„Touristische Entwicklungsstrategie Niedersachsen 2015“

Management Summary

eines Gutachtens der
Deloitte & Touche GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

ergänzt durch einen Beitrag der GfK

Hannover, Juli 2010

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis 1

Abbildungsverzeichnis 2

Vorwort 3

Ausgangssituation 7

Volkswirtschaftliche Bedeutung des Tourismus für Niedersachsen 17

Einflussfaktoren der Zukunftsszenarien 2013 und 2018 36

Ergebnisse der Zukunftsszenarien 2013 und 2018 42

Zentrale Aufgabenstellungen für zukünftige touristische Vorhaben 45

Organisationsstrukturen 46

Qualitätsmanagement 47

Angebotsentwicklung & -erneuerung 51

TMN Zielgruppen nach GfK TravelScope im Zukunftskonzept Niedersachsen 2015 65

Schlusswort 92

Bibliographie 93

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Bestandsaufnahme und Szenarien (Phase I-III) ... 4
Abb. 2: Potenziale und Handlungsempfehlungen (Phase IV-V) ... 5
Abb. 3: Zielgruppen in Niedersachsen ... 8
Abb. 4: Urlaubsaktivitäten und -motive ... 9
Abb. 5: Ausgewählte Stärken und Schwächen Niedersachsens ... 10
Abb. 6: Destinationsvergleich touristischer Kriterien ... 11
Abb. 7: Vier Niedersachsen-Destinationen im Überblick ... 12
Abb. 8: Profitierende Branchen des Tourismus ... 17
Abb. 9: Deloitte Modell zur Berechnung des Wirtschaftsfaktors Tourismus ... 18
Abb. 10: Tagesausgaben Übernachtungsgäste nach Ausgabenart und Reisegebiet ... 21
Abb. 11: Tagesausgaben der Touristikcamper im Jahr 2009 ... 21
Abb. 12: Tagesausgaben Tagesreisende 2004 und Hochrechnung auf 2009 ... 22
Abb. 13: Tagesausgaben Tagesgäste nach Ausgabenart und Reisegebiet ... 23
Abb. 14: Tagesausgaben Grauer Beherbergungsmarkt im Jahr 2009 ... 24
Abb. 15: Ausgaben unterschiedlicher Gästesegmente hochgerechnet auf 2009 ... 25
Abb. 16: Gästeaufkommen und touristische Bruttoumsätze der vier betrachteten Destinationen ... 27
Abb. 17: Touristischer Gesamtbruttoumsatz Niedersachsen im Jahr 2009 ... 29
Abb. 18: Touristische Gesamtbruttoumsätze der vier betrachteten Destinationen im Jahr 2009 ... 30
Abb. 19: Branchenzuordnung und Bruttoumsätze klassischer Beherbergungsmarkt im Jahr 2009 ... 31
Abb. 20: Branchenzuordnung und Bruttoumsätze klassischer und Grauer Beherbergungsmarkt 2009 ... 32
Abb. 21: Gesamtheit der Berechnungsergebnisse ... 35
Abb. 22: Wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus ... 35
Abb. 23: Quantitative und qualitative Einflussfaktoren ... 37
Abb. 24: Aktive und kritische Einflussfaktoren ... 37
Abb. 25: Entwicklung ausgewählter Einflussfaktoren ... 38
Abb. 26: Methodik der Prognoseerstellung ... 41
Abb. 27: Ergebnisse der mittel- und langfristigen Prognosen ... 43
Abb. 28: Zentrale Aufgabenstellungen ... 45
Abb. 29: Ausgangsbasis Lebenszyklusmodell für Destinationen nach Butler ... 51
Abb. 30: Entwicklung der Ankünfte in den niedersächsischen Destinationen ... 54
Abb. 31: Entwicklung der Übernachtungen in den niedersächsischen Destinationen ... 55
Abb. 32: Entwicklung der durchschnittlichen Betriebsgrößen in den Jahren 1994 und 2009 ... 56
Abb. 33: Lebenszyklus niedersächsischer Destinationen 2009 ... 57
Abb. 34: Lebenszyklus niedersächsischer Reisearten 2009 ... 58
Abb. 35: Relevanz der Zielgruppensegmente für Niedersachsen ... 66
Abb. 36: Die 5 Kernzielgruppen von Niedersachsen ... 67
Abb. 37: Bedarfsdeckung der touristischen Kernzielgruppen in Niedersachsen ... 74
Abb. 38: Käuferwanderungsanalysen Niedersachsenreisen (inkl. Bremen) ... 75
Abb. 39: Potential für Reisen nach Niedersachsen ... 81
Abb. 40: Szenarien oder was passiert, wenn…? ... 82
Abb. 41: Entwicklung der Zielgruppe Ältere Deutschland-Stammurlauber bis 2015 ... 84
Abb. 42: Entwicklung der Zielgruppe Komfort- und gesundheitsorientierte Best Ager bis 2015 ... 85
Abb. 43: Entwicklung der Zielgruppe vielseitig interessierte Städteurlauber bis 2015 ... 86
Abb. 44: Entwicklung der Zielgruppe Familien Badeurlauber bis 2015 ... 87
Abb. 45: Entwicklung der Zielgruppe Erlebnisorientierte Familien bis 2015 ... 88

VORWORT

Der Tourismus ist eine Querschnittsdienstleistungsbranche, deren beteiligte Akteure sich vorausschauend mit neuen und sehr differenzierten Anforderungen und Konzepten auseinandersetzen müssen. Dies umfasst sowohl die aktuelle Situation, sich gegenwärtig abzeichnende Entwicklungen als auch Trends, die zum heutigen Zeitpunkt noch nicht vorhersehbar sind. Veränderte Rahmenbedingungen in politischer, wirtschaftlicher und touristischer Hinsicht machen ganzheitliche Handlungsansätze erforderlich. Die Anforderungen, die daraus für Bundesländer, Kommunen und auch für privatwirtschaftliche Unternehmen erwachsen, sind am besten kooperativ und unter Integration aller wesentlichen Akteure zu bewältigen. Erweiterten Aufgabenfeldern und zunehmend dynamischeren Prozessen stehen aber auch knappe Finanzmittel gegenüber. Auch aus diesem Grund gewinnt landesweite, regionalübergreifende und interkommunale Zusammenarbeit an Bedeutung, da sich neben einer optimierten Aufgabenerfüllung auch finanzielle Synergien besser nutzen lassen.

In Niedersachsen wurden bereits Maßnahmen initiiert, die auf die Erfordernisse einer marktorientierten Tourismuspolitik zugeschnitten sind. Dazu gehören u.a. der Aufbau der Landestourismusgesellschaft TourismusMarketing Niedersachsen GmbH (TMN) mit einer auf die Ansprüche der Tourismuswirtschaft ausgerichteten Gesellschafterstruktur und die Beauftragung von Zukunftskonzepten als regionale Entwicklungs-, Koordinations- und Abstimmungsinstrumente. Das vorliegende Strategiepapier beschäftigt sich neben der Betrachtung von Gesamtniedersachsen exemplarisch mit den vier Reisedestinationen Nordsee und Ostfriesische Inseln, Lüneburger Heide, Weserbergland und Harz, für die vom Niedersächsischen Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (MW) in den Jahren 2005 bis 2009 touristische Masterpläne beauftragt wurden.

Die „Touristische Entwicklungsstrategie Niedersachsen 2015“ als Instrument für Zielfindung und Strategiebildung

Im Auftrag des Niedersächsischen Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr und der TMN erstellte Deloitte ein Strategiepapier. Zielsetzung war es, bisherige Marktforschungsergebnisse, Initiativen und Pläne im Rahmen einer Bestandsanalyse für Niedersachsen zusammenzufassen und auf dieser Basis anschließend nachhaltige touristische Handlungsfelder abzuleiten. Dabei soll Niedersachsen aufgrund seiner Heterogenität und seines äußerst facettenreichen touristischen Angebotes nicht als touristische Dachmarke vermarktet werden. Die Marketingarbeit der TMN beinhaltet vielmehr eine klare thematische Fokussierung, die ganz Niedersachsen umfasst und unter der alle touristischen Anbieter vermarktet werden. Die destinationsspezifische Werbung und Markenbildung ist Aufgabe der einzelnen touristischen Destinationen zu denen u.a. die Nordsee und die Ostfriesischen Inseln, die Lüneburger Heide, das Weserbergland und der Harz zählen.

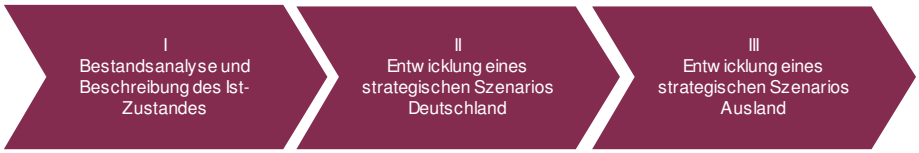
Die folgenden Fragestellungen, die im Rahmen der Erstellung des Strategiepapiers beantwortet werden, präzisieren die Zielsetzung der Aufgabenstellung:

- Wie ist die aktuelle Angebots- und Nachfragesituation in Niedersachsen und den vier betrachteten touristischen Destinationen Nordsee und Ostfriesische Inseln, Lüneburger Heide, Weserbergland und Harz?
- Welche Alleinstellungsmerkmale haben Niedersachsen und die vier betrachteten Masterplandestinationen bzw. welche können sie entwickeln?
- Wie kann die Wettbewerbsfähigkeit auf nationaler und internationaler Ebene gesteigert werden?
- Welche Produkte und Projekte sollen in Zukunft gefördert werden?
- Woher kommen die Gäste von morgen?
- Wie können neue Gästesegmente gewonnen werden?
- Wie können Niedersachsen und die vier Destinationen auf globale Veränderungen und touristische Nachfragetrends reagieren?
- Welche Konsequenzen ergeben sich für den Zielkonflikt Tourismus/Industrialisierung an der Küste?

Konzept und Vorgehensweise

Ausgangspunkt war die Synthese und Evaluation zur Verfügung gestellter Dokumente und Informationen sowie eigene Recherchen. Weiterhin wurden Experteninterviews mit touristischen Akteuren in Niedersachsen geführt. Dadurch war es möglich, umfassende Informationen über spezifische Fachthemen zu gewinnen und unterschiedliche Meinungsbilder zum aktuellen touristischen Geschehen in Niedersachsen und den vier näher betrachteten touristischen Destinationen zu erhalten.

Abb. 1: Bestandsaufnahme und Szenarien (Phase I-III)



Die „Touristische Entwicklungsstrategie Niedersachsen 2015“ umfasst fünf inhaltlich aufeinander aufbauende Phasen. Im Rahmen der Bestandsanalyse und der Beschreibung des Ist-Zustandes erfolgte eine Analyse der gegenwärtigen Ausgangssituation. Diese umfasste eine quantitative und qualitative Angebotsanalyse sowie eine Wettbewerbsanalyse auf Bundes- und Destinationsebene. Weiterhin wurde eine Bewertung der wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus für Niedersachsen vorgenommen. Abschließend wurden Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken Niedersachsens und seiner vier betrachteten touristischen Destinationen in Form von SWOT-Analysen gegenübergestellt.

Die Erarbeitung eines strategischen Szenarios für den Markt Deutschland diente dem Verständnis der Wirkungszusammenhänge auf nationaler Ebene. Der Inlandstouris-

mus stellt in Bezug auf das Gästeaufkommen für Niedersachsen den volumenmäßig wichtigsten Markt dar und wurde deshalb in Hinblick auf sein Wachstumspotenzial untersucht. Bei der Erstellung des strategischen Szenarios für den deutschen Markt wurden die Strukturen des touristischen Aufkommens aus Deutschland analysiert und die touristischen Schwerpunkte dieses Marktes identifiziert. Zudem wurden Nachfrageprofile für Niedersachsen und die vier betrachteten touristischen Destinationen definiert.

Im strategischen Szenario für ausgewählte Auslandsmärkte wurde die wirtschaftliche Lage der bedeutendsten Herkunftsmärkte anhand ausgewählter Indikatoren dargestellt und die touristische Auslandsnachfrage untersucht. Es folgten eine Identifizierung touristischer Nachfragegeneratoren für die jeweiligen Auslandsmärkte sowie eine Analyse neuer vielversprechender Quellmärkte mittels Länderprofilen. Abschließend wurden aktuelle globale Trends sowie touristische Gästepräferenzen und neue Zielgruppen dargestellt. Die wichtigsten Zielgruppen für den niedersächsischen Tourismus wurden von der GfK (Gesellschaft für Konsumforschung) analysiert. Die entsprechenden Ergebnisse werden im vorliegenden Management Summary im Rahmen des Kapitels „TMN Zielgruppen nach GfK TravelScope im Zukunftskonzept Niedersachsen 2015“, das von der GfK erstellt wurde, vorgestellt.

Abb. 2: Potenziale und Handlungsempfehlungen (Phase IV-V)

Im Rahmen der Potenzialabschätzung und der Darstellung von Entwicklungstrends wurden mittel- und langfristige Perspektiven für Niedersachsen aufgezeigt. Die Prognoseberechnungen erfolgten anhand des von Deloitte entwickelten Tourism Forecast System und berücksichtigen sowohl die bisherige touristische Nachfrage in Niedersachsen als auch identifizierte Trends. Die Prognosen wurden für eine mittelfristige (2013) und eine langfristige (2018) Entwicklung auf Basis der Szenariotechnik erstellt. Es wurde jeweils ein konservatives, ein pessimistisches und ein optimistisches Szenario erarbeitet. Die Szenarien beziehen quantitativ messbare und qualitative Faktoren ein.

In der abschließenden Phase erfolgten eine Auseinandersetzung mit strategischen Risiken und Chancen sowie eine Ableitung entsprechender Konsequenzen und Handlungsempfehlungen. Auf Basis der Ergebnisse der vorhergehenden Phasen wurden zentrale Handlungsempfehlungen erarbeitet.

Die finanziellen und personellen Anstrengungen zur Förderung und Weiterentwicklung der niedersächsischen Tourismuswirtschaft, die von Seiten des Bundeslandes bereits in der Vergangenheit gemacht wurden und zukünftig geplant sind, sind groß. Jedoch machen die hohe Wertschöpfung der Tourismusbranche, die Attraktivitätssteigerung Niedersachsens als Arbeits- und Lebensraum sowie vielfältige andere gesellschaftliche, soziale und wirtschaftliche Aspekte, von denen auch die einheimische Bevölkerung sowie andere Wirtschaftszweige profitieren, diese Anstrengungen lohnenswert.

Zukünftig wird es darum gehen, gemeinsam finanzielle und organisatorische Ressourcen sowie individuelle Kompetenzen zu bündeln, um mit nachfragebezogenen touristischen Urlaubsthemen gezielt an bestehende und neue Zielgruppen heranzutreten und die touristischen Destinationen Niedersachsens erfolgreich im stärker werdenden nationalen und internationalen Wettbewerb zu positionieren.

AUSGANGSSITUATION

Das touristische Angebot Niedersachsens gestaltet sich sehr vielfältig. Vom Badeurlaub an der Nordsee und auf den Ostfriesischen Inseln, über Wintersport im Harz, Wandern in der Lüneburger Heide oder Radfahren im Weserbergland ist für jeden Geschmack etwas geboten. Auch die Städte Niedersachsens bieten ihren Besuchern attraktive Highlights in den Bereichen Kultur, Theater, Events, Musik, Ausstellungen, Messen und mehr. Somit sind die Ausgangsbedingungen für die zukünftige Entwicklung des Tourismus in Niedersachsen durchaus erfolgversprechend. Nun gilt es, die vorhandenen touristischen Potenziale strategisch zu nutzen, um die gegenwärtige Marktposition zu verteidigen und weiter auszubauen. In diese Aufgabe müssen alle touristischen Leistungsträger Niedersachsens auf unterschiedlichen Ebenen eingebunden werden.

Wofür steht Niedersachsen heute als Reiseland?

Um zukünftige Potenziale zu erkennen und zu entwickeln ist es wichtig, die geschaffene Ausgangsbasis zu analysieren. Dafür muss man wissen, wer die Nachfrager von heute und morgen sind und mit welchen touristischen Angeboten Niedersachsen als Reiseland aufzuwarten hat. Ebenfalls muss aber auch bestehenden Mängeln aktiv entgegengewirkt werden.

In Zusammenarbeit mit der TMN hat die GfK (Gesellschaft für Konsumforschung), ein international tätiges Marktforschungsinstitut, auf Basis von repräsentativen Befragungen zwölf Zielgruppen für Niedersachsen definiert.

Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht die wichtigsten Charakteristika der Zielgruppen sowie deren prozentualen Anteil am Gesamtgästeaufkommen:

Abb. 3: Zielgruppen in Niedersachsen

Zielgruppe	Reisemotivation, /-art	Sonstiges	Anteil Zielgruppe
Niedersachsennahe Stammurlauber	Radfahren und Wandern, dem Alter vorbeugen	Deutschlandaffin	13,3%
Komfort- und gesundheitsorientierte Reisende	Komfort, Gesundheit und Vitalität	Qualitätsorientiert	13,1%
Senioren ohne Interesse an Niedersachsen	Gesundheit, Wandern	Viele Haushalte aus Ostdeutschland	12,6%
Ältere Städtereisende	Städtereisen, Gastronomie, Kultur	Qualitätsorientiert	11,3%
Wohlhabende Faulenzerpaare	Sich verwöhnen lassen, Luxus und Komfort	Preissensibel, erhöhtes Ausgabeverhalten	9,0%
Ältere Nordsee-Paarurlauber	Urlaub am Meer, Sonne und faulenzen	Hohe Erwartung an Unterkunft	8,5%
Familien im Freizeit-/ Ferienpark	Freizeit-/Ferienparkurlaub, Zeit für die Familie/Kinder haben	Überdurchschnittliches Ausgabeverhalten	7,9%
Junge Leute im Freizeit-/ Ferienpark	Freizeit-/Ferienparkurlaub, Abschalten, Stress abbauen	Spontanbucher, mehrheitlich über das Internet	5,8%
Junge Paare, die Spaß haben wollen	Shopping, Sport und Unterhaltung	Spaß und unkonventionell	5,7%
Familien-Nordsee-Urlauber	Badeurlaub am Meer, Familienurlaub	Keine sportlichen Ambitionen, Preissensibel	5,4%
Aktive Erholungsurlauber	Erholungsurlaub, Radfahren, Wandern	Paarurlauber	5,4%
Aktive Erholungsurlauber-Familien	Erholungsurlaub, Radfahren, Wandern	FeWo Selbstversorger	2,0%
			100%

Quellen: GfK Consumer Tracking, 2008; Deloitte Analyse

Was motiviert Niedersachsenurlauber und wie gestalten sich die beliebtesten Aktivitäten?

Über alle Zielgruppen ist „Sich von Landschaften, Natur beeindrucken lassen“ das wichtigste Urlaubsmotiv, gefolgt von „Frische Kraft sammeln, auftanken“ und „Land

und Leute kennen lernen“. Für junge Leute und junge Paare steht „Abschalten, Stress abbauen“ im Vordergrund, während Familien ihre Priorität auf „Zeit für die Familie, die Kinder haben“ legen.

Die beliebteste Urlaubsart während eines Aufenthalts in Niedersachsen ist der Badeurlaub am Meer, gefolgt von Städtereisen und dem Urlaub auf dem Land und in den Bergen. Dementsprechend wichtig sind Natur und Landschaft bei der Auswahl Niedersachsens als Reiseziel. Bei den Urlaubsaktivitäten liegen Radfahren und Wandern vorn aber auch der Besuch von Sehenswürdigkeiten und Naturparks spielt eine wichtige Rolle. Einen hohen Stellenwert, insbesondere bei den älteren Zielgruppen, besitzt zudem das gastronomische Angebot Niedersachsens.

Abb. 4: Urlaubsaktivitäten und -motive

Urlaubsaktivitäten	Urlaubsmotive
• Sehenswürdigkeiten besuchen (ältere Städtereisende und junge Leute) • Wandern (aktive Erholungsurlauber) • Bummeln, Spazieren gehen (Nordsee-Urlauber)	• Sich von Landschaften, Natur beeindrucken lassen • Frische Kraft sammeln, auftanken • Land und Leute kennen lernen • Abschalten, Stress abbauen (junge Leute und Paare) • Zeit für die Familie, die Kinder haben (Familien)

Die Hochsaison ist in Niedersachsen grundsätzlich während der Sommerzeit. November, Dezember, Januar und Februar sind generell bei allen Zielgruppen die am wenigsten nachgefragten Monate.

Das bevorzugte Verkehrsmittel, um nach Niedersachsen zu reisen, ist der PKW. Dies liegt zum einen daran, dass die Urlaubsreisen individuell geplant und durchgeführt werden und zum anderen, dass das eigene Auto während der Reise die größtmögliche Flexibilität gewährleistet. Auch sind einige Regionen mit öffentlichen Verkehrsmitteln nur schwer erreichbar.

Was zeichnet Niedersachsen als Reiseland aus und wo gibt es Nachholbedarf?

Die Entwicklung des Tourismus wird neben anderen Faktoren auch stark durch das touristische Angebot geprägt. Hier hat Niedersachsen vielfältige Stärken aufzuweisen, die nicht zuletzt auf die naturräumliche Vielfalt Niedersachsens zurückzuführen sind. Es gibt gegenwärtig jedoch auch Schwächen, die durch entsprechende Maßnahmen in Erfolgspotenziale umgewandelt werden können.

Abb. 5: Ausgewählte Stärken und Schwächen Niedersachsens

Stärken	Schwächen
• Attraktive Landschaften (Meer, Gebirge, Heideflächen, Wälder, Flüsse, etc.) • Vielfältiges Kulturangebot (Theater, Museen, Musikbühnen, Denkmäler, drei UNESCO-Weltkulturstätten und ein Weltnaturerbe, etc.) • Gute Voraussetzungen für Rad-, Wander-, Reit- und Wassersport • Natürliche Ressourcen für Kur- und Bädertourismus • Breites Angebot an Ferienhäusern/-wohnungen • Internationale Reputation der Messe Hannover • Internationaler Flughafen Hannover-Langenhagen, Flughafen Münster-Osnabrück, sechs Inselflughäfen u.a. • Gute zentrale Lage und gute Erreichbarkeit vor allem aus dem wichtigsten Quellmarkt NRW • Ganzjährige Reiseangebote • Preislich breites Angebot, auch für Gäste mit niedrigem Reisebudget • Kleine und mittelgroße Städte mit einem breiten Angebot im Bereich Einzelhandel und Kultur • Professionelle Tourismusorganisationen auf regionaler Ebene, die sehr gute Produktentwicklung leisten	• Nachholbedarf im Städte- und Kulturtourismus • Relativ schwache Wahrnehmung als Kongress- und Tagungsdestination • Niedriger Anteil an DEHOGA-klassifizierten Betrieben • Überalterung der Betriebe • Teilweise qualitative Mängel im Grauen Beherbergungsmarkt • Zu kleine Marketingbudgets auf regionaler Ebene • Tourismus als freiwillige Aufgabe – daher Gegenstand von Kürzungen aus öffentlichen Haushalten • Veraltete Infrastruktur auch im öffentlichen Bereich • Außer mit dem Auto teilweise schwere Erreichbarkeit einiger Regionen • Abhängigkeit von Sommerferien durch Engpässe • Bisher schwache Positionierung im Bereich der Kinderfreundlichkeit • Nachholbedarf im Bereich „Tourismus für Alle“ • Z.T. wenig Betriebe, die für einen Vertrieb über Reiseveranstalter geeignet sind oder diesen nutzen wollen • Gäste bemängeln z.T. die Shoppingmöglichkeiten • Trend zur kurzfristigen Buchung und damit besondere Herausforderung an den Vertrieb

Quelle: Deloitte Analyse

Um das touristische Potenzial Niedersachsens aufzuzeigen, wurde ein Vergleich anhand touristisch bedeutsamer Kriterien mit den Wettbewerbern Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern vorgenommen. Niedersachsen kann insbesondere hinsichtlich der Gästeankünfte, Übernachtungen, Tagesgäste, Tagesausflüge, dem Anteil an ausländischen Gästen und den geöffneten Beherbergungsstätten punkten. Hingegen fallen durchschnittliche Aufenthaltsdauer, Tourismusintensität, Bettenauslastung und Durchschnittsausgaben niedriger als bei den Wettbewerbern aus.

Das Image und die Wahrnehmung von Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern als Urlaubsdestinationen sind als Ergebnis des vorgenommenen Vergleiches ausgeprägter als das von Niedersachsen. Nach den Erkenntnissen einer Imageuntersuchung der Forschungsgemeinschaft Urlaub Reisen (F.U.R.) weist Niedersachsen schwächer ausgeprägte Konturen auf. Insbesondere die Bade- bzw. Wassersportmöglichkeiten können sich nicht von den Benchmarks in Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern absetzen. Zukünftig gilt es, die Stärken Niedersachsens (laut F.U.R. Radfahren, Landschaft, Wandern, Urlaub mit Kindern) weiter auszubauen und bislang bestehende Wettbewerbsnachteile als Ansatzpunkte für zukünftige Handlungen zu nützen.

Abb. 6: Destinationsvergleich touristischer Kriterien

Kriterien	Niedersachsen	Schleswig-Holstein	Mecklenburg-Vorpommern
Tourismusintensität	4.631	8.414	16.439
Ankünfte	11.374.755	5.697.678	6.588.486
Übernachtungen	36.901.588	23.855.050	27.501.888
Durchschnittliche Aufenthaltsdauer in Tagen	3,2	4,2	4,2
Anzahl Beherbergungsstätten	5.454	3.123	2.259
Anzahl angebotener Betten	256.999	138.919	153.898
Auslastung angebotener Betten in %	36,4	36,8	39,8
Ausländeranteil an Übernachtungen in %	7,7	5,6	3
Tagesgäste in Mio. in 2006	310	131	70
Tagesausflüge in Mio. in 2006	264	115	61
Ø Ausgaben Urlaubsreise pro Person/Nacht in €	59,05	58,04	60,04
Ø Ausgaben Pauschalreise pro Person/Nacht in €	90,52	77,50	71,22
Alleinstellungsmerkmale	Nordseeküste Ostfr. Inseln (autofrei) „Maritime Meile“ Vielfältige Regionen Naturparks Freizeitparks	Nord- und Ostseeküste Nordfr. Inseln Sylt Fehmarn Holsteinische Seen Naturparks Hansapark	Ostseeküste Rügen Usedom Seenplatte Naturparks Hansestädte
Image und Beliebtheitsgrad	-	+	+

Quelle: Deloitte Analyse

Das Strategiepapier beschäftigt sich exemplarisch mit den vier Reisedestinationen Nordsee und Ostfriesische Inseln, Lüneburger Heide, Weserbergland und Harz, deren individuelle Eigenschaften im Folgenden kurz charakterisiert werden.

Wie gestaltet sich die Situation in den touristischen Destinationen?

Die vier betrachteten Destinationen Niedersachsens nützen ihr natürliches Potenzial, um Urlauber für sich zu begeistern und haben ihr touristisches Angebot dahingehend ausgebaut, ihre individuellen natürlichen Ressourcen zu betonen. Hinsichtlich der Nachfrageprofile sind die betrachteten Destinationen unterschiedlich positioniert.

Zu diesem Ergebnis kommt das GfK TravelScope Zielgebietsmodul 2008, dessen Kernaussagen bezüglich der betrachteten Destinationen folgend dargestellt sind.

Abb. 7: Vier Niedersachsen-Destinationen im Überblick

Nordsee und Ostfriesische Inseln	Lüneburger Heide
Die Nordsee und die Ostfriesischen Inseln sind die am stärksten nachgefragte niedersächsische Destination. Der Frühbucheranteil ist besonders hoch und die Reisen werden überwiegend privat organisiert. An der Nordseeküste hat sich die gemietete Ferienwohnung mit Selbstverpflegung als beliebteste Unterkunftsart durchgesetzt, insbesondere aus Kostengründen aufgrund der langen Aufenthaltsdauer bei Familien mit Kindern. Daher sind die durchschnittlichen Gesamtkosten pro Person und Nacht in dieser Destination am niedrigsten. Der Badeurlaub/Urlaub am Meer ist die vorherrschende Urlaubsart, die jedoch eine rückläufige Tendenz aufweist. Dafür hat sich in den letzten Jahren der gesundheits-orientierte Urlaub relativ dynamisch entwickelt. Im Sommer prägen Familien mit schulpflichtigen Kindern die Gästestruktur, in der Vorsaison die Generation 50+ und in der Nachsaison Paare ohne Kinder (DINKS). Ganzjährig tragen Langzeiturlauber sowie Rehabilitationspatienten zu einer konstanten Nachfrage bei.	In der Lüneburger Heide ist die Wiederholerquote von allen betrachteten Destinationen mit 46,3% am höchsten. Der Campingtourismus ist in dieser Destination sehr ausgeprägt, so dass Zelt/Wohnwagen/Wohnmobil die zweitbeliebteste Unterkunftsart nach dem Hotel sind. Als Zusatzleistung werden kostenpflichtige Sportarten vor Ort häufig in Anspruch genommen. Der Familienanteil ist relativ hoch, insbesondere derjenige von Familien mit zwei Kindern. Neben Urlaub auf dem Land spielt Urlaub in Freizeit- bzw. Ferienparks eine bedeutende Rolle. Daher ist die Quote der Unterkünfte mit Animationsprogramm in dieser Destination besonders hoch. Auffällig ist zudem die Internetaffinität der Gäste, die überdurchschnittlich oft Buchungen online vornehmen. Die Lüneburger Heide wird neben Familien ebenfalls häufig von älteren Zielgruppen bereist. Eine jüngere Klientel wird jedoch durch die Freizeit- und Ferienparks angesprochen.
Weserbergland	**Harz**
Im Weserbergland ist die durchschnittliche Aufenthaltsdauer am geringsten, dafür fallen pro Person und Nacht die höchsten Gesamtkosten an. Die Destination ist bei größeren Gruppen beliebt, die per Bus das Land in Form einer Pauschalreise erkunden. Im Gegensatz zu diesen Gästen, die den touristischen Dienstleistern Buchungssicherheit geben, weist das Weserbergland aber auch die meisten Spontanbucher aus. Der gesundheitsorientierte Urlaub hat den höchsten Anteil an den Urlaubsarten. Dies liegt unter anderem darin begründet, dass fast ein Drittel der Gäste über 65 Jahre alt ist. Der Anteil an Familien ist im Weserbergland vergleichsweise niedrig. Der Großteil der Gäste stammt aus Nordrhein-Westfalen. Der ursprüngliche „Kaffee und Kuchen Fahrten"-Tourist wird zunehmend durch Aktivurlauberpaare mittleren Alters ersetzt.	Im nördlichsten Mittelgebirge steht Urlaub in den Bergen im Vordergrund, der verstärkt über Veranstalter gebucht wird. Dabei buchen Dreiviertel der Reisenden nur die Unterkunft, bevorzugt direkt beim Hotel/Vermieter und dies oftmals weniger als zwei Wochen vor Reisebeginn. Hervorzuheben ist jedoch, dass Buchungen über das Reisebüro im Harz überdurchschnittlich häufig erfolgen. Beliebt sind auch eintägige organisierte Ausflüge vor Ort. Experten beschreiben den typischen Westharztouristen wie folgt: Er kommt mit Partner/Partnerin, ist 49 Jahre alt, wandert gerne und wird mit zunehmendem Alter gesundheitsbewusster. Aufgrund des gestiegenen Sportangebotes kommen jedoch auch vermehrt junge Gäste in den Westharz.

Quellen: GfK, Deloitte Analyse

Zusätzlich zu dem vorgenommenen Bundesländervergleich wurden auch die einzelnen Destinationen anhand ausgewählter Benchmarks in Bezug auf ihre touristischen Kennzahlen und ihr Image untersucht. Die Ergebnisse sind nachfolgend dargestellt.

Nordsee und Ostfriesische Inseln

USP's	• Häfen als maritime Erlebniswelten • Autofreie Inseln • UNESCO Weltnaturerbe Wattenmeer	**Handlungsbedarf**	• Zunehmende Industrialisierung an der Küste • Saisonabhängigkeit • Wegfall älterer Stammgäste

Als Wettbewerber der Destination Nordsee und Ostfriesische Inseln wurde für den vorgenommenen Destinationsvergleich die Nordsee- und Ostseeküste Schleswig-Holsteins und die Mecklenburgische Ostseeküste inklusive Rügen/Hiddensee gewählt. Die Tourismusintensität der Destination Nordsee und Ostfriesische Inseln ist niedriger als an der Nord- und Ostseeküste Schleswig-Holsteins jedoch höher als an der Mecklenburgischen Ostseeküste. Im Vergleich der erfassten Ankünfte und Übernachtungen liegt die niedersächsische Destination hinter beiden Wettbewerbern zurück, die durchschnittliche Aufenthaltsdauer ist jedoch länger. Der Anteil an ausländischen Gästen fällt in allen Destinationen sehr ähnlich aus. Ein Vergleich der Beherbergungsbetriebe und Betten in den drei Urlaubsdestinationen macht deutlich, dass die Beherbergungsstruktur der Destination Niedersächsische Nordseeküste und Ostfriesische Inseln überwiegend durch kleinere Betriebe geprägt ist. Auffällig ist der hohe Anteil an Übernachtungen in Privatquartieren und Touristikcamping. Jedoch ist der Graue Beherbergungsmarkt in Schleswig-Holstein ebenso stark ausgeprägt wie in Niedersachsen. Von den drei Destinationen wird als Ergebnis des vorgenommenen Vergleiches die Mecklenburgische Ostseeküste als Destination mit dem besten Image und dem höchsten Beliebtheitsgrad erachtet. Dies liegt im Wesentlichen an dem vielfältigen Angebot, touristischen Leuchttürmen wie Rügen und den zahlreichen teilweise auch international namhaften Ostseeheilbädern (bspw. Heiligendamm). Im Deutschlandvergleich stehen jedoch alle drei Küstenregionen sehr gut da. Innerhalb Niedersachsens sind die Nordseeküste und die Ostfriesischen Inseln gemessen an den Übernachtungszahlen die stärkste Destination. Handlungsbedarf in der Destination besteht hinsichtlich des Konfliktes zwischen Industrie und Tourismus, der Saisonabhängigkeit der touristischen Angebote und dem drohenden Wegfall älterer Stammgäste.

In den kommenden Jahren werden die fortschreitende Industrialisierung in den niedersächsischen Küstenregionen und der dadurch bedingte Konflikt zwischen Industrie- und Tourismusbranche verstärkt Handlungsbedarf auslösen. Zudem werden sich die Auswirkungen von Entwicklungen dieser Branchen auf das Ökosystem an der Küste zu einem Spannungsfeld entwickeln, das nur durch kontinuierlichen Dialog und gegenseitige Rücksichtnahme der beteiligten Akteure entschärft werden kann. Hier geht es um Themen wie Schifffahrt und Häfen, Fischerei, Jagd, Gas- und Ölförderung oder Windenergie und ihren Zusammenhang mit dem Tourismus.

Die Küstenregion mit ihrer vielfältigen und schützenswerten Natur ist für eine große Anzahl an Menschen Lebens-, Arbeits- und Erholungsraum zugleich. Somit ist es eine Herausforderung für alle Beteiligten, die unterschiedlichen, teilweise gegenläufigen Interessen in nachhaltig wirksame Schutzkonzepte einzubeziehen. Als Folge der Industrialisierung belasten Schadstoffe wie Schwermetalle oder schwer abbaubare giftige Substanzen die Vegetation, Tierwelt und ebenso den Menschen. Der Tourismus ist

für die gesamte Region eine bedeutende Einnahmequelle. Um das Gebiet langfristig für erholungssuchende Urlauber attraktiv zu halten und gleichzeitig den Schutz des Ökosystems zu gewährleisten, sind nachhaltige Tourismuskonzepte gefordert. Hierbei sollten insbesondere folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Der Konflikt ist nur durch eine umfassend thematische Betrachtungsweise zu entschärfen. Diese sollte wechselseitige Abhängigkeiten aber auch Unterschiede der betroffenen Branchen sowie die Aktivitäten der Menschen in der Küstenregion berücksichtigen.
- Auf regionaler Ebene müssen die involvierten Interessensgruppen für die bestehenden Problematiken sensibilisiert werden. Es sollte darum gehen, ein neues Bewusstsein und gesteigerte Handlungsbereitschaft zu erzielen, um auf die Herausforderungen aktiv und zeitnah reagieren zu können.
- Durch gemeinsame Vereinbarungen und gegenseitige Verantwortung müssen alle betroffenen Parteien in die Konzeptplanung und –umsetzung einbezogen werden. Hierzu zählen der Wirtschaftssektor und die Tourismusakteure, die Politik, Umweltschutzorganisationen aber auch die ortsansässige Bevölkerung in der Küstenregion.
- Grundsätzlich sollte ein verstärkter Austausch von Informationen und Fachwissen stattfinden. Interessenvertreter der unterschiedlichen Branchen sollten einbezogen werden, wenn es darum geht, neue Maßnahmen zu implementieren und ihre Wirksamkeit zu überwachen.
- Beim Entwurf von Konzepten müssen wirtschaftliche, soziale und umweltpolitische Interessen einbezogen und gleichzeitig gegeneinander abgewogen werden.

Aus der Koexistenz von Tourismus und Industrie an der Nordseeküste muss nicht in allen Fällen zwangsläufig Konfliktpotenzial resultieren. Häfen sind wichtige Bestandteile der sogenannten maritimen Meilen, die sich zu touristischen Alleinstellungsmerkmalen von Küstenorten entwickelt haben. In Papenburg können Besucher Einblicke in die Arbeit der Meyer Werft nehmen und Schiffsüberführungen beobachten. Diese und ähnliche Beispiele zeigen positiv, wie aus dem Zusammenwirken von Industrie und Tourismus Synergieeffekte erzielt werden können. Diese Impulse sollten dazu genützt werden, weitere Projekte dieser Art zu verwirklichen.

Lüneburger Heide

USP's	• Historische Hansestädte • Vielfalt an Freizeit- und Erlebnisparks • Naturlandschaft Lüneburger Heide	**Handlungsbedarf**	• Rückgang der Heideflächen • Fehlende zukünftige Zielgruppenorientierung • Wirtschaftlich kritische Situation touristischer Betriebe

Der Vergleich der touristischen Kennzahlen der Lüneburger Heide und des Bergischen Landes (NRW) als ausgewählte Wettbewerbsdestination zeigt, dass sich nahezu alle Indikatoren in der Lüneburger Heide positiver entwickelt haben, als dies beim Wettbewerber der Fall war. Hierzu zählen die Tourismusintensität, Ankünfte und Übernachtungen sowie die durchschnittliche Aufenthaltsdauer. Einzig in Bezug auf den Anteil ausländischer Gäste liegt die Lüneburger Heide hinter dem Bergischen Land. Die Lüneburger Heide verfügt über mehr als die dreifache Anzahl an Beherbergungsbetrieben als die Vergleichsdestination. Zudem hat die niedersächsische Destination ein stärker ausgeprägtes touristisches Image und ist innerhalb Deutschlands als Reiseziel bekannter. Darüberhinaus liegt die Destination im Einzugsgebiet der Städte Hamburg, Bremen und Hannover. Nach Angaben des Landesbetriebs für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (LSKN) war die Lüneburger Heide in 2008 die wachstumsstärkste der vier betrachteten Tourismusdestinationen Niedersachsens. Generelle Wettbewerbsnachteile stellen jedoch der Rückgang der Heideflächen, das Fehlen einer zukünftigen Zielgruppenorientierung und die insgesamt wirtschaftlich kritische Situation vieler touristischer Betriebe in der Lüneburger Heide dar.

Weserbergland

USP's	• Weserberglandwanderweg und Weserradweg • Historische Städte (Fachwerk, Weserrenaissance) • Märchenhafte Flusslandschaft	**Handlungsbedarf**	• Schwache Marktwahrnehmung • Ausbleibende Modernisierung/ Sanierung touristischer Betriebe • Unzureichende Alleinstellungsmerkmale

Als Vergleichsdestination des Weserberglandes wurde das nordrhein-westfälische Sauerland gewählt. Beide Destinationen sind deutsche Mittelgebirgslandschaften. Hinsichtlich der im Jahr 2008 ausgewiesenen touristischen Kennzahlen Tourismusintensität, Ankünfte, Übernachtungen und durchschnittliche Aufenthaltsdauer lag das Weserbergland hinter dem Wettbewerber Sauerland zurück. Erhebliche Unterschiede gibt es hinsichtlich der Anzahl ausländischer Gäste. Der Anteil an den ausländischen Übernachtungen war im Jahr 2008 im Weserbergland deutlich niedriger als im Sauerland. Aus den im Rahmen der Analyse gewonnen Erkenntnissen geht hervor, dass das Sauerland hinsichtlich Image und insbesondere Bekanntheitsgrad vor dem Weserbergland liegt. Der Hintergrund ist nicht nur die Lage in unmittelbarer Nähe des großen Einzugsgebietes Ruhrgebiet sondern auch das vielfältige Angebot der Destination für jede Altersklasse und in jeder Saison. Im Gegensatz zum Weserbergland bietet das Sauerland zusätzlich zu Rad- und Wandermöglichkeiten auch Wintersportmöglichkeiten sowie verschiedene Freizeitparks. Zudem ist das Beherbergungsge-

werbe weiter entwickelt und diversifizierter, während im Weserbergland zahlreiche Betriebe modernisierungsbedürftig sind. Das Weserbergland wird bislang am Markt zu schwach wahrgenommen. Es fehlen touristische Alleinstellungsmerkmale, die der Destination ein ausgeprägtes Profil verleihen.

Harz

USP's	• gut etablierte Wintersport- und Wanderregion • Mountainbikearena, Hexen Stieg und Grenzweg • Traditionelle Heilbäder und Kurorte	**Handlungsbedarf**	• Hohe Leerstände der Ortskerne/Abwanderung der jungen Bevölkerung • Gästeabwanderung in den Ostharz • Hoher Investitionsbedarf

Die Destination niedersächsischer Harz wurde mit dem nordrhein-westfälischen Sauerland und dem Thüringer Wald verglichen. In 2008 lag die Tourismusintensität im Westharz weit über der Intensität der anderen beiden Destinationen. In Hinblick auf Ankünfte und Übernachtungen lag der Harz vor dem Thüringer Wald, schnitt jedoch schlechter ab als das Sauerland. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer war im Harz länger als bei den Wettbewerbern. Der Anteil ausländischer Gäste blieb hinter dem überdurchschnittlichen Ergebnis des Sauerlandes zurück, war jedoch höher als im Thüringer Wald. Als Ergebnis des vorgenommenen Destinationsvergleiches ist das touristische Image des niedersächsischen Harzes im Vergleich zum Sauerland etwas schlechter, im Vergleich zum Thüringer Wald jedoch besser einzuschätzen. Der Harz zieht Reisende vor allem durch seine attraktive Landschaft mit zahlreichen Wintersport-, Rad- und Wandermöglichkeiten an. Um zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben, sind jedoch deutliche Investitions- und Ausbaumaßnahmen bezüglich der verkehrstechnischen und touristischen Infrastruktur notwendig. Weiterhin besteht ein Defizit an qualitativ hochwertigen Hotels und attraktiver Gastronomie. Zukünftige Bedrohungen für den Westharz stellen die Gästeabwanderung in den Ostharz und die Leerstände in Ortskernen durch Abwanderung der jungen Bevölkerung dar.

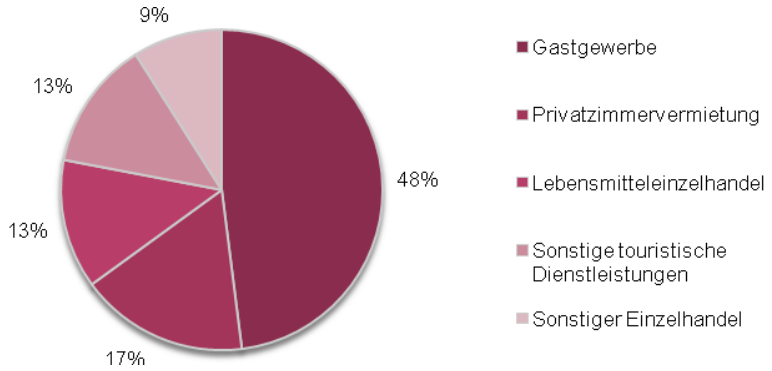
VOLKSWIRTSCHAFTLICHE BEDEUTUNG DES TOURISMUS FÜR NIEDERSACHSEN

Der Tourismus ist einer der bedeutendsten Wirtschaftszweige des 21. Jahrhunderts. Es ist unbestritten, dass die gesamte Freizeitwirtschaft in Deutschland mit über 6 Mio. Beschäftigten den größten Arbeitgeber in Deutschland darstellt. Um den Stellenwert des Wirtschaftsfaktors einschätzen zu können und die Rahmenbedingungen zu bewerten ist eine gesamtökonomische Einordnung notwendig.

In Deutschland erzielt die Gesamtheit deutscher Unternehmen jährliche Bruttoumsätze von ca. 140 Mrd. € aus der gesamttouristischen Nachfrage und stellt etwa 2,8 Mio. Arbeitsplätze bereit. Gemessen an der Gesamtbeschäftigung in Deutschland liegt der Anteil der touristisch bedingten Arbeitsplätze bei rund 8% und stellt damit die zweitgrößte Branche im Dienstleistungsbereich nach dem Einzelhandel dar. Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Tourismus in Deutschland ist höher als die der chemischen Industrie und wird mit der der Automobilindustrie als gleichwertig eingeschätzt.

Einen Überblick über die Verteilung der touristischen Umsätze in Deutschland gibt folgende Abbildung.

Abb. 8: Profitierende Branchen des Tourismus



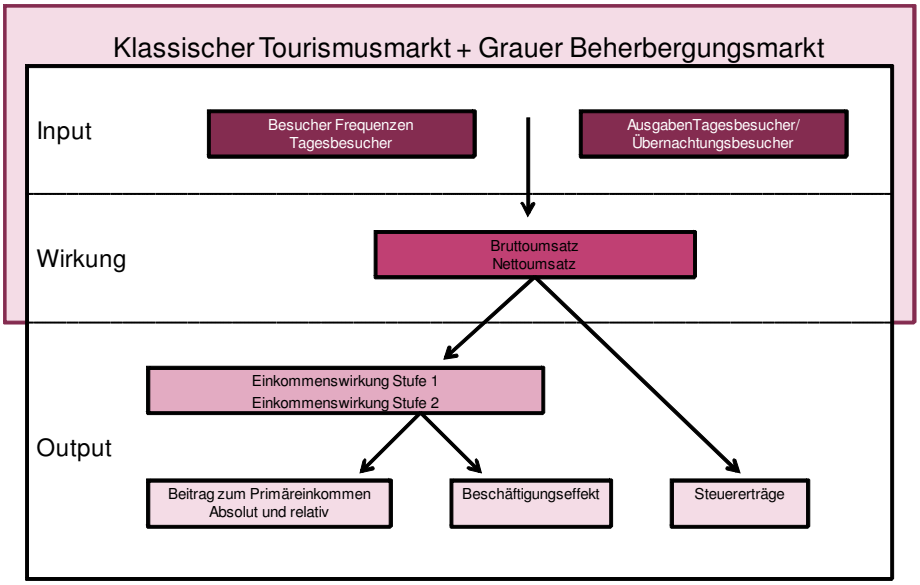
Quellen: Widmann - Regionalwirtschaftliche Bedeutung des Tourismus – kleine Kreisläufe, 2007; Deloitte Analyse

Weltweit ist die Tourismusbranche einer der größten Wirtschaftszweige und trägt, laut World Tourism Organization (UNWTO), ca. 11 % zum weltweiten Bruttonationaleinkommen bei. Auch innerhalb der niedersächsischen Volkswirtschaft kommt der Tourismuswirtschaft bei der Einkommens- und Beschäftigungssicherung eine zentrale Bedeutung zu. Zur Erfassung der Geldströme gibt es zwei Ansätze, die Nachfrage- und die Angebotsmethode. Bei der ersten Methode werden die Ausgaben der Touristen ermittelt und bei der zweiten die touristischen Einnahmen gemessen. Beide Verfahren beruhen auf repräsentativen Stichproben bei touristischen Unternehmen und liefern die Grundlage, um Einkommens- und Beschäftigungseffekte, den Beitrag des

Tourismus zum nationalen Primäreinkommen und die generierten Steuererträge darzustellen.

Das Deloitte Modell zur Berechnung der Umsätze im Tourismus zeigt schematisch, wie die Bedeutung des Wirtschaftsfaktors Tourismus abgeleitet werden kann.

Abb. 9: Deloitte Modell zur Berechnung des Wirtschaftsfaktors Tourismus



Quelle: Deloitte Analyse

Das o.a. Modell zur Berechnung der Umsätze und wirtschaftlicher Effekte im Tourismus wird zweistufig (für den klassischen und den Grauen Beherbergungsmarkt) angewendet. Einerseits dient es zur Ermittlung des durch den Tourismus erwirtschafteten Bruttoumsatzes, dessen Berechnung aus statistisch erfasstem Datenmaterial in Bezug auf den klassischen Beherbergungsmarkt in Niedersachsen resultiert. Anderseits kann mit Hilfe von Annahmen und Studien des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr e.V. an der Universität München (dwif) und der Sparkassen-Tourismusbarometer der Bruttoumsatz des Grauen Beherbergungsmarktes dargestellt werden.

Im Folgenden wird die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus in Niedersachsen anhand des Zahlenmaterials von 2009 mittels der nachfrageseitigen Umsatzmethode berechnet.

Wertschöpfung des Tourismus

Das Erfassen der wirtschaftlichen Effekte ist von zentraler Bedeutung, um die Entwicklung und Bedeutung des Tourismus zu dokumentieren. Neben der Betrachtung der Brutto- und Nettowertschöpfung kann zwischen direkter, indirekter und induzierter Wertschöpfung unterschieden werden.

Im Mittelpunkt der wirtschaftlichen Betrachtung des Tourismus stehen zum einen die Wirkung des Tourismus auf die Zahlungsbilanz und zum anderen der Wirtschaftszweig Tourismus mit seinen Beschäftigungs-, Einkommens-, Wertschöpfungs- und Ausgleichseffekten. Dabei wird die Wertschöpfung berechnet, welche allgemein in der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung verwendet wird. Es wird zwischen der **Bruttowertschöpfung**, die sich nach dem Abzug der Vorleistungen von den Produktionswerten ergibt, und der **Nettowertschöpfung**, die die entstandenen Arbeitnehmerentgelte und den Betriebsüberschuss aus den Wirtschaftsbereichen enthält, unterschieden.

Die direkte Wertschöpfung des Tourismus entsteht dort, wo touristische Ausgaben getätigt werden, also der Tourist unmittelbar Leistungen bei Unternehmen nachfragt. Somit hat sie eine direkte Wirkung auf die örtliche Produktion und die angebotenen Dienstleistungen. Erhöhen sich beispielsweise die Übernachtungszahlen in einem Reisegebiet, wirkt sich dies auf den örtlichen Hotelsektor aus, da mehr Umsätze generiert werden können.

Unter der indirekten Wertschöpfung sind Vorleistungen zu verstehen, die aus der direkten Wertschöpfung resultieren. Für Tourismusregionen ist dabei eine lange Kette von intraregionalen Verflechtungen wertschöpfungsrelevant. Im obigen Beispiel hieße dies, dass durch das höhere Gästeaufkommen mehr Produkte und Dienstleistungen von den Zulieferern benötigt werden, also auch diese von der steigenden Nachfrage profitieren. Dabei beziehen sich die Verflechtungen nicht nur auf das Tourismusunternehmen und den Vorlieferer, sondern auch auf deren Vorlieferanten.

Zusammenfassend bedeutet dies, dass die Ausgaben der Touristen in einem Betrieb zur direkten Wertschöpfung führen, die auch als **erste Umsatzstufe** bezeichnet wird. Die aus der Region bezogenen Vorleistungen, stellen die erste indirekte Wertschöpfung, auch **zweite Umsatzstufe** genannt, dar. Diese Wertschöpfungskette lässt sich weiter fortführen, jedoch wird ab der dritten Umsatzstufe der Wertschöpfungseffekt so gering, dass sich die Analyse sehr aufwendig gestaltet. In der Regel wird nur der Geldfluss bis zur zweiten Umsatzstufe betrachtet.

Bei der induzierten Wertschöpfung handelt es sich in der Theorie um die Veränderungen der wirtschaftlichen Aktivität der Haushalte, welche sich aus den direkten und indirekten Effekten ergeben. Eine Veränderung der Kaufkraft bewirkt generell eine veränderte Nachfrage in der Wirtschaft, aus der ein verändertes Produktionsaufkommen resultiert, das sich auf die Einkommen auswirkt. Am Beispiel bedeutet dies, dass bei stabilen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die Personen, welche von den direkten und indirekten Effekten einen Vorteil gewonnen haben, ihre zusätzlichen Einnahmen durch höhere Ausgaben relativieren.

Ausgaben der Übernachtungs- und Tagesgäste in Niedersachsen

Die Ausgabenstrukturen von Übernachtungs- und Tagesgästen differieren in ihrer Höhe und Art und fallen je nach Reisegebiet unterschiedlich aus.

Die Studie „Ausgaben der Übernachtungsgäste in Deutschland“ des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr e.V. an der Universität München (dwif) von 2009 analysierte für Übernachtungsgäste in deutschen Bundesländern die Aufteilung ihrer Tagesausgaben. Im Rahmen dieser Ausgabenstrukturuntersuchung und des Qualitätsmonitors Deutschland wurden insgesamt mehr als 20.000 themenrelevante Interviews durchgeführt. Es handelt sich dabei um eine persönliche Befragung der Übernachtungsgäste direkt in den Zielgebieten. Der Erhebungszeitraum lag zwischen Mai 2008 und April 2009, so dass alle Saisonabschnitte abgedeckt sind.

Insgesamt ergaben sich im Jahr 2008/2009 für Gäste, die in einer gewerblichen Beherbergungsstätte in Niedersachsen übernachteten, durchschnittliche Tagesausgaben von 106,00 €. Bei dieser Untersuchung war der Aufenthaltsanlass der Reisenden unerheblich und es wurden Betriebe mit mehr als 8 Betten und Privatquartiere unter 9 Betten befragt. Ausgaben weiterer touristisch relevanter Nachfragegruppen, wie z.B. Verwandten- und Bekanntenbesucher, Dauercamper, Freizeitwohnsitzler, etc. waren hier nicht enthalten.

Eine regionale Unterscheidung in Hinblick auf die vier betrachteten Destinationen Niedersachsens ist auf Basis der dwif Studie durch Aggregation verschiedener Reisegebiete möglich und wird nachfolgend dargestellt.

Die in diesem Kapitel vorgenommenen Hochrechnungen für die unterschiedlichen Gästesegmente wurden unter Anwendung einer individuellen segmentierten Inflationierung im Rahmen eines mehrstufigen Verfahrens durchgeführt. Um die unterschiedlichen Preisentwicklungen bei Waren und Dienstleistungen der vergangenen Jahre zu berücksichtigen, wurden die vom Statistischen Bundesamt Deutschland (Destatis) erhobenen Konsumausgaben der privaten Haushalte im Inland nach Verwendungszweck 2009 eingesetzt, um das vorhandene Datenmaterial auf den aktuellen Stand (Jahr 2009) hochzurechnen.

Abb. 10: Tagesausgaben Übernachtungsgäste nach Ausgabenart und Reisegebiet

Tagesausgaben Übernachtungsgäste in € pro Kopf								
Reisegebiet	Unterkunft		Verpflegung im Gastgewerbe		Einkauf		Freizeit / Unterhaltung	
	2000	2009	2000	2009	2000	2009	2000	2009
Niedersachsen	28,20	45,00	23,90	18,70	7,60	18,60	3,80	8,90
Nordsee und Ostfr. Inseln	26,17	37,05	19,13	14,85	8,07	14,05	3,23	7,50
Lüneburger Heide	24,10	41,80	24,55	20,00	6,45	19,20	5,30	9,40
Weserbergland	32,00	51,70	28,15	17,50	6,30	17,90	4,70	7,90
Westharz	22,80	44,20	19,70	16,20	7,60	18,00	2,90	9,50

Reisegebiet	Lokaler Transport		Sonstige Dienstleistungen		**Insgesamt**	
	2000	2009	2000	2009	**2000**	**2009**
Niedersachsen	1,10	2,00	11,40	12,80	**76,00**	**106,00**
Nordsee und Ostfr. Inseln	0,70	1,25	9,40	10,75	**66,70**	**85,45**
Lüneburger Heide	0,55	1,70	7,40	9,30	**68,35**	**101,40**
Weserbergland	2,00	2,30	17,65	26,30	**90,80**	**123,60**
Westharz	1,10	1,80	12,40	22,10	**66,50**	**111,80**

Quellen: dwif Ausgaben der Übernachtungsgäste in Deutschland 2009; Bundesamt für Statistik; Deloitte Analyse

Neben den durchschnittlichen Tagesausgaben der Übernachtungsgäste in gewerblichen Betrieben lassen sich die Tagesausgaben von Touristikcampern in Niedersachsen im Jahr 2009 differenziert darstellen.

Abb. 11: Tagesausgaben der Touristikcamper im Jahr 2009

Tagesausgaben Touristikcamper in € pro Kopf 2009							
	Unterkunft	Verpflegung im Gastgewerbe	Einkauf	Freizeit/ Unterhaltung	Lokaler Transport	Sonst. Dienstleistungen	**Insgesamt**
Touristikcamper	12,40	14,60	14,80	6,20	0,50	3,10	**51,60**

Quellen: dwif Ausgaben der Übernachtungsgäste in Deutschland 2009; Bundesamt für Statistik; Deloitte Analyse

Die aktuellsten Werte zu den Ausgaben von deutschen Tagesreisenden wurden im Zeitraum 2004 bis 2006 von dem dwif in Kooperation mit IPK International erhoben. Die Ergebnisse basieren auf einer repräsentativen Einwohnerbefragung (36.000 Interviews) unter Einsatz eines computergestützten Telefoninterviewprogrammes. Der Befragungszeitraum erstreckte sich von Anfang Februar 2004 bis Ende Januar 2005 und umfasste 52 Befragungswellen à 700 Interviews, die sowohl Geschäfts- als auch Urlaubsreisende abdeckten. Die durchschnittlichen Tagesausgaben der Tagesreisenden wurden von dem dwif in die Studie „Tagestourismus in den Reisegebieten Niedersachsens“ vom Mai 2006 übernommen.

Bei den Tagesreisenden fallen keine Unterkunftskosten an, generell geben sie weniger in der Gastronomie und mehr im Einzelhandel als Übernachtungsgäste aus. Im Durchschnitt gab ein Tagestourist während seines Aufenthaltes in Niedersachsen 26,20 € aus, dies bedeutet 28,79 € auf das Jahr 2009 hochgerechnet. Eine Aufstellung nach Ausgabenarten auf das Jahr 2009 hochgerechnet gliedert sich wie folgt.

Abb. 12: Tagesausgaben Tagesreisende 2004 und Hochrechnung auf 2009

Tagesausgaben Tagesgäste in € pro Kopf 2004 - 2009		
	2004	2009
Gastronomie	8,70	9,86
Lebensmitteleinkäufe	1,80	1,92
Unterhaltung/Sport	2,20	2,34
Lokaler Transport	0,10	0,11
Pauschale und Sonstiges	0,80	0,87
Einkäufe sonstiger Waren	12,60	13,69
Insgesamt	**26,20**	**28,79**

Quellen: dwif Tagesreisen der Deutschen 2005; dwif Tagestourismus in den Reisegebieten Niedersachsens 2006; Deloitte Analyse

Jedoch gibt es auch hier regionale Unterschiede, die vor allem im Vergleich der vier Destinationen Nordseeküste und Ostfriesische Inseln, Lüneburger Heide, Weserbergland und Harz deutlich werden. Einen detaillierten Überblick hierzu gibt folgende Tabelle.

Abb. 13: Tagesausgaben Tagesgäste nach Ausgabenart und Reisegebiet

Tagesausgaben Tagesgäste in € pro Kopf								
Reisegebiet	Gastronomie		Lebensmittel-einkäufe		Unterhaltung/ Sport		Lokaler Transport	
	2004	2009	2004	2009	2004	2009	2004	2009
Niedersachsen	8,70	9,86	1,80	1,92	2,20	2,34	0,10	0,11
Nordsee und Ostfriesische Inseln	12,50	14,17	2,00	2,13	1,10	1,17	0,00[1)]	0,00
Lüneburger Heide	9,80	11,11	2,20	2,35	3,50	3,72	0,00[1)]	0,00
Weserbergland	8,50	9,64	2,40	2,56	3,10	3,30	0,40	0,43
Westharz	8,70	9,86	0,90	0,96	1,30	1,38	0,00[1)]	0,00

Reisegebiet	Pauschale & Sonstiges		Einkäufe sonstige Waren		Insgesamt	
	2004	2009	2004	2009	2004	2009
Niedersachsen	0,80	0,87	12,60	13,69	26,20	28,79
Nordsee und Ostfriesische Inseln	0,80	0,87	7,30	7,93	23,70	26,28
Lüneburger Heide	0,40	0,43	9,20	9,99	25,10	27,61
Weserbergland	0,70	0,76	8,20	8,91	23,30	25,60
Westharz	0,10	0,11	17,10	18,58	28,10	30,89

Quellen: *dwif Tagesreisen der Deutschen 2005; dwif Tagestourismus in den Reisegebieten Niedersachsens 2006; Deloitte Analyse*

Hinweis: *1) für öffentlichen Transport in den Destinationen Nordsee/Ostfriesische Inseln, Lüneburger Heide und Westharz beträgt der Wert für lokalen Transport laut Quellenangabe 0,00 €*

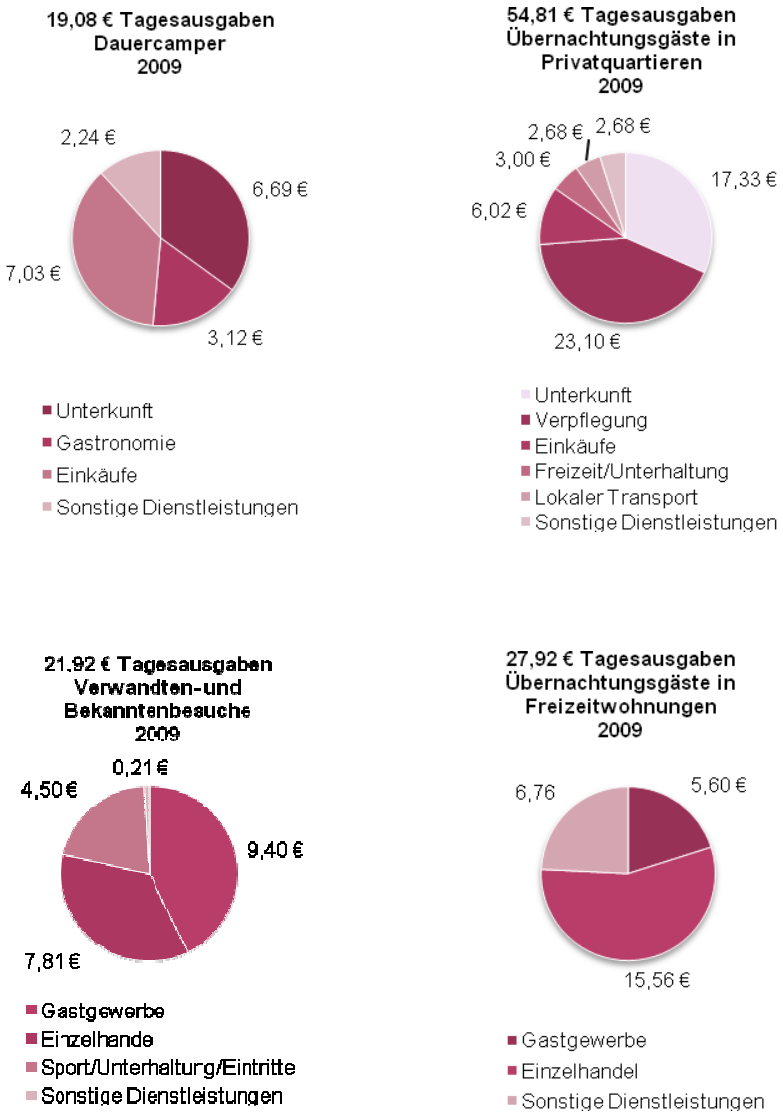
Grauer Beherbergungsmarkt

Neben klassischer Hotellerie und Parahotellerie gibt es den sogenannten Grauen Beherbergungsmarkt, der Quartiere mit weniger als neun Betten (Ferienwohnungen und -häuser sowie Privatzimmer), Übernachtungen im Rahmen des privaten Besucherverkehrs (Bekannten- und Verwandtenbesuche), Übernachtungen auf Campingplätzen (insbesondere Dauercamper) und Frequentierung von Freizeitwohnsitzen durch Eigentümer oder Mieter umfasst.

Angaben über das genaue Aufkommen der Betriebe, die dem Grauen Beherbergungsmarkt zugeordnet sind, sind nur schwer zu ermitteln, da diese keiner Meldepflicht unterliegen und statistisch nicht erfasst werden. Aufgrund der großen Bedeutung des Grauen Beherbergungsmarktes in Niedersachsen, ist es jedoch wichtig, diesen in den Berechnungen zu berücksichtigen, um dem realen Tourismusvolumen und seiner wirtschaftlichen Bedeutung gerecht zu werden.

Im Folgenden werden die Tagesausgaben in unterschiedlichen Sparten des Grauen Beherbergungsmarktes dargestellt, die in Niedersachsen im Jahr 2009 durchschnittlich getätigt wurden.

Abb. 14: Tagesausgaben Grauer Beherbergungsmarkt im Jahr 2009



Quellen: Sparkassen-Tourismusbarometer Jahresberichte 2004-2007,
DTV Wirtschaftsfaktor Campingtourismus in Deutschland, 2004

Die dargestellten Veränderungen der Konsumausgaben der privaten Haushalte im Inland nach Verwendungszwecken werden gemäß Destatis angesetzt, um in einem mehrstufigen Verfahren mit Hilfe einer individuellen segmentierten Inflationierung unterschiedliche Preiseentwicklungen der Waren und Dienstleistungen bis 2009 näherungsweise zu berücksichtigen. Eine Anpassung der Tagesausgaben ist auch vor dem Hintergrund der Mehrwertsteuererhöhung erforderlich.

Zusammengefasst dargestellt sind folgend die Tagesausgaben unterschiedlicher Gästesegmente des Grauen Beherbergungsmarktes in Niedersachsen hochgerechnet auf das Jahr 2009.

Abb. 15: Ausgaben unterschiedlicher Gästesegmente hochgerechnet auf 2009

Tagesausgaben in € pro Kopf				
	2000	2002	2005	2009
Übernachtungsgäste in Privatquartieren	47,70			54,81
Dauercamper		16,90		19,08
Verwandten- und Bekanntenbesuche			21,00	21,92
Übernachtungsgäste in Freizeitwohnungen	25,10			27,92

Quellen: Sparkassen-Tourismusbarometer Jahresberichte 2004-2007, DTV Wirtschaftsfaktor Campingtourismus in Deutschland, 2004, Bundesamt für Statistik, Deloitte Analyse

Aus Gründen der Vollständigkeit sind die Ausgaben pro Tag und Kopf der Verwandten- und Bekanntenbesucher auf Dauercampingplätzen von 14,00 € (2004) bzw. 15,74 € (2009) und der Reisemobilisten von 37,20 € (2004) bzw. 41,83 € (2009) zu erwähnen. Eine genaue Zuordnung der Ausgabenstrukturen ist bei diesen Gästegruppen aufgrund fehlender statistischer Daten nicht möglich, so dass für die Hochrechnung auf 2009 der Mittelwert der Veränderungen der privaten Konsumausgaben für Einkäufe, Gastronomie, Unterkunft und sonstige Dienstleistungen in Höhe von 12,44% angesetzt wurde.

Touristisch bedingter Bruttoumsatz und Beitrag des Tourismus zum BIP

Es gibt verschiedene Ansätze die Bedeutung des Tourismus darzustellen, z.B. die des World Travel and Tourism Council (WTTC) und der UNWTO. In Deutschland hat sich die Wertschöpfungsanalyse des dwif aufgrund ihres übersichtlichen Aufbaus und der relativ einfachen Handhabung durchgesetzt. Aus diesem Grund und unter Berücksichtigung des zur Verfügung stehenden Datenmaterials stützen sich die nachfolgenden Berechnungen für Niedersachsen ebenfalls auf die Kalkulationsbasis des dwif, die durch den Grauen Beherbergungsmarkt erweitert werden.

Der touristisch bedingte Bruttoumsatz wird wie folgt berechnet:

Nachfragevolumen (absolut) * durchschnittliche Tagesausgaben
= Bruttoumsatz

Die Bruttoumsätze dienen als zentrale Größe für die Einschätzung der Bedeutung des Tourismus als Wirtschaftsfaktor. Von ihnen ausgehend können weitere relevante Effekte, wie beispielsweise die Einkommenswirkungen, Beschäftigungseffekte oder das Steueraufkommen, abgeleitet werden. Darüber hinaus sind die Bruttoumsätze die Basis für die Darstellung der Wertschöpfungsketten.

Um die Bedeutung der verschiedenen touristischen Aufkommen deutlich zu machen, wird zwischen dem Bruttoumsatz der Tagestouristen und der Übernachtungsgäste, mit gesonderter Ausweisung der Campingurlauber, unterschieden.

Berechnungen klassischer Tourismusmarkt

Zunächst wird der Bruttoumsatz, der sich aus den gewerblichen Übernachtungen ohne Camping ergibt, dargestellt. Im Jahr 2009 konnten in Niedersachsen 33.935.648 Übernachtungen statistisch erfasst werden, woraus bei durchschnittlichen Tagesausgaben von 106,00 € ein Bruttoumsatz von 3,597 Mrd. € resultiert. Betrachtet man vergleichend den Bruttoumsatz der Tagestouristen, wird deren hohe Bedeutung für die Wirtschaft Niedersachsens deutlich. Das Tagesbesucheraufkommen lag gemäß Sparkassen-Tourismusbarometer 2007 bei rund 310 Mio. Diese Angabe bezieht sich auf die „Tagesreisen der Deutschen 2007“, so dass das Tagesgästevolumen zuletzt in 2006 ermittelt wurde. Unter der Prämisse, dass die Zahl der Tagesreisen in 2009 konstant geblieben ist, entspricht diese Nachfragegruppe bei durchschnittlichen Tagesausgaben von 28,79 € einem Bruttoumsatz von 8,925 Mrd. €. Das Übernachtungsaufkommen im Segment der Touristikcamper lag laut amtlicher Statistik in 2009 bei 3.655.553 Übernachtungen und generierte bei durchschnittlichen Tagesausgaben von 51,60 € im Jahr 2009 einen Bruttoumsatz von 0,189 Mrd. €.

In Niedersachsen konnte im Jahr 2009 ein touristisch bedingter Gesamtbruttoumsatz von ca.12,711 Mrd. € im klassischen Tourismusmarkt erwirtschaftet werden.

Gästeaufkommen und touristische Bruttoumsätze der vier betrachteten Destinationen stellen sich im Jahr 2009 somit wie folgt dar.

Abb. 16: Gästeaufkommen und touristische Bruttoumsätze der vier betrachteten Destinationen

	Nordsee und Ostfr.Inseln	Lüneburger Heide	Weserbergland	Westharz
Übernachtungen lt. LSKN	2009	2009	2009	2009
Anzahl	10,834 Mio.	5,091 Mio.	2,863 Mio.	3,193 Mio.
Bruttoumsatz €	**925,777 Mio**	**516,22 Mio.**	**353,87 Mio.**	**356,93 Mio.**
Tagesgäste lt. dwif Tagesreisen der Deutschen 2007				
Anzahl	20 Mio.	39 Mio.	38 Mio.	18 Mio.
Bruttoumsatz €	**525,40 Mio.**	**1,076 Mrd.**	**972,80 Mio.**	**556,02 Mio.**
Touristikcamper lt. LSKN				
Anzahl	1,603 Mio.	0,785 Mio	0,180 Mio.	0,136 Mio.
Bruttoumsätze €	**82,737 Mio.**	**40,530 Mio.**	**9,308 Mio.**	**7,001 Mio.**
Gästeaufkommen gesamt	32,437 Mio.	44,876 Mio.	41,043 Mio.	21,329 Mio.
Bruttoumsatz €	**1,534 Mrd.**	**1,633 Mrd.**	**1,336 Mrd.**	**0,920 Mrd.**

Quellen: dwif Tagesreisen der Deutschen 2007, Touristische Zukunftskonzepte der Regionen, LSKN, Deloitte Analyse

Berechnungen Grauer Beherbergungsmarkt

Um den vollständigen touristisch bedingten Bruttoumsatz für Niedersachsen zu ermitteln, wird im folgenden Abschnitt auf den Grauen Beherbergungsmarkt eingegangen. Dabei dienen die Sparkassen-Tourismusbarometer 2004 bis 2007 sowie weitere Studien des dwif („Ausgaben der Übernachtungsgäste in Deutschland“ aus 2009 und „Der Campingmarkt in Deutschland 2009/2010“) als Basis. Bei den Volumenangaben zum Aufkommen im Grauen Beherbergungsmarkt handelt es sich um originäre Primärerhebungen, ergänzt durch sekundärstatistische Auswertungen sowie Schätzungen aufgrund von Erfahrungswerten, da keine Meldepflicht besteht.

Betrachtet man den Campingtourismus, zählen die so genannten Dauerstandplätze zum Grauen Beherbergungsmarkt, da diese statistisch nicht genau erfasst werden. Dauercamping spielt in Niedersachsen eine bedeutendere Rolle als Touristikcamping, da es hierfür doppelt so viele Standplätze gibt. Die Zahl der Dauerstandplätze in Niedersachsen beziffert sich nach einer dwif Online-Befragung in 2010 auf 65.422. Im deutschlandweiten Vergleich liegt Niedersachsen damit auf dem ersten Platz. Laut der vom Bundeswirtschaftsministerium in Auftrag gegebenen Studie zum Camping-

markt in Deutschland können in Niedersachsen jährlich rund 11.769.500 Übernachtungen dem Dauercamping zugeordnet werden, die einen Bruttoumsatz von 0,225 Mrd. € ergeben.

In 2009 konnten 14,7 Mio. Übernachtungen in Privatquartieren mit weniger als neun Betten festgestellt werden, die unter Zugrundelegung der durchschnittlichen Tagesausgaben von 54,81 € ein Bruttoumsatz von 0,806 Mrd. € generierten. Ein weiteres Segment des Grauen Beherbergungsmarktes sind die Freizeitwohnungen. Darauf entfallen jährlich etwa 7,36 Mio. Übernachtungen, die multipliziert mit den Ausgaben von 27,92 € pro Tag und Kopf (hochgerechnet auf das Jahr 2009) einen Bruttoumsatz von 0,205 Mrd. € erwirtschaften. Zusätzlich wird durch die jährlichen 54.427.000 Übernachtungen der Verwandten- und Bekanntenbesucher ein Bruttoumsatz von 1,193 Mrd. € bei täglichen Durchschnittsausgaben von 21,92 € (hochgerechnet auf das Jahr 2009) generiert.

Auf Grundlage der derzeit vorhandenen Daten können keine Aussagen über das Übernachtungsaufkommen der Reisemobilisten auf regionaler Ebene getroffen werden. Jedoch kann auf Basis der DTV Studie „Wirtschaftsfaktor Campingtourismus in Deutschland“ von 2004/2009 folgende Annahme getroffen werden: in Deutschland gibt es jährlich etwa 11,7 Mio. Übernachtungen, die in Reisemobilen außerhalb von Campingplätzen stattfinden, von denen rund 17% Niedersachsen zugeordnet werden können. Dies entspricht einem Übernachtungsaufkommen von 1,98 Mio. Die durchschnittlichen Tagesausgaben belaufen sich auf 41,83 € (hochgerechnet auf das Jahr 2009) und somit ergibt sich bei Unterstellung gleichbleibender Übernachtungszahlen ein Bruttoumsatz von 0,083 Mrd. €.

Insgesamt werden in Niedersachsen rund 2,512 Mrd. € durch den Grauen Beherbergungsmarkt generiert.

Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die generierten Bruttoumsätze in Niedersachsen und deren Anteile am touristischen Gesamtbruttoumsatz im Jahr 2009.

Abb. 17: Touristischer Gesamtbruttoumsatz Niedersachsen im Jahr 2009

Marktsegment	Besucher-aufkommen	Ausgaben pro Kopf	Bruttoum-satz	Anteil am Bruttoum-satz
	Mio.	€	Mrd. €	%
Tagestourismus davon:	**310,00**	**28,79[1)]**	**8,925**	**58,6**
• Tagesausflüge	264,00	29,41[2)]	7,764	51,0
• Tagesgeschäftsreisen	46,00	25,46[2)]	1,171	7,6
Übernachtungstourismus davon:	**127,83**	**49,27**	**6,298**	**41,4**
• Gewerbliche Betriebe	33,94	106,00	3,597	23,6
• Touristikcamping	3,66	51,60	0,189	1,2
• Dauercamping	11,76	19,08	0,225	1,5
• Reisemobilisten	1,98	41,83	0,083	0,5
• Privatquartiere (weniger 9 Betten)	14,70	54,81	0,806	5,3
• Freizeitwohnsitze	7,36	27,92	0,205	1,3
• Verwandten-/Bekanntenbesuche	54,43	21,92	1,193	7,8
Tourismus insgesamt	437,83		15,223	100

Hinweis: einschließlich Rundungsdifferenzen

Fußnoten 1) und 2): aufgrund unterschiedlicher Basiszahlen bei den Tagesausgaben 2004 (entnommen aus dwif Tagestourismus in den Reisegebieten Niedersachsens 2006 und dwif Tagesreisen der Deutschen 2005) ergibt sich nach Hochrechnung auf das Jahr 2009 eine geringfügige Differenz beim Gesamtbruttoumsatz

Quellen: dwif Ausgaben der Übernachtungsgäste in Deutschland 2009; dwif Tagesreisen der Deutschen 2007; Sparkassen-Tourismusbarometer 2004-2007; LSKN; Deloitte Analyse; dwif Tagestourismus in den Reisegebieten Niedersachsens 2006 (siehe Fußnote 1); dwif Tagesreisen der Deutschen 2005 (siehe Fußnote 2)

Das Besucheraufkommen in Niedersachsen beträgt insgesamt rund 438 Mio., die sich auf Tagestouristen und Übernachtungsgäste verteilen, unabhängig davon, welche Motivation dem Aufenthalt zu Grunde liegt. Der Tagestourismus spielt mit einem Volumen von 70,8% gemessen am gesamten Tourismus eine dominante Rolle. Von den rund 128 Mio. Übernachtungen entfallen ca. 70,5% (90,24 Mio.) auf den Grauen Beherbergungsmarkt, der sich aus Dauercampern, Reisemobilisten, Übernachtungen in Privatquartieren, Freizeitwohnsitzen oder bei Verwandten und Bekannten zusammensetzt. Insbesondere das letzte Segment, das auch als Sofatourismus bezeichnet wird, nimmt mit ca. 42,6% der gesamten Übernachtungen einen sehr hohen Stellenwert ein.

Insgesamt wird durch den Tourismus ein Bruttoumsatz von 15,223 Mrd. € generiert, der zu ca. 58,6% den Tagestouristen zuzuschreiben ist.

Bezogen auf die Umsätze des gesamten Übernachtungstourismus können rund 39,6% (2,512 Mrd. €) dem Grauen Beherbergungsmarkt zugeordnet werden.

Klassischer Tourismusmarkt Niedersachsen: 12,711 Mrd. €
Grauer Beherbergungsmarkt: 2,512 Mrd. €
Touristischer Gesamtbruttoumsatz: 15,223 Mrd. €

Zusammenfassend lassen sich für die Destinationen im Jahr 2009 folgende touristische Gesamtbruttoumsätze darstellen:

Abb. 18: Touristische Gesamtbruttoumsätze der vier betrachteten Destinationen im Jahr 2009

Destination	Bruttoumsatz klassischer Tourismusmarkt	Bruttoumsatz Grauer Beherbergungsmarkt	Bruttoumsatz gesamt
	Mrd. €.	Mrd. €	Mrd. €
Nordsee und Ostfriesische Inseln	1,534	0,673	2,207
Lüneburger Heide	1,633	0,401	2,034
Weserbergland	1,336	0,183	1,519
Westharz	0,920	0,134	1,054
Summe	5,423	1,391	6,814

Hinweis: einschließlich Rundungsdifferenzen
Quellen: Touristische Zukunftskonzepte der Regionen; dwif; Deloitte Analyse

Die vier Destinationen erwirtschafteten im Jahr 2009 insgesamt einen touristischen Bruttoumsatz in Höhe von 6,814 Mrd. €. Dies entspricht einem Anteil von 44,76% gemessen am gesamten touristischen Bruttoumsatz in Niedersachsen und dokumentiert die wirtschaftliche Bedeutung dieser vier Destinationen.

An der Nordseeküste und auf den Ostfriesischen Inseln spielt der Graue Beherbergungsmarkt mit rund 30,5% Anteil am gesamten Bruttoumsatz eine sehr bedeutende Rolle. In der Lüneburger Heide kommen ihm 19,7% zu, im Westharz 12,7% und im Weserbergland 12,0%.

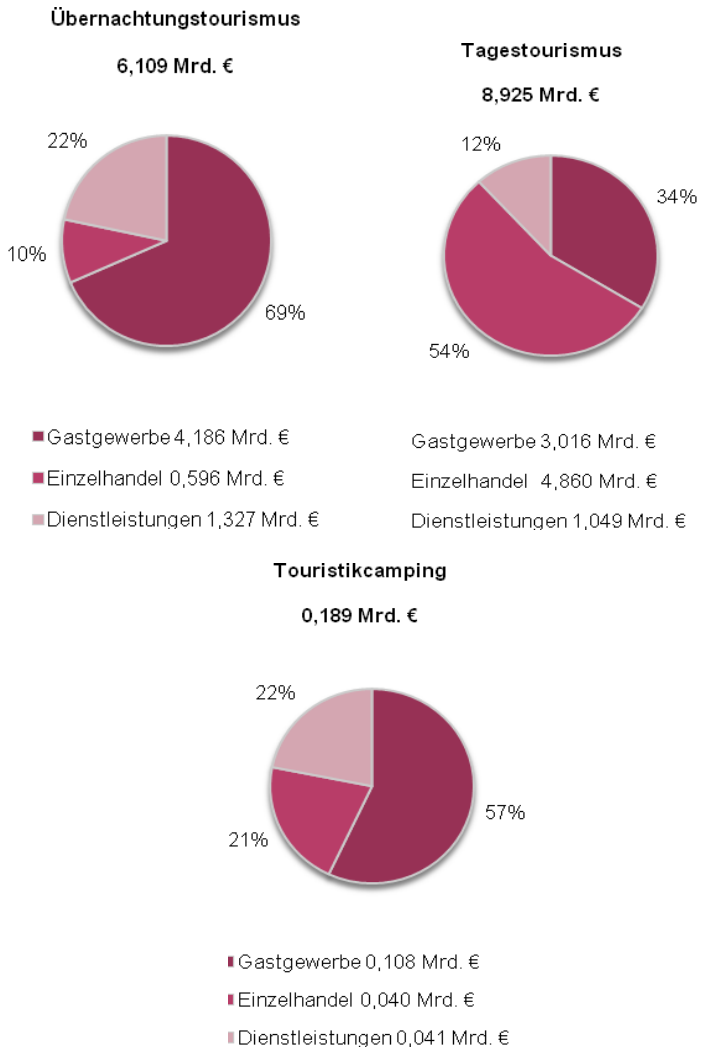
Branchenzuordnung

Der Tourismus stellt eine Querschnittsbranche dar, von der nicht nur das Gastgewerbe (Beherbergung und Gastronomie), sondern auch andere Dienstleistungsunternehmen sowie der Einzelhandel profitieren. Auf Basis der prozentualen Verteilung der einzelnen Branchen der dwif Studie „Wirtschaftsfaktor Tourismus in Niedersachsen“ von 2006 wird ein Überblick über die Branchenzuordnung ermittelt, die im Folgenden auf das Jahr 2009 übertragen wird. Dabei wird zwischen klassischem Tourismusmarkt

und Grauem Beherbergungsmarkt differenziert und der Bruttoumsatz verhältnismäßig und absolut dargestellt.

Wie zuvor berechnet, erzielt der klassische Tourismusmarkt Niedersachsen in 2009 einen Bruttoumsatz in Höhe von 15,223 Mrd. €, der sich auf Übernachtungstourismus (6,109 Mrd. €), Tagestourismus (8,925 Mrd. €) und Touristikcamping (0,189 Mrd. €) verteilt. Die eingangs dargestellten durchschnittlichen Tagesausgaben nach Ausgabenart können für diese drei Gästesegmente den vom Tourismus profitierenden Branchen zugeordnet werden. Die nachfolgenden Grafiken veranschaulichen die im Jahr 2009 durch den Tourismus generierten Bruttoumsätze im Gastgewerbe und im Einzelhandel sowie bei der Erbringung von Dienstleistungen.

Abb. 19: Branchenzuordnung und Bruttoumsätze klassischer Beherbergungsmarkt im Jahr 2009



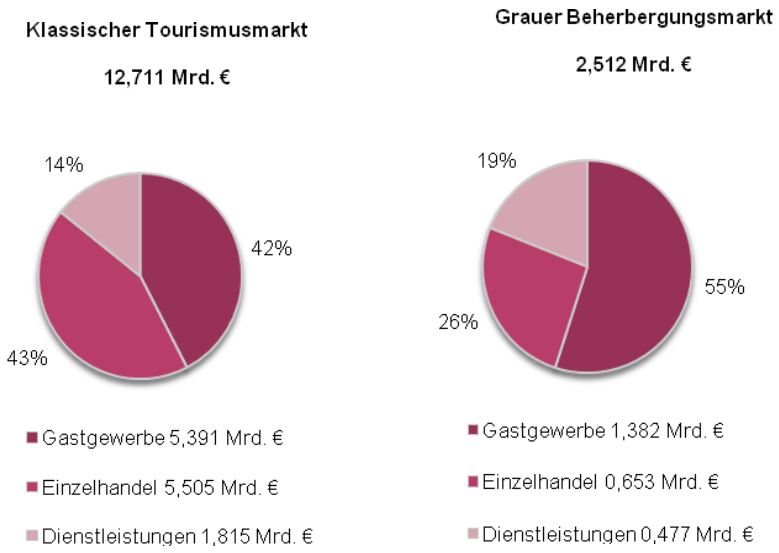
Hinweis: *einschließlich Rundungsdifferenzen*

Quellen: *dwif Ausgaben der Übernachtungsgäste in Deutschland 2009; dwif Tagestourismus in den Reisegebieten Niedersachsens 2006; dwif Tagesreisen der Deutschen 2005; Deloitte Analyse*

Durch Bildung gewichteter Durchschnitte aus den Segmenten Übernachtungstourismus, Tagestourismus und Touristikcamping kann die prozentuale Branchenzuordnung für den gesamten klassischen Tourismusmarkt bestimmt werden. Bei der Branchenzuordnung des Grauen Beherbergungsmarktes kommen ebenfalls gewichtete Durchschnitte der Tagesausgaben nach Ausgabenart zum Einsatz. Jedoch wurden die Reisemobilisten heraus gerechnet, da für dieses Segment keine Daten zur Branchenzuordnung verfügbar sind.

Die folgenden Grafiken zeigen die Bruttoumsätze des klassischen Tourismusmarktes und des Grauen Beherbergungsmarktes sowie die prozentuale Verteilung der profitierenden Branchen in Niedersachsen im Jahr 2009.

Abb. 20: Branchenzuordnung und Bruttoumsätze klassischer und Grauer Beherbergungsmarkt 2009



Hinweis: *einschließlich Rundungsdifferenzen*

Quellen: *dwif Ausgaben der Übernachtungsgäste in Deutschland 2009; dwif Tagestourismus in den Reisegebieten Niedersachsens 2006; dwif Tagesreisen der Deutschen 2005; Deloitte Analyse*

Beschäftigungseffekte und Beitrag des Tourismus zum Primäreinkommen

Ein weiteres Beurteilungskriterium für die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus in Niedersachsen ist sein Anteil an der Beschäftigungssituation, die sogenannten Beschäftigungseffekte. Aufgrund der saisonalen Abhängigkeit der touristischen Arbeitsplätze können auch hier Abgrenzungsprobleme auftreten.

Um die durch den Tourismus entstandenen Beschäftigungseffekte und den Beitrag des Tourismus zum Primäreinkommen ermitteln zu können, ist es zunächst erforderlich, den Nettoumsatz zu berechnen. Im Ergebnis ergibt sich nach Abzug der Mehrwertsteuer in Höhe von 19% ein Nettoumsatz von rund 12,792 Mrd. €.

Um die Einkommenswirkungen zu ermitteln, wird die sogenannte Wertschöpfungsquote benötigt, welche sich aus aktuellen Betriebsvergleichen und Kostenstrukturanalysen der relevanten Branchen ableitet. Im Wesentlichen beschreibt die Wertschöpfung den Anteil des Nettoumsatzes, der in Löhne und Gehälter sowie Gewinne umgewandelt wird. Die letzten Studien zu dieser Thematik wurden von dem dwif 2009 und 2005 im Rahmen der Studien „Ausgaben der Übernachtungsgäste in Deutschland“ bzw. „Tagesreisen der Deutschen“ erstellt. Eine Überarbeitung der Wertschöpfungsquoten der Tagesreisenden ist derzeit nicht geplant, so dass auch diese weiterhin Gültigkeit haben.

Die Einkommenswirkungen werden auf der ersten und zweiten Umsatzstufe (Definition siehe Kapitel Wertschöpfung des Tourismus) berechnet, dabei erfolgt die Differenzierung entsprechend der jeweiligen Ausgabenstruktur. Für die erste Umsatzstufe hat das dwif für Niedersachsen eine durchschnittliche Wertschöpfungsquote von 37,20 % berechnet.

Nettoumsatz * Wertschöpfungsquote 1 = Einkommenswirkungen der 1. Umsatzstufe (EW1)

Für Niedersachsen ergeben sich Einkommenswirkungen der ersten Umsatzstufe von 4,759 Mrd. €. Zieht man diese vom Nettoumsatz ab, so erhält man die Vorleistungen in Höhe von 8,033 Mrd. €.

Die Einkommenswirkungen der zweiten Umsatzstufe beschreiben jene Einkommenswirkungen, die aus den Vorleistungen entstehen und zur Aufrechterhaltung der touristischen Dienstleistungsqualität aufgebracht werden. Dies wird allgemein als indirekte Wertschöpfung definiert.

Eine genaue Festlegung der Wertschöpfungsquote ist nur mittels einer detaillierten Befragung der profitierenden Betriebe möglich. Angesetzt wird hier eine durchschnittliche Wertschöpfungsquote von 30%. Dieser Wert wird grundsätzlich von dem dwif sowie anderen Wirtschaftsinstituten zur Berechnung der Einkommenswirkungen der zweiten Umsatzstufe angewendet.

(Nettoumsatz – EW1) * Wertschöpfungsquote 2 = Einkommenswirkungen der 2. Umsatzstufe (EW2)

Die Einkommenswirkungen der zweiten Umsatzstufe in Niedersachsen stellen einen Wert von 2,410 Mrd. € dar.

Werden beide Einkommenswirkungen addiert und durch das Primäreinkommen je Einwohner dividiert, ergibt sich ein Beschäftigungsäquivalent, das die Zahl der in Abhängigkeit vom Tourismus Beschäftigten näherungsweise angibt. Das Primäreinkommen der privaten Haushalte in Niedersachsen lag 2008 bei 168,262 Mrd. €. Nach der Division des gesamten Primäreinkommens durch die Einwohnerzahl Niedersachsens ergibt sich ein Primäreinkommen von rund 21.194 € pro Einwohner.

Die touristische Einkommenswirkung (EW1 und EW2) beträgt 7,169 Mrd. € und stellt den absoluten Beitrag des Tourismus zum Primäreinkommen privater Haushalte Niedersachsens dar. Sie wird auch als **Gesamtnettowertschöpfung** bezeichnet.

Es ergibt sich gemäß der im vorherigen Absatz erläuterten Methode ein touristisches Beschäftigungsäquivalent von 338.236 Personen, die durch den Tourismus ihren Lebensunterhalt bestreiten. Dies bedeutet, dass ausgehend von einer niedersächsischen Gesamtbevölkerung von 7,939 Mio. Einwohnern rund 4,3% der Bevölkerung für den Tourismus tätig sind.

Da in der Tourismusbranche eine große Anzahl an Stellen durch Teilzeit- und Saisonarbeiter besetzt wird, jedoch die Kennzahl „Beschäftigungsäquivalent“ nur Vollzeitarbeitsplätze umfasst, leben tatsächlich noch mehr niedersächsische Einwohner zumindest anteilig vom Tourismus, als durch das Beschäftigungsäquivalent abzuleiten ist. Eine genauere Quantifizierung der Beschäftigten im Tourismus ist nur mittels umfangreicher Primärerhebungen möglich.

Eine weitere Möglichkeit, die gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Tourismus in Zahlen darzustellen, ist der Beitrag des Tourismus zum Primäreinkommen, der wie folgt ermittelt werden kann:

(Touristische Einkommenswirkung / Primäreinkommen) *100 =
relativer Beitrag des Tourismus zum Primäreinkommen

Daraus ergibt sich ein relativer Beitrag des Tourismus zum Primäreinkommen Niedersachsens von rund 4,3%.

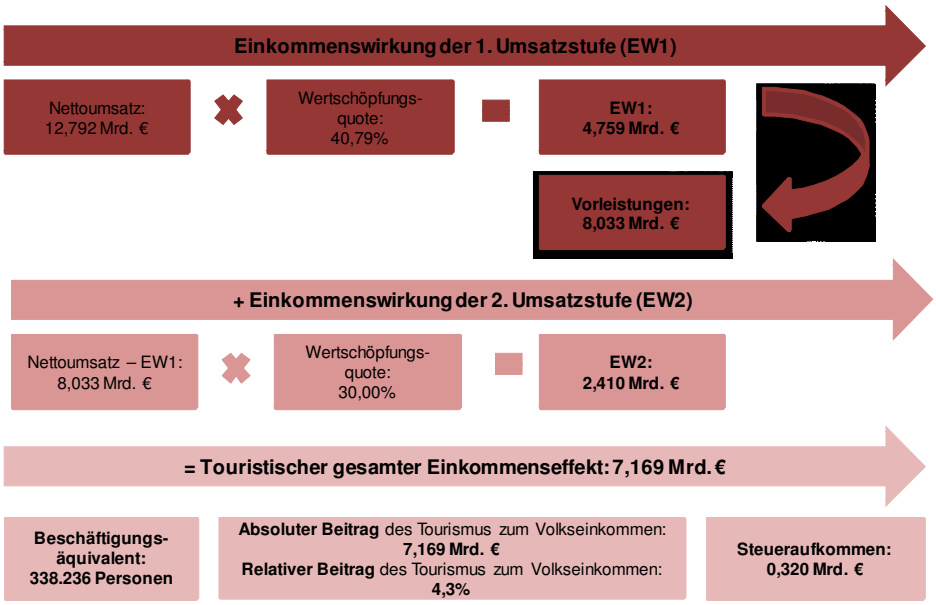
Kommunale, steuerliche und sonstige Effekte

Das Land profitiert direkt über die Schlüsselzuweisungen an der Mehrwertsteuer vom Tourismus. Die Kommunen betreffend ist es in der Literatur und Praxis (vgl. Widmann 2007) gängig, dass durchschnittlich 2-3% der in Tourismusbetrieben erwirtschafteten Nettoumsätze an diese als Gewerbe-, Grund- sowie anteilige Lohn- und Einkommenssteuer zurückfließen. Dabei wird mit einem Mittelwert von 2,5% gerechnet. Für Niedersachsen ergibt sich somit ein durch den Tourismus erwirtschaftetes Steueraufkommen in der Größenordnung von 0,320 Mrd. €, welches den Kommunen zugute kommt.

Für viele Länder und Regionen verkörpert der Tourismus den Wachstumsfaktor schlechthin, da er nicht nur Arbeitsplätze bereitstellt und Verdienstmöglichkeiten für kleine und mittelständische Betriebe bietet, sondern auch hohe Freizeit- und Lebensqualität für die Einwohner schafft und zur Bekanntheit des Landes beiträgt. Somit spielen, neben den oben dargestellten quantitativen Effekten des Tourismus, auch qualitative Effekte eine wichtige Rolle, die jedoch volkswirtschaftlich nur schwer messbar sind.

Die Gesamtheit der Berechnungen und deren Ergebnisse sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

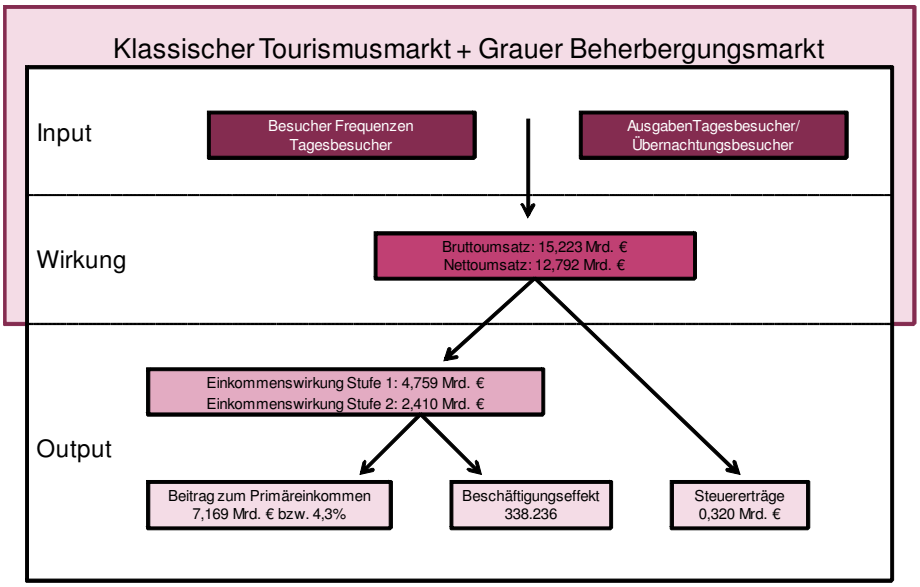
Abb. 21: Gesamtheit der Berechnungsergebnisse



Quelle: Deloitte Analyse

Abschließend lassen sich die Ergebnisse analog zum Deloitte Modell zur Berechnung des Wirtschaftsfaktors Tourismus wie folgt zusammenfassen.

Abb. 22: Wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus



Quelle: Deloitte Analyse

EINFLUSSFAKTOREN DER ZUKUNFTSSZENARIEN 2013 UND 2018

Die Zukunftsszenarien 2013 und 2018 und daraus resultierende Chancen und Risiken stellen die Einflussfaktoren für die Akteure im Tourismus dar. Zentrale Fragestellung ist, mit welchen Investitionen, Maßnahmen oder Veränderungen sich die niedersächsische Tourismuswirtschaft positiv entwickeln kann.

In einem immer komplexer werdenden Wettbewerb mit kontinuierlich eintretenden Veränderungen in Bezug auf Einflussfaktoren und Umweltcharakteristika gesellschaftlicher, politischer, rechtlicher und wirtschaftlicher Art werden Planungsinstrumente benötigt, mit denen die Tourismuswirtschaft nicht nur zeitnah und effizient auf zukünftige Herausforderungen reagieren, sondern auch vorausschauend Entwicklungen antizipieren kann.

Entwicklung der Prognosen für die zukünftige touristische Entwicklung Niedersachsens 2013 und 2018

Die Prognosen für eine mittel- (2013) und eine langfristige Entwicklung (2018) wurden auf Basis einer ganzheitlichen Modellbildung erstellt, die statistische Daten, die errechneten Effekte des Wirtschaftsfaktors Tourismus in Niedersachsen u.a. Faktoren einbezieht. Im Ergebnis wurde ein Worst-Case, Realistic-Case und Best-Case Szenario erarbeitet.

Grundlage bei der Errechnung des Worst- und Best-Case Szenarios war, dass die Unsicherheit der prognostizierten Werte im zeitlichen Verlauf zunimmt. Auf jährlicher Basis wurden jeweils Wachstumszu- und -abschläge von 0,5% angesetzt. Diese Abweichung wurde unter dem Blickwinkel heutiger Rahmenbedingungen gewählt und orientiert sich an den durchschnittlichen Wachstums- bzw. Schrumpfungsraten der Jahre 2002 bis 2008.

Die künftige Dynamik des Tourismus wird durch das Zusammenspiel verschiedenster Trends und Entwicklungen beeinflusst. Aufgrund der Vielzahl der Einflussgrößen, die auf das touristische System in Niedersachsen und die vier betrachteten Reisedestinationen einwirken, wurde zunächst eine Auswahl getroffen, in der vorrangig relevante Einflussfaktoren, die in nachfolgender Tabelle (Abb. 23) dargestellt werden, definiert wurden. Weiterhin wurde unterschieden, in welcher Form (quantitativ, qualitativ oder beides gleichsam) sich die jeweiligen Einflussgrößen auf die zukünftige Entwicklung der touristischen Kennzahlen auswirken.

Abb. 23: Quantitative und qualitative Einflussfaktoren

Einflussfaktoren	Untergliederung Einflussfaktoren	Wirkungsweise
Wirtschafts- und Einkommensentwicklung	• Wirtschaftswachstum (BIP) • Kaufkraft	• quantitativ • quantitativ
Entwicklung von Arbeitszeit und Freizeitwerten	• Arbeitsfreie Zeit • Reiseerfahrung und Qualitätsansprüche • Individualisierung/Multioptionalität/ hybrider Verbraucher	• quantitativ • qualitativ • qualitativ
Mobilität und Verkehr	• Erreichbarkeit	• quant. + qual.
Technik und Kommunikationswesen	• Informationsmöglichkeiten • Buchungs- und Reservierungsmöglichkeiten	• quant. + qual. • quant. + qual.
Ressourcenentwicklung (Bevölkerung und Ökologie)	• Bevölkerungsentwicklung • Klimawandel • Ressourcenverbrauch • Ökologische Sensibilität	• quant. + qual. • qualitativ • qualitativ • qualitativ
Entwicklung der Reiseindustrie	• Angebot und Nachfrage • Wettbewerb • Gästezufriedenheit • Image und Bekanntheitsgrad • Kooperation und Vermarktung	• quant. + qual. • quant. + qual. • qualitativ • qualitativ • qualitativ

Quelle: Deloitte

Darüberhinaus wurden Zusammenhänge und Interdependenzen zwischen den unterschiedlichen Einflussgrößen berücksichtigt. Dies erfolgte anhand einer Einflussmatrix, durch die sogenannte aktive und kritische Einflussfaktoren, die in folgender Darstellung abgebildet sind, ermittelt wurden. Diese nehmen starken Einfluss auf die restlichen Faktoren und werden daher in den Prognosen besonders berücksichtigt.

Abb. 24: Aktive und kritische Einflussfaktoren

Kritische Größen	Aktive Größen
• Touristische Nachfrage • Touristisches Angebot • Wettbewerb • Reiseerfahrung und Qualitätsansprüche • Individualisierung / Multioptionalität / hybrider Verbraucher • Kooperation und Vermarktung • Image und Bekanntheitsgrad	• Bevölkerungsentwicklung • Arbeitsfreie Zeit • Kaufkraft • Klimawandel • Erreichbarkeit • Ressourcenverbrauch • Informationsmöglichkeiten • BIP

Quelle: Deloitte

Die folgende Abbildung zeigt die potentielle zukünftige Entwicklung ausgewählter Einflussgrößen in den unterschiedlichen Szenarien.

Abb. 25: Entwicklung ausgewählter Einflussfaktoren

	Worst Case	Realistic Case	Best Case
Touristische Nachfrage	Die Aufenthaltsdauer in den Regionen geht weiter zurück, somit sinkt die Gesamtzahl der Übernachtungen. Die Differenz kann nicht durch zusätzliche Gästeankünfte ausgeglichen werden. Die Reiseentscheidungen fallen immer kurzfristiger aus und es entsteht eine hohe Planungsunsicherheit bei den Anbietern. Den Urlaubsregionen ist es nicht gelungen, neue Zielgruppen zu gewinnen und so den natürlichen Verlust der sinkenden Stammurlauber aufzufangen. Ein Großteil der Zweit- und Drittreisen bricht weg, so dass die Abhängigkeit zur Hauptur-laubsreise wächst. Damit fällt ein wichtiger Markt (derzeit 50%) weg.	In Bezug auf inländische Übernachtungen kann der hohe Marktanteil innerhalb der deutschen Bundesländer gehalten werden. Aufgrund der derzeitigen Rezession sinken jedoch die Übernachtungen im Vergleich zu den Vorjahren. Der Anteil ausländischer Gäste bleibt gering, steigt jedoch weiter leicht an. Der Rückgang der Aufenthaltsdauer kann durch zusätzliche Gästeankünfte aufgefangen werden und so eine Stagnation erreicht werden. Die Saisonverlängerung schafft eine bessere Auslastung. Damit verbessert sich das betriebswirtschaftliche Ergebnis und Investitionen werden möglich.	Niedersachsen rangiert bei den Inlandsübernachtungen auf Platz 1 der deutschen Bundesländer. Niedersachsen hält seine Spitzenposition im Norden und schließt näher zu Bayern und Baden-Württemberg auf (u.a. auch durch Verlust von Marktanteilen bei der Konkurrenz). Der Anteil ausländischer Gäste steigt stark an. Bestehende Auslandsmärkte werden ausgebaut und neue Auslandsmärkte können erschlossen werden.
Touristisches Angebot	Es werden keine neuen Projekte realisiert. Es wird nicht bzw. nur in notwendige bestehende Einrichtungen investiert. Somit kann der gegenwärtige Standard nicht gehalten werden und die Qualität des Angebotes sinkt. Es kommt zu zahlreichen Schließungen sowie Standortentvölkerung (Abwanderung der Bewohner). Durch entstehende Leerstände sinkt die touristische Attraktivität der betroffenen Orte.	Das touristische Angebot Niedersachsens entwickelt sich in Bezug auf Quantität und Qualität kontinuierlich weiter (Angebotsdiversifikation). Es kommen neue Einrichtungen hinzu, jedoch schließen existierende Betriebe und Attraktionen, so dass es zu keinem wesentlichen Aufbau von Überkapazitäten kommt. Teilweise finden Konzentrationsprozesse statt, so dass sich „touristische Zentren“ bilden.	Eine Vielzahl innovativer Projekte wird realisiert, die sowohl nationale als auch internationale Anziehungskraft ausüben. Das bestehende Angebot kann in Bezug auf seine Qualität deutlich verbessert werden. Es finden hohe Investitionen auch im Bestand statt. Neue kreative Konzepte in Bezug auf touristische Angebote kommen auf den Markt. Neue mobilitätsfördernde Angebote werden geschaffen und stellen damit auch eine optimale Erreichbarkeit (mit Bahn, PKW und Flugzeug) sicher.
Wettbewerb	Niedersachsen wird im touristischen Wettbewerb von seinen direkten Mitbewerbern überholt. Sowohl innerdeutsche als auch ausländische Destinationen entwickeln vergleichbare Angebote und treten somit in verstärkten Wettbewerb zu Niedersachsen. Niedersachsen verliert Marktanteile aufgrund austauschbarer Angebote und nicht vorhandener professioneller Vertriebsstrukturen. Innerhalb der Regionen konnte keine eindeutige Aufgabenteilung erreicht werden.	Die gegenwärtige touristische Wettbewerbsposition kann gehalten bzw. leicht verbessert werden. Durch Investitionen im Bereich Qualität und Preis-Leistungsverhältnis können vorhandene Kunden gebunden werden. Eine konsequente Qualitätsstrategie zahlt sich aus. Dem Kunden helfen Gütesiegel und Klassifizierungen um Qualitätsprodukte zu identifizieren. Die regionalen Tourismusorganisationen haben eine klare Bündelungsfunktion und sind der Motor der Produktentwicklung und des Vertriebes. Regionsübergreifende Kooperationen haben sich etabliert und schaffen effiziente Synergien.	Niedersachsen kann eindeutige Wettbewerbsvorteile sowohl gegenüber seinen direkten Mitbewerbern als auch den anderen Bundesländern erzielen und halten. Durch gezielte Vermarktung gelingt es den Destinationen sich zu profilieren und Synergien zu nutzen. In der Wahrnehmung des Kunden ist die Bekanntheit des touristischen Angebotes in Niedersachsen gestiegen. Niedersachsen hat sich mit Urlaubsthemen profiliert. Die verfügbaren Budgets für die Kommunikation und den Vertrieb sind stärker dem Wettbewerb angepasst. Die regionalen Tourismusorganisationen nehmen eine klare Dachmarkenstrategie wahr und stehen damit nicht mehr im Wettbewerb zu örtlichen oder lokalen Einheiten. Die Marketingbudgets für die Imagewerbung und

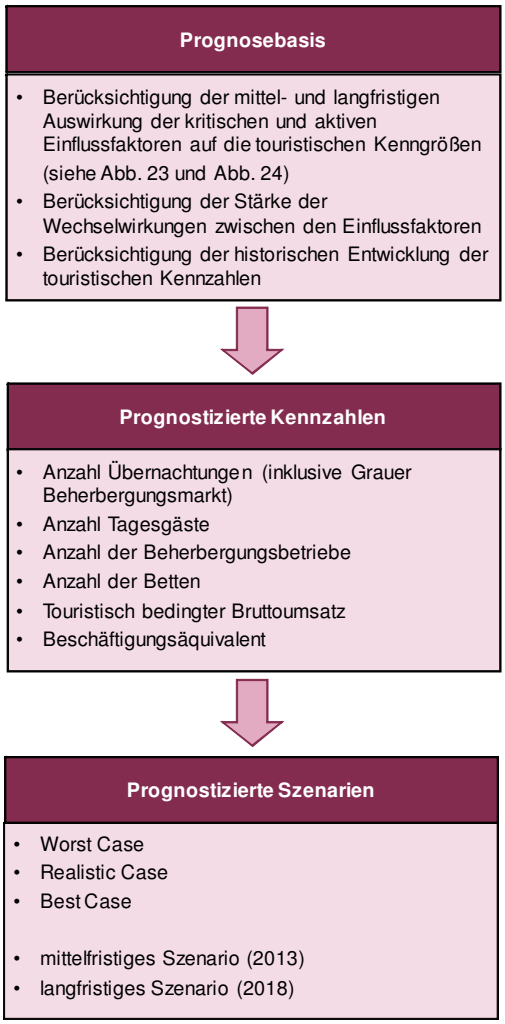
			Neukundengewinnung sind auf diese Vermarktungsebene gebündelt. Alle Maßnahmen innerhalb der Destination greifen ineinander.

	Worst Case	Realistic Case	Best Case
Kooperation und Vermarktung	Vernetzte Marketingaktivitäten scheitern aufgrund von mangelnden Budgets. Es gelingt nur unzureichend, sowohl Niedersachsen als auch die betrachteten Destinationen strategisch erfolgreich im Wettbewerb zu positionieren. Marketingmaßnahmen in den unterschiedlichen Vertriebskanälen sind nicht richtig platziert und verfehlen somit ihre Wirkung. Öffentliche Geldgeber müssen die Aufwendungen für den Tourismus stark reduzieren oder streichen. Somit stehen keine Budgets mehr für Investitionen und Vermarktung zur Verfügung. In der neu ausgewiesenen EU-Förderkulisse 2014-2020 findet Niedersachsen nur noch sehr geringe Bedeutung.	Auf Landesebene hat sich ein konsequentes Themenmarketing für die Marktbearbeitung im Inland etabliert. Verschiedene Kooperationen mit Städten, Regionen und Leistungsträgern haben sich zu tragfähigen Netzwerken entwickelt und eine langfristige Zusammenarbeit ist Grundlage für die gemeinsame Arbeit. Die regionale Markenbildung ist auf der Destinationsebene erfolgreich gebündelt. Erfolgversprechende Märkte und Zielgruppen sind identifiziert. Es stehen ausreichend Budgets für Basisaufgaben und Neuentwicklungen zur Verfügung. Touristische Angebote sind optimal in vorhandenen Vertriebsstrukturen platziert und finden so den Weg zum Kunden.	Es stehen auf allen Ebenen ausreichend Budgets zur Verfügung, die für den Tourismus eingesetzt werden können. Alle beteiligten Akteure entwickeln aktiv und mit höchstem Engagement die zielgruppengerechte Vermarktung. Es gelingt, eine klare Profilierung der betrachteten touristischen Destinationen Niedersachsens durch nachfragestarke Urlaubsthemen zu entwickeln. Angebote und Destinationen werden selbst zu unverwechselbaren Marken. Insgesamt erhöhen sich Image und Bekanntheitsgrad nachhaltig
Image und Bekanntheitsgrad	Das Image Niedersachsens als Reiseziel verschlechtert sich. Es gelingt nicht ein klares Image für die vier betrachteten touristischen Destinationen herauszuarbeiten. Somit kann der Bekanntheitsgrad nicht weiter gesteigert werden. Es gelingt nicht gesteigerte Sympathie und Konsumbereitschaft in Hinblick auf die touristischen Angebote zu erzeugen. Durch Budgetstreichungen müssen massive Einsparungen bis zum Wegfall von Kommunikationsmaßnahmen vorgenommen werden. Damit verschwindet das touristische Angebot Niedersachsens von wichtigen Marktplätzen. Die Aktivitäten Einzelner werden sich wieder stärker zergliedern und damit kann ein Image für die Regionen nicht mehr aufgebaut oder gepflegt werden.	Das touristische Image Niedersachsens und der betrachteten vier Destinationen gewinnt an Schärfe. Langfristig gelingt es die touristische Bekanntheit sowohl im Inland als auch im Ausland zu steigern. Durch die Marketingaktivitäten kann die Bekanntheit gesteigert werden. Mit einer klaren, angebotsorientierten Strategie werden Bekanntheit und Sympathie in tatsächliche Buchungen umgewandelt. Die touristischen Destinationen gewinnen an Profil. Auf Landesebene werden Produkte thematisch platziert und schaffen damit eine kommunikative Klammer und zusätzliche Bekanntheit.	Das touristische Image der vier betrachteten Destinationen wird stark ausgebaut und übt somit hohe Anziehungskraft auf nationale und internationale Gäste aus. Innerhalb der kommenden Jahre steigt die Bekanntheit Niedersachsens und der vier betrachteten Destinationen sowohl im Inland als auch im Ausland deutlich an. Die Destinationen haben eine klare Dachmarkenstrategie etabliert, unter der sämtliche Aktivitäten gebündelt werden. Ein durchgängiges Erscheinungsbild macht diese nach außen sichtbar. In der landesweiten Kommunikation hat sich Niedersachsen mit zentralen Reisethemen etabliert und ergänzt damit die Destinationsmarken.

Quelle: Deloitte

Nachdem durch die Identifikation und Beschreibung der möglichen Auswirkungen der Einflussfaktoren die Grundlage für die Prognose geschaffen wurde, wurden die touristischen Kennzahlen nach folgender Vorgehensweise prognostiziert.

Abb. 26: Methodik der Prognoseerstellung



Quelle: Deloitte

ERGEBNISSE DER ZUKUNFTSSZENARIEN 2013 UND 2018

Die Gäste von heute und morgen sind weitaus anspruchsvoller und reiseerfahrener geworden. Klassische Gästesegmentierungen sind nicht mehr aussagekräftig, da die Reisenden multioptionale und hybride Charakteristika aufweisen. Durch die steigende Mobilität, hohe Markttransparenz sowie permanent wachsende Reiseerfahrung der Konsumenten konkurriert Niedersachsen mit in- und ausländischen Destinationen, erhält gleichzeitig aber auch durch die verbesserte Erschließung internationaler Märkte neue Marktchancen.

Um Marktteilnehmer im innerdeutschen und internationalen Wettbewerb zu erreichen, muss eine Präsenz der niedersächsischen Angebote auf relevanten Marktplätzen vorhanden sein. Dazu zählen Onlineplattformen und relevante Vertriebspartnerschaften, um der hohen Marktdynamik gerecht zu werden. Neben Bekanntheit und Image ist es ein zentraler Wettbewerbsvorteil, Angebote zeitnah und kundengerecht am Markt anzubieten.

Ein wachsender Konflikt besteht zwischen Erhalt der natürlichen Ressourcen des touristischen Angebotes in Niedersachsen und zunehmender industrieller Ansiedelung. Der Erhalt der Kultur- und Naturlandschaften ist die Existenzgrundlage für ein künftiges touristisches Angebot. Im Sinne der Gesamtwirtschaftlichen Entwicklung des Landes Niedersachsen werden künftig die Interessenskonflikte zwischen Industrie und Tourismus zunehmen. Besonders betroffen davon werden die Küstenregionen im Land sein. Zusätzlich wird sich der Klimawandel auf ökologisch sensitive Gebiete wie die Nordseeküste und den Harz auswirken. Bestehende Angebote werden sich verändern und höhere Investitionen zum Erhalt der Landschaft werden notwendig sein.

Mit den aufgezeigten Entwicklungen und Trends werden sich in den kommenden Jahren alle niedersächsischen Destinationen auseinandersetzen müssen. Dies erfordert einerseits eine Einstellung auf veränderte Gästebedürfnisse und neue Gästetypen, andererseits entsprechend ausgerichtete touristische Angebote.

Die touristischen Kennzahlen der Jahre 2013 und 2018 wurden ausgehend von einer realistischen Einschätzung des touristischen Zukunftspotentials aus dem Blickwinkel der heutigen Rahmenbedingungen prognostiziert. Im Vergleich zur historischen Entwicklung der Referenzkennzahlen gehen die Prognosen langfristig von optimistischeren Rahmenbedingungen aus. Somit könnten z.T. höhere Wachstumsraten erreicht werden, als dies in der Vergangenheit der Fall war.

Abb. 27: Ergebnisse der mittel- und langfristigen Prognosen

Kriterien	Jahr	Niedersachsen			
Übernachtungen (in gewerbl. Beherbergungsbetrieben inkl. Camping)		Ausgangsbasis	„Worst Case“	„Realistic Case"	„Best Case“
	2008	36,90 Mio.			
	2009	37,59 Mio.			
	2013		35,93 Mio.	36,85 Mio.	37,77 Mio.
	2018		36,14 Mio.	38,05 Mio.	39,95 Mio.
Übernachtungen (inkl. Grauer Beherbergungsmarkt)					
	2008	123,42 Mio.			
	2013		120,16 Mio.	123,24 Mio.	126,32 Mio.
	2018		120,88 Mio.	127,25 Mio.	133,61 Mio.
Tagesgäste					
	2008	328,42 Mio.			
	2013		319,75 Mio.	327,95 Mio.	336,15 Mio.
	2018		321,68 Mio.	338,62 Mio.	355,55 Mio.
Anzahl Beherbergungsbetriebe					
	2008	5.759			
	2009	5.817			
	2013		5.426	5.565	5.704
	2018		5.391	5.675	5.959
Anzahl Betten					
	2008	278.687			
	2009	282.313			
	2013		270.310	277.241	284.172
	2018		271.557	285.850	300.142
Touristisch bedingter Umsatz					
	2008	15,45 Mrd. €			
	2009	15,22 Mrd. €			
	2013		15,99 Mrd. €	16,40 Mrd. €	16,81 Mrd. €
	2018		17,24 Mrd. €	18,15 Mrd. €	19,10 Mrd. €
Beschäftigungsäquivalent					
	2008	394.797			
	2009	338.236			
	2013		381.372	391.151	400.930
	2018		381.789	401.883	421.977

Quelle: Deloitte

Fazit

Anhand der Zahlen wird erkennbar, dass die Bandbreite zwischen Worst und Best Case Szenario bei rund 10 % Wachstum bzw. Verlusten liegt. Der Realistic Case stellt in beide Richtungen einen Mittelwert dar.

Sollten sich die Rahmenbedingungen mittel- bis langfristig positiver entwickeln, als zum gegenwärtigen Zeitpunkt absehbar, besteht durchaus Spielraum für eine deutlichere Verbesserung der touristischen Kennzahlen als in Abbildung 27 dargestellt. Da aus einem eher konservativen Blickwinkel prognostiziert wurde, wird unter der Voraussetzung einer günstigen Entwicklung der Einflussfaktoren deutliches Optimierungspotenzial gesehen.

Um dies zu erzielen, sind das Zusammenwirken aller am niedersächsischen Tourismus beteiligten Akteure und die Sicherung der notwendigen Budgets für Investitionen gefragt. Wichtige Ansatzpunkte und Steuerungsgrößen für eine Entwicklung dieser Art sind die identifizierten aktiven und kritischen Einflussfaktoren (Abb. 24).

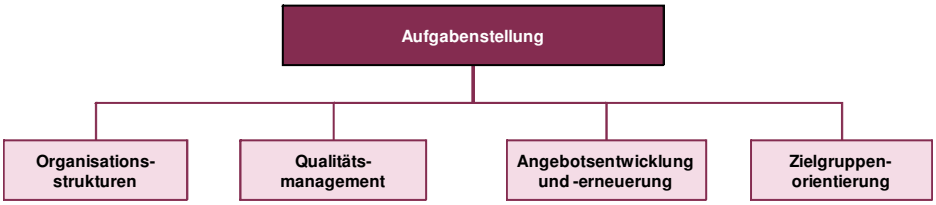
Eine zentrale Rolle werden dabei die künftig verfügbaren Budgets im Bereich der Fördermittel, der Etats für Tourismusorganisationen und auch die Unterstützungsbereitschaft der Tourismuswirtschaft spielen. Ferner gilt es, Barrieren der Neuordnung und Reduzierung von Organisationseinheiten zu überwinden. Ziel muss es sein, die Tourismuswirtschaft in Niedersachsen als gesamtheitliche Wirtschaftseinheit zu positionieren und als solche zu agieren.

Angesichts der gegenwärtigen Situation und der dadurch bedingten schwierigen Ausgangsbedingungen für die kommenden Jahre sollte den Akteuren im Tourismus in Niedersachsen deutlich werden, dass eine Sicherung des derzeitigen Übernachtungsniveaus bereits ein Erfolg ist. Echtes Wachstum kann mittelfristig nur durch Gewinnung neuer Marktanteile und durch konsequente Kundenbindung erreicht werden.

ZENTRALE AUFGABENSTELLUNGEN FÜR ZUKÜNFTIGE TOURISTISCHE VORHABEN

Auf Basis der gegenwärtigen Ausgangssituation in Niedersachsen insgesamt und den betrachteten Destinationen sowie vor dem Hintergrund der beschriebenen Trends und Entwicklungen wurden vier zentrale Aufgabenstellungen für den Tourismus in Niedersachsen identifiziert.

Abb. 28: Zentrale Aufgabenstellungen



Quelle: Deloitte

ORGANISATIONSSTRUKTUREN

Die gegenwärtige Struktur der Zusammenarbeit zwischen der TMN und den regionalen Tourismusakteuren stellt einen erfolgreichen Handlungsrahmen dar. Gleichzeitig wird deutlich, dass hinsichtlich der Struktur und Aufgabenverteilung zwischen der Destinations- bzw. Markenebene und der Ortsebene noch Optimierungspotenzial besteht.

Problemfelder im Bereich der regionalen touristischen Organisationen

- Regionszuschnitt muss an Erwartung und Wahrnehmung der Gäste ausgerichtet sein.
- Teilweise stark ausgeprägte Kirchtumpolitik auf Ortsebene führt zu ineffizientem Ressourceneinsatz, Doppelarbeit und Intransparenz.
- Aufgabenteilung zwischen den touristischen Akteuren einer Destination wird nicht immer klar und eindeutig kommuniziert.
- Ungenügende Kommunikation und zu lange Reaktionszeiten zwischen den einzelnen Akteuren verhindern das Ausschöpfen von Potenzialen.
- Mangelnde Initiative und Bereitschaft auf Ortsebene erschweren es, professionelle Marketingstrukturen zu implementieren.

Handlungsempfehlungen zur Organisationsstruktur der touristischen Destinationen

- Marketingorganisation zu marktorientierter Verkaufsplattform entwickeln.
- Aufgabenverteilung zwischen Betrieben, der Ortsebene und der Marketingorganisation der Destination effektiv und eindeutig regeln.
- Bildung größerer Einheiten unter Nutzung von Synergieeffekten anstreben. Die Kooperation GEO der Regionen Grafschaft Bentheim, Emsland und Osnabrücker Land ist ein positives Beispiel.
- Unterhalb der Destinationsebene Möglichkeiten der betrieblichen Kooperation und der verstärkten interkommunalen Zusammenarbeit im Hinblick auf Ressourceneffizienz ausschöpfen.
- Weitgehende Aufgaben- und Ressourcenbündelung auf der Markenebene.
- Umsetzung eines konsequenten Themenmarketings mit dem Ziel der Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen am Markt und der Verbesserung der bestehenden Positionierung.

QUALITÄTSMANAGEMENT

Immer deutlicher entwickelt sich Qualität heutzutage in sämtlichen touristischen Bereichen zu einem der ausschlaggebenden Kriterien, wenn es um die Gewinnung und Bindung von Gästen geht. Dementsprechend ausgeprägt sind auch die Bemühungen touristischer Destinationen, Mitbewerber durch hervorragende Servicequalität zu übertreffen. Je besser eine Dienstleistung die individuellen Bedürfnisse des Gastes erfüllt, desto höher wird ihre Qualität empfunden. Nur wenn es gelingt die Qualitätsansprüche des Gastes zu erfüllen oder optimalerweise zu übertreffen, kann langfristige Gästebindung erzielt und der Gast zur Wiederkehr bewegt werden. Während über lange Zeit eher die materielle Beschaffenheit einer touristischen Leistung im Vordergrund stand, werden heutzutage die sogenannten weichen Faktoren wie Servicebereitschaft, Kompetenz und Zuverlässigkeit der Mitarbeiter zunehmend wichtiger.

In Bezug auf die Qualität der in Niedersachsen vorhandenen touristischen Einrichtungen besteht Verbesserungsbedarf, sowohl in Bezug auf harte Faktoren (z.B. Zustand der baulichen Qualität touristischer Betriebe) als auch auf weiche Faktoren (z.B. Servicequalität). In dieser Hinsicht besteht konkreter und zeitnaher Handlungsbedarf, da anderenfalls Wettbewerbsnachteile im Vergleich zu Konkurrenzdestinationen wie bspw. Schleswig-Holstein oder Mecklenburg-Vorpommern entstehen.

Die Sicherung der Konkurrenzfähigkeit des Reiselandes Niedersachsen über eine Differenzierungs- und Qualitätsstrategie gewinnt daher immer mehr an Bedeutung.

Bislang initiierte Maßnahmen und Instrumente zur Qualitätssteigerung

Die Bedeutung des Themas Servicequalität wurde von den touristischen Akteuren Niedersachsens bereits vor geraumer Zeit erkannt. Dementsprechend wurden schon vor einigen Jahren Maßnahmen und Initiativen eingeleitet, die der Qualitätsverbesserung sämtlicher touristischer Bereiche in Niedersachsen dienen und die bereits heute Früchte tragen.

Im Herbst 2004 wurde das Schulungs- und Qualitätssiegelprogramm „ServiceQualität Deutschland in Niedersachsen“ zur Verbesserung der Servicequalität in der Tourismus- und Freizeitbranche eingeführt. Betriebe, die sich in besonderem Maße im Bereich der Servicequalität engagieren, werden mit dem Qualitätssiegel „Q“ zertifiziert.

Als zusätzliches Tool, das der Messung der Reisezufriedenheit von Niedersachsenbesuchern dient, setzt sich der bei der GfK in Auftrag gegebene Consumer-Scope mit der Beurteilung des Reiseziels Niedersachsen und seiner Destinationen aus der Gästeperspektive auseinander. Hierfür wurden sieben Fragen konzipiert, die auf einer Skala von 1 bis 5 beantwortet und nach unterschiedlichsten Kriterien prozentual ausgewertet werden. Der GfK ConsumerScope wird jährlich zu Beginn des Jahres herausgegeben. Für die einzelnen touristischen Destinationen des Reiselandes Niedersachsen werden Gäste mit Fragen wie „Was war Ihnen allgemein bei der Auswahl des Urlaubsziels wichtig?“ oder „Wie beurteilen Sie die Servicequalität der Mitarbeiter

der folgenden Dienstleistungseinrichtungen vor Ort?“ nach ihrer Zufriedenheit mit der gewählten Reisedestination befragt.

Diese und andere auf Basis der Befragungsergebnisse gewonnenen Erkenntnisse lassen Rückschlüsse auf gegenwärtig vorhandene Qualitätsmängel in den einzelnen Destinationen zu und bieten den touristischen Leistungsträgern wertvolle Ansatzpunkte für zukünftigen Optimierungsbedarf.

Als weiteres Instrument zur Messung und Verbesserung der Qualität innerhalb der Tourismusbranche wird gegenwärtig innerhalb der TMN das Tourismus-Fachinformationssystem T-Fis implementiert, das vom Institut für Management und Tourismus (IMT) der Fachhochschule Westküste entwickelt wurde und als Business Intelligence Modell Wettbewerbsvorteile durch kontinuierlichen Wissenstransfer sichern soll. Auf der Online-Plattform von T-Fis ist jedem Nutzer die Möglichkeit gegeben, sich mit seinen Wettbewerbern zu benchmarken, um so einen Eindruck über die eigene Marktstellung zu gewinnen. Aus dieser gemeinsamen Vorgehensweise können Optimierungspotenziale aufgedeckt und ausgeschöpft werden. Somit dient dieses Tool zur gegenwartsbezogenen Qualitätsbestimmung und liefert ebenso Ansätze für zukünftige Qualitätssteigerungen. T-Fis umfasst drei Module: Balanced Scorecard (BSC), Marktforschung (MAFO) und den Nachfragemonitor & Marketingmonitor.

Konzentration auf eine begrenzte Anzahl von Klassifizierungen und Gütesiegel

Die Qualitätsbestimmung der unterschiedlichen touristischen Bereiche im Reiseland Niedersachsen durch Klassifizierungen und Gütesiegel ist ein wichtiger Baustein zur Qualitätssteigerung.

Um die Transparenz für den Verbraucher zu gewährleisten und die Vermarktung touristischer Produkte zu optimieren, sollte die Anzahl der vermarkteten Klassifizierungen und QM-Systeme möglichst begrenzt gehalten werden. Werden zu viele Zertifizierungen und Qualitätsmarken kommuniziert, besteht die Gefahr, dass keines der Prädikate die gewünschte Wirkung erzielt und ebenfalls keine Vergleichbarkeit für den Verbraucher mehr gegeben ist. Nur ausgewählte und anzahlmäßig limitierte Zertifizierungen und Qualitätsmarken können einen hohen Bekanntheitsgrad erlangen und sich auf dem Markt durchsetzen. Das Land Niedersachsen sollte sich vor allem auf bundesweit und zum Teil auch international bekannte und weit verbreitete Klassifizierungen und QM-Systeme konzentrieren.

Entwicklung einer Differenzierungs-, Qualitäts- und Qualifizierungsstrategie

Die materiellen Leistungsbestandteile der bundes- und weltweit angebotenen touristischen Dienstleistungen sind zunehmend austauschbarer geworden. Die Qualitätskomponente „Umwelt“ ist nur schwerlich kopier- und beeinflussbar. Daher muss den personenabhängigen Serviceleistungen hinsichtlich der Schaffung von Qualitätsvorteilen für den Gast sowie der Abgrenzung und Herausstellung der Alleinstellungsmerkmale der touristischen Angebote gegenüber Konkurrenzdestinationen ein größeres Gewicht beigemessen werden.

Mit dem Bedeutungsgewinn der Servicequalität rückt allerdings die Qualifikation der handelnden Akteure auf der Anbieterseite in den Vordergrund. Um eine vom Markt zur Differenzierung und vom Gast zu seiner Zufriedenstellung geforderte Qualität erbringen zu können, bilden die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der im Tourismus Beschäftigten sowie deren laufende Weiterbildung eine wichtige Voraussetzung.

Hierzu sollte Niedersachsen (MW) gemeinsam mit der TMN, den regionalen touristischen Akteuren, den Kammern und Verbänden eine Strategie entwickeln, die neben den jeweiligen räumlichen Spezifika Niedersachsens, betriebliche Besonderheiten und insbesondere bereits bestehende strategische Ansätze berücksichtigt.

Gestaltung/Koordination der Zertifizierungen durch eine Qualitätsmanagement-Einheit

Die Analyse der aktuellen Situation der Zertifizierungen und Qualitätsmarken in Niedersachsen lässt den Rückschluss zu, dass eine eigene Zertifizierungsinstitution, die zusätzliche Qualitäts- und Zertifizierungsmaßnahmen anbietet und durchführt, nicht zielführend wäre. Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen hängt stark von ihrer Akzeptanz und ihrem Bekanntheitsgrad ab. Eine Konzentration auf bundesweit bekannte und verbreitete Zertifizierungen und Qualitätsmarken ist daher sinnvoll, da es langwieriger Prozesse bedürfte, eine neue Klassifizierung einzuführen und bekannt zu machen.

Hingegen ist die kontinuierliche Überprüfung einer zweckgerichteten Anwendung der existierenden Zertifizierungen im Rahmen eines übergeordneten Qualitätsmanagements effizienter. Vor diesem Hintergrund könnte die Gründung einer Qualitätsmanagement-Einheit zur Institutionalisierung dieses wichtigen Themas erwogen werden.

In Hinblick auf Klassifizierungen und QM-Systeme sollte deren Aufgabengebiet die nachfolgenden Aufgaben beinhalten:

- Monitoring (d.h. kontinuierliche Überprüfung) des zielgerichteten Einsatzes der Zertifizierungen und Qualitätsmarken sowie des Qualitätssiegels „Q“
- Information und Ansprache touristischer Betriebe
- Aktive Kommunikation und Zusammenarbeit mit den touristischen Betrieben in Hinblick auf die Anwendung von und Abdeckung mit Zertifizierungen in den unterschiedlichen touristischen Bereichen
- Zusammenarbeit mit den Anbietern ausgewählter Zertifizierungen und Qualitätsmarken
- Benchmarking mit anderen Bundesländern/touristischen Destinationen

Nachholbedarf bezüglich touristischer Zertifizierungsmaßnahmen in Niedersachsen

Auffällig ist das Fehlen einer bundeslandweiten Zertifizierung bezüglich Angeboten für Familien. Einzig im Emsland existiert die sogenannte „Familien-Erlebnismarke“ für Freizeiteinrichtungen, Gastronomie und Beherbergungsbetriebe, die Betriebe mit besonderer Kinder- und Familienfreundlichkeit auszeichnet. Es sollte die Einführung einer bundesweiten Zertifizierung für Familienangebote angedacht werden. Als Beispiel könnte hier die bayerische Klassifizierung „Kinderland Bayern“ dienen, die besondere Angebote für Kinder und Familien auszeichnet.

Im Bereich „Tourismus für Alle“ gibt es bereits Bemühungen, entsprechende Prädikatisierungen einzuführen, allerdings sind diese bislang in deutschen Beherbergungsbetrieben wenig verbreitet. Eine beispielhafte Initiative ist das so genannte Gütesiegel „Qualitätsmanagement Barrierefreier Tourismus“, das vom Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern e.V. vergeben wird. Eine diesbezügliche Zertifizierung sollte zukünftig auch in Niedersachsen eingeführt werden.

ANGEBOTSENTWICKLUNG & -ERNEUERUNG

Eine zentrale Fragestellung im Tourismus ist, welche Möglichkeiten es für Destinationen gibt, negativen oder stagnierenden Entwicklungen entgegenzuwirken oder diese zu vermeiden.

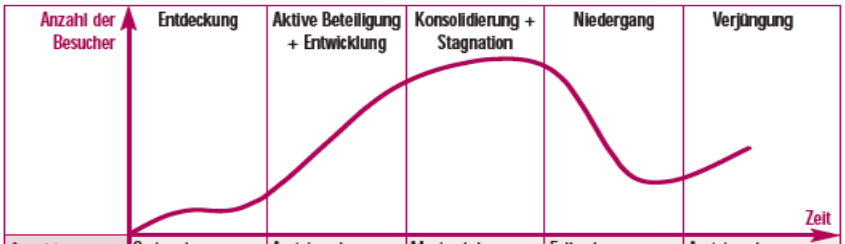
In den zurückliegenden Jahren konnten in Niedersachsen durch neue Infrastrukturen und neue Angebotsformen zusätzliche Übernachtungen gewonnen werden. Durch steigende Mobilität wurden neue Quellmärkte erschlossen. Die Prognosen haben gezeigt, dass der Verdrängungswettbewerb zukünftig stärker werden könnte und die Gästezahlen in den Reisedestinationen drohen zurückzugehen. Welche Möglichkeiten bestehen angesichts dieser Entwicklungen?

Das Modell der Lebenszyklusanalyse ermöglicht es, die aktuelle Entwicklung der einzelnen Destinationen zu identifizieren und die Marktreife der in Niedersachsen angebotenen Reisearten zu analysieren. Eine Annahme besteht darin, dass jedes Produkt innerhalb seines Lebenszyklus unterschiedliche Lebensphasen nach einem bestimmten Muster durchläuft. Die modellhafte Darstellung impliziert jedoch nicht, dass sich jedes Produkt nach der gleichen Gesetzmäßigkeit verhält.

In verschiedenen touristischen Veröffentlichungen wurde die Methode des Produktlebenszyklus inzwischen auch auf den Tourismus in Form eines Destinationslebenszyklus (vgl. Butler 2006) adaptiert. Die nachfolgende Abbildung stellt dieses Modell vor.

Abb. 29: Ausgangsbasis Lebenszyklusmodell für Destinationen nach Butler

Modell des Destinationslebenszyklus



Anzahl Besucher	Gering, langsam steigend	Ansteigend	Maximal, kaum zunehmend	Fallend	Ansteigend
Erreichbarkeit	Schwierig	In der Entwicklung	Gut	Einfach	Wiederbelebung des Verkehrssystems
Attraktionen	Unentwickelt, landschaftl./ kulturell begrenzt	Kulturell/landschaftl. vielfältig; wachsende Entwicklung	Künstl. Attraktionen dominieren die Landschaft	Künstlich, evtl. Schritte zur Ersetzung	Wiederbelebung, Erhöhung der Vielfalt
Ökonom. Nutzen für das Gebiet	Minimal	Ansteigend	Maximal, viele Arbeitsplätze	Fallend, Arbeitsplatzabbau	Leicht ansteigend
Werbung	„Mund-zu-Mund-Propaganda"	Begrenzt im Aufbau	Massive Werbung	Massive Werbung	Auf spez. Zielgruppen ausgerichtet

Quelle: Projekt M Newsletter 04/2007; Deloitte Analyse

Das dargestellte Modell gliedert den Lebenszyklus in vier Phasen:

1. Entdeckung/Aufbau
   Eine neue Destination oder ein neues Reiseangebot entsteht und wird aufgebaut.

2. Aktive Beteiligung/Entwicklung
   Es werden Infrastrukturen geschaffen und Angebote entwickelt, anschließend kommt es zur aktiven Markteinführung. Erste Wachstumserfolge werden erreicht.

3. Reife/Sättigung
   Die Destination oder Reiseart ist gut am Markt etabliert und die Nachfrage nähert sich nach einer dynamischen Wachstumsphase einer Stagnation. Am Ende dieser Phase können sich erste Rückgänge abzeichnen.

4. Degeneration/Verjüngung
   In dieser Phase entscheidet sich, ob sich eine Destination oder Reiseart erneuert oder ihre Marktbedeutung verliert. Ebenfalls wird während dieser „Post-Stagnationsphase“ deutlich, ob mit Maßnahmen der Degeneration entgegengewirkt werden kann und die Destination bzw. Reiseart somit wieder eine starke Marktposition im Wettbewerb zurückerobert.

Innerhalb jeder Phase kann es temporär auch zu steigender oder sinkender Nachfrage kommen, ohne dass sich die Gesamttendenz ändert. Dies ist jedoch in den Kurvenverläufen nicht detailliert darstellbar. Vorrangig geht es um ein Abbild der Gesamttendenz. Ebenso kann die Kurve innerhalb der Verjüngungsphase unterschiedliche Verläufe nehmen, von leicht bis stark ansteigend.

Die touristischen Destinationen und ihre Angebote werden im Folgenden nicht hinsichtlich ihres generierten touristischen Umsatzes betrachtet sondern unter dem Blickwinkel ihrer touristischen Nachfrageentwicklung (Indikator Übernachtungen).

Hierbei ist zu beachten, dass die vorgenommene Darstellung eine eindimensionale Zuordnung vornimmt und nur eine Größe (Übernachtung) abbildet, die die Destinationsentwicklung beeinflusst. Es wird angenommen, dass eine Berücksichtigung weiterer Faktoren (bspw. Wertschöpfung, Tagesgäste, etc.) die Zuordnung nicht grundlegend verändern würde.

Ferner wurden die Destinationen bzw. Reisearten je nach generiertem Übernachtungsvolumen unterschiedlichen Kurven zugeordnet. Somit wird deutlich, dass sie unterschiedlich stark zur touristischen Wertschöpfung in Niedersachsen beitragen.

Zuordnung der Destinationen in das Lebenszyklusmodell

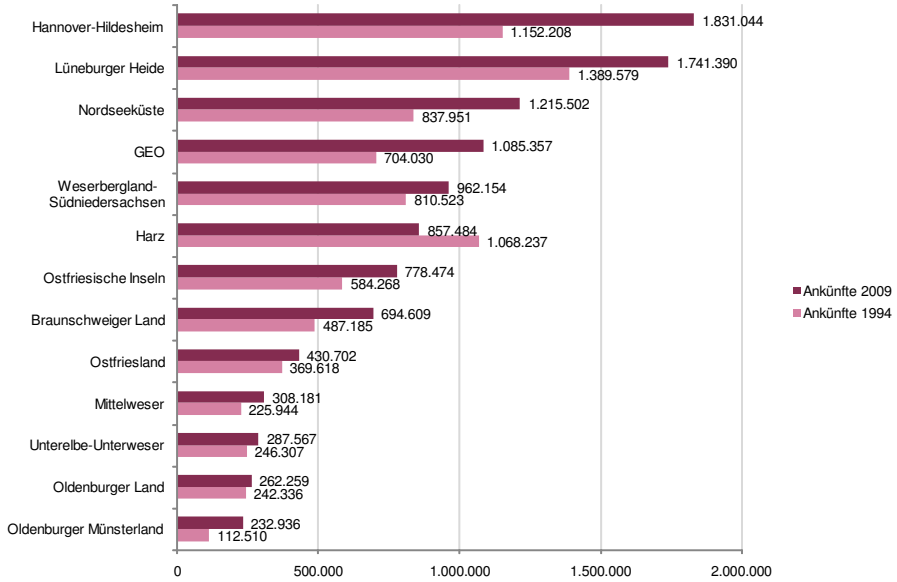
Für die Darstellung innerhalb des Kurvenverlaufes und die Zuordnung der Destinationen zu ihren jeweiligen Lebenszyklusphasen wurden verschiedene Indikatoren der Reisegebiete betrachtet und berücksichtigt. Hierzu zählen u.a.:

- Entwicklung der Ankünfte lt. Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (LSKN) im Vergleich der Jahre 1994 und 2009
- Entwicklung der Übernachtungen lt. Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (LSKN) im Vergleich der Jahre 1994 und 2009
- Entwicklung der Betriebsgrößen lt. Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (LSKN) im Vergleich der Jahre 1994 und 2009
- Professionalisierung des Destinationsmarketing und damit auch Vermarktung als Destination

Statistisches Datenmaterial, das für die Einordnung der Destinationen in das Lebenszyklusmodell verwendet wurde, wird nachfolgend abgebildet. Hierzu zählen die Entwicklung der Übernachtungen und Ankünfte sowie die Entwicklung der Betriebsgrößen.

Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Ankünfte in Niedersachsens Reisedestinationen im Vergleich der Jahre 1994 und 2009.

Abb. 30: Entwicklung der Ankünfte in den niedersächsischen Destinationen

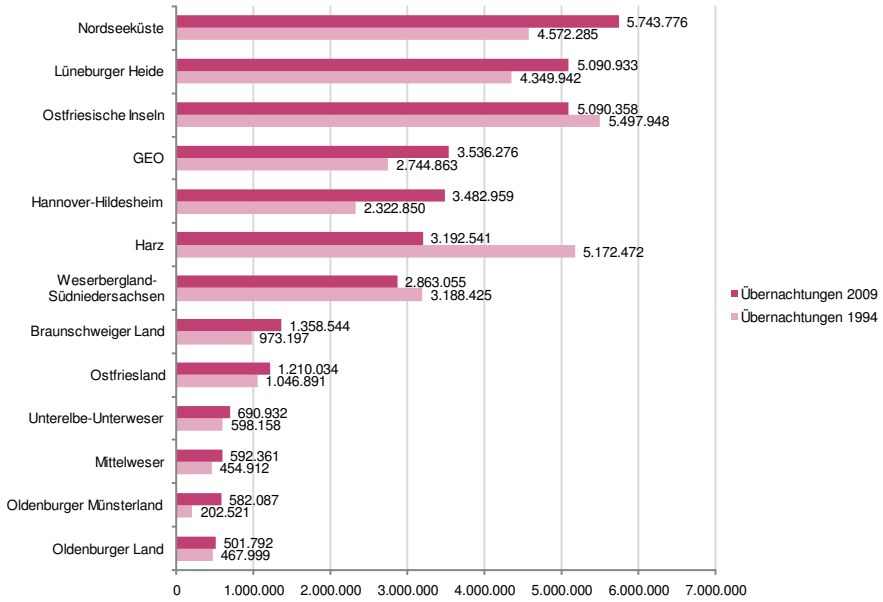


Quelle: LSKN; Deloitte Analyse

Im Vergleich zum Jahr 1994 konnten im Jahr 2009 in drei der vier betrachteten Destinationen (Nordsee und Ostfriesische Inseln, Lüneburger Heide und Weserbergland) Steigerungen der Gästeankünfte verzeichnet werden. Eine Ausnahme bildete der Harz, der Rückgänge in Bezug auf die Zahl der Gästeankünfte regis-trierte.

Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Gästeübernachtungen in Niedersachsens Destinationen in den Jahren 1994 und 2009.

Abb. 31: Entwicklung der Übernachtungen in den niedersächsischen Destinationen



Quelle: LSKN; Deloitte Analyse

Die Zahl der Gästeübernachtungen stieg im Jahr 2009 im Vergleich zu 1994 in den betrachteten Destinationen Nordseeküste und Lüneburger Heide. In den restlichen Destinationen waren die Übernachtungszahlen im Jahr 2009 niedriger als in 1994.

Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der durchschnittlichen Betriebsgrößen als Vergleich der Jahre 1994 und 2009.

Abb. 32: Entwicklung der durchschnittlichen Betriebsgrößen in den Jahren 1994 und 2009

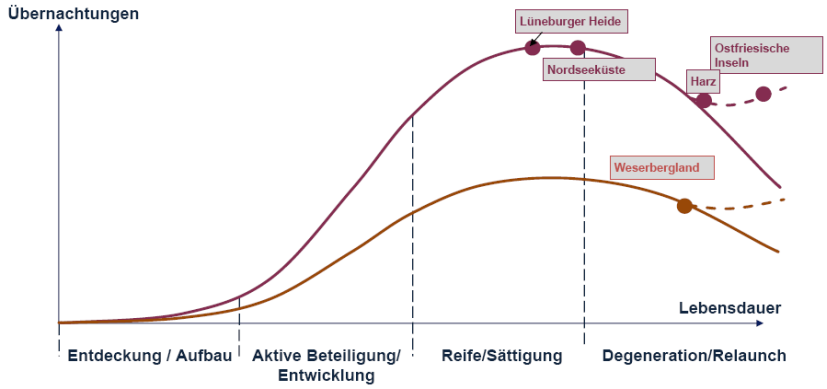
Bundesland	1994	2009	
	Betten	Betten	
Hannover-Hildesheim	55,9	67,8	↑
Braunschweiger Land	50,7	52,4	↗
Oldenburger Land	47,6	55,4	↑
GEO	47,4	51,6	↑
Harz	43,8	48,8	↑
Nordseeküste	41,0	48,4	↑
Weserbergland-Südniedersachsen	40,0	46,4	↑
Ostfriesland	38,6	39,5	↗
Ostfriesische Inseln	36,3	39,3	↗
Lüneburger Heide	36,1	47,3	↑
Unterelbe-Unterweser	35,7	34,6	↘
Mittelweser	28,9	31,4	↗
Oldenburger Münsterland	28,9	42,8	↑
Niedersachsen	40,9	47,3	↑

Quelle: LSKN; Deloitte Analyse

Die Abbildung verdeutlicht, dass die durchschnittliche Betriebsgröße in der Mehrzahl der Destinationen im Jahr 2009 im Vergleich zum Jahr 1994 erheblich gestiegen ist, woraus sich ein Trend zu größeren Beherbergungsbetrieben mit höherer Bettenanzahl ableiten lässt.

Die folgende Grafik ordnet die vier betrachteten Destinationen anhand des Lebenszyklusmodells ihren jeweiligen Lebensphasen im Jahr 2009 zu. Es erfolgt eine Einteilung nach der Anzahl der Übernachtungen, die in den Destinationen generiert wurden.

Abb. 33: Lebenszyklus niedersächsischer Destinationen 2009



Quelle: Deloitte

Die Zuordnung der Destinationen zu den beiden unterschiedlichen Kurven erfolgte nach dem Kriterium Übernachtungszahlen. Auf Kurve 2 (gelb) sind Destinationen abgebildet, die bis zu 5 Mio. Übernachtungen jährlich erzielen. Auf Kurve 1 (rot) befinden sich Destinationen, in denen jährlich über 5 Mio. Übernachtungen generiert werden.

Im Rahmen der Erstellung der regionalen Masterpläne in Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr war es Ziel, die volumenstarken Destinationen Harz, Nordsee, Lüneburger Heide und Weserbergland gezielt zu unterstützen. Die Masterpläne sollten dazu dienen, diesen Destinationen, die sich am Ende der Reife-/Sättigungsphase oder bereits im Übergang zur Degeneration bzw. zum Relaunch befanden, Wege aufzuzeigen, wie durch gezielte Handlungsempfehlungen ein Niedergang vermieden und damit gleichzeitig auch eine Verjüngungsphase initiiert werden kann. Dabei ist zu beachten, dass mit diesen Maßnahmen kein neuer Lebenszyklus angestoßen wird, sondern neue Marktsegmente unter neuer Ausrichtung angesprochen werden.

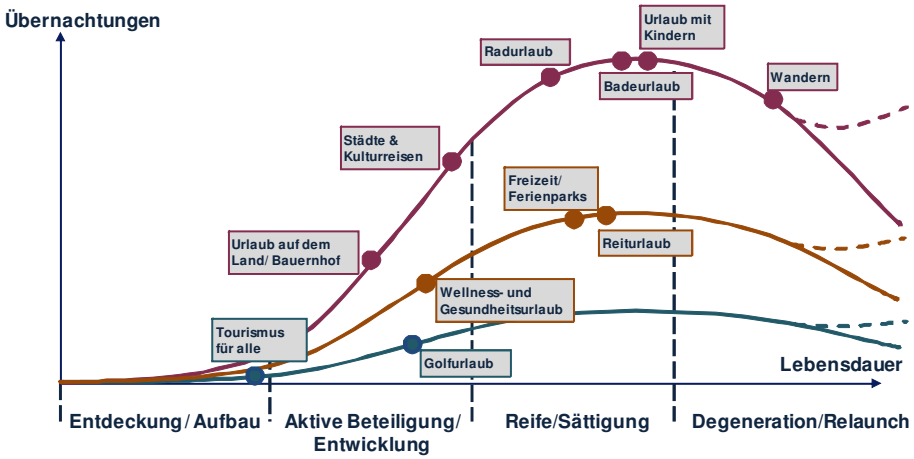
Bei den vier betrachteten Destinationen zeigen sich gegenwärtig bereits Anzeichen der Stagnation bzw. erste Rückgänge. Daher war es Ziel der erstellten Masterpläne die Destinationen vor allem für neue Gäste und Erstbesucher attraktiver zu gestalten. Die Masterpläne dienten und dienen auch heute als Entscheidungsgrundlage für touristische Akteure vor Ort, welche Zielgruppen mit welchen Angeboten angesprochen werden sollen. Ebenfalls ausgearbeitet wurden Empfehlungen hinsichtlich Investitionsmaßnahmen und Organisationsgestaltung. Somit wurde für die einzelnen Destinationen eine wichtige Basis geschaffen, selbstständig die Weichen für die Zukunft zu stellen.

Zuordnung der wichtigsten Reisearten in das Lebenszyklusmodell

Die folgende Abbildung zeigt die Einordnung der wichtigsten Reisearten Niedersachsens in das Lebenszyklusmodell. Abgebildet wird zunächst der Ist-Zustand des Jah-

res 2009. Auf den unterschiedlichen Kurven erfolgte eine Einteilung nach dem Übernachtungsvolumen, das den jeweiligen Reisearten zuzuordnen ist. Auf Kurve 1 (rot) sind Reisearten mit hohem Übernachtungsvolumen abgebildet, die über 5 Mio. Übernachtungen jährlich generieren. Kurve 2 (gelb) stellt Reisearten mit einem mittleren Übernachtungsvolumen von bis zu 5 Mio. Übernachtungen und Kurve 3 (blau) Reisearten mit niedrigem Übernachtungsvolumen bis zu 2 Mio. Übernachtungen pro Jahr dar.

Abb. 34: Lebenszyklus niedersächsischer Reisearten 2009



Quelle: Deloitte

Es wird deutlich, dass sich die Mehrzahl der in den betrachteten Destinationen angebotenen Reisearten gegenwärtig in den Phasen aktive Beteiligung/Entwicklung bzw. Reife/Sättigung befindet. Ausnahmen bilden die Reisearten Tourismus für Alle, die sich am Anfang des Lebenszyklus (Entdeckung/Aufbau) befindet und Wandern, das zum heutigen Zeitpunkt am Scheideweg zwischen Degeneration oder Relaunch steht.

Auf Landesebene gilt es nun zu entscheiden, welche Themenfelder künftig Teil der zentralen Aufgabenstellung und des Handelns werden. Bei der Auswahl dieser Themenfelder sollten folgende Eckpunkte Grundlage für die Entscheidung sein:

1. Nachfragetrends belegen, dass auch langfristig ein ausreichendes Nachfragevolumen und klare Wachstumschancen zu erwarten sind.

2. Vorhandene Infrastrukturen und das touristische Angebot garantieren ein hohes Qualitätsniveau im Hinblick auf Hard- und Software.

3. Die Themen/Reisearten lassen sich mittelfristig zu Produktmarken/Themenmarken entwickeln und dementsprechend positionieren.

4. Es besteht bei den Anbietern und Tourismusakteuren die Bereitschaft zur inhaltlichen und finanziellen Kooperation mit dem Land.

Grundsätzlich sollte sich der Einsatz der vorhandenen monetären Landesmittel auf ausgewählte aktuell erfolgversprechende sowie klassische Reisearten konzentrieren.

Die Reisearten sind mittel- bis langfristig zu fördern, die Investitionsmaßnahmen sind zielgerichtet einzusetzen, an Stelle von partieller Förderung.

Reisearten: Gegenwärtige und künftige Marktposition für den Tourismus in Niedersachsen

Aufbauend auf den vier vorangegangen Eckpunkten bieten alle dargestellten Reisearten sehr verschiedene Möglichkeiten für Handlungsoptionen auf Landesebene. Grundsätzlich muss differenziert werden zwischen

- Investiven Maßnahmen zur Schaffung, Erneuerung und Verbesserung von Infrastrukturen
- Maßnahmen zur Kundengewinnung und Vermarktung

Zu den dargestellten Reisearten mit hohem Volumen (über 5 Mio. Übernachtungen jährlich) zählen Badeurlaub, Radurlaub, Städte- und Kulturreisen und Urlaub auf dem Land/Bauernhof. Reisearten mit mittlerem Volumen (bis zu 5 Mio. Übernachtungen jährlich) sind Wellness- und Gesundheitsurlaub, Freizeit- und Ferienparks und Reiturlaub. Zu den Reisearten mit niedrigem Volumen (bis zu 2 Mio. Übernachtungen jährlich) zählen Wandern, Golfen und Tourismus für Alle.

Die in das Modell eingeordneten Reisearten werden im Folgenden in Bezug auf zukünftige Strategien analysiert. Für jede Reiseart werden individuelle Maßnahmen vorgestellt, die dazu dienen sollen, den zukünftigen Markterfolg zu optimieren. Die Darstellung der vorgeschlagenen Maßnahmen erfolgt nach dem Übernachtungsvolumen.

1. Reisearten mit hohem Übernachtungsvolumen

- Badeurlaub

Badeurlaub, der in Niedersachsen vorwiegend an der Nordsee (an der Küste und auf den Inseln) stattfindet, stellt derzeit eine tragende Säule in Bezug auf die generierten Gästezahlen dar. Aktuell sind noch leichte Zuwächse zu erkennen, wenn auch die Dynamik in diesem Segment rückläufig ist.

In Bezug auf strategische Investitionsentscheidungen sollten eine Abschöpfungsstrategie verfolgt und die erzielten Gewinne maximiert werden. Es geht in diesem Segment darum, die vorhandene Marktstellung zu behaupten und zu diesem Zweck gegebenenfalls erforderliche Maßnahmen im Rahmen der Qualitätspolitik zu betreiben. Konkret sollten, wie ebenfalls im touristischen Zukunftskonzept Nordsee 2015 empfohlen, Investitionen in die Infrastruktur an den Stränden wie bspw. Promenaden mit Gastronomie- und Shoppingeinrichtungen, Sportmöglichkeiten und moderne sanitäre Anlagen getätigt werden. Ebenfalls im Fokus stehen sollte der Erhalt der natürlichen Ressourcen (Wasserqualität, Sauberkeit der Strände, etc.), um Niedersachsens Strände auch zukünftig für Badeurlauber attraktiv zu gestalten.

In Bezug auf Erhalt und zukünftigen Ausbau des Küstentourismus in Niedersachsen ist der Aspekt der fortschreitenden Industrialisierung an den Küsten zu beachten. Es besteht Konfliktpotenzial in Bezug auf die zukünftige touristische Entwicklung in den betroffenen Gebieten, das ein nicht zu vernachlässigendes Risiko darstellt. Es sollten bereits zum heutigen Zeitpunkt Überlegungen ange-stellt werden, wie die Bereiche Industrie und Tourismus in diesen Gebieten optimal und nachhaltig in Einklang gebracht werden können. Diesbezüglich ist ein kontinuierlicher und produktiver Dialog der involvierten Interessenvertreter erforderlich.

- Radurlaub

Das Fahrrad als Reiseart bzw. Urlaubsbaustein ist eines der touristischen Kernprodukte Niedersachsens. Es steht für eine hohe Nachfrage und wachsende Potenziale. Durch umfangreiche Investitionen ist in den letzten Jahren eine qualitativ hochwertige Infrastruktur geschaffen worden.

Inzwischen hat das Produkt in Niedersachsen einen hohen Reifegrad erreicht und ist im Markt etabliert. Die entsprechende Infrastruktur ist vorhanden, das touristische Angebot wurde auf regionaler Ebene entwickelt. Auf Landesebene kann mit gezielten, additiven Formen der Vermarktung und Bündelung eine tragfähige Produktmarke entwickelt werden. Dadurch wird es möglich, zusätzliche Märkte zu erschließen. Wesentlicher Baustein ist ein hoher Grad der Vernetzung zwischen Landes- und regionaler Ebene.

- Städte & Kulturreisen

Städte- & Kulturreisen befinden sich in Niedersachsen aktuell in der Phase der Aktiven Beteiligung/Entwicklung. Diesem Segment wird auch zukünftig weiteres Wachstumspotenzial eingeräumt.

Im Zusammenhang mit dieser Reiseart ist zu beobachten, dass die klassischen harten Standortfaktoren in ihrer Bedeutung von den weichen Faktoren (z.B. Image, Gastfreundschaft, Umweltqualität, Erholungs-, Kultur- und Freizeitangebot, Shoppingmöglichkeiten) überholt werden. Grundsätzlich gibt es eine Wechselwirkung zwischen der touristischen Nachfrage und dem Angebot in der Region und der Stadt. Jedoch ist festzustellen, dass touristisches Stadtmarketing schwer mit einem regionalen Destinationsmarketing zu verbinden ist.

In diesem Zusammenhang sollten die Aufgabenbereiche Standort-, Stadt- und Tourismusentwicklung und Marketing eng miteinander verzahnt werden. Chancen bieten sich auf überregionaler Ebene durch die Entwicklung einer Produktmarke für den Städte- und Kulturtourismus in Niedersachen.

- Urlaub auf dem Land/Bauernhof

Niedersachsen nimmt im Vergleich zu anderen deutschen Bundesländern in Bezug auf das Übernachtungsaufkommen in diesem Segment eine führende Stellung ein, die zukünftig noch Potenzial für weitere Steigerungen beinhaltet.

Mit der Arbeitsgemeinschaft Urlaub und Freizeit auf dem Land ist eine Plattform vorhanden, auf der Angebote entwickelt und vermarktet werden. Wesentliche Zielgrup-

pen sind Familien (mit kleinen oder auch älteren Kindern), Erwachsene in fortgeschrittenem Alter (Paare) und Senioren (Paare) z.T. auch mit Kindern.

In der Verzahnung zu einer Qualifizierungsstrategie für „Urlaub mit Kindern“ können Synergien genutzt und gegenseitige Mehrwerte erzielt werden.

2. Reisearten mit mittlerem Übernachtungsvolumen

- Reiturlaub (mit und ohne eigenes Pferd)

Reiturlaub befindet sich gegenwärtig in Niedersachsen in der Reifephase, da die entsprechende Infrastruktur in Niedersachsen als traditionelles Pferdezuchtland bereits gut ausgebaut ist. Die hohe wirtschaftliche Bedeutung der Pferdezucht für das Agrarland Niedersachsen nimmt Einfluss auf diese Reiseart. In Teilen werden die bestehenden Strukturen auch für das touristische Angebot eingesetzt. Ferner besteht eine große Schnittmenge zum Angebot „Urlaub auf dem Bauernhof“.

Auch zukünftig kann man davon ausgehen, dass sich diese Reiseart weiterhin in der Reifephase befindet, da es sich hierbei um eine klassische Sportart handelt, die auch längerfristig Nachfrage generieren wird. Aus diesem Grund sollte Niedersachsen versuchen, seine Marktposition in diesem Bereich zu verteidigen, Gewinnmaximierung betreiben und eine Abschöpfungsstrategie verfolgen.

- Freizeit- und Ferienparks

Die Wettbewerbssituation der Freizeit- und Ferienparks verschärft sich aktuell aufgrund steigender Ansprüche der Gäste, teilweise veralteter Einrichtungen und neuer Mitbewerber. Der hohe Investitionsdruck hat einen Konzentrationsprozess zur Folge: von den etwa 50 deutschen Parks mit überregionalem Einzugsbereich erreichen laut Prof. Dr. Steinecke (Universität Paderborn) die sechs größten einen Marktanteil von rund 50% am Besucheraufkommen und generieren 77% des Gesamtumsatzes aller deutschen Parks. In Niedersachsen bekannt ist vor allem der Heide Park Soltau, der zu den größten Freizeitparks Deutschlands zählt. Die Nachfrage ist vielerorts zwar noch nicht komplett abgeschöpft, jedoch ist es einigen Parks gelungen, den Konkurrenten deutliche Marktanteile abzuziehen. Bis zum Jahr 2015 könnte sich die gegenwärtige Wettbewerbssituation weiterhin verschärfen. Aktuell unrentable Freizeit- und Themenparks werden, wenn sie keine Investitionen in neue Angebote tätigen, vom Markt verdrängt werden.

Der Urlaub in Freizeit- und Themenparks befindet sich aktuell in Niedersachsen in der Reifephase und wird einschätzungsgemäß auch bis zum Jahr 2015 in dieser Phase bleiben, obwohl bis dahin voraussichtlich ein starker Selektionsprozess unter den bestehenden Einrichtungen stattgefunden haben und ihre Anzahl gesunken sein wird.

Diese Reiseart kann im Rahmen der Segmententwicklung „Urlaub mit Kindern“ gefördert werden.

- Wellness- und Gesundheitsurlaub

Gegenwärtig ist eine zunehmende Bereitschaft zur Selbstzahlung von Gesundheitsleistungen zu spüren. Die Menschen werden in Zukunft nicht nur gesundheitliche Maßnahmen privat finanzieren, die bislang von den Krankenkassen bezahlt wurden, sondern sich auch darauf einstellen, die Kosten für zusätzliche, insbesondere vorbeugende Gesundheitsmaßnahmen, zu übernehmen.

Aus Kundensicht wird Niedersachsen in diesem Segment positiv wahrgenommen. Die generierten Gästezahlen entsprechen aber noch nicht einer idealen Ausschöpfung der Potenziale. Maßnahmen der vertriebsorientierten Produktentwicklung sowie auch die Bildung einer Produktmarke bieten Chancen diese vorhandenen Potentiale künftig abzuschöpfen.

Innerhalb der Angebotsgestaltung für Wellness- und Gesundheitsurlaub bilden die niedersächsischen Kurorte- und Heilbäder einen wesentlichen Angebotsbaustein. Ziel sollte sein, dass sich diejenigen Orte, die auch künftig in diesem Segment aktiv sein wollen, auf Basis der Prädikatisierungsrichtlinie des Landes klassifizieren lassen.

2. Reisearten mit niedrigem Übernachtungsvolumen

- Wandern

Beim Wandern handelt es sich um eine klassische Sportaktivität bzw. Reiseart, die in Niedersachsen zum jetzigen Zeitpunkt bereits am Übergang zur Erneuerung und Verjüngung steht. Nach starken Rückgängen wurden und werden vor allem im Harz und Weserbergland neue Angebote geschaffen und im Markt eingeführt.

Gleichzeitig hat sich Wandern in der Wahrnehmung der Kunden von einer veralteten Urlaubsform wieder zu einer Reiseart mit wachsender Nachfrage entwickelt. Die Erneuerungsprozesse in Niedersachsen werden davon positiv beein-flusst.

- Golfurlaub

Auf Basis der allgemein positiven Entwicklung dieses Urlaubssegments und der gegenwärtigen Nachfrage in Niedersachsen, wird davon ausgegangen, dass sich der Golfsport in Niedersachsen in der Wachstumsphase befindet und bis 2015 stetig Nachfrage generieren wird.

Um individuelle Marktpotenziale abzuschöpfen und die Zielgruppe der Golftouristen systematisch zu erschließen, ist eine übergreifende Marketingstrategie von hoher Bedeutung.

- Tourismus für Alle

Tourismus für Alle ist im eigentlichen Sinne keine Reiseart, sondern formuliert besondere Anforderungen von Kunden. Vor dem Hintergrund der Nachfrageentwicklung wird es für Niedersachsen von zentraler Bedeutung sein, Infrastrukturen und Serviceangebote auf diese speziellen Anforderungen auszurichten.

Tourismus für Alle wird dann zukünftig in zwei Richtungen wirken können:

- bei etablierten Reisearten (Reisearten in der Reifephase) können durch diesen zusätzlichen Kundennutzen vorhandene Gäste gebunden werden.
- ergänzend können durch eine zielgruppengerechte Ansprache zusätzliche Kundengruppen erschlossen und damit auch neue Nachfrage geschaffen werden.

Ähnlich wie bei der Ausrichtung im Bereich Urlaub mit Kindern ist hier zunächst eine Qualifizierungsstrategie und Produktentwicklung notwendig, bevor eine aktive Vermarktung auf Landesebene erfolgen kann.

Aus der Marktforschung ist bekannt, dass es einige wenige Faktoren gibt, die entscheidend dafür sein können, dass eine Destination und ihre Produkte

- die Konsoliderungsphase (= Reifephase) erreichen,
- dass ein Niedergang vermieden wird
- oder eine Erneuerung stattfinden kann.

Einzelne Produkte werden in Niedersachsen voraussichtlich auch zukünftig neu in den Markt eintreten und damit Gäste anziehen können. Die Leitlinien für eine Grundsicherung des Erfolges einer Destination und damit auch für alle Akteure im Land sind:

- Beeinflussung des Lebenszyklus durch Fokussierung auf spezielle Zielgruppen und Themen
- Schaffung von zielgruppenbezogenen und attraktiven Schlüsselinfrastrukturen und damit einer konsequenten Kundenorientierung
- Sicherung eines hohen Qualitätsniveaus
- Sicherstellung der Erreichbarkeit
- Konsequente Kundenbindung und Werbung

Für den Produktlebenszyklus einer touristischen Destination sind nicht nur Wettbewerber und veränderte Gästeansprüche maßgeblich, sondern auch ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Einflussfaktoren, die in gegenseitiger Wechselwirkung stehen.

Entwicklungen, die zukünftig großen Einfluss auf die touristische Angebotsgestaltung nehmen werden sind beispielsweise Demografie oder Klimawandel. Die möglichen Auswirkungen ausgewählter Einflussfaktoren wurden bereits bei der Erstellung der Prognosen dargestellt. Es wurde gezeigt, dass die einzelnen Faktoren sich unterschiedlich stark beeinflussen und den Erfolg einer Destination verstärken bzw. ihren Misserfolg beschleunigen können. Die genannten Einflussfaktoren und deren Wechselwirkungen können einen Relaunch, d.h. die Wiederbelebung eines touristischen Angebotes erleichtern bzw. erschweren.

Fazit

Das Modell des Lebenszyklus hat gezeigt, dass sich die Destinationen und Reisearten in Niedersachsen hinsichtlich ihrer Marktbedeutung und ihres Entwicklungsstandes zum Teil in sehr unterschiedlichen Lebenszyklusphasen befinden. Im Folgenden werden die Zielgruppen in Niedersachsen im Rahmen eines Gastbeitrags der GfK näher untersucht.

Auf Basis identifizierter Motive und Kundenwünsche wird abschließend erkennbar, welche Aufgaben und Handlungen notwendig sind, um Destinationen, Reisearten und damit das touristische Angebot optimal auf die Kundenerwartungen auszurichten.

TMN ZIELGRUPPEN NACH GFK TRAVELSCOPE IM ZUKUNFTS-KONZEPT NIEDERSACHSEN 2015

„Wir lernen die Menschen nicht kennen, wenn sie zu uns kommen. Wir müssen zu ihnen gehen, um zu erfahren, wie es mit ihnen steht.“
Johann Wolfgang von Goethe *(1749 - 1832)*

Die wichtigsten gegenwärtigen und zukünftigen Zielgruppen für den niedersächsischen Tourismus wurden von der GfK analysiert. Die Ergebnisse dieser Untersuchung werden im folgenden Kapitel, das von der GfK erstellt wurde, vorgestellt.

Wie die Nachfrageanalyse von Deloitte & Touche und die kontinuierliche Marktbetrachtung des Reiselandes Niedersachsen in GfK TravelScope gezeigt haben, entwickelten sich die Gästezahlen in der Vergangenheit mit stetigem, stabilem Wachstum. In einigen Regionen waren jedoch auch rückläufige Tendenzen zu beobachten. 2009 konnte Niedersachsen von der positiven Entwicklung des Deutschlandtourismus profitieren, der nicht zuletzt durch die Folgen der Wirtschafts- und Finanzkrise einen Wachstumsimpuls erhalten hatte.

Diesen Aufwärtstrend der Destination Niedersachsen gilt es nun in der Zukunft fortzusetzen, um die Gästezahlen langfristig zu steigern und die Nachfrage dauerhaft zu sichern. Hierzu ist es unerlässlich, das Zielgruppenpotential für Niedersachsen zu identifizieren. Damit wird die gezielte Anwerbung neuer Gäste sowie ein optimiertes Bestandskundenmarketing zur Kundenbindung bereits bestehender Gäste ermöglicht. Nur die genaue Kenntnis der einzelnen Kundensegmente, deren Reiseverhalten, soziodemografische Struktur, Motivation und insbesondere deren Erwartungen an Urlaub in Niedersachsen ermöglichen eine zielgerichtete Ansprache und die Optimierung touristischer Angebote in den jeweiligen Regionen.

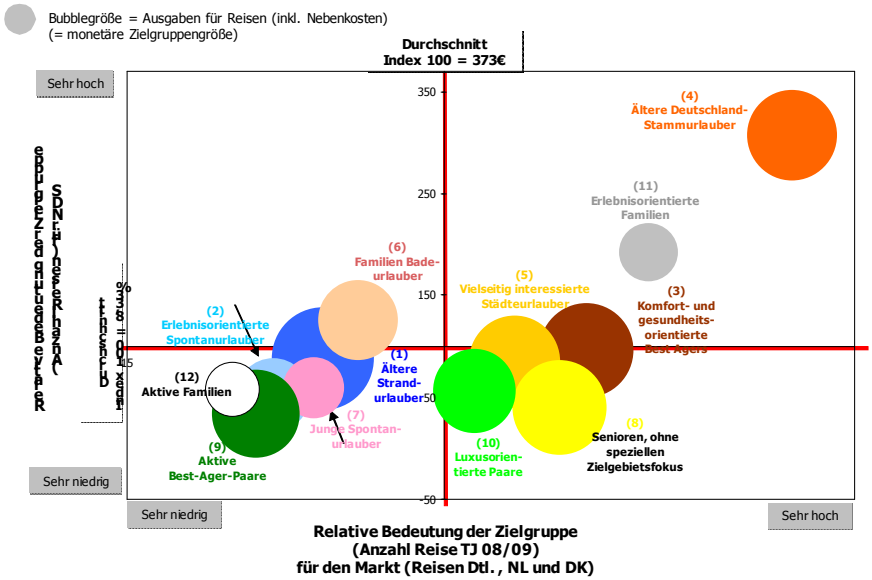
Aus diesem Grund wurden bereits im Jahr 2008 im Auftrag von Tourismusmarketing Niedersachsen GmbH (TMN) aus GfK TravelScope 12 Zielgruppen segmentiert, die nicht nur Aufschluss über das Reiseverhalten der Gäste in Niedersachsen geben, sondern auch in dem betrachteten Reisemarkt in seiner Gesamtheit. Sie stehen im Fokus aller im weiteren Verlauf beschriebenen Analysen und Ergebnisse, da sie sowohl eine treffsichere Ausrichtung und Optimierung des touristischen Angebotes in Niedersachsen und seinen einzelnen Regionen als auch einen optimal gesteuerten und zielgenau ausgerichteten Marketingmix ermöglichen. So werden wertvolle Investitionen effizienter einsetzbar.

Die zwölf touristischen Zielgruppen in Niedersachsen

Als Ergebnis der in 2008 für die TMN durchgeführten Segmentierung der touristischen Zielgruppen wurden zwölf Gästecluster mit unterschied-licher soziodemografischer Struktur, Reiseverhalten und -ansprüchen sowie einem unterschiedlich stark ausgeprägten Interesse an Niedersachsen als Destination, gebildet.

Die untenstehende Grafik zeigt die Bedeutung der 12 identifizierten Zielgruppen wie sie sich in 2009 darstellten. Neben der Bedeutung der Segmente für das Reiseland Niedersachsen (an der Y-Achse abgetragen), wird hier auch die Stellung der Zielgruppen im betrachten Markt (an X-Achse abgetragen) dargestellt. Die Größe der jeweiligen Bubbles bezeichnet deren monetäre Bedeutung für den Tourismus (Ausgaben für Reisen inkl. Nebenkosten).

Abb. 35: Relevanz der Zielgruppensegmente für Niedersachsen



Quelle: GfK

Da eine fragmentierte Ausrichtung des Marketings auf zwölf Zielgruppen in keinem Fall zielführend ist, wurden von TMN und GfK die fünf strategisch wichtigsten Gästesegmente mit dem höchsten Reise- und Umsatzpotential identifiziert. Dies basierte zum einen auf der Stellung der jeweiligen Cluster im betrachteten Markt und zum anderen auf deren Bedeutung für den niedersächsischen Reisemarkt.

Diese fünf Kernzielgruppen stehen somit im Fokus der strategischen Ausrichtung der Marketingmaßnahmen für die Destination Niedersachsen. Aus diesem Grund wurden diese fünf Schlüsselsegmente auch für die nachfolgende Nachfragetypologisierung in den Mittelpunkt gestellt, ohne dabei natürlich die restlichen Segmente außer Acht zu lassen. Den Steckbrief zu allen zwölf Clustern können Sie auf www.tourismuspartner-niedersachsen.de herunterladen. Im weiteren Verlauf werden nur die Kernsegmente dargestellt.

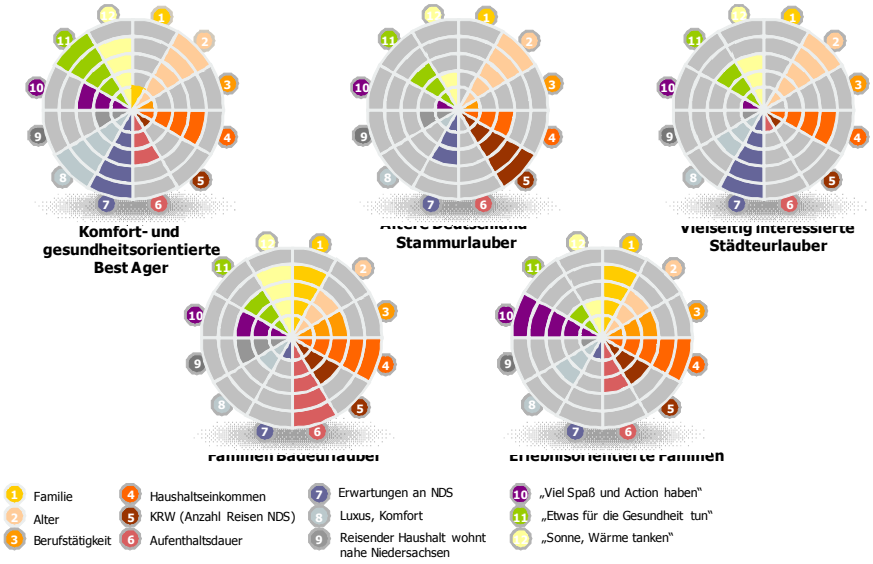
Die fünf Kernzielgruppen im Überblick

Aufgrund ihrer Marktstellung im betrachteten Reisemarkt und ihrer Bedeutung innerhalb des eingeschränkten Marktes mit Medium- und Highpotential (5,2 Mio. Reisen) für das Marketing auf Landesebene wurden fünf der zwölf touristischen Zielgruppen als Kernzielgruppen identifiziert. Dies sind im Einzelnen drei von älteren Reisenden geprägte Segmente und zwei Familiensegmente:

- Cluster 3: Komfort- und gesundheitsorientierte Best Ager
- Cluster 4: Ältere Deutschland-Stammurlauber
- Cluster 5: Vielseitig interessierte Städteurlauber
- Cluster 6: Familien Badeurlauber
- Cluster 11: Erlebnisorientierte Familien

Wie bereits eingangs beschrieben, wurden zur Bildung der Zielgruppen für TMN verschiedene Merkmale aus GfK TravelScope herangezogen. Für die nachfolgende Grafik wurden einige beschreibende Variable ausgewählt, deren jeweilige Ausprägungen die unterschiedlichen Profile der fünf Kernzielgruppen in einer vergleichenden Übersicht deutlich machen sollen.

Abb. 36: Die 5 Kernzielgruppen von Niedersachsen



Quelle: GfK

Hierbei werden soziodemografische Kriterien, das Reiseverhalten, die geografische Nähe zum Zielgebiet, sowie verschiedene Reisemotive abgebildet. Die unterschiedli-

che Anzahl an farblich markierten Kreissegmenten soll die unterschiedlich starke Ausprägung der einzelnen Merkmale demonstrieren.

Eine Übersicht über die verbleibenden sieben Cluster finden Sie auf www.tourismuspartner-niedersachsen.de.

Charakteristik der fünf Kernzielgruppen

Im 2009 wurden rund 65% aller Reisen der Medium- und Highpotentials nach Niedersachsen von den fünf Kernsegmenten getätigt. Dabei stand die Zielgruppe der „Komfort- und gesundheitsorientierten Best Ager“ für 11,8% der Reisen nach Niedersachsen, der größte Anteil entfiel mit 14,5% auf „Ältere Deutschland-Stammurlauber“ und 6,1% auf „Vielseitig interessierte Städteurlauber“. Die beiden Familiencluster standen insgesamt für 20,4% aller Reisen in Niedersachsen, wobei 14,3% von „Erlebnisorientierte Familien“ und 6,1% von „Familien Badeurlauber“ getätigt wurden. Die restlichen sieben Zielgruppensegmente standen demzufolge insgesamt für lediglich 35% der Reisen.

- **Deutschland affine, ältere Stammurlauber**

Einstellungen und Erwartungen: Generell prägen Moral und Tradition die allgemeinen Wertvorstellungen dieser Zielgruppe. Neuen Trends gegenüber sind sie weniger aufgeschlossen, sie schätzen vielmehr das Altbewährte. Gute Freunde und alte Bekannte begleiten sie seit vielen Jahren. Sie sind eher preissensibel und setzen ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis voraus.

Reiseverhalten: Dieses Gästesegment ist überdurchschnittlich reiseaktiv und reiseerfahren. Obwohl sie eine überdurchschnittlich hohe Ausgabebereitschaft zeigen, werden die Ausgaben pro Reise durch die vergleichsweise hohe Anzahl Reisen pro Jahr (5,8) limitiert. Wie die Namensgebung bereits erahnen lässt, ist ihr bevorzugtes Reiseland Deutschland, im Mittelmeerraum sind diese Reisenden dagegen eher selten anzutreffen. Die bevorzugten Verkehrsmittel zur Anreise sind Bahn, Bus und Schiff, die Wahl der Unterkunft fällt bevorzugt auf Hotel (3* Kategorie), Pensionen, Privatzimmer oder (Flußkreuzfahrt-)Schiff. Sie zählen eher zu den Spontanreisenden und buchen erst 2-4 Wochen vor Reiseantritt.

Reisemotive und Erwartungen an den Urlaub: Im Urlaub möchte diese Zielgruppe vor allem dem Alter vorbeugen, Vitalität erhalten, etwas für die Gesundheit tun und auch den Geist anregen. Dabei sollte es jedoch eher gemütlich zugehen und Spaß machen.

Soziodemo: Die „Ältere Deutschland-Stammurlauber“ sind im Durchschnitt 50 Jahre und älter mit bereits erwachsenen Kindern und verreisen überwiegend als Paar. Der Anteil der alleinstehenden Älteren dieser Zielgruppe schließt sich gerne organisierten Gruppenreisen an. Sie stellen nicht nur in Niedersachsen, sondern auch im betrachteten Markt eine sehr große Zielgruppe dar (820.000 Haushalte). Sie stammen zum Großteil aus dem norddeutschen Raum, sind Rentner bzw. Pensionäre und verfügen über ein mittleres Einkommen.

Mediennutzung: Medial errecht man die „Ältere Deutschland-Stammurlauber“ in Illustrierten, Magazinen und kostenlosen Apothekerzeitschriften. Ihre bevorzugten Fernsehsender sind DSF und arte bei einer durchschnittlichen Fernsehdauer von 2-4 Stunden, das Internet nutzen sie eher selten.

Dieses Segment zeigt die stärkste Ausprägung aller Segmente in Niedersachsen, ist jedoch auch für den Gesamtmarkt von großer Bedeutung und somit auch von den Mitbewerbern stark umworben. In besonderer Konkurrenz zu Niedersachsen stehen hierbei die Nordseeküste und das Hinterland in Schleswig-Holstein.

„Ältere Deutschland-Stammurlauber“ waren über die letzten Jahre hinweg das loyalste und größte touristische Segment in Niedersachsen. Diese Gäste sind in ihren Erwartungen an das Reiseland im Vergleich zu den anderen vier Segmenten eher weniger anspruchsvoll und erfordern somit keine gesonderte strategische Neuausrichtung in Angebot und Ansprache – sofern die heutigen Bedingungen sich nicht verschlechtern. Sie benötigen vielmehr ein gutes Bestandskundenmarketing für eine dauerhafte Kundenbindung. Aus diesem Grund wurde dieses Segment auch nicht in die qualitative Evaluierung mit einbezogen.

- **Komfort- und gesundheitsorientierte Best Ager**

„Ohne Kinder haben wir jetzt endlich genug Zeit und Geld uns zu verwöhnen“

Einstellungen und Erwartungen: „Komfort- und gesundheitsorientierte Best Ager“ sind generell sehr anspruchsvoll und qualitätsorientiert. Dies lässt auch ihr Wertesystem erkennen. Ehrlichkeit, Handlungs- und Gedankenfreiheit, sowie Echtheit und Authentizität stehen dabei an oberster Stelle. Ihren hohen Anspruch stellen sie aber auch an sich selbst, so sind lebenslanges Lernen, Pflichterfüllung, materielle Sicherheit, Neugier und Wissen und Bildung ebenfalls von großer Bedeutung. Sie zeigen auch ein gesteigertes Bewusstsein für soziale Verantwortung und den Erhalt der Natur. An zweiter Stelle innerhalb ihres Wertesystems rangieren dagegen eher hedonistische Aspekte, wie dem Vergnügen und den eigenen Wünschen nachgehen, Schönheit in Kunst und Natur genießen und Spaß haben. Natürlich ist ihnen ihr persönlicher Status und attraktives Erscheinungsbild ebenfalls wichtig.

Reiseverhalten: Die Gäste aus dieser Zielgruppe verreisen vorwiegend als Paar und gönnen sich nun auf Reisen den Komfort, der ihnen durch die Restriktionen eines Familienurlaubs früher so nicht möglich war. Sie zeigen eine überdurchschnittliche Reiseintensität (5,5 Reisen pro Jahr im Durchschnitt), von der die niedersächsischen Destinationen momentan leider nur in eher geringem Ausmaß profitieren. Sie achten bei Unterkunft und Service auf Details und sind bereit, für ausgezeichnete Qualität mehr zu bezahlen. Sie bevorzugen die 4-5-Sterne-Hotellerie mit ausgezeichnetem Wellnessangebot und reisen gerne mit Bahn, PKW oder Bus. Klassische Wellnessreisen werden von ihnen eher als Kurztrips und spontaner geplant und gebucht. Sie finden überwiegend in Deutschland statt, für den Haupturlaub bevorzugen sie dagegen Sonnenziele wie z. B. die Kanaren und buchen diesen überwiegend im Reisebüro. Ihre durchschnittliche Aufenthaltsdauer liegt dabei zwischen 5-8 Tagen.

Reisemotive und Erwartungen an den Urlaub: *„Erst was tun und sich danach verwöhnen lassen“* Sportliche Betätigung, wie Rad fahren, Golf, Wandern oder Schwimmen (oder bei Regen auch mal schwitzen an den Fitnessgeräten der Hotels) und ein Verwöhnprogramm im Anschluss, so sieht ein idealer Urlaubstag nach Ansicht dieser Zielgruppe aus. Man gönnt sich auch gerne ein ausgezeichnetes Essen in einem guten Restaurant, wobei es auch regionaltypisch und bodenständig sein darf. Wichtig ist jedoch die ausgezeichnete Qualität der Produkte. Flanieren an Strandpromenaden rundet den Urlaub genauso ab, wie der Besuch von Sehenswürdigkeiten, geistige Impulse durch Kunst und Kultur oder der Genuss einer reizvollen Landschaft.

Soziodemo: „Komfort- und gesundheitsorientierte Best Ager“ sind zwischen 49 und 69 Jahre alt und gehören zu den sogenannten “Empty Nestern“ (ihre Kinder leben nicht mehr in ihrem Haushalt). Sie befinden sich zum größten Teil schon außerhalb des Berufslebens und sind Rentner bzw. Pensionäre. Wie auch „Ältere Deutschland-Stammurlauber“, stellt dieses Segment eine sehr große Zielgruppe im betrachteten Markt dar und verfügt über ein mittleres bis höheres Einkommen. Sie stammen überwiegend aus West- und Norddeutschland.

Mediennutzung: Auch bei den meistgenutzten Medien dieser Zielgruppe steht ihr Qualitätsanspruch im Vordergrund. Die ARD und ZDF sind ihre bevorzugten TV-Kanäle, die sie ca. 4 Stunden und mehr pro Tag nutzen. Während sie nur durchschnittliche Radiohörer sind, nutzen sie Zeitungen wie Financial Times Deutschland, Handelsblatt, Welt und Süddeutsche Zeitung deutlich häufiger als alle anderen Kernsegmente. Entsprechend ihren Gewohnheiten, bevorzugen „Komfort- und gesundheitsorientierte Best Ager“ Zeitschriften zu den Themen Essen und Gesundheit und nutzen das Internet wöchentlich.

Ihre noch unterdurchschnittliche Ausprägung in Niedersachsen bei sehr hoher Ausgabenbereitschaft und Reiseintensität, macht dieses Cluster zu einer sehr interessanten Zielgruppe, die jedoch gleichzeitig auch sehr hohe und kostspielige Erwartungen an die bereiste Destination stellt.

- **Vielseitig interessierte Städteurlauber**

„Bei der Skyline von New York bleibt einem einfach die Spucke weg“

Einstellungen und Erwartungen: Die vielseitig interessierten Städtereisenden legen großen Wert auf Wissen und Bildung und die Schönheiten der Natur und der Kunst und sind dabei sehr qualitätsorientiert. Auch ihrem persönlichen Status messen sie große Bedeutung bei. Sie lassen sich nicht gerne einschränken und messen pietistischen Werten wie Pflichterfüllung, Traditionen, Sparsamkeit oder erfüllender Arbeit daher weniger Bedeutung bei.

Reiseverhalten: Auch die älteren Städtetouristen verreisen bevorzugt als Paar und zu kulturell interessanten Destinationen. Außerhalb Deutschlands findet man sie vorwiegend in europäischen Nachbarländern wie Italien und Frankreich oder in den USA. Ihre Aufenthalte sind dabei, in Abhängigkeit von der Entfernung des Zielgebietes, eher kurz. Zur Anreise bevorzugen sie Bahn oder Bus und buchen Pauschal- oder Bausteinreisen. Diese Zielgruppe wählt zumeist gute Mittelklassehotels in zentraler

Lage mit Halbpension. Sie nimmt auch gerne das Ausflugsangebot in Anspruch. Kurzreisen werden dabei eher kurzfristig gebucht.

Reisemotive und Erwartungen an den Urlaub: *„Außerdem will ich ja auch mitreden können“* Neues sehen, erleben und kennenlernen, geistige Anregungen und die Erweiterung des eigenen Horizontes stehen im Urlaub bei dieser Zielgruppe im Fokus. Dabei gehört andere Menschen kennenzulernen genauso dazu, wie beispielsweise beim Shopping auf ein individuelles Stück zu stoßen, das zu Hause niemand hat. Der Kontakt zu Einheimischen oder die landestypische Gastronomie runden ihr Urlaubserlebnis ab. Ihr Urlaubsziel sollte ihrem Wunsch nach (Weiter-)Bildung und vielseitigen, kulturellen Eindrücken und Erlebnissen genügen. Neben Sehenswürdigkeiten, Geschichte, Führungen und Rundfahrten, zählen deshalb Ausstellungen, Konzerte und kulturelle Events ebenfalls zu den „must haves“ im Urlaub.

Soziodemo: Die touristische Zielgruppe „Vielseitig interessierte Städteurlauber“ wird geprägt von Paaren im Alter von 50 Jahren und älter. Auch sie gehören zu den „Empty Nester“ und sind überwiegend Rentner. Sie verfügen über ein mittleres Einkommen, sind durchschnittlich ausgabefreudig und stammen überwiegend aus dem Norden und der Mitte Deutschlands. Dieses touristische Segment ist ebenfalls eine große Zielgruppe und überdurchschnittlich reiseaktiv und -erfahren.

Mediennutzung: Entsprechend ihrer vielseitigen Interessen nutzt dieses Segment auch ein breites Spektrum an Medien. 3Sat, ARD und ZDF sind dabei ihre bevorzugten TV-Sender, die sie im Durchschnitt mehr als vier Stunden pro Tag sehen. Auch Radio und Zeitungen werden überdurchschnittlich häufig genutzt, beliebteste Titel sind dabei die Süddeutsche Zeitung und die Zeit. Anders als die beiden anderen älteren Kernzielgruppen zeigen sie eine hohe Affinität zum Internet, das sie sogar täglich nutzen.

Dieses Segment ist in Niedersachsen bisher auch eher unterrepräsentiert. Bei der langen Geschichte Niedersachsens und seiner kulturellen Vielfalt birgt diese Zielgruppe, besonders im Kurzreisesegment, ein großes Potential.

- **Familien Badeurlauber**

„Einfach mal gar nichts tun müssen und keine Verpflichtungen haben“

Einstellungen und Erwartungen: Für die eher jungen Familien steht das Glück der Familie im Vordergrund, die eigene Person tritt dahinter eher zurück. Ihre Wertevorstellungen sind im Vergleich zu den anderen Kernsegmenten weniger stark ausgeprägt. Handlungs- und Gedankenfreiheit sind ihnen dabei sehr wichtig, genauso wie Ehrlichkeit und soziale Toleranz.

Reiseverhalten: Die an Badezielen orientierten Familien bevorzugen außerhalb Deutschlands Warmwasserziele in der Türkei oder den Balearen und buchen dabei lange im Voraus und bevorzugen klassisch pauschale Flugreisen. Im Inland werden Nahziele mit kurzer PKW-Anreisezeit bevorzugt. Bedingt durch die eher kleineren Kinder in ihrem Haushalt, findet man sie weniger in Hotels und Pensionen, sonder vorzugsweise in Ferienwohnungen, -häusern und Apartments.

Reisemotive und Erwartungen an den Urlaub: *„Wo wir hinfahren kennen wir schon alle Leute und treffen die da immer wieder“.* Erholung und Zeit mit der Familie stehen bei diesem Segment im Zentrum der Erwartungen an den Urlaub. Ihre eher kleineren Kinder stehen bei der Wahl des Urlaubsziels an erster Stelle. Neben sozialen Kontakten und Faulenzen am Meer sind kinderfreundliches Angebot und familienfreundliche Preise für diese Zielgruppe besonders wichtig.

Soziodemo: Die Zielgruppe der „Familien Badeurlauber“ ist ein Familiencluster mit eher jüngeren Kindern bis maximal 15 Jahren, die Eltern sind im Durchschnitt zwischen 35 und 50 Jahren. Sie stehen mitten im Arbeitsleben, verfügen dabei über ein höheres Einkommen und sind zumeist im westlichen Deutschland zu Hause. Ihre Ausgabebereitschaft wird durch die höheren Kosten für die Familie limitiert. Sie stellen eine kleine, in Niedersachsen aber überproportional ausgeprägte Zielgruppe dar.

Mediennutzung: Sie nutzen klassische Medien eher unterdurchschnittlich: TV Sender wie ProSieben und SAT 1, täglich zwischen 2 und 4 Stunden, das Internet hingegen täglich.

Ihre bereits stärkere Ausprägung in Niedersachsen und ihre vergleichsweise niedrige Erwartungshaltung an das Reiseland machen dieses Segment ebenfalls zu einem Potentialträger für die zukünftige Ausrichtung bis 2015. Somit sichert diese Zielgruppe die langfristige Nachfrage.

- **Erlebnisorientierte Familien**

„Gemeinsame Erlebnisse schweißen eine Familie zusammen“

Einstellungen und Erwartungen: Im Gegensatz zu den „Familien Badeurlauber“, ist diesem Familiensegment Bildung und damit einhergehendes lebenslanges Lernen sehr wichtig. Materielle Sicherheit und ein erfüllender Beruf sind für diese Reisenden von genauso hoher Wichtigkeit, wie auch Ehrlichkeit, Echtheit und Pflichterfüllung.

Reiseverhalten: Die „Familien im Ferien-/ Freizeitpark“ bevorzugen Nahziele im In- und Ausland. Besonders beliebt sind hierbei das Alpenvorland, der Norden und die Niederlande. Eine möglichst kurze und bequeme Anreise mit dem PKW ist dabei von größter Wichtigkeit. Anders als die „Familien Badeurlauber“ genießen sie, bei familienfreundlichem Angebot, schon gerne auch ein nettes Hotel, in dem sich keiner um Themen wie Abwaschen oder Kochen kümmern muss. Dabei verreisen sie mehr als der Durchschnitt, ihre Aufenthaltsdauer am Urlaubsort liegt vorwiegend bei acht Tagen.

Erwartungen an den Urlaub: *„Die Kinder müssen richtig schlapp werden, damit sie abends nur ins Bett fallen“.* Aktive Familienerlebnisse wie Rad oder Kanu fahren, Reiten oder der Besuch von Bade-, Ferien- oder Freizeitparks stellen das zentrale Reisemotiv dieser Zielgruppen dar. Sport („sich selbst und die Kinder auspowern“), kindgerechte Sehenswürdigkeiten, die den Horizont der Kinder erweitern und ihnen dabei etwas Neues vermitteln, sind für sie die wichtigsten Kriterien im Urlaub. Dabei steht natürlich das gemeinsame Familienerlebnis im Vordergrund.

Soziodemo: „Erlebnisorientierte Familien“ leben tendenziell mit etwas älteren Kindergarten- und Schulkindern bis zu ca. 15 Jahren im Haushalt. Die Eltern sind zwischen 35 und 50 Jahre alt, sind überdurchschnittlich gut gebildet und wohnen überwiegend im Süden oder der Mitte Deutschlands. Sie verfügen über ein hohes Einkommen und geben dies auch gerne aus. Dieses Segment stellt eine durchschnittlich große Zielgruppe im Reisegesamtmarkt dar und ist auch in Niedersachsen sehr reiseaktiv.

Mediennutzung: Da diese Zielgruppe sehr aktiv ist und viel Zeit in der Natur oder beim Sport verbringt, ist ihr Mediennutzungsverhalten eher unterdurchschnittlich. Sie bevorzugen ProSieben und RTL bei bis zu zwei Stunden Fernsehdauer täglich. Das Internet nutzen sie nur wöchentlich und lesen neben der Süddeutschen Zeitung lediglich Zeitschriften zum Thema Familie und Computerspiele.

Wie unmittelbar zu erkennen ist, unterscheidet sich das Profil dieser Familienzielgruppe signifikant von dem der „Familien Badeurlauber“. Während diese fast ausschließlich an der Küste oder auf den Inseln zu finden sind, bereisen die eher aktiven „Erlebnisorientierte Familien“ auch die Ziele im Inland Niedersachsens. Dabei sind sie weniger auf bestimmte Regionen, als vielmehr auf Angebote, die ihren Erwartungen entsprechen, festgelegt. Während die „Familien Badeurlauber“ tendenziell eher mit kleineren Kindern verreisen, versuchen sie ihren eher größeren Kindern möglichst viel Abwechslung zu bieten und nehmen dafür gerne auch Angebote in einer Entfernung von ca. einer Stunde Autofahrt in Anspruch.

Status Quo der Kernzielgruppen in 2009

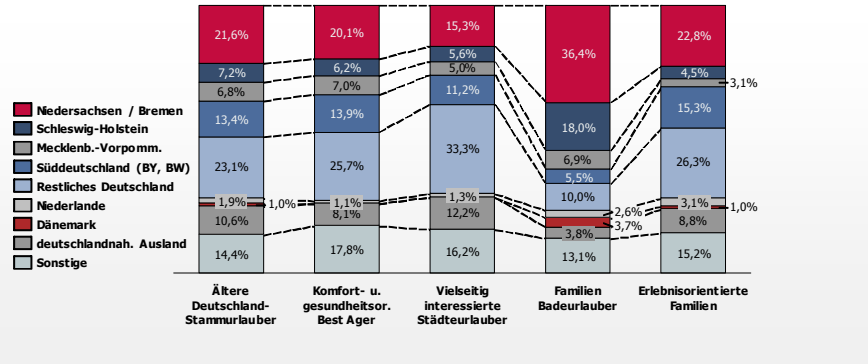
2009 wurden insgesamt 8,1 Mio. Reisen ab einer Übernachtung nach Niedersachsen getätigt. Innerhalb des eingeschränkten Marktes der Reisenden mit besonders hohem Potential standen die fünf identifizierten Kernzielgruppen standen hierbei mit insgesamt 3,4 Mio für Reisen für rund 65% des gesamten Reiseaufkommens des Zielgebietes. Betrachtet man den Gesamtumsatz für vorabgebuchte Leistungen von rund 1,2 Mrd. Euro für den gleichen Zeitraum, so generierten die fünf Kernsegmente mit rund 470 Mio. Euro hiervon einen Anteil von rund 39%. Somit steht fest, dass diese fünf Segmente wichtige Wachstumstreiber für den niedersächsischen Tourismus sind. Dies wird umso deutlicher, wenn man in Betracht zieht, dass diese Zielgruppen im Reisegesamtmarkt für insgesamt 24,5 Mio. Reisen bei einem Umsatzvolumen für vorabgebuchte Leistungen von 6,6 Mrd. Euro standen. Somit bergen sie noch großes Potential für eine weitere Ausschöpfung bis 2015.

In den letzten vier Tourismusjahren zeigte die Zielgruppe „Komfort- und gesundheitsorientierte Best Ager“ hinsichtlich getätigter Reisen nach Niedersachsen das deutlichste Wachstum, gefolgt von den Segmenten „Multioptionalen, ältere Städtereisende“, „Ältere Deutschland-Stammurlauber“ und „Familien Badeurlauber“. Einzig das Cluster der „Familien im Ferien-/ Freizeitpark“ tätigte 2009 weniger Reisen nach Niedersachsen als noch in 2006.

Die nachfolgende Grafik zeigt die durchschnittliche **Reise-Bedarfsdeckung** der einzelnen Kernsegmente. Sie macht deutlich, in welchem Ausmaß die jeweiligen Zielgruppen ihren Gesamtbedarf an Reisen mit Urlauben in Niedersachsen decken und in

welchem Verhältnis die wichtigsten Mitbewerber stehen. Die Bedarfsdeckung ist ein wichtiger Indikator für die Loyalität der Reisenden zu ihrem Urlaubsziel und ist zudem ein Indiz für das Potential, sich zu Stammkunden zu entwickeln.

Abb. 37: Bedarfsdeckung der touristischen Kernzielgruppen in Niedersachsen



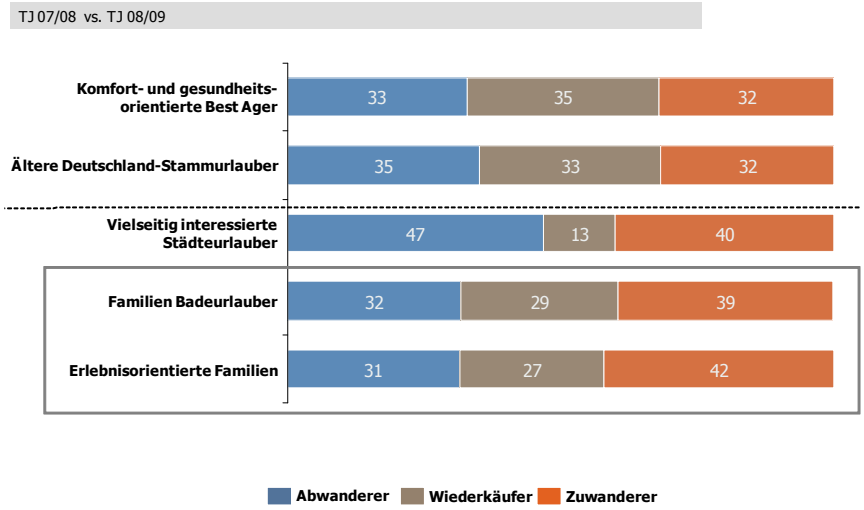
Quelle: GfK

Wie deutlich zu erkennen ist, zeigt hier die Zielgruppe „Familien Badeurlauber“ die höchste Loyalität aller fünf Segmente. 2009 deckten sie 36% ihres gesamten Reisebedarfs mit Urlaubsreisen nach Niedersachsen und zeigen in keiner der anderen Destinationen einen ähnlich hohen Wert. Sie können somit als „First Choice Buyer“ für Niedersachsenreisen bezeichnet werden. Gleichzeitig zeigen sie im Vergleich zu den anderen Segmenten auch die höchste Loyalität zu Schleswig-Holstein und Dänemark. Es scheint, als fände diese Zielgruppe ihre Reiseerwartungen in diesen drei Destinationen am besten erfüllt. Im Gegensatz hierzu stehen „Vielseitig interessierte Städteurlauber“, die mit einer Bedarfsdeckungsrate von lediglich 15% die geringste Loyalität zu Niedersachsen zeigen und dabei 33% ihres gesamten Reisebedarfs im restlichen Deutschland decken.

Die Analyse der **Käuferwanderung** innerhalb der einzelnen Segmente in Niedersachsen gibt einen Hinweis darauf, bei welchen Zielgruppen das momentane Bestandskunden-marketing bereits besonders gut greift und wo andererseits der größte Optimierungsbedarf besteht.

In folgender Grafik werden die Käuferbewegungen der fünf Kernsegmente in Niedersachsen über den Gesamtzeitraum der letzten beiden touristischen Jahre dargestellt. Hierbei werden Gäste, die ausschließlich 2008 nach Niedersachsen reisten, als Abwanderer bezeichnet. Gäste, die ausschließlich 2009 reisten, werden dagegen als Zuwanderer ausgewiesen. Gäste, die in beiden Jahren mindestens ein zweites Mal gereist sind, bilden hier die Gruppe der Wiederkäufer oder auch Stammkunden.

Abb. 38: Käuferwanderungsanalysen Niedersachsenreisen (inkl. Bremen)



Quelle: GfK

Es zeigt sich, dass der Stammkundenanteil in den beiden älteren Segmenten vergleichsweise hoch liegt. Andererseits scheint auch hier trotzdem noch Optimierungsbedarf zu bestehen, da Zuwanderer-und Abwanderer-Anteile gleich stark ausgeprägt sind und sich somit austauschen. Betrachtet man hingegen die Familiensegmente, so liegt der Stammkundenanteil hier zwar noch unter dem der Best Ager Cluster, der Anteil an Zuwanderern ist aber gleichzeitig deutlich höher als der der Abwanderer. Somit bietet sich hier ganz offensichtlich eine große Chance, zukünftig mehr Familien als Stammkunden zu gewinnen. Wie zu erwarten war, ist der Stammkundenanteil im Segment der Städtereisenden deutlich niedriger ausgeprägt als bei allen anderen Zielgruppen. Da diese Zielgruppe nach Abwechslung strebt, ist dies nicht weiter verwunderlich. Ziel muss hier jedoch sein, den Zuwanderer-Anteil deutlich zu steigern und den Abwanderer-Anteil somit gleichzeitig zu reduzieren.

Um hier die geeigneten Maßnahmen zu identifizieren, bedarf es einer möglichst genauen Kenntnis des Kundenpotentials, sprich der Kernzielgruppen für das Reiseland Niedersachsen. Hierbei ist es von besonderer Wichtigkeit, das Eigenbild mit dem Fremdbild aus Sicht der Zielgruppen abzugleichen und gegebenenfalls zu harmonisieren. Hierzu ist neben einer Analyse des Images auch die Kenntnis von Likes bzw. Dislikes der Zielgruppen, zum einen im Urlaub generell und zum anderen in Niedersachsen im Speziellen, von größter Wichtigkeit. Um den Wünschen der Kernsegmente künftig besser begegnen zu können, müssen sie zunächst wertungsfrei identifiziert und analysiert werden. Auch ein Vergleich mit dem Wettbewerb aus Sicht der Schlüsselkunden liefert oftmals gute Ansatzpunkte für ein erfolgreiches Benchmarking. Um hierüber Aufschluss zu bekommen, wurde diese Faktoren in einer qualitativen Untersuchung in Fokus Gruppen erhoben.

Stärken und Schwächen aus Sicht der Zielgruppen

Um einen Einblick in die (Reise-)Einstellungs- und Erwartungshaltung der niedersächsischen Schlüsselsegmente zu erlangen, entschloss sich TMN, die bereits zahlreichen erlangten quantitativen Kenntnisse der Kernsegmente um qualitative Elemente anzureichern. Eines der vornehmlichsten Ziele hierbei war es, die analytisch definierten Cluster quasi „zum Leben zu erwecken". Die bisher eher abstrakten Gästegruppen mit ihren Bedürfnissen und Erwartungshaltungen sollen damit für alle beteiligten Akteure noch transparenter gemacht und somit eine gezieltere Marktbearbeitung ermöglicht werden.

Zu diesem Zweck wurden im April/Mai 2010 in Bochum und Hamburg (Nord- und Westdeutschland sind nach wie vor die größten Quellmärket für das Reiseland Niedersachsen) Fokusgruppen zu vier der fünf Kernsegmente durchgeführt. Den Gruppendiskussionen lag ein mehrstufiger Forschungsansatz zu Grunde, der in allen 4 Gruppen an beiden Durchführungsorten anhand eines einheitlichen Gesprächsleitfadens nach stets gleichem Vorgehen Anwendung fand.

Die Evaluierung der Stärken und Schwächen der Destination Niedersachsen aus Sicht der Kernzielgruppen stellte einen zentralen Punkt der qualitativen Untersuchung dar.

Hier galt es zu untersuchen, inwieweit das touristische Angebot in Niedersachsen dem Anspruch und den Erwartungen der Gäste entspricht, bzw. ob gegebenenfalls Schwachpunkte existieren, die für die Zielgruppen als Barriere für einen Urlaub in Niedersachsen wirken.

Folgende Kriterien wurden dabei von den Kernzielgruppen als Stärken und Schwächen des Reiselandes Niedersachsen empfunden:

Stärken: „Komfort- und gesundheitsorientierte Best Ager" schätzen in erster Linie die beeindruckende Natur, die gute Luft, sowie die zahlreichen Angebote für Radfahrer. Eine absolute Stärke der Destination stellt für sie die Möglichkeit dar, dort Ruhe, Entspannung und absolute Erholung zu finden. Die sauberen, gepflegten Strände, Wattwanderungen, sowie das durch typische „Wahrzeichen" wie Strandkörbe und Leuchttürme geprägte Nordseeflair zählen sie ebenso zu Niedersachsens Stärken wie die vielseitigen und zahlreichen Aktivitäten und Sportangebote, die das abwechslungsreiche Festland ihnen bietet. Daneben schätzen sie die kulinarische Vielfalt zwischen Hausmannskost, selbstgebackenem Kuchen und sehr guten Restaurants genauso wie die gediegene und feine Atmosphäre, die durch alte Kultur, Adel, Burgen, Schlösser und Gärten vermittelt wird. Obwohl Norddeutschland generell als eher kostspielig im Vergleich zu den Sonnenzielen im Ausland empfunden wird, trifft man hier auf ein verhältnismäßig gutes Preis-Leistungsverhältnis. Ein großer Pluspunkt für Gäste aus Nordrhein-Westfalen ist die kurze Anreisezeit, insbesondere zur Küste.

Schwächen: *„Niedersachsen war früher einmal topp. Jetzt wurde da teilweise einfach zu lange nichts mehr gemacht. Man hat sich auf seinen Lorbeeren ausgeruht.“*

Meer und Strand sind nicht so präsent wie in den Wettbewerbsregionen, teilweise schränken die starken Gezeiten am Festland das Badeerlebnis ein. Als besondere Schwäche wird der beschränkte Zugang zum Strand durch Umzäunungen und die ständig anfallende Kurtaxe für die Strandbäder empfunden. Auch stellt sich das Reiseland nach ihrem Empfinden zu unspektakulär, simpel und einfach dar und bietet für ihren Anspruch zu wenig niveauvolle, schöne Hotels und Pensionen. In puncto Wellness bleibt aus ihrer Sicht Niedersachsen weit hinter Mecklenburg-Vorpommern zurück. Dort wurde durch zahlreiche Investitionen das Angebot sichtbar optimiert und auch kommuniziert. Durch zu wenig Werbung sind viele Highlights der Destination unbekannt, wodurch das wenig schöne Image als Rentner-Reiseland dominiert.

Stärken: „Vielseitig interessierte Städteurlauber“ empfinden generell die Möglichkeiten zur Eintageserholung und Entspannung als Stärke Niedersachsens. Meer und Wattenmeer, sowie das Hochseeklima auf den Inseln und die (abwechslungsreiche) Natur im Landesinneren zeichnen die Zielregion aus. Gute Gegebenheiten für sportliche Betätigungen wie Rad fahren, (Watt-) Wandern, Spazierengehen und Joggen bewerten sie ebenfalls positiv. Auch sportliche Veranstaltungen (Marathon, Leichtathletik, Surf-Weltcup) werden positiv beurteilt. Zu Niedersachsens Stärken zählen für diese Zielgruppe zudem seine Gemütlichkeit und ländliche Vorzüge wie Obst, Gemüse, Spargel, Biohöfe und Ferien auf dem Bauernhof.

Schwächen: *„In Niedersachsen hört man das Gras wachsen!"*

In dieser Zielgruppe wird schnell deutlich, dass sich die von ihnen identifizierten Stärken Niedersachsens kaum mit ihrem eigentlichen Urlaubsanspruch decken. Die größte Schwäche des Zielgebietes besteht für sie in den fehlenden bzw. unbekannten Highlights, wodurch für dieses Segment der Eindruck entsteht, als gäbe es hier kaum Geschichte und kulturelle Angebote. Die Städte im Hinterland wirken auf sie oftmals trostlos, langweilig und verschlafen, die Gastgeber präsentieren sich kühl und distanziert. Sie vermissen ein kosmopolitisches Flair, Shopping-Möglichkeiten und spannende Events. Die Hotellerie empfinden sie teilweise als abgenutzt, muffig und überholt. Auch für sie fehlen Werbung und Marketing, dadurch bleiben für das Reiseland viele Möglichkeiten ungenutzt. Durch das Fehlen von Weiterentwicklung, neuen Ideen und frischem Wind wirkt Niedersachsen stehengeblieben und hat auch für sie ein Image als Rentnerziel.

Stärken: *„So niedliche und idyllische Dörfer!“*

Für „Familien Badeurlauber“ bietet Niedersachsen vornehmlich Ruhe, Erholung und Entspannung für die ganze Familie. Viel Natur (und Naturparks), sowie saubere, flache Strände und idyllische, kleine Orte und die Freundlichkeit der Menschen zählen aus ihrer Sicht zu den besonderen Stärken des Zielgebietes. Dazu zählen für sie auch gutes Essen, leckerer Fisch und Hausmannskost, sowie zahlreiche, gute Wandermöglichkeiten und das Rad fahren ohne Berge. Im Inland beurteilen sie Ferien auf dem Bauernhof, Pferde bzw. Reiten speziell für Kinder und die zahlreichen Freizeitparks als besonders positiv. Gerade für die Hamburger Familien stellt auch das Ski-

gebiet Harz ein Highlight dar. Junge Familien mit kleinen Kindern schätzen zudem die gute ärztliche Versorgung.

Schwächen: *„Altenheim der Republik."* (HH)

Zwar bietet die Weite des Landes einen schönen Anblick, damit einhergehend sind jedoch die Distanzen zum Erreichen anderer Anregungen und Unterhaltungsmöglichkeiten oft sehr weit. Es fehlt an Abwechslung im näheren Umkreis der Küstenurlaubsorte. Somit erscheint das Angebot etwas langweilig und gleichzeitig teuer. Die Strandregionen schneiden in puncto Kinder- und Familienfreundlichkeit nicht so gut ab wie in Holland und Dänemark. Zudem sind die Uferwege nicht mehr so schön wie früher und die Strandkörbe zu weit weg vom Wasser, was die Beaufsichtigung der Kinder erschwert. Auch dieses Segment empfindet den eingeschränkten Zugang zum Strand, die damit verbundenen oft langen Fußwege und die Kurtaxe als besonders störend. Sie vermissen die Möglichkeiten zum Bummeln und Strandpromenaden. Die Atmosphäre scheint ihnen durch spießige Anwohner/Urlauber teilweise kinderfeindlich (kein Lärm und Spielen erlaubt). Das Gefühl, ständig auf alte Dauergäste Rücksicht nehmen zu müssen, trübt ihr Urlaubserlebnis. Somit ist Niedersachsen auch für sie vom Image als „Rentnerparadies" geprägt.

Stärken: „Erlebnisorientierte Familien" schätzen in Niedersachsen Strände, Natur und die vielen Natur- und Tierparks. Man kann sehr gut Rad fahren, wandern und spazieren gehen. Zu den Stärken zählt für sie die Vielseitigkeit und Ursprünglichkeit des Reiselandes. Urlaub auf dem Bauernhof, Pferde und Kutsche fahren, sowie gutes Essen kennzeichnen das ländliche Flair und vermitteln Entspannung und Harmonie. Gleichzeitig gibt es sehenswerte Städte und Fachwerkbauten. Grundsätzlich wirkt Niedersachsen auf sie familienfreundlich, nicht zuletzt durch die kurze Anreisezeit, die den Urlaub, gerade für Gäste aus Nordrhein-Westfalen, günstig macht.

Schwächen: *„In Niedersachsen klappen die abends die Bürgersteige hoch."*

Auch in dieser Zielgruppe entsprechen die identifizierten Stärken ebenfalls nur unzureichend den eigentlichen Urlaubserwartungen. Für die sehr aktiv eingestellten Familien bietet Niedersachsen insgesamt für alle Altersstufen, auch bedingt durch mangelnde Information und Marketing, zu wenige Anregungen und Unterhaltung, Spaß und Action. Da sie nicht nur am Inland, sondern auch an der Küste interessiert sind, bieten ihnen Küste und Inseln zu wenig touristische Orientierung und Abwechslung. Ähnlich wie die „Familien Badeurlauber" empfinden sie ihren Bewegungsradius durch zu lange Wege zu den Highlights in der Umgebung als eingeschränkt und die Infrastruktur als unzureichend. Auch sie vermissen Promenaden zum Flanieren und Gaststätten mit Musik. Bedingt durch das oft unbeständige Wetter, wären nach ihrem Empfinden zudem mehr Schlechtwetteralternativen erforderlich. Mangelnde Gastfreundlichkeit, das 60er-Jahre-Flair im Harz sowie die vielerorts spießige Atmosphäre prägen auch für sie Niedersachsens Image als altbackenes Rentnerziel.

Stärken und Schwächen aus Sicht aller Zielgruppen:

„Niedersachsen ist recht groß und sehr vielfältig. Da hat man einerseits das Meer, aber auch die Heide, den Harz und ganz viel plattes Land."

Zusammengefasst betrachtet, liegen die Vorteile Niedersachsens im Vergleich zu den Mitbewerbern in seiner beispiellosen **Vielseitigkeit,** die nach Meinung der Gäste bisher viel zu wenig genutzt und erschlossen wurde**.** Nachteilig erweist sich dagegen der Eindruck **fehlender Innovationsfreude und Kommunikation** sowie die scheinbar mangelnde Offenheit und Toleranz gegenüber den Wünschen und Bedürfnissen seiner Gäste und deren Kinder.

Erwartungen an Niedersachsen 2015

„Erstmal müssen sich die Menschen in Niedersachsen ändern. Gastfreundlichkeit muss auch gelebt werden!"

Zum Ende der Gruppendiskussion wurde jede der Zielgruppen aufgefordert, sich mit dem Moderator auf eine „Zeitreise nach Niedersachsen in das Jahr 2015" zu begeben. Niedersachsen ist inzwischen zum beliebtesten Binnenreiseland bei jung und alt in Deutschland avanciert. Die Probanden sollten nun darstellen, was sich ihrer Meinung nach inzwischen verbessert bzw. verändert hat und welche grundlegenden Wünsche und Empfehlungen sie Niedersachsen mit auf den Weg geben möchten. Somit ergab sich schließlich eine Vielzahl wertvoller Ansatzpunkte für ein zielgruppenorientiertes, touristisches Angebot:

Alle befragten Zielgruppen empfehlen:

- mehr zielgruppengerichtete Werbung und Information, Bündelung des jeweils relevanten, regional übergreifenden Angebotes. Wünschenswert auch in allen Gruppen ein Nordseeküstenprospekt
- eine verbesserte Infrastruktur, die es ermöglicht, die umliegenden Attraktionen einfach und zeitnah zu erreichen (weniger als 1 Stunde Transfer), z. B. Bahn oder Buslinien.
- eine regionale „Tourismus"-Card, deren Kauf einen deutlich ermäßigten Eintritt zu diversen Attraktionen / Aktivitäten erlaubt. Zusammen mit der Karte wird eine Broschüre verlangt, die alle Attraktionen / Aktivitäten und die verkehrstechnische Anbindung beschreibt. Ideal erscheinen hier auch Tourenvorschläge: Welche Aktivitäten lassen sich wie miteinander kombinieren?
- Eine ähnliche Karte sollte es speziell für Familien mit entsprechenden kinderfreundlichen Attraktionen / Aktivitäten geben.
- Kombi-Reisepakete, die nicht nur die Unterbringung, sondern auch zusätzliche Leistungen beinhalten wie z. B. Fahrräder, Teilnahme an einem Segeltörn, freier Eintritt in ein Bad, eine Massage etc.

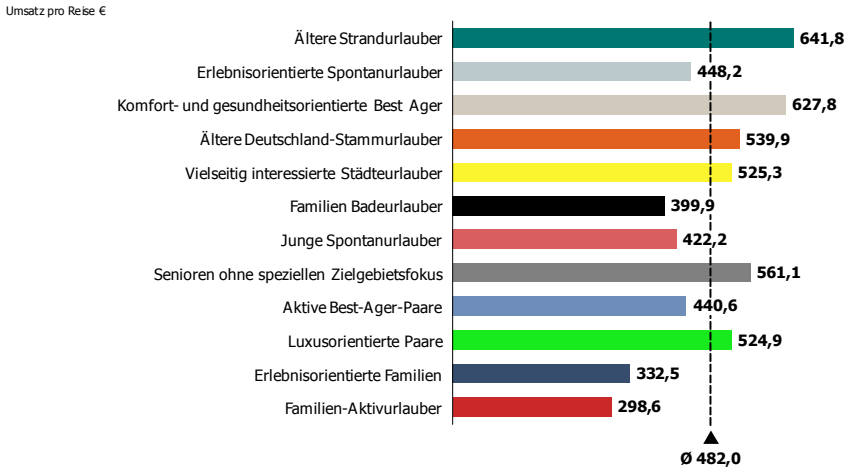
Zusammengefasst resultieren aus den vorliegenden Evaluierungen folgende Erkenntnisse:

Aus heutiger Sicht der Gäste bleibt Niedersachsen als Reiseland hinter seinen Möglichkeiten zurück, da es eigentlich eine große Vielzahl touristischer Angebote und Highlights zu bieten hat, die jedoch größtenteils nicht bekannt sind. Hinsichtlich seiner landschaftlichen Vielseitigkeit verfügt Niedersachsen über einen entscheidenden Vorteil gegenüber dem Wettbewerb. In den Augen der Kernzielgruppen fehlt hier ein selbstbewusstes Auftreten der Urlaubsregion. Wichtig ist jedoch in erster Linie, den Gästen das Gefühl zu geben, ihre Wünsche zu kennen und ernst zu nehmen. Dementsprechend muss das Angebot an ihren Erwartungen und Bedürfnissen ausgerichtet, gebündelt und kommuniziert werden.

Prognose der Kernsegmente 2015

Nachdem in den vorangegangenen Untersuchungen die fünf Kernsegmente genauestens analysiert wurden, sollen nun mittels eines statistischen Prognosemodells die potentiellen Entwicklungsmöglichkeiten der wichtigsten Gästegruppen (sowie der restlichen sieben Cluster) in Niedersachsen bis 2015 unter verschiedenen Gegebenheiten simuliert werden (Das genaue Vorgehen wurde bereits in Kapitel 2.4. ausführlich beschrieben).

Abb. 39: Potential für Reisen nach Niedersachsen



*n=20.000 deutsche Privathaushalte, GfK TravelScope - Touristische Jahre 2004/2005-2008/2009; eigene Berechnungen für die touristischen Jahre 2009/2010 bis 2014/2015

Quelle: GfK; Basis: Reisen, touristisches Jahr 2008/2009

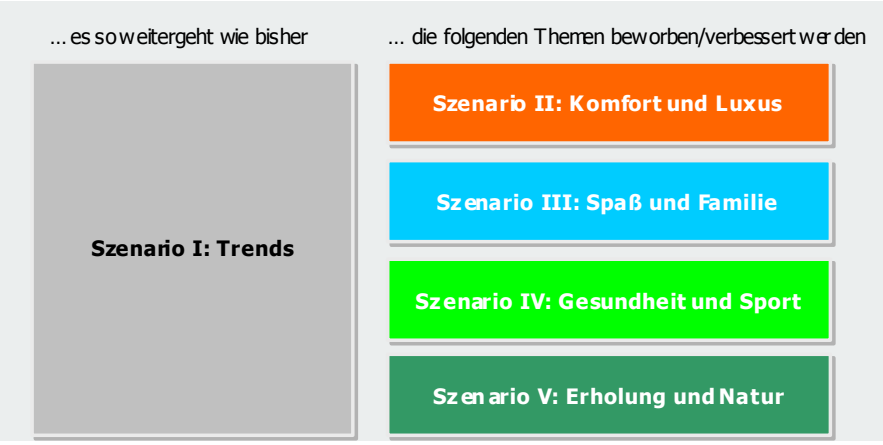
Ziel ist es zu erkennen, wie sich bestimmte Maßnahmen in welchem Ausmaß auf die Entwicklung der einzelnen Zielgruppen auswirken würden. Die Prognose der Zielgruppenentwicklung dient als Entscheidungshilfe für die strategische (Neu-) Ausrichtung von zielgruppenorientierten Marketing- und Werbemaßnahmen. Sie ist hilfreich bei der Beurteilung des richtigen Strategiemix. Neben der Ausschöpfung des Kundenpotentials müssen auch die Auswirkungen einer Strategieänderung auf die Stammkunden in Betracht gezogen werden. Weiterhin lassen sich auch Investitionen in den niedersächsischen Tourismus besser planen und abschätzen. Wichtig bei der Betrachtung der Ergebnisse sind zwei wesentliche Faktoren. Zum einen liegt diesem Modell die Annahme der Fortschreibung der Entwicklungen der letzten fünf Jahre zu Grunde, d. h. extreme Einflussfaktoren wie z. B. Wirtschafts- und Finanzkrisen finden hier keine Berücksichtigung. Zum anderen können diese Prognosen zur Entwicklung natürlich nur in unmittelbarem Zusammenhang mit den von Deloitte & Touche ermittelten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und (touristischen) Einflussfaktoren betrachtet und analysiert werden.

Die Basis für die Prognose der Zielgruppen und die Bildung der fünf Szenarien waren hierbei wieder die 21 identifizierten Treiber der Zielgruppensegmentierung, die sich

aus bestimmten Merkmalen der Reisearten, Reisemotive und Zielgebiete zusammensetzen. Für alle diese Merkmale wurde die Entwicklung über die letzten fünf Jahre aufgezeigt und Trends berechnet. Diese Trends wurden bis zum Jahr 2015 fortgeschrieben, bilden die Basis für die Anwendung des Modells für die kommenden Jahre und somit das erste Szenario. Es unterstellt, dass keine strategische Neuausrichtung des Urlaubsangebotes und der Zielgruppenansprache stattfindet. Auf Grundlage der Ergebnisse der Status-Quo-Analysen und der Learnings aus den Fokusgruppen wurden darüber hinaus, als Grundlage zur Definition der Szenarien, vier weitere Annahmen getroffen.

Hierzu wurden die Äußerungen der vier Kernsegmente aus den Fokusgruppen hinsichtlich derzeitiger Schwächen im touristischen Angebot sowie die Faktoren, die ihrer Meinung nach Niedersachsen bis 2015 attraktiver machen würden, herangezogen und bewertet. Anschließend wurden die entsprechenden Treiber justiert und vier strategische Neuausrichtungen Niedersachsens für die Zukunft unterstellt. Entsprechend der für die Zielgruppen wichtigsten Themen, wurden somit die Szenarien „Komfort und Luxus“, „Spaß und Familie“, „Gesundheit und Sport“ und „Erholung und Natur“ gebildet.

Abb. 40: Szenarien oder was passiert, wenn…?



Quelle: GfK

In jedem dieser Szenarien wurde im nächsten Schritt die Entwicklung der Zielgruppen bis 2015 sowohl auf Basis Reisen als auch auf Umsatzbasis berechnet. Simuliert wurde ebenfalls die Entwicklung der für Niedersachsen strategisch wichtigen Reisearten (Badeurlaub, Gesundheitsorientierter Urlaub, Fahrradtouren, Urlaub auf dem Land, Urlaub in den Bergen, Städtereisen) nach Zielgruppen in den jeweiligen Szenarien.

- **Szenario I „Trends“**

Szenario I setzt die Annahme voraus, dass sich die Entwicklungen der letzten fünf Jahre bis ins Jahr 2015 ohne Strategieänderung weiterhin fortsetzen werden und unterstellt somit einen linearen Trend.

- **Szenario II „Komfort und Luxus“**

In Szenario II wurden die Variablen in Betracht gezogen, die in besonderem Maße auf die Zielgruppe „Komfort- und gesundheitsorientierte Best Ager“ wirken. Hier wurden die Treiber, die beispielweise für eine Luxus- und Komfortorientierung, gesundheitsorientiertes Reiseverhalten, Naturverbundenheit und Sport stehen, verstärkt. Gleichzeitig wurden determinierende Treiber wie z. B. Spaß und Action zurückgesetzt.

- **Szenario III „Spaß und Familie“**

Das dritte Szenario unterstellt, wie seine Bezeichnung bereits erahnen lässt, dass in Niedersachsen Maßnahmen getroffen wurden, die besonders die Familiensegmente positiv in ihrem Reiseverhalten nach Niedersachsen beeinflussen. Hierzu wurden unter anderem die Treiber Reiseart Badeurlaub, die Anzahl mitgereister Personen oder das Reisemotiv Spaß und Action verstärkt und gleichzeitig die Treiber der älteren Segmente zurückgesetzt.

- **Szenario IV „Gesundheit und Sport“**

In Szenario vier wurden die Treiber verstärkt, die überwiegend die älter gelagerten Segmente positiv beeinflussen, sich gleichzeitig aber auch positiv bzw. nicht zu negativ auf die jüngeren Single- und Familiencluster auswirken. Hier wurden u. a. das Reisemotiv gesundheitsorientierter Urlaub verstärkt, das Reisemotiv Faulenzen hingegen abgeschwächt.

- **Szenario V „Erholung und Natur“**

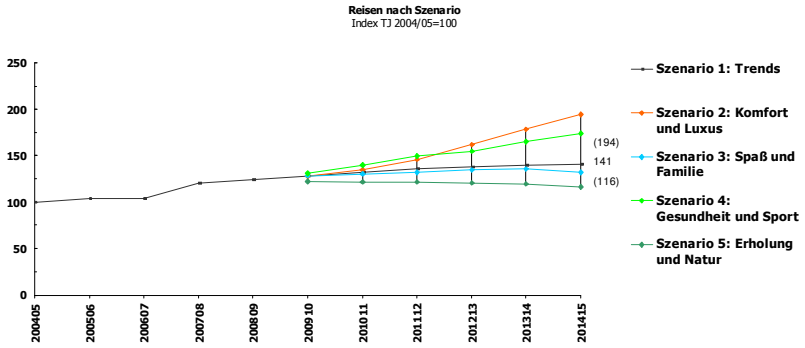
Das letzte Szenario wurde auf der Basis ähnlicher Annahmen gebildet, wie Szenario IV. Hier wurden jedoch diejenigen Treiber justiert, die auf eine Vielzahl der Zielgruppen wirken. Erholung und Natur standen dabei im Vordergrund, da auch sie eine breite Wirkung auf alle Zielgruppen haben, ihre Ausschläge dabei jedoch nicht zu extrem in eine Richtung ausfallen sollten.

Im Ergebnis lassen sich somit die Einflüsse der unterschiedlichen Annahmen auf die jeweiligen Zielgruppensegmente darstellen. Bei der Betrachtung der nachfolgenden Grafiken kann Szenario I quasi als Basis-Trendlinie betrachtet werden. Die Szenarien II-V beschreiben damit sozusagen die unterschiedlichen Abweichungen vom Trend unter den getroffenen Annahmen. Die einzelnen Graphen beschreiben dabei die Entwicklung der Reisen nach Niedersachsen innerhalb der jeweiligen Cluster:

„Ältere Deutschland-Stammurlauber“

Wie sich in der Grafik erkennen lässt, wirken besonders die in den Szenarien 2 und 4 getroffenen Annahmen auf diese Zielgruppe. Dabei beeinflussen die in Szenario 2 unterstellten Maßnahmen, wie u. a. eine Verbesserung der gehobenen Hotellerie sowie ein gesundheitsorientiertes touristisches Angebot, die Entwicklung dieses Clusters am positivsten. Ebenfalls sehr positiv wirken die dem vierten Szenario unterstellten Maßnahmen, da sie die Themen Gesundheit und Sport in den Fokus der Zielgruppenansprache stellen.

Abb. 41: Entwicklung der Zielgruppe Ältere Deutschland-Stammurlauber bis 2015



*n=20.000 deutsche Privathaushalte, GfK TravelScope - Touristische Jahre 2004/2005-2008/2009; eigene Berechnungen für die touristischen Jahre 2009/2010 bis 2014/2015

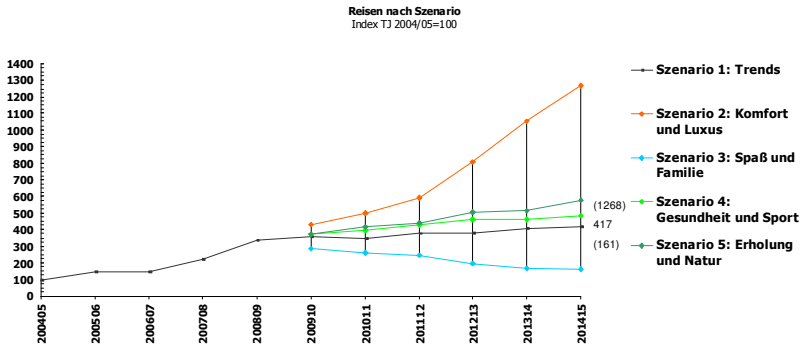
Quelle: GfK

Das in beiden Szenarien unterstellte Reisemotiv „Gesundheit“ als zentraler Punkt der Angebotsausrichtung scheint folglich dem Urlaubsanspruch dieser Zielgruppe zu entsprechen bzw. derzeit (für sie) noch nicht ausreichend genug vermittelt zu werden. Während Szenario 3 mit den auf Familien ausgerichteten Anpassungen das Wachstum der Zielgruppe nur leicht negativ vom Trend abweichen lässt, zeigt Szenario 5 eine deutlich unterhalb des Trends verlaufende Entwicklung. Somit erscheinen Natur und Erholung eher als grundsätzliche Voraussetzungen, die jedoch alleine - bei Fehlen anderer Anreize - das Wachstum dieses Segmentes deutlich verlangsamen würden.

„Komfort- und gesundheitsorientierte Best Ager“

Wie sich auf den ersten Blick erkennen lässt, treiben die Annahmen des zweiten Szenarios das Wachstum dieser Zielgruppe noch stärker voran, als bei dem ersten Segment.

Abb. 42: Entwicklung der Zielgruppe Komfort- und gesundheitsorientierte Best Ager bis 2015



*n=20.000 deutsche Privathaushalte, GfK TravelScope - Touristische Jahre 2004/2005-2008/2009; eigene Berechnungen für die touristischen Jahre 2009/2010 bis 2014/2015

Quelle: GfK

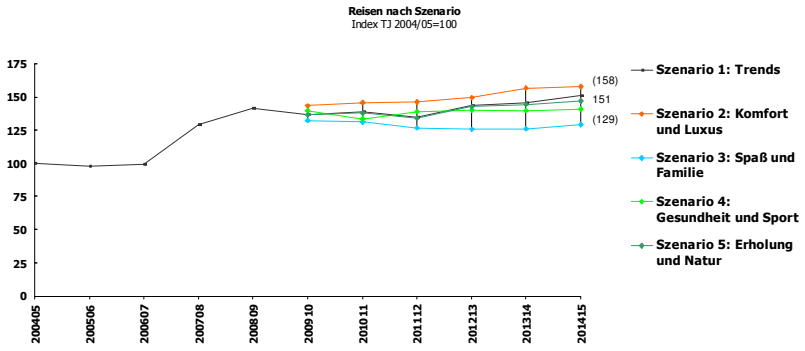
Da die hier unterstellten Maßnahmen besonders auf die Erwartungen dieser Zielgruppe ausgerichtet sind, ist die positive Wachstumsentwicklung nicht überraschend. Die überproportional starke Abweichung dieser Wachstumskurve vom linearen Trend ist jedoch gleichzeitig ein Hinweis auf Mängel des derzeitigen touristischen Angebotes für diese Zielgruppe. Anders als bei den „Ältere Deutschland-Stammurlaubern“, haben hier auch die Annahmen des fünften Szenarios, die Erholung und Naturerlebnis in den Mittelpunkt stellen, eine positiv verstärkende Wirkung auf die Entwicklung dieses Kernsegmentes, wenngleich diese deutlich weniger stark ausgeprägt ist.

Überraschend ist, dass die gesundheits- und sportfokussierten Maßnahmen des vierten Szenarios keine deutlicheren Wachstumsbeschleuniger darstellen. Dies verdeutlicht, dass in dieser Zielgruppe nicht Gesundheit und Sport, sondern eindeutig Verwöhnen und Genießen im Vordergrund stehen. Dass die von den Familien gewünschten Faktoren nach mehr Action und Spaß sich nicht mit diesem Anspruch vereinen lassen, zeigt der negative Verlauf der Wachstumskurve für das Szenario 3. Betrachtet man dagegen den linearen Trend aus dem ersten Szenario, dem keinerlei Anpassungen des aktuellen Angebots und Marketing unterstellt sind, so wird deutlich, dass das Wachstum dieses sehr lukrativen Gästesegmentes ohne neue, zielgruppenorientierte Impulse hinter dem möglichen Wachstum bleiben würde.

„Vielseitig interessierte Städteurlauber“

Da keinem der dargestellten Szenarien speziell auf die Zielgruppe der Städtereisenden ausgerichteten Maßnahmen unterstellt sind, verlaufen die Abweichungen eng um den leicht steigenden, linearen Trend.

Abb. 43: Entwicklung der Zielgruppe vielseitig interessierte Städteurlauber bis 2015



*n=20.000 deutsche Privathaushalte, GfK TravelScope - Touristische Jahre 2004/2005-2008/2009; eigene Berechnungen für die touristischen Jahre 2009/2010 bis 2014/2015

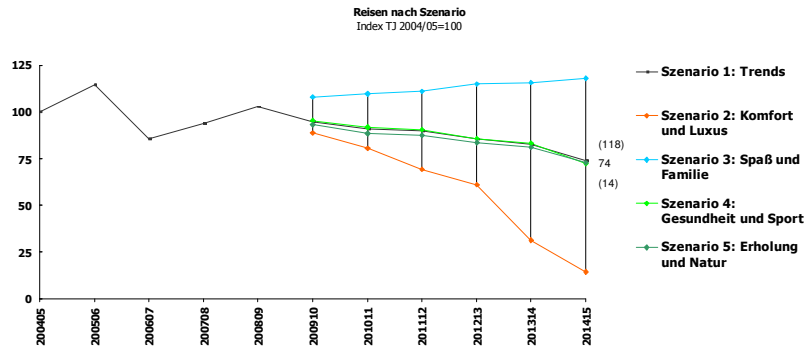
Quelle: GfK

Das von den Motiven Komfort und Luxus geprägte dritte Szenario bewirkt jedoch zumindest einen leicht positiven Anstieg dieses Segmentes. Zudem demonstriert es den Wunsch der Zielgruppe nach gesteigerter Qualität bei Unterkunft und Gastronomie. Während „Gesundheit und Sport“, sowie „Erholung und Natur“ kaum sichtbar auf diese Zielgruppe wirken (wie sich am Verlauf der Trendlinien der Szenarien 4 und 5 erkennen lässt), beeinflussen die auf Familien ausgerichteten Maßnahmen des dritten Szenarios das Wachstum dieses Segmentes deutlich negativ.

„Familien Badeurlauber“

Erwartungsgemäß zeigt sich bei Betrachtung der Prognose für das Cluster „Familien Badeurlauber“ eine spiegelverkehrte Wirkung der in den Szenarien getroffenen Annahmen auf deren zukünftige Entwicklung bis 2015. Als erste der bisher betrachteten Zielgruppen zeigt die an Badeurlaub orientierte Gästegruppe einen deutlich negativen linearen Trend in Szenario eins. Dies macht deutlich, dass hier dringender Handlungsbedarf besteht, will man diese sehr loyale Zielgruppe mittelfristig nicht verlieren.

Abb. 44: Entwicklung der Zielgruppe Familien Badeurlauber bis 2015



*n=20.000 deutsche Privathaushalte, GfK TravelScope - Touristische Jahre 2004/2005-2008/2009; eigene Berechnungen für die touristischen Jahre 2009/2010 bis 2014/2015

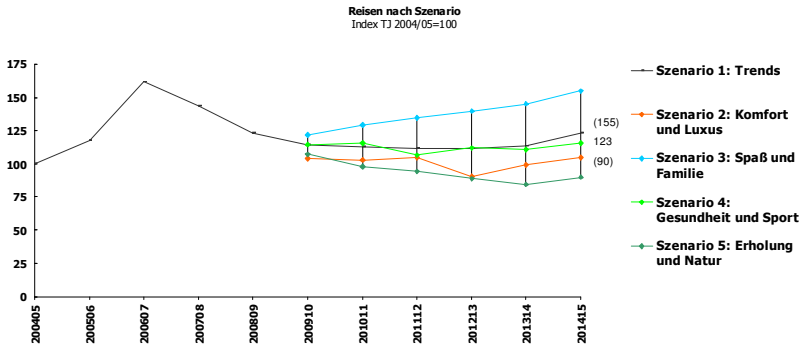
Quelle: GfK

Wie aus der Grafik ersichtlich wird, befand sich dieses Segment über die letzten drei Jahre kontinuierlich im Wachstum und erreichte 2009 seinen vorläufigen Höhepunkt. Würde keine Strategieänderung in der Ansprache dieses Gästesegmentes erfolgen, so scheint dessen zukünftige Entwicklung einen ähnlich negativen Verlauf zu nehmen, wie bereits im Jahr 2006. Ein probates Mittel für einen deutlichen Wachstumsimpuls scheint das dritte Szenario zu sein, da es speziell auf die Familien ausgerichtete Maßnahmen unterstellt. Während auch hier die Szenarien 4 und 5 kaum sichtbare Wirkung zeigen, würde die Anwendung des zweiten, komfort- und luxusorientierten Szenarios zu einem überproportional starken Einbruch der Reisen dieser Zielgruppe führen.

„Erlebnisorientierte Familien“

Anders als bei den küstenorientierten Familien, zeigt sich für das aktivere Familiencluster eine leicht positive Entwicklung des linearen Trends. Grund hierfür ist wohl in erster Linie die weniger vordringliche Gebundenheit an das Thema „Badeurlaub“. Sie sind aufgrund der zumeist älteren mitgereisten Kinder flexibler und können größere Teile des touristischen Angebotes in Niedersachsen wahrnehmen.

Abb. 45: Entwicklung der Zielgruppe Erlebnisorientierte Familien bis 2015



*n=20.000 deutsche Privathaushalte, GfK TravelScope - Touristische Jahre 2004/2005-2008/2009; eigene Berechnungen für die touristischen Jahre 2009/2010 bis 2014/2015

Quelle: GfK

Aber auch bei dieser Zielgruppe kann das potentielle Wachstum ohne weitere marketingstrategische Maßnahmen nicht ausgeschöpft werden. Dies verdeutlicht der signifikant höhere Verlauf der Trendlinie bei Anwendung der familienorientierten Maßnahmen, die dem Szenario 3 unterstellt sind. Die gesundheits- und sportorientierten Strategien aus Szenario 4 zeigen dagegen kaum negative Wirkung, anders als der komfort- und luxusorientierte Ansatz des zweiten Szenarios, der sich auch auf dieses Segment wachstumshemmend auswirkt, wenngleich nicht mit der selben Ausprägung wie bei dem Cluster der Familien Badeurlauber. Den stärksten negativen Effekt würde hier die in Szenario 5 induzierte Betonung der Urlaubsmotive Erholung und Natur bewirken, da er ein eher passives Urlaubserlebnis vermittelt.

Bei Betrachtung der Prognosen für die Entwicklung der Kernzielgruppen bis 2015 werden zwei Faktoren sehr deutlich, besonders im Zusammenhang mit den in den vorangegangenen Kapiteln erworbenen Erkenntnissen. Zum einen zeigt sich, dass derzeit das Gästepotential in Niedersachsen nicht optimal ausgeschöpft wird und teilweise für die Destination sogar Gefahr besteht, bereits bestehende Gäste mittelfristig zu verlieren. Handlungsbedarf Anwendung geeigneter, zielgruppenorientierter Maßnahmen in allen Segmenten eine signifikante Steigerung der Reisen nach Niedersachsen möglich ist. Deutlich wird jedoch auch, dass zur Entwicklung und Auswahl der Maßnahmen sehr viel Fingerspitzengefühl nötig ist, um einen optimal ausbalancierten Strategiemix zu finden, da alle Maßnahmen, wenngleich in unterschiedlich starker Ausprägung, auch auf alle Zielgruppen Wirkung zeigen können.

Resümee

Nach Abschluss und Auswertung aller in diesem Konzept beschriebenen Untersuchungen hat sich gezeigt, wie zeitgemäß der eingangs zitierte Satz von Johann Wolfgang von Goethe für die Bearbeitung touristischer Märkte auch im 21. Jahrhundert noch ist. So werden Marketingstrategien zur Steigerung der Gästezahlen im Tourismus heute nur dann erfolgreich sein, wenn die Bedürfnisse und Erwartungen der geplanten Zielgruppen in deren Fokus stehen.

Folgende Learnings konnten zusammengefasst hieraus gewonnen werden:

- Die fünf Kernzielgruppen aus den zwölf für das Reiseland segmentierten Gästeclustern zeichneten 2009 für mehr als die Hälfte der 8,1 Mio. nach Niedersachsen getätigten Reisen ab einer Übernachtung verantwortlich.

- Obwohl die Zielgruppe der „Familien Badeurlauber“ derzeit nur etwa 6% des niedersächsischen Marktes ausmacht, zeigt sie mit 36% die höchste Bedarfsdeckungsquote aller Segmente. Die größten unausgeschöpften Potentiale liegen derzeit bei den drei älteren Kernzielgruppen, wie durch ihre niedriger ausgeprägte Urlaubs-Bedarfsdeckung mit Reisen nach Niedersachsen deutlich wird. Mit steigender Niedersachsenreiseintensität nimmt dabei die Loyalität zur Urlaubsregion sprunghaft zu. Während „Komfort- und gesundheitsorientierte Best Ager“ und „Ältere Deutschland-Stammurlauber“ den größten Stammkundenanteil zeigen, verbuchen gleichzeitig beide Familiensegmente einen deutlich höheren Zuwachs an Neukunden.

- Betrachtet man hierbei zudem die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung, so lassen sich die obigen Erkenntnisse ganz neu bewerten:

  - „Ältere Deutschland-Stammurlauber“ sind unterdurchschnittlich an Sport und Aktivitäten interessiert. Sie vermissen in der Regel kein zusätzliches Unterhaltungsangebot und genießen vorwiegend die Erholung in der Natur, ausgiebige Wanderungen oder sanfte Sportarten wie z. B. Nordic Walking, um sich vital und fit zu halten. Da sie als Singles auch gerne andere Leute kennenlernen, genießen sie es, immer wieder auf die gleichen Stammgäste zu treffen.

  - „Komfort- und gesundheitsorientierte Best Ager“ genießen in Niedersachsen derzeit überwiegend Erholung in der Natur. Sie sind sportlich aktiver und schätzen deshalb besonders das große Angebot an Rad(wander)wegen, die Möglichkeit zu ausgedehnten Wanderungen und spielen teilweise auch Golf. Verwöhnen bedeutet für sie auch gut zu essen. Im Urlaub treffen auch sie gerne auf Bekannte. Obwohl sie die klassischen Wellnessgäste sind, verfügt Niedersachsen in diesem Punkt derzeit noch nicht über ausreichend Kompetenz und einem für sie ausreichend großem Angebot an kleinen, aber erstklassigen und niveauvollen Unterkünften, vorwiegend in den Küstenregionen. Daneben entsprechen das Unterhaltungsangebot, sowie das Flair der klassischen Urlaubsorte

derzeit nicht ihren Erwartungen. Ihr Motto ist: „Klein, dafür aber besonders fein“.

- „Vielseitig interessierte Städteurlauber“ bereisen derzeit Niedersachen vorwiegend zur Erholung, nicht aber um ihrer eigentlichen Urlaubserwartung zu entsprechen und sind deshalb in der Regel auch eher enttäuscht. Obwohl Niedersachsen über eine lange Geschichte und viele kulturelle Highlights verfügt, sind ihnen diese aufgrund unzureichender Information überwiegend unbekannt. Auch diese Zielgruppe empfindet den Standard der Übernachtungsmöglichkeiten derzeit als unzureichend. Im Urlaub erwarten sie ein anspruchsvolles Angebot zur Belebung des Geistes und gute Qualität zum Streicheln der Seele.

- Für „Familien Badeurlauber“ ist Badeurlaub das zentrale Thema. Dieser findet bevorzugt in den Küstenregionen statt, allerdings stehen sie dem Angebot an Badeparks auch offen gegenüber. Wichtig ist für sie das Familienerlebnis, Erholung und in erster Linie die Zufriedenheit ihrer zumeist noch sehr kleinen Kinder. Um dies im Urlaub zu gewährleisten, ist ein familiengerechtes Angebot (auch für Regentage) von größter Bedeutung. Störend empfinden sie derzeit die durch die Umzäunungen bedingten langen Wege zum Strand, die Kurtaxe und die geringe Familienfreundichkeit aufgrund starker Orientierung der Urlaubsregion an den älteren Dauergästen. Diese sehr loyale Zielgruppe stammt überwiegend aus Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen. Derzeit ausschlaggebendes Argument für Niedersachsen ist in diesem Segment weniger das Angebot vor Ort, als vielmehr die kurze Anreisezeit und die damit verbundene Kostenersparnis. Für Familien aus Hamburg im gleichen Segment stellt Niedersachsen derzeit keine Alternative zu Schleswig-Holstein dar. Für sie ist eher noch das Angebot an Freizeitparks für einen Kurztrip, oder der Harz als das nächstgelegenes Skigebiet von Interesse.

- „Erlebnisorientierte Familien“ sind, anders als die an der Nordsee orientierten Familien, in erster Linie an einem aktiven Familienerlebnis mit ihren tendenziell etwas älteren Kindern interessiert. Dabei stehen sportliche Aktivitäten im Vordergrund. Sie sind in der Regel besser gebildet und verfügen über einen breiten Interessenshorizont. Anders als die Segmentbeschreibung es vermuten lässt, sind auch sie gerne an der Küste zu finden, würden sich dort allerdings ein breiteres Unterhaltungsangebot wünschen. Um eine möglichst große Auswahl an Aktivitäten nutzen zu können, nehmen sie auch gerne eine Autofahrt bis zu einer Stunde in Kauf. Aus diesem Grund nutzen sie auch gerne das Angebot der zahlreichen Freizeitparks in Niedersachsen. Störend ist derzeit auch für sie die starke Fokussierung auf die ältere Klientel, die mangelhafte Information über das Angebot und die unzureichende Vernetzung/Infrastruktur des Freizeitangebotes. Ähnlich wie die Zielgruppe „Vielseitig interessierte Städteurlauber“ sehen sie ihre Urlaubserwartung in Niedersachsen heute nur eingeschränkt erfüllt und sind somit auch eher unzufrieden.

- Im Vergleich zu seinen Mitbewerbern präsentiert sich Niedersachsen derzeit als zwar einerseits sehr vielseitige Urlaubsregion, andererseits zeigt sie hierbei jedoch nur wenig Profil. Aus Sicht der Zielgruppen bleiben damit zahlreiche Möglichkeiten ungenutzt. Problematisch ist in diesem Zusammenhang auch der fehlende Fokus auf

die Nordseeküste, da Strand und Meer in den Augen der Gäste ein eindeutiges Kennzeichen für ein (norddeutsches) Urlaubsziel darstellen. Dabei muss für sie nicht zwangsläufig das Thema Badeurlaub im Fokus ihres Urlaubsanspruches stehen. Kritisch ist in erster Linie das Empfinden der Gäste, in Niedersachsen nicht wirklich willkommen zu sein. Mangelnde Innovationsfreude hinsichtlich des Urlaubsangebotes, fehlende Gastfreundschaft und Service sowie fehlende bzw. unzureichende (zielgruppenorientierte) Information und Kommunikation deuten sie als Desinteresse an ihren Urlaubswünschen. Die starke Fokussierung auf die älteren Stammgäste und das dominierende Motiv der vorwiegend landwirtschaftlich geprägten Destination kennzeichnen dabei das Image Niedersachsens in den Augen seiner Gäste. Derzeit wird das Reiseland über alle Zielgruppen hinweg als „Rentnerreiseparadies“ empfunden. Ein Bild, das selbst von den durch Rentner geprägten Zielgruppen als äußerst unattraktiv bewertet wird.

- Die Prognose der Zielgruppen unter Annahme verschiedenster, an Marketingmaßnahmen ausgerichteter Szenarien zeigt das große, noch unausgeschöpfte Potential an Reisen nach Niedersachsen innerhalb seiner Kernzielgruppen. Es wird jedoch auch deutlich, wie sensibel bei der Auswahl des Strategiemix vorgegangen werden muss, da alle Segmente sehr unterschiedlich auf einzelne Maßnahmen reagieren und somit nicht unabhängig voneinander bearbeitet werden können.

SCHLUSSWORT

Blickt man zurück, wird deutlich, dass in den vergangenen Jahren kontinuierliche Fortschritte in Bezug auf die Entwicklung des Tourismus in Niedersachsen erzielt wurden. Die hohe Bedeutung des Tourismus als Wirtschaftszweig mit derzeit über 15 Mrd. € Umsatz und über 300.000 Beschäftigen deutet auf eine vielversprechende Zukunft dieser Branche hin. Zukünftige Investitionen in die touristische Infrastruktur werden Einheimischen und Urlaubern gleichermaßen zugute kommen. Es besteht also Grund, stolz zu sein auf bisher Geleistetes. Doch auch die Konkurrenz hat aufgeholt, und das sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene. Es wird zukünftig Anstrengungen kosten, das erzielte Ergebnis aufrechtzuerhalten. Es zu übertreffen – darin liegt die eigentliche Herausforderung. Das heißt für die Zukunft, sich immer wieder neu selbst auf den Prüfstand zu stellen:

- Was macht Niedersachsens Reisedestinationen so attraktiv und einzigartig? Und wie können wir dieses Potential zukünftig noch besser abschöpfen?
- Was bieten wir unseren Gästen und wie genau kennen wir unsere Zielgruppen mit ihren individuellen Eigenschaften und Bedürfnissen?
- Wie richten wir unsere Angebote und Dienstleistungen auf unsere Gäste aus? Mit welchen neuen Produkten wollen wir sie zukünftig begeistern und an uns binden?

Die Tourismusbranche hat sich in den letzten Jahren grundlegend gewandelt. Die Gäste werden immer individueller, ihr Konsumverhalten wird durch äußerst differenzierte Wertesysteme, Bedürfnisse und Lebensstile beeinflusst. Diesen Veränderungen gilt es mit auf den künftigen Gast abgestimmten touristischen Leistungen zu begegnen. Wie sich die Nachfrager der Zukunft charakterisieren lassen und welche Reisearten angesichts ihrer Erwartungen in den kommenden Jahren erfolgversprechend scheinen, wurde im vorliegenden Strategiepapier dargelegt. Somit sind das Reiseland Niedersachsen und seine individuellen touristischen Destinationen mit dem notwendigen Handwerkszeug für die Zukunft gerüstet – nun kommt es darauf an, dieses erfolgreich in der Praxis anzuwenden. Das Strategiepapier sollte innerhalb dieses Prozesses als erster von vielen Schritten hin zur erfolgreichen Positionierung und Weiterentwicklung Niedersachsens als langfristig wettbewerbsfähiges Reiseland gesehen werden. In diesem Sinne liefert der vorliegende Bericht Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Entwicklung des Tourismus in Niedersachsen und zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung der gegenwärtigen touristischen Situation auf. Der Erfolg der vorgeschlagenen Maßnahmen wird letztendlich nicht nur in Zahlen sondern vor allem an der Zufriedenheit der Gäste zu messen sein. Bei sämtlichen Bemühungen sollte im Auge behalten werden, dass angesichts der teilweise rückläufigen Entwicklung der touristischen Kennzahlen innerhalb der vergangenen Jahre und der sich zukünftig verschärfenden Wettbewerbssituation bereits eine Aufrechterhaltung des gegenwärtigen Niveaus als Erfolg anzusehen ist.

BIBLIOGRAPHIE

Literatur

Althof, Wolfgang (1996): Incoming-Tourismus, München

Baedeker, Karl (2008): Deutschland – Im Fokus: Die 32 deutschen Welterbe-Stätten, 9. Auflage, Ostfildern

Berg, Waldemar (2007): Schriftenreihe im Tourismus – Beiträge zu Themen der Tourismuswirtschaft, Saarbrücken

Bieger, Thomas (2006): Tourismuslehre – Ein Grundriss, 2. überarbeitete Auflage, Stuttgart

Bieger, Thomas (2007): Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, München

Bieger, Thomas (2008): Management von Destinationen, 7. unveränderte Auflage, München

Bieger, T., Laesser, C. (2004). Neue Organisationsformen und Geschäftsmodelle im Tourismus.- In: Unternehmertum im Tourismus. Führen mit Erneuerungen, Hg. K. Weiermair et al., S. 69-90. Berlin.

BMWI (2009): Tourismuspolitische Leitlinien der Bundesregierung

Breidenbach, Raphael (2002): Freizeitwirtschaft und Tourismus, 1. Auflage, Wiesbaden

Bruhn, Manfred und Stauss, Bernd (2008): Dienstleistungsmarken: Die Bedeutung von Marken im Management von Tourismus-Destinationen, Wiesbaden

BTE Tourismusmanagement, Regionalentwicklung in Kooperation mit der Deutschen Reiterlichen Vereinigung (2009): Tourismus rund ums Pferd, Hannover

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.) (2007): Strategien zur Stärkung des Tourismus in den neuen Bundesländern unter Berücksichtigung der nationalen und internationalen Wettbewerbssituation, Berlin, Bonn

Dettmer Harald (2005): Managementformen im Tourismus, Wien

Dettmer, Harald; Hausmann, Thomas; Schulz, Julia Maria (2008): Tourismus-Management, München

Deutscher Tourismus Verband e.V. (2009): Grundlagenuntersuchung Fahrradtourismus in Deutschland, Bonn

Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e.V. (2002): Ausgaben der Übernachtungsgäste in Deutschland, München

Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e.V.(2005): Tagesreisen der Deutschen, München

Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e.V. (2006): Tagestourismus in den Reisegebieten Niedersachsens, München

Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e.V. (2006): Wirtschaftsfaktor Tourismus in Niedersachsen 2005, München

Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e.V.(2007): Tagesreisen der Deutschen – Teil 3, München

Dreyer, Axel und Dehner, Christian (2003): Kundenzufriedenheit im Tourismus, 2. Aufl., München Wien

Eisenstein, Bernd; Rosinski, André (2007): Ökonomische Effekte des Tourismus, in: Becker, Christoph; Hopfinger,. Hans; Steinecke, Albrecht (Hrsg.): Geographie der Freizeit und des Tourismus - Bilanz und Ausblick, 3., unveränderte Auflage, München

Esch, Franz-Rudolf (2005): Moderne Markenführung, 4. Auflage, Wiesbaden

Esch, Franz- Rudolf und Leverman, Thomas (1995): Positionierung als Grundlage des strategischen Kundenmanagements, in: Thexis 1995, 12. Jg., Heft 3

Europäisches Institut für TagungsWirtschaft GmbH (EITW) (2008): Tagungs- und Veranstaltungsmarkt Deutschland: Das Meeting- & EventBarometer 2008, Wernigerode

Europäisches Tourismusinstitut an der Universität Trier GmbH 2000: Touristischer Masterplan für das Saarland, Trier

Europäisches Tourismusinstitut an der Universität Trier GmbH (2008): Vergleichende Qualitätsbewertung (VBQ) von Heilbädern und Kurorten aus (gesundheits-) touristischer Sicht; Kurzfassung der länderübergreifenden Ergebnisse, Trier

Europäisches Tourismusinstitut an der Universität Trier GmbH (2009): Grundlagenstudie Freizeit- und Urlaubsmarkt Wandern, Trier

Freyer, Walter (2006): Tourismus – Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 8. überarbeitete und aktualisierte Auflage, München

Freyer, Walter (2009): Tourismus-Marketing – Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft, 6. überarbeitete und ergänzte Auflage, München

Fuchs, Wolfgang; Mundt, Jörn W.; Zollondz, Hans-Dieter (2008): Lexikon Tourismus, München

GCB, German Convention Bureau, Meeting- & EventBarometer 2009

Geschka, Horst / Hammer, Richard (2006): Die Szenariotechnik in der strategischen Unternehmensplanung, in Hahn, Dietger / Taylor, Bernard (Hrsg.): Strategische Un-

ternehmungsplanung, strategische Unternehmungsführung – Stand und Entwicklungstendenzen, 9. aktualisierte Auflage, Berlin

Golf and Tourism Consulting GTC (2005): Golfstudie: Golfmarkt der Zukunft 2005, Lüneburg

Gomez, Peter / Probst, Gilbert (1987): Die Orientierung: Vernetztes Denken im Management, Bern

Grass, Christoph (1999): Kundenorientiertes Re-Design von Dienstleistungen – Beschwerdemanagement sinnvoll nutzen, München

Haimayer, Peter (1995): Ein Leitfaden für Leitbilder, Innsbruck

Harrer, Dr. Bernhard (2007): Wirtschaftsfaktor Tourismus: Berechnungsmethodik und Bedeutung, in Becker, Christoph; Hopfinger, Hans; Steinecke, Albrecht (Hrsg.): Geographie der Freizeit und des Tourismus - Bilanz und Ausblick, 3. unveränderte Auflage, München

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (Hrsg.) (2007): Tourismuspolitischer Handlungsrahmen Hessen 2007, Wiesbaden

Hopfenbeck, Waldemar (1995): Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, 9. Auflage, Landsberg am Lech

Hungenberg, Harald (2004): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele, Prozesse, Verfahren, 3. Auflage, Wiesbaden

Ift – Freizeit- und Tourimusberatung GmbH (2004): Sachsen-Anhalt Masterplan Tourismus Handlungsstrategie 2004-2008, Köln, Potsdam

Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT) (2008): Methoden der Zukunfts- und Szenarioanalyse: Überblick, Bewertung und Auswahlkriterien, Werkstattbericht Nr. 103, Berlin

IPK International (2009): Weltweiter Reisetrends 2008, München

ITB Berlin & IPK International (2008): ITB World Travel Trends Report 2008/2009, München, Berlin

Kaspar, Claude (1996): Die Tourismuslehre im Grundriss, 5. überarbeitete und ergänzte Auflage, Bern

Kotler, Philip (2003): Marketing Management, 11th edition, New Jersey

Meffert, Heribert und Bruhn, Manfred (2006): Dienstleistungsmarketing, 5. Aufl., Wiesbaden

Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg (Hrsg.) (2006): Tourismuskonzeption des Landes Brandenburg, Potsdam

Ministerium für Wirtschaft und Wissenschaft des Saarlandes (Hrsg.) (2009): Tourismusstrategie Saarland 2015, Saarbrücken

Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg.) (o.J.): Das Tourismuskonzept für unser Land. Gemeinsames Handeln. Gemeinsamer Erfolg!, Kiel

Müller-Westermeier, Gerhard (2006): Wetter und Klima in Deutschland, 4. überarbeitete Auflage, Stuttgart

Mundt, Jörn W. (2006): Tourismus, 3. völlig überarbeitete und ergänzte Auflage, München

Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (2003): Landesweites Radfernwegnetz Niedersachsen, Hannover

Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr (2002): Strategiepapier für die zukünftige Entwicklung des „Reiterlandes Niedersachsen“, Hannover

Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt, Thüringer Ministerium für Wirtschaft,Technologie und Arbeit, Harzer Verkehrsverband e.V. (Hrsg.) (2006): Touristisches Zukunftskonzept Harz 2015; Erfurt, Goslar, Hannover, Magdeburg

Niedersächsischer Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.) (2005): Sparkassen-Tourismusbarometer Niedersachsen – Jahresbericht 2004, Hannover

Opaschowski, Horst W. (2009): Tourismusanalyse 2009, Hamburg

Riemer, Martin (1986): Beschwerdemanagement, Frankfurt (u.a.)

Rudolph, Harry (2002): Tourismus-Betriebswirtschaftlehre, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, München

Schöber, Peter (1997): Organisatorische Gestaltung von Beschwerdemanagement-Systemen, Frankfurt am Main (u.a.)

Schulz, Axel (2009): Verkehrsträger im Tourismus, München

Seidel, Wolfgang (1997): Bausteine eines Beschwerdemanagementsystems – Der konzeptionelle Ansatz, in: Beschwerdemanagement: Einstellungsveränderung im Unternehmen, Stark, M., (Hrsg.), Stuttgart

Sonnenschein, Meike (2009): Medical Wellness & Co. Der Gesundheitsvorsorgetourismus in Deutschland, 1. Aufl., Berlin,

Sparkassenverband Niedersachsen (Hrsg.) (2005): Tourismusbarometer – Marktforschung für Tourismusorte, Hannover

Sparkassenverband Niedersachsen (Hrsg.) (2005): Sparkassen-Tourismusbarometer Niedersachsen – Jahresbericht 2004, Hannover

Sparkassenverband Niedersachsen (Hrsg.) (2006): Sparkassen-Tourismusbarometer Niedersachsen – Jahresbericht 2005, Hannover

Sparkassenverband Niedersachsen (Hrsg.) (2007): Sparkassen-Tourismusbarometer Niedersachsen – Jahresbericht 2006, Hannover

Sparkassenverband Niedersachsen (Hrsg.) (2008): Sparkassen-Tourismusbarometer Niedersachsen – Jahresbericht 2007, Hannover

Sparkassenverband Niedersachsen (Hrsg.) (2009): Sparkassen-Tourismusbarometer Niedersachsen – Jahresbericht 2008, Hannover

Statistisches Bundesamt (2006): Pressebroschüre "Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis 2050 – 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung", Wiesbaden

Stauss, Bernd (2000): Kundenbindung durch Beschwerdemanagement, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Bruhn, M., Homburg, C., (Hrsg.), 3. Aufl., Wiesbaden

Stauss, Bernd und Seidel, Wolfgang (2002): Beschwerdemanagement: Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care, 3. Aufl., München, Wien

Steinecke, Albrecht (2006): Tourismus – Eine geographische Einführung, 1. Auflage, Braunschweig

Steinecke, Albrecht (2009): Themenwelten im Tourismus, Marktstrukturen – Marketing-Management – Trends, München

Stiftung für Zukunftsfragen – Eine Initiative von British American Tobacco (2009): Tourismusanalyse 2009, Hamburg

Tänzler, Dennis und Kahlenborn, Walter (2004): Tourismus und internationaler Klimaschutz - Eine Analyse der möglichen Anknüpfungspunkte Studie im Auftrag des Umweltbundesamtes, Berlin

Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Arbeit (Hrsg.) (2004): Landestourismuskonzeption Thüringen, Erfurt

Töpfer, Armin und Mann, Andreas (1996): Kundenzufriedenheit als Meßlatte für den Erfolg, in: Kundenzufriedenheit messen und steigern, Töpfer, A., (Hrsg.), Neuwied (u.a.)

TourismusMarketing Niedersachsen GmbH (Hrsg.) (2009): Strategien und Lösungen, Hannover

Tourismusverband Nordsee e.V. (Hrsg) (2008): Touristisches Zukunftskonzept Nordsee 2015, Jever

Widmann, Thorsten 2007: Regionalwirtschaftliche Bedeutung des Tourismus – kleine Kreisläufe, in: Becker, Christoph; Hopfinger,. Hans; Steinecke, Albrecht (Hrsg.): Geographie der Freizeit und des Tourismus - Bilanz und Ausblick, 3. unveränderte Auflage, München

Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.) (2004): Landestourismuskonzeption Mecklenburg-Vorpommern 2010, Schwerin

Internet

50plus Hotels Deutschland - c/o TREUGAST Hotellerie GmbH
www.50plushotels.de

ADFC, Bett & Bike – Fahrradfreundliche Gastbetriebe
www.bettundbike.de

ADFC- Bundesverband 2008: ADFC Radreiseanalyse 2008, 9. bundesweite Erhebung zum fahrradtouristischen Markt
www.adfc.de

Albrecht Golf Guide Niedersachsen
www.1golf.eu

Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club e.V. (ADFC)
www.adfc.de

Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club Niedersachsen (ADFC) 2007: Position des ADFC zur Landespolitik in Niedersachsen: Handlungsbedarf für das Land Niedersachsen zur Radverkehrsförderung www.adfc-niedersachsen.de

Allianz Umweltstiftung: Informationssystem Lüneburger Heide
www.allianz-umweltstiftung.de

Auswärtiges Amt
www.auswaertiges-amt.de

Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung
www.statistikdaten.bayern.de

Bergisches Land
www.bergischesland.de

BTE – Tourismusmanagment & Regionalentwicklung, Partnerschaftsgesellschaft
www.bte-tourismus.de

BundesForum Kinder- und Jugendreisen e.V., Qualitätsmanagement Kinder- und Jugendreisen QMJ Unterkünfte
www.bundesforum.de

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
www.bmvbs.de

Bundesverband Windenergie E.V.
www.wind-energie.de

Bundesvereinigung Kanutouristik, Zielgruppe und Vorteile
www.kanutouristik.de

BUND für Umwelt und Naturschutz Deutschland: Grünes Band
www.bund.net

Chiemgau Tourismus, Kinderland Bayern
www.chiemgau-tourismus.de/de/kinderland-bayern

DEHOGA, Klassifizierungen
www.klassifizierung.de

Deloitte & Touche GmbH 2008: Marktreif? Herausforderungen für den Golfsport
www.deloitte.com

Deutsche Bahn AG
www.bahn.de

Deutsche Bank Research
www.dbresearch.de

Deutsche Landschriftenverlag GmbH, Landselection
www.bauernhofurlaub.com

Deutsche Landwirtschafts- Gesellschaft, DLG-Gütezeichen "Urlaub auf dem Bauernhof", "Urlaub auf dem Winzerhof" und "Landurlaub“
http://www.dlg.org/

Deutsche Messe
www.messe.de

Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT) 2008: Geschäftsreisemarkt Deutschland 2007
www.deutschland-extranet.de

Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT) 2008: Incoming-Tourismus Deutschland – Edition 2008 www.deutschland-extranet.de

Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT) 2009: Incoming-Tourismus Deutschland – Edition 2009 www.deutschland-extranet.de

Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT) 2009: Marketing- und Vertriebsaktivitäten im Auslandsmarketing
www.deutschland-extranet.de

Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT): Das überregionale Inlandsmarketing
www.tourismus-in-deutschland.de

Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT): Die Bedeutung des Tourismus
www.tourismus-in-deutschland.de

Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT): Länderprofile der DZT Auslandsvertretungen
www.deutschland-tourismus.de

Deutscher Bundestag Ausschuss für Tourismus, Stellungnahmen der Sachverständigen zu der öffentlichen Anhörung des Ausschusses für Tourismus am 28. Juni 2006
www.bundestag.de/ausschuesse

Deutscher Golf Verband e.V.
www.golf.de

Deutscher Heilbäderverband e.V., Park im Kurort
www.park-im-kurort.de

Deutscher Heilbäderverband e.V., Wellness im Kurort
www.wellness-im-kurort.info/

Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
www.dehoga.de

Deutscher Hotel- und Gaststättenverband Niedersachsen
www.dehoga-niedersachsen.de

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (DIHK Berlin) 2008: Jahresbericht der IHK-Organisation 2007/08
www.dihk.de

Deutscher ReiseVerband e.V. (DRV) 2009: Steigende Zahl der Gästeübernachtungen in Deutschland zum fünften Mal in Folge
www.drv.de

Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV) 2008: Das Sparkassen-Tourismusbarometer Deutschland – Hintergrundinformationen
www.dsgv.de

Deutscher Tourismusverband e.V. (DTV), DTV i-Marke
www.deutschertourismusverband.de

Deutscher Tourismusverband e.V. (DTV), Qualitätsinitiativen im Deutschlandtourismus www.qualitaet-im-deutschlandtourismus.de

Deutscher Tourismusverband e.V. (DTV) 2008: 2007 Tourismus in Deutschland
www.deutschertourismusverband.de

Deutscher Tourismusverband e.V.(DTV) 2004: Wirtschaftsfaktor Campingtourismus in Deutschland www.wissen.dsft-berlin.de

Deutscher Wanderverband, Wanderbares Deutschland
www.wanderbares-deutschland.de

Deutscher Wellness Verband e. V., Wellness-Urlaub mit Qualitätsanspruch
www.wellnessverband.de

Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e.V.
www.dwif.de

Die BIO-Hotels -Verein für Angebotsentwicklung & Marketing, BIO Hotels, Bio Hotels Österreich Deutschland Italien Schweiz Frankreich Irland
www.biohotels.info

Dresdner Economic Research 2009: Reiseklima spürbar eingetrübt – Struktur und Perspektiven des deutschen Auslandsreiseverkehrs 2008/09
www.dresdner-bank.de

DUNITAL e. V. Informationen zur Zertifizierung von Hotels, Gasthäusern, Pensionen und Ferienwohnungen
www.dunital.eu

Ecocamping, Die Initiative für nachhaltigen Campingtourismus in Europa
www.ecocamping.net

Erlebnis- & Freizeitparks im Internet
www.themenpark.de

Europäische Komission 2009: Survey on the attitudes of Europeans towards tourism
ec.europa.eu

Europäische Zentralbank
www.ecb.int

EIU Economist Intelligence Unit
www.eiu.com

Europäischen Tourismus Institut an der Universität Trier GmbH
www.eti.de

Flughafen Braunschweig-Wolfsburg GmbH
www.flughafen-braunschweig.de

Flughafen Hannover Langenhagen GmbH
www.hannover-airport.de

Flughafen Dortmund GmbH
www.dortmund-airport.de

Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (F.U.R.) 2005: Die 35. Reiseanalyse 2005 www.reiseanalyse.de

Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (F.U.R.) 2006: Die 36. Reiseanalyse 2006 www.reiseanalyse.de

Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (F.U.R.) 2007: Die 37. Reiseanalyse 2007 www.reiseanalyse.de

Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (F.U.R.) 2008:Die 38. Reiseanalyse 2008 www.reiseanalyse.de

Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (F.U.R.) (2009):Die 39. Reiseanalyse 2009 www.fur.de

Gault Millau
www.gaultmillau.de

GeoPark Harz, Braunschweiger Land
www.geopark-braunschweiger-land.de

German Convention Bureau (GCB)
www.gcb.de

Golfland Niedersachsen
www.golfland-niedersachsen.de

Guide Michelin
www.gourmet-report.de

Harz
www.harz.de

Harzer Verkehrsverband e.V.
www.harzinfo.de

Heilbäderverband Niedersachsen e.V.
www.baederland-niedersachsen.de

Heimatbund Niedersachsen e.V.
www.heimatbund-niedersachsen.de

Hotel Freizeit In
www.freizeit-in.de

IMF International Monetary Fund
www.imf.org

Immobilienverband Deutschland (IVD)
www.ivd.net

Investitions- und Förderbank Niedersachsen (NBank)
www.nbank.de

Kreuzfahrt- Verzeichnis Kreuzfahrten Nordsee, Fjorde und Nordland
www.kreuzfahrt-verzeichnis.de

Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (LSKN)
www.nls.niedersachsen.de

Landesdatenbank Nordrhein-Westfalen
www.landesdatenbank. nrw.de; www.it.nrw.de

Landeshauptstadt Düsseldorf
www.duesseldorf.de

Landesportal Mecklenburg-Vorpommern
www.mecklenburg-vorpommern.eu

Landestourismusverband Sachsen e.V.
www.reiseland-sachsen.de

Lüneburger Heide GmbH
www.lueneburger-heide.de

Landkreis Osterode am Harz
www.landkreis-osterode.de

Lokale Aktionsgruppe Fläming-Havel e.V.
www.euroroute-r1.de

Mecklenburg-Vorpommern Arbeitskreis Tourismusforschung
www.tourismusforschung-mv.de

Niedersächsische Staatskanzlei
www.niedersachsen.de

Niedersächsischer Landesbetrieb für Wasserwirtschaft, Küsten- und Naturschutz
www.nlwkn.niedersachsen.de

Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung, Regionalreport 2008
www.ml.niedersachsen.de

Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Verbraucherschutz und Landesentwicklung
www.ml.niedersachsen.de

Niedersächsisches Ministerium für Umwelt und Klimaschutz
www.umwelt.niedersachsen.de

Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr
www.mw.niedersachsen.de

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur
www.mwk.niedersachsen.de

Nordsee GmbH
www.die-nordsee.de

Nordsee-Tourismus-Service GmbH
www.nordseetourismus.de

OECD Pressemitteilungen
www.oecd.org

Ostsee-Holstein-Tourismus e.V.
www.ostsee-schleswig-holstein.de

Potsdam Institut für Klimafolgenforschung
www.umweltdaten.de

Rad-Reise-Service
www.rad-reise-service.de

Rim Verlag –Redaktion i- Media, Frauenfreundliche Hotels- Klassifizierung
www.frauenfreundliche-hotels.de

Sauerland
www.sauerland.com

Sparkassenverband Niedersachsen 2009: Bestandsaufnahme der touristischen Servicequalität in Niedersachsen 2009
www.svn.de

Stadt Bamberg
www.bamberg.de

Stadt Bielefeld
www.bielefeld.de

Stadtentwicklungsverband Ulm
www.stadtentwicklungsverband.ulm.de

Stadt Goslar
www.goslar.de

Stadt Göttingen
www.goettingen.de

Stadt Hannover
www.hannover.de

Stadt Lüneburg
www.lueneburg.de

Stadt Ingolstadt
www.ingolstadt.de

Stadt Osnabrück
www.osnabrueck.de

Stadt Ulm
www.ulm.de

Stadt Wismar
www.m-vp.de/1024/

Stadt Wolfsburg
www.wolfsburg.de

Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein
www.statistik-nord.de

Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern
www.statistik-mv.de

Statistisches Bundesamt der Europäischen Gemeinschaften (EUROSTAT)
epp.eurostat.ec.europa.eu

Statistisches Bundesamt Deutschland
www.destatis.de

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg
www.statistik.baden-wuerttemberg.de

Thüringer Landesamt für Statistik
www.tls.thueringen.de

Thüringer Wald
www.thueringer-wald.de

T-online News, Deutschlands beste Campingplätze
reisen.t-online.de

Tourismus Marketing Niedersachsen GmbH (TMN)
www.reiseland-niedersachsen.de

TourismusMarketing Niedersachsen GmbH (TMN)
www.tourismuspartner-niedersachsen.de

TourismusMarketing Niedersachsen GmbH (TMN): Niedersachsen Kompass, Ausgabe 01/08 – 01/09
www.presse-niedersachsen.de

Tourismuszentrum Mecklenburgische Ostseeküste
www.tourismuszentrum-ostseekueste.de

TÜVRheinland
www.tuv.com/de

Umweltbundesamt, Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe
www.umweltdaten.de

United Nations World Tourism Organization (UNWTO): Tourism Highlights 2008
www.unwto.org

Urlaub Anbieter Reiseportal
www.urlaub-anbieter.com

Varrusschlacht im Osnabrücker Land GmbH
www.kalkriese-varusschlacht.de

Verband Deutsches Reisemanagement e.V., Hotel-Zertifizierung
www.vdr-service.de

Vereinigung der Niedersächsischen Industrie- und Handelskammern (2000): Positionspapier zur Organisation des Tourismus in Niedersachsen - Mit effizienten Strukturen im Wettbewerb gewinnen, Dokument-Nummer: 9436, Hannover

Viabono Trägerverein e.V., Urlaub und Reisen in Deutschland natürlich genießen
www.viabono.de

WELLNESS-HOTELS- DEUTSCHLAND, Wellness- Hotels
www.w-h-d.de

Werbegemeinschaft Ostfriesische Inseln GbR
www.echtundklar.de

Weserbergland
www.weserbergland.com

Weserbergland Tourismus e.V.
www.weserbergland-tourismus.de

GfK Panel Services Deutschland GmbH:

Basismodule TJ 2004/2005 - TJ 2007/2008 und KJ 2008

Befragungen Großbritannien und Niederlande 2008

ConsumerScope 2007-2009

ConsumerScope Medien Nutzung 2007

Jahrespräsentationen 2008

Market Navigator 2006-2008

Sonderauswertung TJ 2006/2007

Trendberichte TJ 2005/2006 - TJ 2007/2008 und KJ 2007/2008

Zielgebietsmodule TJ 2004/2005 - TJ 2007/2008 und KJ 2008