



Jahresbericht 2022

Sparkassen- Tourismusbarometer

**Qualitätssicherung trotz
Arbeitskräftemangel –
Paradigmenwechsel im
Gastgewerbe und in der
Freizeitwirtschaft?**



Ergänzende Daten und Praxisbeispiele auf
tourismusbarometer.de



Ostdeutscher
Sparkassenverband

Reisegebiete in Ostdeutschland

Stand 2021



Quelle: dwif 2022, Statistische Landesämter

Landkreise in Ostdeutschland

Stand 2021



Quelle: dwif 2022, Statistische Landesämter

Beirat

Manfred Böhme, Landestourismusverband Sachsen e. V.; Thomas Einsfelder, Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt mbH; Dr. Mathias Feige, dwif-Consulting GmbH, Berlin; Markus Frick, Kurverwaltung Ostseebad Insel Poel; Matthias Gilbrich, Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft, Kultur und Tourismus; Karsten Heinsohn, dwif-Consulting GmbH, Berlin; Elmar Heisterkamp, Ministerium für Wirtschaft, Tourismus, Landwirtschaft und Forsten Sachsen-Anhalt; Daniel Höhn, Sparkasse Meißen; Dr. Franz Hofmann, Thüringer Tourismus GmbH; Dieter Hütte, Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH; Mario Kerner, Sparkasse Burgenlandkreis; Ulrike Köppel, weimar GmbH Gesellschaft für Wirtschaftsförderung, Kongress- und Tourismusservice; Manuel Krastel, Sparkasse Mecklenburg-Nordwest; Norbert Kunz, Deutscher Tourismusverband e. V.; Gerd Lange, Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit des Landes Mecklenburg-Vorpommern; Martin Linsen, Ministerium für Wirtschaft und Energie des Landes Brandenburg; Sebastian Menzel, Tourismusverband Fläming e.V.; Marko Mühlbauer, Sparkasse Vogtland; Cosima Ningelgen, Ostdeutscher Sparkassenverband; Frank Ortmann, Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft, Kultur und Tourismus; Ralf Osterberg, Sparkasse Ostprignitz-Ruppin; Anke Ruprecht, Thüringer Tourismus GmbH; Wilfried Schlüter, Harzsparkasse; Carola Schmidt, Harzer Tourismusverband e. V.; Martin Schulze, Tourismusverband Sachsen-Anhalt e. V.; Lars Schwarz, DEHOGA Landesverband Mecklenburg-Vorpommern e.V.; Marcus Starick, Sparkasse Niederlausitz; Constanza von Steuber, Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft; Axel Walter, Bad Saarow Kur GmbH; Ludger Weskamp, Ostdeutscher Sparkassenverband; Tobias Weitendorf, Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern e. V.; Ulrich Wolff, Sparkasse Vorpommern; Thomas Wolber, Ostdeutscher Sparkassenverband

(Stand: 1. Juni 2022)

Der Tourismus ist ein wichtiger Wirtschaftszweig in den neuen Ländern. Er ist nicht nur ein Wirtschaftsfaktor, er trägt auch wesentlich zur Lebensqualität der Menschen bei. Die Corona-Pandemie wirkte wie ein Brennglas und zeigt die Herausforderungen und Probleme des Tourismus. Der Handlungsdruck wächst:

Personal fehlt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich in den zurückliegenden beiden Jahren andere Arbeitsplätze suchen müssen und entdeckt, dass es auch Arbeitsplätze mit einer besser geregelten Freizeit gibt. Vor allem gastgewerbliche Betriebe reagieren derzeit mit eingeschränkten Servicezeiten und versuchen, die Kapazitäten an die vorhandenen Ressourcen anzupassen.

Die Transmission zur Nachhaltigkeit, der Anspruch und die Notwendigkeit sozial, wirtschaftlich und ökologisch zu handeln stellt auch die Tourismusbranche vor Herausforderungen: Urlauber wollen sich nicht nur erholen, sie suchen auch Quartiere, die mit nachhaltigen Konzepten überzeugen. Und sie erwarten Qualität und Service.

Unser aktuelles Tourismusbarometer greift diese Fragen auf und gibt Orientierung. Die Sparkassen im Ostdeutschen Sparkassenverband stehen als verlässlicher Finanzpartner und Transmissionsriemen den Unternehmen zur Seite. Gemeinsam mit ihren kommunalen Partnerinnen und Partnern tragen sie dazu bei, unsere Regionen attraktiv zu gestalten, für die Menschen, die hier leben und die hier zu Gast sind.

Ich wünsche Ihnen mit dem neuen Sparkassen-Tourismusbarometer viele neue Ideen für Ihre Arbeit.

Berlin, im Juni 2021



Ludger Weskamp

*Geschäftsführender Präsident
des Ostdeutschen Sparkassenverbandes*

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	9
I Einführung	15
II Ostdeutschland-Tourismus im Wettbewerbsvergleich	17
1 Rahmenbedingungen	17
2 Touristische Nachfrage	19
3 Tagesreisen	22
4 Touristisches Angebot	23
5 Betriebstypen im Vergleich	26
6 Destinationstypen im Vergleich	28
III Freizeitwirtschaft und Gastgewerbe in Ostdeutschland	33
1 Touristische Wetterstationen	33
1.1 Rahmenbedingungen 2021.....	33
1.2 Eckpunkte der Besucherentwicklung in Ostdeutschland 2021.....	33
1.3 Saisonverlauf.....	34
1.4 Besucherentwicklung nach Kategorien in Ostdeutschland 2021.....	34
1.5 Preisstruktur in der Freizeitwirtschaft.....	38
2 Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe	38
2.1 Konjunktur- und Marktbewertung.....	38
2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen.....	42
3 Qualität der Betriebe	45

IV	Qualitätssicherung trotz Arbeitskräftemangel – Paradigmenwechsel im Gastgewerbe und in der Freizeitwirtschaft?	51
1	Arbeitskräftemangel als substanzielle Gefahr für die Qualitätssicherung	51
2	Dauerthema touristischer Arbeitsmarkt	53
3	Das Erfolgsrezept: Drei Wege, dem Arbeitskräftemangel zu begegnen	53
3.1	Mitarbeitersuche.....	54
3.2	Mitarbeiterbindung.....	56
3.3	Prozessoptimierung.....	66
3.4	Personalpolitik und Prozesse zukunftsfähig aufstellen – Plädoyer für mehr Eigeninitiative der Betriebe.....	75
4	Neuer erweiterter Blickwinkel – Paradigmenwechsel auf allen Seiten notwendig	76



Literatur	111
Expertengespräche	111
Online-Quellen	112
Fußnoten	113
Impressum	115

Ergänzende Daten und Praxisbeispiele finden Sie auf:

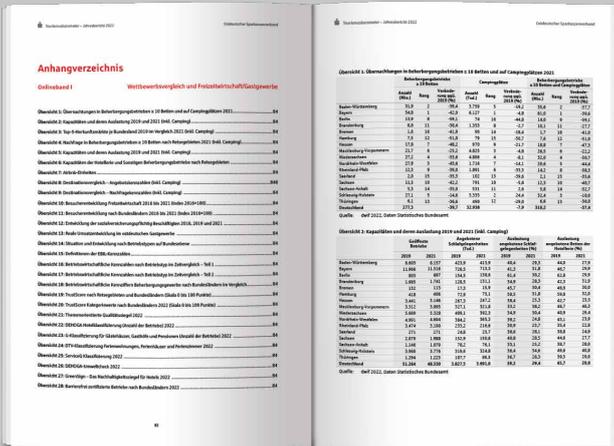
www.tourismusbarometer.de



Datentabellen, Checklisten und Praxisbeispiele unterlegen die Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen des Sparkassen-Tourismusbarometers.



Passwort: **S-Tour22#barometer**



Management Summary

Herausfordernde und zugleich chancenreiche Rahmenbedingungen für den Tourismus in Ostdeutschland – starke Sommersaison 2021 gibt Grund zur Hoffnung

Die Rahmenbedingungen verbessern sich langsam, bleiben aber volatil. Gleichzeitig kehren viele Reisende zu alten Verhaltensmustern zurück. Im Kalenderjahr 2021 verzeichnete Ostdeutschland laut amtlicher Statistik 61,4 Millionen Übernachtungen. Gegenüber 2019 bedeutet dies ein Minus von 30,1 Prozent (Deutschland -37,4 Prozent). Die in der Gesamtbetrachtung teils vorhandenen strukturellen Schwächen des Ostdeutschlandtourismus beeinflussen die Krisenresistenz nach wie vor positiv. Aufgrund des zweiten großen Lockdowns nahm die touristische Saison erst im Laufe der Monate Mai und Juni Fahrt auf. So wurden im späteren Verlauf des Sommers Auslastungsraten erzielt, die an Normaljahre heranreichten oder diese übertrafen. Das Bettenangebot in den ostdeutschen Bundesländern nahm gegenüber 2019 um 3,5 Prozent (Stand Juli 2021) ab, was dem Bundesdurchschnitt entspricht. Die Anzahl der ostdeutschen Betriebe reduzierte sich gegenüber 2019 um 4,1 Prozent.

Freizeitwirtschaft: Die Marktregeln waren 2021 weiterhin ausgesetzt. Erfolgsfaktoren wie der Erlebnischarakter oder regelmäßige Investitionen rücken ab 2022 wieder in den Vordergrund

2021 standen die Freizeiteinrichtungen aufgrund der Corona-Pandemie das zweite Jahr in Folge vor großen Herausforderungen. Der monatelange Lockdown zu Jahresbeginn, unterschiedliche Öffnungsstrategien in den einzelnen Bundesländern oder Regionen, auch im Sommer strenge Hygieneregeln, insbesondere in Indoor-Einrichtungen, führten zu einem drastischen Einbruch der Zahlen. Zum Jahresende war der Besuch vieler Einrichtungen nur unter Befolgung der 3G-, 2G- oder 2G-Plus-Regeln möglich und regional kam es aufgrund hoher Inzidenzen zu erneuten Schließungen. Auch im Frühjahr 2022 sah sich noch knapp jede dritte Freizeiteinrichtung in Ostdeutschland in ihrer Existenz bedroht. Nach wie vor bestehen bei den

Entwicklungsraten der Freizeiteinrichtungen starke Unterschiede zwischen den Kategorien. Vermeldeten Zoos/Tierparks 2021 als Outdoor-Einrichtung „nur“ 16,9 Prozent weniger Besucher als 2019, mussten Museen/Ausstellungen einen dramatischen Rückgang von -61,1 Prozent verkraften. Die Spannweite zwischen den Kategorien lag 2021 bei knapp 55 Prozentpunkten und damit ähnlich groß wie 2020. Für 2022 stehen die Chancen gut, dass sich die Besucherzahlen zunehmend normalisieren. Positiv stimmt zudem, dass selbst in den Krisenjahren an vielen Stellen weiter investiert wurde. Die Ticketpreise stiegen in Ostdeutschland 2022 gegenüber 2021 um 1,8 Prozent an. Die weiter steigenden Energiekosten werden sich vermutlich insbesondere bei Einrichtungen mit einem hohen Energiebedarf, zum Beispiel Thermen, auf die Eintrittspreise und gegebenenfalls die Angebote auswirken.

Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe: Bilanzkennzahlen weniger stark eingebrochen als die Nachfrage, aber Kosten steigen und Zurückhaltung bei Investitionen

Die aktuellen Elektronischen Bilanzdaten der Sparkassenkreditnehmer des Jahres 2020 sind die ersten Zahlen zur betriebswirtschaftlichen Lage der gastgewerblichen Betriebe in Ostdeutschland, die die Auswirkungen der Pandemie widerspiegeln. Beispiel Gewinnmargen: Diese waren im ostdeutschen Beherbergungsgewerbe 2020 gegenüber 2019 leicht rückläufig und lagen auf dem Niveau von 2010. Die Renditen fallen in den Bundesländern unterschiedlich aus: So erzielten die Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern mit einer durchschnittlichen Umsatzrendite von 15,6 Prozent ein Allzeithoch, das vor allem auf die hohen Zimmerpreise und die gute Auslastung in den Haupturlaubsmonaten zurückzuführen ist, während die Umsatzrendite in Brandenburg und Sachsen im Vergleich zu 2019 gesunken ist. Ähnlich stellt sich die Situation in der Gastronomie dar. Obwohl die Auswirkungen der Pandemie in den Bilanzdaten zu erkennen sind, zeigen sich die ostdeutschen Beherbergungsbetriebe insgesamt robust: Wichtige Kennzahlen wie die Eigenkapitalquote oder die Gewinnmarge blieben im

ÜN 2021 ggü. 2019	ÜN- Volumen 2021 (Pfeile Entw. ggü. 2020)	 Top-3- Quellmärkte 2019 mit Entwicklung 2021 ggü. 2019	Gästезufrieden- heit 2022 (0 bis 100 Punkte, Rang 2022, Pfeile Entw. ggü. Vorjahr)	Freizeitwirt- schaft 2021 ggü. 2019	Gastgewerbe: Um- satzrendite 2020, Nettozimmer- preis 2021
	5,8 Mio.  -32,7% 	 -53,3%  +8,8%  -52,0%	85,3  Rang 7 	-31,8% 	70,70 €  0,0% 
	6,6 Mio.  -36,0% 	 -63,0%  -44,1%  -50,3%	85,2  Rang 8 	-45,8% 	84,60 €  9,5% 
	12,3 Mio.  -40,7% 	 -28,1%  -58,9%  -57,2%	86,8  Rang 4 	-49,6% 	73,20 €  4,9% 
	10,1 Mio.  -27,7% 	 -7,7%  -60,5%  -74,9%	85,2  Rang 8 	-51,5% 	88,60 €  3,6% 
	26,5 Mio.  -22,2% 	 -55,5%  -52,4%  -77,7%	84,4  Rang 10 	-39,8% 	146,60 €  15,6% 

ostdeutschen Beherbergungsgewerbe stabil. Auch eine zunehmende Überschuldung ist derzeit nicht ablesbar. Diese Gesamtschau darf jedoch nicht davon ablenken, dass vor allem die Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern für diese positive Entwicklung verantwortlich sind. Fazit für 2020: Die Krise schlug sich in den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen der ostdeutschen Betriebe weniger stark nieder als bei der reinen Nachfrage. Das Netz aus staatlichen Hilfen hat gewirkt. Daher bleibt abzuwarten, wie die Daten für das Jahr 2021 ausfallen werden, als die staatliche Unterstützung gezielter verteilt wurde und womöglich zusätzlich genutzte private Reserven aufgebraucht waren.

Qualität: Gästezufriedenheit in Ostdeutschland stagniert – Qualitätsinitiativen lohnen sich als Investition in die Zukunft

Die Anspruchshaltung der Gäste nimmt stetig zu und nur Angebote, die auch die erwarteten Standards erfüllen, werden gut bewertet und weiterempfohlen. Qualitätsinitiativen sind für mehr als 50 Prozent der Deutschen weiterhin ein Grund für die Buchung einer Unterkunft. Gleichzeitig gewinnen Gästebewertungen in den letzten Jahren weiter an Bedeutung. Die Kombination ist entscheidend. Zudem weisen zertifizierte/klassifizierte Betriebe eine höhere Gästezufriedenheit auf als nicht zertifizierte/klassifizierte Betriebe.

Nach dem Rückgang der Gästezufriedenheit im Vorjahr hat sich der Wert für Ostdeutschland stabilisiert. Der TrustScore 2022¹ liegt mit 85,5 Punkten auf dem Niveau des Vorjahres, aber immer noch unter dem deutschlandweiten Durchschnitt von 86,4 Punkten (2022: -0,1 Punkte). Das Vor-Corona-Niveau wird damit noch deutlich verfehlt. In Sachsen hat die Gästezufriedenheit im letzten Jahr leicht zugenommen, so dass im Bundesländerranking Platz 4 erreicht wird. Sachsen-Anhalt, Thüringen und Brandenburg halten ebenfalls ihre Plätze im Mittelfeld des Destinationsrankings. Mecklenburg-Vorpommern konnte trotz eines erneut leichten Rückgangs um 0,1 Punkte einen Platz gutmachen und belegt den zehnten Rang. Besonders wichtig wird zunehmend das Preis-Leistungsverhältnis. Qualität und Preise müssen in einer aus Gästesicht akzeptablen Balance gehalten werden. Auch das Umfeld der Betriebe gilt es im Blick zu behalten. Hier ist die öffentliche Hand – sind die

Kommunen – gefordert, den Gästen eine attraktive Infrastruktur und ein ansprechendes Umfeld zu bieten, ob über die innerörtliche Atmosphäre oder die Aufwertung des Ortsbildes.

Qualitätssicherung trotz Arbeitskräftemangel – Paradigmenwechsel im Gastgewerbe und in der Freizeitwirtschaft?

Die Qualitätssicherung auf hohem Niveau ist eine der größten Herausforderungen für Tourismusbetriebe. Das Hauptaugenmerk bei Investitionen lag bisher eher auf der Infrastruktur, dabei muss zunehmend die Personal- und Mitarbeiterpolitik in den Fokus gerückt werden. Die coronabedingten temporären Schließungen in den letzten Jahren haben am Image als Arbeitgeber der eigentlich als krisensicher geltenden Branchen gekratzt. Die Nachfrage nach touristischen Dienstleistungen besteht weiterhin und deshalb besteht auch die Notwendigkeit, Mitarbeiter zu rekrutieren. Da die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte jedoch immer weiter sinkt, müssen neue Lösungen gefunden werden. Das Sparkassen-Tourismusbarometer zeigt solche Lösungsansätze in sieben Use Cases auf, untergliedert nach den Themenfeldern Mitarbeitersuche, Mitarbeiterbindung und Prozessoptimierung. Die Use Cases sollen eine Hilfestellung sein, Maßnahmen in den Betrieben zu entwickeln, anzugehen und umzusetzen, sie sollen ermutigen und vor allem die Chancen und Vorteile für Gäste, Mitarbeitende und Betriebe aufzeigen. Wichtig ist, dass sich die Betriebe stärker von alten Denkmustern lösen.

Mitarbeitersuche bleibt wichtig

In den letzten zehn Jahren lag der Schwerpunkt vor allem auf Akquise und Imagethemen. Die Lösung der Arbeitskräfteproblematik sah man in erster Linie darin, alle zur Verfügung stehenden Arbeitsmarktpotenziale auszuschöpfen, um neue Mitarbeitende für die Tourismusbetriebe zu gewinnen. Mitarbeitersuche bleibt wichtig, aber ein Teil der Ressourcen sollte verstärkt in Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und Prozessoptimierung eingesetzt werden.

→ USE CASE #1 | Mitarbeitersuche im Ausland

Mitarbeiterbindung in den Fokus rücken

Auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland sind qualifizierte Arbeitssuchende in der Position, souverän entscheiden zu können, wo und unter welchen Bedingungen sie gern arbeiten möchten. Das betrifft nicht nur den Tourismus, sondern alle Branchen. Daher gewinnt die Bindung der bestehenden Mitarbeitenden immer mehr an Bedeutung.

- USE CASE #2 | Flexible Arbeitszeitmodelle
- USE CASE #3 | Attraktive Mitarbeiterunterkünfte
- USE CASE #4 | New Work und werteorientierte Unternehmenskultur

Prozessoptimierung – mehr als nur Personaleinsparung

Auch die beste Mitarbeiterbindung kommt an ihre Grenzen, wenn die Suche nach neuen Arbeitskräften den Bedarf nicht mehr decken kann. Dabei geht es nicht um Rationalisierung als Selbstzweck, sondern um die Sicherung der Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens. Denn je niedriger der Personalbedarf eines Unternehmens ausfällt, desto größer sind sein Handlungsspielraum und seine Wettbewerbsfähigkeit bei der Mitarbeitersuche und -bindung. Es geht um den Mut der Betreiber, neue und radikale Schritte zu wagen und diese den eigenen Gästen aktiv zu vermitteln.

- USE CASE #5 | Neue und innovative Service-Leistungen
- USE CASE #6 | Neue Öffnungszeiten
- USE CASE #7 | Mitarbeiter-Sharing

Fazit: Paradigmenwechsel auf allen Ebenen erforderlich

Es braucht ein klares, teilweise auch neues Rollenverständnis für die Mitarbeitersicherung der Zukunft. Die Maßnahmen und Ideen können noch so gut, innovativ und lösungsorientiert sein – zentral ist, dass sie von den Gästen und Besuchern angenommen werden. Aus Kundensicht braucht es mehr Wertschätzung und eine entsprechende Zahlungsbereitschaft für Dienst-

leistungen. Moderne Destinationsmanagementorganisationen gestalten attraktive Orte auch für Beschäftigte der Branche mit. Branchenverbände sollten einen stärkeren Fokus auf ihre Rolle als Innovationsmotor legen und ihre Betriebe bei der Entwicklung neuer Lösungen pragmatisch unterstützen. Auf politischer Ebene ist ein Perspektivwechsel bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen weg von der reinen Hardware hin zu Service und Mitarbeitenden nötig. Doch letztlich sind die Betriebe selbst gefragt. Da vieles von den Mitarbeitenden abhängt, ist es wichtig, ihnen dieselbe Aufmerksamkeit zukommen zu lassen wie den Gästen.

Top 3 Herausforderungen für Betriebe aus Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft in den kommenden Jahren

	Gastronomie	Beherbergung	Freizeitwirtschaft
1	Fachkräftemangel		
2	Steigende Kosten		Investitionen
3	Politik/Rahmenbedingungen		Nachfrage

Die größte Bedeutung haben aktuell und in den kommenden Jahren für Betriebe aus Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft ... (Rangfolge)

- Bindung von bestehenden Mitarbeitenden
- Suche nach neuen Mitarbeitenden
- Optimierung der Prozesse, um den Personaleinsatz zu reduzieren

Was Prozessoptimierung in Zeiten des Arbeitskräftemangels für touristische Betriebe bedeutet



Anteil der Gäste, die einen Preisanstieg für Maßnahmen zur Qualitätssteigerung akzeptieren würden



Was Gästen bei Auswahl und Buchung von Gastronomie-, Beherbergungs- und Freizeitbetrieben wichtig ist

95,2%	Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis
92,3%	Qualifizierte und motivierte Mitarbeitende
90,4%	Persönlicher Service/Servicequalität
84,4%	Faire Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden
84,2%	Standort des Betriebes

TOP-3-Maßnahmen gegen den Arbeitskräftemangel aus Betriebssicht

1	Angepasste/reduzierte Öffnungszeiten	2	New-Work-Modelle	3	Neue Arbeitszeitmodelle
	attraktive kostenfreie/-günstige Unterkünfte		Personalsuche außerhalb der EU		Angepasste/reduzierte Öffnungszeiten
	New-Work-Modelle		Weniger Service-Leistungen		Neue Arbeitszeitmodelle

83,3%

... der DMO wünschen sich bei der Bereitstellung von bezahlbarem Wohnraum Unterstützung von externen Partnern

Was kostet die „seriöse“ Rekrutierung von Personal aus dem Ausland?

→ bis zu 5.000 Euro für Auszubildende
→ bis zu 10.000 Euro für ausgebildete Fachkräfte

TOP-5-Kriterien bei der Berufswahl der Generation Z

- Spaß an der Arbeit
 - Verhältnis zu Mitarbeitenden und Vorgesetzten
 - Vereinbarkeit mit dem Privatleben
 - Eigene Neigungen und Fähigkeiten
 - Abwechslung im Arbeitsalltag
- Einkommen als „Hygienefaktor“*

Ein Paradigmenwechsel ist auf allen Ebenen erforderlich



Instrumente zur Mitarbeiterführung und -bindung, deren Bedeutung in den letzten zehn Jahren gestiegen ist

- Vereinbarkeit Beruf & Familie
- Anreizsysteme
- angepasste/flexible Arbeitszeit
- Einbezug Dienstplangestaltung
- Homeoffice/„remote“ arbeiten



/

Einführung

Einführung

Das Tourismusbarometer des Ostdeutschen Sparkassenverbandes (OSV) wurde 1998 konzipiert. Wissenschaftlich betreut und durchgeführt wird es von der dwif-Consulting GmbH.

Ziele

Vorrangiges Ziel des Tourismusbarometers ist die kontinuierliche, problemorientierte Beobachtung der Tourismusedwicklung in den neuen Bundesländern. Träger der Tourismusbarometer² – auch in Schleswig-Holstein und im Saarland – sind die jeweiligen Sparkassenverbände.

Das Tourismusbarometer macht die Nutzer auf Erfolge und Misserfolge sowie auf wichtige strukturelle Veränderungen der Tourismusedwicklung aufmerksam. Als Frühwarnsystem dient es dazu, rechtzeitig auf problematische Entwicklungen hinzuweisen und Handlungsbedarf zu identifizieren.

Das kontinuierliche Monitoring steht für zeitliche, regionale und sektorale Vergleiche. Damit unterstützt das Tourismusbarometer strategische Entscheidungsfindungen für Infrastrukturentwicklung und Marketing.

Das Tourismusbarometer

- ermöglicht durch den Einsatz eines jährlich gleichbleibenden Datensets strukturelle, regionale und deutschlandweite Vergleiche sowie Einschätzungen zur Angebots- und Nachfrageentwicklung des Tourismus in den einzelnen Bundesländern und Regionen.
- schließt wesentliche Informationslücken der amtlichen Tourismusstatistik.
- bietet als einziges Marktforschungsinstrument Informationen zum Markterfolg unterschiedlicher touristischer Freizeiteinrichtungen, der sogenannten touristischen Wetterstationen.
- analysiert die aktuelle wirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen.
- gibt einen Überblick über das aktuelle Qualitätsniveau der Betriebe in Ostdeutschland.
- fokussiert jährlich wechselnd aktuelle Branchenthemen, die der Beirat³ des Tourismusbarometers festlegt. Das Tourismusbarometer 2022 befasst sich mit dem Thema „Qualitätssicherung trotz Arbeitskräftemangel – Paradigmenwechsel im Gastgewerbe und in der Freizeitwirtschaft?“.

Tourismus im Wettbewerbsvergleich		Wirtschaftliche Lage der Betriebe	Aktuelles Branchenthema 2022
Länder und Regionen	Freizeit- und Kultureinrichtungen	Wirtschaftliche Situation des Gastgewerbes	Qualitätssicherung trotz Arbeitskräftemangel – Paradigmenwechsel im Gastgewerbe und in der Freizeitwirtschaft?
Betriebstypen	Qualität der Betriebe		
Destinationstypen	Expertenmeinungen (Stimmungsbarometer) DIHK-Saisonumfrage regional		
Fokus Benchmarking		Fokus Betriebswirtschaft	Fokus Nutzerwünsche

Abb. 1: Module des Tourismusbarometers
Quelle: dwif 2022



Ostdeutschland-Tourismus im Wettbewerbsvergleich

Ostdeutschland-Tourismus im Wettbewerbsvergleich

1 Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen für den Tourismus in Deutschland und der Welt zeichnen sich durch eine hohe Dynamik und Volatilität aus. Doch auch in diesen bewegten Zeiten ist die Reiselust ungebrochen. Vielleicht noch stärker als in den letzten Jahren verlangt es die Menschen zu reisen, dem Alltag zu entfliehen und etwas zu erleben. Optimistisch stimmt der Blick auf das durchschnittliche Reisebudget. Die Reisenden sind im Jahr 2022 wieder dazu bereit, mehr Geld für ihren Urlaub auszugeben. Was die Faktoren Zeit und Geld anbetrifft, ist der langfristige Vergleich auffällig: Aktuelle Marktforschungsstudien bewerten beide Faktoren so gut wie seit dem Jahr 2013 nicht mehr.⁴ Die Urlaubsstimmung der Deutschen ist, wie 2021, ungebremst, wobei der Nachholbedarf nach zwei Jahren Leben mit der Pandemie ein wichtiger Gesichtspunkt ist. >> **Abb. 2**

Der Tourismus steht weiterhin vor einer Dualität der Rahmenbedingungen.

Die günstigen Basisfaktoren, die Lust zu reisen und das Reisebudget zeigen, dass der Grundstein für eine zeitnahe Erholung des Tourismusgeschäfts gelegt ist. Trotzdem muss die Tourismusbranche auf die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen blicken, die mehr denn je von Unsicherheiten geprägt sind. Das Konsumklima erholt und stabilisiert sich seit Anfang dieses Jahres, wobei der Hang der Menschen, ihr Geld lieber zu sparen als auszugeben die Entwicklung etwas bremst. Positiv auf das Konsumklima wirken die Lockerungen bei den coronabedingten Einschränkungen. Doch die Pandemie ist noch nicht vorbei und niemand kann ausschließen, dass es zu erneuten restriktiven Maßnahmen kommt, was die Menschen weiterhin vor Unsicherheiten stellt, die sie in ihrem Konsumverhalten zügeln. Der Ukraine-Krieg mit tragischen völkerrechtlichen und humanitären Folgen stellt 2022 ganz Europa vor eine schwierige Probe, die sich natürlich auch auf den

Tourismus auswirkt. Die Erhöhung der Inflationsrate schreitet voran, was Preissteigerungen, insbesondere im Energiesektor, nach sich zieht. Noch ist unklar, wie sich dies auf die Nachfrage auswirkt. Fakt ist: Die Betriebe des Tourismussektors müssen erhöhte Energie-, Personal- und Sachkosten schultern. Doch der Blick in die Zahlen zeigt, dass die staatlichen Hilfen zur Bewältigung der Corona-Pandemie ihre Wirkung entfaltet haben und in vielen Fällen die befürchteten drastischen Auswirkungen – abhängig von Standort und Ausrichtung der Betriebe – zumindest abfedern konnten.

Wie und wohin reisen wir künftig? Werden diese Veränderungen dauerhaft sein?

Es gilt, sich aktiv auf die veränderten Rahmenbedingungen einzustellen, die sich im Reiseverhalten der Menschen widerspiegeln: Einiges verstetigt sich, anderes entwickelt sich weiter.

Die beiden Pandemiejahre waren – immer abhängig von den jeweiligen Corona-Bestimmungen – geprägt von der starken Nachfrage nach Urlaubsreisen im eigenen Land. Für das Inlandsreisevolumen 2022 bewegen sich die Prognosen noch auf unterschiedlichen Niveaus. Laut neuesten Studien planen zwischen einem Drittel und knapp der Hälfte der Deutschen, ihren Urlaub 2022 im Inland zu verbringen. Es ist festzustellen, dass die Menschen bei ihrer Reiseentscheidung zunehmend wieder selbstbewusster werden, ihre tatsächlichen Urlaubsinteressen und -orte in den Vordergrund rücken und coronabedingte Aspekte nicht mehr an vorderster Stelle stehen. Dadurch werden auch ausländische Reiseziele wieder attraktiver und klassische Reismuster kehren zurück. Gute Nachrichten für das Incoming-Geschäft: Deutschland gehört zu den internationalen Destinationsfavoriten 2022.⁵

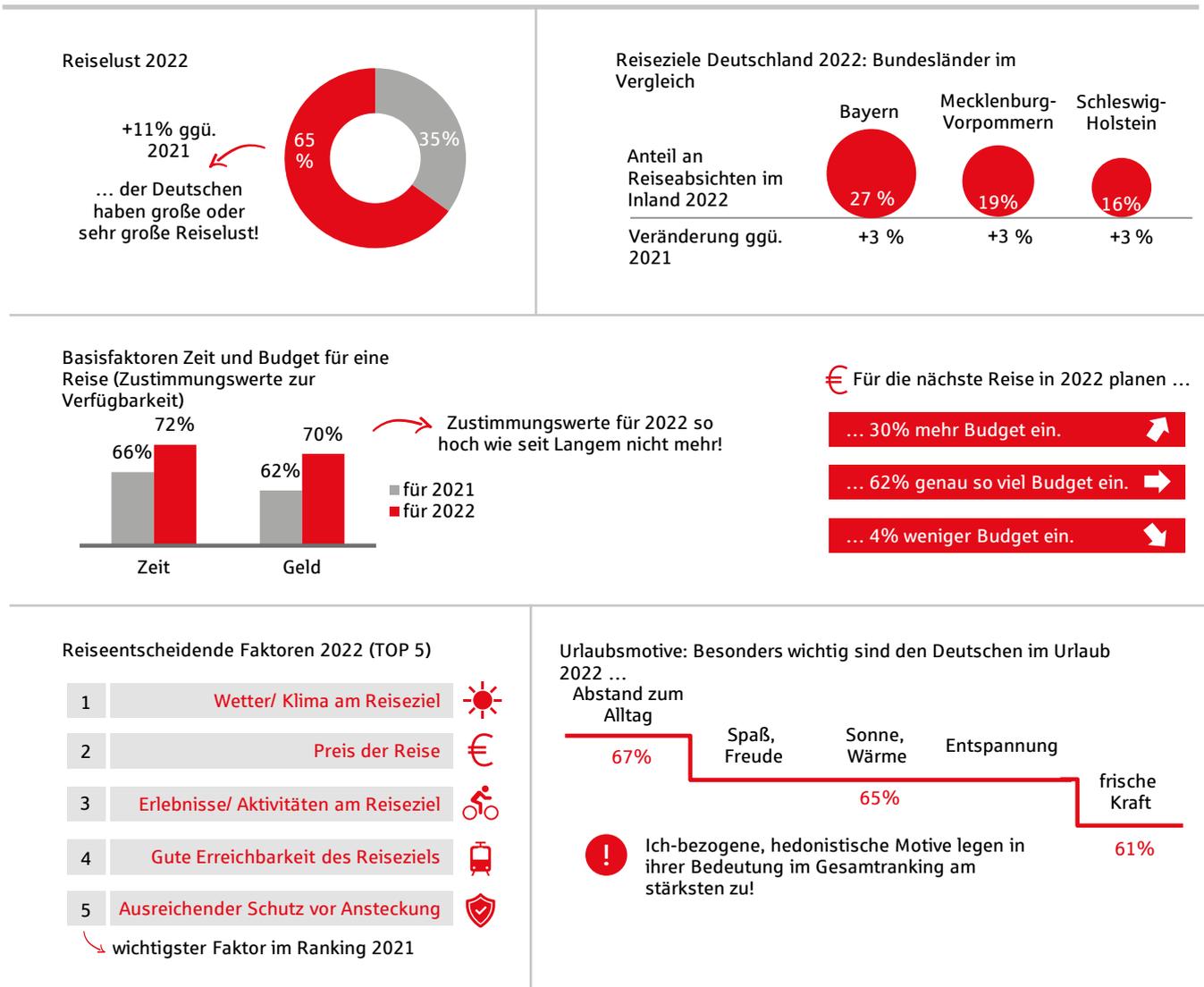


Abb. 2: Reiseverhalten 2022
Quelle: ReisePuls Deutschland 2022, FUR Reiseanalyse 2022, DERTOUR 2021

Die in der Corona-Krise bewährte Flexibilität bei der Buchung sowie klare Informationen zur Lage am Reiseziel sind den Menschen weiterhin wichtig. Denn der Blick auf die letzten beiden Jahre zeigt, dass genaue Prognosen nur schwer zu treffen sind, da die Reisenden mitunter kurzfristig Urlaubspläne ändern. Trotzdem zeichnet sich ab, dass die Vorliebe für Inlandsreisen auch 2022 anhält und erneut einen höheren Stellenwert als vor der Pandemie einnehmen wird. Als beliebteste deutsche Urlaubsregion liegt die deutsche Ostsee im Jahr 2022 weiterhin ganz vorn. Im Vergleich der Länder nimmt Mecklenburg-Vorpommern Rang 2 ein. Neben den bewährten Urlaubsregionen sind auch Geheimtipps in der Heimatregion der

Reisenden gefragt. Durch das steigende Bedürfnis nach Mobilität und kulturellen Erlebnissen gewinnen auch Städtereisen wieder an Attraktivität.⁶

Veränderung brachten die letzten beiden Jahre auch bei der individuellen Gestaltung der Reise. „Low-Touch-Tourism“ scheint sich weiterhin großer Beliebtheit zu erfreuen. Studien führender Buchungsplattformen kommen zu dem Ergebnis, dass etwa die Hälfte der Befragten für ihre Urlaubspläne 2022 eine Ferienwohnung oder ein Ferienhaus bevorzugt. Auch der Campingurlaub bleibt genauso im Trend wie generationsübergreifende Familienurlaube und die Reise mit Freunden, was sich bereits seit Herbst 2020 in den Buchungen widerspiegelt.⁷

Ansätze einer zukunftsfähigen Destinationsentwicklung

Die Akteure und Leistungsträger in den Destinationen stehen vor neuen Herausforderungen. Doch nicht alle Themen und Handlungsbedarfe lassen sich einzig auf die Corona-Pandemie zurückführen. Vielmehr wirkt die Pandemie als Katalysator und offenbart Nachhol- und Handlungsbedarfe. Ein Beispiel dafür ist der touristische Arbeitsmarkt, der dem Deutschlandtourismus, insbesondere in den ostdeutschen Bundesländern, bereits seit vielen Jahren Sorge bereitet. Dies geht einher mit einem dynamischen Wandel, der nicht nur den Arbeitsmarkt erfasst. Leben, Arbeiten und Erholung sind nicht mehr klar voneinander getrennte Bereiche, die Grenzen sind schwimmend. Wichtige Schlagworte lauten Co-Working, Workation, Work-Life-Balance. Es handelt sich dabei um Konzepte, die eine höhere Lebensqualität versprechen und gleichzeitig Raum für Innovationen bieten. So entsteht ein neues Wirkungsgefüge in den Stadt-Umland-Land-Beziehungen, das weit über den Tourismus hinausweist. Viele Menschen sehen in „ländlichen Regionen“ nicht mehr nur potenzielle Freizeit- und Erholungsräume, sondern auch einen attraktiven Platz zum Leben und Arbeiten. Ein ganzheitlicher Blick auf die Destinationsentwicklung und damit auch die wichtige Rolle der Tourismusorganisationen ist daher stärker gefordert denn je.

Herausfordernde und zugleich chancenreiche Zeiten für den Tourismus

Der Handlungsdruck ist groß und die Aufgabenpalette vielfältig – die Möglichkeiten und Chancen für einen zukunftsfähigen Wandel der Branche jedoch auch. Trotz der vielfältigen Aufgaben oder gerade deshalb, weil die Zeiten so dynamisch sind, sollten auch die Basisaufgaben nicht unterschätzt werden: So spielt die Kommunikation mit Besuchern, Gästen, Beschäftigten, der Bevölkerung und den Betrieben weiterhin eine entscheidende Rolle. Es lohnt sich, die Aufgaben mutig anzugehen.

2 Touristische Nachfrage

Im Kalenderjahr 2021 verzeichnete Ostdeutschland laut amtlicher Statistik 61,4 Millionen Übernachtungen. Gegenüber 2019 bedeutet dies ein Minus von 30,1 Prozent (Deutschland -37,4 Prozent). Wie auch im Jahr 2020 lag der Rückgang der Übernachtungen in den ostdeutschen Bundesländern unter dem Bundesdurchschnitt. Die in der Gesamtbetrachtung teils vorhandenen strukturellen Schwächen des Ostdeutschlandtourismus beeinflussen die Krisenresistenz nach wie vor positiv: hoher Anteil privat motivierter Reisen und geringere Bedeutung des Inco- ming- und Städtetourismus sowie des MICE-Marktes. Der Blick auf die Vergleichsdaten aus dem Jahr 2020 zeichnet jedoch ein anderes Bild: Während bundesweit gegenüber 2020 wieder etwas mehr Übernachtungen zu verzeichnen waren, ging die Nachfrage in Ostdeutschland zurück – und dies in allen fünf Bundesländern. Auch hieran zeigt sich, dass klassische Reisemuster langsam wieder zurückkehren. Ab 2024 prognostiziert die Reiseanalyse eine Normalisierung der Reiseströme von und nach Deutschland, was den Wettbewerb der deutschen Destinationen untereinander verstärken wird. Der Marktanteil Ostdeutschlands an den bundesweiten Gesamtübernachtungen fiel 2021 auf 19,8 Prozent, wobei dieser Wert trotzdem über dem der Jahre vor der Pandemie liegt. 2020 wurde noch ein Rekordwert von 21,2 Prozent erzielt.

>> **Abb. 3**

Ostdeutschlands Marktanteil 2021 nach Rekord im Vorjahr leicht gesunken

Das Jahr 2021 startete in Deutschland mit dem zweiten großen Lockdown, was für die Tourismusbranche ein weiteres Jahr der besonderen Umstände und Bedingungen verhieß. In den ersten Monaten des Jahres war das Beherbergungsverbot in Kraft, was die Unterbringung von Privatreisenden nicht gestattete. Die touristische Saison konnte erst im Laufe der Monate Mai und Juni Fahrt aufnehmen, wobei teils regionale und betriebsinterne Verzögerungen den Schwung dämpften. Denn nicht alle Betriebe konnten ihre Kapazitäten innerhalb kurzer Zeit wieder hochfahren. Trotz der eher untergeordneten Rolle in der ostdeutschen Gesamtbetrachtung zeigt sich, dass vor allem diejenigen Destinationen weiterhin zu kämpfen

hatten, die stark vom Incoming-, MICE-, und Gruppengeschäft abhängig sind. Auch bei den vormals hoch frequentierten Städtedestinationen waren nur leichte Erholungstendenzen erkennbar. Allerdings planen 2022 wieder deutlich mehr Reisende einen Städteurlaub und auch Veranstaltungen werden wieder vermehrt angeboten und besucht.

Nach der Beurteilung der Gesamtlage gilt es, einen Blick auf die einzelnen ostdeutschen Länder und Reisegebiete zu werfen. Es ist jedoch zu beachten, dass die folgenden Erkenntnisse nur einen Überblick geben können, da sich die Corona-Pandemie selbst im Vergleich zwischen Betrieben und Orten einer Destination unterschiedlich auswirkt.

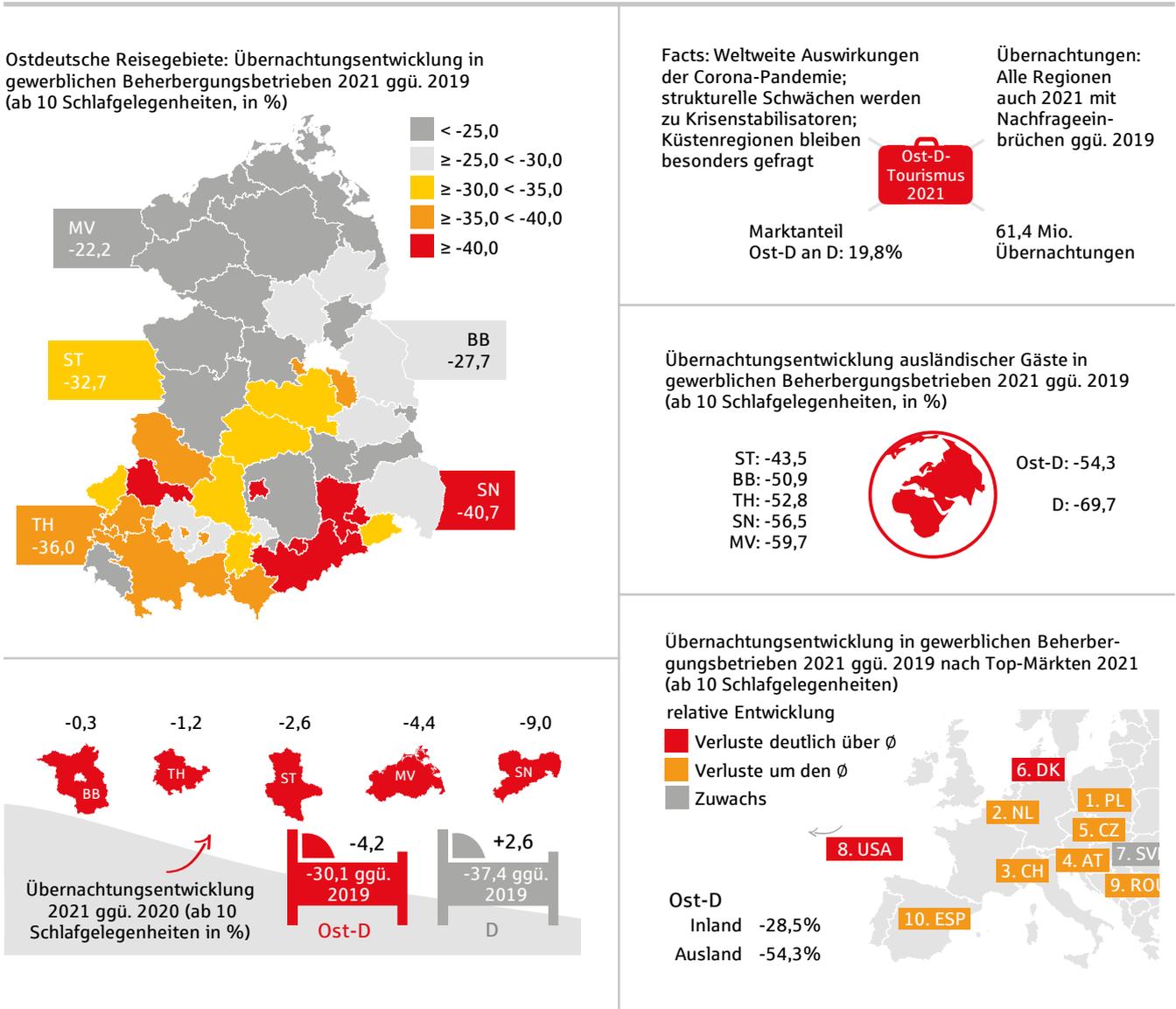


Abb. 3: Touristische Nachfrage in Ostdeutschland
 Quelle: dwif 2022, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter

Starke regionale Unterschiede in Ostdeutschland, Wasser als wichtiger Faktor bei der Recovery

Im Vergleich mit den anderen ostdeutschen Bundesländern hatte Mecklenburg-Vorpommern bei der Jahresbilanz der Übernachtungen mit einem Minus von 22,2 Prozent gegenüber 2019 den geringsten Rückgang zu verzeichnen. Dies waren zwar fast acht Millionen weniger Übernachtungen im Vergleich zur Vor-Corona-Zeit, angesichts der Öffnung für Privatreisende erst ab Mai aber ein ordentliches Ergebnis. Im Vergleich zu 2020 schneidet Mecklenburg-Vorpommern mit einem Minus von 4,4 Prozent daher etwas schlechter ab als der ostdeutsche Durchschnitt. Ein erstes positives Signal war ab Frühsommer 2021 zu beobachten: Im Zeitraum von Juni bis Oktober wurden gegenüber 2019 sogar 5,6 Prozent mehr Übernachtungen verbucht. Das ostdeutsche Küstenland behauptet hierbei seinen vorderen Platz im Ranking der beliebtesten deutschen Bundesländer für Urlaubsreisen. Alle Reisegebiete erzielten gegenüber den Sommermonaten 2019 Übernachtungszuwächse. Vorpommern, die Mecklenburgische Ostseeküste und Westmecklenburg steigerten ihre Übernachtungszahlen gegenüber den starken Vorjahresmonaten Juni bis Oktober 2020 weiter. Fast jede zweite Übernachtung in Mecklenburg-Vorpommern (45,6 Prozent) entfiel auf die Monate Juli und August 2021. Urlaub am Meer und die vielfältigen Natur- und Outdoor-Angebote scheinen bei den Sommerurlaubern zu punkten.

Die deutlichsten Einbußen bei den Übernachtungszahlen unter den ostdeutschen Bundesländern musste Sachsen hinnehmen (-40,7 Prozent gegenüber 2019). Vor allem in den Städten ging die Nachfrage deutlich zurück. So lag das Minus an Übernachtungen in Dresden gegenüber dem Vor-Corona-Niveau 2019 bei 52,4 Prozent, in Chemnitz bei 45,4 Prozent und in Leipzig bei 43,6 Prozent. Dennoch konnte Leipzig zumindest die Zwei-Millionen-Grenze an Übernachtungen wieder übertreffen und damit als einzige der drei Städte 2021 mehr Übernachtungen als 2020 erzielen. In den Städten machte sich der nahezu ausbleibende Incoming-Tourismus in Kombination mit weniger Geschäftsreisen und fehlenden Veranstaltungen bemerkbar. Obwohl der Tourismus in den fünf ostdeutschen Bundesländern insgesamt weniger stark von ausländischen Gästen abhängig ist, gibt es im Incoming-Tourismus regionale Besonderheiten. Konnte Dresden 2019 noch fast eine Million ausländische Übernachtungen erzielen, waren es 2021 nur noch

knapp unter 300.000. Auch die Mittelgebirge verzeichneten rückläufige Zahlen (beispielsweise Erzgebirge -42,5 Prozent, Vogtland -37,8 Prozent gegenüber 2019). Die Sächsische Schweiz, Oberlausitz/Niederschlesien, das Erzgebirge sowie das Sächsische Burgen- und Heidegebiet konnten zwischen Juni und Oktober immerhin ihre Übernachtungsvolumina bei geringen Einbußen auf einem ähnlichen Niveau wie 2019 halten. Das sächsische Elbland (-22,6 Prozent) lag dagegen auch in der saisonalen Bilanz zurück.

Prignitz und Lausitzer Seenland (Ost-) Deutschlands Top-Performer

In Brandenburg bewegten sich die Übernachtungsrückgänge 2021 gegenüber 2019 (-27,7 Prozent) auf einem ähnlichen Niveau wie im Vorjahr. Mit der Prignitz (-7,4 Prozent) und dem Lausitzer Seenland (-14,2 Prozent) stellt Brandenburg die beiden Reisegebiete, die ostdeutschlandweit am besten durch die Krise gekommen sind und auch im Bundesvergleich zu den krisenresistentesten Regionen (Position 3 und 5) gehörten. Zu der erfolgreichen Bilanz tragen vor allem die Übernachtungen der Sommerurlauber (Juni bis Oktober 2021) bei. Die Prignitz übertraf das Übernachtungsniveau von 2019 um 12,7 Prozent, das Lausitzer Seenland um 6,5 Prozent. Am stärksten von der Pandemie betroffen waren 2021 Dahme-Seenland (-39,0 Prozent gegenüber 2019), die Städtedestination Potsdam (-37,1 Prozent) und der Fläming (-32,7 Prozent). Hierfür sind wohl die internationalen Reisebeschränkungen und die gestiegene Unsicherheit bei Auslandsreisen verantwortlich, da die drei Destinationen im Brandenburgvergleich den höchsten Anteil ausländischer Gäste beherbergen. Im Falle von Dahme-Seenland zeigt sich zusätzlich die Abhängigkeit vom dort ansässigen Tropical-Islands-Resort, das wie viele andere Betriebe der Freizeitwirtschaft beziehungsweise der Ferienzentren ebenfalls die Folgen der Pandemie das zweite Jahr in Folge zu spüren bekam. Immerhin wurden hier wieder mehr Übernachtungen als im Jahr 2020 generiert – eine Umkehr, die nur in fünf der zwölf brandenburgischen Reisegebiete gelang.

In Sachsen-Anhalt war der Nachfrageeinbruch nach dem erfolgreichen Bauhaus-Jahr 2019 das zweite Jahr in Folge hoch (-32,7 Prozent gegenüber 2019). Mit einem Minus von 39,1 Prozent gegenüber 2019

war der Harz mit dem Harzvorland am stärksten betroffen. Die Gründe dafür liegen in der wegen des Lockdowns ausgefallenen Wintersaison von Januar bis Mai 2021. In einem durchschnittlichen Jahr wie 2019 konnten sich die Betriebe des Mittelgebirges beispielsweise mit ihrem Angebot an Winteraktivitäten noch deutlich von den anderen Reisegebieten absetzen. Was den Rückgang der Nachfrage in den Sommermonaten Juni bis Oktober 2021 gegenüber 2019 betrifft, fielen die Einbußen in Sachsen-Anhalt ähnlich wie in vielen anderen Reisegebieten moderat aus. Hier liegt der Harz/ das Harzvorland (-7,8 Prozent) an Position 3 hinter der Altmark (-5,8 Prozent) und Magdeburg, Elbe-Börde-Heide (-5,6 Prozent).

Wie in den anderen vier ostdeutschen Bundesländern, ist die Nachfrage-Bilanz Thüringens weiterhin von starken Rückgängen gegenüber 2019 geprägt (-36,0 Prozent), wurde doch ähnlich wie in Sachsen-Anhalt mit dem Bauhaus-Jahr 2019 noch ein Rekordergebnis erzielt. Gegenüber 2020 kamen gemäß dem Trend in Ostdeutschland auch in Thüringen nochmals leichte Verluste bei den Übernachtungszahlen hinzu. Die Regionen Südharz Kyffhäuser (-40,4 Prozent) und die Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar (-39,7 Prozent) verzeichneten die größten Einbrüche. Deutlich besser lief es in der Thüringer Rhön (-24,7 Prozent) und im Übrigen Thüringen (-25,1 Prozent). Die Thüringer Rhön profitierte hierbei von ihren Betriebsstrukturen: sechs von zehn Übernachtungen entfielen 2021 auf Vorsorge- und Rehakliniken und damit auf ein Segment, was vom Lockdown weniger stark getroffen wurde als andere Betriebstypen.

Positive Stimmung: Starke Sommersaison 2021 gibt Grund zur Hoffnung

Trotz der flächendeckend starken Einbrüche bei den Übernachtungszahlen gibt es Grund zur Hoffnung. Das Stimmungsbarometer prognostiziert für den Sommer 2022 einen ähnlichen, in Teilen sogar noch erfolgreicheren Sommer als im Jahr 2019. Fast 50 deutschen Destinationen gelang es bereits 2021, in den Sommerferienmonaten Juli/August gegenüber 2019 Zuwächse bei den Übernachtungen zu verbuchen.

3 Tagesreisen

Mit Umsätzen im Milliardenbereich ist der Tagestourismus ein bedeutender Pfeiler des Tourismus insgesamt, und wichtig für eine kontinuierliche Auslastung vieler Einrichtungen und Angebote. Für das gesamte Jahr 2021 bilanziert der dwif-Tagesreisenmonitor einen Rückgang der Tagesreisen in Ostdeutschland um rund 14 Prozent im Vergleich zu einem Normaljahr. Insgesamt fanden 424 Millionen Tagesreisen statt. Ab Frühsommer 2021 erholte sich wie im Jahr zuvor der Gesamtmarkt rasch, so dass im Sommer 2021 in einigen Kalenderwochen das Niveau von 2019 sogar übertroffen wurde. Seit dem zweiten Halbjahr 2021 ist eine zunehmende Normalisierung der Aktivitäten zu beobachten, wenngleich für 2021 weiterhin „naturnahe Aktivitäten“ im Trend lagen und tagestouristische Anlässe wie Shopping und Veranstaltungsbesuche nach wie vor das vor-pandemische Niveau nicht erreichen. >> **Abb. 4**

Prognosen zum Ausflugsverhalten 2022

Aus dem Ausflugsverhalten 2021 und den Erfahrungen 2020 lassen sich für das laufende Jahr erste Prognosen ableiten:

- Trotz der hohen Inzidenzen Anfang 2022 kann das Normalniveau bereits im ersten Halbjahr 2022 erreicht werden.
- Bei Sehenswürdigkeiten/Kulturangeboten ist ab Frühjahr/Frühsommer 2022 mit einer starken Nachfrage zu rechnen.
- Eine zunehmende Normalisierung bei Veranstaltungen ist ab dem zweiten Halbjahr 2022 realistisch. Allerdings gilt es, sich schon frühzeitig auf mögliche erneute Einschränkungen ab Herbst 2022 vorzubereiten.
- Outdoor-Aktivitäten sind nach wie vor sehr beliebt und werden es voraussichtlich auch bleiben. Wichtig sind daher Maßnahmen rund um die Qualitätssicherung der Wegeinfrastruktur, eine aktive Besucherinnenlenkung und die Optimierung der Online-Kommunikation.
- Die Gastronomie könnte bei Ausflugsfahrten sogar von einer schnelleren Regenerationsphase und teilweiser Überkompensation (an Urlaubsorten und in der Naherholung) geprägt sein.

Tagesausflugintensität: Durchschnitt der privaten Tagesausflüge pro Kopf in einer Kalenderwoche

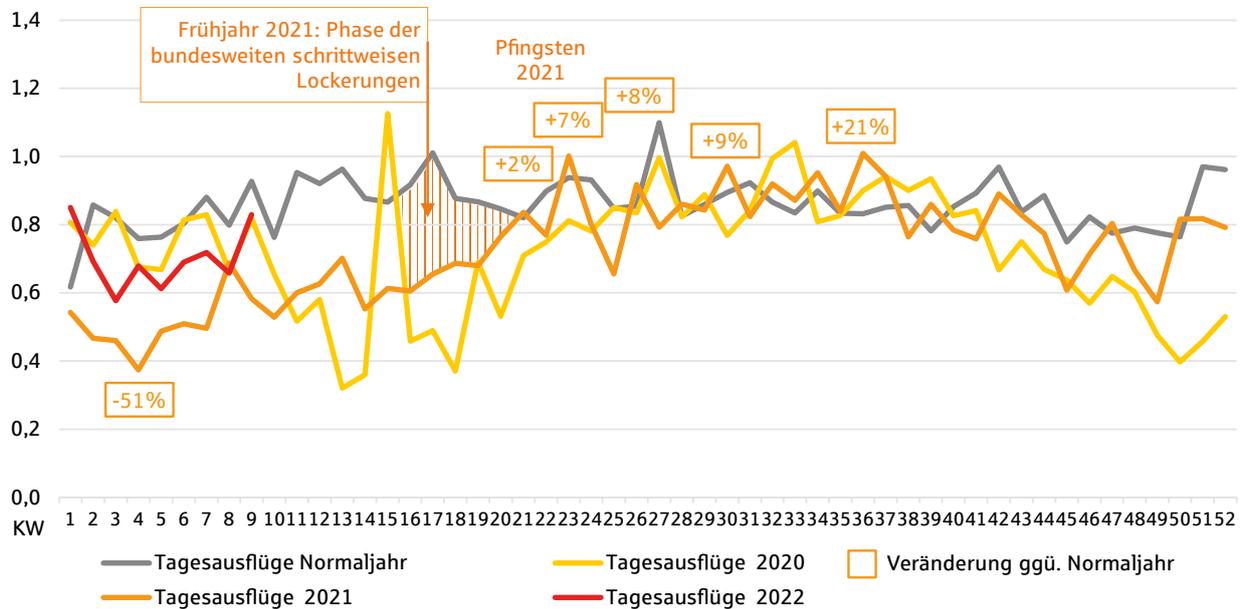


Abb. 4: Tagesreisen-EKG 2019–2021
Quelle: dwif 2022, Daten dwif-Tagesreisenmonitor

4 Touristisches Angebot

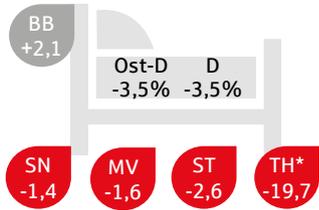
Die touristischen Betriebe erlebten einen turbulenten und denkbar ungünstigen Jahresstart 2021. Während der ersten fünf Monate des Jahres kam der Tourismus aufgrund des Lockdowns weitestgehend zum Erliegen. Das Bettenangebot in den ostdeutschen Bundesländern nahm gegenüber 2019 um 3,5 Prozent (Stand Juli 2021) ab, was dem Bundesdurchschnitt entspricht. Die Anzahl der ostdeutschen Betriebe reduzierte sich gegenüber 2019 um 4,1 Prozent, bundesweit lag der Rückgang mit 5,5 Prozent etwas höher. Bei der Auslastung lagen die ostdeutschen Betriebe 2,1 Prozentpunkte über dem deutschen Durchschnitt. Die saisonalen Auslastungswerte der ostdeutschen Betriebe in den Monaten Juni bis September 2021 zeigen deutlich, dass durch die lange Lockdownphase bis in den Frühsommer 2021 hinein die Betriebe auch nach der Öffnung, vor allem im Laufe des Juni noch nicht an die Auslastungszahlen aus dem Jahr 2019 anknüpfen konnten. Erst mit einer zunehmenden Normalisierung beziehungsweise Anpassungen an die

Rahmenbedingungen auf Angebots- sowie Nachfrageseite kam Schwung in die Branche. So wurden im späteren Verlauf des Sommers Auslastungsraten erzielt, die an Normaljahre heranreichten oder diese übertrafen. >> **Abb. 5**

Sommersaison boomt: August auslastungsstärkster Monat im Jahr 2021

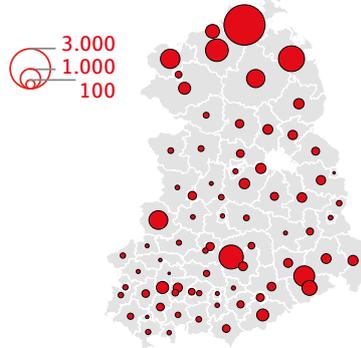
Nach einem leichten Rückgang 2020 folgte Brandenburg 2021 dem Trend aus den Jahren vor der Coronapandemie: 2,1 Prozent mehr Schlafgelegenheiten als 2019 standen zur Verfügung – eine positive Kapazitätsbilanz, die deutschlandweit nur noch Schleswig-Holstein aufwies. Während die durchschnittliche Betriebsgröße leicht unter dem Wert aus 2019 lag, erhöhte sich die Anzahl der geöffneten Betriebe und erreichte einen neuen Höchststand.

Entwicklung Schlafgelegenheiten 2021 ggü. 2019 (in %)



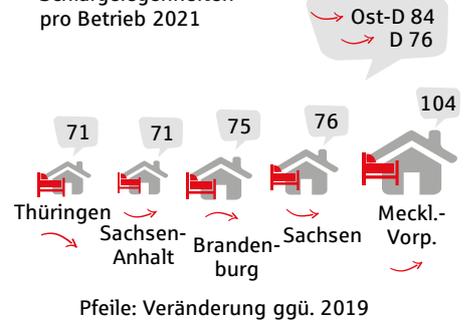
*bedingt durch starken Rückgang der Schlafgelegenheiten auf Campingplätzen 2020 Vergleich 2021 ggü. 2020: +6,8

Airbnb-Einheiten in Stadt-/Landkreisen 2022 (Stand: Februar)

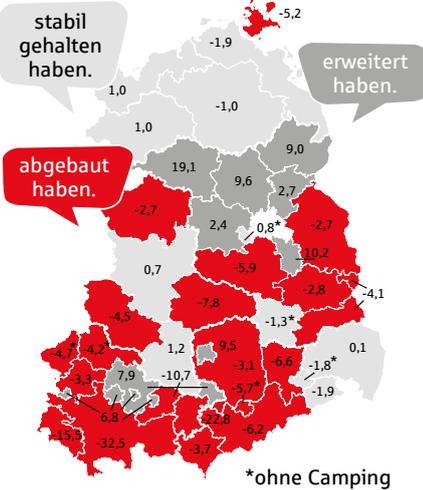


Durchschnittliche Betriebsgröße

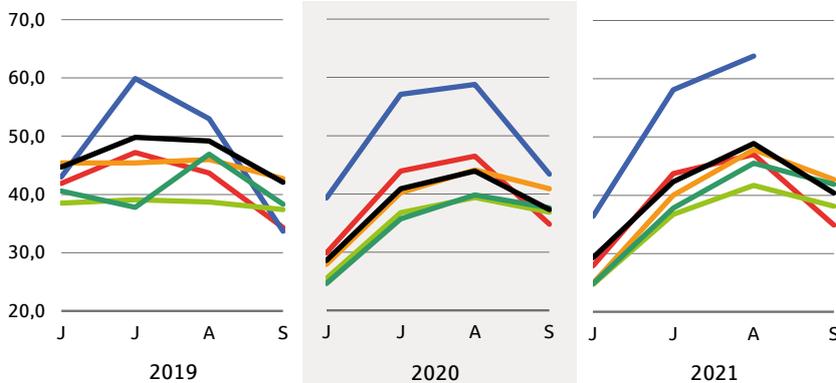
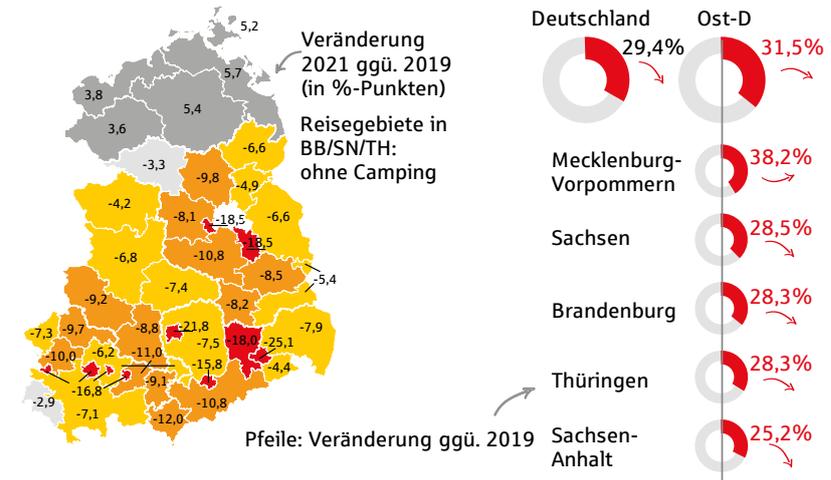
Schlafgelegenheiten pro Betrieb 2021



Reisegebiete, die 2021 ggü. 2019 Kapazitäten ...



Auslastung der Schlafgelegenheiten nach Bundesländern und Reisegebieten 2021



Auslastung der Schlafgelegenheiten nach Bundesländern 2019 bis 2021 in der Hauptsaison Juni bis September (in %)

- Brandenburg
- Meckl.-Vorpommern*
- Sachsen
- Sachsen-Anhalt
- Thüringen
- Deutschland gesamt

*ohne September 2021

Abb. 5: Touristisches Angebot in Ostdeutschland

Quelle: dwif 2022, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter, AirDNA

- Der größte Angebotszuwachs war im Segment der Ferienwohnungen/-häuser zu beobachten und das in fast allen Reisegebieten Brandenburgs.
- Auch das Camping-Angebot wuchs in der Gesamtbetrachtung leicht. Hier ist das Bild jedoch differenzierter: Während das Angebot regional teilweise sogar zurückging, zeigten vor allem die Reisegebiete Prignitz (+43,2 Prozent), Uckermark (+29,2 Prozent) und das Ruppiner Seenland (+27,1 Prozent) enorme Zuwachsraten.
- Das Angebot an Hotelbetten erholte sich gegenüber 2020 wieder etwas, auch wenn das Volumen noch deutlich unter dem Angebot im Jahr 2019 lag. Dazu leistete vor allem Dahme-Seenland einen hohen Beitrag, wo in fast 1.000 zusätzliche Hotelier-Betten investiert wurde.

Die Auslastung sinkt landesweit erneut und liegt fast sieben Prozentpunkte unter dem Wert von 2019. In Kombination mit den Investitionen in die Kapazitäten muss sich zeigen, ob die neuen Angebote auf ausreichend Nachfrage treffen oder für einen Verdrängungswettbewerb sorgen werden.

Regionale Schwankungen bei der Angebotsentwicklung

In Mecklenburg-Vorpommern verringerte sich die Anzahl der angebotenen Schlafgelegenheiten gegenüber 2019 leicht (-1,6 Prozent) – im Jahr zuvor konnte Mecklenburg-Vorpommern hier noch als einziges ostdeutsches Bundesland zulegen. Bei der durchschnittlichen Betriebsgröße liegt Mecklenburg-Vorpommern traditionell über dem ostdeutschen und damit noch deutlicher über dem bundesweiten Durchschnitt, was vor allem auf die großen Ferienzentren zurückzuführen ist. Sie sind auch der Grund, dass Mecklenburg-Vorpommern im Jahr 2021 mit einer durchschnittlichen Betriebsgröße von 104 Betten einen neuen Höchstwert erzielte, der in engem Zusammenhang mit Investitionen in diesem Segment steht (über 700 zusätzliche Betten im Vergleich zu 2019). Die landesweite Auslastung lag mit 38,2 Prozentpunkte ebenfalls auf einem Spitzenwert der vergangenen Jahre und übertrifft die Auslastung der anderen ostdeutschen Bundesländer teilweise um über 10 Prozentpunkte. Im bundesweiten Vergleich weist Mecklenburg-Vorpommern damit die höchste Auslastung

2021 auf und unterstreicht das überdurchschnittliche Abschneiden der Küstenbundesländer. Vor allem im Sommer waren die Betten sehr gut belegt. Die landesweite Auslastung lag in Mecklenburg-Vorpommern im Juli 2021 bei rund 58 Prozent, im August sogar bei fast 64 Prozent.

In Sachsen schrumpfte das Bettenangebot gegenüber 2019 um 1,4 Prozent. Regional zeigt sich in Leipzig ein starker Kapazitätsausbau (+9,5 Prozent gegenüber 2019), durch den über 2.000 zusätzliche Betten zum sächsischen Gesamtergebnis beitrugen. Ohnehin ist in Deutschland insgesamt zu beobachten, dass geplante Neu- oder Ausbauten kaum durch die Coronapandemie gebremst wurden. Ein wichtiger Schlüssel für die Städte wird die Wiederbelebung des Geschäftstourismus sein. Im Erzgebirge und im Sächsischen Elbland sah die Lage beim Bettenangebot mit Rückgängen um jeweils über sechs Prozent gegenüber 2019 anders aus. Die landesweite Auslastung von 28,5 Prozent lag 12,3 Prozentpunkte niedriger als noch im Jahr 2019. Großen Einfluss hierauf hat die schlechte Performance der Städtedestinationen. Der hohe Hotellerie-Anteil in Städten trägt traditionell zu höheren Auslastungsraten bei – ein Effekt, der im letzten Jahr ausblieb. In Leipzig beispielsweise macht sich bei der stark rückläufigen Auslastung der Nachfragerückgang in Kombination mit dem Kapazitätsausbau der letzten beiden Jahre bemerkbar.

i Neue Beherbergungsangebote in Ostdeutschland

2021/2022 eröffnen mehrere neue Beherbergungsbetriebe. Einige Beispiele⁸:

- *In Potsdam hat im Dezember 2021 Deutschlands erstes Holiday Inn Express & Suites eröffnet. Das Besondere: Neben 173 Zimmern gibt es auch 25 Suiten für Langzeitaufenthalte.*
- *Dem Trend eines gesunden und nachhaltigen Lebensstils folgend hat im Sommer 2021 mit dem ahead burghotel in Lenzen in der Prignitz Deutschlands größtes rein veganes Hotel eröffnet.*

- *Derzeit noch im Bau: In Barth entsteht ein neues Fahrrad-Hotel, das mit dem Übernachten in Rohrhäusern ein besonderes Erlebnis bietet.*
- *Beispielhafte Neueröffnungen von Beherbergungsbetriebe in ostdeutschen Städten 2022: Dresden (u. a. Mightytwice Hotel, Stayery), Leipzig (Radisson Hotel) und Erfurt (u. a. H2 Hotel, Légère Hotel).*

Der Rückgang der Schlafgelegenheiten in Sachsen-Anhalt von 2019 auf 2020 konnte im letzten Jahr gebremst werden – gegenüber 2020 wuchs das Angebotsvolumen sogar leicht, lag aber noch 2,6 Prozent unter dem Niveau von 2019. Im ersten Jahr der Pandemie waren vor allem die Regionen Anhalt-Wittenberg (Camping) sowie der Harz (Gruppenunterkünfte) vom Bettenabbau betroffen. Diese Entwicklung hat sich nun teilweise sogar umgekehrt. In den anderen Regionen Sachsens-Anhalts waren weiterhin keine größeren Veränderungen im Angebot sichtbar. Die landesweite Gesamtauslastung 2021 (25,2 Prozent) blieb um fast 8 Prozentpunkte unter dem Niveau von 2019. Sachsen-Anhalt rangiert damit im Bundesvergleich im letzten Viertel. Eine sich bereits seit dem letzten Jahr abzeichnende Marktberreinigung wird vor diesem Hintergrund immer wahrscheinlicher, ein Trend, der nicht neu ist, sich aber durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie beschleunigt hat und sich durch den Arbeitskräftemangel weiter verstärken wird.

Der Rückgang im Bereich der Campingplätze ist für den überdurchschnittlich starken Bettenschwund in Thüringen (-19,7 Prozent) verantwortlich. Aufgrund der Corona-Pandemie konnten 2021 keine Großveranstaltungen durchgeführt werden, wodurch regional, wie schon 2020, Kapazitäten im Camping-Segment nicht zur Verfügung gestellt wurden. Thüringenweit sanken die Schlafgelegenheiten im Campingsektor gegenüber 2019 um 44,3 Prozent, was insbesondere auf fehlende Kapazitäten im Thüringer Wald zurückzuführen ist (-54,9 Prozent). Noch deutlichere Rückgänge forderte der Bettenausbau bei den Hotels garnis (+13 Prozent gegenüber 2019) ab. Hier gab es einen deutlichen Investitionsschub. Gemäß dem allgemeinen Trend reduzierte sich das Bettenangebot der Jugendherbergen und Hütten im Vergleich zu 2019 drastisch (-18,8 Prozent), während die Bettenanzahl der Ferienwohnungen/-häuser um 4,4 Prozent

auffast 5.000 anstieg. Die gesamthüringische Auslastung lag bei rund acht Prozentpunkten unter dem Wert von 2019. Thüringen liegt damit knapp unter dem Bundesdurchschnitt. Im Gegensatz zu den anderen Bundesländern unterschritten die thüringischen Betriebe auch in den Sommermonaten die Auslastungsraten von 2019. Im Juli 2021 konnte immerhin die gleiche Auslastung wie 2019 (37,8 Prozent) erzielt werden.

5 Betriebstypen im Vergleich

Die Angebots- und Nachfragedaten verdeutlichen: Die Auswirkungen der Corona-Pandemie sind in den einzelnen Betriebstypen unterschiedlich spürbar. Hinzu kommen teils bereits vor der Pandemie abweichende Investitionsdynamiken und generelle Trends bei den Unterkunftsformen. Dies macht einen detaillierteren Blick auf die verschiedenen Betriebstypen der Beherbergungslandschaft erforderlich.

Fokus: Hotellerie

Die Hotellerie insgesamt (Hotels, Hotels garnis, Gasthöfe, Pensionen) bildet mit einem Marktanteil von 47,5 Prozent bei den Übernachtungen in Ostdeutschland 2021 das stärkste Volumensegment. Die Rückgänge bei den Übernachtungen sind in der gesamten ostdeutschen Hotellerie strukturbedingt auf einem hohen Niveau. Die Spanne reicht von einem Minus gegenüber 2019 von rund 32 Prozent in Mecklenburg-Vorpommern bis zu -46 Prozent in Sachsen. Durch die ausbleibende Nachfrage ging die Auslastung der Hotellerie fast überall gegenüber 2019 um über zehn Prozentpunkte zurück. Einzig die Hotellerie in Mecklenburg-Vorpommern hielt das Niveau von 2019. >> **Abb. 6**

Ein Blick auf die Vollhotels: Im Deutschland-Vergleich fällt die Bilanz für die ostdeutschen Hotelbetriebe zwar moderater aus, mit einem durchschnittlichen Rückgang der Nachfrage um knapp über 40 Prozent gegenüber 2019 sind die Verluste dennoch deutlich. Vor allem die Bundesländer mit einem hohen Anteil an städtisch geprägten Destinationen wie Sachsen (-46,9 Prozent gegenüber 2019) bekamen die Einbrüche zu spüren. Die Hotels in Mecklenburg-Vorpommern drücken den durchschnittlichen Rückgang

der Übernachtungen mit -34,2 Prozent dagegen nach unten. Dass sich die Höhe des Nachfragerückgangs nicht automatisch in der kurzfristigen Entwicklung des Angebots widerspiegelt, zeigt der erneute Vergleich zwischen Sachsen und Mecklenburg-Vorpommern. Denn in beiden Bundesländern war die Kapazitätsentwicklung bei den Hotelbetten gleich – sie verzeichneten sogar ein leichtes Plus von 0,1 Prozent im Vergleich zu 2019. In Brandenburg ging die Anzahl der Hotelbetten am deutlichsten zurück (-5,0 Prozent gegenüber 2019).

Hotellerie weiterhin mit starken Nachfragerückgängen

Starke Verluste bei den Übernachtungen verzeichneten auch die Hotels garnis (2021 gegenüber 2019: -34,7 Prozent), wobei die ostdeutschen Betriebe dieses Beherbergungstyps im bundesweiten Vergleich weniger hart getroffen wurden. Interessanterweise nahm das Bettenangebot der Hotels garnis, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, in allen ostdeutschen Bundesländern zu. Vor allem in Brandenburg und Thüringen wurde weiterhin kräftig in das Segment, zu dem auch Ketten- und Budgethotels gehören, investiert. So standen in Brandenburg knapp 20 Prozent und in Thüringen 13,0 Prozent mehr Betten in Hotels garnis zur Verfügung als noch 2019.

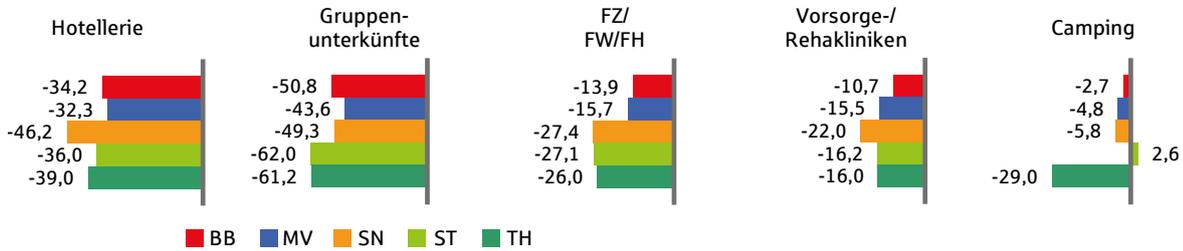
In den ostdeutschen Gasthöfen und Pensionen fiel der Nachfragerückgang gegenüber 2019 weniger stark aus als in den Hotelbetrieben. Gerade für das kleinstrukturierte Beherbergungssegment bringen die nach wie vor hohen Verluste dennoch enorme Herausforderungen mit sich. So sind viele Gasthöfe und Pensionen inhabergeführt oder Familienbetriebe. So nahmen die Kapazitäten von Gasthöfen und Pensionen in allen Bundesländern leicht ab. Viele Klein- und Mittelbetriebe haben in den letzten beiden Jahren bewiesen, dass sie in der Lage sind, flexibel mit den Rahmenbedingungen umzugehen und gute Konzepte zu entwickeln. Erst in den kommenden Jahren wird sich zeigen, ob die Corona-Pandemie in diesem Segment zu einer dauerhaften Marktbereinigung oder eher zu einem kurzfristigen Abbau der Kapazitäten beziehungsweise zu vorübergehenden Schließungen geführt hat.

Fokus: Sonstige Beherbergung

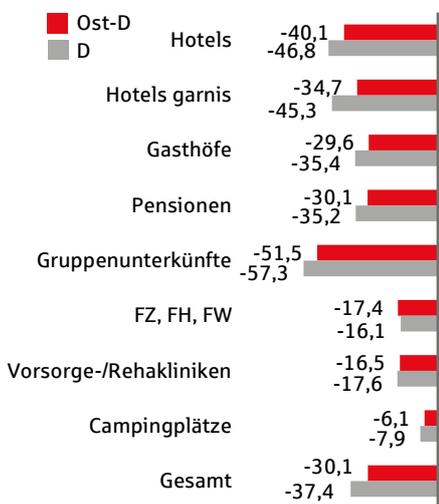
Die geringsten Einbußen an Übernachtungen gegenüber 2019 verzeichnete das Camping-Segment – der einzige aller Beherbergungstypen mit Rückgängen im einstelligen Prozentbereich. Die Bilanz fällt damit aber deutlich negativer aus als im Vorjahr – so konnten die Campingbetriebe 2020 gegenüber 2019 noch einen Nachfragezuwachs erzielen. An diese Top-Werte konnten die Bundesländer 2021 nicht mehr anknüpfen. Die Campingbetriebe profitierten 2020 noch deutlicher von frühen Öffnungsterminen im Vergleich mit anderen Beherbergungstypen. Mit Sachsen-Anhalt lag nur noch ein Bundesland über dem Übernachtungsvolumen von 2019. Regional gesehen kam es beispielsweise zumindest in der Prignitz zu 30 Prozent mehr Übernachtungen, in Westmecklenburg zu knapp 35 Prozent mehr Übernachtungen im Zweijahresvergleich. Positiv stimmt zudem, dass die Auslastung der ostdeutschen Campingbetriebe (ohne Sachsen) in der Gesamtbetrachtung 3,3 Prozentpunkte über dem Wert aus 2019 lag. Viel Zeit an der frischen Luft, Aktivitäten in der Natur und die Möglichkeit, Abstandsregeln einzuhalten – trotz der etwas negativeren Bilanz als 2020 war der Campingurlaub erneut gefragt.

Auch das Beherbergungssegment der Ferienzentren, Ferienwohnungen/-häuser konnte die Auswirkungen der Pandemie bisher verhältnismäßig gut abfedern. Trotzdem ging die Nachfrage gegenüber 2019 mit 17,4 Prozent auch hier zurück, wobei die Einbußen in Ostdeutschland etwas über dem bundesdeutschen Durchschnitt lagen. Ähnlich wie das Camping-Segment, konnten die ostdeutschen Ferienzentren/Ferienwohnungen/-häuser ihre Auslastung gegenüber 2019 erhöhen. Autarke Unterkunftsformen liegen voll im Trend und kamen insbesondere in den letzten beiden Jahren den Wünschen und Anforderungen der Reisenden entgegen. Viele Menschen verlagerten ihren Urlaub von den Hotels deshalb in Ferienwohnungen und -häuser, um Kontakte zu reduzieren oder vermeiden.

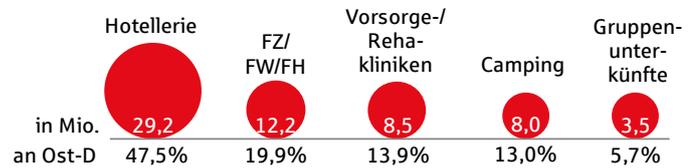
Entwicklung Übernachtungen 2021 ggü. 2019 (in %)



Entwicklung Übernachtungen 2021 ggü. 2019 (in %)



Übernachtungen nach Betriebstypen, Marktanteil an Ost-D gesamt 2021



Auslastung nach Betriebstypen in Ost-D 2021

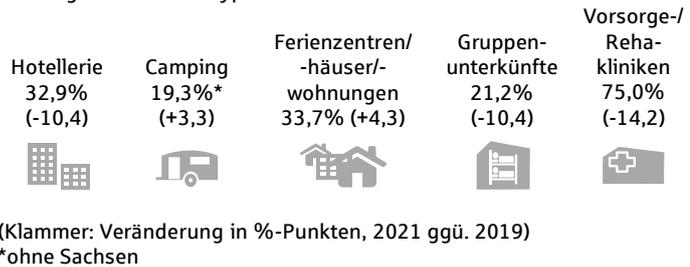


Abb. 6: Betriebstypen im Vergleich
Quelle: dwlf 2022, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter

Autarke Unterkunftsformen erneut vorne, wenn auch mit geringerer Vorsprung

Den größten Einbruch bei den Übernachtungszahlen verzeichneten erneut die Gruppenunterkünfte. Wenngleich die Spanne der prozentualen Rückgänge beim Blick auf die einzelnen Bundesländer deutlich auseinander geht, sind die Nachfragerückgänge gegenüber 2019 überall drastisch. Die Rahmenbedingungen für das Gruppengeschäft waren im letzten Jahr erneut problematisch, was sich sowohl durch die offiziellen Bestimmungen und Auflagen als auch durch das veränderte Reiseverhalten erklären lässt. Dies spiegelte sich auch im weiterhin reduzierten Angebot an Schlafgelegenheiten wider (Ostdeutschland -7,2 Prozent gegenüber 2019). Der Weg zurück zur Normalität wird

aller Voraussicht nach insbesondere für das Gruppengeschäft noch einige Zeit in Anspruch nehmen. Zumindest konnten die Gruppenunterkünfte wieder mehr Übernachtungen verzeichnen als im Jahr 2020.

6 Destinationstypen im Vergleich

Der Blick auf die Destinationstypen zeigt: Die Nachfragerückgänge gegenüber 2019 fielen für die deutschen Städte und Mittelgebirge am deutlichsten aus, während die Destinationen in Küsten- und Seenregionen geringere Einbußen verzeichneten und vor allem in der Sommersaison punkteten. Der verstärkte Trend hin zu Outdoor- und Aktivangeboten sowie der Erfolgsfaktor Wasser in der Pandemie machten sich bemerkbar. >> **Abb. 7**

Übernachtungen

	2021 ggü. 2019
 Gesamt	-37,4%
Ostdeutschland	-30,1%
Deutschland	-37,4%
 Küsten	
Ostdeutschland	-22,6%
Deutschland	-16,5%
 Seenregionen	
Ostdeutschland	-25,5%
Deutschland	-25,3%
 Flussregionen	
Ostdeutschland	-31,2%
Deutschland	-36,6%
 Flach- und Hügelland	
Ostdeutschland	-26,3%
Deutschland	-30,9%
 Mittelgebirge	
Ostdeutschland	-37,8%
Deutschland	-36,8%
 Städte*	
Ostdeutschland	-40,9%
Deutschland	-48,9%

*Städteauswahl Basisjahr 2019:
>25 Tsd. EW und >100 Tsd. Übernachtungen

Index Übernachtungen (2016=100)

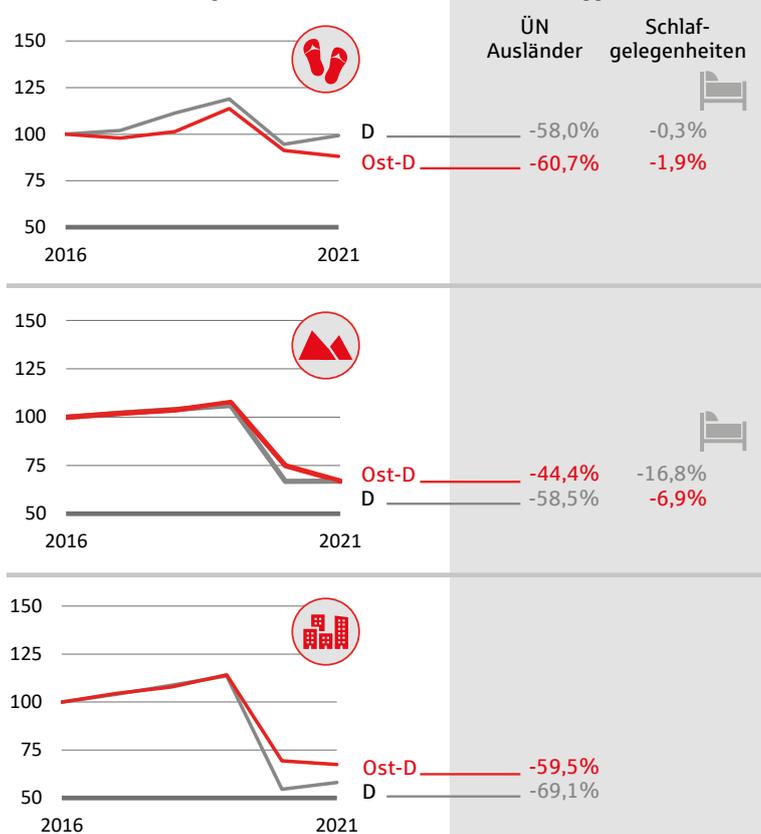


Abb. 7: Destinationstypen im Wettbewerbsvergleich
Quelle: dwif 2022, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter

Küstenregionen

Im Vergleich der Bundesländer mit Küstenanteil belegten die ostdeutschen Küstenregionen mit Nachfragerückgängen von 22,6 Prozent gegenüber 2019 Platz 2, gefolgt von der Küste Niedersachsens mit 23,5 Prozent weniger Übernachtungen. Mit deutlichem Abstand kamen die schleswig-holsteinischen Küstenregionen am besten durch das Jahr (-7,1 Prozent; frühere Öffnungsstrategie nach dem Lockdown 2020/2021). Unter den ostdeutschen Küstenregionen fuhr Vorpommern das beste Ergebnis ein (-20,6 Prozent gegenüber 2019), wobei der Abstand zu Rügen/Hiddensee (-23,4 Prozent) und der Mecklenburgischen Ostseeküste (-24,2 Prozent) gering ausfiel. Das Bettenangebot der ostdeutschen Küstenregionen ging im Vergleich zu 2019 leicht um 1,9 Prozent zurück.

Mittelgebirge

Nach den Städten wiesen die Mittelgebirge im Vergleich der Destinationstypen die am zweitstärksten gesunkene Nachfrage gegenüber 2019 auf. Die Einbußen für die ostdeutschen Mittelgebirge (-37,8 Prozent) entsprachen nahezu dem Bundesdurchschnitt (-36,8 Prozent). Nur wenige der deutschen Mittelgebirgsregionen konnten sich mit einer deutlich positiveren Bilanz diesem Trend entgegensetzen: darunter die Thüringer Rhön auf Platz 2 der deutschen Mittelgebirgsregionen mit einem Übernachtungsrückgang von 24,7 Prozent, während das Erzgebirge mit 42,5 Prozent weniger Übernachtungen das Schlusslicht in Ostdeutschland bildete.

Städte

Die Angebots- und Nachfragestrukturen des Städte-tourismus in Ostdeutschland (zum Beispiel unter-durchschnittlicher Anteil des Incoming-Tourismus, geringere Bedeutung der Geschäftsreisesegmente) führte zu geringeren Einbußen als im Bundesdurchschnitt. 40,9 Prozent weniger Übernachtungen als 2019 sind dennoch erheblich. Deutschlandweit fiel die Bilanz vor allem für die Bundesländer mit einem hohen Anteil an Großstädten (über 500.000 Einwohner) negativer aus. In puncto städtischer Incoming-Nachfrage waren die Übernachtungsrückgänge gegenüber 2019 noch drastischer (deutsche Städte: -69,1 Prozent; ostdeutsche Städte: -59,5 Prozent).



Neue Beherbergungsan- gebote in Ostdeutschland

Ein gesunder und nachhaltiger Lebensstil spielt zunehmend auch im Urlaub eine Rolle.



**Freizeitwirtschaft
und Gastgewerbe in
Ostdeutschland**

Freizeitwirtschaft und Gastgewerbe in Ostdeutschland

1 Touristische Wetterstationen

Freizeit- und Kultureinrichtungen – seien es der Besuch einer neuen Kunstaussstellung, ein Tag mit der Familie im Freizeitpark oder eine Fahrt mit dem Ausflugsdampfer – spielen als attraktive Ziele für Ausflüge vom Wohn- oder Urlaubsort eine elementare Rolle für den Tourismus. In Form eines Besuchermonitorings beobachtet das Tourismusbarometer seit vielen Jahren die Wettbewerbssituation der Freizeitwirtschaft. An dem Netzwerk Freizeitwirtschaft beteiligen sich insgesamt 799 Einrichtungen aus zehn Bundesländern. 2021 betrug das Besuchervolumen aller Einrichtungen 37 Millionen und verteilte sich auf 18 Angebotstypen (Kategorien). Allein in Ostdeutschland beteiligten sich 305 Betriebe aus 15 Kategorien. Zusammen begrüßten sie 2021 rund 16 Millionen Besucher, im Durchschnitt also etwa 52.000 Besucher je Einrichtung.

Doch wie ist es – gerade im Wettbewerbsvergleich – um die ostdeutsche Freizeitwirtschaft bestellt? Welche Kategorien sind wie stark von den Auswirkungen der Corona-Pandemie betroffen? Wie steht es um die wirtschaftliche Lage der Einrichtungen? Und welche Schlüsseltrends zeichnen sich für die nächsten Jahre ab?

1.1 Rahmenbedingungen 2021

2021 standen die Freizeiteinrichtungen aufgrund der Corona-Pandemie das zweite Jahr in Folge vor großen Herausforderungen. Der monatelange Lockdown zu Jahresbeginn, unterschiedliche Öffnungsstrategien in den einzelnen Bundesländern oder Regionen, auch im Sommer strenge Hygieneregeln, insbesondere in Indoor-Einrichtungen, führten zu einem drastischen Einbruch der Zahlen. Zum Jahresende war der Besuch vieler Einrichtungen nur unter Befolgung der 3G-, 2G- oder 2G-Plus-Regeln möglich und regional kam es aufgrund hoher Inzidenzen zu erneuten Schließungen. Eine hohe Belastbarkeit, ein großes Maß an

Flexibilität und Agilität sowie ein durchdachtes und vorausschauendes Handeln sind zu Basisanforderungen für die Verantwortlichen und Mitarbeitenden geworden. Wenngleich an vielen Stellen staatliche Hilfsprogramme die größten Schäden abwenden konnten und die Besucher, sobald es wieder möglich war, in die Einrichtungen strömten, sah sich im Frühjahr 2022 noch knapp jede dritte Freizeiteinrichtung in Ostdeutschland in ihrer Existenz bedroht. Das zeigt eine exklusive Befragung unter den am Freizeitmonitoring teilnehmenden Einrichtungen.

1.2 Eckpunkte der Besucherentwicklung in Ostdeutschland 2021

Vorbemerkung: Infolge der coronabedingten Auswirkungen auf die Besucherzahlen der Freizeiteinrichtungen liegt der Schwerpunkt im diesjährigen Barometer auf Vergleichen zwischen 2021 und 2019. Die Entwicklung 2021 gegenüber dem Vorjahr wird an einigen zentralen Stellen ebenfalls dargestellt.

Die Besucherzahlen der Freizeiteinrichtungen in Ostdeutschland sind 2021 gegenüber dem Vorjahr um 13,9 Prozent und damit stärker als in den betrachteten Einrichtungen in allen Bundesländern zurückgegangen (-4,6 Prozent). Der Blick auf die Entwicklung gegenüber 2019 zeigt die schwierige Lage noch deutlicher auf. Die Besucherverluste gegenüber dem letzten Vor-Corona-Jahr 2019 liegen in Ostdeutschland bei 44,9 Prozent (alle Einrichtungen: 43,6 Prozent). Immerhin konnte 2021 jede zehnte Einrichtung in Ostdeutschland das Niveau des Jahres 2019 wieder übertreffen. Vorrangig handelt es sich hierbei um Outdooreinrichtungen, die deutlich weniger Einschränkungen unterlagen und insbesondere mehr Öffnungstage als Indooreinrichtungen hatten. Letztlich schaffte auch 2021 keine Kategorie das Vor-Corona-Ergebnis zu übertreffen. >> **Abb. 8, Onlineband I Übersicht 11**

Keine Kategorie erreichte 2021 das Vor-Corona-Niveau.

Sommer und Frühherbst 2021 mit schneller Regenerationsgeschwindigkeit im Freizeitbereich

1.3 Saisonverlauf

Der Jahresverlauf der Besucherentwicklung war klar von den äußeren Rahmenbedingungen wie Lock-downs und Zugangsbeschränkungen geprägt, insbesondere durch 2G-Regeln.

- In den ersten zwei Monaten des Jahres gab es, abgesehen von Zoos, Tierparks oder Parkanlagen in einigen Regionen, keine Möglichkeit, Freizeiteinrichtungen zu besuchen, so dass die Einbußen gegenüber 2019 über 90 Prozent betragen.
- Im März und April – darunter auch der normalerweise so besucherstarke Zeitraum während der Osterferien – gab es vereinzelte Öffnungen, ab Mitte April regelte die Bundesnotbremse die Lockerungen einheitlich je nach Inzidenzlage.
- Im Mai lag das Besuchervolumen in Ostdeutschland noch knapp 80 Prozent unter dem Normalniveau. Im Laufe des Juni öffneten auch die letzten Angebotstypen wieder ihre Türen. Aber weiterhin fehlten den Einrichtungen noch rund sechs von zehn Besuchern.
- Zwischen Juli und Oktober steigerten sich die Besucherzahlen der Freizeiteinrichtungen analog zu den Übernachtungszahlen. Waren Einrichtungen geöffnet, wurden sie auch frequentiert. Zudem profitierten viele Standorte – wie schon 2020 – vom starken Inlandstourismus. Im August übertrafen die Besucherzahlen sogar um 7,4 Prozent den Vergleichszeitraum 2019. Im September und Oktober reichten die Besucherzahlen zwar noch nicht an 2019 heran. Lediglich das Vorjahresniveau war in Reichweite und wurde von einigen Einrichtungen leicht übertroffen.
- Im Dezember zeigten sich erneut die Auswirkungen von Teilschließungen in einigen Bundesländern sowie verschärften Zugangsbeschränkungen auf die Besucherbilanz der Einrichtungen.

1.4 Besucherentwicklung nach Kategorien in Ostdeutschland 2021

Nach wie vor bestehen bei den Entwicklungsraten der Freizeiteinrichtungen starke Unterschiede zwischen den Kategorien. Vermeldeten Zoos/Tierparks als Outdoor-Einrichtung „nur“ 16,9 Prozent weniger Besucher als 2019, mussten Museen/Ausstellungen einen dramatischen Rückgang von -61,1 Prozent verkraften. Die Spannweite zwischen den Kategorien lag 2021 bei knapp 55 Prozentpunkten und damit ähnlich groß wie 2020. >> **Abb. 8, Onlineband I Übersicht 10**

Die großen Unterschiede zwischen den Kategorien bleiben auch 2021 bestehen.

- Erwartungsgemäß konnten auch 2021 die Outdoor-Einrichtungen wie Zoos/Tierparks (-16,9 Prozent) und Landschaftsattraktionen (-17,4 Prozent) ihre Verluste gegenüber 2019 am geringsten halten. Sie profitierten erneut von deutlich mehr Öffnungstagen als andere Kategorien sowie dem starken Interesse, Freizeit an der frischen Luft und bei guten Möglichkeiten, Abstand zu halten, zu verbringen. Die Zoos und Tierparks in Ostdeutschland übertrafen zwischen Juli und November ihre monatlichen Besucherzahlen des Jahres 2019. Die Hälfte der Einrichtungen in dieser Kategorie erzielten ein positives Ergebnis. Auch Naturinfozentren, die vorrangig Saisonbetriebe sind, kamen verhältnismäßig gut durch das Jahr (-29,0 Prozent).

Orang Utan-Haus im Zoo Dresden

Der Zoo Dresden startete im letzten Jahr das größte Bauprojekt seiner Geschichte. Im Rahmen eines Investitionsvolumens in Höhe von 17 Millionen Euro soll bis 2023 ein neues, artgerechtes und architektonisch ansprechendes Orang-Utan-Haus mit Außenanlagen gebaut werden. Die Finanzierung erfolgt über Kredite, Eigenmittel des Zoos sowie Spenden.⁹

- Die touristischen Verkehrsträger wie Private Eisenbahnen, Bergbahnen und Ausflugschiffe/Fähren landen im Ranking der Kategorien im Mittelfeld, mit Rückgängen bei den Fahrgastzahlen zwischen 34 und 41 Prozent. Dennoch übertrafen die Bergbahnen zwischen August und Oktober die Fahrgastzahlen von 2019, Spitzenmonat war der August, als knapp ein Fünftel mehr Fahrgäste befördert wurde als 2019. Die Lockdowns in der Ski-saison verhinderten ein besseres Ergebnis. Die Ausflugschiffahrt verkaufte bereits ab Juli mehr Tickets als 2019. Die Privaten Eisenbahnen übertrafen im August und September das letzte Normaljahr. Trotz erfreulicher Ergebnisse in den Sommermonaten konnten nur zwei Anbieter bei den touristischen Verkehrsträgern die Fahrgastzahlen im Vergleich zum Gesamtjahr 2019 übertreffen.
- Das Geschäft mit Stadtführungen und Besucherführungen in Industrie- und sonstigen Anlagen nahm 2021 wieder Fahrt auf, und die extrem niedrigen Zahlen aus dem Vorjahreszeitraum konnten etwas kompensiert werden. Nichtsdestotrotz erreichten die Teilnehmerzahlen in beiden Kategorien nicht einmal die Hälfte des Jahres 2019. Von „normalen“ Nachfragestrukturen ist man hier noch weit entfernt. Eine weitere Frage ist, ob bei einer zunehmenden Reaktivierung des Städtetourismus überhaupt noch genügend Stadtführer zur Verfügung stehen werden.
- Die Ergebnisse in der Kategorie der Freizeit- und Erlebniseinrichtungen klappten besonders weit auseinander. Je nach Art der Einrichtung – Indoor oder Outdoor – variieren die Jahresergebnisse zwischen Gewinnen im Vergleich zu 2019 und Einbußen von bis zu zwei Dritteln. Ihre Stärke und jahrelange Erfolgsgarantie – Angebote von hohem Erlebnischarakter zu bieten – können diese Einrichtungen in Pandemiezeiten nicht voll ausspielen.

Die Marktregeln waren 2021 weiterhin ausgesetzt. Erfolgsfaktoren wie der Erlebnischarakter oder regelmäßige Investitionen rücken ab 2022 wieder in den Vordergrund.

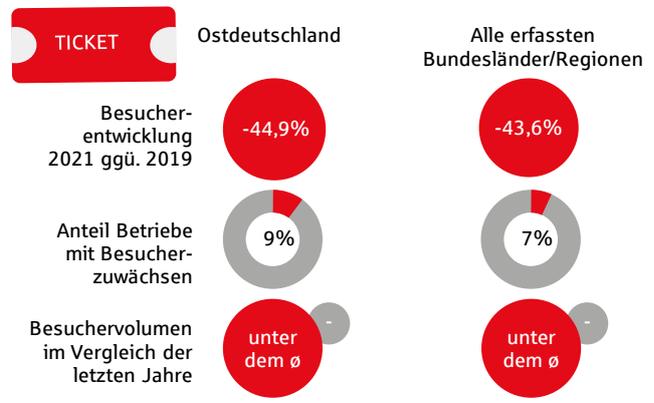
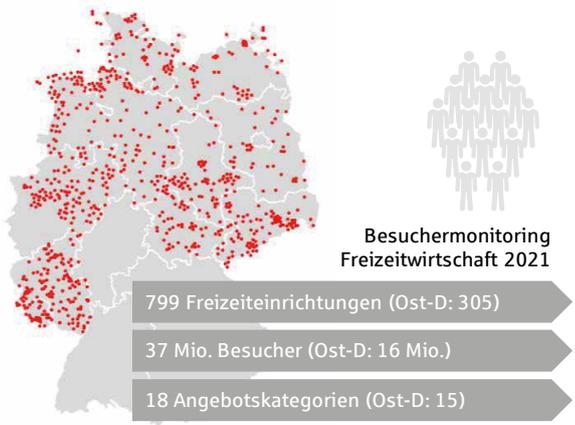
- Erlebnisbädern und Thermen fehlten 2021 im Vergleich zu 2019 sechs von zehn Besuchern. Diese Kategorie hatte mit besonders langen Schließzeiten zu kämpfen und kommt daher auf deutlich we-

niger Öffnungstage als andere Indoor-Einrichtungen. Erst im Laufe des Junis erfolgten die Wiedereröffnungen.

i Archäologisches Landesmuseum Mecklenburg-Vorpommern

Mecklenburg-Vorpommern bekommt ein Archäologisches Landesmuseum. Mit der Vorstellung des Siegerentwurfs im Februar 2022 für das neue Museum in Rostock rücken Planung und Bau näher. Auf 3.620 Quadratmetern sollen Dauer- und Sonderausstellungen, Bereiche für Mitarbeitende und Museumspädagogik sowie ein Café Platz finden. Der Baubeginn ist für Mitte 2026 geplant, die Eröffnung voraussichtlich für 2030. Das Land Mecklenburg-Vorpommern hat für den Bau bereits 40 Millionen Euro zugesichert, 15 Millionen Euro werden von der Stadt Rostock getragen.¹⁰

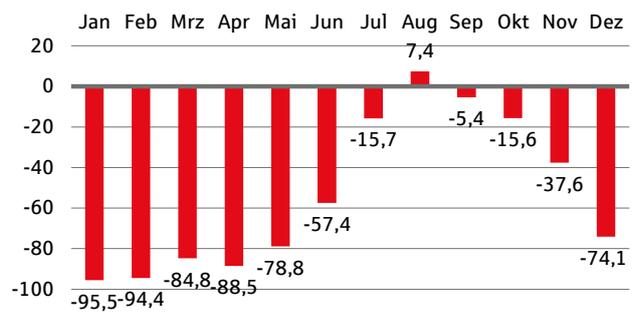
- Im Museumsbereich zeigt sich einmal mehr der Unterschied zwischen Outdoor- und Indoor-Angeboten. Freilichtmuseen/Besucherbergwerke landen im Zweijahresvergleich mit einem Besucherrückgang von 27,3 Prozent ganz vorn bei den betrachteten Kategorien. Zumindest in den Sommermonaten konnten im Gegensatz zum Vorjahr einige Veranstaltungen stattfinden. Im August verbuchten diese Einrichtungen sogar deutlich höhere Ticketverkäufe als 2019. Museen/Ausstellungen hingegen landeten mit 61,1 Prozent weniger Besuchern auf dem letzten Platz. Im August wurde immerhin das Vorjahresergebnis übertroffen, das Niveau 2019 liegt noch in weiter Ferne. Museen/Ausstellungen waren bereits vor der Pandemie eine Kategorie, die mit Besucherschwund zu kämpfen hatte. Insofern wiegen die Rückgänge hier noch schwerer als in den anderen Kategorien.
- Auch die Werte bei Kultureinrichtungen wie Burgen/Schlösser (-54,7 Prozent) und Kirchen (-40,6 Prozent) lagen 2021 noch weit vom Ausgangsniveau 2019 entfernt. Ähnlich stellt sich die Entwicklung bei Denkmälern/historischen Bauwerken dar.



Besucherentwicklung in Ostdeutschland 2021 gegenüber 2019 nach Kategorien (in %)



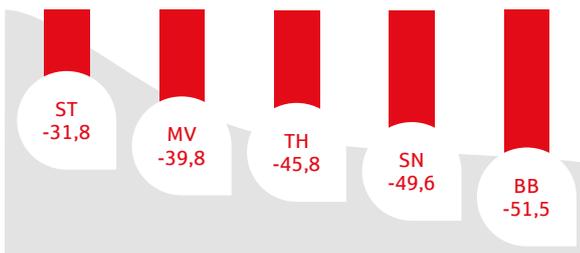
Saisonale Veränderung 2021 gegenüber 2019 in Ostdeutschland (in %)



Besucherentwicklung Destinationstypen 2021 gegenüber 2019 (in %)



Besucherentwicklung 2021 gegenüber 2019 (in %)



Einflussfaktoren auf die Besucherentwicklung 2021



Entwicklung des durchschnittlichen Eintrittspreises in € in der Freizeitwirtschaft in allen erfassten Bundesländern/Regionen



Abb. 8: Freizeitwirtschaft in Ostdeutschland im Überblick
Quelle: dwif 2021, Daten: Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

i **Holland-Park Schwanebeck**

Brandenburg hat ein neues Erlebnisangebot. Der Holland-Park in Schwanebeck öffnete im Frühjahr 2022 seine Pforten für Besucher. Das 28-Millionen-Euro-Projekt im Landkreis Barnim soll mit einer Markthalle, einem Mühlenmuseum, einem Streichelzoo und vielen weiteren Erlebnissen täglich 1.500 Gäste anlocken. Der Eintritt in den Park ist kostenlos, für bestimmte Attraktionen muss gezahlt werden.¹¹

Besucherentwicklung in den ostdeutschen Bundesländern

Die erneut deutlichen Unterschiede zwischen den Bundesländern resultieren vorrangig aus den Lockdowns, Öffnungsstrategien sowie unterschiedlichen Corona-Inzidenzen und lassen nur bedingt Rückschlüsse auf die Attraktivität und das Interesse an den Freizeitangeboten zu. Die besucherstarken Zoos und Tierparks hatten in Sachsen-Anhalt beispielsweise auch zu Jahresbeginn geöffnet, in Brandenburg war dies ab Februar eingeschränkt möglich. In Sachsen öffneten viele Zoos/Tierparks erst wieder im April oder Mai. Sachsen unterlag zudem im Dezember wieder einem nahezu kompletten Lockdown, der auch den Freizeitbereich lahmlegte. Hinzu kommen unterschiedliche Angebotsstrukturen in den Bundesländern. >> **Abb. 8, Onlineband I Übersicht 11**

Die Ergebnisse im Detail:

- Sachsen-Anhalt kam 2021 von den ostdeutschen Bundesländern erneut am besten durch die Krise. Die Besucherrückgänge gegenüber 2019 lagen bei knapp einem Drittel. Dies lag nicht nur an den deutlich höheren Öffnungstagen bei den Zoos/Tierparks im Bundesländervergleich. Kulturangebote wie Museen/Ausstellungen oder Burgen/Schlösser verzeichneten ebenso geringere Verluste als andere Regionen.
- Die Freizeiteinrichtungen in Mecklenburg-Vorpommern schnitten im Vergleich aller am Monitoring teilnehmenden Bundesländer und Regionen mit 39,8 Prozent weniger Besuchern gegenüber 2019 ebenfalls überdurchschnittlich ab. Die Kulturangebote Museen/Ausstellungen (-55,0 Prozent) und

Burgen/Schlösser (-58,5 Prozent) waren deutlich im Minus, während Zoos/Tierparks des Jahresergebnis von 2019 um 4,9 Prozent übertrafen. Besonders erfreulich: Ein Fünftel der am Monitoring teilnehmenden Einrichtungen verkaufte 2021 mehr Tickets als 2019.

- Thüringen hatte Einbußen bei den Besucherzahlen von -45,8 Prozent zu verkraften. Während die Bäder und Thermen stärker betroffen waren als anderswo, erholten sich die Teilnehmerzahlen an Stadtführungen mit einem Minus von 44,6 Prozent etwas schneller als in anderen Regionen.
- Die Freizeiteinrichtungen in Sachsen waren pandemiebedingt besonders lange geschlossen und erreichten 2021 nur die Hälfte des Besucherniveaus des Jahres 2019. Gegenüber 2020 sanken die Besucherzahlen nochmals um rund ein Fünftel – der höchste Wert unter allen betrachteten Bundesländern/Regionen. Sachsens Landschaftsattraktionen schnitten entgegen dem Trend besonders gut ab, viele Einrichtungen in dieser Kategorie konnten die Besucherzahlen von 2019 übertreffen. Stadtführungen und Museen/Ausstellungen hingegen legten teils deutlich unterdurchschnittliche Zahlen vor.
- Brandenburg verzeichnete mit -51,5 Prozent gegenüber 2019 die stärksten Einbußen. Erlebnisbäder und Thermen konnten die Verluste mit -53,7 Prozent deutlich geringer halten als in anderen Bundesländern, Burgen/Schlösser hingegen verloren überdurchschnittlich (-72,3 Prozent).

i **Modernisierung des Besucherzentrums Arche Nebra**

Das Besucherzentrum der Arche Nebra wird in den kommenden Jahren für 3,21 Millionen Euro modernisiert. 2,94 Millionen Euro – und damit der Großteil der Summe – werden aus der Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur finanziert. Im Außenbereich sollen fünf Erlebnisstationen entstehen. Darüber hinaus werden die Dauerausstellung und das Planetarium erneuert. So ist die Installation neuer Technik wie Projektoren und Beamer geplant. Auch Maßnahmen für eine bessere Barrierefreiheit stehen an.¹²

1.5 Preisstruktur in der Freizeitwirtschaft

Seit 2014¹³ hat das Tourismusbarometer ein regelmäßiges und vergleichbares Monitoringsystem zur Entwicklung der Eintrittspreise in der Freizeitwirtschaft aufgesetzt. Ziel ist es, die unterschiedlichen Preisstrukturen in den einzelnen Kategorien zu ermitteln und Zusammenhänge zwischen Preisentwicklung beziehungsweise -dimension auf der einen sowie Besucherentwicklung und Investitionsverhalten auf der anderen Seite zu prüfen.¹⁴

Der kontinuierliche Anstieg der Preise in der Freizeitwirtschaft setzt sich auch 2022 fort. Gegenüber 2017 ist der durchschnittliche Preis in allen betrachteten Einrichtungen um 16,1 Prozent gestiegen. Besonders stark waren die Preiserhöhungen bei touristischen Verkehrsträgern (zwischen 24 und 31 Prozent). Auch Stadtführungen legten überdurchschnittlich um rund ein Viertel zu. Der von vielen befürchtete generelle Preisanstieg infolge der Corona-Pandemie ist jedoch (bislang) ausgeblieben. 2022 sind die Preise nur um 1,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen und damit so gering wie seit Jahren nicht mehr. Die Teuerungsrate im deutschlandweiten Verbraucherpreisindex für Freizeit- und Kulturdienstleistungen lag mit +2,0 Prozent leicht darüber. Damit ist die Preisentwicklung in der Freizeitwirtschaft weiterhin als moderat zu bezeichnen. Allerdings werden sich auch in der Freizeitwirtschaft die gestiegenen Energie- und Personalkosten ab 2022 in höheren Preisen niederschlagen.

In Ostdeutschland haben die Ticketpreise mit +18,7 Prozent gegenüber 2017 etwas stärker angezogen (2022 gegenüber 2021: +2,0 Prozent). Neben den touristischen Verkehrsträgern und Stadtführungen haben in Ostdeutschland auch Landschaftsattraktionen (+35,6 Prozent) und Freizeit-/Erlebniseinrichtungen (+24,9 Prozent) ihre Preise stärker erhöht. Gegenüber dem Vorjahr war die Preiserhöhung bei Denkmälern/historischen Bauwerken (+8,9 Prozent) und Naturinfozentren (+8,6 Prozent) besonders spürbar. Letztere sind jedoch nach wie vor der Einrichtungstyp mit den geringsten durchschnittlichen Eintrittspreisen.

Auch wenn ein günstiger Preis häufig ein wichtiges Auswahlkriterium beim Besuch von Freizeiteinrichtungen ist, zeigt sich in einer aktuellen deutschlandweiten Bevölkerungsbefragung im Rahmen des

Tourismusbarometers, dass Gäste Preiserhöhungen in der Freizeitwirtschaft nicht grundlegend ablehnend gegenüberstehen. Drei Viertel der Befragten würden mehr Eintritt bezahlen, wenn das eine bessere Entlohnung der Mitarbeitenden bedeutet. Knapp die Hälfte davon wäre mit einer Preisanpassung von bis zu 20 Prozent einverstanden, die andere Hälfte würde sogar eine noch höhere Steigerung akzeptieren. Auch mit einem reduzierten Angebot bei gleichbleibendem Preis könnten viele Besucher leben. Dies betrifft vorrangig die Reduktion des persönlichen Mitarbeiterkontaktes aufgrund des Arbeitskräftemangels durch Online-Ticketing oder Automaten vor Ort (Akzeptanz bei 70,4 Prozent), eine geringere Speisenauswahl (71,5 Prozent) oder ein Selbstbedienungskonzept im Gastronomiebereich der Einrichtungen (69,4 Prozent). Ein reduziertes Erlebnisangebot hingegen würde ebenso wie weniger Investitionen in die Infrastruktur des Betriebes bei gleichbleibendem Preis kaum toleriert werden.

Ausblick

Für 2022 stehen die Chancen gut, dass sich die Besucherzahlen zunehmend normalisieren. Positiv stimmt zudem, dass selbst in den Krisenjahren an vielen Stellen weiter investiert wurde, wie die Beispiele aus den ostdeutschen Bundesländern zeigen. Allerdings gaben im Frühjahr 2022 bei einer Befragung rund zwei Drittel der Einrichtungen an, dass 2020 und 2021 Investitionen aufgrund der Pandemie ausgefallen seien. Diese gilt es nachzuholen, um die Ansprüche der Besucher zu erfüllen und wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Auswirkungen des Krieges in der Ukraine sind noch überhaupt nicht abzuschätzen. Die weiter steigenden Energiekosten werden sich vermutlich insbesondere bei Einrichtungen mit einem hohen Energiebedarf, zum Beispiel Thermen, auf die Eintrittspreise und gegebenenfalls die Angebote auswirken.

2 Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe

2.1. Konjunktur- und Marktbewertung

Nach Vorjahrestief leichte Erholung der deutschen Wirtschaft

Das Jahr 2021 war gekennzeichnet von einer leichten Erholung der deutschen Wirtschaft nach dem pandemiebedingten Einbruch 2020. Das deutsche Bruttoinlandsprodukt (BIP) verzeichnet im vergangenen Jahr eine Steigerung um 2,7 Prozent, und dies trotz aller Auswirkungen der Corona-Krise, etwa den weltweiten Produktions- und Lieferengpässen. Das Niveau von 2019 wurde noch nicht erreicht. Der Anstieg fällt zudem geringer als prognostiziert aus und hat noch nicht alle Wirtschaftsbereiche erfasst. Gerade Dienstleistungssektoren wie das Gastgewerbe mussten pandemiebedingt zu Beginn und auch wieder gegen Ende des Jahres Einschränkungen ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten verkraften.

Entsprechend des gestiegenen BIP hat sich die Stimmung in der deutschen Wirtschaft 2021 aufgehellt. Der Ifo-Geschäftsklimaindex, ein Frühindikator für die konjunkturelle Entwicklung, stieg von 90,8 Punkten im Januar 2021 bis zum Sommer auf 101,7 Punkte. Der Herbst, begleitet von der nächsten Infektionswelle hatte einen kleinen Einbruch (94,8 Punkte) zur Folge. Und trotz anhaltender Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie lag der Index im Februar 2022 bei 98,5 Punkten. Die Unternehmen zeigten sich mit ihren laufenden Geschäften zufriedener. Auch im Gastgewerbe war der Optimismus zurückgekehrt. Aufgrund des Ukraine-Kriegs jedoch stürzte der Index im März auf 90,8 Punkte ab.

Nachdem sich die Pandemie 2020 massiv auf die Unternehmens- und Verbraucherstimmung auswirkte und die Kauflust der Deutschen minderte, war 2021 die Hoffnung auf Erholung der Wirtschaft und steigende Konsumlust groß. Der GfK-Konsumklimaindex, der die Konsumneigung der Privathaushalte misst, lag im Oktober 2021 erstmals seit Beginn der Pandemie wieder bei einem positiven Wert von 0,4 Punkten, sank aber im Februar 2022 wieder auf -6,7 Punkte. Die bereits seit Spätherbst steigenden Energiepreise und die hohe Inflationsrate insgesamt schlugen sich in der Konsumlaune der Verbraucher nieder. Der Krieg gegen die Ukraine und dessen noch nicht

absehbare Folgen sind hierbei noch nicht berücksichtigt, er wird jedoch mit Sicherheit die Konsumlaune weiter dämpfen. >> **Abb. 9**

Einschränkungen führten zu spürbaren Nachfragerückgängen und Umsatzausfällen

Für das Gastgewerbe bedeuteten die ersten vier Monate des Jahres 2021 einen temporären Stillstand, denn die Betriebe durften nur sehr eingeschränkt öffnen. Im Beherbergungsgewerbe waren lediglich dienstlich und medizinisch notwendige Reisen gestattet, die Gastronomie konnte nur Liefer- und Mitnahmeservice anbieten. Die damit verbundenen Umsatzeinbußen wurden teilweise von staatlichen Hilfen (Kurzarbeitergeld, Fixkostenerstattung, umsatzbasierte Überbrückungshilfen) abgedeckt. Dennoch, die Krise hatte einschneidende Folgen, von der Abwanderung des Personals in andere Branchen über temporäre Geschäftsstillegungen bis zu Geschäftsaufgaben. Zum Ende des Jahres hatten Zugangsbeschränkungen und teils geringerer Nachfrage vielerorts Umsatzeinbußen zur Folge, vor allem das wichtige Weihnachtsgeschäft fiel mager aus. Im Vergleich zu 2019 brachen 2021 die Umsätze im Gastgewerbe um 40,3 Prozent ein. Wie das Statistische Bundesamt mitteilt, waren die von den coronabedingten Einschränkungen geprägten Jahre 2020 und 2021 damit die umsatzschwächsten im Gastgewerbe seit Beginn der Zeitreihe im Jahr 1994.

Jeder zweite Betrieb im ostdeutschen Gastgewerbe fühlt sich in seiner Existenz bedroht.

Die coronabedingten Effekte wurden in einer Befragung im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers von den Betrieben bestätigt.¹⁵ Mehr als drei Viertel der ostdeutschen Betriebe gaben an, dass sie 2021 Umsatzverluste gegenüber 2019 hinnehmen mussten. Jedes zweite Gastgewerbe-Unternehmen in Ostdeutschland sieht sich durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie gar in seiner Existenz bedroht. Zu Recht wiesen Branchenverbände und Unternehmer zu Beginn der Pandemie auf die Not der gastgewerblichen Betriebe hin, forderten finanzielle Hilfen sowie mehr Planungssicherheit und warnten vor einem „Massensterben“ im Gastgewerbe. Doch kam es zu der befürchteten Pleitewelle?

Die Hilfen haben gewirkt

Schlagen sich diese Befürchtungen in den Daten nieder? Zumindest aus der Insolvenzstatistik ist kein Anstieg abzulesen. Die Insolvenzzahlen waren im Verlauf der Corona-Pandemie branchenübergreifend durch gesetzliche Sonderregelungen und Wirtschaftshilfen zeitweise deutlich zurückgegangen. Für 2021 wurden im ostdeutschen Gastgewerbe 108 Insolvenzen gemeldet, 2019 waren es noch 262 eröffnete Insolvenzverfahren. Die Anzahl der eröffneten Insolvenzverfahren im ostdeutschen Gastgewerbe ist seit 2002 (654 Fälle) fast durchgehend rückläufig. Jedoch hat die Zahl für 2020 durch die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht nur bedingte Aussagekraft. Zudem erfasst die Insolvenzstatistik im Gastgewerbe nur Betriebe, die als Kapitalgesellschaften zahlungsunfähig werden, andere Rechtsformen oder Privatinsolvenzen zählen nicht dazu. Ein alleiniger Blick auf die Insolvenzdaten reicht daher für die Beantwortung der Frage nicht aus.

Statistische Daten liefern widersprüchliche Signale zur Marktentwicklung

Weitere Hinweise gibt die Statistik zu den Gewerbean- und -abmeldungen. Auch hier sind bislang keine Auffälligkeiten bei den Marktaustritten zu verzeichnen. Die Anzahl der Gewerbeabmeldungen im ostdeutschen Gastgewerbe ist seit 2010 rückläufig. Dieser Trend hat sich durch die Pandemie sogar noch verstärkt. Im Beherbergungssegment war die Zahl derer, die ihr Gewerbe im Jahr 2020 aufgaben (-1,4 Prozent), bundesweit fast identisch mit dem Wert aus dem Jahr 2019. Im gleichen Zeitraum sank in Ostdeutschland die Zahl der Abmeldungen um 12,5 Prozent. Es blieben deutlich mehr Betriebe am Markt als gewöhnlich.

Zusätzliche Anhaltspunkte liefert die Umsatzsteuerstatistik des Jahres 2020.¹⁶ Diese bestätigt auf den ersten Blick die Befürchtungen, dass die Corona-Krise zu einer Marktberreinigung im Gastgewerbe geführt hat. Die Anzahl von Unternehmen mit Umsatzsteuervoranmeldungen ist gegenüber 2019 um fast 25.000 (-11,1 Prozent) gesunken, in Ostdeutschland sind es

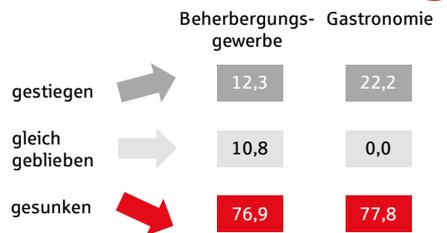
knapp 3.000 Unternehmen weniger (-9,7 Prozent). Diese Zahlen werden durch mehrere Faktoren relativiert: Zum einen gab es eine methodische Änderung in der Erfassung, so dass Betriebe mit sehr geringen Umsätzen nicht mehr aufgeführt werden.¹⁷ Zum anderen war das Gastgewerbe 2020 über mehrere Monate geschlossen, die Betriebe hatten also durchschnittlich deutlich geringere steuerbare Umsätze. Hinzu kommen staatliche Hilfen (Zuschüsse und/oder Fördermittel), die nicht steuerbar sind und nicht in den steuerbaren Umsatz einfließen. Diese Faktoren dürften dazu geführt haben, dass ein Teil der gastgewerblichen Betriebe unterhalb der neuen Erfassungsgrenze liegen und damit der ausgewiesene Rückgang bei der Anzahl der Betriebe überzeichnet ausfällt.

Zusammen mit der Betriebsanzahl laut amtlicher Beherbergungsstatistik (-4,1 Prozent bzw. -393 Betriebe von 2019 auf 2021, vgl. Kapitel II/4) und den Gewerbeabmeldungen (-16,8 Prozent) bleibt festzustellen, dass 2020 zwar deutlich weniger Dynamik im ostdeutschen Gastgewerbe zu verzeichnen war als in den vorherigen Jahren. Eine breite Marktberreinigung blieb jedoch aus und lässt sich (vorerst) nicht ablesen. Vor allem die geringere Abhängigkeit von internationalen Gästen – eigentlich ein immer wieder beklagtes Manko – und die stärkere Inlandsnachfrage verschaffte den ostdeutschen Betrieben kombiniert mit den staatlichen Hilfen die notwendige Krisenfestigkeit.

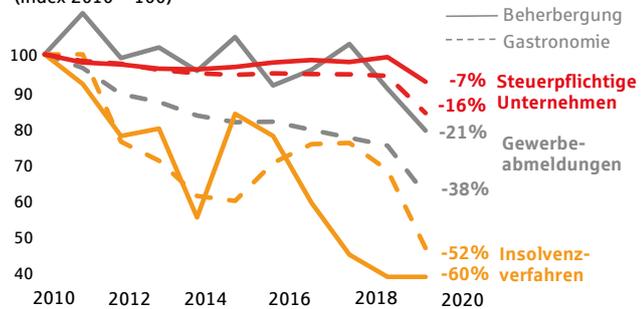
Konzentrierte Binnennachfrage führt zu Preissteigerungen in Urlaubsdestinationen

Während der Pandemie haben Gastronomie- und Beherbergungsbetriebe ihre Preise kräftig erhöht. Die durchschnittlichen Zimmerpreise in der ostdeutschen Hotellerie lagen 2019 bei rund 84 Euro, 2020 bei 91 Euro und 2021 bei 98 Euro.¹⁸ Aus betrieblicher Sicht ist ein höheres Preisniveau sicherlich notwendig, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, denn die Kosten für Energie, Waren und Personal werden weiterhin steigen.

Befragung des ostdeutschen Gastgewerbes zur Entwicklung des Betriebsergebnisses in Folge der Corona-Pandemie (2021 zu 2019, in %)



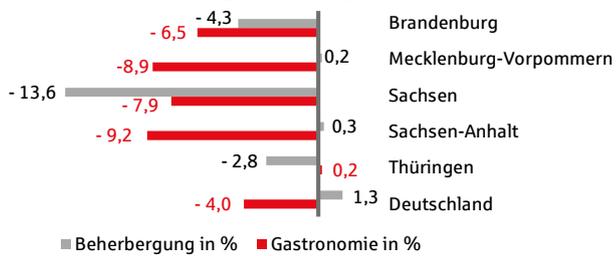
Entwicklung von Gewerbeabmeldungen, Insolvenzen und steuerpflichtigen Unternehmen im ostdeutschen Gastgewerbe 2010-2020 (Index 2010 = 100)



Ifo-Geschäftsklimaindex für Deutschland (Index 2015=100)



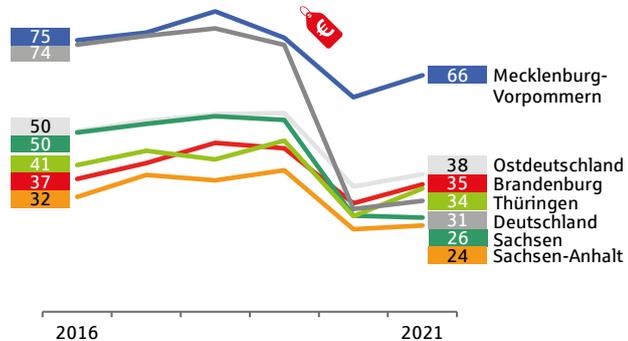
Reale (preisbereinigte) Umsatzentwicklung in Beherbergung und Gastronomie 2021 im Vergleich zum Vorjahr



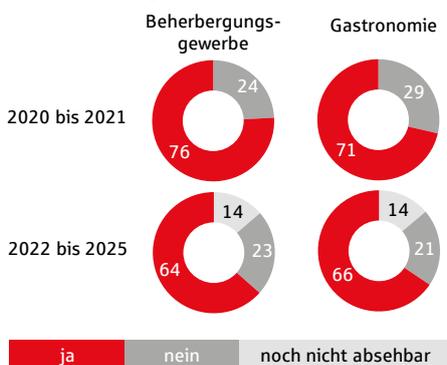
Nettozimmerpreis 2019, 2020 und 2021 in € und Veränderung (in %)

	2021	2020	2019	ggü. 2019
Deutschland	89,0	89,4	103,1	-13,7%
Ostdeutschland	97,7	90,5	84,1	+16,2%
Brandenburg	88,6	78,1	70,2	+26,1%
Mecklenburg-Vorpommern	146,6	130,4	110,4	+32,8%
Sachsen	73,2	72,5	78,3	-6,6%
Sachsen-Anhalt	70,7	66,8	66,3	+6,6%
Thüringen	84,6	79,6	78,4	+7,9%

RevPAR 2016-2021 in €



Mussten Sie bzw. werden Sie zukünftig geplante Investitionen aufgrund der Corona-Pandemie verschieben bzw. ganz ausfallen lassen? (in %)



DIHK-Saisonumfrage: Wo sehen Sie die größten Risiken für die wirtschaftliche Entwicklung Ihres Unternehmens in den kommenden zwölf Monaten? (Gastgewerbe Deutschland Jahresbeginn 2022, in %)

Risiko	Jan 2022	Okt 2021
Energie- und Rohstoffpreise	73	63
Fachkräftemangel	67	75
Arbeitskosten	59	51
wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen	45	42
Inlandsnachfrage	33	23
Auslandsnachfrage	26	22
Finanzierung	12	11
Wechselkurs	1	1

Abb. 9: Kennzahlen zur Konjunktur- und Marktbewertung für das ostdeutsche Gastgewerbe
Quelle: Befragung im Rahmen des ostdeutschen Sparkassen-Tourismusbarometers, DIHK, ifo-Institut, STR-Global

Diese Preissteigerung um rund 16 Prozent steht im deutlichen Gegensatz zur bundesweiten Entwicklung (-13,7 Prozent). Mit Ausnahme Sachsens (-6,6 Prozent; durch die stärkere Bedeutung des Städte-, Incoming- und Geschäftstourismus) konnten alle ostdeutschen Bundesländer höhere Preise durchsetzen. Besonders stark waren die Aufschläge in Mecklenburg-Vorpommern in der Hochsaison – im Juli 2021 lag der Durchschnittszimmerpreis bei 178 Euro. Die hohe Zimmerauslastung von 77,0 Prozent beantwortet die Frage, ob ein derart hohes Preisniveau von den Gästen akzeptiert wird. Allerdings wird sich in den nächsten Jahren zeigen, ob sich dieses Niveau auch langfristig halten lässt, wenn Einschränkungen bei Auslandsreisen durch die Corona-Pandemie wegfallen. Hinzu kommt, dass die Reisenden zunehmend kritisch das Preis-Leistungsverhältnis abwägen. Parallel zum Anstieg der Preise muss sich die Qualität der Hardware und des Service verbessern.

Die Zimmerauslastung und der RevPar sind weiterhin zu gering.

Insgesamt liegt die Zimmerauslastung der ostdeutschen Beherbergungsbetriebe 2021 mit 39,0 Prozent weiterhin deutlich unter dem vorpandemischen Niveau (2019: 65,5 Prozent) und nur leicht höher als 2020.¹⁹ Dies entspricht weitestgehend der gesamtdeutschen Entwicklung. Die Zahlen der ersten Monate des aktuellen Jahres deuten auf eine leichte Verbesserung der Auslastung im Vergleich zum Vorjahreszeitraum hin. Doch der RevPaR, der Umsatz je verfügbarem Zimmer, liegt in den ostdeutschen Beherbergungsbetrieben immer noch um rund ein Drittel niedriger als vor der Pandemie. Bleibt die Auslastung weiterhin auf dem niedrigen Niveau, werden die Betriebe gezwungen sein, entweder die Preise weiter zu erhöhen und/oder Kosten einzusparen oder auf weitere staatliche Hilfen zu vertrauen.

Steigende Kosten werden zu Preiserhöhungen führen

Angesichts der aktuellen Rahmenbedingungen – höhere Energie- und Lebensmittelkosten und eine steigende Inflationsrate – sind Preisanpassungen nach oben unumgänglich. Die aktuellen Krisen, die zu Ernteausschlägen, Rohstoffverknappung und Liefereng-

pässen führen können, werden das Gastgewerbe zu Preissteigerungen zwingen. Dabei dürfen die schon länger anhaltenden Probleme, Personal zu gewinnen und zu halten sowie die steigenden Arbeitskosten aufgrund des höheren gesetzlichen Mindestlohns, nicht aus dem Auge verloren werden. Diese Herausforderungen werden auch nach der Pandemie bleiben, wenn die Nachfrage und damit die Auslastung wieder steigen. In der DIHK-Konjunkturumfrage²⁰ bewerteten zum Jahresbeginn 2022 fast drei Viertel der deutschen Betriebe steigende Energie- und Rohstoffpreise als größtes Risiko für die Entwicklung des Unternehmens. Auch die Arbeitskosten und die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen werden von jedem zweiten Betrieb als Risiko gesehen. >> **Abb. 9**

2.2. Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen

i Erläuterungen zu den EBIL-Kennzahlen

Ab einer bestimmten Kredithöhe müssen die gastgewerblichen Betriebe ihre Jahresabschlüsse zu Prüfzwecken bei der finanzierenden Sparkasse einreichen. Diese werden in einer Datenbank zentral bearbeitet (Bezeichnung: EBIL-Datenanalyse). Die elektronischen Bilanzdaten werden eigens für das Tourismusbarometer aufbereitet sowie anonym, regionalisiert und typisiert ausgewiesen. In die folgenden Zeitreihenanalysen sind die Bilanzdaten von jährlich rund 7.500 Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben eingeflossen²¹ Aufgrund der zeitverzögerten Erfassung stammen die aktuellen Daten aus dem Jahr 2020.²² Als Bezugsgröße gilt der Median oder auch Zentralwert. Für zwei Bundesländer liegen nicht ausreichend Fallzahlen für die Auswertung des Gastronomie-Segments vor. Deshalb werden die EBIL-Kennzahlen nur für das Beherbergungsgewerbe Ostdeutschlands ausgewertet. Für die Gastronomie werden – wo möglich – regionale Tendenzen aufgezeigt.

Umsatzrendite und Cash-Flow: Beherbergungsgewerbe dank Mecklenburg-Vorpommern mit besserer Entwicklung als bundesweit

Die aktuellen EBIL-Daten des Jahres 2020 sind die ersten Zahlen zur betriebswirtschaftlichen Lage der gastgewerblichen Betriebe in Ostdeutschland, die die Auswirkungen der Pandemie widerspiegeln, sie ermöglichen es, Rückschlüsse über die wirtschaftliche Situation der Betriebe während des ersten Corona-Jahrs zu ziehen. Die Gewinnmargen im ostdeutschen Beherbergungsgewerbe sind 2020 gegenüber 2019 leicht rückläufig und lagen auf dem Niveau von 2010. Die Renditen fallen in den Bundesländern unterschiedlich aus: So erzielten die Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern mit einer durchschnittlichen Umsatzrendite von 15,6 Prozent ein Allzeithoch, das vor allem auf die hohen Zimmerpreise und die gute Auslastung in den Haupturlaubsmonaten zurückzuführen ist. Auch die sonst eher leistungsschwächeren Betriebe (1. Quartil) profitierten von der hohen Zahlungsbereitschaft der Gäste und erreichten eine Durchschnittsmarge von 7,6 Prozent. Leicht zugelegt haben auch die Thüringer Betriebe, während die Umsatzrendite in Brandenburg und Sachsen im Vergleich zu 2019 gesunken ist. Sie liegen auf dem bundesweiten Niveau von 4,3 Prozent. Ähnlich stellt sich die Situation in der Gastronomie dar: Die Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg steigerten 2020 ihre Gewinnmargen auf Rekordhöhe, während in Sachsen ein Allzeittief verbuchen musste. Das Fehlen von Business- und internationalen Gästen in den sächsischen Städten schlägt sich deutlich in den Bilanzkennzahlen nieder. >> **Abb. 10**

Mecklenburg-Vorpommern profitiert von starker Binnennachfrage und hohen Preisen

Die Cash-Flow-Rate bildet die Innenfinanzierungskraft der Unternehmen ab. Im Vergleich zum Vorjahr ist eine leicht rückläufige Tendenz (-0,8 Prozentpunkte) zu beobachten, bundesweit wurde ein um 2,4 Prozentpunkte geringerer Wert gemeldet. Die Cash-Flow-Rate der ostdeutschen Betriebe lag damit im ersten Corona-Jahr immerhin über dem Bundesdurchschnitt. Im Beherbergungssegment sticht Mecklenburg-Vorpommern mit einem Wert von 25,3 Prozent und einem Zuwachs von fast acht Prozentpunkten heraus. Die Betriebe in Sachsen, Sachsen-Anhalt und

Thüringen hatten am Ende des Jahres rund ein Drittel weniger Liquidität vorzuweisen, in Brandenburg lag die Cash-Flow-Rate um fast 60 Prozent niedriger. Zum Jahresende 2020 waren die finanziellen Mittel der meisten Betriebe deutlich geschrumpft, denn der Lockdown ließ die Umsätze drastisch sinken, während die Fixkosten bis auf das Kurzarbeitergeld stabil blieben.

Kostenentwicklung in Beherbergung und Gastronomie unterschiedlich

Die Personalkosten stellen im Gastgewerbe den größten Kostenfaktor unter den Aufwandsarten dar. Im ostdeutschen Beherbergungsgewerbe ist der Personalaufwand 2020 leicht gestiegen, 35,1 Prozent des Umsatzes bedeuten ein Plus von 2,2 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr. Die Gastronomie verzeichnete während der Lockdowns, in denen ein bedeutender Anteil der Mitarbeiter in Kurzarbeit war, tendenziell niedrigerer Personalkosten. Bei den weiteren Aufwandsarten sind die Mietkosten und Abschreibungen die größten Positionen. Beide sind – anteilig am Umsatz – im Beherbergungsgewerbe gegenüber dem Vorjahr gestiegen. Auffällig ist, dass der Mietaufwand in der Gastronomie bundesweit wie auch in allen vorliegenden ostdeutschen Bundesländern gesunken ist. Dies dürfte auf die umsatzbasierten Pachtmodelle zurückzuführen sein, in denen aufgrund der geringen Einnahmen häufig nur der niedrige Fixpacht-Anteil gezahlt werden musste.

Insgesamt hat sich die Eigenkapitalquote in den ostdeutschen Beherbergungsbetrieben kurz- wie langfristig erhöht, jedoch treten regionale Unterschiede zu Tage. In Sachsen-Anhalt und Sachsen blieb der Eigenkapitalanteil stabil, in Mecklenburg-Vorpommern stieg er enorm an und in Brandenburg sowie Thüringen brach er um rund die Hälfte ein. Die Zahlen aus dem Jahr 2020 zeigen, dass die staatlichen Hilfen zumindest in diesem ersten Corona-Krisenjahr die betriebswirtschaftliche Seite der Betriebe stabilisiert haben.

Gehemmte Investitionsbereitschaft aufgrund von Planungsunsicherheit

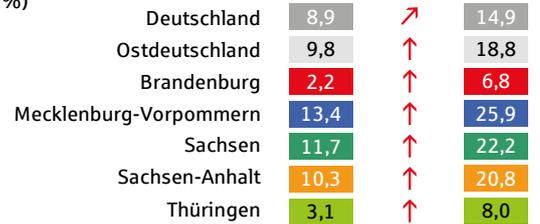
Jede Krise bietet auch Möglichkeiten: Im Gastgewerbe eröffnete sich etwa die Chance, die freien Zeiträume und leerstehenden Infrastruktureinheiten zu modernisieren. Haben die Betriebe diese Chance genutzt, oder hat die Planungsunsicherheit die Investitionsbereitschaft eher gehemmt? Die Investitionsquote der ostdeutschen Beherbergungsbetriebe insgesamt ist im Vergleich zum Vorjahr konstant geblieben, regional gab es unterschiedliche Entwicklungen. In Brandenburg wurde weniger investiert, in Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen war die Quote stabil, in Sachsen und Sachsen-Anhalt ist sie

gestiegen. Auch in der sächsischen Gastronomie liegt die Investitionsquote höher als im Jahr 2019, in Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern ist sie gesunken. Die Investitionsquote wird anteilig vom Betriebsumsatz berechnet. Aufgrund der geringeren Umsätze im Jahr 2020 ist somit davon auszugehen, dass faktisch deutlich weniger investiert wurde als in den Vorjahren. Diesen Trend bestätigen auch die Ergebnisse der Befragung im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers. Rund drei Viertel der Betriebe im Beherbergungssegment mussten 2020 und 2021 geplante Investitionen verschieben und zwei Drittel gehen davon aus, dass sie in den kommenden drei Jahren geplante Investitionen aufgrund der Corona-Pandemie verschieben oder ganz ausfallen lassen müssen.

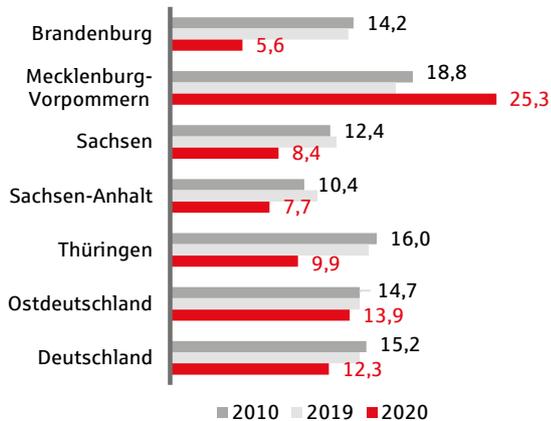
Umsatzrendite im Gastgewerbe 2010, 2019 und 2020 (in %)



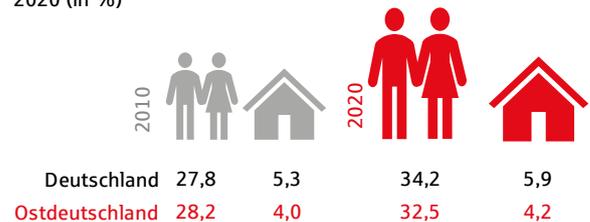
Eigenkapitalquote im Beherbergungsgewerbe 2015 und 2020 (in %)



Cash-Flow-Rate im Beherbergungsgewerbe 2010, 2019 und 2020 (in %)



Personal- und Mietaufwandsquote im Gastgewerbe 2010 und 2020 (in %)



Investitionsquote im Gastgewerbe 2010, 2019 und 2020 (in %)



Abb. 10: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen des ostdeutschen Gastgewerbes
 Quelle: Deutscher Sparkassenverband

Fazit

Obwohl die Auswirkungen der Pandemie in den Bilanzdaten zu erkennen sind, zeigen sich die ostdeutschen Beherbergungsbetriebe insgesamt robust: Wichtige Kennzahlen wie die Eigenkapitalquote oder die Gewinnmarge blieben im ostdeutschen Beherbergungsgewerbe stabil. Auch eine zunehmende Überschuldung ist derzeit nicht ablesbar. Diese Gesamtschau darf jedoch nicht davon ablenken, dass vor allem die Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern für diese positive Entwicklung verantwortlich sind und die Betriebe in Sachsen (Beherbergung und Gastronomie) bei den wichtigen Indikatoren deutlich schlechter abschneiden als vor der Pandemie. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die Krise im Jahr 2020 weniger stark in den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen der ostdeutschen Betriebe niederschlägt als bei der reinen Nachfrage. Das Netz aus staatlichen Hilfen hat – mit wenigen Einschränkungen – gewirkt. Daher bleibt abzuwarten, wie die Daten für das Jahr 2021 ausfallen werden, als die staatliche Unterstützung gezielter verteilt wurde und womöglich zusätzlich genutzte private Reserven aufgebraucht waren.

3 Qualität der Betriebe

Qualität ist ein Markenzeichen des Deutschlandtourismus. Die Anspruchshaltung der Gäste nimmt stetig zu und nur Angebote, die auch die erwarteten Standards erfüllen, werden gut bewertet und weiterempfohlen. Dass Qualitätsinitiativen trotz eines Teilnehmerverlusts in den letzten Jahren aus Gästesicht kaum an Bedeutung verloren haben, zeigt eine aktuelle Studie des DTV. Im Rahmen einer bundesweiten Repräsentativbefragung gaben mehr als 50 Prozent der Befragten an, mehrheitlich Unterkünfte zu buchen, die über offizielle Klassifizierungen verfügen. Die Studie zeigt ebenfalls, dass Gästebewertungen in den letzten Jahren an Bedeutung für eine Buchung gewonnen haben. Rund acht von zehn Befragten buchen mehrheitlich Unterkünfte, die eine hohe Zufriedenheit bei Online-Gästebewertungen haben. Die Kombination ist entscheidend. Auch hat sich erneut gezeigt, dass zertifizierte/klassifizierte Betriebe eine höhere Gästezufriedenheit aufweisen als Betriebe, die nicht über solche Gütesiegel verfügen. Gleichzeitig ging die Gästezufriedenheit während der Pandemie in zertifizierten/klassifizierten Betrieben weniger stark zurück als in nicht zertifizierten/klassifizierten Betrieben.²³

Klassifizierte Betriebe mit höherer Gästezufriedenheit als nicht-klassifizierte

Auch aus Sicht der Betriebe in Ostdeutschland sind Qualitätssiegel wichtig. Eine im Januar 2022 durchgeführte Umfrage im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers zeigt, dass 80 Prozent der Beherbergungsbetriebe der Meinung sind, dass ein Qualitätssiegel zu einer klareren Positionierung führt. Rund zwei Drittel bestätigen, dass Qualitätssiegel die Zufriedenheit der Gäste positiv beeinflussen.

Gästezufriedenheit

Nach dem Rückgang der Gästezufriedenheit im Vorjahr hat sich der Wert für Ostdeutschland stabilisiert. Der TrustScore 2022²⁴ liegt mit 85,5 Punkten auf dem Niveau des Vorjahres, aber immer noch unter dem deutschlandweiten Durchschnitt von 86,4 Punkten (2022: -0,1 Punkte). Das Vor-Corona-Niveau wird damit noch deutlich verfehlt. Der TrustScore 2020²⁵ lag in Ostdeutschland bei 86,2 Punkten und war in den Vorjahren kontinuierlich gestiegen. In Sachsen hat die Gästezufriedenheit im letzten Jahr leicht zugenommen. Mit 0,1 Punkten mehr als noch im Vorjahr belegt der Freistaat weiterhin den vierten Platz im Bundesländerranking und kann damit den Abstand zu Schleswig-Holstein auf Platz drei etwas verkürzen. Sachsen-Anhalt, Thüringen und Brandenburg halten ebenfalls ihre Plätze im Mittelfeld des Destinationsrankings. Mecklenburg-Vorpommern konnte trotz eines erneut leichten Rückgangs um 0,1 Punkte einen Platz gutmachen und belegt nun wieder den zehnten Rang. >> **Abb. 11, Onlineband I Übersicht 19**

Gästezufriedenheit in Ostdeutschland stagniert

i TrustScore – Gästezufriedenheit in Bewertungsportalen auf einen Blick

Die Metasuchmaschine TrustYou wertet Beurteilungen von Nutzern zu Unterkünften in Deutschland auf relevanten Online-Portalen aus. Mithilfe statistischer Verfahren ergibt sich der TrustScore als Zusammen-

fassung aller Bewertungen und zeigt die Online-Reputation von Unternehmungen auf einer Skala von 0 Punkten (negativste Ausprägung) bis 100 Punkten (positivste Ausprägung). Auf einen Blick wird klar, wie gut oder schlecht ein Betrieb insgesamt bewertet wurde. Der TrustScore bezieht sich jeweils auf die Bewertungen der vergangenen 24 Monate.

Der Blick auf die 40 Regionen in Ostdeutschland offenbart deutliche Unterschiede. Die Hälfte der Regionen konnte ihren TrustScore im Vergleich zum Vorjahr steigern. Besonders gut gelang das in den thüringischen Regionen Eichsfeld (+1,2 Punkte), Thüringer Vogtland (+0,8 Punkte) und Südharz Kyffhäuser (+0,7 Punkte), die damit auch ihre Werte von 2020 verbesserten. Auch die Prignitz, das Barnimer Land, das Elbe-Elster-Land, die Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte, Oberlausitz/ Niederschlesien und das Sächsische Elbland legten bei der Gästezufriedenheit wieder zu. Eine gegenteilige Entwicklung nahmen einige städtische Regionen wie Dresden, Leipzig, Potsdam sowie die Brandenburger Regionen Seenland Oder-Spree, Dahme-Seenland und Lausitzer Seenland. Im deutschlandweiten Destinationsranking von rund 140 Regionen sicherten sich mit der Sächsischen Schweiz (Platz 18), der Thüringer Rhön (Platz 24), dem Erzgebirge (Platz 26), dem Eichsfeld (Platz 27), der Uckermark (Platz 28) und Oberlausitz/Niederschlesien (Platz 30) sechs Regionen einen Platz unter den Top 30. Auch in diesem Jahr belegen bayerische Regionen die vorderen Ränge, allen voran das Allgäu, der Chiemgau und das Berchtesgadener Land.

TrustYou Sentiment Analysis

Die sogenannte Sentiment Analysis erfasst die in den Freitexten der Bewertungsportale geäußerten Gästemeinungen zur Unterkunft und wertet diese über Algorithmen aus. Das Ergebnis gibt Aufschluss über Handlungsbedarf und Verbesserungspotenzial in einzelnen Bereichen des Beherbergungsmarktes und kann als Frühindikator auf Reinvestitionsbedarfe hinweisen. So sind zum Beispiel Daten für die Kategorien, Zimmer, Service, Preis und Essen & Trinken verfügbar. Wichtig: Aus dem Durchschnitt der Kategoriewerte ergibt sich nicht direkt der Gesamt-Score.

Bei den Kategorien der Sentiment Analysis gibt es in diesem Jahr einige Verschiebungen.

- Brandenburg setzt seinen Positivtrend in der Rubrik Location fort, also der touristischen Infrastruktur im Umfeld der Betriebe, und landet 2022 auf Platz vier. Bei den Außenanlagen verliert Brandenburg zwar den bundesweiten Spitzenplatz, bleibt allerdings weiterhin auf einem guten zweiten Platz. Handlungsbedarf gibt es nach wie vor beim Preis-Leistungs-Verhältnis und beim Service in dieser Kombination ein Feld, das nicht aus den Augen verloren werden darf.
- Mecklenburg-Vorpommern muss sich in der Kategorie Strand in diesem Jahr Niedersachsen und Schleswig-Holstein knapp geschlagen geben. Dagegen macht das Küstenbundesland beim gastronomischen Angebot den Absturz vom Vorjahr wieder wett und arbeitet sich auf Platz zehn vor. Beim wichtigen Preis-Leistungs-Verhältnis belegt Mecklenburg-Vorpommern weiterhin den letzten Platz. Dieser Effekt ist im Zusammenhang mit den deutlichen Preissteigerungen in vielen Küstendestinationen zu beobachten. Es gilt, die notwendigen Preiserhöhungen aufgrund von Kostensteigerungen offen zu kommunizieren und um Akzeptanz bei den Gästen zu werben.
- Sachsen rutscht bei der Bewertung der Zimmer zwei Plätze nach vorn auf den dritten Platz im Bundesländerranking. Auch beim Service ist das Bundesland mit Platz drei vorn dabei.
- Sachsen-Anhalt liegt in der Kategorie Service auf Platz vier und hat sich damit weiter verbessert. Mit einem ebenfalls vierten Platz liegt Sachsen-Anhalt beim Preis-Leistungs-Verhältnis deutlich vor den anderen vier ostdeutschen Bundesländern.
- Thüringen befindet sich bei den meisten Kategorien unverändert im Mittelfeld. Bei der Location verlor das Bundesland drei Plätze und liegt nun auf Platz acht. Hier ist die öffentliche Hand – die Kommunen – gefordert, den Gästen eine attraktive Infrastruktur und ein ansprechendes Umfeld zu bieten, ob über die innerörtliche Atmosphäre oder die Aufwertung des Ortsbilds. Bei den Außenanlagen der Betriebe konnte Thüringen hingegen Boden gut machen.

Zertifizierungs- und Klassifizierungssysteme

Noch einmal befeuert durch die Corona-Pandemie zeigte sich 2022 ein besonders deutlicher Abwärtstrend bei Zertifizierungs- und Klassifizierungssystemen. Seit 2017 hat die Zahl DTV-klassifizierter Ferienunterkünfte in Ostdeutschland um rund ein Viertel und damit ähnlich stark wie in Deutschland insgesamt abgenommen. 2022 lag der Rückgang zum Vorjahr mit -10,8 Prozent auf dem gleichen Niveau wie 2021. Regional gibt es deutliche Unterschiede. Sachsen verlor 2022 rund jeden fünften DTV-klassifizierten Betrieb. In Brandenburg hat die Zahl 2022 hingegen zugenommen (+5,0 Prozent). 2022 gab es in Ostdeutschland 3.987 4- und 5-Sterne-Objekte. Der Anteil dieser höherwertig klassifizierten Objekte nahm 2022 weiter zu und liegt bei 67,0 Prozent (D: 63,4 Prozent). Auch hier ergeben sich regionale Unterschiede in Ostdeutschland: Sachsen, Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern erreichen Werte von über 70 Prozent. Brandenburg (56,2 Prozent) und Thüringen (44,2 Prozent) zählen bundesweit zu den Bundesländern mit den geringsten Anteilen im Premiumsegment, wenngleich auch hier eine Steigerung stattgefunden hat. >> **Abb. 11, Onlineband I Übersicht 24**

Neue Kriterien für die DTV-Klassifizierung

Seit Januar 2022 gelten neue Kriterienbögen für die DTV-Klassifizierung von Ferienwohnungen/-häusern/-zimmern. Diese wurden partizipativ mit Gastgebern, Gästen sowie Experten aus Tourismus, Beherbergung, Nachhaltigkeit und Design entwickelt. Künftig können auch kleine, aber hochwertige Unterkünfte wie Tiny Houses oder Baumhäuser klassifiziert werden. Auch Aspekte der Nachhaltigkeit oder der gezielte Verzicht auf WLAN (Digital Detox) können seitdem positiv gewertet werden.²⁶

Die Zahl der DEHOGA-klassifizierten Hotelbetriebe ist seit 2017 ebenfalls rückläufig, jedoch weniger stark. 2022 gab es in Ostdeutschland 1.123 Betriebe, die an der Hotelklassifizierung teilnehmen. Der Anteil klassifizierter Betriebe liegt bei 37,7 Prozent und nimmt weiter ab. Die Zahl der teilnehmenden Betriebe ist seit 2017 um 13,1 Prozent gesunken. Den bundesweit

größten Rückgang verzeichnet Sachsen-Anhalt. Hier gaben vier von zehn Betrieben im betrachteten Zeitraum die Hotelsterne ab. Brandenburg ist das einzige Bundesland, das ein zunehmendes Interesse an der Klassifizierung zeigte (+10,7 Prozent). 2022 war auch bei den Hotelsternen in Ostdeutschland (-7,1 Prozent 2022 gegenüber 2021) wie auch deutschlandweit (-10,2 Prozent) ein im Vergleich mit den Vorjahren sehr hoher jährlicher Einbruch festzustellen. 42,3 Prozent der ostdeutschen Betriebe und damit oberhalb des Bundesdurchschnitts sind im 4- oder 5-Sterne-Segment klassifiziert. Mecklenburg-Vorpommern erreicht mit 52,9 Prozent den bundesweit höchsten Anteil. >> **Abb. 11, Onlineband I Übersicht 22**

Die Pandemie beschleunigt den Rückgang bei Sterne-Klassifizierungen.

Noch deutlicher sind die Rückgänge bei der Qualitätsinitiative ServiceQ. Jeder dritte Betrieb in Ostdeutschland schied seit 2017 aus dem ServiceQ aus. Deutschlandweit war der Einbruch mit -42,6 Prozent noch stärker. Das Minus von 14,3 Prozent in Brandenburg war vergleichsweise moderat. In Sachsen-Anhalt und Thüringen verlängerte jeder zweite ServiceQ-Betrieb das Qualitätssiegel nicht. Besonders stark war der Rückgang 2022. 179 Betriebe in Ostdeutschland haben ihre Teilnahme an ServiceQ nicht verlängert. Thüringen und Mecklenburg-Vorpommern verloren anteilig die meisten Betriebe. Dabei zielt gerade ein Qualitätsmanagement-System stark auf die internen Prozesse, außerdem haben Betriebe mit ServiceQ vergleichsweise hohe Gästebewertungen. >> **Abb. 11, Onlineband I Übersicht 25**

Kooperation TrustYou und ServiceQ

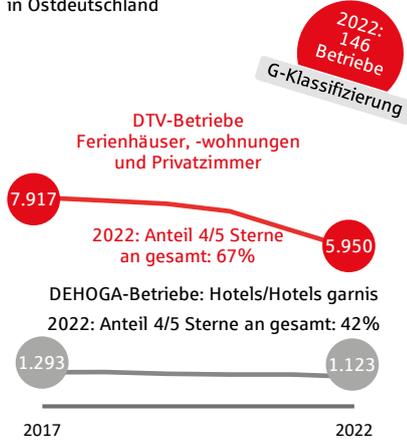
Bereits seit Sommer 2020 ist TrustYou Partner von ServiceQualität Deutschland. TrustYou unterstützt Q-Betriebe bei ihrem Qualitätsmanagement, etwa über Sonderkonditionen für Angebote von TrustYou. Den aktuellen TrustScore können Q-Betriebe im SQD Online-Tool nachvollziehen.²⁷

*Themenlabel sind
wieder auf dem Vormarsch.*

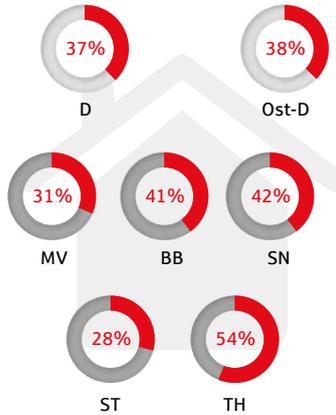
Nachdem die Themenlabel im Aktivbereich viele Jahre an Bedeutung verloren haben, hat in Ostdeutschland eine Trendwende eingesetzt. Die Zahl der Bett+Bike-Betriebe liegt mit 1.221 Betrieben über der des Jahres 2017. 2022 sind 38 neue Betriebe hinzugekommen. Brandenburg ist bei diesem Label mit 527 Betrieben am stärksten vertreten. Auch die Zahl der wanderfreundlichen Betriebe hat 2022 gegenüber dem Vorjahr leicht zugenommen, vielleicht ein Zeichen der wachsenden Bedeutung von Outdoor-Aktivitäten. Auch die Initiative „Reisen für Alle“ erfährt zunehmende Akzeptanz. 2022 gab es 360 Betriebe in Ostdeutschland, die als barrierefreie Unterkunft gekennzeichnet waren. Das sind knapp 100 Betriebe mehr als 2021. Knapp die Hälfte der „Reisen für Alle“-Betriebe in Ostdeutschland liegt in Sachsen-Anhalt. Die i-Marke, die Zertifizierung für Touristinformationen, gewinnt ebenfalls weiter an Bedeutung. Die Zahl der ADAC-klassifizierten Campingplätze bleibt seit Jahren stabil.

Der Aspekt des nachhaltigen Reisens hat in Corona-Zeiten an Bedeutung gewonnen. Die Zahl der mit Nachhaltigkeitslabeln zertifizierten Betriebe ist in Ostdeutschland 2022 jedoch (noch) nicht gewachsen. Lediglich ein Betrieb mehr als im Vorjahr wurde nach dem DEHOGA-Umweltcheck zertifiziert, die Zahl der GreenSign-Betriebe war leicht rückläufig. >> **Abb. 11, Onlineband I Übersichten 26 und 27**

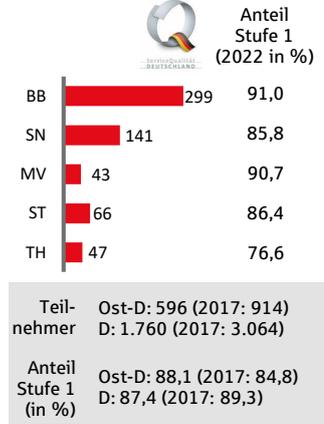
Entwicklung der klassifizierten Betriebe in Ostdeutschland



Anteil DEHOGA-zertifizierter Betriebe an Hotels (garnis) in Ostdeutschland 2022



ServiceQualität Deutschland-Betriebe 2022



Ausgewählte Qualitätsinitiativen in Ostdeutschland

Entwicklung der Teilnehmerbetriebe

Initiative	2017	2022
Bett+Bike-Betriebe	1.203	1.221
Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland	149	127
ADAC-Campingplätze	249	246
Reisen für Alle	41	360
i-Marke	209	222
DEHOGA-Umweltcheck	neu im TB seit 2020	17
GreenSign Hotels	neu im TB seit 2020	42



Top-Region in Ostdeutschland (Zahl der Teilnehmerbetriebe 2022)

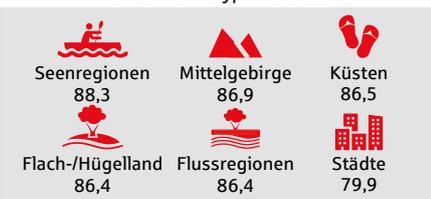
- Seenland Oder-Spree (105)
- Thüringer Wald (39)
- Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte (32)
- Magdeburg, Elbe-Börde-Heide (60)
- Thüringer Wald (24)
- Thüringer Wald (4)
- Vorpommern (6)

TrustScore (0-100 Punkte)

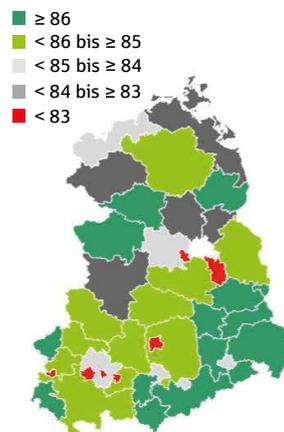
ostdeutsche Bundesländer 2022

Land	TrustScore 2022	Änderung ggü. 2021
SN	86,8	-0,1
ST	85,3	0,0
BB	85,2	-0,1
TH	85,2	0,0
MV	84,5	-0,1
Ost-D	85,5	0,0
D	86,4	-0,1

Destinationstypen D 2022



TRUSTYOU Reisegebiete 2022



Kategoriewerte 2022

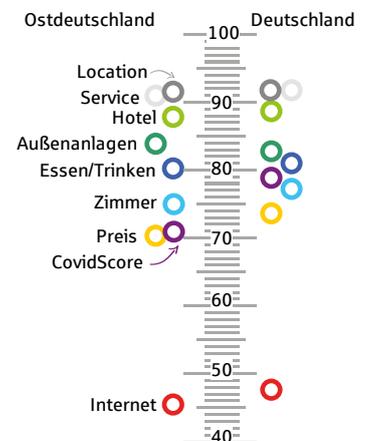


Abb. 11: Kennzahlen zur Qualitätsentwicklung im Ostdeutschland-Tourismus

Quelle: dwif 2022, Daten DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH, Deutscher Wanderverband, Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V., PiNCAMP/ADAC Camping GmbH, Deutscher Tourismusverband Service GmbH, ServiceQualität Deutschland (SQD) e. V., InfraCert GmbH – GreenSign, Deutscher Hotel und Gaststättenverband e. V. – DEHOGA-Umweltcheck, ADFC Bett+Bike Service GmbH (jeweiliger Stand: Januar/Februar 2022), TrustYou GmbH²⁸



IV

**Qualitätssicherung trotz
Arbeitskräftemangel – Paradig-
menwechsel im Gastgewerbe
und in der Freizeitwirtschaft?**

Qualitätssicherung trotz Arbeitskräftemangel – Paradigmenwechsel im Gastgewerbe und in der Freizeitwirtschaft?

1 Arbeitskräftemangel als substanzielle Gefahr für die Qualitätssicherung

Die Sicherstellung einer hohen Qualität ist seit jeher eine der größten Herausforderungen für touristische Betriebe. In Bezug auf die Qualitätssicherung stellen sich in Zeiten des Arbeitskräftemangels ganz neue Fragen. Die beiden Corona-Jahre haben die Situation massiv verschärft: Rund 70 Prozent der Betriebe müssen geplante Investitionen verschieben, die Zertifizierungsmüdigkeit hält an und fast drei von vier ostdeutschen Gastronomiebetrieben berichten vom Verlust von Mitarbeitern an andere Branchen.²⁹ Diese Mitbewerber, beispielsweise die Deutsche Bahn, haben mittlerweile eigene Abteilungen für innovative Personalpolitik („Zukunftslab“). Touristische Betriebe verlieren im Kampf um die besten Köpfe zunehmend den Anschluss.

Spannungsfeld: Steigender Qualitätsanspruch versus geringerer Handlungsspielraum

Den touristischen Betrieben ist bewusst, dass gerade der menschliche Kontakt und der persönliche Service maßgeblich die Zufriedenheit der Gäste bestimmt. So verhält es sich auch aus Kundensicht. Den Gästen sind persönlicher Service und qualifizierte, motivierte Mitarbeitende in touristischen Betrieben wichtiger als harte Faktoren wie Lage und durchgängige Öffnungszeiten.³⁰ Doch die Ansprüche der Gäste steigen schneller als Betriebe ihre Preise erhöhen können. Steigende Kosten durch Mindestlohn, Lebensmittel- und Energiepreise schränken den Handlungsspielraum vieler Betriebe ein, einerseits aktive Personalpolitik zu betreiben und andererseits in den eigenen Betrieb zu investieren (vgl. Kapitel III/2). Ein Betrieb verfügt nur über ein begrenztes Maß an Geld- und Zeitressourcen. Diese müssen sinnvoll investiert und zielgerichtet eingesetzt werden. Bisher galt das Hauptaugenmerk eher der Infrastruktur. Künftig werden Investitionen in Personal und Mitarbeiterpolitik

an Bedeutung gewinnen. Denn eine herausragende Service-Leistung kann eine schlechtere Infrastruktur eher kompensieren als eine Top-Ausstattung das wenig schmackhafte Essen.

„Egal, was ich bezahlen müsste, um die Leute zu bekommen, ich kann nur zahlen, was ich erwirtschafte.“³¹

Für höhere Löhne der Mitarbeitenden ist die Mehrheit der Gäste grundsätzlich bereit, mehr zu zahlen. Laut Bevölkerungsbefragung im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers würde mehr als jeder zweite Gast bis zu zehn Prozent höhere Preise in Kauf nehmen, wenn dafür die Mitarbeitergehälter angehoben werden. Gleiches gilt auch für die Weiterbildung der Mitarbeitenden. Das zeigt, dass den Gästen durchaus bewusst ist, dass Qualität ihren Preis hat. Darüber hinaus können Qualitätssiegel zur Zufriedenheit von Gästen und Mitarbeitenden beitragen. Davon sind insbesondere die ostdeutschen Beherbergungsbetriebe mehrheitlich überzeugt. Dennoch geht der Trend bei Zertifizierungen und Klassifizierungen weiter nach unten und auch der TrustScore ist während der Corona-Pandemie 2020 erstmals seit Jahren wieder gesunken und hat sich seither nicht erholt.

>> Kapitel III/3

Arbeitskräftemangel ist aktuell die größte Herausforderung für ostdeutsche Tourismusbetriebe

Schon im letzten Jahr hatten im Rahmen einer exklusiven Befragung sechs von zehn Betriebe angegeben, Mitarbeitende an andere Branchen verloren zu haben. Die unvorhersehbaren und langen Zwangsschließungen in der Corona-Krise haben dazu geführt, dass die eigentlich als krisensicher geltende Branchen für Arbeitnehmer*innen oder Auszubildende weiter an Attraktivität verloren hat. Das kommt vor allem in der

Zahl der Ausbildungsverträge zum Ausdruck, die seit 2011 in Ostdeutschland um 46,3 Prozent gesunken ist, also nicht erst seit der Corona-Pandemie. Auch die Betriebe bieten seit Jahren weniger Ausbildungsplätze an. Zuletzt waren es in Ostdeutschland nur noch 4.811 (-38,4 Prozent gegenüber 2011), was gerade einmal sieben Prozent aller branchenübergreifend angebotenen Ausbildungsplätze im vergangenen Jahr entspricht. Trotz des niedrigen Werts blieben in den vergangenen Jahren durchschnittlich 20 bis 25 Prozent der Ausbildungsplätze unbesetzt, Tendenz steigend. Dazu kommt, dass Auszubildende zu Hotelfachleuten und Köchen ihre Ausbildung überdurchschnittlich schlecht bewerten.³² Die neue Ausbildungsreform des DEHOGA soll Abhilfe schaffen.

i Ausbildungsreform im Gastgewerbe

Die Ausbildung von sieben Berufsbildern aus Gastronomie, Küche und Hotel wurden mit Start zum 1. August 2022 überarbeitet und modernisiert. So werden Azubis stärker auf Führungspositionen vorbereitet, Inhalte wurden so angepasst, dass die Ausbildung stärker einem Bachelor-Studium ähnelt, so dass vermehrt Abiturient*innen angesprochen werden. Über alle Berufsbilder hinweg werden die Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit Aspekte der Ausbildung. Im Sinne von New Work wird beispielsweise der Bereich „Zusammenarbeit im Team“ fester Bestandteil jeder gastgewerblichen Ausbildung. Für (zukünftige) Auszubildende und Ausbildungsbetriebe hat der DEHOGA ein neues Infoportal auf den Weg gebracht: www.dehoga-ausbildung.de

Top-3-Herausforderungen für Betriebe aus Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft in den kommenden Jahren

	Gastronomie	Beherbergung	Freizeitwirtschaft
1	Fachkräftemangel		
2	Steigende Kosten	Investitionen	
3	Politik/Rahmenbedingungen	Nachfrage	

Die größte Bedeutung haben aktuell und in den kommenden Jahren für Betriebe aus Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft ... (Rangfolge)

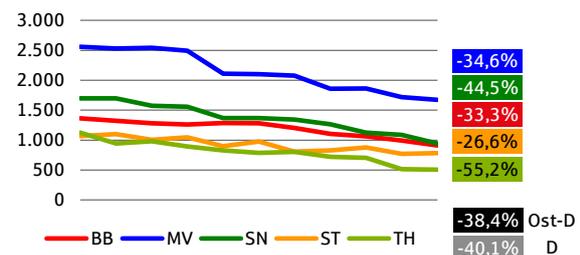
- 🏠 Bindung von bestehenden Mitarbeitenden
- 🔍 Suche nach neuen Mitarbeitenden
- ⚙️ Optimierung der Prozesse, um den Personaleinsatz zu reduzieren

Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen im Gastgewerbe (in %)

	2011	2021
Mecklenburg-Vorpommern	22,8	28,3
Brandenburg	14,0	29,5
Sachsen	9,8	24,7
Thüringen	9,7	25,8
Sachsen-Anhalt	18,2	23,2
Ostdeutschland	15,9	26,7
Deutschland	14,6	26,3

⚡ In Freizeitbetrieben hat die Suche nach Mitarbeitenden eine höhere Bedeutung als die Bindung!

Entwicklung gemeldeter Ausbildungsstellen von 2011-2021



Was Gästen bei Auswahl und Buchung von Gastronomie-, Beherbergungs- und Freizeitbetrieben wichtig ist

95,2%	Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis
92,3%	Qualifizierte und motivierte Mitarbeitende
90,4%	Persönlicher Service/Servicequalität
84,4%	Faire Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden
84,2%	Standort des Betriebes

Anteil der Gäste, die einen Preisanstieg für Maßnahmen zur Qualitätssteigerung akzeptieren würden



Abb. 12: Arbeitskräftemangel und Qualität

Quelle: dwif 2022, Daten Bundesagentur für Arbeit, Online-Befragung ostdeutscher Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Dezember 2021/Januar 2022, Repräsentative Online-Panel-Umfrage im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland in Deutschland, Dezember 2021/Januar 2022

Auch die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Gastgewerbe, die vor der Pandemie 2019 noch auf einem Rekordwert von rund 170.000 lag, ist im Laufe der letzten beiden Jahre um acht Prozent gesunken. Die Zahl der geringfügig Beschäftigten, also klassische Aushilfen wie sie im Tourismus häufig benötigt werden, ist noch stärker zurückgegangen (-22,2 Prozent), was sich dadurch erklärt, dass diese Gruppe kein Kurzarbeitergeld erhielt. Fraglich bleibt, ob beziehungsweise wie viele von ihnen in den Tourismus zurückkehren werden, wenn sie Jobs in anderen Branchen mit vermeintlich besseren Rahmenbedingungen gefunden haben. Ein Blick auf die Befragungsergebnisse zeigt: Insbesondere im Bereich der Service- oder Reinigungskräfte in Gastronomiebetrieben und im Housekeeping in Beherbergungsbetrieben fehlen den ostdeutschen Betrieben die 450-Euro-Kräfte. Einzig der Bereich Führungspositionen wird vom Arbeitskräftemangel kaum tangiert. Bis 2030 entsteht bundesweit über alle Branchen hinweg eine Arbeitskräftelücke, die sich aus der Differenz von Arbeitskräftenachfrage und -angebot errechnet, von acht Millionen Menschen.³³ Diese Prognose unterstreicht, dass der Wettbewerb um geeignete Mitarbeitende weiter zunehmen wird.

>> **Onlineband II Übersicht 1-3**

Menschen sind im Tourismus nicht ersetzbar

Der Tourismus ist eine personalintensive Branche und aufgrund geringer Technologisierung durch eine unterdurchschnittliche Bruttowertschöpfung pro Erwerbstätigen geprägt. Auch die Digitalisierung wird den Menschen nicht überflüssig machen, davon sind Experten aus der Branche überzeugt. Die Nachfrage nach touristischen Dienstleistungen und damit auch nach Arbeitskräften besteht trotz globaler Krisen weiterhin. Da die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte jedoch immer weiter sinkt, müssen neue Lösungen zur Personalsicherung entwickelt werden.

2 Dauerthema touristischer Arbeitsmarkt

Die Herausforderungen auf dem touristischen Arbeitsmarkt sind keine neuere Entwicklung, sie stehen seit Jahren im Fokus der Branche, obwohl sich die Situation pandemiebedingt nochmals deutlich verschärft hat. Auch das Tourismusbarometer Ostdeutschland widmete sich vor genau zehn Jahren schon einmal diesem

Thema. Bereits damals zeichnete sich ein gravierender Fachkräftemangel in den touristisch relevanten Berufen ab. Zentrales Ergebnis im Tourismusbarometer 2012 war ein Zwölf-Punkte-Plan für den touristischen Arbeitsmarkt, der folgende Schwerpunkte setzte:

- **Berufsorientierung:** Für die Branche begeistern.
- **Ausbildung:** Neue Wege in der Nachwuchssicherung.
- **Beschäftigung:** Arbeitskräftepotenziale ausschöpfen.
- **Weiterbildung:** Lebenslanges Lernen fördern.

In den letzten zehn Jahren lag der Fokus vor allem auf Akquise und Imagethemen.

Im Wesentlichen zielten die Empfehlungen darauf ab, neue Arbeitskräftepotenziale zu mobilisieren und beim Image der Branche anzusetzen. So wurden in den vergangenen zehn Jahren zahlreiche Imagekampagnen für touristische Berufe und Azubiprojekte – vom Ausbildungsportal über Speeddatings und Castings bis zum Azubidinner – ins Leben gerufen. Auch beim Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist die Branche ein gutes Stück vorangekommen. Dennoch reicht es im Jahr 2022 nicht mehr aus, an diesen beiden Stellschrauben zu drehen. Um den gravierenden Herausforderungen gerecht zu werden und im gesamtwirtschaftlichen Wettbewerb der Arbeitskräftegewinnung bestehen zu können, ist eine ganzheitliche(re) Betrachtung des Themas notwendig. Und genau hier setzt folgendes Konzept an.

3 Das Erfolgsrezept: Drei Wege, dem Arbeitskräftemangel zu begegnen

Das Erfolgsrezept für die Dienstleistungs- und Mitarbeitersicherung der Zukunft fußt auf drei Säulen:

- Die **Mitarbeitersuche im In- und Ausland** wird auch in Zukunft für die touristischen Betriebe von großer Bedeutung bleiben. Die Aktivitäten, die in den vergangenen Jahren den Hauptteil der Arbeit eingenommen haben, behalten also auch künftig ihre Berechtigung.

- Einen deutlich größeren Stellenwert wird die **Bindung der bestehenden Mitarbeiter** einnehmen. Dazu gehören beispielsweise alle Maßnahmen rund um das Thema New Work, aber auch neue Arbeitszeitmodelle, attraktive Mitarbeiterunterkünfte oder die kontinuierliche Weiterentwicklung von Mitarbeitenden. Da die aktive Personalpolitik überall und in allen Branchen an Bedeutung gewinnt, müssen auch touristische Betriebe sich dieses Themas annehmen.
- Die **Optimierung der betrieblichen Prozesse** hilft, den Personalbedarf zielgerichtet zu reduzieren. Denn der Arbeitskräftemangel wird sich auf absehbare Zeit – aller Gegenmaßnahmen zum Trotz – weiter verschärfen. Gesucht sind also Lösungen, wie touristische Dienstleistungen auch mit weniger Personalaufwand erbracht werden können. Dabei geht es keinesfalls um pure Rationalisierung, sondern um die Sicherung der eigenen Zukunftsfähigkeit in Zeiten eines immer stärkeren Wettbewerbs um Arbeitskräfte

Gesucht: mutige und innovative, aber gleichzeitig praxisnahe Lösungsansätze

In Anbetracht der gravierenden Umwälzungen ist ein Umdenken in den Unternehmen unumgänglich. Das Branchenthema soll anregen, innovativ und mutig zu denken, aber dabei den Pragmatismus nicht zu verlieren. Denn häufig sind es kleinere Maßnahmen, die zunächst nicht viel kosten, aber bisherige Abläufe und Denkweisen auf den Kopf stellen und langfristig den größten Erfolg bringen. Genau solche Ideen stellen die diesjährigen Anwendungsfälle („Use Cases“) vor, mit denen die drei Zutaten des Erfolgsrezeptes unterfüttert werden. Sie zeigen beispielhaft auf,

- was die Umsetzung verschiedener Lösungswege aus Sicht der Betriebe bedeutet,
- welche Einstellung die Gäste und Mitarbeitende dazu haben und
- welche Auswirkungen auf das Qualitätsniveau zu erwarten sind.

3.1. Mitarbeitersuche

Das Tourismusbarometer 2012 gab als zentrale Empfehlung, alle verfügbaren Potenziale so gut wie möglich zu nutzen – von der Integration älterer Arbeitnehmer über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bis zur gezielten Anwerbung ausländischer Fachkräfte. Im vergangenen Jahrzehnt war dieses Konzept erfolgreich: So stieg insbesondere die Zahl der über 50-jährigen Beschäftigten im ostdeutschen Tourismus rasant an – zwischen 2014 und 2021 um mehr als 50 Prozent, in der Hotellerie gar um fast 70 Prozent. Sie machen rund 18 Prozent aller Beschäftigten aus. Eine ähnliche Entwicklung ist bei der Erschließung des ausländischen Arbeitsmarktes zu konstatieren.

Trotz dieser Erfolge blieben die Beschäftigtenzahlen im Tourismus lediglich stabil. Denn im gleichen Zeitraum ist die Zahl der jüngeren Arbeitskräfte sowie der deutschen Mitarbeiter in Tourismus und Gastgewerbe deutlich zurückgegangen. Hier deutete sich in den vergangenen Jahren eine Entwicklung an, die sich in Anbetracht des demografischen Wandels in Zukunft noch deutlich verstärken dürfte. Die Frage dabei lautet: Wie viele Ressourcen können und dürfen noch in die aufwendige Neuakquise von Personal fließen? Noch immer sind die meisten Betriebe in Ostdeutschland der Ansicht, dass das Recruiting eine geeignete Maßnahme gegen den Fachkräftemangel darstellt. Gleichzeitig wird deutlich, dass sich die meisten Unternehmen damit überfordert fühlen und sich für Imagekampagnen, Jobmessen, Schulprojekten und Anwerbung von ausländischen Fachkräften die Unterstützung von Partnern aus Politik und Verbänden wünschen. Damit entsteht ein Paradoxon: Einerseits wächst der Druck der Branche, teure Kampagnen zu entwickeln. So sind seit 2012 zahlreiche Aktivitäten mit klarem Akquisefokus entfaltet worden. Andererseits ist den meisten Experten bewusst, dass eine Imagekampagne – egal wie aufwendig und teuer – an der Situation auf dem Arbeitsmarkt nur wenig ändern würde, zu gravierend sind die strukturellen Probleme, zu unattraktiv die Rahmenbedingungen. Die Ressourcen sollten eher eingesetzt werden, um die Probleme der Branche an der Wurzel anzugehen, beispielsweise bei der aktiven Mitarbeiterbindung oder durch die Senkung des grundsätzlich benötigten Personalbedarfs. In ähnlicher Weise stellt sich die Frage auch bei der Personalsuche im Ausland, die – um erfolgreich zu sein – immer weitere Kreise um den Globus zieht. Die Einschätzung im Detail zeigt der nachfolgende Use-Case auf.

3.1.1. USE CASE #1 | Mitarbeitersuche im Ausland

2012 konstatierte das Tourismusbarometer in Anbetracht der Datenlage noch: „Die Mitarbeitersuche im Ausland spielt kaum eine Rolle.“ Damals gaben rund 80 Prozent der gastgewerblichen und 95 Prozent der Freizeitbetriebe an, keine Akquise im Ausland zu betreiben. Die Anwerbung qualifizierter ausländischer Fachkräfte wurde zum damaligen Zeitpunkt als ein zentrales künftiges Handlungsfeld benannt. In den Folgejahren änderte sich der Fokus spürbar: Durch neue Arbeitnehmerfreizügigkeit war es ab 2011 möglich, auch Mitarbeitende aus den meisten osteuropäischen EU-Ländern (ab 2014 auch aus Rumänien und Bulgarien) deutlich einfacher in Deutschland zu beschäftigen. Hinzu kamen zahlreiche Projekte der Arbeitsagenturen und Branchenverbände, Fach- und Nachwuchskräfte aus den südeuropäischen Staaten (zum Beispiel Spanien, Italien, Griechenland) für eine Tätigkeit im (ost-)deutschen Gastgewerbe zu gewinnen. Dadurch ist die Zahl der ausländischen Arbeitskräfte gerade im Ostdeutschland-Tourismus – und hier vor allem im Gastgewerbe – seit 2012 stark anstiegen. Mittlerweile stammt rund jeder Vierte in einem touristischen Beruf Beschäftigte aus dem Ausland.

Fokus verlagert sich: Mehr Personalakquise aus Drittstaaten

Allerdings beschränkt sich die Akquisetätigkeit bei weitem nicht mehr nur auf die europäischen Quellmärkte. Da die Zuwanderung aus Ost- und Südeuropa stark hinter den Erwartungen zurückblieb, verlagerte sich der Fokus in den letzten Jahren zunehmend auf Staaten außerhalb der EU. In der Personalsuche jenseits Europas sehen viele gastgewerbliche Betriebe eine Chance: In der Online-Betriebsbefragung³⁴ bescheinigten ihr zwei Drittel der Beherbergungs- und die Hälfte der Gastronomiebetriebe eine (sehr) hohe Wirksamkeit, um dem Arbeitskräftemangel im eigenen Unternehmen zu begegnen. Bei den Freizeiteinrichtungen fiel der Anteil mit knapp einem Drittel deutlich geringer aus. Hier allerdings sehen sich die Betriebe mit großen Herausforderungen konfrontiert: Trotz des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes, das seit März 2020 die Zuwanderung von Beschäftigten aus dem nicht-europäischen Ausland regelt, sind die gesetzlichen und bürokratischen Hürden enorm hoch, die sich über einen Zeitraum von eineinhalb Jahren erstrecken können. Zudem fallen nur Fachkräfte mit einem adäquaten Berufsabschluss unter das neue

Gesetz. In der Realität werden die Abschlüsse hierzulande häufig nicht anerkannt oder es werden eher (ungelernte) Hilfskräfte gesucht.

Eine andere Situation ergibt sich bei der Nachwuchssuche: Azubis aus Vietnam, Indonesien oder Indien sind längst Alltag in vielen ostdeutschen Betrieben – und oft eine der wenigen Möglichkeiten, überhaupt noch Nachwuchskräfte zu gewinnen. Da es sich hierbei allerdings in der Regel um junge und unerfahrene Menschen handelt, ist der Aufwand nicht zu unterschätzen. Wer junge Menschen zur Ausbildung nach Deutschland holt, muss sich bewusst sein, dass hohe Folgekosten für Integration und Betreuung entstehen. Sie bedürfen der Unterstützung – von Behördengängen über die Wohnungssuche bis zu privaten Problemen wie Heimweh. Der Betrieb wird schnell zur Ersatzfamilie, das erfordert viel ehrenamtliches Engagement und Herzblut. Die Ausbildung wird dabei neben der beruflichen Qualifikation auch zur sozialen Aufgabe für den Unternehmer selbst. Das Modell, ausländische Kräfte für deutsche Betriebe zu gewinnen, stellt keinen Faktor zur Kosteneinsparung dar. Die von uns im Rahmen von Interviews befragten Experten³⁵ gehen davon aus, dass für die seriöse Rekrutierung von Personal aus dem Ausland enorme Kosten entstehen. So fielen, bis der neue Mitarbeiter überhaupt im Betrieb angekommen ist, für Fachkräfte bis zu 10.000 Euro an, für Auszubildende bis zu 5.000 Euro – und damit weit mehr als für Mitarbeiter auf dem heimischen Arbeitsmarkt. Nicht vergessen werden dürfen die nur schwer darstellbaren Auswirkungen auf die Servicequalität. So können vor allem die sprachlichen Barrieren, kulturelle Unterschiede oder eine geringere Authentizität dazu führen, dass die Qualität der Dienstleistung als geringer wahrgenommen wird.

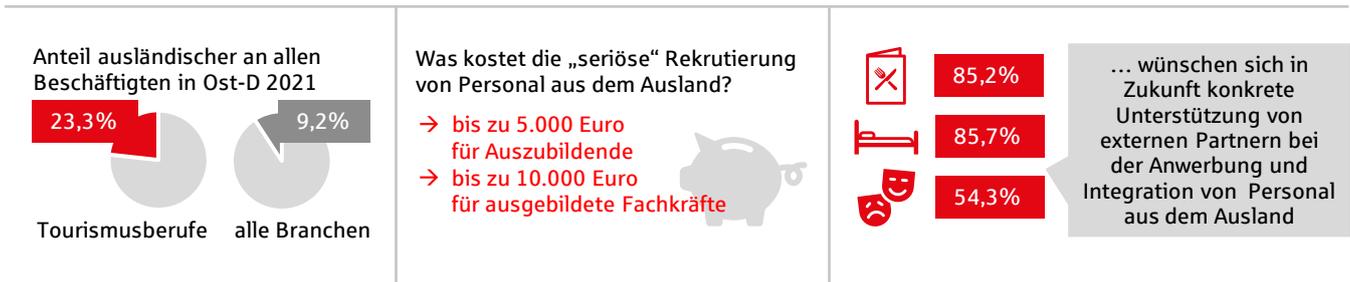
Fazit: Zwar fordern Betriebe und Branchenverbände die Fachkräfteeinwanderung vehement ein, und fast 75 Prozent der von uns befragten Tourismusunternehmen wünschen sich in Zukunft eine bessere Unterstützung von externen Partnern bei der Anwerbung und Integration von Bewerbern aus dem Ausland. Allerdings wird die Mitarbeitersuche im Ausland nicht die Lösung der Arbeitsmarktproblematik sein. Sie ist vielmehr eine wichtige, aber auch sehr aufwändige Ergänzung zur Mitarbeitersicherung und kann nur einen kleinen Teil zur Gesamtlösung beitragen.

Mitarbeitersuche Use-Case #1 | Mitarbeitersuche im Ausland

Worum geht es?

Ziel: Plädoyer für eine objektive, faktenbasierte Kosten-Nutzen-Bilanz der Personalsuche im Ausland

- Notwendigkeit der zunehmenden Mitarbeiterakquise im Ausland durch begrenzte Fachkräftepotenziale auf dem heimischen Arbeitsmarkt
- Zunächst EU-Nachbarländer (v. a. Osteuropa) im Fokus, zunehmend Verlagerung in Drittstaaten außerhalb Europas
- Fachkräfteeinwanderungsgesetz regelt die Rahmenbedingungen für die Zuwanderung außerhalb der EU; tw. existieren bilaterale Abkommen mit einzelnen Ländern (z. B. THAMM für Fachkräfte aus Ägypten, Marokko und Tunesien)
- darüber hinaus Möglichkeit der Nachwuchsgewinnung (Auszubildende) mit geringeren bürokratischen Hürden



Wie sehen die Gäste das Thema?

- Zu den Auswirkungen auf die Servicequalität liegen keine validen Daten vor.
- Allerdings können negative Auswirkungen aufgrund sprachlicher Hürden entstehen.
- Problematisch sind auch evtl. Missverständnisse aufgrund unterschiedlicher Kultur- und Kommunikationsmuster.

Was bedeutet das aus Sicht des Betriebes?

- Vorteile**
- Häufig die einzige Chance für Betriebe, überhaupt noch an Nachwuchskräfte zu kommen
 - i. d. R. überdurchschnittlich hohes Engagement und Leistungsbereitschaft
- Herausforderung**
- Für ausgebildete Fachkräfte aufgrund bürokratischer Hürden und gesetzlicher Vorgaben kaum relevant
 - Hoher Aufwand und Kosten für Akquise, Integration etc.
 - Starkes persönliches Engagement der Betriebe erforderlich
 - Gefahr, an Authentizität zu verlieren
 - Hohe Fluktuationsrate nach der Ausbildung

Abb. 13: Steckbrief USE CASE #1 | Mitarbeitersuche im Ausland

Quelle: dwif 2022, Daten Online-Befragung ostdeutscher Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Dezember 2021/Januar 2022, Statistisches Bundesamt, Expertengespräche mit DEHOGA Bundesverband und Bundesagentur für Arbeit

3.2. Mitarbeiterbindung

Dass gutes Personal für die touristischen Betriebe kaum noch zu finden ist, ist ein Gemeinplatz. Auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland sind qualifizierte Arbeitssuchende in der Position, souverän entscheiden zu können, wo und unter welchen Bedingungen sie gern arbeiten möchten. Das betrifft nicht nur den Tourismus, sondern alle Branchen. Die Suche nach neuem Personal wird unter diesen Rahmenbedingungen zu einer Herkulesaufgabe. Daher gewinnt die Bindung der bestehenden Mitarbeitenden immer mehr an Bedeutung.

Der Wettbewerb um Arbeitskräfte wird in allen Branchen härter. Darum jetzt erst recht: Mitarbeiterbindung in den Fokus rücken.

Hohe Wechselbereitschaft auf dem deutschen Arbeitsmarkt

Laut der aktuellen Gallup-Studie³⁶ haben lediglich 17 Prozent der deutschen Arbeitnehmer eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen. Zudem geben mehr als 40 Prozent der Arbeitnehmer an, ihren Arbeitgeber innerhalb der nächsten drei Jahre wech-

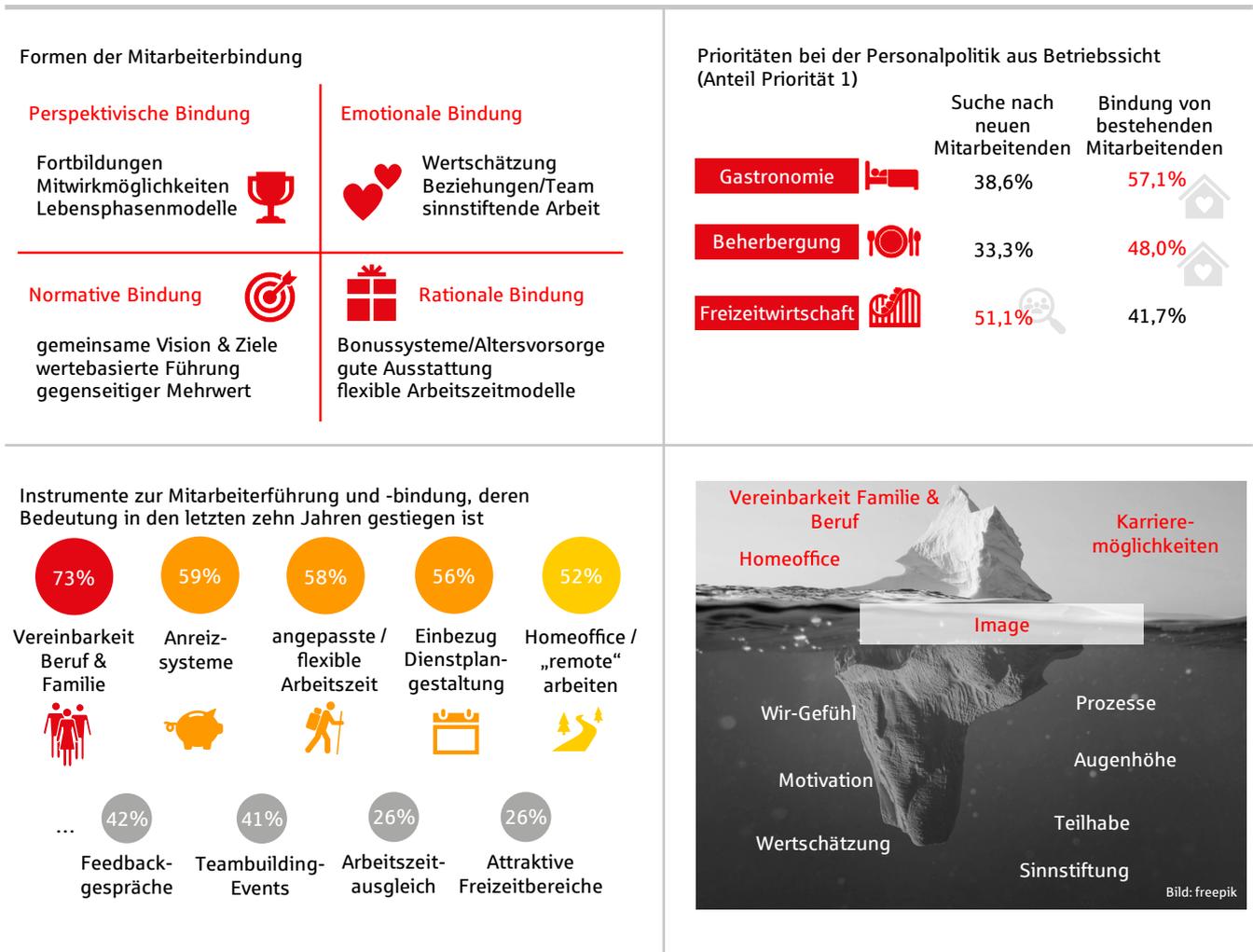


Abb. 14: Mitarbeiterbindung
 Quelle: dwif 2022, in Anlehnung an Wolf 2020; Daten Online-Befragung ostdeutscher Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Dezember 2021/Januar 2022

seln zu wollen – Tendenz steigend. Gerade in Anbetracht des zunehmenden Konkurrenzkampfes mit anderen Branchen und deren teils hoher Innovationskraft im Bereich Personalpolitik, sollte dies für die touristischen Betriebe Anlass sein, die Mitarbeiterbindung in den Fokus zu rücken, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Das hat nicht zuletzt auch finanzielle Vorteile. Denn Personal zu halten ist in den in den meisten Fällen günstiger und effizienter als das Recruiting neuer Mitarbeiter. So können sich die Kosten für die Neueinstellung auf ein bis zwei Jahresgehälter belaufen,

je nachdem wie aufwendig sich die Suche und Einarbeitung gestaltet³⁷. Doch auch abseits der „harten Zahlen“ liegen die Vorteile einer bindungsorientierten Personalpolitik auf der Hand: Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, Verbesserung des Betriebsklimas, Verringerung der Fluktuationsrate, Senkung der Krankheitsquote, Steigerung der Produktivität und positive Impulse für die Qualitätssicherung innerhalb des Betriebes. Es lohnt sich also in mehrfacher Hinsicht für Betriebe, in die Bindung ihrer Mitarbeiter zu investieren.

Mitarbeiterbindung – ein weites Feld

Dieser Paradigmenwechsel ist – zumindest teilweise – auch im Ostdeutschland-Tourismus zu spüren. Für jeden zweiten Betrieb steht die Mitarbeiterbindung personalpolitisch bereits an erster Stelle – und damit vor der Akquise neuer Beschäftigter.³⁸ Viele Betriebe setzen nach wie vor auf klassische rationale Anreizsysteme, um Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Diese umfassen monetäre Aspekte wie Bonus-systeme, geldwerte Vorteile oder Altersvorsorge oder weitere positive Anreize wie flexible Arbeitszeitmodelle, mobiles Arbeiten oder gesundheitsfördernde Maßnahmen. Diese klassischen personalpolitischen Instrumente dominieren in den ostdeutschen Tourismusbetrieben – und selbst sie werden viel zu selten angewendet. Wer die ausgetretenen Pfade verlässt und beispielsweise die Viertagewoche oder Mitarbeiterwohnungen (vgl. Kapitel IV/3.2.1 und 3.2.2) anbieten kann, hat den meisten Arbeitgebern im Ostdeutschland-Tourismus gegenüber derzeit einen klaren Vorteil und kann Mitarbeiter für sich gewinnen oder sogar abwerben.

Um sich als starke Arbeitgebermarke gegenüber den Wettbewerbern zu positionieren, wird zukünftig ein weiteres Feld der Mitarbeiterbindung deutlich wichtiger: die emotionalen Aspekte wie sinnstiftende Arbeit, Wertschätzung, gegenseitige Unterstützung und persönliche Weiterentwicklung. Selbst einfache Maßnahmen wie regelmäßige Teambuilding-Events oder ehrliche Feedbackgespräche auf Augenhöhe sind erste Schritte in diese Richtung, die allerdings nur wenige ostdeutsche Tourismusbetriebe einschlagen. Von immer größerer Bedeutung für Mitarbeitende ist eine Unternehmens- und Führungskultur, die auf Wertschätzung basiert. Das Eisbergmodell veranschaulicht das Dilemma: Während seit Jahrzehnten vor allem die „sichtbaren“ (also rationalen) Themen wie Gehalt oder Arbeitszeiten im Fokus stehen, liegt der weit größere und bedeutsamere Teil der Anforderungen unter der Oberfläche. Und genau hier setzt das Tourismusbarometer mit dem fünften Use Case (New Work) an.

3.2.1. USE CASE #2 | Flexible Arbeitszeitmodelle

In jüngster Zeit entdecken Betriebe, darunter auch touristische, ein neues Tool der Personalpolitik für sich: die Viertagewoche. Sie steht als Synonym und neues Schlagwort für einen weitergehenden Trend:

Eine Arbeit gilt heute als erstrebenswert, wenn sie sich mit dem übrigen Leben und den eigenen Werten vereinbaren lässt. Unternehmen müssen Arbeitszeiten anbieten, die den Menschen eine individuelle Lebensgestaltung und größere Zeitautonomie ermöglichen. Flexible Arbeitszeitmodelle sind vielgestaltig und stellen keineswegs ein völlig neuartiges Angebot für die Beschäftigten dar. Zunächst sind flexible Arbeitszeitmodelle Vereinbarungen, die sich hinsichtlich der Lage und Dauer der vorgesehenen Arbeitszeit von der sogenannten „Normalarbeitszeit“ (35 bis 40 Wochenstunden verteilt auf fünf Tage) unterscheiden.

Flexibilität als Teil der neuen Selbstbestimmung und besseren Work-Life-Balance

Im Gastgewerbe gehören Schicht- und Teilzeitarbeit zwar seit jeher zum Alltag. Neu an der Diskussion ist allerdings das verstärkte Mitspracherecht der Angestellten. Denn laut Definition sind flexible Arbeitszeiten nicht fix und jeden Tag identisch, sondern können variieren. Das bedeutet auch: Die Viertagewoche ist ein guter Anfang in Richtung Flexibilisierung und Selbstbestimmung. Mit der freien Entscheidung, die vereinbarten 40 Wochenstunden auf vier lange oder sechs kurze Tage zu verteilen, lassen sich Arbeit und Privatleben besser vereinbaren. Echte Flexibilität geht jedoch noch einen Schritt weiter, damit ist auch eine weitestgehend freie Einteilung der Anfangs- und Endzeiten oder sogar die Wahl des Arbeitsortes gemeint (siehe auch Parameter der Arbeitsgestaltung). >> **Abb. 14**

Flexibles Arbeiten wird zum „New Normal“

In Deutschland waren im Jahr 2017, dem letzten verfügbaren Erhebungsjahr der BAuA-Arbeitszeitbefragung³⁹, vier von zehn Angestellten in Betrieben mit flexiblen Arbeitszeitmodellen beschäftigt. Gemeint ist damit der Einfluss auf Beginn und Ende der Arbeitszeit. Besonders groß ist die Möglichkeit zum flexiblen Arbeiten auf der Managementebene (mehr als 70 Prozent der Führungskräfte), während vergleichbare Modelle in Dienstleistungsberufen mit rund 20 Prozent weit unterdurchschnittlich anzutreffen sind. Doch gerade in Branchen, die vor der Corona-Pandemie durch eine starke Präsenzkultur geprägt waren, hat die Krise eine besonders hohe Veränderungskraft entfaltet.

Und gerade in ortsgebundenen Branchen wie der Produktion oder dem Dienstleistungsgewerbe, wo es nicht möglich ist, im Homeoffice zu arbeiten, sind flexible Arbeitszeitmodelle oft die einzige Stellschraube, dem Mitarbeiterwunsch nach mehr Selbstbestimmung und Vereinbarkeit von Beruf und Privatem nachzukommen.⁴⁰

Individuelle Lösungen gefragt: beim flexiblen Arbeiten gibt es kein „one size fits all“.

Der Wunsch der Arbeitnehmer nach flexiblen Arbeitszeitmodellen ist enorm. Viele erwarten, dass es auch nach der Krise kein Zurück zum alten Normalzustand gibt. Es ist also für die Attraktivität eines Arbeitgebers von entscheidender Bedeutung, seinen Mitarbeitenden an dieser Stelle entgegenzukommen. Doch Standardlösungen gibt es nicht. Jedes Modell muss individuell zur Lebenssituation des Arbeitnehmers passen. Eine Berufseinsteigerin hat andere Bedürfnisse als ein junger Vater oder jemand, der einen Angehörigen pflegt.

i Tipp: Leitfäden zum Thema flexible Arbeitszeitmodelle

Das Deutsche Kompetenzzentrum für Fachkräfte-sicherung (KOFA) und die Wirtschaftskammern Österreich (WKO) bieten interessante Leitfäden zur Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle unter anderem im Hotel- und Gastgewerbe⁴¹

So ist auch das Spektrum möglicher Arbeitszeitmodelle breit: Vom klassischen Teilzeitmodell mit geringem Koordinierungsaufwand über Arbeitszeitkonten bis zur Vertrauens- oder Wahlarbeitszeit ist vieles möglich. Wichtig ist allerdings, dass die Beschäftigten über ihre zeitlichen Spielräume souverän bestimmen und ihre Arbeitszeit selbst managen. Diese Entwicklungen gehen oft mit Veränderungen der organisatorischen Rahmenbedingungen einher. Während bei klassischen, oft noch recht starren Regelungen (zum Beispiel Teilzeit, Viertagewoche) der Koordinationsaufwand für den Betrieb, aber auch die Flexibilität gering sind, steigt die Komplexität mit immer flexibleren Modellen und dem Wegfall der bislang üblichen betrieblichen Arbeitszeitrahmen.

Ist echte Flexibilität im Tourismus möglich?

Nicht jeder Job lässt sich aus dem Homeoffice heraus erledigen und gewisse Servicezeiten müssen gewährleistet werden. Das macht die Flexibilisierung im Tourismus zu einer Herausforderung. Jede Branche und jeder Betrieb müsste im Rahmen der Möglichkeiten Angebote unterbreiten. So nutzt nur jeder dritte ostdeutsche Tourismusbetrieb neue, flexible Arbeitszeitmodelle. Nur etwa die Hälfte der Betriebe ist der Ansicht, dass flexible Arbeitszeiten ein geeignetes Instrument gegen den Arbeitskräftemangel darstellen. In Anbetracht der wachsenden Bedeutung der Mitarbeitenden und des gravierenden Mangels an geeigneten Fach- und Arbeitskräften, zeigt sich hier ein enormer Handlungsbedarf. Auch das Gastgewerbe und die Freizeitwirtschaft haben Flexibilisierungspotenziale, die es noch besser auszuschöpfen gilt. Ein erster Schritt, der in allen Betrieben umsetzbar sein sollte, ist die aktive Mitbestimmung der Beschäftigten bei der Dienstplangestaltung. Für rund 60 Prozent der befragten Unternehmen in Ostdeutschland ist dies bislang tägliche Praxis. Andere Instrumente, wie Arbeitszeitkonten oder der Ausgleich von Arbeitsbeziehungsweise Überstunden (zum Beispiel als Sabbaticals) haben noch Seltenheitswert. Hier muss zukünftig ein deutlicher Paradigmenwechsel her: Wo sich Dienstpläne früher in erster Linie an der Nachfrage orientierten, werden sich Öffnungs- und Servicezeiten in Zukunft zunehmend auch nach den Bedürfnissen der Mitarbeitenden richten müssen.

>> Kapitel IV/3.3.2

i Alpinhotel Alpendorf lässt auch Vollzeitkräften die Wahl

Im Alpinhotel Alpendorf in St. Johann (Österreich) können Vollzeitmitarbeiter zwischen zwei Modellen wählen: Während bei dem Modell „Money-Maker“ der Verdienst (44 h, Wohnmöglichkeit in schöner Unterkunft für 7 Tage mit Verpflegung) im Vordergrund steht, ballen sich im Modell „Work-Life-Balance“ 42 Stunden Arbeitszeit auf 3,5 Tage. Ein garantierter freier Tag am Wochenende und 3,5 Tage Freizeit am Stück, sind hier die klaren Vorteile. Teilzeitmitarbeitern stehen flexible Arbeitszeitmodelle zwischen 10 und 30 Stunden zu.⁴²



Hohe Wechselbereitschaft

Der Wettbewerb um Arbeitskräfte wird in allen Branchen härter. Lediglich 17 Prozent der deutschen Arbeitnehmer haben eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen. Darum jetzt erst recht: Mitarbeiterbindung in den Fokus rücken.

Vorteile flexibler Arbeit für den eigenen Betrieb nutzen

Die große Auswahl verschiedener Arbeitszeitmodelle erleichtert Unternehmen, einen geeigneten Weg hin zu mehr Flexibilität zu finden. Das allerdings erfordert es, sich ehrlich mit seinen betrieblichen, organisatorischen, personellen und technischen Voraussetzungen auseinanderzusetzen und die eigenen Mitarbeiter einzubinden – sei es in Form von regelmäßigen Feedbackgesprächen oder Workshops mit allen Beschäftigten. Bei gelebter Teamverantwortung kann die Flexibilisierung der Arbeitszeit ein großer Schritt hin zu mehr Vertrauen und Kommunikation auf allen Ebenen sein, die nicht nur dem Klima im Unternehmen, sondern auch der Effizienz und Innovationskraft zugute-

kommt. Erfahrungen zeigen, dass mit freier Einteilung der Arbeitszeit in der Regel nicht weniger, sondern mehr gearbeitet wird. Durch die Verlagerung an Tagesrandzeiten können auch Teilzeitkräfte ein höheres Arbeitspensum erreichen. Die Digitalisierung unterstützt idealerweise diesen Prozess, beispielsweise durch interaktive Personalplanungsprogramme, die neben Dienstplänen auch Möglichkeiten zur Weiterentwicklung berücksichtigen und verwalten können.⁴³

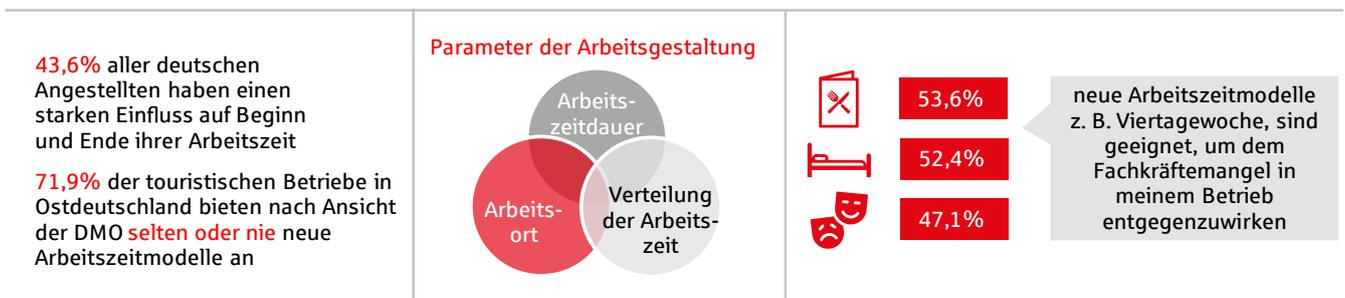
Gelungene Flexibilisierung der Arbeitszeit = Sicherheit für das Unternehmen und Freiheit für den Mitarbeiter

Mitarbeiterbindung Use-Case #2 | Flexible Arbeitszeitmodelle

Worum geht es?

Ziel: Mitarbeitenden größtmögliche Flexibilität ermöglichen

- Anspruch an flexible Arbeitsgestaltung steigt – Corona-Pandemie als Beschleuniger
- Schaffen eines Gestaltungsspielraums für die Beschäftigten im Rahmen der geforderten Arbeitszeit
- viele verschiedene Modelle möglich, zum Beispiel Teilzeit, Vertrauensarbeitszeit, Funktionszeit, Gleitzeit, Arbeitszeitkonten wie Monats- bzw. Jahresarbeitszeit, aber auch Homeoffice und remote work
- Flexibilität als vertrauensbildenden Maßnahme verstehen: Vertrauen geben, Vertrauen schaffen



Wie sehen Mitarbeitende das Thema?

Nutzen

- Bessere Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- Mehr Selbstbestimmung und Teamverantwortung

Herausforderung

- Verschwimmen der Grenzen zwischen Beruf und Privatleben
- geringere Arbeitszeiten gehen häufig (noch) mit Lohnverzicht einher

Was bedeutet das aus Sicht des Betriebes?

Vorteile

- Höhere Arbeitgeberattraktivität und (noch) Wettbewerbsvorteil bei der Mitarbeiterakquise gegenüber weniger flexiblen Arbeitgebern
- Eingehen auf individuelle Wünsche und Lebensmodelle der Mitarbeitenden erhöht die Identifikation mit und die Bindung an das Unternehmen
- Mehr selbstverantwortliches Arbeiten fördert Kreativität, Innovationsgeist und die fokussierte Arbeitsweise erhöht die Effizienz

Herausforderung

- Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer erforderlich
- Koordinationsaufwand kann steigen
- Vereinbarkeit mit dem Arbeitszeitschutzgesetz beachten

Abb. 15: Steckbrief USE CASE #2 | Flexible Arbeitszeitmodelle

Quelle: dwif 2022, Daten: BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017, Version 1, Online-Befragung ostdeutscher Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Dezember 2021/Januar 2022, Stimmungsumfrage unter ostdeutschen Touristkern im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Februar 2022

Fazit: Flexible Arbeitszeitmodelle bieten viele Vorteile auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite. Allerdings sind sie in Dienstleistungsbranchen wie dem Tourismus schwerer umzusetzen. Dennoch haben sich Vorreiter auf den Weg gemacht, gemeinsam mit ihrer Belegschaft Lösungen zu entwickeln und zu erproben. Durch diesen Wettbewerbsvorteil können sich Betriebe auf dem Arbeitsmarkt von der Konkurrenz abheben, gegebenenfalls sogar Fachkräfte gezielt abwerben. In den nächsten Jahren wird die Flexibilisierung der Arbeitszeit auch in den bislang stark von Präsenzkultur geprägten Branchen zum Normalzustand.

3.2.2. USE CASE #3 | Attraktive Mitarbeiterunterkünfte

Die Bereitstellung von attraktivem Wohnraum wird zunehmend zu einem der wichtigsten Instrumente aktiver Personalpolitik und Mitarbeiterbindung. Denn in vielen Regionen Deutschlands ist gerade das Wohnen zu einer der größten Herausforderungen geworden – und zwar aus drei Gründen:

- Es ist nicht genügend Wohnraum vorhanden (etwa in stark touristisch geprägten Orten),
- der vorhandene Wohnraum ist für Mitarbeitende nicht bezahlbar (wie in Großstädten) oder
- der vorhandene Wohnraum ist für die Zielgruppe nicht geeignet oder nicht attraktiv genug (zum Beispiel in ländlichen Destinationen).

Die Frage des Wohnraums für die Mitarbeiter kann nicht mit standardisierten Mitteln angegangen werden, zu unterschiedlich sind die Umstände und Bedürfnisse. Das Problembewusstsein ist bei den meisten Unternehmen, auch außerhalb des Tourismus, angekommen. Immer mehr Betriebe entwickeln teils sehr innovative Lösungen, um ihren Beschäftigten attraktive Unterkünfte zur Verfügung stellen zu können. Laut einer Umfrage wünschen sich bereits heute fast drei Viertel der Arbeitnehmer im Gastgewerbe Unterstützung des Chefs oder der Chefin bei der Wohnungssuche – sei es durch Vermittlung oder Bereitstellung von Wohnraum.⁴⁴ >> **Abb. 16**

„Der Kampf um die Köpfe geht (auch) über das Wohnen.“⁴⁵

Auch die ostdeutschen Tourismusbetriebe sind sensibilisiert: Mehr als die Hälfte der befragten Betriebe halten attraktive kostenfreie oder kostengünstige Personalunterkünfte für eine geeignete Maßnahme, um dem Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken. Im Beherbergungsgewerbe ist die Notwendigkeit besonders hoch. Die Eigeninitiative der Branche ist hingegen gering. Nur die wenigsten Unternehmen stellen tatsächlich Wohnungen für ihre Mitarbeitenden zur Verfügung. Auch von den Tourismusorganisationen ist kaum Unterstützung zu erwarten. Sowohl Betriebe als auch Tourismusorganisationen sehen vor allem die Kommunen und die Politik in der Pflicht.

„Meer als ein Job“ im Nordsee Kollektiv

Aus der Idee, dass es besser sei, sich zusammenzutun, als sich gegenseitig die Mitarbeiter wegzunehmen, entstand in St.-Peter-Ording das Nordsee Kollektiv, ein Zusammenschluss von fünf Betrieben. Da in dem beliebten Ferienort Wohnraum schwer zu finden ist, entstand als eine der ersten Maßnahmen ein gemeinsames Mitarbeiterhaus. Neue Mitarbeiter haben einen Ort zum Ankommen, können erste Kontakte knüpfen und gemeinsam die Crew-Card oder das eigene Fitnessstudio nutzen.⁴⁶

Eigeninitiative und individuelle Lösungen sind gefragt

Doch in Anbetracht des Drucks seitens der Mitarbeitenden und Wettbewerber reicht es nicht aus, sich allein auf Hilfe von außen zu verlassen. Kommunen und Politik können beim Thema Wohnraum zwar unterstützen und Projekte von außen anstoßen. In der Verantwortung stehen schlussendlich aber die Unternehmen. Nur sie können den individuellen Bedarf ermitteln, nur sie wissen, was genau gebraucht wird: Eine Mitarbeiterunterkunft für den Einstieg oder als kurzfristige Überbrückung? Familienwohnungen als dauerhafte Lösung? Die Wohnangebote müssen zu den teils sehr unterschiedlichen Bedürfnissen der Belegschaft passen.

Mitarbeiterwohnungen gemeinsam bauen – Kooperation als möglicher Erfolgsfaktor?

Um bei dem komplexen und durchaus kostenintensiven Thema Mitarbeiterwohnen zu reüssieren, ist es vorteilhaft, sich mit anderen zusammenzuschließen. Dabei haben sich vor allem zwei Kooperationsmodelle bewährt:

→ Kooperation/Zusammenschluss von mehreren Unternehmen: Mehrere Betriebe bauen gemeinsam Unterkünfte für ihre Mitarbeitenden. Der Vorteil dabei: Kosten, Risiko und Aufwand für das einzelnen Unternehmen sinken. Zudem kann gemeinsam „größer“ gedacht werden, so dass die Attraktivität der Wohnungen steigt.

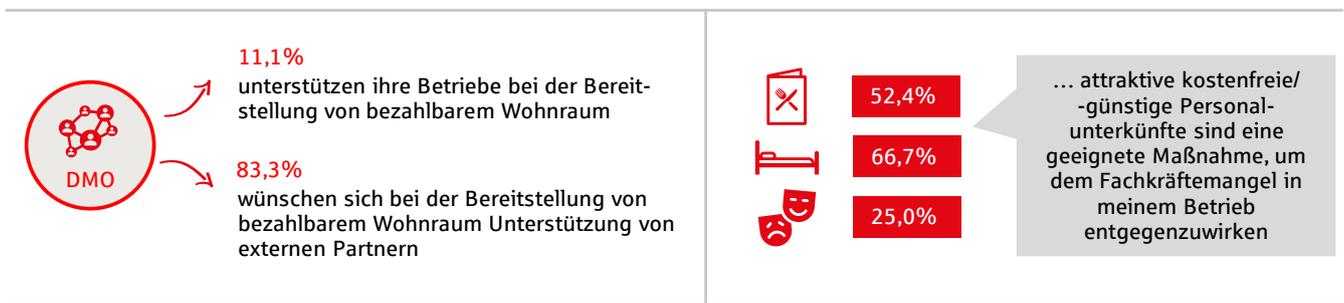
→ Kooperation von Unternehmen mit einem Wohnungsunternehmen oder einer Genossenschaft: Ein oder mehrere Betriebe arbeiten mit einem Partner aus der Wohnungswirtschaft zusammen, um Unterkünfte für ihre Beschäftigten zu schaffen. Dabei können sie die dort vorhandene Expertise und Erfahrung nutzen. Das Wohnungsunternehmen kann dabei unterschiedliche Rollen einnehmen – von der reinen Baubetreuung und/oder Bewirtschaftung der Wohnungen über die Rolle als Eigentümer und Vermieter der Wohnungen an den Arbeitgeber oder den Arbeitnehmer bis zur organisatorischen Verflechtung, wenn das Unternehmen beispielsweise selbst eine Wohnungs-genossenschaft gründet.

Mitarbeiterbindung Use-Case #3 | Attraktive Mitarbeiterunterkünfte

Worum geht es?

Ziel: Attraktiven und lebenswerten Wohnraum für die eigenen Mitarbeiter schaffen

- Bereitstellung von bezahlbaren, passfähigen Unterkünften für Mitarbeiter, wo dies aufgrund der Rahmenbedingungen nicht möglich ist (z. B. Wohnraum knapp, zu teuer, zu wenig attraktiv)
- Eigeninitiative der Unternehmen ist gefragt, denn Mitarbeiterwohnen wird immer mehr zu einem der entscheidenden personalpolitischen Instrumente im Zusammenspiel von Fachkräfte- und Wohnraummangel
- Individuelle Problem- und Bedarfsermittlung als Voraussetzung für passgenaue Lösungen



Wie sehen Mitarbeitende das Thema?

Nutzen

- Bezahlbarer, attraktiver Wohnraum, wo sonst in der Form nicht verfügbar
- Einstieg wird erleichtert, ggf. Fahrtzeiten/-kosten reduziert

Herausforderung

- erhöht die Abhängigkeit vom Arbeitgeber
- z. T. fehlende Distanz zum Arbeitsplatz und zu Kollegen, wenn als Mitarbeiterhaus konzipiert

Was bedeutet das aus Sicht des Betriebes?

Vorteile

- Bedarfsgerechte Entwicklung von Mitarbeiterunterkünften
- Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz ohne entsprechendes Angebot
- Teils gute Fördermöglichkeiten und steuerliche Erleichterungen

Herausforderung

- Expertise fehlt häufig
- Kostenintensiv
- Aufbau von Kooperationsstrukturen nahezu unumgänglich

Abb. 16: Steckbrief USE CASE #3 | Attraktive Mitarbeiterunterkünfte
 Quelle: dwif 2022, Online-Befragung ostdeutscher Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Dezember 2021/Januar 2022, Stimmungsumfrage unter ostdeutschen Touristikern im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Februar 2022

Dabei sollten auch verschiedene Finanzierungsaspekte berücksichtigt werden: So stellt zwar das vergünstigte oder gar kostenlose Überlassen von Wohnraum für Arbeitnehmer steuerrechtlich einen geldwerten Vorteil dar; die Steuerpflicht entfällt aber, wenn die Miete mindestens zwei Drittel des ortsüblichen Mietwerts beträgt. Zudem fällt der Bau von Mitarbeiterwohnungen in der Regel unter die Bestimmungen für die soziale Wohnraumförderung und darüber hinaus haben einzelne Bundesländer Förderrichtlinien speziell für das Mitarbeiterwohnen erarbeitet. Mit einer maßgeschneiderten Förderung für den Tourismus nahm Mecklenburg-Vorpommern hier bundesweit eine Vorreiterrolle ein.⁴⁷ >> **Abb. 16**

Besonders deutlich zeigt das die Sinus-Jugendstudie⁴⁹, die die Lebenswelten der 14- bis 17-Jährigen in Deutschland – also dem jüngsten Teil der Generation Z – untersucht: Demnach wird die Berufswahl in dieser Altersgruppe maßgeblich durch intrinsische Motive und „weiche Faktoren“ beeinflusst. Dazu zählen in erster Linie Spaß und Abwechslung, Selbstverwirklichung, eine ausgewogene Work-Life-Balance sowie ein guter Team-Spirit. Das Gehalt und andere rationale Anreize sind für die Jugendlichen lediglich ein „Hygienefaktor“. So bildet eine „gewisse finanzielle Sicherheit“ zwar die Basis für ein gutes Leben; als Garant für die Zufriedenheit im Arbeitsalltag reicht eine hohe Vergütung nicht mehr aus.

Tipps zum Thema Mitarbeiterwohnen

Je nach Rahmenbedingungen gibt es eine Reihe von Lösungsmodellen zum Thema Mitarbeiterwohnen. Die Firma Regiokontext hat sich in den letzten Jahren eine umfangreiche Expertise im Bereich des neuen Mitarbeiterwohnens aufgebaut und berät Kommunen, gewerbliche Unternehmen und Wohnungsunternehmen. Ihre Studie „Mitarbeiterwohnen – mehr als ein Instrument aktiver Personalpolitik“ enthält Beispiele und Interviews mit Experten verschiedener Branchen aus ganz Deutschland⁴⁸

3.2.3. USE CASE #4 | New Work und wertorientierte Unternehmenskultur

Im Vergleich zu den bisherigen Use-Cases ist das Themenfeld New Work und wertorientierte Unternehmenskultur deutlich weiter gefasst. Für eine erfolgreiche Bindung der Beschäftigten ist es aber von zentraler Bedeutung. Während Einzelmaßnahmen wichtig sein können, um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erhöhen, ist eine langfristige emotionale Bindung der Belegschaft an das Unternehmen nur durch einen wahren Paradigmenwechsel zu erreichen. Die Betriebe müssen sich stärker dem stellen, was in der Fachliteratur New Work genannt wird. Dies ist ein Sammelbegriff für die zahlreichen Veränderungen der Arbeitswelt im Zuge der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Transformation, vorangetrieben durch die Digitalisierung, aber auch neue Werte und Lebenseinstellungen der nachwachsenden Generationen.

Was bedeutet die neue Arbeitskultur für die Tourismusbetriebe?

Die Definition des Tourismusbarometers 2020, das die neuen Arbeitswelten und ihre Auswirkungen auf den Tourismus behandelte, lautete: „Kurz gesagt geht es bei New Work um die Sinnfrage von Arbeit, um die Potenzialentfaltung jedes Einzelnen sowie um die Symbiose zwischen Leben und Arbeit.“⁵⁰ Und ganz zentral: „New Work im unternehmerischen Kontext fängt auf der Ebene der Unternehmenskultur an.“⁵¹ Und das bedeutet in erster Linie, den Menschen und seine individuellen Wünsche und Bedürfnisse in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns zu stellen.

Die führenden Köpfe und Vorreiterbetriebe der Tourismusbranche haben das längst erkannt, dass in den Top-Stellenausschreibungen aus Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft immer seltener klassische rationale Argumente für eine Stelle im Vordergrund stehen, sondern Themen wie persönliches Wachstum, Freiraum, Kreativität und Flexibilität einen immer größeren Stellenwert einnehmen. Es geht also bei weitem nicht mehr nur ums Geld oder einen Dienstwagen. Das Wichtigste ist, dass die Versprechungen, so weich sie auch klingen mögen, ehrlich gemeint sind. Hier kommt die wertorientierte Unternehmenskultur ins Spiel.

i **Der Upstalsboom Weg – eine werteorientierte Unternehmensphilosophie**

Bodo Janssen orientiert sich bei seiner Firmenführung an den Ordensregeln der Benediktinermönche. Die Mitarbeiter arbeiten im System eines Netzwerkes – statt Hierarchien gibt es positionsgebundene Aufgaben. Wenn Punkte im Bereich Verantwortung oder Wirksamkeit in besonderem Maß erfüllt werden, zahlt das Unternehmen Aufschläge auf das Gehalt. Die Upstaalsboomer arbeiten stetig an ihrer Haltung, sind davon überzeugt, dass gute Führung der Schlüssel ist und setzen die Persönlichkeitsentwicklung der einzelnen Mitarbeiter in den

Mittelpunkt. Der Erfolg gibt Ihnen recht: die größte mittelständische Hotel- und Appartementkette an Nord- und Ostsee hat kaum Probleme, seine Stellen zu besetzen, steigert stetig seine Mitarbeiterzufriedenheit und verdoppelte nicht zuletzt seine Unternehmensumsätze innerhalb von drei Jahren.⁵²

Wertschätzung als wichtigste Währung im Wettstreit um die besten Köpfe

Das Fundament der neuen Arbeitskultur sind gemeinsam geteilte Werte und eine sinnstiftende, verbindende Vision. Damit ziehen New-Work-Unternehmen gleichgesinnte Menschen an, die auf Augenhöhe und

 **Mitarbeiterbindung**
Use-Case #4 | New Work und werteorientierte Unternehmenskultur

Worum geht es?

Ziel: Neues Arbeiten ermöglichen und eine Unternehmenskultur schaffen, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt

- Ansprüche der Mitarbeitenden, insbesondere der jungen Generation, an Arbeit ändern sich grundlegend
- Sinn, Spaß und Gemeinschaft werden zu zentralen Kriterien für die Arbeitsplatzwahl
- eine klare Haltung und geteilte Werte sind das Fundament einer starken Arbeitgebermarke und zukünftiges Fundament für die erfolgreiche Personalpolitik
- Kultureller Wandel: persönliche Entwicklung des einzelnen (Potenzialentfaltung), gegenseitige Achtung und Kommunikation auf Augenhöhe
- Wichtigste Stellschraube: Exzellente Kompetenz in wertschätzender Mitarbeiterführung bei allen Führungskräften

<p>TOP-5-Kriterien bei der Berufswahl der Generation Z</p> <p>Spaß an der Arbeit</p> <p>Verhältnis zu Mitarbeitenden und Vorgesetzten</p> <p>Vereinbarkeit mit dem Privatleben</p> <p>Eigene Neigungen und Fähigkeiten</p> <p>Abwechslung im Arbeitsalltag</p> <p>Einkommen als „Hygienefaktor“</p>	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>8,7 %</td> </tr> <tr> <td></td> <td>13,8 %</td> </tr> <tr> <td></td> <td>16,0 %</td> </tr> </table>		8,7 %		13,8 %		16,0 %	<p>New-Work-Modelle sind sehr geeignet, um dem Arbeitskräftemangel in meinem Betrieb entgegenzuwirken</p>
	8,7 %							
	13,8 %							
	16,0 %							

Wie sehen die Gäste und Mitarbeitende das Thema? Was bedeutet das aus Sicht des Betriebes?

- Wertschätzender Umgang im Team und sinnstiftende Tätigkeit fördern auch die Wertschätzung und achtsame Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Gästen
- Servicequalität steigt, denn gut gelauntes Personal bietet besseren Service
- Zahlungsbereitschaft steigt, denn für bessere Qualität und ein gutes Erlebnis sind Gäste bereit mehr, zu bezahlen

- Vorteile**
- KMU-Struktur im Tourismus bietet gute Voraussetzungen für Neues Arbeiten
 - Stärkung des Images als Arbeitgebermarke
 - höhere Mitarbeitermotivation und geringere Fluktuation
- Herausforderung**
- Mut zu einem klaren Perspektivwechsel, der die Mitarbeitenden und die Bedürfnisse des Einzelnen in den Fokus rückt
 - Kontinuierliche Weiterbildung der Führungskräfte zu den Themen werteorientierte Führung, Psychologie und wertschätzende Kommunikation
 - Aufbrechen klassischer Strukturen: Laterale Führung statt Hierarchiedenken, Rollendefinition statt Stellenbeschreibung, Dialog- und Feedbackkultur

Abb. 17: Steckbrief USE CASE #4 | New Work und werteorientierte Unternehmenskultur

Quelle: dwif 2022, Daten Online-Befragung ostdeutscher Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Dezember 2021/Januar 2022, Sinus-Jugendstudie 2020

weitgehend selbstverantwortlich zusammenarbeiten. Darin manifestiert sich – gerade im touristischen Kontext – der grundlegende Wandel der Arbeitswelt und die Notwendigkeit einer neuen Haltung gegenüber dem eigenen Team. Denn noch zu häufig sind Mitarbeitende eher kleine Rädchen im großen Getriebe als eigenständige Persönlichkeiten – mit allen Ecken und Kanten. New Work bedeutet daher auch, individuelle Stärken zu fördern und Menschen gezielt im Sinne des persönlichen wie des Unternehmenserfolgs einzusetzen und weiterzuentwickeln. Und dazu braucht es vor allem eins: ein hohes Maß an Wertschätzung, an der es im rauen Alltagsgeschäft vieler touristischer Betriebe häufig fehlt.

Fehlende Führungskompetenzen als Achillesferse der Branche

Gute strukturelle Voraussetzungen treffen auf hohe Skepsis bei den Betrieben

Dabei bietet der Tourismus mit seiner klein- und mittelständisch geprägten Betriebsstruktur, eigentlich die besten Voraussetzungen für die Umsetzung von New-Work-Ansätzen: Flache Hierarchien, eine oft familiäre Atmosphäre und individuelle Führung. Das Gros der touristischen Betriebe kann sich allerdings derzeit noch nicht vorstellen, wie sich das neue Arbeiten in der Realität umsetzen lässt. So glauben nur die wenigsten Befragten, dass durch New-Work-Modelle dem Arbeitskräftemangel beizukommen sei. Und auch die ostdeutschen Destinationsvertreter beobachten derzeit nur wenige Aktivitäten in Richtung einer neuen Arbeitskultur. >> **Abb. 17**

Der größte Handlungsbedarf in Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft, so hört man es oft, liegt nicht in der Struktur der Branche, sondern bei der Führungsebene. Gute Führung ist die wichtigste Voraussetzung für die Umsetzung einer wertschätzenden Unternehmenskultur. Das bedeutet im Kontext von New Work weniger den Einsatz von fachlich versierten Vorgesetzten, die Anweisungen nach unten weitergeben. Gefragt sind echte Teilhabe aller Beschäftigten bei kleinen und großen Entscheidungen und ein hohes Maß an Kommunikation im Team. Neue Führung zeichnet sich also vor allem durch Soft Skills aus – und diese gilt es frühzeitig im Führungsteam aufzubauen und stetig weiterzuentwickeln.

Fazit: Es wird deutlich, dass New Work längst kein verzichtbares Extra mehr oder nur für große Unternehmen geeignet ist. Viel mehr wird es zur Pflichtaufgabe, sich auf eine neue Arbeitskultur einzulassen, wobei jeder Betrieb seinen eigenen, ganz individuellen Weg finden muss. Dabei geht es weniger um die Suche nach Methoden, sondern vielmehr um die Arbeit an der eigenen Haltung gegenüber den Mitarbeitenden. Nur wer bereit ist, die persönliche Entwicklung des Einzelnen in seiner Unternehmenskultur zu verankern, wird sich in der Arbeitswelt von morgen behaupten können.

3.3. Prozessoptimierung

Auch die beste Mitarbeiterbindung kommt an ihre Grenzen, wenn Arbeitskräftepotenziale zunehmend schwinden und schlicht kaum mehr für die Betriebe verfügbar sind, vgl. Kapitel IV/1. Der Tourismus muss daher perspektivisch weitere Wege suchen, um den Personalbedarf zu senken, ohne allzu hohe Einbußen bei Qualität und Service oder gar das Angebot selbst zu riskieren. Dabei geht es ausdrücklich nicht um Rationalisierung zum Selbstzweck, sondern um die Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Betriebe. Und es geht um den Mut der Betreiber, neue und radikale Schritte zu wagen und sie den eigenen Gästen zuzutrauen.

3.3.1. USE CASE #5 | Neue und innovative Service-Leistungen

Betriebe haben grundsätzlich zwei Möglichkeiten zur Reduktion des Personalbedarfs: Entweder sie stellen das ganze Unternehmenskonzept auf schlankere Strukturen um, oder sie automatisieren Teilprozesse und reduzieren bewusst einzelne Leistungen. In jedem Fall muss der Betrieb die Customer Journey kritisch hinterfragen und auf ihr Einsparpotenzial hin überprüfen, ohne die Zielgruppe und Gästestruktur sowie das notwendige Qualitätsniveau aus den Augen zu verlieren. Gerade die Phase des Aufenthalts der Gäste vor Ort bietet zahlreiche Möglichkeiten, angefangen von Self-Check-in über reduzierte Öffnungszeiten und eine angepasste Speisekarte bis hin zur Zimmerreinigung nur auf Wunsch oder Selbstbedienung im Bistro. Aber auch andere Bereiche der Custo-

mer Journey können durch digitale Prozesse (zum Beispiel Information mit Chatbots oder Online-Buchung) neu konzipiert werden. Ein massives Problem stellt mangelhafte und im Branchenvergleich unterdurchschnittliche Digitalisierung im Gastgewerbe dar.⁵³ >> **Abb. 18, Abb. 19**

Buddy Hotel in München

Das Buddy Hotel in München ist ein privat geführtes Hotel mit 75 Zimmern. Der Check-in wird von den Gästen eigenständig online oder am Check-in-Kiosk durchgeführt, Snacks und Getränke kommen aus dem Automaten. Der Frühstückskaffee kann auf dem Zimmer zubereitet werden, Brezeln und Croissants gibt es beim Verlassen des Hotels auf die Hand. Bei Fragen ist ein Mitarbeiter 24/7 digital über das Tablet im Zimmer erreichbar. Personal gibt es vor Ort nur zu sehr begrenzten Zeiten – hier wird Digitalisierung und Prozessoptimierung gelebt.⁵⁴

Betriebe im Zwiespalt – Notwendigkeit vs. Akzeptanz innovativer Maßnahmen

Die Akzeptanz zur Umsetzung neuer Dienstleistungen ist bei den Betrieben nicht weit verbreitet. Im Rahmen der aktuellen Befragung halten mehr als die Hälfte der Beherbergungs-, Freizeit- und Gastronomiebetriebe die Reduktion von Service-Leistungen für eher ungeeignet, um dem Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken. Gleichzeitig haben viele ostdeutsche Betriebe durch fehlende Beschäftigte und die durch den Mindestlohn steigenden Personalkosten gar keine andere Möglichkeit, als ihre Angebotsstruktur auf weniger personalintensive Dienstleistungen umzustellen. Aufgrund der aktuellen hohen Inflationszahlen steigt zudem der Druck zu weiteren Gehaltsanpassungen. Weitere Ergebnisse der Betriebsbefragung verdeutlichen den Zwiespalt der Betriebe: Fast alle Befragten (92 Prozent) gehen davon aus, dass die Zufriedenheit der Gäste durch persönlichen Kontakt bestimmt wird, 80 Prozent sehen jedoch auch die Notwendigkeit, ihre Angebotsstruktur auf weniger personalintensive Dienstleistungen umzustellen. >> **Abb. 18**

Innovative Dienstleistungen sparen Kosten und Personal

Zusätzlich gehen die Betriebe davon aus, dass ihre Gäste und Besucher eher höhere Preise als geringere Dienstleistungen akzeptieren würden. Eine Reduzierung beim Service halten viele Betreiber für einen nicht gangbaren Weg. Und aus diesem Grund fehlt häufig (noch) der Mut für größere und grundlegende Veränderungen der Prozesse und Angebote. Dabei können radikale Maßnahmen wie das Zurückfahren von Personal an Rezeption oder Kasse durch Self-Check-in oder Ticket-Terminals zu deutlichen Kosteneinsparungen führen. Wenn die Rezeption beispielsweise nicht mehr den ganzen Tag, sondern nur noch eine Schicht lang besetzt ist und für die übrige Zeit ein Terminal zum eigenständigen Einchecken bereitsteht, spart der Betrieb jährlich rund 50.000 bis 60.000 Euro Personalkosten.⁵⁵ Die Investitionskosten für Automaten sowie die regelmäßige Wartung dürften sich nach kurzer Zeit amortisiert haben, so dass diese Einsparungen relativ schnell nach der Umstellung für weitere Investitionen oder als Mittel für die Mitarbeiterbindung zur Verfügung stehen. >> **Abb. 18**

Service-Roboter kommen im Vogtland zum Einsatz

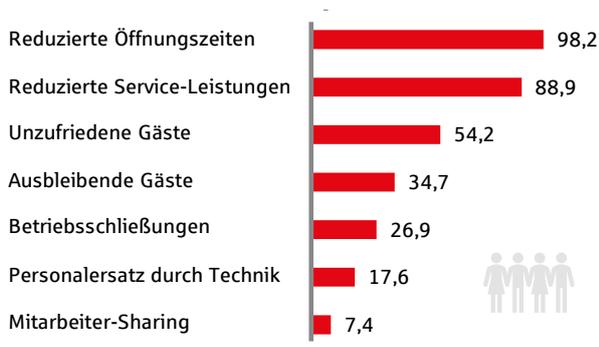
Das Landhotel Zum grünen Baum in Taltitz hat die Corona-Krise sinnvoll genutzt und zwei Service-Roboter angeschafft: Bella und Robby. Dank moderner Kameratechnik und Radar können sich die beiden zwischen Küche und Gastraum bewegen, mobilen Hindernissen ausweichen, Speisen und Getränke transportieren und sogar Geburtstagsständchen singen. Und das zehn Stunden lang, bevor sie aufgeladen werden müssen.⁵⁶

Selbstverständlich kann ein Service-Roboter einen Mitarbeitenden nicht vollständig ersetzen. Vielmehr unterstützt er das Service-Personal, indem er monotone und körperlich anstrengendere Aufgaben übernimmt, so dass die Beschäftigten mehr Zeit und Energie für das haben, was ihren Beruf eigentlich ausmacht: Gästen ein Lächeln ins Gesicht zaubern, indem sie sich Zeit für sie nehmen, Empfehlungen aussprechen und Bestellungen entgegennehmen. Das kommt

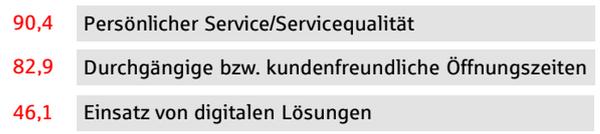
Was Prozessoptimierung in Zeiten des Arbeitskräftemangels für touristische Betriebe bedeutet



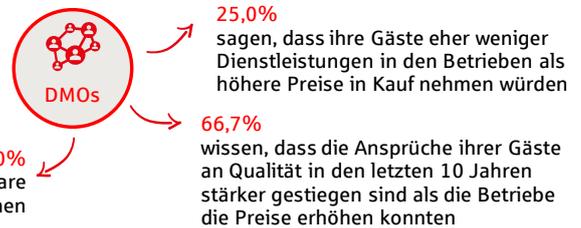
Bereits spürbare Auswirkungen des Arbeitskräftemangels in Destinationen (in %)



Was Gästen bei Auswahl und Buchung von Gastronomie-, Beherbergungs- und Freizeitbetrieben wichtig ist (in %)



Ergebnisse der DMO-Befragung in Ostdeutschland



Prozessoptimierung in der Praxis – Beispiele aus dem DACH-Raum

- Roboter & innovative Leistungen**
 - Küche: DaVinci Kitchen in Leipzig
 - Service: Landhotel Zum grünen Baum in Taltitz
 - Minibar: Hotel Edita in Scheidegg
 - Tourist-Info in Bremerhaven (in Entwicklung)
 - Spende statt Zimmerreinigung: Premier Inn
- Neue Öffnungszeiten**
 - Wochenende zu: Strandhaus in Lindau
 - Weihnachten zu: Romantik Parkhotel in Stolberg (Rhld.)
- Mitarbeiter-Sharing**
 - Gastgewerbe: Tessin und Graubünden (CH)
 - Freizeitwirtschaft: Bergbahn und Festspielhaus (A)

Wunsch nach Unterstützung für Betriebe von externen Partnern (in %)

	Portale zum Mitarbeiter-Sharing	Entwicklung digitaler Personalplanungstools
Gastronomie	68,2	60,0
Beherbergung	57,9	76,6
Freizeitwirtschaft	44,2	66,6
DMOs	68,6	59,2

- 72,1 Reduzierte Speisekarte
- 47,8 Weniger Service am Tisch
- 47,0 Self-Ordering
- 44,3 Weniger Infrastruktur-Investitionen
- 79,6 Nicht mehr tägliche Zimmerreinigung
- 67,5 Mehr Informationen auf digitalem Weg
- 58,1 Reduzierte Öffnungszeiten
- 57,7 Self-Check-in
- 71,5 Reduzierte Speisekarte (Gastro)
- 70,4 Online-Tickets/Ticket-Automat
- 69,4 Selbstbedienung (Gastro)
- 62,2 Führungen über Audioguides/Apps

Abb. 18: Prozessoptimierung in Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft

Quelle: dwif 2022, Daten Online-Befragung ostdeutscher Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Dezember 2021/Januar 2022, Stimmungsumfrage unter ostdeutschen Touristikern im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Februar 2022, Repräsentative Online-Panel-Umfrage im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland in Deutschland, Dezember 2021/Januar 2022

nicht nur der Gesundheit der Mitarbeitenden und der Zufriedenheit der Gäste zugute, sondern auch dem Image des Berufsbildes (vgl. Kapitel IV/3.2). In die Praxis umgesetzt werden solche Möglichkeiten noch kaum: Die Erhebungen bei den Destinationsmanagern⁵⁷ zeigen, dass über 80 Prozent der ostdeutschen Regionen touristische Betriebe selten oder nie Mitarbeitende durch digitale Tools ersetzen. Knapp neun von zehn Betrieben reduzieren stattdessen den Service, um Personal einzusparen.

ge erhöht und der Personalbedarf gesenkt werden. Dynamic Pricing ist natürlich nichts Neues, wenn man an den klassischen Mittagstisch oder die Happy Hour denkt. Das Konzept lässt sich aber auch auf andere Bereiche ausweiten: Preise und Umfang der digitalen Speisekarte differieren, Angebote am Abend, am Wochenende und zu bestimmten Jahreszeiten unterscheiden sich genauso wie die Eintrittspreise, die saisonal, tageweise oder stündlich (zu Stoßzeiten) angepasst werden. Dass dieses Prinzip auf Akzeptanz stößt, sieht man beispielsweise bei Handwerksbetrieben oder Apotheken, die am Wochenende höhere Preise aufrufen. Als praktischer Nebeneffekt lassen sich damit auch Besucherströme lenken, was sich ebenfalls positiv auf die Zufriedenheit der Gäste auswirken kann.

i Exkurs: Dynamic Pricing

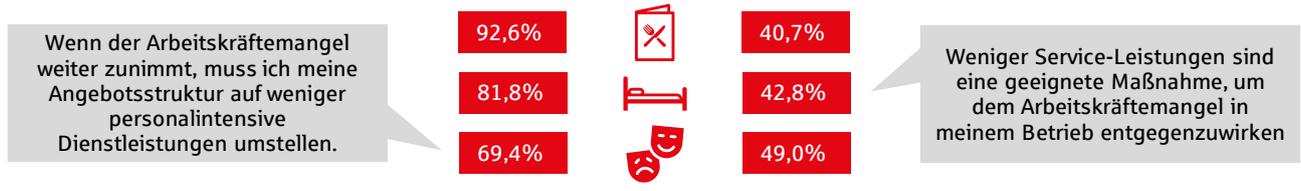
Technische Anpassungen und Digitalisierungen bieten die Chance, Angebote und Preise dynamisch zu steuern. Dadurch können gleichzeitig die Erträ-

 **Prozessoptimierung**
Use-Case #5 | Neue Service-Leistungen

Worum geht es?

Ziel: Wie kann der Personalbedarf reduziert werden und die Dienstleistung erhalten bleiben, ohne den Gast dabei zu verlieren?

- KEINE Rationalisierung oder Automatisierung zum Selbstzweck
- Prozesse zur Sicherung der Zukunft der Betriebe kritisch hinterfragen
- Mut der Betreiber, neue und radikale Schritte zu wagen und sie den Gästen zuzutrauen
- Bandbreite von der Umstellung des Unternehmenskonzept auf schlankere Strukturen über die Automatisierung von Teilprozessen bis hin zur gezielten Reduzierung einzelner Leistungen
- Qualität muss weiterhin stimmen



Wie sehen die Gäste das Thema?

Nutzen

- Neue, innovative Erlebnisse
- Mehr Flexibilität/Spontaneität durch Digitalisierung
- Zeitersparnis

Auswirkungen

- Gäste akzeptieren Anpassungen, wo es Personalengpässe erfordern
- Qualität sinkt aus Gästesicht, wenn ganze Bereiche wegfallen

Was bedeutet das aus Sicht des Betriebes?

Vorteile

- Sinkende Arbeitsmarktabhängigkeit
- Wettbewerbsvorteile durch neue Geschäftsmodelle
- Ertragsoptimierung durch dynamische Angebote & Preise

Herausforderungen

- Kosten gegenüberstellen: reduzierte Personalkosten vs. Investitionen
- Gäste im Blick behalten: Akzeptanz der Zielgruppe sicherstellen
- Zeit einplanen für den Umstrukturierungsprozess

Abb. 19: Steckbrief USE CASE #5 | Neue und innovative Service-Leistungen
Quelle: dwif 2022, Daten Online-Befragung ostdeutscher Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Dezember 2021/Januar 2022, Repräsentative Online-Panel-Umfrage im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland in Deutschland, Dezember 2021/Januar 2022

Gäste zeigen sich offen für neue Service-Leistungen

Während die Betriebe dem Zurückfahren von Service-Leistungen skeptisch gegenüberstehen, zeigt eine repräsentative Bevölkerungsbefragung⁵⁸, dass es aus Gästesicht zahlreiche Anknüpfungspunkte gibt. So erfahren reduzierte Services wie seltenere Zimmerreinigung, eine überschaubare Speisekarte oder angepasste Öffnungszeiten auf Gästeseite eine hohe Akzeptanz. Selbst einer höheren „Eigenleistung“ des Gastes, zum Beispiel durch Self-Check-in, Self-Ordering, Selbstbedienung oder Buchung von Online-Tickets, steht eine deutliche Mehrheit positiv gegenüber. Auf wenig Gegenliebe hingegen stoßen Maßnahmen, die ganze Bereiche ersetzen, beispielsweise Snackautomaten statt Gastronomie, oder wenn qualitative Abstriche gemacht werden, etwa durch den häufigeren Einsatz von Convenience-Produkten. Gäste in Freizeitbetrieben akzeptieren am ehesten angepasste Service-Leistungen, in der Gastronomie ist das weniger der Fall. >> **Abb. 18**

Dabei sind Gäste durchaus bereit, höhere Preise zu zahlen, wenn diese Mittel in die Infrastruktur investiert werden, und sich dies in einer qualitativen Verbesserung niederschlägt. Mehr als jeder zweite Gast (54,5 Prozent) würden bis zu zehn Prozent mehr Geld ausgeben, weitere knapp 20 Prozent der Gäste und Besucher sogar bis zu zwanzig Prozent. Bei einem gastgewerblichen Durchschnittsbetrieb in Ostdeutschland würden damit die Umsätze um 32.000 bis 65.000 Euro ansteigen⁵⁹, die der Betrieb in die Hardware investieren könnte. Fehlende Investitionen bei gleichbleibenden Preisen würden Gäste hingegen mehrheitlich nicht hinnehmen. Es ist offensichtlich, dass trotz der Krise Investitionen für die Betriebe dringend geboten sind. Die Mittel dazu können durch Personalreduktion oder höhere Preise erwirtschaftet werden – ohne eine starke Abwanderung der Gäste befürchten zu müssen.

Neue Service-Leistungen – neue Erlebnisse?

Ziel muss es sein, für Maßnahmen der Prozessoptimierung nicht nur um Akzeptanz zu werben, sondern aus ihnen einen Mehrwert entstehen zu lassen. Die Online-Reservierung im Restaurant verhindert Missverständnisse, eine sofortige Bestätigung ist garantiert. Das führt nicht nur zu einem zufriedenen Gast,

sondern entlastet gleichzeitig die Belegschaft. Ein Roboter-Concierge oder -Museumsführer kann selbst schon eine Attraktion sein, die für den Gast einen Besuchsgrund darstellt. Das gleiche gilt für komplett neue Konzepte wie das des Buddy Hotels: Die einen macht es neugierig, die anderen werden erst dadurch zur Zielgruppe des Betriebes. Ein wichtiger Aspekt ist die Kommunikation, so sollten dem Gast veränderte Prozesse erklärt und vermittelt werden. Gerade Betriebe mit hohem Anteil an (älteren) Stammgästen sollten diesen Arbeitsschritt nicht unterschätzen. >> **Abb. 19**

Fazit: Mutig sein lohnt sich!

Fazit: Neue Betriebskonzepte und Prozesse können ein Alleinstellungsmerkmal für Betriebe sein. Diese haben die Möglichkeit, die Personalkosten zu reduzieren und sich damit besser auf den Arbeitskräftemangel einzustellen. Darüber hinaus bieten technologische Anpassungen die Chance, Angebote und Preise dynamisch zu steuern, um gleichzeitig den Ertrag zu erhöhen und die Arbeitsbelastung zu senken. Allerdings sollten Investitionskosten und der Aufwand von Umstrukturierungsprozessen nicht unterschätzt werden. Die Betriebe brauchen dafür neben Geld vor allem Zeit und eine gute Kommunikationsstrategie gegenüber dem Gast. Und auch wenn Gäste gewissen Neuerungen skeptisch gegenüberstehen, sollten sich die ostdeutschen Tourismusbetriebe nicht abschrecken lassen, sondern den eingeschlagenen Weg weitergehen, um zukunfts- und handlungsfähig zu bleiben.

3.3.2. USE CASE #6 | Neue Öffnungszeiten

Waren ostdeutsche Betriebe während der coronabedingten Lockdowns gezwungen, vorübergehend zu schließen, ist dies derzeit aus einem anderen Grund der Fall: Es fehlt das notwendige Personal, um den Betrieb auf das vor-pandemische Niveau zu bringen oder überhaupt rechtzeitig zum Saisonbeginn zu öffnen (vgl. Kapitel IV/1). Fast alle Destinationsmanager berichten, dass Betriebe in ihrer Region aufgrund des Arbeitskräftemangels ihre Öffnungszeiten reduziert

oder zusätzliche Schließtage eingeführt haben. Dabei müssen veränderte Öffnungszeiten kein Manko sein, sondern können als bewusste Maßnahme zur Senkung des Personalbedarfs ergriffen werden. Das Ziel muss dann die Optimierung der Öffnungszeiten sein, um Personaleinsatz und das Erwirtschaften von Umsatz optimal zu verbinden. Gemeinsam mit dem gesamten Team gilt es, Stoßzeiten und Leerläufe möglichst exakt zu bestimmen, so dass im nächsten Schritt festgelegt werden kann, wann in welchem Bereich wie viel Personal benötigt wird. Von Betrieb zu Betrieb werden hierbei große Unterschiede auftreten, aber auch zwischen, Werktag und Wochenende, Ferien- und Schulzeiten und je nach Jahreszeit. Die Mehrheit der befragten Unternehmen aus dem Gastgewerbe hält angepasste Öffnungszeiten für eine geeignete Maßnahme, um dem Arbeitskräftemangel zu begegnen; bei Freizeiteinrichtungen sind

es nur rund drei von zehn Betrieben.⁶⁰ Je nach Betrieb kann es Sinn ergeben, sich in diesem Zug auch mit dem Thema Mitarbeiter-Sharing (vgl. Kapitel IV/3.3.3) zu beschäftigen. >> **Abb. 20**

i **Romantik Parkhotel am Hammerberg in Stolberg (Rheinland) schließt über Weihnachten**

Das Hotel garni in der Nordeifel hat sich bewusst für eine Schließung über die Weihnachtsfeiertage und Silvester entschlossen. Anstatt Leistungen für das Rahmenprogramm (Gastronomie, Unterhaltung) teuer einzukaufen und das Geschäft letztlich mit einer schwarzen Null abzuschließen, hat sich die Betreiberfamilie für die komplette Schließung ent-

 **Prozessoptimierung**
Use-Case #6 | Neue Öffnungszeiten

Worum geht es?

Ziel: Öffnungszeiten zielgruppengerecht anpassen, um den Personalbedarf zu senken

- Optimierung der Öffnungszeiten, um den optimalen Mix aus Personaleinsatz und Umsätzen zu ermitteln
- Möglichkeiten reichen von kürzeren Zeitfenstern bei Frühstück und Rezeption bis hin zu saisonalen Schließungen
- Bestehende Öffnungszeiten mit dem Team evaluieren: Stoßzeiten vs. Leerlauf
- Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden punktuell und grundsätzlich reduzieren
- (Zusätzliche) Schließtage einführen
- Sofern notwendig: Technischen Ersatz für Schließzeiten besorgen: Self-Check-in-Automat in Beherbergungsbetrieben

Angepasste oder reduzierte Öffnungszeiten würde ich als Gast akzeptieren.



Angepasste Öffnungszeiten sind eine geeignete Maßnahme, um dem Arbeitskräftemangel in meinem Betrieb entgegenzuwirken.

Wie sehen die Gäste das Thema?

Auswirkungen

- Umfangreiche, kundenfreundliche Öffnungszeiten sind für die breite Mehrheit wichtig
- Überfüllung und längere Wartezeiten sollten vermieden werden
- Die Praxis zeigt, dass (Stamm-)Gäste sich gerne anpassen

Was bedeutet das aus Sicht des Betriebes?

Vorteile

- Idealerweise Reduktion der Personalkosten
- Zufriedenere und gesündere Mitarbeitende durch Entlastungen
- Exklusivitätscharakter durch stark reduzierte Öffnungszeiten

Herausforderungen

- Kooperation mit Wettbewerbern notwendig (abgestimmte Schließtage)
- Umsatz(verlust), Einsparungen und Kosten gegenüberstellen
- Gäste im Blick behalten: Akzeptanz der Zielgruppe sicherstellen

Abb. 20: Steckbrief USE CASE #6 | Neue Öffnungszeiten

Quelle: dwif 2022, Daten Online-Befragung ostdeutscher Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Dezember 2021/Januar 2022, Repräsentative Online-Panel-Umfrage im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland in Deutschland, Dezember 2021/Januar 2022

schieden. Auch im Januar und Februar bleibt das Hotel an den Wochenenden geschlossen, ohne Einbußen hinnehmen zu müssen. Dadurch herrscht ein gutes Betriebsklima, das Unternehmen kann seine Mitarbeitenden halten und aus betriebswirtschaftlicher Sicht sinkt der Personalbedarf, da Urlaubstage und Überstunden konzentriert abgebaut werden.⁶¹ Derartige Maßnahmen sind vor dem Hintergrund der individuellen Strukturen abzuwägen.

Hoher Wirkungsgrad trotz begrenzter Umsetzungsmöglichkeiten

Die Möglichkeiten, Öffnungszeiten anzupassen, sind vielfältig und reichen von verkürzten Frühstück- und Rezeptionszeiten über mittägliche oder gar tageweise Schließzeiten. Restaurants können beispielsweise von einem Zwei- auf einen Einschichtbetrieb umstellen. Vereinzelt gehen Betriebe noch weiter und schließen über die Weihnachtsfeiertage oder an Wochenenden – also an den eigentlich wichtigen umsatzstarken Tagen. Damit werden die Mitarbeitenden in Stoßzeiten entlastet. Das kann sich positiv auf ihre körperliche Gesundheit auswirken. Außerdem trägt es je nach Umsetzung zu einer Verbesserung der Work-Life-Balance bei, was wiederum zu einer Steigerung der Motivation und verstärkten Bindung der Belegschaft an den Betrieb führt (vgl. Kapitel IV/3.2.3). Aber es gibt auch Grenzen einer solchen Entwicklung, die dann erreicht sind, wenn die Gewohnheiten und Wünsche der Gäste aus dem Auge verloren werden. >> **Abb. 20**

Gäste und Besucher akzeptieren reduzierte Öffnungszeiten nur teilweise

Der Bevölkerungsbefragung nach sind durchgängige und umfangreiche Öffnungszeiten für 82,9 Prozent der Deutschen wichtig bis sehr wichtig. Gleichzeitig akzeptieren Gäste und Besucher aber auch eingeschränkte oder veränderte Öffnungszeiten:

- 71,9 Prozent in der Gastronomie,
- 58,1 Prozent in Beherbergungsbetrieben und
- 57,0 Prozent in Freizeiteinrichtungen.⁶²

Betriebe aus der Freizeitwirtschaft und deren Besucher sind am wenigsten von veränderten Öffnungszeiten überzeugt. Die Möglichkeiten sind hier beschränkter als bei Betrieben des Gastgewerbes und negative Auswirkungen wie längere Warteschlangen oder Überfüllung sind augenfällig. Aus Sicht der Gäste mindert das die Qualität der Dienstleistung. Dennoch bietet die Digitalisierung auch diesen Betrieben Chancen, beispielsweise durch Ticketautomaten, Yield Management (vgl. Kapitel IV/3.3.1) oder Software zum Management des aktuellen Besuchervolumens, zum Beispiel durch Strandampeln.⁶³

Mach dich rar und du wirst ein Star!

Betriebe haben auch die Möglichkeit, die Öffnungszeiten so stark zu reduzieren, dass ihre Leistung als exklusiv wahrgenommen werden. Das setzt eine qualitativ hochwertige Dienstleistung mit USP-Charakter in der Region voraus. Auch wenn der Grund, sich so auszurichten, aus der Not heraus geboren ist (beispielsweise durch die Corona-Krise oder Personalmangel), kann und sollte der Betrieb sein Angebot dem Gast als einzigartiges Erlebnis schmackhaft machen, das nur zu ausgewählten Zeiten und für eine begrenzte Gäste-/Besucherzahl vorhanden ist. Für die gesamte Region ist es allerdings wichtig, dass eine lückenlose Versorgung der Gäste und Einheimischen gegeben bleibt. Eine Abstimmung mit Wettbewerbern, insbesondere in der Gastronomie, ist notwendig, um Schließtage möglich zu verteilen, so dass es keine Tage ohne Angebot gibt. >> **Abb. 20**

Strandhaus Lindau bleibt am Wochenende geschlossen

Seit Dezember haben die Mitarbeitenden des Restaurants am Bodensee jeden Samstag und Sonntag frei. Die Inhaber wollen mit diesen dem Sozialleben förderlichen Öffnungszeiten Gastronomie-Fachkräfte aus anderen Branchen zurückholen und nicht Wettbewerbern ihr Personal abwerben. Bis dahin waren 14 Monatsgehälter, ein gutes Betriebsklima mit geringer Fluktuation und ein guter Ruf unter Arbeitnehmern in der Region offenbar nicht

länger ausreichend, um Personal zu gewinnen. Seit der Bekanntgabe der neuen Öffnungszeiten im Dezember 2021, hat der Betrieb 80 Bewerbungen von qualifizierten Fachkräften erhalten und konnte alle offenen Stellen neu besetzen. Eine gleichbleibende Qualität ist dadurch sichergestellt, Rückgänge beim Betriebsergebnis werden nicht erwartet. Die Wochenend-Schließzeiten wurden auch von der Mehrheit der Gäste positiv bewertet.⁶⁴

3.3.3. USE CASE #7 | Mitarbeiter-Sharing

Für Mitarbeiter-Sharing ist der Tourismus eine prädestinierte Branche. Es liegt auf der Hand, dass ein Koch, der im Winter in einer Berghütte kocht, im Sommer in die Küche am Meer wechselt oder die Skilehrerin Surfstunden gibt, wenn kein Schnee mehr liegt. Fachkräfte in solch saisonalen Berufen kümmern sich in der Regel eigenständig darum, über das Jahr hinweg ein Einkommen zu haben. Wenn sie bei dieser Aufgabe nicht mehr auf sich allein gestellt sind, sondern ihre Arbeitgeber oder andere Stellen aktiv werden, sich zusammenschließen und den Prozess institutionalisieren, spricht man von Mitarbeiter-Sharing: Mehrere Betriebe teilen sich Mitarbeitende, die wiederum Verträge mit beiden Betrieben abschließen. Die Beispiele oben zeigen, dass vor allem Saisonbetriebe dafür prädestiniert sind. Zwei Orte mit gegenläufiger Hauptsaison können dann Mitarbeitende untereinander austauschen. Aber auch Betriebe innerhalb eines Ortes, die beispielsweise ihre Öffnungszeiten abgestimmt haben (vgl. Kapitel IV/3.3.2), können sich ihr Personal stundenweise aufteilen. >> **Abb. 21**

Stiehlt man sich damit nicht gegenseitig das Personal?

Die Befragung der ostdeutschen Betriebe im Gastgewerbe und der Freizeitwirtschaft hat ergeben, dass Mitarbeiter-Sharing hier bislang kaum eine Rolle spielt: Nur rund drei von zehn Betrieben sind davon überzeugt, dass dies ein probates Mittel gegen den Arbeitskräftemangel darstellt.⁶⁵ Dabei entstehen auf betrieblicher Ebene durchaus Vorteile: Nicht nur Kosten, sondern auch die Zeit für die Suche und Einarbeitung neuer Mitarbeitender wird merklich reduziert

und die Flexibilität bei der Personalplanung steigt. Insbesondere in nachfrageschwächeren Tages- oder Saisonzeiten lassen sich die Kosten weiter drücken, wenn kein Personal vorgehalten wird. Mitarbeiter-Sharing kann auch ein Mittel zur Mitarbeiterbindung darstellen, wenn Saisonbetriebe ihrem Personal trotz Schließzeiten eine Perspektive für eine Ganzjahresbeschäftigung bieten können. Damit die Mitarbeitenden auch in der nächsten Saison in den eigenen Betrieb zurückkehren und nicht zur Konkurrenz wechseln, müssen auch die Rahmenbedingungen stimmen: Wertschätzung, emotionale Bindung, Arbeitszeiten etc. (vgl. Kapitel IV/3.2). Auch (saisonale) Personalunterkünfte können in Anbetracht von Wohnungsnot und -preisen eine entscheidende Rolle spielen. Auf die Gäste sollten sich all diese Maßnahme nicht auswirken. Im Idealfall bemerken sie nicht einmal, dass Mitarbeitende nur zeitweise in diesem Betrieb arbeiten. Eine hohe Qualität muss in jedem Fall gewährleistet werden. Deshalb sollten Betriebe bei der Auswahl ihrer Sharing-Partner darauf achten, dass vergleichbare Standards herrschen, zum Beispiel durch die Wahl von Hotelbetrieben im gleichen Sterne-Segment. >> **Abb. 21**

Nicht für alle Mitarbeitenden geeignet

Doch nicht nur die Wahl der Betriebe ist entscheidend. Das Konzept des Mitarbeiter-Sharing ist, wenn es mit einem saisonalen Wohnortwechsel verbunden ist, eine gute Option für junge und ungebundene Menschen wie Berufsanfänger. Sie können durch die Arbeit in verschiedenen Betrieben ihr Wissen und ihre Fähigkeiten deutlich ausbauen. Auch für Auszubildende wertet die Arbeit in verschiedenen Betrieben die Ausbildung auf. Darüber hinaus kann Mitarbeiter-Sharing je nach Modell zu Ganzjahres- oder Vollzeitjobs anstelle von saisonaler oder Teilzeitbeschäftigung führen. Freilich sind nicht alle Positionen in einem Unternehmen für Sharing geeignet: Management-Positionen haben selbst in Saisonbetrieben in der Regel Jahresverträge. Aus Expertengesprächen im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers geht hervor, dass insbesondere Mitarbeitende, die eher Hilfstätigkeiten ausführen, etwa beim Spülen oder Housekeeping, für Sharing-Modelle geeignet sind. Aber auch Service, Rezeption und Küchenchefs können geteilt werden und davon bestenfalls profitieren, wenn sie mehrere namhafte Häuser als Referenz

Prozessoptimierung Use-Case #7 | Mitarbeiter-Sharing

Worum geht es?

Ziel: Mitarbeitende ganzjährig beschäftigen und optimal auslasten

- Ursprung im Saisontourismus: Winter im Schnee, Sommer am Meer
- Verschiedene Modelle: saisonaler Wechsel zwischen Betrieben und Orten, Wechsel zwischen mehreren Betrieben in einem Ort
- Für alle Bereiche im Gastgewerbe unterhalb der Managementebene möglich, bei Freizeitbetriebe in Positionen mit vergleichbaren Inhalten und Qualifikationen
- Zielgruppe sind eher jüngere, ungebundene Menschen
- Notwendige Voraussetzung ist ein passendes Gegenstück (Betrieb, Ort, Saison) auf vergleichbarem Niveau (Betrieb)



Wie sehen Mitarbeitende und Gäste das Thema?

- Auswirkungen auf den Gast**
- Idealerweise merkt der Gast nichts davon
- Vorteile für Mitarbeitende**
- Ganzjahres- statt Saison- bzw. Voll- statt Teilzeitjob
 - Wissenstransfer und Abwechslung durch Arbeit in verschiedenen Betrieben
- Herausforderungen für Mitarbeitende**
- Steuerliche Nachteile
 - Flexibilität und Anpassungsvermögen notwendig durch Wohnortwechsel und verschiedene Teams

Was bedeutet das aus Sicht des Betriebes?

- Vorteile**
- Kosten- und Zeitersparnis für Einarbeitung und Rekrutierung
 - Ganzjahresbeschäftigung für Mitarbeitende von Saisonbetrieben als Mittel der Mitarbeiterbindung
 - Kostenreduktion in nachfrageschwachen Zeiten
- Herausforderungen**
- Partnerbetriebe/-orte finden
 - (Saison-)Unterkünfte für Mitarbeitende notwendig
 - Keine „Garantie“ für die Rückkehr der Mitarbeitenden

Abb. 21: Steckbrief USE CASE #7 | Mitarbeiter-Sharing

Quelle: dwif 2022, Daten Online-Befragung ostdeutscher Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Dezember 2021/Januar 2022, Stimmungsumfrage unter ostdeutschen Touristkern im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Februar 2022, Repräsentative Online-Panel-Umfrage im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland in Deutschland, Dezember 2021/Januar 2022

vorweisen können. In Freizeitbetrieben sind es zum Beispiel Hausmeister, Techniker oder Aufsichten, die in mehreren Betrieben arbeiten können. >> **Abb. 21**

Mitarbeiter-Sharing im Verein

20 Hotelbetriebe mit 50 Betriebsstätten aus dem gehobenen Segment aus den Kantonen Tessin und Graubünden in der Schweiz haben 2016 im Rahmen eines Forschungsprojektes den Verein Mitarbeiter-Sharing gegründet. Der bis dahin über persönliche Beziehungen der Personalverantwortlichen abgewickelte Austausch von Saisonkräften wurde mithilfe einer Website institutionalisiert. Zusätzlich werden zweimal pro Jahr Career Days

veranstaltet, an denen Fachkräfte und Personalchefs an einem Ort zusammenkommen und Beschäftigungsmöglichkeiten für die kommende Saison ausloten können. Dadurch entfallen langwierige und für die Betriebe kostspielige Bewerbungsprozesse und Vorstellungsrunden. Die „gesparten“ Mitarbeitenden bekleiden sämtliche Positionen unterhalb der Managementebene und können je nach Betrieb einen Großteil des Teams bilden.⁶⁶

Mitarbeiter-Sharing im Tourismus in Ostdeutschland bislang kaum genutzt

Ostdeutschland ist nur schwer mit der Schweiz zu vergleichen und hat nur wenige Regionen mit Saisonbetrieben wie an der Küste Mecklenburg-Vorpommerns.

Betriebe, die ausschließlich im Winter geöffnet sind, haben Seltenheitswert. Diesen Betrieben empfehlen wir seit Jahren, ihr Angebot auszuweiten und die Nebensaison zu beleben. Betriebe sollten sich nach wie vor darum bemühen, ihren Betrieb ganzjährig zu führen und Mitarbeitenden eine dauerhafte Beschäftigung zu bieten. Wem das nicht gelingt, der kann über Mitarbeiter-Sharing nachdenken und Modelle entwickeln, die dem eigenen Betrieb sowie einem geeigneten Partner-Betrieb zugutekommen. >> **Abb. 21**

Alternativ zum saisonalen Mitarbeiter-Sharing können Betriebe auch Infrastrukturbereiche oder spezialisierte Beschäftigte teilen. In sogenannten Ghost-Kitchens wird für mehrere Restaurants oder Lieferdienste gekocht. Dadurch sparen die einzelnen Betriebe Personal, Pacht, Energie und eventuell sogar Lebensmittelkosten. Stellen, die nicht in jedem Betrieb Vollzeit benötigt werden, beispielsweise IT-Spezialisten, ein Digitalisierungs-Team oder eine Konditorin, können sich mehrere Betriebe in einer Destination teilen. Die Herausforderung entstehen hierbei in der Bürokratie (Stichwort Arbeitnehmerüberlassungsgesetz). An dieser Stelle kommen die DMO, die diese Prozesse steuern kann, und die Politik, die die rechtlichen Rahmenbedingungen schaffen muss, ins Spiel.

Es geht nicht ohne Risiko

Es besteht natürlich das Risiko, dass sich Mitarbeitende, wenn sie gelegentlich den Betrieb wechseln, sich auch endgültig für einen anderen Betrieb entscheiden. Ein Betrieb, der aber aktiv Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung ergreift, einen Raum schafft, in dem Menschen gerne und motiviert arbeiten und dafür angemessen entlohnt werden, braucht sich dahingehend wenig Sorgen zu machen. >> **Kapitel IV/3.2**



Gemeinsamer Personal-Pool von Hochkönig Bergbahnen und Salzburger Festspielen

Im Dezember 2021 machte Österreich mit einem neuen Personalkonzept im Kampf gegen den Arbeitskräftemangel auf sich aufmerksam. Die Hochkönig Bergbahnen und die Salzburger Festspiele geben ihren saisonal angestellten Technikern

die Möglichkeit einer Ganzjahresbeschäftigung. Eine Anstellung bei nur einem der beiden Unternehmen und ein Ausleihen an den anderen Betrieb ist rechtlich nicht möglich. Daher bekommen die Mitarbeitenden bei Einstellung zwei Verträge vorgelegt: einen für den Winter bei der Bergbahn und einen für den Sommer bei den Festspielen. In den Übergangszeiten werden in Kooperation mit der lokalen Arbeitsagentur Weiterbildungsmaßnahmen angeboten. Derzeit läuft die erste Saison mit diesem Konzept und die ersten Mitarbeitenden für den Personal-Pool haben sich schon gefunden.⁶⁷

3.4. Personalpolitik und Prozesse zukunftsfähig aufstellen – Plädoyer für mehr Eigeninitiative der Betriebe

Deutlich wird, dass die vorgestellten Anwendungsfälle selten isoliert zum Tragen kommen, sondern meist zusammenhängen: Mitarbeiter-Sharing funktioniert besser mit Personalunterkünften, Öffnungszeiten hängen unmittelbar mit Arbeitszeitmodellen zusammen und wirken sich direkt auf die Zufriedenheit der Belegschaft aus, neue Prozesse können das Resultat missglückter Mitarbeiterbindung sein. Für die Betriebe bedeutet das, sich breit aufzustellen und an mehreren Baustellen gleichzeitig arbeiten zu müssen. Dabei sind die Use Cases keine starren Vorgaben oder Schablonen. Sie dienen vielmehr als Hilfestellung für die Umsetzung in den Betrieben. Sie sollen ermutigen, Herausforderungen anzunehmen, zum Vorteil für Gäste, Mitarbeitende und Betriebe. Gastronomie-, Beherbergungs- und Freizeitbetriebe, Betriebe auf dem Land und in der Stadt, private, Ketten- und staatliche Betriebe haben unterschiedliche Möglichkeiten und Voraussetzungen und nicht alle Lösungsansätze sind in jedem Betrieb umsetzbar. Wichtig ist, dass sich die Betriebe von alten Denkmustern à la „Meine Mitarbeitenden wollen/können das nicht“ oder „Das haben wir schon immer so gemacht“ lösen.

„Alle sagten: ‚Das geht nicht.‘ Dann kam einer, der wusste das nicht, und hat’s einfach gemacht.“

Das könnte ein Motto für Veränderungsprozesse sein. Öffnen Sie sich, um kreativ und gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden an die Arbeit zu gehen, Ihre Personalpolitik und Prozesse zu hinterfragen und zukunftsfähig aufzustellen. In Zeiten des Arbeitskräftemangels ist Mitarbeiterbindung ein Muss und Wertschätzung mehr als nur ein schöner Begriff in Stellenausschreibungen. Jeder Betrieb sollte ab sofort und kontinuierlich an seiner Haltung gegenüber dem Personal arbeiten und eine motivierende und wertschätzende Betriebskultur schaffen. Gleichzeitig wird es in Zukunft weniger Arbeitskräfte geben. Daran müssen Betriebe ihre Prozesse anpassen und die Schritte im Betriebsablauf hinterfragen. Auf der einen Seite wird es weiterhin hochpreisige und personalintensive Angebote geben – Service wird zum USP. Auf der anderen Seite finden wir personalextensive Betriebe, die auf Digitalisierung und Automatisierung setzen. Und dazwischen tummeln sich Unternehmen, die sich durch die geschickte Kombination von Komplementärangeboten und mehreren sich ergänzenden Standbeinen sowie die Integration regionaler Wertschöpfungsketten besonders im ländlichen Raum behaupten. Für alle gilt: Wer jetzt nicht anfängt neu zu denken, läuft Gefahr, dass die Wettbewerber ihm kurzfristig das Personal und mittel- bis langfristig die Gäste wegnehmen.

4 Neuer erweiterter Blickwinkel – Paradigmenwechsel auf allen Seiten notwendig

Die Wucht und die Komplexität der Herausforderungen macht deutlich, dass Unterstützung von vielen Seiten und ein klares, teilweise auch neues Rollenverständnis für die Qualitäts- und Mitarbeitersicherung der Zukunft vonnöten ist. Dabei geht es nicht nur darum, was die Betriebe tun können. Ebenso wichtig ist, dass die Gäste ihren Blick auf Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft neu ausrichten und übergeordnete Ebenen wie DMOs, Branchenverbände und nicht zuletzt die Politik passende Rahmenbedingungen schaffen, und ihre Rolle, die sie bisher im System Tourismus gespielt haben, an die Zukunft anpassen.

Umdenken muss auch bei den Gästen stattfinden

Maßnahmen und Ideen können noch so gut, innovativ und problemlösend sein, sie sind sinnlos, wenn sie von den Kunden nicht angenommen werden. Zentral ist eine gute Kommunikation mit den Gästen, damit diese den neuen Produkten und anderen Formen der Dienstleistung wie zum Beispiel Hilfsrobotern offen gegenüberstehen. Immer weiter in den Mittelpunkt rücken für die Betriebe, die ihr Personal halten oder sogar neues gewinnen wollen, die Wertschätzung für die Arbeit und für die Berufsbilder der Branche im Allgemeinen. Zwar gab in einer repräsentativen Befragung der deutschen Bevölkerung im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers die Mehrheit der Deutschen an, dass das Gastgewerbe spannende und attraktive Arbeitsplätze bietet.⁶⁸ Dennoch kennt fast jeder, der selbst schon einmal im Gastgewerbe gearbeitet hat, auch die andere Seite der Medaille. Hier erweist es sich als hilfreich, wenn den Mitarbeitenden schon von Seiten des Betriebes Wertschätzung entgegengebracht und in der Unternehmenskultur aktiv nach außen gelebt wird. Dies blieb vom Gast nicht unbemerkt und hilft der Qualitätssicherung des Betriebes.

Mit steigender Wertschätzung muss auch eine steigende Zahlungsbereitschaft für Dienstleistungen und Service einhergehen. Den Gästen muss vermittelt werden, welche Kosten und wie viel menschliche „Handarbeit“ hinter dem Produkt der Dienstleistung stehen. Dies ist keine leichte Aufgabe, wenn schon jetzt sieben von zehn Deutschen der Meinung sind, dass das Preisniveau im deutschen Gastgewerbe allgemein sehr hoch ist. Deswegen müssen Betriebe eine transparente und offene Kommunikation mit dem Gast pflegen, um Änderungen im Betrieb anzukündigen und Preiserhöhungen nachvollziehbar zu erklären.

Die Unterstützung von Politik, Branchenverbänden und DMO ist gefragt!

Aber auch von übergeordneter Ebene brauchen Betriebe kontinuierlich Unterstützung. DMO sollten sich zukünftig noch stärker als Lebensraumgestalter verstehen, um attraktive Orte auch für Beschäftigte der Branche zu schaffen. Für eine gelungene Entwicklung einer Destination, braucht es die Beteiligung der

Besucher, der Bewohner, der Beschäftigten und der Betriebe. Besonders was die Mitarbeiterunterkünfte anbetrifft, ist klar geworden, dass die Destinationen punktuell stärker unterstützen müssen, um die für die Leistungsträger wichtigen Rahmenbedingungen zu schaffen.

Branchenverbände sollten neben den bisherigen Aufgaben, etwa der Lobbyarbeit, einen stärkeren Fokus auf ihre Rolle als Innovationsmotor für die Branche legen. Betriebe brauchen gezielte und pragmatische Unterstützung bei der Entwicklung von neuen Lösungen. Das können Wissens-Impulse sein, Netzwerke zum Erfahrungsaustausch oder die Bereitstellung von Software. Branchenverbände erfüllen damit eine neue Funktion als Antreiber, Vernetzer und echte Servicestelle. Auf politischer Ebene ist ein Perspektivwechsel bei Rahmenbedingungen und konkreten Maßnahmen weg von der reinen Hardware hin zu Service und Mitarbeitenden nötig, um – auch über Förderinstrumente – Anreize für personalpolitische Maßnahmen auf betrieblicher Seite zu schaffen. Die Politik gestaltet die Rahmenbedingungen, beispielsweise für flexible Arbeitszeiten, dem Mitarbeiterwohnen oder Mitarbeiter-Sharing. Gefragt sind Flexibilität und Verlässlichkeit.

Betriebe müssen selbst aktiv werden

Letztlich hängt es jedoch vom Engagement der Betriebe selbst ab. Da ohne Mitarbeitende Unternehmen nicht überleben können, ist es wichtig, der Belegschaft dieselbe Aufmerksamkeit zu schenken wie den Gästen. Denn attraktive Arbeitsplätze bedeuten zufriedene Mitarbeiter, zufriedene Mitarbeiter sind motiviert und leisten gute Arbeit, gute Arbeit begreift der zufriedene Gast als hochwertigen Service. Der zufriedene Gast nimmt für gehobene Qualität höhere Preise gern in Kauf. Wenn keine oder nicht ausreichend Mitarbeitende verfügbar sind, müssen die Betriebsabläufe so weit optimiert und angepasst werden, bis die Dienstleistung in vergleichbarer Qualität mit weniger Personal angeboten werden kann. Eine andere Möglichkeit ist die komplette personalextensive Neupositionierung des Betriebs. Egal, welchen Weg Unternehmen einschlagen, den Fokus auf Belegschaft und betriebliche Prozesse auszurichten, ist zwingend notwendig zur nachhaltigen Qualitätssicherung der Betriebe.



Jahresbericht 2022

Ergänzende Daten

Anhangverzeichnis

Onlineband

Wettbewerbsvergleich und Freizeitwirtschaft/Gastgewerbe

Übersicht 1: Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben \geq 10 Betten und auf Campingplätzen 2021.....	81
Übersicht 2: Kapazitäten und deren Auslastung 2019 und 2021 (inkl. Camping)	81
Übersicht 3: Top-5-Herkunftsmärkte je Bundesland 2019 im Vergleich 2021 (inkl. Camping)	82
Übersicht 4: Nachfrage in Beherbergungsbetrieben \geq 10 Betten nach Reisegebieten 2021 (inkl. Camping).....	83
Übersicht 5: Kapazitäten und deren Auslastung 2019 und 2021 (inkl. Camping)	84
Übersicht 6: Kapazitäten der Hotellerie und Sonstigen Beherbergungsbetriebe nach Reisegebieten	85
Übersicht 7: Airbnb-Einheiten	87
Übersicht 8: Destinationsvergleich – Angebotskennzahlen (inkl. Camping)	87
Übersicht 9: Destinationsvergleich – Nachfragekennzahlen (inkl. Camping)	87
Übersicht 10: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft 2016 bis 2021 (Index 2016=100)	88
Übersicht 11: Besucherentwicklung nach Bundesländern 2016 bis 2021 (Index 2016=100)	88
Übersicht 12: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2016, 2019 und 2021	89
Übersicht 13: Reale Umsatzentwicklung im ostdeutschen Gastgewerbe	89
Übersicht 14: Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene	90
Übersicht 15: Definitionen der EBIL-Kennzahlen.....	95
Übersicht 16: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich – Teil 1	96
Übersicht 17: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich – Teil 2	97
Übersicht 18: Betriebswirtschaftliche Kennziffern Beherbergungsgewerbe nach Bundesländern im Vergleich.....	98
Übersicht 19: TrustScore nach Reisegebieten und Bundesländern (Skala 0 bis 100 Punkte).....	100
Übersicht 20: TrustScore Kategoriewerte nach Bundesländern 2022 (Skala 0 bis 100 Punkte)	101
Übersicht 21: Themenorientierte Qualitätssiegel 2022	102
Übersicht 22: DEHOGA Hotelklassifizierung (Anzahl der Betriebe) 2022	103
Übersicht 23: G-Klassifizierung für Gastehäuser, Gasthöfe und Pensionen (Anzahl der Betriebe) 2022	104
Übersicht 24: DTV-Klassifizierung Ferienwohnungen, Ferienhäuser und Ferienzimmer 2022	105
Übersicht 25: ServiceQ Klassifizierung 2022	106
Übersicht 26: DEHOGA-Umweltcheck 2022	107
Übersicht 27: GreenSign – Das Nachhaltigkeitsiegel für Hotels 2022	108
Übersicht 28: Barrierefrei zertifizierte Betriebe nach Bundesländern 2022	109

Anhangverzeichnis

Onlineband Qualitätssicherung trotz Arbeitskräftemangel – Paradigmenwechsel im Gastgewerbe und in der Freizeitwirtschaft?

Übersicht 1: Bereiche, in denen dringend Mitarbeitende fehlen – Beherbergung	110
Übersicht 2: Bereiche, in denen dringend Mitarbeitende fehlen – Gastronomie	110
Übersicht 3: Bereiche, in denen dringend Mitarbeitende fehlen – Freizeitwirtschaft/ Kultureinrichtungen	110

Übersicht 1: Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten und auf Campingplätzen 2021

	Beherbergungsbetriebe ≥ 10 Betten			Campingplätze			Beherbergungsbetriebe ≥ 10 Betten und Campingplätze		
	Anzahl (Mio.)	Rang	Veränderung ggü. 2019 (%)	Anzahl (Tsd.)	Rang	Veränderung ggü. 2019 (%)	Anzahl (Mio.)	Rang	Veränderung ggü. 2019 (%)
Baden-Württemberg	31,9	2	-39,4	3.759	5	-19,2	35,6	2	-37,7
Bayern	54,8	1	-42,0	6.127	1	-4,8	61,0	1	-39,6
Berlin	13,9	8	-59,1	74	16	-44,8	14,0	9	-59,1
Brandenburg	8,8	11	-30,4	1.353	8	-2,7	10,1	11	-27,7
Bremen	1,6	16	-41,9	90	14	-18,4	1,7	16	-41,0
Hamburg	7,5	12	-51,0	79	15	-50,7	7,6	12	-51,0
Hessen	17,8	7	-48,2	970	9	-21,7	18,8	7	-47,3
Mecklenburg-Vorpommern	21,7	6	-25,2	4.825	3	-4,8	26,5	6	-22,2
Niedersachsen	27,2	4	-33,6	4.806	4	-8,1	32,0	4	-30,7
Nordrhein-Westfalen	27,9	3	-45,6	1.716	7	-14,1	29,6	5	-44,4
Rheinland-Pfalz	12,3	9	-39,0	1.891	6	-33,3	14,2	8	-38,3
Saarland	2,0	15	-35,3	102	13	-39,6	2,1	15	-35,6
Sachsen	11,5	10	-42,2	791	10	-5,8	12,3	10	-40,7
Sachsen-Anhalt	5,3	14	-35,0	531	11	2,6	5,8	14	-32,7
Schleswig-Holstein	27,1	5	-14,6	5.335	2	24,4	32,4	3	-10,0
Thüringen	6,1	13	-36,6	490	12	-29,0	6,6	13	-36,0
Deutschland	277,3		-39,7	32.938		-7,9	310,2		-37,4

Quelle: dwif 2022, Daten Statistisches Bundesamt

Übersicht 2: Kapazitäten und deren Auslastung 2019 und 2021 (inkl. Camping)

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten (Tsd.)		Auslastung angebotene Schlafgelegenheiten (%)		Auslastung angebotene Betten der Hotellerie (%)	
	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021
Baden-Württemberg	6.603	6.157	423,9	413,9	40,4	29,3	44,0	27,9
Bayern	11.966	11.516	726,5	713,3	41,3	31,8	46,7	29,9
Berlin	803	697	154,5	138,6	61,4	30,2	62,8	29,9
Brandenburg	1.685	1.741	128,5	131,1	34,9	28,3	42,3	31,9
Bremen	132	113	17,3	15,9	45,7	30,4	46,9	30,0
Hamburg	418	406	72,9	73,1	58,5	31,8	59,8	32,0
Hessen	3.441	3.146	267,3	247,2	38,4	25,3	42,7	23,5
Mecklenburg-Vorpommern	3.312	3.095	327,1	321,8	33,2	38,2	46,7	46,3
Niedersachsen	5.689	5.328	409,1	392,3	34,9	30,4	40,9	29,4
Nordrhein-Westfalen	4.991	4.604	384,2	365,3	39,2	24,8	43,1	23,9
Rheinland-Pfalz	3.474	3.190	233,2	216,6	30,9	23,7	35,4	22,8
Saarland	271	271	24,8	23,7	38,6	28,1	38,8	24,9
Sachsen	2.079	1.988	152,9	150,8	40,8	28,5	44,6	27,7
Sachsen-Anhalt	1.146	1.079	78,2	76,1	33,1	25,2	38,7	28,0
Schleswig-Holstein	3.960	3.776	319,6	324,8	36,4	34,6	49,6	40,8
Thüringen	1.294	1.223	107,7	86,5	36,7	28,3	39,5	29,0
Deutschland	51.264	48.330	3.827,5	3.691,0	39,2	29,4	45,7	29,0

Quelle: dwif 2022, Daten Statistisches Bundesamt

Übersicht 3: Top-5-Herkunftsmärkte je Bundesland 2019 im Vergleich 2021 (inkl. Camping)

	Übernachtungen			Anteil an allen ÜN aus dem Ausland (%)			Aufenthalts- dauer (Tage)	
	2019	2021	Veränderung 2021 ggü. 2019	2019	2021	Veränderung 2021 ggü. 2019 (%- Punkte)	2019	2021
Brandenburg								
Polen	160.459	148.048	-7,7	15,1	28,4	13,3	2,5	4,1
Niederlande	121.078	47.769	-60,5	11,4	9,2	-2,2	2,6	2,5
Vereinigtes Königreich	69.047	17.359	-74,9	6,5	3,3	-3,2	2,4	2,0
Dänemark	64.331	23.902	-62,8	6,1	4,6	-1,5	2,2	2,3
Tschechische Republik	56.477	28.841	-48,9	5,3	5,5	0,2	2,1	3,2
Ausland insgesamt	1.060.308	520.945	-50,9				2,3	3,1
Mecklenburg-Vorpommern								
Schweiz	162.388	72.213	-55,5	14,7	16,2	1,5	3,3	3,4
Niederlande	156.881	74.698	-52,4	14,2	16,8	2,6	3,2	2,7
Schweden	129.577	28.940	-77,7	11,7	6,5	-5,2	2,0	2,0
Dänemark	127.874	41.212	-67,8	11,6	9,3	-2,3	2,5	2,3
Polen	96.904	41.391	-57,3	8,8	9,3	0,5	3,9	3,4
Ausland insgesamt	1.103.456	445.142	-59,7				2,8	2,9
Sachsen								
Polen	207.340	149.153	-28,1	9,4	15,6	6,2	2,4	3,5
Niederlande	194.121	79.759	-58,9	8,8	8,3	-0,5	2,3	2,3
Österreich	157.224	67.311	-57,2	7,1	7,0	-0,1	2,2	2,3
Schweiz	153.416	58.283	-62,0	7,0	6,1	-0,9	2,2	2,3
USA	146.416	39.378	-73,1	6,6	4,1	-2,5	2,2	2,3
Ausland insgesamt	2.202.940	958.761	-56,5				2,2	2,9
Sachsen-Anhalt								
Niederlande	95.183	44.480	-53,3	16,4	13,6	-2,8	2,2	2,2
Polen	71.730	78.058	8,8	12,4	23,9	11,5	2,9	4,6
Dänemark	48.922	23.500	-52,0	8,5	7,2	-1,3	1,9	1,8
Österreich	32.635	20.581	-36,9	5,6	6,3	0,7	2,0	2,2
Schweiz	30.317	13.985	-53,9	5,2	4,3	-0,9	1,8	1,9
Ausland insgesamt	578.929	327.053	-43,5				2,1	2,7
Thüringen								
Niederlande	91.857	34.014	-63,0	14,7	11,5	-3,2	2,6	2,4
Polen	80.220	44.877	-44,1	12,8	15,2	2,4	3,7	4,0
Schweiz	44.882	22.321	-50,3	7,2	7,6	0,4	1,9	2,0
Österreich	42.154	31.910	-24,3	6,7	10,8	4,1	2,0	2,3
USA	27.364	6.302	-77,0	4,4	2,1	-2,3	2,0	2,2
Ausland insgesamt	626.711	295.591	-52,8				2,4	2,9

Quelle: dwif 2022, Daten Statistische Landesämter

Übersicht 4: Nachfrage in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten nach Reisegebieten 2021 (inkl. Camping)

	Ankünfte	Übernach- tungen	Aufent- halts- dauer (Tage)	ÜN Verän- derung 2021 ggü. 2019 (%)	ÜN Ausländer	Verände- rung 2021 ggü. 2019 (%)	Auslän- der- anteil (%)
Brandenburg	3.165.348	10.106.512	3,2	-27,7	520.945	-50,9	5,2
Barnimer Land	176.764	731.727	4,1	-22,2	27.742	-35,7	3,8
Dahme-Seenland	344.983	678.936	2,0	-39,0	99.073	-55,8	14,6
Elbe-Elster-Land	37.753	173.482	4,6	-20,9	2.756	-43,7	1,6
Fläming	283.039	810.371	2,9	-32,7	99.960	-47,8	12,3
Havelland	293.463	901.145	3,1	-24,5	35.373	-44,4	3,9
Lausitzer Seenland	157.484	546.980	3,5	-14,2	23.875	-49,1	4,4
Potsdam	293.118	842.666	2,9	-37,1	58.659	-56,9	7,0
Prignitz	133.405	390.916	2,9	-7,4	11.575	-27,6	3,0
Ruppiner Seenland	301.706	1.075.044	3,6	-28,5	24.522	-63,4	2,3
Seenland Oder-Spree	423.497	1.691.696	4,0	-25,9	78.329	-40,5	4,6
Spreewald	512.223	1.519.326	3,0	-27,6	43.990	-62,0	2,9
Uckermark	207.913	744.223	3,6	-27,0	15.091	-23,0	2,0
Mecklenburg-Vorpommern	5.458.357	26.549.951	4,9	-22,2	445.142	-59,7	1,7
Mecklenburgische Ostseeküste	1.557.294	7.198.211	4,6	-24,2	119.897	-61,8	1,7
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	880.859	3.735.613	4,2	-20,6	58.916	-52,4	1,6
Rügen/Hiddensee	988.652	5.476.855	5,5	-23,4	108.073	-62,2	2,0
Vorpommern	1.650.895	8.916.970	5,4	-20,6	104.864	-57,6	1,2
Westmecklenburg	380.657	1.222.302	3,2	-20,1	53.392	-59,9	4,4
Sachsen	4.201.636	12.296.819	2,9	-40,7	958.761	-56,5	7,8
Chemnitz	116.474	284.840	2,4	-45,4	26.384	-63,2	9,3
Dresden	994.721	2.242.719	2,3	-52,4	297.008	-69,1	13,2
Erzgebirge	526.300	1.837.114	3,5	-42,5	90.108	-32,8	4,9
Leipzig	948.014	2.032.368	2,1	-43,6	247.398	-53,5	12,2
Oberlausitz-Niederschlesien	465.152	1.413.409	3,0	-29,8	54.221	-50,0	3,8
Sächsische Schweiz	314.614	1.234.794	3,9	-30,7	34.823	-57,4	2,8
Sächsisches Burgen- und Heide-land	430.074	1.611.846	3,7	-24,4	140.608	-19,8	8,7
Sächsisches Elbland	215.814	742.019	3,4	-45,0	48.927	-53,5	6,6
Vogtland	190.473	897.710	4,7	-37,8	19.284	-43,1	2,1
Sachsen-Anhalt	2.125.347	5.815.720	2,7	-32,7	327.053	-43,5	5,6
Altmark	165.032	482.711	2,9	-23,2	28.677	5,6	5,9
Anhalt-Wittenberg	309.879	839.391	2,7	-33,5	42.135	-60,4	5,0
Halle, Saale, Unstrut	460.040	1.132.439	2,5	-31,6	80.147	-36,6	7,1
Harz und Harzvorland	685.156	2.034.029	3,0	-39,1	59.331	-58,0	2,9
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	505.240	1.327.150	2,6	-24,7	116.763	-34,3	8,8
Thüringen	2.256.331	6.619.055	2,9	-36,0	295.591	-52,8	4,5
Südharz Kyffhäuser	100.225	331.417	3,3	-40,4	8.470	-21,0	2,6
Eichsfeld	66.255	241.033	3,6	-33,2	6.608	-62,5	2,7
Hainich	86.342	322.947	3,7	-35,2	11.384	-0,8	3,5
Saaleland	69.213	295.610	4,3	-29,8	7.328	-69,7	2,5
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	800.886	1.547.987	1,9	-39,7	98.414	-65,0	6,4
Thüringer Rhön	73.041	371.139	5,1	-24,7	3.842	-72,2	1,0
Thüringer Vogtland	115.985	233.694	2,0	-33,3	29.586	-28,5	12,7
Thüringer Wald	778.033	2.690.539	3,5	-37,7	113.368	-39,9	4,2
Übriges Thüringen	166.351	584.689	3,5	-25,1	16.591	-56,0	2,8

Quelle: dwif 2022, Daten Statistische Landesämter

Übersicht 5: Kapazitäten und deren Auslastung 2019 und 2021 (inkl. Camping)

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)		Auslastung Betten bzw. Schlafgelegenheiten (%)	
	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021
Brandenburg*	1.685	1.741	128.498	131.142	76,3	75,3	42,3	33,0
Barnimer Land	93	101	9.193	9.444	98,8	93,5	39,6	34,7
Dahme-Seenland	75	80	9.171	10.103	122,3	126,3	49,3	30,8
Elbe-Elster-Land	51	54	37,8	29,6
Fläming	165	168	9.873	9.288	59,8	55,3	39,6	28,8
Havelland	186	196	14.055	14.392	75,6	73,4	37,0	28,9
Lausitzer Seenland	107	104	8.348	8.009	78,0	77,0	32,4	27,0
Potsdam	59	58	57,4	38,9
Prignitz	108	114	4.964	5.912	46,0	51,9	31,9	28,6
Ruppiner Seenland	205	207	13.727	15.046	67,0	72,7	42,4	32,6
Seenland Oder-Spree	250	260	22.125	21.532	88,5	82,8	40,5	33,9
Spreewald	243	250	17.890	17.395	73,6	69,6	48,4	39,9
Uckermark	143	149	10.135	11.048	70,9	74,1	40,4	33,8
Mecklenburg-Vorpommern	3.312	3.095	327.065	321.770	98,8	104,0	33,2	38,2
Mecklenburgische Ostseeküste	663	622	77.069	77.872	116,2	125,2	36,8	40,6
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	549	508	55.243	54.680	100,6	107,6	28,4	33,8
Rügen/Hiddensee	773	717	72.075	68.324	93,2	95,3	33,0	38,2
Vorpommern	1.084	1.009	105.300	103.349	97,1	102,4	33,6	39,3
Westmecklenburg	243	239	17.378	17.545	71,5	73,4	29,1	32,7
Sachsen*	2.079	1.988	152.937	150.772	73,6	75,8	45,0	30,0
Chemnitz	43	41	40,7	24,9
Dresden	186	173	54,5	29,4
Erzgebirge	469	438	25.874	24.261	55,2	55,4	40,4	29,6
Leipzig	142	138	21.477	23.516	.	170,4	49,2	27,4
Oberlausitz-Niederschlesien	374	364	23.356	23.374	62,4	64,2	34,5	26,6
Sächsische Schweiz	237	231	13.888	13.631	58,6	59,0	44,7	40,3
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	296	277	18.479	17.910	62,4	64,7	41,0	33,5
Sächsisches Elbland	176	173	10.703	9.998	60,8	57,8	43,2	25,2
Vogtland	156	153	10.110	9.734	64,8	63,6	48,1	36,1
Sachsen-Anhalt	1.146	1.079	78.150	76.087	68,2	70,5	33,1	25,2
Altmark	110	106	7.391	7.193	67,2	67,9	28,9	24,7
Anhalt-Wittenberg	166	151	12.348	11.389	74,4	75,4	31,8	24,4
Halle, Saale, Unstrut	227	218	14.045	14.213	61,9	65,2	34,2	25,4
Harz und Harzvorland	420	388	26.384	25.185	62,8	64,9	35,7	26,5
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	223	216	17.982	18.107	80,6	83,8	30,6	23,8
Thüringen*	1.294	1.223	107.699	86.503	83,2	70,7	41,8	32,1
Südharz Kyffhäuser	79	73	37,1	27,3
Eichsfeld	56	52	40,2	32,9
Hainich	66	63	4.448	4.303	67,4	68,3	45,5	35,5
Saaleland	58	51	3.408	3.045	58,8	59,7	52,4	41,4
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	182	190	15.115	16.136	83,0	84,9	48,2	31,4
Thüringer Rhön	81	72	4.478	3.783	55,3	52,5	44,8	41,9
Thüringer Vogtland	62	61	4.345	3.410	70,1	55,9	33,5	24,4
Thüringer Wald	613	565	62.244	42.020	101,5	74,4	38,7	31,5
Übriges Thüringen	97	96	6.086	6.564	62,7	68,4	40,9	34,7

*Auslastungswerte ohne Campingplätze

. Datenschutz

Quelle: dwif 2022, Daten Statistische Landesämter

Übersicht 6: Kapazitäten der Hotellerie und Sonstigen Beherbergungsbetriebe nach Reisegebieten

	Hotellerie (Hotels, Hotels garnis, Pensionen, Gasthöfe)							
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Betten		Betriebsgröße (Betten pro Betrieb)		Auslastung der Betten (%)	
	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021
Brandenburg	939	925	46.949	46.200	50,0	49,9	42,3	31,9
Barnimer Land	52	52	2.428	2.330	46,7	44,8	34,9	28,6
Dahme-Seenland	36	38	2.494	3.477	69,3	91,5	47,2	30,7
Elbe-Elster-Land	27	28	547	569	20,3	20,3	26,3	21,7
Fläming	113	113	6.269	5.657	55,5	50,1	37,9	27,6
Havelland	90	92	4.193	4.480	46,6	48,7	38,8	31,0
Lausitzer Seenland	57	56	2.225	2.110	39,0	37,7	32,1	25,8
Potsdam	41	40	5.050	5.091	123,2	127,3	55,1	35,8
Prignitz	72	68	2.451	2.374	34,0	34,9	34,3	27,6
Ruppiner Seenland	109	104	4.583	4.605	42,0	44,3	42,0	32,8
Seenland Oder-Spree	137	133	6.604	5.888	48,2	44,3	38,0	31,1
Spreewald	144	144	7.042	6.762	48,9	47,0	49,1	37,2
Uckermark	61	57	3.063	2.857	50,2	50,1	47,0	40,3
Mecklenburg-Vorpommern	1.368	1.320	86.854	87.104	63,5	66,0	46,7	46,3
Mecklenburgische Ostseeküste	309	299	23.903	24.195	77,4	80,9	50,6	44,9
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	254	239	11.914	11.553	46,9	48,3	38,2	41,3
Rügen/Hiddensee	256	255	18.456	18.929	72,1	74,2	47,5	50,6
Vorpommern	403	385	25.929	25.913	64,3	67,3	49,2	50,1
Westmecklenburg	146	142	6.652	6.514	45,6	45,9	36,5	36,1
Sachsen	1.490	1.409	89.904	89.447	60,3	63,5	44,6	27,7
Dresden	151	136	21.883	21.424	144,9	157,5	55,6	29,3
Chemnitz	35	33	2.956	2.757	84,5	83,5	41,3	23,0
Erzgebirge	340	318	14.716	13.835	43,3	43,5	41,1	29,3
Leipzig	108	107	17.251	19.282	159,7	180,2	50,0	27,6
Oberlausitz-Niederschlesien	249	237	8.820	8.550	35,4	36,1	35,0	26,3
Sächsische Schweiz	143	135	5.790	5.576	40,5	41,3	43,8	39,5
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	199	184	8.296	7.980	41,7	43,4	34,1	25,0
Sächsisches Elbland	147	145	6.380	6.262	43,4	43,2	34,1	20,0
Vogtland	118	114	3.812	3.781	32,3	33,2	36,9	25,8
Sachsen-Anhalt	803	760	38.958	37.835	48,5	49,8	38,7	28,0
Altmark	73	72	2.524	2.627	34,6	36,5	32,7	26,8
Anhalt-Wittenberg	116	108	5.452	4.925	47,0	45,6	38,5	26,2
Halle, Saale, Unstrut	174	166	8.687	8.651	49,9	52,1	35,3	25,4
Harz und Harzvorland	278	255	13.366	12.433	48,1	48,8	43,2	32,6
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	162	159	8.929	9.199	55,1	57,9	37,4	26,1
Thüringen	901	846	45.178	44.078	50,1	52,1	39,5	29,0
Südharz Kyffhäuser	46	42	1.859	1.861	40,4	44,3	35,0	28,9
Eichsfeld	40	36	1.577	1.485	39,4	41,3	32,7	27,0
Hainich	38	36	1.717	1.679	45,2	46,6	39,4	28,0
Saaleland	38	34	1.313	1.249	34,6	36,7	39,2	27,4
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	148	152	12.717	13.323	85,9	87,7	49,5	32,3
Thüringer Rhön	54	44	1.693	1.403	31,4	31,9	28,1	21,5
Thüringer Vogtland	44	44	2.159	2.197	49,1	49,9	36,5	26,0
Thüringer Wald	422	392	19.270	18.142	45,7	46,3	36,1	28,1
Übriges Thüringen	71	66	2.873	2.739	40,5	41,5	33,8	26,8

Quelle: dwif 2022, Daten Statistische Landesämter

Fortsetzung Übersicht 6:

	Sonstige Beherbergungsbetriebe (inkl. Camping)			
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten	
	2019	2021	2019	2021
Brandenburg	746	816	81.549	84.942
Barnimer Land	41	49	6.765	7.114
Dahme-Seenland	39	42	6.677	6.626
Elbe-Elster-Land	24	26	.	.
Fläming	52	55	3.604	3.631
Havelland	96	104	9.862	9.912
Lausitzer Seenland	50	48	5.389	5.899
Potsdam	18	18	.	.
Prignitz	36	46	2.585	3.538
Ruppiner Seenland	96	103	9.144	10.441
Seenland Oder-Spree	113	127	15.521	15.644
Spreewald	99	106	10.848	10.633
Uckermark	82	92	7.072	8.191
Mecklenburg-Vorpommern	1.944	1.775	240.211	234.666
Mecklenburgische Ostseeküste	354	323	53.166	53.677
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	295	269	43.329	43.127
Rügen/Hiddensee	517	462	53.619	49.395
Vorpommern	681	624	79.371	77.436
Westmecklenburg	97	97	10.726	11.031
Sachsen	589	579	63.033	61.325
Dresden	35	37	.	.
Chemnitz	8	8	.	.
Erzgebirge	129	120	11.158	10.426
Leipzig	34	31	.	.
Oberlausitz-Niederschlesien	125	127	14.536	14.824
Sächsische Schweiz	94	96	8.098	8.055
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	97	93	10.183	9.930
Sächsisches Elbland	29	28	4.323	3.736
Vogtland	38	39	6.298	5.953
Sachsen-Anhalt	343	319	39.192	38.252
Altmark	37	34	4.867	4.566
Anhalt-Wittenberg	50	43	6.896	6.464
Halle, Saale, Unstrut	53	52	5.358	5.562
Harz und Harzvorland	142	133	13.018	12.752
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	61	57	9.053	8.908
Thüringen	393	377	62.521	42.425
Südharz Kyffhäuser	33	31	.	.
Eichsfeld	16	16	.	.
Hainich	28	27	2.731	2.624
Saaleland	20	17	2.095	1.796
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	34	38	2.398	2.813
Thüringer Rhön	27	28	2.785	2.380
Thüringer Vogtland	18	17	2.186	1.213
Thüringer Wald	191	173	42.974	23.878
Übriges Thüringen	26	30	3.213	3.825

Quelle: dwif 2022, Daten Statistische Landesämter

Übersicht 7: Airbnb-Einheiten

	2021	2022
Brandenburg	2.474	2.706
Mecklenburg-Vorpommern	7.915	9.456
Sachsen	4.447	4.896
Sachsen-Anhalt	1.627	1.920
Thüringen	1.802	1.974
Ostdeutschland	18.264	20.951
Deutschland	105.043	110.326

Quelle: dwif 2022, Daten airDNA (Stand: Februar 2022)

Übersicht 8: Destinationsvergleich – Angebotskennzahlen (inkl. Camping)

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)	
	2021	Veränderung ggü. 2019 (%)	2021	Veränderung ggü. 2019 (%)	2021	Veränderung ggü. 2019 (in Schlafgelegenheiten)
Küste						
Ostdeutschland	2.348	-6,8	249.545	-1,9	106,3	5,3
Deutschland	7.208	-5,8	653.659	-0,3	90,7	5,0
Mittelgebirge						
Ostdeutschland	1.976	-6,4	126.057	-16,8	63,8	-8,0
Deutschland	16.084	-6,8	1.024.535	-6,9	63,7	0,0
Seenregionen						
Ostdeutschland	1.738	0,1	127.761	0,5	73,5	0,3
Deutschland	4.185	-1,7	273.265	-0,2	65,3	1,0

Quelle: dwif 2022, Daten Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

Übersicht 9: Destinationsvergleich – Nachfragekennzahlen (inkl. Camping)

	Ankünfte		Übernachtungen		Aufenthaltsdauer (Tage)	
	2021 (Tsd.)	Veränderung ggü. 2019 (%)	2021 (Tsd.)	Veränderung ggü. 2019 (%)	2021	Veränderung ggü. 2019
Küste						
Ostdeutschland	4.197	-34,9	21.592	-22,6	5,1	0,8
Deutschland	11.777	-29,2	61.521	-16,5	5,2	0,8
Mittelgebirge						
Ostdeutschland	2.781	-46,1	9.630	-37,8	3,5	0,5
Deutschland	25.209	-46,9	81.517	-36,8	3,2	0,5
Seenregionen						
Ostdeutschland	3.809	-38,1	13.174	-25,5	3,5	0,6
Deutschland	7.377	-38,2	26.469	-25,3	3,6	0,6

Quelle: dwif 2022, Daten Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

Übersicht 10: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft 2016 bis 2021 (Index 2016=100)

Kategorie		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ausflugsschiffe/Fähren	Ost-D	100	97,9	77,6	81,8	56,7	48,4
	gesamt	100	98,6	86,7	89,2	61,7	59,1
Bergbahnen	Ost-D	100	104,9	106,4	106,1	90,9	66,8
	gesamt	100	101,5	105,7	103,0	88,7	65,7
Besucherführungen (Industrie-/sonstige Anlagen)	Ost-D	100	86,6	79,3	74,6	23,7	34,9
	gesamt	100	89,7	83,1	80,4	19,3	30,7
Burgen/Schlösser	Ost-D	100	96,8	93,3	95,8	54,7	43,0
	gesamt	100	96,4	94,1	96,6	54,2	44,9
Denkmäler/historische Bauwerke	Ost-D	100	103,3	104,2	113,6	81,1	63,7
	gesamt	100	99,8	100,9	107,8	61,5	53,1
Erlebnisbäder/Thermen	Ost-D	100	100,8	96,8	99,9	51,4	39,9
	gesamt	100	100,1	97,9	99,1	42,7	38,6
Freilichtmuseen/Besucherbergwerke	Ost-D	100	96,9	95,2	99,3	81,2	72,3
	gesamt	100	97,4	102,8	107,7	71,0	84,0
Freizeit-/Erlebniseinrichtungen	Ost-D	100	102,4	111,7	114,7	69,0	66,1
	gesamt	100	100,3	107,8	107,5	64,4	64,5
Kirchen	Ost-D	100	100,1	105,4	101,0	66,4	59,9
	gesamt	100	102,8	104,3	103,0	63,1	57,3
Landschaftsattraktionen	Ost-D	100	107,5	94,5	97,2	86,4	75,9
	gesamt	100	104,8	97,7	99,9	86,7	80,0
Museen/Ausstellungen	Ost-D	100	104,4	97,6	103,8	53,8	41,1
	gesamt	100	104,5	97,1	101,6	50,8	42,9
Naturinfozentren	Ost-D	100	98,3	91,0	93,2	77,5	66,0
	gesamt	100	100,2	94,5	98,9	62,9	57,9
Private Eisenbahnen	Ost-D	100	103,8	110,1	108,2	79,0	71,6
	gesamt	100	103,8	110,1	108,2	79,0	71,6
Stadtführungen	Ost-D	100	107,6	89,4	95,1	30,3	43,1
	gesamt	100	101,5	94,1	96,5	25,3	35,6
Zoos/Tierparks	Ost-D	100	100,2	105,3	114,3	98,2	94,9
	gesamt	100	99,2	100,5	106,4	86,2	92,9

Quelle: dwif 2022, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

Übersicht 11: Besucherentwicklung nach Bundesländern 2016 bis 2021 (Index 2016=100)

Bundesland	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Brandenburg	100	96,6	100,3	103,8	52,4	49,7
Mecklenburg-Vorpommern	100	100,4	92,3	97,8	67,5	59,2
Sachsen	100	101,2	100,8	104,0	64,5	52,5
Sachsen-Anhalt	100	106,3	102,4	104,9	80,2	71,7
Thüringen	100	101,3	94,5	100,9	66,0	54,8
Ostdeutschland	100	101,3	99,1	102,9	66,0	56,8
Freizeitwirtschaft in allen erfassten Bundesländern	100	100,4	99,1	101,7	59,9	56,9

Quelle: dwif 2022, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

Hinweis: Die Entwicklungsraten 2021 ggü. 2019 der Indexdarstellung im Bereich Freizeitwirtschaft entsprechen nicht den Werten im Text, da der Kurzfristentwicklung eine andere Datenbasis zugrunde liegt als der Langfristentwicklung.

Übersicht 12: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2016, 2019 und 2021

	2016			2019			2021		
	Gast-gewerbe	alle Branchen	Anteil Gast-gewerbe (%)	Gast-gewerbe	alle Branchen	Anteil Gast-gewerbe (%)	Gast-gewerbe	alle Branchen	Anteil Gast-gewerbe (%)
BB	29.454	818.474	3,6	31.112	854.164	3,6	28.190	866.537	3,3
MV	36.716	560.372	6,6	37.642	578.848	6,5	35.570	577.776	6,2
SN	52.050	1.555.300	3,3	55.230	1.617.162	3,4	50.645	1.623.463	3,1
ST	22.715	783.900	2,9	24.321	799.399	3,0	22.242	798.783	2,8
TH	22.282	793.363	2,8	22.519	804.770	2,8	20.440	796.232	2,6
Ost-D	1.028.106	31.443.318	3,3	1.109.106	33.407.262	3,3	980.992	33.802.173	2,9
D	163.217	4.511.409	3,6	170.824	4.654.343	3,7	157.087	4.662.791	3,4

Quelle: dwif 2022, Daten Bundesagentur für Arbeit (BB: Brandenburg, MV: Mecklenburg-Vorpommern, SN: Sachsen, ST: Sachsen-Anhalt, TH: Thüringen, D: Deutschland)

Übersicht 13: Reale Umsatzentwicklung im ostdeutschen Gastgewerbe

	Veränderung ggü. Vorjahr (%)					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Brandenburg						
Gastgewerbe	2,6	1,2	-0,8	2,4	-30,4	-5,8
Beherbergung	-0,1	4,2	-0,4	3,1	-38,1	-4,3
Gastronomie	4,1	-0,7	-1,1	1,9	-26,2	-6,5
Mecklenburg-Vorpommern						
Gastgewerbe	3,8	-4,1	-0,1	1,7	-23,0	-3,1
Beherbergung	5,7	-4,6	1,5	1,5	-24,2	0,2
Gastronomie	0,3	-2,8	-2,6	2,2	-20,9	-8,9
Sachsen						
Gastgewerbe	2,2	1,4	1,1	1,6	-33,8	-9,7
Beherbergung	4,2	3,1	1,8	-0,4	-41,5	-13,6
Gastronomie	1,1	0,4	0,6	2,8	-29,3	-7,9
Sachsen-Anhalt						
Gastgewerbe	0,7	2,9	2,0	3,0	-31,9	-5,6
Beherbergung	0,9	3,2	-1,7	3,3	-38,5	0,3
Gastronomie	0,6	2,7	3,8	2,9	-27,4	-9,2
Thüringen						
Gastgewerbe	-0,6	1,2	-2,7	-1,9	-35,3	-0,9
Beherbergung	3,3	2,0	-0,9	-0,3	-40,1	-2,8
Gastronomie	-3,4	0,6	-3,7	-2,8	-32,3	0,2
Deutschland						
Gastgewerbe	0,8	0,9	1,0	0,6	-38,9	-2,3
Beherbergung	1,9	0,9	1,4	0,5	-45,8	1,3
Gastronomie	0,2	0,9	0,7	0,6	-35,0	-4,0

Quelle: dwif 2022, Daten Statistisches Bundesamt

Übersicht 14: Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene

Eine betriebstypenbezogene Analyse ermöglicht einen besseren Vergleich als die Auswertung der Kennzahlen nach Bundesländern. Die einzelnen Betriebe profitieren, da sie sich direkt mit den Kennzahlen anderer messen können. Die langfristige Betrachtung von 2015 bis 2020 bietet darüber hinaus eine gute Potenzialeinschätzung für den jeweiligen Betriebstyp.¹

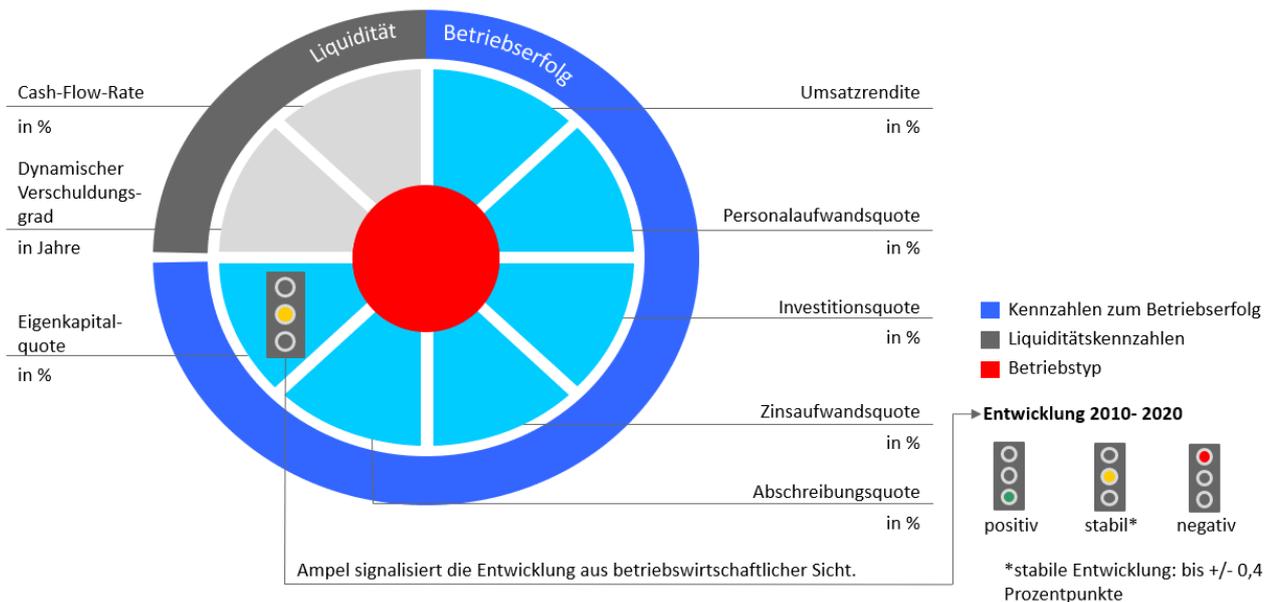
Die verschiedenen Betriebstypen aus dem Beherbergungs- und Gastronomiegewerbe werden im jährlichen Wechsel analysiert. In diesem Jahr steht die Entwicklung der Gastronomie im Mittelpunkt: Dazu zählen Restaurants mit herkömmlicher Bedienung, Restaurants mit Selbstbedienung, Cafés und Eissalons. Infolge zu geringer Fallzahlen auf Länderebene werden die Deutschlandwerte analysiert. Sie haben dank der großen Fallzahlen eine starke Aussagekraft.

Hinweis:

Definitionen und Zeitreihenvergleiche der aufgeführten Kennzahlen sind in den folgenden Anhängen zusammengestellt, auch für das Beherbergungsgewerbe.

Die wesentlichen Kennzahlen und deren Entwicklung werden in Form eines Kennzahlenbarometers für die einzelnen Betriebstypen dargestellt.

Erläuterung Kennzahlenbarometer für Schlüsselkennziffern²



Quelle: dwif 2022

¹ Aktuellere Daten liegen nicht vor, da die Betriebe ihre Jahresabschlüsse zum Teil deutlich zeitverzögert erstellen und bei den Sparkassen einreichen.

² Eine steigende Abschreibungsquote erhöht den Cash-Flow, weshalb mehr Abschreibungen positiv bewertet werden und weniger Abschreibungen negativ.

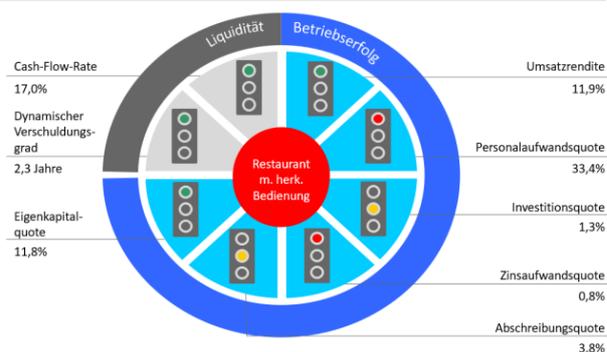
Restaurant mit herkömmlicher Bedienung

Zusammenfassung

- Der Trend zur Marktkonzentration hält weiter an und wurde durch die Pandemie noch verstärkt. Der Marktanteil verändert sich indes kaum.
- Die Innenfinanzierungskraft der Betriebe ist in den letzten fünf Jahren gestiegen und konnte trotz Pandemie 2020 noch mal erhöht werden. Auch die Schuldentilgungsfähigkeit verbesserte sich mittel- wie langfristig.
- Dennoch blieb die Investitionsquote stabil und liegt deutlich unter den Abschreibungen. Die gesteigerte Innenfinanzierungskraft sollten die Betriebe in Zukunft verstärkt für Investitionen nutzen.

Fakten ³	2015	2019	2020
Betriebe	70.901	68.020	62.634
Ø- Umsatz pro Betrieb	297.011€	375.339€	284.211€
Marktanteil am Gastgewerbe ⁴	26,8%	27,0%	27,9%
Marktanteil innerhalb der Gastronomie ⁵	41,5%	41,7%	40,4%

Quelle: dwif 2022, Daten DSV 2022, Statistisches Bundesamt 2022



Die Anzahl der Betriebe ist in den letzten fünf Jahren (2015 bis 2020) zurückgegangen (-11,7%). Bis 2019 war der Rückgang kontinuierlich, während von 2019 zu 2020 ein deutlich größerer Rückgang erfolgte (-7,9%). Der durchschnittliche Umsatz pro Betrieb stieg kontinuierlich bis 2019. Im ersten Pandemiejahr 2020 sind die Umsätze gesamt sowie pro Betrieb gesunken – eine direkte Folge der Lockdown-Zeiten und späteren Zugangsbeschränkungen.

Die Gewinnmarge (Umsatzrendite) der Restaurants mit herkömmlicher Bedienung weist in den letzten fünf Jahren eine leicht steigende Tendenz (+0,4 Prozentpunkte) auf. Auch der Cash-Flow hat sich positiv entwickelt und liegt 2020 bei 17,0 %, sodass aus betriebswirtschaftlicher Sicht der unternehmerische Handlungsspielraum gestiegen ist.

Kostentreiber sind in erster Linie die Personalkosten. Mittelfristig sind sie um 2,0 Prozentpunkte angewachsen. Der Zinsaufwand (0,8%) zeigt mittelfristig keine Veränderung, langfristig ist er um 0,9 Prozentpunkte gesunken. Die Aufwendungen für Abschreibungen sind langfristig auf einem stabilen Niveau (3,6 %). Der kurzfristige Zuwachs von 1,1 Prozentpunkten von 2019 und 2020 ist ein Indikator für höheres Investitionsniveau im Jahr 2020. Dieser wird jedoch nicht direkt durch Investitionsquote bestätigt, denn diese bleibt nahezu gleich auf niedrigem Niveau: Lediglich 1,3 % des Umsatzes werden für Neuanschaffungen verwendet.

Jedoch weist der etwas angestiegene Verschuldungsgrad auf einen höheren Anteil von Fremdkapital hin. Dieses kann coronabedingt für die Deckung von Fixkosten oder auch für Investitionen verwendet worden sein. Mit Blick auf die Eigenkapitalquote, die seit 2015 von 1,2 % deutlich auf 11,8 % gestiegen ist, bleibt festzuhalten, dass die Betriebe einen guten Puffer aufgebaut hatten und sie in einer vorteilhaften Bonitätslage waren, um Fremdkapital für Investitionen aufzunehmen.

³ Alle Angaben entstammen der amtlichen Umsatzsteuerstatistik mit den Jahreswerten für 2015, 2019 und 2020.

⁴ Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.

⁵ Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

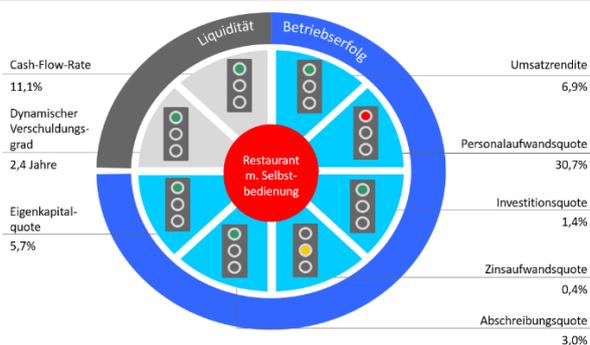
Restaurant mit Selbstbedienung

Zusammenfassung

- Trotz sinkender Anzahl an Betrieben ist der Marktanteil angestiegen. Dies liegt jedoch vor allem an vermehrten Marktaustritten bei anderen Betriebstypen. Der Umsatz pro Betrieb ist pandemiebedingt etwas gesunken.
- Liquiditätsprobleme sind weiterhin sichtbar: Die Cash-Flow-Rate ist zwar gestiegen, liegt jedoch weiterhin deutliche hinter anderen Betriebstypen. Die Entwicklung des Betriebstyps ist insgesamt durchwachsen und die Einschränkungen des Jahres 2020 hat den Betrieben weiter zugesetzt.
- Positiv: Die Verschuldung ist gesunken, die Eigenkapitalquote steigt auf den höchsten Wert in den vergangenen 10 Jahren.

Fakten ⁶	2015	2019	2020
Betriebe	2.465	2.599	2.456
Ø- Umsatz pro Betrieb	1.861.755€	2.087.652€	1.850.446€
Marktanteil am Gastgewerbe ⁷	5,8%	5,7%	7,1%
Marktanteil innerhalb der Gastronomie ⁸	9,0%	8,9%	10,3%

Quelle: dwif 2022, Daten DSV 2022, Statistisches Bundesamt 2022



Im Vergleich zu 2015 ist die Betriebsanzahl minimal gesunken, die Marktanteile steigen jedoch um weniger Prozentpunkte (+1,3 %). Die Umsätze der individuellen Betriebe liegen nach einer Zunahme von 2015 zu 2019 (+ 12,1 %) 2020 wieder in etwa bei dem Niveau von 2015. Diese Entwicklung ist mit den anderen Betriebstypen vergleichbar.

Die Innenfinanzierungskraft der Restaurants mit Selbstbedienung hat sich seit 2015 positiv entwickelt und ist um 2,9 Prozentpunkte gestiegen. Anders als bei Restaurants mit herkömmlicher Bedienung ist der anteilige Personalaufwand mittelfristig stabil geblieben (-0,3 Prozentpunkte seit 2015). Die Einführung des Mindestlohns hat sich kaum auf die Entwicklung des Personalaufwands bei diesem Betriebstyp ausgewirkt. Erfreulich ist die Entwicklung der Umsatzrendite bergauf geht: Mittel- und kurzfristig ist sie gestiegen. Gründe hierfür könnten Preiserhöhungen oder Prozessoptimierungen sein.

Dieser leicht verbesserte Betriebserfolg schlägt sich auch auf die Investitionslaune der Betriebe nieder: Seit 2015 hat sich die Investitionsquote nahezu verdoppelt (+0,6 Prozentpunkte) und auch die gestiegene Abschreibungsquote (+0,6 Prozentpunkte) weist auf regelmäßige Ausgaben für Modernisierungen hin. Die Eigenkapitalquote wurde deutlich verbessert, liegt mit 5,7 % jedoch weiterhin niedrig und ist für die Betriebe z. B. bei zukünftigen Kreditverhandlungen für Neuinvestitionen immer noch ein erschwerender Faktor.

⁶ Alle Angaben entstammen der amtlichen Umsatzsteuerstatistik mit den Jahreswerten für 2015, 2019 und 2020.

⁷ Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.

⁸ Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

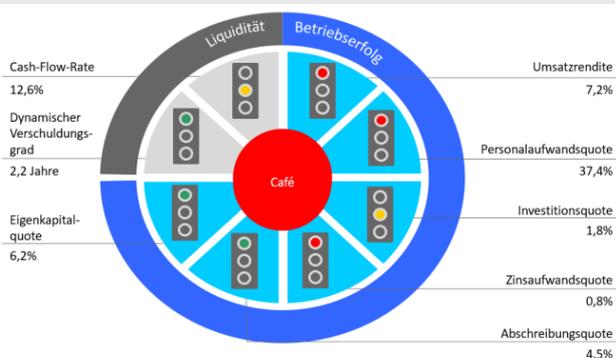
Café

Zusammenfassung

- Der Wachstumsmarkt Café wurde durch die Pandemie ausgebremst: Betriebsanzahl und Durchschnittsumsatz liegen weiter unter Vorkrisenniveau und auch weit unter dem Mittelfristvergleich zu 2015. Cafés konnten weniger vom Take-Away- und Liefergeschäft profitieren als die weitere speisegeprägte Gastronomie.
- Die Innenfinanzierungskraft und Gewinnmarge sinken kurz- wie mittelfristig– die Personalkosten steigen weiter. Der Personalmangel zwingt viele Betriebe zu weiteren Maßnahmen, z. B. kürzere Öffnungszeiten.
- Die Eigenkapitaldecke der Cafés ist weiterhin eher dünn und lässt wenig Handlungsspielraum für Investition und Innovation.

Fakten ⁹	2015	2019	2020
Betriebe	11.298	11.761	10 603
Ø- Umsatz pro Betrieb	235.581€	265.001€	214.523€
Marktanteil am Gastgewerbe ¹⁰	3,4%	3,3%	3,6%
Marktanteil innerhalb der Gastronomie ¹¹	5,2%	5,1%	5,2%

Quelle: dwif 2022, Daten DSV 2022, Statistisches Bundesamt 2022



Das Marktsegment Cafés war bis 2019 durch Wachstum geprägt, verzeichnet 2020 jedoch einen Rückgang. Sowohl die Betriebszahl als auch der durchschnittliche Umsatz pro Betrieb liegen unter dem Niveau von 2015. Die Marktanteile blieben trotzdem stabil, was jedoch vor allem auf Marktaustritte bei anderen Betriebstypen zurückzuführen ist.

Sowohl die Cash-Flow-Rate als auch die Umsatzrendite liegen kurz- wie mittelfristig niedriger. Die Café-Betriebe haben auf Grund der Lockdowns deutlich weniger Umsätze eingefahren als in einem Normaljahr und konnten nur wenig vom Take-Away- und Liefergeschäft profitieren. Im Vergleich dazu stieg die Personalaufwandsquote weiter an, auch weitere Fixkosten fallen auf Grund der geringeren Umsätze deutlich schwerer ins Gewicht und schmälern das Ergebnis. Tendenziell werden die Personalkosten weiter steigen, da sich der Fachkräfte- und Personalmangel beim Betriebstypen Café besonders stark bemerkbar macht.

Die Investitionsquote ist im Pandemiejahr leicht gestiegen (+0,3 Prozentpunkte). Im Zusammenspiel mit der ebenso höheren Abschreibungsquote (+1,2 Prozentpunkte) lässt sich eine etwas verstärkte Investitionstätigkeit der Betriebe ableiten. Dementsprechend ist auch die Verschuldung wieder etwas angestiegen (+0,4 Jahre), mittelfristig fällt die Betriebsverschuldung jedoch deutlich geringer aus. Auch die Eigenkapitalquote, die vor zehn Jahr bei 0 lag, konnte gesteigert werden (+6,2 Prozentpunkte), liegt aber weiterhin zu niedrig.

⁹ Alle Angaben entstammen der amtlichen Umsatzsteuerstatistik mit den Jahreswerten für 2015, 2019 und 2020.

¹⁰ Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.

¹¹ Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

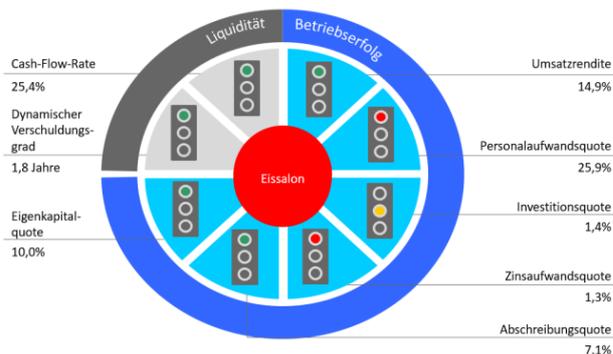
Eissalon

Zusammenfassung

- Das Marktsegment der Eissalons ist weiterhin von Marktberäumungsprozessen geprägt: Die Zahl der Betriebe sank im ersten Pandemiejahr deutlich gesunken, der Durchschnittsumsatz fällt um fast ein Fünftel gegenüber 2019: Auch der umsatzstarke Sommer konnte die Umsatzausfälle der beiden Lock-downs nicht abfedern.
- Trotzdem zeigen die Eissalons insgesamt eine positive Entwicklung. Die Liquiditätskennziffern haben sich verbessert, die Eigenkapitalquote ist ebenso leicht gestiegen.
- Die Investitionsquote ist langfristig stabil. Im Jahr 2019 gab es eine verstärkte Investitionstätigkeit, so dass viele Betriebe davon im ersten Pandemiejahr profitieren konnten.

Fakten ¹²	2015	2019	2020
Betriebe	5.591	5.429	5.181
Ø- Umsatz pro Betrieb	214.777€	247.976€	201.623€
Marktanteil am Gastgewerbe ¹³	1,5%	1,4%	1,6%
Marktanteil innerhalb der Gastronomie ¹⁴	2,4%	2,2%	2,4%

Quelle: dwif 2022, Daten DSV 2022, Statistisches Bundesamt 2022



Im Vergleich zum Jahr 2015 ist die Zahl der Betriebe in diesem Marktsegment um mehr als 400 geschrumpft, kurzfristig sind es 248 Betriebe weniger. Die Pandemie hat viele Betriebe zur temporären Stilllegung oder zur Aufgabe des Geschäfts gezwungen. Mittelfristig sind zu dem die durchschnittlichen Umsätze pro Betrieb um 6,1 % und kurzfristig sogar um 18,7 % gesunken. Der Marktanteil ist trotz Umsatzeinbußen in etwa gleich geblieben, was jedoch an den geringeren Durchschnittsumsätzen anderer Betriebstypen liegt.

Die Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen zeigen sowohl positive als auch negative Entwicklungen. Die Innenfinanzierungskraft stieg deutlich in den letzten fünf Jahren um 9,2 Prozentpunkte. Die Gewinnmarge kletterte langfristig um 3,8 Prozentpunkte nach oben, mittel- und kurzfristig ist sie jedoch leicht rückläufig. Die Preise waren im Sommer 2020 noch stabil und konnte somit die Umsatzausfälle aus den Lockdowns nicht kompensieren. Hier bleibt abzuwarten, ob sich die im Jahr 2021 durchgesetzten Preiserhöhungen positiv auf die Gewinnmarge auswirken werden.

Der Personalaufwand ist bei den Eissalons generell niedriger als bei den anderen Gastronomietypen, da überwiegend Saison- und Teilzeitkräfte eingesetzt werden. Der anteilige Personalaufwand ist kurz- wie mittelfristig gesunken und liegt 2020 bei 25,9 %. Die Investitionsquote ist langfristig stabil geblieben (+0,1 Prozentpunkte). Die Investitionsquote liegt mit 1,4 % ähnlich hoch wie in den anderen gastronomischen Betriebstypen, nur bei Cafés liegt sie mit 1,8 % höher. Im Jahr 2019 gab es eine kurzzeitige Investitionswelle, der Anteil der Investitionsausgaben am Umsatz betrug damals 3,3 %.

Dies spiegelt sich in den aktuellen Zahlen von 2020 in einer kurzfristig gestiegenen Abschreibungsquote (+3,0 Prozentpunkte zu 2019) wider. Die Abschreibungsquote liegt mit 7,1 % deutlich höher als in den anderen Betriebstypen. Trotz getätigter Investitionen ist die Schuldungstilgungszeit nur leicht angestiegen (+0,3 Jahre). Die Betriebe konnten sogar ihre Eigenkapitaldecke weiter ausbauen. Insgesamt machen die Kennzahlen Hoffnung, dass trotz der Marktberäumung in der Summe leistungsfähigere Betriebe bleiben.

¹² Alle Angaben entstammen der amtlichen Umsatzsteuerstatistik mit den Jahreswerten für 2015, 2019 und 2020.

¹³ Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.

¹⁴ Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

Übersicht 15: Definitionen der EBIL-Kennzahlen

<p>Umsatzrendite = $\frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$</p>	<p>→ Die Umsatzrentabilität oder -rendite bezeichnet das erzielte Betriebsergebnis, ausgedrückt in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz). Sie wird als Nachweis für die Ertragskraft eines Unternehmens gesehen.</p>
<p>Personalaufwandsquote = $\frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$</p>	<p>→ Der Personalaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.</p>
<p>Rohertragsquote = $\frac{\text{Rohertrag}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$</p>	<p>→ Der Rohertrag ist definiert als Gesamtleistung (Nettoumsatz) abzüglich Warenaufwand. Die Rohertragsquote drückt den obigen Wert in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) aus. Er dient somit als Nachweis für die Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes.</p>
<p>Zinsaufwandsquote = $\frac{\text{Zinsaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$</p>	<p>→ Der Zinsaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.</p>
<p>Abschreibungsquote = $\frac{\text{Abschreibungen}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$</p>	<p>→ Die Abschreibungsquote wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.</p>
<p>Investitionsquote = $\frac{\text{Brutto-Anlageinvestitionen}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$</p>	<p>→ Die Investitionsquote misst die Brutto-Sachinvestitionen des Geschäftsjahres an der Gesamtleistung (Nettoumsatz). Erfasst werden die Zugänge des Sachanlagevermögens und der immateriellen Anlagewerte. Sie wird als Nachweis für die Investitionsneigung eines Unternehmens gesehen.</p>
<p>Mietaufwandsquote = $\frac{\text{Miet- und Leasingaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$</p>	<p>→ Der Miet- und Leasingaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.</p>
<p>Anlagendeckung = $\frac{\text{Wirtschaftl. Eigenkapital} + \text{langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen} + \text{Unterbilanz}} \times 100$</p>	<p>→ Der Anlagendeckungsgrad ist eine Kennzahl zur Beurteilung der finanziellen Stabilität des Unternehmens (fristenkongruente Finanzierung des längerfristig gebundenen Vermögens).</p>
<p>Cash-Flow-Rate = $\frac{\text{Cash-Flow (vor Steuern)}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$</p>	<p>→ Der Cash-Flow vor Steuern versteht sich als Summe aus Gewinn, Abschreibungen auf Anlagevermögen und Veränderungen bei Rückstellungen und Wertberichtigungen. Diese Kennzahl drückt die Innenfinanzierungskraft eines Betriebes aus.</p>
<p>Dynamischer Verschuldungsgrad = $\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Cashflow (vor Steuern)}} \times 100$</p>	<p>→ Der dynamische Verschuldungsgrad stellt eine Kennzahl zur Beurteilung der Innenfinanzierungskraft dar. Er wird in Jahren ausgedrückt und gibt somit an, wie lange es dauern würde, bis die Verbindlichkeiten durch den Cash-Flow abbezahlt worden wären.</p>
<p>Eigenkapitalquote = $\frac{\text{Wirtschaftl. Eigenkapital} + \text{Unterbilanz}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$</p>	<p>→ Als Richtwert wird ein Eigenkapitalanteil von 40 Prozent angenommen, weil dies im Zuge von Finanzierungen eine gebräuchliche Forderung darstellt. Gerade im Gastgewerbe ist zu beobachten, dass die Verbindlichkeiten der Betriebe häufig höher sind als das Anlage- und Umlaufvermögen zusammen.</p>

Quelle: dwif 2022

Übersicht 16: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich – Teil 1

Kennzahl / Betriebstyp	2010	2015	2019	2020	2020 1. Quar- til	2020 3. Quar- til	Veränderung 2010/20 (%-Punkte)	Veränderung 2019/20 (%-Punkte)
Cash-Flow-Rate								
Beherbergung	15,2	15,8	14,7	12,9	-2,3	26,5	-2,3	12,9
Hotels	13,4	13,6	13,0	11,0	-4,2	23,9	-2,4	11,0
Hotels garnis	21,3	20,6	20,6	16,0	-2,8	30,2	-5,3	16,0
Gasthöfe	16,7	17,2	15,9	18,6	6,8	29,7	1,9	18,6
Pensionen	28,4	30,7	27,4	30,8	23,8	44,2	2,4	30,8
Gastronomie	12,8	14,1	13,7	15,3	4,6	26,0	2,5	15,3
Restaurant m. herk. Bedienung	13,6	14,9	14,8	17,0	4,6	27,1	3,4	17,0
Restaurant m. SB	8,2	8,0	7,8	11,1	5,6	17,2	2,9	11,1
Cafés	12,5	14,7	14,5	12,6	1,3	26,0	0,1	12,6
Eissalons	16,2	22,3	21,5	25,4	4,4	35,1	9,2	25,4
Umsatzrentabilität								
Beherbergung	8,5	9,6	8,8	4,9	-10,5	16,5	-3,6	4,9
Hotels	7,4	7,7	7,4	3,4	-11,8	14,5	-4,0	3,4
Hotels garnis	13,3	13,9	13,7	6,0	-15,6	19,5	-7,3	6,0
Gasthöfe	10,3	12,2	10,0	10,3	2,8	22,0	0,0	10,3
Pensionen	14,5	18,8	16,4	25,0	11,2	30,8	10,5	25,0
Gastronomie	8,7	10,6	10,4	10,0	-0,4	20,9	1,3	10,0
Restaurant m. herk. Bedienung	9,5	11,4	11,5	11,9	-0,9	22,7	2,4	11,9
Restaurant m. SB	5,3	5,3	4,8	6,9	2,4	12,9	1,6	6,9
Cafés	7,8	10,6	10,7	7,2	-5,6	21,3	-0,6	7,2
Eissalons	11,1	16,9	16,3	14,9	-2,7	28,9	3,8	14,9
Rohertragsquote								
Beherbergung	83,2	84,7	86,0	88,4	83,6	93,5	5,2	88,4
Hotels	83,3	84,5	85,5	87,7	83,7	92,4	4,4	87,7
Hotels garnis	92,6	92,5	92,9	93,7	89,0	95,9	1,1	93,7
Gasthöfe	72,5	73,8	75,1	79,1	74,6	84,2	6,6	79,1
Pensionen	88,0	89,7	91,9	93,1	84,8	99,3	5,1	93,1
Gastronomie	70,7	71,6	71,9	75,0	71,2	79,1	4,3	75,0
Restaurant m. herk. Bedienung	69,8	70,8	71,7	75,4	70,5	79,8	5,6	75,4
Restaurant m. SB	71,2	72,3	71,5	74,3	72,6	75,7	3,1	74,3
Cafés	72,9	73,3	74,1	75,9	70,3	79,7	3,0	75,9
Eissalons	68,9	76,2	77,3	78,1	74,6	80,9	9,2	78,1
Personalaufwandsquote								
Beherbergung	27,4	30,1	32,9	34,8	24,9	44,6	7,4	34,8
Hotels	29,6	32,2	34,5	36,5	27,4	46,0	6,9	36,5
Hotels garnis	21,7	24,5	25,6	28,8	17,1	41,9	7,1	28,8
Gasthöfe	26,2	29,3	34,5	34,0	25,6	41,2	7,8	34,0
Pensionen	16,9	18,1	21,9	16,9	9,8	24,8	0,0	16,9
Gastronomie	28,2	31,3	33,2	32,8	25,9	40,6	4,6	32,8
Restaurant m. herk. Bedienung	28,0	31,4	33,8	33,4	25,7	42,1	5,4	33,4
Restaurant m. SB	29,1	31,0	31,6	30,7	26,8	35,4	1,6	30,7
Cafés	31,0	32,8	35,7	37,4	28,5	47,8	6,4	37,4
Eissalons	22,5	27,2	27,7	25,9	17,1	37,4	3,4	25,9
Abschreibungsquote								
Beherbergung	6,0	5,3	5,0	7,0	3,3	13,0	1,0	7,0
Hotels	5,7	5,0	4,9	6,8	3,0	12,6	1,1	6,8
Hotels garnis	7,0	5,8	5,7	9,0	4,1	16,6	2,0	9,0
Gasthöfe	5,5	5,0	4,3	5,1	3,3	9,0	-0,4	5,1
Pensionen	10,2	9,6	8,2	11,6	7,7	15,5	1,4	11,6
Gastronomie	3,6	2,9	2,8	3,7	1,9	6,9	0,1	3,7
Restaurant m. herk. Bedienung	3,6	2,8	2,7	3,8	1,8	7,1	0,2	3,8
Restaurant m. SB	2,4	2,2	2,6	3,0	1,9	4,8	0,6	3,0
Cafés	4,0	3,4	3,3	4,5	2,7	8,7	0,5	4,5
Eissalons	3,8	4,4	4,1	7,1	4,0	11,1	3,3	7,1

Quelle: dwif 2022, Daten DSV 2022 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

Übersicht 17: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich – Teil 2

Kennzahl / Betriebstyp	2010	2015	2019	2020	2020 1. Quartil	2020 3. Quartil	Veränderung 2010/20 (%-Punkte)	Veränderung 2019/20 (%-Punkte)
Zinsaufwandsquote								
Beherbergung	3,9	2,0	1,9	1,9	0,6	4,7	-2,0	1,9
Hotels	3,6	1,9	1,7	1,7	0,5	4,1	-1,9	1,7
Hotels garnis	4,8	2,1	2,9	2,9	0,8	7,0	-1,9	2,9
Gasthöfe	3,9	2,1	1,6	1,6	0,6	3,4	-2,3	1,6
Pensionen	7,7	4,0	3,4	3,4	0,9	5,6	-4,3	3,4
Gastronomie	1,5	0,7	0,7	0,7	0,3	1,8	-0,8	0,7
Restaurant m. herk. Bedienung	1,7	0,8	0,8	0,8	0,3	2,0	-0,9	0,8
Restaurant m. SB	0,8	0,4	0,4	0,4	0,2	0,7	-0,4	0,4
Cafés	1,7	0,8	0,8	0,8	0,4	2,0	-0,9	0,8
Eissalons	2,0	1,4	1,3	1,3	0,8	2,8	-0,7	1,3
Investitionsquote								
Beherbergung	2,2	2,1	2,2	2,2	0,6	7,1	0,0	2,2
Hotels	2,1	2,1	2,3	2,3	0,6	7,2	0,2	2,3
Hotels garnis	2,3	2,0	1,7	1,7	0,4	6,9	-0,6	1,7
Gasthöfe	1,9	1,8	2,1	2,1	0,7	5,9	0,2	2,1
Pensionen	3,4	2,8	3,0	3,0	1,4	12,4	-0,4	3,0
Gastronomie	1,3	1,2	1,4	1,4	0,5	4,0	0,1	1,4
Restaurant m. herk. Bedienung	1,3	1,3	1,3	1,3	0,5	4,3	0,0	1,3
Restaurant m. SB	0,9	0,8	1,4	1,4	0,7	3,3	0,5	1,4
Cafés	1,6	1,5	1,8	1,8	0,5	5,2	0,2	1,8
Eissalons	1,3	1,2	1,4	1,4	0,5	5,6	0,1	1,4
Anlagendeckung								
Beherbergung	73,5	71,0	77,0	77,0	40,0	108,1	3,5	77,0
Hotels	72,2	70,3	77,5	77,5	40,3	109,9	5,3	77,5
Hotels garnis	84,4	74,6	76,5	76,5	36,6	101,7	-7,9	76,5
Gasthöfe	70,2	67,9	76,4	76,4	41,8	108,4	6,2	76,4
Pensionen	75,8	74,7	72,3	72,3	60,6	96,9	-3,5	72,3
Gastronomie	49,6	47,8	69,4	69,4	16,4	135,2	19,8	69,4
Restaurant m. herk. Bedienung	52,3	50,7	77,0	77,0	22,0	150,0	24,7	77,0
Restaurant m. SB	32,0	32,5	46,0	46,0	8,2	94,2	14,0	46,0
Cafés	45,4	43,2	63,3	63,3	8,9	134,2	17,9	63,3
Eissalons	54,2	47,6	58,2	58,2	16,5	100,3	4,0	58,2
Dynamischer Verschuldungsgrad								
Beherbergung	6,3	5,2	5,8	5,8	2,6	12,1	-0,5	5,8
Hotels	6,6	5,9	6,3	6,3	2,7	12,8	-0,3	6,3
Hotels garnis	5,6	4,7	6,1	6,1	2,9	12,3	0,5	6,1
Gasthöfe	5,6	3,9	3,7	3,7	1,9	7,1	-1,9	3,7
Pensionen	6,4	4,7	3,3	3,3	1,1	5,5	-3,1	3,3
Gastronomie	3,5	2,5	2,4	2,4	1,1	5,3	-1,1	2,4
Restaurant m. herk. Bedienung	3,6	2,5	2,3	2,3	1,1	5,8	-1,3	2,3
Restaurant m. SB	3,4	3,0	2,4	2,4	1,5	4,4	-1,0	2,4
Cafés	3,6	2,6	2,2	2,2	0,9	5,3	-1,4	2,2
Eissalons	3,4	2,3	1,8	1,8	1,3	4,4	-1,6	1,8
Eigenkapitalquote								
Beherbergung	2,9	8,9	12,9	12,9	-8,0	38,8	10,0	12,9
Hotels	3,4	9,1	12,9	12,9	-6,7	37,5	9,5	12,9
Hotels garnis	8,1	11,0	9,2	9,2	-11,8	37,0	1,1	9,2
Gasthöfe	0,0	0,5	14,1	14,1	-13,9	42,4	14,1	14,1
Pensionen	5,6	13,7	36,9	36,9	12,9	57,8	31,3	36,9
Gastronomie	0,0	0,3	10,4	10,4	-17,4	37,7	10,4	10,4
Restaurant m. herk. Bedienung	0,0	1,2	11,8	11,8	-12,9	39,0	11,8	11,8
Restaurant m. SB	0,0	0,2	5,7	5,7	-19,4	30,9	5,7	5,7
Cafés	0,0	0,0	6,2	6,2	-25,5	39,2	6,2	6,2
Eissalons	0,0	0,0	10,0	10,0	-21,3	29,8	10,0	10,0

Quelle: dwif 2022, Daten DSV 2022 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

Übersicht 18: Betriebswirtschaftliche Kennziffern Beherbergungsgewerbe nach Bundesländern im Vergleich

	2010	2015	2019	2020	2022 1. Quartil	2022 3. Quartil	Veränderung 2010/10 (%-Punkte)	Veränderung 2019/20 (%-Punkte)
Umsatzrendite								
Brandenburg	8,0	6,1	8,3	3,6	-2,0	5,9	-4,4	-4,7
Mecklenburg-Vorpommern	10,9	12,1	11,3	15,6	7,6	28,6	4,7	4,3
Sachsen	5,7	7,2	5,7	4,9	-0,8	13,5	-0,8	-0,8
Sachsen-Anhalt	2,6	4,8	5,3	-6,9	-13,3	9,3	-9,5	-12,2
Thüringen	6,8	4,9	8,7	9,5	-23,3	32,6	2,7	0,8
Ostdeutschland	7,2	7,8	8,3	7,1	-4,0	20,3	-0,1	-1,2
Deutschland	8,5	9,6	8,8	4,3	-11,2	16,4	-4,2	-4,5
Cash-Flow-Rate								
Brandenburg	14,2	14,3	13,8	5,6	2,4	14,8	-8,6	-8,2
Mecklenburg-Vorpommern	18,8	20,8	17,5	25,3	14,0	37,7	6,5	7,8
Sachsen	12,4	13,3	12,9	8,4	4,7	22,8	-4,0	-4,5
Sachsen-Anhalt	10,4	10,1	11,4	7,7	-3,3	25,4	-2,7	-3,7
Thüringen	16,0	14,4	15,4	9,9	-20,3	39,2	-6,1	-5,5
Ostdeutschland	14,7	15,2	14,7	13,9	2,0	30,2	-0,9	-0,8
Deutschland	15,2	15,8	14,7	12,3	-2,6	26,5	-2,9	-2,4
Investitionsquote								
Brandenburg	2,4	1,5	3,7	1,3	0,2	5,6	-1,1	-2,4
Mecklenburg-Vorpommern	3,4	2,2	1,5	1,5	0,5	5,4	-1,9	0,0
Sachsen	2,3	2,1	2,5	3,6	0,7	8,1	1,3	1,1
Sachsen-Anhalt	1,7	2,1	1,7	2,0	0,8	10,5	0,3	0,3
Thüringen	2,6	1,5	1,6	1,6	0,4	4,6	-1,0	0,0
Ostdeutschland	2,6	2,0	2,0	2,1	0,6	4,8	-0,5	0,1
Deutschland	2,2	2,1	2,0	2,2	0,6	7,1	0,0	0,2
Personalaufwandsquote								
Brandenburg	29,3	32,3	38,7	41,4	40,0	47,6	12,1	2,7
Mecklenburg-Vorpommern	23,0	27,6	31,5	34,0	23,6	39,2	11,0	2,5
Sachsen	29,5	33,2	36,9	37,8	27,0	45,7	8,3	0,9
Sachsen-Anhalt	31,9	35,9	37,4	42,7	31,9	48,7	10,8	5,3
Thüringen	28,9	34,4	33,0	31,1	20,4	46,1	2,2	-1,9
Ostdeutschland	27,8	32,1	34,7	36,6	26,9	44,3	8,8	1,9
Deutschland	27,4	30,1	32,9	35,1	24,8	45,0	7,7	2,2
Eigenkapital								
Brandenburg	0,7	2,2	13,2	6,8	-23,0	19,7	6,1	-6,4
Mecklenburg-Vorpommern	4,2	13,4	14,3	25,9	2,2	44,5	21,7	11,6
Sachsen	8,5	11,7	21,8	22,2	0,0	41,4	13,7	0,4
Sachsen-Anhalt	0,0	10,3	21,4	20,8	1,9	36,9	20,8	-0,6
Thüringen	0,0	3,1	18,6	8,0	-23,7	29,4	8,0	-10,6
Ostdeutschland	3,8	9,8	17,8	18,8	-5,5	36,9	15,0	1,1
Deutschland	k. A.	8,9	14,9	12,9	-8,1	38,1	k. A.	-2,0
Mietaufwandsquote								
Brandenburg	3,8	1,2	2,4	2,6	0,5	15,2	-1,2	0,2
Mecklenburg-Vorpommern	1,6	1,7	2,7	3,2	1,4	18,5	1,6	0,5
Sachsen	1,9	1,6	3,1	5,8	1,0	14,2	3,9	2,7

Sachsen-Anhalt	1,8	2,2	2,8	2,5	1,2	9,7	0,7	-0,3
Thüringen	1,0	1,0	4,1	12,2	2,1	21,1	11,2	8,1
Ostdeutschland	1,9	1,6	3,0	5,1	1,3	15,7	3,2	2,1
Deutschland	2,7	3,2	6,9	9,8	1,9	23,6	7,1	2,9
Dynamischer Verschuldungsgrad								
Brandenburg	k. A.	7,6	7,0	10,9	7,9	15,3	k. A.	3,9
Mecklenburg-Vorpommern	k. A.	5,8	4,3	4,6	2,8	7,8	k. A.	0,3
Sachsen	k. A.	6,2	4,4	7,3	3,8	15,9	k. A.	2,9
Sachsen-Anhalt	k. A.	8,8	5,8	4,3	2,0	20,3	k. A.	-1,5
Thüringen	k. A.	6,6	3,8	2,4	1,4	5,2	k. A.	-1,4
Ostdeutschland	k. A.	6,9	4,8	5,4	3,2	12,7	k. A.	0,7
Deutschland	k. A.	5,2	3,9	5,9	2,6	12,4	k. A.	2,0

Quelle: dwif 2022, Daten DSV 2022 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

Übersicht 19: TrustScore nach Reisegebieten und Bundesländern (Skala 0 bis 100 Punkte)

	2022	Veränderung ggü. 2021
Brandenburg	85,2	-0,1
Barnimer Land	84,0	0,5
Dahme-Seenland	81,3	-0,8
Elbe-Elster-Land	86,1	0,4
Fläming	85,2	0,3
Havelland	83,8	0,2
Lausitzer Seenland	87,6	-0,1
Potsdam	80,7	-0,5
Prignitz	86,3	0,4
Ruppiner Seenland	84,5	0,0
Seenland Oder-Spree	85,5	-0,5
Spreewald	86,5	0,0
Uckermark	87,9	-0,2
Mecklenburg-Vorpommern	84,5	-0,1
Mecklenburgische Ostseeküste	83,6	-0,1
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	85,7	0,4
Rügen/Hiddensee	84,8	-0,2
Vorpommern	84,2	-0,4
Westmecklenburg	84,3	0,3
Sachsen	86,8	0,1
Chemnitz	83,4	0,1
Dresden	83,5	-0,6
Erzgebirge	88,1	0,3
Leipzig	81,6	-1,2
Oberlausitz-Niederschlesien	87,8	0,4
Sächsische Schweiz	88,5	0,2
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	85,5	0,2
Sächsisches Elbland	87,5	0,4
Vogtland	87,8	0,1
Sachsen-Anhalt	85,3	0,0
Altmark	86,6	-0,1
Anhalt-Wittenberg	85,1	0,1
Halle, Saale-Unstrut	85,1	0,3
Harz und Harzvorland	85,6	-0,1
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	84,6	-0,2
Thüringen	85,2	0,0
Südharz Kyffhäuser	85,7	0,7
Eichsfeld	87,9	1,1
Hainich	85,3	-0,2
Saaleland	85,6	0,0
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	82,4	-0,5
Thüringer Rhön	88,2	0,2
Thüringer Vogtland	86,9	0,8
Thüringer Wald	86,0	-0,1
Übriges Thüringen	83,5	-0,4

Nach der Empfehlung von TrustYou findet der Vergleich mit dem Vorjahr mit den rückwirkenden Bewertungen der aktuellen Grundgesamtheit statt, so dass es aufgrund eines aktualisierten Vorjahreswertes auch aktualisierte Vorjahresvergleiche gibt.

Quelle: dwif 2022, Daten TrustYou GmbH sowie eigene Berechnungen

Übersicht 20: TrustScore Kategoriewerte nach Bundesländern 2022 (Skala 0 bis 100 Punkte)

Kategorien	Brandenburg	Mecklenburg-Vorpommern	Sachsen	Sachsen-Anhalt	Thüringen	Ostdeutschland	Deutschland
Zimmer	74,8	71,7	78,3	75,7	75,1	75,0	77,5
Essen & Trinken	80,8	77,3	82,1	79,9	81,9	80,1	80,8
Location	91,5	90,9	92,1	91,7	91,0	91,4	91,8
Service	90,8	88,3	93,0	92,4	91,5	91,0	91,8
Hotel	87,0	87,0	89,9	88,6	88,5	88,2	89,1
Außenanlagen	86,9	82,4	84,7	84,1	83,4	84,1	83,0
Preis	69,1	63,8	73,6	75,9	73,3	70,3	74,0
Internet	46,6	38,5	50,3	49,3	46,6	45,3	47,9
Covid Score	68,4	74,2	66,4	71,5	71,4	70,9	79,0
TrustScore	85,2	84,5	86,8	85,3	85,2	85,5	86,4

Quelle: dwif 2022, Daten TrustYou GmbH sowie eigene Berechnungen

Übersicht 21: Themenorientierte Qualitätssiegel 2022

	Bett+Bike- Betriebe	Qualitäts- gastgeber „Wanderbares Deutschland“	ADAC- Campingplätze	„i-Marke“- Tourist- informationen	Reisen für Alle
Brandenburg	527	14	58	73	20
Anteil an Deutschland (in %)	9,8	1,0	5,1	9,8	0,8
Barnimer Land	27	3	4	11	0
Dahme-Seenland	10	0	1	2	1
Elbe-Elster-Land	17	0	1	2	0
Fläming	45	0	4	4	0
Havelland	60	0	9	4	0
Lausitzer Seenland	46	0	5	4	0
Potsdam	10	0	1	2	0
Prignitz	39	0	1	5	17
Ruppiner Seenland	54	6	9	10	1
Seenland Oder-Spree	105	0	8	16	1
Spreewald	75	0	11	8	0
Uckermark	39	5	4	5	0
Mecklenburg-Vorpommern	242	1	93	40	58
Anteil an Deutschland (in %)	4,5	0,1	8,3	5,4	2,4
Mecklenburgische Ostseeküste	38	0	14	6	27
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	74	1	32	8	12
Rügen/Hiddensee	15	0	16	8	4
Vorpommern	78	0	24	16	12
Westmecklenburg	37	0	7	2	3
Sachsen	178	31	40	43	19
Anteil an Deutschland (in %)	3,3	2,2	3,5	5,8	0,8
Chemnitz	0	0	0	1	0
Dresden	20	0	2	2	0
Erzgebirge	21	15	8	7	0
Leipzig	5	0	2	1	1
Oberlausitz-Niederschlesien	60	0	8	18	18
Sächsische Schweiz	9	1	8	3	0
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	36	4	7	8	0
Sächsisches Elbland	18	0	3	3	0
Vogtland	9	11	2	0	0
Sachsen-Anhalt	136	11	25	24	177
Anteil an Deutschland (in %)	2,5	0,8	2,2	3,2	7,4
Altmark	23	0	2	3	18
Anhalt-Wittenberg	31	1	3	3	34
Halle, Saale-Unstrut	31	3	2	4	28
Harz und Harzvorland	11	7	11	6	37
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	40	0	7	8	60
Thüringen	138	70	30	42	86
Anteil an Deutschland (in %)	2,6	5,0	2,7	5,7	3,6
Südharz Kyffhäuser	7	5	1	1	0
Eichsfeld	20	5	3	3	13
Hainich	9	4	0	1	1
Saaleland	21	5	1	3	33
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	3	3	1	3	8
Thüringer Rhön	13	4	2	2	3
Thüringer Vogtland	6	1	3	2	3
Thüringer Wald	43	39	14	24	19
Übriges Thüringen	16	4	5	3	6
Ostdeutschland	1.221	127	246	222	360
Deutschland	5.357	1.390	1.127	742	2.404

Quelle: dwif 2022, Daten ADFC Bett+Bike Service GmbH, Deutscher Wanderverband, PiNCAMPI/ADAC Medien und Reise GmbH (ADAC Campingführer 2021), Deutscher Tourismusverband Service GmbH, Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V. (Stand jeweils Januar 2022)

Übersicht 22: DEHOGA Hotelklassifizierung (Anzahl der Betriebe) 2022

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Gesamt
Brandenburg	2	10	120	74	1	207
Anteil an Deutschland (in %)	3,0	3,7	2,9	3,0	0,9	2,9
Barnimer Land	0	0	4	4	0	8
Dahme-Seenland	1	0	3	1	0	5
Elbe-Elster-Land	0	2	5	0	0	7
Fläming	1	1	23	6	0	31
Havelland	0	1	13	5	0	19
Lausitzer Seenland	0	0	7	1	0	8
Potsdam	0	0	5	12	0	17
Prignitz	0	2	14	8	0	24
Ruppiner Seenland	0	1	8	9	0	18
Seenland Oder-Spree	0	0	15	10	1	26
Spreewald	0	2	15	15	0	32
Uckermark	0	1	8	3	0	12
Mecklenburg-Vorpommern	1	2	120	131	7	261
Anteil an Deutschland (in %)	1,5	0,7	2,9	5,3	6,0	3,7
Mecklenburgische Ostseeküste	1	0	26	32	1	60
Mecklenburg, Schweiz und Seenplatte	0	1	24	13	0	38
Rügen/Hiddensee	0	0	19	23	2	44
Vorpommern	0	0	34	49	3	86
Westmecklenburg	0	1	17	14	1	33
Sachsen	3	2	155	136	5	301
Anteil an Deutschland (in %)	4,5	0,7	3,8	5,5	4,3	4,3
Chemnitz	0	0	6	8	0	14
Dresden	1	0	17	23	4	45
Erzgebirge	0	0	33	35	0	68
Leipzig	2	1	13	16	0	32
Oberlausitz-Niederschlesien	0	0	24	18	0	42
Sächsische Schweiz	0	0	12	12	1	25
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	0	1	17	7	0	25
Sächsisches Elbland	0	0	19	10	0	29
Vogtland	0	0	14	7	0	21
Sachsen-Anhalt	0	0	85	45	1	131
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	0,0	2,1	1,8	0,9	1,9
Altmark	0	0	8	4	0	12
Anhalt-Wittenberg	0	0	10	7	0	17
Halle, Saale-Unstrut	0	0	19	10	0	29
Harz und Harzvorland	0	0	37	16	1	54
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	0	0	11	8	0	19
Thüringen	1	7	140	73	2	231
Anteil an Deutschland (in %)	1,5	2,6	3,4	2,9	1,7	3,0
Südharz Kyffhäuser	0	0	6	4	0	10
Eichsfeld	0	0	8	3	0	12
Hainich	0	0	6	3	1	10
Saaleland	1	4	22	28	1	56
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	0	0	6	2	0	8
Thüringer Rhön	0	0	7	1	0	8
Thüringer Vogtland	0	0	6	2	0	10
Thüringer Wald	0	3	70	27	0	105
Übriges Thüringen	0	0	9	3	0	12
Ostdeutschland	7	21	620	459	16	1.123
Deutschland	66	270	4.097	2.476	117	7.026

Quelle: dwif 2022, Daten DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH (Stand: Januar 2022)

Übersicht 23: G-Klassifizierung für Gastehäuser, Gasthöfe und Pensionen (Anzahl der Betriebe) 2022

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Gesamt
Brandenburg	1	6	24	14	0	45
Anteil an Deutschland (in %)	100,0	16,7	5,7	21,5	0,0	8,5
Barnimer Land	0	0	0	0	0	0
Dahme-Seenland	0	0	0	0	0	0
Elbe-Elster-Land	0	0	0	0	0	0
Fläming	0	0	3	1	0	4
Havelland	0	0	4	3	0	7
Lausitzer Seenland	0	0	2	2	0	4
Potsdam	0	0	0	0	0	0
Prignitz	0	1	3	1	0	5
Ruppiner Seenland	0	0	2	1	0	3
Seenland Oder-Spree	1	1	2	3	0	7
Spreewald	0	4	7	3	0	14
Uckermark	0	0	1	0	0	1
Mecklenburg-Vorpommern	0	0	6	0	0	6
Anteil an Deutschland (in %)	0,00	0,00	1,42	0,00	0,00	1,14
Mecklenburgische Ostseeküste	0	0	0	0	0	0
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	0	0	0	0	0	0
Rügen/Hiddensee	0	0	1	0	0	1
Vorpommern	0	0	4	0	0	4
Westmecklenburg	0	0	1	0	0	1
Sachsen	0	2	31	10	1	44
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	5,6	7,3	15,4	50,0	8,3
Chemnitz	0	0	1	0	0	1
Dresden	0	1	1	0	0	2
Erzgebirge	0	1	4	4	1	10
Leipzig	0	0	0	0	0	0
Oberlausitz-Niederschlesien	0	0	4	1	0	5
Sächsische Schweiz	0	0	8	2	0	10
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	0	0	7	0	0	7
Sächsisches Elbland	0	0	1	2	0	3
Vogtland	0	0	5	1	0	6
Sachsen-Anhalt	0	0	2	1	0	3
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	0,0	0,5	1,5	0,0	0,6
Altmark	0	0	1	0	0	1
Anhalt-Wittenberg	0	0	1	0	0	1
Halle, Saale-Unstrut	0	0	0	0	0	0
Harz und Harzvorland	0	0	0	1	0	1
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	0	0	0	0	0	0
Thüringen	0	5	40	3	0	48
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	13,9	9,5	4,6	0,0	9,1
Südharz Kyffhäuser	0	0	1	0	0	1
Eichsfeld	0	1	1	0	0	2
Hainich	0	0	4	1	0	5
Saaleland	0	0	6	1	0	7
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	0	1	5	0	0	6
Thüringer Rhön	0	0	2	0	0	2
Thüringer Vogtland	0	0	3	0	0	3
Thüringer Wald	0	3	15	1	0	19
Übriges Thüringen	0	0	3	0	0	3
Ostdeutschland	1	13	103	28	1	146
Deutschland	1	36	423	65	2	527

Quelle: dwif 2022, Daten DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH (Stand: Januar 2022)

Übersicht 24: DTV-Klassifizierung Ferienwohnungen, Ferienhäuser und Ferienzimmer 2022

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Gesamt
Brandenburg	7	59	359	423	122	970
Anteil an Deutschland (in %)	17,9	7,4	2,7	2,3	1,9	2,5
Barnimer Land	3	2	15	5	0	25
Dahme-Seenland	0	0	4	16	4	24
Elbe-Elster-Land	0	1	13	5	1	20
Fläming	0	1	20	16	19	56
Havelland	0	5	52	70	3	130
Lausitzer Seenland	0	5	19	27	0	51
Potsdam	0	2	12	3	1	18
Prignitz	1	0	17	11	6	35
Ruppiner Seenland	3	0	19	26	7	55
Seenland Oder-Spree	0	35	59	60	40	194
Spreewald	0	7	89	125	30	251
Uckermark	0	1	40	59	11	111
Mecklenburg-Vorpommern	5	112	826	1.337	1.013	3.293
Anteil an Deutschland (in %)	12,8	14,0	6,1	7,3	16,0	8,5
Mecklenburgische Ostseeküste	0	10	93	103	57	263
Mecklenburg, Schweiz und Seenplatte	0	56	128	139	256	579
Rügen/Hiddensee	0	2	244	339	124	709
Vorpommern	5	44	353	747	574	1.723
Westmecklenburg	0	0	8	9	2	19
Sachsen	0	6	195	392	258	851
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	0,8	1,5	2,1	4,1	2,2
Chemnitz	0	0	1	0	0	1
Dresden	0	0	7	5	69	81
Erzgebirge	0	1	53	92	26	172
Leipzig	0	0	0	1	1	2
Oberlausitz-Niederschlesien	0	0	25	99	46	170
Sächsische Schweiz	0	4	30	68	42	144
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	0	0	38	66	53	157
Sächsisches Elbland	0	1	16	19	6	42
Vogtland	0	0	25	42	15	82
Sachsen-Anhalt	0	1	83	168	28	280
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	0,1	0,6	0,9	0,4	0,7
Altmark	0	0	13	7	0	20
Anhalt-Wittenberg	0	0	17	49	1	67
Halle, Saale-Unstrut	0	0	2	3	2	7
Harz und Harzvorland	0	1	49	105	25	180
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	0	0	2	4	0	6
Thüringen	0	32	278	181	65	556
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	4,0	2,1	1,0	1,0	1,4
Südharz Kyffhäuser	0	0	5	7	2	14
Eichsfeld	0	0	16	9	28	53
Hainich	0	0	2	1	0	3
Saaleland	0	12	63	12	2	89
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	0	1	18	12	1	32
Thüringer Rhön	0	2	9	8	4	23
Thüringer Vogtland	0	0	6	5	2	13
Thüringer Wald	0	17	147	116	25	305
Übriges Thüringen	0	0	12	11	1	24
Ostdeutschland	12	210	1.741	2.501	1.486	5.950
Deutschland	39	799	13.437	18.369	6.312	38.956

Quelle: dwif 2022, Daten Deutscher Tourismusverband Service GmbH (Stand: Januar 2022)

Übersicht 25: ServiceQ Klassifizierung 2022

	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Gesamt
Brandenburg	272	24	3	299
Anteil an Deutschland (in %)	17,7	12,8	8,8	17,0
Barnimer Land	9	2	0	11
Dahme-Seenland	5	1	0	6
Elbe-Elster-Land	11	0	0	11
Fläming	22	0	1	23
Havelland	31	0	0	31
Lausitzer Seenland	19	2	0	21
Potsdam	9	5	1	15
Prignitz	10	0	0	10
Ruppiner Seenland	17	4	0	21
Seenland Oder-Spree	41	3	0	44
Spreewald	73	7	0	80
Uckermark	25	0	1	26
Mecklenburg-Vorpommern	39	4	0	43
Anteil an Deutschland (in %)	2,5	2,1	0,0	2,4
Mecklenburgische Ostseeküste	13	1	0	14
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	5	1	0	6
Rügen/Hiddensee	4	0	0	4
Vorpommern	16	2	0	18
Westmecklenburg	1	0	0	1
Sachsen	121	15	5	141
Anteil an Deutschland (in %)	7,9	8,0	14,7	8,0
Chemnitz	2	0	0	2
Dresden	15	1	1	17
Erzgebirge	24	6	1	31
Leipzig	6	0	1	7
Oberlausitz-Niederschlesien	20	1	2	23
Sächsische Schweiz	13	2	0	15
Sächsisches Burgen- und Heideland	13	3	0	16
Sächsisches Elbland	13	0	0	13
Vogtland	15	2	0	17
Sachsen-Anhalt	57	8	1	66
Anteil an Deutschland (in %)	3,7	4,3	2,9	3,8
Altmark	3	0	0	3
Anhalt-Wittenberg	5	0	1	6
Halle, Saale-Unstrut	15	3	0	18
Harz und Harzvorland	16	3	0	19
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	18	2	0	20
Thüringen	36	9	2	47
Anteil an Deutschland (in %)	2,3	4,8	5,9	2,7
Südharz Kyffhäuser	0	0	0	0
Eichsfeld	6	2	1	9
Hainich	2	1	1	4
Saaleland	4	0	0	4
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	10	2	0	12
Thüringer Rhön	2	1	0	3
Thüringer Vogtland	2	0	0	2
Thüringer Wald	7	3	0	10
Übriges Thüringen	3	0	0	3
Ostdeutschland	525	60	11	596
Deutschland	1.538	188	34	1.760

Quelle: dwif 2022, Daten ServiceQualität Deutschland (SQD) e.V. (Stand: Januar 2022)

Übersicht 26: DEHOGA-Umweltcheck 2022

	Bronze	Silber	Gold	Gesamt
Brandenburg	1	0	1	2
Anteil an Deutschland (in %)	5,6	0,0	1,2	1,6
Barnimer Land	0	0	0	0
Dahme-Seenland	0	0	0	0
Elbe-Elster-Land	0	0	0	0
Fläming	1	0	0	1
Havelland	0	0	0	0
Lausitzer Seenland	0	0	0	0
Potsdam	0	0	0	0
Prignitz	0	0	0	0
Ruppiner Seenland	0	0	0	0
Seenland Oder-Spree	0	0	0	0
Spreewald	0	0	0	0
Uckermark	0	0	1	1
Mecklenburg-Vorpommern	1	0	3	4
Anteil an Deutschland (in %)	5,6	0,0	3,6	3,1
Mecklenburgische Ostseeküste	0	0	1	1
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	0	0	0	0
Rügen/Hiddensee	0	0	0	0
Vorpommern	0	0	1	1
Westmecklenburg	1	0	1	2
Sachsen	0	1	5	6
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	3,8	6,0	4,7
Chemnitz	0	0	0	0
Dresden	0	0	0	0
Erzgebirge	0	0	3	3
Leipzig	0	1	1	2
Oberlausitz-Niederschlesien	0	0	0	0
Sächsische Schweiz	0	0	1	1
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	0	0	0	0
Sächsisches Elbland	0	0	0	0
Vogtland	0	0	0	0
Sachsen-Anhalt	0	0	1	1
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	0,0	1,2	0,8
Altmark	0	0	0	0
Anhalt-Wittenberg	0	0	0	0
Halle, Saale-Unstrut	0	0	1	1
Harz und Harzvorland	0	0	0	0
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	0	0	0	0
Thüringen	0	1	3	4
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	3,8	3,6	3,1
Südharz Kyffhäuser	0	0	0	0
Eichsfeld	0	0	0	0
Hainich	0	0	0	0
Saaleland	0	0	0	0
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	0	0	0	0
Thüringer Rhön	0	0	0	0
Thüringer Vogtland	0	0	0	0
Thüringer Wald	0	1	3	4
Übriges Thüringen	0	0	0	0
Ostdeutschland	2	2	13	17
Deutschland	18	26	84	128

Quelle: dwif 2022, Daten Deutscher Hotel und Gaststättenverband e.V. (Stand: Januar 2022)

Übersicht 27: GreenSign – Das Nachhaltigkeitssiegel für Hotels 2022

	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	Gesamt
Brandenburg	0	0	4	7	1	12
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	0,0	5,1	7,3	12,5	6,3
Barnimer Land	0	0	0	0	0	0
Dahme-Seenland	0	0	1	0	0	1
Elbe-Elster-Land	0	0	0	0	0	0
Fläming	0	0	1	2	0	3
Havelland	0	0	1	0	0	1
Lausitzer Seenland	0	0	0	0	0	0
Potsdam	0	0	0	0	0	0
Prignitz	0	0	0	1	0	1
Ruppiner Seenland	0	0	0	0	1	1
Seenland Oder-Spree	0	0	0	2	0	2
Spreewald	0	0	1	2	0	3
Uckermark	0	0	0	0	0	0
Mecklenburg-Vorpommern	0	0	4	3	1	8
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	0,0	5,1	3,1	12,5	4,2
Mecklenburgische Ostseeküste	0	0	0	0	0	0
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	0	0	1	1	0	2
Rügen/Hiddensee	0	0	0	0	0	0
Vorpommern	0	0	3	2	1	6
Westmecklenburg	0	0	0	0	0	0
Sachsen	0	3	8	3	0	14
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	42,9	10,3	3,1	0,0	7,4
Chemnitz	0	0	0	0	0	0
Dresden	0	0	2	1	0	3
Erzgebirge	0	1	0	0	0	1
Leipzig	0	1	2	1	0	4
Oberlausitz-Niederschlesien	0	1	0	0	0	1
Sächsische Schweiz	0	0	0	1	0	1
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	0	0	1	0	0	1
Sächsisches Elbland	0	0	1	0	0	1
Vogtland	0	0	2	0	0	2
Sachsen-Anhalt	0	1	2	1	1	5
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	14,3	2,6	1,0	12,5	2,6
Altmark	0	0	0	0	0	0
Anhalt-Wittenberg	0	0	0	0	0	0
Halle, Saale-Unstrut	0	1	0	0	0	1
Harz und Harzvorland	0	0	1	1	1	3
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	0	0	1	0	0	1
Thüringen	0	0	2	1	0	3
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	0,0	2,6	1,0	0,0	1,6
Südharz Kyffhäuser	0	0	0	0	0	0
Eichsfeld	0	0	0	0	0	0
Hainich	0	0	0	0	0	0
Saaleland	0	0	1	0	0	1
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	0	0	0	0	0	0
Thüringer Rhön	0	0	0	0	0	0
Thüringer Vogtland	0	0	0	0	0	0
Thüringer Wald	0	0	0	0	0	0
Übriges Thüringen	0	0	1	1	0	2
Ostdeutschland	0	4	20	15	3	42
Deutschland	0	7	78	96	8	189

Quelle: dwif 2022, Daten InfraCert GmbH (Stand: Januar 2022)

Übersicht 28: Barrierefrei zertifizierte Betriebe nach Bundesländern 2022

	Jahr der Einführung	zertifizierte Betriebe
Baden-Württemberg	Januar 2020	33
Bayern	Juli 2015	558
Berlin	Januar 2014	171
Brandenburg	März 2020	20
Bremen	2019	31
Hamburg	Oktober 2014	28
Hessen	Juli 2015	108
Mecklenburg-Vorpommern	April 2016	58
Niedersachsen	November 2014	460
Nordrhein-Westfalen	April 2014	289
Rheinland-Pfalz	März 2014	332
Saarland	Juli 2019	29
Sachsen	März 2020	19
Sachsen-Anhalt	Anfang 2015	177
Schleswig-Holstein	September 2013	5
Thüringen	Januar 2014	86
Deutschland		2.404

Quelle: dwif 2022, Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V. (Stand: Januar 2022)

Übersicht 1: Bereiche, in denen dringend Mitarbeitende fehlen – Beherbergung

	Führungskräfte	Festangestellte Mitarbeitende	Auszubildende	Saisonarbeiter/ 450-Euro-Kräfte	Es fehlen keine Arbeitskräfte.
Management/ Backoffice	21,5%	27,7%	9,2%	3,1%	41,5%
Housekeeping	10,8%	66,2%	16,9%	32,3%	10,8%
Rezeption	9,2%	64,6%	29,2%	12,3%	23,1%
Service	16,9%	73,8%	36,9%	27,7%	7,7%
Küche	18,5%	67,7%	41,5%	18,5%	16,9%

Quelle: dwif 2022, Online-Befragung ostdeutscher Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Dezember 2021/Januar 2022, n=149

Übersicht 2: Bereiche, in denen dringend Mitarbeitende fehlen – Gastronomie

	Führungskräfte	Festangestellte Mitarbeitende	Auszubildende	Saisonarbeiter/ 450-Euro-Kräfte	Es fehlen keine Arbeitskräfte.
Management/ Backoffice	3,4%	10,3%	3,4%	6,9%	58,6%
Küche	13,8%	69,0%	27,6%	31,0%	17,2%
Service	10,3%	69,0%	27,6%	55,2%	6,9%
Reinigungskräfte	3,4%	20,7%	3,4%	44,8%	24,1%

Quelle: dwif 2022, Online-Befragung ostdeutscher Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Dezember 2021/Januar 2022, n=149

Übersicht 3: Bereiche, in denen dringend Mitarbeitende fehlen – Freizeitwirtschaft/Kultureinrichtungen

	Führungskräfte	Festangestellte Mitarbeitende	Auszubildende	Saisonarbeiter/ 450-Euro-Kräfte	Es fehlen keine Arbeitskräfte.
Management/ Backoffice	20,0%	43,6%	9,1%	5,5%	36,4%
Kasse/ Ticketkontrolle	1,8%	47,3%	5,5%	30,9%	27,3%
Führungen/ Bildungsangebote	5,5%	47,3%	1,8%	25,5%	29,1%
Weiterentwicklung des Angebots	7,3%	41,8%	3,6%	5,5%	32,7%

Quelle: dwif 2022, Online-Befragung ostdeutscher Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Dezember 2021/Januar 2022, n=149

Literatur

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Scientific Use File der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017, Version 1.

BAuA-Arbeitszeitbefragung: Arbeitszeitwünsche von Beschäftigten in Deutschland. Dortmund, 2018.

Calmbach, Marc / Flaig, Bodo / Edwards, James / Möller-Slawinski, Heide / Borchard, Inga / Schleer, Christoph (Sinus Markt- und Sozialforschung GmbH): SINUS-Jugendstudie, Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland. Bonn, 2020.

Deutsche Telekom AG: Digitalisierungsindex Mittelstand 2018. Der digitale Status Quo im deutschen Gastgewerbe. Online, 2018.

Deutscher Tourismusverband (DTV): Kleine und mittelständische Unternehmen resilient und zukunftsfähig aufstellen mit Hilfe von Qualitätsinitiativen/-management: Entwicklung eines Forschungsdesigns zur zukünftigen Bewertung und Steuerung. Berlin, 2022.

DGB Bundesvorstand: Ausbildungsreport 2020. Berlin, 2020.

Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (FUR): ReiseAnalyse 2022 (Kurzfassung, Präsentation). Kiel, 2022.

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO): Arbeiten in der Corona-Pandemie – Potenziale zeitlicher Flexibilität in Büro- und Schichtarbeit. Online, 2021.

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO): Arbeiten in der Corona-Pandemie – Ausgestaltung des „New Normal“. Online, 2021.

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO): FutureHotel – Zukunftsfähige Arbeitswelten im Gastgewerbe. Stuttgart, 2020.

Gallup, Engagement Index: Arbeitsumfeld und Führungskultur in Zeiten der Corona-Pandemie. Online, 2020.

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA): Handlungsempfehlung Flexible Arbeitszeitmodelle. Köln, 2021.

Mühlenhof, Mira Christine/ Lipski, Sabine: Stand by me – die Magie der Mitarbeiterbindung. Wiesbaden, 2020.

Ostdeutscher Sparkassenverband: Sparkassen-Tourismusbarometer. Berlin, 2020.

Oxford Economics: The Cost of Brain Drain. Understanding the financial impact of staff turnover. Online, 2014.

Regiokontext: Mitarbeiterwohnen – Der „Kampf um die Köpfe“ geht übers Wohnen. Online, 2020.

Seehofer, Patrick: Grundlagen der Mitarbeiterbindung. Hamburg, 2014.

Stiftung für Zukunftsfragen: Tourismusanalyse 2022. Hamburg, 2022.

Wirtschaftskammern Österreich: Flexible Arbeitszeit im Hotel- und Gastgewerbe. Online, 2018.

Wolf, Günther: Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung in Unternehmen. Freiburg, 2020.

Expertengespräche

Ansprechpartnerin für die Wohnraumförderung beim Landesförderinstitut Mecklenburg-Vorpommern, Frau Kerstin Treczoks (April 2022)

Forschungsleitung am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Frau Prof. Dr.-Ing. Vanessa Borkmann (Februar 2022)

Geschäftsführer der Firma Ausbildung und Leben in Deutschland (AULID), Herr Wolfgang Nickel (Januar 2022)

Geschäftsführerin des Nordseekollektivs, Frau Diana-Nadine Brammann (März 2022)

Geschäftsführerin für Arbeitsmarkt und -recht, Soziales und Berufsbildung DEHOGA Bundesverband, Frau Sandra Warden (Januar 2022)

Gründer und Geschäftsführer der Gastro Urban GmbH, Herr Alexander Scharf (März 2022)

Human Resources Manager im Grand Hotel Villa Castagnola, Herr Thomas Gruber (April 2022)

Inhaber des Strandhauses Lindau, Herr Klaus Winter (April 2022)

Managing Partner Familux Resorts, Herr Florian Mayer (März 2022)

Personalverantwortliche im Hotel Albergo Losone, Frau Manuela Kast (April 2022)

Personalverantwortliche beim Salzburger Festspielfonds, Frau Solveig Eckert (April 2022)

Projektleiter integrierte Stadtentwicklung, Wohnungspolitik und Wohnungsmarktbeobachtung RegioKontext, Herr Simon Wieland (April 2022)

Projektleiterin an der Fachhochschule Graubünden und im Verein Mitarbeiter-Sharing, Frau Dr. Katrin Schillo (April 2022)

Stellvertretende Geschäftsführung DTV, Herr Dirk Dunkelberg (Januar 2022)

Teamleiterin des Arbeitgeberservices der Arbeitsagentur Stralsund, Frau Ann Mikolajtschik (Januar 2022)

Upstaalsboom Curriculum, Coaching und Eigenland, Herr Mirco Hitzigrath (März 2022)

Vorstandsvorsitzender des Intoura Berlin, Herr Robert Rückel (Januar 2022)

Online-Quellen

www.ahgz.de

www.Amadeus.com: Reisetrends 2022

www.booking.com: Reisetrends 2022

DERTOUR: Umfrage von INSA-CONSULERE GmbH
im Auftrag von DERTOUR. November 2021

www.destinet.de: ReisePuls Deutschland 2022

www.dehoga-ausbildung.de

www.destatis.de

www.destinet.de

www.deuschertourismusverband.de

www.ec.europa.eu

www.freipresse.de

www.g-klassifizierung.de

www.himmelsscheibe-erleben.de

www.HomeToGo.de: Reisetrends 2022

www.hollandpark.de

www.hotel-alpendorf.at

www.hotel-buddy.de

www.hotelsterne.de

www.IPK International.com: World Travel Monitor 2022

www.lfi-mv.de

www.mitarbeiterwohnen.de

www.ndr.de

www.nordsee-kollektiv.de

www.pfotenpiloten.org

www.q-deutschland.de

www.saechsische.de: Hohe Energiepreise schlagen
auf die Urlaubskasse durch 2022

www.strandticker.de

www.tag24.de

www.Tourlane.de: Corona-Krise und Reisetrends 2022

www.trustyou.com

www.upstalsboom.de

www.zoo-dresden.de

Darüber hinaus wurden die Tagespresse und Fachzeitschriften zur Informationsgewinnung genutzt. Kartengrundlage GfK GeoMarketing

Fußnoten

- 1 Datenstand Kalenderjahre 2020/2021
- 2 www.s-tourismusbarometer.de und www.sparkassen-tourismusbarometer.de
- 3 siehe Verzeichnis der Beiratsmitglieder
- 4 BAT Stiftung für Zukunftsfragen 2022, ReisePuls Deutschland 2022, FUR Reiseanalyse 2022, DERTOUR 2021
- 5 World Travel Monitor 2022
- 6 BAT Stiftung für Zukunftsfragen 2022, ReisePuls Deutschland 2022, FUR Reiseanalyse 2022, HomeToGo 2022
- 7 Booking.com 2022, HomeToGo 2022, Amadeus 2022, BAT Stiftung für Zukunftsfragen 2022, ReisePuls Deutschland 2022
- 8 www.hotelier.de, www.maz-online.de, www.rbb24.de, www.ostsee-zeitung.de, www.saechsische.de, www.insuedthueringen.de, www.zeit.de, www.havenhostel.de, www.tophotel.de, www.aheadhotel.de
- 9 www.zoo-dresden.de
- 10 www.ndr.de
- 11 www.hollandpark.de
- 12 www.himmelsscheibe-erleben.de
- 13 In Einzelfällen kam es zu Veränderungen des Teilnehmerkreises, weshalb die Preisstrukturen aus den Jahren 2017 bis 2021 aktualisiert wurden. Daher weichen die aktuellen Ergebnisse teilweise von denen früherer Jahresberichte ab.
- 14 Preisdifferenzierungen sind als Instrument für Marketing und Zielgruppenorientierung in der Freizeitwirtschaft weit verbreitet. Zugrunde gelegt wurde der aktuell günstigste Einzelpreis für einen Erwachsenen ohne Ermäßigung. Betriebe, deren Preisstruktur angesichts verschiedener Angebotsmöglichkeiten stark variiert, blieben bei der Preisanalyse außen vor. Das war vereinzelt bei Theatern (diverse Vorstellungen und Kategorien), aber auch bei touristischen Verkehrsträgern (umfangreiches Streckennetz) der Fall. Ansonsten wurde bei den Verkehrsträgern der Preis für ein Tagesticket/eine Rundfahrt ermittelt. Bei Erlebnisbädern/Thermen floss der Tagespreis ohne Sauna oder die Gebühr für einen vierstündigen Aufenthalt in die Analyse ein. Der Preis für eine kombinierte Berg- und Talfahrt bildete die Basis bei den Bergbahnen.
- 15 Online-Befragung der Betriebe aus dem Gastgewerbe und der Freizeitwirtschaft in Ostdeutschland.
- 16 Die Zahlen der Umsatzsteuerstatistik werden zeitversetzt publiziert, d. h. aktuellere Zahlen liegen nicht vor.
- 17 In der Umsatzsteuerstatistik 2020 werden nur noch Unternehmen mit jährlichen Lieferungen und Leistungen über 22.000 Euro erfasst. Die Grenze lag 2019 noch bei 17.500 Euro.
- 18 Quelle: STR-Global, Februar 2022
- 19 Quelle: STR-Global, Februar 2022
- 20 Quelle: DIHK-Konjunkturumfrage Jahresbeginn 2022, Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V., Februar 2022
- 21 Durchschnitt der jährlichen Bilanzen der vollständigen Jahre von 2009 bis 2019
- 22 Für das Jahr, auf das sich die aktuellen Daten beziehen, ist der Datensatz noch nicht vollständig, da laufend weitere Jahresabschlüsse eintreffen. Der Erfassungsgrad liegt aber bei rund 33 Prozent; auf dieser Grundlage sind fundierte Aussagen möglich.
- 23 DTV 2022
- 24 Datenstand Kalenderjahre 2020/2021
- 25 Datenstand Kalenderjahre 2018/2019
- 26 www.deutschertourismusverband.de
- 27 www.q-deutschland.de, www.trustyou.com
- 28 Nach der Empfehlung von TrustYou bezieht sich der Vorjahresvergleich auf die rückwirkenden Bewertungen der aktuellen Grundgesamtheit. Somit wurden auch die Vorjahreswerte aktualisiert, und ein direkter Vergleich mit den ausgewiesenen Zahlen der vorangegangenen Jahresberichte ist nicht möglich.
- 29 Online-Befragung ostdeutscher Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Dezember 2021/Januar 2022, n=149
- 30 Repräsentative Online-Panel-Umfrage im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ost-deutschland in Deutschland, Dezember 2021/Januar 2022, n=1.027
- 31 Zitat aus Expertengespräch im Februar 2022
- 32 DGB-Bundesvorstand, 2020
- 33 Mühlenhof und Lipski, 2020
- 34 Online-Befragung ostdeutscher Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Dezember 2021/Januar 2022, n=149
- 35 Expertengespräche mit Vertretern von Branchenverbänden, Arbeitsagentur und Vermittlungsagenturen zwischen Januar und März 2021
- 36 Gallup, Engagement Index, 2021
- 37 Oxford Economics 2014, Seehofer 2014
- 38 Online-Befragung ostdeutscher Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Dezember 2021/Januar 2022, n=149
- 39 BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017
- 40 Fraunhofer IAO, 2021
- 41 KOFA 2021, WKO 2018
- 42 www.hotel-alpendorf.at
- 43 KOFA, 2021
- 44 Fraunhofer IAO, 2020
- 45 Zitat, Studie Mitarbeiterwohnen, RegioKontext 2020
- 46 www.nordsee-kollektiv.de
- 47 Förderrichtlinie „Mitarbeiterwohnungen in Tourismusschwerpunkt-gemeinden“; Informationen unter <https://www.lfi-mv.de/foerderfinder/mitarbeiterwohnungen-in-tourismusschwerpunktgemeinden/>

- 48 www.mitarbeiterwohnen.de; Expertengespräch
- 49 Calmbach et al., 2020
- 50 Ostdeutscher Sparkassenverband 2020
- 51 ebd.
- 52 www.upstalsboom.de
- 53 Deutsche Telekom AG, 2018
- 54 www.hotel-buddy.de
- 55 dwif, 2022
- 56 www.freiepresse.de, www.tag24.de
- 57 Stimmungsumfrage unter ostdeutschen Touristikern im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Februar 2022, n=60
- 58 Repräsentative Online-Panel-Umfrage im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland in Deutschland, Dezember 2021/Januar 2022, n=1.027
- 59 Basierend auf dem durchschnittlichen Umsatz ostdeutscher Betriebe im Gastgewerbe von rund 325.000 € (2019), Quelle: Destatis
- 60 Online-Befragung ostdeutscher Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Dezember 2021/Januar 2022, n=149
- 61 dwif-Expertengespräch mit einem Hotelier im März 2022
- 62 Repräsentative Online-Panel-Umfrage im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland in Deutschland, Dezember 2021/Januar 2022, n=1.027
- 63 Gibt es zum Beispiel in der Lübecker Bucht in Schleswig-Holstein: www.strandticker.de
- 64 Expertengespräch mit Hotelbetreiber im April 2022
- 65 Online-Befragung ostdeutscher Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Dezember 2021/Januar 2022, n=149
- 66 Expertengespräche mit Vertreterinnen und Vertretern der Vereins Mitarbeiter-Sharing im April 2022
- 67 Expertengespräch mit Salzburger Festspielen im April 2022
- 68 Repräsentative Online-Panel-Umfrage im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland in Deutschland, Dezember 2021/Januar 2022

Impressum

Herausgeber:

Ostdeutscher Sparkassenverband
Leipziger Straße 51
10117 Berlin
E-Mail: mail@osv-online.de
Internet: www.osv-online.de

mit Unterstützung durch
Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen

Ansprechpartner:

Thomas Wolber
Telefon: 0170 925 76 47
Telefax: (030) 2069-29 00
E-Mail: mail@osv-online.de

Bildnachweis:

Ostdeutscher Sparkassenverband
dwif-Consulting GmbH

Titelfoto: Kongresshotel Potsdam,

Foto: Stefan Specht

Bearbeitung:

dwif-Consulting GmbH

dwif – Büro Berlin
Marienstraße 19/20
10117 Berlin
Telefon: (030) 7 57 94 90
E-Mail: info-berlin@dwif.de

dwif – Büro München
Sonnenstraße 27
80331 München
Telefon: (089) 23 70 28 90
E-Mail: info@dwif.de
www.dwif.de

Gestaltung/Satz:

GSD Gesellschaft für
Sparkassendienstleistungen mbH
Marktservice
Am Luftschiffhafen 1
14471 Potsdam
www.g-sd.de

Qualitätssicherung trotz Arbeitskräftemangel – Paradigmenwechsel im Gastgewerbe und in der Freizeitwirtschaft?

Die Gäste erwarten Qualität und Service, zunehmend spielt auch ein gesunder und nachhaltiger Lebensstil eine Rolle im Urlaub. Qualitätssicherung auf hohem Niveau in Zeiten zunehmender Personalknappheit ist eine enorme Herausforderung für Tourismusbetriebe. Investitionen müssen verstärkt auch aus der Perspektive vorausschauender Personalpolitik gesehen werden. Mitarbeitersuche bleibt wichtig. Mitarbeiterbindung muss künftig stärker in den Fokus gerückt werden. Und für die Betriebe gilt es, verstärkt die Potentiale der Prozessoptimierung auszuschöpfen. Dabei geht es nicht um Rationalisierung zwecks Kostenvorteilen, sondern um die Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Hierzu braucht es ein Umdenken auf allen Ebenen in den Betrieben, in den Destinationsmanagementorganisationen und in der Politik.



Ergänzende Daten und Praxisbeispiele auf
[tourismusbarometer.de](https://www.tourismusbarometer.de)



Ostdeutscher Sparkassenverband
Leipziger Straße 51
10117 Berlin

E-Mail: mail@osv-online.de
Internet: www.osv-online.de