

# Organisationsstrukturen im deutschen Tourismus

Christoph Becker und Martin L. Fontanari

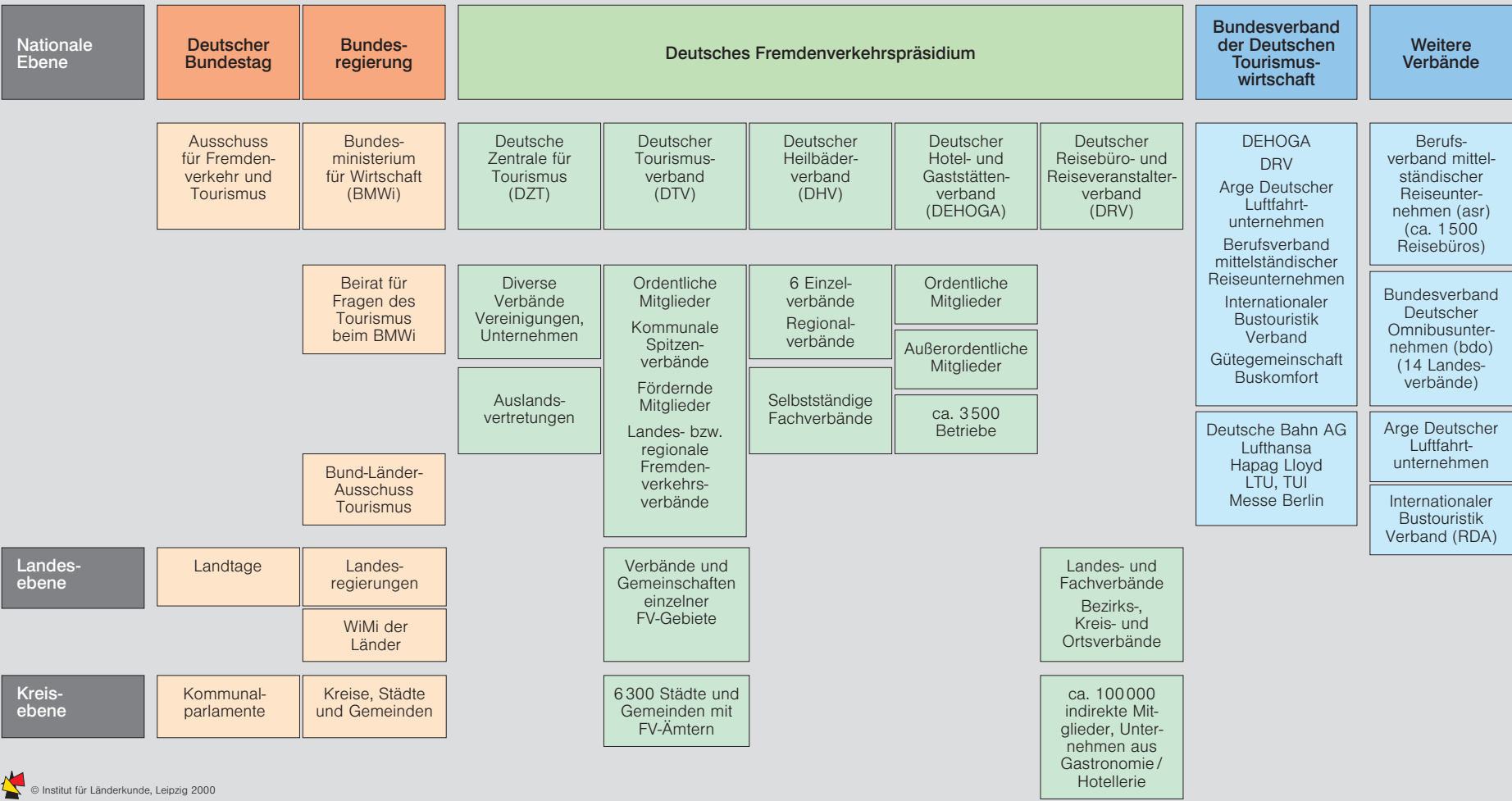


Die Internationale Tourismus Börse in Berlin

Die Strukturen des Tourismus in Deutschland bieten auf den ersten Blick eine verwirrende Vielfalt ❶. Immer wieder wird die Frage gestellt, warum so viele Verbände nebeneinander bestehen müssen, dazu oft mit einer so tiefen regionalen Untergliederung wie beim Deutschen Tourismusverband (DTV) und seinen Mitgliedern oder beim Deutschen Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA). Diese Vielfalt erklärt sich aus dem Zusammenwirken der verschiedensten Anbieter, das für den Tourismus charakteristisch ist. Den stärksten Eindruck von der vielfältigen Zusammensetzung des touristischen Angebotes vermittelt die Internationale Tourismus Börse (ITB) in Berlin, auf der sich 8800 Aussteller aus teilweise extrem spezialisierten Unternehmen mit 60.000 Fachbesuchern und 6500 Journalisten treffen. Auf der regionalen Ebene gibt es im öffentlichen Tourismus jedoch auch einige Organisationen, die

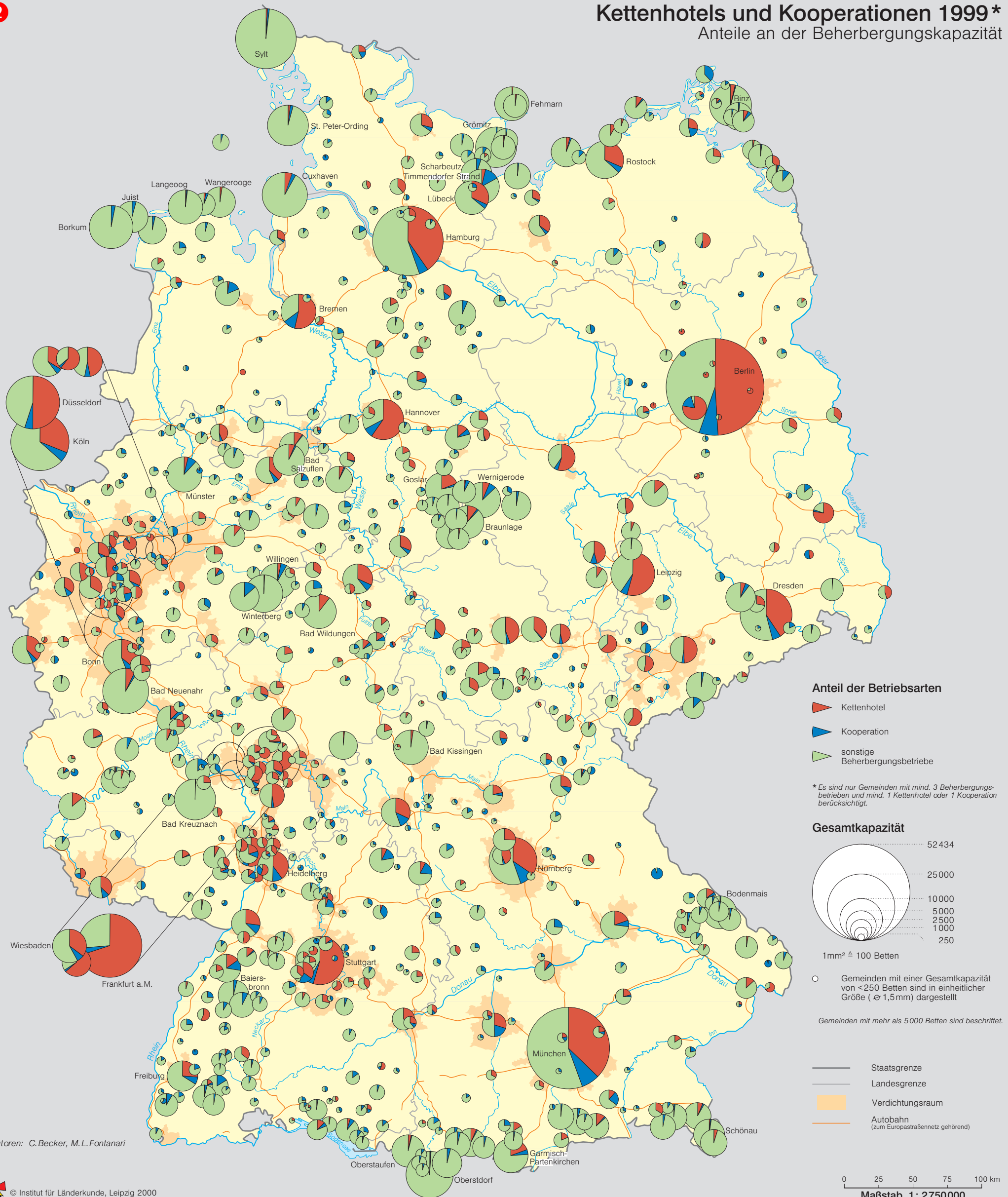
sich überlebt haben oder nur noch dem Befriedigen von Eitelkeiten dienen. Der DTV als Spitzenorganisation der öffentlichen Tourismusorganisationen hat eine personell und finanziell vergleichsweise schwache Position. Seine Mitglieder, vor allem die Länder und die Fremdenverkehrsgemeinden, konzentrieren sich insbesondere auf die eigene Vermarktung. Die klein- bis mittelständischen Strukturen des deutschen Tourismus mindern das Interesse an nationalen Spitzenorganisationen. Dementsprechend hat das Deutsche Fremdenverkehrspräsidium auch nur eine formale Bedeutung und unterhält keine eigene Geschäftsstelle. Eine relativ starke Position besitzt die Deutsche Zentrale für Tourismus, die – unterstützt mit Bundesmitteln – vor allem für die deutsche Tourismuswerbung im Ausland zuständig ist. Seit einigen Jahren betreibt sie auch die lange Jahre vernachlässigte Werbung für den Inlandstourismus.

## ❶ Gliederung der Fremdenverkehrsorganisationen



# Kettenhotels und Kooperationen 1999\*

Anteile an der Beherbergungskapazität





3

Die größten Hotelketten und -kooperationen in Deutschland nach der Anzahl der Häuser

| Gesellschaft                                                                            | Betriebsstruktur                                      | Haupt-sitz | Hotels in Deutschland |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------|-----------------------|
| Utell                                                                                   | Kooperation, z.T. Franchise (Golden Tulip, Tulip Inn) | GB         | 260                   |
| Accor (mit den Marken Ibis, Etap, Novotel, (hauptsächlich) Mercure, Sofitel, Formule 1) | Management                                            | F          | 174                   |
| Ringhotels                                                                              | Kooperation                                           | D          | 150                   |
| Best Western                                                                            | Franchise                                             | USA        | 132                   |
| Akzent                                                                                  | Kooperation                                           | D          | 106                   |
| Flair                                                                                   | Kooperation                                           | D          | 122                   |
| Select Marketing                                                                        | Kooperation                                           | D          | 85                    |
| Romantik                                                                                | Kooperation                                           | D          | 84                    |
| Treff                                                                                   | Eigenbetriebe, Pacht (hauptsächl.)                    | D          | 76                    |
| Top International                                                                       | Kooperation                                           | D          | 72                    |
| Minotel                                                                                 | Kooperation                                           | CH         | 72                    |

**Tourismusorganisationen der Länder und Regionen**

Jedes deutsche Land verfügt über einen eigenen Tourismusverband, der – unterstützt durch Landesmittel – das eigene Land zentral vermarktet 4. Nur in Nordrhein-Westfalen gab es bislang zwei Landesverbände, die jetzt aber durch einen zentralen Tourismusverband und mehrere regionale Teilverbände abgelöst werden sollen.

Die Länder außer Bayern und Rheinland-Pfalz besitzen flächendeckende Regionalverbände. Sie unterhalten Arbeitsgemeinschaften, die inzwischen auch über eigene finanzielle Mittel verfügen, und daneben einige vor allem von den Landkreisen finanzierte touristische Organisationen, die einzelne Landschaften gezielt vermarkten.

Hierin spiegelt sich der Trend zum Destinationsmarketing wider: einer Vermarktung von Landschaften oder Fremdenverkehrsgebieten, wie der Tourist sie wahrnimmt und kennen lernt. Dieser



Der Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern auf der ITB



sucht bestimmte Fremdenverkehrsgebiete auf, nicht aber künstliche Gebilde wie Nordrhein-Westfalen oder Rheinland-Pfalz. Idealerweise wird Destinationsmarketing für Fremdenverkehrsgebiete betrieben, die dem üblichen Aktionsraum eines Urlaubers mit allen seinen Ausflügen entsprechen. Insofern sind viele Fremdenverkehrsregionen zu groß, doch werben sie in der Regel immerhin für einen charakteristischen Landschaftsraum.

Ein weiterer wichtiger Trend besteht im Wechsel vom Fremdenverkehrsverband e.V. hin zur Tourismus-Marketing GmbH. Die neuen Begriffe stehen für eine zielgerichtete Vermarktung; vor allem bietet die privatwirtschaftliche Rechtsform die Möglichkeit,

- mit Pauschalen marktfähige Angebote auf den Markt zu bringen,
- mehr Eigeneinnahmen – auch durch den Einbezug der Hotels als Leistungsträger – zu erzielen und
- den Handlungsspielraum und die Schlagkraft der Organisationen zu erhöhen.

Um den Übergangsprozess vom e.V. zur GmbH deutlich zu machen, gibt die Karte 4 für die Landesverbände auch die jeweilige Rechtsform an.

**Hotelketten und Hotelkooperationen**

Bis in die siebziger Jahre bestanden in Deutschland nur wenige Hotelketten mit meist nur wenigen Hotelbetrieben –

das Hotelgewerbe war ausgesprochen mittelständisch geprägt und von Einzelbetrieben gekennzeichnet. In den letzten Jahrzehnten haben sich vor allem angloamerikanische und zunehmend französische Hotelketten in den deutschen Markt gedrängt: Sie wollen im Rahmen ihres weltweiten Angebotes einerseits auch in Deutschland präsent sein, andererseits erwarten sie im deutschen Hotelsektor eine günstige Entwicklung, wofür auch das relativ hohe Preisniveau spricht. Inzwischen gehört jedes dritte Hotelzimmer zu einer Hotelkette, jedes sechste ist einer Kooperation angeschlossen 3.

Im Zuge dieser Entwicklung haben sich auch verschiedene deutsche Hotelketten und Kooperationen entwickelt. Wie aus Karte 2 zu entnehmen ist, haben die 120 Hotelketten vor allem in den größeren Städten erhebliche Marktanteile gewonnen. Dadurch sind die Privathotels häufig in Bedrängnis geraten, vor allem wenn nicht regelmäßige Reinvestitionen getätigt wurden. Um den Konkurrenzkampf besser zu bestehen, haben sich inzwischen zahlreiche Privathoteliers zu Kooperationen zusammengeschlossen. Diese Kooperationen betreiben in der Regel für die Gruppe gemeinsam Werbung und Reservierung. Teilweise werden auch die Weiterbildung für die Mitarbeiter, der Einkauf oder die Buchhaltung zentral durchgeführt. Im Übrigen wird jeder Betrieb eigenständig weitergeführt; das

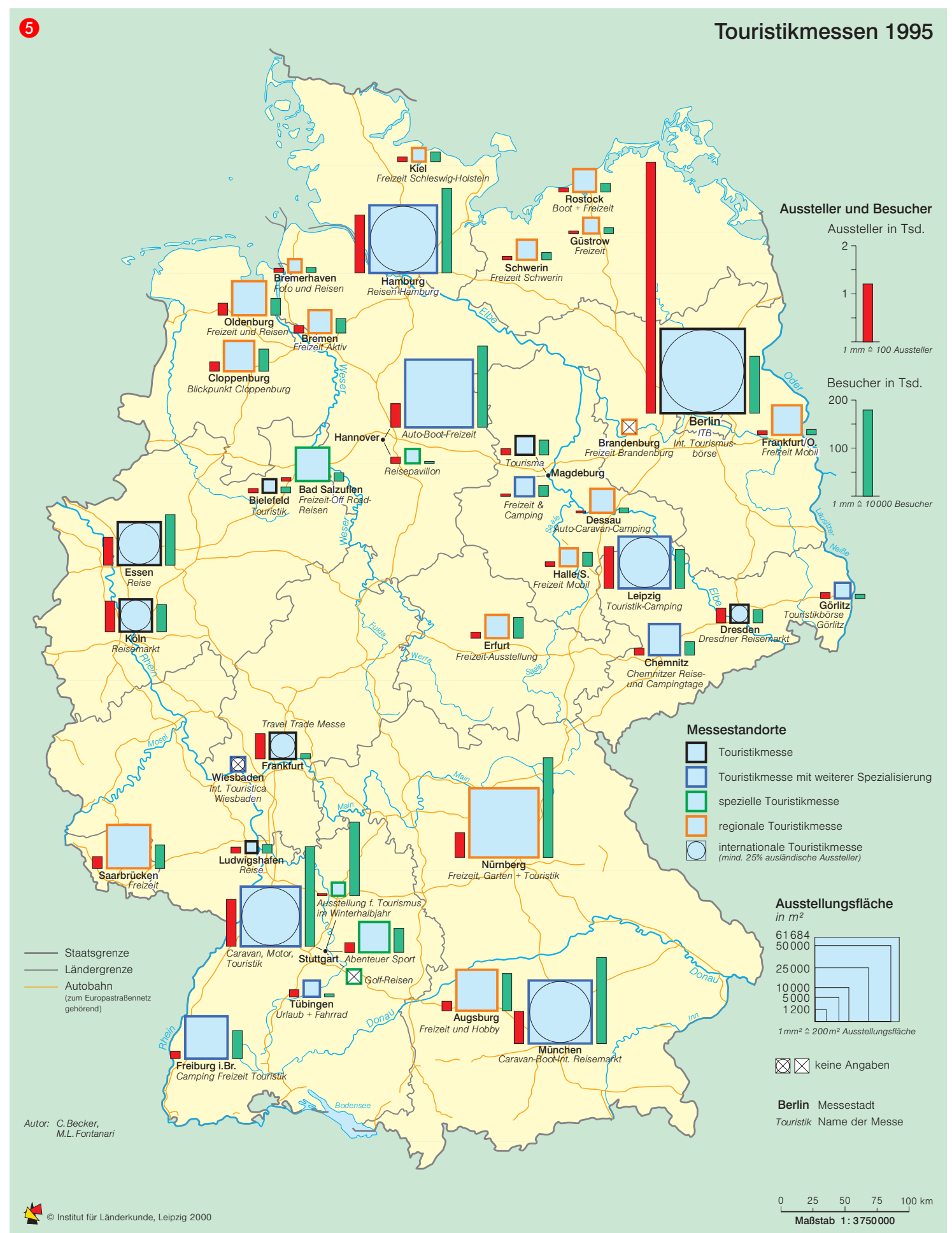
Angebot bleibt individuell – im Gegensatz zu den standardisierten Kettenhotels, deren Zimmer meist weltweit die gleiche Ausstattung besitzen. Auch bei den Kooperationen bestehen bestimmte Mindestqualitätskriterien, z.T. sehr spezifische, wie etwa bei der Kooperation European Castle-Hotels, in die nur Hotels in Schlössern und Burgen aufgenommen werden.

Ohnehin gehören die Kettenhotels und Kooperationen in der Regel zu den Luxus- oder zumindest zu den Mittelklassehotels. Die Kette signalisiert eine gewisse Qualität, was den nichtorganisierten Hotels das Geschäft zusätzlich erschwert. Während die Hotels bislang meistens ihren Standort in den Kernstädten hatten, suchen die neuen Mittelklassehotels wegen der spezifischen Klientel und der niedrigeren Grundstückspreise zunehmend auch Gewerbegebiete auf.

In einigen Städten wie in München und Freiburg haben sich die mittelständischen Hoteliers mit 25 bzw. 6 Mitgliedern jeweils zu einer lokalen Kooperation zusammengeschlossen. Als Beispiel für eine regionale Kooperation können die 'Kiek In' Hotels in Norddeutschland betrachtet werden. In den ostdeutschen Städten gibt es gegenüber Westdeutschland auffallend hohe Anteile an Gästebetten in Kettenhotels <sup>2</sup>. Nur fünf kleinere Hotelketten dagegen ihren Sitz in Ostdeutschland. In den Heilbädern und Kurorten bleibt der Anteil der Kettenhotels eher gering. Ihr Anteil wird durch die meist vorhandenen Sanatorien und Kurkliniken niedrig gehalten.

### Touristikmessen

Größere Touristikmessen finden in allen Agglomerationsräumen statt, darüber hinaus auch in zahlreichen Verdichtungsgebieten <sup>5</sup>. Oft versuchen sich die einzelnen Messeplätze besonders zu profilieren, um nationalen oder



gar internationalen Rang zu erreichen, etwa durch Hinzunahme des Sportboot- oder Caravan-Sektors bzw. durch die Konzentration auf z.B. Golf- oder Wintertourismus.

Unangefochtener Spitzenreiter bleibt jedoch die Internationale Tourismus Börse in Berlin. Sie gilt als die weltgrößte Touristikmesse und wurde bereits

1966 gegründet. Sie beeindruckt durch die Vielzahl und Vielfalt der Aussteller und Fachbesucher, davon allein ein Drittel aus dem Ausland. Andere Touristikmessen erreichen nach Angaben des Ausstellungs- und Messe-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft e.V. (AUMA) zwar höhere Besucherzahlen, aber eben weniger Fachbesucher. In

Ostdeutschland haben sich bislang noch keine großen Touristikmessen etabliert. Sie sprechen vor allem den Konsumenten an. ♦