



**BETRIEBSVERGLEICH  
GASTGEWERBE  
MECKLENBURG-  
VORPOMMERN  
2011**



**STUDIE ZUR  
BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN SITUATION UND  
DEN PERSPEKTIVEN DES HOTEL- UND GAST-  
STÄTTENGEWERBES NACH BETRIEBSARTEN  
UND BETRIEBSGRÖßEN MIT BEWERTUNG DES  
ZUKÜNFTIGEN ENTWICKLUNGS- UND  
INVESTITIONSPOTENZIALS  
IM BUNDESLAND MECKLENBURG-VORPOMMERN**

**2011**

erstellt im Auftrag der

**HOTEL- UND GASTSTÄTTEN  
MARKETING GMBH  
MECKLENBURG-VORPOMMERN  
BLEICHERUFER 23  
19053 SCHWERIN**

gefördert durch

**Mecklenburg  
Vorpommern** 

**Ministerium für Wirtschaft,  
Arbeit und Tourismus**



## Impressum

Verfasser und verantwortlich für den Inhalt

### **BBE HANDELSBERATUNG GMBH**

Niederlassung Leipzig  
Täubchenweg 8  
04317 Leipzig

Tel.: 03 41 – 98 38 672

Fax: 03 41 – 98 38 680

### **Projektteam:**

Dr. Silvia Horn

Dr. Ulrich Kollatz

Foto Titelseite: © DEHOGA / Cordula Giese

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung, Verbreitung oder Verarbeitung mit Hilfe elektronischer- und photomechanischer Systeme ist ohne schriftliche Genehmigung des Auftraggebers untersagt.

Leipzig im Juli 2011

## Inhaltsverzeichnis

<b>I.</b>	<b>Einführung</b> .....	<b>7</b>
1	Aufgaben- und Zielstellung .....	8
2	Auftragserteilung und methodische Vorgehensweise .....	10
<b>II.</b>	<b>Dynamik des Gastgewerbes in Mecklenburg-Vorpommern</b> .....	<b>12</b>
1	Indikatoren der wirtschaftlichen Leistungskraft .....	12
1.1	Wertschöpfung und Beschäftigung .....	12
1.2	Unternehmensstrukturen und Wirtschaftskraft des Gastgewerbes .....	14
1.3	Dominante Betriebsarten .....	20
2.	Angebot und Nachfrage im regionalen Kontext .....	24
2.1	Entwicklung der Reisegebiete .....	24
2.2	Regionale Bevölkerungsentwicklung und Einkommenssituation in Mecklenburg-Vorpommern .....	35
<b>III</b>	<b>Betriebswirtschaftliche Situation des Hotel- und Gaststättengewerbes</b> .....	<b>40</b>
1	Betriebswirtschaftliche Kennzahlen .....	40
1.1	Aufbau und Struktur des Betriebsvergleiches .....	40
1.2	Kennzahlen zur Steuerung und Bewertung des wirtschaftlichen Leistungsprozesses .....	43
2.	Betriebsvergleich nach Betriebsarten, Betriebsgrößen und Eigentumsformen .....	47
2.1	Betriebsart Hotels .....	47
2.2	Betriebsart Hotels garnis .....	50
2.3	Betriebsart Gasthöfe .....	53
2.4	Betriebsart Pensionen .....	56
2.5	Betriebsart Restaurants .....	59
2.6	Betriebsart Gaststätten .....	62
2.7	Betriebsart Cafés / Eiscafé .....	65
2.8	Kennzahlenvergleich 1996 und 2010 .....	68
2.9	Mecklenburg-Vorpommern im Vergleich ausgewählter Bundesländer .....	80
2.10	Mecklenburg-Vorpommern im Bundesvergleich .....	93
2.11	Bewertung des Entwicklungsstandes .....	96

<b>IV</b>	<b>Strategische Unternehmensplanung .....</b>	<b>99</b>
1	Perspektive 2011 aus der Sicht der Unternehmer .....	99
2	Bedeutung strategischer Erfolgsfaktoren in der Unternehmensführung .....	101
3	Einsatz von Planungsinstrumenten.....	104
4	Marketing- und Marketingorganisation.....	105
5	Kooperation.....	109
6	Qualität und Qualifizierung.....	110
7	Unternehmensnachfolge – Eckpfeiler der Zukunftsfähigkeit.....	113
<b>V</b>	<b>Handlungsfelder zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.....</b>	<b>116</b>
1	Investitionen – Basis marktgerechter und zukunftsfähiger Angebotsstrukturen .....	116
1.1	Schätzung des Investitionsvolumens und Förderung der gastgewerblichen Infrastruktur .....	116
1.2	Investitionsverhalten der Unternehmen .....	118
1.3	Einschätzung des zukünftigen Entwicklungs- und Investitionsbedarfs .....	123
2	Finanzierung .....	124
2.1	Entwicklung der Vermögens- und Finanzstruktur 2007 bis 2009.....	124
2.2	Kapitaldienstfähigkeit der Unternehmen .....	129
2.3	Maßnahmen zur Stärkung der Finanzbasis und Kreditwürdigkeit .....	132
<b>VI</b>	<b>Ausblick und Empfehlungen .....</b>	<b>136</b>
1	Prämissen in der Weiterentwicklung.....	136
2	Förderpolitik .....	142

## Anlagen

**Arbeitshilfe Rentabilitätsvergleich Hotellerie & Gastronomie** – Kennzahlenvergleich der untersuchten Betriebsarten als Microsoft Excel-Dateien zur Analyse des eigenen Betriebes



## Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Entwicklung der Anzahl der Betriebe im Hotel- und Gaststättengewerbe	17
Tab. 2:	Entwicklung der Umsätze der Betriebe im Hotel- und Gaststättengewerbe	18
Tab. 3:	Entwicklung der durchschnittlichen Bettenauslastung in Mecklenburg-Vorpommern	25
Tab. 4:	Durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Reisegebiete Mecklenburg-Vorpommerns	27
Tab. 5:	Regionale Unterschiede in der Auslastung der Bettenkapazität	28
Tab. 6:	Durchschnittliche Auslastung der Betten gegliedert nach Betriebsarten der Hotellerie und Reisegebieten	33
Tab. 7:	Aktuelle Einwohnerzahlen der Stadt- und Landkreise in Mecklenburg-Vorpommern und Bevölkerungsprognose für 2030	36
Tab. 8:	Gesamtinvestitionen und Zuschüsse – Gastgewerbe MV	117

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Beteiligungsquote der Unternehmen gegliedert nach Reisegebieten	11
Abb. 2:	Entwicklung der Bruttowertschöpfung	12
Abb. 3:	Strukturen und Wirtschaftskraft des Gastgewerbes in Mecklenburg-Vorpommern	15
Abb. 4:	Leistungen des Gastgewerbes pro Kopf der Bevölkerung nach Bundesländern	16
Abb. 5:	Durchschnittlicher Umsatz der Unternehmen nach Betriebsarten im Hotel- und Gaststättengewerbe in Mecklenburg-Vorpommern	20
Abb. 6:	Eigentumsverhältnisse im Hotel- und Gaststättengewerbe	22
Abb. 7:	Strukturen der Rechtsformen im Hotel- und Gaststättengewerbe von Mecklenburg-Vorpommern	23
Abb. 8:	Rechtsformen im Betriebsvergleich von Mecklenburg-Vorpommern	23
Abb. 9:	Entwicklung der indizierten Nachfrage sowie der Kapazitäten im Beherbergungsgewerbe in Mecklenburg-Vorpommern im Zeitraum 2000-2010	24
Abb. 10:	Entwicklung der Gästeübernachtungen insgesamt in den Reisegebieten von Mecklenburg-Vorpommern für den Zeitraum 2000 bis 2010	25
Abb. 11:	Anteile der Reisegebiete von Mecklenburg-Vorpommern an den Übernachtungen insgesamt im Vergleich der Jahre 2000-2002-2004-2006-2008-2010	26
Abb. 12:	Entwicklung der Anzahl der Betriebe, Bettenkapazitäten und deren durchschnittliche Auslastung im Vergleich der Jahre 2000 und 2010 nach Reisegebieten	28
Abb. 13:	Entwicklung der indizierten Nachfrage sowie der Kapazitäten in der Hotellerie im Vergleich der Jahre 2000 bis 2010 in Mecklenburg-Vorpommern	30
Abb. 14:	Entwicklung der Kapazitäten (Hotelleriebetriebe) im Vergleich der Jahre 2000 bis 2010 nach Reisegebieten	31
Abb. 15:	Entwicklung der Kapazitäten (Betten) im Vergleich der Jahre 2000 bis 2010 nach Reisegebieten	31
Abb. 16:	Entwicklung der Übernachtungen im Vergleich der Jahre 2000 bis 2010 nach Reisegebieten	32
Abb. 17:	Besiedlungsdichte in Mecklenburg-Vorpommern 2010	35
Abb. 18:	Verfügbares Einkommen und Konsumausgaben von Mecklenburg-Vorpommern im Zeitreihenvergleich und Deutschlandvergleich	37
Abb. 19:	Verfügbares Einkommen je Einwohner in den Stadt- und Landkreisen von Mecklenburg-Vorpommern	38
Abb. 20:	Struktur der Konsumausgaben der privaten Haushalte	39
Abb. 21:	Prognose der Hotellerieerlöse und der Gastronomieerlöse in 2010	99
Abb. 22:	Bewertung von Erfolgsfaktoren aus Sicht der Unternehmer in der Beherbergung	102

Abb. 23: Bewertung von Erfolgsfaktoren aus Sicht der Unternehmer in der Gastronomie	102
Abb. 24: Ergebnisse der aktuellen Befragung für das Geschäftsjahr 2010	104
Abb. 25: Akquisition- und Kundenbindungsstrategie	106
Abb. 26: Werbung und Verkaufsförderung	107
Abb. 27: Unternehmen mit Anschluss an Kooperation bzw. Reservierungssystem	109
Abb. 28: Bekanntheit der Initiative ServiceQualität Deutschland	111
Abb. 29: Seminarbesuche	112
Abb. 30: Planung von Unternehmensnachfolge im Gastgewerbe von Mecklenburg-Vorpommern	114
Abb. 31: Projekt Unternehmensnachfolge „Brücke MV“	114
Abb. 32: Investitionsvolumen Gastgewerbe MV im Zeitraum von 1990 bis 2011	116
Abb. 33: Verteilung nach Investitionsbereichen	117
Abb. 34: Investitionsverhalten des Gastgewerbes von Mecklenburg-Vorpommern	119
Abb. 35: Investitionsplanung des Gastgewerbes in Mecklenburg-Vorpommern in den kommenden drei Jahren	121
Abb. 36: Mittelfristiger Investitionsbedarf in den Bestand vs. Investitionsplanung	123
Abb. 37: Unternehmensanteile mit positivem und negativem Eigenkapital im Betriebsvergleich	125
Abb. 38: Musterbilanzen – Beherbergung mit positivem Eigenkapital	126
Abb. 39: Musterbilanzen – Beherbergung mit negativem Eigenkapital	127
Abb. 40: Musterbilanzen – Gastronomie	128
Abb. 41: Entwicklung der Insolvenzverfahren im Gastgewerbe von Mecklenburg-Vorpommern	129
Abb. 42: Jährliche Tilgungsrate von Gastronomie & Beherbergung in Mecklenburg-Vorpommern	130
Abb. 43: Kapitaldienstfähigkeit – Cashflow vs. Tilgungsleistung	131

## I Einführung

Mit der „Studie zur betriebswirtschaftlichen Situation und den Perspektiven des Hotel- und Gaststättengewerbes nach Betriebsarten und Betriebsgrößen mit Einschätzung des zukünftigen Entwicklungs- und Investitionspotenzials“ wird ein repräsentativer Überblick zur wirtschaftlichen Situation der Branche in Mecklenburg-Vorpommern gegeben. Die Gliederung nach Betriebsarten und Umsatzgrößenklassen sowie Eigentumsformen erlaubt eine differenzierte Bewertung des erreichten Entwicklungsstandes. Aus dieser Analyse können Kernaufgaben und Entwicklungspotenziale abgeleitet werden, die dazu beitragen sollen, die Zukunftsfähigkeit des Hotel- und Gästestättengewerbes als ökonomisch bedeutendster Teil der Tourismuswirtschaft zu sichern.

Mecklenburg-Vorpommern hat als Tourismusland eine herausragende Entwicklung vollzogen. Das Land ist als Urlaubsregion in Deutschland nicht nur fest etabliert sondern hat sich erfolgreich positioniert. Für weite Teile des Landes ist der Tourismus Struktur prägend. Die Dynamik dieser Entwicklung hat in Mecklenburg-Vorpommern bedeutende wirtschaftliche Effekte ausgelöst. Der aus dem Tourismus erwachsende Bruttoumsatz liegt bei rd. 5,1 Mrd. €<sup>1</sup>. Für etwa 130.000 Beschäftigte<sup>2</sup>, die direkt oder indirekt in touristischen Betrieben und Einrichtungen tätig sind, liegt im Tourismus eine wesentliche Einkommensquelle. Im Jahr 2010 verzeichnete Mecklenburg-Vorpommern rd. 27,7 Mio. Übernachtungen und konnte damit das Übernachtungsvolumen auf das Dreifache des Jahres 1992 (9,4 Mio. Übernachtungen) steigern. Der Hauptleistungsträger dieser Entwicklung ist das Hotel- und Gaststättengewerbe. Flächendeckend und mit hohem Investitionsvolumen hat die Branche eine national und international wettbewerbsfähige Angebotsstruktur geschaffen. Die leistungsfähigen Strukturen bilden die Grundlage der erfolgreichen Entwicklung des Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern.

---

<sup>1</sup> Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus, Fortschreibung der Landestourismuskonzeption Mecklenburg-Vorpommern 2010, S. 8

<sup>2</sup> [www.regierung-mv.de](http://www.regierung-mv.de), Thema: Tourismus, aktueller Stand vom Juni 2011

# 1 Aufgaben- und Zielstellung

Die Studie stellt eine Grundlagenuntersuchung für das Gastgewerbe in Mecklenburg-Vorpommern dar. In dieser Tiefe und diesem Umfang ist eine solche Untersuchung einzig und letztmalig im Jahr 1997 für Mecklenburg-Vorpommern erfolgt.

Die Aufgabenstellung umfasst folgende Schwerpunkte:

- Entwicklungsdynamik des Gastgewerbes in Mecklenburg-Vorpommern
- Ermittlung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen auf Basis empirischer Erhebungen in Unternehmen des Gastgewerbes
- Einordnung des Gastgewerbes durch Vergleich der ermittelten repräsentativen Kennzahlen in Gegenüberstellung zu anderen Bundesländern und im Bundesvergleich
- Zusammenfassende Bewertung des wirtschaftlichen Entwicklungsstandes
- Strategische Unternehmensplanung zur Sicherung und dem Ausbau der Erfolgspotenziale
- Bewertung des Investitionsverhaltens der Unternehmen rückwirkend und perspektivisch
- Einschätzung zur Vermögens- und Finanzierungssituation
- Maßnahmen zur Stärkung der Finanzbasis und Kreditwürdigkeit
- Handlungsfelder zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit
- Erstellung einer elektronischen Arbeitshilfe für die Unternehmen zur kontinuierlichen Analyse des Betriebs

Der Betriebsvergleich unterteilt nach Betriebsarten, Umsatzgrößenklassen und Eigentumsformen bildet das Kernstück der Studie. Aufgabe des Betriebsvergleichs ist es, repräsentativ die wirtschaftliche Situation des Gastgewerbes in Mecklenburg-Vorpommern abzubilden und damit den Vergleich der Unternehmen unter annähernd gleichartigen regionalen Ausgangsbedingungen zu ermöglichen.

Die ermittelten repräsentativen Kennzahlen sollen in erster Linie den gastgewerblichen Unternehmern und Führungskräften zur wirtschaftlichen Standortbestimmung und Optimierung des Leistungsprozesses dienen. Darüber hinaus werden veritable Fragen strategischer Unternehmensführung analysiert und Entwicklungspotenziale bewertet. Dies betrifft insbesondere Fragen der kaufmännischen Qualifizierung und der strategischen Unternehmensplanung (Einsatz von Planungsinstrumenten, Controlling, Kooperation etc.).

Das Hotel- und Gaststättengewerbe wird mehrheitlich durch klein- und mittelständisch geprägte Betriebe repräsentiert. Charakteristisch für diese Struktur ist, dass strategische Fragen wie Unternehmenskonzept mit zielgruppenspezifischer Ausrichtung, Bewertung der Ertragskraft, der Finanzierungsstruktur u.ä. nachrangig zum operativen Geschäft behandelt werden. Häufig wird dadurch die Marktposition des Unternehmens geschwächt bzw. nicht umfassend ausgeschöpft.

Ziel der Studie ist es, den Unternehmern die Ansatzpunkte für den innerbetrieblichen Analyse- und Optimierungsprozess an die Hand zu geben und darüber hinaus auch den Blick auf mögliche Entwicklungstrends und Potenziale zu richten.

Für die gewerbepolitisch Verantwortlichen in Mecklenburg-Vorpommern soll die Studie als Informationsbasis dienen, aus der sich Entwicklungsszenarien und Gestaltungsfelder ableiten lassen.

Die Verfasser danken dem Präsidenten des DEHOGA Hotel- und Gaststättenverbandes Mecklenburg-Vorpommern e.V., Herrn Guido Zöllick und den Präsidiumsmitgliedern sowie dem Hauptgeschäftsführer, Herrn Uwe Barsewitz, für die gewährten Anregungen und die tatkräftige Unterstützung des Projekts. Unser Dank gebührt auch dem zuständigen Referatsleiter im Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus des Landes Mecklenburg-Vorpommern, Herrn Walter Mews, sowie den Geschäftsführer des Landestourismusverbandes, die uns als Gesprächspartner zur Verfügung gestanden haben. Ganz besonders bedanken möchten wir uns bei den beteiligten Unternehmern, die uns Daten ihres Unternehmens vertrauensvoll für die Untersuchung ausgereicht und somit die Studie erst ermöglicht haben. Sie alle haben mit ihrer freiwilligen Hilfe entscheidend zum Gelingen der Arbeit beigetragen.