



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie



Zielmarktanalyse Portugal 2015

Dienstleistungen und Equipment in der Tourismusbranche
-inklusive Fokus Lissabon, Algarve und Inselregionen

Durchführer



Deutsch-Portugiesische
Industrie- und Handelskammer
Câmara de Comércio e Indústria
Luso-Alemã

Zusammenfassung:

Die Zielmarktanalyse „Dienstleistungen und Equipment in der Tourismuswirtschaft“ wurde im Rahmen des Markterschließungsprogramms für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) von der Deutsch-Portugiesischen Industrie- und Handelskammer (AHK Portugal) im Sommer 2015 angefertigt. Es hat zum Ziel, deutschen Anbietern von Dienstleistungen und Equipment einen Einblick in den Tourismussektor Portugals zu ermöglichen. Dabei wird auch ein Fokus auf die wichtigsten touristischen Zielregionen des Landes gegeben.

Der Tourismus ist ein wichtiger Wachstumsmotor für Portugal. 2014 war im Hinblick auf Besucheranzahl, Umsatz und Profit das bisher beste Jahr für den Tourismus des Landes. Die jüngsten Zahlen weisen auf ein neues Rekordjahr in 2015. Die Hauptdestinationen Lissabon, Algarve und Madeira steigen weiterhin an.

Dieser Boom birgt noch strukturelle Herausforderungen in sich, die mittelfristig behoben werden müssen, um die Wachstumsraten auch in Zukunft beizubehalten. Der traditionelle Fokus auf Sonne und Meer als Hauptanziehungsfaktor wird nach und nach durch andere Segmente ergänzt.

Verschiedene Studien von Unternehmensberatern und Universitäten im Auftrag der portugiesischen Tourismusbehörden haben diese Segmente regional identifiziert: Angebote wie City Breaks, Golf, Wasser, Natur, Gesundheit, Wellness, Gastronomie und Wein sowie Kultur und Religion werden auf regionaler Ebene immer stärker in den Vordergrund treten. Es bestehen gute Chancen für Reiseagenturen und Anbieter von Produkten und Dienstleistungen, die mit diesen neuen Segmenten verbunden sind.

Im Bereich Kommunikation bietet der heutige Trend der Interaktivität vielfältige Chancen für Betreiber von Onlineplattformen und maßgeschneiderten Contents, Helpdesk-Services und entsprechenden Beratungsleistungen. Deutsche PR-Agenturen und Marketingunternehmen, die sich auf den Tourismussektor spezialisiert haben, sind ebenfalls gefragt. Fachspezifischen Anbietern von Informationstechnologien und Softwarelösungen kommt die noch schwache Durchdringung dieser Medien in vielen Einrichtungen zugute. Fachausbildungen können mit maßgeschneiderten Lernprogrammen ausgeschöpft werden. Reisen aus geschäftlichen Motivationen bergen ein großes Potenzial durch den Ausbau entsprechender Infrastrukturen. Der Zuwachs des +50 Segments eröffnet den Weg für spezialisierte Angebote dieser Altersklasse. Renovierungsunternehmen und Innendekorateure können die Aufwertung der bestehenden Einheiten übernehmen.

Die portugiesische staatliche Finanzpolitik bietet Programme zur Konkretisierung viele dieser Pläne. Darüber hinaus bietet Portugal gegenwärtig eine höhere Stabilität als andere direkte Konkurrenzmärkte am Mittelmeer. Deshalb ist das Jahr 2015 nach den Krisenjahren der richtige Zeitpunkt für deutsche Unternehmen, in den portugiesischen Tourismus zu investieren.

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Text und Redaktion

Abteilung Markt- und Absatzberatung
Paulo Azevedo
Tel.: (+351) 213 211 204
Fax: (+351) 213 467 250
E-Mail: paulo-azevedo@ccila-portugal.com

Claudia Dollner, Paulo Azevedo, Judita Aleksiejus, Daniel Diaz

Gestaltung und Produktion

AHK Portugal

Stand

18.09.2015

Bildnachweis

SHUTTERSTOCK

Die Studie wurde im Rahmen des BMWi-Markterschließungsprogramms für das Projekt Geschäftsanbahnung im Bereich Dienstleistungen und Equipment für die Tourismusbranche in Portugal erstellt und aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gefördert.

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Die Zielmarktanalyse steht der Germany Trade & Invest GmbH sowie geeigneten Dritten zur unentgeltlichen Verwertung zur Verfügung.

Sämtliche Inhalte wurden mit größtmöglicher Sorgfalt und nach bestem Wissen erstellt. Der Herausgeber übernimmt keine Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen. Für Schäden materieller oder immaterieller Art, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen unmittelbar oder



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.

Inhalt

Zusammenfassung

Abkürzungsverzeichnis

1. Einleitung	9
2. Zielmarkt Allgemein.....	11
2.1 Länderprofil und Geographie.....	11
2.2 Soziokultureller Hintergrund	12
2.3 Politischer Hintergrund.....	14
2.4 Wirtschaft und Finanzen	15
2.5 Arbeitsmarktsituation	17
2.6 Investitionsklima und -förderung.....	18
3. Tourismussektor	20
3.1 Bedeutung des Tourismussektors	20
3.2 Struktur des Tourismusangebots.....	23
3.3 Übernachtungsmöglichkeiten	25
4. Touristen und Segmente.....	28
4.1 Charakterisierung der Touristen	28
4.2 Klassische Hauptmotivationen	31
4.3. Neue Trends.....	35
5. Branchenspezifische Herausforderungen	46
5.1 Segmentübergreifende Herausforderungen.....	46
5.1.1 Saisonale Fluktuationen.....	46
5.1.2 Online und IT.....	49

5.1.3 Finanzielle Situation	53
5.1.4 Ausbildung	54
5.1.5 Segment +50	55
5.2 Regionale Herausforderungen	57
5.2.1 Großraum Lissabon	58
5.2.2 Algarve	62
5.2.3 Madeira	66
5.2.4 Azoren	67
6. Finanzierungsmöglichkeiten	69
6.1 Portugal 2020 – Nationales Strategieprogramm	69
6.2 Finanzierungen im Tourismussektor	72
6.3 EU- Finanzierungsprogramm Jessica	73
7. Markteintrittschancen und -hemmnisse	75
7.1 Segmentspezifische Betrachtung	75
7.2 Erschwerende Faktoren	76
7.3 Erleichternde Faktoren.....	76
7.4 Schlussbetrachtungen mit SWOT – Analyse	77
8. Tabellenverzeichnis	80
9. Abbildungsverzeichnis	81
10. Literaturverzeichnis	83

Abkürzungsverzeichnis

AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal Agentur für Investitionen und Außenhandel Portugals
AMT	Atividades Marítimo-Turísticas Maritime touristische Aktivitäten
ATP	Associação de Turismo de Portugal Portugiesischer Kurverband
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BRT	Bruttoregistertonnen
CAGR	Cumulated Annual Growth Rate Durchschnittliche jährliche Wachstumsrate
CDS-PP	Centro Democrático e Social – Partido Popular Demokratisches und Soziales Zentrum – Volkspartei
COMPETE	Programa Operacional Factores de Competitividade COMPETE Programm zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit portugiesischer Unternehmen
CRM	Customer relationship management Kundenbeziehungsmanagement
DGEG	Direção Geral de Energia e Geologia Staatliche Energiebehörde
DGPC	Direcção-Geral do Património Cultural Generaldirektion des Kulturellen Erbes

DGAM	Direcção Geral da Autoridade Marítima Portugiesische Maritime Generaldirektion
EG	Europäische Gemeinschaft
ER-MT	Embarcação de Recreio Marítimo-Turística Sport und Freizeitboot
EU	Europäische Union
EZB	Europäische Zentralbank
FPG	Federação Portuguesa De Golfe Portugiesische Golföderation
GTAI	Germany Trade and Invest
IAGTO	International Association of Golf Tour Operators Internationaler Verband der Golf tour Organisatoren
IAPMEI	Agência para a Competitividade e Inovação Behörde für Wettbewerb und Innovation
ICCA	International Congress and Conventions Association
ICNF	Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas Institut für Konservierung der Natur und der Wälder
IDR	Inquérito às Deslocações dos Residentes Umfrage über das Reiseverhalten der portugiesischen Bevölkerung
INE	Instituto Nacional de Estatística Nationales portugiesisches statistisches Institut

IT	Informationstechnologien
ITB Berlin	Internationale Tourismus-Börse Berlin
IWF	Internationaler Währungsfond
KKP	Kaufkraftparität
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
NACE	Nomenclature Statistique des Activités Economiques dans la Communauté Européenne Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft
NATO	North Atlantic Treaty Organization
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OMT	Operadores Marítimo-Turísticos Maritim-touristische Veranstalter
PALOP	Países africanos de língua oficial portuguesa Afrikanische Staaten mit Amtssprache Portugiesisch
PCT Turismo	Pólo de Competitividade e Tecnologia Turismo 2015 Wettbewerbs- und Technologiezentrum des Tourismus 2015
PENT	Plano Estratégico Nacional do Turismo Nationaler Strategischer Tourismusplan
PME	Pequenas e médias empresas Kleine und mittelständische Unternehmen
Portugal 2020	Nationales Strategisches Rahmenprogramm 2014-2020

PSD	Partido Social Democrata Sozialdemokratische Partei Portugals
QREN	Quadro de Referência Estratégico Nacional Nationales Strategisches Rahmenprogramm 2007-2013
RevPar	Revenue per Available Room Logiserlös pro vermietbarem Zimmer
RNAAT	Registo Nacional dos Agentes de Animação Turística Nationale Registrierungsbehörde der Freizeitgestaltungsunternehmen
ROI	Return on Investment Kapitalrentabilität
SWOT-Analyse	Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats Analyse Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken
TICE	Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica Informations-, Kommunikations- und Elektroniktechnologien
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNO	United Nations Organization
WHO	World Health Organization Weltgesundheitsorganisation

1. Einleitung

Die vorliegende Zielmarktanalyse „Dienstleistungen und Equipment in der Tourismuswirtschaft“ wurde im Rahmen des KMU-Markterschließungsprogramms von der Deutsch-Portugiesischen Industrie- und Handelskammer (AHK Portugal) im Sommer 2015 angefertigt. Sie hat zum Ziel, deutschen Anbietern von Dienstleistungen und Equipment im Bereich Tourismus und am portugiesischen Markt interessierten Unternehmen im Vorfeld der Geschäftsreise im Oktober 2015 einen Einblick in das portugiesische Marktgeschehen zu ermöglichen.

Der Tourismussektor ist in vielerlei Hinsicht der Wachstumsmotor für Portugal durch den positiven Beitrag zum Brutto sozialprodukt und zur portugiesischen Leistungsbilanz. Der World Travel and Tourism Council berechnete 2015, dass der Tourismus in Portugal von einem direkten und indirekten Beitrag von 18,4% in 2014 auf 20,9% in 2025 ansteigen würde. Insgesamt gehören mit 87.813 Unternehmen laut dem portugiesischen statistischen Institut (Instituto Nacional de Estatística INE) 11,6% der portugiesischen Unternehmen in diese Branche (Stand: 2013).

Portugal kommt langsam aus der Krise heraus und die Indikatoren verbessern sich. Der Tourismussektor boomt und die Zimmerbelegung steigt. 2014 war für den Tourismus Portugals im Hinblick auf Besucheranzahl, Umsatz und Profit das bisher beste Jahr Portugals und die Aussichten für 2015 sehen den neuesten Zahlen entsprechend bereits danach aus, dass auch dieses Jahr ein neuer Rekord geschlagen wird.

Trotzdem sorgen sich die Verantwortlichen des Sektors, denn das Segment Sonne und Meer steht unter starker internationaler Konkurrenz und hat seine Höchstkapazität bald erreicht. Dadurch entsteht eine Umpolung des portugiesischen Tourismusgeschäftes auf viele neue Produktsegmente und auf neue Regionen. Diese stellen eine Chance für alle deutschen Anbieter der Touristikbranche, die bisher noch nicht auf diesem Markt tätig sind und Lösungen anbieten können, die für den portugiesischen Markt einen Wettbewerbsvorteil darstellen können. Diese sollen in dieser Zielmarktanalyse erörtert werden.

Kapitel 2 beginnt mit einer Einführung zu dem Zielland Portugal im Hinblick auf Demographie, Geographie und den soziokulturellen Hintergrund. Die weitere Darstellung der politischen, wirtschaftlichen und finanziellen Lage, der aktuellen Arbeitssituation und dem allgemeinen derzeitigen Investitionsklima schließt den einleitenden Teil ab.

Daraufhin wird bereits in Kapitel 3 der Tourismussektor dargestellt, der einen wichtigen Beitrag zur Ankurbelung der portugiesischen Wirtschaft leistet. Es beginnt mit der Bedeutung des Sektors für die Wirtschaft und die Handelsbilanz, einem Einblick in die Struktur des Tourismusangebots gefolgt von einer Darstellung der Übernachtungsmöglichkeiten des Landes. Den Abschluss dieses Kapitels bildet eine knappe Aufstellung der relevantesten Marktakteure, zu denen die wichtigsten staatliche Behörden und Institutionen, Verbände, Reiseagenturen, Ausbildungsplätze und die 20 größten nationalen Hotelgruppen des Landes gehören.

In Kapitel 4 (Touristen und Segmente) wird ein Einblick in die Charakterisierung der nationalen und ausländischen Gäste gegeben. Dieser ist gemäß der wichtigsten Segmente des portugiesischen strategischen nationalen Tourismusplans (Plano Estratégico Nacional de Turismo PENT) aufgeteilt. Folgend werden die klassische Hauptmotivationen (Sonne und Meer, City Breaks, Golf) und neuen Trends (Wassertourismus, Gesundheit und Wellness, Naturtourismus, Gastronomie und Weinreisen, Kultur und Religion) für das Land dargestellt und jeweils deren entsprechende Relevanz erörtert. Wenn verfügbar, wurden für diese auch Zahlen angegeben, doch in manchen Fällen musste auf spezifische (teils schon veraltete) Umfrageergebnisse bzw. auf allgemeine Trends zurückgegriffen werden.

In der kritischen Evaluierung in Kapitel 5 über die Herausforderungen der Touristikbranche wird eine Struktur in zwei Unterpunkte aufgestellt: eine segmentübergreifende Analyse, welche die in der Fachliteratur wichtigsten Aspekte für potenzielle Investoren wie saisonale Fluktuationen, Online und IT, die finanzielle Situation der Touristikunternehmen, die Ausbildung in dem Sektor und das aufstrebende Segment +50 für den Eintritt des portugiesischen Markt betrachtet. Am Ende des Kapitels werden noch die Touristikregionen Algarve und der Großraum der Hauptstadt Lissabon detailliert analysiert, und dieses mit einem kurzen Einblick in die Inselgruppen Maderia und Azoren abgeschlossen.

Die in Kapitel 6 aufgeführten Finanzierungslösungen weisen drei Unterteilungen auf: die zu dem Rahmenprogramm Portugal 2020 (ehemals QREN) gehörenden Finanzpakete, die vom EU-Fonds schöpfen, die vom Turismo de Portugal spezifisch für den Sektor zur Verfügung gestellten Leistungen, welche insbesondere die Regionen Algarve und Lissabon unterstützen möchten und schließlich das direkte EU-Finanzierungsprogramm JESSICA.

Den Abschluss dieser Zielmarktanalyse (Kapitel 7) bildet die Erörterung der Chancen und Hemmnisse, die Portugal im Hinblick auf den Eintritt deutschen Unternehmen aus dem Bereich Dienstleistungen und Equipment für die Tourismusbranche bietet. Hier wird auch eine genauere Erläuterung dieses Potenzials mit Subsektoren für spezifische Unternehmenstypen beschrieben. Den Abschluss bildet eine SWOT-Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats) zu den Ergebnissen.

Es folgt schließlich in Kapitel 8 eine Zielgruppenanalyse mit den wichtigsten Institutionen, Verbänden und Hotels an der Algarve und in der Region Lissabon sowie Publikationen und Messen der Touristikbranche.

Bei der Recherche nach Informationen für diese Zielmarktanalyse wurde festgestellt, dass die existierenden Statistiken fast ausschließlich Daten aus der Hotelbranche sind. Die verschiedenen Segmente wurden 2006 im Rahmen ihrer Beschreibung von der portugiesischen nationalen Tourismusbehörde Turismo de Portugal zwar in groben Zahlen quantifiziert, aber seitdem nicht mehr aktualisiert. Die wenigen vorliegenden aktuelleren Zahlen basieren auf relativ kleinen Umfragen, die auch nicht immer auf dem neuesten Stand sind. Doch aus Informationsgründen wurden diese verwertet, da sie nichtsdestotrotz einen Hinweis zu Größenordnungen und Entwicklungsstand geben.

Es wurden ebenfalls Informationen aus der im Juni/Juli 2015 von der AHK Portugal erstellten und noch nicht veröffentlichten Zielmarktanalyse „Erneuerbare Energien in der Tourismusbranche“ übernommen. Im Vorlauf der Zielmarktanalyserstellung wurden Gespräche mit Hoteliers, dem Turismo de Portugal und den Beratern von Roland Berger sowie der Project GmbH geführt.

2. Zielmarkt Allgemein

2.1 Länderprofil und Geographie

Portugal liegt im Südwesten der Iberischen Halbinsel und bildet einen 281 km breiten und 576 km langen Streifen entlang der Atlantikküste. Das Land erstreckt sich über eine Fläche von rund 92.000 km², davon entfallen 89.000 km² auf das Festland, 2.300 km² auf die Inselgruppe der Azoren und 801 km² auf die Inselgruppe Madeira. Die einzige Landesgrenze Portugals besteht im Norden und Osten mit Spanien. Im Westen und Süden wird das Land mit einer Küstenlinie von rund 943 km durch den Atlantik begrenzt.¹

Zum größten Teil wird Portugal vom atlantischen Meeresklima beeinflusst, lediglich der Süden gilt als mediterranes Gebiet. Auf den Azoren herrscht ein gemäßigtes und mildes Klima, Madeira zählt zur subtropischen Klimazone. Die jährliche Niederschlagsmenge variiert zwischen rund 450 mm in der Algarve und 1700 mm im Nordosten Portugals, wobei einige Gebirgsgegenden im Norden die niederschlagsreichsten Gebiete Europas mit bis über 3000 mm/Jahr sind. Dies geschieht aufgrund der Erhöhungen Portugals, die in Nord und Süd als Barriere für die Regenfälle dienen, wobei sie gleichzeitig einen gegensätzlichen Effekt auf die Temperaturen haben: die feuchteren Gegenden im Norden gehen mit niedrigeren Temperaturen einher und die trockenen Gegenden im Süden verzeichnen höhere Temperaturen. Die durchschnittliche Jahrestemperatur beträgt 15°C und schwankt zwischen 8,9°C im Winter und 21,1°C im Sommer, wobei auch hier die Kontraste bei etwa 10 Grad Differenz zwischen dem höchsten Punkt Portugals (Penhas Douradas <7,5°) und der Algarve (>17,5°) liegen.²

Etwa 70% der Fläche Portugals ist weniger als 400m und nur 12% über 700m hoch. Der in Spanien entspringende und in Lissabon mündende Fluss Tejo bildet eine natürliche Trennung zwischen Nord und Süd, die sich auf die Topographie und auch auf das Klima auswirkt. 95% der Fläche mit mehr als 400m Höhe liegt nördlich des Tejo. Die Gegend südlich vom Tejo ist zu über 60% Flachland mit leichten Hochebenen und einem einzigen Berg von 1000m, dem São Mamede mit 1027m. Die höchsten Gebirge befinden sich im Norden und Zentrum vom Festland Portugals sowie in den autonomen Gebieten. Der höchste Punkt Portugals ist der Vulkan Ponta do Pico, gelegen auf der gleichnamigen Azoren-Insel Pico. Auf dem Festland ist die höchste Erhebung die Serra da Estrela mit 1.993m über dem Meeresspiegel.³

Portugal hat knapp 10,4 Millionen Einwohner.⁴ Davon leben im Großraum Lissabon 2,8 Millionen und im Großraum Porto etwa 1,3 Millionen.⁵ Die durchschnittliche Bevölkerungsdichte beträgt 114,5 Einwohner pro km², doch diese Zahl birgt sehr große Gegensätze in sich: Das Hinterland und der Süden des Landes sind aufgrund des seit der 60er Jahren bestehenden Exodus vom Land in die Stadt bzw. in die Industriegebiete schwach besiedelt im Gegensatz zu den Küstengebieten und den Ballungsgebieten. Amadora, ehemals Vorort von Lissabon und heutzutage eine eigenständige Stadt mit knapp 150.000 Einwohnern, hat die größte Bevölkerungsdichte des Landes mit über 7.300 Einwohnern pro km². Im scharfen Kontrast dazu steht beispielsweise die Stadt Alcoutim in der Algarve, mit nur 5,1 Einwohnern pro km².⁶

Darüber hinaus ist die Bevölkerung auf dem Land insgesamt veraltet: während das Durchschnittsalter der Bevölkerung Portugals 2011 bei 42 Jahren lag, weisen die im Landesinneren an Spanien angrenzenden Distrikte ausnahmslos ein Durchschnittsalter von über 45 Jahren, und einige kleinere Dörfer sogar über 60, auf.⁷

Lissabon ist mit 548.000 Einwohnern⁸ größte Stadt des Landes und zugleich Landeshauptstadt. Zusammen mit den anschließenden Vororten leben im Verwaltungsdistrikt Lissabon 2,8 Mio. Einwohner⁹. Der Großteil der Bewohner Portugals gehört der römisch-

¹ AICEP Portugal Global: Portugal-Ficha País (2015)

² INE: Anuário Estatístico de Portugal 2013 (2014)

³ LNEG: Caracterização de Portugal Continental (2000)

⁴ PORDATA: Números de Portugal, Quadro-resumo (2014)

⁵ INE: Anuário Estatístico de Portugal 2013 (2014)

⁶ PORDATA: Densidade populacional segundo os Censos nos Municípios (2011)

⁷ PORDATA: Índice de longevidade segundo os Censos nos Municípios (2011)

⁸ PORDATA: Números de Portugal - Quadro Resumo (2011)

⁹ INE: Anuário Estatístico de Portugal 2013 (2014)

katholischen Kirche an, daneben existieren andere Glaubensgemeinschaften von orthodoxen Christen, Protestanten, Juden und Muslimen¹⁰. Die Amtssprache ist Portugiesisch.

Die derzeitige Länge des Straßennetzes beträgt 14.322 km (Stand: 2013)¹¹, Verbindungen von Norden nach Süden sowie nach Spanien werden von gebührenpflichtigen Autobahnen (Autoestradas) und gebührenfreien Hauptstraßen (Itinerários Principais) abgedeckt. Die Länge des Eisenbahnnetzes liegt bei 2.840 km. Die Hauptverkehrsrouten verfügen über einen schnellen, effizienten und relativ kostengünstigen Schienenverkehr. Auf dem Festland verfügt Portugal mit Lissabon, Porto und Faro über drei internationale Flughäfen. Diese werden von mehreren nationalen und internationalen Fluggesellschaften angeflogen und dienen ebenfalls als Drehscheibe zu Verbindungen mit Afrika und Brasilien, mit mehr als 1100 wöchentlichen Direktflügen in mehr als 100 Zielen. Nach Faro flogen vor allem Charterflüge zu Golf- und Strandtourismuszielen, seit 2005 jedoch übersteigt die Anzahl der Flüge von Low-Cost Airlines (73,5% der 5,9 Millionen Passagiere in 2013)¹². Seit 2011 wird ein neuer, kleinerer Flughafen im Alentejo vor allem von Chartergesellschaften angeflogen. Schließlich befinden sich ebenfalls auf den portugiesischen Atlantikinseln Madeira und den Azoren internationale Flughäfen.

2.2 Soziokultureller Hintergrund

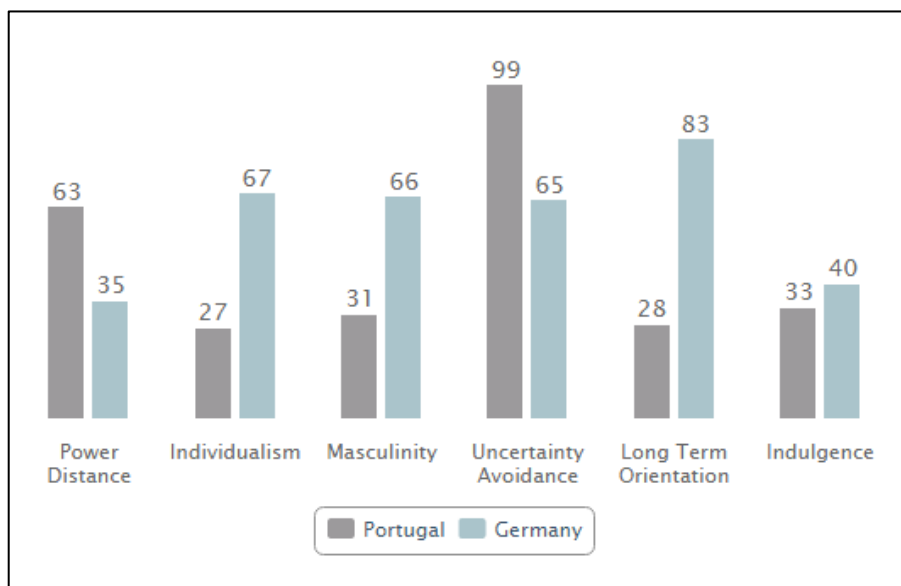


Abbildung 1: Ländervergleich Portugal und Deutschland nach Hofstedes 6 Dimensionen Modell (Vergleichsindex 0-120).

Quelle: Hofstede: Country Comparison Portugal-Germany (2001)

Die Betrachtung der portugiesischen Kultur erfolgt auf Basis des Modells über Kulturdimensionen von Geert Hofstede, der Charakteristiken von Kulturen mithilfe von ursprünglich vier Dimensionen im Vergleich zueinander darstellt, das mittlerweile um zwei weitere Dimensionen ergänzt wurde¹³. Das Modell ermöglicht es, Portugal im Vergleich zu anderen Kulturen und auch spezifisch zu Deutschland darzustellen (Abbildung 1). Dies hilft einem deutschen Unternehmer, der mit portugiesischen Geschäftspartner oder Mitarbeitern in Kontakt tritt, die portugiesischen Verhaltensweisen zu interpretieren und nachzuvollziehen. Die Werte liegen dabei auf einer Skala von 0 bis 120 und zeigen so die Ausprägungen und damit auch Unterschiede zwischen den einzelnen Kulturen auf. Im Folgenden werden die einzelnen Dimensionen sowie die Einordnung Portugals auf Grundlage des Modells dargestellt.¹⁴

¹⁰ AICEP Portugal Global: Portugal-Ficha País (2014)

¹¹ INE: Anuário Estatístico de Portugal 2013 (2014)

¹² Turismo de Portugal: Plano de marketing estratégico para o turismo do Algarve 2015-2018 (2014)

¹³ Hofstede: Country Comparison Portugal-Germany (2001)

¹⁴ Hofstede: Country Comparison Portugal-Germany (2001)

Machtdistanz (Power distance)

Die Machtdistanz veranschaulicht die Einstellung der Kultur gegenüber Ungleichheiten. Machtdistanz definiert das Ausmaß, zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Einrichtungen und Organisationen in einem Land erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist.

Portugals Punktestand in dieser Kategorie (63) zeigt deutlich, dass hierarchische Distanz akzeptiert wird und dass denjenigen, die die mächtigsten Positionen innehaben, Privilegien für ihre Positionen zugestanden werden. Das Management kontrolliert; z.B. fordert der Chef Informationen von seinen Untergebenen und diese erwarten, dass der Chef sie überprüft. Fehlendes Interesse gegenüber einem Untergebenen würde bedeuten, dass dieser nicht relevant für das Unternehmen ist. Gleichzeitig würde dies dazu führen, dass der Untergebene unmotiviert wird. Negatives Feedback ist unangenehm und deshalb ist es für einen Arbeitnehmer schwierig, seinem Chef negative Informationen zu vermitteln. Dieser muss sich dieser Schwierigkeit bewusst sein und nach kleinen Signalen suchen, um die wahren Probleme zu erkennen und zu vermeiden, dass sie an Relevanz gewinnen.

Individualismus vs. Kollektivismus (Individualism/Collectivism)

Das zentrale Thema dieser Kategorie ist das Ausmaß von gegenseitiger Abhängigkeit, welches eine Gesellschaft unter ihren Mitgliedern unterhält, je nachdem, ob das Selbstbild als „Ich“ oder „Wir“ definiert wird. In individualistischen Gesellschaften kümmern sich die Menschen nur um sich selbst und ihre direkten Familienmitglieder. In kollektivistischen Gesellschaften gehören Menschen „*in-groups*“ an und kümmern sich um diese im Austausch mit Loyalität.

Portugal ist mit 27 Punkten im Vergleich zum Rest der europäischen Länder (außer Spanien) kollektivistisch. Dies ist an der engen langfristigen Bindung an die „Mitgliedsgruppe“ erkennbar, sei es eine Familie oder ein größerer Familien- bzw. Beziehungskreis. Loyalität steht in einer kollektivistischen Kultur vor den meisten weiteren Regeln und Bestimmungen. Die Gesellschaft fördert starke Beziehungen, in denen jeder Verantwortung für die Angehörigen der Gruppe trägt. In kollektivistischen Gesellschaften führen Angriffe zu Scham und Gesichtsverlust, Arbeitnehmer/Arbeitgeber-Beziehungen werden moralisch wahrgenommen (wie eine Familienverbindung), Anstellungen und Beförderungsentscheidungen berücksichtigen die „*in-group*“ des Arbeitnehmers und Management ist vielmehr ein Gruppenmanagement.

Maskulinität vs. Feminität (Masculinity/Femininity)

Ein hoher (männlicher) Punktestand in dieser Kategorie zeigt, dass die Gesellschaft von Wettbewerb, Leistung und Erfolg bestimmt wird. Erfolg wird von dem Gewinner/Besten definiert – ein Wertesystem, das in der Schule beginnt und sich durch Organisationen zieht. Ein niedriger (weiblicher) Punktestand in dieser Kategorie bedeutet, dass die dominierenden Werte Fürsorge für andere und Lebensqualität sind. In einer weiblichen Gesellschaft ist Lebensqualität das Maß für Erfolg und aus der Menge herausragen nicht bewundernswert. Der zentrale Punkt hier ist, was Menschen motiviert: der Beste sein zu wollen (männlich) oder das zu mögen, was man tut (weiblich).

Portugal erreicht in dieser Kategorie 31 Punkte, was bedeutet, dass weder Polarisierung noch exzessiver Wettbewerb gern gesehen sind. In weiblich orientierten Ländern schätzen Personen Gleichheit, Solidarität und Qualität in der Arbeitswelt, während Konflikte durch Kompromisse und Verhandlungen gelöst werden. Gleichzeitig dienen Freizeit und Flexibilität als die effektivsten Anreize.

Ungewissheitsvermeidung (Uncertainty avoidance)

Die Dimension der Unsicherheitsvermeidung hat mit der Tatsache zu tun, dass die Zukunft immer unsicher ist. Das Ausmaß, zu dem sich die Mitglieder einer Kultur in zweideutigen oder unbekannten Situationen bedroht fühlen und Glauben bzw. Institutionen geschaffen haben, um diese zu vermeiden, wird mit dieser Dimension abgebildet.

Wenn es eine Kategorie gibt, die Portugal sehr klar definiert, dann ist es die Unsicherheitsvermeidung. Portugal erreicht in dieser Kategorie 99 Punkte und hat deswegen eine sehr hohe Präferenz, Unsicherheit zu vermeiden. Länder, die hohe Unsicherheitsvermeidung aufweisen, erhalten strenge Glaubens- und Verhaltensregeln und sind intolerant bezüglich unorthodoxem Verhalten und Ideen. In diesen Kulturen gibt es ein emotionales Bedürfnis nach Regeln, Menschen verhalten sich eher gemäß dem Motto „Zeit ist Geld“, sie haben einen inneren Drang, beschäftigt zu sein und hart zu arbeiten; Innovationen werden eventuell widerstanden und Sicherheit ist ein wichtiges Element bei individueller Motivation.

Lang- vs. Kurzzeitorientierung (Long/Short term orientation)

Die Dimension der Langzeitorientierung beschreibt, wie jede Gesellschaft Verbindungen zwischen ihrer Vergangenheit und den Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft aufrechterhält; Gesellschaften priorisieren diese existentiellen Zielvorstellung unterschiedlich. Normative Gesellschaften, die eine geringe Punktzahl erreichen, bevorzugen es beispielsweise, alte Traditionen und Normen aufrechtzuerhalten und stehen sozialen Veränderungen eher skeptisch gegenüber. Zukunftsorientierte Kulturen mit einem hohen Wert dagegen besitzen eine pragmatische Perspektive, in der Sparsamkeit und die Erfolge in der modernen Ausbildung als Vorbereitung auf die Zukunft betrachtet werden.

Ein niedriger Wert von 28 zeigt, dass die portugiesische Kultur eher kurzzeitorientiert ist. Kurzzeitorientierte Gesellschaften zeigen generell großen Respekt vor Traditionen, eine geringe Neigung zum Sparen, starken sozialen Anpassungsdruck, Ungeduld für schnelle Ergebnisse und eine tiefe Beunruhigung beispielsweise bei der normativen Wahrheitsfindung.

Nachgiebigkeit vs. Beherrschung (Indulgence/Restraint)

Die Dimension der Nachgiebigkeit bzw. Beherrschung wird definiert als das Ausmaß, in dem Menschen versuchen, ihre Wünsche und Impulse auf Basis ihrer Erziehung zu kontrollieren. Nachgiebigkeit beschreibt dabei ein geringes Maß an Kontrolle, während Beherrschung ein hohes Maß an Kontrolle bzw. den Wunsch nach viel Kontrolle beschreibt.

Eine relativ geringe Punktzahl von 33 ordnet Portugal in eine eher beherrschende Kultur ein. Gesellschaften mit einem geringen Wert zeigen in dieser Dimension eine Tendenz zu Zynismus und Pessimismus. Im Vergleich zur Kultur der Nachgiebigkeit, legen Kulturen der Beherrschung weniger Wert auf Freizeit und sind eher kontrolliert bezüglich der Erfüllung ihrer Wünsche. Menschen haben den Eindruck, dass ihr Verhalten durch soziale Normen eingeschränkt wird und nachsichtiges Verhalten nicht wünschenswert ist.

2.3 Politischer Hintergrund¹⁵

Portugal ist Mitglied in zahlreichen internationalen Organisationen wie der NATO (seit 1949), der UNO (seit 1955), der OECD (seit 1960) und der Europäischen Gemeinschaft (seit 1986). Das Land ist in fünf kontinentale Regionen (Norden, Zentrum, Lissabon, Alentejo, Algarve) und zwei autonome Regionen (Azoren und Madeira) unterteilt. Die Regionen sind in 18 administrative Distrikte (Distritos) gegliedert, die wiederum in Kreise (Concelhos) unterteilt sind. Die Verwaltungsstruktur Portugal ist zentralistisch strukturiert, nur die autonomen Regionen verfügen über eine eigene Regierung mit Präsident und Regionalparlament.

Die Portugiesische Republik feierte am 5. Oktober 2010 den 100. Jahrestag. Staatspräsident und zugleich Staatsoberhaupt ist seit März 2006 Aníbal Cavaco Silva, die Kampagne für die Neuwahl Anfang 2016 hat bereits begonnen. Der portugiesische Staatspräsident wird direkt durch das Volk für fünf Jahre gewählt. Das Parlament (Assembleia da República) als konstitutionelles Legislativorgan besteht aus einer Kammer mit 230 Abgeordneten, die alle 4 Jahre gewählt werden.

Durch ein gescheitertes Sparpaket, enorme Refinanzierungskosten an den Kapitalmärkten und einen drohenden Staatsbankrott sah sich die Regierung Sócrates am 07.04.2011 gezwungen, als eine ihrer letzten Amtshandlungen formell finanzielle Unterstützung im Rahmen des Euro-Rettungsschirmes zu beantragen, bevor sie offiziell zurücktrat. Aus den vorgezogenen Neuwahlen vom 5. Juni 2011 ist eine Koalitionsregierung der konservativ-liberalen PSD mit der konservativen CDS-PP hervorgegangen. Dem neuen Premierminister Pedro Passos Coelho oblag es nun, das Reformprogramm umzusetzen. Dieses wurde im Mai 2011 mit der Troika aus EU-Kommission, Europäischer Zentralbank (EZB) und Internationalem Währungsfonds (IWF) im Gegenzug für einen Notkredit von 78 Milliarden Euro für drei Jahre vereinbart.

Seitdem wurden neben weitgreifenden Reformen des Arbeitsrechts (Flexibilisierung der Arbeitszeiten, niedrigere Lohnnebenkosten), der Reduzierung der Beschäftigten im öffentlichen Dienst, den Einsparungen in der staatlichen Gesundheitsversorgung und vielen weiteren Maßnahmen auch die (teilweise schon vollzogenen) Privatisierungen verschiedener Staatsunternehmen beschlossen. Portugal hat sich den Sparverpflichtungen gestellt und auch alle strukturellen Ziele erfüllt. Die portugiesische Regierung hat sich deshalb trotz

¹⁵ Dieses Kapitel basiert zu einem Großteil auf Landeskenntnis der AHK. Weitere Informationen sind auch im AICEP Portugal Global: Portugal-Ficha País (2015) zu finden.

der dritthöchsten Schuldenquote der Eurozone (130% im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt (BIP)¹⁶) für einen sogenannten „sauberen Ausstieg“ aus dem Rettungsschirm im Mai 2014 ohne Rückgriff auf einen Übergangsplan entschieden. Die portugiesische Zentralbank sieht für 2015 eine Verbesserung des BIP um 1,7% vor¹⁷.

Am 4. Oktober 2015 wird die neue Regierung für die nächsten 4 Jahre gewählt und, wie bereits erwähnt, Anfang 2016 der neue Staatspräsident gewählt. Die konservative PSD/CDS Koalition unter Pedro Passo Coelho hat im Zuge des EU-Rettungsschirmes sehr restriktive Maßnahmen eingeführt, die eine eindeutige Reduzierung der Kaufkraft und des Lebensstandards der portugiesischen Bevölkerung zur Folge hatte. Deshalb erhofft sich der neue sozialistische Parteivorsitzende António Costa mit seiner Partei PS bereits eine Mehrheit in den anstehenden Wahlen. Aktuelle Umfragen deuten jedoch auf ein enges Wahlergebnis hin und es ist nicht vorhersehbar, wer die Wahlen gewinnen wird. Viele ausschlaggebende Positionen werden in Portugal durch die Regierung vergeben. Somit können bei einem Parteiwechsel Positionen neu besetzt werden und zu einer Unterbrechung bzw. Änderung begonnener Initiativen führen.

2.4 Wirtschaft und Finanzen

Der Wirtschaftsstandort Portugal ist in den letzten zehn Jahren (Stand: 2015) massiv unter Druck geraten. Laut Expertenwissen erzielte Portugal anfänglich nach dem Beitritt zur Europäischen Gemeinschaft (EG) 1986, unterstützt durch massive Mittelzuflüsse der EG, überdurchschnittliche Wachstumszahlen. Die verstärkte Aufnahme von ausländischen Krediten, bedingt durch die seit der Einführung des Euros stark gesunkenen Zinsen, führte zu einer Hochkonjunktur in Portugal, speziell im Bereich des Häuser- und Straßenbaues. Dies führte zu einer niedrigeren Arbeitslosigkeit und einer steigenden Nachfrage nach inländischen, aber auch vermehrt nach ausländischen Produkten. Gleichzeitig sanken die portugiesischen Exporte, hauptsächlich bedingt durch eine neu aufkommende starke Konkurrenz in den neuen EU-Partnerländern Osteuropas. Diese Differenz zwischen geringen Export- und hohen Importaktivitäten hatte eine negative Handelsbilanz zur Folge, die bis 2012 anhielt.¹⁸

Als schließlich der Zugriff Portugals auf Finanzierungsmöglichkeiten wegen der zunehmenden Verschuldung auf dem internationalen Markt erschwert wurde, sah sich der portugiesische Staat einem finanziellen Zusammenbruch nah und war auf externe Hilfe angewiesen. Die Troika bewahrte, wie bereits erwähnt, Portugal mit einem Kredit von 78 Mrd. Euro vor dem Kollaps. Die restriktiven Maßnahmen zur Bekämpfung der Schuldenkrise und Rückzahlung des Kredits haben einerseits zur Erhöhung der Arbeitslosigkeit und zur Verarmung eines Teils der Mittelklasse geführt, brachten andererseits auch eine erhöhte fiskalpolitische Stabilität. Aus diesem Grund kündigte die portugiesische Finanzministerin Maria Luis Albuquerque Anfang Juni 2015 die vorzeitige Rückzahlung von 2 Mrd. Euro an den IWF, um die Höhe der Zinssumme reduzieren zu können.¹⁹

Die portugiesische Zentralbank verzeichnete nach drei Jahren kontinuierlichen Rückgangs im Zuge der Sparmaßnahmen und Reformen erstmals für 2014 eine Erhöhung des BIP um 0,9%. Bis Ende 2015 soll die Zunahme des Privatkonsums auf 2,2% ansteigen, um sich über die Jahre 2016 - 2018 bei 1,7% zu stabilisieren.²⁰ Das Bruttoinlandsprodukt Portugals lag 2014 mit 16.600 Euro pro Kopf an 18. Stelle bei 78% des EU-Durchschnitts.²¹ Für 2015 wird eine Veränderung von +3,6% erwartet.²²

Die Wirtschaftsstruktur Portugals ist äußerst heterogen. Im Norden dominiert die Industrie, in der südlichsten Region des Landes, der Algarve und auf der autonomen Region Madeira dominiert die Tourismusbranche. Das Innenland der Region Alentejo ist hingegen nach wie vor strukturell stark von der Landwirtschaft geprägt. Diese regional sehr unterschiedlichen Wirtschaftsstrukturen und -merkmale haben erwartungsgemäß Einfluss auf die regionale volkswirtschaftliche Kennzahl des Bruttoinlandsprodukts. Unterschiedliche Ausprägungen und Entwicklungen können auf lokale Besonderheiten zurückgeführt werden.

¹⁶ EY: EY Eurozone Forecast (Juni 2014)

¹⁷ Banco de Portugal: Economic Forecasts (2015)

¹⁸ Governo de Portugal: Portugal com balança comercial positiva pela primeira vez em 70 anos (2014)

¹⁹ Jornal de Negócios: Portugal vai antecipar pagamento de 2 mil milhões de euros ao FMI (2015)

²⁰ Banco de Portugal: Boletim Económico (Juni 2015)

²¹ PORTDATA: PIB per capita (UE28=100) na Europa (2015)

²² GTAI: Wirtschaftsdaten kompakt: Portugal (Mai 2015)

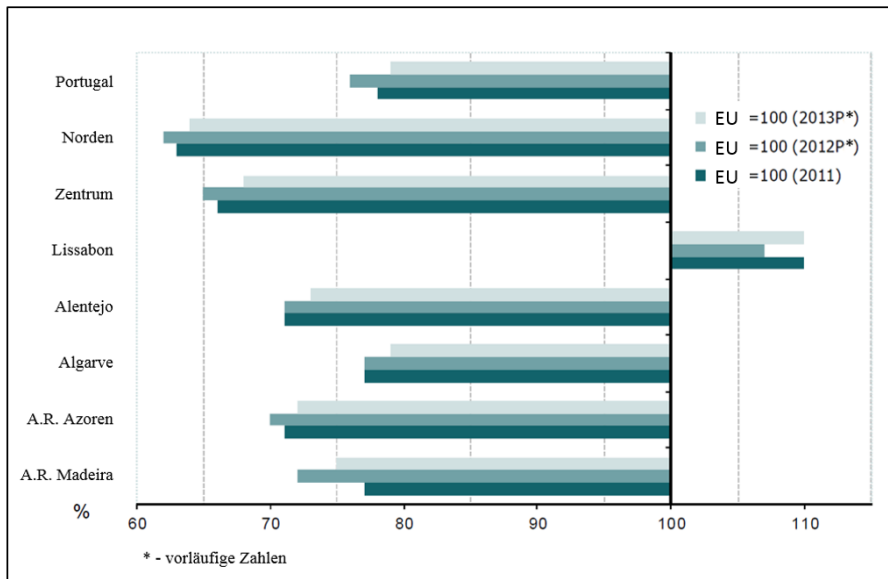


Abbildung 2: Regionalgefälle des portugiesischen BIP pro Kopf in Kaufkraftparität (KKP) 2011-2013 (in %).

Quelle: INE: Destaque - Nova série de Contas Regionais para o período 2000 a 2013 (2014)

Der Abbildung 2 ist zu entnehmen, dass das Bruttoinlandsprodukt der Region Lissabon in den Jahren 2011 bis 2013 stets über dem europäischen Durchschnitt lag, während die restlichen Regionen unterdurchschnittliche BIP-Werte vorwiesen. Der starke Anstieg in der Region Madeira von 2011 auf 2012 war auf die Entwicklung der dortigen Tourismusbranche zurückzuführen. Über 37% der gesamten Wirtschaftsleistung Portugals vereint allein der Großraum Lissabon auf sich (Stand: 2014). Die autonomen Inseln sind trotz eines vergleichsweise hohen Pro-Kopf-BIP von geringer Bedeutung für die Gesamtleistung der Wirtschaft.

Allgemein ist die Wirtschaftsstruktur geprägt durch eine Vielzahl von kleineren und mittelständischen Unternehmen. Diese Unternehmen sind im Durchschnitt kleiner als in anderen westeuropäischen Ländern. Der Anteil der „Mikrounternehmen“ (weniger als 10 Arbeitnehmer) liegt bei 95,9% aller Unternehmen Portugals. Sie beschäftigen 44,8% der Arbeitskräfte des Landes. „Kleine Unternehmen“ mit weniger als 50 Arbeitnehmern machen 99,3% der Gesamtzahl aller Unternehmen aus.²³

Außenhandel und Wirtschaftsbeziehungen zu Deutschland

Laut der *Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal* AICEP (Agentur für Investitionen und Aussenhandel Portugals) wickelt Portugal etwa drei Viertel seines Außenhandels mit den EU-Mitgliedsstaaten ab, allen voran Spanien, Deutschland und Frankreich. Allerdings ist der Anteil der Handelsbeziehungen mit Staaten außerhalb der EU durch die Krise gewachsen, da Portugal den rückläufigen Binnenmarkt mit einer Ausweitung auf den externen Markt kompensieren musste. Nordafrikanische Staaten, Länder mit Portugiesisch als Amtssprache (PALOP), vor allem Brasilien, Mozambique und Angola, aber auch Russland nehmen hierbei eine immer bedeutendere Rolle ein.

Die portugiesische Statistik weist einen seit Jahren kontinuierlich wachsenden Anteil höherwertiger kapitalintensiver Güter im Export auf, vor allem Komponenten für Maschinen, Kraftfahrzeuge (Kfz) und Transportmittel, Chemikalien, Agrarprodukte, IT-, Finanz- und Ingenieursdienstleistungen. Deutschland ist nach Spanien der zweitwichtigste Handelspartner Portugals. Die portugiesischen Im- und Exporte aus bzw. nach Deutschland machten 2013 und 2014 jeweils rund 12% des portugiesischen Außenhandels aus.²⁴

Im Jahr 2012 sank (wie schon im Vorjahr) das deutsche Exportvolumen nach Portugal um 12,4%, stieg jedoch 2013 (+3,4%) auf 6,4 Mrd. Euro an und 2014 um 11,8%. Deutsche Exportgüter 2014 nach Portugal waren vor allem Maschinen und Maschinenteile, Kfz und Kfz-Teile, chemische Erzeugnisse und Elektrotechnik.²⁵ Die genauen Anteile lassen sich aus der folgenden Abbildung 3 entnehmen.

²³ INE: Anuário Estatístico de Portugal 2013 (2014)

²⁴ AICEP Portugal Global: Portugal-Ficha País (2015)

²⁵ GTAI: Wirtschaftsdaten kompakt: Portugal (Mai 2015)

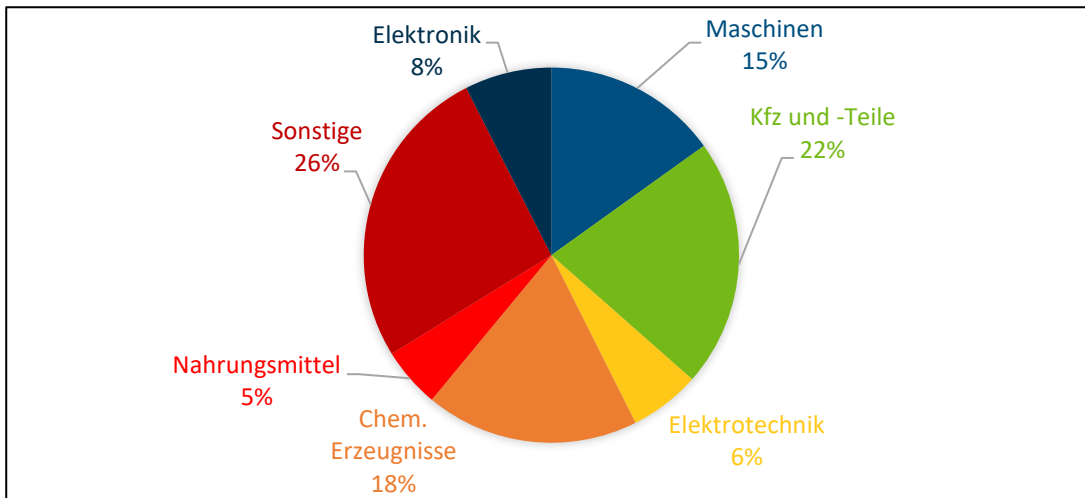


Abbildung 3: Deutsche Exporte nach Portugal in 2014 (in %).

Quelle: GTAI: Wirtschaftsdaten kompakt: Portugal (Mai 2015)

Die deutschen Importe aus Portugal hingegen sind in den letzten Jahren stetig gestiegen: Von 2012 auf 2013 um etwas mehr als 4% auf ein Volumen von rund 5,1 Mrd. Euro und 2014 bei einem Anstieg von 3% auf 5,3 Mrd. Euro. Kraftfahrzeuge (Kfz) und Kfz-Teile für die deutsche Automobilbranche lagen bis 2014 an der Spitze der deutschen Einfuhren aus Portugal. Im selben Jahr wurden sie von den Maschinen (12,9%) überholt. Kfz und Kfz-Teile betrugen 11,4% (Stand: 2014) der Einfuhren, gefolgt von den chemischen Erzeugnissen (8,9%), Textil/Bekleidung (7,9%) und Elektrotechnik (6,1%).²⁶ Großen Anteil an Portugals Exporten von Kfz bzw. Kfz-Teilen hat die südlich von Lissabon gelegene VW- Fabrik Autoeuropa. Laut GTAI Germany Trade and Invest wird die Investitionswelle in Maschinen (Erneuerungen/Erweiterungen) und Kfz durch die Ausweitung des Inlandsabsatzes anhalten.²⁷

Im Rahmen des Tourismus stellt Deutschland den viertgrößten Nachfragemarkt in Bezug auf touristische Einnahmen dar (10,5% in 2014), mit fast einer Million Gästen und über 1 Mrd. Euro Einnahmen (+13,8% im Vergleich zu 2013) (Stand: 2015). Deutsche Gäste reisen v. a. an die Algarve (36%), nach Madeira (34%) und Lissabon (18%). Die Mehrzahl der deutschen Gäste (66,5%) übernachtet in Portugal im Hotel. Die bevorzugte Reiseperiode der Deutschen (24%) sind die Monate September und Oktober, was einen leichten Antizyklus zu der Hauptsaison darstellt.²⁸

2.5 Arbeitsmarktsituation

Mit der Entwicklung der Wirtschaftsstruktur bewegt sich auch die Arbeitskraft Portugals vom Primärbereich über den Sekundärbereich hin zum Tertiärbereich. In 2014 waren 67,5% der Beschäftigten im Dienstleistungssektor, 23,9% im Industrie- und 8,6% im Agrarsektor angestellt.²⁹

Der Arbeitsmarkt galt bis vor Eintritt der Troika in 2011 in Portugal als starr und als Hindernis für eine positive Entwicklung der nationalen Wirtschaft. Im Rahmen der auferlegten Strukturreformen wurde deshalb eine Liberalisierung des Arbeitsmarktes begonnen, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu erhöhen.

Die geringe wirtschaftliche Dynamik führte seit 2009 zu einem stetigen Anstieg der Arbeitslosenzahl in Portugal, verschärft durch die internationale und folglich nationale Wirtschaftskrise. Nach einer Rate von 8,8% im Jahr 2008 wuchs die Zahl der Erwerbslosen stark an und lag noch im Januar 2013 bei einem Rekordhoch von 17,5%, bevor sie dann 2014 auf 14,1% sank (Abbildung 4). Diese Abwärtstendenz hat sich seitdem Monat für Monat bestätigt (Stand: Juli 2015).³⁰

²⁶ GTAI: Wirtschaftsdaten kompakt: Portugal (Mai 2015)

²⁷ GTAI: Wirtschaftsdaten kompakt: Portugal (Mai 2015)

²⁸ Turismo de Portugal: Alemanha 2015 - Caracterização do mercado emissor (2015)

²⁹ Eurostat: Unemployment rate by sex and age groups (2015)

³⁰ Eurostat: Unemployment rate by sex and age groups (2015)

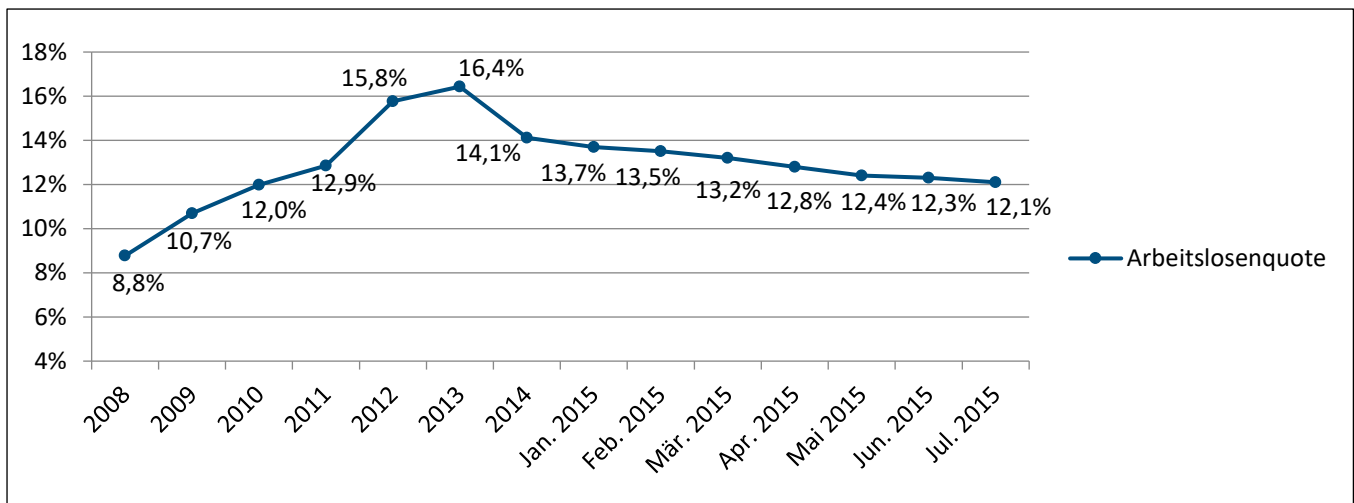


Abbildung 4: Entwicklung der Arbeitslosenquote in Portugal zwischen 2008 – 2015 (in %).

Quelle: Eurostat: Unemployment rate by sex and age groups (2015)

In Portugal werden üblicherweise 14 Gehälter (12 + Urlaubsgeld im Juli/August + Weihnachtsgeld) ausgezahlt. Der Arbeitnehmeranteil der Sozialversicherung liegt bei 11%, der Arbeitgeberanteil bei 23,75%. Das durchschnittliche Monatseinkommen eines Arbeitnehmers lag im April 2014 bei 1.121,1 Euro netto (inklusive der Nebenleistungen wie z.B. Essensgeld). Im Schnitt verdienen Frauen etwa 20% weniger als Männer.³¹ Der gesetzliche Mindestlohn, den 12,9% der Vollzeitangestellten im April 2014 verdienten (17,5% der Frauen, 9,2% der Männer),³² wurde am 1.10.2014 von 485 Euro auf 505 Euro erhöht.

2.6 Investitionsklima und -förderung

Gemäß dem *Global Competitiveness Report 2014/2015* des World Economic Forum belegt Portugal bei der Einschätzung des Investitionsklimas unter 144 Ländern weltweit den 36. Platz. Somit ist Portugal im Vergleich zum Vorjahr um 15 Positionen gestiegen und gehört demzufolge der Gruppe der „*innovation-driven countries*“.³³ Für die Bewertung spielen insbesondere die soziale Stabilität, niedrige Lohnkosten im Vergleich zu anderen mitteleuropäischen Standorten und hohes Qualitätsniveau im Bereich der Schulausbildung eine entscheidende Rolle.

Über die Dauer der Wirtschaftskrise 2011 bis 2014 hinweg blieben die Investitionszuflüsse insgesamt größer als die Desinvestitionen. 2014 erwies sich als Rekordjahr von deutschen Direktinvestitionen in Portugal: Bis November hatten deutsche Unternehmen bereits 447 Mio. Euro in Portugal investiert, ein Anstieg von 37,6% verglichen mit 2013.³⁴ In der Tourismusbranche stellten die Direktinvestitionen aller Herkunftsländer 2014 mit 2,5 Mrd. Euro etwa 9,3% aller Investitionsflüsse dar.³⁵

Portugal belegt im Ranking des „*Doing Business*“ der Weltbank 2014 den 31. Platz. In der Befragung werden Rahmenbedingungen wie beispielsweise allgemeine Infrastruktureinrichtungen und gesetzliche Regelungen als Kriterien herangezogen.³⁶ Andere europäische Länder (z.B. Frankreich, Spanien, Italien und Griechenland) schneiden hier deutlich schlechter ab.³⁷

Die im *Ernst & Young Portuguese Attractiveness Survey 2014* befragten Unternehmen gaben zwei Hauptziele als Faktoren zur Erhöhung der Attraktivität Portugals für Direktinvestitionen an: Steuerreduzierung (von 46% der Unternehmen genannt) und Reduzierung der Bürokratie (von 42% genannt). Ebenso wurden in der Studie die durchgeführten Reformen, die eine Reduzierung der

³¹ Banco de Portugal: Boletim Estatístico (Mai 2015)

³² Banco de Portugal: Boletim Estatístico (Mai 2015)

³³ World Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2014-2015 (2014)

³⁴ Diário de Notícias: Investimento estrangeiro cai, mas o das empresas alemãs disparou (2015)

³⁵ World Travel & Tourism Council: Travel & Tourism Economic Impact 2015 Portugal (2015)

³⁶ EY: EY attractiveness survey (2014)

³⁷ EY: EY attractiveness survey (2014)

Staatsverschuldung und eine Stabilisierung des wirtschaftlichen Umfeldes zur Folge hatten, angesprochen. Als entscheidende Faktoren für eine Investitionstätigkeit in Portugal wiesen ausländische Investoren die sprachliche Nähe zu aufsteigenden Schwellenländern, die gute Ausbildung und Vielfalt von Arbeitnehmern, die Stabilität des Landes sowie die Innovations- und Forschungskapazitäten aus.³⁸

Portugal steht ausländischen Investitionen äußerst offen gegenüber, vor allem wenn es größere Investitionen sind, die Arbeitsplätze schaffen. Die Unterstützungsleistungen des Staates werden in der Regel individuell ausgehandelt. Als Teil der Europäischen Union bestehen für deutsche Investitionen keinerlei Beschränkungen. Im Rahmen der europäischen Regional- und Strukturförderung lassen sich Investitionen außerdem mit Konvergenzmitteln der EU fördern. (Näheres hierzu vgl. Kapitel 6 dieser Zielmarktanalyse).

³⁸ EY: EY attractiveness survey (2014)

3. Tourismussektor

Portugal ist ein international bekanntes und hochgeschätztes touristisches Ziel. Der Travel & Tourism Competitiveness Index stuft das Land als eines der 20 wettbewerbsfähigsten touristischen Ziele weltweit ein.³⁹ Dies bezeugen ebenfalls 71 Nominierungen bei den World Travel Awards 2015. 29 Auszeichnungen wurden an Portugal vergeben, unter anderem für Europe's Leading Tourist Board (staatliche Agentur „*Turismo de Portugal*“), Europe's Leading Beach Destination (Algarve) und Europe's Leading Business Hotel (*Myriad by SANA Hotels*, Lissabon).⁴⁰ Porto wurde 2014 vom Lonely Planet zum Besten Europäischen Reiseziel, die Algarve 2012 zu Europas Bestem Golfziel ernannt. Getragen werden diese Anerkennungen u.a. durch Portugals stabile natürliche Grundfaktoren wie Sonne, Klima, Meer, den guten Infrastrukturen und Unterkünften in allen Preisklassen, dem wohlausgebauten Straßennetz und den guten Fluganschlüssen.

3.1 Bedeutung des Tourismussektors

Der Dienstleistungssektor prägt die portugiesische Wirtschaftsstruktur (Stand: 2015). Wie aus Abbildung 5 zu ersehen ist, trägt der Dienstleistungssektor mit 76,7% am meisten zur Bruttowertschöpfung des Landes bei, gefolgt vom Industriesektor (21,0 %) und der Land- und Forstwirtschaft sowie der Fischerei (2,3%).⁴¹

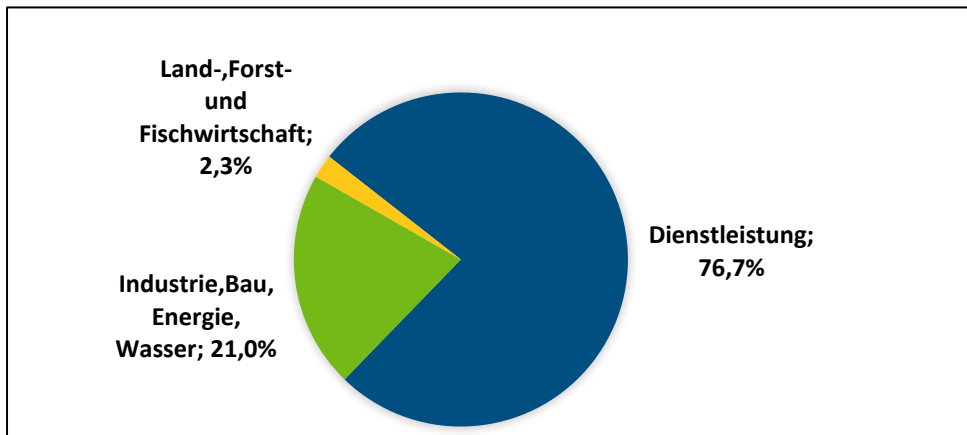


Abbildung 5: Struktur der portugiesischen Wirtschaft in 2014 nach Sektoren - Primär, Sekundär und Tertiär (in %).

Quelle: GTAI: Wirtschaftsdaten kompakt: Portugal (November 2014)

Innerhalb der Dienstleistungen stellt der Tourismussektor einen sehr dynamischen Sektor dar, der eine wichtige Rolle bei der Ankurbelung der portugiesischen Wirtschaft einnimmt. Gemäß dem World Travel & Tourism Council wird der direkt und indirekte geleistete Wirtschaftsbeitrag durch die Reise- und Tourismusindustrie in 2015 auf 15,7% des BIP geschätzt. Dies entspricht 337.000 direkten und 831.500 indirekten Arbeitsplätzen bzw. 7,2% und 18,4% der arbeitstätigen Bevölkerung Portugals.⁴²

Der Rückgang der internen Nachfrage und die starke Importabhängigkeit der portugiesischen Wirtschaft werden durch die Einnahmen aus der stetig wachsenden Tourismusbranche kompensiert. Der Tourismus ist deshalb für Portugal ein strategischer Sektor.⁴³ Wie die folgende Abbildung 6 verdeutlicht, wäre die Leistungsbilanz Portugals ohne die Tourismuseinnahmen 2014 immer noch negativ.

³⁹ World Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2014-2015 (2014)

⁴⁰ World Travel Awards: Europe Winners 2015 (2015)

⁴¹ GTAI: Wirtschaftsdaten kompakt: Portugal (November 2014)

⁴² World Travel & Tourism Council: Travel & Tourism Economic Impact 2015 Portugal (2015)

⁴³ GTAI: Wirtschaftstrends Jahresmitte Portugal (2015)

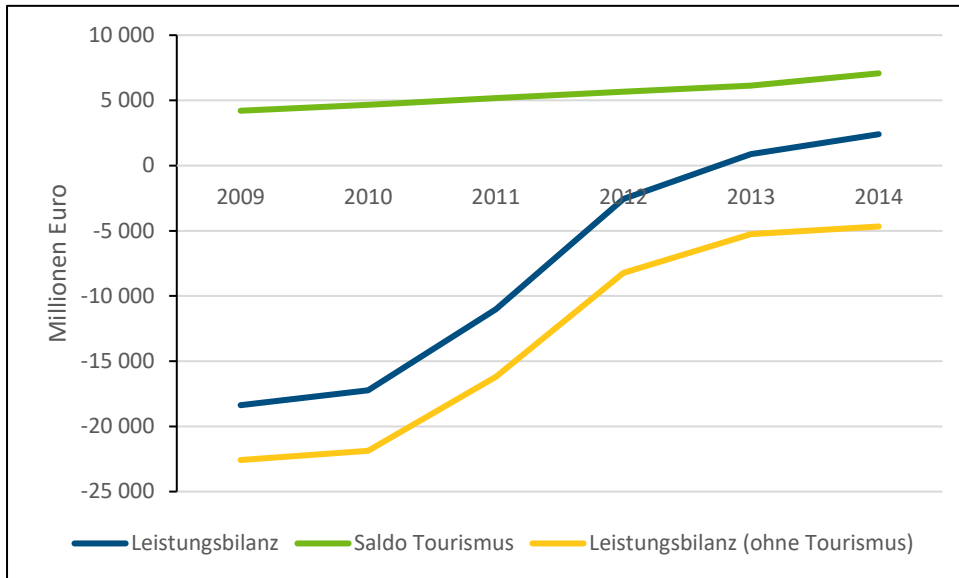


Abbildung 6: Leistungsbilanz Tourismus 2009-2014 (in Millionen Euro).

Quelle: PORDATA: Balança de viagens e turismo em Portugal (2015)

Der portugiesische Tourismus verzeichnet einen positiven Verlauf. Von 2006 bis 2012 war die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (Cumulated Annual Growth Rate - CAGR) +4,3%. Im Ranking der touristischen Einnahmen liegt Portugal weltweit an 26. Stelle⁴⁴ und von den Übernachtungen her im EU28-Vergleich an neunter Stelle⁴⁵.

Von 2013 auf 2014 erhöhten sich die Einnahmen um 12,4% auf einen Gesamtwert von 10,4 Milliarden Euro, während die Ausgaben bei 3,3 Milliarden Euro lagen (+6,4%). Dadurch ist der Saldo zwischen 2009 und 2014 um 68% von 4,2 Mrd. auf 7,1 Mrd. Euro gestiegen (Abbildung 7). Diese Tendenz bestätigt sich auch bereits im 1. Semester 2015.⁴⁶

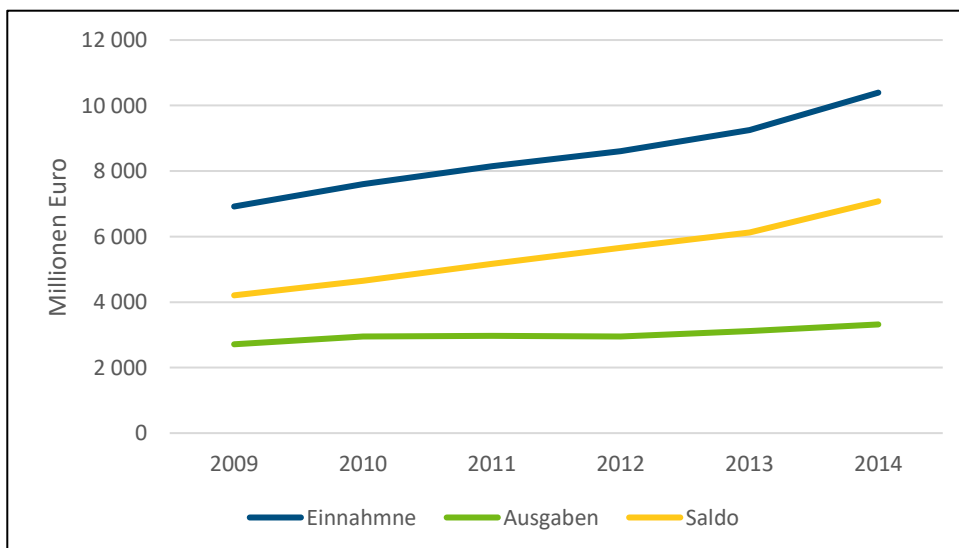


Abbildung 7: Einnahmen und Ausgaben im Tourismusbereich 2009-2014 (in Millionen Euro).

Quelle: PORDATA: Balança de viagens e turismo em Portugal (2015)

⁴⁴ UNWTO: Tourism Highlights (2015)

⁴⁵ Eurostat: Nights spent at tourist accommodation establishments by residents/non-residents (2014)

⁴⁶ Banco de Portugal: Boletim Estatístico (Mai 2015)

2014 verzeichnete die portugiesische Tourismusbranche 16,1 Millionen Gästen (+12% verglichen mit 2013), das wiederum und 46,1 Millionen Übernachtungen entsprach⁴⁷ (vgl. Abbildung 8). Für dieses Wachstum waren sowohl portugiesische als auch ausländische Gäste verantwortlich.⁴⁸

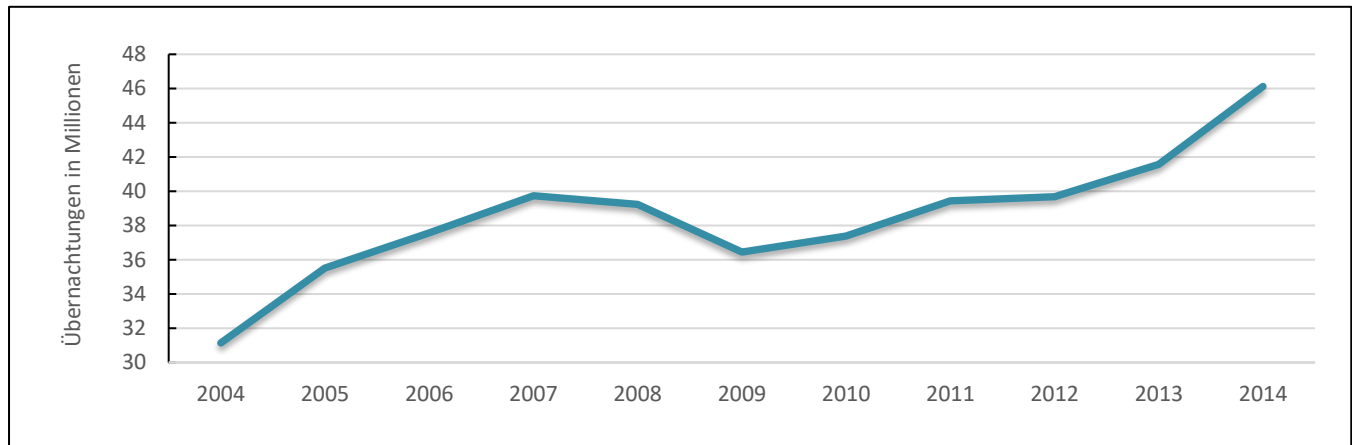


Abbildung 8: Entwicklung der Übernachtungen in Portugal zwischen 2004-2014 (in Millionen).

Quelle: Turismo de Portugal: Dormidas 2004-2014 (2015)

Beschäftigung und Ausbildung

Im Zeitraum von 2004 bis 2008 ist die Anzahl der Beschäftigten im Tourismussektor um 13,2% von 281.223 auf 317.424 Personen angestiegen. Mit der Krise ab 2008 nahm die Anzahl der Beschäftigten wieder ab und lag 2013 laut dem INE bei 282.615, nah an dem Wert von 2004.⁴⁹ 84% der Angestellten des Tourismussektors waren in Mikrounternehmen bzw. Klein- und Mittelständischen Unternehmen beschäftigt (Stand: 2013).⁵⁰

Im Schnitt verdient ein Angestellter im Bereich der Übernachtung/Verpflegung etwa 671,70 Euro Brutto pro Monat.⁵¹ Dies ist ein niedriges Einkommen, das nicht sehr viel höher als der portugiesische Mindestlohn liegt. Dies hängt damit zusammen, dass in der Tourismusbranche (v.a. in der Verpflegung) viele Saisonarbeiter angestellt werden, die über keine spezifische Ausbildung verfügen. Diese werden entsprechend zum Mindestlohn von 505 Euro brutto eingestellt.

Dabei bietet Portugal ein breit gefächertes Angebot an berufsbildenden Ausbildungen für die Touristik auf verschiedenen Stufen⁵²:

Für neun Jahre Schulbildung gibt es eine dreijährige Ausbildung inklusive zwei Praktika im Sommer mit Auswahl der Schwerpunkte Fachkraft Operations in Touristik und Hotellerie (*Operações Turísticas e Hoteleiras*), Koch (*Técnicas de Cozinha/Pastelaria*), Restaurant- und Barservice (*Técnicas de Serviço de Restauração e Bebidas*).

Für elf Jahre Schulbildung gibt es eine anderthalbjährige Ausbildung inklusive einem Praktikum im Sommer mit Auswahl der Schwerpunkte Fachkraft Operations in Touristik und Hotellerie (*Operações Turísticas e Hoteleiras*), Koch (*Técnicas de Cozinha/Pastelaria*), Restaurant- und Barservice (*Técnicas de Serviço de Restauração e Bebidas*).

Für zwölf Jahre Schulbildung gibt es eine anderthalbjährige Ausbildung inklusive einem Praktikum im Sommer als Alternative zu einem Studium. Mit diesem Abschluss erhalten die Schüler Zugang zu einem Master Studiengang. Im Vergleich zu den anderen Kursen sind diese Angebote für das Management in verschiedenen Bereichen des Tourismus bzw. eines Hotels vorgesehen: Konditoren (*Gestão e Produção de Pastelaria*), Köche (*Gestão e Produção de Cozinha*), Hotelmanagement (*Gestão Hoteleira – Alojamento/ Restauração*).

⁴⁷ INE: Destaque - Estatísticas das Empresas, resultados finais para 2013 (2015)

⁴⁸ Turismo de Portugal: Os resultados do Turismo 2014 (2015)

⁴⁹ Turismo de Portugal: Turismo 2020 & TICE (2015)

⁵⁰ Banco de Portugal: Análise do Setor Turismo (2014)

⁵¹ PORDATA: Remuneração base média mensal dos trabalhadores por conta de outrem: total e por sector de actividade económica (2015)

⁵² AHK Portugal: Marktüberblick Tourismus Portugal und Region Portugal Zentrum (2014)

e Bebidas), Touristikmanagement (*Gestão de Turismo*), Culinary Arts - Programme in English oder Outdoor-Aktivitäten (*Turismo de Ar Livre*).

Darüber hinaus gibt es verschiedene Hochschulen und Fachhochschulen mit der Ausbildungsrichtung Tourismus. Auch hier werben die Verantwortlichen mit der hohen Einstellbarkeit ihrer Schüler. Nach Aussage der nationalen Tourismusagentur finden 65% der Schulabgänger dieser praxisnahen Kurse innerhalb des ersten Monats nach Abschluss eine Arbeitsstelle und 67% in den ersten sechs Monaten.

Die staatliche Behörde *Turismo de Portugal* organisiert im Auftrag des portugiesischen Wirtschaftsministeriums ein Netzwerk aus 12 weiterbildenden Schulen im Gastronomie- und Hotelleriebereich.⁵³ Diese sollen Jugendliche auf den Beruf und die Weiterbildung im Tourismusbereich vorbereiten, sowie für die Verbesserung der Qualität des Sektors sorgen.

Derzeit (Stand: 2015) bieten 13 Universitäten und öffentliche Institutionen der höheren Ausbildung den Studiengang „Tourismus“ an, wie beispielsweise an der *Universidade do Algarve* mit 88 Studienplätzen.⁵⁴ In diesem und anderen Studiengängen werden grundlegende Themen zum Tourismus, Management und anliegenden Bereichen behandelt. Daneben gibt es an einigen Universitäten auch besondere Studiengänge, die entsprechend für spezifische Bereiche des Tourismus zugeschnitten sind, wie z.B. Nachhaltiger Tourismus (*Turismo Sustentável*), Tourismus und Erholung (*Turismo e Lazer*) oder Tourismus, Land und Kulturerbe (*Turismo, Território e Património*).⁵⁵

3.2 Struktur des Tourismusangebots

Aus der touristischen Perspektive wird das Land in sieben Regionen unterteilt: Porto und Norden, Zentrum, Lissabon, Alentejo und die Algarve auf dem Festland, die Insel Madeira und die Inselgruppe der Azoren.⁵⁶ Jede Region hat eine staatliche Tourismusförderungsagentur (*Agência Regional de Promoção Turística*). Zudem gibt es fünf regionale Tourismusverbände (*Associação de Turismo Regional*) auf dem Festland, die von den Stadtverwaltungen in Verbindung mit privaten Unternehmen geführt werden und sich mit den ersteren artikulieren. Die staatlichen und halbstaatlichen Stellen sind der Motor für die Strukturierung und Bereicherung des lokalen Angebots durch Förderung der Mitbeteiligung von ansässigen Unternehmen und staatlichen Agenten.

Es gibt in Portugal keine eindeutige Zuordnung eines Unternehmens zu der Tourismusbranche. Deshalb werden Unternehmen, die Produkte und Dienstleistungen der portugiesischen Warenzeichen gemäß der europäischen Vereinheitlichung „Nomenclature Statistique des Activités Economiques dans la Communauté Européenne (NACE)“ aus den Gebieten Transport/Logistik, Übernachtung/Verpflegung und Freizeitaktivitäten/Kultur anbieten, offiziell als Tourismusunternehmen interpretiert.⁵⁷

Die höchste Anzahl der dem Tourismussektor zugeordneten Unternehmen liegt in den Bereichen Übernachtung/Verpflegung (71%), gefolgt von Transport/Logistik (18%) und Freizeit/Kultur (11%) (Stand: 2013).⁵⁸ Trotzdem beschäftigen Übernachtung/Verpflegung, Freizeitaktivitäten und Kultur insgesamt nur 25% des Personals.⁵⁹ Der Umsatz stammt vornehmlich aus dem Übernachtungs-/Verpflegungsbereich mit 45%, jedoch ist der Anteil der Transport- und Logistikunternehmen mit 39% relativ hoch (Stand: 2013). Freizeitaktivitäten bzw. Kulturunternehmen nehmen 16% am Gesamtumsatz aus der Tourismusbranche (Abbildung 9) ein.

⁵³ Turismo de Portugal: Escolas do Turismo de Portugal (2015)

⁵⁴ Direção Geral do Ensino Superior: Índice por Curso e Instituição (2015)

⁵⁵ Sämtliche Schulen und Universitäten finden sich im Abschnitt 3.4.

⁵⁶ PORDATA: O que são NUTS? (2015)

⁵⁷ Banco de Portugal: Análise do Setor Turismo (2014)

⁵⁸ Banco de Portugal: Análise do Setor Turismo (2014)

⁵⁹ Banco de Portugal: Análise do Setor Turismo (2014)

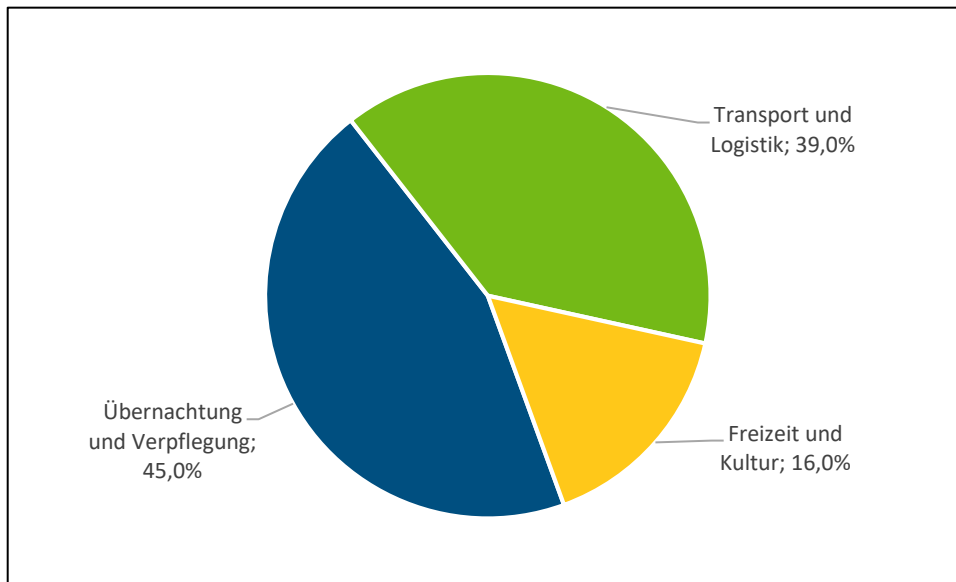


Abbildung 9: Aufteilung des Umsatzes der Unternehmen des Tourismussektors, 2013 (in %).

Quelle: Banco de Portugal: Análise do Setor Turismo (2014)

Es wird eine direkte Korrelation zwischen dem Alter der Unternehmen und dem Umsatz beobachtet: 77% des Umsatzes in der Tourismusbranche wird von Unternehmen getätigt, die schon länger als zehn Jahre auf dem Markt sind. Neue Unternehmen (bis fünf Jahre), die beispielsweise im Segment Verpflegung und Unterkunft 16% aller Unternehmen darstellen, sind hingegen für nur 9% des Umsatzes verantwortlich.⁶⁰

Im Tourismussektor überwiegen in Portugal Mikrounternehmen (95,4%) und kleine Unternehmen (4,1%), wobei die existierenden 0,1% Großunternehmen das Hauptumsatzvolumen der Branche erzielten (41%). Das Hauptgewicht des Tourismussektors von der Unternehmensanzahl her lag laut dem Banco de Portugal 2013 in der Hauptstadt der Algarve, Faro, bei fast einem Viertel aller Unternehmen (23%); in Lissabon waren es 15%.

Möglicherweise hängt die hohe Anzahl an Mikrounternehmen unter anderem damit zusammen, dass der Anmeldeprozess ohne Bürokratie sehr einfach online getätigt werden kann. Mit der Veröffentlichung des Gesetzesdekretes 108/2009⁶¹ zur Entbürokratisierung des Anmeldeprozesses und zur besseren Kontrolle des Sektors wurde das Nationale Register der Freizeitgestaltungsunternehmen (Registo Nacional das Atividades de Animação Turística-RNAAT) gegründet. Alle Freizeitgestaltungsunternehmen (Empresas de Animação Turística-EAT) und maritimen Freizeitgestaltungsunternehmen (Operadores Marítimo-Turísticos-OMT) müssen sich bei diesem Portal anmelden. Durch das Gesetzesdekret 95/2013⁶² wurde dieser Prozess noch mehr vereinfacht und nun genügt das einfache Ausfüllen eines Formulars, das online auf dem Portal des Turismo de Portugal (RNAAT) zu beziehen ist.

Der Marktanteil der größten Unternehmen des Sektors (über 250 Mitarbeiter bzw. über 50 Millionen Euro Umsatz) -10% des Sektors- betrug 2013 etwa 85% des Umsatzes und beschäftigte 63% aller Angestellten (Abbildung 10). Interessant ist, dass allein 1% der Unternehmen dieses Sektors für 64% des Gesamtumsatzes verantwortlich sind (bei 32% der Mitarbeiter) (Stand: 2013).⁶³

⁶⁰ Banco de Portugal: Análise do Setor Turismo (2014)

⁶¹ Ministério da Economia e da Inovação: Decreto-Lei n.º 108/2009 de 15 de Maio (2009)

⁶² ICNF: Decreto-Lei n.º 95/2013, de 19 de julho (2013)

⁶³ Banco de Portugal: Análise do Setor Turismo (2014)

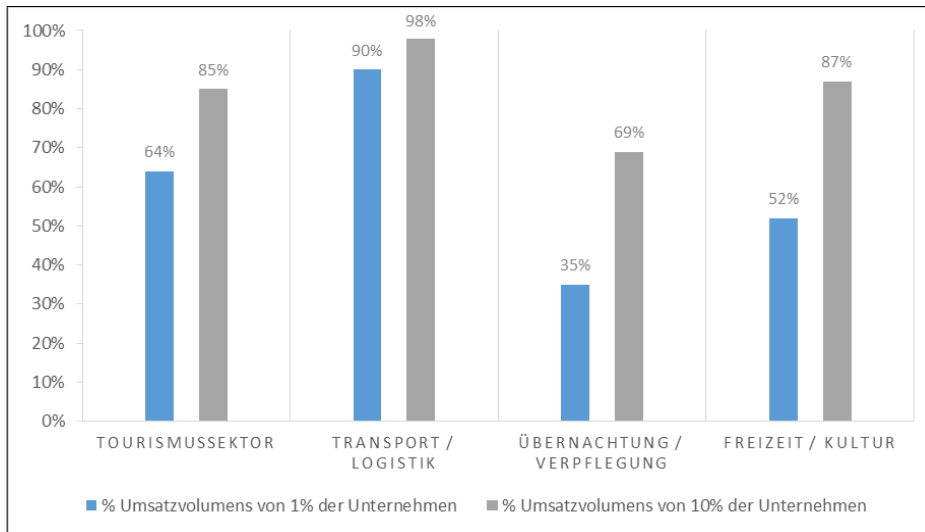


Abbildung 10: Aufteilung des Umsatzvolumens der größten Unternehmen des Tourismussektors in 2013 (in %).

Quelle: Banco de Portugal: Análise do Setor Turismo (2014)

Dem INE zufolge ist die Anzahl der Unternehmen des Tourismussektors im Zeitraum von 2004 bis 2008 von 90.551 Unternehmen auf 96.763 Unternehmen um 6,9% gestiegen. Ab 2009 fand eine Umkehrung statt und die Anzahl der Unternehmen sank in den Krisenjahren kontinuierlich. Somit gab es 2013 im Tourismussektor 9,2% weniger Unternehmen als in 2004, insgesamt 87.813 Unternehmen. 8,7% davon gehören dem Subsektor Übernachtungen an (Stand: 2013).⁶⁴

Dieser Rückgang ist vor allem auf die Verpflegungsunternehmen (-6,7%) zurückzuführen, die 85% der Unternehmen des Sektors ausmachen. Diese haben mit der Erhöhung der Mehrwertsteuer von 5% auf 23% starke Gewinneinbußen verzeichnen müssen. Die restlichen Subsektoren (Unterkünfte und Freizeitunternehmen) stiegen um über 20%.⁶⁵

3.3 Übernachtungsmöglichkeiten

Hotelstruktur

Die Deloitte gibt jedes Jahr einen Atlas der Hotellerie in Portugal heraus. Dieser umfasst Hotels, touristische Apartments, Hotel Apartments, Feriendörfer, *Pousadas*⁶⁶ und ländliche Hotels. Ende 2014 erfasste die Gesellschaft Deloitte in Portugal 1.729 Unterkünfte (+0,3% im Vergleich zu 2013) mit 286.639 Betten (+0,2%) und 130.916 Zimmern (+0,2%), die sich wie folgt aufteilen⁶⁷:

⁶⁴ Turismo de Portugal: Turismo 2020 & TICE (2015)

⁶⁵ Turismo de Portugal: Turismo 2020 & TICE (2015)

⁶⁶ *Pousadas* sind ehemals staatliche kleine Luxushotels in besonders schönen Gegenden Portugals, die oft in historischen Gebäuden untergebracht sind und die Charakteristiken der Region bewahren.

⁶⁷ Deloitte: Atlas da Hotelaria da Deloitte (2015)

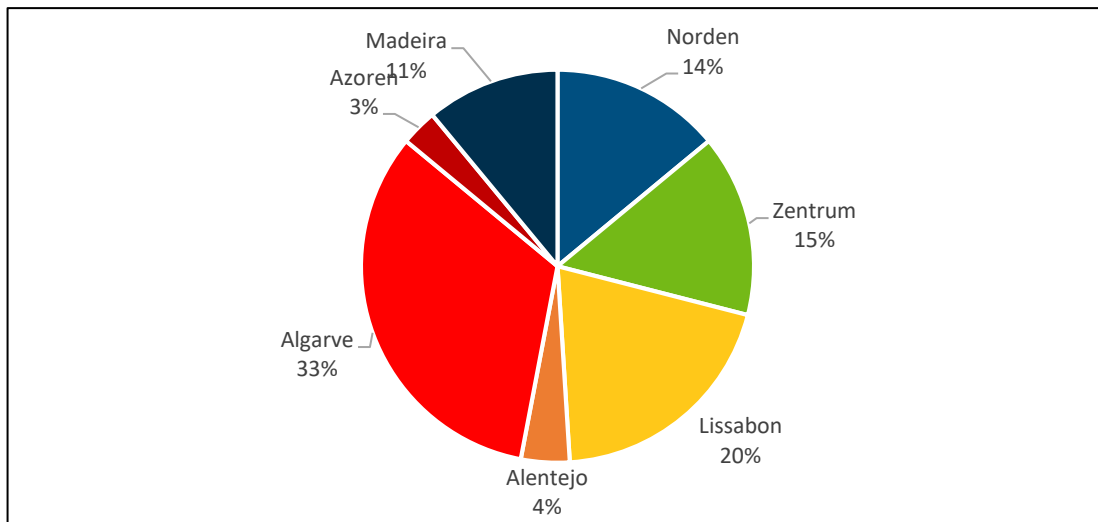


Abbildung 11: Verteilung der Zimmer in Portugal nach Regionen in 2015 (in %).

Quelle: Deloitte: Atlas da Hotelaria da Deloitte (2015)

Wie aus Abbildung 11 ersichtlich ist, befinden sich die meisten Zimmer an der Algarve (33%), gefolgt vom Großraum Lissabon (20%), dem Zentrum (16%) und Norden (13%). Die touristischen Einheiten im Norden, Zentrum und Alentejo sind eher kleinerer Dimension im Gegensatz zum Rest des Landes. In Abbildung 12 ist auch ersichtlich, wie viele Zimmer in welcher Einrichtung pro Region vorhanden sind. Die Unterkünfte Lissabons, an der Algarve und auf Madeira, die auch den größten Anteil des Tourismus empfangen (74,1% aller Übernachtungen; 60% aller Gäste in Portugal in 2014)⁶⁸ haben im Schnitt über 100 Zimmer pro Hoteleinheit.

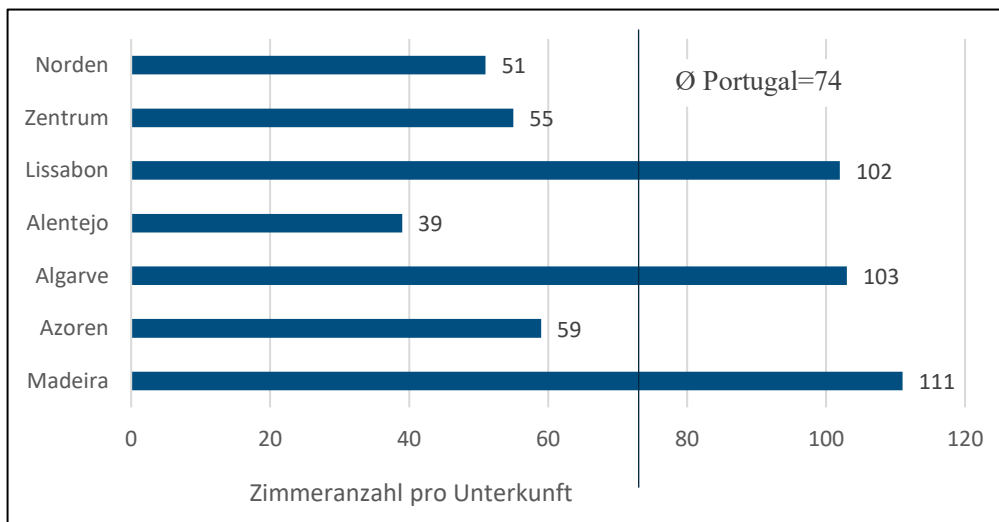


Abbildung 12: Durchschnittliche Zimmeranzahl pro Unterkunft in Portugal, pro Region, 2014.

Quelle: INE: Estatísticos do turismo (2014)

Das Übernachtungsangebot Portugals ist gestreut: Nur 40,5% der Anlagen mit 61,6% der Betten sind an Hotelgruppen gebunden. Der Großteil (59,5%) sind demnach unabhängige, meist kleinere Unterkünfte, die nur 38,4% der Bettenkapazität bieten. Die 5 größten Hotelketten vom Bettenangebot her (*Pestana*, *Vila Galé*, *Accor*, *Tivoli* und *ECS*) verfügen mit 136 Hotelanlagen über 16,1% der Bettenkapazität. Den 20 wichtigsten touristischen Gruppen gehören 15,7% der Unterkünfte (28,2% der Betten) und den kleineren Hotelketten 24,4% der Unterkünfte (33,4% der Betten).⁶⁹ Insgesamt sind für 2015 in Portugal 58 Neueröffnungen (57 Hotels und eine

⁶⁸ Turismo de Portugal: Turismo em números (2015)

⁶⁹ Deloitte: Atlas da Hotelaria da Deloitte (2015)

Pousada) mit 4.752 neuen Zimmern geplant. Davon sind 20 (etwa 1.600 Zimmer) allein für Lissabon vorgesehen. Alentejo sieht 5 Neueröffnungen von Hotels mit insgesamt 322 Zimmern vor.⁷⁰

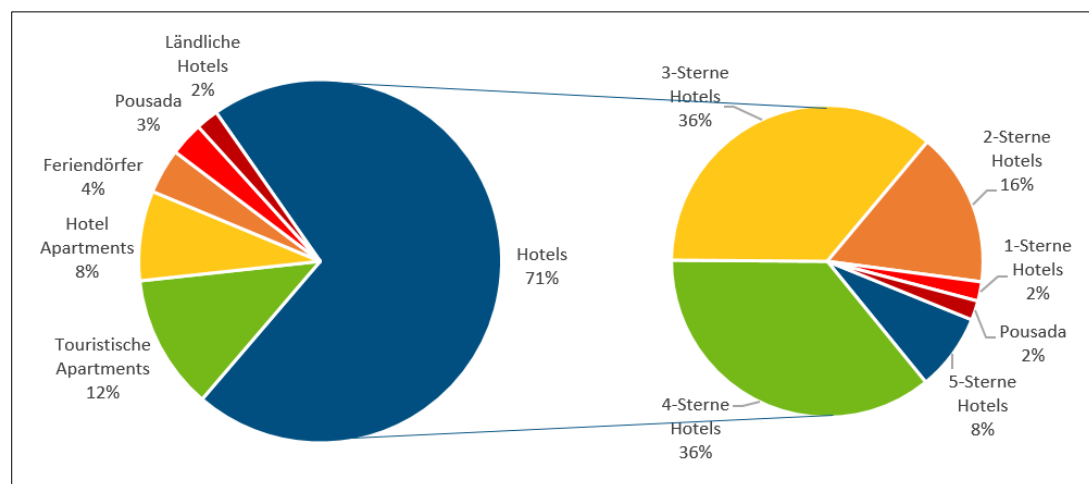


Abbildung 13: Verteilung nach Unterkunftstyp und Hotels Portugals nach Kategorien im Jahr 2014, Anzahl der Unterkünfte (in %).
Quelle: Deloitte: Atlas da Hotelaria da Deloitte (2015)

Die von der Deloitte erfassten Unterkünfte sind zu 71% Hotels. Die restlichen Unterkünfte sind touristische Apartments (12%), Hotel Apartments (8%), ländliche Hotels (4%), Feriendörfer (3%) und *Pousadas* (2%). Der Großteil der Hotels liegt in den Kategorien 3-Sterne und 4-Sterne (vgl. Abbildung 13).

Es besteht eine eindeutige positive Korrelation zwischen Sternenanzahl und RevPar⁷¹ - *Revenue per Available Room* (Logiserlös pro vermietbarem Zimmer). Dieser ist in Portugal mit 33 Euro noch relativ niedrig. Der RevPar ist aber auch stark von der Entwicklung der Bettenbelegungsrate abhängig. In den Haupturlaubsgebieten Lissabon (48,4), Madeira (37,0) und Algarve (35,4) liegt er deshalb über dem Landesdurchschnitt, wie der Tabelle 1 zu entnehmen ist.

Tabelle 1: Tourismusindikatoren pro Region in Portugal in Jahr 2014

	Algarve	Lissabon	Madeira	Norden	Zentrum	Alentejo	Azoren	Portugal
Übernachtungen ('000)	16.392,7	11.555,0	6.293,9	5.400,4	4.137,7	1.305,4	1.063,8	46.148,9
(in %)	(35,5%)	(25,0%)	(13,6%)	(11,7%)	(9,0%)	(2,8%)	(2,3%)	
Gäste (Tsd.)	3.604,5	4.908,4	1.145,6	3.044,6	2.323,5	730,3	345,4	16.102,3
(in %)	(22,4%)	(30,5%)	(7,1%)	(18,9%)	(14,4%)	(4,5%)	(2,1%)	
Ø Verweiltage	4,6	2,4	5,5	1,8	1,8	1,8	3,1	2,9
Gesamteinnahmen ('000€)	695,3	678,0	296,3	250,1	176,6	63,1	44,6	2.204,1
(in %)	(31,5%)	(30,8%)	(13,4%)	(11,3%)	(8,0%)	(2,9%)	(2,0%)	
Belegungsrate (in %)	45,4% /	53,6% /	62,6% /	41,3% /	30,0% /	27,0% /	37,4% /	45,6% /
Betten/Zimmer	60,9%	67,8%	67,5%	50,4%	37,6%	41,0%	45,0%	57,0%
RevPar € 2014	35,3	48,4	37,0	24,8	17,1	21,2	22,2	33,0
(Δ% '13-'14)	(+6,3%)	(+12,3%)	(+6,3%)	(+10,2%)	(+10,3%)	(+10,4%)	(-1,8%)	(+9,3%)

Quelle: Turismo de Portugal: Turismo em números (2015). Eigene Bearbeitung.

Allerdings steigt der RevPar in Lissabon stark an, während er an der Algarve seit 2013 rückläufig ist. Trotzdem ist die Algarve für den portugiesischen Tourismus noch immer sehr wichtig: Sie empfängt zwar mittlerweile weniger Gäste als Lissabon (3,6 Millionen gegen 4,9 Millionen), doch die Verweildauer ist mit 4,6 Tagen im Schnitt länger als in der Hauptstadt (2,4 Tage), so dass 35,5% aller Übernachtungen in 2014 an die Algarve gingen (Lissabon: 25%). Somit empfangen die in dieser Zielmarktanalyse betrachteten zwei Regionen über die Hälfte der Touristen des Ziellandes.

⁷⁰ Económico: Turismo em alta leva Portugal a abrir 58 novos hotéis este ano (2015)

⁷¹ Deloitte: Atlas da Hotelaria da Deloitte (2015)

4. Touristen und Segmente

Das Tourismusangebot in Portugal ist sehr vielfältig. Es reicht vom klassischen Strandurlaub über City Breaks hin zu Stopover für Kreuzfahrten und Wassersport. Portugal verfügt über ein weltweit anerkanntes Golfplatzangebot, ein reiches Kulturangebot, hervorragende Gastronomie und Önologie und noch auszuschöpfende Kapazitäten für Gesundheitstourismus, religiösen Tourismus, Businessreisen, internationale Messen und Kongresse.

Im PENT, dem Strategischen Nationalen Tourismusplan, wurden die erwarteten Entwicklungen dieser einzelnen Segmente bis 2020 wie folgt anschaulich dargestellt. Hierbei wird ersichtlich, dass für die Segmente City Breaks, Touring (Kultur- und Religionstourismus), Naturreisen und Gesundheit die stärksten Wachstumsraten vorgesehen werden. Sonne und Meer soll weiterhin die meisten Touristen anziehen, wenn auch ab 2015 eine Abflachung vorgesehen ist.⁷²

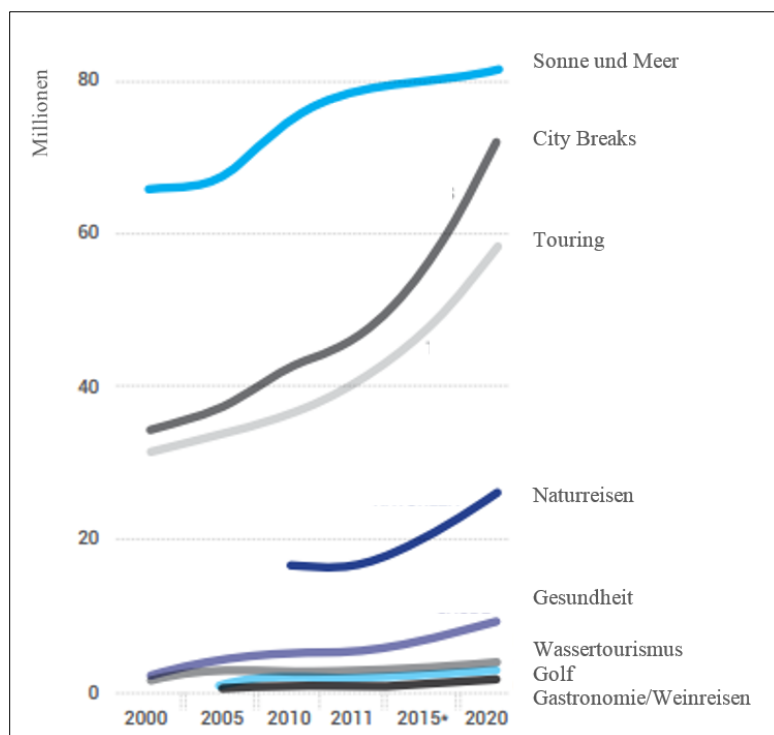


Abbildung 14: Geschätzte Reisen nach Segmenten in Portugal, 2000-2020 (in Millionen).

Quelle: Turismo de Portugal: Plano Estratégico Nacional do Turismo - Revisão e Objetivos 2013-2015 (2013)

Im Folgenden werden die Touristen Portugals dargestellt und im Anschluss die verschiedene Urlaubsmotivationen und deren Ausprägung im Land aufgeführt.

4.1 Charakterisierung der Touristen

2014 verreisten weltweit 1,1 Milliarden (+4,7% zu 2013) Personen. Etwa die Hälfte der Touristen (51,7%) wählte dabei Europa zum Reiseziel, was einen Anstieg um 4,0% zum Vorjahr darstellte.⁷³ Dies bedeutet, dass Portugal von 2,7% aller europäischen und 1,4% aller weltweiten Touristen in 2014 besucht wurde.⁷⁴ Von den 16,1 Millionen Touristen, die Portugal 2014 besuchten, kamen etwa 9,3 Millionen aus dem Ausland und 0,9 Million aus Deutschland.⁷⁵

⁷² Turismo de Portugal: Plano Estratégico Nacional do Turismo - Revisão e Objetivos 2013-2015 (2013)

⁷³ UNWTO: Over 1.1 billion tourists travelled abroad in 2014 (2015)

⁷⁴ UNWTO: Over 1.1 billion tourists travelled abroad in 2014 (2015)

⁷⁵ Turismo de Portugal: Turismo em números (2015)

Prognosen für das Jahr 2020 (Euromonitor International) sagen einen Zuwachs internationaler Gäste in Portugal um 33,8% im Vergleich zu 2013 auf 20,6 Millionen voraus⁷⁶. Die Zahl der Übernachtungen soll jährlich um 4,6% auf 56,9 Millionen in 2020 steigen, so der staatliche Tourismusaktionsplan für das Jahr 2020 *Plano de Ação do Turismo 2020*. Die hieraus resultierenden Einnahmen sollen dabei um 43% mehr als in 2013 auf 13,3 Milliarden Euro steigen.⁷⁷

Internationaler Tourismus

Der Anteil ausländischer Touristen ist in Portugal hoch (57,9% in 2014) und die Tendenz ist steigend (+12,2% vgl. mit 2013). Die meisten stammen aus vier europäischen Ländern: England (17,0%), Spanien (15,5%), Frankreich (10,7%) und Deutschland (10,6%). Diese machen zusammen mehr als 50% aller Gäste aus (Stand: 2014). Unter den insgesamt 46,1 Millionen Übernachtungen in Portugal⁷⁸ (+11,0% zu 2013) sind dabei 70% Übernachtungen von Ausländern.⁷⁹ Von diesen 32,3 Millionen Übernachtungen internationaler Gäste fallen 7,7 Millionen auf Engländer (23,9%), 4,4 Millionen auf Deutsche (13,7%), 3,6 Millionen auf Spanier (11,0%) und 3,0 Millionen auf Franzosen (9,3%).⁸⁰

Laut der vom *Turismo de Portugal* in 2015 durchgeführten Analyse des deutschen Tourismus verreisten 2013 etwa 84,4 Millionen aller Deutschen. Diese stellen 7,8% des weltweiten Tourismus aus (Stand: 2013). Die wichtigsten Ziele für 52% der deutschen Touristen waren Frankreich (15%), Österreich (14%), Spanien (12%) und Italien (11%). Portugal wurde im selben Jahr von etwa 0,9 Millionen Gästen besucht, demnach von 1,1% der deutschen Touristen. Gleichzeitig machten sie aber einen Anteil von 10,9% des gesamten Tourismus in Portugal aus.⁸¹

In 2014 nahm die Zahl der deutschen Gäste in Portugal zum Vorjahr um 9,0% (0,98 Millionen) zu. Die Zahl der Übernachtungen erhöhte sich um 8,2% (4,4 Millionen) und die Einnahmen um 13,8% auf 1,1 Milliarden Euro (Stand: 2014). Deutsche übernachteten vor allem an der Algarve (23,4%) und auf Madeira (23,8%). Die beliebtesten Reiseziele deutscher Touristen basierend auf den Besucherzahlen waren jedoch die Algarve (28,7%) und Lissabon (27,7%), wie aus der Übersicht deutscher Touristen in den Regionen Portugals in Abbildung 15 ersichtlich wird (Stand: 2014).⁸²

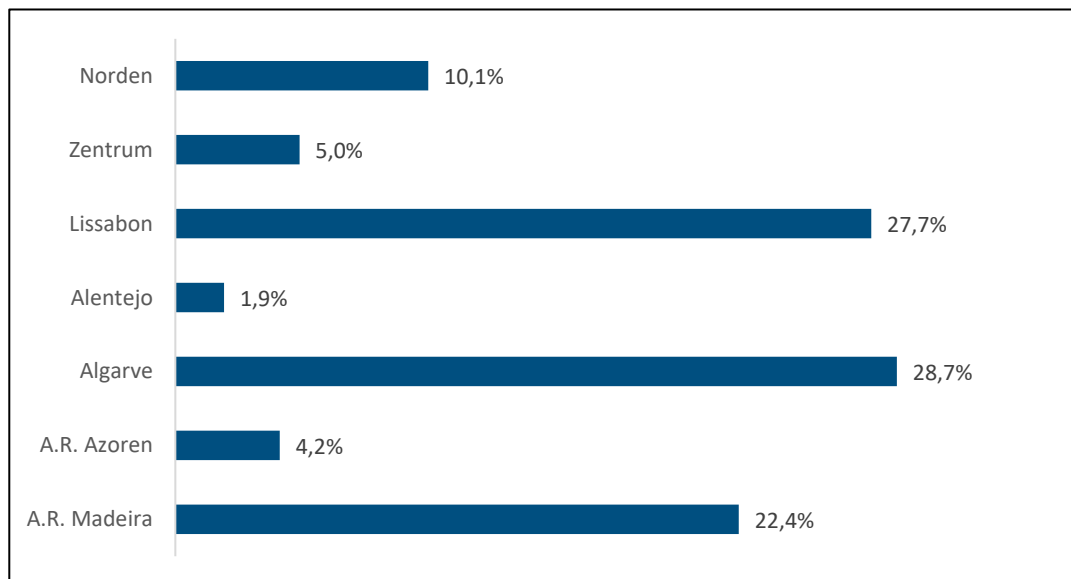


Abbildung 15: Deutsche Touristen, verteilt auf Regionen in Portugal in 2014 (in %).

Quelle: Turismo de Portugal: Turismo em números (2015)

⁷⁶ Euromonitor International: Portugal (2015)

⁷⁷ Turismo 2020: Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal (2015)

⁷⁸ In 2014 erfasste Übernachtungen in Hotels und weiteren Beherbergungseinrichtungen

⁷⁹ Turismo de Portugal: Os resultados do Turismo 2014 (2015)

⁸⁰ Turismo de Portugal: Turismo em números (2014)

⁸¹ Turismo de Portugal: Alemanha 2015 - Caracterização do mercado emissor (2015)

⁸² Turismo de Portugal: Turismo em números (2015)

Im Sommer 2014 besuchten laut der *INTERCAMPUS 2014* Studie über Zufriedenheit des Tourismus in Portugal 67% der deutschen Gäste Portugal aufgrund des Klimas und Landschaft, 34% auf Empfehlung von Familie und Freunden und 27% aufgrund der Gastfreundschaft⁸³. 55% der Befragten waren nicht zum ersten Mal in Portugal. Der Großteil (61%) war zwischen 25-54 Jahre alt und etwa ein Drittel älter als 55 Jahre. Bezogen auf den Unterkunftstyp zogen 57% Hotel, Apartment-Hotel oder Pousadas vor und 23% wählten weitere Alternativen (Familie und Freunde, gemietete Apartments oder Zimmer). Die meisten Befragten (90%) gaben an, Portugal in Zukunft wieder besuchen zu wollen.⁸⁴

Nationaler Tourismus

Aus der 2015 durchgeführten Umfrage zu Reisen der Einheimischen kann entnommen werden, dass 2014 etwa 4,1 Millionen (39,8% aller Portugiesen) wenigstens einmal verreisten (+1,9% im Vergleich zu 2013). Davon unternahmen etwa 2,14 Millionen mindestens eine Reise verknüpft mit touristischen Aktivitäten. Dies stellt einen Anstieg um 3,9% im Vergleich zum Vorjahr dar. Insgesamt gaben die Befragten 74,8 Mio. Übernachtungen von mindestens einer Nacht an. Hierzu werden Übernachtungen in Privatunterkünften einbezogen, die nicht offiziell erfasst werden (Stand: 2014).⁸⁵ Der Teil der portugiesischen Bevölkerung, der nicht verreiste (60,2% in 2014), gab vor allem wirtschaftliche Gründe (58,8%) an.⁸⁶

Als Reiseziel wählten 30,6% aller portugiesischen Touristen 2014 ausschließlich Portugal und 3,2% ausländische Destinationen. Die meisten (66,5%) reisten sowohl in Portugal als auch ins Ausland.⁸⁷

Als Motivation gaben 46,0% den Besuch von „Familie oder Freunden“ an (8,2 Millionen durchgeführte Reisen in 2014). Der Reisegrund „Freizeit, Erholung oder Ferien“ wurde von 40,6% angegeben, während 8,7% der portugiesischen Gäste aus beruflichen oder geschäftlichen Gründen verreisten (vgl. Abbildung 16).⁸⁸

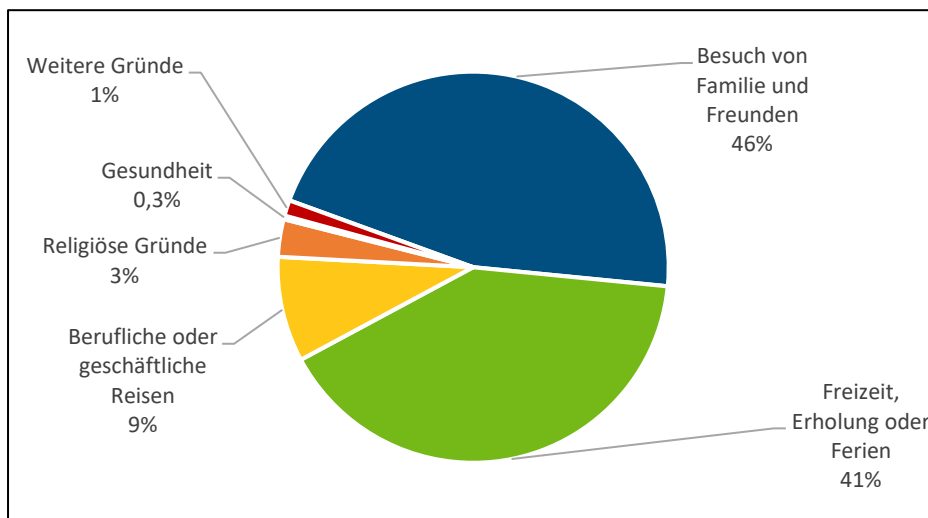


Abbildung 16: Gründe für eine Reise portugiesischer Gäste in 2014 (in %).

Quelle: INE: Estatísticas do Turismo 2014 (2015)

Im Einklang mit dem Anteil der weiblichen Bevölkerung Portugals waren ebenfalls rund die Hälfte der portugiesischen Gäste weiblich (52,2%). Männer überwiegen im Bereich „Berufliche oder Geschäftsreisen“ mit 61,1% und Frauen im religiösen Tourismus (65,0%).⁸⁹ Die Touristen, die aus dem Grund „Freizeit, Erholung oder Ferien“ verreisten, waren zu 62,3% jünger als 45 Jahre. 42,8% der portugiesischen Gäste, die aus beruflichen Gründen verreisten, gehörten der Altersgruppe zwischen 25 und 44 Jahren an. Portugiesen mit über 65 Jahren (20,7% der Gesamtbevölkerung Portugals) überwogen in den Kategorien, die „Gesundheit“ (40,9%) oder „Religion“ (31,3%) als Motivation angaben.⁹⁰

⁸³ Mehrfachnennungen waren möglich.

⁸⁴ Turismo de Portugal: Alemanha 2015 - Caracterização do mercado emissor (2015)

⁸⁵ Hier sind sowohl Übernachtungen in Hotels als auch Privatunterkünfte, die nicht offiziell erfasst werden, einbezogen.

⁸⁶ INE: Estatísticas do Turismo 2014 (2015)

⁸⁷ PORDATA: Turistas residentes em % da população residente: total e por destino da viagem – Portugal (2015)

⁸⁸ INE: Estatísticas do Turismo 2014 (2015)

⁸⁹ PORDATA: Viagens: total, por destino e motivo principal – Portugal (2015)

⁹⁰ INE: Estatísticas do Turismo 2014 (2015)

4.2 Klassische Hauptmotivationen

Sonne & Meer

Die Motivation Sonne und Meer ist die Hauptmotivation für Ausländer, Urlaub in Portugal zu verbringen. Dies liegt nahe, da Portugal zu einem Großteil Küstengebiet mit mildem Klima anbietet. Die Algarve ist das Hauptziel für Urlauber, die Sonne und Meer suchen. Laut Spezialisten hänge die starke Anhängigkeit Portugals vom Produkt Sonne und Meer mit dem Beginn des Tourismus in Portugal, der sich in den 60er Jahren auf dieses Segment konzentrierte, zusammen.

Eurostat bezeichnet als Küstengegend die Gegend bis zu 10km Entfernung von der Küste. Demzufolge liegen die touristischen Unterkünfte Portugals zu 87,0% in Küstengegenden, vor allem in der Hotellerie (88,9%).⁹¹

Der von der Beratungsfirma Roland Berger im Jahre 2007 für den Turismo de Portugal ausgearbeitete Nationale Strategieplan PENT⁹² stellte eine Strategie für das Land auf, welche zum ersten Mal Portugal als Touristikziel in Regionen aufteilt und Segmente pro Region erarbeitete. Absicht war (und ist es immer noch) neben dem Produkt Sonne und Meer weitere Komplementär- und Alternativprodukte zu entwickeln. Diese sollen zur Tragfähigkeit Portugals als Tourismusziel mittel-bis langfristig beitragen und der Besonderheiten jeder Region gerecht werden.

Im Strategischen Nationalen Tourismusplan PENT von 2011 wurde geschätzt, dass „Sonne und Meer“ als ausschlaggebende Reisemotivation zu 78,6 Millionen durchgeführten Reisen nach Portugal im Zeitraum von 2000 bis 2011 führte. Deutsche, Engländer, Skandinavier, Russen, Franzosen, Holländer, Italiener und Österreicher, die gemeinsam 75% des gesamten Tourismusmarkts darstellen, suchen Portugal aus diesem Grund.⁹³

Der positive Aspekt dieser Ferienmotivation ist die Tatsache, dass die Verweildauer tendenziell länger ist (über 90% bleiben mehr als 4 Nächte). Doch die Konzentrierung der Werbemaßnahmen Portugals in der Vergangenheit als Sonne und Meer Ziel führte zu einer starken Saisonabhängigkeit des portugiesischen Tourismus. Der Zustrom an Touristen konzentriert sich vor allem auf die Monate Juli bis September. Portugiesen verreisen vor allem im August, da viele Unternehmen und alle portugiesischen Schulen in diesem Monat geschlossen sind. Die hiermit verbunden Herausforderungen werden in Kapitel 5. dieser Zielmarktanalyse beschrieben.

Das Produkt Sonne und Meer ist dennoch weiterhin ausbaufähig. Dafür muss es laut Fachexperten qualitativ aufgewertet und segmentiert werden, um neue Kunden anzuziehen. Hier bestehen gute Geschäftschancen für deutsche Anbieter aller Bereiche des Tourismus, insbesondere Beratung, Kommunikation, Dekoration und Einrichtungen. Spezialisten anderer Segmente wie Gesundheitstourismus und Naturreisen können eine gute Anbindung finden. Branchenexperten weisen auf gute Investitionsmöglichkeiten in Hotel- oder Golfanlagen.

City/Short Breaks und Business Trips

City Breaks und Short Breaks werden immer gefragter: Laut *ITB World Travel Trends Report* (2014/2015) sind Städtereisen mit einer durchschnittliche Dauer von zwei bis vier Tagen das am schnellsten wachsende Marktsegment in der Reisebranche.⁹⁴ Diese Form von Erlebnisurlaub grenzt sich nicht nur durch die Dauer, sondern auch durch ihre saisonale Unabhängigkeit ab.

Während die Besucherzahlen 2014 in der Algarve den klassischen saisonalen Höhepunkt im August erreichten und zum Winter wieder zurückgingen, blieben sie in Lissabon vergleichsweise relativ stabil und hoch (Abbildung 17). Hieran lässt sich erkennen, dass Lissabon das ganze Jahr über viele Gäste anzieht, die beispielsweise im Falle der portugiesischen Gäste laut der Umfrage *Inquérito às Deslocações dos Residentes (IDR) 2014* überwiegend 1-3 Tage bleiben.

⁹¹ INE: Estatísticas do Turismo 2014 (2015)

⁹² Turismo de Portugal: Plano Estratégico Nacional de Turismo (2007)

⁹³ Turismo de Portugal: Plano Estratégico Nacional de Turismo (2011)

⁹⁴ ITB Academy: ITB WORLD TRAVEL TRENDS REPORT, 2014/2015 (2014)

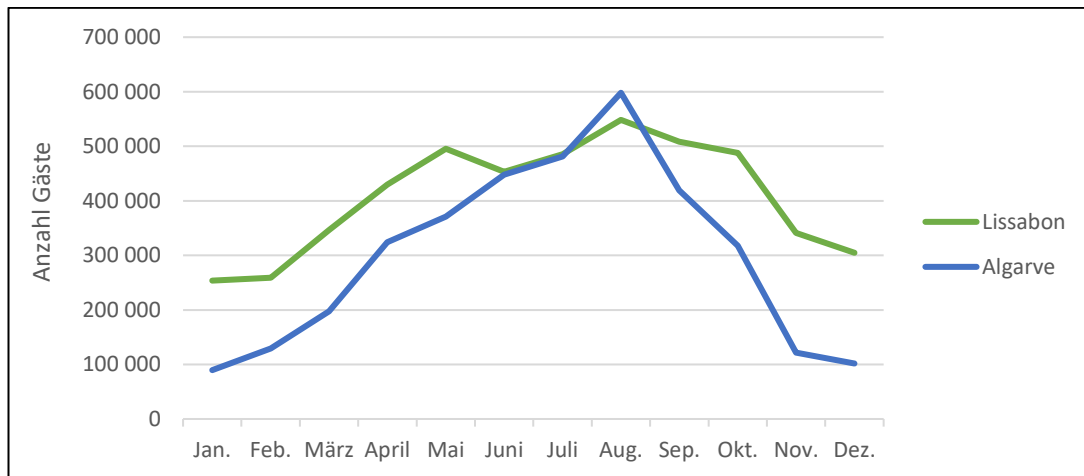


Abbildung 17: Monatliche Gästezahlen in Lissabon und Algarve in 2014.

Quelle: Turismo de Portugal: Hóspedes (2015)

Die zwei größten Städte Portugals, die Hauptstadt Lissabon und die Stadt Porto am Dourofluss, im Norden des Landes, schneiden sehr gut im Vergleich zu anderen europäischen Städten ab und gelten momentan als „in“. Beide gewannen den Preis „European Best Destination“ (Porto: 2014, Lissabon: 2013).⁹⁵

Gute *LowCost*-Verbindungen, ein vielfältiges und dynamisches Angebot und entsprechende Kommunikation brachten 2014 4,9 Millionen Besucher nach Lissabon und 3,0 Millionen nach Porto/Norden, bei insgesamt fast 17 Millionen Übernachtungen in beiden Regionen. Die meisten Gäste kamen aus Europa und blieben im Schnitt 2-3 Tage.⁹⁶

Im *European Cities Marketing Benchmarking Report 2015* liegen Lissabon und Porto noch nicht unter den Top 15 der 2014 am meisten besuchten Städte Europas.⁹⁷ Dennoch besteht ein Wachstumspotenzial für beide Städte.

Das Potenzial der City Breaks wurde auch konkret bei der Erstellung des strategischen Plans für die Region Lissabon für 2015-2019 berücksichtigt, insbesondere in der Stadt Lissabon sowie Cascais und Sintra.⁹⁸

Neben Städtereisen wird Portugal auch immer mehr Ziel von Business Trips und internationalen Kongressen. Gemäß einer Analyse der *International Congress and Convention Association (ICCA)* in 2015 belegte Portugal Platz 9 unter den europaweit am häufigsten für Geschäftsreisen gewählten Ländern, gemessen an der Anzahl der Business Trips. Lissabon lag im internationalen Vergleich auf Platz 12.⁹⁹ Dabei besuchten 2012 etwa 11% aller Gäste Lissabon aus geschäftlichen Gründen, ein Trend der ein stetiges Wachstum aufweist.¹⁰⁰

Lissabon verfügt über Kapazitäten für Kongresse mit bis zu 3500 Teilnehmern.¹⁰¹ Neben dem bestehenden Kongresszentrum gab es Projektpläne für die Errichtung eines neuen Kongresszentrums für 8.000 bis 10.000 Personen. Dieser wurde Anfang 2015 vor allem aus finanziellen Gründen vorerst eingestellt.¹⁰² Die Algarve bietet auch viele Räumlichkeiten, Auditorien und Kongresszentren mit Kapazitäten von bis zu 1600 Personen.¹⁰³

Das Produkt City Breaks ist ein zukunftssträchtiger Trend. Hier bestehen gute Geschäftschancen für deutsche Anbieter aller Bereiche des Tourismus, insbesondere Beratung, Kommunikation und IT. Branchenexperten weisen auf gute Investitionsmöglichkeiten in Gebäude in den Außenbezirken der Stadt (wie stillgelegte Bahnhöfe, alte Landhäuser oder nicht mehr genutzte administrative Gebäude.

⁹⁵ Welcome Media: Lisboa é a 6.ª cidade mais económica para os turistas (2015)

⁹⁶ INE: Estatísticas do Turismo 2014 (2015)

⁹⁷ European Cities Marketing: European Cities Marketing Benchmarking Report 2015 confirms the emergence of a strong positive city tourism trend (2015)

⁹⁸ Turismo de Portugal: Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019 (2014)

⁹⁹ ICCA: Statistics Report 2014 (2015)

¹⁰⁰ Turismo de Portugal: Turismo de negócios 2012/13 (2015)

¹⁰¹ Lisboa Convention Bureau: Lisboa Congress and Incentive Guide (2015)

¹⁰² O Corvo: Futuro do Pavilhão Carlos Lopes volta à estaca zero e junta responsabiliza câmara (2015)

¹⁰³ Turismo de Portugal: Plano de marketing estratégico para o turismo do Algarve 2015-2018 (2014)

Golf

Portugal gehört zu den wichtigsten Golfzielen der Welt. 11 Golfplätze befinden sich unter den 100 besten Europas.¹⁰⁴ 2014 wurden Portugal die Titel *World's Best Golf Destination* (World Golf Awards)¹⁰⁵ und *Europe's Best Golf Destination of 2014* vom der International Association of Golf Tour Operators (IAGTO)¹⁰⁶ verliehen.

Aufgrund der Qualität der Golfplätze und der Resorts werden wichtige Events der Golfwelt in Portugal gehalten. Die portugiesische Golföderation (FPG) weist 143 Golfclubs, 104 Golfanlagen und 85 Parours auf.¹⁰⁷ Beim Nationalen Rat der Golfindustrie sind die wichtigsten Golfplätze Portugals (88) eingetragen.

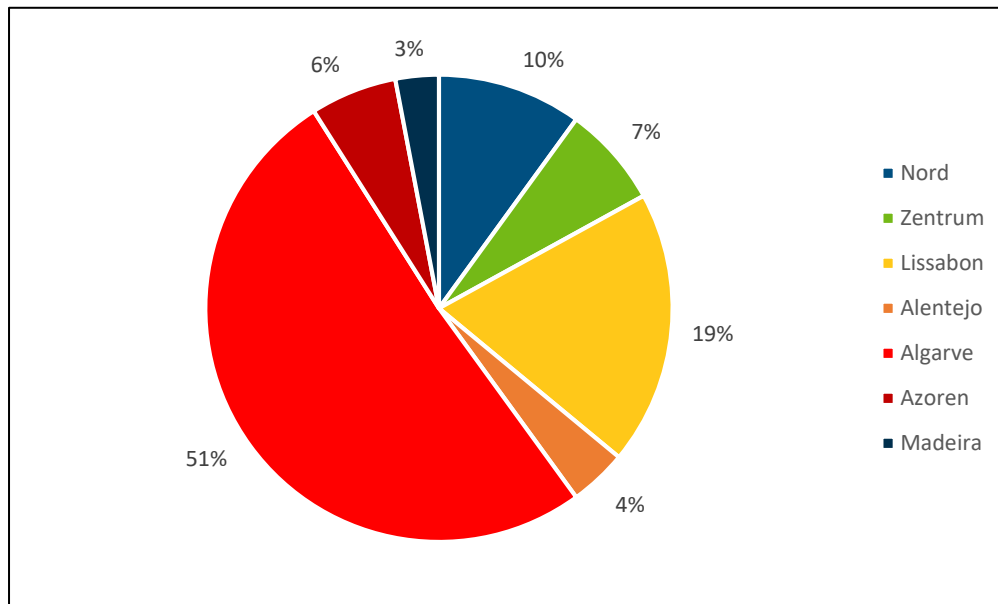


Abbildung 18: Verteilung der Golfplätze in Portugal, nach Regionen in 2013 (in %).

Quelle: Turismo de Portugal: Plano de marketing estratégico para o turismo do Algarve 2015-2018 (2014)

Aus Abbildung 18 ergibt sich, dass die drei wichtigsten Golfziele Portugals die Algarve mit 50,1% der Golfplätze, gefolgt von Lissabon (19%) und der Norden (10%) sind (Abbildung 18).¹⁰⁸ Allein an der Algarve haben sich die Golfplätze seit 2000 von knapp 20 auf 40 verdoppelt, wie der Abbildung 19 zu entnehmen ist. Dies führte allein in der Region Algarve zu einer Gesamtzahl von mehr als einer Million Touristen und zu Einnahmen von über 260 Millionen EUR in 2013.¹⁰⁹

¹⁰⁴ Top 100 golf courses: Top 100 golf courses of the World (2015)

¹⁰⁵ World Golf Awards: 1st Annual World Golf Awards Winners (2014)

¹⁰⁶ IAGTO: The IAGTO Awards 2014 (2013)

¹⁰⁷ Federação Portuguesa de Golfe: Campos Nacionais (2015)

¹⁰⁸ CNIG - Conselho Nacional da Indústria do Golfe: Listagem de campos de golfe (2015)

¹⁰⁹ Turismo de Portugal: Plano de marketing estratégico para o turismo do Algarve 2015-2018 (2014)

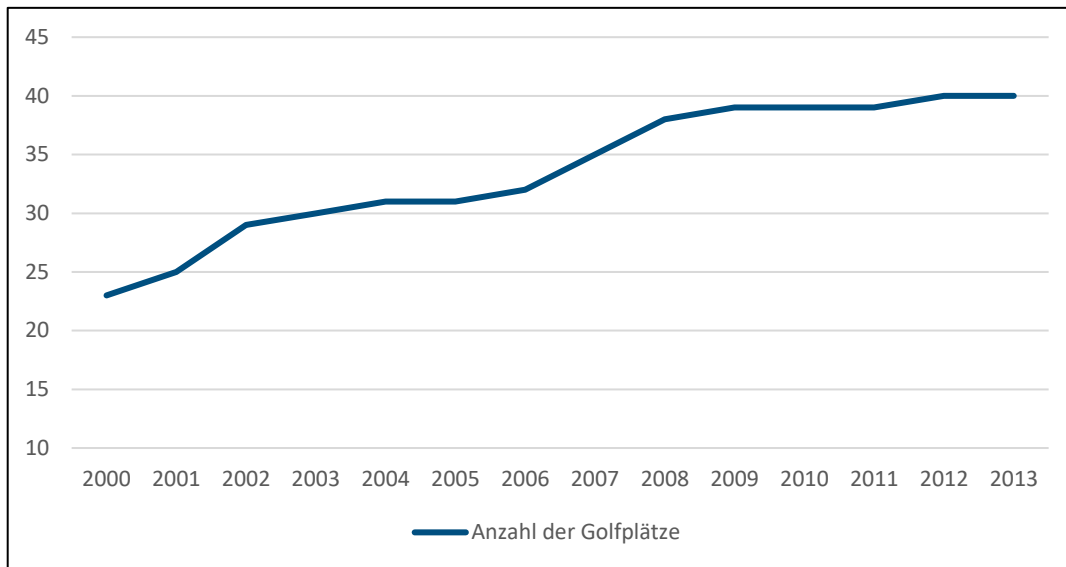


Abbildung 19: Entwicklung der Anzahl der Golfplätze in der Algarve 2000-2013.

Quelle: Turismo de Portugal: Plano de marketing estratégico para o turismo do Algarve 2015-2018 (2014)

74% der in Portugal registrierten Golfspieler sind Männer. Von 2013 auf 2014 ist die Anzahl der Spieler um 1,9% auf 14.094 gestiegen. Trotz der guten Golfbedingungen hat Portugal mit 0,13% der Bevölkerung eine der niedrigsten Teilnahmeraten Europas (vgl. Abbildung 20).

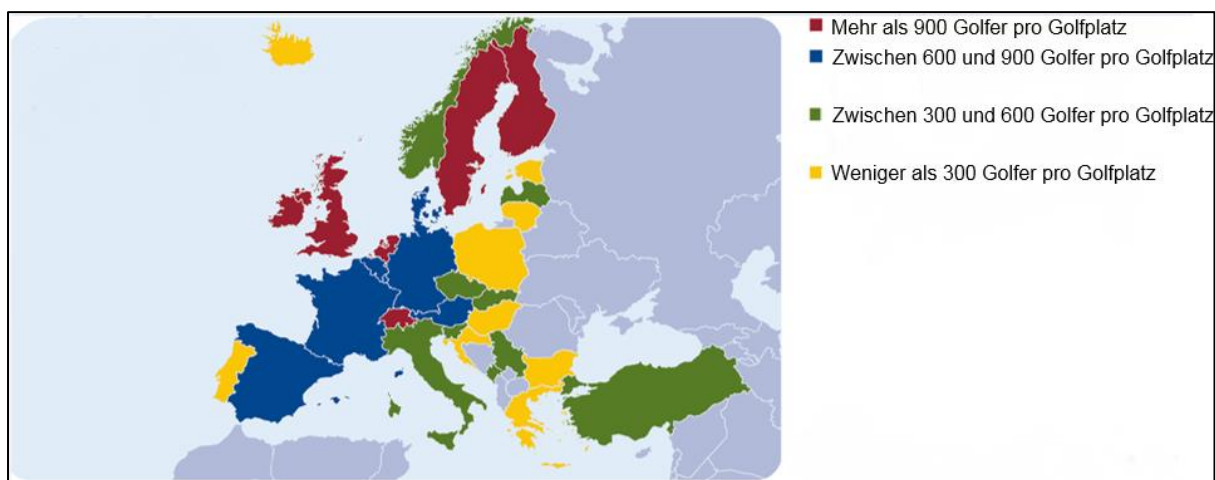


Abbildung 20: Marktnachfrage und Angebot: National registrierte Golfspieler pro Golfplatz.

Quelle: KPMG: Golf Participation in Europe 2015 (2015)

Das Angebot übersteigt somit die interne Nachfrage und 2014 haben sogar 3 Golfplätze geschlossen. In Portugal gibt es einen Golfplatz pro 121 945 Einwohner.¹¹⁰

Doch der Golfmarkt hat ein großes Potenzial, da er von der externen Nachfrage getragen wird: 85% der Golfspieler stammen aus dem europäischen Markt (darunter 7% aus Deutschland). Die meisten Golfspieler kommen aus Großbritannien, Deutschland, Schweden, Frankreich, Deutschland (7%), Schweden, Frankreich, Holland und Spanien (insgesamt 85% des europäischen Marktes).¹¹¹

¹¹⁰ KPMG: Golf Participation in Europe 2015 (2015)

¹¹¹ Turismo de Portugal: Dados sobre a indústria do Golfe em Portugal (2015)

Eine Studie über den Golfspieler an der Algarve stellte fest, dass 80,6% Männer sind, die im Durchschnitt 52,6 Jahre alt sind. Der Großteil sind britische Staatsangehörige (51,2%). 41,4% haben einen Universitätsabschluss, 56,9% sind noch arbeitstätig und 32,3% bereits Rentner. Im Schnitt hat er die Algarve bereits 7 Mal besucht und meist bleibt er 8 Nächte im Hotel (50,7%). In 40,3% der Fälle reist der Golftourist in Begleitung von Freunden. Die Buchung erfolgt meist über einen Reiseveranstalter (45,2%).¹¹²

Das Produkt Golf kann in Portugal noch ausgebaut werden und mit weiteren Angeboten kombiniert werden. Es bestehen gute Geschäftschancen für deutsche Anbieter von Golfreisen und Golfprodukten. Branchenexperten weisen darauf hin, dass der Trend besteht, das Management von Golfplätzen an Externe zu übergeben. Dies kann aus der Sicht der AHK Portugal für deutsche Spezialisten und Investoren interessant sein.

4.3. Neue Trends

Wassertourismus

Portugal hat mit Einbuchtungen und Inseln eine der längsten Küstenlinien der Ausschließlichen Wirtschaftszone (AWZ) Europas. Allein das Festland hat, wie bereits erwähnt, eine Länge von 943 km. 76% der portugiesischen Bevölkerung lebt im Küstengebiet.¹¹³

Das Land bietet sich für alle touristischen maritimen Aktivitäten an. Im Binnenland gibt es zahlreiche Flüsse und Seen, die günstige Möglichkeiten für Kanufahrten, Fischen, Rafting, Rudern und Flusskreuzfahrten bieten. Einige Staudämme eignen sich für Motorboote, Jet-ski und Wakeboard, Rudern, Kanufahren. Der neue Staudamm Alqueva¹¹⁴, mit 250 km² Fläche, 83 km Länge und 1200 km Ufer bietet Möglichkeiten zur Erschließung von Wasseraktivitäten und Entwicklung von touristischen Aktivitäten, wie der Anmietung von Hausbooten. Verschiedene Strände bieten günstige Bedingungen für den Tauchsport.¹¹⁵

Die für die maritimen touristischen Aktivitäten (Atividades Marítimo-Turísticas-AMT) genutzten Freizeitboote müssen erst allgemein für die Navigation registriert sein und dann eine weitere Registrierung bei der portugiesischen Maritimen Generaldirektion (Direção Geral da Autoridade Marítima- DGAM) zum Maritim-Touristischen Sportboot (Embarcação de Recreio Marítimo-Turística ER-MT) vollziehen. Mit dem Erlass des Gesetzesdekretes Nr. 149/2014 vom 10. Oktober¹¹⁶ dürfen alle Bootstypen (z.B. auch Fischerboote und Handelsschiffe) als maritime touristische Aktivitäten registriert werden und können 18 Personen transportieren.¹¹⁷

Die Registrierung der Boote erfolgt in Einklang mit den Bruttoregistertonnen (BRT), (im portugiesischen toneladas de arqueação bruta (TAB) entweder als „kleiner als 30 BRT“ (menor de 30 TAB) oder „größer als bzw. gleich 30 BRT“ (maior ou igual a 30 TAB).¹¹⁸ In Lissabon haben von 2013 auf 2014 vor allem die Registrierungen von größeren Booten („größer bzw. gleich 30 BRT“) zugenommen. Es gibt in Portugal 5 Klassen von Sportbooten, je nach Navigationsgebiet¹¹⁹. Führerscheine für Bootsfahrer gibt es 6, je nach Entfernung von der Küste, davon 5 für Erwachsene (Beginner, Sailor, Local Skipper, Coastal Skipper, Deep Sea Skipper ohne Limits).¹²⁰ Mit 55.000 registrierten Sportbooten bei einer Bevölkerung von 10,6 Millionen lag 2013 der Schnitt, wie auch in Deutschland, bei 5 Sportbooten pro 1000 Bewohnern.¹²¹

Offiziell sind 1.307 Tourismusveranstalter angemeldet, die unter anderem maritime Freizeitgestaltungen anbieten. 2015 wurden in ganz Portugal laut dem Portal des Turismo de Portugal 540 touristische maritime Unternehmen registriert (Stand: September 2015), davon 22,6% allein in Lissabon.¹²²

¹¹² Turismo de Portugal: Plano de marketing estratégico para o turismo do Algarve 2015-2018 (2014)

¹¹³ EU Maritime Policy: Facts and Figures – Portugal (2015)

¹¹⁴ Agrifuture: Alqueva's water of life (2013)

¹¹⁵ Turismo de Portugal: Sol e Mar (2012)

¹¹⁶ Ministério da Agricultura e do Mar: Decreto-Lei n.º 149/2014 de 10 de outubro (2014)

¹¹⁷ AEP - Associação Empresarial de Portugal: Portugal náutico: Um mar de negócios, um mar de oportunidades (2015)

¹¹⁸ Autoridade Marítima Nacional: Missão e Competências (2015)

¹¹⁹ Näheres hierzu vgl. AEP - Associação Empresarial de Portugal: Portugal náutico: Um mar de negócios, um mar de oportunidades (2015)

¹²⁰ Ecorys: Study in support of policy measures for maritime and coastal tourism at EU level (2013)

¹²¹ Ecorys: Study in support of policy measures for maritime and coastal tourism at EU level (2013)

¹²² Turismo de Portugal: Consulta ao registo - Agentes de Animação Turística (2015)

Neben den maritim-touristischen Veranstaltern (Operadores Marítimo-Turísticos – OMT) gibt es Freizeitgestaltungsunternehmen, die neben anderen Angeboten auch maritime touristische Bootspazierfahrten anbieten. Diese Unternehmen befinden sich insbesondere an der Algarve, im Zentrum und seit neuestem auch in Lissabon.¹²³

Der Turismo de Portugal hat 2013 und 2014 eine Umfrage zur Charakterisierung der Freizeitgestaltungsunternehmen durchgeführt¹²⁴. Die meisten der befragten Unternehmen (48%) gaben einen durchschnittlichen Jahresumsatz unter 25.000 Euro an. 12% lagen über der Grenze von 100.000 Euro pro Jahr. Womöglich, weil sie auch andere Dienstleistungen anbieten, nannten hingegen 23% der Freizeitgestaltungsunternehmen (Empresas de Animação Turística) einen durchschnittlichen Jahresumsatz von über 100.000 Euro.

Von allen registrierten Aktivitäten zogen Touristen diejenigen vor, die mit Spazierfahrten auf dem Meer oder Anmietung von Booten (33% der gesuchten Aktivitäten) verbunden waren. Die meisten Programme (65,7%) dauerten laut derselben Umfrage sowohl 2013 als auch 2014 nicht länger als einen Tag.

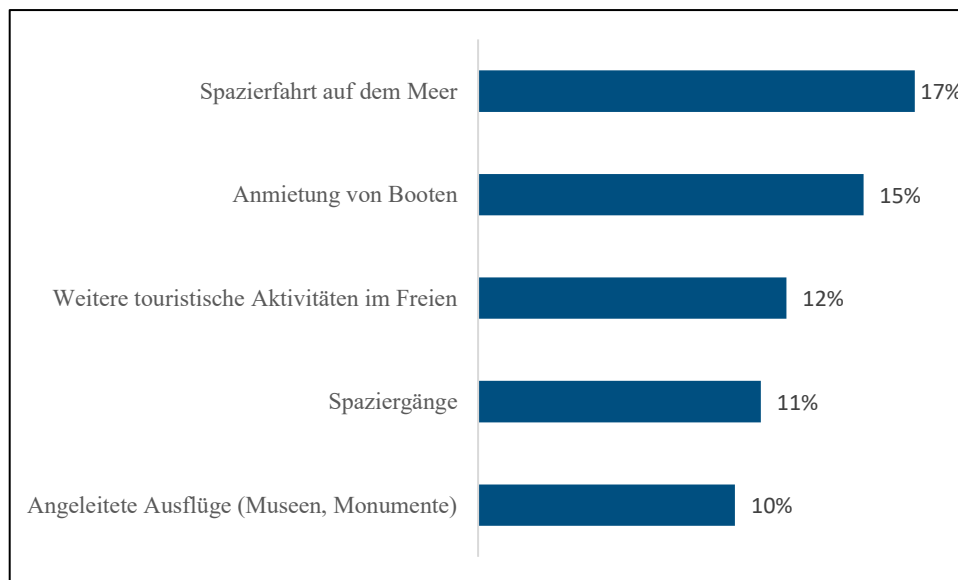


Abbildung 21: Die 5 am häufigsten nachgefragten Freizeitaktivitäten des Tourismus in Portugal in 2013 (in %).

Quelle: Turismo de Portugal: Animação Turística em Portugal 2013 (2014)

Kreuzfahrten

Portugal ist das 6. europäische Ziel für Kreuzfahrten.¹²⁵ Über eine Million Touristen erreichten Portugal 2014 über das Meer. Dem Hafen von Lissabon wurde 2014 von den World Travel Awards die Auszeichnung *Europe's Leading Cruise Port* erteilt¹²⁶.

Die Binnenverkehrsgesellschaft *Douroazul*, welche die Weingegenden am Douro bis an die spanische Grenze flussaufwärts fährt und mit Komplementärprogrammen fördert, gewann von der gleichen Institution den Titel *Europe's Leading River Cruise Company 2014*.

Portugal liegt mit Lissabon, Madeira und nun auch dem Hafen von Porto (Leixões) auf der Route aller großen Passagierschiffe. Im Juli 2014 wurde der Vertrag über die Konzession des neuen Kreuzfahrtterminals Lissabon für 35 Jahre unterschrieben.

Die direkten Einnahmen durch die Kreuzfahrten liegen hochgerechnet bei 54 Millionen Euro pro Jahr¹²⁷. Hinzu kommt der indirekte Umsatz durch die Dynamisierung der jeweiligen Region. Für 2015 (Stand: August 2015) erwartet der Präsident des Turismo de Portugal, João Cotrim de Figueiredo, einen direkten und indirekten Umsatz von 250 Millionen Euro.¹²⁸

¹²³ Turismo de Portugal: Consulta ao registo - Agentes de Animação Turística (2015)

¹²⁴ Turismo de Portugal: Animação Turística em Portugal 2013 (2014)

¹²⁵ Clia Europe: The Cruise Industry (2014)

¹²⁶ World Travel Awards: Europe Winners 2014 (2014)

¹²⁷ Turismo de Portugal: Turismo em números (2014)

¹²⁸ Económico: Indústria de cruzeiros em Portugal gera receitas de 250 milhões em 2015 (2015)

Surfen

Gute Surfstrände gibt es überall in Portugal, sowohl auf dem Festland als auch auf den Inseln¹²⁹. Seitdem der weltbekannte amerikanische Surfer Garrett MacNamara am Strand Nazaré, im Zentrum Portugals, den Weltrekord der höchsten Welle der Welt (23,77m) brach, hat sich Portugal international als Surfziel durchgesetzt. In 2014 wurde der Beitrag des Surf für die portugiesische Wirtschaft auf 400 Millionen geschätzt.¹³⁰

Mittlerweile gibt es sogenannte Surfcamps mit vielen Infrastrukturen für Surfer. Diese Surfcamps haben in den letzten Jahren einen großen Aufschwung erlebt. Sie gewähren in einem begrenzten Ort Übernachtungsmöglichkeiten, Verpflegung, Stauplatz für Material und entsprechende Anmietung, ebenso Surfschulen und Transfers zu den interessantesten Surfspots. Das erste in Portugal registrierte Surfcamp, *Baleal Surf Camp – Peniche, Portugal*, öffnete 1993 seine Türen in Baleal, im Zentrum des Landes. Heute ist es eine der bekanntesten und renommiertesten Surfschulen am Atlantik. Etwa 10 Minuten vom Strand entfernt gibt es Übernachtungsmöglichkeiten in Hostels oder Apartments für Einzelpersonen, Freundesgruppen oder Familien.¹³¹

Segeln

Es bestehen Segelmöglichkeiten für kleine und große Segelboote in ganz Portugal. Dimensionen, Zugang, Infrastrukturen und verfügbare Dienstleistungen der portugiesischen Yachthäfen sind sehr heterogen.

Portugal verfügt über 13.785 Anlegeplätze und 45 Yachthäfen, von denen 6 (Douro, Albufeira, Lagos, Portimão, Vilamoura und Oeiras) von der renommierten internationalen *The Yacht Harbour Association* auf einer Skala von 1 bis 5 mit der Höchstanzahl von 5 Goldankern ausgezeichnet wurde. Das bedeutet, dass diese Häfen allen Kriterien einer langen Liste im Hinblick auf Daten wie Umwelt, Services, Regulierungen usw. entsprechen.¹³²

Dieselbe Institution erteilte ebenfalls dem internationalen Yachthafen von Vilamoura die Auszeichnung des Besten Internationalen Yachthafens 2015.¹³³ Die Volvo Ocean Race, eines der 3 wichtigsten Events im Rahmen der internationalen Segelregatten kam 2015 zum zweiten Mal nach Lissabon.

Zusammenfassend bietet Portugal Geschäftsmöglichkeiten in den verschiedenen Sparten des Meerestourismus. Auch die Anbindung an andere Segmente (wie Golf, Kulturreisen oder Gastronomie) hat Potenzial. Angrenzende Unternehmen aus dem IT-Sektor, Kommunikation und PR können aus der Sicht der AHK Portugal lokal Geschäftsmöglichkeiten ausschöpfen.

Die erwartete positive Entwicklung der Kreuzfahrten kann laut Fachexperten für deutsche Unternehmen, die bereits in diesem Geschäftsbereich tätig sind oder es beliefern, interessant sein.

Der Surf und Segeln sind Trends, die sich in Portugal aufgrund der guten Bedingungen weiterhin halten werden. Das Potenzial ist laut Fachexperten jedoch schon weitgehend ausgeschöpft. Für deutsche Unternehmen wäre dennoch ein Franchising der Surf- und Segelschulen denkbar.

Naturreisen

Portugals Naturlandschaft ist sehr reich: 21% des Gebietes ist Schutzgebiet mit hohem Naturwert und biologischer Vielfalt in Bezug auf Fauna, Flora und Umwelt. Bei der Registrierungsbehörde des Turismo de Portugal sind 768 Unternehmen in den Bereichen Natur und Abenteuer bzw. landschaftlicher und kultureller Tourismus registriert (Stand: 2015).¹³⁴

Die Statistiken des staatlichen Instituts für Konservierung der Natur und der Wälder (Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas - ICNF) weisen 2014 zwar noch bescheidene Besucherzahlen bzw. Kontakte (325.385) mit den portugiesischen

¹²⁹ Turismo de Portugal: Portugal Surf Guide (2012)

¹³⁰ Surf Portugal: Surf contribui com 400 milhões de euros para a economia nacional (2014)

¹³¹ AEP - Associação Empresarial de Portugal: Portugal náutico: Um mar de negócios, um mar de oportunidades (2015)

¹³² The Yacht Harbour Association Ltd.: Gold Anchor Scheme Information Pack (2015)

¹³³ Publituris: Marina de Vilamoura considerada Melhor Marina Internacional (2015)

¹³⁴ Turismo de Portugal: Registo Nacional de Turismo (2015)

Naturschutzgebieten auf¹³⁵, doch die Agrarfachhochschule Coimbra schätzte die reale Besucherzahl bereits in 2012 auf 500.000. Bei einer durchschnittlichen täglichen Ausgabe von 100 bis 170 Euro in Ökotourismusaktivitäten, läge der Markt hochgeschätzt bei etwa 50 bis 85 Millionen Euro.¹³⁶

Freizeitaktivitäten in Schutzgebieten (áreas classificadas) oder Gebieten mit hohem Naturwert werden die Aktivitäten als “atividades de turismo de natureza” (Naturtourismusaktivitäten) bezeichnet. Diese müssen vom Institut für Konservierung der Natur und der Wälder (Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas) anerkannt werden. Die Unternehmen müssen bestimmten Anforderungen genügen, vor allem formell einen obligatorischen Verhaltenskodex unterschreiben. Auf allen Kommunikationsmaßnahmen muss die Registrierungsnummer des RNAAT (Nationales Register der Freizeitgestaltungsunternehmen) erscheinen.¹³⁷

Personen oder Unternehmen eines anderen Mitgliedsstaates der EU, die im Ursprungsland gesetzlich zugelassene touristische Freizeitaktivitäten ausüben, können diese in Portugal sporadisch im Rahmen des freien Dienstleistungsverkehrs ausüben. Dazu müssen sie lediglich im Voraus dem Kunden folgende Infos geben¹³⁸:

- Spezifische Charakteristika der durchgeführten Aktivitäten;
- Schwierigkeiten und eventuelle Risiken;
- notwendiges Material (wenn nicht vom Betreiber geliefert);
- Körperliche und technische Anforderungen an die Teilnehmer;
- Mindest- und Höchstaltersgrenzen;
- verfügbare Dienstleistungen und entsprechende Preise;

Vor Beginn der Aktivität:

- Vorschriften zur Nutzung der Ausrüstungen;
- Verfahrensweise bei unterschiedlicher Gefahren – oder Notsituationen;
- Ausbildung und Berufserfahrung der Mitarbeiter;
- Relevante Umweltgesetze.

Es müssen entsprechende Versicherungen (Privatschutz- sowie Zivilschutzversicherung, ebenso eine Reiseversicherung für ausländische Gäste, die wegen der Aktivität nach Portugal reisen) abgeschlossen und jährlich dem Turismo de Portugal vorgelegt werden.

1993 wurde mit dem Gesetzesdekret Nr.19/93¹³⁹ das Nationale Netz der Schutzgebiete (Rede Nacional de Áreas Protegidas - RNAP) gegründet, welche gegenwärtig (Stand: 2015) auf dem Festland aus einem Nationalpark (Peneda Gerês), 14 Naturparks, sieben Naturdenkmälern, 11 Naturschutzgebieten, 11 Landschaftsschutzgebieten und einem privaten Schutzgebiet besteht. Insgesamt sind es 45 Schutzgebiete auf 685.000 Hektar Land und 54.000 Meeresgebiet.

2015 gibt es laut Natura.pt (Stand: September 2015) 400 Naturtourismusunternehmen, 60 zertifizierte Produkte, Übernachtungsmöglichkeiten für 75.000 Gäste und 30 Besuchsstrukturen. Anfang 2015 waren knapp 500 Agenten für Naturtourismusaktivitäten zugelassen. Auf der Webseite Natural.pt, die teilweise auf Englisch ist, gibt es ein Einschreibeformular für touristische Unternehmen, die Freizeitaktivitäten anbieten möchten. Dieses Einschreibeformular ist allerdings auf Portugiesisch.

Der Naturtourismus ist laut Fachexperten sehr ausbaufähig und bietet gute Geschäftschancen. Dies können die Unternehmen des Sektors sein, die Reisen nach Portugal organisieren. IT und Kommunikationsunternehmen haben mit der Verbesserung der Kommunikation und der Präsenz auf Online-Plattformen ebenfalls ein großes Potenzial.

¹³⁵ ICNF: Número de visitantes que contactaram as áreas protegidas (2015)

¹³⁶ Naturlink: Ecoturismo em Portugal: um exemplo da economia verde em franca expansão (2012)

¹³⁷ Turismo de Portugal: Consulta ao registo - Agentes de Animação Turística (2015)

¹³⁸ Direção Geral do Consumidor: Atividades de Ar Livre (2015)

¹³⁹ Instituto do Desporto de Portugal: Decreto-Lei n.º 19/93 de 23 de janeiro (1993)

Gesundheit und Wellness

Der Bereich Gesundheitstourismus wird von den Fachexperten in zwei Bereiche aufgeteilt, die gegensätzliche Tendenzen in Portugal aufweisen. Der Bereich der Kurbäder ist eher rückläufig. Portugiesische Kurgebäude sind meist groß und veraltet, deshalb sind sie sanierungsbedürftig. Der Bereich Wellness hingegen weist eine wachsende Tendenz auf und liegt tendenziell in qualitativ hochwertigen modernen Resorts, Spas und Hotels.

Laut DGEG (Generaldirektion für Energie und Geologie) sind derzeit (Stand: September 2015) in Portugal 44 Kurbäder aktiv und 14 nicht aktiv.¹⁴⁰ Eine 2014 veröffentlichte Studie des Turismo de Portugal über die Kurbäder in Portugal¹⁴¹ verzeichnete 41 dem Publikum geöffneten Kurbäder (Stand: 2013), 49% davon allein im Zentrum Portugals.

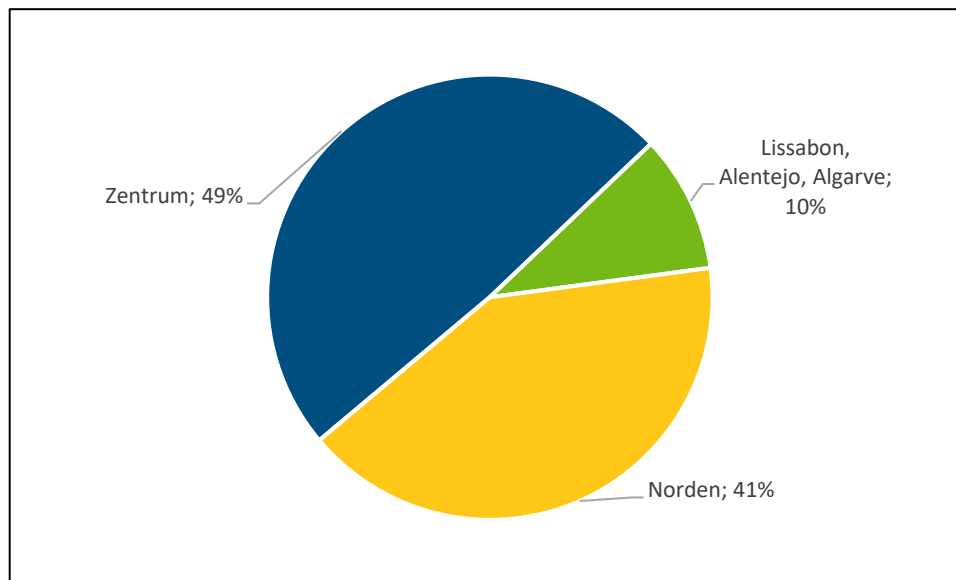


Abbildung 22: Regionale Aufteilung der Kurbäder in Portugal, in 2013 (in %).

Quelle: Turismo de Portugal: Termas em Portugal, A oferta e a procura 2013 (2014)

Aufgrund der Krise und der Abschaffung der staatlichen Unterstützungen zeichnete sich in den Jahren zwischen 2010 bis 2014 eine kontinuierliche Reduzierung des Umsatzes in diesem Sektor ab. Insgesamt ist der Wert um 37,2% von 18,5 Millionen Euro auf 11,6 Millionen Euro gesunken.

Zwischen 2010 und 2013 ist auch die Besucherzahl um 10% gesunken (von 100.642 auf 90.621 Gäste), stieg allerdings 2014 um 16,7% auf 105.739 Gäste. Dies bedeutet also, dass der Umsatz pro Gast gesunken ist (von 252 Euro pro Gast auf 110 Euro). Dies könnte mit der Verlagerung der Gäste vom reinen Kurbesuch auf den Wellness Bereich zusammenhängen. Das Segment der Kurbäder (Termas) wird fast ausschließlich von der portugiesischen Bevölkerung besucht (94 % der Gäste in 2014), ist also im Ausland praktisch nicht bekannt. 2014 verzeichnete dieses Segment mit 6.517 Besuchern 2,5 Mal so viele Gäste wie im Jahr zuvor.¹⁴²

Gemäß der Studie des Turismo de Portugal über den Kurbereich in Portugal im Jahre 2013¹⁴³ verzeichnete der klassische Kurbereich einen Anteil von 46% aller Kurgäste jedoch 88% des Gesamtumsatzes dar, da jeder Gast im Schnitt 262,11 Euro ausgab. Den Wellnessbereich besuchten 54% der Besucher, doch mit nur 31,1 Euro Ausgaben pro Gast brachten diese lediglich 12% des Gesamtumsatzes. Das Kursegment ist noch ein sehr saisonabhängiger Tourismus (50% in der Hochsaison).

¹⁴⁰ Direção Geral de Energia e Geologia; Destaques (2015)

¹⁴¹ Turismo de Portugal: Termas em Portugal, A oferta e a procura 2013 (2014)

¹⁴² Direção Geral de Energia e Geologia: Frequência Termal Estrangeira em 2014 (2015)

¹⁴³ Turismo de Portugal: Termas em Portugal, A oferta e a procura 2013 (2014)

Die Nachfrage nach klassischen Kurangeboten wird laut Fachexperten weltweit durch die Nachfrage nach Wellnessangeboten ersetzt. In Portugal hat das Turismo de Portugal einige Projekte zur Anpassung der traditionellen Kurhäuser an diese neue Tendenz finanziert. Eine 2010 veröffentlichte Broschüre zeigt die wichtigsten Projekte, die von 1999 bis 2010 im Bereich Kuren mit einem Gesamtbeitrag von 53 Millionen Euro finanziert wurden. Hierzu gehören beispielsweise die Villa Termal das Caldas de Monchique an der Algarve, mit knapp 724.000 Euro, oder die Termas do Estoril bei Lissabon mit 1,24 Millionen Euro.

Gemäß der Weltgesundheitsorganisation (*WHO - World Health Organization*) hat Portugal das 12. beste Gesundheitssystem der Welt. Der Gesundheitstourismus ist eines der wichtigen Pfeiler des Nationalen Strategischen Tourismusplans¹⁴⁴ und es wird ein großes Wachstum dieses Marktes erwartet. Der medizinische Tourismus zeigt sich als der größte Anteil des Gesundheitstourismus und mit dem größten Zukunftspotential: der portugiesische medizinische Tourismusmarkt wird auf einen Wert geschätzt, der zwischen 66 und 138,6 Millionen Euro Umsatz liegen kann, mit 20.000 bis 42.000 potentiellen Kunden pro Jahr. Für 2017 wird der Wert auf 50.000 Kunden hochgeschätzt. Portugal hat als Zielmärkte für die Anwerbung von Touristen europäische Länder (unter ihnen Deutschland) und alle portugiesisch sprechenden Länder. Die größten Konkurrenten Portugals in diesem Bereich sind Deutschland, die Türkei, Mexiko, Brasilien, Südafrika und Spanien.¹⁴⁵

Experten berichten, dass der portugiesische Kurverband ATP¹⁴⁶ derzeit strategische Partnerschaften mit Dienstleistern aus dem Gesundheitsbereich und aus dem Tourismussektor sucht, um auf dem internationalen Markt wettbewerbsfähige Angebote im Gesundheitstourismus zu entwickeln und zu fördern. Dies erfolgt im Rahmen der im Europäischen dritten Gesundheitsprogramm 2014–2020 festgelegten Orientierung zur Gesundheitsförderung, Prävention von Krankheiten und Schaffung eines günstigen Umfelds für eine gesunde Lebensführung. Dies stellt aus der Sicht der AHK Portugal eine hervorragende Geschäftsmöglichkeit für deutsche Unternehmen der Branche dar.

Gastronomie und Weinreisen

Portugal gehört zu den Ländern mit mediterranem Ernährungsstil. Neben der traditionellen Küche gibt es auch 14 Michelin-Sterne Restaurants (Stand: 2014). Unter den Chefs befinden sich drei Deutsche.¹⁴⁷

Es gibt bereits interessante Konzepte, die für Gourmets eine Reise nach Portugal wert sein können. Beispiele sind das einwöchige International Gourmet Festival im Hotel Vila Joya an der Algarve (österreichischer Chef Dieter Koschina mit 2 Michelin-Sternen)¹⁴⁸ oder auch die Lisbon Restaurant Week.

Die traditionelle Küche wird von Portugiesen und Ausländern hochgeschätzt. Diese basiert auch auf der international anerkannten Qualität der regionalen Produkte¹⁴⁹ in allen Sparten.

Der Gastronomietourist Portugals ist laut PENT¹⁵⁰ männlich, zwischen 36 und 60 Jahren alt, hat ein soziokulturell höheres Niveau, informiert sich über Fachliteratur (auch online) und Freunde, reserviert über spezialisierte Internetseiten und Reiseagenturen, gibt im Schnitt 159 bis 450 Euro am Tag aus und reist vor allem in der Nebensaison (Frühling und Herbst). Seine Aktivitäten beinhalten den Kauf typischer Produkte, Museumsbesuche, touristische Attraktionen, Wellness, Spaziergänge, kulturelle Shows.¹⁵¹

Deutschland ist der sechstgrößte Importeur portugiesischer Weine. Der in Deutschland vertriebene Wein zeichnet sich aus Marktgründen vor allem durch seinen niedrigen Preis aus.¹⁵² Dabei sind portugiesische Weine sehr renommiert und ein interessanter Anker für den Tourismus nach Portugal. Dies bezeugen die weltweit sehr gute Kritiken und Auszeichnungen.¹⁵³

Die portugiesischen Weinregionen befinden sich über das ganze Land verteilt und jede Region hat ihre Spezifitäten, die Kennern zufolge vom Boden, von der Topographie, vom Klima sowie der Rebsorten abhängt.

¹⁴⁴ Turismo 2020: Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal (2015)

¹⁴⁵ Turismo de Portugal: Relatório do Grupo de Trabalho Interministerial, Turismo de Saúde (2014)

¹⁴⁶ ATP - Associação Termas de Portugal: Quem somos (2015)

¹⁴⁷ Diário de Notícias: Saiba o que pode comer nos 14 restaurantes com estrelas Michelin (2014)

¹⁴⁸ Portugal Confidential: International Gourmet Festival 2013 - Michelin Star Chefs Converge on Vila Joya (2013)

¹⁴⁹ Europäische Kommission: Landwirtschaft und Ernährung – DOOR (2015)

¹⁵⁰ Turismo de Portugal: Plano Estratégico Nacional do Turismo - Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal (2007)

¹⁵¹ Turismo de Portugal: Plano de marketing estratégico para o turismo do Algarve 2015-2018 (2014)

¹⁵² Vini Portugal: Sumário Executivo (2015)

¹⁵³ Companhia das Quintas: Seis Vinhos da Companhia das Quintas avaliados por Robert Parker acima de 90 pontos (2015)

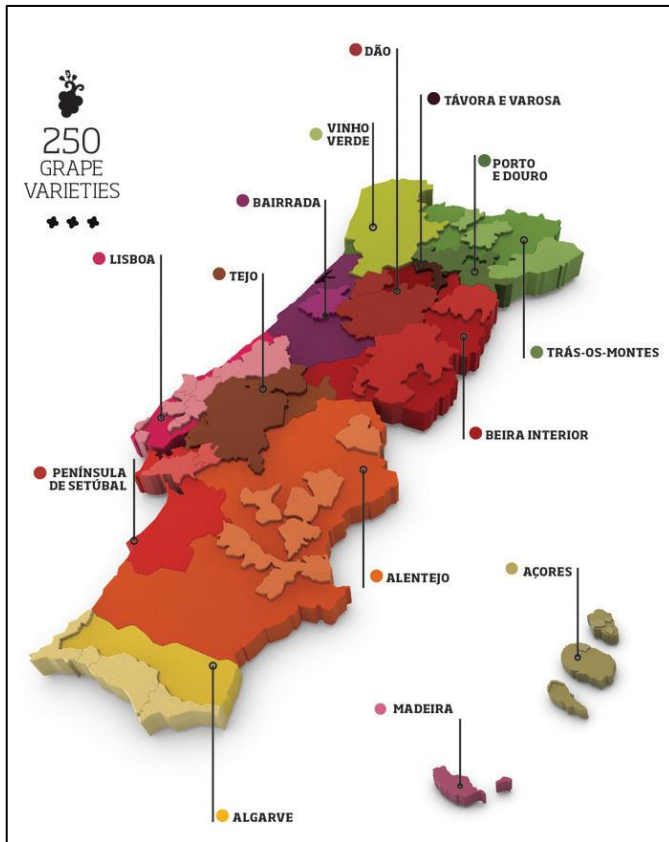


Abbildung 23: Weinregionen in Portugal.

Quelle: Wines of Portugal: Weinregionen in Portugal (2015)

In Deutschland ist vor allem die Douro-Region für den Portwein und den *Vinho Verde* bekannt. Doch Portugiesen und Fachkenner schätzen ebenfalls die hervorragenden Weine der weiteren Regionen Portugals.

Die Weinlandschaften Portugals bieten sich für den Weintourismus an: Übernachtungen, Besuch der Weinkellereien, Weinproben, Natururlaub in Verbindung mit anderen Einheiten. Insgesamt gibt es in Portugal 11 regionale dem Landwirtschaftsministerium bzw. dem Instituto do Vinho e da Vinha (Institut für Wein und Rebe) untergeordnete Gesellschaften, die Weinrouten (meist Ein-Tages-Aktivitäten mit Besuchen mehrerer Weinkeller der Region) organisieren.¹⁵⁴ Im Norden Portugals wird von der Binnenschiffahrtsgesellschaft *Douro Azul* ein Programm angeboten, das den Douro flussaufwärts fährt. Die Programme beinhalten den Besuch von Weinkellereien und Übernachtung auf dem Luxusboot.¹⁵⁵ Dieser Tourismus findet laut Experten einen immer größeren Anklang bei deutschen Touristen und kann mit anderen Angeboten wie etwa City Breaks oder Kulturtourismus kombiniert werden.

Eine 2014 in diesem Segment durchgeführte Online-Umfrage des Turismo de Portugal¹⁵⁶ ergab, dass 86% der 129 antwortenden Anbieter nicht als Freizeitgestaltungsunternehmen registriert waren. Die meisten (51%) gaben eine Höchstzahl von 500 Kunden im Jahr an, wobei 25% mehr als 5000 verzeichneten. 76% der Besucher suchten vor allem Weinproben und Führungen.

Etwa 57% arbeiteten mit anderen Unternehmen, bzw. Institutionen zusammen, vor allem Freizeitgestaltungsunternehmen (30%) und Reiseagenturen (29%). Ein Drittel der Kunden waren Privatkunden, 25% kamen über Reiseagenturen und 18% über Interessengruppen. Unternehmen, die Events oder Kongresse organisieren brachten 14% aller Gäste (Abbildung 24).

¹⁵⁴ Instituto da Vinha e do Vinho, I.P.: Enoturismo e Rotas do Vinho (2015)

¹⁵⁵ Douro Azul (2015)

¹⁵⁶ Turismo de Portugal: O Enoturismo em Portugal (2014)

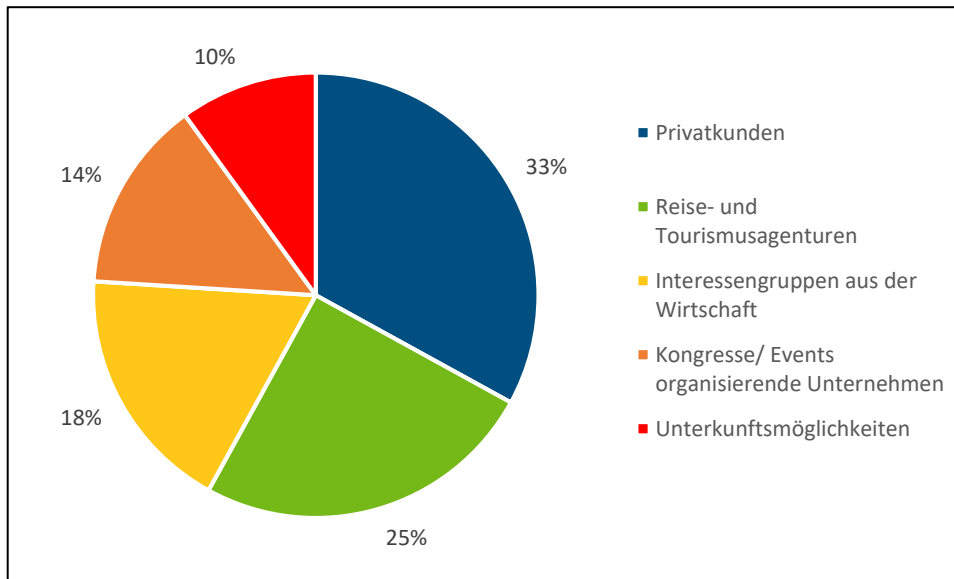


Abbildung 24: Aufteilung der Weintouristen nach Interessensgruppen in Portugal (in %).

Quelle: Turismo de Portugal: O Enoturismo em Portugal (2014)

Kultur und Religion

Reisen mit kulturellem und religiösem Hintergrund wurden in Portugal laut dem PENT auf insgesamt 41,0 Millionen durchgeführter Reisen im Zeitraum von 2000 bis 2011 geschätzt.¹⁵⁷ Dieser religiöse Tourismus ist zu 55,5% (Stand: 2014) im Zentrum Portugals vertreten.¹⁵⁸ Portugal verfügt über eine Vielfalt an kulturellem und religiösem Angeboten. An verschiedenen Punkten des Landes ist Weltkulturerbe vorzufinden, das besucht werden kann.

Im Rahmen des Kulturtourismus stieg der Umsatz aus Monumenten, Museen und Palästen mit insgesamt 1,8 Millionen Gästen im ersten Halbjahr 2015 auf 5,7 Millionen Euro. Dies entspricht einem Wachstum von 60% im Vergleich zur gleichen Periode des Vorjahres. Die offiziellen Zahlen verweisen auf etwa zwei Drittel ausländischer Besucher, die kein Portugiesisch sprechen, vor allem Engländer und Franzosen, aber auch Chinesen und Japaner. Diese Daten entstammen den Zahlen der Generaldirektion des Kulturellen Erbes (Direcção-Geral do Património Cultural –DGPC).¹⁵⁹ Die meisten Gäste fallen hierbei auf Lissabon und die Algarve an, gefolgt vom Zentrum, wo sich unter anderem auch der Pilgerort Fatima befindet.

¹⁵⁷ Turismo 2020: Cinco princípios para uma ambição (2015)

¹⁵⁸ INE: Estatísticas do Turismo 2014 (2015)

¹⁵⁹ Jornal i: Receitas de monumentos e museus aumentaram 60% (2015)

Es zeigt sich, dass über 60% der erfassten Besucher von Museen, Palästen und Monumenten Portugals allein auf die Region Lissabon fallen, gefolgt vom Zentrum mit 16,5% der Besucher (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Regionale Aufteilung der nationalen und internationalen Besucher von Museen, Palästen und Monumenten in Portugal (2014)

Region	Besucher (gesamt)	Anteil Besucher pro Region (%)	Internationale Besucher	Anteil int. Besucher (%)	Nationale Besucher	Anteil int. Besucher (%)
Norden	689.171	10,8%	188.808	27%	500.363	73%
Zentrum	1.054.104	16,5%	579.035	55%	475.069	45%
Lissabon	4.059.155	63,5%	3.138.043	77%	921.112	23%
Alentejo	85.947	1,3%	32.175	37%	53.772	63%
Algarve	316.460	5,0%	242.077	76%	74.383	24%
Azoren	107.773	1,7%	26.105	24%	81.668	76%
Madeira	76.201	1,2%	51.104	67%	25.097	33%
Gesamt	6.388.811	100,0%	4.257.347	67%	2.131.464	33%

Quelle: Turismo de Portugal: Museus, Palácios e Monumentos (2015)

Im Folgenden einige detailliertere Angaben zu den wichtigsten Monumenten Portugals und deren Besucherzahlen. Die Ballung der Besucher lässt sich auch hier wiedererkennen: In der Rangliste der am meisten besuchten kulturellen Einrichtungen liegen die ersten vier mit insgesamt 40% in der Region Lissabon.

Tabelle 3: Besucheranzahl der 10 am meisten besuchten Museen, Paläste und Monumente in Portugal (2014)

Museum	Besucher	Anteil aller Besucher in Portugal (%)	Internationale Besucher (%)	Nationale Besucher (%)
Palacio Nacional da Pena	778.427	13,9%	92%	8%
Mosteiro dos Jerónimos	722.758	12,6%	94%	6%
Torre de Belém	537.855	8,3%	95%	5%
Palacio Nacional de Sintra	393.059	7,0%	89%	11%
Mosteiro da Batalha	291.455	4,7%	77%	24%
Fortaleza de Sagres	276.052	4,5%	78%	22%
Palacio Nacional da Ajuda	253.658	4,3%	41%	60%
Palácio Nacional de Mafra	244.489	4,1%	32%	68%
Paço dos Duques	241.917	3,5%	29%	71%
Convento de Cristo	191.279	3,3%	56%	44%

Quelle: Turismo de Portugal: Museus, Palácios e Monumentos (2015)

Das Profil dieser Reisenden wurde 2006¹⁶⁰, als kinderlose Ehepaare oder *Empty Nester* mit mittlerer bis hoher Ausbildung beschrieben, die sich sowohl über Fachliteratur als auch über Bekannte und über das Internet informieren. Die Aufenthalte dieser Reisenden tendieren derselben Quelle nach länger zu sein (3 bis 14 Tage), und die Buchung der Reise erfolgt meist über Reiseagenturen oder dem Internet. Für diese Reisenden (so wie auch für das Segment +50) sind Beschilderungen sehr wichtig und sie benötigen adäquate Raststätten für Ihre Unternehmungen.

Der ARC Project¹⁶¹ berechnet für Portugal eine Jahreszahl von etwa 4 bis 5 Millionen Pilgern. Dies birgt ein enormes Potenzial an Tourismusaktivitäten, die weitgehend nicht erschöpft sind. Die Infrastrukturen um Portugals wichtigsten Pilgerort Fátima beispielsweise sind relativ bescheiden. Auch das bestehende Angebot an Hotels kann das Wachstum nicht tragen.¹⁶²

¹⁶⁰ Turismo de Portugal: Touring Cultural e Paisagístico (2006)

¹⁶¹ ARC: Pilgrim numbers (2014)

¹⁶² PWC: Desafios do Turismo em Portugal (2014)

Der Einfluss des religiösen Tourismus auf die Saisonabhängigkeit und den Tourismus allgemein zeigt sich an der Entwicklung des religiösen Tourismus auf dem *Caminho Português*, dem Abschnitt des Jakobswegs im Zentrum Portugals, wie Abbildung 25 darstellt:

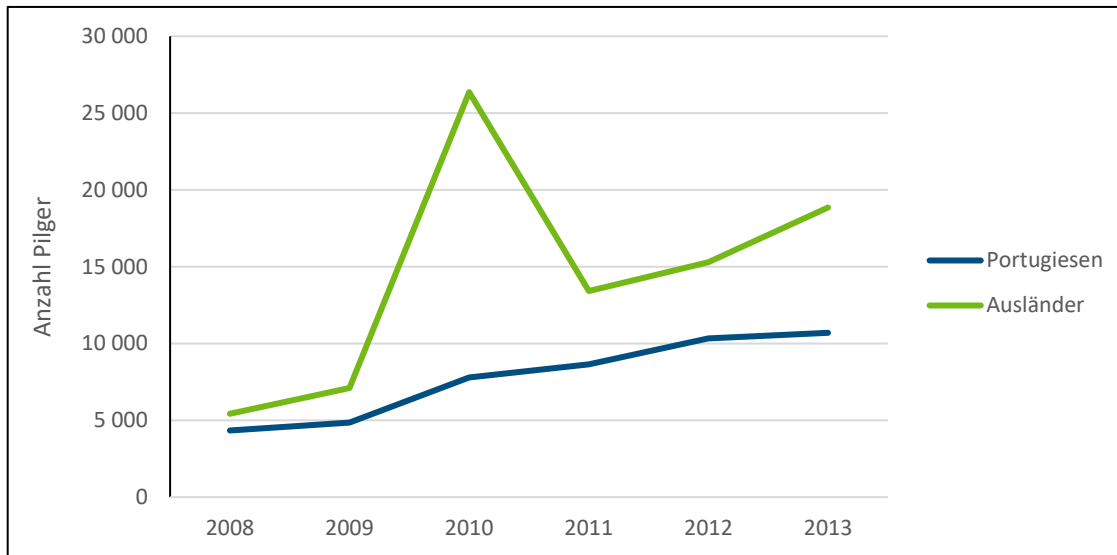


Abbildung 25: Anzahl der Pilger aus Portugal und dem Ausland auf dem *Caminho Português* in 2008-2013.

Quelle: Via Lusitana: Estatísticas (2015)

2010 war ein besonders religiöses Jahr mit vielen Pilgern, deshalb stieg die Zahl auf das fünffache. Dies ist ein Beispiel für die Auswirkungen des Religionstourismus auf die Gästezahlen.

Die Besucherzahlen des Pilgerorts Fátima erreichen zwei kontrazyklische Höhepunkte, den 13. Mai (Erscheinung der Heiligen Maria) und den 13. August (Pilgernde Emigranten). Am 13. Mai beispielsweise wird Fátima jedes Jahr von etwa einer Million Pilgern besucht. Die Kurve der Besuche insgesamt verdeutlicht diesen Einfluss der Pilger auf die Besucherzahlen des Zentrums von Portugal im Laufe eines Jahres.

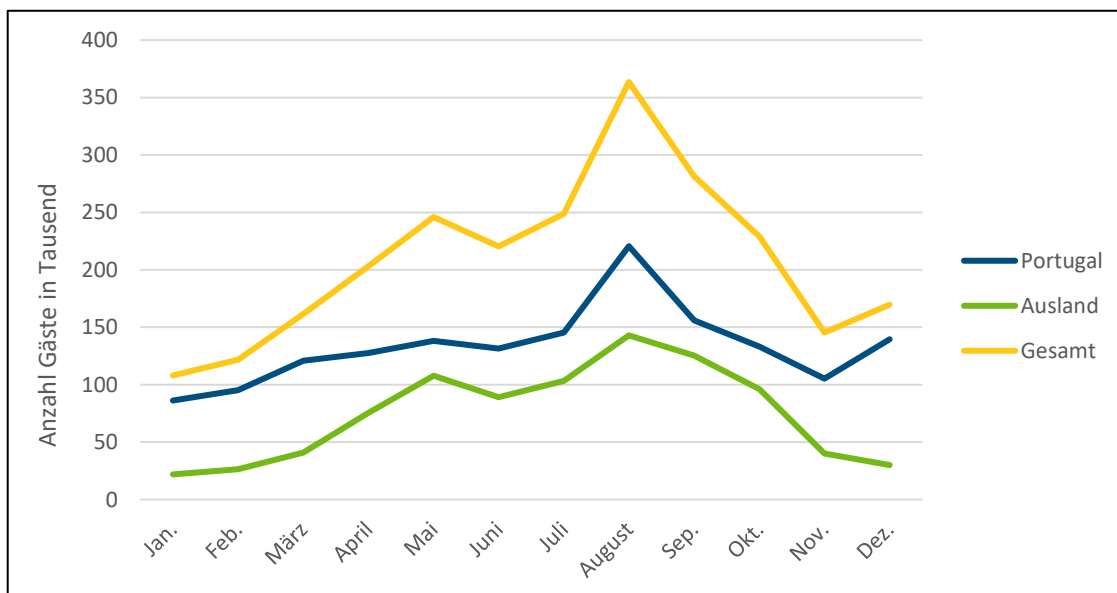


Abbildung 26: Anzahl der Gäste des Zentrums in Portugal pro Monat in 2014 (in Tausend).

Quelle: INE: Estatísticas do Turismo 2014 (2015)

2017 wird das hundertjährige Jubiläum der Fátima Erscheinungen gefeiert und Papst Franziskus hat seinen Besuch in Portugal bereits bestätigt. Es wird mit einer Million Pilger gerechnet und die Hotelbuchungen haben bereits begonnen.¹⁶³ Dies wird sich voraussichtlich auf die Region Zentrum, aber auch auf andere Regionen wie beispielsweise Lissabon oder Porto auswirken. Es kann erwartet werden, dass sowohl der Papst als auch die Besucher aus dem Ausland über die internationalen Flughäfen anfliegen und eventuell ein City Break einplanen.

Für deutsche Unternehmen, die sich auf Touring mit Religionstourismus spezialisiert haben, kann jetzt schon mit der Planung für 2017 begonnen werden. Außerdem können deutsche Unternehmen erörtern, inwiefern Pläne für Neubauten in der Region bestehen, die Produkte oder Dienstleistungen deutscher Hersteller benötigen könnten.

¹⁶³ SAPO: Papa em Fátima pode trazer um milhão de peregrinos a Portugal (2015)

5. Branchenspezifische Herausforderungen

5.1 Segmentübergreifende Herausforderungen

5.1.1 Saisonale Fluktuationen

Portugal steht aufgrund der natürlichen Merkmale und der Lage vor allem in Konkurrenz zu Ländern des Mittelmeerbeckens (Spanien, Griechenland, Türkei, Tunesien usw.). Das Land hat, wie erwähnt, die Kommunikation auf die wichtigsten Merkmale für den Tourismus, Sonne und Meer, gerichtet und das Angebot in erster Linie entsprechend diesem sehr saisonabhängigen Segment aufgebaut. Dies hat die Attraktivität des Landes international stark erhöht und zu einem stetigen Wachstum des Destinationsziels geführt. Auf der anderen Seite entstand ein Problem der Saisonabhängigkeit, wie die folgende Abbildung 27 verdeutlicht:

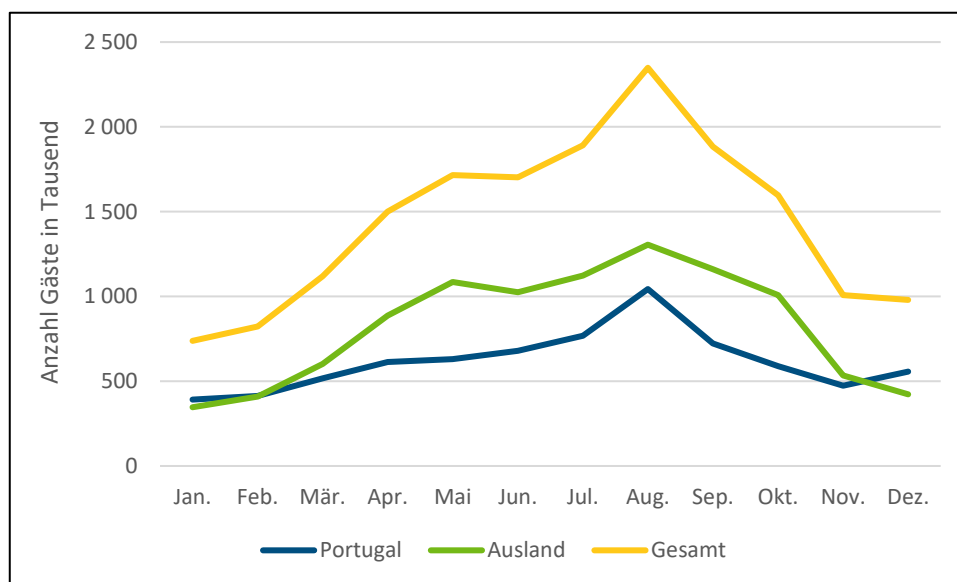


Abbildung 27: Anzahl der Gäste in Portugal pro Monat in 2014, aus Portugal, dem Ausland und Gesamt (in Tausend).

Quelle: INE: Estatísticas do Turismo 2014 (2015)

Der Touristenstrom konzentriert sich in Gesamtportugal zu 35,4% auf die Sommermonate Juli, August und September, mit einem klaren Hoch im August¹⁶⁴. Diese Kurve ist an der Algarve, die fast exklusiv vom Tourismus lebt, am steilsten (Abbildung 28). Das Hoch der ausländischen Gäste verteilt sich über einen längeren Zeitraum (April bis Oktober) und die Kurve ist demzufolge etwas abgeflachter.

¹⁶⁴ INE: Estatísticas do Turismo 2014 (2015)

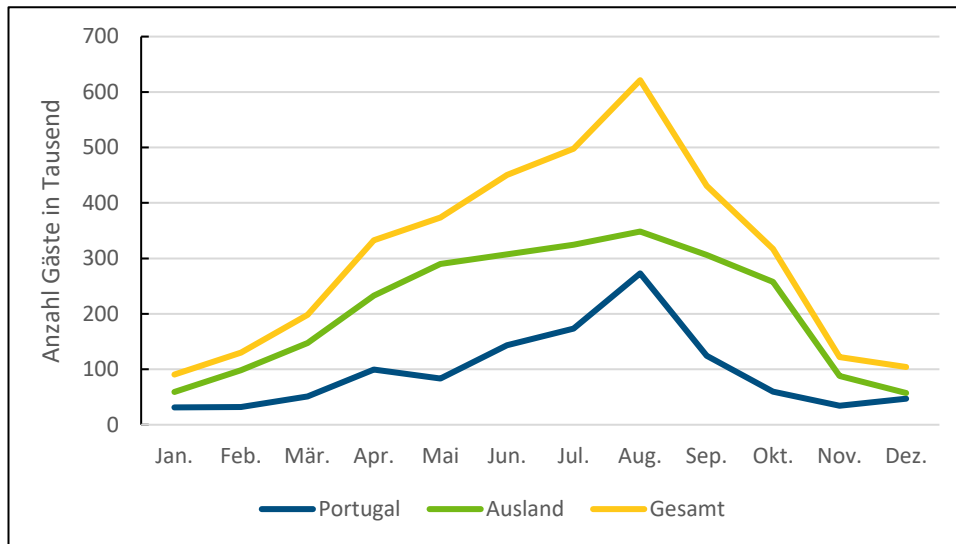


Abbildung 28: Anzahl der Gäste in der Algarve pro Monat in 2014, aus Portugal, dem Ausland und Gesamt (in Tausend)

Quelle: INE: Estatísticas do Turismo 2014 (2015)

Auf der Insel Madeira, die das ganze Jahr über ein mildes Klima hat und stark vom Kreuzfahrturlaub geprägt ist, sind die Abweichungen am niedrigsten. Aber auch die Kurve der Region Lissabon ist aufgrund des komplexeren Produktangebots mit saisonunabhängigen Faktoren wie City Breaks, Kreuzfahrten und Kongressen viel abgeflachter (vgl. hierzu Abbildung 29) als die Algarve:

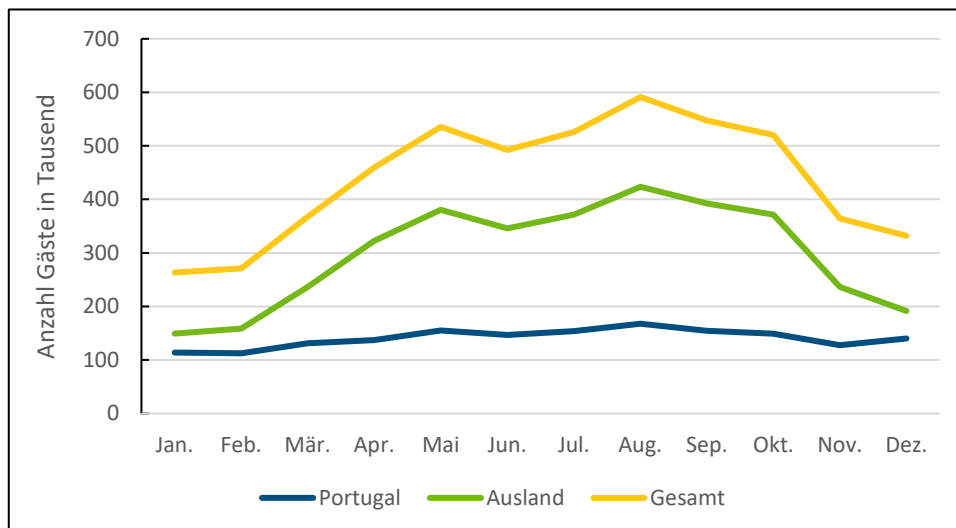


Abbildung 29: Anzahl der Gäste Lissabons pro Monat in 2014, aus Portugal, dem Ausland und Gesamt (in Tausend).

Quelle: INE: Estatísticas do Turismo 2014 (2015)

In Portugal schließen Schulen und Unternehmen jedes Jahr im August. Daher ist diese Tendenz, den Urlaub auf die Sommermonate (insbesondere August) zu konzentrieren, bei einheimischen Gästen noch sichtbarer als bei ausländischen.

Diese Saisonabhängigkeit wirkt sich auf die Bettenbelegungsrate des Landes aus, wie die folgende Abbildung 30 der Bettenbelegungsrate Portugals im Verlauf des Jahres 2014 beispielhaft darstellt. In der Nebensaison sind im Schnitt drei von vier

Betten nicht belegt, während in der Hochsaison nur eines nicht belegt ist. In Strandgebieten weisen die meisten Hotels im Sommer eine Vollausslastung der Kapazität auf, so dass in den Sommermonaten alle Angebote ausgebucht sind.¹⁶⁵

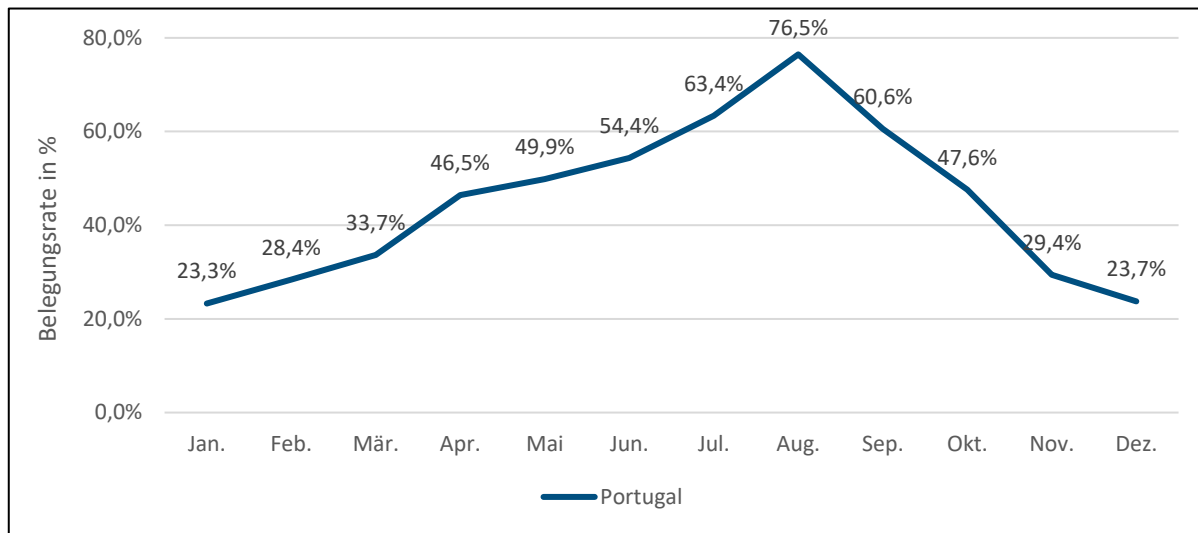


Abbildung 30: Bettenbelegungsrate im Jahresverlauf 2014 (in %).

Quelle: Turismo de Portugal: Taxas de Ocupação 2014 (2015)

Gleichzeitig setzte die ausschließliche Konzentration auf das Segment Sonne und Meer Portugal auch sehr der Konkurrenz der restlichen Länder des Mittelmeerbeckens auf. Diese haben einen Massentourismus mit all seinen Nebenerscheinungen entwickelt, wie beispielsweise der große Preisdruck. Über längere Zeit führt ein solcher Preisdruck zu schmalere Gewinnmargen mit einem niedrigeren RevPar. Langfristig ergibt sich eine schwierige finanzielle Lage der Anbieter, die sich wiederum auf das Angebot selbst und auf deren Investitionsfähigkeit auswirkt. (Vergleiche hierzu auch Kapitel 5.1.3 dieser Zielmarktanalyse).

Entsprechend sieht das RevPar aus: die Monate Juli, August und September verzeichneten im Landesdurchschnitt 2014 Werte über 45 EUR. Im Winter fiel dieser Wert auf knapp 15 Euro, die oft nicht kostendeckend sind.

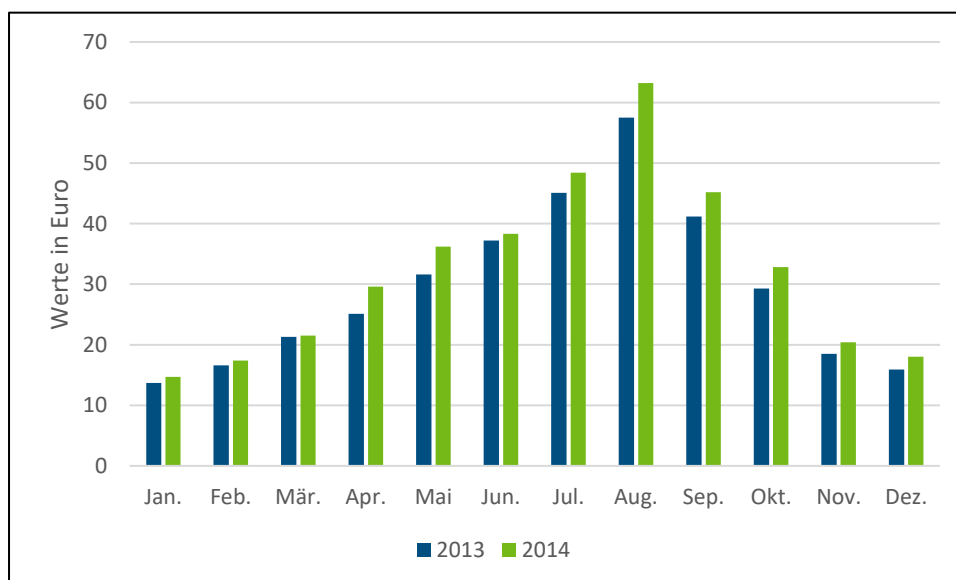


Abbildung 31: Monatliche Verteilung des RevPar in 2013 und 2014 in der Hotellerie in Portugal (in Euro).

Quelle: Turismo de Portugal: Os resultados do Turismo 2014 (2015)

¹⁶⁵ Turismo de Portugal: Taxas de Ocupação 2014 (2015)

In den Jahren 2002-2013 ist das Angebot an Betten stetig gestiegen (CAGR: 2,1%) und zwar stärker als die Entwicklung der Übernachtungen. Deshalb ist das Angebot an Betten derzeit grösser als die Nachfrage (Stand: 2014). Um die Auslastung der Kapazität zu verbessern, werden Preise gesenkt. Das Ergebnis ist eine ineffiziente Preispolitik mit geringer Rentabilität. Aus der Branche wird berichtet, dass viele Anbieter verschuldet sind. Die Lösung ist oftmals der Kauf durch Investmentfonds.¹⁶⁶

Um den genannten Fluktuationen entgegenzuwirken und das ganze Jahr über ausgelastet zu sein, sind sowohl die Investitionen in das Ertragsmanagement als auch der Fokus auf saisonunabhängige Strategien und Produktangebote (z. B.: Städteausflüge, Golf, Gesundheitstourismus, Kongresse) Schlüsselbereiche.

Die Kommunikation wird seit 2013 den Herausforderungen entsprechend angepasst: statt wie bisher den Fokus auf die Produkte Sonne und Meer zu legen, wird z.B. auf die Gastronomie oder das kulturelle Angebot hingewiesen. Dies führte in den letzten Jahren zu einigen guten Resultaten wie beispielsweise bei den City Breaks.

In der Nebensaison sind die Kapazitäten, die sich auf den Strandurlaub spezialisiert haben, weniger attraktiv. Um Touristen anzuziehen sahen sich die Hotels gezwungen, die Preise herabzusetzen. Diese können laut Fachexperten in vielen Fällen nicht die Kosten decken. Gleichzeitig führt dies auch zu Arbeitslosigkeit: in der Nebensaison werden in touristischen Gebieten viele Angestellte der Branche nicht mehr benötigt und entlassen. Somit hat die Saisonabhängigkeit auch soziale Konsequenzen. Beispielsweise nimmt in der Region Algarve die Arbeitslosigkeit ab Oktober regelmäßig zu.¹⁶⁷

Um den Fluktuationen entgegenzuwirken und das ganze Jahr über ausgelastet zu sein, wurden im PENT alternative Schlüsselbereiche erarbeitet (vergleiche hierzu auch Kapitel 4.2). Der Fokus der Kommunikation wird auf die Spezifizierungen jeder einzelnen Region gelenkt, um das Produkt „Portugal“ in das Produkt „Regionen Portugals“ umzuwandeln. Eine weitere wichtige Maßnahme ist das Revenue-Management, das in Kapitel 5.1.3 weiter aufgeführt wird.

5.1.2 Online und IT

Globale und nationale Tendenzen

Die Wahl des Reiseziels erfolgt im 21. Jahrhundert im Internet. Onlineaktivität ist vor, während und nach der Reservierung relevant, denn auch nach Reiseantritt werden Ferienfotos über soziale Netzwerke verbreitet und Bewertungen vergeben. Diese sind in diesem Markt ausschlaggebend und haben direkten Einfluss auf die Entscheidung und den RevPar¹⁶⁸.

Kunden sind immer besser informiert und anspruchsvoller. Die Segmentierung reicht dabei von differenzierteren Kundengruppen bis zum Individuum. Eine immer stärkere Individualisierung verlangt eine detailliertere Erarbeitung von Inhalten mit spezifischen Themen und klarem Fokus auf konkrete Zielgruppen. Zuerst muss der Kunde angeworben werden, erst danach folgen konkrete Zielmarktinformationen mit einem benutzerfreundlichen Buchungssystem - dieser Fluss ist noch nicht optimiert worden.¹⁶⁹

Laut der im Auftrag des Turismo de Portugal 2015 auf den Tourismus angewandten Studie über die Relevanz der Informationstechnologien, der Kommunikation und der Elektronik¹⁷⁰ (im Folgenden TICE-Studie genannt) zeichnet sich weltweit eine Zunahme von Smartphones und Apps bei gleichzeitiger Preisreduzierung derselben ab. Durch die Mobilität erlangt der Tourist größere Kontrolle über den Vergleich bestehender Angebote. Auf Reisen werden digitale Plattformen genutzt, um Informationen zu erhalten und touristische bzw. kulturelle Produkte zu akquirieren. Die Möglichkeit der Informationsbeschaffung im Vorfeld erweitert die Kenntnisse über die touristischen Zielorte und erhöht die Erwartungen. Daher muss sichergestellt werden, dass die zur Verfügung gestellte Information qualitativ bzw. attraktiv ist, interaktiv gestaltet wird und über die meist genutzten modernen Digitalnetze läuft. Der Kauf erfolgt immer mehr über Onlinekanäle.¹⁷¹

¹⁶⁶ PWC: Desafios do Turismo em Portugal (2014)

¹⁶⁷ Económico: Trabalhos de verão reduzem o desemprego no Algarve apenas três meses por ano (2015)

¹⁶⁸ PWC: Desafios do Turismo em Portugal (2014)

¹⁶⁹ Project M: Destinationsmanagement 3.0 – Inspiration und Koordination gewinnen an Bedeutung (2013)

¹⁷⁰ Turismo de Portugal: Turismo 2020 & TICE (2015)

¹⁷¹ Turismo de Portugal: Turismo 2020 & TICE (2015)

Neue Kommunikationskanäle, sowie Reservierungs- und Zahlungssysteme erscheinen auf dem Markt. In der Studie TICE¹⁷² wird erwähnt, dass laut ITB bis 2025 über 70% der Reisenden Informationen über das Internet beziehen (2015: 50%) und über die Hälfte ihre Reise über das Internet buchen (2015: knapp unter 30%) wird.¹⁷³ In Portugal wurde bis August 2015 von 22,2% der Reisenden die Buchung über das Internet vollzogen.¹⁷⁴

Die Informationsgestaltung auf regionaler Basis der offiziellen Webseiten des Turismo de Portugal (Stand: 2014) sind bereits attraktiv dargestellt. Jedoch ist die Interaktivität der Seite Lissabons laut einer Analyse der Unternehmensberatung Roland Berger geringer als die zum Vergleich herangezogenen europäischen Städten (vgl. Abbildung 21).¹⁷⁵

Stadt / Region	i Interaktion mit sozialen Netzwerken	ii Interaktion mit dem Benutzer	iii Promotion von Veranstaltungen	iv Einkaufsmöglichkeiten
 Lissabon	 Nur facebook			
 Amsterdam				
 Barcelona				 <i>Bester Performer</i>
 Kopenhagen	 <i>Bester Performer</i>	 <i>Bester Performer</i>	 <i>Bester Performer</i>	 <i>Bester Performer</i>
 Madrid	 Seite beinhaltet Trip advisor Suchmaschine	 <i>Bester Performer</i>		
 Prag				
 Wien				

Abbildung 32: Vergleichende Analyse der Onlineauftritte von Tourismusorganisationen europäischer Hauptstädte (2014).

Quelle: Turismo de Portugal: Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019 (2014)

In der Studie wird die Notwendigkeit der Zusammenarbeit der verschiedenen Stakeholder (Unternehmen und Behörden) des Tourismussektors erkannt. Das Ziel 'Portugal und seine Regionen' muss einheitlich und systematisch, angepasst an das digitale Marketing und an das Profil des neuen Konsumenten, vermarktet werden. Der Zugang zu den Finanzierungen für die diesbezüglichen technologischen Innovationen stellt eine Chance dar, strukturelle Mankos des Tourismussektors zu beheben.

Laut der TICE-Studie¹⁷⁶ besitzt 32% der portugiesischen Bevölkerung ein Smartphone (Stand: 2013). 55% davon benutzen das Gerät täglich und 78% verlassen nicht das Haus ohne ihr Smartphone. 46% der Befragten führen täglich Suchen durch, beispielsweise nach Restaurants, Pubs und Bars (55%) sowie Reisen (41%). 90% von Ihnen suchen lokale Informationen. In den meisten Fällen (83%) führen die Suchen zu konkreten Aktionen. Dies können Kontaktaufnahmen (49%), Besuch des Unternehmens (62%; wobei 48% über die Internetseite), Käufe (22% online, 21% im Laden selbst) und Gespräche über das Unternehmen (20%) (Empfehlungen und Reviews).¹⁷⁷

¹⁷² Turismo de Portugal: Turismo 2020 & TICE (2015)

¹⁷³ Turismo de Portugal: Turismo 2020 & TICE (2015)

¹⁷⁴ Grupo Marktest: Continua a crescer número de portugueses que marca viagens ou alojamento online (2015)

¹⁷⁵ Turismo de Portugal: Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019 (2014)

¹⁷⁶ Turismo de Portugal: Turismo 2020 & TICE (2015)

¹⁷⁷ Turismo de Portugal: Turismo 2020 & TICE (2015)

Das Turismo de Portugal hat Werbeaktionen unternommen, die die Sichtbarkeit erhöht haben, doch das Marketing in den Herkunftsländern (u.a. auch Deutschland) und über das Internet ist noch sehr ausbaufähig.

IT in der Hotellerie

Eine Umfrage des nationalen Statistikinstituts von Portugal (Instituto Nacional de Estatística–INE) zu Informationstechnologien in Hotelanlagen, die 2008 durchgeführt und 2011 wiederholt wurde, weist eine generelle Zunahme des Zugangs zu Informations- und Kommunikationstechnologien auf. Die Onlinepräsenz nahm im Zeitraum zwischen beiden Befragungen um 11,2% zu. Die Anzahl der Unternehmen mit Online-Reservierungssystemen nahm um 9,6% zu. 13,5% der Hotels verfügten 2011 nicht über einen Computer und 13,4% hatten keine Webseite.¹⁷⁸

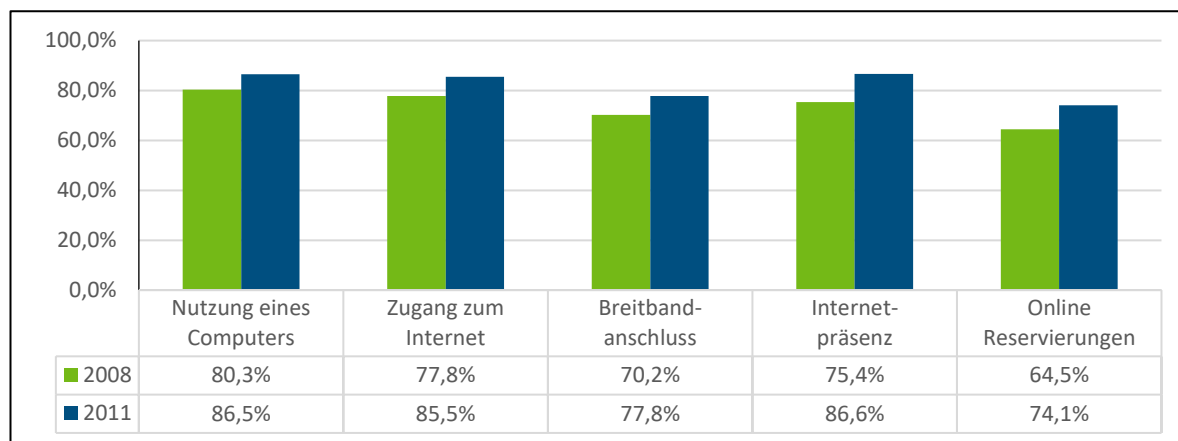


Abbildung 33: Nutzung von IT- und Kommunikationstechnologien in Hoteleinrichtungen Portugals (in %).

Quelle: INE: Destaque - Sociedade da Informação e do Conhecimento: Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nos Estabelecimentos Hoteleiros 2011 (2011)

Es scheint eine Korrelation zwischen Unternehmensgröße und Informationstechnologien zu bestehen: Alle Großunternehmen (mehr als 250 Angestellte) nutzten Computer, hatten Zugang zu Internet, ermöglichten Online-Buchungen und stellten den Zugang zu Internet mit Breitband zur Verfügung. Diese Verfügbarkeit war umso geringer, je kleiner das Unternehmen. Beispielsweise boten 26% der Unternehmen mit 1 bis 9 Angestellten (meist Gasthöfe, Motels und Pensionen) keine Möglichkeit zur Online-Reservierung.¹⁷⁹

Tabelle 4: Nutzung von IT- und Kommunikationstechnologien in Hoteleinrichtungen Portugals, nach Anzahl der Angestellten (%)

Einteilung nach Anzahl der Angestellten	Nutzung eines Computers (%)	Zugang zum Internet (%)	Breitbandanschluss (%)	Internetpräsenz (%)	Online Reservierungen (%)
250 und mehr Angestellte	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
50 bis 249 Angestellte	100,0	100,0	99,1	100,0	96,5
10 bis 49 Angestellte	98,2	97,8	92,6	98,7	89,4
1 bis 9 Angestellte	73,9	72,3	61,0	73,9	55,3
Summe	86,5	85,5	77,8	86,6	74,1

Quelle: INE: Destaque - Sociedade da Informação e do Conhecimento: Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nos Estabelecimentos Hoteleiros 2011 (2011)

Wie aus Tabelle 5 zu entnehmen ist, boten die meisten Hotels, Apartment-Hotels und Pousadas die Möglichkeit der Onlinereservierungen. Bei Gasthäusern, Motels und Pensionen waren es weniger als die Hälfte (49,6%). Internet zur Bestellung von Waren und Dienstleistungen wurde noch wenig genutzt. Über das Internet können laut Fachexperten oft Angebote genutzt werden, die

¹⁷⁸ INE: Destaque - Sociedade da Informação e do Conhecimento: Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nos Estabelecimentos Hoteleiros 2011 (2011)

¹⁷⁹ INE: Destaque - Sociedade da Informação e do Conhecimento: Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nos Estabelecimentos Hoteleiros 2011 (2011)

kostengünstiger sind. Ohne diese Möglichkeit muss sich der Einkauf eventuell auf lokale, bekannte oder bereits bestehende Lieferanten beschränken. Dies kann sich auf die Rentabilität des Unternehmens auswirken.

Tabelle 5: Nutzung von IT- und Kommunikationstechnologien in Hoteleinrichtungen Portugals, nach Art der Einrichtung (%)

Art der Einrichtung	Nutzung eines Computers (%)	Zugang zum Internet (%)	Internetpräsenz (%)	Online Reservierungen (%)	Online Bestellung von Waren und/oder Dienstleistungen (%)
Apartment-Hotels	97,7	97,7	97	88,9	53,8
Hotels	97,6	97,4	98,1	90,4	47,8
Feriedörfer	97,4	97,2	100	82,4	55,9
Touristische Apartments	84,0	82,3	86,3	69,1	34,2
Gasthäuser, Motels und Pensionen	70,2	68,4	69,5	49,6	15,8
Pousadas	100	100	100	94,3	77,1

Quelle: INE: Destaque - Sociedade da Informação e do Conhecimento: Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nos Estabelecimentos Hoteleiros 2011 (2011)

Wie aus Tabelle 6 zu entnehmen ist, war knapp über die Hälfte der Hotelunterkünfte (54,5%) 2011 laut derselben Umfrage auf einem touristischen Portal vertreten und etwa ein Drittel (34,2%) auf der Webseite der Hotelgruppe. 79,1% verfügten über eine eigene Webseite.

Tabelle 6: Internetpräsenz von Hotelunterkünften Portugals (%)

Art der Internetpräsenz	Internetpräsenz (%)
Eigene Website	79,1
Website der Hotelgruppe	34,2
Informationen über die Einrichtung auf der Website in einem Portal/ Touristikbüro	54,5

Quelle: INE: Destaque - Sociedade da Informação e do Conhecimento: Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nos Estabelecimentos Hoteleiros 2011 (2011)

Tabelle 7 zeigt die Internetnutzung von Hotels nach Art der Nutzung: Hotelanbieter wandten die Internetpräsenz im Außenverkehr vor allem an, um Informationen über die eigenen Dienstleistungen auszugeben (95,3%) oder Onlinereservierungen zu vollziehen (79,1%). Dies geschah meist über ein Formular, das ausgefüllt und an das Unternehmen versandt wurde. Weniger als ein Drittel (27,3%) boten eine direkte Onlinebezahlung an, um die Buchung abzuschließen. Unterstützung von Kunden über Helpdesk (29,6%) oder zurechtgeschnittene Contents für regelmäßige Besucher (25%) wurde von den meisten befragten Unternehmen nicht angeboten.

Tabelle 7: Internetpräsenz der Hoteleinrichtungen Portugals, nach Nutzung auf der Website (%)

Art der Nutzung	Internetpräsenz (%)
Online Reservierungen über ein Online Formular	79,1
Bereitstellung von Informationen über Dienstleistungen	95,3
Befragung zur Nutzerzufriedenheit	32,4
Benutzerunterstützung (helpdesk, FAQ's)	29,6
Online Zahlungen	27,3
Personalisierte Inhalte für wiederkehrende Besucher	25,0
Recruiting und Online Formular für Bewerber	19,8

Quelle: INE: Destaque - Sociedade da Informação e do Conhecimento: Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nos Estabelecimentos Hoteleiros 2011 (2011)

Die Nutzung als Kommunikationsmittel zwischen Unternehmen und Besuchern der Webseiten, um das Geschäft auszubauen und Services zu verbessern (wie etwa Kundenzufriedenheitsumfragen), geschah bei nur knapp einem Drittel der Unternehmen mit eigener Webseite.

IT wurde in Hotels vor allem für die Verwaltung von Reservierungen (82,8%) oder Gästen (81,5%) genutzt. Weitere interne Verwendung zum Management von Finanzen (61,6%), Lieferanten (52,3%), Personal (50,1%) und Bestand (47,4%), sowie der Planung von Aktivitäten (41,6%) und Korrespondenz (28,7%) wurde weniger oft angegeben.

Tabelle 8: Nutzung von IT Mitteln der Hoteleinrichtungen Portugals, nach Art der Aktivität (%)

Art der Aktivitäten	Nutzung von IT Mitteln (%)
Verwaltung der Reservierungen	82,8
Verwaltung der Gäste	81,5
Verwaltung der Finanzen	61,6
Verwaltung der Zulieferer	52,3
Verwaltung des Personal	50,1
Verwaltung der Vorräte	47,4
Planung und Terminplanung der Aktivitäten	41,6
Verwaltung der Korrespondenzen	28,7

Quelle: INE: Destaque - Sociedade da Informação e do Conhecimento: Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nos Estabelecimentos Hoteleiros 2011 (2011)

Empfehlungen für den Sektor

Aus der Studie TICE gehen verschiedene Empfehlungen an das Turismo de Portugal, an Behörden und Unternehmen hervor. Diese haben als gemeinsamen Nenner die Empfehlung zur Zusammenarbeit aller Marktplayer im Hinblick auf die Einbindung des IT im Tourismussektor. Dadurch könnten Skalendimensionen erlangt und Ressourcen gewonnen werden. Neue Investitionen in Technologie wurden vor allem im Kauf von Software (und weniger Hardware) in der Form von Nutzungslizenzierungen mit monatlichen Zahlungen erkannt.

Für Unternehmen aus dem IT-Sektor und Kommunikationsunternehmen, die sich auf die Touristikbranche spezialisiert haben, zeigt die TICE-Studie ein klares und breitgefächertes Potenzial auf. Darüber hinaus können deutsche Unternehmen ihre eigenen Module direkt einführen und somit die sprachliche Barriere online für Gäste aus Deutschland aufheben. In diesem Kontext weisen wir darauf hin, dass Fachexperten und Unternehmensberater die Anwerbung deutscher Touristen als eine Hauptpriorität des Turismo de Portugal für 2015 nennen.

5.1.3 Finanzielle Situation

Viele Mikrounternehmen des Tourismussektors von Portugal werden familiär geführt, ohne dass die Leitung über spezifische Managementkenntnisse verfügt. Die unzureichende Ausbildung der meisten Angestellten und Verantwortlichen (verglichen mit anderen Sektoren der portugiesischen Wirtschaft) schwächt den Sektor. Mangelnde Fachkenntnis führt zu Managemententscheidungen, die zum Verlust der finanziellen Selbständigkeit führen. Dies hindert viele Touristikunternehmen am Zugang zu den verfügbaren staatlichen Finanzierungsinstrumenten. Diese kapitalschwachen Unternehmen mit hohem Verschuldungsgrad verlieren die Fähigkeit, in strategisch wichtige Produkte zu investieren. Dies führt zu einer wirtschaftlich nicht tragbaren Lage der Tourismusaktivität als solche.¹⁸⁰

In einer 2014 veröffentlichten Studie von PricewaterhouseCoopers werden das Wachstum des portugiesischen Tourismus und der Anstieg der Gewinnmargen gegenübergestellt: im Zeitraum zwischen 2006 bis 2012 betrug die durchschnittliche jährliche

¹⁸⁰ INE: Sistema de Contas Integradas das Empresas (2014)

Wachstumsrate (Cumulated Growth Rate-CAGR) des Tourismus in Portugal +4,3%, während die Gewinnmarge nur um 1,1% anstieg.¹⁸¹

Eine der kritischen Aspekte in diesem Kontext ist der Logiserlös pro verfügbarem Zimmer (RevPar-Revenue per available room) der Hotelbranche: Dieselbe Studie errechnete eine Zunahme der Bettenkapazität in Portugal mit einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate (Cumulated Growth Rate-CAGR) von 2,1% im Zeitraum zwischen 2002 und 2013. Dieses Angebot an Bettenkapazität wuchs schneller als die Nachfrage danach. Um die Kapazitäten besser auszulasten, nahmen die Anbieter eine Preissenkung vor, um wettbewerbsfähiger zu sein. Die Folge war ein allgemein niedriger RevPar, vor allem in der Nebensaison.¹⁸² Der durchschnittliche RevPar (Revenue per available room = Logiserlös pro vermietbarem Zimmer) Portugals betrug 33,0 Euro in 2014.¹⁸³

Fachexperten zufolge ist die Fähigkeit der Branche zur Proaktivität begrenzt. Dies hängt mit den erwähnten mangelnden Kompetenzen und der geringen Nutzung von IT-Lösungen als Managementhilfe zusammen. Es gibt verschiedene potenzielle Lösungen, um die Rentabilität im Tourismussektor zu erhöhen und die finanzielle Lage der Unternehmen zu verbessern: Eines wäre das Revenue-Management, das mathematische Prognosemodelle für die korrekte Preisfindung erstellt. Weitere Faktoren wären Roland Berger zufolge höhere Pro-Kopf-Einnahmen, längere Verweildauer und wiederholte Reiseziele¹⁸⁴.

Höhere Pro-Kopf-Einnahmen erfolgen durch verschiedene Methoden: Zum einen die qualitative Aufwertung der Produkte. Diese ermöglicht höhere Preise und ergibt ein besseres Preis-Leistungsverhältnis. Zum anderen das *Cross-Selling* durch Anknüpfung eines Hauptankers (beispielsweise dem Grundprodukt Sonne und Meer) mit weiteren Produkten, die das ganze Jahr über anziehend wirken. Beispiel für Portugal wäre ein City Break in Lissabon mit Gastronomie, Wein, Kultur, Wassersport und religiösem Tourismus oder Golf Tourismus an der Algarve mit Kongressen, Gastronomie, Kultur und City Breaks usw. zu verbinden.

Durch das Cross-Selling kann sich die Verweildauer verlängern. Mit der Einführung der Low-Cost Fluggesellschaften ist diese zurückgefallen. Beispielsweise werden an der Algarve weniger Wochenpakete über Chartergesellschaften und mehr individuelle Kurztrips gebucht. Mit dem Cross-Selling können Besucher ihren Urlaub verlängern, indem sie beispielsweise verschiedene Kurztrips miteinander kombinieren (z.B. City Break in Lissabon gepaart mit Weintourismus am Douro). Auch dies hat Einfluss auf die Rentabilität der Unterkünfte.

Schließlich erhöht sich der Umsatz, wenn Gäste das Reiseziel wiederholen. Voraussetzungen sind eine positive Urlaubserfahrung und Kenntnisnahme über weitere Angebote des Urlaubsortes. Der Golfgast kehrt beispielsweise nach Portugal wegen des vergleichsweise guten Golfangebotes, aber auch wegen der Gastronomie oder des kulturellen Angebots zurück.¹⁸⁵ Um diese verschiedenen Produkte zu vermarkten, müssen laut Roland Berger regionale Cluster gebildet werden, die diese Vermarktung gemeinsam übernehmen, so dass Synergien entstehen und *Economies of Scale* (z.B. in Werbung und Einkauf) gebildet werden können.

In diesem Kontext bieten sich für deutsche Unternehmen aus dem Bereich Marketing, PR, Kommunikation, Beratung und Revenue-Management gute Möglichkeiten an. Die geschwächte finanzielle Lage der Unternehmen des Tourismussektors eröffnet zudem Investoren ein interessantes Investitionspotenzial.

5.1.4 Ausbildung

Wie bereits erwähnt, besteht die Tourismusbranche Portugals größtenteils aus Mikrounternehmen, die von praktisch-orientierten Spezialisten geleitet werden. Oftmals fehlen die theoretischen Kenntnisse um wichtige finanzielle Entscheidungen fundiert zu treffen, Marketingaktionen zu planen oder in Revenue-Management zu investieren. Die Einführung einer berufsbildenden Ausbildung in der Tourismusbranche Portugals ist eine relativ junge Erscheinung, von der ältere Angestellte des Sektors nicht betroffen sind.

¹⁸¹ PWC: Desafios do Turismo em Portugal (2014)

¹⁸² PWC: Desafios do Turismo em Portugal (2014)

¹⁸³ PORDATA: Estadia média nos estabelecimentos hoteleiros: total, residentes em Portugal e residentes no estrangeiro (2015)

¹⁸⁴ Turismo de Portugal: Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019 (2014)

¹⁸⁵ Turismo de Portugal: Plano de marketing estratégico para o turismo do Algarve 2015-2018 (2014)

Dem Turismo de Portugal nach wiesen 2007 die meisten Angestellten des Tourismussektors (69%) im allgemeinen nur eine Grundausbildung vor, 23% eine fachspezifische Weiterbildung und 8% eine höhere fachspezifische Ausbildung.¹⁸⁶ Insbesondere im maritim-touristischen Bereich verfügten 42% der Angestellten nur über eine allgemeine Grundausbildung ohne jegliche Spezialisierung (Stand: 2014). In Unternehmen der Tourismusfreizeitgestaltung hatten zwar 31% aller Angestellten eine höhere Ausbildung abgeschlossen, jedoch mehr als die Hälfte (55%) keine fachspezifische (Stand: 2013).¹⁸⁷ Im Bereich des Weintourismus gab in einer Umfrage etwa ein Viertel der Angestellten nur eine Grundausbildung (27%) und 22% eine fachliche Ausbildung an. Von den 51% mit höherer Ausbildung, hatte nur jeder vierte eine spezifische Ausbildung im Bereich des Tourismus absolviert.¹⁸⁸

Hinzu kommt die hohe Saisonabhängigkeit der Branche, die vor allem Angestellte mit niedrigerer Schulbildung und wenig differenzierten Tätigkeiten trifft, beispielsweise im Bar- und Restaurantservice. Diese Mitarbeiter werden zu Beginn der Hochsaison eingestellt, arbeiten ein halbes Jahr und setzen dann wieder ein weiteres halbes Jahr aus, während dem sie Arbeitslosenunterstützung beziehen. Deshalb sinkt laut Fachspezialisten die Arbeitslosigkeit Portugals jeden Sommer, um dann in der Nebensaison wieder anzusteigen.

Neben den genannten Mikrounternehmen existieren in Portugal jedoch große nationale und internationale Hotelgruppen, deren Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften steigt. Aufgrund dieser steigenden Nachfrage und der mangelnden Ausbildung des Sektors startete der Turismo de Portugal 2011 ein neues Projekt. Von 2011 bis 2014 wurde im Rahmen des Technisch-Pädagogischen Projektes (*Projeto Técnico-Pedagógico*) in die Aus- und Weiterbildung des Sektors investiert.

In einer breiten Kooperation mit 31 Stakeholdern, inklusive aller größeren Hotelketten, wurde ein in Zusammenarbeit mit der École Hôtelière de Lausanne ein Ausbildungsangebot, inklusive Prüfungen, erstellt, das auf die unterschiedliche schulische Vorbildung der Mitarbeiter zurechtgeschnitten war.¹⁸⁹ Heute bietet der Turismo de Portugal in allen Regionen Portugals Fachausbildung an Schulen, die vom Turismo de Portugal geleitet werden. (vgl. Hierzu auch Kapitel 3.1 dieser Zielmarktanalyse). Abgänger der bestehenden Kurse haben gute Einstiegsmöglichkeiten in das Berufsleben.

Für deutsche Unternehmen, die sich auf die Ausbildung in der Tourismusbranche spezialisiert haben, bestehen gute Aussichten für eine Zusammenarbeit in Form von Kooperation mit den verschiedenen Institutionen. Dies kann mit der DUAL (Berufsbildungszentrum der AHK Portugal), aber auch mit dem Turismo de Portugal und den verschiedenen Hochschulen sein. Es besteht Bedarf an hochqualifizierte Managementausbildung im Hotelsektor. Der Verein des portugiesischen Hotelsektors erarbeitet beispielsweise bereits gemeinsam mit der DUAL ein Angebot an fachrelevanten Deutschkursen für Hotelangestellte.

5.1.5 Segment +50

Die demographische Entwicklung Europas zeigt eine wachsende Altersgruppe über 50 auf, die das ganze Jahr über mehr Zeit zur Verfügung hat und zu höheren Ausgaben bereit ist.¹⁹⁰ Dies ist auch in Portugal der Fall: Es ist abzusehen, dass die portugiesische Gesellschaft bei einer Geburtenrate von 7,9 pro 1000 Einwohnern¹⁹¹ (Stand: 2014) immer mehr veraltet, wie der folgenden Grafik der Altersverteilung in Portugal zu entnehmen ist:

¹⁸⁶ Turismo de Portugal: Turismo 2020 & TICE (2015)

¹⁸⁷ Turismo de Portugal: Animação Turística em Portugal 2013 (2014)

¹⁸⁸ Turismo de Portugal: O Enoturismo em Portugal (2014)

¹⁸⁹ Turismo de Portugal: Relatório de actividades 2011 (2011)

¹⁹⁰ RKW Kompetenzzentrum: Tourismus 50plus: Anforderungen erkennen – Wünsche erfüllen (2011)

¹⁹¹ PORDATA: Taxa bruta de natalidade em Portugal (2015)

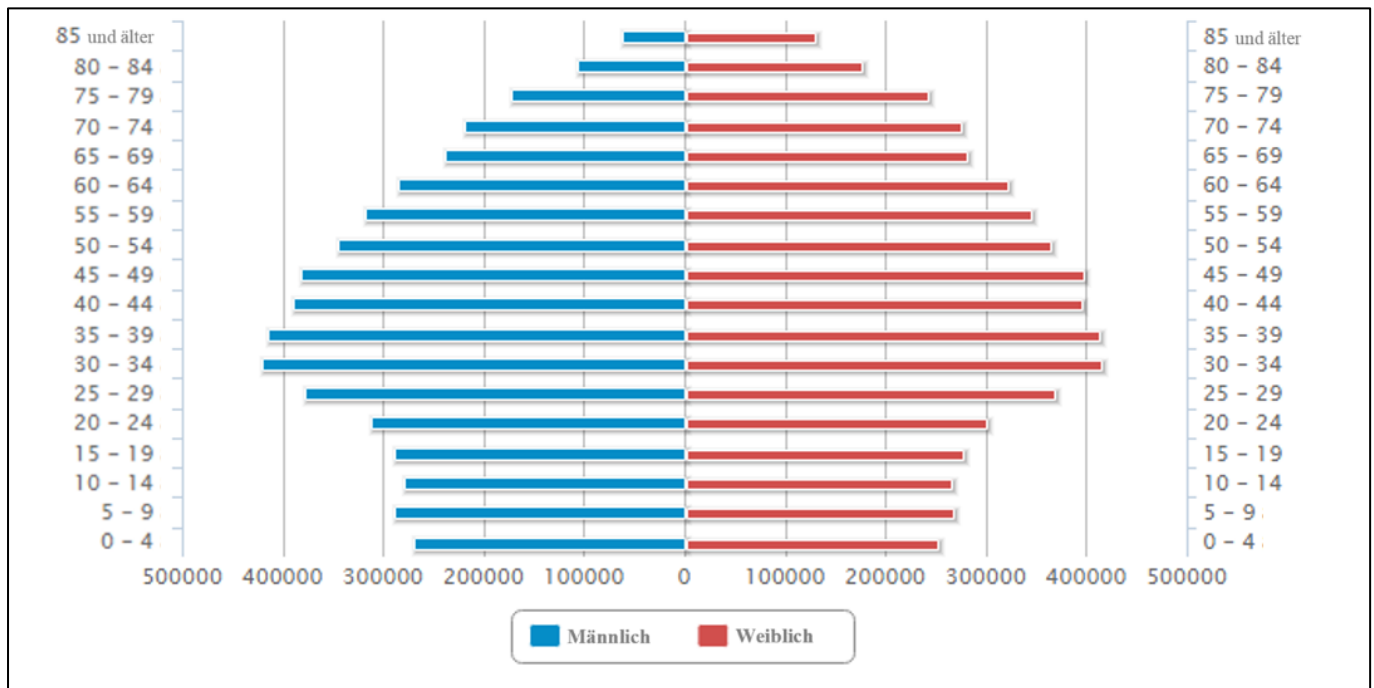


Abbildung 34: Alterspyramide der portugiesischen Bevölkerung nach Geschlecht in 2010.

Quelle: INE: Projeções da população residente (N.º) por Sexo e Grupo etário 2010 (2015)

Es gibt unter den Senioren verschiedene Subsegmente. Diese unterscheiden sich beispielsweise vom Alter und von den Interessen her. Vom Alter her ist es naheliegend, dass etwa 55-Jährige im Vergleich zu 80-Jährigen mobiler sind, so dass deren Bedürfnisse sich unterscheiden. Vom Interesse her können manche Senioren aktiven Urlaub suchen und andere eher den Gesundheitstourismus.

Portugiesische Senioren reisen weniger als ausländische und verfügen im Schnitt über ein niedrigeres Einkommen. Deshalb ist es anzunehmen, dass der +50 Tourismus in Portugal vorwiegend von Ausländern geprägt wird. Ein gutes Beispiel sind die vielen englischen, holländischen und deutschen Rentner, die es im Winter aufgrund des milden Klimas an die Algarve oder nach Madeira zieht.¹⁹²

Portugal hat diese Thematik bereits erkannt und organisiert Ende November 2015 im Kongresszentrum Estoril eine internationale Konferenz zum Thema Tourismus und Altern, in dem auch das aufkeimende Segment Gesundheitstourismus erörtert wird. Die +50 Altersgruppe, die anspruchsvoll ist und Faktoren wie persönliche Begleitung, Qualität, Komfort und Service schätzt¹⁹³, sind potenzielle *repeat visitors*, was einen Fokus auf diese Altersgruppe durchaus rechtfertigt. Eine Herausforderung des Sektors ist die Barrierefreiheit im weiten Sinne, der nicht unbedingt behindertengerecht sein muss, sondern sich auf die Bedürfnisse des +50 Segments konzentriert, nämlich dem Komfort durch gewisse Details (z.B. großgeschriebene Beschilderung, ergonomische Wannen, komfortable Sitzsofas im Zimmer etc.). In Portugal existieren hierzu gute Handbücher, sowohl für die Hotellerie¹⁹⁴ als auch für den aktiven Urlaub¹⁹⁵. Diese beschreiben die verschiedenen Behinderungstypen, welche Bedürfnisse diese bewirken und welche möglichen Lösungen geboten werden können. Theoretisch ist die Barrierefreiheit auf staatlicher Ebene eine Priorität, doch in Realität ist diese noch in den Anfangsstadien.

An der Algarve beispielsweise gibt es laut dem Strategischen Marketingplan für die Region (Stand: 2013) 215 behindertengerechte Unterkünfte und insgesamt erst 361 solcher Zimmer, was eindeutig ein bescheidenes Angebot ist. Es fehlen noch adäquate

¹⁹² Cavaco, Carminda: Turismo sénior: perfis e práticas (2009)

¹⁹³ RKW Kompetenzzentrum: Tourismus 50plus: Anforderungen erkennen – Wünsche erfüllen (2011)

¹⁹⁴ Turismo de Portugal: Guia de boas Práticas de Acessibilidade na Hotelaria (2012)

¹⁹⁵ Turismo de Portugal: Guia de boas Práticas de Acessibilidade – Turismo Ativo (2014)

Hinweisschilder und behindertengerechte Zugänge zu öffentlichen Plätzen und touristischen Einheiten sowie angepasste Infrastrukturen.

Neue Anlagen führender Hotelketten sind laut Fachexperten bereits konform mit den Bedürfnissen der +50, doch ältere müssen noch angepasst werden. Die meisten neuen Anlagen verfügen ebenfalls über ein oder zwei behindertengerechte Zimmer. Der internationale Wachstum des + 50 Segments jedoch hat direkte Implikationen auf das lokale Angebot, das entsprechende Investitionen tätigen muss, um das Angebot den Anforderungen diesem anspruchsvollen Segment anzupassen.

Es gibt aber auch einige gute Beispiele in Portugal. Die Situation an den Stränden hat sich in den letzten Jahren sehr gebessert. Ein gutes Beispiel sind die neu geschaffenen Zugänge an portugiesischen Stränden: Es gibt gegenwärtig (Stand: 2015) 203 behindertengerechte Strände, 178 davon auf dem Festland.¹⁹⁶ Diese verfügen über leichte Fussgängerwege, Parkplätze für Behinderte, Zugang zu den Badezonen, Gehwege auf dem Sand, behindertengerechte Toiletten, zugängliche Notplätze und Rettungsschwimmer.

5.2 Regionale Herausforderungen

Die Tourismusbranche Portugals ist eine komplexe Matrix, an der sich viele Teilnehmer mit unterschiedlichen Dimensionen und unterschiedlicher Maturität beteiligen. Es bedarf einer Perspektive, die das Angebot und das Potenzial aufteilt und strategisch verbindet. Das Turismo de Portugal hat 2010 für den Strategischen Nationalen Tourismusplan (PENT)¹⁹⁷ die portugiesische Filiale der deutschen Unternehmensberatergruppe Roland Berger Strategy Consultants beauftragt, eine Gesamtstrategie für den komplexen Sektor in Portugal zu entwickeln. Insgesamt wurden fünf Hauptachsen als strategische Orientierung erarbeitet: (1) die umweltschonende Entwicklung, (2) die Bereicherung des Angebots durch Erfahrungen und Inhalte, (3) die Entwicklung von strategischen Produkten und regionalen Zielorten (4), auf die Herkunftsländer der Touristen konzentrierte Strategien und (5) Werbung/Vertrieb.

Portugal wurde in verschiedene Regionen unterteilt und für jede dieser Regionen eine Unterteilung in Segmente aufgestellt. Das Angebot Portugals wurde differenziert betrachtet. Für jede Region wurden die strategischen und die noch zu entwickelnden Produkte erarbeitet, die zum Wachstum der jeweiligen Tourismuseinnahmen beitragen könnten.

Basierend auf diesem Ergebnis wurde dann auch die Kommunikation regional zugeschnitten. Dieses Modell dient noch heute als Wegweiser für jede einzelne regionale Agentur des Turismo de Portugal. Fachexperten zufolge haben sich diese Produkte seitdem regional entwickelt und der portugiesische Tourismus stellt sich heute (Stand: 2015) differenzierter dar. Abbildung 36 gibt diese Übersicht der zentralen Produkte je Region wieder:

¹⁹⁶ Diário de Notícias: 203 praias portuguesas classificadas como "acessíveis" a deficientes em 2015 (2015)

¹⁹⁷ Turismo de Portugal: Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019 (2014)

Zentrale Produkte je Region				
	Porto und Douro	Zentrum	Lissabon	Alentejo
Strategische Produkte	• <i>Touring</i> - Kultureller & religiöser Tourismus • City Break (Porto)	• <i>Touring</i> - Kultureller & religiöser Tourismus	• City Break (Lissabon) • Integrierte Resorts Business Tourismus (Estoril und Lissabon)	• <i>Touring</i> - Kultureller & religiöser Tourismus • Gastronomie & Wein
Produkte in Entwicklung	• Naturtourismus • Gesundheit & Wellness • Gastronomie & Wein • Business-tourismus	• Naturtourismus • Gesundheit & Wellness	• Wassertourismus • Golf • <i>Touring</i> - Kultureller & religiöser Tourismus	• Naturtourismus
	Algarve	Azoren	Madeira	
Strategische Produkte	• Sonne & Meer • Golf	• <i>Touring</i> - Kultureller & religiöser Tourismus • Naturtourismus	• <i>Touring</i> - Kultureller & religiöser Tourismus • Naturtourismus	
Produkte in Entwicklung	• Business-tourismus • Integrierte Resorts & Residenztourismus • Wassertourismus • Naturtourismus		• Sonne & Meer	

Abbildung 35: Übersicht der zentralen Produkte je Region nach NUTS II.

Quelle: Turismo de Portugal: Plano Estratégico Nacional do Turismo - Propostas para Revisão no Horizonte 2015 (2011)

Im Folgenden werden im Kontext dieser Zielmarktinformation die Regionen Lissabon, Algarve und Inselregionen, die für 77,7% der Tourismuseinnahmen Portugals (Stand: 2014, vgl. hierzu Kapitel 3.3 dieser Zielmarktanalyse) verantwortlich sind, unter Berücksichtigung der verfügbaren Daten, näher betrachtet:

5.2.1 Großraum Lissabon

Ende 2014 wurde von *Roland Berger* das Strategiekonzept für 2015-2019 für den Großraum Lissabon erarbeitet¹⁹⁸. Der Ratschlag geht dahin, durch Verbreiterung des Angebots, Erhöhung der durchschnittlichen Verweildauer und mehr *repeat visitors* den Beitrag des Tourismus zur regionalen Wirtschaft zu fördern.

Hauptprodukte bleiben die *City- und Short-breaks*. Verstärkt werden diese vor allem durch Residenztourismus, Surf- und Weintourismus. Als neue Fokusprodukte wurden unter anderen der Wassertourismus, Natur, Gesundheitstourismus, Gastronomie und Wein erkannt. Die Stadt wurde in die Subregionen Stadt Lissabon (City Breaks), Cascais (Resorts, Premiumsegment), Sintra (Romantik), Arrábida (Natur und Wein) und Tejo (Wassersportarten) unterteilt. Dieses Modell baut auf dem Vorschlag zur Revision des *PENT* strategischen Vision für das Land Portugal auf.¹⁹⁹

Der Tourismus leistet einen wichtigen Beitrag zum BIP der Region Lissabons mit etwa 4% der Bruttowertschöpfung. Die Region verzeichnet seit 2009 eine Zunahme der Übernachtungen von 6% im Durchschnitt pro Jahr, der durch ausländische Touristen angetrieben wird und zu einer Zunahme sowohl der Bettenbelegung als auch des RevPar geführt hat. Die Gesamteinnahmen des Tourismus stiegen von 492,8 Millionen Euro in 2009 auf 699,4 Millionen Euro in 2014. Allein die Einnahmen durch Übernachtungen

¹⁹⁸ Turismo de Portugal: Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019 (2014)

¹⁹⁹ Turismo de Portugal: Plano Estratégico Nacional do Turismo - Propostas para Revisão no Horizonte 2015 (2011)

sind nach zwei rückläufigen Jahren von 2013 auf 2014 von 348,4 Millionen Euro auf 520,1 Millionen Euro angestiegen, wie auch der Abbildung 37 entnommen werden kann.²⁰⁰

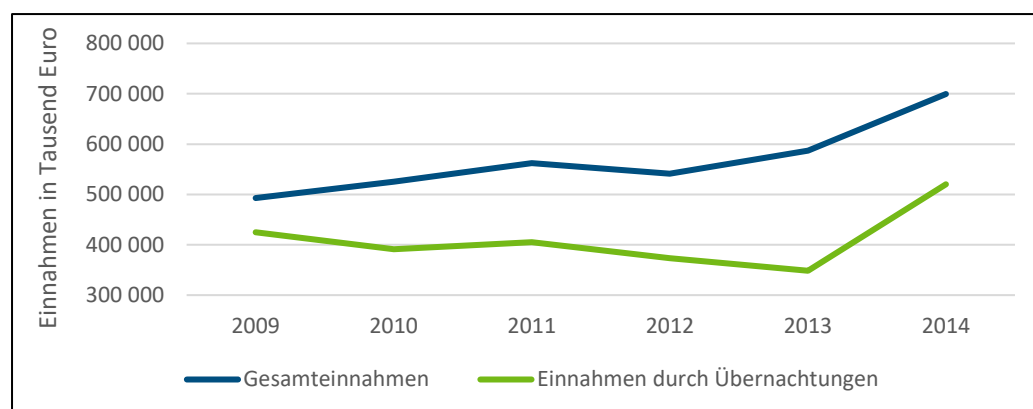


Abbildung 36: Entwicklung der Einnahmen gesamt und durch Übernachtungen in Lissabon, 2009-2014 (in Tausend Euro).

Quelle: INE: Estatísticas do Turismo 2014 (2015).

In der Region Lissabon gibt es 392 touristische Einheiten (251 Hotels, Apartmenthotels, Pousadas, Apartments und Feriendörfer neben anderen Übernachtungsmöglichkeiten) mit 92.690 gemeldete Betten (Stand: 2014). Etwa 5 Millionen Gäste sorgten 2014 für knapp 13 Millionen Übernachtungen in touristischen Einheiten, hinzu kommt knapp 1 Million in Privatunterkünften.

Tabelle 9: Übersicht über Anzahl von Unterkünften, Betten/Camper, Gäste und Übernachtungen in der Region Lissabon in 2014

	Anzahl	(%)	Betten/ Anzahl Camper	(%)	Gäste (Mio.)	(%)	Übernachtungen (Mio.)	(%)
Region Lissabon	493	100	92.690	100	5.482	100	7.737	100
Gesamtzahl touristischer Einheiten	392	80	92.504	97	5.074	93	12.944	93
Hoteleinrichtungen	251	64	55.384	60	4.586	90	10.829	84
Andere Einrichtungen	88	24	4.623	5	322	6	726	6
Ländlicher Tourismus und Campingplätze	53	14	32.497	35	166	3	1.389	11
Lokale Unterkünfte	101	20	3.186	2	408	7	991	7

Quelle: INE: Estatísticas do Turismo 2014 (2015)

Lissabon wird vor allem von ausländischen Touristen besucht (68%), hauptsächlich aus dem Nachbarland Spanien (14%), gefolgt von Frankreich (12%), Brasilien (10%) und Deutschland (8%) an 4. Stelle.

²⁰⁰ INE: Estatísticas do Turismo 2014 (2015)

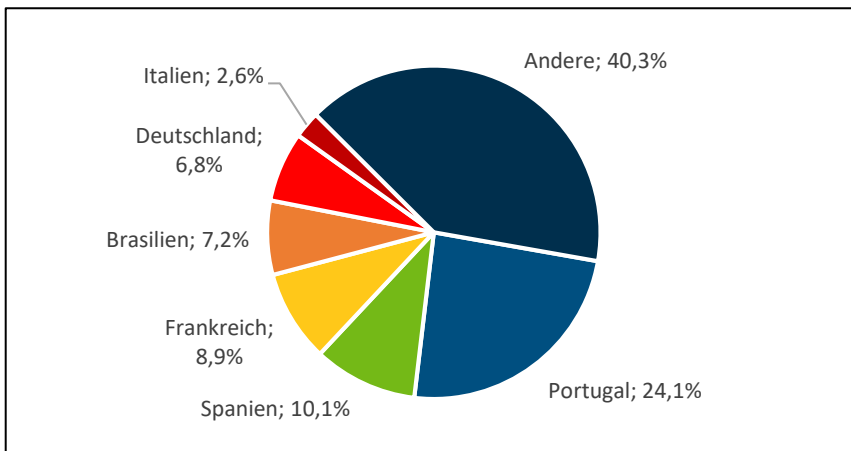


Abbildung 37: Verteilung der Übernachtungen der Besucher Lissabons nach Herkunftsland, 2007-2013 (in %).

Quelle: Turismo 2020: Cinco princípios para uma ambição (2015)

Die Übernachtungen wurden in 2014 in der Region Lissabon zu 75,9% von Ausländern getätigt (+5% als 2007). Von 2007 auf 2014 stiegen die Übernachtungen der Deutschen in der Region um 46,1%, doch verglichen mit Frankreich (+109,5%) und Brasilien (+136,7%) sowie im Hinblick auf das Potenzial des deutschen Tourismus weltweit kann diese Zahl der Ansicht des Turismo de Portugal nach noch sehr ansteigen.

Lissabon ist mit wachsender Tendenz das beliebteste Reiseziel innerhalb Portugals. 34% der Übernachtungen erfolgten in den Monaten Juli, August und September, womit Lissabon weniger saisonabhängig als der Rest des Landes ist, der im Schnitt bei 39% liegt. Der RevPar ist mit steigender Tendenz höher als im Rest des Landes. Beispielsweise lag der RevPar 2007 17,3 Euro höher als im Rest des Landes, in 2014 betrug diese Differenz bereits 24,6 Euro. Auch die Bettenbelegung ist 8% höher als im Rest des Landes (2007: +6.4%). Die Region Lissabon ist vor allem im Segment der 35 bis 54 Jährigen, die City und Short Breaks vorziehen, gut positioniert. 50% der Touristen, die Lissabon besuchen, machen eine Tour in der Region, insbesondere Paare und +50.²⁰¹

Gemäß des strategischen Plans für die Region²⁰² liegt das Ziel in der weiteren Zunahme des Beitrags des Tourismus zur Wirtschaft Lissabons. Im Jahre 2019 erwartet die Region 10 Millionen Übernachtungen ausländischer Touristen mit einem Umsatz von 800 Millionen Euro. Die Region setzt sich zum Ziel, die Qualität der geleisteten Dienstleistungen im Rhythmus von 2 Prozentpunkten pro Jahr zu verbessern. Der Bekanntheitsgrad soll sich in Ländern wie Deutschland durch eine breit angelegte Strategie mit Hinweis auf die Diversifizierung des Angebots in der Region erhöhen. Auf Basis des Segmentierungsmodells wurden prioritäre Märkte identifiziert, unter denen die mit hohem Ausweitungspotenzial vertieft werden sollen. Deutschland hat als weltweit größtes Touristenherkunftsland großes Wachstumspotenzial für Portugal und Lissabon insbesondere.

Insgesamt betrachtet sind die Segmente City Breaks, Golf, Gastronomie, Sonne & Meer in der Region Lissabon reif, weitere Segmente wie Kongresse (Meetings Industrie – MI), Nautik, Natur, Religion und Gesundheit bzw. Wellness sind in der Region noch ausbaufähig.

Die gegenwärtigen Kern-Produkte City Breaks und Golf sollen im Zusammenhang mit neuen Ausstattungen für Kreuzfahrten (neuer Terminal) und Kongresse qualitativ aufgewertet werden. Größere Kongresse haben als Haupt-Infrastruktur den Centro de Congressos de Lisboa (Kongresszentrum Lissabons). Dieser weist jedoch einige Einschränkungen auf, da er wenig flexibel ist, um ein angepasstes Auditorium und zusätzliche Räume anzubieten und die technologischen Infrastrukturen limitiert sind. Trotzdem ist Lissabon von 2012 auf 2013 von der 15. auf die 9. Position im Kontext der ICCA-International Congress and Convention Association [≥ 50 Teilnehmer] gestiegen.²⁰³

²⁰¹ Turismo 2020: Cinco princípios para uma ambição (2015)

²⁰² Turismo de Portugal: Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019 (2014)

²⁰³ Turismo de Portugal: Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019 (2014)

Die Flugverbindungen zu den strategisch wichtigen Märkten sollen weiter ausgebaut werden. Noch zu entwickelnde Produkte (wie Religion, Surfen, Residenzen und Weintourismus) wurden herausgearbeitet, mit der Empfehlung, diesen in Zukunft mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Für Nischenprodukte wie Wassersport, Gesundheit, Sport- und Abenteuerismus, Sonne und Meer besteht ebenfalls Wachstumspotenzial. Kultur, Gastronomie, Shopping und das vielfältige Nachtleben Lissabons treten stärker in den Vordergrund der Kommunikation als qualitätssteigernde Elemente.



Abbildung 38: Übersicht der strategischen Segmentierung des Tourismusangebots der Region Lissabon.

Quelle: Turismo de Portugal: Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019 (2014)

Die verschiedenen Subregionen Lissabons sind unterschiedlich weit entwickelt: die Stadt Lissabon, Cascais, Estoril und Sintra sind international starke Marken mit Produkten wie City/Short Breaks, Messen, Kongressen und Kultur, die schon stark entwickelt sind. In der Gegend Arrábida können Weintourismus und Naturtourismus noch ausgebaut werden und es besteht ebenso ein Potenzial für Nautik und Natur im Arco do Tejo. Die Kommunikation der Region Lissabon hat als Aufhänger die Stadt Lissabon, wobei Cascais im Ausland als Marke beibehalten wird, die auf der Anerkennung der Küste Estorils aufbaut. Sintras Kommunikation legt den Fokus auf dessen internationalen Ruf als UNESCO-Welterbe.²⁰⁴

Für Kommunikation sind insgesamt 6,6 Millionen Euro vorgesehen. Die geplante Aufteilung der Investitionen in Kommunikationsmedien ist in der folgenden Abbildung 40 zusammengefasst: Der Großteil (41%) soll in personalisierte Werbe- und PR Maßnahmen eingesetzt werden. 31% geht in die traditionellen Werbemaßnahmen wie Print/TV, Kongresse und Messen, 20% wird in Online-Aktivitäten investiert, vor allem Werbung auf Reiseseiten und in Suchmaschinen.

²⁰⁴ Parques de Sintra: Património mundial UNESCO (2015)

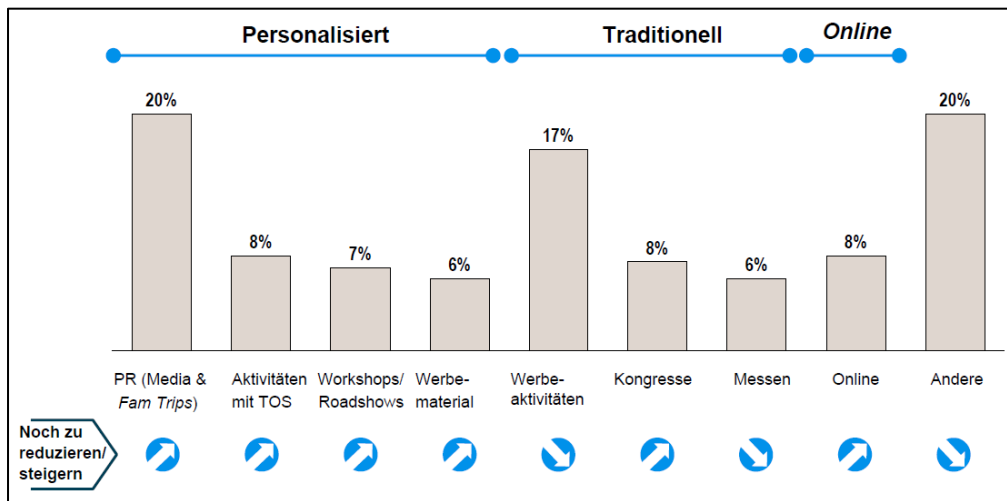


Abbildung 39: Aufspaltung des Marketingbudgets der Region Lissabon pro Marketinginstrument (in %).

Quelle: Turismo de Portugal: Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019 (2014)

10% der Investitionen werden Märkten wie Großbritannien, Irland, Frankreich und Deutschland zugewiesen. Die Kenntnis über die Hauptmärkte Spanien, Deutschland und Brasilien soll vertieft werden, um nicht global (als Portugal) sondern regional (als Lissabon) strategisch vorzugehen. Der Fokus soll auf Marktintelligenz mit einer maßgeschneiderten Vorgehensweise und Ausbau der Online-Kanäle gesetzt werden. Beispiele sind Content-Vermarktung, Blogs über die Stadt, Optimierung von Suchmaschinen, Nutzung des Potenzials der sozialen Netzwerke und die Profilbildung in den wichtigsten sozialen Netzwerken (Instagram; Twitter; Facebook).

Hinzu kommt die Optimierung der traditionellen Medien. Die Teilnahme an klassischen Messen soll reduziert werden. Der Fokus wird auf prioritäre Märkte wie Deutschland gesetzt. Es sollen kleinere Kampagnen kreiert werden, die spezifische Marktsegmente anvisieren. Ebenso sollen thematisch relevante Communities verfolgt und mit Posts in Verbindung mit der Region dynamisiert sowie die Interaktionen mit diesen verstärkt werden.

Deutsche Unternehmen können in allen genannten Bereichen aktiv als Anbieter auftreten. Der Fokus auf Deutschland als prioritäres Herkunftsland eröffnet den deutschen Unternehmen hier viele Türen, vor allem im Bereich Informationstechnologien, Kommunikation, Marketing und Werbung.

5.2.2 Algarve

Die im Süden Portugals gelegene Region der Algarve verfügt über ein mildes Klima. Sonne & Meer sind die Primärmotivationen für Touristen an der Algarve. Es wird angenommen, dass 88% der Touristen die Region aus diesem Grunde besuchen. An der Algarve sind 71% der touristischen Aktivitäten im Freien in Verbindung mit dem Meer. Dies ist der höchste Anteil Portugals. Es ist auch der wichtigste Markt für den nationalen Tourismus.²⁰⁵

Hier wird mit über 31% der höchste Anteil am Gesamtumsatz in der Tourismusbranche Portugals getätigt.²⁰⁶ Der Umsatz der Region Algarve ist im Zeitraum zwischen 2009 und 2014 von 521,8 Millionen auf 701,9 Millionen Euro um 39,2% gestiegen. Spezifisch aus den Übernachtungen ging er zwischen 2009 und 2013 um 17,5% auf ein Minimum von 361,3 Millionen Euro zurück. Dies entsprach 59,1% der Gesamteinnahmen; 2014 lag der Vergleichswert bei 71,8%.²⁰⁷ (vgl. Abb. 42)

²⁰⁵ Turismo de Portugal: Plano de marketing estratégico para o turismo do Algarve 2015-2018 (2014)

²⁰⁶ Turismo de Portugal: Plano de marketing estratégico para o turismo do Algarve 2015-2018 (2014)

²⁰⁷ INE: Estatísticas do Turismo 2014 (2015)

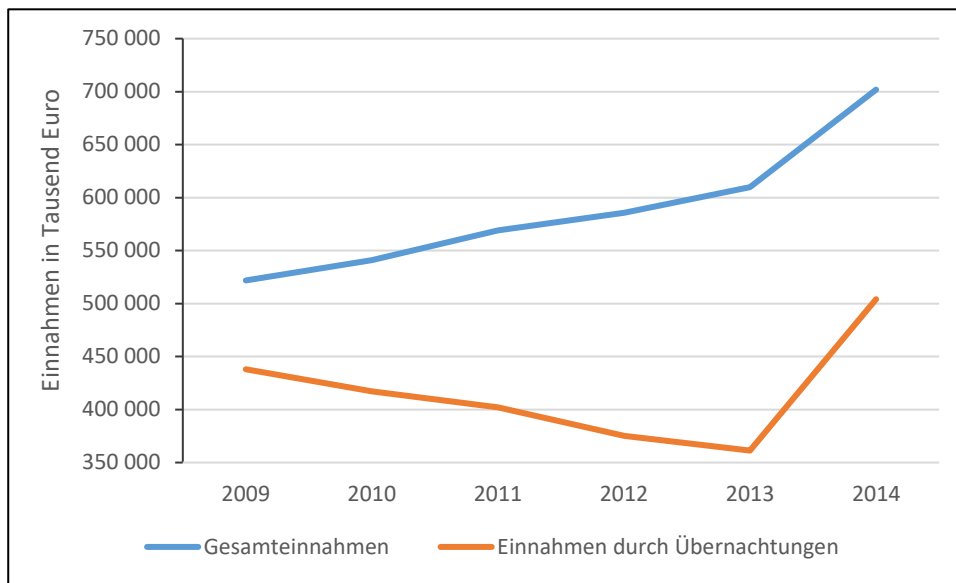


Abbildung 40: Verlauf der Gesamteinnahmen und Einnahmen durch Übernachtungen in der Region Algarve in 2009-2014 (in Tausend Euro).

Quelle: INE: Estatísticas do Turismo 2014 (2015).

Die Anzahl der Touristen an der Algarve hat mit Beginn der Krise (2008/2009) eine Einbuße verzeichnet, doch im Jahr danach bereits aufgeholt und wächst seitdem. 2013 wurde die Algarve von bereits 3,2 Millionen Gästen besucht.

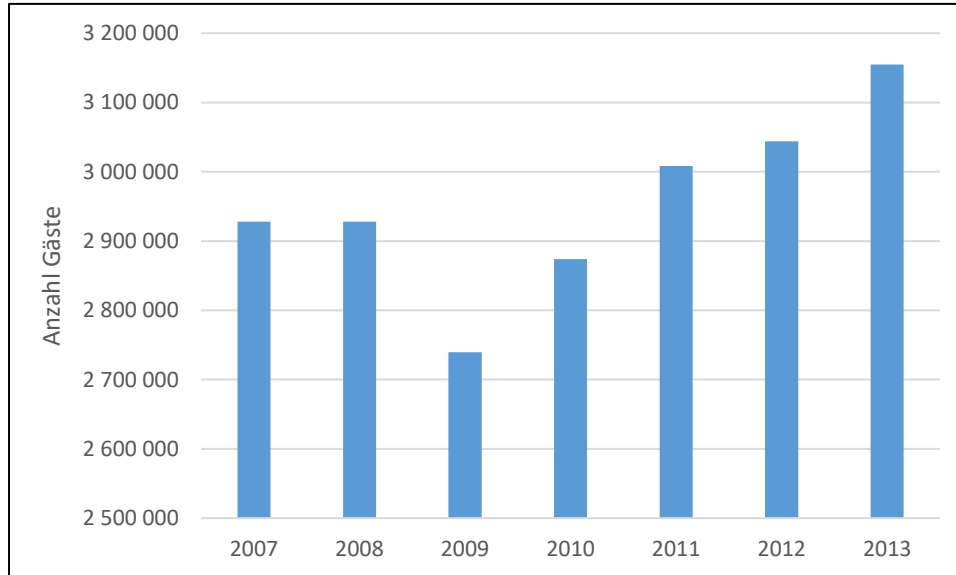


Abbildung 41: Anzahl der Gäste in touristischen Einrichtungen in der Algarve pro Jahr 2007-2013.

Quelle: Turismo de Portugal: Plano de marketing estratégico para o turismo do Algarve 2015-2018 (2014)

69% dieser Gäste waren Ausländer, allen voran Engländer (40%), Spanier (12%) und Deutsche (11%). Wie aus Abbildung 45 zu entnehmen ist, verzeichneten dabei die Portugiesen etwa ein Viertel aller Übernachtungen und 75,4% die ausländischen Gäste, vor allem Engländer (32,4%) und Deutsche (9,7%).

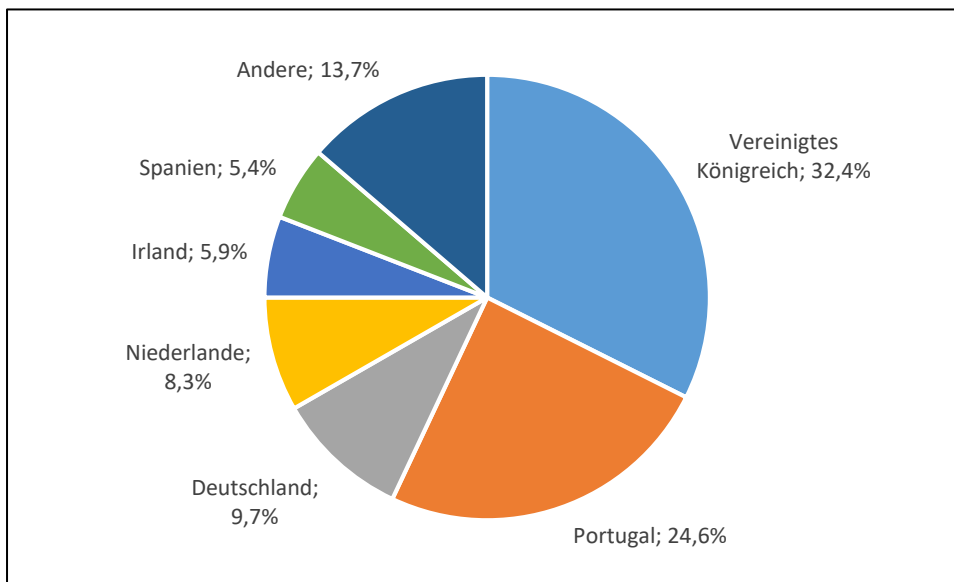


Abbildung 42: Verteilung der Übernachtungen in der Algarve nach Herkunftsland der Besucher, 2007-2013 (in %).

Quelle: Turismo 2020: Cinco princípios para uma ambição (2015)

Mit 36% der Hotels Portugals ist die Algarve die Region des Landes mit dem größten Übernachtungsangebot. Hier gibt es 631 Übernachtungsmöglichkeiten. Den Großteil (77%) stellen Hotelanlagen dar, die über 11.000 Betten verfügen, welche von 3,5 Millionen Gäste mit 17,9 Millionen Übernachtungen genutzt wurden (Stand: 2014). Es gibt auch vergleichsweise viele Privatunterkünfte (22%), die jedoch nur 4% der Betten und 4% der Übernachtungen bieten. ²⁰⁸

Tabelle 10: Übersicht über Anzahl von Unterkünften, Betten/Camper, Gäste und Übernachtungen in der Region Algarve in 2014

	Anzahl	(%)	Betten/ Anzahl Camper	(%)	Gäste (Mio.)	(%)	Übernachtungen (Mio.)	(%)
Region Algarve	631	100	148.188	100	4.067	100	18.463	100
Gesamtzahl touristische Unternehmen	495	78	141.999	96	3.914	96	17.886	91
Hoteleinrichtungen	379	77	110.979	78	3.523	90	16.120	68
Andere Einrichtungen	57	12	2.730	2	82	2	272	7
Ländlicher Tourismus und Campingplätze	59	12	28.290	20	309	8	1.494	24
Lokale Unterkünfte	136	22	6.189	4	153	4	577	9

Quelle: INE: Estatísticas do Turismo 2014 (2015)

Das Touristikangebot der Algarve konzentriert sich auf wenige Gemeinden direkt am Meer: Fast die Hälfte der Übernachtungen fanden 2012 in zwei Gemeinden statt: Albufeira (36,7%) und Portimão (12,9%) (siehe Abbildung 41).

²⁰⁸ Turismo de Portugal: Plano de marketing estratégico para o turismo do Algarve 2015-2018 (2014)

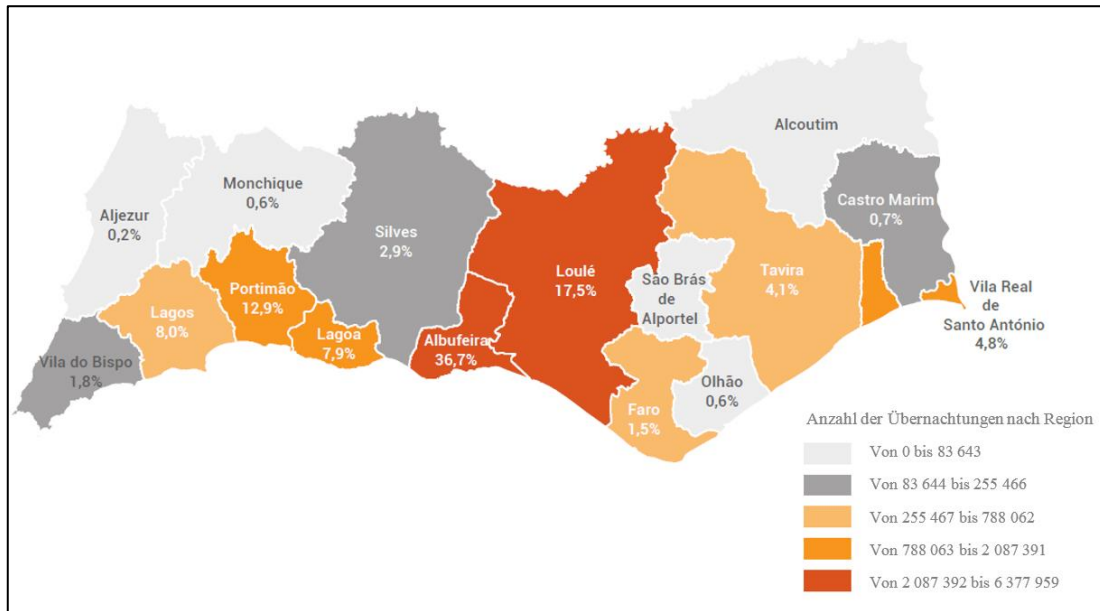


Abbildung 43: Geographische Aufteilung der Übernachtungen in Hoteleinrichtungen in der Algarve in 2012 nach Gemeinden (in %).

Quelle: Turismo 2020: Cinco princípios para uma ambição (2015)

Die Saisonabhängigkeit ist in der Region aufgrund der bereits angesprochenen Konzentration auf das Urlaubsangebot Sonne und Meer sehr hoch. Die Anzahl der Übernachtungen in der Hochsaison Juli bis September lag 2007 mit 43% bereits 6% über dem nationalen Durchschnitt. Diese Tendenz hat sich noch weiter verstärkt und liegt 2014 bei 46% (+7% als der nationale Durchschnitt von 39%).

Durch die stärkere Low-Cost Verbindungen an der Algarve, die seit 2005 mehr Touristen an die Algarve transportieren als die übrigen Fluggesellschaften, hat sich die durchschnittliche Verweildauer reduziert (von 6,15 Nächten in 1999 auf 4,6 Nächte in 2014).²⁰⁹ Es werden weniger Pakete von 7 oder 14 Tagen verkauft, wie es oft mit Chartern der Fall ist und mehr separate Buchungen von Flug und Hotel mit Short Stays.

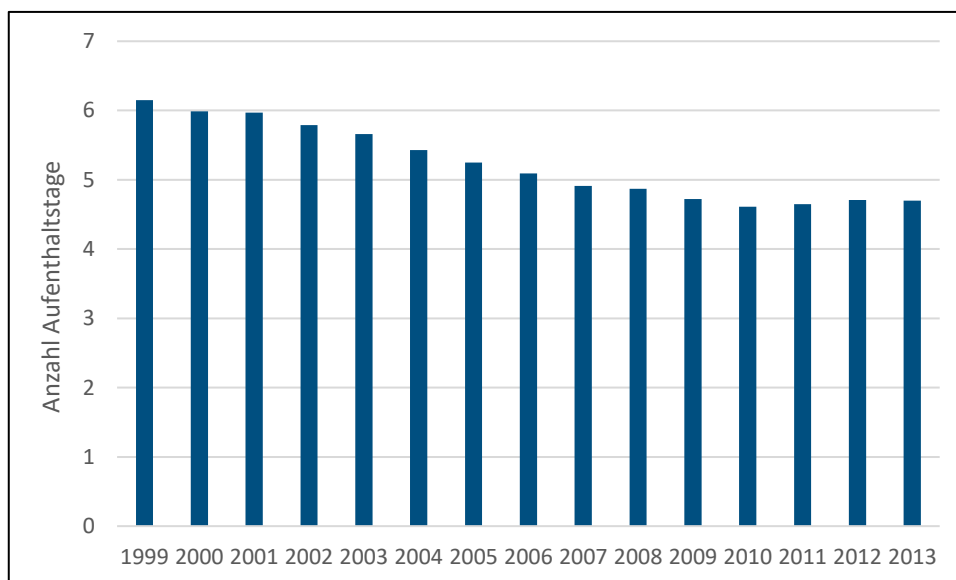


Abbildung 44: Durchschnittliche Aufenthalte in Hoteleinrichtungen an der Algarve pro Jahr 1999-2013 (in Tagen).

Quelle: Turismo de Portugal: Plano de marketing estratégico para o turismo do Algarve 2015-2018 (2014)

²⁰⁹ Turismo de Portugal: Plano de marketing estratégico para o turismo do Algarve 2015-2018 (2014)

An der Algarve werden einige Touristikangebote wie Sonne und Meer, Golf und Residenztourismus als reif betrachtet. Gastronomie, Wein, Kultur, Religion und Gesundheit wurden im Strategischen Plan als komplementär eingestuft. Noch im Entwicklungsstadium sind Business, Natur und Meerestourismus. Um das Angebot zu verbessern, muss laut PENT auf weitere Segmente erweitert werden: Gesundheit und Wellness, Natur, Wasser, Business, Kultur, Gastronomie und Wein.²¹⁰

Bei der kritischen Evaluierung der Algarve im Rahmen des Strategischen Marketingplans für die Region²¹¹ wird verdeutlicht, dass verschiedene Segmente ausbaufähig sind, aber dass auch Schwächen bestehen. Der Ansicht der AHK Portugal unter Berücksichtigung der Gespräche mit verschiedenen Marktplayern stellen diese Schwächen Potenzial für deutsche Unternehmen dar.

Das bestehende Angebot für Strandurlauber (Sonne & Meer) und Golfspieler muss von den Infrastrukturen her an die +50 Altersgruppe angepasst werden, um weiter wachsen können und im Winter attraktiv zu sein. Gesundheit und Wellness können auch ausgebaut werden, bedürfen jedoch einer klaren eigenen Strategie, die bisher noch nicht existiert (Stand: 2014).

Die Aussichten für den Naturtourismus sind laut derselben Studie hoch, wenn in differenzierte Inhalte investiert wird. Der Meerestourismus bedarf der engeren Zusammenarbeit mit Behörden der Yachthäfen, um internationale Events anzuziehen. Beim Business-tourismus geht die Empfehlung dahin, Infrastrukturen für bis zu 3.000 Personen mit komplementärem Angebot und Entwicklung von spezialisierten Dienstleistungen zu entwickeln.

Das Preis-Leistungsverhältnis der Region Algarve wurde im Strategischen Plan als relativ niedrig eingeschätzt. Als weitere Schwachpunkte wurden die bereits angesprochene Qualifizierung des Personals sowie fehlende Synergien durch Zusammenarbeit der *Stakeholder*, sowie Schwächen im Marketing der Region identifiziert.

Für deutsche Unternehmen bestehen sehr gute Chancen im Bereich Renovierung, Informationstechnologien, Kommunikation, Marketing, PR. Auch Reiseleitungen mit Spezialisierung auf gestimmte Segmente dürften noch ausbaufähig sein. Investoren können in den finanziell fragileren renovierungsbedürftigen Gebäuden oder manchen Golfplätzen auf einige gute Geschäftschancen stoßen.

5.2.3 Madeira²¹²

Die autonome Region Madeira hat eine Gesamtfläche von 801 km², die sich über 3 Hauptinseln und einige unbewohnte Inseln teilt. 2013 wohnten auf der Hauptinsel 262.202 Einwohner. Auf Porto Santo, die zweitgrößte Insel mit 42,5 km², die ausschließlich vom Tourismus lebt, wohnen 5.322 Einwohner. Die Bevölkerungsdichte Madeiras ist mit 1.426 Einwohner pro km² sehr hoch. 84% der BIP stammt aus dem Dienstleistungssektor.

Wie sich aus der von der Unternehmensberatungsgruppe KPMG im Januar 2015 erarbeiteten Studie²¹³ über die Region Madeira ergibt, ist der Tourismus für 30% der Bruttowertschöpfung der Region verantwortlich. Etwa 12 bis 15% der Bevölkerung sind in der Tourismusbranche tätig. Etwa 60% der Einnahmen stammen aus Übernachtungen (Stand 2013: 272 Millionen Euro).

Auf Madeira werden etwa 34.000 bis 36.000 Betten angeboten. Davon etwa 17.000 in Hotels, von denen wiederum 78% vier und fünf Sterne Hotels sind. Die Ausweitung erfolgt eher über den Bau neuer Anlagen und weniger über die Renovierung der existierenden Einheiten. Erwähnenswert ist ebenfalls die Anzahl von 1.141 Restaurants, die zu 80% von Touristen besucht werden.

Die Werbeaktionen in 2014 der Inselgruppe Madeiras (4,2 Millionen Euro) wurden für Maßnahmen bei Reiseveranstaltern und Medien eingesetzt. Deutschland war im Rahmen von Verkaufsfördermaßnahmen mit 26% der 2. Zielmarkt hinter England. Im Gegensatz zum Rest des Landes besteht im Tourismus Madeiras eine große Abhängigkeit der Reiseveranstalter. Die meisten Gäste reisen all-inklusive. Es gibt wenig Raum für unabhängige Reisende und wenig direkte Online Reservierungen.

²¹⁰ Turismo de Portugal: Plano Estratégico Nacional do Turismo - Propostas para Revisão no Horizonte 2015 (2011)

²¹¹ Turismo de Portugal: Plano de marketing estratégico para o turismo do Algarve 2015-2018 (2014)

²¹² Punkt 5.2.3. beruht auf der Studie ACIF-CCIM: Documento Estratégico para o Turismo na RAM (2015)

²¹³ ACIF-CCIM: Documento Estratégico para o Turismo na RAM (2015)

Nur 22% der Angestellten der Tourismusindustrie besitzen eine Fachausbildung. Die Mitarbeiter sind meist langfristig angestellt (Schnitt: 13 Jahre) und das Durchschnittsalter beträgt 40 Jahre. 64% hat die Schule bis zur 9. Klasse besucht, 27% bis zur 12. und nur 6% hat einen Hochschulabschluss.

Kreuzfahrtindustrie ist auf Madeira sehr bedeutend, doch eher zur Durchreise. Madeira hat heute starke Konkurrenz der asiatischen Linienschiffe und ist von der mediterranen Route entfernt. Trotzdem schätzen es Touristen als eines der besten Durchreiseorte. Viele kehren nach einer Kreuzfahrt wieder nach Madeira zum Urlaub zurück. 32% der 472.000 Gäste auf Kreuzfahrten kam aus Deutschland (2. Land nach Großbritannien).

Madeira hat mit 34% die niedrigste Saisonabhängigkeit Portugals. Mit 59,3% Bettenbelegung in 2013 befindet sich Madeira über dem nationalen Durchschnitt. 59% der Gäste bleiben in Hotels, davon 55% in vier und fünf Sterne-Hotels. Der RevPar ist der drittgrößte Portugals, nach Lissabon und Algarve. 19% der Gäste stammen aus Deutschland. Diese sind für fast ein Viertel (23%) der Übernachtungen verantwortlich. Deutsche Gäste bleiben am längsten von allen Gästen (6,82 Nächte).

Madeira bietet sich weder für City Breaks noch für Businessreisen an. Es positioniert sich als Sonne und Meer Ziel, insbesondere die Insel Porto Santo. Vergleichbare Tourismusziele haben bereits andere Positionierungen eingenommen (Beispiel: Gesundheitstourismus auf den Cayman-Inseln, Einkaufsparadies auf Mauritius).

Im Rahmen des PENT wurden verschiedene Produkte herausgearbeitet und bewertet: Religion, Kultur und Natur sind konsolidiert. Nautik gilt noch als Nischenprodukt, das jedoch durch die naheliegenden Grundgegebenheiten der Insellage zukunftssträchtig ist. Sonne und Meer kann noch weiter ausgebaut werden, wobei die Insel Porto Santo bei der Kommunikation stärker in den Vordergrund treten sollte. Gesundheitstourismus, Golf, Gastronomie und Weine sind ergänzende Angebote, die ein großes Potenzial bieten.

Für deutsche Unternehmen aus der Tourismusbranche bietet die Insel Madeira wenige Chancen, da der Markt schon sehr ausgereift ist und von Reiseveranstaltern bereits beherrscht wird. Einzige Ausnahme besteht für Unternehmen, die sich auf die hier erwähnten neuen Produkte spezialisiert haben. Hierbei ist der Gesundheitstourismus hervorzuheben, der mit dem Bau neuer Einheiten, der Vermarktung und dem Management dieses Segments in der Zukunft interessante Investitionsmöglichkeiten bietet.

5.2.4 Azoren

Die Inselgruppe Azoren hat 9 Inseln. Hauptstadt ist Ponta Delgada auf der Insel São Miguel. Insgesamt ist die Fläche der Vulkaninselgruppe mit 2.321,96 km² fast 3 Mal so groß wie die der Inselgruppe Madeira. Die Bevölkerungsdichte liegt leicht unter dem Schnitt Portugals (106,6 Einwohner pro km²). Auf den Azoren leben etwa 247.700 Einwohner, davon über die Hälfte (138.638) auf der Insel São Miguel.²¹⁴

Der Tourismus ist auf den Azoren nicht sehr ausgebaut. Der Umsatz aus Übernachtungen in 2014 machte nur 2% des Gesamtumsatzes der Übernachtungen Portugals aus. Die Bettenbelegung lag mit 37,4% unter dem Durchschnitt Portugals.²¹⁵ Dies dürfte laut Fachexperten an den Flugverbindungen und am Klima liegen: Die Azoren liegen etwa 3 Flugstunden vom Festland entfernt. Bis 2014 war die Verbindung von Lissabon aus auf die Fluggesellschaften SATA (Azoren) und die TAP Air Portugal beschränkt. Mit der Aufnahme der Route Lissabon-São Miguel durch die Low-Cost Gesellschaft Easy Jet in 2014 verspricht sich der Tourismus der Inselgruppe einen Aufschwung.

Im Jahr 2014 wurden die Azoren von 345.000 Touristen besucht, 2,1% aller Touristen Portugals. Etwa die Hälfte waren Ausländer und davon stellten die deutschen Gäste mit fast einem Viertel (23,1%) den höchsten Anteil dar.²¹⁶ Die Touristen schätzen im Allgemeinen die Ruhe und die naturbelassene grüne Landschaft.

²¹⁴ SREA: Os Açores em Números 2013 (2014)

²¹⁵ Turismo de Portugal: Turismo em números (2015)

²¹⁶ Turismo de Portugal: Turismo em números (2015)

Das Klima eignet sich nicht für Sonne und Meer Urlaub: es ist feucht, die Durchschnittstemperatur liegt bei 12,1°C und es regnet fast jeden Tag. Im Jahre 2013 gab es nur 36 regenfreie Tage auf den Azoren (245 Tage auf dem portugiesischen Festland). Dafür zieht es Touristen aufgrund der warmen Wasserquellen, der reichen Flora und dem satten Grün an.²¹⁷

Es ist abzusehen, dass sich der Tourismus auf den Azoren in den nächsten Jahren aufgrund der neuen Flugverbindungen stärker entwickeln wird. Aufgrund der Naturgegebenheiten eignet sich diese Inselgruppe eher für Nischentourismus. Es könnten in diesem Kontext Geschäftschancen für exklusive Reisen im Bereich Natur, Meerestourismus und Wellness bestehen. Der Bau neuer exklusiver Hotelanlagen könnte ebenso als Geschäftsmöglichkeit für deutsche Unternehmen interessant sein.

²¹⁷ SREA: Os Açores em Números 2013 (2014)

6. Finanzierungsmöglichkeiten

6.1 Portugal 2020 – Nationales Strategieprogramm²¹⁸

Die EU-Mittel unterstützen Portugal darin, seine Strategie zur regionalen Entwicklung "Portugal 2020" umzusetzen, die zuvor *Quadro de Referência Estratégica Nacional* QREN 2007-13 (Nationaler strategischer Rahmenplan) hieß. Es handelt sich um das größte Subventionsprogramm Portugals, das 2010 eingeführt wurde und im Zeitraum 2014-2020 läuft. Portugal erhielt in diesem Zusammenhang im Juli 2014 von der EU Kommission regionale Investitionsbeihilfen in Höhe von 21,5 Mrd. Euro.

Die europäischen Gelder werden für die Erreichung der wichtigsten wirtschaftlichen Ziele des Landes (Wettbewerbsfähigkeit und Internationalisierung, Soziale Inklusion und Arbeit, Humankapital, Nachhaltigkeit und Effizienz im Umgang mit Ressourcen) zur Verfügung gestellt. Programme, wie etwa dem Programm zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit portugiesischer Unternehmen (*Programa Operacional Factores de Competitividade* COMPETE), veröffentlichen jeweils kurzfristige zeitliche Ausschreibungsfenster, zu denen die begünstigten Unternehmen Anträge einreichen können, die daraufhin von einer Kommission bewertet werden. Auch werden Kredite mit günstigen Zinskonditionen vergeben.

Im Nachhinein wurden die Kriterien zum Zugang des Programms QREN 2007-13 als zu streng und zu wenig flexibel für alternative Projekte, sowie zu begrenzt bei der Evaluierung dieser betrachtet. Das Programm legte mehr Wert auf Infrastrukturen als auf immaterielle Investitionen, während Projekte in den wichtigsten Tourismusgebieten Portugals (Algarve, Lissabon und Madeira) wenig fokussiert wurden, da sie außerhalb der Konvergenzregionen Portugals (Norden, Zentrum, Alentejo) liegen. Deshalb haben viele Akteure der Tourismusbranche aufgrund unterschiedlicher Kenntnisgrade des Programms QREN 2007-13, der schwer verständlichen Gesetzgebung und der Bewerbungsprozesse an diesen Finanzierungsmöglichkeiten nur im geringen Maße teilgenommen. Auch in Bezug auf technologische Innovationen haben sich Unternehmen in der Tourismusbranche wenig beteiligt, da die Finanzierungen nicht adäquat konzipiert und die Ressourcen auf vielen Ebenen (personell, zeitlich, finanziell) unzureichend waren, obwohl sehr günstige Konditionen vor allem für die Konvergenzgebieten bestanden. Hinzu kommt, dass Tourismusunternehmen normalerweise die Entwicklung von Technologielösungen bei spezialisierten Unternehmen bestellen, welche die Bewerbung für solche Finanzierungsprojekte selbst übernehmen.

Aus diesen Gründen wurde bei der Konzipierung der Strategie „Portugal 2020“ Rücksicht auf die tatsächlichen Bedarfe der Unternehmen wie auch auf die Anpassung der Konditionen und Anreizsysteme genommen. Es wurden klare und messbare Indikatoren für Projekte und ihre Zielvorgaben festgelegt, prozessuale und rechtliche Abläufe vereinfacht und günstige Konditionen für eine Verbesserung des finanziellen Autonomiekoeffizienten²¹⁹ von Tourismusunternehmen geschaffen, um den Zugang zu neuen Anreizsysteme zu erleichtern.²²⁰

Das Wettbewerbs- und Technologiezentrum des Tourismus 2015 (Pólo de Competitividade e Tecnologia Turismo 2015 - PCT Turismo 2015) wurde 2009 gegründet, dessen Mission in der Orientierung der Finanzierungen gemessen an ihrer Wettbewerbsfähigkeit im Tourismussektor besteht. Bereits 113 Projekte wurden in diesem Sektor vom PCT Turismo 2015 anerkannt, die insgesamt 14% aller bisherigen Projekte im Rahmen des „Portugal 2020“ darstellten (Stand: 2015). Auch gingen im Zeitraum 2007-2013 ein Drittel der Fördermittel des QREN im Tourismussektor an Projekte, die vom PCT Turismo 2015 anerkannt waren, was die Relevanz dieser Institution hervorhebt. Die Projekte mit dem größten Investitionsvolumen gehörten den Subsegmenten Unterkunft und Verpflegung an, während die 15 größten Projekte Investitionen in Höhe von 142,5 Millionen Euro umfassten. Im Rahmen des QREN 2007-13 wurden im Tourismussektor insgesamt 817 Projekte (7,2% aller geförderten Projekte) mit Investitionen in Höhe von 1,113 Milliarden Euro (12,0%) und Finanzierungen von 548 Millionen Euro (13,1%) vergeben. Dies zeigt, dass es sich bei den Tourismusprojekten oftmals um vergleichsweise große Projekte handelte (nur 7,2% aller geförderten Projekte, aber 13,1% aller Finanzierungen).²²¹

²¹⁸ Vergleiche dazu die folgenden Quellen: GTAI: Nationale Investitionsförderung – Portugal (September 2015), Portugal 2020: Acordo de Parceria 2014-2020 (2014), Sistema de incentivos às empresas (2014)

²¹⁹ Finanzieller Autonomiekoeffizient als das Verhältnis zwischen Eigenkapital und Umlaufvermögen.

²²⁰ Turismo de Portugal: Turismo 2020 & TICE (2015)

²²¹ Turismo de Portugal: Turismo 2020 & TICE (2015)

Im Allgemeinen werden die spezifisch vom Tourismussektor bearbeiteten Projekte auch von diesem genehmigt; die Internationalisierungsprojekte über 25 Millionen Euro werden vom AICEP und alle weiteren von der *Agência para a Competitividade e Inovação* IAPMEI (Behörde für Wettbewerb und Innovation) genehmigt. Dieses Jahr wurden bisher (Stand: September 2015) folgende Ausschreibungen im Rahmen von „Portugal 2020“ bekanntgegeben, die es hervorzuheben gilt:

Unternehmerische Innovation und Unternehmertum (Inovação Empresarial e Empreendedorismo)

Ausschreibungen Nr. 03/SI/2015 und 04/SI/2015 (September 2015 bis März 2016)

Bereiche

Investitionen in innovative Produktionsverfahren und Technologien

Förderung von unternehmerischen Innovationen, die einen Beitrag zur Internationalisierung und transnationalen Orientierung der portugiesischen Wirtschaft leisten und Förderung der nationalen Einbindung von Unternehmen durch Schaffen von Internationalisierungsmöglichkeiten oder durch Verstärken der unternehmerischen Qualität der Regionen.

Gefördert werden insbesondere neue Unternehmensgründungen, Erhöhung der Kapazitäten bestehender Unternehmen, Diversifizierung von erbrachten wie auch bisher noch nicht erbrachten Dienstleistungen.

Qualifiziertes und Kreatives Unternehmertum

Förderung des unternehmerischen Geistes und Unterstützung bei der Entwicklung neuer Ideen und Geschäfte im unternehmerischen Kontext, Unterstützung von KMUs, die weniger als 2 Jahre bestehen und Unterstützung bei der Beschaffung von Beratungsdienstleistungen bei Unternehmensgründungen.

Gefördert werden Gründungen von Unternehmen, die innovative Investitionen in Aktivitäten in Sektoren mit starken Wachstumsdynamiken und/oder Dienstleistungen mit hohem Kenntnisstand (Sport, Freizeit, Kunst- und Kulturaktivitäten) durchführen, wie auch Gutscheine für Unternehmertum zum Kauf von Consultingservices, die für den Beginn des Unternehmens unabwendbar sind.

Grundvoraussetzungen

Das Unternehmen muss rechtlich bestehen, darf keine Steuerschuld vorweisen, muss über die notwendigen personellen und räumlichen Konditionen verfügen und einen finanziellen Autonomiekoeffizient von mindestens 0,20 (KMU: 0,15) vorweisen. Es darf in den zwei vorhergehenden Jahren kein Unternehmen in derselben Branche in der EU geschlossen haben oder dies vorhaben. Das Projekt muss bei der Gemeinde angemeldet und idealerweise genehmigt sein, sowie mit den nationalen und regionalen Strategien des Tourismussektors im Einklang sein. Der Antrag muss vor Beginn der Aufnahme der Arbeiten vollzogen sein.

Die Durchführung muss spätestens 6 Monate nach Kommunikation der Finanzierung erfolgen. Das Projekt muss wirtschaftlich und finanziell vertretbar und durch mindestens 20% Eigenkapital finanziert sein, wobei der Empfänger mindestens 25% der anfallenden Kosten ohne Rückgriff auf staatliche Unterstützung selbst tragen muss. Die Ausführung darf maximal 2 Jahre dauern.

Finanzierung

Eine Finanzierung ist für Investitionssummen zwischen 50.000 bis 3 Millionen Euro möglich. Die Unterstützung erfolgt durch ein zinsloses Darlehen über 8 Jahre mit 2 Jahren Karenzzeit. Der Basissatz liegt bei 35% der Investitionssumme, durch Hinzufügen verschiedener Boni kann sich der Satz bis maximal 75% erhöhen. Eine Umwandlung des Darlehens in nicht rückzahlbare Zuschüsse ist für Projekte, die unter 5 Millionen Euro liegen, ebenfalls möglich.

Zusätzliche Boni: 15% für KMU bei Projekten mit förderbaren Kosten über 5 Mio. Euro; 25% für Kleinbetriebe mit förderbaren Kosten bis zu 5 Mio. Euro; 10% für nachhaltige Projekte; 10% für Regionen mit niedriger Bevölkerungsdichte; 10% für die Verbreitung innovativer Lösungen und 10% für nachhaltigen Umgang mit Rohstoffen. Insgesamt können bis zu 40% extra Boni erhalten werden.

Dabei sind Finanzierungen von Sachanlagen (Kauf von Maschinen und Equipment, IT Equipment, inklusive entsprechender Software) und immateriellen Vermögenswerten (Technologietransfer, Kauf von Patenten, Lizenzen, Know-how oder technische Kenntnisse, die nicht durch Patente geschützt sind) möglich.

Bei Unternehmensgründungsprojekten (bei einem Buchhaltungswert von bis zu 5.000 Euro) werden anfallende Kosten mit einem Höchstbeitrag von 35% übernommen: Ingenieurdienstleistungen, Studien, Diagnostika, Audits, Marketingpläne und Architekturprojekte.

Es gibt auch einen Gutschein für Unternehmer (Vale Empreendedorismo) im Bereich Consulting: Dabei werden die Erstellung von Businessplänen oder auch Personalausbildung, die zur Aufnahme der neugegründeten Unternehmen notwendig sind, mit bis zu 75% des Gesamtwertes gefördert.

In Ausnahmefällen kann ebenfalls der Bau oder die Renovierung von Hotelanlagen und touristischen Einrichtungen finanziert werden, solange diese von Dritten aufgekauft wurden, die in keinem Bezug zu dem Käufer stehen. Die Unterstützung erfolgt durch ein zinsloses Darlehen über 10 Jahren mit 3 Jahren Karenzzeit, mit u.a. folgenden besonderen regionalen Konditionen:

In der Algarve können Anteile von 20% der Gesamtkosten und 50% von bestimmten Projekten übernommen werden. Dies sind Projekte, welche die Saisonabhängigkeit reduzieren oder die Entwicklung von Produkten, die im strategischen Marketingplan als komplementär bzw. in Entwicklung identifiziert wurden, fördern. In Lissabon können bis zu 10% der Gesamtausgaben von Projekten zur Herabsetzung der Saisonabhängigkeit, 15% der Gesamtausgaben von Projekten in den Bereichen Natur, Meerestourismus, Sport und 25% der Gesamtausgaben von Projekten im Bereich Gesundheit gefördert werden.

Die Bewerbungen werden jeweils nach den Kriterien der Qualität, Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, auf die Wirtschaft und auf die regionale Wettbewerbsfähigkeit ausgesucht.

Qualifizierung und Internationalisierung von KMU (Qualificação e Internacionalização das PME)

Ausschreibungen Nr. 05/SI/2015 und 06/SI/2015 (Oktober 2015 – März 2016)

Bereiche

Internationalisierung der KMU

Förderung der unternehmerischen Fähigkeit des KMU zur Internationalisierung durch Erlangen der Kenntnis folgender Aspekte: externe Märkte, Präsenz im Internet, digitale Wirtschaft, Entwicklung und internationale Promotion von Marken, Markterkundung und Präsenz auf internationalen Märkten, internationales Marketing, Einführung von neuen Methoden der Verbindungen mit dem Ausland und spezifische Zertifizierungen für die Märkte.

Qualifizierung der KMU

Förderung der unternehmerischen Fähigkeit des KMU durch Innovation der Organisation oder des Marketings und durch Investition in folgende immaterielle Werte: digitale Wirtschaft, Bildung von Marken und Design, Entwicklung und Engineering von Produkten, Dienstleistungen und Prozesse, Qualität, Wissenstransfer, Distribution und Logistik, Eco-Innovation, Berufsausbildung und Personaleinstellung.

Hinzu kommen Gutscheine für Internationalisierung und Innovation, die die unternehmerische Fähigkeit der KMU fördern, vor allem durch die Unterstützung bei der Beschaffung von technologischen Wissen und Kenntnissen über Märkte und Schnittstellen mit relevanten ökonomischen Kontakten in externen Märkten.

Grundvoraussetzungen

Es werden Investitionen ab 25.000 Euro finanziert. Das Unternehmen muss rechtlich bestehen, darf keine Steuerschulden und keine Lohnrückstände haben. Das Projekt muss wirtschaftlich tragbar sein und einen finanziellen Autonomiekoeffizienten von mindestens 0,15 vorweisen. Unternehmen, die bei Antragstellung erst bis zu einem Jahr bestehen, müssen eine Finanzierung des Projektes durch Eigenkapital von mindestens 20% oder höher vorweisen können.

Der Antrag wird vor Beginn der Arbeiten eingereicht. Die Durchführung muss spätestens 6 Monate nach Kommunikation der Finanzierung erfolgen und die Finanzierungsquellen müssen gesichert sein. Die Ausführung darf maximal 2 Jahre dauern.

Finanzierung

Es sind Finanzierungen möglich, die auf die Beschaffung neuer organisatorischer Mittel spezifisch für das Projekt abzielen: Dazu gehören bspw. Equipment, Software, Kosten der Einstellung von bis zu 2 Personen pro Projekt (Ausbildungsniveau VI oder höher), Teilnahme an Messen und Ausstellungen im Ausland, externes Consulting, Markterkundung, Anwerbung neuer Kunden, Promotionsaktionen und Marketingaktivitäten in ausländischen Märkten, Buchhaltungskosten bis zu 5.000 Euro pro Projekt, technische Unterstützung, Studien, Diagnostika und Audits, Zertifizierungskosten, Aufnahme von elektronischen Plattformen, IT-Applikationen und deren Einführung, Patente und Lizenzen, Personalausbildung sowie Gehaltskosten mit der Einstellung von hochqualifiziertem Personal.

Die Unterstützung ist rückzahlbar. Gefördert wird bis 45% der Investitionssumme; der Maximalwert liegt bei 500.000 Euro.

Forschungs- und Entwicklungsprojekte (Investigação e Desenvolvimento Tecnológico)

Ausschreibung Nr. 02/SI/2015 (Oktober 2015 – März 2016)

Die wichtigsten Ziele dieser Ausschreibungen sind die Erhöhung der Intensität von Forschung und Innovation in Unternehmen, Stimulierung von Projekten und Aktivitäten von Unternehmen in Kooperation mit Forschungseinrichtungen.

Gefördert werden Projekte oder Pilotprojekte im Bereich der Forschung und Entwicklung, vor allem der industriellen Forschung und experimentellen Entwicklung, die neue Produkte, Prozesse und Systeme oder deren Verbesserungen hervorbringen.

Finanzierung

Die finanzielle Unterstützung erfolgt zu einem Basissatz von 25%, die zinsfrei rückzahlbar sind (Höchstsatzz mit Boni: 85%).

Zusätzliche Boni: Industrielle Forschung: +25%; mittelständische Unternehmen: +10%; Kleinunternehmen: +20% sowie +15% bei Zusammenarbeit mit Unternehmen oder Forschungseinrichtungen, aber auch für Weiterverbreitung von Forschungsergebnissen. Es können bis zu 60% extra Boni zu dem Basissatz von 25% erhalten werden.

Finanziert werden u.a. Personalkosten qualifizierter Mitarbeiter in der Forschung und Entwicklung; Materialien und nötige Bestandteile für Pilotprojekte oder Experimente; Beschaffung von Dienstleistungen Dritter, wie z.B. technische, wissenschaftliche oder beratende Assistenzen; Beschaffung von wissenschaftlicher und technischer Ausstattung sowie spezifischer Software für ein bestimmtes Projekt; Geschäftsreisen und Auslandsaufenthalte, die direkt mit dem Projekt zusammenhängen; sowie Kosten von Auditoren oder Buchhaltung.

6.2 Finanzierungen im Tourismussektor²²²

Kreditlinie für Qualifizierung des Angebots

Hierbei handelt es sich um eine Übereinkunft zwischen der Tourismusbehörde Turismo de Portugal und 16 Kreditinstitutionen. Liquidität und Risiko werden aufgeteilt, sodass Unternehmen auf eine Finanzierung mit moderaten Kosten und adäquaten Zeiträumen zurückgreifen können. Der Fokus liegt auf der Renovierung bestehender touristischen Einheiten sowie der Gründung und Entwicklung von touristischen Aktivitäten und deren Verpflegung bei einem Budget von 120 Millionen Euro.

Grundvoraussetzungen

Es müssen zugelassene Projekte bei einer Finanzierung des Projektes mit mindestens 25% Eigenkapital sein. Die Aufnahme der Aktivität beginnt erst nach Einreichung des Finanzierungsantrags bei KMU. Falls Investitionen bereits begonnen haben, kann die Finanzierung im Rahmen der De-Minimis-Verordnung erfolgen.

Es können Projekte gefördert werden, die folgende Projektziele verfolgen: Renovierung von bestehenden Tourismuseinheiten (inklusive Ausweitung und Neugründung), Freizeitgestaltungsunternehmen, Gründung und Renovierung im Rahmen der Verpflegung,

²²² Vergleiche dazu die Quelle: Turismo de Portugal: Apresentações (2015)

Verbesserung von Dienstleistungen, Anlagen oder Equipments für die Positionierung in höheren Segmenten; Projekte, die sich von dem jeweiligen regionalen Angebot unterscheiden und Anpassung von klassifiziertem Kulturerbe.

Nicht inbegriffen sind dagegen der Ankauf von Gebäuden (Ausnahme: 15% des Gesamtwertes von Gebäuden die seit 3 Jahren nicht fertiggestellt sind), Aufkauf von Grundstücken, Kauf von Kraftfahrzeugen; Studien, Projekte und technische Unterstützung bei KMU (nur bis 7% der Investitionssumme), u.a. die Übertragung einer Raumnutzungserlaubnis, Werbung, Zinsen.

Unterstützung von Unternehmern

Eine Unterstützung erfolgt bei der Gründung von Unternehmen im Rahmen der touristischen Aktivitäten und der Verpflegung, sowie anderer Dienstleistungen mit Interesse für den Tourismus. Unterstützt werden ebenfalls Startups und Unternehmen, die vor weniger als 3 Jahren gegründet wurden.

Finanzierung durch Kreditvergabe

Die Kredite werden unter folgenden Bedingungen vergeben: Leitzinssatz Euribor mit einer Laufzeit von 6 Monaten zzgl. einer Risikozulage der Bank. Die Rückzahlungen erfolgen innerhalb von 10 Jahren mit Karenzzeit von 3 Jahren. Beim Bau von touristischen Anlagen wird der Zeitraum auf 12 Jahre erweitert, mit einer Karenzzeit von 4 Jahren. Turismo de Portugal finanziert 75% des jeweiligen Projektes mit bis zu 2,5 Millionen bei Einzelprojekten oder 3,5 Millionen bei Kooperationsprojekten. 50% trägt dabei Turismo de Portugal und die weiteren 50% die Bank. Der Antrag wird bei der Bank eingereicht, die ihn analysiert und an Turismo de Portugal weitergibt, das innerhalb von 2 Wochen der Bank seine Entscheidung mitteilen muss.

Es gibt auch die Möglichkeit der Finanzierung über Investmentfonds. Das Turismo de Portugal führt auf seiner Webseite das Investmentfonds Capital Criativo, das eine 2009 gegründete unabhängige Private-Equity-Gesellschaft (außerbörsliche Kapitalbeteiligungsgesellschaft) ist und bisher etwa 80 Millionen Euro zu Verfügung gestellt hat. Es finanziert vor allem Investitionen in den Regionen Lissabon, Alentejo und Algarve. Bis Ende November 2015 liegen Investitionen in Höhe von maximal 1,5 Millionen Euro vor. Die Finanzierung erfolgt dabei durch Kapitalerhöhung und Beteiligung: der Fonds bietet eine Unterstützung bei der Eröffnung neuer Märkte und bei der Businessplanerstellung. Nach etwa 10 Jahren verlässt es wieder das Unternehmen.

6.3 EU- Finanzierungsprogramm Jessica²²³

Die Initiative Jessica ist ein innovatives Instrument der EU Kommission, das in Zusammenarbeit mit der Europäischen Investitionsbank und der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBWE) als Unterstützung bei der Realisierung von Investitionen in die Stadtentwicklungsfonds entwickelt wurde und das konkrete Projekte zu Renovierungsarbeiten in städtischen Gebäuden finanziert. Der Jessica Holding Fund Portugal besteht aus einem Beteiligungsfonds in Höhe von 130 Millionen Euro, der für die Durchführung von Investitionen in der Stadtentwicklung vorgesehen ist. Die Finanzierung soll zurückgezahlt werden und es werden konkrete Projekte finanziert. Empfänger ist jeder privater oder öffentlicher Unternehmenstyp.

Hierzu gehören u.a. Investitionen in Renovierung historischer Gebäude, der Dynamisierung des städtischen Raums, sowie der Verstärkung der Wettbewerbsfähigkeit und touristischen Attraktivität.

Förderfähige Projekte

Es sind folgende Projekte im Rahmen der JESSICA Holding Fund Portugal förderfähig: Gründung bzw. Renovierung von touristischen Einheiten sowie touristischen, kulturellen und Freizeit-Aktivitäten, insbesondere zur Anpassung von Immobilien, die von hohem historischem, kulturellem oder architektonischem Wert sind oder als Kulturgut klassifiziert wurden bzw. noch werden; Unternehmensprojekte, die historisches Gut aufwerten; touristisch relevante Ausstattungen für Museen, Kultur und Freizeit; Modernisierung bzw. Renovierung von touristischen Einheiten bezüglich Technologie und Informationssystemen.

Grundvoraussetzungen

Antragsteller müssen rechtlich existieren, dürfen keine Steuerschulden haben, müssen wirtschaftlich solide sein, über eine eigene Buchhaltung und über Mittel zur Durchführung des Projektes verfügen.

²²³ Vergleiche dazu die Quelle: Jessica Holding Fund Gesellschaft: Press (2015)

Die Projekte müssen in touristisch relevanten Gebieten der Regionen Lissabon oder Algarve geplant und bereits zugelassen sein oder es muss mindestens schon ein diesbezüglicher Antrag eingereicht worden sein. Sie dürfen bei Antragstellung noch nicht begonnen haben, müssen innerhalb von 6 Monaten beginnen und nach 2 Jahren beendet sein; sie müssen über einen relevanten Eigenanteil verfügen und wirtschaftlich und finanziell tragbar sein.

Es handelt sich hierbei um ein Kredit, das pro Projekt nicht mehr als 50% des Investitionsbetrages bei Unternehmen, Vereinen oder Stiftungen bzw. 75% bei anderen Einrichtungen bis zu einem Höchstwert von 3,5 Millionen betragen darf. Diese Kredite werden für einen Zeitraum von bis zu 15 Jahren mit einer Karenzzeit von 5 Jahren vergeben. Der Minimumzinssatz ist der Leitzinssatz des Euribor mit 6 Monaten Laufzeit bis maximal Euribor 6 Monate + 2,5 % mit Garantien. Anträge können über die elektronische Plattform für Projektmanagement *Sistema de Gestão de Projetos de Investimento* SGPI jederzeit direkt eingereicht werden.

Auswahlkriterien

Die Auswahl erfolgt über eine festgelegte Formel, welche Qualität und Differenzierung des Projektes unter dem Beitrag zur Promotion der wirtschaftlichen Entwicklung und insbesondere der Arbeitsplatzschaffung in Vereinbarung mit der Maturität des Projektes und der Schnelligkeit des Beginns der Operationen berücksichtigt.

7. Markteintrittschancen und -hemmnisse

7.1 Segmentspezifische Betrachtung

Hotellerie

Die Tendenz weist auf die Fortführung der Eröffnung weiterer Einheiten, vor allem mit portugiesischem Kapital. Allein für Lissabon sind 23 neue Hotels und eine Pousada in 2015 geplant.²²⁴ Die Entwicklung der letzten Jahre deutet auch aufgrund der finanziellen Schwierigkeiten unabhängiger Hotelketten auf eine Konzentration des Marktes durch Fusionen und Übernahmen oder Miet- bzw. Managementverträgen hin. Um die direkte Preiskonkurrenz zu vermeiden, geht die Entwicklung in Richtung Spezialisierung durch Innovationen im Marktansatz und der Differenzierung durch die erbrachten Leistungen.

Natur

In diesem Markt muss das Angebot strukturiert, die Besuchsbedingungen verbessert und der Zugang zu Ressourcen und Personalausbildung vereinfacht werden. Touristen suchen insbesondere Erholung und leichte Bewegung in der Natur (Wandern, Reiten, Fahrrad etc.)²²⁵. Der Naturtourismus ist sehr ausbaufähig. Im Internet existieren gute Wander- und Strandführer in verschiedenen Sprachen, auch auf Deutsch. Doch diese müssen erst gesucht werden und sind selten an Übernachtungsoptionen und Komplementärprogrammen gekoppelt.

Golf

Das milde Klima Portugals ermöglicht das Golfspielen das ganze Jahr über. Es besteht Interesse an der Konzipierung von anspruchsvollen und exklusiven Alternativprogrammen (Kultur, City Breaks, Gastronomie, Wein, Wasser, Religion) zur Ausweitung des Angebots auf alle Mitreisenden.

Gesundheit und Wellness

Der portugiesische Kurverband *ATP* führt derzeit strategische Partnerschaften mit Dienstleistern aus dem Gesundheitsbereich und aus dem Tourismussektor durch, um auf dem internationalen Markt wettbewerbsfähige Angebote im Gesundheitstourismus zu entwickeln und zu fördern. Dies erfolgt im Rahmen der im Europäischen dritten Gesundheitsprogramm 2014–2020 festgelegten Orientierungen. Private Investition müssen gefördert werden und Fachkenntnisse des Tourismus bzw. des medizinischen als auch des touristischen *Know-Hows* kombiniert werden. Es gibt einen Wachstumsmarkt für hochwertige Wellness, für den bestehende Kuranlagen renoviert werden müssen.

Wassertourismus

Es bestehen alle Konditionen zur Entwicklung des Wassertourismus (Surf, Tauchen, Segeln, Rafting), der noch nicht voll ausgeschöpft ist. Das Angebot kann sowohl qualitativ als auch quantitativ erhöht werden. Komplementäre Aktivitäten können gefördert und entwickelt werden. Kreuzfahrten (Meer und Fluss) können dementsprechend andere Segmente (wie Gastronomie, City Breaks etc.) anziehen und auch *per se* weiter ausgeschöpft werden. Der Umsatz der Kreuzfahrtindustrie soll pro Jahr um 10% auf 375 Millionen in 2020 ansteigen.²²⁶

City/Short Breaks und Business Trips

Es wird ein stark wachsendes Potenzial von City Breaks vorhergesehen.²²⁷ Nicht nur Lissabon schöpft aus den Vorteilen der City Breaks und Business Trips. Auch die Algarve bietet ein breitgefächertes Angebot an Events und Freizeitaktivitäten in Kombination mit Geschäftsreisen.²²⁸ Die Touristenanwerbung Portugals muss im Herkunftsland direkt durch Onlineaktivität und Marketing intensiviert werden. Um gezielte Marketingmaßnahmen einzusetzen, müssen die portugiesischen Anbieter den *Customer Journey* von der Informationsrecherche bis zur Buchung hin begleiten.²²⁹

²²⁴ Económico: Turismo em alta leva Portugal a abrir 58 novos hotéis este ano (2015)

²²⁵ Turismo de Portugal: Turismo de natureza (2006)

²²⁶ Económico: Indústria de cruzeiros em Portugal gera receitas de 250 milhões em 2015 (2015)

²²⁷ Turismo 2020: Cinco princípios para uma ambição (2015)

²²⁸ Turismo de Portugal: Dormidas 2004-2014 (2014)

²²⁹ Project M: Destinationsmanagement 3.0 – Inspiration und Koordination gewinnen an Bedeutung (2013)

7.2 Erschwerende Faktoren

Finanzielle Situation der touristischen Einheiten

Das größte Problem auf dem portugiesischen Tourismusmarkt ist der Mangel an *Cash-Flow der Unternehmen*, der in den vergangenen Krisenjahren bis 2014 zu Kreditrückzahlungsausfällen geführt hat. Die geschwächte Situation der Banken hat sich mittlerweile zwar verbessert und die Banken vergeben wieder Kredite. Doch trotzdem ist der Kreditzugang wesentlich schwieriger als vor der Finanzkrise. Mögliche Lösungen bieten der Rückgriff auf spezifische staatliche Finanzierungen zur Erhöhung des *Cash-Flows* und private Investmentfonds. Ist einmal das *Cash-Flow* Problem gelöst, ist nach Erfahrungen der AHK Portugal der Zugang zu den regulären Finanzierungsmechanismen gewährt.

Gering ausgeprägter Individualismus und hohe Unsicherheitsvermeidung

Im europäischen Vergleich ist Portugal eines der Länder mit dem am geringsten ausgeprägten Individualismus. Personen gehören Gruppen an, nach denen sie sich orientieren und mit denen sie sich stark identifizieren.²³⁰ Deshalb ist erst einmal jeder neue Marktteilnehmer jemand, der nicht zu einer existierenden Gruppe gehört. Es ist deshalb nach Erfahrungen der AHK Portugal für deutsche Anbieter wichtig, sich einen Anschluss an eine „Gruppe“ zu suchen. Dafür kommen beispielsweise Verbände, Forschungsinstitutionen, Konferenzen mit bekannten lokalen Marktspezialisten oder auch marktbekannte Vertriebspartner in Frage. Portugiesen möchten Unsicherheit vermeiden. Es existieren relativ strenge Verhaltensregeln und eine gewisse Intoleranz bezüglich unorthodoxer Ideen, die auch Innovationen bzw. als neu wahrgenommene Produkte einschließen können.

Mangelnde Koordinierung der Marktteilnehmer

Der Tourismus ist ein komplexer Sektor mit vielen unterschiedlichen privaten und öffentlichen Marktteilnehmern. Diese hängen von der Attraktivität ihrer Region auf Online-Plattformen und Kommunikationsmedien zur Anwerbung von Kunden ab. Daher müssen die vielen Partner kooperieren und es muss eine übergeordnete Regelung durchgesetzt werden. Diese fehlt heute (Stand: 2015) noch und wird immer wieder als Hinderungsfaktor für die volle Ausschöpfung des Potenzials der Regionen aufgeführt. Gerade im Tourismusbereich sind aufgrund der Komplementarität der unterschiedlichen Angebote und Regionen Synergien notwendig. Diese erfolgen jedoch nicht immer reibungslos und dadurch fällt das Endergebnis mancher Investitionen geringer als geplant aus.

Ausbildung der Fachkräfte im Touristikbereich

Es gibt ein breitgefächertes Ausbildungsangebot im Bereich Touristik für verschiedene Schulausbildungsniveaus. Aufgrund der saisonalen Schwankungen werden jedoch Saisonarbeiter und ein hoher Anteil an Mitarbeitern ohne spezifische Ausbildung eingesetzt. Auch die Entscheidungsträger der älteren Generationen besitzen selten eine Fachausbildung. Somit fehlen laut Experten in vielen Einheiten solide IT, Management und Marketingkenntnisse, die Angebote kritisch evaluieren und entsprechend vorausblickend Dienstleistungen und Ausstattungen beziehen.

7.3 Erleichternde Faktoren

Wachsende Tourismusbranche

Alle Indikatoren verweisen auf einen auch zukünftig boomenden Tourismus. Dieser benötigt entsprechende Infrastrukturen, um dieses Wachstum in Zukunft auch zu tragen. Mit der Zunahme des Tourismus nimmt gleichzeitig die interne Konkurrenz zu und auch die Notwendigkeit, zu investieren, um konkurrenzfähig zu bleiben. Dies bedeutet nicht nur, in neue Einheiten zu investieren, sondern auch vor allem, die Bestehenden den Erfordernissen anzupassen und neue Lösungen anzubieten. Diese sind sowohl physischer Natur (z.B. modernere Zimmermöblierungen) als auch technischer Natur (z.B. interaktive Webseiten verschiedener Online-Angebote in der Sprache der wichtigsten Touristenzielgruppe jedes Segments).

Zugang zu Fremdfinanzierung

Es existiert im Prinzip ein Zugang zu Fremdfinanzierungsmitteln für jede im Rahmen dieser Zielmarktanalyse relevante Investition der portugiesischen Unternehmen. Dies bedeutet, dass Investitionen, deren Amortisationsdauer eher kurz ist, vor allem, wenn sie zu raschen Kosteneinsparungen führen, gute Absatzmöglichkeiten haben können. Wie in Kapitel 6 beschrieben, bestehen derzeit (Stand: 2015)

²³⁰ The Hofstede Centre: Country Comparison Portugal-Germany (2001)

relevante Finanzierungsmöglichkeiten sowohl im Rahmen des Finanzierungsprogramms 2020 als auch durch die staatliche Tourismusbehörde Turismo de Portugal, dem Europäischen Programm JESSICA und den günstigen Kreditlinien der Banken. Hinzu kommen nationale und internationale Investmentfonds, die derzeit stark auf dem nationalen Markt tätig sind.

Hierarchische Distanz

In Portugal sind Distanzen in der sozialen Hierarchie akzeptiert. Entscheidungen können von Führungspersonen getroffen werden, ohne dass sie von Mitarbeitern in Frage gestellt werden. Sie können deshalb schneller gefällt und umgesetzt werden.²³¹ Für den Markteintritt bedeutet dies, dass man sich bei der Suche nach Einkäufern um die Überzeugung der Führungspersonen kümmern sollte. Man steht nicht einer Einkaufsabteilung mit mehreren einflussnehmenden Personen gegenüber. Dies erleichtert in aller Regel die Überzeugungsarbeit.

Wobei die Führungspersonen aber für alle Belange eines Unternehmens die direkten Ansprechpartner und dementsprechende schwer verfügbar sind. Man sollte mit dem entsprechenden Aufwand rechnen. Eine schwierige Kontaktaufnahme bedeutet nach Erfahrungen der AHK Portugal nicht unbedingt Desinteresse. Es ist nicht unüblich, sich direkt an den Geschäftsführer zu wenden, damit sich dieser nicht übergangen fühlt. Sollte ein Unternehmen groß genug sein und einen spezialisierten Ansprechpartner besitzen, wird man nach Absprache mit dem Geschäftsführer an diesen weitergeleitet und hat nach Kenntnissen der AHK den hierarchischen Verpflichtungen Genüge getan.

Deutsche Investoren

Durch die fragile wirtschaftliche Lage des lokalen Angebots stehen portugiesische Unternehmen den ausländischen Direktinvestitionen nicht nur offen gegenüber – sie brauchen sie. Auch wenn es nicht unbedingt nur in den Rahmen der KMU gehört, weisen wir auf das große Angebot an Immobilien für den Tourismussektor hin, wie z.B. Hotels und Landgüter, z.T. auch neuere Einheiten. Nach Einschätzungen von Fachleuten werden diese noch zu teuer angeboten, doch es ist zu erwarten, dass die Preise sinken werden. Deutsche Unternehmen haben hier direkt als Investoren und indirekt als Vermittler gute Geschäftschancen, könnten deutsche KMU nachziehen und indirekt auch den deutschen Touristenstrom nach Portugal kanalisieren.

7.4 Schlussbetrachtungen mit SWOT – Analyse

Im Rahmen dieser Zielmarktanalyse wurde deutlich, dass der touristische Sektor zwar boomt, jedoch vielfältige Herausforderungen aufweist, die interessante Geschäftschancen für deutsche kleine und mittelständische Unternehmen darstellen. Hervorzuheben wären:

- Anbieter von IT und fachspezifischen Softwarelösungen im Front -, Mid- und Back-Office z.B. im Bereich Reservierungen, CRM, Finanzen, Einkauf, Personalmanagement und Bestandsmanagement für sämtlicher touristischer Einrichtungen. Zielgruppe sind alle Unterkunftstypen, Golfanlagen, Gastronomie- und Weinbetriebe, Wassersportunternehmen, Anbieter von Touren etc. sowie Kongressanlagen.
- Beratungsleistungen im Bereich IT und Online, v.a. Spezialisten im Management von Onlinemarketingaktivitäten und Monitoring der Kundenzufriedenheit, Betreiber von Onlineplattformen und maßgeschneiderten Contents (Apps), Webdesigner und Helpdesk-Services. Zielgruppe hierbei sind Hotels, Gastronomie, Golfanlagen, Anbieter von Wein-, Wasser-, Natur- und Gesundheitstourismus, Anbieter von religiösem Tourismus und Kongressanlagen. Dies gilt im Bereich Preispolitik und Revenue-Management v.a. für Hotels und Golfanlagen. Im Segment +50, Kur- und Gesundheitstourismus für die Hotellerie und Gastronomie.
- Anbieter von Produkten wie Beschilderungen und ergonomische Produkte, die sich auf die +50 spezialisiert haben, für Hotellerie und Gastronomie.
- Spezialisten im Bereich Organisation von Messen, Kongressen, Businessreisen und Incentives.

²³¹ Hofstede: Country Comparison Portugal-Germany (2001)

- Anbieter von Fachausbildungen im Tourismusbereich (Empfang, Hotelmanagement, Qualität, Service, Kundenbindung) allgemein und spezifisch für das +50Segment. Die Hotelbranche gab über den Verein AHP das Bedürfnis nach Deutschkursen, Einführungen in die deutsche Mentalität, deutsches Konsumverhalten und Präferenzen kund. Hierzu wurden mit der AHK Portugal (DUAL) bereits einige Protokolle abgeschlossen.
- Anbieter von Kursen und Komplementärprodukten für Wassersportarten wie Tauchen, Segeln oder Surfen.
- Es bestehen gute Aussichten für Bau- und Designunternehmen im Bereich der Renovierung bestehender Anlagen (Kurgebäude, Hotels, Gastronomiebetriebe). Diese können auf Barrierefreiheit bzw. Kur- und Gesundheitstourismus und der Renovierung von Altbauten sowie als Küchenanbieter für Hotellerie und Gastronomie spezialisiert sein.
- Im Falle des Baus der neuen Kongresshalle in Lissabon oder an der Algarve mit Kapazität für 8.000 bis 10.000 bzw. für 3.000 Personen sind Bau-, Design- und Möbelunternehmen gefragt. Zu bedenken ist jedoch, dass es auch in Portugal gute Designer und Möbelhersteller gibt, so dass Chancen v.a. für Firmen bestehen, die einen Mehrwert anbieten können, beispielsweise Spezialisten auf einem ganz bestimmten Segment und/oder Anbieter von „Fertiglösungen“, die schnell und unproblematisch geliefert werden können (z.B. komplette Nasszellen). Es gibt laut Fachexperten bereits positive Erfahrungen in Portugal mit deutschen Anbietern von Einrichtungskonzepten, die innovativ und wettbewerbsfähig sind.
- Es bestehen gute Chancen für Reiseagenturen und Anbieter, die sich auf bestimmte Produkte wie City Breaks, Kuraufenthalte, Golf und Businessreisen spezialisiert haben. Ebenfalls für Anbieter, die beispielsweise Kreuzfahrten und Gesundheitstourismus anbieten und sich auf bestimmte Zielgruppen (wie +50 Segment) und/oder Gegenden Portugals (z.B. auf Lissabon) spezialisiert haben, so dass sie verschiedene Produkte der Gegend miteinander kombinieren. Dies ist vor allem dann erfolgreich, wenn sie lokale Partnerschaften bilden und Komplementärangebote schon im Herkunftsland anbieten können. Der Gesundheitstourismus mit medizinischer Komponente hat mittelfristig ein klares Potenzial. Wir empfehlen eine Partnerschaft mit lokalen Anbietern, um lokale Fachkräften und Infrastrukturen wahrnehmen zu können.

Um die Ergebnisse dieser Zielmarktanalyse zusammenzufassen, werden abschließend die Ergebnisse in einer SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, und Threats), in der die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken aus Sicht der deutscher Anbieter aufgezeichnet werden, dargestellt.

SWOT- Analyse

Stärken (Strengths)

Deutsche Anbieter arbeiten auch für Portugals Mitbewerber und kennen aus diesem Grunde die Konkurrenz des portugiesischen Tourismus aus der Perspektive des deutschen Touristen. Sie können deshalb auch inhaltlich unterstützen und konkrete Lösungen aufzeigen, die sich bereits in anderen Ländern bewährt haben. Da der deutsche Tourismus ein reifes Produkt ist, sind auch die Angebote deutscher Zuliefererunternehmen für portugiesische Touristikunternehmen eine potenziell interessante Investition. Weitere Wettbewerbsvorteile lassen sich im Bereich der Finanzierung identifizieren. Portugiesischen Unternehmen sind finanziell geschwächt, so dass Unternehmen, die den Kunden mit eigenen Finanzierungsmodellen unterstützen können, einen Vorteil haben.

Schwächen (Weaknesses)

Portugal und der portugiesische Markt bringen Besonderheiten mit sich, die berücksichtigt werden müssen und eine Anpassung verlangen. Diese Unterschiede betreffen nicht nur die Sprache, sondern auch die Kultur. Diese legt sehr viel Wert auf direkte persönliche Kontakte, die den deutschen Anbietern fehlen. Es ist deshalb aus Sicht der AHK Portugal wichtig, vor Ort lokale Partner zu haben, die den Markt beherrschen und den Zugang zu den relevanten Gesprächspartnern gewähren. Deutsche Produkte haben den Ruf, teuer zu sein, was deren Absatzchancen reduzieren kann, da die Unternehmen kurze ROI (Return of Investment) erwarten. Es ist deshalb wichtig, das Zielunternehmen vorab genau zu analysieren und mit Argumenten und Zahlen zu belegen, weshalb die Investition rentabel sein kann. Auch konkrete eigene Finanzierungslösungen der deutschen Anbieter können ein entscheidendes Argument darstellen.

Opportunities (Chancen)

Die externen Rahmenbedingungen Portugals stellen für deutsche Anbieter der Tourismusbranche zahlreiche Möglichkeiten dar. Der deutsche Tourismus ist laut Turismo de Portugal und allen anderen Marktplayern, die im Rahmen dieser Zielmarktanalyse einbezogen wurden, das Ziel N° 1 für die Branche in Portugal. Eine geringe Erhöhung des Prozentsatzes deutscher Touristen, die nach Portugal gelenkt wird (statt in andere Länder) stellt ein enormes Zuwachspotenzial für den Tourismus Portugals dar. Somit hat das Land gegenüber anderen Anbietern momentan einen Vorsprung und ein Zeitfenster, das ideal ist, um auf dem portugiesischen Markt tätig zu werden. Hinzu kommt die strategische Relevanz des Tourismus für die portugiesische Wirtschaft, so dass die Branche dementsprechend mit finanziellen Unterstützungen rechnen kann.

Threats (Risiken)

Die gesamtwirtschaftliche Situation Portugals enthält trotz positiver Anzeichen (Stand: September 2015) immer noch ein gewisses Risiko. Der Planungshorizont ist trotz positiver Anzeichen eher kurzfristig als langfristig. Einige komplexe makroökonomische Gegebenheiten wie die hohe Staatsverschuldung, die hohe Arbeitslosigkeit und häufige Streiks in verschiedenen öffentlichen Sektoren liegen noch vor. Die anstehenden Wahlen am 4. Oktober 2015 könnten mit einer eventuellen Wahl der sozialistischen Partei einige Finanzierungsleistungen in der Übergangsphase verzögern. Spezifisch im Tourismussektor stellt die mangelnde Koordinierung der verschiedenen regionaler Institutionen ein gewisses Hindernis für die Durchführbarkeit einzelner Projekte dar.

Die Geschäftsreise „Dienstleistungen und Equipment in der Tourismuswirtschaft“ verfolgt das Ziel, die Probleme, die unter dem Punkt „Weaknesses“ summiert sind, zu beseitigen und Lösungen zu finden. Um dies zu gewährleisten, steht die AHK Portugal den teilnehmenden Unternehmen in allen Phasen des Projektes als beratender Ansprechpartner zur Seite. Schon vor der Geschäftsreise werden im Rahmen der vorliegenden Zielmarktanalyse umfangreiche Informationen zur Verfügung gestellt. Somit wird ein erster Überblick über die Besonderheiten und die Bedingungen des portugiesischen Marktes gegeben. Den teilnehmenden Unternehmen wird also die Möglichkeit geboten, ihr jeweiliges technisches Know-how mit dem landesspezifischen Wissen der AHK zu kombinieren, um auf diesem Wege den ersten Schritt eines erfolgreichen Markteinstieges zu tätigen.

Als Fazit zeigt sich, dass sowohl deutliche Chancen und ein großes Potenzial als auch nicht zu vernachlässigende Hemmnisse und Risiken für deutsche Anbieter bestehen. Aus Sicht der AHK Portugal überwiegen eindeutig die Chancen, da die Hemmnisse überwunden werden können. Durch eine klare Anpassung an den Markt mittels zurechtgeschnittener Lösungen, Zusammenarbeit mit lokalen Partnern zum Zugriff auf bestehende Finanzierungsmöglichkeiten und spezifischen Argumentationen können die Bedenken portugiesischer Touristikunternehmer überwunden und somit die bestehenden Chancen des boomenden Touristikmarktes wahrgenommen werden.

Portugal kommt langsam aus der Krise heraus und der Tourismussektor ist hierbei ein enorm wichtiger Antriebsmotor. Deutschland ist ein prioritäres Herkunftsland, auf das die portugiesische Tourismusbranche den Fokus gelegt hat – deutsche Unternehmen und Besucher sind in Portugal sehr willkommen!

8. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Tourismusindikatoren pro Region in Portugal in Jahr 2014	27
Tabelle 2: Regionale Aufteilung der nationalen und internationalen Besucher von Museen, Palästen und Monumenten in Portugal (2014)	43
Tabelle 3: Besucheranzahl der 10 am meisten besuchten Museen, Paläste und Monumente in Portugal (2014)	43
Tabelle 4: Nutzung von IT- und Kommunikationstechnologien in Hoteleinrichtungen Portugals, nach Anzahl der Angestellten (%)	51
Tabelle 5: Nutzung von IT- und Kommunikationstechnologien in Hoteleinrichtungen Portugals, nach Art der Einrichtung (%)	52
Tabelle 6: Internetpräsenz von Hotelunterkünften Portugals (%)	52
Tabelle 7: Internetpräsenz der Hoteleinrichtungen Portugals, nach Nutzung auf der Website (%)	52
Tabelle 8: Nutzung von IT Mitteln der Hoteleinrichtungen Portugals, nach Art der Aktivität (%)	53
Tabelle 9: Übersicht über Anzahl von Unterkünften, Betten/Camper, Gäste und Übernachtungen in der Region Lissabon in 2014	59
Tabelle 10: Übersicht über Anzahl von Unterkünften, Betten/Camper, Gäste und Übernachtungen in der Region Algarve in 2014	64

9. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ländervergleich Portugal und Deutschland nach Hofstede's 6 Dimensionen Modell (Vergleichsindex 0-120).	12
Abbildung 2: Regionalgefälle des portugiesischen BIP pro Kopf in Kaufkraftparität (KKP) 2011-2013 (in %).	16
Abbildung 3: Deutsche Exporte nach Portugal in 2014 (in %).	17
Abbildung 4: Entwicklung der Arbeitslosenquote in Portugal zwischen 2008 – 2015 (in %).	18
Abbildung 5: Struktur der portugiesischen Wirtschaft in 2014 nach Sektoren - Primär, Sekundär und Tertiär (in %).	20
Abbildung 6: Leistungsbilanz Tourismus 2009-2014 (in Millionen Euro).	21
Abbildung 7: Einnahmen und Ausgaben im Tourismusbereich 2009-2014 (in Millionen Euro).	21
Abbildung 8: Entwicklung der Übernachtungen in Portugal zwischen 2004-2014 (in Millionen).	22
Abbildung 9: Aufteilung des Umsatzes der Unternehmen des Tourismussektors, 2013 (in %).	24
Abbildung 10: Aufteilung des Umsatzvolumens der größten Unternehmen des Tourismussektors in 2013 (in %).	25
Abbildung 11: Verteilung der Zimmer in Portugal nach Regionen in 2015 (in %).	26
Abbildung 12: Durchschnittliche Zimmeranzahl pro Unterkunft in Portugal, pro Region, 2014.	26
Abbildung 13: Verteilung nach Unterkunftstyp und Hotels Portugals nach Kategorien im Jahr 2014, Anzahl der Unterkünfte (in %).	27
Abbildung 14: Geschätzte Reisen nach Segmenten in Portugal, 2000-2020 (in Millionen).	28
Abbildung 15: Deutsche Touristen, verteilt auf Regionen in Portugal in 2014 (in %).	29
Abbildung 16: Gründe für eine Reise portugiesischer Gäste in 2014 (in %).	30
Abbildung 17: Monatliche Gästezahlen in Lissabon und Algarve in 2014.	32
Abbildung 18: Verteilung der Golfplätze in Portugal, nach Regionen in 2013 (in %).	33
Abbildung 19: Entwicklung der Anzahl der Golfplätze in der Algarve 2000-2013.	34
Abbildung 20: Marktnachfrage und Angebot: National registrierte Golfspieler pro Golfplatz.	34
Abbildung 21: Die 5 am häufigsten nachgefragten Freizeitaktivitäten des Tourismus in Portugal in 2013 (in %).	36
Abbildung 22: Regionale Aufteilung der Kurbäder in Portugal, in 2013 (in %).	39
Abbildung 23: Weinregionen in Portugal.	41
Abbildung 24: Aufteilung der Weintouristen nach Interessensgruppen in Portugal (in %).	42
Abbildung 25: Anzahl der Pilger aus Portugal und dem Ausland auf dem <i>Caminho Português</i> in 2008-2013.	44
Abbildung 26: Anzahl der Gäste des Zentrums in Portugal pro Monat in 2014 (in Tausend).	44
Abbildung 27: Anzahl der Gäste in Portugal pro Monat in 2014, aus Portugal, dem Ausland und Gesamt (in Tausend).	46
Abbildung 28: Anzahl der Gäste in der Algarve pro Monat in 2014, aus Portugal, dem Ausland und Gesamt (in Tausend).	47
Abbildung 29: Anzahl der Gäste Lissabons pro Monat in 2014, aus Portugal, dem Ausland und Gesamt (in Tausend).	47
Abbildung 30: Bettenbelegungsrate im Jahresverlauf 2014 (in %).	48
Abbildung 31: Monatliche Verteilung des RevPar in 2013 und 2014 in der Hotellerie in Portugal (in Euro).	48
Abbildung 32: Vergleichende Analyse der Onlineauftritte von Tourismusorganisationen europäischer Hauptstädte (2014).	50
Abbildung 33: Nutzung von IT- und Kommunikationstechnologien in Hoteleinrichtungen Portugals (in %).	51
Abbildung 34: Alterspyramide der portugiesischen Bevölkerung nach Geschlecht in 2010.	56
Abbildung 35: Übersicht der zentralen Produkte je Region nach NUTS II.	58
Abbildung 36: Entwicklung der Einnahmen gesamt und durch Übernachtungen in Lissabon, 2009-2014 (in Tausend Euro).	59

Abbildung 37: Verteilung der Übernachtungen der Besucher Lissabons nach Herkunftsland, 2007-2013 (in %).	60
Abbildung 38: Übersicht der strategischen Segmentierung des Tourismusangebots der Region Lissabon.	61
Abbildung 39: Aufsplittung des Marketingbudgets der Region Lissabon pro Marketinginstrument (in %).	62
Abbildung 40: Verlauf der Gesamteinnahmen und Einnahmen durch Übernachtungen in der Region Algarve in 2009-2014 (in Tausend Euro).	63
Abbildung 41: Anzahl der Gäste in touristischen Einrichtungen in der Algarve pro Jahr 2007-2013.	63
Abbildung 42: Verteilung der Übernachtungen in der Algarve nach Herkunftsland der Besucher, 2007-2013 (in %).	64
Abbildung 43: Geographische Aufteilung der Übernachtungen in Hoteleinrichtungen in der Algarve in 2012 nach Gemeinden (in %).	65
Abbildung 44: Durchschnittliche Aufenthalte in Hoteleinrichtungen an der Algarve pro Jahr 1999-2013 (in Tagen).	65

10. Literaturverzeichnis

4th Asia-Euro Conference 2012 in Tourism, Hospitality & Gastronomy: TOUR025 FOOD TOURISM IN THE TOURISTIC DEVELOPMENT POLE OF THE WESTERN REGION – PORTUGAL (2012).

<http://gitur.ipleiria.pt/files/2015/05/TOUR025.pdf>, abgerufen am 09.09.2015.

ACIF-CCIM: Documento Estratégico para o Turismo na RAM (2015).

http://ceim.pt/wp-content/uploads/2015/01/doc_estrategico_turismo_ram_rel%C3%B3riodiagn%C3%B3stico.pdf, abgerufen am 29.09.2015.

ACP - Automóvel Clube de Portugal: ESTATUTOS DO AUTOMÓVEL CLUB DE PORTUGAL (2015).

<https://www.acp.pt/o-clube/saiba-mais/estatutos>, abgerufen am 09.09.2015.

AEP - Associação Empresarial de Portugal: Portugal náutico: Um mar de negócios, um mar de oportunidades (2015).

<http://portugalnautico.aeportugal.pt/documents/Relatorio-Portugal-Nautico.pdf>, abgerufen am 12.08.2015.

AEP - Associação de Empresas de Portugal (2015).

<http://www.aeportugal.pt/>, abgerufen am 09.09.2015.

AERLIS - Associação de Empresas da Área de Lisboa (2015).

<http://www.aerlis.pt/aerlis.html>, abgerufen am 09.09.2015.

AETP - Associação de Empresas Turísticas Portuguesas: Historial (2015).

<http://www.aetportugal.pt/index.php?s=textos&pid=10&tab1id=2&tab2id=2>, abgerufen am 09.09.2015.

Agrifuture: Alqueva's water of life (2013).

http://www.agrifuture.com/fileadmin/agrifuture/binary/winter_13/20-23_af_0413.pdf, abgerufen am 17.09.2015.

AHK Portugal: Marktüberblick Tourismus Portugal und Region Portugal Zentrum (2014).

AHP - Associação de Hotelaria de Portugal: Quem somos (2015).

<http://www.hoteis-portugal.pt/pt/ahp/quem-somos>, abgerufen am 09.09.2015.

AHRESP - Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal: Missão, Visão e Valores (2015).

<http://www.ahresp.com/pages.php?id=6>, abgerufen am 09.09.2015.

AHRP - Associação dos Hotéis Rurais de Portugal: Associação (2015).

http://www.hoteisruraisportugal.com.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=184&lang=pt, abgerufen am 09.09.2015.

AICEP Portugal Global: Portugal-Ficha País (2015).

<http://www.portugalglobal.pt/pt/biblioteca/livrariadigital/portugalfichapais.pdf>, abgerufen am 04.09.2015.

AIHSA - Associação dos Industriais Hoteleiros e Similares do Algarve: Breve historial (2015).

<http://www.aihsa.pt/index.php?pag=8>, abgerufen am 09.09.2015.

Algarve Chefs Week (2015).

<http://www.algarvechefsweek.com/>, abgerufen am 14.09.2015.

APAVT - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo: Quem somos (2015).

<http://www.apavt.net.pt/quem-somos>, abgerufen am 09.09.2015.

APECATE - Associação Portuguesa das Empresas de Congressos, Animação Turística e Eventos: Quem somos (2015).

<http://www.apecate.pt/pt/quem-somos/index.1.html>, abgerufen am 09.09.2015.

APHORT - Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo: O que é a APHORT? (2015).

http://www.aphort.com/nm_quemsomos.php?id=182&id_menu=1, abgerufen am 09.09.2015.

- APM - Associação de Promoção da Região Autónoma da Madeira: Quem somos (2015).
http://www.apmadeira.pt/madeira/apm/apmquemsomos.asp?Site_Lang=pt, abgerufen am 09.09.2015.
- APTTA - Associação Portuguesa de Transporte e Trabalho Aéreo: Estatutos (2015).
<http://www.aptta.net/dados.php?cod=3>, abgerufen am 09.09.2015.
- ARC: Pilgrim numbers (2014).
<http://www.arcworld.org/projects.asp?projectID=500>, abgerufen am 17.09.2015.
- ATP - Associação Termas de Portugal: Quem somos (2015).
<http://www.termasdeportugal.pt/quemsomos>, abgerufen am 09.09.2015.
- Autoridade Marítima Nacional: Missão e Competências (2015).
<http://www.amn.pt/DGAM/Paginas/Missao.aspx>, abgerufen am 09.09.2015.
- Banco de Portugal: Análise do Setor Turismo (2014).
http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB_17_2014.pdf, abgerufen am 07.09.2015.
- Banco de Portugal: Economic Forecasts (2015).
<https://www.bportugal.pt/en-US/Pages/inicio.aspx>, abgerufen am 16.06.2015.
- Banco de Portugal: Boletim Económico (Juni 2015).
https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/bol_econ_junho2015_p.pdf, abgerufen am 04.09.2015.
- Banco de Portugal: Boletim Estatístico (Mai 2015).
<https://www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/PublicacoesEstatisticas/BolEstatistico/BEAnteriores/Lists/FolderDeListaComLinks/Attachments/179/BEMai15.pdf>, abgerufen am 07.09.2015.
- Cavaco, Carminda: Turismo sénior: perfis e práticas (2009).
http://biblioteca.esec.pt/cdi/ebooks/docs/Turismo_senior.pdf, abgerufen am 09.09.2015.
- Clia Europe: The Cruise Industry (2014).
http://www.cliaeuropa.eu/images/downloads/reports/CLIA_2014.pdf, abgerufen am 28.08.2015
- CNIG - Conselho Nacional da Indústria do Golfe: ESTATUTOS DA ASSOCIAÇÃO DENOMINADA CNIG (2015).
http://www.cnig.pt/fotos/editor2/estatutos_cnig_20091030.pdf, abgerufen am 09.09.2015.
- CNIG - Conselho Nacional da Indústria do Golfe: Listagem de campos de golfe (2015).
<http://www.cnig.pt/pt/membros/listagem-de-campos-de-golfe>, abgerufen am 09.09.2015.
- Companhia das Quintas: Seis Vinhos da Companhia das Quintas avaliados por Robert Parker acima de 90 pontos (2015).
http://www.vinhosdelisboa.com/output_eFile.aspx?sid=a7dea332-d4f3-4574-8f00-49019d9751e1&cntx=EpvfwFTHivZUQps66QOAHY44hcywDe06BA2YlxLj%2Bl2iqAzpgKvia41CC69j%2BBgMeL59exu94tM3ofKM50yVyP6lxxDOiANX6k4L%2FwnsNA%3D&idf=5194, abgerufen am 14.09.2015.
- Deloitte: Atlas da Hotelaria da Deloitte (2015).
<http://atlasdahotelaria.com/2015/en/>, abgerufen am 09.09.2015.
- Diário de Notícias: 203 praias portuguesas classificadas como "acessíveis" a deficientes em 2015 (2015). Datum: 01.08.2015.
http://www.dn.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content_id=4710725, abgerufen am 09.09.2015.
- Diário de Notícias: Investimento estrangeiro cai, mas o das empresas alemãs disparou (2015). Datum: 16.02.2015.
http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=4403037&seccao=Dinheiro%20Vivo, abgerufen am 07.09.2015.
- Diário de Notícias: Saiba o que pode comer nos 14 restaurantes com estrelas Michelin (2014). Datum: 20.11.2014.
http://www.dn.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content_id=4251191&page=-1, abgerufen am 14.09.2015.

Direção Geral de Energia e Geologia; Destaques (2015).
<http://www.dgeg.pt/>, abgerufen am 14.09.2015.

Direção Geral de Energia e Geologia: Frequência Termal Estrangeira em 2014 (2015).
<http://www.dgeg.pt/>, abgerufen am 14.09.2015.

Direção Geral do Consumidor: Atividades de Ar Livre (2015).
<http://www.icnf.pt/portal/turnatur/resource/docs/saber-ativ-ar-livr>, abgerufen am 28.08.2015

Direção Geral do Ensino Superior: Índice por Curso e Instituição (2015).
<http://www.acessoensinosuperior.pt/indcurso.asp?curso=9254>, abgerufen am 09.09.2015.

Douro Azul (2015).
<http://www.douroazul.com/Default.aspx?ID=1063>, abgerufen am 14.09.2015.

Económico: Indústria de cruzeiros em Portugal gera receitas de 250 milhões em 2015 (2015). Datum: 12.08.2015.
http://economico.sapo.pt/noticias/industria-de-cruzeiros-em-portugal-gera-receitas-de-250-milhoes-em-2015_226067.html, abgerufen am 14.09.2015.

Económico: Trabalhos de verão reduzem o desemprego no Algarve apenas três meses por ano (2015). Datum: 28.08.2015.
http://economico.sapo.pt/noticias/trabalhos-de-verao-reduzem-o-desemprego-no-algarve-apenas-tres-meses-por-ano_227391.html, abgerufen am 14.09.2015.

Económico: Turismo em alta leva Portugal a abrir 58 novos hotéis este ano (2015). Datum: 21.04.2015.
http://economico.sapo.pt/noticias/turismo-em-alta-leva-portugal-a-abrir-58-novos-hoteis-este-ano_216478.html, abgerufen am 14.09.2015.

Ecorys: Study in support of policy measures for maritime and coastal tourism at EU level (2013).
http://ec.europa.eu/maritimeaffairs/documentation/studies/documents/study-maritime-and-coastal-tourism_en.pdf, abgerufen am 15.08.2015.

EU Maritime Policy: Facts and Figures – Portugal (2015).
http://www.eurocean.org/np4/file/321/portugal_en.pdf, abgerufen am 14.09.2015.

Euromonitor International: Portugal (2015).
<http://www.euromonitor.com/Portugal>, abgerufen am 14.09.2015.

Euromonitor International: Top 100 City Destinations Ranking (2015), Datum: 27.01.2015.
<http://blog.euromonitor.com/2015/01/top-100-city-destinations-ranking.html>, abgerufen am 03.09.2015.

Europäische Kommission: Landwirtschaft und Ernährung – DOOR (2015).
http://ec.europa.eu/agriculture/quality/door/list.html?locale=de&recordPerPage=100&recordStart=0&filter.dossierNumber=&filter.coboName=&filterMin.milestone_mask=&filterMin.milestone=&filterMax.milestone_mask=&filterMax.milestone=&filter.country=PT&filter.category=&filter.type=PGI&filter.status=, abgerufen am 14.09.2015.

European Cities Marketing: European Cities Marketing Benchmarking Report 2015 confirms the emergence of a strong positive city tourism trend (2015), Datum: 03.07.2015.
<http://www.europeancitiesmarketing.com/european-cities-marketing-benchmarking-report-2015-confirms-the-emergence-of-a-strong-positive-city-tourism-trend/>, abgerufen am 08.09.2015.

European Commission: Preferences of Europeans towards Tourism - Report 2014 (2014).
http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_392_en.pdf, abgerufen am 09.09.2015.

European Council: Council Recommendations (2013).
http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/edp2013_portugal_en.pdf, abgerufen am 04.09.2015.

Eurostat: Gross domestic product at market prices (2014).
<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tec00001>, abgerufen am 07.09.2015.

Eurostat: Nights spent at tourist accommodation establishments by residents/non-residents (2014).

<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tin00175&language=en>, abgerufen am 07.09.2015.

Eurostat: Unemployment rate by sex and age groups (2015).
http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/UNE_RT_M, abgerufen am 08.09.2015.

EY: EY attractiveness survey (2014).
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-attractiveness-survey-2014/\\$FILE/EY-attractiveness-survey-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-attractiveness-survey-2014/$FILE/EY-attractiveness-survey-2014.pdf), abgerufen am 07.09.2015.

EY: EY Eurozone Forecast (Juni 2014).
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Eurozone-Forecast-June-2014/\\$FILE/EY-Eurozone-Forecast-June-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Eurozone-Forecast-June-2014/$FILE/EY-Eurozone-Forecast-June-2014.pdf), abgerufen am 04.09.2015.

EY: EY Eurozone Forecast (März 2015).
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Eurozone-March-2015/\\$FILE/EY-Eurozone-March-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Eurozone-March-2015/$FILE/EY-Eurozone-March-2015.pdf), abgerufen am 04.09.2015.

Federação Portuguesa de Golfe: Campos Nacionais (2015).
<http://portal.fpg.pt/web/guest/campos>, abgerufen 09.09.2015.

Finaccount: Sistema de incentivos às empresas (2014).
<http://www.finaccount.com/fotos/editor2/portugal2020.pdf>, abgerufen 09.09.2015.

FCMP - Federação de Campismo e Montanhismo de Portugal: Missão (2015).
<http://www.fcmpportugal.com/Missao.aspx>, abgerufen am 09.09.2015.

Gabinete de Planeamento e políticas: Inquérito aos Agrupamentos Gestores de Produtos DOP/IGP/ETG 2010 e 2011 (2014).
http://www.gpp.pt/estatistica/DOP_IGP_ETG_Inquerito_10-11.pdf, abgerufen am 14.09.2015.

Garantia Mútua: Apresentação Institucional (2015).
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/apresentacoes/Documents/Garantia-mutua-Sintra.pdf>, abgerufen am 18.09.2015.

GEE: Boletim Estatístico (Dezember 2014).
www.gee.min-economia.pt/?cfl=33675, abgerufen am 07.09.2015.

Governo de Portugal: Portugal com balança comercial positiva pela primeira vez em 70 anos (2014). Datum: 25.02.2014.
<http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/vice-primeiro-ministro/mantenha-se-atualizado/20140225-vpm-exportacoes.aspx>, abgerufen am 07.09.2015.

Grupo Airmet: A empresa (2015).
<http://www.airmet.pt/documentacion.php?id=20>, abgerufen am 07.09.2015.

Grupo Marktest: Continua a crescer número de portugueses que marca viagens ou alojamento online (2015). Datum: 01.09.2015.
<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1f6c.aspx>, abgerufen am 09.09.2015.

GTAI: Nationale Investitionsförderung – Portugal (September 2015).
<http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/Geschaefspraxis/nat-investitionsfoerderung,t=nationale-investitionsfoerderung--portugal.did=1314744.html>, abgerufen am 14.09.2015.

GTAI: Wirtschaftsdaten kompakt: Portugal (November 2014). http://www.ahk.de/fileadmin/ahk_ahk/GTAI/portugal.pdf, abgerufen am 17.06.2015.

GTAI: Wirtschaftsdaten kompakt: Portugal (Mai 2015).
www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/MKT/2015/05/mkt201505292106_159170_wirtschaftsdaten-kompakt---portugal.pdf, abgerufen am 17.06.2015.

GTAI: Wirtschaftstrends Jahresmitte Portugal (2015).
<http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/Wirtschaftsklima/wirtschaftstrends,t=wirtschaftstrends-jahresmitte-2015--portugal.did=1277076.html>, abgerufen am 04.09.2015.

Hofstede: Country Comparison Portugal-Germany (2001). In: Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2001.

IAGTO: The IAGTO Awards 2014 (2013). Datum: 14.11.2013.

<http://www.iagto.com/pressrelease/details/df8cb78c-113b-41bf-b6d8-9e5dc970d8e0>, abgerufen am 17.09.2015.

ICCA: Statistics Report 2014 (2015).

<http://www.iccaworld.com/newsarchives/archivedetails.cfm?id=4852>, abgerufen am 17.09.2015.

ICNF: Decreto-Lei n.º 95/2013, de 19 de julho (2013).

<http://www.icnf.pt/portal/icnf/legisl/legislacao/2013/decreto-lei-n-o-95-2013-de-19-de-julho-d-r-n-o-138-serie-i>, abgerufen am 17.09.2015.

ICNF: Número de visitantes que contactaram as áreas protegidas (2015). <http://www.icnf.pt/portal/turnatur/resource/docs/visit/visi96-2014>, abgerufen am 14.09.2015.

INE: Anuário Estatístico de Portugal 2013 (2014).

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=139722&PUBLICACOESmodo=2, abgerufen am 04.09.2015.

INE: Destaque - Estatísticas das Empresas, resultados finais para 2013 (2015).

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=224669821&DESTAQUESmodo=2, abgerufen am 08.09.2015.

INE: Destaque - Nova série de Contas Regionais para o período 2000 a 2013 (2014).

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=211519832&DESTAQUESmodo=2, abgerufen am 07.09.2015.

INE: Destaque - Procedimento dos Défices Excessivos, 2ª Notificação (2014).

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=211361024&DESTAQUESmodo=2, abgerufen am 04.09.2015.

INE: Estatísticas do Turismo 2014 (2015).

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=233015003&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt, abgerufen am 09.09.2015.

INE: Destaque - Sociedade da Informação e do Conhecimento: Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nos Estabelecimentos Hoteleiros 2011 (2011).

https://www.google.pt/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCUQFjAAahUKEwGp47th_fHAhVCORoKHZ8BC-o&url=http%3A%2F%2Fwww.ine.pt%2Fbitstream%2F1822%2F14854%2F1%2FRevista_Educa%25C3%25A7%25C3%25A3o%2CVolXVIII%2Cn%25C2%25BA1_5-22.pdf&usq=AFQjCNG5rjpeOK4JepIJGM78SW3cUv7OhA, abgerufen am 14.09.2015.

INE: Principais indicadores demográficos das empresas em Portugal (2015).

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=224784102&PUBLICACOESmoda=00&PUBLICACOESmodo=2, abgerufen am 27.08.2015.

INE: Projeções da população residente (N.º) por Sexo e Grupo etário 2010 (2015).

https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_p_etarias&menuBOUI=13707095&contexto=pe&selTab=tab4, abgerufen am 14.09.2015.

INE: Sistema de Contas Integradas das Empresas (2014).

https://www.google.pt/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCcQFjABahUKEwjv9bjF-fvHAhWJvhQKHf8RAbE&url=https%3A%2F%2Fwww.ine.pt%2Fngt_server%2Fattachfileu.jsp%3Flook_parentBoui%3D224107148%26att_display%3Dn%26att_download%3Dy&usq=AFQjCNFBgp-u45n-lkLYSnB-XWefNWT9Q, abgerufen am 14.09.2015.

Instituto da Vinha e do Vinho, I.P.: Enoturismo e Rotas do Vinho (2015).

<http://www.ivi.min-agricultura.pt/np4/89.html>, abgerufen am 14.09.2015.

Instituto do Desporto de Portugal: Decreto-Lei n.º 19/93 de 23 de janeiro (1993).
<http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/doc130.pdf>, abgerufen am 14.09.2015.

International Monetary Fund: World Economic Outlook Database (April 2015).
http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/weorept.aspx?pr.x=47&pr.y=9&sy=2014&ey=2016&scsm=1&ssd=1&sor t=country&ds=.&br=1&c=182&s=NGDP_R%2CNGDP_RPCH%2CNGDPD%2CNGDPRPC%2CNGDPPC%2CNGDP DPC%2CPPPGBP%2CPPP%2CLP&grp=0&a=#cs6, abgerufen am 07.09.2015.

IPMA: Boletim Climatológico Sazonal Verão 2015 (2015).
http://www.ipma.pt/resources.www/docs/im_publicacoes/edicoes.online/20150911/jAosdeIKgVbiMVGPCiUk/cli_20150601_201508 31_pcl_sz_co_pt.pdf, abgerufen am 15.09.2015.

ITB Academy: ITB WORLD TRAVEL TRENDS REPORT, 2014/2015 (2014).
http://www.itb-berlin.de/media/itb/itb_dl_de/itb_itb_berlin/itb_itb_academy/ITB_2015_WTTR_Report_A4_4.pdf, abgerufen am 03.09.2015.

ITB Academy: The Germans on holiday – Trends from the study “Reiseanalyse 2015” (2015).
http://www.itb-berlin.de/media/itb/itb_dl_en/itb_itb_berlin_en/itb_itb_academy_en/RA2015_ITB_webinar_EN_1000am.pdf, abgerufen am 09.09.2015.

Jessica Holding Fund Gesellschaft: Press (2015).
<http://www.fundojessicaportugal.org/index.cfm?m=9>, abgerufen am 15.09.2015.

Jornal de Negócios: BCE comprará 1,45 mil milhões por mês de dívida em Portugal (2015). Datum: 22.01.2015.
http://www.jornaldenegocios.pt/economia/politica_monetaria/detalhe/bce_comprara_145_mil_milhoes_por_mes_de_titulos_em_port ugal.html, abgerufen am 04.09.2015.

Jornal de Negócios: BCE decide manter taxas de juro inalteradas (2015). Datum: 03.06.2015.
http://www.jornaldenegocios.pt/economia/politica_monetaria/detalhe/bce_decide_manter_taxas_juro_inalteradas.html, abgerufen am 04.09.2015.

Jornal de Negócios: Portugal vai antecipar pagamento de 2 mil milhões de euros ao FMI (2015). Datum: 07.06.2015.
http://www.jn.pt/PaginaInicial/Nacional/Interior.aspx?content_id=4611716, abgerufen am 04.09.2015.

Jornal i: Receitas de monumentos e museus aumentaram 60% (2015). Datum: 08.08.2015.
<http://ionline.pt/406111?source=social>, abgerufen am 17.09.2015.

KPMG: Golf Participation in Europe 2015 (2015).
<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/golf-participation-in-europe-2015.pdf>, abgerufen am 09.09.2015.

Lisboa Convention Bureau: Lisboa Congress and Incentive Guide (2015).
https://dl.dropboxusercontent.com/u/46077050/VisitLisboa_ImageBank/LISBOA_Trade_Manual15.pdf, abgerufen am 14.09.2015.

LNEG: Caracterização de portugal Continental (2000).
<http://www.lneg.pt/download/3259/cap2.pdf>, abgerufen am 14.09.2015.

Manager Magazin: Portugal verschmäht Notfall-Kreditlinie (2014). Datum: 05.05.2014.
<http://www.manager-magazin.de/politik/artikel/portugal-will-rettungsschirm-verlassen-und-verschmaecht-notfall-kreditlinie-a- 967568.html>, abgerufen am 04.09.2015.

Ministério da Agricultura e do Mar: Decreto-Lei n.º 149/2014 de 10 de outubro (2014).
<https://dre.pt/application/conteudo/58248462>, abgerufen am 14.09.2015.

Ministério da Agricultura e do Mar: Inquérito aos Agrupamentos Gestores de Produtos DOP/IGP/ETG (2014).
http://www.gpp.pt/estatistica/DOP_IGP_ETG_Inquerito_10-11.pdf, abgerufen am 27.08.2015.

Ministério da Economia e da Inovação: Decreto-Lei n.º 108/2009 de 15 de Maio (2009).
http://www.turismoportugal.pt/Portugu%C3%AAs/conhecimento/legislacao/licenciamentoeutilidadeturistica/empresasdeanimacaot uristica/Anexos/DL108_2009.pdf, abgerufen am 14.09.2015.

Natural.PT (2015).

<http://natural.pt/portal>, abgerufen am 14.09.2015.

Naturlink: Ecoturismo em Portugal: um exemplo da economia verde em franca expansão (2012). Datum: 18.09.2012.

<http://naturlink.sapo.pt/Noticias/Noticias/content/Ecoturismo-em-Portugal-um-exemplo-da-economia-verde-em-franca-expansao?bl=1>, abgerufen am 14.09.2015.

O Corvo: Futuro do Pavilhão Carlos Lopes volta à estaca zero e junta responsabiliza câmara (2015). Datum: 11.02.2015.

<http://ocorvo.pt/2015/02/11/futuro-do-pavilhao-carlos-lopes-volta-a-estaca-zero-e-junta-responsabiliza-camara/>, abgerufen am 14.09.2015.

Observador: Aumento do salário mínimo mal recebido na troika (2014). Datum: 29.09.2014.

<http://observador.pt/2014/09/29/aumento-da-salario-minimo-mal-recebido-na-troika/>, abgerufen am 07.09.2015.

Observador: INE/Turismo de Portugal: inquérito ao turismo internacional em 2016 (2015). Datum: 25.03.2015.

<http://observador.pt/2015/03/25/ineturismo-portugal-inquerito-ao-turismo-internacional-2016/>, abgerufen am 09.09.2015

Parques de Sintra: Património mundial UNESCO (2015).

<http://www.parquesdesintra.pt/tudo-sobre-nos/patrimonio-mundialunesco/>, abgerufen am 09.09.2015

PORDATA: Balança de viagens e turismo em Portugal (2015).

<http://www.pordata.pt/Portugal/Balan%C3%A7a+de+viagens+e+turismo-2583>, abgerufen am 15.09.2015.

PORDATA: PIB per capita (UE28=100) na Europa (2015).

[http://www.pordata.pt/Europa/PIB+per+capita+\(UE28+100\)-1534](http://www.pordata.pt/Europa/PIB+per+capita+(UE28+100)-1534), abgerufen am 15.09.2015.

PORDATA: Densidade populacional segundo os Censos nos Municípios (2011).

<http://www.pordata.pt/Municipios/Densidade+populacional+segundo+os+Censos-591>, abgerufen am 28.07.2015.

PORDATA: Estadia média nos estabelecimentos hoteleiros: total, residentes em Portugal e residentes no estrangeiro (2015).

<http://www.pordata.pt/Portugal/Estada+m%C3%A9dia+nos+estabelecimentos+hoteleiros+total++residentes+em+Portugal+e+residentes+no+estrangeiro-2620>, abgerufen am 08.09.2015.

PORDATA: Índice de longevidade segundo os Censos nos Municípios (2011).

<http://www.pordata.pt/Municipios/%C3%8Dndice+de+longevidade+segundo+os+Censos-347>, abgerufen am 04.09.2015.

PORDATA: Números de Portugal - Quadro Resumo (2011).

<https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+segundo+os+Censos+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-19>, abgerufen am 04.09.2015.

PORDATA: Números de Portugal, Quadro-resumo (2014).

<https://www.pordata.pt/Portugal/Quadro+Resumo/Portugal-6567>, abgerufen am 04.09.2015.

PORDATA: O que são NUTS? (2015).

<http://www.pordata.pt/O+que+sao+NUTS>, abgerufen am 10.09.2015.

PORDATA: Remuneração base média mensal dos trabalhadores por conta de outrem: total e por sector de actividade económica (2015).

<http://www.pordata.pt/Portugal/Remunera%C3%A7%C3%A3o+base+m%C3%A9dia+mensal+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+total+e+por+sector+de+actividade+econ%C3%B3mica-363>, abgerufen am 07.09.2015.

PORDATA: Taxa bruta de natalidade em Portugal (2015).

<http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+natalidade-527>, abgerufen am 07.09.2015.

PORDATA: Turistas residentes em % da população residente: total e por destino da viagem – Portugal (2015).

<http://www.pordata.pt/Portugal/Turistas+residentes+em+percentagem+da+popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+destino+da+viagem-2619>, abgerufen am 09.09.2015.

PORDATA: Viagens: total, por destino e motivo principal - Portugal (2015).

<http://www.pordata.pt/Portugal/Viagens+total++por+destino+e+motivo+principal+-2549>, abgerufen am 09.09.2015.

Portugalglobal: Exportações do turismo crescem há 46 meses consecutivos (2014).

http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Documents/Revistas_PDFs/Portugalglobal_n61.pdf, abgerufen am 09.09.2015.

Portugal 2020: Acordo de Parceria 2014-2020 (2014).

<http://www.portugal.gov.pt/media/1489775/20140730%20Acordo%20Parceria%20UE.pdf>, abgerufen am 09.09.2015.

Portugal 2020: Linha de Apoio à Qualificação da Oferta (2015).

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/apresentacoes/Documents/Linha-apoio-qualificacao-oferta-Algarve.pdf>, abgerufen am 18.09.2015.

Portugal 2020: O financiamento da atividade turística no Portugal 2020 (2015).

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/apresentacoes/Documents/Capital-criativo-Alentejo.pdf>, abgerufen am 18.09.2015.

Portugal 2020: O que é o Portugal 2020 (2015).

<https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020>, abgerufen am 11.09.2015.

Portugal 2020: Sistema de incentivos às empresas (2015).

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/apresentacoes/Documents/Portugal-2020-Algarve.pdf>, abgerufen am 18.09.2015.

Portugal Confidential: International Gourmet Festival 2013 - Michelin Star Chefs Converge on Vila Joya (2013). Datum: 28.10.2013.

<http://portugalconfidential.com/2013/10/international-gourmet-festival-2013-michelin-star-chefs-vila-joya/>, abgerufen am 14.09.2015.

Portugal Resident: Tourism: 2014 a "remarkable year" (2014). Datum: 31.12.2014.

<http://portugalresident.com/tourism-2014-a-remarkable-year>, abgerufen am 11.09.2015.

Project M: Destinationsmanagement 3.0 – Inspiration und Koordination gewinnen an Bedeutung (2013).

<http://www.gesundheitstourismus.projectm.de/project-m/downloads/project-m-destinationsmanagement-3-0-kreilkamp.pdf>, abgerufen am 14.09.2015.

Publituris: Marina de Vilamoura considerada Melhor Marina Internacional (2015). Datum: 16.01.2015.

<http://www.publituris.pt/2015/01/16/marina-de-vilamoura-considerada-melhor-marina-internacional/>, abgerufen am 14.09.2015.

Publituris: Os desafios da sazonalidade nos destinos turísticos (2013). Datum: 04.10.2013.

<http://www.publituris.pt/2013/10/04/os-desafios-da-sazonalidade-nos-destinos-turisticos/>, abgerufen am 07.09.2015.

PWC: Desafios do Turismo em Portugal (2014).

http://www.pwc.pt/pt_PT/publicacoes/imagens/2014/pwc_desafios_do_turismo.pdf, abgerufen am 07.09.2015.

QREN: Estratégia Nacional para a Energia 2020 (2010).

<http://www.qren.pt/np4/1414.html>, abgerufen 14.09.2015.

RKW Kompetenzzentrum: Tourismus 50plus: Anforderungen erkennen – Wünsche erfüllen (2011).

http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Dokumente/Publikationen/2011_WifA_Tourismus.pdf, abgerufen am 14.09.2015.

SAPO: Papa em Fátima pode trazer um milhão de peregrinos a Portugal (2015).

http://rr.sapo.pt/informacao_detalhe.aspx?fid=29&did=187020, abgerufen 17.09.2015.

Secretaria-Geral: Declaração de Retificação n.º 30/2013 (2013).

http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/conhecimento/legislacao/licenciamentoeutilidadeturistica/empresasdeanimacaoturistica/Anexos/Alter%C3%A7%C3%A3oRNAAT_DL95_2013.pdf, abgerufen am 14.09.2015.

SREA: Os Açores em Números 2013 (2014).

<http://estatistica.azores.gov.pt/upl/%7B974fc658-545d-4d9e-bfc7-ba986768646a%7D.pdf>, abgerufen am 29.09.2015.

Surf Portugal: Surf contribui com 400 milhões de euros para a economia nacional (2014). Datum: 24.04.2014.

<http://www.surfportugal.pt/noticias-surf-portugal/4441-surf-contribui-com-400-milhoes-de-euros-para-a-economia-nacional>, abgerufen am 14.09.2015.

Top 100 golf courses: Top 100 golf courses of the World (2015).
www.top100golfcourses.co.uk, abgerufen am 09.09.2015.

The Yacht Harbour Association Ltd.: Gold Anchor Scheme Information Pack (2015).
http://www.tyha.co.uk/Downloads/TYHA_Gold_Anchor_Info_Pack_2015.pdf, abgerufen am 14.09.2015.

Top Atlântico, Viagens e Turismo S.A. (2015).
<http://www.topatlantico.pt/>, 09.09.2015.

Tui Viagens (2015).
<http://www.tuiviagens.pt/tws/tviagens.jsp/>, 09.09.2015.

TURIHAB: Perfil da Turihab (2015).
<http://www.turihab.pt/PT/perfil.html>, abgerufen am 09.09.2015.

Turismo 2020: Cinco princípios para uma ambição (2015).
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/TURISMO2020-5Principios.pdf>, abgerufen am 08.09.2015.

Turismo 2020: Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal (2015).
http://turismo2020.turismodeportugal.pt/fotos/editor2/documentos/Turismo2020_PLANO_DE_ACAO.pdf, abgerufen am 09.09.2015.

Turismo 2020: Projetos (2015).
http://turismo2020.turismodeportugal.pt/fotos/editor2/documentos/turismo2020_projectos.pdf, abgerufen am 09.09.2015.

Turismo Centro de Portugal (2015).
<http://www.turismodocentro.pt/pt/>, abgerufen am 09.09.2015.

Turismo de Portugal: Alemanha 2015 - Caraterização do mercado emissor (2015).
https://feiras.turismodeportugal.pt/uploads/382_Alemanha%20Carateriza%C3%A7%C3%A3o%20do%20mercado%20tur%C3%ADstico.pdf, abgerufen am 09.09.2015.

Turismo de Portugal: Alojamento em Portugal (2014).
http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/competitividadeeinovacao/setoresdeatividade/alojamento/Documents/Alojamento%20em%20Portugal%202014-VF_05_15.pdf, abgerufen am 09.09.2015.

Turismo de Portugal: Animação Turística em Portugal 2013 (2014).
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/competitividadeeinovacao/setoresdeatividade/anima%C3%A7%C3%A3otur%C3%ADstica/Documents/Carateriza%C3%A7%C3%A3o%20da%20Anima%C3%A7%C3%A3o%20Tur%C3%ADstica%202013VFINAL.pdf>, abgerufen am 09.09.2015.

Turismo de Portugal: Apresentações (2015).
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/apresentacoes/Pages/Apresentacoes.aspx>, abgerufen am 09.09.2015.

Turismo de Portugal: Consulta ao registo - Agentes de Animação Turística (2015).
<https://rnt.turismodeportugal.pt/RNAAT/ConsultaAoRegisto.aspx>, abgerufen am 14.09.2015.

Turismo de Portugal: Dados sobre a indústria do Golfe em Portugal (2015).
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/desenvolvimentoeinovacao1/Pages/DadosobreaindustriadoGolfeemPortugal.aspx>, abgerufen am 14.09.2015.

Turismo de Portugal: Dormidas 2004-2014 (2015)
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/dormidas/Pages/Dormidas.aspx>, abgerufen am 08.09.2015.

Turismo de Portugal: Escolas do Turismo de Portugal (2015).

<http://escolas.turismodeportugal.pt/>, abgerufen am 07.09.2015.

Turismo de Portugal: Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa (2015).

http://www.visitlisboa.com/pt_ENTIDADE-REGIONAL-DE-TURISMO-DE-LISBOA.aspx?returnUrl=074df4c4-25f7-4483-aebf-4855fd285dd3, abgerufen am 09.09.2015.

Turismo de Portugal: Guia de boas Práticas de Acessibilidade na Hotelaria (2012).

http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/Documents/Guia_boas_praticas_acessibilidades.pdf, abgerufen am 14.09.2015.

Turismo de Portugal: Guia de boas Práticas de Acessibilidade – Turismo Ativo (2014).

http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/Guia%20de%20boas%20praticas%20acessibilidade_%20turismo%20ativo.pdf, abgerufen am 14.09.2015.

Turismo de Portugal: Hóspedes (2015).

http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/hospedes/Documents/H%C3%B3spedes%202015%20Portugal_Mercados%20-%20TOP%2010.pdf, abgerufen am 03.09.2015.

Turismo de Portugal: Museus, Palácios e Monumentos (2015).

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/Documents/Museus,%20Pal%C3%A1cios%20e%20Monumentos/Museus,%20Pal%C3%A1cios%20e%20Monumentos%20-%202014.pdf>, abgerufen am 17.09.2015.

Turismo de Portugal: O Enoturismo em Portugal (2014).

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/enoturismo-Portugal-2014.pdf>, abgerufen am 04.08.2015.

Turismo de Portugal: Os resultados do Turismo 2014 (2015).

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/osresultadosdoturismo/Anexos/Os%20resultados%20do%20Turismo%20-%202014.pdf>, abgerufen am 08.09.2015.

Turismo de Portugal: Quem somos (2015).

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/QuemSomos/Pages/QuemSomos.aspx>, abgerufen am 09.09.2015.

Turismo de Portugal: Plano de marketing estratégico para o turismo do Algarve 2015-2018 (2014).

http://poalgarve21.ccdr-alg.pt/site/sites/poalgarve21.ccdr-alg.pt/files/2014-2020/planomarkturismoalg2015_2018.pdf, abgerufen am 03.09.2015.

Turismo de Portugal: Plano Estratégico Nacional do Turismo - Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal (2007).

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202007.pdf>, abgerufen am 14.09.2015.

Turismo de Portugal: Plano Estratégico Nacional do Turismo - Propostas para Revisão no Horizonte 2015 (2011).

<http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%AAs/TURISMODEPORTUGAL/PUBLICACOES/Documents/PENT%20Revisao%202011.pdf>, abgerufen am 08.09.2015.

Turismo de Portugal: Plano Estratégico Nacional do Turismo - Revisão e Objetivos 2013-2015 (2013).

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202013%20vfinal.pdf>, abgerufen am 03.09.2015.

Turismo de Portugal: Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019 (2014).

<http://www.visitlisboa.com/Plano-Estrategico-para-o-Turismo-na-Regiao-de-Lisboa-2015-2019.aspx>, abgerufen am 08.09.2015.

Turismo de Portugal: Portugal Surf Guide (2012).

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/Portugal%20surf%20guide%202012.pdf>, abgerufen am 17.09.2015.

Turismo de Portugal: Registo Nacional de Turismo (2015). <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/ConsultaRegisto.aspx>, abgerufen am 14.09.2015.

Turismo de Portugal: Relatório de actividades 2011 (2011).

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/QuemSomos/Documents/RELAT%C3%93RIO%20DE%20ATIVIDADES%202011.pdf>, abgerufen am 14.09.2015.

Turismo de Portugal: Relatório do Grupo de Trabalho Interministerial, Turismo de Saúde (2014).
<http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/NEWSLETTER/2015/Documents/RelatGT-InterministerialTurismoSaude-2015.pdf>, abgerufen am 03.09.2015.

Turismo de Portugal: Sol e Mar (2006).
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/desenvolvimentoeinovacao1/Documents/SoleMar.pdf>, abgerufen am 14.09.2015.

Turismo de Portugal: Sol e Mar (2012).
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/Portugal%20SoleMar.pdf>, abgerufen am 17.09.2015.

Turismo de Portugal: Sol e Mar (2015).
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/desenvolvimentoeinovacao1/Pages/SoleMar.aspx>, abgerufen am 14.09.2015.

Turismo de Portugal: Taxas de Ocupação 2014 (2015).
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/taxasdeocupa%C3%A7%C3%A3o/Documents/Taxas%20de%20ocupa%C3%A7%C3%A3o%202014%20NUTS%20II.pdf>, abgerufen am 14.09.2015.

Turismo de Portugal: Termas em Portugal, A oferta e a procura 2013 (2014).
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/termasemp Portugal/Anexos/Termas%20em%20Portugal%202013.pdf>, abgerufen am 03.09.2015.

Turismo de Portugal: *Touring* Cultural e Paisagístico (2006).
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/Touring%20Cultural%20e%20Paisag%C3%ADstico.pdf>, abgerufen am 17.09.2015.

Turismo de Portugal: Turismo de natureza (2006).
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/Turismo%20de%20Natureza%202006.pdf>, abgerufen am 14.09.2015.

Turismo de Portugal: Turismo de negócios 2012/13 (2015).
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/Documents/Turismo%20de%20Neg%C3%B3cios/Turismo%20de%20Neg%C3%B3cios%20-%202013.pdf>, abgerufen am 03.09.2015.

Turismo de Portugal: Turismo em números (2015).
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/Documents/O%20Turismo%20em%20N%C3%BAmeros/turismo%20em%20numeros%20jan-15.pdf>, abgerufen am 10.09.2015.

Turismo de Portugal: Turismo 2020 & TICE (2015).
https://www.google.pt/search?q=turismo+e+tice+2020&oq=turismo+e+tice+2020&aqs=chrome..69i57j69i64j69i60.5039j0j4&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8, abgerufen am 11.09.2015.

Turismo do Alentejo: Quem somos - ARPTA (2015).
<http://www.visitalentejo.pt/pt/quem-somos/arpta/turismo-do-alentejo/>, abgerufen am 09.09.2015.

Turismo do Algarve: Quem somos - Entidade Regional de Turismo do Algarve (2015).
<http://www.visitalgarve.pt/visitalgarve/vPT/QuemSomos/>, abgerufen am 09.09.2015.

Turismo do Porto e Norte de Portugal: Missão e Visão (2015).
<http://www.portoenorte.pt/client/skins/geral.php?page=5&cat=2&top=1>, abgerufen am 09.09.2015.

Turismo dos Açores: Sobre a ATA (2015).
<http://www.visitazores.com/pt-pt/trade-area/about-ata>, abgerufen am 09.09.2015.

Turismo Emotivo: Portugal, Destino Sol e Mar (2015).
<http://www.constancia.net/website/394/index.htm>, abgerufen am 09.09.2015.

UNWTO: Over 1.1 billion tourists travelled abroad in 2014 (2015). Datum: 27.01.2015.

<http://media.unwto.org/press-release/2015-01-27/over-11-billion-tourists-travelled-abroad-2014>, abgerufen am 11.09.2015.

UNWTO: Tourism Highlights (2015).

<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>, abgerufen am 08.09.2015.

U.S. News: Europe Vacation Rankings (2015).

<http://travel.usnews.com/Rankings/Europe/#Popular>, abgerufen am 08.09.2015.

Via Lusitana: Estatísticas (2015).

<http://www.vialusitana.org/category/estatisticas/>, abgerufen am 17.09.2015.

Viagens Abreu, S.A.: A nossa história (2015).

http://www.abreu.pt/A_Abreu-247.aspx, abgerufen am 09.09.2015.

Viagens El Corte Inglés, S.A. (2015).

<http://www.viagenselcorteingles.pt/>, abgerufen am 09.09.2015.

Vini Portugal: Sumário Executivo (2015).

<http://www.viniportugal.pt/Imprensa>, abgerufen am 09.09.2015.

Welcome Media: Lisboa é a 6.ª cidade mais económica para os turistas (2015). Datum: 18.06.2015.

<http://www.welcome.com.pt/lisboa-vista-de-fora/4823-lisboa-e-a-6-cidade-mais-economica-para-os-turistas.html>, abgerufen am 14.09.2015.

Wines of Portugal: Weinregionen in Portugal (2015).

<http://www.winesofportugal.com/de/travel-wine/wine-regions/>, abgerufen am 14.09.2015.

World Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2014-2015 (2014).

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf, abgerufen am 07.09.2015.

World Economic Forum: The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013 (2013).

http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf, abgerufen am 14.09.2015.

World Golf Awards: 1st Annual World Golf Awards Winners (2014).

<http://worldgolfawards.com/winners/2014>, abgerufen am 17.09.2015.

World Travel Awards: Europe Winners 2015 (2015).

<http://www.worldtravelawards.com/winners2015-8>, abgerufen am 08.09.2015.

World Travel Awards: Europe Winners 2014 (2014).

<http://www.worldtravelawards.com/winners2014-8>, abgerufen am 14.09.2015.

World Travel & Tourism Council: Travel & Tourism Economic Impact 2014 Portugal (2014).

<http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/country%20reports/portugal2014.pdf>, abgerufen am 07.09.2015.

World Travel & Tourism Council: Travel & Tourism Economic Impact 2015 Portugal (2015).

<http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/portugal2015.pdf>, abgerufen am 07.09.2015.

