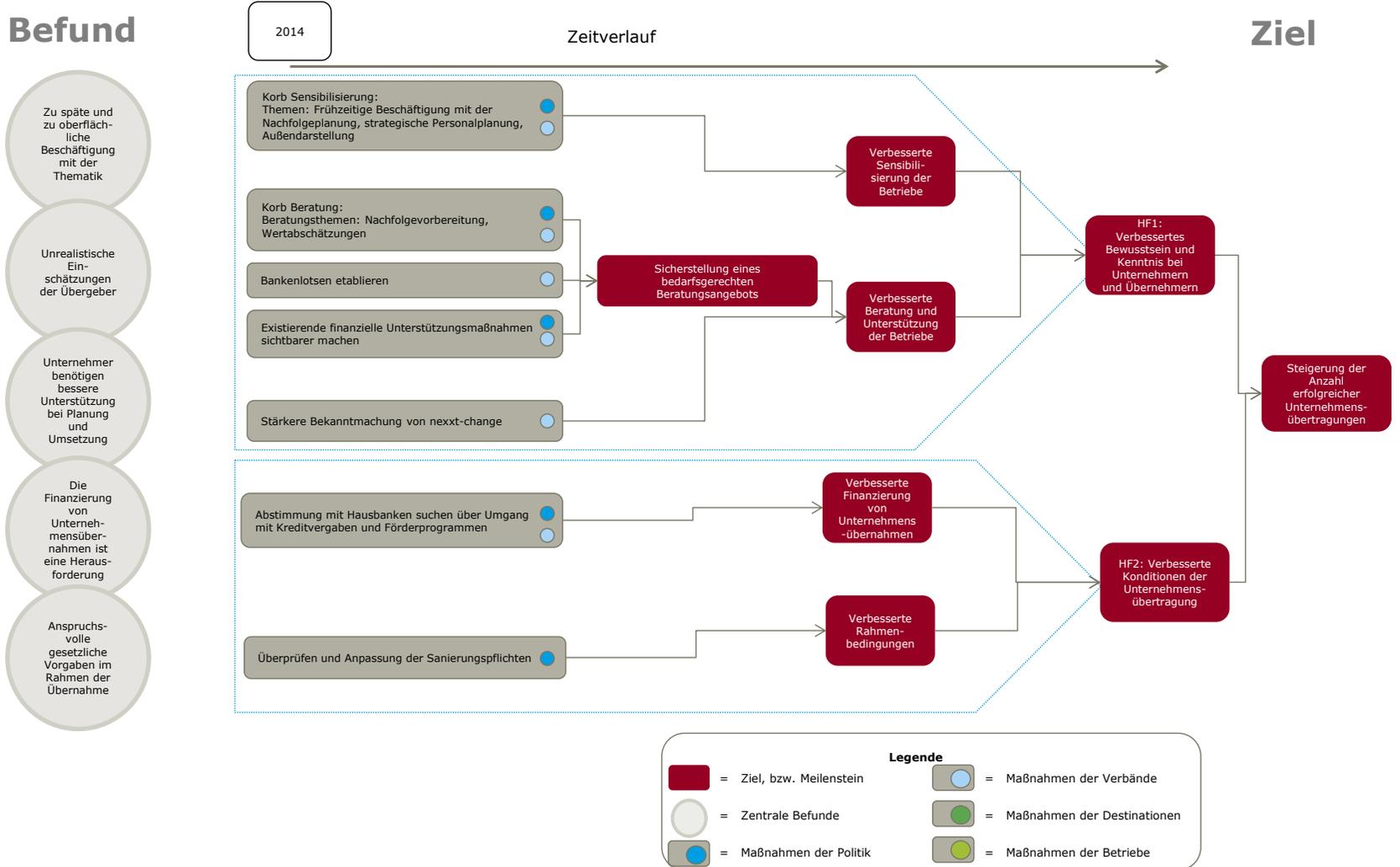
Primärer Verantwortungsbereich: HMWEVL, IHK, DEHOGA, Banken

- ▶ **Überprüfen und anpassen der Sanierungspflichten:** Die gesetzlichen Anforderungen an übernommene Betriebe hinsichtlich Bau- und Brandschutz müssen hinsichtlich ihrer Reichweite und Auslegung geprüft und ggf. überarbeitet werden. Insbesondere im Bereich des Brandschutzes kommt es heute vielfach zu Diskussionen um die Notwendigkeit einzelner Maßnahmen zwischen Betrieben und den zuständigen Landesbehörden, die regelmäßig durch Aussprachen unter der Vermittlung von Verbänden in Einzelfallentscheidungen münden. Die verpflichtenden Sanierungsmaßnahmen, die in einem Zeitraum von wenigen Jahren nach Betriebsübernahme vorzuweisen sind, stellen viele Übernehmer vor große finanzielle Schwierigkeiten. Vor diesem Hintergrund sollte erwogen werden, die Karenzzeiten zu verlängern. Auf diese Weise verfügten die Unternehmer über mehr Zeit, ihren vor der Übergabe meist unter langjährigem Bestandsschutz

stehenden Betrieb durch Sanierungsmaßnahmen an den neuesten Stand der Bau- und Brandschutzvorschriften anzupassen.

Primärer Verantwortungsbereich: HMWEVL und weitere relevante Behörden

Abbildung 47: Wirkungslogische Darstellung der Handlungsempfehlungen zum Themenbereich Unternehmensnachfolge



▶ 8. Literaturverzeichnis

Arbeitskreis Tourismus der Regionalkonferenz Frankfurt Rhein-Main c/o Tourismus+Congress GmbH Frankfurt am Main (Hg.) (Oktober 2010): Wirtschaftsfaktor Tourismus in Frankfurt Rhein-Main, Ergebnisse der Studie des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr (dwif), München.

Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag e.V., Daten entnommen aus: WifOR GmbH: Fachkräftemonitoring, Darmstadt, 2012

Deutsche Zentrale für Tourismus e.V. (Hg.) (2012): Qualitätsmonitor Deutschland Tourismus – Ergebnisse 2011/2012, Frankfurt

Dreyer, A. (2008): Der demographische Wandel und die Tourismuswirtschaft in Sachsen-Anhalt, Magdeburg – Wernigerode

dwif-Consulting GmbH (2008/09): Ergebnisbericht Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus für Hessen. Frankfurt/Main: DZT

Fineis Institut GmbH (2003): Permanente Gästebefragung (PEG), Übernachtungsgästebefragung für den Hessen Touristik Service e.V. 2002-2003, Berichtsband

HA Hessen Agentur GmbH (2011): Branchenprofil Tourismus in Hessen, Report Nr. 813, Wiesbaden.

HA Hessen Agentur GmbH (Hg.) (2008): Strategisches Marketingplan für den Tourismus in Hessen 2009-2013, Wiesbaden.

HA Hessen Agentur GmbH (Hg.) (2010): Kurzfassung Ergebnisbericht Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus für Hessen, Wiesbaden.

Harrer, B./Scherr, S. (2010): Ausgaben der Übernachtungsgäste in Deutschland, dwif e.V., Schriftenreihe Nr. 53. München.

Harrer, B./Scherr, S. (2013): Tagesreisen der Deutschen, dwif e.V., Schriftenreihe Nr. 55. München.

Endbericht: Zukunftstrends im Tourismus – Wirtschaftliche Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus in Hessen, Berlin, Hamburg, Köln, 19.2.2014

Hauser, H., R. Kay und S. Boerger (2010) : Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014: Schätzung mit weiterentwickeltem Verfahren, IfM, IfM-Materialien Nr. 198. Bonn.

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (Hg.) (2010): Bevölkerungsvorausschätzung für die hessischen Landkreise und kreisfreien Städte Eine Projektion für den Zeitraum von 2010 bis 2030 und eine Trendfortschreibung bis 2050, Report Nr. 792, Wiesbaden.

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (2005): Tagestourismus in Hessen, Wiesbaden

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (Hg.) (2007): Tourismuspolitischer Handlungsrahmen Hessen 2007, Wiesbaden.

Hessisches Statistisches Landesamt (2011) : Unternehmen mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten oder steuerbaren Umsätzen in 2009 nach Region, Größenklassen der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und ausgewählten Wirtschaftsabschnitten, April 2011. Wiesbaden.

www.statistik-hessen.de/themenauswahl/gesamtwirtschaft-konjunktur/landesdaten/unternehmen-betriebe/unternehmen-mit-sozialversicherungspflichtig-beschaefigten/

Hessisches Statistisches Landesamt (2013): Gäste und Übernachtungen im hessischen Tourismus im Dezember 2012. Wiesbaden.

www.statistik-hessen.de/publikationen/download/968/index.html

Hessisches Statistisches Landesamt (April 2012): Sonderauswertung der Tourismusstatistik nach Destinationen 2008 bis 2011 für das Hessische Wirtschaftsministerium, Wiesbaden.

Hessisches Statistisches Landesamt (Juli 2013): Sonderauswertung der Tourismusstatistik nach Destinationen 2012 für das Hessische Wirtschaftsministerium, Wiesbaden

Hessisches Statistisches Landesamt (Mai 2013): Hessische Gemeindestatistik 2012 Ausgewählte Strukturdaten aus Bevölkerung und Wirtschaft 2011, 33. Ausgabe, 3. Korrigierte Auflage, Wiesbaden.

HRS (Juli 2013): Neues „Senior Comfort“-Label gibt Orientierung bei der richtigen Hotelauswahl, Innovatives Label kennzeichnet Hotels mit besonderem Komfort, Pressemitteilung, Köln.

Endbericht: Zukunftstrends im Tourismus – Wirtschaftliche Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus in Hessen, Berlin, Hamburg, Köln, 19.2.2014

IHK Frankfurt am Main et al. (2012): Fachkräftemonitor 2030. Frankfurt am Main. <http://www.fachkraefte-hessen.de>

Industrie- und Handelskammer Kassel (2010): Tourismus in Nordhessen 2009, Kassel

Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa GmbH (N.I.T.), dwif – Consulting GmbH, TNS Infratest GmbH (Juli 2009): Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus und Schlussfolgerungen für die Tourismuspolitik, Kurzfassung.

Lehr, U. (September 2013): Der demografische Wandel und die Konsequenzen für den Tourismus, Vortragsmanuskript, Heidelberg.

low-tec gemeinnützige Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH (2003): Innovative Arbeitszeiten im Hotel und Gaststättengewerbe. Handlungshilfe für Unternehmen. www.gib.nrw.de/service/downloaddatenbank/innovative-arbeitszeiten-im-hotel-und-gaststaettengewerbe

Messe Frankfurt GmbH (o.J.): Die Messe Frankfurt als Wirtschaftsmotor für Stadt und Region, Ergebnisse einer Untersuchung des ifo Instituts zum Thema Umwegrentabilität, Frankfurt

Müller, K., et al. (2011): Der Generationswechsel im Mittelstand im demographischen Wandel, IfM. Duderstadt: Mecke Druck

Rambøll Management Consulting (2013): Next Change: Evaluation der Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für das Zusammenführen von Übergebern und Nachfolgern. Endbericht, Studie im Auftrag des BMWi. Berlin

Regionalmanagement Nordhessen GmbH (Hg.) (2012): Tourismusstrategie 2022 für die GrimmHeimat NordHessen, Kassel

Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (Hg.) (o.J.): Auf dem Weg zum Barrierefreien Tourismus in Rheinland-Pfalz – Informationen für Regionen, Orte und Betriebe, Koblenz

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V., Kompetenzzentrum, Länderprofil USA – Demografischer Wandel, Eschborn, o.J.

Endbericht: Zukunftstrends im Tourismus – Wirtschaftliche Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus in Hessen, Berlin, Hamburg, Köln, 19.2.2014

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V., Kompetenzzentrum, Länderprofil Niederlande – Demografischer Wandel, Eschborn, o.J.

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V., Kompetenzzentrum, Länderprofil Großbritannien – Demografischer Wandel, Eschborn, o.J.

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V., Kompetenzzentrum, Länderprofil USA – Demografischer Wandel, Eschborn, o.J.

Sächsische Staatskanzlei (27.4.2010): Den demografischen Wandel gestalten, Handlungskonzept.

Schumann, A./Evers, M. (2013): Immer weniger Nachfolger für immer mehr Unternehmen. DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge Oktober 2013. Berlin: DIHK

Statistisches Bundesamt (DESTATIS) (2010): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Bevölkerung in den Bundesländern, dem früheren Bundesgebiet und den neuen Ländern bis 2060, Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (DESTATIS) (2013): Binnenhandel, Gastgewerbe, Tourismus - Ergebnisse der Monatserhebung im Tourismus – Dezember 2012, Wiesbaden.

Tourismus+Congress GmbH Frankfurt am Main (2013): Gäste- und Übernachtungszahlen 2012, Offizielle statistische Auswertung für die Stadt Frankfurt am Main, Frankfurt.

Tourismus+Congress GmbH Frankfurt am Main (2013): Tagungs- und Kongress-Statistik 2012, Offizielle statistische Auswertung für die Stadt Frankfurt am Main, Frankfurt.

Tourismus+Congress GmbH Frankfurt am Main (Hg.) (Oktober 2008): Wirtschaftsfaktor Tourismus in Frankfurt – Ergebnisse der Studie des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr (dwif), München.

UN World Population Prospects revision, Invesco. Stand 14. August 2012. Prognose 2011-2100, in Risk & Reward, 04/2012

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/population/data/main_tables

<http://www.tourismusnetzwerk.info/>

Endbericht: Zukunftstrends im Tourismus – Wirtschaftliche Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus in Hessen, Berlin, Hamburg, Köln, 19.2.2014

<http://www.sachsen-tourismus.de>

<http://www.servicequalitaet-deutschland.de>

► 9. Anlagen

9.1 Übersicht über Experteninterviews

Interviews			
Institution	Name	Funktion	Destination
Überregionale Institutionen und Verbände			
Hessischer Heilbäderverband e.V.	Frau Boller	Geschäftsführerin	
Hessischer Landkreistag	Herr Engelhardt	Direktor	
Hessischer Tourismusverband e.V.	Herr Reißer	Geschäftsführer	
Verband der Campingwirtschaft Hessen e.V.	Herr Schönweitz	Ansprechpartner VCH	
Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Hessen e.V.	Herr Wagner	Hauptgeschäftsführer	
HA Hessen Agentur GmbH	Herr Zindler	Leiter Tourismus- und Kongressmarketing	
RKW Hessen GmbH	Herr Gutzeit	Geschäftsführer	
Regionale Institutionen und Verbände			
Destinationsorganisationen			
Odenwald Tourismus GmbH	Frau Brauer	Geschäftsführerin	Odenwald
Tourismus+Congress GmbH	Herr Feda	Geschäftsführer	Frankfurt Rhein-Main
Lahntal Tourismus Verband e. V.	Herr Girsig	Geschäftsführer	Lahntal
Westerwald Touristik-Service	Herr Hoopmann	Geschäftsführer	Westerwald
Taunus Touristik Service e.V.	Frau Krebs	Geschäftsführerin	Taunus
Tourist-Information Wetzlar	Frau Maiworm	Leiterin	Lahntal
Region Vogelsberg Touristik GmbH	Herr Merk	Geschäftsführer	Vogelsberg
Tourismus GmbH Bayerische Rhön	Herr Pfaff	Geschäftsführer	Rhön
Regionalmanagement Nordhessen	Herr Schach	Geschäftsleiter	Nordhessen

Interviews			
Institution	Name	Funktion	Destination
Tourist-Information Spessart-Mainland	Herr Seiterle	Geschäftsführer	Spessart
Rheingau Taunus Kultur- und Tourismus GmbH	Frau Westermann	Geschäftsführerin	Rheingau, Taunus
Tourismus Service Bergstraße	Frau Zimmermann	Vorsitzende	Bergstraße
Industrie- und Handelskammern			
IHK Gießen-Friedberg	Herr Dr. Wendzinski	Geschäftsführer	Vogelsberg
IHK Frankfurt am Main	Herr Horstmann	Bereich Standortpolitik	Frankfurt Rhein- Main
IHK Limburg	Herr Jung	Geschäftsbereichsleiter	Westerwald, Taunus, Lahntal
IHK Wiesbaden	Frau Köth	Geschäftsführerin	Wiesbaden
IHK Darmstadt	Frau Kreuz	Bereich Tourismus	Bergstraße
IHK Fulda	Herr Schunck	Hauptgeschäftsführer	Rhön
IHK Kassel-Marburg	Herr Spengler	Stellv. Hauptgeschäftsführer	Nordhessen
IHK Hanau-Gelnhausen-Schlüchtern	Herr Vosseler	Abteilung Handel Verkehr und Tourismus	Frankfurt Rhein-Main, Spessart
Deutsche Hotel- und Gaststättenverband e.V.			
DEHOGA Limburg	Herr Güth	1. Vorsitzender	Westerwald, Taunus, Lahntal
DEHOGA Bergstraße	Herr Metz	1. Vorsitzender	Bergstraße
DEHOGA Vogelsberg	Herr Roth	1. Vorsitzender	Vogelsberg
DEHOGA Frankfurt am Main	Herr Singer	1. Vorsitzender	Frankfurt Rhein - Main
DEHOGA Rheingau	Herr Stiebler	1. Vorsitzender	Rheingau

Interviews			
Institution	Name	Funktion	Destination
DEHOGA Kreisverband Taunus	Frau Stöckl	Vorsitzende	Taunus
DEHOGA Odenwaldkreis	Herr Treusch	1. Vorsitzender	Odenwald
Touristische Arbeitsgemeinschaften			
Bad Nauheim Stadtmarketing und Tourismus GmbH	Frau Heidereich	Geschäftsführerin	Vogelsberg
Tourismusservice Erlebnisregion Mittleres Fuldata e. V. c/o Stadtverwaltung Rotenburg	Herr Hesse	Geschäftsführer	Nordhessen
Kassel Marketing GmbH	Frau Hüppe	Geschäftsführerin	Nordhessen
Tourist-Information Willingen	Herr Kesper	Leiter	Nordhessen
Tourismusreferat des Main-Kinzig-Kreises	Herr Kornherr	Fachgebietsleiter	Frankfurt Rhein-Main, Spessart
Bad Orb Marketing GmbH	Herr Steinhardt	Geschäftsführer	Spessart
Betriebe			
Römerkastell Saalburg Archäologischer Park	Herr Dr. Amrhein	Museumsleitung Öffentlichkeitsarbeit	Taunus
Odenwald Sterne Hotel Wiesengrund	Herr Bitsch	Inhaber	Odenwald
Stiftung Kloster Eberbach	Herr Blach	Geschäftsführender Vorstand	Rheingau
Hotel Lindenwirt	Frau Breuer	Geschäftsführerin	Rheingau
Restaurant Taufsteinhütte	Herr Carnier	Inhaber	Vogelsberg
Best Western Premier Hotel Villa Stokkum	Frau Christ	Geschäftsführerin	Spessart
Kempinski Frankfurt Gravenbruch (Allsco Gravenbruch Hotelbetriebsgesellschaft mbH)	Herr Fidschuster	Geschäftsführer	Frankfurt Rhein-Main
Grube Messel gGmbH, UNESCO-Welterbe Grube Messel	Frau Dr. Frey	Geschäftsführerin	Odenwald

Interviews			
Institution	Name	Funktion	Destination
Hotel Halber Mond Heppenheim	Herr Heimann	Hoteldirektor	Bergstraße
TreeTopWalk Edersee	Herr Heinz	Geschäftsführer	Nordhessen
Spa & Wellness Hotel Jöckel	Herr Jöckel	Inhaber	Vogelsberg
Hotel Wilhelm von Nassau & Restaurant zum Hecker	Herr Karle	Hoteldirektor	Lahntal
Opel-Zoo	Herr Dr. Kauffels	Geschäftsführer	Taunus
Hotel Gießen Residenz	Frau Lutz	Inhaberin	Lahntal
Wiegand Erlebnisberge GmbH	Frau Möller	Verantwortliche Öffentlichkeitsarbeit	Vogelsberg
ACHAT Hotels Deutschland	Herr Ragnit	Regional Manager Rhein-Main	Frankfurt Rhein-Main
Hotel Marburger Hof	Frau Richter	Geschäftsführerin	Lahntal
Rössler Linie	Frau Rössler	Geschäftsführerin	Rheingau
Freilichtmuseum Hessenpark GmbH	Herr Scheller	Geschäftsführer	Taunus
Poststuben Hotel Restaurant	Frau Schittenhelm	Geschäftsführerin	Bergstraße
Toskanaworld GmbH	Frau Schneider	Geschäftsführerin	Spessart
Parkhotel Fürstenhof Braunsfels	Herr Schönwetter	Geschäftsführer	Lahntal
Papillon Paragliding	Herr Schubert	Geschäftsführer	Rhön
Kolping - Feriendorf Herbstein gemeinnützige GmbH	Herr Straub	Geschäftsführer	Vogelsberg
Feldberghof	Herr Stürtz	Geschäftsführer	Taunus
Ettelsberg-Seilbahn GmbH & Co. KG	Herr Wilke	Geschäftsführer	Nordhessen
Betriebsgesellschaft Schloss Erbach	Frau Willig-Friedrich	Ansprechpartnerin	Odenwald
Wissenschaft			
Hochschule für angewandte Wissenschaften München	Prof. Dr. Chang	Professorin, Fakultät für Tourismus	München

Interviews			
Institution	Name	Funktion	Destination
IUBH School of Business and Management	Prof. Dr. Wachowiak	Studiengangsleiter, Tourismus Management	Bad Honnef

9.2 Untersuchung der Förder- und Beratungsangebote in Hessen

Förder- und Beratungsangebote von hessischen Akteuren für hessische Tourismusunternehmen zur Vorbereitung auf die Auswirkungen des demographischen Wandels							
Name der anbietenden Institution	Name des Projekts	Thematische Ausrichtung	Verwendete Instrumente	Relevante Zielgruppen	Zielstellungen	Überschneidung	Synergieeffekte
Hessische Förderangebote im Bereich Fachkräfte							
HMWEVL Referat Berufliche Bildung, gemeinsam mit WIBank und Regierungspräsidium Kassel	Hessische Qualifizierungsoffensive - Förderung der beruflichen Erstausbildung	Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze	Zuschuss	Unternehmen	Ziel ist die Sicherung eines ausreichenden, auswahlfähigen und qualitativ hochwertigen Ausbildungsplatzangebot	keine Überschneidung zu anderen Fördermaßnahmen	Synergieeffekte zu den Beratungsangeboten im Bereich Fachkräfte
WIBank	Hessische Qualifizierungsoffensive - Förderung der beruflichen Weiterbildung: Qualifizierung von Beschäftigten in KMU	Maßnahmen zur Qualifizierung von Beschäftigten in KMU	Zuschuss	Unternehmen	Steigerung der Chancen von gering qualifizierten und älteren Beschäftigten, Teilzeitkräften sowie von betrieblichen Ausbildern durch Weiterbildung	keine Überschneidung zu anderen Fördermaßnahmen	Synergieeffekte zu den Beratungsangeboten im Bereich Fachkräfte
Regierungspräsidium Kassel sowie zuständige Agentur für Arbeit	Ausbildungskostenzuschuss für Benachteiligte (AKZ)	Ausbildung von benachteiligten Menschen	Zuschuss	Unternehmen	Förderung der Ausbildung von sozial und/oder individuell benachteiligten jungen Menschen in Voll- oder Teilzeit	keine Überschneidung zu anderen Fördermaßnahmen	Synergieeffekte zu den Beratungsangeboten im Bereich Fachkräfte

Förder- und Beratungsangebote von hessischen Akteuren für hessische Tourismusunternehmen zur Vorbereitung auf die Auswirkungen des demographischen Wandels							
Name der anbietenden Institution	Name des Projekts	Thematische Ausrichtung	Verwendete Instrumente	Relevante Zielgruppen	Zielstellungen	Überschneidung	Synergieeffekte
Hessische Beratungsangebote im Bereich Fachkräfte							
RKW Hessen	Personalstruktur-Analyse (Aktiv statt reaktiv - Personalplanung für KMU)	Personalstruktur-Analyse	Bestandsaufnahme der Mitarbeiterstruktur, Entwicklung von Schlussfolgerungen und Definition von Maßnahmen	KMU	Identifikation möglicher Folgen des demographischen Wandels für das Unternehmen bzw. einzelne Abteilungen	leichte inhaltliche Übereinstimmungen mit anderen Beratungsangeboten	Synergieeffekte zu weiteren Förder- und Beratungsangeboten im Bereich Fachkräfte
RKW Hessen	Arbeitszeit-Analyse (Effizient und attraktiv - moderne Arbeitszeiten)	Arbeitszeitanalyse	Analyse des Arbeitszeitmodell des Unternehmens durch zertifizierte Arbeitszeitberater	KMU	Optimierung des Arbeitszeitmodells durch Entwicklung flexiblerer und bedarfsgerechterer Modelle	leichte inhaltliche Übereinstimmungen mit anderen Beratungsangeboten	Synergieeffekte zu weiteren Förder- und Beratungsangeboten im Bereich Fachkräfte
RKW Hessen	Arbeitsbewältigungs-Coaching	Arbeitsgestaltung, betriebliches Gesundheitsmanagement und Qualifizierung	Analyse des Ist-Zustands und darauf aufbauend pragmatisch und zielorientierte Entwicklung von Maßnahmen und Coaching	KMU	Motivation der Beschäftigten steigern, Fluktuation verringern, Krankheitsstand verringern	leichte inhaltliche Übereinstimmungen mit anderen Beratungsangeboten	Synergieeffekte zu weiteren Förder- und Beratungsangeboten im Bereich Fachkräfte

Förder- und Beratungsangebote von hessischen Akteuren für hessische Tourismusunternehmen zur Vorbereitung auf die Auswirkungen des demographischen Wandels							
Name der anbietenden Institution	Name des Projekts	Thematische Ausrichtung	Verwendete Instrumente	Relevante Zielgruppen	Zielstellungen	Überschneidung	Synergieeffekte
Hessische Beratungsangebote im Bereich Fachkräfte							
RKW Hessen	diverse nicht - individuelle Angebote	Fachkräfte und Personalentwicklung, Networking und innovative Strategien in Bereich Fachkräftesicherung	Einstiegsberatungen, Seminare und Kurzworkshops. Begleitung der Schwerpunktprojekte der KMU durch qualifizierte Berater und Experten	KMU	Personalplanung für Mittelständler, Ausbau von Stärken & Bearbeitung von Schwächen, moderne Arbeitszeit-Gestaltung	leichte inhaltliche Übereinstimmungen mit anderen Beratungsangeboten	Synergieeffekte zu weiteren Förder- und Beratungsangeboten im Bereich Fachkräfte
IHKs Hessen	diverse Beratungen	diverse Themen, z.B. Weiterbildung, Qualifizierung älterer Arbeitnehmer etc.	- Vorträge und Workshops - Beratung - Bildungsmesse	KMU	Unterstützung von KMU im Personalmanagement/ bei der Fachkräftegewinnung und -sicherung	leichte inhaltliche Übereinstimmungen mit anderen Beratungsangeboten	Synergieeffekte zu weiteren Förder- und Beratungsangeboten im Bereich Fachkräfte

Förder- und Beratungsangebote von hessischen Akteuren für hessische Tourismusunternehmen zur Vorbereitung auf die Auswirkungen des demographischen Wandels							
Name der anbietenden Institution	Name des Projekts	Thematische Ausrichtung	Verwendete Instrumente	Relevante Zielgruppen	Zielstellungen	Überschneidung	Synergieeffekte
Hessische Förderangebote im Bereich Unternehmensnachfolge							
Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Hessen mbH	Wachstums- und Innovationsbeteiligungen	Bereitstellung von Beteiligungskapital für Nachfolgeregelungen	Bereitstellung von Beteiligungskapital	KMU	Unterstützung von Nachfolgeregelungen durch Beteiligungskapital	keine Überschneidung zu anderen Fördermaßnahmen	Synergieeffekte zu den Beratungsangeboten im Bereich Nachfolge
Bürgschaftsbank Hessen GmbH	Bürgschaft ohne Bank	Übernahme von Ausfallbürgschaften bei Nachfolgen	Bürgschaftszusagen	KMU und Existenzgründer	Unterstützung von Nachfolgeregelungen durch Bürgschaften	keine Überschneidung zu anderen Fördermaßnahmen	Synergieeffekte zu den Beratungsangeboten im Bereich Nachfolge
WIBank	Gründungs- und Mittelstandsförderung	Beratung; Existenzgründung & -festigung; Messen & Ausstellungen; Unternehmensfinanzierung	Zuschuss	KMU	Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen und Sicherung der Unternehmensnachfolge und eines ausreichenden Nachwuchses junger Unternehmen	keine Überschneidung zu anderen Fördermaßnahmen	Synergieeffekte zu den Beratungsangeboten im Bereich Nachfolge

Förder- und Beratungsangebote von hessischen Akteuren für hessische Tourismusunternehmen zur Vorbereitung auf die Auswirkungen des demographischen Wandels							
Name der anbietenden Institution	Name des Projekts	Thematische Ausrichtung	Verwendete Instrumente	Relevante Zielgruppen	Zielstellungen	Überschneidung	Synergieeffekte
Hessische Förderangebote im Bereich Unternehmensnachfolge							
WIBank	Betriebsberatung und Unternehmensschulung von kleinen und mittleren Unternehmen - Hilfe in besonderen Fällen	Förderung von Beratungen zur Unternehmensübergabe	Zuschuss	KMU	Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit hessischer KMU, Sicherung von Unternehmensnachfolgen	keine Überschneidung zu anderen Fördermaßnahmen	Synergieeffekte zu den Beratungsangeboten im Bereich Nachfolge
RKW Hessen	Nachfolge und Übernahme	Nachfolge und Übernahme	Beratung für alle Phasen und Bereiche der Unternehmensübergabe durch Experten-Netzwerk	KMU	Rechtzeitige Planung der Firmenübergabe und systematischer Aufbau von geeigneten/r Nachfolger/in	leichte inhaltliche Übereinstimmungen mit anderen Beratungsangeboten	Synergieeffekte zu weiteren Förder- und Beratungsangeboten im Bereich Nachfolge

Förder- und Beratungsangebote von hessischen Akteuren für hessische Tourismusunternehmen zur Vorbereitung auf die Auswirkungen des demographischen Wandels							
Name der anbietenden Institution	Name des Projekts	Thematische Ausrichtung	Verwendete Instrumente	Relevante Zielgruppen	Zielstellungen	Überschneidung	Synergieeffekte
Hessische Beratungsangebote im Bereich Unternehmensnachfolge							
RKW Hessen	Unternehmensführung und -strategie	Unternehmensführung und -strategie	Unterstützung bei Analyse, Planung und Umsetzung von Maßnahmen, die für Veränderungen in der Unternehmensführung notwendig sind. Analyse des Ist-Zustands und Handlungsempfehlungen zu organisatorischen Veränderungen durch Experten des Berater-Netzwerks	KMU	Planung, Realisierung und Kontrolle von Maßnahmen, die Unternehmenserfolg ermöglichen, aber auch Überzeugung und Mitnahme der Belegschaft, gerade auch vor dem Hintergrund des demographischen Wandels	leichte inhaltliche Übereinstimmungen mit anderen Beratungsangeboten	Synergieeffekte zu weiteren Förder- und Beratungsangeboten im Bereich Nachfolge
IHKs Hessen	Beratung zur Unternehmensnachfolge z.B. Starter Center Hessen	Unternehmenssicherung und Unternehmensnachfolge	- Umfassende Prozessberatung zur Unternehmensnachfolge - persönliche Begleitberatung - Publikationen zu den verschiedenen Teilschritten der Unternehmensnachfolge	KMU	Unterstützung von Übergebern und Übernehmern beim Prozess der Unternehmensübergabe	leichte inhaltliche Übereinstimmungen mit anderen Beratungsangeboten	Synergieeffekte zu weiteren Förder- und Beratungsangeboten im Bereich Nachfolge

Förder- und Beratungsangebote von hessischen Akteuren für hessische Tourismusunternehmen zur Vorbereitung auf die Auswirkungen des demographischen Wandels							
Name der anbietenden Institution	Name des Projekts	Thematische Ausrichtung	Verwendete Instrumente	Relevante Zielgruppen	Zielstellungen	Überschneidung	Synergieeffekte
Hessische Beratungsangebote im Bereich Unternehmensnachfolge							
DEHOGA Hessen	Beratung zur Unternehmensnachfolge z.B. Seminar zur Nachfolgeplanung, Moderatorenkonzept Unternehmensnachfolge, Notfallberatung	Hotellerie und Gastronomie	Beratung	Unternehmen aus Hotellerie und Gastronomie (Verbandsmitglieder)	Vorbereitung der KMU auf die Nachfolge	leichte inhaltliche Übereinstimmungen mit anderen Beratungsangeboten	Synergieeffekte zu weiteren Förder- und Beratungsangeboten im Bereich Nachfolge

Förder- und Beratungsangebote von hessischen Akteuren für hessische Tourismusunternehmen zur Vorbereitung auf die Auswirkungen des demographischen Wandels							
Name der anbietenden Institution	Name des Projekts	Thematische Ausrichtung	Verwendete Instrumente	Relevante Zielgruppen	Zielstellungen	Überschneidung	Synergieeffekte
Hessische Förderangebote im Bereich nachfrageorientiertes Angebot							
RKW Hessen	Designberatung	Gutes Design und Gestaltung von Produkten, Markendesign und -einführung, Corporate Branding, Kommunikationsmittel und webbasierte Anwendungen, Produktentwicklung und -optimierung	Zuschuss zu Beratungsleistungen	Unternehmen	Erhöhter unternehmerischer Erfolg der Unternehmen durch bessere Produktgestaltung	keine Überschneidung zu anderen Fördermaßnahmen	Synergieeffekte zu den Beratungsangeboten im Bereich Nachfolge
RKW Hessen	Marketing und Vertrieb	Kommunikationsplanung - Weiterentwicklung von Produkten, Aufbau neuer Vertriebsstrukturen, Ansprache neuer Kunden	Zuschuss zu Beratungsleistungen	Unternehmen	Verbesserung der Wettbewerbsposition von Unternehmen	keine Überschneidung zu anderen Fördermaßnahmen	Synergieeffekte zu den Beratungsangeboten im Bereich Nachfolge

Förder- und Beratungsangebote von hessischen Akteuren für hessische Tourismusunternehmen zur Vorbereitung auf die Auswirkungen des demographischen Wandels							
Name der anbietenden Institution	Name des Projekts	Thematische Ausrichtung	Verwendete Instrumente	Relevante Zielgruppen	Zielstellungen	Überschneidung	Synergieeffekte
Hessische Beratungsangebote im Bereich nachfrageorientiertes Angebot							
IHKs Hessen	diverse Angebote, z.B. Sprechtag Marketing und Vertrieb	Marketing und Vertrieb	Beratung	Unternehmen	Verbesserung des unternehmerischen Erfolgs	leichte inhaltliche Übereinstimmungen mit anderen Beratungsangeboten	Synergieeffekte zu weiteren Förder- und Beratungsangeboten im Bereich nachfrageorientiertes Angebot
DEHOGA Hessen	Seminarangebot	Marketing und Verkauf	Seminare	Unternehmen aus Hotellerie und Gastronomie (Verbandsmitglieder)	Verbesserung der Marketing- und Verkaufsaktivitäten der Unternehmen	leichte inhaltliche Übereinstimmungen mit anderen Beratungsangeboten	Synergieeffekte zu weiteren Förder- und Beratungsangeboten im Bereich nachfrageorientiertes Angebot

9.3 Bewertung der abgefragten Maßnahmen in den Bereichen Fachkräfte und Unternehmensnachfolge

Bewertung der im Fragebogen genannten Maßnahmen zum Thema Fachkräfte & Unternehmensnachfolge

Fachkräfte														
Umsetzungsebene Politik					Umsetzungsebene Verbände					Umsetzungsebene Betriebe				
Maßnahme					Maßnahme					Maßnahme				
Durchschnittliche Bewertung	über-regionale Akteure	regionale Akteure	Betriebe	Gesamt	Durchschnittliche Bewertung	über-regionale Akteure	regionale Akteure	Betriebe	Gesamt	Durchschnittliche Bewertung	über-regionale Akteure	regionale Akteure	Betriebe	Gesamt
Stärkung des dualen Ausbildungssystems und der marktorientierten Aus- und Weiterbildung					Regional- und landesweit vernetztes Mitarbeitermarketing und Rekrutierung, attraktive Präsentation der Tourismusbranche und Nutzung neuer Kommunikationswege (z.B. über Social Media)					Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen (z.B. positives Image schaffen, Qualitätssiegel für gute Arbeitsbedingungen anstreben)				
Bewertung	1,83	1,64	1,71	1,73	Bewertung	2,00	1,90	1,94	1,95	Bewertung	1,33	1,45	1,17	1,32
Förderung der Attraktivität von Arbeitsplätzen im ländlichen Raum					Verstärkte Ausbildung in überbetrieblichen Bildungsstätten (ÜBAS) - Förderung von Ausbildungsverbunden mehrerer kleiner und mittlerer Tourismusbetriebe					Bindung der Mitarbeiter stärken (z.B. Karrierechancen für Leistungsträger schaffen, Mitarbeiterzufriedenheit erfragen)				
Bewertung	1,67	1,69	1,89	1,75	Bewertung	2,2	2,14	2,33	2,22	Bewertung	1,67	1,65	1,4	1,52
Stärkung der regionalen Identität (Reduzierung von Abwanderung durch Verbundenheit mit der Region)										Aktiv gegenüber der Politik für bessere Rahmenbedingungen eintreten				
Bewertung	1,83	1,64	2,03	1,84						Bewertung	1,67	1,68	1,95	1,77
Ausländische Fachkräfte anwerben, erleichterte Anerkennung von Berufsqualifikationen, Anpassung der Vorrangprüfung										Stärkere Kooperation der Tourismuswirtschaft (z.B. um kleineren Unternehmen Ausbildungsmöglichkeiten zu eröffnen)				
Bewertung	2,17	2,21	2,47	2,28						Bewertung	1,83	1,91	2,14	1,96

Fachkräfteverfügbarkeit														
Umsetzungsebene Politik					Umsetzungsebene Verbände					Umsetzungsebene Betriebe				
Maßnahme					Maßnahme					Maßnahme				
Durchschnittliche Bewertung	über-regionale Akteure	regionale Akteure	Betriebe	Gesamt	Durchschnittliche Bewertung	über-regionale Akteure	regionale Akteure	Betriebe	Gesamt	Durchschnittliche Bewertung	über-regionale Akteure	regionale Akteure	Betriebe	Gesamt
Weitere Talentquellen erschließen / besser ausschöpfen														
Bewertung											2,17	1,90	2,00	1,95
Kooperationen mit Ausbildungsstätten und Hochschulen eingehen														
Bewertung											2,00	2,14	2,24	2,13
Branchenübergreifende Netzwerke bilden (z.B. gemeinsames Marketing mit Einzelhandel)														
Bewertung											2,33	1,86	1,86	2,02
Ausländische Fachkräfte anwerben														
Bewertung											2,50	2,55	2,63	2,56

Unternehmensnachfolge														
Umsetzungsebene Politik					Umsetzungsebene Verbände					Umsetzungsebene Betriebe				
Maßnahme					Maßnahme					Maßnahme				
Durchschnittliche Bewertung	über-regionale Akteure	regionale Akteure	Betriebe	Gesamt	Durchschnittliche Bewertung	über-regionale Akteure	regionale Akteure	Betriebe	Gesamt	Durchschnittliche Bewertung	über-regionale Akteure	regionale Akteure	Betriebe	Gesamt
Stärkere Engagement durch Darlehen und öffentliche Bürgschaften					Sensibilisierung der Betriebe für die Nachfolgethematik					Frühzeitige Vorbereitung der Betriebsübergabe				
Bewertung	2,17	1,96	2,04	2,05	Bewertung	1,50	1,58	2,15	1,74	Bewertung	1,33	1,21	1,21	1,25
Stärkere finanzielle Unterstützung von Beratungen durch Experten außerhalb der Branchenverbände					Unterstützung bei der Suche nach einem passenden Nachfolger					Strategische Personalgewinnung				
Bewertung	2,83	2,14	2,46	2,48	Bewertung	1,67	1,76	2,08	1,84	Bewertung	1,33	1,71	1,35	1,46
Stärkung des Bereichs Betriebsnachfolge in den Lehrplänen der Universitäten					Stärkere Bekanntmachung von bestehenden Onlineangeboten zur Betriebsnachfolge (nexas-change)									
Bewertung	2,50	2,83	2,58	2,64	Bewertung	1,50	2,11	2,62	2,08					
					Verstärkte themenspezifische Beratungsangebote									
					Bewertung	1,67	1,93	2,68	2,09					
					Bereitstellung von Preisfindungstools									
					Bewertung	3,00	2,59	2,86	2,82					

9.4 Fragebogen Betriebe

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung

September 2013

ZUKUNFTSTRENDS IM TOURISMUS – WIRTSCHAFTLICHE AUSWIRKUNGEN DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS AUF DEN TOURISMUS IN HESSEN FRAGEBOGEN BETRIEBE



Ansprechpartner

Jacob Fittkau
Consultant
Ramboll Management Consulting GmbH

Tel: +49 (0)30 30 20 20-115
Mobil: +49 (0)151 580 15115

Jacob.Fittkau@ramboll.com

Jan Kobernuß
Geschäftsführer
ift Freizeit- und Tourismusberatung GmbH

Tel: +49 (0) 221 - 98 54 95 01
Mobil : +49 (0) 0177 - 83 400 53

kobernuss@ift-consulting.de

INHALT

1.	Strukturdaten	3
2.	Touristische Nachfrage	4
3.	Touristisches Angebot	4
4.	Fachkräfte	5
5.	Nachfolge	7
6.	Bisherige Aktivitäten angesichts des demografischen Wandels	8
7.	Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken	8
8.	Handlungsoptionen	9
9.	Abschließende Fragestellung	9

1. STRUKTURDATEN

1.1 Bitte geben Sie an, in welcher hessischen Tourismusdestination Ihr Betrieb liegt.

Bergstraße	<input type="radio"/>
Frankfurt Rhein-Main	<input type="radio"/>
Lahntal	<input type="radio"/>
Nordhessen	<input type="radio"/>
Odenwald	<input type="radio"/>
Rheingau	<input type="radio"/>
Rhön	<input type="radio"/>
Spessart	<input type="radio"/>
Taunus	<input type="radio"/>
Vogelsberg	<input type="radio"/>
Westerwald	<input type="radio"/>

1.2 Bitte geben Sie an, welcher Branche Ihr Betrieb zuzuordnen ist.

Beherbergung	<input type="radio"/>
- Hotels	<input type="radio"/>
- Ferienpark, Ferienanlage (Fewo's, Fe-Häuser)	<input type="radio"/>
- Klinik, Sanatorium	<input type="radio"/>
- Pension, Gasthof	<input type="radio"/>
- Camping	<input type="radio"/>
- Jugendherbergen	<input type="radio"/>
- Sonstiges, und zwar (...)	Offenes Feld
Besucherattraktionen	<input type="radio"/>
Gastronomie	<input type="radio"/>
Reiseveranstalter, Programmanbieter vor Ort	<input type="radio"/>
Sonstiges, und zwar (...)	Offenes Feld

1.3 Bitte geben Sie an, welcher Größenklasse Ihr Betrieb zuzuordnen ist.

Großbetrieb (>250 Mitarbeiter)	<input type="radio"/>
Mittlerer Betrieb (51 bis 250 Mitarbeiter)	<input type="radio"/>
Kleiner Betrieb (10 bis 50 Mitarbeiter)	<input type="radio"/>
Kleinstbetrieb (ein bis 9 Mitarbeiter)	<input type="radio"/>

1.4 Welcher bzw. welchen der folgenden Themenlinien ordnen Sie ihr touristisches Angebot primär zu?
(maximal 2 Nennungen)

Aktiv und Natur	<input type="radio"/>
Gesundheit und Wellness	<input type="radio"/>
Städte und Kultur	<input type="radio"/>
Tagungen und Kongresse	<input type="radio"/>

- 1.5 Inwieweit sind Sie in Kooperationen mit anderen Tourismusunternehmen in Ihrer Destination eingebunden? Welche Art von Kooperationen sind dies? (z.B. lokale Initiativen, Verbände, Grad der Institutionalisierung)

2. TOURISTISCHE NACHFRAGE

- 2.1 Welche Tourismusangebote/Branchen weisen in Ihrer touristischen Destination die stärkste Nachfrage auf?
- 2.2 Inwieweit spürt Ihr Betrieb bereits Nachfrageveränderungen durch den demografischen Wandel?
- 2.3 Welche Veränderungen erwarten Sie in der touristischen Nachfrage bis 2025 durch den demografischen Wandel in Ihrem Betrieb mit Blick auf
- die Besucherzahl bzw. Übernachtungszahl (bei Beherbergungsbetrieben),
 - die Herkunft der Besucher und das
 - Nachfrageverhalten?
- 2.4 Welche Veränderungen erwarten Sie in der touristischen Nachfrage bis 2025 durch den demografischen Wandel in Ihrer Destination mit Blick auf
- die Besucherzahl bzw. Übernachtungszahl (bei Beherbergungsbetrieben),
 - Herkunft der Besucher und das
 - Nachfrageverhalten?

3. TOURISTISCHES ANGEBOT

- 3.1 Wie bewerten Sie das aktuelle Angebot der Tourismuswirtschaft in Ihrer Destination vor dem Hintergrund des demografischen Wandels?
- 3.2 Welche angebotsseitigen Veränderungen erwarten Sie in der Tourismuswirtschaft Ihrer Destination durch den demografischen Wandel?
- 3.3 Sind die Tourismusbetriebe in Ihrer Destination auf diese Veränderungen vorbereitet? Inwieweit besteht Anpassungs- und Handlungsbedarf?
- 3.4 Haben Sie Maßnahmen ergriffen, um das Tourismusangebot Ihres Betriebs auf die Veränderungen durch den demografischen Wandel anzupassen?
- 3.5 Wenn ja, welche Maßnahmen sind dies und wie bewerten Sie diese?

4. FACHKRÄFTE

- 4.1 Inwieweit ist Ihr Betrieb heute von Fachkräfteengpässen betroffen?
- 4.2 Wie wird sich Ihrer Einschätzung nach das Angebot an Fachkräften und Helfern im Tourismussektor in Ihrer Destination und in Hessen bis 2025 im Verhältnis zum Bedarf entwickeln? Bitte begründen Sie Ihre Entscheidung.

Mitarbeitersegment	Entwicklung der Mitarbeiterverfügbarkeit	
	In Destination	In Hessen
Akademisch Qualifizierte		
Beruflich Qualifizierte		
Helferberufe		

- 4.3 Erwarten Sie, dass eine bestimmte Berufsgruppe besonders von der von Ihnen skizzierten Entwicklung betroffen sein wird?
- 4.4 Ist Ihr Betrieb auf diese Veränderungen der Fachkräfteverfügbarkeit vorbereitet? Inwieweit besteht Handlungsbedarf?
- 4.5 Haben Sie bereits Maßnahmen getroffen, um möglichen Fachkräfteengpässen vorzubeugen?
- 4.6 Wenn ja, welche Maßnahmen sind dies und wie bewerten Sie diese?

- 4.7 Welche Maßnahmen sehen Sie als prioritär an, um vor dem Hintergrund der Bedarfslage Fachkräfteengpässe in Ihrer Destination zu vermeiden? Bitte verwenden Sie dabei eine Skala von 1 bis 4 (1 = sehr wichtig, 2 = wichtig, 3 = weniger wichtig, 4 = nicht wichtig).

Maßnahme	Bewertung (1 - 4)	Kommentar
Maßnahmen von Betrieben		
Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen (z.B. positives Image schaffen, Qualitätssiegel für gute Arbeitsbedingungen anstreben)		
Bindung der Mitarbeiter stärken (z.B. Karrierechancen für Leistungsträger schaffen, Mitarbeiterzufriedenheit erfragen)		
Weitere Talentquellen erschließen/besser ausschöpfen (z.B. Teilzeitarbeit, ältere Beschäftigte)		
Kooperationen mit Ausbildungsstätten und Hochschulen eingehen		
Ausländische Fachkräfte anwerben		
Stärkere Kooperation der Tourismuswirtschaft (z.B. um kleineren Unternehmen Ausbildungsmöglichkeiten zu eröffnen)		
Branchenübergreifende Netzwerke bilden (z.B. gemeinsames Marketing mit Einzelhandel)		
Aktiv gegenüber der Politik für bessere Rahmenbedingungen eintreten		
Weitere, und zwar		
Maßnahmen von Tourismus- und Wirtschaftsverbänden		
Regional- und landesweit vernetztes Mitarbeitermarketing und Rekrutierung, attraktive Präsentation der Tourismusbranche und Nutzung neuer Kommunikationswege (z.B. über Social Media im Internet)		
Verstärkte Ausbildung in überbetrieblichen Bildungsstätten (ÜBAS) - Förderung von Ausbildungsverbänden mehrerer kleiner und mittlerer Tourismusbetriebe		
Weitere, und zwar		
Maßnahmen der Politik		
Stärkung des dualen Ausbildungssystem und der marktorientierten Aus- und Weiterbildung		
Stärkung der regionalen Identität (Reduzierung von Abwanderung durch Verbundenheit mit Region)		
Ausländische Fachkräfte anwerben, erleichterte Anerkennung von Berufsqualifikationen, Anpassung der Vorrangprüfung für ausländische Fachkräfte		
Förderung der Attraktivität von Arbeitsplätzen im ländlichen Raum		
Weitere, und zwar		

5. NACHFOLGE

- 5.1 Steht in Ihrem Betrieb bis zum Jahr 2025 eine Nachfolgeentscheidung an?
- 5.2 Wenn ja: Haben Sie bereits Maßnahmen getroffen bzw. eine Nachfolgelösung überlegt? Welche?
- 5.3 Wie wird sich vor dem Hintergrund des demografischen Wandels die Betriebsnachfolgesituation in der Tourismuswirtschaft Ihrer Destination bis 2025 entwickeln? Bitte begründen Sie ihre Einschätzung.
- 5.4 Sind die Tourismusbetriebe in Ihrer Destination auf die sich wandelnde Situation hinsichtlich Betriebsnachfolgen vorbereitet? Inwieweit besteht Handlungsbedarf?
- 5.5 Welche Maßnahmen sehen Sie als prioritär an, um künftig Betriebsnachfolgen in Ihrer Destination erfolgreicher zu gestalten? Bitte verwenden Sie dabei eine Skala von 1 bis 4 (1 = sehr wichtig, 2 = wichtig, 3= weniger wichtig, 4= nicht wichtig).

Maßnahme	Bewertung (1 - 4)	Kommentar
Maßnahmen von Betrieben		
Frühzeitige Vorbereitung der Betriebsübergabe		Offenes Feld
Strategische Personalgewinnung		Offenes Feld
Weitere, und zwar		
Maßnahmen von Tourismus- und Wirtschaftsverbänden		
Bereitstellung von Preisfindungstools		Offenes Feld
Verstärkte themenspezifische Beratungsangebote		Offenes Feld
Sensibilisierung der Betriebe für die Nachfolgethematik		Offenes Feld
Unterstützung bei der Suche nach einem passenden Nachfolger		Offenes Feld
Stärkere Bekanntmachung von bestehenden Onlineangeboten zur Betriebsnachfolge (next-change)		Offenes Feld
Weitere, und zwar		
Maßnahmen der Politik		
Stärkere finanzielle Unterstützung von Beratungen durch Experten außerhalb der Branchenverbände		Offenes Feld
Stärkere Engagement durch Darlehen und öffentliche Bürgschaften		Offenes Feld
Stärkung des Bereichs Betriebsnachfolge in den Lehrplänen der Universitäten		Offenes Feld
Weitere, und zwar		

6. BISHERIGE AKTIVITÄTEN ANGESICHTS DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS

- 6.1 Welche Aktivitäten und Maßnahmen und welche Unterstützungs- und Beratungsangebote sind Ihnen bekannt von Ihrer Destination sowie von Akteuren aus Politik, Verbänden und Betrieben in Ihrer Destination, die die Veränderungen durch den demografischen Wandel adressieren? (Veränderte touristische Nachfrage, Fachkräftethematik, Nachfolgethematik) Wie bewerten Sie diese Aktivitäten und Angebote?
- 6.2 Welche Aktivitäten und Maßnahmen und welche Unterstützungs- und Beratungsangebote sind Ihnen bekannt von hessenweit agierenden Akteuren aus Politik und Verbänden, die die Veränderungen durch den demografischen Wandel adressieren? (Veränderte touristische Nachfrage, Fachkräftethematik, Nachfolgethematik) Wie bewerten Sie diese Aktivitäten und Angebote?

7. STÄRKEN, SCHWÄCHEN, CHANCEN, RISIKEN

- 7.1 Welche Stärken und welche Schwächen machen Sie vor dem Hintergrund des demografischen Wandels für die folgenden Bereichen der hessischen Tourismuswirtschaft für die folgenden Akteure aus? (eigene Stärken und Schwächen, z.B. schwache Infrastruktur für Tagungen und Kongresse)

Akteur	Stärken	Schwächen
Ihr Betrieb	Offenes Feld	Offenes Feld
Tourismuswirtschaft in Destination allgemein	Offenes Feld	Offenes Feld
Themenlinie destinationsspezifisch: Aktiv und Natur	Offenes Feld	Offenes Feld
Themenlinie destinationsspezifisch: Gesundheit und Wellness	Offenes Feld	Offenes Feld
Themenlinie destinationsspezifisch: Städte und Kultur	Offenes Feld	Offenes Feld
Themenlinie destinationsspezifisch: Tagungen und Kongresse	Offenes Feld	Offenes Feld
Tourismuswirtschaft in Hessen allgemein	Offenes Feld	Offenes Feld

- 7.2 Welche Chancen und Risiken sehen Sie durch den demografischen Wandel für die Tourismuswirtschaft für die folgenden Akteure? (externe Einflüsse und Entwicklungen, z.B. steigendes Interesse an Aktivurlaub für Best Ager)

Akteur	Chancen	Risiken
Ihr Betrieb	Offenes Feld	Offenes Feld
Tourismuswirtschaft in Destination allgemein	Offenes Feld	Offenes Feld
Themenlinie destinationsspezifisch: Aktiv und Natur	Offenes Feld	Offenes Feld
Themenlinie destinationsspezifisch: Gesundheit und Wellness	Offenes Feld	Offenes Feld
Themenlinie destinationsspezifisch: Städte und Kultur	Offenes Feld	Offenes Feld
Themenlinie destinationsspezifisch: Tagungen und Kongresse	Offenes Feld	Offenes Feld
Tourismuswirtschaft in Hessen allgemein	Offenes Feld	Offenes Feld

8. HANDLUNGSOPTIONEN

Welche Maßnahmen sollten die folgenden Akteure prioritär ergreifen und welche Unterstützungsangebote sollten von den folgenden Akteuren angeboten werden, um vor dem Hintergrund der Veränderungen durch den demografischen Wandel die sich bietenden Chancen für Ihre Destination zu nutzen und die bevorstehenden Risiken abzuwenden?

Akteur	Handlungsoption
Politik/Verwaltung (lokal und auf Bundeslandebene)	Offenes Feld
	Offenes Feld
	Offenes Feld
	Offenes Feld
Touristische Verbände	Offenes Feld
	Offenes Feld
	Offenes Feld
	Offenes Feld
Destinationen	Offenes Feld
	Offenes Feld
	Offenes Feld
	Offenes Feld
Betriebe	Offenes Feld
	Offenes Feld
	Offenes Feld
	Offenes Feld

9. ABSCHLIEBENDE FRAGESTELLUNG

Gibt es weitere Anmerkungen, die Sie uns gerne für die weitere Durchführung der Studie mitgeben würden? (z.B. noch nicht angesprochene Handlungsfelder, Kontextinformationen)

9.5 Fragebogen regionale Akteure

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung

September 2013

ZUKUNFTSTRENDS IM TOURISMUS – WIRTSCHAFTLICHE AUSWIRKUNGEN DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS AUF DEN TOURISMUS IN HESSEN FRAGEBOGEN REGIONALE AKTEURE



Ansprechpartner

Jacob Fittkau
Consultant
Ramboll Management Consulting GmbH

Tel: +49 (0)30 30 20 20-115
Mobil: +49 (0)151 580 15115

Jacob.Fittkau@ramboll.com

Jan Kobernuß
Geschäftsführer
ift Freizeit- und Tourismusberatung GmbH

Tel: +49 (0) 221 - 98 54 95 01
Mobil : +49 (0) 0177 - 83 400 53

kobernuss@ift-consulting.de

INHALT

1.	Strukturdaten	3
2.	Touristische Nachfrage	3
3.	Touristisches Angebot	3
4.	Fachkräfte	4
5.	Nachfolge	6
6.	Bisherige Aktivitäten angesichts des demografischen Wandels	7
7.	Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken	7
8.	Handlungsoptionen	8
9.	Abschließende Fragestellung	8

1. STRUKTURDATEN

Welcher bzw. welchen der folgenden Themenlinien ordnen Sie das touristische Angebot in Ihrer Destination primär zu? (beliebig viele Nennungen, ggf. auch keine Zuordnung)

Aktiv und Natur	<input type="radio"/>
Gesundheit und Wellness	<input type="radio"/>
Städte und Kultur	<input type="radio"/>
Tagungen und Kongresse	<input type="radio"/>

2. TOURISTISCHE NACHFRAGE

- 2.1 Welche Tourismusangebote/Branchen weisen in Ihrer touristischen Destination die stärkste Nachfrage auf?
- 2.2 Inwieweit spürt die Tourismuswirtschaft in Ihrer Destination bereits Nachfrageveränderungen durch den demografischen Wandel?
- 2.3 Welche Veränderungen erwarten Sie in der touristischen Nachfrage bis 2025 durch den demografischen Wandel in Ihrer Destination mit Blick auf
 - a. die Besucherzahl bzw. Übernachtungszahl (bei Beherbergungsbetrieben),
 - b. die Herkunft der Besucher und das
 - c. Nachfrageverhalten?
- 2.4 Welche Veränderungen erwarten Sie in der touristischen Nachfrage bis 2025 durch den demografischen Wandel in Hessen mit Blick auf
 - a. die Besucherzahl bzw. Übernachtungszahl (bei Beherbergungsbetrieben),
 - b. Herkunft der Besucher und das
 - c. Nachfrageverhalten?

3. TOURISTISCHES ANGEBOT

- 3.1 Wie bewerten Sie das aktuelle Angebot der Tourismuswirtschaft in Ihrer Destination vor dem Hintergrund des demografischen Wandels?
- 3.2 Welche angebotsseitigen Veränderungen erwarten Sie in der Tourismuswirtschaft Ihrer Destination durch den demografischen Wandel?
- 3.3 Sind die Tourismusbetriebe in Ihrer Destination auf diese Veränderungen vorbereitet? Inwieweit besteht Anpassungs- und Handlungsbedarf?
- 3.4 Haben Sie Maßnahmen ergriffen, um das Tourismusangebot in Ihrer Destination auf die Veränderungen durch den demografischen Wandel anzupassen?
- 3.5 Wenn ja, welche Maßnahmen sind dies und wie bewerten Sie diese?

4. FACHKRÄFTE

- 4.1 Inwieweit ist die Tourismuswirtschaft in Ihrer Destination heute von Fachkräfteengpässen betroffen?
- 4.2 Wie wird sich Ihrer Einschätzung nach das Angebot an Fachkräften und Helfern im Tourismussektor in Ihrer Destination und in Hessen bis 2025 im Verhältnis zum Bedarf entwickeln? Bitte begründen Sie Ihre Entscheidung.

Mitarbeitersegment	Entwicklung der Mitarbeiterverfügbarkeit	
	In Destination	In Hessen
Akademisch Qualifizierte		
Beruflich Qualifizierte		
Helferberufe		

- 4.3 Erwarten Sie, dass eine bestimmte Berufsgruppe besonders von der von Ihnen skizzierten Entwicklung betroffen sein wird?
- 4.4 Ist die Tourismuswirtschaft in Ihrer Destination auf diese Veränderungen der Fachkräfteverfügbarkeit vorbereitet? Inwieweit besteht Handlungsbedarf?
- 4.5 Haben Sie Maßnahmen getroffen, um möglichen Fachkräfteengpässen in Ihrer Destination vorzubeugen?
- 4.6 Wenn ja, welche Maßnahmen sind dies und wie bewerten Sie diese?

- 4.7 Welche Maßnahmen sehen Sie als prioritär an, um vor dem Hintergrund der Bedarfslage Fachkräftengpässe in Ihrer Destination zu vermeiden? Bitte verwenden Sie dabei eine Skala von 1 bis 4 (1 = sehr wichtig, 2 = wichtig, 3 = weniger wichtig, 4 = nicht wichtig).

Maßnahme	Bewertung (1 - 4)	Kommentar
Maßnahmen von Betrieben		
Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen (z.B. positives Image schaffen, Qualitätssiegel für gute Arbeitsbedingungen anstreben)		
Bindung der Mitarbeiter stärken (z.B. Karrierechancen für Leistungsträger schaffen, Mitarbeiterzufriedenheit erfragen)		
Weitere Talentquellen erschließen/besser ausschöpfen (z.B. Teilzeitarbeit, ältere Beschäftigte)		
Kooperationen mit Ausbildungsstätten und Hochschulen eingehen		
Ausländische Fachkräfte anwerben		
Stärkere Kooperation der Tourismuswirtschaft (z.B. um kleineren Unternehmen Ausbildungsmöglichkeiten zu eröffnen)		
Branchenübergreifende Netzwerke bilden (z.B. gemeinsames Marketing mit Einzelhandel)		
Aktiv gegenüber der Politik für bessere Rahmenbedingungen eintreten		
Weitere, und zwar		
Maßnahmen von Tourismus- und Wirtschaftsverbänden		
Regional- und landesweit vernetztes Mitarbeitermarketing und Rekrutierung, attraktive Präsentation der Tourismusbranche und Nutzung neuer Kommunikationswege (z.B. über Social Media im Internet)		
Verstärkte Ausbildung in überbetrieblichen Bildungsstätten (ÜBAS) - Förderung von Ausbildungsverbänden mehrerer kleiner und mittlerer Tourismusbetriebe		
Weitere, und zwar		
Maßnahmen der Politik		
Stärkung des dualen Ausbildungssystem und der marktorientierten Aus- und Weiterbildung		
Stärkung der regionalen Identität (Reduzierung von Abwanderung durch Verbundenheit mit Region)		
Ausländische Fachkräfte anwerben, erleichterte Anerkennung von Berufsqualifikationen, Anpassung der Vorrangprüfung für ausländische Fachkräfte		
Förderung der Attraktivität von Arbeitsplätzen im ländlichen Raum		
Weitere, und zwar		

5. NACHFOLGE

- 5.1 Wie wird sich vor dem Hintergrund des demografischen Wandels die Betriebsnachfolgesituation in der Tourismuswirtschaft in Ihrer Destination bis 2025 entwickeln? Bitte begründen Sie ihre Einschätzung.
- 5.2 Sind die Tourismusbetriebe in Ihrer Destination auf die sich wandelnde Situation hinsichtlich Betriebsnachfolgen vorbereitet? Inwieweit besteht Handlungsbedarf?
- 5.3 Welche Maßnahmen sehen Sie als prioritär an, um künftig Betriebsnachfolgen in Ihrer Destination erfolgreicher zu gestalten? Bitte verwenden Sie dabei eine Skala von 1 bis 4 (1 = sehr wichtig, 2 = wichtig, 3 = weniger wichtig, 4 = nicht wichtig).

Maßnahme	Bewertung (1 - 4)	Kommentar
Maßnahmen von Betrieben		
Frühzeitige Vorbereitung der Betriebsübergabe		Offenes Feld
Strategische Personalgewinnung		Offenes Feld
Weitere, und zwar		Offenes Feld
Maßnahmen von Tourismus- und Wirtschaftsverbänden		
Bereitstellung von Preisfindungstools		Offenes Feld
Verstärkte themenspezifische Beratungsangebote		Offenes Feld
Sensibilisierung der Betriebe für die Nachfolgethematik		Offenes Feld
Unterstützung bei der Suche nach einem passenden Nachfolger		Offenes Feld
Stärkere Bekanntmachung von bestehenden Onlineangeboten zur Betriebsnachfolge (nexit-change)		Offenes Feld
Weitere, und zwar		Offenes Feld
Maßnahmen der Politik		
Stärkere finanzielle Unterstützung von Beratungen durch Experten außerhalb der Branchenverbände		Offenes Feld
Stärkere Engagement durch Darlehen und öffentliche Bürgschaften		Offenes Feld
Stärkung des Bereichs Betriebsnachfolge in den Lehrplänen der Universitäten		Offenes Feld
Weitere, und zwar		Offenes Feld

6. BISHERIGE AKTIVITÄTEN ANGESICHTS DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS

- 6.1 Welche Aktivitäten und Maßnahmen und welche Unterstützungs- und Beratungsangebote sind Ihnen bekannt von Ihrer Destination sowie von Akteuren aus Politik, Verbänden und Betrieben in Ihrer Destination, die die Veränderungen durch den demografischen Wandel adressieren? (Veränderte touristische Nachfrage, Fachkräftethematik, Nachfolgethematik) Wie bewerten Sie diese Aktivitäten und Angebote?
- 6.2 Welche Aktivitäten und Maßnahmen und welche Unterstützungs- und Beratungsangebote sind Ihnen bekannt von hessenweit agierenden Akteuren aus Politik und Verbänden, die die Veränderungen durch den demografischen Wandel adressieren? (Veränderte touristische Nachfrage, Fachkräftethematik, Nachfolgethematik) Wie bewerten Sie diese Aktivitäten und Angebote?

7. STÄRKEN, SCHWÄCHEN, CHANCEN, RISIKEN

- 7.1 Welche Stärken und welche Schwächen machen Sie vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in den folgenden Bereichen der hessischen Tourismuswirtschaft aus? (eigene Stärken und Schwächen, z.B. schwache Infrastruktur für Tagungen und Kongresse)

Akteur	Stärken	Schwächen
Tourismuswirtschaft in Destination allgemein	Offenes Feld	Offenes Feld
Themenlinie destinationsspezifisch: Aktiv und Natur	Offenes Feld	Offenes Feld
Themenlinie destinationsspezifisch: Gesundheit und Wellness	Offenes Feld	Offenes Feld
Themenlinie destinationsspezifisch: Städte und Kultur	Offenes Feld	Offenes Feld
Themenlinie destinationsspezifisch: Tagungen und Kongresse	Offenes Feld	Offenes Feld
Tourismuswirtschaft in Hessen allgemein	Offenes Feld	Offenes Feld

- 7.2 Welche Chancen und Risiken sehen Sie durch den demografischen Wandel für die Tourismuswirtschaft in den folgenden Bereichen? (externe Einflüsse und Entwicklungen, z.B. steigendes Interesse an Aktivurlaub für Best Ager)

Akteur	Chancen	Risiken
Tourismuswirtschaft in Destination allgemein	Offenes Feld	Offenes Feld
Themenlinie destinationsspezifisch: Aktiv und Natur	Offenes Feld	Offenes Feld
Themenlinie destinationsspezifisch: Gesundheit und Wellness	Offenes Feld	Offenes Feld
Themenlinie destinationsspezifisch: Städte und Kultur	Offenes Feld	Offenes Feld
Themenlinie destinationsspezifisch: Tagungen und Kongresse	Offenes Feld	Offenes Feld
Tourismuswirtschaft in Hessen allgemein	Offenes Feld	Offenes Feld

8. HANDLUNGSOPTIONEN

Welche Maßnahmen sollten die folgenden Akteure prioritär ergreifen, um vor dem Hintergrund der Veränderungen durch den demografischen Wandel die sich bietenden Chancen für Ihre Destination zu nutzen und die bevorstehenden Risiken abzuwenden?

Akteur	Handlungsoption
Politik/Verwaltung (lokal und auf Bundeslandebene)	Offenes Feld
	Offenes Feld
	Offenes Feld
	Offenes Feld
Touristische Verbände	Offenes Feld
	Offenes Feld
	Offenes Feld
Destinationen	Offenes Feld
	Offenes Feld
	Offenes Feld
Betriebe	Offenes Feld
	Offenes Feld
	Offenes Feld

9. ABSCHLIEßENDE FRAGESTELLUNG

Gibt es weitere Anmerkungen, die Sie uns gerne für die weitere Durchführung der Studie mitgeben würden?
(z.B. noch nicht angesprochene Handlungsfelder, Kontextinformationen)

9.6 Fragebogen überregionale Akteure

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung

September 2013

ZUKUNFTSTRENDS IM TOURISMUS – WIRTSCHAFTLICHE AUSWIRKUNGEN DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS AUF DEN TOURISMUS IN HESSEN FRAGEBOGEN ÜBERREGIONALE AKTEURE



Ansprechpartner

Jacob Fittkau
Consultant
Ramboll Management Consulting GmbH

Tel: +49 (0)30 30 20 20-115
Mobil: +49 (0)151 580 15115

Jacob.Fittkau@ramboll.com

Jan Kobernuß
Geschäftsführer
ift Freizeit- und Tourismusberatung GmbH

Tel: +49 (0) 221 - 98 54 95 01
Mobil : +49 (0) 0177 - 83 400 53

kobernuss@ift-consulting.de

INHALT

1.	Touristische Nachfrage	3
2.	Touristisches Angebot	3
3.	Fachkräfte	4
4.	Nachfolge	6
5.	Bisherige Aktivitäten angesichts des demografischen Wandels	7
6.	Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken	7
7.	Handlungsoptionen	8
8.	Abschließende Fragestellung	8

1. TOURISTISCHE NACHFRAGE

- 1.1 Inwieweit spürt die hessische Tourismuswirtschaft bereits Nachfrageveränderungen durch den demografischen Wandel?
- 1.2 Welche Veränderungen erwarten Sie in der touristischen Nachfrage bis 2025 durch den demografischen Wandel in Hessen mit Blick auf
 - a. die Besucherzahl bzw. Übernachtungszahl (bei Beherbergungsbetrieben),
 - b. Herkunft der Besucher und das
 - c. Nachfrageverhalten?
- 1.3 Inwieweit erwarten Sie vor dem Hintergrund des demografischen Wandels Veränderungen in der touristischen Nachfrage speziell hinsichtlich der vier hessischen Themenlinien?
 - a) Aktiv und Natur
 - b) Gesundheit und Wellness
 - c) Städte und Kultur
 - d) Tagungen und Kongresse

2. TOURISTISCHES ANGEBOT

- 2.1 Wie bewerten Sie das aktuelle Angebot der Tourismuswirtschaft in Hessen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels?
- 2.2 Welche angebotsseitigen Veränderungen erwarten Sie in der Tourismuswirtschaft in Hessen durch den demografischen Wandel?
- 2.3 Inwieweit erwarten Sie vor dem Hintergrund des demografischen Wandels Veränderungen im touristischen Angebot speziell hinsichtlich der vier hessischen Themenlinien?
 - a) Aktiv und Natur
 - b) Gesundheit und Wellness
 - c) Städte und Kultur
 - d) Tagungen und Kongresse
- 2.4 Sind die hessischen Tourismusbetriebe auf diese Veränderungen vorbereitet? Inwieweit besteht Anpassungs- und Handlungsbedarf?
- 2.5 Haben Sie Maßnahmen ergriffen, um das Tourismusangebot in Hessen auf die Veränderungen durch den demografischen Wandel anzupassen?
- 2.6 Wenn ja, welche Maßnahmen sind dies und wie bewerten Sie diese?

3. FACHKRÄFTE

- 3.1 Inwieweit ist die hessische Tourismuswirtschaft heute von Fachkräfteengpässen betroffen?
- 3.2 Wie wird Ihrer Einschätzung nach das Angebot an Fachkräften und Helfern im Tourismussektor in Hessen bis 2025 entwickeln? Bitte begründen Sie Ihre Entscheidung.

Mitarbeitersegment	Entwicklung der Mitarbeiterverfügbarkeit
Akademisch Qualifizierte	
Beruflich Qualifizierte	
Helferberufe	

- 3.3 Erwarten Sie, dass eine bestimmte Berufsgruppe besonders von der von Ihnen skizzierten Entwicklung betroffen sein wird?
- 3.4 Ist die hessische Tourismuswirtschaft auf diese Veränderungen der Fachkräfteverfügbarkeit vorbereitet? Inwieweit besteht Handlungsbedarf?
- 3.5 Haben Sie Maßnahmen getroffen, um möglichen Fachkräfteengpässen in Hessen vorzubeugen?
- 3.6 Wenn ja, welche Maßnahmen und wie bewerten Sie diese?

- 3.7 Welche Maßnahmen sehen Sie als prioritär an, um vor dem Hintergrund der Bedarfslage Fachkräfteengpässe in Hessen zu vermeiden? Bitte verwenden Sie dabei eine Skala von 1 bis 4 (1 = sehr wichtig, 2 = wichtig, 3 = weniger wichtig, 4 = nicht wichtig).

Maßnahme	Bewertung (1 - 4)	Kommentar
Maßnahmen von Betrieben		
Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen (z.B. positives Image schaffen, Qualitätssiegel für gute Arbeitsbedingungen anstreben)		
Bindung der Mitarbeiter stärken (z.B. Karrierechancen für Leistungsträger schaffen, Mitarbeiterzufriedenheit erfragen)		
Weitere Talentquellen erschließen/besser ausschöpfen (z.B. Teilzeitarbeit, ältere Beschäftigte)		
Kooperationen mit Ausbildungsstätten und Hochschulen eingehen		
Ausländische Fachkräfte anwerben		
Stärkere Kooperation der Tourismuswirtschaft (z.B. um kleineren Unternehmen Ausbildungsmöglichkeiten zu eröffnen)		
Branchenübergreifende Netzwerke bilden (z.B. gemeinsames Marketing mit Einzelhandel)		
Aktiv gegenüber der Politik für bessere Rahmenbedingungen eintreten		
Weitere, und zwar		
Maßnahmen von Tourismus- und Wirtschaftsverbänden		
Regional- und landesweit vernetztes Mitarbeitermarketing und Rekrutierung, attraktive Präsentation der Tourismusbranche und Nutzung neuer Kommunikationswege (z.B. über Social Media im Internet)		
Verstärkte Ausbildung in überbetrieblichen Bildungsstätten (ÜBAS) - Förderung von Ausbildungsverbunden mehrerer kleiner und mittlerer Tourismusbetriebe		
Weitere, und zwar		
Maßnahmen der Politik		
Stärkung des dualen Ausbildungssystem und der marktorientierten Aus- und Weiterbildung		
Stärkung der regionalen Identität (Reduzierung von Abwanderung durch Verbundenheit mit Region)		
Ausländische Fachkräfte anwerben, erleichterte Anerkennung von Berufsqualifikationen, Anpassung der Vorrangprüfung für ausländische Fachkräfte		
Förderung der Attraktivität von Arbeitsplätzen im ländlichen Raum		
Weitere, und zwar		

4. NACHFOLGE

- 4.1 Wie wird sich vor dem Hintergrund des demografischen Wandels die Betriebsnachfolgesituation in der hessischen Tourismuswirtschaft bis 2025 entwickeln? Bitte begründen Sie ihre Einschätzung.
- 4.2 Sind die hessischen Tourismusbetriebe auf die sich wandelnde Situation hinsichtlich Betriebsnachfolgen vorbereitet? Inwieweit besteht Handlungsbedarf?
- 4.3 Welche Maßnahmen sehen Sie als prioritär an, um künftig Betriebsnachfolgen in Ihrer Destination erfolgreicher zu gestalten? Bitte verwenden Sie dabei eine Skala von 1 bis 4 (1 = sehr wichtig, 2 = wichtig, 3 = weniger wichtig, 4 = nicht wichtig).

Maßnahme	Bewertung (1 - 4)	Kommentar
Maßnahmen von Betrieben		
Frühzeitige Vorbereitung der Betriebsübergabe		Offenes Feld
Strategische Personalgewinnung		Offenes Feld
Weitere, und zwar		Offenes Feld
Maßnahmen von Tourismus- und Wirtschaftsverbänden		
Bereitstellung von Preisfindungstools		Offenes Feld
Verstärkte themenspezifische Beratungsangebote		Offenes Feld
Sensibilisierung der Betriebe für die Nachfolgethematik		Offenes Feld
Unterstützung bei der Suche nach einem passenden Nachfolger		Offenes Feld
Stärkere Bekanntmachung von bestehenden Onlineangeboten zur Betriebsnachfolge (next-change)		Offenes Feld
Weitere, und zwar		Offenes Feld
Maßnahmen der Politik		
Stärkere finanzielle Unterstützung von Beratungen durch Experten außerhalb der Branchenverbände		Offenes Feld
Stärkere Engagement durch Darlehen und öffentliche Bürgschaften		Offenes Feld
Stärkung des Bereichs Betriebsnachfolge in den Lehrplänen der Universitäten		Offenes Feld
Weitere, und zwar		Offenes Feld

5. BISHERIGE AKTIVITÄTEN ANGESICHTS DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS

Welche Aktivitäten und Maßnahmen und welche Unterstützungs- und Beratungsangebote sind Ihnen bekannt von hessenweit agierenden Akteuren aus Politik und Verbänden, die die Veränderungen durch den demografischen Wandel adressieren? (Veränderte touristische Nachfrage, Fachkräftethematik, Nachfolgethematik) Wie bewerten Sie diese Aktivitäten und Angebote?

6. STÄRKEN, SCHWÄCHEN, CHANCEN, RISIKEN

- 6.1 Welche Stärken machen Sie für die hessische Tourismuswirtschaft vor dem Hintergrund des demografischen Wandels aus?
- 6.2 Welche Schwächen machen Sie für die hessische Tourismuswirtschaft vor dem Hintergrund des demografischen Wandels aus?
- 6.3 Welche Chancen sehen Sie für die hessische Tourismuswirtschaft durch den demografischen Wandel?
- 6.4 Welche Risiken sehen Sie für die hessische Tourismuswirtschaft durch den demografischen Wandel?

7. HANDLUNGSOPTIONEN

Welche Maßnahmen sollten die folgenden Akteure prioritär ergreifen, um vor dem Hintergrund der Veränderungen durch den demografischen Wandel die sich bietenden Chancen zu nutzen und die bevorstehenden Risiken abzuwenden?

Akteur	Handlungsoptionen
Politik/Verwaltung (lokal und auf Bundeslandebene)	Offenes Feld
	Offenes Feld
	Offenes Feld
	Offenes Feld
Touristische Verbände	Offenes Feld
	Offenes Feld
	Offenes Feld
	Offenes Feld
Destinationen	Offenes Feld
	Offenes Feld
	Offenes Feld
	Offenes Feld
Betriebe	Offenes Feld
	Offenes Feld
	Offenes Feld
	Offenes Feld

8. ABSCHLIEBENDE FRAGESTELLUNG

Gibt es weitere Anmerkungen, die Sie uns gerne für die weitere Durchführung der Studie mitgeben würden? (z.B. noch nicht angesprochene Handlungsfelder, Kontextinformationen)